

ISSN 1226-0215

經營史學

—特輯：大山 慎鏞虎 研究—

第12輯

1996年 3月

發刊辭

- 大山 慎鏞虎의 生涯와 經營理念 黃明水 / 5
教保生命保險의 成長과 發展 金聖壽 / 59
教保生命의 創立初期의 企業活動과 經營戰略 李建惠 / 105
大山 慎鏞虎의 社會的 責任과 公益財團 設立運營 金光洙 / 155
教保生命保險과 韓國保險事業 朴光緒 / 197
教保生命保險의 經營陣 高承禧 / 253

韓國經營史學會

經營史學

—特輯：大山 慎鏞虎 研究—

第12輯

韓國經營史學會

本論文集은 韓國學術振興財團 및 教保生命保險(株)의 支援에 의하여 出版되었음.

發 刊 辭

한국경영사학회가 지난 10년 동안 훌륭한 창업자와 경영자 그리고 상업사 및 기업사 연구를 하여 경영경제학계에 기여해온 평가는 이미 여러 곳에서 나타나고 있다. 특히 성곡 김성곤 연구, 호암 이병철 연구, 유일한 연구, 한국시장상업사 연구, 해방동이 기업사 연구 등은 한국경영사학회가 정성과 심혈을 기울여 해온 연구사업으로 이미 논문집이 발간되어 해외 학계에서 주목받고 있는 기업가 및 경영사례로서 관심의 대상이 되고 있다.

미국의 하버드 대학의 엔칭연구소, 미시간 대학의 한국기업관계연구소, 조지워싱턴 대학의 한국관계연구소, 하와이 대학의 한국관계연구소 등에서 한국 기사가사 연구와 기업성장 및 발전사 등의 연구자료 요청이 계속되고 있다.

이러한 한국경영사학의 연구에 대한 중요성이 증폭되고 있는 가운데 1996년에는 또다시 새로운 기업가연구 논문집을 발간하게 되었다.

경영사학 제12집 특집으로 발간되는 이 논문집의 주제는 <대산 신용호 연구>로써 우리나라 생명보험업계의 한 획을 그었던 교보생명보험주식회사(전 대한교육보험주식회사)의 창립자, 신용호 선생의 창업이념과 경영정신을 연구하였다.

대산 신용호 선생은 1917년생(80세)으로 1958년 국민교육진흥과 민족자본 형성이라는 창업이념 아래 대한교육보험주식회사를 설립하여 세계 최초의 체계적 교육보험인 진학보험, 아동보험, 육영보험 등을 개발하여 오늘날까지 그 판매를 통한 끊임없는 국민교육진흥에 실천하고 있는 훌륭한 경영자이다.

대산 신용호 창업자가 경영이념으로 제정한 국민교육진흥은 부존자원이 절대적으로 빈약한 우리나라가 선진복지국가로 발돋움하기 위한 첨경으로서, 풍부한 인력을 자원화하여 이를 보험이란 경제제도로서 뒷받침하고자 하는데 의미를 두었다고 한다. 그리고 민족자본형성은 50년대 괴谬한 국가경제 상황에서 국내산업자본의 축적과 축적된 자본을 적절하게 국민경제와 산업현장에 동원하는 시대적 소명의 해결책으로 제시한데 목적을 두었다고 한다.

이러한 교보생명보험주식회사의 창업이념아래 대산 신용호 선생의 경영철학은 개척자적 선각성과 불굴의 실천력으로 투명한 기업경영을 목표로 오늘의 교보생명보험주식회사를 성장시킨 보험외길의 역사를 가진 기업가라고 생각한다.

한국경영사학회에서는 단국대 전 총장이셨던 황명수 교수를 중심으로 이화여대 상경대학장 이건희 교수, 숭실대 대학원장 김광수 교수, 본 학회 부회장인 단국대 고승희 교수, 본 학회 부회장인 순천향대 박광서 교수, 본 학회 회장인 경희대 김성수 교수 등 6명으로 “대산 신용호 연구팀”을 구성하여 6개월간의 연구기간으로 이 논문집을 만들어 내었다.

이 자리를 빌어 그간의 어려운 연구진행과정과 자료수집 그리고 사실확인작업과 논문집필을 하시느라고 겨울방학을 쉬지못한 여섯 분의 교수님과 연구원 및 조교 여러분의 노고에 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 제5차에 걸친 워크샵과 연구진행의 창구를 맡으셨던 이화여대 이건희 교수님, 자료수집과 편집과정을 맡으셨던 단국대 고승희 교수님, 자료의 사실과 진실 여부를 판단한 경희대 김성수 교수 등은 이 연구의 동기를 생성케한 교보생명보험주식회사 창업자 대산 신용호 선생의 훌륭한 창업이념과 기업가정신, 그리고 그의 경영사상을 높이 평가하면서 이 시대의 훌륭한 창업자를 발굴해 낸 한국경영사학회 회원 교수분들에게도 감사의 말씀을 전한다.

특히 대산 신용호 선생의 자료를 협조해 주신 각계의 많은 분들에게도 이 자리를 빌어 감사의 인사를 드리는 바이다.

감사합니다.

1996. 3. 15

韓國經營史學會 會長

金 聖 壽

大山 慎鏞虎의 生涯와 經營理念

黃 明 水*

目 次

- | | |
|------------------------|----------------------|
| I. 머리말 | 2. 「새 경영」과 大山의 企業教育觀 |
| II. 大山의 生涯와 企業活動 | IV. 教保生命保險의 企業位相 |
| 1. 日政下의 未成年時節 | V. 大山의 經營理念 |
| 2. 靈岩地方의 特色과 時代的 背景 | 1. 經營理念의 意義 |
| 3. 中國大陸에서의 活動 | 2. 經營理念 |
| 4. 歸國과 企業活動 | 3. 經營理念에 대한 社會的 評價 |
| III. 「새 경영」과 大山의 企業教育觀 | VI. 맷는 말 |
| 1. 「새 경영」의 意義와 背景 | |

I. 머리말

우리나라는 이제 8·15 광복 후 50주년을 맞이했으며 그동안 경제도 양·질면에서 크게 발전하여 1995년 10월말에는 수출 1,000억달러, 1인당 국민소득 1만 달러 수준에 이르고 있다.

부존자원이 거의 없는 우리나라 경제가 이 정도의 수준에 도달한 것은 기적에 가까운 일이라고 할 수 있다. 우리나라 경제를 주도해 온 것은 정부, 기업가, 근로자이다. 이들 경제주체들 중 기업가의 역할이 크다. 따라서 우리나라 기업과 기업가에 대한 연구는 그 의의가 큰 것이다.

본고에서는 우리나라 기업과 기업가에 관한 연구의 일환으로 教保生命保險株式會社(그 전신은 大韓教育保險株式會社)의 창립자인 大山 慎鏞虎 先生의 생애와 경영이념에 대하여 연구하게 된 것이다.

우리나라 기업은 대부분 40년 전후의 짧은 역사 밖에 갖고 있지 않다. 京城紡織株式會社와 같이 일제시대부터 발달해 온 기업도 있으나 그 수는 극히 소수에 지나지 않는다. 오늘의 기업(특히 大企業)의 일부는 1950년대에 기반을 구축하였으며, 또 일부는 1960년대에 기업기반을 구축하였고, 1970년대에 기반을 구축한 기업도 있다. 해방 후 50년간에 기업의 浮沈도 심하였다.

* 檀國大學校 商經大學 經濟學科 教授(經博), 本 學會 顧問。

기업의 역사가 짧은 탓도 있어 기업에 대한 연구도 아직 미진한 상태에 있다. 그러나 과거 십수년간에 기업과 기업가에 대한 연구는 많은 진전을 보여온 것이 사실이다. 그러한 연구업적의 하나로 韓國經營史學會誌인 「經營史學」(1~12輯)을 들 수 있다. 이 외에 기업이나 기업가에 관한 單行本의 간행수도 해마다 증가해 왔으며 社史의 발행수도 증가하고 있다.

그러나 아직 이 방면의 연구는 부족하여 앞으로 더욱 더 많은 研究物이 출간되어야 할 것이다. 본 연구도 그러한 연구의 하나로 추진되고 있는 것이다.

슈페터(J. A. Schumpeter)는 자본주의의 발달은 기업의 혁신(Inovation)에 의해서 이루어지는 것이며, 그 혁신의 추진자는 기업가라고 하였다. 즉 그가 말하는 기업가는 혁신의 추진자인 創造的企業家(Creative Entrepreneur)를 말하는 것이다.¹⁾ 그것은 단순한 管理的企業家와는 구별되는 것이다.

한편 드러커(Peter F. Drucker)는 오토메이션(Automation)시대의 자본주의의 발달, 특히 기업의 발달을 가능하게 하는 것은 「企業倫理」(Business Ethics)가 지켜질 때라고 하였다²⁾ 즉, 드러커는 「倫理」야말로 기업의 발달, 나아가서 자본주의의 발달을 지탱하는 기둥(支柱)이라고 하고 있는 것이다.

기업가의 윤리는 기업가의 경영철학(Management Philosophy)내지 경영신조(Management Creed)로서 나타나는 것이며, 이러한 경영철학이나 경영신조는 경영이념(Management Ideology)이라고 불리고 있는 것이다.³⁾

위의 슈페터와 드러커의 말에서 보이듯이 자본주의경제의 발달은 기업에 의해서 추진되며, 기업의 발달은 혁신의 추진자인 창조적 기업가에 의해서 이루어지며, 또 자본주의가 몰락하지 않고 지속적으로 발달할 수 있는 것은 기업윤리가 그支柱로서 존재하기 때문에 가능하다는 것이다.

大山 慎鏞虎先生은 教育保險이라는 새로운 상품을 세계최초로 개발하였을 뿐만 아니라 각종 새로운 보험상품을 개발하는 등 이노베이션(innovation)을 통하여 기업을 짧은 시일 내에 성장시켰다. 그는 슈페터가 말하는 創造的企業家라고 할 수 있다.

또한 그는 「國民教育振興과 民族資本形成」이라는 창립정신을 기업의 倫理的支柱로 확립하여 기업을 성장시켜 온 것이다. 그는 드러커가 말하는 企業倫理의 確立者인 것이다.

1) J. A. Schumpeter, Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 1929 : J. A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles, tr. from Germany by Redners Opie, Cambridge, Harvard University Press, 1955, pp. 87~102 참조.

2) Cf. Peter F. Drucker, The Practice of Management, 1954.

3) Cf. Francis X. Sutton, Seymour E. Harris, Carl Kaysen, James Tobin, The American Business Creed, Harvard University Press, 1956(Schoken Books, 1962).

1958년에 창설된 교보생명보험주식회사는 창립 6주년째인 1964년 9월의 제1회 저축의 날에 최우수 저축기관으로 선정되어 대통령표창을 받을 정도로 실적을 올렸으며, 창업 9년만에 보유계약 374억원으로 業界정상을 차지하게 되었다. 이러한 단기간의 비약적인 사세성장은 근대 금융기업사에서 보기 드문 사례로 이는 교보생명 창업자 대산 신용호 선생의 시대를 선도하는 탁월한 新기업경영전략과 지도력, 그리고 「맨손으로 생나무를 뚫는 투철한 집념 및 실천력」의 뒷받침이 없이는 불가능하였던 것이다.⁴⁾

교보생명은 성장을 거듭하여 1971년 3월에는 生命保險史上 최초로 보유계약 1천억원을 돌파하였으며, 1974년 4월에는 2천억원, 1977년 5월 5천억원, 그리고 1978년 7월에는 보유계약 1조원의 실적을 달성하였다.⁵⁾

한편 교보생명보험은 1971년 7월에 한·일합작으로 「한국전산주식회사」를 설립하여 업계 최초로 컴퓨터 시스템을 도입해 운영하였다. 그리고 1979년 11월 「교보부동산관리주식회사」(현 교보실업)를 설립했으며, 1980년 12월에는 국민교육진흥의 구현을 위해 「교보문고」를 설립하였다.

교보생명은 교육보험이라고 하는 새 상품을 개발했을 뿐만 아니라 보험업계에서도 늘 새 바람을 일으키며 업계를 주도했다.⁶⁾

1984년 3월에는 업계 최초로 순보험료식 책임 준비금을 100% 적립한데 이어, 1987년 6월에는 人材養成(人力育成) 기관인 「啓性院」을 개원했으며, 같은 해 10월에는 뉴욕과 東京에 해외주재 사무소를 설치하였다. 그 과정에서 가장 두드러진 시책은 1988년 4월에 업계 최초로 계약자 이익배당을 실시한 점이다. 이 당시 이익 배당액은 213억원으로 상당히 큰 금액이었다. 그 해 7월에는 회사자산을 효율적으로 운영하기 위해 「교보투자자문주식회사」를 설립하였다.

1991년 11월에는 「大山農村文化財團」을 설립하였으며, 1992년 3월에는 보유계약 100조원을 돌파하였으며, 그 해 12월에는 「大山財團」을 설립하였다. 이어서 총자산 10조원을 돌파한 해인 1993년 12월에는 서울신탁은행으로부터 「대한증권」(현 교보증권)을 인수하였다. 또 1995년 5월에는 장기신용은행 소유의 하나은행 주식지분 8%를 인수하였다. 이로써 교보생명은 은행업에 진출하게 돼 은행-보험-증권업무를 유기적으로 연결하는 綜合金融그룹으로 부상하게 되었다.⁷⁾

교보생명은 1995년 8월 31일 현재 총자산 12조원으로 국내 33개 보험회사 중 제 2위를 차

4) 「교보생명보험 자료제공」(1996. 2).

5) 한국보험공사, 「한국보험사」, 1985, p. 610 참조.

6) 백승열, 『재벌그룹·재벌총수들』, 도서출판 문원, 1995년, p. 11.

7) 상동, p. 12.

지하고 있다.⁸⁾ 즉 삼성생명, 교보생명 및 대한생명의 3大 생명보험회사 중 제 2위를 차지하여 업계 정상급에 있다. 더욱 삼성생명이 삼성재벌그룹의 계열회사임을 감안할 때 單獨企業으로 성장해 온 교보생명의 企業位相은 높이 평가된다.

현재 교보생명은 교보증권, 교보문고, 교보투자자문, 교보실업, 교보정보통신 등 5개 계열사와 대산재단, 대산농촌문화재단 등 2개 공익재단을 산하에 둔 생명보험 업계의 정상급 기업인 것이다.

大山 선생은 「불가능은 없다」는 信念과 발명가적 창의와 개척정신 그리고 「맨손으로 생나무를 뚫는 執念」으로 피나는 노력을 계속하여 교보생명을 튼튼한 반석위에 올려놓았던 것이다.

교보생명의 창립자 大山 先生은 교육보험의 창조와 기업능력이 세계의 보험학계에서도 인정을 받게 되었다. 大山 선생은 우리나라 보험인으로는 유일하게 미국 알라바마 大學校 (University of Alabama)의 「최고명예교수」 추대(94년 10월), 보험의 노벨상인 세계보험 회의(IIS) 「세계보험대상」 수상(83년 6월), 미국 알라바마 대학교에서 「보험의 대스승」 추대(83년 10월), 세계대학총장회의에서 「王冠賞」을 수상(76년 7월)하였다.

大山 先生은 國民教育振興의 창립정신을 教育保險事業을 통하여 실천에 옮겼을 뿐만 아니라 民族資本의 형성에 있어서도 많은 공헌을 하였다. 大山 先生은 보험사업을 통하여 대중자본의 동원을 적극 추진한 공로가 인정되어 「저축의 날」 등에 있어서 국가로부터 대통령상을 수차 수상하였고, 이외에 국민훈장 등 많은 상을 수상하고 있다.⁹⁾

위와 같은 大山 선생에 대한 세계보험학계 등의 높은 평가와 국민훈장을 비롯한 대통령상의 수상 등은 大山 선생의 경영능력과 경영이념에 대한 사회적 평가의 일면이라고 볼 수 있는 것이다.

大山 선생은 탁월한 경영능력의 소지자이며 國益優先을 이념으로 하는 애국적 기업가인 것이다. 그는 어떠한 어려운 여건에도 좌절하지 않고 誠實經營으로 기업을 성장시켜 온 自手成家型의 企業家이며, 동시에 創造的·發明家의이며 開拓者的인 企業家인 것이다.

또한 大山 선생은 保險 외길 人生을 살아 온 이 시대의 「保險의 大斯승」이며 우리나라의 代表的 經營者인 것이다.

이번에 韓國經營史學會에서 6명의 교수가 공동으로 교보생명보험주식회사와 그 창립자인 大山 慎鏞虎 先生에 대하여 연구하게 되었는데 本稿에서는 大山 先生의 생애와 經營理念을 연구범위로 하여 연구하게 되었다.

8) 社團法人 生命保險協會, 「月刊 生協10」, 1995년, p.84.

9) 『大韓教育保險三十年史』, 1989년, p.157 및 p.191 참조.

本研究의 진행에 있어서 筆者 나름대로 연구의 정확성을 기하기 위해 노력을 하였으나 혹시 오류가 나와 大山先生에게 누를 끼치지 않을까 염려하지 않을 수 없다. 한 사람의 大企業家의 생애와 경영이념을 짧은 글로 표현하기는 쉬운 일이 아니다. 본 연구에 대한 모든 책임은 필자에 있음을 밝혀 둔다. 독자 여러분의 선의의 비판과 교시를 기대하는 마음 간절하다.

본 연구에 있어서 원고정리를 도와 준 단국대학교 徐文錫 강사와 자료수집에 적극 협조해 주신 교보생명보험주식회사의 김대영 부장님과 관계 직원 여러분께 깊은 감사를 드리는 바이다.

II. 大山의 生涯와 企業活動

1. 日政下의 未成年時節

大山은 1917년 8월 11일 부친 晚翠 慎聖彥 선생과 모친 柳每順 여사의 6男 중 5男으로 태어났다. 大山家는 사대부 가문으로 靈岩에서 대대로 거주해 온 집안이며, 父親은 漢學者이며 애국지사였다.¹⁰⁾

大山 慎鏞虎가 태어난 곳은 全南光州東區 級洞이지만 부친의 활동관계로 출생후 얼마 안 돼 靈岩郡 德津面 老松里 松內(솔안) 마을의 祖父母 슬하로 옮겨 어린 시절을 보냈다. 이와 같이 大山은 어린 시절을 광주와 영암땅에서 보낸 것이다.

대산의 막형 慎鏞國은 靈岩의 抗日농민운동의 주동자이며 독립운동가였으며, 셋째형도 독립운동가로서 일본 동경에서 항일학생운동에 가담하였다. 막형 용국은 항일농민운동 주동자라는 낙인이 찍혀 검거되어 투옥되었으며 셋째형도 체포되는 등 일제의 탄압을 받았다.

일제는 소년 신용호家를 항일가족으로 지목하고 감시와 탄압을 계속해 왔으며, 이러한 일제의 탄압과 감시를 피하기 위하여 신용호家는 조상 대대의 향리인 영암땅을 등지지 않을 수 없게 되었다. 신용호家는 일단 가까운 木浦로 주거를 옮겼다.

일제의 신용호家에 대한 감시와 탄압은 소년 신용호에게 정신적 충격을 주었고 일제에 대한 증오심을 갖게 했다. 그는 나라를 잃은 국민의 슬픔을 체험을 통하여 직접 느꼈다.

어려운 역경과 시련 속에서도 소년 신용호의 향학심은 불타고 있었다. 유교적인 보수적 가풍에서 자라난 그는 학문에 대한 집념이 강하였다. 그러나 그에게는 신학문을 배우는 기회가 주어지지 않았다. 그것은 그의 부친과 형들이 항일운동가였기 때문이다.

집안에 항일가족이 많아 정규학교 진학은 뜻대로 되지 않았으며, 독학으로 漢學을 공부해

10) 『大韓教育保險二十年史』, 1979년, p. 47.

야 했던 신용호는 마침내 20세때(1936년) 서울을 거쳐 중국대륙에 건너가게 되었다.

그는 晚學으로나마 학문을 마음껏 닦고, 장차 더 높이 웅비할 수 있는 실력을 가꾸어 보고자 중국대륙행을 결행하였다. 「조국에서 다 할 수 없는 向學의 일념을 대륙으로 건너가 펴자！」, 「그리고 배움을 위해 쫓겨가는 이 아픔에서 얻어지는 열매를 언젠가는 조국에 돌아와 조국 땅에 여한없이 심자！」. 이 말이 대륙을 향해 떠날 때 그가 결심한 말이었다.¹¹⁾

2. 靈岩地方의 特色과 時代의 背景

大山이 어린시절을 보낸 전남 영암지방의 지리적 역사적 및 시대적 배경을 살펴보는 것은 그의 思考형성과정을 이해하는데 도움이 될 것이다.

靈岩에는 호남의 금강산이라 자랑하는 名山 月出山이 있으며, 염암은 古蹟, 名勝과 더불어 陸海山物이 풍부한 西南海岸의 굴절부에 자리하고 있다.

月出山은 산세를 한곳에 모아 놓은 듯 장엄하여 금강산을 보는 듯한 착각을 들게 하는 명산이며, 계절의 변화에 따라 자연의 아름다움을 한껏 연출한다.

梅月堂 金時習은 「호남 제일가는 그림속 산에서 청천도 아닌데 달이 뜨네」(南州有一畫中山一不青天出此間)라는 시를 남겼을 만큼 월출산은 달과 인연이 깊은 아름다운 산이다.

大山이 詩와 文學에 조예가 깊고 그림을 좋아하는 등 문학적 예술적 감각이 뛰어난 것은 명산 월출산과 같은 영암의 아름다운 자연이 부여한 재능인 것이다.

月出山을 바라보면서 어린 시절을 보낸 大山이 훗날 교보문고를 설립하여 시, 문학, 예술 관계의 문현을 비롯한 각종 문화서적을 보급하게 된 것이라던지 또한 大山財團을 설립하여 문학 및 기타 문화사업의 후원을 하게 된 것 등 예술과 문화진흥 사업에 힘을 쓰고 있는 것은 영암의 자연환경의 영향이 컸기 때문인 것이다.

大山이 교보생명보험주식회사 본사 입구에 꾸며 놓은 아름답고 깨끗한 자연환경공간은 그가 自然美를 얼마나 소중하게 여기고 있는 가를 입증한 것이다. 大山은 영암의 자연환경에서 받은 은혜를 교보생명의 사업을 통하여 사회에 환원하고 있는 것이다.

영암은 일찍이 백제시대의 천자문과 논어를 일본에 전수한 王仁 박사의 탄생지이며, 또한 신라 말의 명승이며 陰陽地理學說의 원조인 道說國師가 태어난 곳이기도 하다.

王仁 박사는 백제 14대 近仇首王(서기 375~384년)때에 靈岩郡 郡西面 聖基洞(현 鳩林里)에서 출생하였다. 그는 日本 아스카(飛鳥)문화의 원조이며, 백제 阿莘王 14년에 일본 應神天皇의 초청으로 일본에 건너가 일본천황의 師傅이 되어 황실의 귀족과 君臣들에게 論語와 千字文을 가르쳤으며, 그는 일본황실 및 군신의 스승으로서, 또한 政治顧問으로서 활약하였다.

11) 상동, p.51.

王仁博士는 백제시대 무역항인 上台에서 月出山과 聖基洞을 바라보면서 論語(10卷), 千字文(1卷)을 손에 쥐고 治工, 織工, 瓦工 등 많은 기술자를 인솔하여 일본으로 향해 떠났다고 전해지고 있다.¹²⁾

王仁博士가 영암사람들에게 미친 정신적 영향은 지대하다. 王仁박사는 영암사람들이 송배하고 자랑스럽게 여기고 있는 위대한 人物(儒學, 經典修學, 文章道德의 君子)인 것이다.

大山이 教育立國을 꿈꾸게 된 것도 王仁博士와 같은 대스승이 영암에서 출생하였기 때문이다.

영암사람들은 일찍이 朝鮮朝 전기에 향민의 유대와 협동을 통한 相扶相助의 기능으로 大同契를 일으켜 4백여년동안 면면히 그 전통을 이어 왔다. 이는 전국적으로 유명했던 鄉俗으로 우리나라 契史上 특기되고 있는 영암사람들의 슬기며 相互救恤하는 정신과 미풍의 전통인 것이다.¹³⁾

契는 보험의 선구이다. 大山이 보험업에 관심을 갖게 된 것은 영암지방에 널리 알려져 있던 계-대동계의 영향인 것이다. 상부상조를 목적으로 하는 마을의 大同契는 장래의 과중한 비용부담을 덜어 주고 후생복지를 목적으로 하는 보험의 원리와 같은 것이기 때문에 대산이 주저없이 보험업(=교육보험업)에 뛰어들 수 있었던 것이다.

위에서 본 바와 같이 영암의 역사적 전통과 자연환경속에서 영암사람들의 애향심이 배양되었던 것이며, 이러한 애향심은 일제의 강압책에 대한 줄기찬 민족적 저항의 맥으로 전승되어 갔던 것이다.¹⁴⁾

대산이 만 2세가 되던 1919년에는 3·1운동이 일어났는데, 영암에서 전국의 어느 마을보다 많은 희생자를 낸 사실도 영암사람들의 강직한 민족적 저항심을 입증하는 것이다. 또한 대산이 12세 때인 1929년에는 光州學生事件이 일어났는데 이 사건의 발생계기가 된 곳도 영암이었던 것이며, 1930년대에 치열하게 전개된 항일농민운동의 점화·점철된 곳도 영암이었던 것이다.¹⁵⁾

이와같은 민족적 자각·자위의 분위기 속에서 조직적인 항일운동이 곳곳에서 일어났던 것이다. 그것은 극한에 이른 生存權의 결사적인 저항이었다. 애향심이 드높았던 역사와 전통의 고장 영암은 그 진원지의 하나가 되었던 것이다.

3·1운동 이후 조선인의 민족주의 운동은 閉店撤市運動, 日貨不買運動, 日商排斥運動, 物

12) 鏡岩郡 社團法人 王仁博士顯彰協會, 「王仁廟」(꽝프掖) 참조. 더욱 王仁博士遺蹟地는 地方記念物 第20號로 지정되어 있다.

13) 『二十年史』, p.48.

14) 상동, pp.48~49.

15) 상동, p.49.

產獎勵運動 등의 형태로 나타났다. 조선인의 閉店·撤市운동은 그 규모가 전국적이었다는 의미에서 거족적인 저항운동이라고 할 수 있다.

폐점이나 철시운동 중 목포나 전주 등지에서 일어난 사건을 당시의 신문기사의 전하는 바에 의하면 1919년 4월 9일 「木浦에서 8, 9일 양일간 독립만세시위가 발생하여 한때 상가도 오전 中에는 철시되었는데 일본군대와 경찰이 총동원하여 20여명이 체포되다」(「毎日申報」 1919년 4월 14일자). 동년 4월 9일 「전주경찰서는 過般來 폐점한 조선인 상점에 대하여 오늘 개점을 명하고 불용하는 자는 엄벌에 처할 것을 계고하다」(「毎日申報」, 1919년 4월 11일자) 등의 기사가 있다. 이러한 폐점·철시운동은 서울을 비롯하여 전국의 시장에서 일어나고 있는 것이다. 전국적인 폐점·철시운동은 농촌 영암의 大山一家에게도 전달되었다.

3·1운동 직후에는 물산장려, 국산품 애용 캠페인을 전국적으로 벌이게 되었다. 그것은 국산품을 애용함으로써 민족자본을 일본제국주의 상점으로부터 보호육성하려고 한 것이었다.

朝鮮物產獎勵會는 1920년 曹晚植, 金東元, 吳胤善 등 50여명의 발기로 평양에서 발족하였는데, 1923년 1월 30여 사회단체의 발기로 전국적인 규모의 동일한 명칭의 단체가 발족하였다. 이들은 개인적 이해나 계급적 이해를 초월하여 우선 외국상품의 침투로부터 국민경제를 구제하고 보자는 민족운동의 일환으로 「產業獎勵」, 「國產品愛用獎勵」, 「經濟的指導」에 중점을 두고 있다.¹⁶⁾

민족주의 운동으로서 전개된 상인들의 폐점·철시운동, 일반 시민 층에 의해서 전개된 일화불매운동, 일상배척운동, 물산장려운동 등을 그것이 민족주의정신에 입각한 운동이라는 점에서 공통의 기반을 가지고 있었다. 이러한 3·1운동 시에 일어난 민족주의운동은 자연히 농촌지역인 영암지역에도 영향을 미치게 되었다. 대산의 가족이 항일독립운동의 가정이 된 것에는 이러한 민족주의운동의 영향이 커던 것으로 사료된다. 즉 대산의 맏형인 신용국과 셋째 형이 항일독립운동에 가담한 것은 3·1운동과 그 이후의 여러 형태의 민족주의운동의 영향이 있었던 것이다.

일본인 경영의 농장이 전라남북도를 비롯하여, 경상남북도, 충청남북도 등의 三南地方은 물론 경기도 황해도 등 全朝鮮에 존재하였으며, 그들은 높은 소작료(50~70%)로 조선농민을 착취하고 있었다. 이를 일본인 농장 중 영암에 있었던 농장은 1925년 현재 東山農事會社(地主 岩崎久彌), 福田有三 소유농지, 조선식산은행 소유농장, 鎌田勝太郎 소유농지, 朝鮮實業會社(지주 鎌田勝太郎) 소유농장 등이었다.¹⁷⁾ 영암에 농지를 소유하고 있는 일본인 회사나

16) 李炫熙, 「1920年代初의 民族實力養成運動－自作會·朝鮮物產獎勵會의 活動－」, 『大邱史學』, 第7·8輯, 1973年 12月, pp.6~23 참조.

17) 淺田喬二, 『日本帝國主義と舊植民地地主制』, 御茶の水書房, 1968年, pp.276~289(부표) 참조.

지주는 강진, 무안, 나주, 해남 등에도 농장이나 농지를 소유하고 있었다.

이들 일본인 농장이나 일본인 지주의 強占과 고율소작료에 의한 압박과 위협을 받아 온 농민의 저항은 소작쟁의 등으로 나타났다. 소작쟁의가 가장 많이 일어난 곳은 全南지방이었다. 1933년 현재 全南에서 665건의 소작쟁의가 발생하고 있으며, 그것은 동년 전국 소작쟁의 1, 975건의 33%에 해당한다. 제2위는 全北의 30%(598건)이다.¹⁸⁾ 全南과 全北은 日人農場이 가장 많은 곳이었다.

全南 靈岩의 대산의 만형 신용국이 항일농민운동의 주도자가 되어 일제에 항쟁하다가 투옥된 것은 일제의 가혹한 착취와 탄압 때문이었던 것이다.

감수성이 강한 소년 신용호는 위와 같은 1920년대에서 1930년대의 시대적 상황과 전변하는 향토적 실상을 눈에 보면서 성장하였던 것이다. 그가 일제에 대한 민족적 반항과 애국·애족의 정신을 갖게 된 것에는 소년시절에 영암에서 목격한 시대적 상황의 영향이 커던 것이다.

3. 中國大陸에서의 活動

대산이 항리를 떠나 대륙으로 향한 것은 20세 때인 1936년이었다.

親知의 호의와 연줄로 單身 滿洲大連으로 간 신용호는 그곳 大連中學에 진학하여 우선 初志 그대로 修學의 길을 밟았다.¹⁹⁾ 집안어른이자 애국지사인 慎甲範 선생의 도움으로 李陸史 등 많은 애국지사들의 知遇를 얻게 된 것은 바로 이 大陸시절이었다. 신갑범, 이육사와의 교류에서 받은 감화와 영향은 그에게 있어 결정적인 것이 되었다. 바야흐로 이 두 지사와의 교류와 지도로 그는 목적과 목표를 더욱 확고하게 인식하는 투철한 소신의 청년으로 급속하게 성장해 갔다. 그의 민족관, 사회관이 확고히 형성되어 간 것이다.

大山은 학업을 중단하고 慎·李兩志士를 따라 北京으로 갔으나, 그가 일찍이 간직한 바 있는 중국의 화북대학, 북경대학에 합격하면서도 진학계획 마저 포기하였다. 그는 이미 조국 광복이라는 민족공동의 투쟁목표 앞에 安穩하게 면학에만 몸담고 있을 수 없다는 실천적 가치관을 그의 행동 所信으로 삼고 있었던 것이다.

대산은 그 시절을 여러번 회고한 바 있다. 「나의 대륙에서의 생활은 참으로 감내하기 힘든 決斷의 시절이었습니다. 무엇인가 해야한다는 생각에 중학, 대학 등 안들어가본 학교도 없고 졸업한 학교도 없게 되었지만 내 조국을 위해 일생을 바쳐야겠다는 굳은 결심을 한 것도 그

18) 梶村秀樹 外, 『韓國近代經濟史研究, -李朝末期에서 解放까지-』, 사계절, 1983년, p.371(表) 참조.

19) 전계, 「二十年史」, p.52.

사절이었으며, 그 결심을 한 번도 잊어본 적이 없습니다.]²⁰⁾

일제는 패전의 시기가 가까워지면서 독립투사에 대한 검거를 한층 강화시켰다. 그로 인해 독립투사들의 고귀한 희생은 날로 늘어나고 일제의 검거의 손은 마침내 신용호 청년의 주변에까지 미치게 되었다. 1944년 광복을 1년 앞두고 慎甲範, 李陸史 兩志士가 일군에 의해 피검, 투옥되고, 광복의 그 날을 바로 눈앞에 둔 채로 끝내 兩志士는 그들의 손에 무참히 학살당하고 말았다.

참고로 이육사와 신갑범 지사의 양력을 소개하면 아래와 같다.

李陸史(1904~1944년)의 본명은 原祿(源三), 詩人이며 호는 陸史이고, 경북 安東출신이다. 그는 퇴계 이황의 14대손이며, 부친은 李家鎬이다. 그는 5형제 중 차남으로 태어났다. 조부 이중식에게서 漢學을 배웠고 조부가 연 禮安의 보문의숙에서 신학문을 수학했다. 후에 中國 北京大學사회학과를 졸업하였다. 그는 1927년에 대구 형무소에서 3년간의 옥고를 치를 당시 수인번호가 '264'호였기에 이를 따서 아호를 陸史라고 제정하였다. 그의 이력이 보이듯 이 그는 1944년에 일제에 의해 처형될 때까지 1927년, 1930년, 1934년에 각각 투옥되는 등 일제하에서 끝까지 항거하면서 겨레의 얼을 지킨 시인이다. 1946년 유고시집『陸史詩集』이 발행되었다.²¹⁾

慎甲範 지사에 대해서는 상세히 알 수 없으나 일제하의 독립운동가로 1911년에 출생하여 1935년에 일제의 재판을 받은 기록이 있다.²²⁾

대산은 위의 이육사, 신갑범, 양 독립지사의 영향을 많이 받았다. 즉 이육사, 신갑범 지사는 대산의 인생도야의 길잡이요 스승이었고, 대산은 그들에게 투철한 민족관과 인생관을 배웠던 것이다.

양 지사의 순국은 대산으로 하여금 한동안 이를 데 없는 허탈감에 빠지게 하기도 하였고 고통을 주기도 하였다. 더구나 일제는 그에게 兩志士를 추모하는 비통의 情을 누릴 여유마저 주지 않아 그 또한 경황없는 피신의 길을 헤매야 했다. 그러다가 그는 마침내 北京에서 8·15 광복을 맞이했던 것이다.

20) 教保生命保險株式會社, 資料提供(1996. 2).

21) 李陸史(출생 : 1904년 4월 4일(음력), 사망 : 1944년 1월 16일(양력))

1904년 경북 안동 출생. 1920년 예안 보문의숙에서 신학문 배움. 1925년 형·아우와 함께 대구에서 의열단에 가입. 1927년 조선은행 대구지점 폭파사건에 연루되어 대구형무소에서 3년간 옥고. 1929년 조선일보 대구지사 기자. 1930년 봉천 조선군관학교(교장 김원봉) 입교. 1933년 조선군관학교 1기 수료 후 귀국 『신조선』에 최초의 시 「황혼」을 발표. 1934년 조선군관학교 출신자로 피검되어 투옥. 1935년 「자오선」, 「시학」 등인. 1943년 서울에서 동대문 경찰서 형사대와 헌병대에 의해 피검. 북경으로 압송. 1944년 사망. 1946년 유고시집『陸史詩集』 발행.

22) 慎甲範에 관한 기록은 「서대문형무소 자료」에 기록되어 있다(자료출처, 역사문제연구소 편, 『일제하 사회운동 인명색인』(下), 1986년, p.1089).

大山은 광복 다음 해인 1946년 여러 애국지사와 함께 귀국 길에 올랐다. 그것은 고국을 떠난 지 10여년만의 귀국이었다. 일찍이 20세의 젊은 나이로 대륙으로 건너간 후 한시도 잊지 못하고 그리워하던 고국산천으로 돌아온 것이었다.

4. 歸國과 企業活動

1) 8·15解放과 歸國

大山은 1946년 5월 25일 중국으로부터 釜山港에 귀국했다. 이때 그의 나이는 만 30세였다. 대산은 쫓기던 지난 날의 망국의 소년으로서가 아니라 몇몇한 광복조국의 포부에 불타는 한青年으로 그리던 내 나라의 山川을 밟았던 것이다.

대산은 1936년 20세 때 중국대륙에 건너간 후 대륙에서 10여년을 체류하고 30세 때 귀국한 것이다. 대산의 회고에 의하면 「대륙생활에서 억울하고 분하면 성공해서 이겨야 한다는 신념으로 지식도 쌓고 사업에도 참여해 큰 성공을 거두기도 했다.」²³⁾는 것이다. 이 회고록에서 보이듯이 대륙시절에 겪은 고통이 그의 생애에 결정적으로 작용했던 것이다.

그는 나라 잃은 국민의 설움을, 또한 배움을 중단하지 않을 수 없었던 설움을 평생 잊지 않았다. 그가 愛國的 事業으로 교육보험사업을 평생의 과업으로 선택하게 된 것은 이러한 설움을 잊지 않았기 때문이기도 하다.

2) 教育保險株式會社의 創設

大山은 1958년 8월 大韓教育保險株式會社(現 教保生命)를 창설하였다. 大山의 창업기본정신은 「國民教育振興과 民族資本形成」이다. 이것은 국민교육의 진흥을 위해 기업을 일으켜 국가발전에 기여한다는 뜻으로 해석된다. 즉 그것은 바로 「教育振興事業報國」의 경영이념을 나타내는 것이다.

이하에서 大山의 대한교육보험주식회사의 창립경위와 그 시대적 배경을 간단히 살펴보기로 한다.²⁴⁾

1946년 大山은 귀국 후 分斷된 조국의 경제, 사회의 대혼란을 목격하였다. 즉 社會氣風은 신생국에 넘쳐야 할 새로운 理念추구와 생기 활발한 생산적 의욕은 없어지고 대신해서 심각한 대중생활의 빈곤과 방황과 갈등, 불안과 실의만이 가득차 있었다. 大山이 직면한 조국의 현실은 이와 같이 암담한 것이었다.

大山은 일찍이 大陸에서 慎甲範·李陸史 양지사의 遺志 앞에서 다짐한 바 있어 조국에서

23) 「광주매일」(특집기사), 1994년 11월 1일 9면.

24) 전개, 『二十年史』, pp. 58~64 참조.

헌신할 수 있는 일이 무엇인가를 찾기에 몰두했다. 그는 전국의 도시와 농촌을 돌면서 그 과제를 찾는데 정열과 지혜를 집중하였다. 그러던 중 당시 한국사회의 저류에 흐르고 있던 向學熱에 착안했다. 지난 세월 박해받은 민족의 억눌리고 짊어주었던 향학열에 대한 국민적 恨은 뿐만 아니라 깊은 것이었다. 그는 祖國再建의 기초를 닦기 위해서는 國民教育振興이 무엇보다 귀중하고도 선도적인 과업이라고 믿었다. 이리하여 그의 教育立國理念이 定立되었고 결국 그의 필생의 과업이 선정되었다.²⁵⁾

그것은 대륙으로 떠날 때 「배움을 위해 쫓겨가는 이 아픔에서 얻어지는 열매를 언젠가는 조국에 돌아와 餘恨없이 심자!」고 맹세했던 그 스스로의 결심을 실천에 옮기는 길이기도 하였다.

다음으로 그는 광복조국의 경제재건을 위해 서둘러 民族資本을 形成하는 일이 또한 시급한 과제임을 통감했다.

위와 같은 두 가지 과제를 해결하기 위해 우선 사회계몽사업으로서 출판사업을 먼저 기획하여 民主出版社를 창설하였다. 그는 올바른 민족가치관을 확립할 사회교육사업으로서 출판사업을 택한 것이다.²⁶⁾ 그러나 당시의 우리경제의 혼란과 침체 등의 어려운 여건 하에서 민주출판사는 그 경영이 여의치 못하였다. 귀국 후 첫 시도로 모처럼의 정열을 사회교육사업에 쏟았으나 理想과 現實의 괴리로 그의 시도는 성과를 거두지 못하였다. 또한 그후 平和고무, 韓國제철 등에도 관여했으나 뜻대로 되지 않았다.

6·25동란으로 강도는 철저히 파괴되고 1953년 7월에 휴전이 체결되었다. 휴전을 맞으면서 大山은 다시 교육사업의 계획을 구상하기 시작했다. 즉 그가 처음 大陸에서 귀국하였을 때 구상한 교육의 진흥과 민족자본의 형성에 대한 구상을 구체화시키기로 결심했다. 이렇게 해서 선택된 것이 교육사업과 저축사업을 연결시킨 大韓教育保險株式會社의 설립이었던 것이다.

大山은 大韓教育保險株式會社를 창안하기에 이른 당시의 시대적 배경과 그의 절실했던 理念的 動機의 일관을 다음과 같이 술회하고 있다.

「본인의 創業理念을 유발했던 당시의 사회사정은 이러했습니다.

첫째, 교육사정을 놓고 볼 때 日帝가 우리민족에게 굳게 봉쇄했던 학문의 길이 8·15 해방으로 활짝 열리고, 정부와 많은 독지가가 각급 학교를 세워 국민교육의 문호도 넓어졌습니다.

그러나 국민일반의 살림은 日帝와 6·25동란이 모두 앗아간 뒤라, 대부분의 부모는 자녀의 학비를 조달해야 했고, 그 결과로 그나마 집간이나 生計의 수단인 田畠과 營農 밑천인 農牛마저 高利債의 대가로 넘기고 異農의 길을 떠나야 했습니다. (中略) 한마디로 사회는 실업자의

25) 상동, p.59.

26) 상동, p.59.

홍수요 국민생활은 빈곤과 불안의 악순환을 거듭하여 그런 현상이 그대로 계속되면 중산층이 하의 자녀교육의 길은 다시 지난날의 어둡던 시대로 되돌아갈 수밖에 없는 심각하고도 암담한 상황이었습니다.

한편 경제사정은 日帝의 수탈과 6. 25동란으로 산업시설이 완전히 파괴됨으로써 물자는 고갈되고 물가는 날로 치솟았으며 경제질서는 궤도를 잊고 국민생활은 거의 海外援助에 의존하고 있었습니다.

산업을 재건하려 하여도 축적된 民族資本이 없어 불가능하였고 외자를 도입하려 하여도 위낙 민족자본의 토대가 영세한 터라 믿고 투자하거나 借款을 주려는 곳마저도 없었습니다. (中略) 참으로 민족자본의 육성과 형성없이는 근원적으로 국가와 민족의 정치적 독립마저 전망이 흐렸던 상황으로서 그 무엇보다도 먼저 국내저축이 최대로 요구되었던 것입니다.

이러한 사회사정에서 본인은 국민의 저축심을 불러일으키고 설혹 부모가 불행한 경우를 당한다 하여도 그 자녀만은 배움을 중단하지 않아도 될 수 있는 제도적 장치의 기능구형을 염원하면서 애오라지 教育保險을 창안했던 것이며, 이 교육보험을 본인의 필생의 사업으로 실천하여 國民教育振興과 民族資本形成에 기필 기여할 것을 결심하였던 것입니다.²⁷⁾

大山은 대한교육보험주식회사의 설립을 위해 스스로 현장에 뛰어들어 사전조사와 검토를 게을리 하지 않았다. 그는 직접 教育現場에 나아가 철저한 실태조사를 시도했다. 1954년과 1955년 사이의 당시 전국의 각급 학교수는 6,090개교에 학급 수는 62,200여개, 학생수는 320만명에 이르렀고, 1년에 30만명에서 50만명의 교육인구 증가추세를 보이고 있었다. 결국 1개 학급당 학생 한 사람만 학자금을 위한 교육보험에 가입한다고 해도 기본적으로 7만건의 보험 이 확보되며 이는 企業性을 보아서도 교육보험은 우리 사회에 뿌리를 내릴 수 있다는 판단의 충분한 근거가 되었다.²⁸⁾

그는 원조경제나 特惠 · 融資 등에 의존하는 생각은 전혀 없었다. 더더구나 부당하고 불투명한 권력과의 결탁 등은 상상도 하지 않았다. 그는 적은 서민자금을 모아 거대자본으로 만드는 이른바 대중참여에 의한 集小成大의 원리에 입각해야만 진정한 민족자본형성을 구현할 수 있다는 經濟觀과 企業觀을 신봉하고 있었다.²⁹⁾

그는 당시 인플레이션에 편승해서 성행한 私設高利契등은 건전한 국민경제를 좀먹을 뿐 그 자금의 활용이 국가사회가 필요로 하는 목적과는 아무런 인연도 갖지 못하는 것이라 하여 이를 자본동원수단에서 배격했다. 그는 민족자본형성을 목적으로 한 교육보험사업은 集小成大原理에서 출발하는 것이라야 한다고 확신하였던 것이다.

그는 목적을 위하여서는 手段과 方法을 가리지 않는 賤民資本家와는 달랐다. 그는 올바른

27) 상동, pp. 61~63.

28) 상동, p. 63.

29) 상동, p. 63.

目的을 올바른 手段에 의해 달성되어야 한다고 믿었던 것이다. 그것은 그의 생활신조였으며, 기업관이었다. 그는 합리적 근대 자본주의정신의 소유자였으며, 그것은 그의 애국, 애족의 정신에서 연유된 것이었다.

大韓教育保險株式會社는 위와 같은 大山 신용호의 집념과 이상과 실천력에 의해서 창립되었던 것이다.

창립과정을 간단히 보면 다음과 같다. 대산은 1957년 3월 서울 中區 乙支路 1가 52番地의 30여평의 木造建物 2層에 創立事務所를 얻어同年 5월 15일 오전 10시 동사무소에서 保險會社의 설립을 위한 發起人總會를 개최하였다.

發起人團은 창업자 慎鏞虎를 비롯하여 趙俊鎬, 李奎甲, 崔鳳烈, 具基運, 趙東完, 鞠悟鉉 등 7명으로 구성되었다.³⁰⁾

發起人總會에서는 發起趣旨書, 事業目的 및 同 附帶事業의 내용 등을 결정하였고, 商號問題도 토의되었다. 정부당국은 保險業法 제4조에 의하여 商號에 「生命保險」이라는 用語表示를 삽입하지 않는 한 商號승인을 하지 않았다. 때문에 發起人總會는 設立業務를 신속히 처리하기 위하여 「太陽生命保險株式會社」라는 명칭을 잠정적으로 결정하여 1957년 12월 30일 財務部에 事業認可申請書를 제출하였다. 그리하여 1958년 1월 27일 財務部 財理 제454호로 保險事業內許可를 받았다. 이에 따라 동년 6월 30일에 慎鏞虎가 代表取締役社長, 趙俊鎬가 專務取締役에 각각 취임하였다.

당시 생명보험사업을 수행하는 회사의 상호에 「교육보험」이라는 용어의 사용이 불가하였으나 신용호사장은 「교육보험」이라는 상호변경허가를 얻기 위해, 「교육진흥」사업은 국가적 차원의 사업임과 특수상품 「교육보험」의 탁월한 가치를 들어 재무당국을 설득하는 등 끈질긴 노력 끝에 드디어 1958년 7월 11일 재무당국으로부터 「財理 第3370號」에 의해 상호변경 인가를 받아 「大韓教育保險株式會社」로 상호를 변경했다.³¹⁾

상호변경과 동시에 生命保險事業免許와 特種保險商品으로서의 「進學保險」의 인가를 받았다. 그리하여 1958년 8월 7일 大韓教育保險株式會社의 개업을 보게 되었다. 즉 세계최초의 교육보험인 진학보험, 아동보험, 육영보험을 주력상품으로 자본금 2억환, 전국 11개지사의 조직을 갖춘 大韓教育保險株式會社(현 교보생명보험주식회사)가 출범하였던 것이다.

대한교육보험주식회사의 창립과정과 창립후의 기업발달에 있어서 大山은 「발명가적 창의와 개척정신, 그리고 맨손으로 생나무를 뚫는 집념으로 피나는 노력」을 하였다는 사실을 記述하여 둔다.³²⁾

30) 상동, p. 77.

31) 전계, 『三十年史』, pp. 116~118.

32) 전계, 교보생명보험 자료제공.

3) 「第2創社」運動

(1) 第2創社 運動의 展開

教保生命保險株式會社(이하 교보생명이라고 함)에서는 창업이래 오늘날까지의 발전과정을 크게 4개 시기로 나누고 있는데,³³⁾ 이에 의하면 제1기는 기반구축기(1958~1963년), 제2기는 초기성장기(1964~1973년), 제3기는 고도성장기(1974~1985년), 제4기는 21세기를 향한 선진경영체제로의 혁신기(1986~현재)로 나누어져 있다.

제2의 창사운동이 전개되는 것은 제2기에 해당하는 초기성장기와 제3기의 고도성장초반까지이다. 즉 1970년 3월 25일에 「제2의 창사」 선언이 선포되고, 이를 계기로 초기성장기를 마무리 짓고 1974년부터는 고도성장기에 돌입하게 된다. 즉 제2의 창사를 계기로 도약의 길을 달리게 되는 것이다.

이하에서 제2의 창사운동에 대하여 살펴보기로 한다.

大山은 1967년 5월 조준호부사장에게 사장직을 맡기고 자신은 회장(이사회장)직에 취임하였다. 이와 동시에 창업 이래의 지난 10년간의 경영일선에서의 체험을 되새기면서 경영전반에 걸친 대대적인 혁신을 구상하기 시작했다.³⁴⁾

大山은 1967년 7월과 1968년 2월 두 차례에 걸쳐 전국의 일선외야기관을 순시하고 외야기관의 운영실태, 외근직원의식조사, 계약자요망사항 등을 직접청취 및 조사하는 등 경영혁신을 위한 기초자료 수집을 행하였다. 또한 1968년 8월과 1969년 7월 두 차례에 걸쳐 다시 선진제국의 보험시장과 경영정책, 경영기법 등을 조사, 연구한 후 귀국한 바도 있다.³⁵⁾ 위와 같은 大山의 경영혁신을 위한 치밀한 시장조사와 검토를 거쳐 「제2의 창사」 운동의 기틀이 마련되었던 것이다.

「제2의 창사」 운동이란 교보생명의 경영전반에 걸친 혁신운동을 통하여 1970년대의 도약을 쟁취하기 위하여 전개된 일련의 경영혁신 작업을 말한다.³⁶⁾

이 운동은 창립 10년째를 맞는 1967년부터 1969년까지 3년간의 경영 각부분에 걸친 제도개혁 등 준비단계가 있었고 1970년부터는 본격적인 추진, 전개과정을 거치게 되었고 창립 20주년이 되는 1978년에 일단락 지어졌다.

제2의 창사 운동은 예산관리제도의 도입(1967년 6월)을 비롯하여 학사지부장제도의 도입(1968년 8월), 보험기술혁신대회의 개최(1970년 3월), 지표제정(1970년 4월), 외야신제도의 도입(1970년 4월), 연수지부장제도의 도입(1970년 4월), 경영기본이념제정(1970년 6월), 사

33) 교보생명, 『신입사원교본』, 1995년 7월, pp. 5~11 참조.

34) 전계, 『三十年史』, pp. 167~168.

35) 상동, p. 198.

36) 상동, p. 198.

무전산화추진(1971년 2월), 계약선택체제의 확립(1971년 2월) 등 경영전반에 걸친 일대혁신 운동이었다.³⁷⁾

이하에서는 이들 중 제2창사의 지표와 경영기본이념에 관하여 논하기로 한다. 그것이 대 산의 경영이념을 가장 잘 나타내고 있기 때문이다.

제2의 창사 운동을 전사적으로 추진하기 위해서는 전임직원의 의식구조의 과감한 전환과 재정립이 요청되었다. 이에 따라 회사의 실천항목으로서 「제2의 창사」의 지표를 제정하는 한편, 회사의 창립이념과 경영신조를 구체화해서 「경영기본이념」을 정신적 지주로 하여 전 개되는 것이며 그것은 대산의 경영이념을 반영한 것이다.

① 제2 창사의 지표제정

1970년 3월 25일 「보험기술혁신전국대회」에서 「제2의 창사」가 제정발표되었다.

제2의 창사 (지표)

어제를 반성하고 내일을 창조하자

1. 전투적 조직을 생활화하자
2. 지능계발을 의무화하자
3. 전시민을 교보가족화하자
4. 계약자 배당을 조기화하자
5. 업적에 직결되는 후생복지를 극대화하자

지표가 지향하는 바는 다음과 같이 요약될 수 있다.³⁸⁾

첫째, 조직은 보험사업의 생명이므로 끊임없이 증원하고 훈련, 양성하여 어폐한 난관이라 도 능히 극복할 수 있는 도전의지로 무장된 조직을 만들자.

둘째, 현대는 전문화시대이며 상황이 급변하고 있어 남보다 새롭고 뛰어난 지식과 기술만 이 승리할 수 있으므로 다각적인 교육을 통하여 모든 조직원의 지식수준을 높여 나아가자.

셋째, 사회보장의 구현이라고 하는 숭고한 이념은 전시민이 회사의 계약자가 될 때 이루어 지므로 전국민을 회사의 가족으로 만들자.

넷째 생보사업의 값진 결실인 계약자배당을 조기에 실현하여 진실로 계약자를 위하고 계 약자에게 이익이 돌아갈 수 있도록 노력하자.

다섯째 사업이익은 계약자, 종업원, 회사 3자공영의 원칙 하에 귀속되는 것이다. 후생복지 의 극대화는 업적의 극대화로써 이루어지는 것이므로 내외야 합심하여 업적 증진에 매진하

37) 상동, p. 199.

38) 상동, pp. 200~201.

여 후생복지를 극대화하자.

② 經營基本理念의 制定

지표 「제2의 창사」를 발표한데 이어 1970년 6월 17일에는 회사의 창립이념과 경영철학을 바탕으로 하고 이를 구현하기 위한 教保人の 의지와 신념을 집약하여 다음과 같은 「經營基本理念」을 제정 발표하였다.³⁹⁾

• 경영기본이념

공존공영 상부상조의 정신을 바탕으로 한 생명보험사업은 국민의 복지와 밀접하게 관련되며, 또한 사업의 번영은 국민의 깊은 이해와 신뢰가 있음으로써 비로소 가능하다는 점에 비추어 우리는 「誠實」의 사훈아래 국민생활의 향상에 기여할 것을 굳게 결의하여 이에 경영의 기본이념을 정한다.

1. 국민 각층이 참으로 바라는 보험을 제공하고 충실히 봉사로써 계약에 대한 경제적 보장 책임을 성실히 이행할 것을 제1의로 한다.
2. 생명보험사업의 공공성을 자각하고 적정한 자산운영과 사회의 복리증진에 전력하며 나아가 국민경제발전에 기여한다.
3. 영지에 입각한 창조성과 신념에 충만한 실행력으로써 경영의 생산성을 높이고 모든 업적의 발전을 기한다.
4. 회사의 번영과 더불어 전 종업원의 생활향상을 도모하고 우수한 사회인으로서의 자질육성에 노력한다.
5. 생명보험업계의 일원으로서 자주성 있는 협동정신으로 보험사상의 보급과 업계 전반의 진보, 발전에 공헌한다.

위의 경영기본이념은 社憲과도 같은 것으로 그것은 전임직원의 정신적 지주가 되는 기본이념인 것이다.

위의 1은 계약자에 대한 경제적 보장책임을 강조하고 있으며, 2는 생명보험사업의 공공성을 강조하고 있고, 3은 창조력의 발휘에 의한 생산성향상을 강조하고 있으며, 4는 종업원의 생활향상과 자질육성을 강조하고 있으며, 5는 협동정신을 강조하고 있는 것이다.

다시 말해서, 봉사정신, 책임정신, 공익정신, 창조정신, 협동정신을 발휘하여, 국민 속에 신뢰성을 구축하고, 회사의 생산성을 향상시켜 국민경제발전에 기여하자는 것이다. 이와같이 경영기본이념은 전임직원에게 뚜렷한 목적의식, 회사와 종업원의 존재이유와 가치 및 사명을 극명하게 알려주는 社憲과 같은 것이었다.

39) 상동, pp. 201~202.

이러한 경영기본이념은 大山의 경영철학을 바탕으로 제정, 발표되었던 것이다. 더욱 1970년대의 교보생명의 도약은 제2의 창사운동에 입각하여 이루어진 것이다.

〈표 1〉은 大山이 사장직에 취임한 1958년(창립기)부터 명예회장에 취임한 1975년까지의 大韓教育保險株式會社(현 교보생명)의 발전상황을 나타낸 것이다. 즉 보유계약금액은 1958년의 2억원에서 1975년에는 152배인 3,156억원으로 증가하고 있으며, 수입보험은 동기간에 756배 증가했으며 이식배당수입은 실로 60,882배 증가하고 있고, 총자산은 1,379배 증가하고 있다. 大山은 교보생명을 튼튼한 기반 위에 올려놓았던 것이다.

(2) 第2創社運動指標의 再定立(우리의 指標)

1970년대의 우리나라 경제의 도약기에 대비하기 위해 제정된 指標「第2의 創社」는 1980년대에 들어 금융시장의 개방화와 경영의 국제화로 정책방향이 바뀌어짐에 따라 指標도 再定立 되었다. 즉 1982년 1월 1일부터 「우리의 指標」로서 재정립되었으며, 이는 1980년대의 시대적 감각에 맞는 내용으로 改定된 것이다.⁴⁰⁾

우리의 指標

어제를 反省하고 來日을 창조하자

1. 世界속의 大韓教育保險으로 도약하자
2. 全市民을 大韓教育保險 家族화하자
3. 契約者奉仕를 新契約에 優先하자
4. 모든 組織을 大型으로 活性化하자
5. 맡은 課業 完遂하여 自己發展 이룩하자

위의 새로 개정된 지표에서 보이듯이 1980년대의 금융시장의 개방화와 경영의 국제화의 方向에 대응하기 위해서 회사의 규모도 대형화하고 주시민을 보험에 가입하도록 하여 세계적인 교육보험회사로 성장시키자는 것이었다. 그러기 위해서 전임직원은 맡은 과업을 완수하고 자기발전을 위해 꾸준히 노력할 것을 다짐하고 있는 것이다. 특히 이미 고객이 되어 있는 기존계약자를 신계약자보다 우대함으로써 고객의 신뢰성을 굳건히 하기로 다짐하고 있다.

교보생명은 제2창사의 경영기본이념을 토대로 회사의 행동지침을 경제환경과 경제규모의 변화에 맞도록 指標의 재정립을 행하였던 것이다.

제2창사의 경영이념과 指標의 제정 및 그 후의 지표의 재정립 등이 기본이념 및 기본행동지침이 되어 「교보문고」의 설립(1980. 12. 24), 「계성원」의 설립(1987. 6. 1), 「교보투자자문」의 설립(1988. 4. 1), 「교보증권」의 설립(1994년 4월 1일, 대한증권을 인수하여 교보증권

40) 상동, p.266.

<표 1>

대한교육보험주식회사 사업현황

(단위 : 금액 - 천원, 건수 - 1천)

구분 연도	보유계약		신계약		수입보험료 금액	지급보험금 금액		사업비		자산 운용률 (%)
	건	금액	건	금액		지급률 (%)	금액	사업비 율 (%)	이식비 당수입	
1958	5,062	206,730	5,901	3,120	-	-	1,969	63.1	51	21,886
1962	292,097	5,604,050	244,342	4,178,937	237,921	12,658	5.3	95,486	40.1	13,443
1966	584,420	21,722,534	235,545	11,326,304	831,876	323,753	38.9	371,184	44.6	182,735
(1,051)	104,936,125	113,737	34,647,857	4,503,640	2,163,060	48.0	1,219,222	27.1	1,134,340	1,427,943
1970	484,405	(48,349)	315,615,726	(39,332)	183,052,327	15,383,327	6,466,214	42.0	4,442,324	8,545,223
1975	678,622	167,452						28.9	3,105,015	30,199,279
										96.5

주 : 1) ()내는 정기특약보험건수

$$2) 지급률 (\%) = \frac{\text{지급보험금}}{\text{수입보험료}} \times 100$$

$$3) 사업비율 (\%) = \frac{\text{사업비}}{\text{수입보험료}} \times 100$$

4) 이식비당수입 = 이자 및 배당수입, 자산매각 및 평가익, 유기증권상환 및 매각익, 잡이익

$$5) 자산운용률 (\%) = \frac{\text{운용자산}}{\text{총자산}} \times 100$$

자료 :『大韓教保保險二十年史』, 1979, pp. 536~537에서 별첨.

으로 출범) 등으로 금융시장의 개방화와 경영의 국제화에 대비한 社勢의 확장이 이루어진 것이다. 그 후 1987년에는 大山의 경영식견과 철학이 담긴 「새 經營」이 발표(後述)되어 교보생명의 정신적 기반은 한층 강화되었다. 1995년 4월 상호를 대한교육보험주식회사에서 교보생명보험주식회사로 변경하여 21세기의 세계화에 대비하게 되었다.

(3) 5大經營革新의 實踐指針의 制定

1994년 1월 20일 제15대 대표이사 사장으로 선임된 李重孝 현사장은 사장직 취임사에서 교보생명보험주식회사의 5대경영혁신 실천지침을 선언하였다.

이중호 사장은 「그동안 창립자님의 훌륭하신 경영철학과 가르침에 따라 부실조직·부실계약 등 4惡4慢을 제거하자는 업무혁신을 다짐도 했었읍니다만 우리는 구호에만 그치고 실천하지 않았습니다. 또한 「계약봉사를 신계약에 우선하자」는 우리의 지표도 말로만 외쳐 왔지 행동으로는 옮기지 못했습니다.」「저는 이제 이러한 창립자님의 가르침과 전임 사장의 노력은 계승 발전시켜 경영혁신을 기필코 성공시켜야 할 책임이 큅니다.]라고 과거를 반성하고 「다음 5가지를 경영지침으로 삼아 실천해 나가겠습니다.」라고 다짐하였다. 5개의 경영혁신지침이란 「1. 인간존중 경영 2. 행동하는 경영 3. 신바람나는 경영 4. 내실경영 5. 고객의 가치를 창조하는 경영」⁴¹⁾이다.

다시 말해서 교보생명은 21세기의 미래기반을 보다 공공이 구축하기 위하여 「새시대, 새바람, 새경영, 새교보」창조의 경영혁신을 선언하고 「인간존중 경영」, 「행동하는 경영」, 「신바람나는 경영」, 「내실경영」, 「고객의 가치를 창조하는 경영」등 5대경영혁신의 실천지침을 제정하여 현재 이의 실천에 노력하고 있는 것이다.⁴²⁾

이러한 5대경영혁신의 추진은 21세기 한국경제의 세계화시대에 대비하여 경쟁력 우위 확보를 목적으로 한 것이다.

이러한 5대경영혁신의 추진으로 교보생명의 94년 영업실적은 다양하게 나타나고 있다. 보험모집 담당자인 생활설계사는 3만 9천 3백명으로 늘어 전년에 비해 135% 성장했으며, 수입도 월 평균 156만원으로 전년의 77만원에 비해 203% 성장했다. 보유계약은 32% 신장하여 160조원으로 증가 했다.

위에서 논한 바와 같이 大山의 창업정신 및 경영이념은, 제2창사 운동에 있어서의 경영기본이념 및 행동실천지침으로 굳어지고 그것은 오늘날까지 승계되어 있다. 경영혁신의 행동실천지침은 경제환경의 변화에 따라 변화되어 왔다. 즉 그 시대에 맞는 경쟁력 우위를 확보하기 위하여 그 내용이 재정립 내지 개정이 되어 왔던 것이다.

41) 「李重孝社長就任辭」(94. 1. 20, 팜프렛).

42) 상동

교보생명의 경영기법이나 행동지침은 시대의 변화에 따라 개정·보완되어 왔으나 그 기본 이념은 일관성을 유지하고 있다. 교보생명의 경영기본이념은 大山의 경영이념에 입각하고 있는 것이다.

大山의 경영능력과 경영이념은 국내외의 주목을 받게 되었고 그 결과 세계보험학계에서도 인정을 받게 되었다. 大山은 세계대학 총장회의에서「王冠賞」을 수상(1976년 7월 17일)하였고, 세계보험총회 IIS(International Insurance Seminars, Inc)에서「세계보험대상」시상(1983년 6월 27일)하였고, 미국 알라바마대학교(University of Alabama)에서「보험의 대 스승」으로 추대(1983년 10월 14일)받았으며, 미국 알라바마대학교「최고명예교수」로 추대(1994년 10월 12일)된 것 등은 大山의 경영이념과 세계에서 유례없는 교육보험이라는 새로운 상품을 개발한 그의 경영자적 능력에 대한 공헌으로 수여된 것이다.

大山은 새로운 상품(보험상품)을 개발하여 기업을 성장시킨 創造的이며 開拓者的 企業家 이기도 한 것이다.

III. 「새 경영」과 大山의 企業教育觀

1. 「새 경영」의 意義와 배경

「새 경영」은 1987년 6월 1일 啓性院의 개원을 계기로 교보생명의 창립자 大山 慎鏞虎 선생이 생명보험사업에 평생을 몸 바쳐오면서 터득한 經驗과 경영철학을 집대성하여 발표한 것이다.⁴³⁾ 大山선생은 1980년대 후반에 닥쳐온 시대적 상황과 생명보험산업의 제반 환경·여건의 변화에 대처하는 방안의 하나로 啓性院을 개원하였고, 그 개원에 즈음하여 「새 경영」을 발표한 것이다.

「새 경영」은 大山의 창립이념, 社訓, 경영기본이념, 우리의 지표, 社歌, 社章, 社史 등에 포함되어 있는 그의 철학을 집대성한 것이다.

「새 경영」이 발표된 배경을 보면 1980년대에 들어서 금융시장의 개방화와 경영의 국제화의 방향으로 정부시책이 추진되기 시작하자 1986년 하반기부터 LINA社, ALICO社 등 미국의 거대한 생명보험회사가 국내시장에 진출하게 되었고, 1987년에 들어서는 다수의 국내 生保社와 合作生保社가 추가 설립을 준비하고 있는 등 금융시장의 대내외 개방움직임이 더욱 활발하게 일어나고 있었다.

이와같은 生保市場의 대내외 개방과 금융자율화 경영의 국제화 등 환경의 변화에 효율적

43) 전계, 『三十年史』, p.302.

이로 능동적으로 대응하기 위해서는 새로운 經營技法의 도입과 전문인력의 양성, 그리고 전조직원의 정신무장의 필요성이 제기되었다. 이러한 배경에서 「새 경영」이 발표된 것이다.⁴⁴⁾ 「새 경영」은 大山의 語錄이라고 할 수 있다.

「새 경영」은 당초 「우리의 다짐」이라는 제목 하에 7개 과목으로 구성되었으나, 그후 2개 과목을 추가하여 1987년 9월 30일 「새 경영」이란 공식명칭과 함께 9大課目에 각각 7개과목을 골격으로 하여 총 63개 항목에 220개 세목으로 편성되었다.

「새 경영」9大課目을 열거하면 다음과 같다.⁴⁵⁾

1. 內野 關門課業은 나의 啓性이다.
2. 外野 關門課業은 우리의 求心이다.
3. 事業計劃의 教材化
4. 全幹部의 教師化
5. 1:5 組織管理의 經營化
6. 相互教師로 相互教育化
7. 知識의 持續的 近代化
8. 自己開發의 生活化
9. 精神空間의 價值化

교보생명에서는 1987년 6월부터 内外野 全幹部社員을 대상으로 「새 경영」제정의 배경과 취지 및 주요 내용에 대한 교육을 실시하였다.

또한 교보생명은 「새 경영」의 정신에 맞도록 機構組織을 1:5조직관리 체제⁴⁶⁾로 개편하는 한편, 1987년 10월부터는 内外野初級管理者까지 대상을 확대하여 啓性院에서 「새 경영」기초교육을 실시하였는데, 주로 成敗事例 중심의 상호교육 방법과 분임토의 형식으로 진행되었다.

한편 「새 경영」教本을 제작하여 内野는 主任 이상, 外野는 指導所長 이상에게 배포함으로서 인력육성의 기본지침과 운영의 妙策으로 활용하게 하고 있다.⁴⁷⁾

44) 상동, p.302.

45) 상동, p.303. : 대한교육보험, 『새 경영』, 1987년 6월 1일.

46) 1986년 5월 1일 「1:5組織管理」의 정신에 입각한 기구조직의 개편과 人力配置가 단행되었다. 1:5 조직관리란 각 조직단위별로 5개의 次下級조직을 두어, 조직을 통한 專門人力의 양성, 효율적인 업무추진체제의 구축, 그리고 일상업무를 통한 소속감과 책임의식을 고취시키기 위한 조직관리형태를 말한다(『三十年史』, pp.300~301).

47) 상동, p.304.

「새경영」의 발표에 이은 職務權限規程의 기본적 개정과 함께 새로운 人力育成制度를 준비하고 專業人力 양성작업에 본격적으로 착수하였다.

「인재육성을 기업경영의 최대덕목이며 기업의 존재가치로 삼은 大山 선생의 경영관은 啓性的 自己開發을 통한 인재육성이, 개인은 스스로의 自我實現과 삶의 질을 高揚하고, 회사는 자율과 창조를 바탕으로 무궁한 발전을 꾀하며, 국가와 사회는 보다 많은 인재를 확보함으로써 인류복지 증진에도 크게 기여하는 一舉三得의 뜻이 담겨있다고 할 수 있다.」⁴⁸⁾

위에서 논한 바와 같이 啓性院의 설립, 「새 경영」의 발표와 그 전후의 기구개편(1:5조직 관리체제), 강력한 인력양성추진 등의 혁신적인 작업은 「第3의 創社」 운동에 해당하는 것이다.⁴⁹⁾

2. 「새 경영」과 大山의 企業教育觀

大山은 啓性을 기본철학으로 하는 인재육성의 正道를 「새 경영」을 통해 밝히고 있다. 「새 경영」은 啓性的 自己開發을 통한 精神空間의 가치를 극대화하고 상호교육을 축으로 上下組織이 조화와 균형을 이루며, 자식을 지속적으로 근대화시키는 인재육성의 正道를 구체적으로 담고 있다.⁵⁰⁾

「새 경영」은 大山의 유교적 철학과 근대적 합리적 사고를 접목하여 엮어져 있다. 「새 경영」에 담겨져 있는 조직구성원상하간의 (位階)「秩序의 유지」, 「조직원에 대한 不斷의 교육」, 「사업계획수립과 조직의 효율적인 운영」, 「조직원의 창조적 활동」, 「조직원의 자기개발노력」 등이 大山의 유교적 사고와 근대적 합리적 사고를 기반으로 정리되어 있다.

大山의 생활신조인 誠實은 그가 조부모 밑에서 어려서부터 체득한 유교정신에 그 토대를 두고 있다. 유교에서 보이는 修身=修己의 정신은 참고 일하는 忍耐心과 勤勉性을 나타내는 것이며, 동시에 그것은 자기희생과 봉사정신을 나타내며, 또한 자기개발의 정신을 나타내는 것이다.

「大山은 어린시절 不備한 여건을 自己開發이라는 그의 신조요, 생활철학을 통해 스스로 극복하고 창조해 내는 능력을 길러 왔는데」,⁵¹⁾ 이는 그가 修己의 정신(유교정신)을 어려서부터 간직하고 있었기 때문에 成就된 것이다.

大山은 漢학자이며 애국지사인 부친과 조부모의 보수적인 家風속에서 성장했기 때문에 보

48) 전계, 教保生命保險, 資料提供(96. 2).

49) 전계, 『三十年史』, pp.304~305.

50) 전계, 教保生命保險, 資料提供(96. 2).

51) 상동, p.8.

수적인 전통정신이 강하였다.

大山은 「거저와 비밀은 없다」는 말을 자주 쓰고 있는데, 이 말은 공짜와 여행을 바라거나 행동하지 않고 쉽게 얻으려고 해서는 안되며, 남을 속이거나 또는 숨기거나 해서는 안된다는 뜻으로 正道의 삶을 살아온 대산의 신념과 의지의 표현인 것이다.⁵²⁾ 이러한 大山의 正道의 삶은 유교적 윤리에 입각한 것이다.

大山은 유교사상의 기본이념인 三綱五倫에 입각한 正道經營 및 誠實經營을 모범적으로 실천해 왔을 뿐만 아니라 이들 정도경영 및 성실경영의 기본이념을 「새 경영」을 통하여 교보생명의 전조직원이 필수적으로 학습하도록 하고 있는 것이다.

「새 경영」은 경영전반에 걸친 내용을 담고 있다. 「새 경영」은 인력양성을 주목적으로 편집된 교보생명 특유의 생명보험 인재육성의 지침서라고 할 수 있을 것이다. 「새 경영」이 교육 및 훈련장인 啓性院의 개원(1987년)을 계기로 발표된 것만으로도 그것이 인력양성교육에 역점을 두고 있음을 알 수 있다.

「새 경영」은 21세기를 향한 教保人の 지침서인 것이다. 그 내용의 구절구절마다 大山의 생활신조 및 경영철학이 담겨져 있다. 「새 경영」은 大山의 企業教育觀을 담고 있는 것이다.

大山은 「소금이 있어야 간을 먹는다」는 비유를 자주 하고 있는데, 이 말은 기업의 생존은 소금의 역할을 하는 우수한 人材를 얼마나 많이 가지고 있느냐에 따라 성패가 좌우된다는 뜻이다.⁵³⁾ 즉 大山은 인재양성이 기업교육의 최대과제로 보고 있는 것이다.

「새 경영」에서 暗示되어 있는 上司와 部下 등의 조직구성원간의 (위계)질서의 유지는 권위나 권력에 의한 지배와 피지배의 관계에 의해서 이루어지는 것이 아니라, 相互존중의 관계에서 이루어져야 하는 것이며, 또한 조직원인 상사와 부하는 서로 배우고 가르치는 등 상호 교육이 필요하다는 것이다.⁵⁴⁾

상사와 부하의 職務와 職級의 차이에서 오는 지위의 차이에 대해서도 논하고 있으며 또한 각 조직원의 직무에 대한 충분한 인식이 필요하다고 주장하고 있다.

사장과 사원, 상사와 부하간의 위계질서의 유지는 부자간의 관계, 兄弟간의 관계와 같이 존경과 신뢰의 관계에서 유지되는 것이며, 그것은 君臣의 관계와 같이 권위와 권력에 의해서 유지되는 것이 아니다.

즉 회사에 있어서는 사장과 종업원의 관계 혹은 最高幹部, 中間幹部, 下級幹部 및 平社員의 관계는 존경과 신뢰의 관계에서 유지되어야 하는 것이다. 인간은 누구나 인격적으로는 平等한 대우를 받을 권리가 있기 때문에 上下는 서로가 각자의 인격을 존중하는 가운데서 상하

52) 전계, 교보생명보험 자료제공(96. 2).

53) 전계, 「教保生命保險, 資料提供」(96. 2).

54) 『새 경영』, pp. 16~17, pp. 42~44.

의 縱의 관계가 유지되어야 하는 것이다. 이러한 思考는 근대적 합리적 사고에 입각한 것임을 알 수 있다.

위와 같은 이론은 드러커(Peter F. Drucker)의 카톨릭的 經濟觀－敎會共同體의 이론과도相通하는 것이다.⁵⁵⁾ 드러커는 교회내에 있어서는 성직자를 비롯하여 관리, 군인, 상인, 노동자 등 모든 사람은 神 앞에서 인격적으로 평등하다. 성직자와 신자의 직무 내지 직급이 다르기 때문에 그 지위가 다를 뿐이라는 것이다. 이와같이 교회공동체에 있어서의 上下의 縱의地位=位階는 직무에 의해서 구분되는 것이나, 橫의 관계는 인격의 평등에 의해서 水平의 관계가 유지되는 것이다. 드러커는 이러한 교회공동체의 이론을 회사에 적용하여 회사공동체에 있어서는 縱의 상하의 관계는 권위나 권력에 의해서 유지되는 것이 아니라 직무나 직급에 의해서 구분되는 것뿐이다. 따라서 회사원 각자가 자기의 직무나 직급에 충실하면 회사의 위계질서는 원만히 유지된다는 것이다.

그리고 상하간의 橫의 관계는 인격적인 관계이기 때문에 상하는 서로 인간적으로 존중하여 동등의 관계를 유지하여야 한다는 것이다.

현대의 대량생산시대 또는 소위 오토메이션(Automation)시대에는 분업이 심화되어 작업이 세분화되기 때문에 자기의 맡은 일(직무)의 의의를 자각하지 못하여 일에 대한 의욕을 잃고, 소외의식을 갖기 쉬운 것이다. 따라서 각자의 직무나 직급이 얼마나 중요한가를 인식시키기 위해 각자의 맡은 일에 대해 그 일의 중요성을 알려야 한다는 것이다. 즉 일(직무)에 대한 目的意識을 분명히 갖도록 교육해야 한다는 것이다.

드러커는 회사 공동체에 있어서 각자가 자기 직무(직책)를 충실하게 지킬 때 企業倫理가 유지되어 기업이 번영하며, 성장해 간다는 것이다.

大山의 「새 경영」에는 회사 공동체에 있어서의 종적인 위계질서의 유지와 획적인 전조직원의 상호 인격존중의 사상이 담겨져 있을 뿐만 아니라 각 조직원의 직무(직책)에 따른 역할까지 상세히 기록되어 있다.⁵⁶⁾ 또한 大山이 직무에 대한 교육의 중요성을 주장하고 있는 점도 드러커와 유사하다.

大山은 회사공동체를 유지하기 위한 기본윤리를 유교적 사고와 근대적 합리적 사고를 접목하여 설명하고 있는 것이다. 大山이 上下의 (위계)질서을 유지하기 위하여 上下간의 相互教育을 주장하고 있는 점은 드러커의 회사공동체이론 보다 한 걸음 앞선 이론이라고 할 수 있다.

大山은 「새 경영」에서 조직원에 대한 상호교육을 교육의 기본으로 할 것을 주장하고 있으

55) 黃明水, 『經濟學史』, 단국대학교출판부, 1982년, pp. 296~297 참조.

56) 『새 경영』, pp. 91~93.

며, 회사의 발달을 위해 차밀한 事業計劃을 세워, 그 계획을 조직원에게 알리는 것을 주장하고 있다.⁵⁷⁾ 또한 조직원의 창조적 활동과 自己開發을 위한 노력을 강조하고 있다.⁵⁸⁾

자기개발에 대해서는 修身=修己의 정신 즉 근면, 인내, 희생, 봉사 등으로 대표되는 修己의 정신이 있어야 자기개발이 가능한 것이며, 조직원의 창조적 활동은 꾸준한 연구에 의해서 이루어지는 것이다. 「새 경영」에서는 자기개발과 끊임없는 연구에 의해 新商品을 개발하여 시대에 앞서야 한다고 주장되고 있다. 또 자기개발을 위해 시간을 절약하여 유효하게 활용하는 지혜를 가져야 한다고 주장되고 있다.⁵⁹⁾

위에서 본바와 같이 「새 경영」은 大山의 전통적인 유교정신과 근대적인 合理정신을 접목하여 편집되어 있으나, 그 근본정신은 대산의 유교정신에 입각하고 있는 것이다.

大山의 「새 경영」에는 드러커의 회사 공동체의 사상, 유교의 三綱五倫의 사상이 담겨져 있음을 뿐만 아니라 新商品개발, 新市場개척, 新技術개발 등 이노베이션(innovation)사상도 「새 경영」에 담겨져 있다. 이와같이 大山의 철학은 우리나라 개항기(1876년)에 보였던 東道西器論(동양의 도덕을 지키고 서양의 과학을 도입하는 사상)과도 상통하는 것이다. 大山이 「새 경영」에서 주장하는 「自己開發」의 이론과 조직원간의 「相互教育」의 이론은, 세계적인 석학 드러커의 이론을 능가하는 理論이라고 말할 수 있는 것이다.

「새 경영」에 담긴 정신과 인재육성에 대한 방법은 한국생명보험업계가 이를 수용하여, 경영활동에 활용하게 됨으로써 그 가치가 公認되어 있는 것이다.

IV. 教保生命의 企業位相

海外保險史에 의하면 人保險會社가 기초를 확립하기까지는 대체로 50년의 시일이 필요했으며, 日本의 경우는 30년이 걸렸는데 大山은 教保生命保險會社를 22년에 成年教保生命保險으로 길러 낸 것이다.⁶⁰⁾

大山은 教保生命을 어려운 여건 하에서도, 財閥의 계열기업과는 달리 單獨企業으로 육성해 왔다. 국내의 대부분의 보험회사들은 재벌에 흡수되어 재벌의 후광으로 성장하면서 母企業의 자금공급원의 수단으로 이용되고 있는 실정이지만 教保生命만은 오직 단독기업으로서 설립되고 大企業으로 성장하여 온 것이다. 즉 大山은 既存社와는 달리 계열기업의 지원과 협

57) 상동, pp. 18~19, pp. 109~116.

58) 상동, pp. 143-148.

59) 상동, pp. 161-166.

60) 전개, 『二十年史』, p. 67.

조가 전혀 없는 상황에서 보험전업을 통해 기업을 성장시켜 온 것이다. 大山이 教保生命의 창업자 및 경영자로서 높이 평가받는 이유는 교보생명을 단독기업으로 大企業에까지 육성해 왔기 때문이다. 이하에서 교보생명의 창립당시부터 오늘날까지의 기업위상을 살펴보기로 한다.

8·15 해방 후 남북분단으로 야기된 정치적 및 경제적 혼란은 日帝시대에 타율적으로 가입했던 보험의 既契約을 放棄시키게 되었으며, 이때 생긴 보험에 대한 불신은 오랫동안 지워지지 못한 채 지속되어 왔다.

다시 말해서 모든 契約의 白紙化와 失效는 폭동하는 인플레이션과 더불어 생명보험 사업의 진전을 가로막았다.

保險行政을 맡은 미군정청은 對日生命保險請求와 보상에 대해 타결을 보지 못했을 뿐만 아니라 火災保險 중심의 保險行政이었고 한 마디로 시종 소극적이었다. 해방당시 朝鮮生命과 朝鮮火災의 두 회사의 本社와 生保 19개 지점, 損保 15개 지점 뿐이었고, 인플레이션 때문이기도 하나 保險行政은 기본적으로 소극적이었음을 불식할 수 없는 것이다.⁶¹⁾

보험에 대한 불신은 그 뿐리가 깊어 6·25동란을 거쳐 1953년 휴전과 그 후의 경제재건에 이르기까지 保險不在의 상태가 계속 되었다. 6·25동란으로 생명보험회사의 자산은 거의 없어지고 경영난은 계속 되었다. 그것은 첫째 生保가 장기성을 떤 것이었고, 둘째로는 인플레이션의 앙등에다가 火災保險과 같은 강제가입의 보장이 없었기 때문이다. 亂世의 氣運이 돌기 시작한 것은 1955년쯤부터였다.⁶²⁾

1953년의 휴전 이후 미국을 비롯한 자유우방제국의 경제원조가 시작됨에 따라 우리나라 국민경경제의 성장을 위해서 국내자본동원이 국가적인 요청으로 제기되어 보험업계는 비로소 활기를 찾게 되었다.

그러나 교보생명(당시 대한교육보험)이 창립되기에는 아직 사회적 여건이 취약하여 너무나 애로가 많았다.⁶³⁾

첫째 보험시장은 거의 황폐한 상태에 있었다. 보험시장의 발전여건으로서는 보험에 대한

61) 상동, p. 450. 美軍政期間(1945. 9~1948. 7) 중 신설 生保會社는 大韓生命保險株式會社(1946. 9), 協同生命保險株式會社(1947. 2), 高麗生命保險株式會社(1947. 6) 등 3社 뿐이었고, 政府樹立(1948. 8. 15) 후 興國生命保險株式會社(1950. 1)가 설립됨으로써 6·25동란 전에 이미 폐업상태에 있었던 朝鮮生命을 포함하여 5개사로 되었다. 또 簡易生命保險은 8·15 해방당시 보유계약전수 1,238천건 (이중 일본인 계약 730천건)에서 日人 및 北韓地域을 제외하고 1947년말까지 대량적 失效를 보았고 정부수립 후 國民生命保險으로 개칭되었다.

62) 상계, 『二十年史』, p. 451.

63) 상동, pp. 73~75 참조.

국민의식, 국민의 신뢰, 국민 소득수준, 보험회사 육성을 위한 경제정책 등이 지적되는데, 1956~58년에는 이러한 여건들은 하나도 갖추어진 것이 없었다. 인구는 약 3천만 명이었으나 그중 보험을 이해하는 인구는 2~3%에 불과 했으며 1인당 국민소득은 81달러 수준이었다. 이러한 실정이므로 보험시장은 지극히 협소하였다.

또한 6·25동란 후의 누진적 악성 인플레이션으로 보험시장은 위축되었다. 한편 이 악성 인플레이션에 편승하여 私設高利契가 성행하여, 그 고리계가 정부의 통화 금융정책의 실행이나, 기업운영에도 영향을 미쳤으며, 또한 이 사설고리계는 보험시장까지 잠식하여 보험시장은 거의 황폐한 상태가 되었던 것이다.

둘째 保險專門技術者가 거의 없었다. 日帝가 보험산업을 독점하여 전쟁에 동원함으로써 남긴 해악은 한두 가지가 아니었다. 즉 보험제도발달의 억제, 한국인 보험기술자의 양성억제는 물론이거니와, 타율적으로 가입된 일제시대의 既契約도 保險請求權의 미해결과 포기로 보험에 대한 신뢰는 땅에 떨어져 있었다.

셋째 악성인플레이션은 보험의 저축기능과 보장기능을 마비시켰다. 8·15 해방 이후 계속 누진되어 온 인플레이션은 6·25 동란으로 더욱 악성화 누진화 되어갔다. 즉 1947년도를 기준으로 물가지수는 1952년도에는 47배, 1953년도에는 59배, 1954년도에는 76배, 1955년도에는 138배, 1956년도에는 186배, 1957년도에는 220배, 1958년도에는 206배가 되었다.⁶⁴⁾ 이러한 악성 인플레이션은 보험이 지난 본질적 기능으로서의 저축기능과 보장기능을 완전히 마비시켜 보험산업의 발달을 어렵게 하였다.

넷째 기존의 7개 생명보험회사들은 개점휴업상태여서 그 전망이 비관적이었다. 8·15 해방 후 1958년까지 7개의 생명보험회사가 설립되었으나, 이들은 거의 휴업상태와 다름없는 완전 폐쇄산업에 지나지 않았다.

다섯째 정부는 生命保險會社의 신설을 제한하였다. 1956년~58년의 한국의 현실은 미개척의 무한한 생명보험시장의 가능성을 지니면서도 인보험사의 과당경쟁이라는 모순 속에 있었다. 따라서 정부는 7개의 생명보험만으로도 과다하다고 인식하고 있었다.⁶⁵⁾

7개사 중 2개사는 영업을 중지하고 보유계약의 유지와 계약승계문제로 말썽을 빚고 있었으며, 그 밖의 회사의 사업내용도 역시 부진하였다. 따라서 이들 보험회사의 정상적인 육성이 정부의 당면과제였으며, 보험회사의 신설은 많은 부작용을 유발하는 것으로 밖에 인식되지 않았다.

위와 같이 보험회사 설립여건이 취약한 가운데서도 大山 신용호는 대한교육보험주식회사

64) 상계, 『二十年史』, p. 74. 한국은행 『한국은행 25년사』, 1975년 pp. 428~429.

65) 상계, 『二十年史』, p. 74.

(현 교보생명)를 1958년 8월 7일에 설립하게 되었던 것이다. 그러나 그 설립과정은 순탄하지 않았다.

당시 보험에 대해서 이해를 하고 있는 사람도 보험회사의 창업에는 전혀 찬성하지 않았고 出資를 바란다는 것은 거의 불가능하였다. 大山선생의 親知나 그가 아는 社會有志들은 그의 사업계획을 보고 일부는 전혀 관심조차 보이지를 않았고, 일부는 근본취지에는 공감을 보이면서도 사업성에 대해서는 한 사람도 찬성하지 않았다고 한다.⁶⁶⁾

이들은 기존 7개 人保險會社의 개점휴업 상태를 익히 알고 있었고 보험업은 우리나라에서는 폐쇄산업의 성격을 벗어날 길이 없을 것이라고 판단하고 있던 것이다.

이러한 분위기 속에서도 大山은 국민교육진흥과 민족자본형성이라는 창업이념으로 교육보험주식회사의 설립에 착수하였다. 大山은 1956년 가을부터 發起創立의 실무준비작업에 착수하게 되어 거의 2년의 준비기간을 거쳐 대한교육보험주식회사를 창립하게 되었다.

「교육보험」은 사회보장과 저축기능을 갖춘 생명보험상품으로 생명보험원리와 청소년교육을 접목시켜 학자금을 보험금으로 지급하는 독특한 보험상품인 바, 大山이 국내외적으로 2년 여에 걸친 조사연구와 노력을 통해 창안한 것이다.⁶⁷⁾

그리하여 1958년 8월 7일 大韓教育保險株式會社가 개업하였다. 즉 세계최초의 교육보험인 진학보험, 아동보험, 육영보험을 주력상품⁶⁸⁾으로 자본금 2억환, 전국 11개지사의 조직을 갖춘 대한교육보험주식회사가 출범하였다. 대한교육보험주식회사는 출범 후 순조로운 발전을 보였다.

大山은 「불가능은 없다」는 信念, 發明家的 創意와 개척정신, 그리고 맨손으로 생나무를 뚫는 執念으로 피나는 노력을 계속하여 대한교육보험주식회사를 창립하고 발전시켰던 것이다.⁶⁹⁾

한편 대한교육보험주식회사가 설립된 1958년경에는 第一生命保險株式會社(1954년 12월 설립), 東邦生命保險株式會社(1957년 5월 설립), 東亞生命保險株式會社(1958년 11월 설립) 등이 설립되었다. 이리하여 新生生命保險社의 경쟁 단계에 접어들기도 하였다.⁷⁰⁾

66) 상동, p.74.

67) 교보생명보험 자료제공(1996. 2).

68) 전계, 교보생명보험 자료제공(1996. 2).

69) 일제시대의 민족계 보험회사인 朝鮮生命(1921년 10월 13일 설립)의 보험종목은 養老保險, 慰安保險, 結婚保險, 教育保險 등 4가지였다(『二十年史』, p.449). 이 때의 교육보험은 명목 뿐이고 교육보험으로 보기에는 어려운 것이었다. 더욱, 朝鮮生命은 1955년에 商號를 韓國生命保險株式會社로 개칭하였으나 영업은 휴업상태였고, 1962년에 事業免許가 취소되었다.

70) 이 시기의 기존 生保社를 보면 즉 1958년경까지 5개 生保社 중 3개사가 휴업 또는 無誠意狀態 또는 不運狀態 등으로 재기할 기력조차 상실한 상태이었다. 즉 大韓生命은 1955년에, 高麗生命은 1956년

앞서 본바와 같이 生保社의 再起의 氣運이 1955년경부터 돌기 시작하여 1958년경에는 대한교육보험주식회사를 비롯하여 몇몇 生保社가 설립되기 시작하였고 보험사업은 도약하기 시작하였다.

〈표 2〉에 의하면 생보사의 계약액은 1957년의 21억원에서 다음 해의 1958년에는 83억원으로, 총자산은 2천 6백만원에서 1억 5천 9백만원으로 각각 급증하고 있으며 1960년에는 계약액은 85억원, 총자산은 6억 5천 6백만원으로 각각 증가하고 있다. 이와같이 생보사는 1958년 이후 도약을 보이고 있다.

〈표 2〉

연도별 생명보험사업성적표

(단위 : 금액 - 백만원, 건수 - 천건)

年度別	會社數	資本金	契約件數	契約額	總資產	收入保險料
1957	4	21	74	2,117	26	34
1958	8	81	274	8,310	159	252
1959	8	91	313	9,855	445	409
1960	8	140	263	8,522	656	383

자료 : 財務部, 「貯蓄白書」, 1968, p. 212; 『大韓教育保險 二十年史』, p. 453.

우리나라 生保社가 1958년 이후 도약하기 시작한 이유는 다음과 같이 지적되고 있다.⁷¹⁾

첫째, 단체보험을 위주로 하는 경쟁단계에 들어갔다. 해방전의 일제시대에는 개인보험의 주류를 이루고 단체보험은 보잘것이 없었다. 국민들의 저축심이 썩트기 시작한 것은 1958년 부터의 일이며 단체보험상품(직장단체보험, 퇴직보상보험, 단체부흥보험, 단체후생보험 등)의 판매는 1957년부터의 일이다. 둘째, 보험시장의 狹隘性을 스스로 극복하려는 노력이 뚜렷이 보이기 시작한 것은 1957~1958년 이후의 일이다.

셋째, 1958년 이후 각 보험회사는 자체내 교육기관을 두고 단기교육으로써 보험종사원의 양성을 하게 되었다.

넷째, 다가올 產業社會의 모습에 따라 보험시장의 다양화뿐만 아니라 보험의 ① 대중화, ② 다양화, ③ 종합화, ④ 거대화, ⑤ 단체화, ⑥ 정책화, ⑦ 금융기관화, ⑧ 동태화, ⑨ 국제화, ⑩ 경쟁화 등 그 스스로의 변화가 정치, 사회, 경제의 변화에 부응해서 高度化되지 않으면 안된다. 1960년까지는 이러한 문제에 대한 발판을 조성하는 시기였던 것이다.

에 각각 다시 개업을 하였을 뿐 영업은 부진했고, 興國生命은 1958년에 일시 개업을 하였다가 다시 休業에 들어간 후 1960년 5월 6일에 영업을 재개하였고, 協同生命은 1958년 8월 영업을 재개하였으나 再起치 못하고 1964년 7월 면허가 취소되었다(『二十年史』, p. 451).

71) 상계, 『二十年史』, pp. 452~453.

대한교육보험(교보생명)은 위와 같은 1958년 이후의 보험업체의 분위기 속에서 설립자 大山의 꾸준한 노력과 시장개척 등으로 社勢가 점차 확장되어 갔다.

대한교육보험(교보생명)은 1962년부터 시작되는 朴正熙정권의 경제개발개혁과 저축장려 운동 등에 힘입은 데다 교육공무원과 육군 등 대형단체 계약을 속속 체결함으로써 급성장하기 시작하였다. 즉 1967년 4월 1일 隆軍과의 단체계약 170억원이 정식체결된데 힘입어同年 4월 30일에는 보유계약액 374억원을 기록하게 되어 창립 9년만에 업계 정상에 올랐다.⁷²⁾ 同年 8월부터는 순수 養老保險인 家庭保險의 판매증가 등이 가세하여 업계 정상을 계속유지하였다.

〈표 3〉에서 보이듯이 1967년말 현재 대한교육보험(교보생명)의 신계약은 313억원(41.6%), 보유계약액은 394억원(33.0%)으로서 업계 정상을 차지하고 있는 것이다.

〈표 3〉 1967년도 생명보험회사 업적현황

(단위 : 백만원, %)

구 분		教保	高麗	第一	東邦	興國	大韓	計
新契約	業績	31,290	6,672	4,289	16,825	4,435	11,625	75,136
	占有率	41.6	8.9	5.7	22.4	5.9	15.5	100
保有 契約	業績	39,385	13,392	4,217	31,119	8,693	22,538	119,364
	占有率	33.0	11.2	3.5	26.1	7.3	18.9	100

자료 :『大韓教育保險 三十年史』, p.180.

그리고 창립 10주년인 1968년말에는 연간신계약 22.6%, 보유계약 30.3%, 연간 수입보험료 26.0%, 총자산 29.6%를 기록하여 전년에 이어 업계 선두자임을 보였다.⁷³⁾

창립 20주년인 1978년의 사세를 보면 보유계약은 1조 1천억원, 총자산 997억원으로 지난 10주년 아래 매년 지속적인 성장을 보이고 있다(〈표 4〉 참조).

한편 1979년 6월 제2차 석유파동으로 국내경제가 장기침체에 들어갔음에도 불구하고 대한교육보험(교보생명)은 1980년에 光化門社屋을 준공하여 소위 光化門時代를 개막하였으며, 사옥준공을 계기로 경영혁신 6개년계획이 수립되었고 이 계획을 근간으로 하여 영업관리기구의 보강, 점포의 확충, 기관장요원의 지속적 양성, 새로운 보험시장의 개척 등의 노력의 결과 업적에서 보유재산에 이르기까지 눈부신 신장이 보였다.⁷⁴⁾

72) 전계, 『三十年史』, p.180.

73) 상동, p.182.

74) 상동, p.284.

〈표 4〉

1980년 전후의 사세

(단위 : 백만원)

區分 年度	新契約		保有契約		收入保險料		總資產	
	金額	伸張率 (%)	金額	伸張率 (%)	金額	伸張率 (%)	金額	伸張率 (%)
1978	822,202	63	1,146,642	61	66,075	106	97,763	77
1979	1,913,796	133	2,501,160	118	148,685	125	206,700	111
1980	3,287,643	72	3,780,443	51	193,210	30	310,217	50
1981	5,836,260	78	6,454,590	71	252,127	30	466,299	50
1982	15,723,990	169	15,191,122	135	528,665	110	768,581	65

註 : 1982년도 新契約과 收入保險料 實績에는 1982년 1~3월 까지의 실적이 포함되었음.

자료 :『大韓教育保險 三十年史』, p. 284.

1978년부터 1982년까지 5년 동안에 보유계약은 1조원에서 15조원으로 15배 이상 신장하였고, 연간 수입보험료와 총자산도 각각 8배 이상의 신장을 기록하고 있다(전체 〈표 4〉 참조).

창립 30주년을 맞이한 1988년은 우리 경제가 선진국의 개방압력, 원화절상, 노사분규 등 여러 가지 어려운 환경 속에서도 1인당 GNP 4,040달러, 경제성장을 12.1% 등 높은 경제성장을 보였다. 사회적으로는 88올림픽의 성공적 개최, 노사간의 갈등심화 등 일 때 변혁의 시기였다. 이러한 변혁의 소용돌이 속에서도 대한교육보험(교보생명)은 1988년 4월 1일 업계 최초로 均等配當方法에 의한 契約者 利益配當을 실시하는 등 계약자 봉사를 강화하였다. 그 결과 국내외로부터 가장 공신력 있는 생명보험회사라는 평가를 받기도 하였다.⁷⁵⁾

〈표 5〉

창립 30주년의 사세

區分	保有契約	新契約	收入保險料	支給보험금	事業料	總資產
1968	50,988	22,156	2,100	875	698	4,280
1978	1,146,642	822,202	66,075	19,348	13,069	97,763
1988	44,956,776	29,398,844	2,110,944	1,304,093	219,386	5,036,687

자료 :『大韓教育保險 三十年史』, p. 348.

창업 30주년의 사세는 〈표 5〉와 같다. 즉 보유계약액은 45조원, 총자산 5조원에 달하고 있다.

위에서 본 바와 같이 대한교육보험(교보생명)은 1958년 8월 7일의 창업이래 창립 5주년만

75) 상동, pp. 347~348.

에 보유계약 56억원으로 업계3위에 올라섰고, 1967년 4월에는 보유계약 374억원으로 업계정상을 차지하게 되었다 그리고 창립 20주년이 되던 1978년 7월에는 보유계약 1조원 달성을 성공하였다. 이러한 兆時代가 시작되면서 성장속도는 더욱加速化하여 1982년 7월에 보유계약 액 약 10조원을 달성하고 3년 후인 1985년 8월에 20조원을 돌파하여 국내 뿐만 아니라 세계 보험산업계에 대하여도 대한교육보험(현 교보생명)의 발전상과 잠재력은 널리 알려졌다. 또한 창립 30주년의 해인 1988년 3월에는 보유계약액 40조원을 기록하여 사세를 더욱 과시하였다.⁷⁶⁾

1995년 8월 31일 현재(1995. 4. 1~8. 31 누계) 국내 33개 生保社 중 보유계약 1위는 三星生命(350조원, 33.6%), 2위 大韓生命(197조원, 18.9%), 3위 교보생명(180조원, 17.2%)의 순으로 되어 있으나, 총자산은 1위 三星生命(21조원, 34.0%), 2위 교보생명(12조원, 20.1%), 3위 大韓生命(8조원, 13.8%)의 순이다.⁷⁷⁾

동년의 배당금지급현황을 보면 三星生命 632억원, 교보생명 300억원, 大韓生命 282억원의 순으로 되어 있다.⁷⁸⁾

총자산이나 배당금 지급상황에서 보이듯이 교보생명은 우리나라 生保社 중 三星生命에 이어 제2위의 랭킹을 차지하고 있는 것이다.

이와같이 교보생명은 우리나라 정상급의 生保社로서 착실한 발전을 하고 있는 것이다. 또한 교보생명은 三星生命과 같은 재벌계열회사가 아니고 단독보험회사로 성장해 온 것은 特記할 만한 일이라고 할 수 있다.

세계적으로 유명한 미국의 경영잡지 「포춘」誌(「Fortune」, 1994. 8. 22일)에 의하면 세계 50대 생명보험회사 중 우리나라 生保社는 三星生命 48位, 教保生命 63位를 각각 차지하고 있다(<표 6>). 三星生命이 三星그룹의 계열회사임을 감안할 때 單獨企業인 教保生命의 企業位相은 높이 평가된다. 즉 교보생명이 단독기업으로 세계의 생명보험업계 랭킹 63위는 높이 평가되는 水準인 것이다.

교보생명의 계열회사로는 (주)교보증권, (주)교보문고, (주)교보실업, (주)교보투자자문, (주)교보정보통신 등이 있다. 사회공익재단으로는 한국문학의 세계화를 위한 「대산재단」, 세계최대서점인 「교보문고」, 한국농업의 선진화를 위한 「대산농촌문화재단」 등을 운영하고 있으며 1천만명 독서인구 저변확대운동, 암퇴치사업, 체육 및 지역문화사업 지원, 체육 꿈나무 조기발굴, 육성을 위한 「꿈나무가꾸기 사업」 등을 운영하고 있다.

76) 상동, p.348.

77) 社團法人 生命保險協會, 「月刊生協10」, 1995년, p.84.

78) 상동, pp.102~103.

〈표 6〉

세계 50대 생보사의 총자산 전망

		94.3末	97.3末	2000.3末	2010.3末	연평균신장율 (자국통화기준)
1位	日本生命 (일본)	3,391억 US \$	4,320	5,500	12,300	8.4%
2位	第一生命 (일본)	2,392억 US \$	3,050	3,880	8,700	8.4%
3位	住友生命 (일본)	2,089억 US \$	2,660	3,390	7,600	8.4%
4位	PRUDENTIAL (미국)	1,657억 US \$	2,030	2,500	5,000	7.1%
10位	安全生命 (일본)	799억 US \$	1,020	1,300	2,900	8.4%
30位	NORWICH UNION (영국)	399억 US \$	530	700	1,800	10.0%
40位	MANUFACTURERS (캐나다)	290억 US \$	355	435	856	7.0%
63位	教保生命 (대한민국)	128억 US \$	338	746	3,000	18.2%
(비고)	\$ / ₩	805.60	740.0	670.0	500.0	
환율	\$ / ¥	103.15	100.0	100.0	100.0	
	\$ / £	1.48	1.49	1.50	1.50	
	\$ / C. \$	1.38	1.39	1.40	1.40	

자료 : 「FORTUNE」, August 22, 1994.

이것은 바로 문화사업 외에는 눈을 돌리지 않고 오직 「보험의길」만을 고집해 온 教保生命의 면모다.

教保生命은 우리나라 생보업계에서 正道를 걸으면서 가장 짧은 기간에 가장 빨리 사세가 신장해 각부문에 새기록을 세우며 업계를 선도해 왔다. 그리고 교보생명의 역사는 오늘날 세계적 보험인으로 추대된 大山 慎鏞虎 先生의 역사라고 얘기할 수 있다.

V. 大山의 經營理念

1. 經營理念의 意義

本稿에서 경영이념(Management Ideology, Business Ideology)라고 하는 것은 기업가의 경영철학(Management Philosophy) 혹은 경영신조(Management Creed, Business

Creed)와 同義語로 사용한다. 다시 말해서 기업가의 경영철학이나 경영신조가 기업의 이념으로서 明示될 때 이를 경영이념이라고 한다. 경영이념은 기업가의 경영철학 내지 경영신조를 나타내는 것이지만 그것이 暗示的(혹은 默示的)인 개인사고에 지나지 않고 기업의 理念으로서 표시되지 않을 때는 경영이념이라고 할 수 없다.

경영이념은 社訓, 座右銘, 生活信條, 社是, 經營哲學, 創業理念 등 여러 가지 형태로 표시되지만 그것이 경영이념으로서 인정을 받기 위해서는 명확하게 明示되어야 하는 것이다.

그리고 경영이념은 明示될 뿐만 아니라 실천으로 옮겨져 실행되었을 때 사회적 평가를 받을 수 있게 되는 것이다. 경영이념은 선언적인 말로만 그치고 실천되지 않으면 우리는 그것을 경영이념으로서 평가하지 않는다. 경우에 따라서는 과장된 이념 혹은 虛理念이라고 하여 이를 否認 내지 惡評한다. 이와같이 경영이념은 실천이념인 것이다.

실천이념은 경영시책에 반영될 때 그 실행이 용이하지만 반드시 경영 제시책에 반영된다 고는 볼 수 없는 것이다. 예를 들어서 「기업의 사회환원」등은 미리 경영시책에 明示하지 않다고 하더라도 그 행위자의 생활신조나 좌우명 혹은 철학에 明示되어 그것이 실행되면 우리는 이를 경영이념으로서 사회적 평가를 하는 것이다.

이와같이 실천이념인 경영이념은 事後的으로 평가가 가능한 것이다.

경영이념의 이념과 그 理念이 실천되는 행위는 구분되어야 한다. 이념과 실천이 일치될 때 비로소 경영이념으로서 사회적 평가를 받을 수 있게 되는 것이다.

위에서 본 바와 같이 경영이념은 실천이념이라야 하는 것이다. 실천이념은 行動指針으로 표시할 수 있다. 따라서 행동지침은 경영이념이라고 할 수 있다.⁷⁹⁾

경영이념은 未來指向의이다. 따라서 경제환경의 변화에 따라 변화할 수 있다.⁸⁰⁾ 前產業社會의 이념과 產業社會의 이념은 다를 수 있으며, 정보사회와 노동집약적 산업社会의 이념은 다를 수 있는 것이다. 따라서 기업가는 「경제환경에 맞는 경영이념을 갖는 것이 필요 한 것이다.」⁸¹⁾ 이와같이 기업가는 미래지향적인 경영이념을 가져야 하는 것이다.

경영이념은 기업의 목적에 의해 그 내용이 규정된다. 자본주의 초기에는 이윤추구가 기업 목적이었으나 대량생산시대에는 기업목적은 단순히 이윤추구가 아니라 기업의 존속이나 기업의 성장에 두어지는 경우가 많다. 기업의 공익성, 기업의 사회적 책임 등이 강조되는 사회에서는 기업의 목적도 기업의 사회책임에 중점을 두고, 이윤추구는 부차적으로 주장되는 경

79) 高宮普・占部郡美・山城章・白木他石 共著, 『現代の經營責任者』, 稅務經理協會, 1972年, pp. 7~8.

80) John F. Mee, Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press, Second edition, 1964. 高橋達男 監譯, 『明日の經營理念』, 產業能率短期大學出版部, 1967年, p. 101
이하 참조.

81) 상동, p. 151.

향이 있다. 기업목적도 기업환경의 변화에 따라 변화할 수 있는 것이다. 기업목적도 미래지향적인 것이다.

위와 같이 기업목적 및 경영이념은 미래지향적인 것이어야 하는 것이다.

우리나라에서는 기업목적 내지 기업동기에 따라 경영이념이 변화하여 왔다. 韓末의 개항시대(1870년~80년대)와 일제시대(1920~30년대) 그리고 8·15 해방 후의 기업가의 경영이념은 다르며,⁸²⁾ 앞으로의 정보사회에 있어서의 경영이념도 현재까지의 이념과도 다를 수 있는 것이다.

한말의 개항시대에는 國權守護를, 일제시대에는 國權回復을, 그리고 8·15 해방 후는 事業報國을 경영이념으로 한 기업이 적지 않았던 것이다.⁸³⁾

本稿에서 연구대상으로 하는 大山 신용호의 경영이념은 1958년 교보생명보험창립시의 창업정신을 기반으로 하며, 72년의 「지표 제2의 창사」, 81년의 「지표의 재정립」(「우리의 지표」), 87년의 「새경영」, 그리고 94년의 「5大 경영혁신의 실천지표」 등에 의해 그 내용이 미래지향적인 내용으로 개정·보완되고 있다. 다시 말해서 大山의 경영이념은 1950년대 말의 창립당시와 1970년대의 경제의 고도성장기, 80년대의 금융시장의 개방화에 따른 외국생보사의 국내진출, 90년대의 세계화시대에의 돌입 등에 따라 그 내용이 다양화해지고 시대의 변화에 대응할 수 있도록 개정·보완되어 온 것이다. 大山의 창업정신은 교보생명의 기본이념으로 지켜지고 있으나 실천이념(경영지침, 지표 등)은 개정·보완되어 온 것이다.

이하에서 논하는 大山의 경영이념은 창립정신을 기반으로 하여, 社訓, 경영기본이념, 새경영, 우리의 지표, 社歌, 社章, 社史 등에 담겨진 이념 중에서 실천된 이념을 정리하여 소개할까 한다. 理念과 實踐이 일치할 때 사회적 평가를 할 수 있기 때문이다.

2. 經營理念

大山의 경영이념은 大別하여 1) 教育振興·資本形成報國(創立精神), 2) 人材養成最優先主義, 3) 企業의 社會還元, 4) 誠實經營 5) 社會的 責任((1) 社會奉仕, (2) 顧客利益最優先經營) 등으로 나눌 수 있다.

1) 教育振興·資本形成報國(創立精神)

大山의 창립정신은 국민교육진흥과 민족자본형성이다. 大山은 해방된 우리 한국민족의 독

82) 黃明水, 「韓國の經營理念—その史的變遷—」, 『經營史學』, (日本), 第25卷 第2號, 東京大學出版部, 1990年 7月 30日, pp.33~51 참조.

83) 상동, pp.41~44 참조.

립성을 강조하기 위하여 「국민」 및 「민족」이라는 말을 쓰고 있다. 이것으로도 그는 철저한 민족주의 정신의 소유자임을 알 수 있다.

그는 교육진흥은 韓민족의 생존을 위해서 실천되어야 하고, 또한 韩민족의 경제발전을 위해서는 자본형성을 행하여야 하며 그것들을 행하는 것이 자신의 사명으로 생각한 것이다. 이렇듯 그는 교육진흥사업은 國益을 목적으로 하는 것이며, 기업의 육성도 國益을 목적으로 한다는 것이다. 그것은 단순히 영리추구를 目的으로 한 것이 아니었던 것이다. 그의 교육진흥 사업은 報國을 위한 것이었으며, 그의 자본형성 역시 報國을 목적으로 한 것이었다.

따라서 그의 창립정신=경영이념은 教育振興報國·資本形成報國이라고 할 수 있을 것이다.

1958년 교보생명의 창립 당시 피폐한 경제환경 속에서 우리나라를 문화복지국가로 발전시키기 위해서는 무엇보다도 풍부한 人的資源을 활용하는 것과 경제자립의 원동력이 되는 민족자본을 형성하는 것이었다.

大山은 이를 위해 국민교육진흥과 민족자본형성을 창립정신(창립이념)으로 정하고 생명보험의 원리에 자녀교육과 민족자본 형성이라는 두 이념을 상호접목시킨 교육보험제도를 세계 최초로 창안하여 생명보험업계를 先導하였던 것이다.

창립당시 진학보험을 비롯한 아동보험, 육영보험 등의 교육보험상품은 세계 보험역사상 최초의 상품으로 기록되어 있다.

大山은 교육보험을 비롯한 생명보험 상품을 독창적으로 개발·공급하여 국민교육수준의 향상과 민족자본형성에 일대 전기를 마련하였다. 「진학」, 「교육」 등 無形의 개념적 용어를 「교육보험」이라는 이름으로 有形의 신상품화하여 높은 교육열을 가진 많은 국민들로부터 커다란 호응을 얻었다. 특히 「매일 담배 한 갑으로 자녀의 교육을 평생보장」이라는 상징적 구호가 많은 국민들에게 잠재된 자녀 교육욕구와 저축의 필요성을 구체적으로 연결시켜 주어 국내 개인보험시장의 획기적 성장의 전기를 마련하게 된 것이다.⁸⁴⁾

또한 大山의 「교육보험 창안」은 세계보험업계에도 영향을 미쳐 당시 세계 전반적으로 기존보험의 主領域이었던 생명보장기능 영역에다 사회보장기능을 추가·확대하였고, 교육보험을 통한 문맹(교육)문제와 산업자본형성문제를 일시에 해결할 수 있는 선진적 방안이어서 전세계 개발도상국의 국가발전 모델이 되기도 하였다.⁸⁵⁾

大山은 교육보험을 통하여, 또는 각종 교육사업지원, 각종 문화사업지원 등을 통하여 학교 교육의 발전과 동시에, 사회교육의 발전에 기여하고 있으며, 또한 교보문고의 설립에서 보듯

84) 전계, 「교보생명보험, 제공자료」(1996. 2).

85) 상동.

이 과학 및 문화서적의 대중보급을 통하여 사회와 국가에 報國하고 있는 것이다.

2) 人材養成最優先主義

大山은 인재양성을 최우선 과제로 정하여 이를 실천해 왔다. 大山은 1958년 8월 7일 대한 교육보험주식회사(현 교보생명보험주식회사)의 창립과 동시에 대표이사 사장에 취임한 후 1967년 5월 15일에는 회장(이사회장)에 취임했고 그리고 1975년 11월 14일에 명예회장에 취임하였다. 그는 41세에 회사를 창립하여 사장이 되고 16년 후의 57세의 아직 기운이 완성한 初老의 나이에 명예회장에 취임함으로서 경영의 제1선에서 제2선으로 물러났던 것이다.

大山은 경영 제2선에 물려난 후 젊은 專門經營人們을 사장직에 기용하고 있을 뿐만 아니라 유능한 사원들을 회사의 要職에 기용하고 있다. 大山은 탁월한 人材起用의 능력을 가지고 있다. 경영자의 경영능력이 자본조달, 시장개척 그리고 인재기용 등에 있다는 점을 생각할 때 大山은 그러한 경영능력을 충분히 갖추고 있다.

大山은 교보생명의 15대에 걸친 社長團의 기용에 있어서 경영자적 능력을 갖춘 자를 엄선하여 사장직에 기용하고 있다. 특히 大山이 명예회장직으로 물려난 시기부터는 유능한 젊은 기수들을 사원 중에서 발탁하여 사장으로 기용하고 있는 것이다. 현 15대 李重孝 사장도 그 중의 한 사람이다. 즉 李重孝 사장은 경희고, 경희대 경제학과 출신이며 대학 3학년 때 세무사 시험에 합격했고, 1989년 8월에 서울대 경영대학원 최고경영자과정을 수료했다. 교보생명에는 1970년 1월에 공채 1기로 입사했고, 그 후 줄곧 재무부서에서 승진을 거듭해 1994년 1월 20일에 제15대 사장으로 취임했다.⁸⁶⁾ 그는 大山과 아무런 혈연관계가 없다.

역대 社長으로 기용된 사람들은 임기 중 창업자의 창업정신과 경영철학을 성실히 지키면서 그 시대가 요구하는 상품개발이나 조직개편 등에 있어서 창조적이고 혁신적인 능력을 발휘하고 있다. 오늘의 교보생명의 발전은 창업자의 탁월한 경영능력과 이를 이어 받은 탁월한 전문경영인이 있었기에 가능하였다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이와같이 大山은 탁월한 人材起用의 능력을 가지고 있는 것이다.

교보생명출신의 업계 주요인사는 이강환(생명보험협회장), 신남진(보험계리인회고문), 이영택(조선생명사장) 등이다. 이들은 교보생명의 사장(예, 이강환) 혹은 전무이사 등을 역임한 바 있다. 이와같이 교보생명은 업계内外에 많은 유능한 인재를 배출하고 있다.⁸⁷⁾

大山은 人力育成을 위해 啓性院을 설립하여 사원의 교육과 훈련에 힘을 기우려 왔다. 大山의 철학을 집대성한 「새경영」(1987년)은 人力育成을 위한 基本教材로서 활용되고 있다.

大山은 “소금이 있어야 간을 먹는다”는 비유를 자주 쓰고 있다. 이 말은 기업의 생존은

86) 백승열, 전계서, p.15.

87) 전계, 「교보생명보험, 자료제공」(1996. 2).

「소금」의 역할을 하는 우수한 인재를 얼마나 많이 확보하고 있느냐에 달려 있다는 인식을 바탕으로 인적 자원의 체계적 육성·활용의 중요성을 강조한 표현인 것이다.⁸⁸⁾ 이 말에서도 알 수 있듯이 大山은 人材養成 및 人力育成을 최우수과제로 인식하고 있는 것이다.

大山의 인재양성은 단순히 개인이나 회사의 이익을 위한 것이 아니고 國益을 위한 것이다. 그가 教育振興을 창업이념으로 한 것에서도 알 수 있듯이, 그가 人材養成을 최우선과제로 한 것은 인재양성이 국익을 위한 사업이기 때문인 것이다.

3) 企業의 社會還元

大山의 企業觀은 企業(교보생명)을 「萬人을 위한 기업」, 「만인이 지키는 기업」으로 육성하는데 있다. 그는 기업을 길러, 기업을 萬人의 사회로 환원하는 것을 기업윤리로 삼고 있다.

大山은 우리나라에서 일반화되어 있는 경영의 세습풍조를 철저히 배제하고 그의 子女에게는 의도적으로 보험업과 관계가 없는 의학, 법학 등을 전공하도록 하여 그 분야의 전문인으로 이미 정착시키고 있다.⁸⁹⁾

예를들어 大山의 장남 慎昌宰는 서울의대 교수이며, 그가 겸직하고 있는 大山財團 이사장 직은 비영리의 문화사업에 지나지 않는다. 차남 政宰는 문구소매업에 종사하고 있으며, 첫째 사위 咸秉文은 서울의대 교수이며, 둘째 사위 朴容相은 서울고법 판사이다.

위에서 보이듯이 창립자 大山의 직계가족 및 형제 중 교보생명의 경영에 직접 참가하고 있는 사람은 없는 것이다. 특히 직계비속(사위포함)은 모두가 교보생명과 무관한 전문직종에 종사하고 있다(<표 7>).

4) 誠實經營

大山은 성실을 생활신조로 삼고 평생을 성실하게 생활해 왔으며 一日三省하는 생활태도를 지켜왔다.⁹⁰⁾ 大山의 생활신조인 성실은 社訓으로 승화하여 教保生命人の 경영이념으로 지켜지고 있다.

성실은 근면, 인내, 봉사, 희생 및 자기개발정신 등을 근저로 하여 실천되는 행위인 것이다. 그것은 儒教의 修身=修己의 정신과相通하는 것이다. 유교의 三綱五倫의 사상은 上下階級間의 位階秩序의 유지와 信義(義理)를 지키는 것을 기본원리로 하고 있다. 誠實은 바로 이러한 儒教의 기본원리의 실천이념이라고 할 수 있다.

大山은 어려서부터 父母와 祖父母 밑에서 儒教의 家風 속에서 成長해 왔기 때문에 誠實을

87) 전계, 교보생명보험 자료제공(1992. 2).

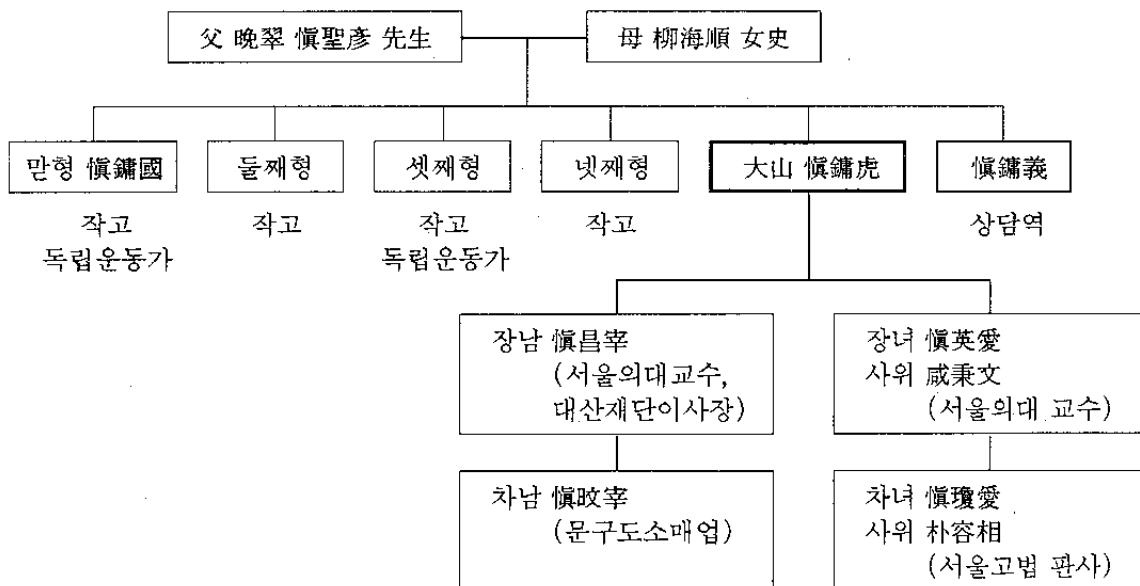
88) 상동.

89) 전계, 『二十年史』, p. 68.

90) 상동, pp. 66~67.

<표 7>

教保生命 慎鏞虎 創業者 家族事項



家訓으로 여겨 생활신조로 지켜 온 것이다.

保險事業은 고객(계약자)에 대한 성실봉사 및 책임봉사에 의해서 발전할 수 있는 것이며, 따라서 성실경영은 보험사업의 成敗를 좌우하는 기본정신이라고 할 수 있다.

성실경영에 의해 고객(계약자)에 대한 신뢰성을 높혀, 보험계약의 증가를 초래하고, 또한 성실경영으로 보험저축에 대한 신뢰성을 높혀 대중자본의 동원 및 증가를 실현할 수 있다.

「성실」은 또한 교보생명보험의 모든 조직원은 근무에 성실하고 계약자에게 성심껏 봉사함으로써 계약자의 재산을 성실히 관리하는 선량한 관리자로의 역할을 다 할 것을 강조한 표현이기도 하다.⁹¹⁾

교보생명은 1958년 8월의 창립이래 창립 5주년만에 보유계약 56억원으로 업계 3위에 올라섰고, 창업 9주년인 1967년 4월에는 보유계약 374억원으로 업계 정상을 차지하게 되었다. 그리고 창업 20주년이 되던 1978년 7월에는 보유계약 1조원 달성을 성공하였다. 이러한兆時代가 시작되면서 7월에 보유계약 10조원을 달성하였고 3년 후인 1985년 8월에 20조원을 돌파하였으며, 창립 30주년을 맞는 1988년 3월에는 보유계약액 40조원을 기록하여 국내 뿐 아니라 세계 보험업계에서도 주목을 받을 정도로 사세를 확장했다.⁹²⁾

1995년 8월말 현재 교보생명은 총자산 12조원으로 三星生命(21조원)에 이어 우리나라 生保社 33개 중 제2위의 랭킹을 차지하고 있다. 더욱 三星生命이 三星그룹의 계열회사임을 감

91) 전계, 「교보생명보험, 자료제공」(1996. 2).

92) 전계, 『三十年史』, p. 348.

안할 때 單獨企業인 교보생명의 기업위상은 높이 평가되는 것이다.

교보생명이 과거 37년의 짧은 기간 내에 生保社 정상급에 오르기까지 확장되어 온 것은 大山의 성실경영이 社訓으로 승화하여 전사원이 성실을 경영의 기본이념으로 지켜 왔기 때문인 것이다.

5) 社會的 責任

企業의 社會的 責任으로 (1)企業의 社會奉仕, (2)企業의 顧客利益最優先經營으로 나누어 검토하기로 한다.

企業의 사회적 책임의 대상은 기업의 활동을 가능케하는 社會나 국가에 대한 책임, 기업의 고객에 대한 책임 등으로 나눌 수 있는데 본고에서는 사회나 국가에 대한 기업의 사회적 책임으로 기업의 사회봉사를, 고객에 대한 사회적 책임으로 고객이익 최우선경영을 대상으로 논하기로 한다.

(1) 企業의 社會奉仕

大山은 公益이나 國益을 目的으로 기업경영에 임하여 왔다. 그가 사회공익재단 등을 설립하여 기업이윤의 사회환원을 실행하고 있는 것은 기업경영의 목적이 공익이나 국익을 목적으로 하고 있는 반증인 것이다.

생명보험은 「1인은 만인을 위하여 만인은 1인을 위하여」라는 상호주의원리에 입각한 인류 복지증진을 추구하는 사업이므로 사회적 역할을 수행하는 것은 당연한 일일지 모르나 대산의 社會公益에 대한 인식에서 출발한 공헌은 남다르다고 할 수 있다.⁹³⁾

大山은 공익사업으로서 한국농업기술의 선진화를 위해 1991년 11월 「대산농촌문화재단」을 설립하였고, 그리고 한국문학의 세계화 지원사업을 위해 1992년 12월 「대산재단」을 설립하였다. 이 외에 어린이들의 체육체전인 「체육 꿈나무 가꾸기 사업」, 「1천만명 독서인구 저변확대사업」, 「암퇴치사업」 등 사회공익사업에 적극 참여하고 있다.⁹⁴⁾

대산농촌문화재단의 주요사업은 첨단농업기술연구 지원사업, 농천문화창달사업, 농민교육사업, 장학사업, 대산농촌문화상시상사업 등이다.

1994년까지 전국 25개 농과대학에서 85명의 장학생을 선발, 장학금이 지급되었으며, 첨단 농업기술진흥, 농업구조개선, 농촌교육문화창달 등 농촌문화발전에 기여하는 개인이나 단체를 발굴하여 시상하는 국내 최대규모의 농업赏인 「대산농촌문화賞」시상을 통해 3년 동안 18명의 유공자에게 4억원의 시상금이 지급되었다. 이외에 1992년에는 화훼분야농민 29명의 네

93) 전계, 「教保生命保險, 資料提供」(1996. 2).

94) 「재단법인 대산농촌문화재단」(팜프렛), 「재단법인 大山財團」(팜프렛) 등의 보고서가 이를 재단에서 발행되어 있어 참고 바람.

델란드 연수를 시작으로, 1993년에는 덴마크의 양돈분야농민연수(25명)를, 94년에는 낙농분야 농민후계자 24명을 20여일 동안 이스라엘 키부추연수를 실시하고 있으며, 1995년 3월에는 23명을 선발하여 20여일 동안 덴마크와 이스라엘의 선진농업기술을 배울 수 있도록 지원하고 있다.

대산재단에서는 대산문학상 공모, 창작지원, 번역·출판지원, 해외한국학연구지원, 국제문화교류지원, 청소년 문예공모사업을 통해 국내창작문학계에 활력을 불어넣는데에 기여하고 있다.

체육꿈나무 지원사업도 활발하다. 미래의 체육을 이끌어 나갈 꿈나무들을 조기에 발굴 육성하기 위해 지난 1985년부터 초등학교 학생을 대상으로 육상, 체조, 핸드볼, 테니스, 탁구, 유도, 빙상 등 비인기 7개종목에 대해 지원해 왔다.

이 밖에도 21세기 정보화시대에 대비하기 위해 민간기업차원의 1천만명 독서인구저변확대 운동을 전개하고 있다. 즉 국가차원에서 할 일을 민간기업이 실시하고 있는 것이다.

사회복지 분야에서도 두드러진 실적을 보이고 있다. 그 중 하나가 종합 노인촌 건설이다. 수도권 및 5대 광역시군교에 노인촌을 건설하여 의식주 제공은 물론 다양한 생활문화 서비스를 제공하기 위해 관련계획을 구체화 해가고 있다.⁹⁵⁾

1980년 국내 최초로 암보험을 개발 판매해 온 교보생명은 암의 예방과 치료를 위해 암연구 및 계몽단체인 「대한암연구재단」, 「한국암연구재단」, 「대한암협회」 등에 암연구 기금을 출연하고 있으며, 국내 의과대학에 암연구를 위한 의학 발전기금을 지원하고 있다.⁹⁶⁾

1980년에는 세계최대의 서점인 교보문고를 설립하고 있다. 大山은 평소 「사람은 책을 만들고 책은 사람을 만든다」는 持論을 가지고 있었는데, 이 지론의 실현으로 책과 만남의 공간인 교보문고를 설치한 것이다.⁹⁷⁾

교보문고는 매장면적 약 2천 7백평으로 서가길이 24.7km, 20만종 180만권의 책을 보유하고 있다(참고로 세계적 규모의 서점들인 영국의 포일스는 2,100평, 미국의 반즈앤노블은 1,400평, 일본의 기노쿠니야는 1,200평의 매장을 가지고 있다). 개장 이후 1995년 5월까지 약 8천만권의 도서를 보급해 왔으며 또한 교보문고는 사랑의 책보내기 운동, 작가와 독자와의 만남, 독서지도 교양강좌, 도서전 등 각종 이벤트행사를 전개하여 독서인구 저변확대에 힘쓰

94) 「재단법인 대산농촌문화재단」(팜프렛), 「재단법인 大山財團」(팜프렛) 등의 보고서가 이를 재단에서 발행되어 있어 참고 바람.

95) 백승열, p. 13.

96) 「95 교보생명」(년차보고서) p. 26.

97) 전계, 「教保生命保險, 資料提供」(1996. 2).

고 있다.⁹⁸⁾

또한 교보문고는 大山의 뜻에 따라 하버드大(美), 東京大(日), 쇼필드大(英), 파리大(佛), 튜빙게大(獨), 콜롬비아大(加), 北京大(中), 스톡홀름大(스웨덴), 빈大(오스트리아) 등 총 9개국의 대학교 및 연구기관에 1,500여종 225,000여권에 달하는 韓國學도서를 기증하고 있다.⁹⁹⁾

위와 같은 사회공익사업은 기업의 사회봉사를 통한 사회적 책임의 실천사항을 나타내는 것이며 그것은 기업이윤의 사회환원을 나타내는 것이다.

(2) 顧客利益 最優先經營

고객이익 최우선경영으로서 계약자 이익배당을 들 수 있다. 계약자이익배당은 기업이윤을 고객인 계약자에게 환원하는 생명보험의 최고·최선의 제도라고 할 수 있다.¹⁰⁰⁾

교보생명은 1988년 업계 최초로 계약자 이익배당을 실시하였으며, 1984년 업계 최초로 순 보험료식 책임준비금을 100% 정립하였다(참고로, 삼성, 흥국생명 등은 1991년에 들어서야 책임준비금을 100% 적립하였다). 그리고 1985년도 말에는 176억원 1986년도 말 136억원, 1987년 3월말 총 517억원의 계약자이익배당 준비금을 각각 적립하기에 이르렀다. 이리하여 1988년 4월 1일부터 업계최초로 계약자 이익배당을 실시하였다.¹⁰¹⁾

1995년 3월 현재까지 지급한 계약자 이익배당액은 총 5,220억원으로 계약자 일인당 업계 최고금액을 기록하고 있으며, 1995년 3월 현재 적립한 이익배당 준비금만도 1,054억원에 달하여 재무구조가 가장 튼튼한 회사로 평가되기도 한다.

이와같이 계약자 이익배당은 기업이윤을 계약자(고객)에게 환원시켜 주는 것이며, 그것은 기업의 사회적 책임을 실천에 옮긴 행위인 것이다.

또한 계약자 이익배당은 고객의 이익을 최우선으로 하는 경영이념의 실천인 것이다.

3. 經營理念에 대한 社會的 評價

大山의 經營理念의 실천은 비단 國內에서 뿐만 아니라 世界的으로도 높은 評價를 받고 있다.

大山의 교육보험의 개척과 경영이념의 실천은 세계의 보험학계에서도 인정을 받고 있다. 大山은 미국의 알라바마大學校(University of Alabama)에서 「최고명예교수」로 추대되었

98) 「95 교보생명」(팜프렛), p.24.

99) 전개, 「教保生命保險, 資料提供」(1996. 2).

100) 전개, 『三十年史』, p.335.

101) 상동, p.337.

으며 보험의 노벨상인 세계보험대상(IIS. (International Insurance Seminars, Inc)) 「세계보험대상」 수상, 미국 알라바마대학교에서 「보험의 대스승」 추대, 세계총장회의로부터 「王冠賞」 수상 등은 大山이 세계의 보험학계에서 인정을 받고 있는 증거인 것이다. 참고로 보험업계의 노벨상격인 세계보험대상은, 국내보험인 가운데는 아직 이 상을 수상한 사람이 없을 정도로 큰 상이다. 세계 최초로 교육보험제도를 창안해 공급한 것과 가장 짧은 기간에, 가장 알찬 경영으로 보험산업의 모델을 제시한 공로로 수상하였다.¹⁰²⁾

〈표 8〉 저축유공수상상황

日字	受賞種類	受賞者	功績內容
1962. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	國民貯蓄組合結成 및 實績提高
1963. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	貯蓄有功
1964. 9. 21	大統領 表彰	代表理事 慎鎮虎	제1회 貯蓄의 날, 最優秀貯蓄機關
1965. 9. 21	國務總理 表彰	副社長 趙俊鎬	제2회 貯蓄의 날, 國民貯蓄增大·貢獻
1966. 3. 21	大統領 表彰	大韓教育保險	貯蓄增大 功勞
1967. 9. 25	財務部長官 表彰	金鍾律分室長	제4회 貯蓄의 날
1968. 7. 1	財務部長官 表彰	大韓教育保險	生保社 貯蓄競爭에서 最優秀成績
1968. 9. 25	大統領 表彰	大韓教育保險	제5회 貯蓄의 날, 凡國民貯蓄運動 實績增大
1968. 11. 21	財務部長官 表彰	張元復分室長	제1회 保險의 날
1969. 9. 25	國民褒章	會長 慎鎮虎	제6회 貯蓄의 날, 國家經濟建設에 寄與
1970. 11. 21	國民褒章	代表理事 黃虎榮	제3회 保險의 날, 保險產業育成에 貢獻
1971. 4. 17	國民褒章	理事 趙俊鎬	貯蓄 1兆원돌파 記念大會, 國家經濟建設에 寄與
1972. 11. 20	國民褒章	副社長 慎鏞義	제5회 保險의 날, 國民貯蓄과 經濟發展에 寄與
1974. 10. 25	財務部長官 表彰	大韓教育保險	제11회 貯蓄의 날, 最優秀 貯蓄機關

자료 :『大韓教育保險三十年史』, p.157 및 p.191

大山은 민족자본의 형성에 있어서도 공헌한바가 크다. 그는 보험업을 통해 대중자본의 동원을 적극 추진한 공로가 인정되어 「저축의 날」 등에 있어서 국가로부터 각종 賞을 수상하고 있다. 즉 제1회 저축의 날(1964년)에 대통령상을 수상한 이래 66년, 68년에도 대통령상을 수상하였으며, 1969년 9월에는 국민훈장수상 등 각종 훈장을 수차례 걸쳐 수상하고 있다(〈표 8〉 참조).

이와같은 大山에 대한 세계보험학계의 높은 평가와 국민훈장을 비롯한 대통령상의 수상 등은 大山의 경영이념의 실천과 경영능력에 대한 社會的評價의 일면이라고 볼 수 있는 것이다.

102) 「內外經濟新聞」(1996년 2월 5일, 인물경제사 114).

大山은 30여년의 기업경영을 통하여 그의 경영이념을 성실하게 실천에 옮긴 한국의 모범적이다, 대표적인 기업가인 동시에 이 시대의 「보험의 大斯승」인 것이다.

VII. 맷는 말

이상에서 논한 것은 요약하여 결론 지우면 아래와 같다.

1. 生涯와 企業活動

1917년 8월 11일 전남 영암에서 출생한 大山 慎鏞虎 선생은 1936년 20세 때 향리를 떠나 중국대륙에 건너가 만주와 北京 등지에서 10여년의 대륙생활을 한 후 8·15 해방 이듬해인 1946년 30세 때 귀국했다.

大山은 抗日 가족으로 성장하고, 항일가족이라는 이유로 일제의 감시와 탄압을 받는 등 많은 고초를 겪었다. 그가 未成年期를 보낸 영암과 광주지방은 항일운동이 격심한 지역이었으며, 또한 그의 가족 중 맏형(鏞國)과 셋째형이 일제에 의해 투옥된 일도 있어 大山은 나라 잊은 국민의 서러움을 누구보다 절실히 느끼고 있었다. 그의 抗日 감정은 훗날 애국·애족의 방향으로 전환되어 갔다.

또한 大山이 북경 등지에서 交流하게 된 독립지사 慎甲範, 李陸史 등 항일 독립운동가들이 그에게 애국심을 심어 주었다. 그리하여 大山은 애국심이 강한 青年으로 성장하였다. 그가 훗날 教育立國을 꿈꾸며 교육진흥사업에 뜻을 갖게 된 것은 이러한 애국심 때문이다.

大山은 1946년의 귀국 후 新生祖國에서 상상도 못하였던 정치적·경제적 대혼란을 체험하게 되었다.

大山은 해방을 맞이한 조국의 富強은 교육입국의 실현에 달려 있다고 생각하였다. 大山은 많은 시련 끝에 드디어 1958년 8월 大韓教育保險株式會社(현 教保生命)를 설립했다. 즉 大山은 국민교육진흥과 민족자본형성을 창립정신으로 세계에서 최초로 대한교육보험회사를 창설하여 이 방면의 세계적인 개척자가 되었다.

어려서부터 向學心에 불타온 그는 우리 국민의 높은 교육열을 목격하여, 또한 부존자원이 없는 우리나라에서는 인재양성이 시급한 과제임을 인식하여, 가난으로 교육을 받지 못하는 남녀 청소년들을 위해 교육진흥사업에 투신키로 결심하였던 것이다. 그는 교육진흥과 자본형성의 두 기능을 접목하여 대한교육보험주식회사(현 교보생명)를 창설한 것이다. 교보생명은 창립 이후 착실하게 성장해 왔다.

교보생명은 창립 2년만에 업계 중위권에 부상하였고, 1967년 4월, 창업 9년만에 보육계약

374억원을 기록, 업계 정상을 차지하는 등 비약적인 성장을 하였다. 이러한 단기간의 비약적인 사세성장은 교보생명의 창업자 대산 신용호 선생의 시대를 선도하는 탁월한 기업경영능력, 그리고 맨손으로 생나무를 뚫는 투철한 집념 및 실천력의 뒷받침이 없이는 불가능 하였던 것이다.

大山은 1970년대에 들어서 「제2의 창사 운동」을 전개하였다. 제2의 창사 운동이란 교보생명의 경영전반에 걸쳐 전개된 일련의 경영혁신작업을 말한다.

제2의 창사 운동을 全社的으로 추진하기 위해서는 전임직원의 의식구조의 과감한 전환과 재정립이 요청되었다. 이에 따라 회사의 실천항목으로 「제2의 창사」의 指標를 제정하는 한편 회사의 창립이념과 경영신조를 구체화해서 「경영기본이념」을 제정하게 되었다. 제2의 창사 운동은 경영기본이념을 정신적 지주로 하여 전개되는 것이다.

경영기본이념은 봉사정신, 책임정신, 공익정신, 창조정신, 협동정신을 발휘하여 국민 속에 신뢰성을 구축하고 회사의 생산성을 향상시켜 국민경제의 발전에 기여하자는 것이었다.

경영기본이념은 전임직원에게 뚜렷한 목적의식, 회사와 사원의 존재이유와 가치 및 사명을 克明하게 알려주는 社憲과 같은 것이었다. 이러한 기본경영이념은 大山의 경영철학을 바탕으로 제정·발표되었던 것이다.

1970년대의 교보생명의 도약은 경영기본이념을 바탕으로 한 제2의 창사 운동의 추진에 의하여 이루어진 것이다.

제2의 창사의 지표는 1980년대에 들어 금융시장의 개방과 경영의 국제화시대를 맞이하는 가운데서 1982년 1월 1일에 「우리의 指標」로 再定立되었다.

「우리의 지표」는 금융시장의 개방과 경영의 국제화시대의 돌입에 대비하여 회사의 규모를 대형화하고, 전 시민을 보험에 가입하도록 하여 세계의 교육보험회사로 성장시키자는 것이었다. 그러기 위해서 교보생명의 전임직원은 각자가 맡은 과업을 완수하고 자기발전을 위해 꾸준히 노력할 것을 다짐하고 있는 것이다.

그후 1987년에는 啓性院의 개원을 계기로 하여 「새 經營」이 발표되었다. 「새 경영」은 大山이 生命保險事業에 30여 년 간 전념해 오면서 터득한 經驗과 경영철학을 集大成한 것이다.

「새 경영」은 교보생명의 창립이념, 사훈, 경영기본이념, 우리의 지표, 社歌, 社章, 社史 등에 담겨져 있는 大山의 철학을 集大成한 것으로서 소위 大山語錄인 것이다. 9大 課目으로 구성되어 있는 「새 경영」은 교보생명 전사원의 필수교재로서 활용되고 있다.

「새 경영」은 大山의 企業教育觀을 담고 있다. 「새 경영」에 담겨져 있는 조직구성원 상하간의 (位階)「秩序의 유지」, 「조직원에 대한 不斷의 교육」, 「사업계획수립과 조직의 효율적 운영」, 「조직원의 창조적 활동」, 「조직원의 자기 개발의 노력」등이 大山의 유교적 사고와 근

대적 합리적 사고가 접목되어 정립되어 있는 것이다. 「새 경영」에서 大山이 上下의 (위계) 질서와 균형을 유지하기 위하여 上下間의 相互教育을 주장하고 있는 점과 조직원의 창조적 자기개발을 주장하고 있는 점은 드러커(Peter F. Drucker)의 회사공동체의 이론보다 앞선 이론이라고 할 수 있다.

1994년 1월 20일에는 제15대 대표이사 사장으로 李重孝 현사장이 취임하여 5대 경영혁신 지침을 선언하였다. 즉 李重孝 사장은 21세기의 미래기반을 보다 공공하게 구축하기 위하여 「새시대, 새바람, 새경영, 새교보」 창조의 경영혁신을 선언하고, 「인간존중경영」, 「행동하는 경영」, 「신바람나는 경영」, 「내실경영」, 「고객의 가치를 창조하는 경영」 등 5大 경영혁신의 실천지침을 제정하여 현재 이의 실천에 노력하고 있다.

이중효 사장의 5대 혁신의 실천지침은 大山의 창업정신을 바탕으로 제정된 교보생명의 실천이념(경영이념)인 것이다.

1995년 4월 대한교육보험주식회사의 상호는 교보생명보험주식회사로 변경되어 21세기의 세계화에 대비하게 되었다.

교보생명은 창사 아래 오늘날까지 꾸준히 社勢가 확장하여 현재는 교보생명 산하의 계열회사로 「교보증권」, 「교보문고」, 「교보투자자문회사」, 「교보실업」, 「교보정보통신」이 있으며 그리고 사원의 인재 및 인력 양성기관으로 「계성원」이 있다. 이외에 사회봉사 및 복지기관으로 「대산재단」과 「대산농촌문화재단」이 있다.

이와같은 사세의 급속적인 확장은 이 모두가 大山 신용호 선생의 빛나는 業績인 것이다.

2. 企業位相

교보생명은 1995년 8월 현재 우리나라 生保社 33개사 중 총자산에서 제2위를 차지하고 있다. 즉 1위의 三星生命, 2위 교보생명 및 3위 大韓生命은 우리나라 3大 생명보험회사이며, 이들 중 제2위를 교보생명이 차지하고 있는 것이다.

三星生命이 三星그룹의 계열회사임을 감안할 때 단독기업인 교보생명의 企業位相은 높이 평가된다. 교보생명이 단독기업으로 생명보험업계의 정상그룹에 오르고 있는 것은 특기할 가치가 있는 것이다. 大山 신용호 선생은 既存生保社와는 달리 계열기업의 지원과 협조가 전혀 없는 상황에서 보험전업을 통해 교보생명을 업계 정상의 大企業으로 육성하였던 것이다.

3. 經營理念

大山의 경영이념은 다음과 같이 大別할 수 있다. 1) 교육진흥·민족자본형 성보국(창립정

신), 2) 인재양성 최우선주의, 3) 기업의 사회환원, 4) 성실경영, 5) 사회적 책임((1) 사회봉사, (2) 고객이익의 최우선 경영) 등으로 나눌 수 있다.

1) 教育振興 · 民族資本形成報國(創立精神)

大山은 교육진흥사업을 통하여 보국하고 또한 자본형성을 통하여 報國하기로 결심하였다. 이리하여 그의 창립정신인 국민교육진흥과 민족자본형성은 그의 경영이념으로서 확립된 것이다.

大山은 국제사회에서 韓民族이 생존하기 위해서 교육진흥이 이루어져야 하고 또한 韩民族의 경제 발전을 위해서는 자본형성이 이루어져야 하는 것이며, 이를 과업을 달성하는 것이 자신의 使命으로 생각한 것이다. 이와같이 그는 교육진흥사업은 국익을 목적으로 하는 것이며, 자본형성 역시 국익을 목적으로 하는 것이다. 그것은 단순히 영리추구를 목적으로 한 것 이 아니다.

따라서 대산의 교육진흥사업은 報國을 위한 것이며, 자본형성 역시 報國을 위한 것이라고 할 수 있다.

大山은 생명보험의 원리와 자녀교육과 민족자본형성이라는 두 이념을 상호 접목시킨 교육보험제도를 세계 최초로 창안하여 생명보험업계를 先導하였던 것이다.

창업당시 진학보험을 비롯한 아동보험, 육영보험 등의 교육보험상품은 세계보험역사상 최초의 상품으로 기록되어 있다.

대산은 교육보험을 통하여 또는 각종 교육지원사업 및 문화지원사업 등을 통하여 학교교육의 발전과 사회교육의 발전에 직접 내지 간접으로 기여해 왔으며, 또한 교보문고의 설립운영에 의해 과학 및 문화서적의 보급에 기여하고 있다.

2) 인재양성 최우선주의

大山은 인재양성을 최우선과제로 하고 있다. 인재양성 및 인력육성은 그가 가장 역점을 두고 있는 경영이념이다. 대산은 많은 인재를 양성하여 전문경영인으로 기용하고 있으며, 또한 각종 문화사업을 통하여 인재양성에 공헌하여 왔다.

大山은 1958년 8월 7일 대표이사 사장, 1967년 5월 15일 회장, 1975년 11월 14일 명예회장에 취임하였다. 즉, 그는 41세에 사장이 된 후 불과 16년만에 아직 기운이 완성한 初老의 나이인 57세에 명예회장에 취임함으로서 경영의 제1선에서 제2선으로 자리를 옮겼던 것이다.

교보생명에서는 창업자 大山에 이어 제2대 사장으로 趙俊鎬씨가 취임하였으며 그후 오늘날까지 제15대 사장이 취임하고 있다. 특히 대산이 명예회장으로 취임한 이후 젊은 유능한 인재를 사원 중에서 발탁하여 社長職에 기용하고 있다.

현 李重孝 사장은 1970년 1월 공채 1기로 입사한 소위 공채사원 출신인 것이다. 그는 大山 과는 아무런 혈연관계가 없다. 이와같이 대산은 공채사원 가운데서도 유능한 인재를 발탁하여 사장직에까지 기용하고 있는 것이다.

大山은 사원의 교육 및 훈련기관으로서 啓性院을 설치 운영하는 등 인력양성에 힘쓰고 있다.

오늘날 교보생명이 업계 정상급에 오르게 된 것은 大山이 유능한 인재를 양성하여 그들을 요직에 기용하여 왔기 때문이다. 대산은 인재양성 최우선주의의 이념아래 유능한 인재·인력양성에 힘써 온 것이다.

大山의 인재양성은 단순히 개인이나 회사의 이익을 위한 것이 아니고 國益을 위한 것이다. 그가 교육진흥을 창업이념으로 한 것에서도 알 수 있듯이 그가 인재양성을 최우선 과제로 한 것은 인재양성이 국익을 위한 사업이기 때문이다.

3) 기업의 사회환원

대산의 기업관은 기업을 「萬人을 위한 기업」, 「萬人이 지키는 기업」으로 육성하는데 있다. 그는 기업을 걸러 기업을 만인의 사회에 환원하는 것을 기업윤리로 삼고 있다.

大山은 경영의 세습풍조를 철저히 배제하고 그의 자녀에게는 의도적으로 보험업과 관계가 없는 의학, 법학 등을 전공하도록 하여 그 분야의 전문인으로 이미 정착시키고 있다.

大山의 형제 및 직계가족 중 교보생명의 경영에 직접 관계하고 있는 사람은 없는 것이다.

대산이 유능한 인재를 사원 중에서 발탁하여 사장직을 비롯한 회사의 요직에 기용하고 있는 것에 대해서는 앞절(인재양성 최우선주의)에서 논한 바와 같다.

大山은 기업의 사회환원을 경영이념으로 하여 그 실천에 힘쓰고 있는 것이다.

4) 성실경영

大山은 성실을 생활신조로 삼고 평생을 성실하게 생활해 왔으며, 一日三省하는 생활태도를 지켜 왔다. 大山의 생활신조인 성실은 社訓으로 승화하여 教保生命人の 경영이념으로 지켜지고 있다. 성실은 근면, 인내, 봉사, 희생 및 자기개발정신 등을 근저로 하여 실천되는 행위인 것이다 그것은 유교의 修身=修己의 정신과 相通하는 것이다. 유교의 三綱五倫思想은 上下階級間의 위계질서의 유지와 信義(義理)를 지키는 것을 기본원리로 하고 있다. 성실은 바로 이러한 유교적 기본원리의 실천이념이라고 할 수 있다.

보험사업은 고객(계약자)에 대한 성실봉사 및 책임봉사에 의해서 발전할 수 있는 것이며, 따라서 성실경영은 보험사업의 成敗를 좌우하는 기본정신이라고 할 수 있다.

성실경영에 의해 고객에 대한 신뢰성을 높혀 보험계약의 증가를 초래하고, 또한 성실경영

으로 보험저축에 대한 신뢰성을 높혀 대중자본의 동원 및 증가를 실현할 수 있다.

성실경영은 오늘의 교보를 키워온 원동력인 것이다. 교보생명이 과거 37년의 짧은 기간 내에 生保社 정상급에 오르기까지 사세가 확장되어 온 것은 大山의 성실경영이 社訓으로 승화하여 전사원이 성실을 경영의 기본이념으로 지켜 왔기 때문인 것이다.

5) 사회적 책임

기업의 사회적 책임을 사회적 봉사와 고객이익 최우선 경영으로 나누어 검토한다.

(1) 사회적 봉사

大山은 공익이나 국익을 목적으로 기업경영에 임하여 왔다. 그가 사회공익재단 등을 설립하여 기업이윤의 사회환원을 실행하고 있는 것은 기업경영의 목적이 공익이나 국익을 목적으로 하고 있는 반증인 것이다.

大山은 공익사업으로서 「대산농촌문화 재단」 및 「대산재단」을 설립운영하고 있다. 이외에 「체육꿈나무 가꾸기 사업」, 「1천만명 독서인구 저변확대사업」, 「암퇴치사업」 등 사회공익 사업에 적극 참여하고 있다.

사회복지 분야에서도 종합노인촌의 건설 등 야심찬 계획을 가지고 있다. 수도권 및 5대 광역시 근교에 노인촌을 건설하여 의식주 제공은 물론 다양한 생활문화 서비스를 제공하는 방안 등을 연구하고 있기도 하다.

또한 교보문고는 현재 20만종 180만여권의 책을 보유하여 이들 도서를 보급함으로서 과학과 문화의 발달에 기여하고 있다.

위와 같은 사회공익 사업은 기업의 사회봉사를 통한 사회적 책임의 실천사항을 나타내는 것이며, 그것은 기업이윤의 사회환원을 나타내는 것이다.

(2) 고객이익 최우선 경영

고객이익 최우선 경영으로서 계약자 이익 배당을 들 수 있다. 계약자 이익배당은 기업이윤을 고객인 계약자에게 환원하는 생명보험의 최고 최선의 제도라고 할 수 있다.

교보생명은 1984년 업계최초로 순보험료식 책임 준비금을 100% 적립하였고 1987년 3월 말 총 517억원의 계약자이익 배당금을 적립하였다. 이리하여 1988년에는 213억원의 계약자 이익배당을 실시하여 한국보험사에 계약자 이익 배당시대의 문을 열었다.

1995년 3월 현재까지 지급한 계약자 이익배당액은 총 5,220억원으로 계약자 1인당 업계 최고 금액을 기록하고 있다.

계약자 이익배당은 기업이윤을 계약자(고객)에게 환원시켜 주는 것이며, 그것은 기업의 사회적 책임을 실천에 옮긴 행위인 것이다.

또한 계약자 이익 배당은 고객의 이익을 최우선으로 하는 經營理念의 實踐인 것이다.

6) 經營理念에 대한 社會的 評價

大山의 교육보험의 개척과 경영이념의 실천은 세계 보험학계에서도 인정을 받고 있다. 大山은 미국의 알라바마대학교에서 「최고명예교수」로 추대되었으며, 보험의 노벨상인 세계보험학회의 「세계보험대상」 수상, 미국 알라바마대학교에서 「보험의 대스승」 추대, 세계총장회의로부터 「왕관상」 수상 등은 大山이 세계의 보험학계에서 인정을 받고 있는 증거인 것이다.

大山은 민족자본의 형성에 있어서도 공헌한 바가 크다. 그는 보험을 통해 대중자본의 동원을 적극 추진한 공로가 인정되어 「저축의 날」 등에 있어서 국가로부터 각종상을 수상하고 있다. 즉, 제1회 저축의 날(1964년)에 대통령상을 수상한 것을 비롯하여 수차례 걸쳐 대통령상을 수상하였으며, 국민훈장(1969년) 등 각종 훈장을 수상하고 있다.

이와같은 大山에 대한 세계보험학계의 높은 평가와 국민훈장을 비롯한 대통령상의 수상 등은 大山의 경영이념의 실천과 경영능력에 대한 社會的 評價의 일면이라고 볼 수 있는 것이다.

끝으로 大山은 탁월한 경영능력의 소유자이며 공사의 구별이 명확하고 國益優先을 이념으로 하는 애국적 기업인 것이다. 그는 어떠한 어려운 여건에도 좌절하지 않고 성실경영으로 기업을 성장시켜 온 自手成家型의 기업가이며, 또한 교육보험이라는 새로운 상품을 개발하여 기업을 성장시킨 創造的, 開拓者的 企業家인 것이다.

또한 大山은 「保險 외길」人生을 살아온 이 시대의 「保險의 大斯승」이며 우리나라의 代表的 經營者인 것이다.

참 고 문 헌

1. 『大韓教育保險 二十年史』, 1979.
2. 『大韓教育保險 三十年史』, 1989.
3. 大韓教育保險 株式會社, 『새經營』, 1987.
4. 한국보험공사, 『한국보험사』, 1985.
5. 백승열, 『재벌그룹·재벌총수들』, 도서출판 문원, 1995.
6. 李炫熙, 「1920年代初의 民族資本實力養成運動－自作會·朝鮮物產獎勵會의 活動」, 『大邱史學』, 第 7·8輯.
7. 교보생명, 『신입사원교본』, 1995년 7월.
8. 社團法人 生命保險協會, 「月刊 生協10」, 1995.

9. 黃明水, 『經濟學史』, 단국대학교출판부, 1982.
10. 黃明水, 「韓國の經營理念－その史的變遷－」, 『經營史學』, (日本) 第25卷 第2號, 東京大學出版部, 1990年 7月 30日.
11. 靈岩郡社團法人 王仁博士顯彰協會, 「王仁廟」(팜프렛).
12. 靈岩郡, 「마을由來誌」(교보생명제공).
13. 「李重孝社長就任辭」(94. 1. 20, 보고서).
14. 「李重孝社長就任後 教保生命保險 經營政策 基調」(報告書).
15. 「教保生命保險 年譜」(1989~1995)(보고서).
16. 「教保生命保險 新聞報道記事」(94. 1~95년).
17. 「95 교보생명」(년차보고서).
18. 교보생명, 「복리후생안내」(1995년. 4판).
19. 「재단법인 대산농촌문화재단」(팜프렛).
20. 「재단법인 大山財團」(팜프렛).
21. 教保生命保險株式會社, 「啓性院」(팜프렛).
22. 교보투자자문주식회사, 「現況」(1995. 10. 9. 보고서).
23. 한국전산주식회사, 「회사현황」(보고서).
24. 「신용호창립자 세계적 수상기록」(신문기사).
25. 교보생명보험주식회사, 「한국생산성본부 生산성대상 심사자료」(95년 2월).
26. 주식회사 교보실업, 「會社現況」(1995. 10. 1. 보고서).
27. 대한손해재보험공사, 「보험연감」1994·1995.
28. 생명보험협회, 「生命保險統計年報」(1995년).
29. 「內外經濟新聞」(1996. 2. 人物經濟史 114).
30. 「광주매일」(특집기사), 1994년 11월 1일.
31. 淺田喬二, 『日本帝國主義と舊植民地地主制』, 御茶の水書房, 1968.
32. 梶村秀樹, 『韓國近代經濟史研究－李朝末期에서 解放까지－』, 사계절, 1983.
33. 高宮普・占部郡美・山城章・白木他石 共著, 『現代の經營責任者』, 稅務經理協會, 1972.
34. Francis X. Sutton, Seymour E. Harris, Carl Kaysen, James Tobin, *The American Business Creed*, Harvard University Press, 1956(Schoken Books, 1962).
35. J. A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1929, ; J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development, an Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles*, tr. from Germany by Redners Opie,

- Cambridge, Harvard University Press, 1955.
36. John F. Mee, *Management Thought in a Dynamic Economy*, New York University Press, Second edition, 1964; 高橋達男 監譯, 『明日の經營理念』, 產業能率短期大學出版部, 1967.
37. Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954.

教保生命保險의 成長과 發展

—教保生命的 經營史的研究—

金 聖 壽*

目 次

I. 教保生命保險의 創立과 時代的 背景	1. 創業理念의 具現
1. 時代的 背景	2. 獨創적인 주력상품 「教育保險」의 개발
2. 教保生命保險의 創立과 意義	3. 大山 慎鏞虎 創立者의 信念과 哲學
II. 教保生命保險의 成長과 發展過程	4. 市經營精神의 經營活動 成功
1. 創業期	V. 21세기 教保生命保險의 發展方向
2. 跳躍期	1. 21세기의 目標
3. 成長期	2. 世界超一流保險會社의 構築
4. 安定期	3. 綜合金融그룹의 構築
III. 成長의 再跳躍期－5大經營政策推進	4. 社會福祉企業의 浮上
1. 5大經營政策의 意義	VI. 맷는 말
2. 5大經營政策別 推進方向	
IV. 教保生命保險의 成長要因과 特性	

I. 教保生命保險의 創立과 時代的 背景

1. 時代的 背景

教保生命保險(株)의 創立 當時 우리나라의 時代的 背景을 살펴보면 戰後復舊期로서 1인당 국민소득이 70불 내외에 불과한 가난한 후진국이었으며 생명보험의 개념조차 인식되지 못한 시기였다.

한국동란 후 정부는 전쟁으로 파괴된 下部構造와 產業施設의 復舊를 강조하던 시기였다. 공장 및 사회간접자본시설의 복구를 위한 보다 긴급한 사업계획들은 1957년 중반경에 달성되었고, 정부는 戰災復舊와 經濟安定化를 위한 노력 이외에도 가용자원의 상당한 부분을 북한침공을 막기위한 강력한 軍事力 유지를 위해 할당했다.¹⁾ 그러나 강력한 군사력의 유지는 한국동란 때부터 꾸준히 추구된 바이며 전후복구기에 특별히 한정된 것은 아니라고 할 수 있

* 慶熙大學校 經營學部教授, 經濟學博士, 韓國經營史學會 會長

1) 金光錫 · M. Roemer, 「成長과 構造轉換」, 韓國開發研究院, 1979, p.53.

다.

당시 가난과 굶주림으로 허덕이는 국민이 대부분이었으며 이승만 자유당정권의 경제정책은 미국과 UN원조의 방대한 지원을 받아 실시되었다. 1953년부터 원조자금에 의한 다양한 수입품들이 구호·복구 및 공업원료를 공급하기 위해 도착했다. 1953~60년간에 「UN韓國復興團(UNKRA)」에서 공여한 원조는 P. L. 480호에 의한 식량원조를 포함하여 약 17억불에 이르렀다.²⁾

동기간 중 한국 수입의 70% 이상이 외국무상원조에 의해 자금이 조달되었다.

외국원조는 필요한 수입품을 제공해 주었을 뿐만 아니라 무상원조 \$貨資金의 판매대전인 「원貨對充資金」은 투자를 위한 非인플레이션 국내자금원이었던 까닭에 복구사업을 위해 중요한 역할을 했다. 그럼에도 불구하고 이 시기의 「인플레이션」은 급속히 진행되었다.

도매물가지수로 본 년간 인플레이션율은 1955년도 82%에 달했으며, 1956년에는 31%, 1957년 후반기부터 재정안정계획을 주한미군 원조당국과 합의로 실시하여 그 해 20%로 줄일 수 있었다. 그러나 여전히 높은 인플레이션율로 국민들의 경제생활은 최악으로 어려움에 빠져들었다.

전쟁으로 유린된 경제하에서는 많은 국내저축을 동원하기에는 소득이 부족하였기 때문에 정부는 외국원조를 극대화하는데 노력을 경주하였다.

產業政策은 주로 對內指向의이었다. 公定換率은 가끔 있는 대폭적인 平價切下에도 불구하고 同期間 중에는 과대평가되어 있었다. 통화의 누진적가치하락을 상쇄하기 위해 정부는 50년대 후반 高率의 관세를 유지했을 뿐만 아니라 여러 가지 수량적 수입규제를 취했다.³⁾

이러한 조치는 소비재 생산업계에 대해 수입대체를 권장하는 결과가 되었다.

이 시대에 몇몇 輸出振興措置도 취해져 수출이 신장되기는 했지만 그 水準은 1950年代 全期間을 통해 극히 미비했다.

설상가상으로 1954년까지 한국의 生命保險事業은 無保險의 空的時代가 계속되었다. 1954년 10월 정부가 生命保險業 再開指示를 내리자 동년 11월 大韓生命이 영업을 재개하였을 뿐 協同生命, 高麗生命, 興國生命, 朝鮮生命(1955年 韓國生命으로 개칭)은 동면상태에 있었다. 1954년 12월에는 第一生命이 새로 설립되었으나 개점휴업상태를 명치 못하고 있던 중이었으며, 1956년에 비로서 고려생명이 영업을 재개하였다. 1957년 5월에는 東邦生命이 설립됨으로써, 1957년 당시 실제로 영업을 하고 있는 會社는 大韓, 高麗, 第一, 東邦 등 4個社 정도였다.⁴⁾ 이들은 본격적인 영업조직을 갖추지 못하고 本社 任職員이 中心이 되어 주로 단체보험

2) 韓國銀行, 「경제통계연보」, 1970, pp. 322~327 참조.

3) 金光錫·M. 로머, 「前揭書」, 1970, p. 54.

4) 財務部, 「韓國의 財政構造와 政策」, 1967, pp. 32~37 참조.

을 판매하면서 命脈을 유지하고 있었고 나머지 韓國, 協同, 興國 3個社는 그나마 영업을 개시하지 못하고 휴면상태를 계속하고 있었다.

이러한 時代의 상황에서 기존의 生命保險會社들은 經營에 큰 어려움을 겪고 있고, 政府에서는 새로운 생명보험회사 설립을 인가하지 않고 있는 실정이었다.

그러나 國民교육진흥과 민족자본형성을 함께 이루는 人類의 福祉增進의 目的으로 하는 「教保生命保險株式會社」는 產苦의 고통을 딛고 탄생하였다.

2. 教保生命保險의 創立과 意義

1958년 8월 7일 지금의 교보생명보험주식회사는 大韓教育保險株式會社로 創立하였다.

새나라 건설의 역군이 될 青少年을 잘 가르쳐 키우고 경제자립으로 부강할 나라로 발전하는데 필요한 民族資本을 쌓아가는 일에 기여하겠다는 일념에서 「國民教育振興」과 「民族資本形成」을 創立理念으로 하여 大韓教育保險(株)를 설립하였다.

서울특별시 종로구 종로1가 60번지의 2층 건물을 本社로 하여 資本金 2億圓에 慎鏞虎 初代社長을 포함한 임직원 46명으로 출범한 대한교육보험의 개업식은 신용호 초대사장의 創立理念을 재친명함으로써 시작되었으며 이날 經營信條도 피력하였다.

특히 이날 慎鏞虎 社長은 成長과 發展에 관한 중요한 말을 남겼다.

「오늘의 개업식이 초라하다고 서글퍼 하지 맙시다. 先進諸國에서도 한 保險會社가 제자리를 잡기까지는 보통 50年이 걸립니다. 그러나 本人은 25년 이내에 이 會社를 世界的인 會社로 만들겠습니다. 그리고 25년 이내에 서울의 제일 좋은 자리에 제일 좋은 社展을 짓겠습니다.」라고 굳은 결의를 밝혔다.⁵⁾

이 意味깊은 開業辭를 들은 全體 職員은 모두 한마음이 되어 개업축하기념으로 각자 1건씩 保險에 加入하였다.

이것이 教保生命保險株式會社의 始作이었다.

生命保險이 갖는 경제적 이론의 바탕은 人間의 統計的價値, 즉 한 人間이 전생애를 통하여 획득할 수 있는 소득가치의 총액이며, 여기서 생명보험의 기본적 기능은 이 가치를 시간적흐름과 관계없이 보장해 주는 것이다. 경제적 안정의 지속적 유지는 과학적이고 체계적인 방법으로 자산을 축적하는 방법 중 가장 중요한 것의 하나이다.

인간의 경제적가치를 완전히 파괴하거나 감소시켜 경제적안정을 위협하는 요인으로는 첫째가 조기사망이다. 경제활동을 할 수 있는 젊은 나이에 사망하면 그 경제적가치의 손실은 더욱 큰 것이며, 가정의 경제적 안정을 위한 자금수요도 증대된다.

5) 慎鏞虎, 「大韓教育保險株式會社 開業辭」, 1958年 8月 7日 參조.

둘째는 질병이나 사고에 따른 상해로 그 치료를 위한 비용이나 입원기간 중에 발생하게 되는 소득의 중단이다. 이것 또한 가정의 경제생활 안정을 파괴하는 주요인이 된다.⁶⁾

세째는 노령화에 따라 경제활동능력이 쇠퇴되어 잊게 되는 소득의 손실이며, 이로 인한 노후생활 경제안정의 파괴이다. 이외에 실직에 따른 소득중단의 위험을 제외한 조기사망, 질병, 상해위험, 노령화에 따른 소득상실위험 등이 포함된다. 生命保險은 이러한 위험으로부터 발생되는 경제적 손실을 보장하며 경제안정을 유지시키므로써 가정생활의 안정은 물론 개인의 고차원적 욕망충족을 달성할 수 있게 하는 사회경제적 제도이다.⁷⁾

이러한 생명보험의 본질과 효용을 3년에 걸쳐 세계 여러나라 人保險制度를 연구하고 참고하여 우리 실정에 맞고 국민교육진흥과 민족자본형성에 기여하는 새 保險制度를 개발하였다. 그것이 青少年教育과 生命保險을 한 고비로 連繫시킨 教育保險制度로서 창안되어 큰 성과를 가져 왔다는데 教保生命保險(前 대한교육보험) 創立의 큰 意義를 두고 있다. 그리고 이 教育保險制度는 우리나라에는 물론이고 先進諸國에도 없는 獨창적이고 창조적이었다는데 이 研究의 意味를 찾을 수 있다.

II. 教保生命保險의 成長과 展開過程

교보생명보험 성장과 발전과정의 시대 구분은 ① 창업기, ② 도약기, ③ 성장기, ④ 안정기 등 4기로 나누고 ⑤ 90년대 성장의 재도약을 위한 5대경영정책추진기로 하였다.

이렇게 성장과 발전과정을 시대구분하는 것은 경영사적 방법론에 입각한 것이며 교보생명보험(주)의 성장사의 성격을 규명하는데 바로 메터가 되기 때문이다. 따라서 교보생명보험(주)의 시대구분에 따른 성장과 발전과정은 다음과 같다.

1. 創業期(1958~1967)

教保生命保險의 創業期는 1958年부터 1967年까지로 규정할 수 있다.

創業期를 이렇게 설정한 이유는 첫째, 創立總會를 걸쳐 「大韓教育保險」의 商號인가와 더불어 大韓教育保險株式會社의 出帆과 둘째로 社章, 社訓, 社歌의 제정과 더불어 草創期의 營業活動의 始作, 셋째로 教育保險으로 個人保險市場의 개척으로 한국 최초의 「進學保險」商品

6) Jones, Lawrence D., 「Investment policies of life insurance companies, Boston : Graduate school of Business Administration, Harvard university, 1968.

7) Ferrari, John R, 「Life Insurance Company Investment」 In Investment Manager's Handbook, Chapter 28, edited by Dow Jones Irwin, 1980.

을 개발하였으며, 넷째로 團體保險市場을 적극 개척하는 계약실적을 보였다. 즉 전국교육공무원과 국민저축계약, 엽연초생산조약과 계약, 해군과 국민저축계약, 기타 많은 단체계약의 실적 등을 보여줌으로서 創業期의 基礎確立를 다지는 근거들을 만들어 놓았다. 그러면 이하에서는 이러한 創業期의 始作과 成長過程의 原因들을 고찰하고 創立 10年間의 社勢와 保險業界의 位置를 제시하고자 한다.

1) 대한교육보험주식회사의 출범

(1) 胎動과 成長

憤鏞虎 創立者가 창립이념을 「國民교육진흥」과 「민족자본형성」으로 定立하고 「教育保險」 제도를 창안하여 大韓教育保險株式會社를 創立하기까지는 곡절과 시련도 많았고 심한 전통을 오래 겪었다는 사실도 나타났다.

대한교육보험이 태동하고 있을 무렵, 우리나라의 사회지도급 인사나 경제인들은 보험업계를 불모지대로 보고 있었다.⁸⁾

그러나 2년 가까운 창립준비끝에 1957년 5월 15일 대한교육보험(주)의 창립을 위한 발기인총회를 개최되었다.

당시 발기인은 신용호 창립자를 대표로 하여 조준호, 최봉열, 구기운, 이규갑, 조동완, 국오현 등 7명이었으며, 발기 취지서의 요지는 보험산업의 본질이라 할 수 있는 國民生活의 安定과 福祉增進 및 國家經濟發展에 기여하자는 것으로 되어 있다.⁹⁾

이에 따라 1958년 7월 5일 임시주주총회를 개최하여 「大韓教育保險株式會社」의 상호를 의결하였으며, 당시 財務部로부터 財理 제3370호(1958, 7, 11)에 의거 「대한교육보험주식회사」의 출범이 되었다. 동시에 生命保險事業 免許와 教育保險商品으로서 「進學保險」도 인가 받았다. 이어서 외근직원을 선발하고 보험모집전략과 신종상품개발전략을 결정함으로써 개업에 필요한 제반여건을 갖추었다.¹⁰⁾

(2) 社章 · 社訓 · 社歌의 制定

한 기관과 회사의 상징으로서 社章은 중요한 의미를 갖고 있다. 教保生命은 創立時 公信力を 生命으로 하는 生命保險의 事業性格과 PR효과를 고려하여 社章의 도안을 제정하고¹¹⁾ 임직원의 복무지침이 되는 「社訓」이 제정되었는데 社訓은 「誠實」로 결정하였다.¹²⁾

8) 대한교육보험(주), 「대한교육보험 30年史」, 1989, p. 114.

9) 發起 趙旨書는 「대한교육보험 30年史」(1989), pp. 115~116를 참조바람.

10) 「上揭書」, p. 118 참조.

11) 1958년 7월 15일 전국 각 日刊紙에 社章도안을 현상모집한 결과 전국미술관계 인사들의 작품이 30여 점 응모되었다. 이때 서울대학교 미술대학 응용미술학과장이었던 李順石 교수의 특별한 협조가 있었다.

이는 당시 大韓教育保險의 모든 組織員이 근무에 성실하고 계약자에 성심껏 봉사함으로써 계약자의 재산을 설실히 관리하는 선량한 관리자로써의 역할을 강조하는 經營意志의 表現인 것이다.

그리고 전 직원의 애사심을 고취하고 융화단결을 도모하기 위하여 창립 5년만 1963년 4월에 社歌를 제정하였다.¹³⁾

이 社歌는 一般市民에게도 보급시킴으로써 교육보험에 대한 인식을 향상시키는데 크게 기여하였다.¹⁴⁾

2) 최초의 상품「進學保險」보급→개인보험시장개척

대한교육보험 창업사 「국민교육진흥」의 가치를 내걸고 창립이념의 구현을 위하여 첫선을 보인 商品이 「進學保險」이었다.

이 진학보험의 개발배경을 크게 3가지로 정리할 수 있다.

첫째, 대한교육보험의 創立理念을 구현하기 위한 것이다.

둘째, 보험산업의 지속적발전의 기틀을 마련하기 위한 발판으로서 個人保險의 판매가 필수적이라는 정책에 위한 것이다.

셋째, 시대와 고객이 필요로 하는 상품을 제작 판매한다는 生命保險經營의 基本精神에 따르기 위한 것이다.

이 최초의 보험상품인 진학보험은 1958년 7월 11일 財理 제3370호로 정식인가를 받았다. 그 내용을 살펴보면 자녀가 大學에 입학하면 16.7%, 大學在學中에는 7회에 걸쳐 매학기마다 11.9%를 학자보험금으로 지급하도록 되어 있고, 가입대상을 국민학교 1학년부터 중학교 1학년까지였다.

진학보험의 판매는 당시 단체보험에만 의존하던 우리나라 生命保險業界에 새로운 가능성 을 보여줌으로써 韓國의 生命保險經營史에 새로운 章을 열게하는 계기가 되었다.

3) 주력상품「教育保險」

진학보험의 보험금 지급내용이 대학 학자금에 한정되어 있어 다양한 階層別, 顧客別 수요 와 계속 높아가는 진학에의 열망을 근본적으로 충족시킬 수는 없었다. 이러한 진학보험의 미

12) 1969년부터 사용한 한글의 「성실」을 1989년 10월 1일부터 한자「誠實」로 바꿨다.

13) 社歌제정은 시인 金珖燮 교수의 「가사」를 받아 음악과 李興烈 교수가 작곡하였으며, 이 社歌는 그 후에 좀더 부르기 쉽게 하기 위하여 金享贊 교수가 편곡하여 오늘날까지 사용해 오고 있다. 社歌 內容은 「教保生命保險(株)」参考바람.

14) 이 社歌는 1963년 6월부터 12월까지 약 반년 동안 철도청의 도움을 받아 「경부선」과 「중앙선」을 운행하는 각 열차에 차내 방송을 하여 좋은 반응을 얻었다고 한다.

비점을 보안하여 1958년 9월에 「아동보험」¹⁵⁾을 1959년 1월에 「육영보험」¹⁶⁾을 각각 인가받아 판매하기 시작하였다.

이러한 몇 가지의 교육보험상품은 단체보험으로 겨우 명맥을 유지하던 보험업계에 개인보험으로서의 새로운 가능성을 보여준 實證이 아닐 수 없다. 그러나 상품별로 지급내용이 단순하여 학자금이 필요한 시기에 완전히 지급하지 못하거나 그 구조가 복잡한 점 등, 새로운 문제점이 나타나고 있었으므로 顧客의 需要에 부응하는 새로운 교육보험의 개발이 요구되었다. 이것이 1960년 4월 15일 財理 제2017호로 재무부장관의 인가를 받은 「教育保險」이었다.

이 「교육보험」은 1973년 1월 31일까지 만13년 동안 장기간 판매되었는데 그 판매실적은 신계약액이 967억원으로 개인보험의 56%, 수입보험료가 76억6천만원으로 전체의 59%를 차지하였다.¹⁷⁾ 이와같은 발전은 이 商品이 保險의 황무지라는 종래의 개념을 뒤엎으며, 이 교육보험이 모든 교육보험의 전형이라는 가치를 부여하게 되었다. 이 교육보험은 우리나라 生命保險業界에 개인보험시장의 主力商品으로 확고한 자리를 잡았고, 업계발전에 지대한 공헌을 하면서 현재에 이르고 있다.

4) 단체보험시장의 적극개척

1962년 정부의 「國民貯蓄組合法」이 제정·공포되고 生命業界에 커다란 전기를 가져다 주었다. 保險生命保險도 懇鑑虎 社長의 지휘아래 全體職員이 모집전선에 뛰어들어, 독특한 판매전략으로 大團體 위주의 계약을 체결함으로써 비약적인 성장을 가져왔다.

국민저축조합법이 공포된 1962년부터 3년간은 大韓教育保險(株) 創業期의 한 획을 긋는 시기였으며 이때 이룩한 主要 團體契約의 체결내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 전국교육공무원과 국민저축계약

1962년 1월 당시 문교부로부터 전국교육공무원이 저축기관으로 大韓教育保險(株)이 추천됨에 따라 전국을 4개 지역으로 나누어 독려반을 편성해서 内外野 總力體制로 모집활동을 한 결과 1차로 3억4천만원의 계약을 체결하였다.¹⁸⁾

이른바 「공무원 단체계약」이라는 이 계약은 당시의 점포규모 등, 社力으로 감당하기 어려운 광범위한 지역에까지 계약자가 산재되어 있어, 그후의 계약유지면 등에서 여러가지 문제

15) 「아동보험」은 0세부터 국민학교 3학년까지 가입하여 국민학교 입학시 5%, 국민학교 졸업시 50%, 고등학교 졸업시 50%를 분활지급도록 되어 있다.

16) 「육영보험」은 보험기간을 각각 6세, 12세, 15세, 18세, 22세 만기로 구분하여 만기시에 보험금 전액을 지급하는 상품으로서 특히 계약자 사망시에는 장래의 보험료 납입을 면제하는 최초의 「連生保險」이었다.

17) 大韓教育保險(株), 「主要資料·諸統計」, 1988, 참조.

18) 당시 전국에 걸쳐 교육공무원이 10만여명으로 큰 규모의 모집단위였다.

점이 발생하였으나 전국 규모의 계약을 체결하였다는 점은 교훈과 전통을 남겼다고 평가할 수 있다.

(2) 엽연초생산조합과 계약

엽연초생산조합의 국민저축 계약은 1962년 6월에 동조합연합회와의 일괄계약으로서 당시 단일계약으로는 업계 최고인 총 12억원에 달하는 것이었다.¹⁹⁾ 그러나 엽연초생산조합연합회 실무진의 잘못으로 인하여 조합원이 부담할 수 있는 과다한 계약을 타사와도 체결함으로써 문제점이 나타났으나 해결하였으며, 1964년 4월에는 高麗生命保險과 全國組合을 양분하여 각 單體組合과 추가계약을 체결하게 되었다. 대한교육보험(주)는 충북, 전남, 북 소재의 15개 엽연초생산조합²⁰⁾과 총 8억7천만원의 계약을 체결하였다.

(3) 해군 및 육군과 국민저축계약

1962년 11월 해군 국민저축조합과 1억5천만원의 단체복지보험계약을 체결하였다.

이 계약에서의 새로운 사실은 보험의 사무처리를 원활히 하기 위해서 해군영내에 사원을 상주케 하여 조합원의 이동, 승진, 퇴역 등에 따르는 收金과 支給業務를 담당하도록 한 획기적 조치였다.

이 제도는 고객에 대한 서비스향상과 단체시장 확보 및 유지에 크게 기여하였으므로, 1967년 4월 全陸軍과의 保險契約締結에서는 무려 170억원의 단체계약을 정식 체결하였고, 그후 1972년 7월 해군과의 계약 22억3천1백만원 체결에서도 큰 도움을 주었다.

(4) 주요 단체계약

1962~1964년 이루어진 발전적 단체계약은 〈表 1〉과 같으며 비교적 큰 단체와의 계약이었

〈表 1〉

主要團體契約

(單位 : 千원)

契約團體名	契約年月	契約額	契約團體名	契約年月	契約額
仁川重工業株式會社	1962. 1	13,990	大韓損害再保險公社	1964. 1	19,600
弘 益 會	1962. 2	61,310	大 韓 鹽 業 公 社	1964. 2	106,040
湖南肥料株式會社	1962. 4	19,170	國定教科書株式會社	1964. 3	70,000
세 브 란 스 病 院	1963. 3	51,940	忠 州 肥 料 株 式 會 社	1964. 7	119,990
해 태 製 葉 株 式 會 社	1963. 12	37,910	鳳 鳴 鐵 業 所	1964. 9	69,650
延 世 大 學 校	1964. 1	34,330	大 韓 重 石 株 式 會 社	1964. 11	140,000

자료 : 교보생명보험(주), 「대한교육보험 30년사」, 1969, p. 150.

19) 大韓教育保險(株), 「대한교육보험 30년사」, 1989, p. 149.

20) 15개 엽연초생산조합 - 제천, 충주, 음성, 청주, 영동, 증평, 괴산, 진천, 보은, 목포, 광주, 진안, 무주, 미원, 영천 등 15개 조합.

으며, 타사와 같은 부분계약이 없는 것이 매우 양호하여 教保生命保險(株)의 成長과 發展에 큰 도움이 되었다고 평가된다.

4) 창업기의 성장추이와 그 요인

교보생명보험 창업기의 보유계약은 1967년 394억원으로 이미 업계의 頂上을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

1964년말 보유계약 100억원을 돌파하여 그 당시 업계 2위로 올라섰으며, 1965년 145억원, 1966년 217억원, 1967년 394억원 등 업계점유율이 무려 41.7%에 달하였다.

특히 慎鏞虎 社長이 5년동안 직접 현장에 뛰어다니며 추진하여 오던 陸軍과의 特種貯蓄保險 契約이 1967년 4월 1일 170억원의 단체계약으로 정식체결되어, 동년 9월 30일 자로 教保生命保險은 創立 9년만에 보유계약액 374억원을 기록함으로써 업계 제패가 달성된다.

이에 따라 총자산도 1958년 22백만원에 불과하던 것이 1967년에는 22억2천7백만원으로서 업계 점유율 23.9%로 성장하게 된다.

〈表 2〉 창업기의 계약실적과 총자산의 성장추이

(단위 : 백만원, %)

구분 년도	계약액		보유계약		총자산	
	실적	업계점유율	실적	업계점유율	실적	업계점유율
1958	242	3.0	207	2.5	22	12.0
1959	874	16.0	879	8.9	34	7.0
1960	351	15.6	823	9.7	56	7.0
1961	1,375	17.4	1,523	12.5	61	6.9
1962	4,179	17.1	5,604	18.0	235	13.6
1963	2,390	18.9	7,596	22.0	503	18.9
1964	3,900	25.8	10,410	24.9	615	26.0
1965	7,482	25.3	14,546	25.1	912	19.8
1966	11,326	27.8	21,723	26.3	1,428	19.8
1967	31,290	41.7	39,385	33.0	2,227	23.9

자료 : 대한교육보험 30년사, 1989, p.182.

이와같은 教保生命保險은 이미 創業期에 업계 정상을 차지한 요인을 여섯 가지로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 創立者 慎鏞虎 社長의 國民教育振興과 民族資本形成의 투철한 創立理念의 實現.

둘째, 頂上을 向한 全體職員의 투자와 줄기찬 도전의식

셋째, 契約者 奉仕위주로 한 市場開拓戰略의 成功

넷째, 科學的인 外野管理와 영업효율을 극대화하기 위한 都給制인 支社中心體制에서 本社直營의 分室體制로의 획기적 개편의 성공

다섯째, 人事管理體制의 一元化와 公採制度로의 人力確保 등 人力確保와 養成制度의 주효

여섯째, 「4·19」와 「5·16」등 政治的 混亂과 업계의 시련 등의 不安한 격동기에 대처한
非常經營體制의 成功 등이다.

2. 跳躍期(1968~1977)

教保生命保險의 跳躍期는 1968년부터 1977년까지로 규정지을 수 있다.

이 도약기는 첫째, 신용호 회장과 경영진의 훈포장수훈 둘째, 大教產業의 설립과 정리, 셋째, 경영진과 경영체제의 일신, 넷째 「제2의 창사」운동의 전개, 다섯째, 保有契約 1,000억원
돌파 등으로 나타나고 있으며 특히 「第2의 創社」運動의 전개가 基本的 中心으로 고찰될 것이다.

1) 慎鏞虎 會長과 經營陣의 勳褒章 受勳

도약기 시작은 大韓教育保險이 최우수 저축기간으로 선정되어 1969년 9월 제6회 「저축의 날」에 신용호 창립자가 국민으로서는 최고의 영예인 國民勳章을 받게 됨으로써 國家經濟建設에 기여하였다는 평가를 받게 되었다.

도약기에 많은 經營陣들이 저축유공수상을 받게 되는데 1970년 11월 제3회 보험의 날에 黃虎榮 사장이 국민포장을 받았으며, 1971년 4월에는 조준호 이사가 국민표창, 1972년 11월에는 慎鏞義 부사장이 국민표창을 받았다. 그리고 1974년 10월 제11회 저축의 날에 大韓教育保險이 또한 최우수 저축기관으로 재무부장관 표창을 받는 등 生命保險會社로서 公信力を 크게 평가받았고 국민저축기관으로서 확고한 기반을 굳혔다.

2) 大教產業의 설립과 정리

第2次 經濟開發5個年計劃이 成功的으로 진행됨에 따라 都市化가 촉진되었고, 이에 따라
住宅不足 현상이 심화되어 갔다.

이에 教保生命保險은 극심한 주택난을 해소하는데 일익을 담당하기로 하고 1966년 국민주택 공급사업을 담당할 방계회사로서 大教產業(株)를 설립하였다.

그러나 1968년 三清住宅團地造成사업의 부진으로 大教產業의 主力사업을 製造輸出產業으로 전환하게 되었다.

그리하여 1973년 2월 합판제조업체인 군산소재 新興木材(株)을 인수하였고, 5월에는 豐國

製紙(株)를, 7월에는 부산 영도의 大韓陶器(株)를 각각 인수하여 의욕적인 經營에 착수하였다.

이 사업은 정부의 第3次 經濟開發5個年計劃의 추진과 國內外 景氣의 好調로 초기에는 매우 양호한 輸出實績과 經營成果를 올렸다. 그러나 1973년 밀어닥친 石油波動과 母企業인 大韓教育保險의 創立理念과도 거리가 먼 사업이라고 판단되어 1977년 5월 同會社를 정리하였다.²¹⁾

3) 經營陣과 經營體制의 一新

도약기인 1970年代에도 國民經濟의 高度成長이 지속되고 보험시장의 저변도 급격히 확대될 것이라고 전망하고, 또한 이러한 경제환경을 적극활용함으로써 업계를 선도함과 동시에 획기적인 발전을 이룩하기 위해서는 독자적인 經營改善을 통한 自生的 成長이 시급하다고 판단한 慎鏞虎 會長은 經營陣과 經營體制를 一新시켰다.

그간 會社의 기초확립과 成長發展에 헌신해 온 신용호 사장은 理事會長으로 조준호 부사장을 사장, 부사장에는 신용희 감사를 기용함과 동시에 새로운 跳躍期의 經營體制로 바꾸었다.

그후 1969년 1월에 제3대 황호영사장, 1973년 2월 前성업공사 사장을 역임한 배민홍 사장을 제5대 사장으로 선임하였다. 교보생명보험(주)의 도약기는 「第2의 創社」運動으로 特徵지 을 수 있으며 이 運動은 과거의 고정관념과 타성에서 탈피하여 과학적이고 합리적인 경영관 리기법을 과감하게 도입함으로써 會社를 완전히 새롭게 탄생시키기 위한 經營革新運動이라고 평가할 수 있다.

4) 「第2의 創社運動」의 展開

「第2의 創社」運動이라 함은 회사가 경영전반에 걸친 혁신운동을 통하여 1970년대의 도약을 쟁취하기 위한 일련의 經營革新作業을 말한다.²²⁾

따라서 이 運動은 教保生命保險 創立 10년째를 맞은 1967년부터 1969년까지 3년간의 경영 각 부문에 걸친 제도개혁 등 준비단계가 있었고, 1970년부터는 본격적인 추진, 전개과정을 거쳐 창립 20주년이 되는 1978년에 성공적으로 마무리 지은 大役事였다.

「第2의 創社」運動은 ① 예산관리제도의 도입(1967, 6)의 첫 작업으로 시작하여, ② 학사 치부장제도의 도입(1968, 8), ③ 보험기술 혁신회의 개최(1970, 3), ④ 指標制定(1970, 3), ⑤ 外野新制度의 도입(1970, 4), ⑥ 연수지부장제도 도입(1970, 4), ⑦ 경영기본이념 제

21) 大韓教育保險(株), 「前揭書」, pp.193~194 참조.

22) 「上揭書」, p.198 참조.

정(1970, 6), ⑧ 사무전산화 추진(1971, 2), ⑨ 계약선택체제의 확립(1971, 2) 등으로 이어진 경영전반에 걸친 一大革新運動이었다.

(1) 「第2의 創社運動」의 指標

「第2의 創社」運動을 전반적으로 추진하기 위해서는 전임직원의 意識構造에 관한 과감한 전환과 재정립이 요청되었으며, 教保生命保險(株)의 실천항목으로 第2 創社運動의 指標를 제정하였고, 會社의 創立理念과 經營信條를 구체화해서 經營基本理念을 이 운동의 정신적 지주로 함으로써 1970년 3월 25일 「보험기술혁신전국대회」에서 行動指針 지표를 제정하여 발표하였다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.²³⁾

「어제는 反省하고 來日을 創造하자」라는 목표하에 첫째, 전투적 조직을 생활화 하자. 둘째, 지능개발을 의무화 하자. 셋째, 전 시민을 교보 가족화 하자. 넷째, 계약자 배당을 조기화 하자. 다섯째, 업적에 직결되는 후생복지자를 극대화 하자.

이와같은 指標가 지향하는 바를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 조직은 보험사업의 생명이므로 끊임없이 중원하고 훈련·양성하여 어떠한 난관이라도 능히 극복할 수 있는 도전의지로 무장된 조직을 만들자는 것이다.

둘째, 현대는 전문화 시대이며 상황이 급변하고 있어 남보다 새롭고 뛰어난 지식과 기술만이 승리할 수 있으므로 다각적인 교육을 통하여 모든 조직원이 지식수준을 높여 나아가자는 의도이다.

셋째, 사회보장의 구현이라고 하는 숭고한 이념은 전 시민이 우리의 계약자가 될 때 이루 어지므로 전 국민을 대한교육보험의 가족으로 만들자는 의미이다.

넷째, 生保事業의 값진 결실인 계약자 배당을 조기에 실현하여 진실로 계약자를 위하고 계약자에게 이익이 돌아갈 수 있도록 하자는 것이다.

다섯째, 사업이익은 계약자·종업원·회사 등 3자 共榮의 原則下에 귀속되는 것이다. 후생복지의 극대화는 업적의 극대화로 이루어지는 것이므로 内外野에 합심하여 업적증진에 매진하여 후생복지자를 극대화 하자는 의미이다.

이러한 「第2 創社運動」의 指標的 意味는 經營基本理念을 軸으로 하여 전임직원의 뚜렷한 목적의식과 정신무장을 새롭게 하는데 도움을 주었을 뿐만 아니라 회사와 종업원의 존재이유와 가치 그리고 사명을 의식하는 「社憲」과 같은 것이라고 지적하고 싶다.

(2) 「第2 創社」운동의 經營基本理念

제2창사운동의 경영기본이념은 「공존공영 상부상조의 정신을 바탕으로 한 생명보험사업으로 국민의 복지와 밀접하게 관련되며 또 사업의 번영을 국민의 깊은 이해와 신뢰가 있으므

23) 「上揭書」, p.200 참조.

로써 비로소 가능하다는 점에 비추어 「성실」의 사훈아래 국민생활의 향상에 기여할 것을 굳게 결의하여 이에 경영의 기본이념을 정한다」고 하였다.²⁴⁾

(3) 「第2 創社運動」의 핵심적 업무실적

「第2 창사운동」의 핵심적 실천업무는 첫째, 人力養成體系의 一新이며 둘째, 블럭制度의導入 셋째, 事務標準化와 電算화가 실천되었다는 사실이다. 특히 사무의 표준화 사무의 전산화 그리고 한국전산주식회사(KICO)의 설립은 보험업무의 전산처리가 본격화 되는 시점이다.

따라서 1971년 2월 1일 전산화 전담부서의 「전자계산실」을 발족시켰으며 개인보험사무의 전산화로 말미암아 대고객 서비스의 혁신적인 향상을 목표로 한 최종 단계 온라인시스템개발에 착수하게 되었다.

1976년 5월 본사지급창구에 온라인시스템을 가동시켰고, 1978년 7월에는 서울·釜山間 온라인시스템을 가동시킴으로써, 업계 최초로 온라인 업무실시와 함께 대고객서비스 향상에 또 하나의 新紀元을 이루하게 되었다고 평가하고 있다.²⁵⁾

5) 保有契約 1,000億원 달성

1967년 4월 육군 국민저축조합과 최초로 170억원에 대형계약을 체결하였고, 그후 1969년 7월에 이르러 기존계약의 100%에 해당하는 180억원의 추가계약을 체결하였다.

이어 韓國電力株式會社가 퇴직급여충당금을 적립하려는 계획을 세우자 이를 보험화하는데 성공하여 新種商品으로 1969년 12월에 「특정퇴직적립보험」을 개발하였다. 이 보험은 기업의 퇴직금지급규정에 따라 보험금을 지급하며, 궁극적으로는 퇴직급여충당금을 완전히 적립할 수 있도록 한 특수한 상품으로서 注文式保險의 효시가 되었으며 1977년 6월부터 판매하기 시작한 종업원퇴직적립보험의 母體가 되었다.

24) 「第2 創社」 운동의 「경영기본이념」은 다음과 같다.

- ① 국민 각층이 참으로 바라는 보험을 제공하고 충실한 봉사로써 계약에 대한 경제적 보장적 책임을 성실히 이행할 것을 제일로 한다.
- ② 생명보험사업의 공공성을 자각하고 적정한 자산운용과 사회의 복리증진에 전력하며 나아가 국민 경제발전에 기여한다.
- ③ 영지에 입각한 창조성과 신념에 충만한 실행력으로서 경영의 생산성을 높이고 모든 업적의 발전을 기한다.
- ④ 회사의 번영과 더불어 전종업원의 생활향상을 도모하고 우수한 사회인으로서의 자질육성에 노력한다.
- ⑤ 생명보험업계의 일원으로서 자주성 있는 협동정신으로 보험사상의 보급과 업계 전반의 진보·발전에 공헌한다.

(이상은 大韓教育保險(株), 「大韓教育保險 三十年史」, 1989, p. 202 참조)

25) 大韓教育保險(株) 「前揭書」, pp. 209~210 참조.

그 결과 1970년 1월 韓電 종업원 1만 1,787명을 대상으로 계약액 200억 원, 월간 수입보험료 1억 원에 달하는 초대형 계약을 체결하였다.

이리하여 1971年 3月에는 드디어 업계 최초로 보유계약액 1,000억 원을 돌파하는 신기록을 세웠다.

6) 黑字經營의 成長과 그 特徵

1974년 말에 보유계약 2,536億원, 1975년 말에는 3,156億원, 1976년 말에는 4,246億원, 1977년 말에는 7,115億원을 각각 달성하였다.

특히 1977년 12월에는 월간신계약 1,000億원의 높은 벽을 깨뜨렸고, 年間 5,039億원의 신계약을 이룩한데 이어 1978년 7월말에는 대망의 보유계약액 1兆원을 돌파하였다.²⁶⁾

이와같은 成長의 要因은 다음과 같다. 먼저 指導社員을 영업국에 배치하여 현장교육을 생활화하고, 본 지사간 순환보직을 위한 기관실무교육을 실시하여 언제라도 기관근무가 가능하도록 전사원을 기관요원화 하였다. 또한 사원 및 支·本社幹部社員의 합숙교육훈련 등의 이론·실기양면의 교육도 성장의 요인이 되었다.

다음으로는 本社와 外野와의 정신적 유대를 강화하고 外野活動上의 고충을 본사 사원이 더욱 깊이 이해함으로써 本·支社間의 일체감을 고취하기 위한 시책으로, 1976년 4월에 영업국과 본사 각 부서간에 자매결연을 맺었다. 이 자매결연은 메마르기 쉬운 外野의 분위기를 훈훈하게 하였고 외근직원의 회사에 소속감을 강화하는데 도움이 되었을 뿐만 아니라, 본사 각 부서도 생생한 일선현장을 피부로 느낄 수 있는 산 교육의 효과가 있었다. 또한 우수사원에 대한 해외연수를 시작한 것도 큰 要因이 되었다.

그리고 마지막으로 그 特徵은 人材確保와 아울러 시대에 알맞는 교육과 과학적 관리 및 공정한 처우 등을 전통화하여 많은 人材가 정착할 수 있는 기풍조성과 生命保險이 社會로부터 맡은 바 책임있는 人的事故에 대한 경제적 보장이므로 저축성에서 탈피하여 사회적사명을 다한 점 등을 지적하고 있다.

教保生命保險(株)의 跳躍期의 成長과 發展의 모습을 보면 다음 <表 3>과 같다.

이와같은 教保生命保險(株)의 도약기의 특징을 크게 요약하여 보면 첫째, 이 기간 동안에 經營陣의 강화와 짚어진 경영진의 활동을 들 수 있으며 둘째, 외근직원수입의 대형화를 전제 하로 한 商品의 大型化 運動의 展開 셋째, 人力養成과 教育訓練의 強化 넷째, 全國온라인 업무개시의 電算化실시 그리고 다섯째, 創意의이고 진취적인 홍보운동을 통한 고객만족판촉전략 등이 주요한 성장의 요인이 되었다고 지적할 수 있다.

26) 教保生命保險(株) 資料提供(1996, 1).

〈表 3〉

도약기의 성장과 발전(1978년 기준)

항 목	성장과 발전내용
본사기관수	16부, 37과 3실 3소(내근사원 1,188명)
외야점포수	영업국 24개, 21부 232개, 지소 33개(외근직원 11,421명)
보유계약	1조 1,466억원
년간신계약	8,222억원
수입보험료	661억원
총자산	978억원
자본금	5억원
당기순이익	4,900만원

자료 : 교보 생명주식회사(1996, 2)

3. 成長期(1978~1987)

教保生命保險(株)의 成長期은 1978年부터 1987년까지로 규정한다.

이 기간을 成長期로 규정한 이유는 첫째, 生保產業의 高度成長이 시현되는 기간이며 둘째, 光化門時代의 開幕이 전개되고 셋째, 世界속의 教保生命保險의 位相이 定立되는 시기이기 때문이다.

특히 光化門時代의 개막을 ① 광화문사옥의 준공, ② (株)教保文庫의 設立, ③ 새로운 成長을 위한 經營管理, ④ 法人市場의 開拓, ⑤ 건강보험시장의 석권, ⑥ 보유계약 15조원 돌파 등으로 成長과 發展의 모습을 보이고 있기 때문이다.

그리고 世界속의 教保生命保險의 位相은 ① 創立者 慎鏞虎 會長의 世界保險大賞受賞, ② 「새 經營」으로 先進經營指向, ③ 地方自社社屋時代의 開幕, ④ 業界最初의 契約者 利益配當, ⑤ 人力養成센터로서 啓性院 開院, ⑥ 壯年教保生命保險의 位相이 定立되는 등 成長期의 發展過程이 나타났기 때문이다.

1) 生保產業의 高度成長

1978년까지 매년 10% 이상의 고도경제성장을 지속하던 한국경제는 1979년 7월 원유가격 59% 인상에 따른 제2차 오일쇼크와 10월 26일 박정희대통령의 시해사건과 관련된 정치적 혼란 등으로 경기의 침체국면이 심화되기 시작하더니 1980년대에 들어와 학원소요사태, 광주의 민주화운동, 사북탄광의 집단시위사태, 비상계엄령확대 등 정치·사회적 혼란을 더욱 가중되어 해방 이후 처음으로 마이너스 성장(-4.8%)을 기록하였다.

이와같은 경제성장의 둔화와 정치사회의 혼란 속에서도 生保產業은 여타산업과는 달리 고도성장을 계속하였다.

1978년을 기준으로 하여 1982년의 통계 지표를 <表 4>에서 비교하여 보면, GNP 성장을 연평균 5.0%에 불과하였으나 生保產業의 수입보험료를 연평균 66.4%에 달하는 경이적인 신장을 하였다.

<表 4>

成長期 經濟成長과 生保產業 成長指標

(1978~1982)

區分	GNP		1人黨 GNP (弗)	生保 保有契約		生保 收入保險料		生保 總資產	
	實績 (億弗)	伸張率 (%)		實績 (百萬 원)	伸張率 (%)	實績 (百萬 원)	伸張率 (%)	實績 (百萬 원)	伸張率 (%)
1978	513	11.0	1,392	4,386,956	76.2	243,648	73.9	355,002	66.9
1979	614	7.0	1,640	6,342,456	44.6	479,537	96.8	667,146	87.9
1980	603	- 4.8	1,589	11,377,847	79.4	603,622	25.8	988,779	48.2
1981	662	6.6	1,719	19,880,592	74.7	922,707	52.9	1,468,868	48.6
1982	693	5.4	1,773	46,047,183	131.6	1,685,048	82.6	2,488,238	69.4

資料：經濟企劃院，韓國統計年鑑，1987

韓國保險公社，保險統計年鑑，1983。

이와같은 生保產業의 高度成長은 국민소득의 증가와 생명보험에 대한 국민의 신뢰증진을 바탕으로 하여 그동안 꾸준히 추진하여온 정부의 보험산업 육성지원정책과 보험인들의 적극적인 노력이 밑거름이 되어 이룩한 성과라고 지적한다.

2) 光化門時代의 開幕과 保有契約 15兆 원突破

(1) 經營革新의 推進과 光化門社屋의 竣工

1980년대 광화문시대의 개막을 맞이하여 교보생명보험회사는 급변하는 경제·사회환경과 생보시장여건의 변화에 대응하여 과학적인 경영관리체제를 구축하고 앞서가는 경영전략을 수립하여 세계속의 교육보험으로 응비하기 위한 장기경영계획으로 1980년 3월 경영혁신6개년계획(1980~1985년)을 수립하였다.

經營革新6個年計劃은 ① 국제화체제로 전환, ② 다각적인 인사정책의 전개, ③ 외야경영의 혁신, ④ 자산운영의 충실과 고도화, ⑤ 사무체계 확립과 전산화 등으로 기업규모에 있어서 世界50大企業으로 成長 發展한다는 내용이다.

이와 때를 맞추어 1981년 6월 1일 국내외 관계인사와 임직원 400여명이 참석한 가운데 대한교육보험빌딩 및 아케이드「종로 1번지」준공식을 거행함으로써 본사 사옥 신축사업은 최초의 부지매입에서부터 수많은 시련과 난관을 극복한 끝에 만 10년의 대역사를 마무리 지었다.

이로써 오늘날 교보생명보험회사는 그때 이미 국제화 시대에 대비한 선진생명보험회사로서 공신력을 드높이고 계약자의 재산을 성실히 운용하여 계약자에 대한 봉사를 더욱 확대할 수 있는 성장기의 일대 전기를 마련하게 되었다.

(2) (株)教保文庫의 設立

교보생명보험의 성장기의 또다른 업적의 하나는 국내외로부터 각종 도서를 다량으로 들여와 신속히 전시 보급함으로써 가정과 학교와 사회를 하나의 고리로 연결하는 平生教育의 章을 제공하며, 독서인구의 저변확대를 통한 국민의 정신문화 향상에 이바지할 것을 목적으로 1980년 12월 24일 「株式會社 教保文庫」를 설립하였다.

교보문고는 그 설립목적을 달성하기 위하여 1980년을 기준년도로 하여 10년 이내에 우리 국민의 독서량을 10배로 증가할 것을 목표로 설정하고 1981년 6월 1일 자본금 10억원, 매장면적 678평, 장서보유량 60만권의 규모로 시작하였으나 1988년 3월에는 매장면적 1,500평, 총 장서보유량 150만권(국내도서 120만권, 외국도서 30만권)을 확보하는 성장을 시현하였다.

(3) 法人市場의 開拓과 先占

成長期에 법인시장이라는 새로운 단체시장 개척을 위하여 종업원퇴직적립보험의 개발되었으나 보험료 산출에 따른 복잡한 절차와 보험수리문제, 그리고 세무회계에 대한 전문지식을 갖추지 못한 생보업계는 대기업을 상대로 이와같은 상품을 판매한다는 것이 매우 어려운 일이었기 때문에 상품판매에 거의 관심을 기울이지 않고 있었다.

그러나 教保生命保險은 과거 육군·해군·한전 등 대형단체를 개척하여 성공을 거둔 역사와 전통이 있기 때문에 상품판매에 성공하였다.

즉 三養社, 韓國電算, 杏南社 등 3개 단체에 최초로 종업원퇴직적립보험을 판매하는 실적을 올렸다.

그 뒤 판매실적은 놀라울 정도로 신장되었고 法人市場의 先導는 물론 회사의 자산증가에 지대한 공적을 쌓아 올린 것으로 기록되고 있다(表 5 참조).

(4) 國內 最初의 「암」보험 개발

1980年 12月 24日 財務部의 인가를 받은 國內 最初의 癌保險 시작은 우리나라 암보험시장의 선도자로 나서게 되었다.

그러나 이 암보험상품은 순수 보장성 상품으로 역선택의 소지가 많고 위험부담율이 높아 고도의 선택기술과 위험으로 분산이 요구되었다. 따라서 당시 會社는 상품판매에 앞서 1980년 12월 9일 세계굴지의 암보험전문회사인 아메리칸 휘밀리사(AFLAC)와 업무제휴 및 재보험 협정을 체결하는 한편, 가입자의 올바른 선택과 이익을 보호하기 위하여 청약일로부터

〈表 5〉

성장기시대의 종업원 퇴직적립보험 실적

(단위: 百만원)

구분 \ 연도	1977	1978	1979	1980	1981	1982
단체수(개)	3	53	214	282	367	512
수입보험료	348	18,021	76,225	77,389	68,875	114,767
신계약	2,094	46,537	127,913	67,338	111,763	191,927
보유계약	2,094	48,350	163,298	189,788	257,013	383,009

資料：大韓教育保険(株), 「大韓教育保険 三十年史」, 1989, p. 282.

4일 이내에 문서로 청약을 철회할 수 있는 청약철회청구(Cooling Off) 제도를 업계 최초로 도입하였다.²⁷⁾

(5) 保有契約 15兆원으로의 成長

1979년 제2차 石油波動과 1980년의 정치·사회적 혼란시기에도 불구하고 숙원사업이었던 광화문사옥을 준공하고 이를 계기로 「세계속의 大韓教育保険으로 도약하자」는 기치 아래 경영혁신6개년계획을 수립하였다.

이 계획을 근간으로 하여 ① 영업관리기구의 보강, ② 점포의 확충, ③ 기관장요원의 지속적 양성, ④ 새로운 보험시장의 개척에 매진한 결과 1978년에서 1982년까지 5년간 보유계약은 1兆원에서 15兆원을 돌파함으로써 15배 이상의 성장을 가져왔고 연간수입 보험료와 총자산 모두가 8배 이상의 성장을 기록하였다(表 6 참조)。

〈表 6〉

성장기의 보유계약 실적

(單位: 百萬원)

區分 \ 年度	新 契 約		保 有 契 約		收 入 保 险 料		總 資 產	
	金額	伸張率	金額	伸張率	金額	伸張率	金額	伸張率
1978	822,202	63%	1,146,642	61%	66,075	106%	97,763	77%
1979	1,913,796	133	2,501,160	118	148,685	125	206,700	111
1980	3,287,643	72	3,780,443	51	193,210	30	310,217	50
1981	5,836,260	78	6,454,590	71	252,127	30	466,299	50
1982	15,723,990	169	15,191,122	135	528,665	110	768,581	65

註：1982년도 新契約과 收入保険料 實績에는 1982년 1~3월까지의 실적이 포함되었음.

資料：大韓教育保険 三十年史, 1989, p. 284.

27) 教保生命保険(株), 「1980年 前後의 社勢」, 1995, 12

大韓教育保険株式會社, 「前揭書」, p. 282.

3) 創立者 世界保險大賞 受賞과 「保險의 大斯승」으로 추대

대한교육보험은 창립 25주년을 맞이하는 성장기에 또 하나의 커다란 기념사적 기록을 남기게 되는데 그것은 바로 創立者 慎鏞虎 會長의 世界保險大賞 受賞이라고 본다.

보험부문의 노벨상이라고 하는 세계보험대상은 국제보험기구로서 세계최고의 권위를 자랑하는 세계보험회의(IIS : International Insurance Seminars, Inc. 1988년에 International Insurance Society로 개칭됨)가 범세계적으로 보험산업발전에 기여하고 탁월한 공적을 세운 人士에게 수여하는 상이다. 그 명성만큼 수상자 選拔基準도 엄격하여 1972년 IIS가 세계보험대상을 제정한 이래, 1982년까지 단 6名의 수상자를 배출하였으며, 1973년부터 1976년까지 4년간은 최종 선발위원회의 심사를 통과한 적격자가 없어 수상자를 결정하지 못하였을 만큼 권위있는 賞으로서 慎鏞虎 창립자는 1980년 6월 28일 처음으로 受賞者候補로選定된 이래, 매년 최종 심사대상에 오르다가 1983년에 3월 11일 드디어 1983년도 榮譽의 世界保險大賞 受賞者로決定되었다.

당시 IIS 理事會의 위임을 받은 1983년도 세계보험대상 선발위원회는 各國으로부터 접수된 102名의 推薦者中 1次 심사에서 21名의 후보자를 선발하였다.

1次 選拔에서 통과한 이들 21名의 候補者에 대한 인물과 사상, 업적, 성공도, 공헌도 등 전문적인 평가정보를 4個月間에 걸쳐 審查한 끝에 2次 심사에서 8名을 선발하였으며, 1983년 3월 11일 美國 애리조나주에서 소집된 最終 選拔委員會에서 다음과 같은 功績內容으로 심사 위원 16名 中 15名의 압도적인 지지를 얻어 慎鏞虎 창립자는 일곱번째 世界保險大賞 受賞者로 확정되었던 것이다.²⁸⁾ 이 제19차 세계보험회의는 1983년 6월 26일부터 6월 30일까지 싱가포르에서 개최되었다.

참고로 세계보험대상 수상자의 功績事項을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 大韓教育保險株式會社를 설립한 慎鏞虎 창립자는 世界 最初로 教育保險이라는 特種保險을 創案하여 지금까지 오지 保險만을 위하여 외길을 걸어왔고 앞으로도 保險과 함께 할 것임이 명백하다.

둘째, 慎鏞虎 창립자는 24년이라는 짧은 기간 동안에 世界的인 類例가 없는 보험사업의 질적·양적 성장을 이루었으며 앞으로도 그 이상의 結果가 期待된다.

셋째, 慎鏞虎 창립자는 國民教育振興의 具現 및 先進知識의 早期普及을 도모하고자 教保文庫를 설립함은 물론, 教育保險制度의 도입을 희망하는 나라에 우정어린 支援과 奉仕를 조건없이 제공하여 國際的으로 훌륭한 성과를 가져올 것이 分明하다.

그리고 1983년 10월 14일 慎鏞虎 창립자는 보험산업의 발전과 國民福祉 증진에 기여한 공

28) 教保生命保險(株), 1995年 12月 資料提供.

로로 157년 전통의 美國 알라바마大學校로부터 「保險의 대스승(Insurance Mentor)」으로 추대되었다.

「保險의 大斯승」이란 보험학도들의 귀감이자 師表가 될 뿐만 아니라 범세계적으로 추앙받는 保險人에게 주어지는 보험업계 최고의 名譽로서, 미국 알라바마大學校 經營大學教授들의 추천과 전체 교수회의의 엄정한 심사를 거쳐서 결정되는 것이다.

이로써 慎鏞虎 창립자는 1983년 중 보험인에게 주어지는 世界에서 가장 권위있는 兩大名譽를 함께 얻게 되었다.

4) 成長期의 發展要因이 된 「새 經營」分析

(1) 背景과 意義

國內 生命保險 市場의 對外開放 壓力에 따라, 1986년 하반기부터 LINA社, ALICO社 등 美國의 巨大한 生命保險會社가 國內市場에 進出하게 되었고, 1987년에 들어와서는 多數의 國內 生保社와 合作 生保社가 追加設立을 준비하고 있는 등 對內外 開放 움직임이 더욱 활발하게 일어나고 있었다.

이와같은 生保市場의 對內外 開放과 金融自律化, 經營의 國際化 등 環境變化에 效果의이고 能動的으로 對應하기 위해서는 새로운 經營技法의 導入과 專門人力의 養成, 그리고 全組織員의 精神武裝이 절대적으로 필요하였다.

1987년 6월 1일 天安市 留糧洞 太祖山 남녘에 人力養成의 요람이라고 할 수 있는 啓性院의 歷史的인 開院을 계기로, 慎鏞虎 創立者は 生命保險 事業에 평생을 몸바쳐 오면서 터득한 經論과 經營哲學을 集大成한 「새 經營」을 발표하였다.²⁹⁾

(2) 「새 경영」 9大 과목³⁰⁾

「새 경영」은 당초 「우리의 다짐」이라는 제목 아래 7개 과목으로 구성되었으나 그후 2개 과목이 추가되어 1987년 9월 30일 「새 경영」이라는 공식명칭과 함께 9대 과목에 각각 7개 항목을 기본 골격으로 하여 총 63개 항목에 220개 제목으로 편성되었는데 「새 經營」 9大 과목 만을 열거하면 다음과 같다.

- ① 內野 關門課業은 나의 啓性이다.
- ② 外野 關門課業은 우리의 求心이다.
- ③ 事業計劃의 教材化
- ④ 全 幹部의 敎師化
- ⑤ 1:5組織管理의 經營化

29) 慎鏞虎, 「새 經營」, 大韓教育保險(株), 1987, 6, 1 참조.

30) 상세한 내용은 大韓教育保險(株)刊, 「새경영」(1987, 6, 1), pp. 13~171까지 참조바람.

- ⑥ 相互教師로 相互教育化
- ⑦ 知識의 持續的 近代化
- ⑧ 自己開發의 生活化
- ⑨ 精神空間의 價值化 等이다.

(3) 「새 經營」教育 실시

교보생명보험회사는 「새 經營」의 정신과 내용을 全組織員에게 전수하고 조기에 뿌리내리도록 하기 위하여, 1987년 6월부터 內外野 全幹部社員을 대상으로 「새 經營」制定의 背景과趣旨, 그리고 主要 內容에 대한 교육을 실시하였다.

이어 1987년 8월 29일 각 부서장은 「새 經營」의 정신으로 철저히 무장시키고 실천하여 3者 共榮의 基盤을 더욱 공고히 함으로써 직장을 보다 풍요롭고 활기차게 가꿀 것을 다짐하는 部署長 決議文을 採擇하였다. 이 決議文에서 각 부서장은 挑戰하고 創造하는 강한 집념의 전통을 繼承發展시키고, 나아가서는 「새 經營」으로 완전무장하여 停年이 없는 홀륭한 간부가 될 것과, 「새 經營」을 成敗事例中心의 相互教育 방법으로 연수하고, 業務現場에서 폭넓게擴散·活用되도록 하기 위하여 보다 홀륭한 政策과 支援, 그리고 管理를 적극적으로 결의하기도 하였다.

또한 회사는 「새 經營」 정신에 맞도록 機構組織을 1:5 組織管理體制로 改編하는 한편, 1987년 10월부터는 內外野 初級管理者까지 대상을 확대하여 啓性院에서 「새 經營」基礎教育을 實施하였는데, 주로 成敗事例 중심의 相互education 方法과 分任討論 形식으로 진행되었다.

한편 「새 經營」教本을 製作하여 內野는 主任 이상, 外野는 指導所長 이상에게 배포함으로써 人力養成의 基本指針과 運營의 妙策으로 활용하게 하여 큰 성과를 거두었다고 한다.³¹⁾

5) 地方 自社社屋時代의 開幕

성장기에 本社社屋을 건립하고 地方 自社社屋을 확보한다는 계획의 실천은 1982년 12월 20일 인천사옥 신축기공식부터 개막되기 시작하였다. 이어서 1983년에는 대전, 울산, 부산, 전주, 광주, 마산, 천안, 대구 등에 사옥을 착공함으로써 전국의 10개 지방사옥 건축공사가 순조롭게 진행되었으며 1987년에는 목포사옥을 1988년에는 청주사옥을 차례로 준공함으로써 12개의 지방사옥을 확보하는 성장기의 모습으로 발전하고 있었다.

6) 업계 최초로 계약자 이익배당실시

1988년 4월 1일 교보생명보험회사는 世界 最初로 契約者 利益配當을 실시하였다. 이익배당이란 생명보험회사가 契約者로부터 받아들인 保險料을 알뜰하게 運用함으로써 벌어들인

31) 大韓敎育保險 三十年史「前揭書」, p. 304 참조.

經營利益을 契約者에게 되돌려 주는 生命保險의 最高·最善의 制度라고 할 수 있다. 이 제도의 실시로 國內 生命保險業界는 그간의 外形競爭에서 벗어나 利益競爭을 통한 內實經營으로 경영방침을 전환하는 계기가 되었을 뿐만 아니라, 생명보험에 대한 일반국민의 인식과 신뢰도를 크게 높임으로써 한국 生保史에 새로운 章을 열게 하였다는 점에서 큰 意義를 찾을 수 있다. 이 제도를 실시하기 이전에도 여러가지 배당금을 지급한 바 있었다. 그러나 과거의 配當金은 회사의 경영이익을 배당하는 것이 아니고, 銀行金利와의 差額 補填이나 新·舊 死亡率의 差額을 精算하여 주기 위한 것으로서, 회사의 損益狀態나 準備金 積立狀態와 관계없이 業界 共通의 配當率과 配當方法에 의하여 실시되는 業務配當의 성격이었다.

1988년 4월 1일부터 業界 최초로 실시한 계약자 이익배당은 타사도 뒤이어 차례로 실시하게 되었으며 1989년 3월 말 현재 利益配當金 支給 實績은 83萬件, 240億원에 이르고 있으며, 件當 最高金額 受領者は 1979년 終身年金保險(1,000萬원)에 가입한 고객으로써 240萬원의 이익배당금이 지급되었다.³²⁾

현재까지 계약자 이익배당 방법은 과도기적인 여건 때문에 均等配當 방법을 채택하고 있으나 보험시장 개방에 따른 生命保險會社의 對外 경쟁력을 강화하고 契約者 권리보호를 실현하기 위해서는 경영이익에 비례한 이익배당제도 즉 차등배당제도의 도입이 조속히 이루어져야 할 것이다.

7) 인력양성센터「啓性院」開院

(1) 설립취지

保險產業은 사람과 종이가 생산요소의 大宗을 이루는 人紙產業이기 때문에 人力養成이 다른 어느 산업보다 중요한 경영의 관건이 되고 있다. 이에 교보생명보험은 人力養成을 經營의 第一義로 삼아 왔으면서도 그동안 자산운용의 극대화라는 정책 우선 순위를 고려하여 교육훈련에 필요한 自家 研修施設을 보유하지 못하고 있었다. 따라서 소규모의 인원에 基本的인 教育은 本社教育場을 이용할 수도 있었으나, 많은 인원을 대상으로 綜合的인 教育訓練을 실시해야 할 경우에는 부득이 外部의 研修施設을 빌려 使用하였다.

그러나 1970年代 후반에 이르러 社勢의 跳躍的인 成長과 함께 科學的이고 體系的인 人力養成의 필요성이 점차 증대하자 自家 연수기관 확보가 더욱 절실해 졌던 것이다.

이에 따라 기존의 연수원 개념을 초월한 독특한 研修施設 즉 21세기를 이끌어갈 人力養成의 道場으로서, 그리고 全組織員들의 精神空間의 價值化 센터로서 부족함이 없는 첨단기능의 연수시설이 되도록 하였던 것이다.

32) 「上揭書」, p.337 참조.

이러한 啓性院은 創立理念과 더불어 發展해 나아가도록 世界속의 大韓教育保險으로 성장하기 위한 대망을 안고 부지선정작업에 착수한지 만10년 8개월만인 1987년 6월 1일 개원식을 가졌다.

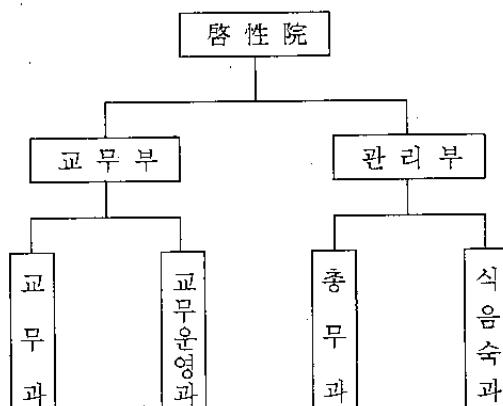
(2) 주요시설

주요시설을 보면 ① 연수시설, ② 숙박시설, ③ 식음시설, ④ 휴식 및 체육시설, ⑤ 교육행정시설, ⑥ 기타편의시설 등으로 되어 있다. 특히 연수시설은 최대인원 700명까지 대강당을 포함하여 영사실, 동시통역실, 준비실 등을 마련하여 국제회의는 물론 시청각교육과 공연 및 발표회를 효과적으로 할 수 있게 되었다.

숙박시설은 2~3인용 237개 방과 식음시설은 최대 800명분의 식사준비시설과 360명이 동시에 식사할 수 있는 300평 규모의 식당 등이 있다.

(3) 조직기구

제성원의 조직기구는 <그림 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 2부4과와 강사진으로 편성되어 있다. 원장산하에 교무부와 관리부를 두고 그 예하에 교무과, 교무운영과, 총무과, 식음숙과로 구성되어 교육계획의 수립부터 교육운영 프로그램개발 및 교육기법의 개발 그리고 식단 편성까지 교육훈련의 모든 업무를 담당하는 훌륭한 연수기관의 조직기구를 구성하고 있다.



<그림 1> 啓性院 機構圖(2部 4課)

8) 教保生命保險 30年の 成果

教保生命保險(株)는 創立 30주년을 맞으면서 成長期의 절정을 이룬다.

1950년 8월 7일에 출범하여 창립 5년만에 보유계약 56億원으로 業界 3位로 成長하였고, 1967년 4월에 보유계약 374億원으로 업계 頂上을 차지하였다. 1978년 7월에 보유계약 1兆원 달성으로 兆時代를 맞으면서 성장속도는 더욱 가속화하여 1982년 7월에 보유계약 10兆를 달성하였고, 1985년 8월에 20兆원, 드디어 1988년 3월에는 보유계약 40兆원을 기록하여 世界

保險產業界를 놀라게 성장하였다.

이와같은 教保生命保險 30년의 成果를 〈表 7〉에서 보면 ① 보유계약은 881.8배, ② 신계약은 1,326.7배, ③ 수입보험료는 1,005.2배, ④ 지급보험금 1,490.4배, ⑤ 사업비 314.3배, ⑥ 총자산 1,176.8배의 놀라운 성장으로 발전하였다.

〈表 7〉

教保生命保險 30年의 成果

(單位: 百萬 원)

구분 년도	保有 契約	新契約	收入保險料	支給保險料	事業費	總資產
1968(A)	50,988	22,159	2,100	875	698	4,280
1978(B)	1,146,642	822,202	66,075	19,348	13,069	97,763
1988(C)	44,956,776	29,398,844	2,110,944	1,304,093	219,386	5,036,687
A/B(배)	22.5	37.1	31.5	22.1	18.8	22.8
B/C(배)	39.2	35.8	32.0	67.4	16.8	51.5
A/C(배)	881.7	1,326.7	1,005.2	1,490.4	314.3	1,176.8

資料：大韓教育保險 三十年史, 1989, p. 348.

그 결과 創立 30년만에 ① 保有契約 45兆원 突破, ② 月間 新契約 4兆원 達成, ③ 收入保險料 年間 2兆원의 成果, ④ 總資產 5兆원 등으로 나타나고 있다. 앞으로도 資產의 量的인 성장과 함께 특히 質적인 면에서도 教保生命保險(株)는 業界의 先頭를 유지할 것이며 資產規模가 커질수록 가격과 서비스경쟁에서 더 큰 우위를 차지할 것이다.

4. 安定期(1988~1994)

1) 內實과 安定爲主의 成長

教保生命保險(株)의 성장과 발전과정을 企業史的 측면에서 시대구분을 해보면 1988년부터 1995년까지를 安定期로 설정하는 것이 타당하다.

왜냐하면 교보생명보험은 1958년 창립부터 1988년 3월까지 30년간 보유계약액 40兆원을 기록하면서 高度成長을 시현해 왔다.

그러나 1987년부터 보험시장의 개방과 이로 인한 신설 生保社의 증가 및 제반 경영여건의 악화로 1987년 12월의 신계약 업적은 3兆원으로 감소하였으며 외형면에서의 성장속도 역시 감소하였기 때문이다.

이는 1987년 6월부터 계약액 산정방법이 새로이 도입되고 7월부터 투자수익보험의 판매가 중지되는 등의 요인에도 기인되나 무엇보다도 경영환경의 변화에 대응해야 된다는 경영전략

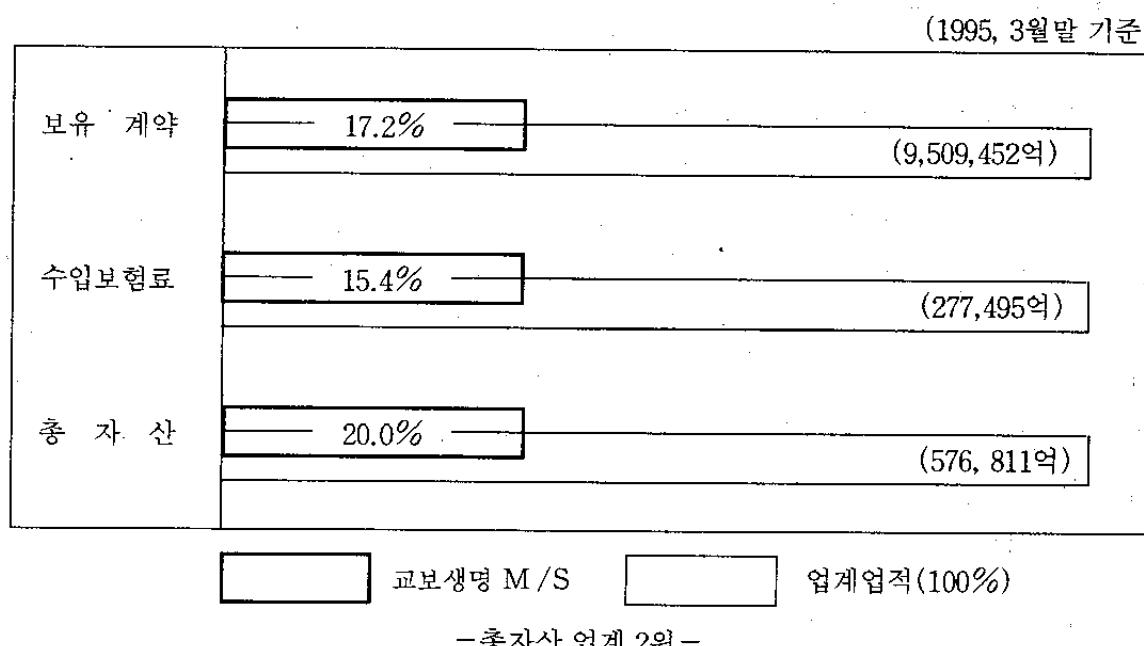
이 내실과 안정위주로 전환한데서 그 원인을 찾을 수 있었다.

과거의 업적면에서 고도의 성장기를 거쳐 이미 대형된 教保生命保險(株)는 내실있는 外野經營安定政策으로의 과감한 전환을 위하여 실질계약의 증대와 부실계약의 근절을 통한 영업의 일대 혁신을 단행한 결과 1988년 12월말에는 월간 신계약액 4兆2千億으로 質的·量의 안정성장을 보였다.

그리고 1989년 3월에는 총자산 5兆원을 돌파함으로써 경영내실면에서 성장을 이룩하였다.

1990년대로 접어들면서 지속적으로 안정성장을 추구하여 1995년 3월말 현재로 보유계약
163조 8,596억원, 수입보험료 4조 2,646억원, 투자수입 1조 1,552억원, 총자산 11조 5,144억
원으로 나타나고 있다.

이는 생명보험업계에서의 교보생명보험(주)의 위치가 보유계약으로는 17.2%, 수입보험료 15.4%, 총자산 20.0%로서 총자산업계 2위로 점유하고 있다.³³⁾



〈그림 2〉 생명보험업계에서 「교보」의 위치

이 安定期에는 ① 총자산 10조원 돌파의 과정과 금융의 세계화 실현을 위한 종합금융의 그룹화 시책을 포함하고 있으며, ② 한국생산성대상과 경영혁신대상수훈, ③ 「대한교육보험주식」에서 「교보생명보험주식회사」로의 사명변경, ④ 보험감독원 경영평가 최우良회사(AA)로의 선정, ⑤ 안정기의 5대 경영지침 등이 특징으로 나타나고 있다.

33) 1995년 3월 말 기준, 교보생명보험(주), 「신입사원 교본」, 1995, 7, p.15 참조.

〈表 8〉

安定期「教保生命保險」의 成長추이(1988~1995)

(단위: 억원, %)

구분 년도	보유 계약		수입보험료		투자수입		총자산	
		신장율		신장율		이회율		신장율
1988. 3	400,366	2.8	17,222	12.1	4,681	15.0	38,044	30.4
1989. 3	449,568	12.3	21,109	22.6	6,203	15.1	50,367	32.4
1990. 3	633,876	41.0	24,324	15.2	6,631	12.4	63,696	26.5
1991. 3	788,020	24.3	28,157	15.8	8,197	12.3	77,497	21.7
1992. 3	1,010,329	28.2	33,002	17.2	9,226	11.8	88,452	14.1
1993. 3	1,148,097	13.6	38,299	16.1	10,656	12.1	98,515	11.4
1994. 3	1,259,573	9.7	37,495	△2.1	10,537	△0.1	103,343	4.9
1995. 3	1,638,596	30.1	42,646	13.7	11,552	0.2	115,144	11.4

資料：教保生命保險株式會社(1995, 12) 提供.

2) 업계 최초의 계약자 이익배당실시

1988년 4월 1일 업계최초로 계약자이익배당 213억을 실시하였다. 이 계약자 이익배당은 보험료 정산성격의 2차배당(78, 12월 이후 실시)이나 4차배당(84, 3월 이후 실시)과는 달리 경영성과에 따라 발생한 이익을 계약자에게 환원해 주는 제도로서 90년 이후 차율배당정책 시행에 따라 순보험료식 책임준비금 100% 적립 등 동업타사에 비해 경영상태가 견실하기 때문에 업계 최고의 배당율을 시현함으로써 가격경쟁고객을 확보해 질적경영시대를 선도하겠다는 의도이다. 그리고 1988년 7월 고객에게 보다 많은 투자이익과 수준높은 종합생활설계 서비스를 제공하고 회사의 자산을 효율적으로 운영하기 위하여 「교보투자자문주식회사」를 설립하였다.

3) 종합경영정보시스템 TAMS개통

1989년 6월에는 전조직원의 바람직한 상을 가꾸는 창립이념의 강도높은 구현을 위한 「대한교육보험안상」을 제정하고 21C의 미래지향적인 선진사원양성을 위해서 「인력양성의 원칙」을 제정한다.

특히 1990년 5월에는 종합경영정보시스템 TAMS 개통을 하게 된다.

TAMS란 새로운 사고((Thinking), 새로운 행동(Activity), 새로운 방법(Method), 새로운 체계(System)의 약어이며 전산온라인망을 통하여 조직, 수입보험료 등 외야 영업실적을 누구나 한 눈에 볼 수 있는 전산시스템을 개통하였다.

4) 재단법인 「대산농촌문화재단」설립

교보생명보험(주)는 안정기에 재단법인 「대산농촌문화재단」을 설립하였다.

국민교육진흥과 민족자본형성이라는 창립이념을 보다 적극적으로 구현하고 회사 이익의 계약자환원을 통한 3자공영정신을 구체적으로 실현하기 위한 공익사업의 일환으로 설립된 본 재단에서는 첨단 농업기술개발, 농업구조개선 및 농촌문화사업 창달지원사업 등을 추진하는데 목적이 있다. 또한 1992년 12월 29일에는 우리 민족의 정서이자 정신인 문학진흥에 기여하고 국제화시대에 걸맞는 문화수준의 질적향상을 통해 민족문화창달과 한국문학의 세계화를 위해 재단법인 「대산재단」을 설립하였다.

5) 懶舖虎 創立者 미국 「알라바마대학교 최고 명예교수」로 추대

1994년 10월 12일 교보생명보험주식회사 창립자 신용호 회장은 157년의 역사와 전통을 자랑하는 미국 알라바마대학교에서 「최고 명예교수」(Distinguished Honorary University Professor)로 추대되었다. 이와같이 「최고 명예교수」로 추대된 것은 한국전쟁 이후 피폐하고 암울했던 시대적 상황하에서 민족의 장래를 다져나갈 토대를 교육에서부터 풀어나가야 한다고 생각하고 생명보험과 저축을 연계한 교육보험의 개발과 판매를 통해 국민교육진흥과 민족자본형성에 기여한 공로와 국제적인 교육문화발전에 기여한 공로를 높게 평가한 것으로 추대되었다.³⁴⁾

6) 「教保生命保險株式會社」로 社名 變更

1995년 4월 3일부터 「대한교육보험주식회사」에서 「教保生命保險株式會社」로 社命 變更을 하였다. 이는 종합금융그룹으로의 도약과 세계 속의 「教保」로 번영하여 창립이념을 계속 발전시키겠다는 취지에 따른 것이다.

특히 세계화에 대비하여 21세기 초인류기업 및 종합금융그룹으로의 도약을 위한 혁신을 추진하고 생명보험의 모회사와 교보증권, 교보투자자문, 교보문고, 교보실업 등 관계회사와의 통일된 이미지를 구축하여 종합금융그룹으로서의 새로운 이미지를 창출하기 위함이다.

그리고 연금보험과 보장성보험의 수요가 급증하는 보험시장의 구조변화에 따라 교육보험 이 주는 제한된 이미지에서 탈피해 生命保險會社로의 位相을 부각시키고, 강도높은 내실경영추진에 따른 회사의 경영효율과 영업실적이 획기적으로 신장하여 재도약을 위한 준비기간이 완성되었다고 보고 1995년 4월부터 상호를 변경하여 초인류기업으로 도약을 위한 혁신적인 전환점을 마련하기 위한 배경이라고 한다.³⁵⁾

34) 교보생명보험주식회사, 「대산 신용호 창립자 세계적 수상기록」, 1995.

35) 교보생명보험주식회사, 「생산성대상심사자료」, 1995, p. 5.

7) 生產性大賞과 經營革新大賞 수상

교보생명보험주식회사는 금융보험업계 처음으로 1995년도 한국생산성본부로부터 고객만족부문 생산성大賞과 경영혁신大賞을 동시에 수상했다. 1995년 5월 26일 제19회 생산성향상 전국총진대회 및 생산성대상 시상식에서 教保生命(사장 李重孝)은 생산성대상과 경영혁신 대상 등 2개 부문에서 수상하여 특히 은행, 증권, 보험 등 국내금융기관에서는 처음있는 일이다. 교보생명이 2개 부문에서 동시에 대상을 수상한 것은 李重孝사장 취임 이후 「가장 빠르게, 가장 친절하게」 운동을 전개해 고객만족도 개선공적과 경영혁신을 통한 생산성 향상에 큰 성과를 거두었기 때문이다.

교보생명이 고객서비스 혁신조치 중 가장 대표적인 것으로는 보험증권 즉시발급, 즉시전달체계를 업계 처음으로 도입해 통상적으로 가입 후 15일 내지 1개월이 지나야 보험증권이 가입자에게 전달되던 것을 즉시전달체계로 만든 것이다. 이와 함께 보험계약무한책임제도, 보험가입사전심사제, 전국영업국 창구에 고객봉사센터 설치, 친절서비스 체질화를 위한 창구근무, 여사원의 해외연수 등 고객만족을 위한 혁신조치가 가장 활발히 전개되었다. 그 결과 계약자 1인당 업계 최고의 이익배당준비금을 적립해 고객만족을 통한 생산성향상 부문에서 크게 기여하였기 때문에 대상을 수상하게 된 것이다.

또한 ① 인간존중경영, ② 행동하는 경영, ③ 신바람나는 경영, ④ 내실경영, ⑤ 고객의 가치를 창조하는 경영을 5대기본방침으로 하는 경영혁신운동을 전개해 전조직원에게 새로운 활기를 불어 넣고 발전적인 노사관계를 구축해 2년째 노사화합 공동선언문을 채택 노사부문에서도 업계의 모범이 되어 왔기 때문인 것이 수상의 공적이다.³⁶⁾

특히 금융업계에서는 처음으로 종합금융그룹진출을 선언하고 대한증권을 인수해 「교보증권」을 출범시킨데 이어 지난 5월 13일 하나은행주식(8%)을 인수해 은행업진출의 교두보를 마련함으로써 명실공히 보험을 중심으로 증권, 은행의 금융업 3대축을 형성, 종합금융그룹으로의 기틀을 다져 금융전체에 새바람을 불어 넣는 계기를 마련했다.

또한 37년간 사용해온 회사이름을 교보생명으로 변경하고 세계 10위권 진입을 목표로 한 「21세기 비전」을内外에 선포하는 등 지속적인 경영혁신을 추진하고 있다.

8) 보험감독원 經營評價 最優秀會社로 選定

교보생명보험은 1995년도 보험감독원 경영평가에서 최우수생명보험회사로 선정됐다.

성장성, 생산성, 수익성, 안정성, 공공성 등 5개항목에 대해 보험감독원에서 생명보험회사

36) 교보생명보험주식회사, 「새경영 새교보」 제8호, 1995, 6, 1일자 1면 참조.

를 평가한 결과 교보생명은 전 부문에서 최우수(AA)등급을 받았다.

종합평가점수를 보면 교보생명은 93.3점으로 전년도 83.7점에 비해 무려 9.6점이 늘어 동업타사의 점수 증가 2.7점, 2.3점에 비해 가장 큰 폭으로 향상된 것으로 나타났다.

특히 위험보험료 대비 사망보험료, 예정사업비 대비 실제사업비, 예정이율 대비 운용자산 수익률 등의 항목으로 평가하는 수익성부문에서는 업계 최고점수를 획득했다.³⁷⁾

또한 성장성 부문에서도 보유계약 순종가율 30.1%, 수입보험료 순증가율 13.7%로 최우수(AA)로 평가됐고 임직원 1인당 예정유지비, 모집조직당 예정신계약비 및 예정수금비 항목으로 평가하는 생산성 부문에서도 역시 최고등급인 AA를 받았다.

아울러 효력상실해약율, 자산운용율, 책임준비금 증가액대 순재산 증가액비율, 책임준비금대 지급여력기준 초과액비율을 평가하는 안정성 부문에서도 최우수 등급을 받았으며 금년 들어 처음 채택된 공공성 부문에서도 역시 최우수 등급을 받았다.

보험감독원에서는 매사업년도별로 보험회사의 경영평가를 종합적으로 분석평가하는 경영 평가제도를 실시해 보험회사의 내실경영을 유도하고 이를 보험회사에 대한 지도감독자료로 활용해 오고 있다.

이상과 같은 보험감독원 경영평가 최우량 회사의 선정은 고객과 함께 풍요로운 사회를 창조하는 교보생명보험회사의 성장과 발전의 밑거름이 될 것이다.

III. 成長의 再跳躍期 – 5大經營政策 推進 –

1. 5大經營 政策의 意義

教保生命保險은 1994年 1月 李重孝 代表理事 社長의 5大經營方針(SPURT)을 발표하여 1996년 2월 현재까지 先進生命社로 跳躍하기 위한 신경영 정책을 추진하고 있다. 이는 장기적으로 21세기를 선도하는 세계초일류 종합금융으로 발전할 수 있는 기반구축을 다지는데 큰 意義가 있다.

「SPURT」의 意味로 표현되는 5大經營方針은 「S」(SERVE PERSONNEL)로 「인간존중의 경영」을 뜻하며 「P」(PRACTICE POLICY)는 「행동하는 경영」을 의미한다. 「U」(UPLIFT MORALE)는 「신바람나는 경영」, 「R」(RAISE PRODUCTIVITY)는 「내실경영」으로 그리고 「T」(THINK OF CUSTOMER)은 「고객의 가치를 창조하는 경영」을 의미한다.

37) 「上揭書」, 1995年 8月 1日, p.1 참조.

이와같은 「SPURT」의 사전적 의미는 全力投球, 總力發揮, 最後의 力走 등으로 해석되며, 이는 경쟁에서 승리하기 위해 목표달성을 힘을 발휘하는 精神力의 표출을 의미한다고 한다.³⁸⁾

교보생명보험은 창사 이래 창업기, 도약기, 성장기를 거치면서 업계선두주자로 성장발전 한 저력있는 회사로서 그동안 보험금융환경의 변화에 성공적으로 대응해 왔지만 최근 몇년 간의 영업부진으로 인하여 신계약신장을 이 둔화현상을 나타내었다. 이를 경영사적으로 성장기 다음에 오는 침체기로 볼 수 있으나 「고도의 양적성장」 뒤에 오는 「질적성장의 안정기」로 보기 때문에 제도약이 필요한 시기이다.

이에 李重孝 代表理事社長은 경영혁신 5대방침(SPURT)을 선포하여 목표달성시까지 총 매진할 신경영정책방향을 설정하였다.

2. 5大 經營政策別 推進方向

1) 인간존중 경영정책(SERVE PERSONNEL)

인간존중의 경영이란 사람을 중히 여기는 경영으로 인간본성을 신뢰하고 인간능력을 믿으며 무한한 잠재력을 개발 활용하는 소위 능력개발, 능력활용, 능력처우라는 능력주의 신인사 관리를 통한 인간중심경영의 실천을 의미한다.

인간존중 경영의 추진내용을 보면 ① 능력주의 인사실시(94. 1), ② 임직원 사원교육훈련 실시(연중 계속), ③ 인력양성 3대기본방침 등을 수립하였다(94. 10), ① 생활설계사 도입 · 양성 · 과정관리 · 미래구축, ② 영업사원도입 · 양성 · 과정관리 · 미래구축, ③ 지원사원도입 · 양성 · 과정관리 · 미래구축 등). 그리고 국내외 위탁교육 및 연수실시(연중 계속, 1994년 위탁교육 : 266명, 해외연수 : 269명) 등으로 추진하고 있다.

2) 행동하는 경영정책(PRACTICE POLICY)

행동하는 경영이란 반드시 결과를 가져오는 생산성 제일주의 경영으로 비효율, 비생산적 낙은 관행을 과감히 타파하여 생산성을 대폭 늘리는 현장중시경영의 실천을 의미한다.

행동하는 경영의 추진내용을 보면 ① 과장중심경영체제 확립, ② 총국기능강화, ③ 생활설계사 지원확대, ④ 불합리한 관행개선, ⑤ 「교보생명보험주식회사」로 사명 변경(95. 4. 3), ⑥ 본사 영업국간 자매결연(95. 7. 5), ⑦ 내조사원 상품판매 캠페인 전개(94. 6~95. 10) 등으로 추진되고 있다.

38) 教保生命保險(株), 「教保生命保險 經營政策 基調」, 1994, 1.

3) 신바람나는 경영정책(UPLIFT MORALE)

신바람 경영이란 꿈이 있는 경영을, 어깨춤이라도 추고 싶은 신명나는 경영으로 회사의 발전과 사원의 발전을 동시에 추구하는 사원만족의 실천을 의미한다.

「우리는 꿈을 먹고 삽니다. 직장은 꿈을 실현하는 곳입니다. 나의 발전이 회사 발전이고 회사 발전이 나의 발전이 되도록 하겠습니다.

비전도 제시하고 경영내용도 공개하며 필요하다면 회사발전을 위한 대토론회도 개최하겠습니다.

청년중역회의도 열고 사내신문고도 만들고 사장실 문턱도 없애고 시장실 직통팩시밀리도 늘려서 「항상 여러분 옆에 있는 사장」, 「항상 여러분과 같이 있는 사장」, 「열린 귀, 열린 눈, 열린 마음을 갖는 사장」이 되겠습니다.

본사는 총국으로 업무를 위양하고 임원은 부장에게 총국장은 영업국장에게 업무를 위양해서 조직에 활력이 넘치고 밑에서부터 생기가 돌게 하겠습니다.

권한은 위양하고 책임은 내가 지는 「내 탓이오 운동」도 벌여서 책임전가 풍토를 없애 나가겠습니다.]³⁹⁾

이와같은 신바람나는 경영의 추진내용은 다음과 같다.

① 토요일 격주휴무제 실시(94, 5, 30), ② 「새바람 새교보」 프로그램실시(94, 12, 10), ③ 전사원 한마음운동 실시(94, 2), ④ 노사공동선언문 채택(94, 5, 21 · 95, 5, 4), ⑤ 후생복리 제도개선, ⑥ 대규모승진 · 승급실시(95, 6, 10) 등으로 추진되고 있다.

4) 내실경영정책(RAISE PRODUCTIVITY)

내실경영이란 이익증시, 효율증시로 튼튼한 경영기반을 구축하여 개방화, 국제화시대를 대응하는 경쟁력을 확보하는 경영으로 장기이익을 중시하는 생산성 향상 경영의 실천을 의미한다.

이러한 내실경영의 실천추진 내용은 ① 부실조직 및 부실계약정비, ② 종합금융그룹추진 공식선언(94, 4, 1), 대한증권은 「교보증권」으로 상호변경 출범(94, 3, 20), 하나은행 주식인수(95, 5, 13), ③ 경영평가 최우수회사 선정(94, 5, 29), ④ 계약자 1인당 최고의 배당준비금 적립(95, 3), ⑤ 한국전산(KICO) 인수(95, 8, 2) 등으로 추진되고 있다.

5) 고객의 가치를 창조하는 경영정책(THINK OF CUSTOMER)

고객의 가치를 창조하는 경영이란 회사의 업무프로세스를 고객위주로 개선하여 고객에게 최대의 수익과 최상의 서비스를 제공하는 경영의 실천을 의미한다.

39) 教保生命保險(株), 「李重孝 社長 就任辭」, 1994년 1월 20일, 「신바람나는 경영」, 방침 說明文 참조.

이러한 고객의 가치를 창조하는 경영의 실천내용의 추진방향은 다음과 같다.

① 텔레제도 도입 및 전영업국 확대시행(94, 2), ② 지급금 청구서류 간소화 시행(94, 3, 15), ③ 약관대출원금 분할상환 자동납부제 시행(94, 3, 18), ④ 보험금 지급기일 단축, ⑤ 고객카드제 시행(94, 4, 1), ⑥ 「가장 빠르게, 가장 친절하게」운동 추진(94, 5, 31), ⑦ 보험증권 즉시발급제 시행(94, 7, 4), ⑧ 신용카드 이용 보험가입제도(94, 12, 10), ⑨ 보험가입 사전 심사제 시행(95, 1, 18), ⑩ ADS(Auto Dailing System) 구축(95, 7, 1), ⑪ 實시간 처리시스템(Real-timed update system)(95, 7, 18), ⑫ 콜서비스제(Call Service)(95, 8) 등으로 추진되고 있다.

이상과 같은 교보생명보험의 재도약과 성장을 위한 5대경영정책의 추진방향을 1970년 1월 4일 신입사원으로 입사한 사장으로 짚음과 정열을 바쳐 「새시대·새바람·새경영·새교보」를 창조하겠다는 李重孝 代表理事社長의 新經營理念이 아닌가 생각한다.

이러한 5大經營政策은 教保의 創立者 憲鏞虎 會長의 「국민교육진흥과 민족자본형성」의 創立理念과 새경영철학에 뿌리를 둔 실천·행동전략이며 추진결과의 성과에 따라 「第3의 創社」運動으로 발전할 수 있을지의 여부는, 앞으로의 教保生命保險의 經營史的 意味와 性格을 어떻게 규정할 것인지를 판단하는 중요한 요인이 될 것이다.

IV. 教保生命保險의 成長要因과 特性

지금까지 교보생명보험의 성장과 발전과정을 경영학의 역사적방법론에 입각한 분석도구를 가지고 체계화시켜 보았다.

그 결과 教保生命保險의 特性에 따라 ① 創業期, ② 跳躍期, ③ 成長期, ④ 安定期 그리고 ⑤ 成長의 재도약을 위한 5대경영추진기 등으로 시대구분을 할 수 있었다.

이러한 교보생명보험의 성장과 발전과정에서 도출해 낸 그 要因과 特性들을 정리해 보면 다음과 같다.

먼저 단기간에 비약적인 고도성장은 근대 금융기업사에서 보기 드문 事例로 이는 교보생명 창업자 「대산 신용호 회장」의 시대를 선도하는 타월한 新기업경영전략과 지도력, 그리고 그의 투철한 집념 및 실천력의 뒷받침이 있었기 때문이라고 평가한다.

특히 교보생명이 성장을 거듭하여 오늘날 국내 10위권(매출액 기준)의 초우량 기업으로 우뚝 올라선 것은 이 모두가 국가와 민족과 회사를 상호 발전시키고자 하는 뜻이 포함된 先覺的인 창립이념의 선정, 商號와 主力商品을 접목시키는 독창적인 창업전략 등, 타월한 초기 창립전략이 밀받침이 되었음을 지적한다.

따라서 이를 좀더 구체화하고 체계화하여 교보생명보험의 주요 성장요인 및 특성을 제시하면 아래와 같다.

- (1) 창립이념의 구현과 선각적 사상
- (2) 독창적인 商號 「대한교육보험」 및 주력상품 「교육보험」의 개발
- (3) 창립자 「대산 신용호 회장」의 투철한 신념과 철학
- (4) 새 경영 정신에 입각한 선도적 경영활동의 추진
 - ① 인재양성 최우선의 경영활동 전개
 - ② 시대에 알맞는 영업조직형태 구축
 - ③ 업계 선도적인 보험상품개발
 - ④ 대형 단체보험시장 선점
 - ⑤ 시대를 앞서는 전산화 및 독창적인 홍보활동 전개 등을 대표적 성장요인으로 지적할 수 있다.

1. 창립이념의 구현

창립이념인 「국민교육진흥」과 「민족자본형성」의 구현 및 선각적사상이 경영성과(Business Performance)로 실현된 결과이다.

첫째, 「국민교육진흥」을 회사경영의 중심으로 하였다는데 성장의 요인과 그 발전의 특성이 되었다.

천연부존자원이 부족한 우리나라가 선진복지국가로 발돋움 하는데는 인력의 자원화가 필수적인 바 이를 위해서는 「교육진흥」만이 해결책임을 선각하고 이 나라 청소년들이 훌륭한 교육을 받을 수 있는 경제적 여건을 조성하기 위해 국민교육진흥을 창립이념으로 정립함은 물론 이를 회사경영의 중심으로 삼았는데 그 요인이 되었다.

〈창립이념 구현(실천) 사례〉

- ① 세계 최초의 체계적 교육보험인 진학보험, 아동보험, 육영보험 개발 판매(1958, 8)
- ② 세계 최대 규모의 청소년 문화공간이 교보문고 설립(1980, 12)
- ③ 체육 꿈나무를 발굴·육성하고자 비인기 종목중심의 국민학교 체육꿈나무지원 사업전개(1983, 5)
- ④ 농촌문화 창달사업 및 농민 교육사업, 농과대학 장학사업 추진을 위한 대산농촌문화재단 설립(1991, 11)
- ⑤ 민족문화창달과 한국문화 세계화 및 청소년 문학교육지원을 위해 대산재단 설립(1992, 12)

⑥ 21C 정보화시대를 대비키 위해 범 국가적 캠페인 「1천만명독서인구저변확대운동」을 민간기업차원에서 주도적으로 전개(1993, 4)
둘째, 「민족자본형성」을 창립이념으로 정립하여 실천하였다는데 성장의 요인과 그 발전의 특성이 되었다.

창립 당시 폐폐했던 국민경제를 부흥시키고 산업기반 구축을 통한 국가경제 재건 및 민족 자립경제의 터전을 마련하기 위해서는 국내자본 축적이 절실하였음을 선각하고 이런 시대적 과제를 해결하기 위해 민족자본형성을 창립이념으로 정립하여 실천하였다는데 그 요인이 되었다.

〈창립이념의 경영실천 공로에 따른 국가기관의 평가⁴⁰⁾

- ① 국민저축 유공기관으로 선정되어 재무부장관 표창(1963, 12)
- ② 제1회 저축의 날에 최우수 저축기관으로 선정되어 대통령 표창수상(1964, 9)
- ③ 제2회 저축의 날에 국민저축증대 공로로 국무총리 표창수상(1965, 9)
- ④ 국민저축증대 공로로 대통령 표창수상(1966, 3)
- ⑤ 제5회의 저축의 날에 범국민 저축운동 실적증대 공로로 대통령 표창수상(1968, 9)
- ⑥ 국민저축증대 및 국가경제건설 기여공로로 신용호 창립자 국민훈장 수훈(1969, 9)
- ⑦ 국가경제건설 기여공로로 조준호 사장 국민포장 수훈(1971, 4) 등 국민저축증대 및 국가경제건설 기여공로로 25회 이상의 국가기관의 표창 및 훈·표창을 수상함.

2. 독창적인 주력상품 「교육보험」의 개발

1) 독창적인 상호 「대한교육보험」

창립당시의 보험업법 제4조 규정에 의거 생명보험사업을 수행하는 회사의 상호에 「교육보험」이라는 용어사용이 불가하였으나 당시 신용호 사장은 「교육진흥」 사업이 국가적 차원의 사업임과 특수상품 「교육보험」의 탁월한 가치를 들어 정부당국을 설득, 창립이념 구현의 창업소신을 하였다. 그리고 「대한교육보험」이라는 독창적인 상호를 사용하게 된 회사는 기존의 생명보험회사의 부정적 이미지를 불식시키며 후발사의 不利를 오히려 有利로 전환시켜 나가며 성장을 거듭해 나아갔다.

2) 선도적 주력상품 「교육보험」의 개발

- ① 「진학」·「교육」 등 無形의 개념적 용어를 「교육보험」이라는 이름으로 有形의 新商品化 하여 높은 교육열을 가진 대부분의 국민들로부터 커다란 호응을 얻었다.

40) 대한교육보험 30년사, p.627 각종 상훈 일람표 참조.

특히 “매일 담배 1갑으로 자녀의 교육을 평생보장”이라는 상징적 구호가 많은 국민들에게 잠재된 자녀교육 욕구와 저축의 필요성을 구체적으로 연결시켜 주어 국내 개인보험시장의 획기적 성장의 전기를 마련하게 된 계기가 되었다.

② 또한 同 「교육보험 창안」은 세계보험업계에도 영향을 미쳐 당시 세계 전반적으로 기존 보험의 주(主)영역이었던 생명보장기능 영역에다 사회보장기능을 추가·확대하였고 교육보험을 통한 문맹(교육)문제와 산업자본 형성문제를 일시에 해결할 수 있는 선진적 방안이어서 전세계 개발도상국의 국가 발전모델이 되기도 하였다.

③ 현재 교육보험은 세계 각국의 보험 업계가 회사별로 선별적으로 도입·판매 중에 있으며 한국의 경우 33개 전 생명보험회사가 판매하여 300만명 이상의 가입자가 확보되었다.

3. 대산 신용호 창립자의 신념과 철학

교보생명보험의 성장과 발전의 요인은 「대산 신용호 회장」의 투철한 신념주의와 성실주의 그리고 경영철학을 빼놓고는 생각할 수 없다. 이 부분의 성장요인과 발전의 특성은 앞의 황명수 교수의 「대산 신용호 회장의 생애와 경영이념」에서 규명되어질 것으로 생각한다.

특히 그의 경영신념과 사상을 종합적으로 정리해 보면 「신용호이즘」으로 규정할 수 있다. 이 신용호이즘이 교보생명보험의 성장과 발전의 요인이 되었다고 생각된다. 「신용호이즘」은 첫째 社訓으로 제시된 誠實主義, 둘째 啓性院으로 대표되는 人材養成第一主義, 셋째 國民敎育振興과 民族資本形成 등의 事業報國主義, 넷째 생명보험의 責任主義, 다섯째 고객우선주의, 여섯째 계약창출면에서의 개척주의, 일곱째 봉사위주의 헌신주의 등으로 대표될 수 있으며, 앞으로 더욱 깊이 연구되어 세계 경영사학계의 새로운 「신용호이즘」이 발전되도록 할 것으로 기대된다.

4. 새 경영정신의 경영활동 성공

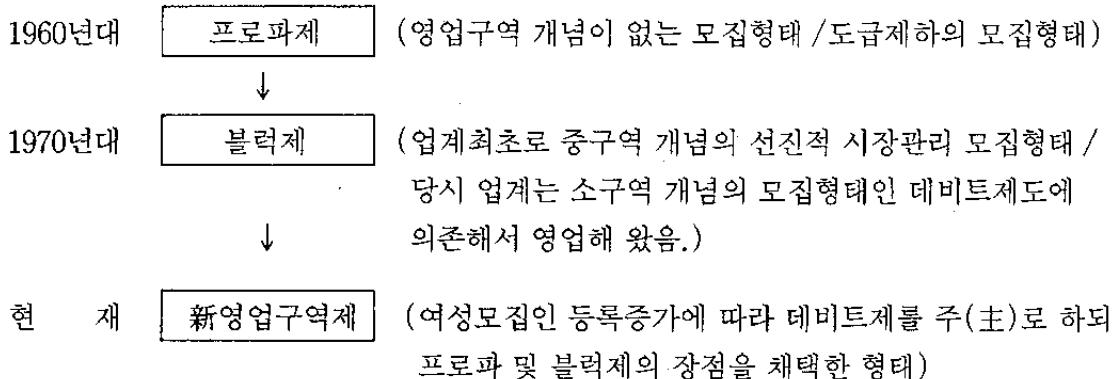
1) 인재양성 최우선의 경영정책

기업의 생존은 얼마나 많은 인재를 확보하고 있느냐에 달렸음을 선각하고 우수한 인적자원의 도입 및 체계적이고 강한 양성을 통해 인재를 양성하는 일을 지속적으로 실천해 나갔다. 이를 위해 회사의 모든 공식조직에 교육기능을 부여 인재양성에 총 매진함은 물론, 자기 개발과 계성(啓性)을 기본철학으로 하여 생명보험, 인재육성의 正道를 담아 직접 집필, 완성한 「새경영」 9대 덕목을 발표하였으며 또한 동양 최대규모의 연수시설인 「계성원」을 개원하여 인재 양성의 중심센타로 운영하고 있다.

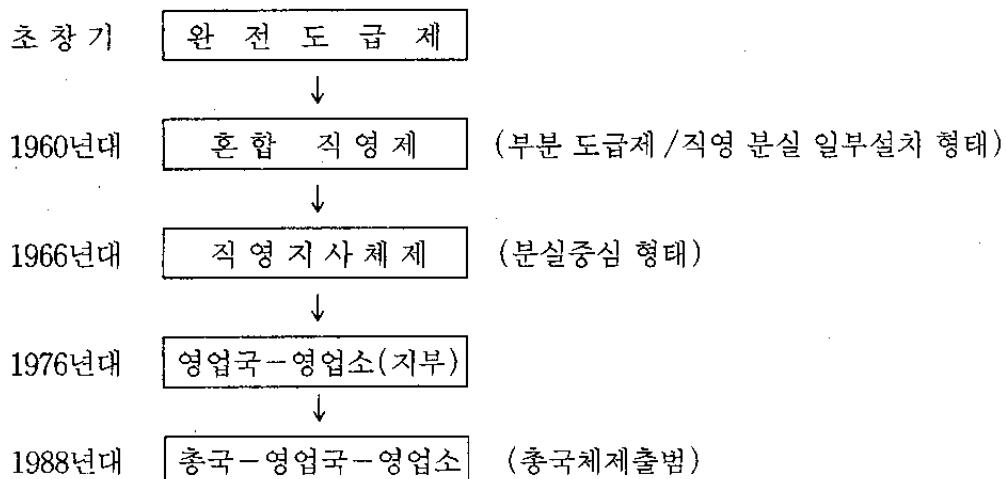
2) 시대에 알맞는 영업조직 형태의 구축

교보생명보험의 성장과 발전요인은 시대에 알맞는 ① 영업(모집)형태 및 영업조직과 ② 영업관리 조직을 구축하였다는데 있다. 이를 연대별로 소개하면 아래와 같다.

〈영업(모집)의 발전형태〉



〈영업관리 조직발전 형태〉



3) 선도적 보험상품의 개발

교보생명은 회사창립 이후 항상 획기적인 아이디어로 상품개발에 앞장서 생명보험 업계가 상품개발 부문에서 나아가야 할 방향을 제시하며 업계를 선도해 왔다. 또한 고객이 참으로 바라는 상품을 선도적으로 철저히 조사 연구 개발하여 본래 의미의 「고객만족경영」을 근본적으로 실천하는 고객만족 경영을 해 왔으며, 이것이 성장과 발전의 요인이 되었다.

〈탁월한 상품개발 사례〉

- ① 세계 최초로 교육보험 개발(진학보험, 1958, 8)
- ② 근로자의 안정적인 퇴직금 지급을 위한 「종업원 퇴직 적립보험(1977, 6)」 개발

- ③ 보장성 보험의 새 지평을 연 「암보험(1980, 12)」 개발
- ④ 업계 최초로 실손가치 보장개념의 상품인 「부부금술보험(1982, 1)」 개발
- ⑤ 저금리 시대의 경영난에서 업계를 구원한 「우대복지보험(1982, 10)」 개발
- ⑥ 교육보험의 잠재시장을 개척한 「교육보험 태아가입 특권(1989, 11)」 개발 등

4) 대형 단체 보험시장의 선점

창립 초기부터 비약적인 고도성장은 대형단체 보험시장에서의 대형 계약 체결이 밀받침이 되었으며 특히 1962년 정부의 국민저축조합법의 제정이 출발점이 되었다. 그리고 국민저축조합법이 제정·공포가 되자 단체보험 영업조직은 물론 전 임직원이 일치 단결활동하여 단일계약으로 최대규모 계약기록을 연일 갱신하는 쾌거를 거두며 성장의 한 축을 이루고 있다.

〈국민저축 계약체결 사례〉

- ① 전국 교육공무원 단체와 국민저축 계약 체결(1962, 1)
- ② 협연초 생산조합과 국민저축 계약 체결(1962, 6)
- ③ 대한민국 해군과 국민저축 계약 체결(1962, 11)
- ④ 기타 국민저축 계약 체결 현황 : 30년사 p.150, <표 2-8> 내용참조

〈특종 저축보험 계약 체결의 사례〉

- ① 육군과 특종 저축보험 체결(1967, 4)
(한국 보험사상 단일계약으로 최대규모인 170억원의 초대형 계약으로 당사가 창립 9년 만에 업계 정상을 차지하는데 견인차 역할을 함.)
- ② 한전과 특종적립보험 계약 체결(1970, 1)
(한전 11,787명의 종업원을 대상으로 계약액이 200억원 규모의 초대형 단일계약임. 단일계약 최대규모 기록갱신은 물론 본 계약으로 당시 「제2창사」 추진의 디딤돌이 됨.)

〈기업주 부담(법인 종퇴보험) 시장 계약 체결의 사례〉

사회적으로 새롭게 부각된 기업주부담 종업원퇴직적립 보험시장 역시 당사가 선점 삼양사, 한전, 행남사, 문화방송 등 대규모 단체와 대형계약을 체결함.
(법인 종퇴보험시장에서는 이후에도 괄목할 만한 성장을 거듭 95년 12월 현재 국내 30대 그룹 중 삼성과 한진그룹을 제외한 28개 그룹계열사가 당사의 종업원 퇴직적립보험 계약단체임.)

5) 전산화의 先進化 및 독창적 弘報活動의 展開

교보생명보험의 성장과 발전요인은 시대를 앞서가는 전산화 추진에 있었다. 장기간의 계약관리가 필요한 보험계약의 특성상 기간이 경과됨에 따라 기하급수적인 사무량 증가가 뒤

따르게 됨에 따라 이의 효율적 대처는 물론 나아가 계약자 봉사에 충실하게 하기 위해 국내 생보업계 최초로 사무전산화를 추진하였다.

〈사무전산화 추진 사례〉

- ① KICO 설립(1971, 7) 및 최신 대형 컴퓨터(IBM기종) 시스템 설치 가동(1972, 9)
- ② 온라인 업무 일부 개시(서울-부산간 : 1978, 7)
- ③ 지방 영업국 온라인망 구축(1981, 4)
- ④ 재경 영업국 온라인망 구축(1983, 3)

그리고 교보생명보험의 성장과 발전이 또 하나의 요인을 독창적 홍보활동의 전개에 있다.

대산 신용호 회장의 예술적·철학적 조예가 회사의 홍보활동에도 유감없이 접목되어 교보 생명의 각종 홍보물은 예술적·철학적 깊이가 있는 격조높고 독창적인 홍보성 작품이 대부분이라는 사실이다. 특히 단순한 기업활동, 상품내용 등의 전달 홍보를 자양하고 ① 보험사상 보급, ② 상품 판매촉진, ③ 격조높은 기업 이미지의 제고 등을 목표로 창의적인 홍보활동을 전개한 것 등이 성장과 발전이 요인되었다.

〈독창적 홍보 활동 사례〉

- ① 예술적 감각의 캘린더 제작(1962~현재)
- ② 창립이념 실천의 매체광고
(신문광고 「어머니 감사합니다」로 경향신문, 문화방송 광고 컨테스트에서 대상 및 특별상 수상(1978))
(여성지에 「자녀교육 시리즈 광고」 계재(1984년 전후) 등 기업의 모든 대외 接點을 창립이념인 「국민교육진흥」으로 통일하는 선진적 기법의 매체광고 시행)
- ③ C.I.P 도입 활동
(평화문시대 개막과 함께 과학적인 기업이미지 통합전략인 C.I.P(Corporate Identification Program)를 도입하여 사옥, 간판, 제복, 명함 등 모든 부문에서 시각적 기업 이미지를 통합화를 추진함(1980, 4))

V. 21세기 教保生命保險의 發展方向

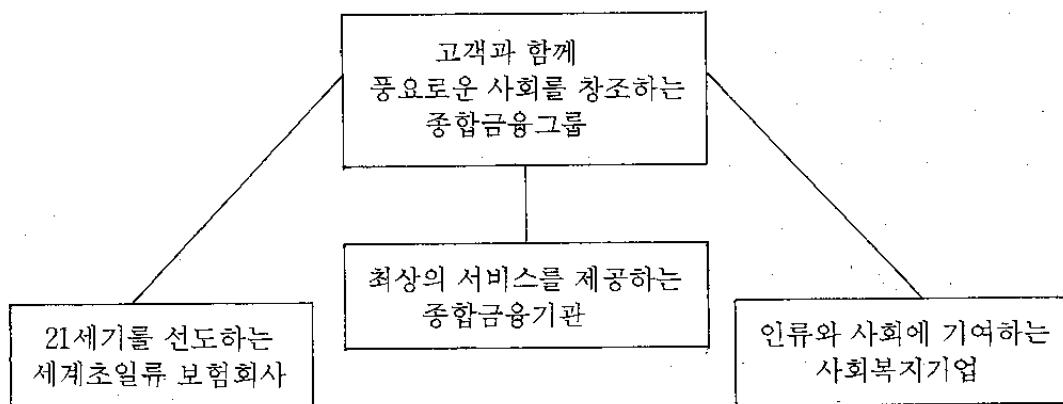
1995年 4月 3日 教保生命 李重孝 代表理事社長은 「教保生命 21C 비전」을 發表하여 業界에 큰 반응을 불러 일으켰다.

여기에서는 이것을 中心으로 21세기 教保生命保險의 發展方向을 考察하고자 한다.

1. 21세기의 目標

서기 2000년 교보생명의 목표는 ① 총자산 50조, ② 보유계약 850조, ③ 수입보험료 17조 등과 ④ 세계 10위권의 생명보험회사로서의 위치를 실현하고 ① 고객제일주의 상품과 서비스를 제공하고 ② 종업원들에게는 꿈과 보람을 심어주는 세계초일류 생명보험회사로 도약하는 계획을 수립하고 있다.⁴¹⁾

또한 생명보험을 중심으로 고객을 동반자로 하는 고객밀착형 금융서비스를 제공하고 고객 재산의 선량한 관리자로의 역할을 충실히 수행하여 최상의 서비스를 제공하는 종합금융기관으로 발돋움한다.⁴²⁾



〈그림 2〉 21세기 教保生命保險의 目標

더불어 ① 국민의 건강과 행복을 위한 복지서비스, ② 사회문화 창달을 위한 교육문화 서비스를 제공하고 ③ 보험사업의 부가가치를 창출하여 ④ 인류와 사회에 기여하는 사회복지 기업으로 성장 발전하겠다는 목표를 세우고 있다.⁴³⁾

2. 世界超一流保險會社의 構築

1) 서기 2000년 세계 10위권 생보사 전망

세계 10위권인 굴지의 生命社로 成長 發展하는 교보생명은 매출액기준으로 국내 5대기업으로 부상하는 설계를 세웠다.

41) 教保生命保險(株), 「教保生命 21C 비전」, 1995, 4, p.2 참조.

42) 교보생명보험(주), 「새경영 새교보」(교보생명 21세기의 비전), 1995년 4월 3일자.

43) 上揭書, pp.2~15 참조.

이를 실현하기 위해서는 다음과 같은 예측과 전망이 실현되어야 한다고 「21세기 비전」은 지적하고 있다.⁴⁴⁾

- (1) 보유계약은 1,600만건에 이르러 전세대의 교보생명 가족화가 이루어질 전망이다.
- (2) 경영효율 또한 선진 생보사 수준으로 크게 높아져 13회차 유지율은 90%, 생활설계사 13차월 정착율은 55%를 달성해야 한다.
- (3) 자산운용 수익율은 업계 최고 수준을 계속 유지 발전시켜 계약자에게 보다 큰 이익을 제공해야 하며 가장 안정되고 튼튼한 재무구조를 가진 기업으로 거듭 태어나야 한다.
- (4) 2000년의 교보는 국내 뿐 아니라 세계 주요 거점지역을 중심으로 활발한 기업활동을 전개해야 한다.
미주를 비롯, 아시아, 유럽 등지에 현지 법인을 설치하고 현재의 주재사무소를 확대해 해외투자 및 보험영업 활동을 더욱 활성화시켜 나아가야 한다.
- (5) 또한 교육보험의 세계적 상품으로의 명성을 확보하고 이를 통해 교보생명의 세계화에 박차를 가하여 나아가야 한다.
- (6) 이와 함께 기업공개를 통해 국민적 기업이미지 확산을 도모하고 세계적인 인지도와 공신력을 확보함은 물론, 종업원 지주제를 시행해 사원들의 회사에 대한 소속감과 평생직장으로서의 토대를 강화시켜 나아가야 한다.

2) 고객제일주의 상품과 서비스 강구

교보생명보험회사는 개인보장, 직장보장, 사회보장의 3충보장(THREE PILLAR SYSTEM)을 완성하는 완벽한 종합생활보장 서비스 제공을 위해 2000년의 교보생명은 생명보험 본연의 기능인 생노병사에 대한 완벽한 보장을 최우선 목표로 설정해 놓고 있다.⁴⁵⁾

그러나 개인보장을 위해서는 교육보험, 주택보험, 저축보험, 개인연금, 건강보험, 정기보험, 종신보험 등의 보험상품과 이와 연계된 탁아소, 주택공급, 문화센타, 노인촌, 병원, 장의 서비스 등의 사회복지 시설투자 등을 확대해야 하며 정부의 지원도 뒤따라야 한다.

또한 기업과 사회보장의 경우에는 종퇴보험, 기업연금, 종업원 보장보험 외에 실업보장, 산재보장, 보충의료보험 등을 통해 실질적인 보장혜택이 이뤄지도록 해야 하기 때문에 정부의 선진적 사회복지제도가 마련되어야 한다.

3) 보람과 꿈을 심어주는 선진적 직장 강구

21세기 교보생명은 환경변화 대응전략 정보시스템 및 조직을 운영하고 지역본사로서의 총

44) 教保生命保險(株), 「교보생명 21C 비전」, 前揭書, pp. 4~6.

45) 上揭書, p. 8.

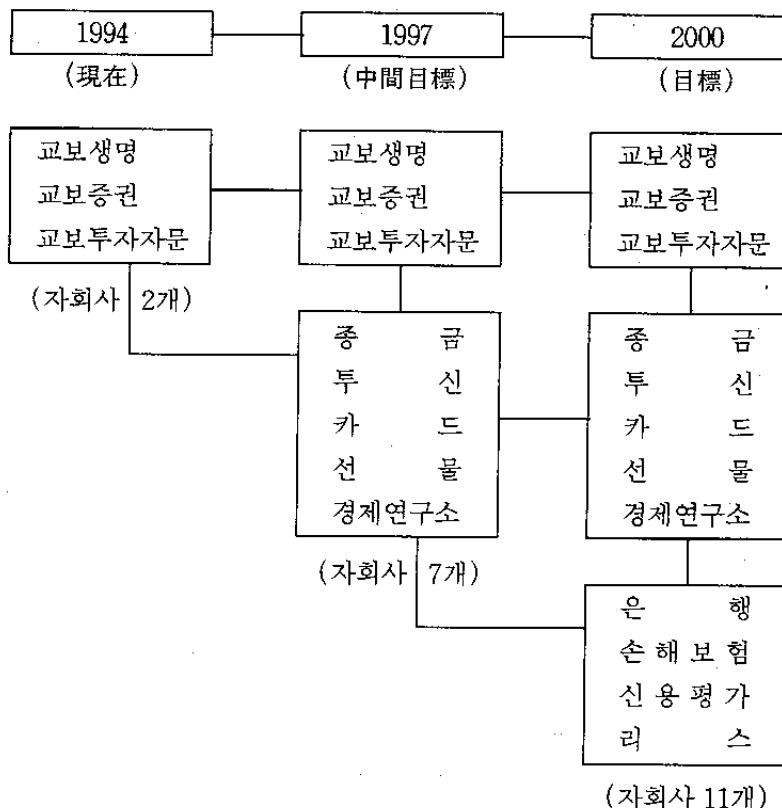
국역할을 수행하며 효율적인 평가관리 시스템을 운영하는 선진경영관리시스템을 구축해야 한다.

또한 CDP에 의한 직급별 직종별 전문가를 양성하고 대학원 위탁교육 및 해외연수를 확대 하며 능력에 의한 승진 승급을 통해 고도의 전문가 양성과 능력주의 인사관리체계가 도입되어 완전히 정착되어야 한다.

이와 함께 진취적인 신교보문화 창조와 금융권 최고수준의 급여, 완벽한 복리후생, 종업원 지주체를 통해 활력있는 사풍조성 및 평생직장을 구현하는 종신고용제와 같은 제도적 장치 가 마련되어야 한다.

3. 綜合金融그룹의 構築

21세기의 교보는 교보생명, 교보증권, 교보투자자문 외에 종금, 투신, 카드, 선물, 경제연구소와 은행, 손해보험, 신용평가, 리스회사의 종합금융그룹으로서 생보 고유영역을 근간으로 다양한 편익을 제공하는 종합서비스기능을 수행한다는 다음과 같은 계획을 수립하고 있다.



〈그림 3〉

生命保險中心의 綜合金融그룹 構築

그러나 고객을 동반자로 하는 고객밀착형 금융서비스를 어떻게 제공할 것이며, 고객재산의 선량한 관리자로서의 충실한 역할수행을 어떻게 할 것인가의 문제점이 나타나기 때문에 이의 대책을 정밀 정확하게 세워야 할 것으로 생각된다.

2) 고객밀착형 금융서비스의 제공

서기 2000년에 교보생명은 컴퓨터 및 첨단 네트워크를 통한 업무 프로세스 선진화, 정보통신을 이용한 자동화, 비점포화 및 완전서비스, 금융제공을 통해 고객접점 금융업무를 수행할 것이다. 그러나 지방화시대에 맞는 지역밀착형 금융서비스를 제공하기 위한 제도적 장치가 개발되어야 하고 보험, 증권, 은행 등을 3대축으로 하는 밀착형 소매금융을 실시하는 것이 바람직하다. 특히 지역 ONE-STOP 종합금융 서비스체제를 전국 읍·면·동에 1개 이상의 점포망을 갖추어야 된다.

3) 고객자산의 관리자로서의 역할수행

교보생명은 계약자 자신의 효율적인 운용 및 다양한 금융니드 충족을 위해 안정적인 자산 구성 및 운영을 목표로 할 것이다.

즉, 금융기관 최고의 자산운용을 실현하고 유가증권, 대출, 부동산 등에 대한 최적의 포트폴리오를 보유하며 펀드매니저, 감정평가사 등 자산운용 전문기를 보유할 것이다.

또한 계약자의 자산형성 지원 및 서비스 제공을 위해 최저의 보험료로 최고의 보험금 및 배당지급, 실적배당, 상품의 운용으로 투자이익활용, LOAN, 소매금융, 팩토링 금융 등 다양한 대출서비스를 제공할 것이다.

그리고 완벽한 리스크관리를 위해 환경예측 및 자산운용의 고객요구 즉시대응, 금리환경 리스크 등 위험에 대한 완벽한 사전대응, 자산부채 종합관리(ALM)체계를 구축할 것이다.⁴⁶⁾

4. 社會福祉企業의 浮上

1) 복지서비스 제공계획

(1) 교보생명은 2000년에 수도권 및 5대 광역시 근교에 종합노인촌을 건설해 의식주 및 개호서비스는 물론 다양한 생활문화 서비스를 제공함으로서 노후생활 및 노인문제를 해결한다.

(2) 전국 유명 병원과의 종합의료 네트워크를 구성하고 현대적 종합병원을 건립, 운영해 국민건강증진에 기여하는 의료사업을 전개한다.

(3) 이와 함께 자사사옥을 활용, 직장 보육시설 및 별도 영유아 보육시설을 운영하며 계약

46) 「教保生命 21C 비전」, 「前揭書」, p.13 참조.

자 및 설계사 자녀에게 우선권을 부여한다.

(4) 이밖에 주택사업이나 도시개발사업에 참여하고 종합스포츠, 레저산업을 추진해 주거 및 생활복지 서비스도 제공하게 된다.

이와같이 인류와 사회에 기여하는 사회복지 기업으로의 성장을 계획하고 있다. 그러나 이와같은 계획은 정부의 사회복지정책에 순응하여 금융·세제·행정측면에서 지원이 뒷바침 되어야 한다고 본다.

2) 교육문화서비스 제공과 보험사업의 부가가치 창출지원

교보생명은 21세기 사회문화 창달에 역점을 두고 교보문고를 통한 독서인구 저변확대를 지속적으로 추진할 것이며 장학재단 설립, 성인여성 교육 및 청소년 문화센터 운영 등 인재 양성을 위한 각종 교육사업을 전개할 것이다. 대산재단 등 각종 문화재단을 통해 국민의 문화 정서 욕구해결을 위한 문화사업도 전개할 계획이다.

또한 경제연구소, 보험대학, 전산자회사, 계약조사회사, 빌딩관리회사 등의 자회사를 운영해 보험사업을 효율적으로 지원한다는 계획이 성공적으로 이루어 질 것으로 전망한다.

VI. 맺는말

지금까지 교보생명보험의 성장과 발전과정을 창업기(1958~1967), 도약기(1968~1977), 성장기(1978~1987), 안정기(1988~1993)로 규정하며 고찰하여 보았으며 1994년부터 1996년 2월 현재까지는 성장의 재도약기로서 5대경영정책추진방향 등을 살펴보았다. 그리고 마지막으로 21세기 교보생명의 성장과 발전 방안을 「교보생명 21세기 비전」을 중심으로 분석하였다.

우리나라의 생명보험의 역사는 크게 4단계로 나누고 있다.

첫째로는 한일합병 이후의 생명보험, 둘째로는 광복 이후의 생명보험 셋째로는 경제개발과 생명보험 넷째로는 90년대에 접어들면서 생명보험시장의 경쟁시대 즉 생명보험의 세계화 시대 등으로 구분하고 있다.

교보생명보험주식회사(전 교육보험주식회사)의 창립은 광복 이후 13년이 지난 1958년 8월 7일 설립되었다. 1인당 국민소득이 불과 70불 내외에 지나지 않는 빈약한 경제수준과 부족자원 하나 제대로 없는 현실 속에서 풍부한 인적자원을 개발하는 것만이 부국건설의 핵심 임을 개척자적 안목을 가진 자수성가형 기업가 大山 慎鏞虎 會長에 의해서 창립되었다.

그후 교보생명보험은 창립기를 시작으로 도약기, 성장기, 안정기를 거쳐 1996년 현재까지

38년간을 그야말로 도전과 시련을 극복하여 성장과 발전을 거듭해 온 한국생명보험기업사의 대표적 회사이다.

대산 신용호 창립자는 교육입국을 목표하여 「국민교육진흥」이라는 창립이념을 정하고 또 한 절대 빙곤국가의 경제를 살리고 경제발전의 원동력인 산업자금을 형성함으로써 국가발전에 기여하기 위해 「민족자본형성」이라는 또 하나의 창립이념을 정립하였다.

이러한 「국민교육진흥」과 「민족자본형성」의 창립이념 아래 교보생명보험의 성장과 발전은 괄목하게 나타나고 있다. 먼저 창업기에는 대한교육보험의 출범과 더불어 세계 최초의 진학보험을 창업 보급하는 개인보험시장을 개척하였다. 그리고 단체보험시장을 적극 개척하여 전국 교육공무원과 국민저축계약 육·해·공군과 국민저축계약, 협연초 생산조합과 계약 등 비약적인 성장을 하여 최우수저축기관으로 선정되는 성과를 시현하였다.

도약기에는 보험업계 정상으로 부상하여 업계를 제폐하였으며 국민저축추진운동의 전개, 대교산업설립, 제2 창사운동, 보유계약 1,000억 돌파 등으로 대산 신용호 창립자가 국민훈장을 수훈하는 성과를 가져왔다.

성장기에는 보유계약 1조원시대를 열고 흑자경영의 성장을 계속하였다.

이 시기에는 광화문사옥시대의 개막을 열었으며 (주)교보문고 설립, 법인시장의 개척, 세계보험대상 수상, 지방자사사옥시대의 개막, 세계 최초의 계약자 이익배당, 인력양성센터로서의 啓性院설립 등으로 가장 큰 성과를 시현하였다.

이 시기의 성장의 원동력은 ① 경영혁신의 추진과 ② 개인영업의 활성화, ③ 「새경영」정책과 영업전략의 선진화를 시도하여 경영성과의 실현, ④ 계약자 봉사와 외야관리체제의 강화 등으로 정리할 수 있다.

그리고 안정기에는 총자산 10조원 돌파의 시기로 금융의 세계화 실현을 위한 종합금융의 그룹화를 시도하는데 특징이 있다. 특히 1994년부터 성장의 재도약을 위하여 社名을 「대한교육보험」에서 「教保生命保險」으로 바꾸고 5대경영지침을 발표하여 「교보의 경영정책」으로 실시하고 있다. 이 5대경영지침은 ① 인간존중의 경영, ② 행동하는 경영, ③ 신바람나는 경영, ④ 내실경영, ⑤ 고객가치창조경영 등으로서 21세기 教保生命保險의 비전을 수립하는 교량적 역할을 수행하는 세계화시대의 신경영정책이다.

벌써 이 5대경영정책의 성과로서 生產性大賞과 經營革新大賞을 받았으며 보험감독원 經營評價 最優秀會社로 선정되는 등 成長과 發展을 지속시키고 있다.

이와같은 教保生命保險의 지난 38년간의 成長要因과 特性을 정리하여 보면, 첫째 창립자의 「국민교육진흥」과 「민족자본의 형성」이라는 創立理念의 實現 의지와 하면된다는 불굴의 신념과 도전의지, 「誠實」이라는 社訓을 지켜준 교보의 경영진과 임직원 및 교보가족의 성실

성 등이 바탕을 이루고 있다.

둘째, 역시 창립자 신용호의 훌륭한 경영이념이 바탕을 이루고 있다.

즉 그의 경영이념으로 대표되는 ① 성실주의, ② 인재양성제일주의, ③ 사업보국주의, ④ 책임주의, ⑤ 개척주의, ⑥ 고객우선주의, ⑦ 봉사위주의 헌신주의 등 특유의 생명보험경영 사상을 지적하지 않을 수 없다.

셋째로는 인력양성위주의 경영전략을 실현하기 위한 「계성원」의 설립, 사회적책임의 실천, 그리고 무엇보다도 정부의 경제개발계획의 성장에 따른 보험산업육성정책에 부응한 생명보험경영전략이 주효하였기 때문이라고 평가한다.

다가오는 21세기에는 금융의 세계화시대이다. 교보생명이 어떤 방법으로 종합금융그룹을 지향해 가며 세계 10위권의 초일류 생명보험회사로 도약할 것인가가 자못 궁금하다.

「교보생명 21세기 비전」을 보면 과연 교보생명보험은 21세기에 세계 초우량 생명보험회사로서 고객에게 최상의 서비스를 제공하면서 글로벌(Globalization)시대에 종합금융기관으로 성장과 발전을 지속시키면서 어떤 경영전략을 가지고 업계를 제패하고 정상을 유지할 수 있을지 주목되는 바이다.

그리고 한 가지 더 중요한 것은 「教保」의 創業者 憲鏞虎 會長의 훌륭한 創業理念과 經營思想을 누가, 어떻게 「創業의 孝」를 계승하여 성장시키고 발전시킬 수 있을지 문제를 던지면서, 大山 憲鏞虎 創立者부터 第15代 李重孝 社長까지의 「教保生命保險의 成長史」에 관한 정리를 마무리하고자 한다.

참 고 문 헌

1. 신수식, 「한국보험사」, 무역경영사, 1974.
2. 김종국, 「생명보험총론」, 형설출판사, 1995.
3. 구하서, 「보험학요론」, 법문사, 1989.
4. 김병기, 「우리나라 보험사업에 대한 정부의 규제·감독 연구」 한양대학교 대학원박사학 위논문, 1987.
5. 김성수, 「한국경제의 이해」, 학문사, 1994.
6. 김광석·M로머, 「성장과 구조 전환」, 한국개발연구원, 1979.
7. 황병준, 「한국의 공업경제」—그 역사·구조 및 정책중심—, 고려대학교 아세아연구소, 1971.
8. 송기철, 「초기 보험업계의 회고와 전망」, 생협, 1987.

9. 하영기, 「생명보험산업의 과제」 생협, 1989, 8.
10. 國崎裕, 「生命保險」, 東京大學出版局, 1980.
11. 小林玉夫, 「生命保險の 知識」 日本經濟新聞社, 1985.
12. 慎鏞虎, 「생경영」 大韓教育保險(株), 1987.
13. Jones, Lawrence D., 「Investment policies of life insurance companies, Boston : Graduate school of Business Administration, Harvard university, 1968.
14. Ferrari, John R, 「Life Insurance Company Investment」 In Investment Manager's Handbook, Chapter 28, edited by Dow Johnes Irwin, 1980.
15. Huebner, S. S., 「Life Insurance」 tenth edition, Prentice-Hall, Inc. englewood cliffs N. J. 1982.
16. Mishra R., 「Life Insurance : Theory and Practice」 rev. ed, Austin, Tex : Business Pub, Inc, 1977.
17. Kenneth Black, JR. Harold Skipper, JR., 「Life Insurance」 Prentice-Hall, Englewood cliffs, N. J, 1987.
18. 보험감독원, 「2000년대 보험산업의 전망」, 1990.
19. 생명보험협회, 「변모하는 생명보험」, 1990.
20. 한국보험학회, 「생명보험정책방향연구」, 1990, 5.
21. 생명보험협회, 「생명보험 통계연보」, 1994.
22. 한국은행, 「경제통계 연보」, 1970.
23. 재무부, 「한국의 재정구조와 정책」, 1967.
24. 한국생산성본부, 「생산성대상 심사자료」, 1995.
25. 대한교육보험, 「대한교육보험 30년사」, 1989.
26. 교보생명보험(주), 「대산 신용호 창립자 세계적 수상기록」, 1995.
27. _____, 「생경영 새교보」(제8호), 1995, 6, 1.
28. _____, 「교보생명보험경영정책기조」—李重孝 社長 취임 이후 자료, 1994, 1, 20.
29. _____, 「38사업년도 출발조회사」, 1994, 4, 1.
30. _____, 「교보생명보험탄생경축사」, 1995, 4, 3.
31. _____, 「교보생명 21C 비전」, 1995, 4.
32. _____, 「신입사원교본」, 1995, 7.
33. _____, 「제50기 영업보고서」, 교보증권주식회사, 1994, 4~1995, 3.
34. _____, 「종합상품해설서」, 1995, 12(제공).

教保生命의 創立初期 企業活動과 經營戰略

李 建 惠*

目 次

I. 教育保險의 創案	5. 顧客滿足 戰略
II. 創立初期의 企業活動	6. 營業推進 戰略
1. 創立과 鍾路時代	7. 財務構造 戰略
2. 最優秀 賦蓄機關의 榮光	8. 人的資源 戰略
3. 金利現實化와 特別配當制度	9. 商品開發 戰略
4. 회현동時代의 開幕	IV. 生命保險의 對內外 環境變化와 對應戰略
5. 經營陣 強化	1. 環境變化
6. 慎鏞虎 會長의 國民勳章 受勳	2. 生命保險事業의 成長
III. 創立初期의 經營戰略	3. 今後 開放에 따른 生命保險產業의 課題
1. 生命保險會社의 經營戰略	V. 結 言
2. 競爭力의 基本要素	
3. 經營革新 戰略	
4. 豈算管理 戰略	

I. 教育保險의 創案

教保生命保險株式會社의 前身인 大韓教育保險株式會社의 創業과 성장의 토대는 大山 慎鏞虎가 신생조국의 사회발전 요청에 부응하는 새로운 보험이념을 정립하고, 이를 바탕으로 한 개척자적 정열과 경영자로서의 헌신적 노력을 쏟는 데서 비롯되었다. 그러나 그보다 더 원천적으로는 일찌기 主權을 상실한 조국의 비애를 자각하면서 자기형성과정을 밟아온 한 인간이 품박받는 민족의 恨을 풀어야겠다는 집념을 굳히고 그 집념에서 짜트고 응집된 사회에의 헌신을 위한 실천적 人生哲學의 소산물이 바로 大韓教育保險이라고 볼 수 있다.

창립자¹⁾ 大山은 그의 소년기에 일제에 의해 박해받고 수탈당하는 조국의 현실에 눈뜨자 남다른 결의와 큰 뜻을 품고 중국대륙으로 건너가 자기성장을 추구하는 修學에 정열을 불태우는 한편으로 救國志士들과의 빈번한 접촉을 통해서 그의 민족관, 그리고 사회관을 형성하는 청년기를 가졌다. 그것은 바로 일생을 통하여 그를 지배한 사회헌신을 위한 기업경륜의

* 梨花女子大學校 商經大學 教授(經營學 博士); 韓國經營史學會 副會長

1) 大韓教育保險三十年史, pp. 54~64.

축적기이기도 하였다.

광복된 조국에 부푼 포부를 안고 돌아온 大山은 신생조국에 기여할 수 있는 자신의 과업이 무엇인가를 찾았다.

그는 첫째로 지난 세월 박해받은 민족의 억눌리고 깊주렸던 향학열을 향한 국민적 憤을 재발견하고, 그 한의 물결을 새 사회의 인재양성을 위한 물줄기로 이끌기 위해 국민교육진흥의 숲을 가꾸는 일이 무엇보다도 귀중한 과제임을 깨달았다.

둘째로 신생조국의 조속한 경제건설을 위해 서둘러 민족자본을 형성하는 일이 또한 시급한 과제임도 통감했다.

두 가지 모두 신생조국 특히 日帝의 수탈로 인하여 폐허화된 이 땅에 당면한 사회, 경제적 과제들이 아닐 수 없었으므로, 이과제들을 大山은 일찌기 소년시절부터 목격하고 체험했던 것이다.

大山은 먼저 조국이 안은 이와같은 과제해결의 知的 導水路가 될 것을 自任하고 출판사업을 기획, 民主출판사를 창립하여 계도적인 출판경영에 전열을 쏟았으나, 이상적이고 순수했던 그의 정열이 꽃을 피우기에는 당시의 조국위 현실적 혼란상은 너무나도 거세고 벅찬 것이었다. 더우기 6·25전란까지 겪어야 하는 상황이었다.

모처럼의 정열을 불태워 보았으나 大山은 그가 품은 理想과 현실과의 괴리감을 통감해야 했다. 하지만 그는 그의 이상을 결코 포기하지는 않았다 오히려 그는 소년시절부터 키워 온 그의 포부와 이상을 보다 현실적으로 실천할 수 있는 제2의 과업구상에 몰두하는 그런 의지와 집념의 소유자였다.

大山이 집념으로써 제2의 과업구상에 몰두한 1950년대 중반기는 처참한 6·25 동란의 상흔에서 채 해어나지 못한, 글자 그대로의 경제적·사회적 그리고 정치적 혼란과 혼미의 연속이었다. 악성인플레이션의 앙증 속에 물가는 치솟고 경제질서는 갈피를 잡지 못하고 있었으며, 사회복지기능은 殆無하고, 실업자·전쟁고아·전쟁미망인 등 사회불안요인만 가중하는, 통틀어 미래에의 희망과 방향감각을 상실한 전형적인 전후시대상이 그대로 노정된 시기였다.

무엇인가 내일에의 기대와 꿈이 아쉬운 절박성을 지녔으면서도 한편으로 무기력하고 指標를 찾지 못하고 방황하는 사회상—이와같은 조국의 사회상이 기본적으로 요구하는 것은 무엇이며, 구체적으로 제공해야 할 것은 무엇이겠는가? 현실에 밀착해서 그것을 냉철히 直視한 大山의 결론은 결국 원점으로 되돌아갔다.

일찌기 신생조국에 돌아와서 목격하고 확인했던 두 가지 과제—곧 넘치는 교육열의 물결을 올바로 이끄는 민족교육의 진흥과 경제건설의 전제가 되는 민족자본의 형성에 기여한다

는 과제에 재도전하기로 大山은 그의 결심을 거듭 가다듬었던 것이다. 그 길만이 방황하는 사회와 民生의 밑바탕에 희망의 물줄기를 흐르게 하는 한가닥 길이고 방법인 것임을 그는 철저하게 인식하였던 것이다. 다만 이번에는 직접 구체적인 결실을 거둘 수 있는 그런 실제적인 方法論에 의해서 그것에 접근하고 그것을 성취하려 했다.

大山이 신생조국이 요청하는 國民教育振興, 民族資本形成이라는 두가지 현실적 과제에 구체적으로 부응하기 위한 자신의 제2의 과업으로 착상·선택한 것이 바로 大韓教育保險의 발상이고 창안이었던 것이다.

大山은 大韓教育保險을 착상하게 된 당시의 배경과 절실했던 동기의 一端을 소박하게 다음과 같이 술회한 적이 있다.

본인의 創業理念을 유발했던 당시의 사회사정은 이러했습니다.

첫째, 교육사정을 놓고 볼 때 일제가 우리민족에게 굳게 통쇄된 학문의 길이 8·15 해방으로 활짝 열리고 정부와 많은 독지가가 각급 학교를 세워 국민교육의 문호도 넓어졌습니다. 그러나 국민일반의 살림은 일제와 6·25가 모두 앗아간 뒤라 대부분의 부모는 자녀의 학비를 마련할 길이 없어 고리채를 얻어 학비를 조달해야 했고, 그 결과로 그나마의 집칸이나 생계의 수단인 전답과 영농 맡친인 農牛마저 고리채대가로 넘기고 離農의 길을 떠나야 했으니, 뒷날 대학을 공공연히 「牛骨塔」이라고 은유하게 된 뼈저린 연유도 이런데서 기인했던 것입니다.

한마디로 사회는 실업자의 홍수요, 국민생활은 빈곤과 불안의 악순환을 거듭하여, 그런 현상이 그대로 지속되면 중산층 이하의 자녀교육의 길은 가시 지난 날의 어둡던 시대로 되돌아갈 수밖에 없는 심각하고도 암담한 상황이었습니다.

한편, 경제사정은 일제의 수탈과 6·25로 산업시설이 완전히 파괴됨으로써 物資는 고갈되고 물가는 날로 치솟았으며, 경제질서는 궤도를 잃고 국민생활는 거의 해외원조에 의존하고 있었습니다. 산업을 재건하려 하여도 축적된 民族資本이 없던터라 믿고 투자하거나 借款을 주려는 곳마저도 없었으니, 소박한 비유로 「소금이 있어야 간을 먹는다」는 우리의 속담은 이를 두고 이르는 말인가 하는 비애를 통감했던 것입니다.

참으로 민족자본의 형성없이는 근원적으로 국가와 민족의 정치적 독립마저 전망이 흐렸던 상황으로서 그 무엇보다 먼저 국내 저축이 최대로 요구되었던 것입니다. 이러한 사회실정에서 본인은 국민의 저축심을 불러 일으키고 설혹 부모가 불행한 경우를 당한다 하여도 그 자녀만은 배움을 중단하지 않아도 될 수 있는 制度의 장치의 기능구현을 염원하면서 애오라지 教育保險을 창안했던 것이며, 이 교육보험을 본인의 필생의 사업으로 실천하여 民族教育振興과 民族資本形成에 기여할 것을 결심하였던 것입니다.

인간 大山이 품은 인생철학의 진면모가 무엇이며, 그것에서 비롯된 大韓教育保險의 창업이념이 무엇이었음을 생생히 엿볼 수 있는 가식없고도 박진한 실토가 아닐 수 없다.

이와같이 教育保險事業의 착상에 몰입한 大山은 창업을 위한 준비작업으로 경영에 대한 구체적인 조사·연구에 본격적으로 몰두, 2년여에 걸쳐 관계문헌·자료 등을 국내외로 수집

- 섭렵하고, 사업성에 대한 치밀한 검토를 거듭한 끝에 마침내 최종적인 확신을 얻고 창업을 향한 구체적인 행동에 나섰다.

그러나 그것의 실현은 용이하지 않았다. 먼저 동조자를 얻기 위하여 많은 지도적 經濟人에게 이 사업의 의의를 설명하고 공조를 구했으나 창업의 이념을 이해하기는커녕 그들은 오히려 비현실적이라고 사업의 착수 그것마저 만류하는 것이었다.

大韓教育保險의 理念이 부딪힌 첫번째의 시련이었다. 그렇지만 大山은 실망을 하였으나 좌절하지는 않았다. 그는 용기를 내어 6·25로 황폐된 국가재정을 맡은 당시 金顯哲 재무부장관과 단독으로 접촉하여 背水의 陣을 친 각오로 教育保險 창업의 목적을 달성하기 위한 설득에 나섰다.

그는 국가경제가 직면한 황폐한 난국에서 국민의 기대에 부응하지 못하고 있는 생명보험업계의 실태를 분석·지적하고 특수보험으로서의 교육보험의 국가적 차원에서 자본육성과 교육진흥의 양면에 걸쳐 끼치게 될 寄與度를 살펴한 다음, 그것이 반드시 私企業으로서 창업돼야 함을 고집함이 아니오 官營으로라도 기아이 설립 운영돼야 할 절실한 當爲性을 강조하였다.

金顯哲 장관은 그 취지를 이해하고 십분 共感을 표시하는 한편 교육보험사업은 民間企業으로 운영돼야 함을 강조하면서, 오히려 그 설립을 권장하는 격려의 말까지를 덧붙였다. 義는 결코 외롭지 않다고 할까, 마치 물고기가 물을 얻은 심정이었다고 뒷날 大山은 술회하였다.

지도급 경제인들이 大山의 사업착수를 만류했던 업종인 당시 보험업계의 실태를 돌아다 보면 一見해서 非時代的인 不毛業種의 분야로 여겨지는 업계양상이요 실정이기는 하였다. 1차적으로 일제의 장기수탈과 그것에 이어 터진 6·25 동란의 결과가 일반이 보험에 관심을 돌릴 수 있는 사회적·경제적 여건과 환경을 허용하지 않고 있었다. 그 위에 해방 전 일제의 전쟁수행정책으로 강매된 보험계약이 일제의 폐망으로 하루 아침에 휴지화되는 경험을 가진 국민의 보험에 대한 인식이 또한 제대로 올바른 것일 수도 없었다. 일부 조사에 따르면 당시 1인당 국민소득은 고작 81달러에 그쳤으며, 보험을 이해하는 인구는 총인구의 2~3%에 불과한 실정에 있었으니, 그 市場性이 어떠했음을 미루어 짐작할 수 있는 일이었던 것이다.

그러한 실정임에도 불구하고 기존 업계에는 이미 8개의 생명보험회사가 난립하여 경합을 벌이고 있는 터여서 그 중 몇 개 社는 閉店休業 상태를 면치 못하고 있었고, 나머지 회사들도 창의적인 노력이라고는 볼 수 없고 다만 일제가 남긴 상품의 모방만을 타성으로 알삼고 있었을 뿐이니, 이와같은 상황에서 당국은 신규 생명보험회사 설립을 극력 억제하는 방침에 있었다.

그러나 2년여의 고심 끝에 전혀 獨創的인 상품으로서의 教育保險의 구상을 완성하고 소관부처 책임자의 공감을 얻은 바 있는 大山은 그의 保險理念과 구상에 동조하는 企業 등과 협력하여 드디어 1957년 5월 15일 發起人總會를 갖고 정식으로 당국에 教育保險의 설립인가 신청을 내었다.

그러나 당국의 실무진은 理念과 사업의 妥當性에는 충분한 이해가 가나, 商號에 生命保險 표시가 없는 生命保險會社의 인가에 난색을 표명했다. 이는 창업을 본격화하는 단계에서 부딪힌 전혀 의외의 새로운 시련이었다.

이에 創業者의 主唱으로 發起人們은 서로 공명하는 이념을 살리고자 하는 기업의 발족을 이 이상 미룰 수는 없다는데 의견을 같이하고, 商號 문제는 다음 단계에서 해결토록 한다는 방침 아래, 그 해 12월 30일 부득이 우선 太陽生命保險株式會社 商號로 인가신청을 내어 다음 해인 1958년 1월 27일 일단 이에 의한 인가를 얻은 다음, 이제는 既設 업체의 자격에서 創業理念에 바탕하여 타당한 商號 취득을 위한 당국의 설득에 계속 끈덕진 집념을 기울인 결과, 그 해 7월 5일 마침내 大韓教育保險 탄생에서부터 집념어린 모습으로 出帆의 첫 발을 내디뎠던 것이다.

이로써 일단의 준비를 갖춘 大韓教育保險株式會社는 창업자 大山 愼鏞虎를 초대 사장으로 서울시 종로구 종로1가 60번지 2층 건물을 본사로 하여 자본금 2천만원에 5部, 8課, 1室의 기구와 46名의 本社 임직원으로 드디어 1958년 8월 7일 그 역사적인 개업의 막을 여니, 이미 언급한 바와 같이 당시 보험업계에는 朝鮮, 大韓, 高麗, 興國, 第一, 東邦 등 다수 先發業體가 경합을 벌이고 있는 중에 일부 업체는 영업을 중단하고 있는 상태인 만큼 市場與件은 극히 어려운 형편에 있었던 실정이었다.

이와같은 여건이 겹쳐, 심각한 당장의 애로는 당시 보험의 전문인력이殆無했다는 사실이다.

日帝가 지난날 한국인을 보험회사의 경영에 중용하지 않았음으로 해서 전문 인재양성의 기회를 가질 수 없었던 데에다, 우리의 보험은 제도적으로 아직 자리를 잡고 발달하지 못한 당시의 수준이어서 경영기술자는 둘째로 치고 보험사무에 익숙하다고 할만한 사람조차도 찾기가 어려웠으니 교보생명이 創立 초창기에 부딪친 경영상의 애로는 엊친 데 훗친 격으로 실제로 이만 저만한 것이 아니었다.

이와같은 여건과 환경에서 시련을 각오한 출범이기는 했으나 가장 뒤늦게 뜻을 올린 후발업체로서의 教保生命이 직면한 난관은 사실 그 밖에도 한 둘이 아니었던 것으로, 지금 되돌아 보면 글자 그대로 隔世之感을 금할 길이 없는 것이다.

그러했건만 教保生命은 後發이라는 불리점을 안고서도 시대에 헌신한다는 투철한 창업이

념을 바탕으로 개척자로서의 불굴의 기업신념, 그리고 창조적인 경영의욕을 가장 소중한 자산으로 삼고 일하면서 배우고 배우면서 일하는 집념으로써, 제기되는 갖가지 시련과 난관들을 극복하고, 이후 30년 동안 꾸준한 약진을 거듭함으로써 오늘날 업계정상에서 先導者 위치의 大韓教育保險으로 성장하여 오늘날의 教保生命保險株式會社의 위상을 이룩하였다.

II. 創立初期의 企業活動

1. 創立과 鍾路時代

1) 創立時代의 周邊與件

大山이 創立理念을 定立하고 「教育保險」 제도를 創案하여 大韓教育保險株式會社를 創立하기까지는 曲折과 試鍊도 많았고 심한 陣痛을 겪어야만 하였다. 大韓教育保險이 胎動하고 있을 무렵, 우리 나라의 社會 指導級人士나 經濟人們은 保險業界를 不毛地帶로 보고 있었다.

慎鏞虎²⁾는 創立에 즈음하여 社會·經濟界 有力人士 100名에게 教育保險의 意義와 會社 創立의 抱負 및 設計를 설명하고 이에 參與·協助하여 줄 것을 간곡히 부탁하였다. 이에 용기를 얻은 創立者は 教育保險을 個人事業으로 推進할 것을 決心하고, 그동안 치밀한 事業計劃을 수립하는 등 침식을 잊어가며 會社 創立을 위한 具體的인 작업에 몰두하였다. 강추위가 몰아치는 한겨울에도 生命保險 關係文獻과 資料를 國內外로부터 수집·연구·검토한 결과를 토대로 서울 中區 乙支路 1街 52番地에 있던 조그만 2층 건물 다락방에서 텁밥난로 하나로 추위를 견디며 밤을 하얗게 밝히는 날들이 거듭되었다.

2) 發起人 總會

2年 가까운 創立準備 끝에 1957년 5월 15일 오전 10시 前記한 서울 중구 을지로 1가 52번지에 있는 30坪짜리 건물 2層의 창립준비 사무실에서 大韓教育保險株式會社의 창립을 위한 發起人 總會가 개최되었다.

당시의 發起人은 慎鏞虎 創立者를 代表로 하여 趙俊鎬, 崔鳳烈, 具基運, 李奎甲, 趙東完, 국오현이었다. 발기인 7名은 發起趣旨書를 滿場一致로 採擇한 후 事業目的 등을 決定하였다. 이어 發起人 總會는 會社의 象徵이라 할 수 있는 商號問題 討議에 들어갔다. 그러나 당시 保險業法 第4條에 의하면 生命保險事業을 수행하는 會社의 商號에는 반드시 生命保險이라는 用語가 표시되어야 한다는 조항이 있어 회사가 주장한 大韓教育保險이라는 상호를 승인할

2) 大韓教育保險三十年史, pp.115~125.

수 없다는 當局의 해석 때문에 잠정적으로 「太陽生命保險株式會社」라는 상호를 정하고, 본래 의도한 商號를 얻기 위한 對政府努力을 계속할 것을 다짐하였다.

發起人 總會 이후 各種의 基礎書類를 완비하여 같은 해 12월 30일 財務部長官 앞으로 事業認可 申請書를 제출하였으며, 1958년 1월 27일자로 다음과 같은 保險事業內認可를 받게 되었다.

3) 創立 總會

會社創立에 대한 內認可를 받아 1958년 6월 30일 서울地方法院에 등기 제8539호로 會社設立登記를 마쳤으며, 同 日字로 創立 總會가 서울特別市 中區 乙支路 1街 52番地 太陽生命保險株式會社 사무실에서 株主 全員이 參席한 가운데 개최되었다.

發起人 代表 慎鏞虎에 의해 진행된 창립 총회는 創立까지의 經過報告에 이어 定款承認, 取締役 및 監事役 選任, 商法 第184條 所管事項 調查報告, 本店設置, 會社負擔의 設立費用承認 등의 議案을 可決·통과시켰다. 이 總會에서 取締役에 慎鏞虎, 趙後鎬, 趙東完, 安大植, 朴鎮洋, 監事役에 李玎雨, 鞠眞晚이 각각 選任되었다. 이어 取締役會를 소집하고 代表取締役 社長에 慎鏞虎, 專務取締役에 趙俊鎬를 선임하였다.

4) 商號「大韓教育保險」認可

이제 남은 것은 大韓教育保險으로의 商號 變更 문제였다. 太陽生命保險會社로 設立登記까지 마쳤지만, 慎鏞虎 사장은 會社名에 반드시 教育保險이란 用語가 표기되어야 하겠다는 所信에서 한치도 후퇴하지 않았다.

創立 總會를 준비하는 한편으로 끈질긴 對政府 교섭을 계속한 결과, 마침내 政府當局에서도 慎鏞虎 사장의 훌륭한 창립이념과 國家的 次元에서 마땅히 해야 할 事業을 대신하는 특수상품인 教育保險의 타월한 가치를 인정하여 「教育保險」이란 商號使用을 긍정적으로 받아들였게 되었다.

이에 따라 1958년 7월 5일 臨時株主總會를 개최하여 「大韓教育保險株式會社」의 商號를 의결하였으며, 財務部로부터 財理 제3370호(1958. 7. 11.)에 의거, 마침내 商號變更을 承認받았다.

5) 大韓教育保險株式會社의 出帆

1958년 7월 11일 大韓教育保險株式會社로 商號 變更 承認과 동시에 生命保險 事業免許와 教育保險商品으로서 「進學保險」도 許可받았다. 이어서 7월 21일에는 外勤職員을 選拔하였고, 8월 4일에는 保險募集 戰略과 新種商品 開發戰略을 決定함으로써 開業에 필요한 재반 여건을 갖추었다.

개업을 위한 사전준비를 모두 끝내고, 1958년 8월 7일 대망의 開業式을 거행함으로써 마침내 大韓教育保險株式會社는 출범의 뒷을 올리게 되었다.

서울特別市 鍾路區 鍾路1街 60番地의 2層 건물을 本社로 하여 資本金 2억환에 5部 8課 1室의 機構와 慎鑄虎 初代社長을 포함한 任職員 46名으로 출범한 大韓教育保險의 開業式은 希望에 가득찬 분위기 속에서 진행되었다. 정계는 물론이고 다수의 經濟界 人士들도 참석하여 業界의 막내동이로 태어난 大韓教育保險의 앞날을 축복해 주었다.

慎鑄虎 初代社長은 개업사에서 創立理念을 재천명하였으며, 그의 經營信條도 피력하였다. 특히 慎鑄虎 사장은 개업사 끝에 다음과 같은 말을 남겼다.

「오늘의 開業式이 초라하다고 서글퍼하지 맙시다. 先進諸國에서도 한 保險會社가 제자리를 잡기까지는 보통 50년이 걸립니다. 그러나 본인은 25년 이내에 이 會社를 세계적인 會社로 만들겠습니다. 그리고 25년 이내에 서울의 제일 좋은 자리에 제일 좋은 社屋을 것겠습니다.」라고 굳은 결의를 밝혔다. 뜻깊은 개업식을 마친 직후 全任職員은 以心傳心 한마음이 되어 開業祝賀 紀念으로 각자 1건씩 保險에 加入하였다.

6) 營業組織

창립 초기의 外野組織은 서울과 지방으로 구분하여 二元化된 外野組織을 구축하였다. 즉 서울지역은 본사 營業部 直屬下에 室內支部를 설치하여 영업활동을 수행도록 하였고, 지방은 道單位의 支社를 설치하여 전국적인 店鋪網을 구축도록 하였다.

특히 道單位의 支社 밑에는 中小都市를 중심으로 支部 또는 出張所를 두어 支社의 統制管理를 받도록 하였기 때문에 이 때의 支社體制를 統轄支社制라고 불렀다.

당시 制度의 특징은 機關長(支社長, 支部長) 책임 하의 完全都給制였다. 즉, 회사는 機關長에게 販賣權을 위탁한 후 소정의 수당, 장려금, 여비 등을 지급하였고, 機關長은 自己責任

<표 1>

支社設置狀況

機 關 名	機 關 長 名	設 置 日 字	認 可 年 月 日	所 在 地
京畿支社	朴 達 圭	1958. 8. 13	1958. 9. 3	서울 영등포구 영등포동 5가 2
忠南支社	朴 魯 泰	1958. 8. 13	1958. 9. 3	청주시 북문로 2가 72-12
全北支社	崔 三 南	1958. 8. 13	1958. 9. 3	이리시 갈산동 60
全南支社	朴 宗 圭	1958. 8. 13	1958. 9. 3	광주시 대의동 80
慶北支社	金 光 實	1958. 8. 13	1958. 9. 19	대구시 장관동 10
慶南支社	金 洛 濟	1958. 8. 13	1958. 9. 19	부산시 중구 동관동 3가 23
忠南支社	韓 相 賢	1958. 11. 14	1958. 12. 9	대전시 대흥동 520-3
春川支社	李 智 明	1958. 11. 19	1958. 12. 9	춘천시 요선동

下에서 필요한 施設과 외근직의 導入, 教育訓練 등 제반 영업활동을 전개하였던 것이다.

2. 最優秀 貯蓄機關의 榮光³⁾

1) 慎鏞虎 社長에 大統領 表彰

정부는 제1차 經濟開發 5個年計劃을 수립하고 이 계획의 成功的인 추진을 위하여 外國借款의 導入과 國內貯蓄 增大를 통한 投資財源 조달에 行政力を 集中시키지 않을 수 없었다.

이에 따라 1962년 2월 國民貯蓄組合法을 제정·공포함과 동시에 汎國民 貯蓄運動을 지속적이고 체계적으로 전개하기 시작하였으며, 9월 21일을 「貯蓄의 날」로 정해 매년 이 날을 기하여 國民의 貯蓄意識 고취와 함께 貯蓄 有功者를 激勵하기로 하였던 것이다.

제1회⁴⁾ 「貯蓄의 날」기념식은 1964년 9월 21일 시민회관에서 朴正熙 대통령과 全國務委員 그리고 金融機關 任職員 및 一般市民 등 3,000餘 名이 참석한 가운데 거행되었다. 이 자리에서 朴正熙 대통령은 치사를 통해 「經濟建設은 投資財源의 끊임없는 供給이 있어야 하며, 특히 內資調達은 모든 國民의 貯蓄이 가장 큰 원천이 되고 있기 때문에 國民貯蓄 增大에 온 힘을 경주해야 할 것」이라고 강조하였다.

이어 진행된 貯蓄 有功者 시상식에서 대한교육보험은 最優秀 貯蓄機關으로選定되었고, 慎鏞虎 사장은 國民貯蓄 增大와 國家經濟 發展에 크게 이바지한 공로로 大統領 表彰을 받는 榮光을 얻게 되었다.

慎鏞虎 사장의 功績事項을 요약하면 다음과 같다.

(1) 國民貯蓄增大에 관한 功績

창사 이래 총 44萬名으로부터 8億 3,600萬원의 貯蓄實績을 올렸고, 그 財源을 產業資金에 이용토록 함으로써 國家基幹產業 建設에 기여하였다.

(2) 生命保險 市場育成에 관한 功績

1964년 1월 生命保險協會 理事長(現 協會長)으로 취임하여 어려운 與件을 克服하고 細密한 計劃과 率先垂範으로 業界全體의 團結과 發展에 공헌하였다.

(3) 福祉社會 建設에 관한 功績

國民教育振興과 民族資本形成을 創立理念으로 大韓教育保險株式會社를 創立하여 1964년 7월 말까지 5萬 4,000餘名에게 8,500萬원의 保險金을 支給함과 동시에 1964년 3월 全國 中·高·大學學生 100餘名에 대하여 총 57萬 6,000원의 奨學金을 支給하는 등 直·間接으로 사회

3) 大韓生命保險三十年史, pp. 156~163.

4) 大韓教育保險三十年史, pp. 186~212.

복지 향상에 기여함.

2) 잇따른 有功 表彰

제1회 「貯蓄의 날」 大統領 表彰 수상 이후에도 全任職員이 맡은 바 實務를 誠實히 遂行한 결과 全般的인 業績伸張은 물론 公信力を 크게 높여 1965년의 國務總理表彰, 1966년의 大統領 表彰, 1967년의 財務部長官 表彰 등 貯蓄有功機關 또는 貯蓄有功者로 選定되어 수많은 表彰을 받았다.

〈표 2〉

貯蓄有功受賞狀況

日字	受賞種類	受賞者	功績內容
1962. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	國民貯蓄組合結成 및 實績 제고
1963. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	貯蓄有功
1964. 9. 21	大統領 表彰	代表理事 慎鏞虎	제1회 貯蓄의 날, 最優秀 貯蓄機關
1965. 9. 21	國務總理 表彰	副社長 趙俊鎬	제2회 貯蓄의 날, 國民貯蓄增大 공헌
1966. 3. 21	大統領 表彰	大韓教育保險	貯蓄增大功勞
1967. 9. 25	財務部長官 表彰	金鍾律 分室長	제4회 貯蓄의 날
1968. 7. 1	財務部長官 表彰	大韓教育保險	제1차 貯蓄強調期間中 生保會社 貯蓄 競爭에서 最優秀 成績 거양
1968. 9. 25	大統領 表彰	大韓教育保險	제5회 貯蓄의 날, 汎國民貯蓄運動實績증대
1968. 11. 21	財務部長官 表彰	張元復 分室長	제1회 保險의 날

3. 金利現實化와 特別配當制度

1965년 9월까지 금융기관의 定期預金 금리는 年 15%, 一般貸出 금리는 年 16%로 책정되어 있었는데, 당시의 物價上昇率은 年 30% 以上이었고 市中의 私債金利는 月 4% 以上的 水準이었기 때문에, 市中의 浮動資金이 制度金融圈에 吸收되지 않고 이를 자금은 制度金融圈에서 이탈하여 非生產的인 資金으로 運用될 수 밖에 없었다.

이와같은 問題點을 解決하기 위하여 1965년 9월 30일 정부는 金利現實化 措置를 발표하였다. 그 내용을 살펴보면, 預金金利를 最高 年 30%로大幅 引上하여 市中의 浮動資金을 최대한吸收토록 한 반면, 대출금리를 대표하는 其他 어음의 利率을 年 26%로 引上하는 것으로 되어 있어 이른바 逆마진制를 實施한 것이었다. 즉 당시의 金利現實化 조치는 金融機關이 收支逆調를 감수하고서라도 市中의 浮動資金을 최대로吸收하여 이를 產業資金로 돌리려고 하는 정부의 강력한 意志가 담긴 조치였다.

이 조치로 國內 貯蓄은 크게 增加되어 이를 해인 1966년도의 韓國經濟는 12.7%의 高度成

長을 이룩하였다. 그러나 高金利政策 때문에 한편으로는 外國借款이 급증하였고 通貨膨脹에 의한 인플레이션도 감수해야만 하였다.

金利現實化 조치는 生保業界에도 심각한 영향을 미쳤다. 銀行金利의大幅引上은 生命保險에 대한 購買力を 떨어뜨렸고 既存契約의 유지에도 막대한 영향을 끼치게 된 것이다.

〈표 3〉

特別配當利率 變動表

次 數	年 月 日	預金利率	特 別 配 當 金 利
最 初	65. 10. 1	年 30.0%	納入保險料의 21%, 附利率 年 30% 複利
1次變更	68. 5. 1	年 28.2%	納入保險料의 17%, 附利率 年 2% 複利 (既配當金에는 年 12% 複利)
2次變更	68. 9. 30	年 25.2%	上 同
3次變更	69. 7. 1	年 22.8%	納入保險料의 12%, 附利率 年 12% 複利
4次變更	71. 6. 28	年 20.4%	納入保險料의 8%, 附利率 年 12% 複利
5次變更	72. 1. 17	年 26.8%	納入保險料의 3%, 附利率 年 12% 複利
6次變更	72. 8. 3	年 12.0%	特別配當金制度 폐지, 단, 1972. 7. 31까지의 배당 원리금에 대해서는 은행 定期預金 利率로 附利

이에 대응하여 生保業界에서는 既存契約者의 利益을 보호하기 위하여 特別配當金制度를 實施하게 되었다. 그 内容을 보면 다음과 같다.

- ① 1965년 10월분 保險料부터는 納入保險料의 21%에 해당하는 금액을 特別配當金으로 支給한다.
- ② 앞으로 新料率에 의하여 販賣되는 保險에 대해서는 이를 支給하지 않는다.
- ③ 同 配當金은 年 1回 每決算期 현재 有效한 契約에 대하여 적립하되 年 30%의 複利로 계산된 特別配當利子를 붙여 적립한 후 保險金이나 還給金 支給時 加算 支給한다.

4. 회현동時代의 開幕

開業 때부터 사용하던 鍾路社屋은 너무 좁아서 社勢伸張에 따라 늘어나는 業務量을 效果적으로 處理하기 위하여 그 때마다 인근 건물의 事務室을 追加로 貸借하여 使用하였다.

그러나 1962년부터 폭발적으로伸張하기 시작한 業績과 社勢는 1965년에 이르자 月間 新契約 3萬件, 保有契約 50萬件에 內勤社員 300名, 外勤職員 1,500名에 육박하게 됨으로써 本社社屋에 대한 根本的인 對策을 마련하지 않으면 안되었다.

물론 이러한 狀況에 이르기 이전부터 社內一角에서는 차제에 本社社屋을 新築하여 會社

의面貌를 一新하고 業務能率도 높여야 한다는 여론이 없지 않았다. 그러나 아직도 契約者配當을 위한 準備金을 제대로 積立하지 못하고 있는 상황에서 社屋부터 먼저 新築한다는 것은 진실로 契約者를 위하는 방법이 아니며, 內實을 最優先으로 하고 있는 經營方針에도 부합되지 않는 일이었기 때문에 결국 本社社屋問題는 적합한 社屋을 새로 貸借하여 해결하기로 방침을 굳히고 社屋물색에 나섰다.

그러던 중 1965년 10월 23일 서울特別市 中區 會賢洞3街 11番地에 새로 建立된 世代빌딩을 貸借하기로 契約을 締結한 후 12월 18일부터 19일까지 移轉作業을 완료하였다. 1965년 12월 20일 드디어 말쑥하게 단장된 새로운 社屋에서 社屋移轉式을 거행함으로써 7年間의 鐘路時代를 끝내고 會賢洞 時代를 열게 되었던 것이다.

이 자리에서 慎鏞虎 사장은 「新社屋으로의 移轉은 모두가 國民의 協調로 이루어진 것이므로 契約者를 위한 奉仕에 더욱 邁進해야 한다」고 全任職員에게 당부하였다.

5. 經營陣 強化

회사는 1970년대에도 國民經濟의 高度成長이 지속되고 保險市場의 저변도 급격히 擴大될 것이라고 展望하고, 이러한 경영환경을 적극 활용함으로써 業界를 先導함과 동시에, 회사의 劃期的인 發展을 이루하기 위해서는 독자적인 經營改善을 통한 自生力 강화가 시급한 과제라고 판단하였다. 이러한 時代의 요청에 능동적으로 대처하기 위해서 經營陣과 經營體制를 一新하였다.

그간 회사의 基礎確立과 社勢伸張에 헌신해 온 慎鏞虎 사장은 10년 이내에 회사를 業界 頂上の 위치에 올려 놓고 經營 一線에서 물러나겠다는 평소의 신념에 따라, 1967년 5월 1일 趙俊鎬 副社長에게 社長職을 넘기고 副社長에는 慎鏞義 감사를 起用함과 동시에 자신은 5월 15일 理事會長에 취임함으로써 새로운 跳躍體制를 갖추었다. 새로운 경영진은 고도의 政策決定機能과 과감하고 밀도있는 推進機能을 십분 발휘토록 하여 經營環境 變化에 능동적으로 對處하기 위한 포석이었다.

1967년 5월 1일 사장 이취임식에서 慎鏞虎 前社長은 離任辭를 통해서 지난 약 10년 동안 指導鞭撻을 아끼지 않은 關係當局과 任職員에게 깊은 감사의 뜻을 전하면서 韓國 生保業界의 當面課題는 ① 維持率의 向上, ② 短期貯蓄性 保險의 止揚, ③ 事業費效率의 提高 등이라고 자직했다. 이의 조속한 實現 없이는 生保產業의 恒久的인 發展은 기대할 수 없을 것이라고 강조하고, 따라서 業界의 先頭走者로서의 使命을 완수하기 위하여 倍前의 노력을 기울일 것을 당부하였다.

또한 신임 趙俊鎬 사장은 就任辭에서 慎鏞虎 회장의 숭고한 정신이 당사는 물론 한국 生保

業界에 깊이 스며들어 業界的 비약적이고 항구적인 발전이 이룩될 수 있도록 다함께 노력할 것을 다짐하였다. 新任 慎鏞羲 부사장도 실력있는 人材의 발탁, 創意力 발휘, 안정된 직장의 보장, 職場人으로서의 욕구충족 보장 등이 經營基調라고 천명하고, 社員各者는 이러한 會社의 方針을 재확인하여 자신이 무엇을 어떻게 해야 할 것인가를 스스로 判斷해서 挑戰하는 能動的인 職場人이 되어줄 것을 당부하였다.

이러한 最高經營層의 개편과 동시에 사원으로 입사하여 오직 會社發展에만 온갖 노력을 경주해 온 金相珍, 朴達圭, 申楠鎮 이사를 常務理事로 승진 발령하였고, 金吉秀, 崔起東, 金用煥 등 부장급 3名과 李鍾潤을 理事로 선임함으로써 종래 5名이던 經營陣을 10名으로 대폭 보강하였다.

6. 慎鏞虎 會長의 國民勳章 受勳

最優秀 貯蓄機關으로 선정되어 大統領표창을 수상하는 등 일찍이 國家經濟發展에 기여한 공로를 인정받아 온 교보생명은 1969년 9월 제6회 「貯蓄의 날」에 慎鏞虎 회장이 국민으로서는 최고의 영예인 國民勳章을 받게 됨으로써 다시 한번 그 優秀性을 内外에 알리는 기회를 맞게 되었다.

서울 시민회관에서 거행된 제6회 「貯蓄의 날」기념식에서 朴正熙 대통령이 직접 수여한 國民勳章은 保險人으로서는 최초의 受勳이었다는 점에서 다음과 같은 공적 내용과 함께 그 의의가 더욱 큰 것이었다.

功 縢 事 項

첫째, 6·25 전란으로 폐허화된 국토에 國民教育 振興과 民族資本 形成의 필요성을 절감하고 이의 실현을 위하여 保險事業에 착수, 국내 최초로 「教育保險」을 창안 개발함으로써 國民貯蓄을 통한 經濟發展에 크게 기여함.

둘째, 業界가 개척이 용이한 團體保險을 위주로 한 데 반해 創立當時부터 生命保險 본연의 사업인 個人保險에 주력함으로써 業界全體 個人保險 保有契約의 50%를 점유하는 등 家計貯蓄 增大에 탁월한 성과를 거둠.

셋째, 창립 10년간 새로운 外野制度의 도입, 外勤職員의 資質向上을 위한 교육실시, 새로운 경영관리의 기법도입 등 經營合理化에 힘써 가장 늦게 시작된 大韓教育保險을 最優秀 業體로 육성시키는 등 生命保險事業의 발전에 先導的役割을 함.

넷째, 保有契約額 764億원(업계점유율 36.4%)을 爭績, 정부 貯蓄目標를 超過達成하는 한편, 저축된 자금의 90% 이상을 주택건설, 지하자원 개발, 간척사업, 도로항만 건설 등 國家基幹產業에 조달함으로써 經濟開發과 社會福祉에 이바지함.

이상과 같은 國民勳章 受勳 이외에도 1970년 11월에는 제3회 「保險의 날」 기념식에서 當社 黃虎榮 사장이 건전한 경영자세의 확립, 새로운 外野制度의 도입 운영, 탁월한 業績舉揚 등 保險產業育成에 대한 공로로 國民褒章을 받았으며, 당사가 業界 最初로 保有契約額 1,000 億원을 돌파한 1971년 4월에는 質蓄 1兆원 돌파 紀念大會에서 趙俊鎬 이사가 國民褒章을 받았다.

또한 1972년 11월에는 서울 市民會館에서 거행된 제5회 「保險의 날」 기념식에서 保險產業育成 및 발전에 기여한 공로로 慎鏞義 부사장이 國民褒章을 받았다.

당시 慎鏞義 부사장의 주요 공적으로는 業界 最初로 事業費豫算制度의 導入 및 事務電算化의 추진 등으로 合理的 經營管理體制를 구축한 점과, 契約者의 嗜好에 맞는 保險商品을 개발 공급하고 先進 外野制度인 블럭제도를 도입 실시함으로써 業界의 선도적 역할을 수행한 것 등이었다.

〈표 4〉

貯蓄有功受賞狀況

日字	受賞種類	受賞者	功績內容
1969. 9. 25	國民勳章	會長 慎鏞虎	제6회 質蓄의 날, 國家經濟建設에 기여
1970. 11. 21	國民褒章	代表理事 黃虎榮	제3회 保險의 날, 保險產業育成에 기여
1971. 4. 17	國民褒章	理事 趙俊鎬	貯蓄 1兆원돌파 기념대회, 國家經濟建設에 기여
1972. 11. 20	國民褒章	副社長 慎鏞義	제5회 保險의 날, 國民貯蓄과 經濟發展에 공헌
1974. 10. 25	財務部長官 表彰	大韓教育保險	제11회 質蓄의 날, 最優秀 質蓄機關

III. 創立初期의 經營戰略

1. 生命保險會社의 經營戰略

산업내의 한 企業의 構造的 位置는 경쟁의 대상이 되는, 상대적으로 안정적인 경제적 技術變數들에 있어서의 그 企業의 位置를 의미한다. 企業의 經營戰略은 바로 이러한 산업내의 그 企業의 構造的 位置에 영향을 미친다. 생명보험상품의 차별화의 어려움을 고려할 때 生命保險產業내의 경쟁적인 구조적 위치를 결정하는 중요한 요소들은 費用效率性과 서비스이다. 경쟁회사들보다 생산비용을 줄이는데 성공한 회사는 價格引下가 가능하기 때문에 생명보험 시장에서 경쟁력 있는 위치를 점할 수 있다. 서비스는 가격을 제외한 생명보험영업의 모든

면들, 예를들면, 구매의 편리, 신속하고 공정한 보상, 재무계획 및 세금에 관한 조언 등을 포함한다.

이와같은 비용효율성과 서비스에 영향을 주는 경제적 기술적 측면인 戰略次元들 중 가장 중요한 것들은 營業規模, 營業範圍 그리고 마케팅시스템이다.

1) 經營戰略의 意義

經營戰略은 미래에 연관된 의사결정에 대한 지침들을 의미한다. 경영이론에 있어 戰略의 전형적인 定義 중의 하나는 다음과 같다.

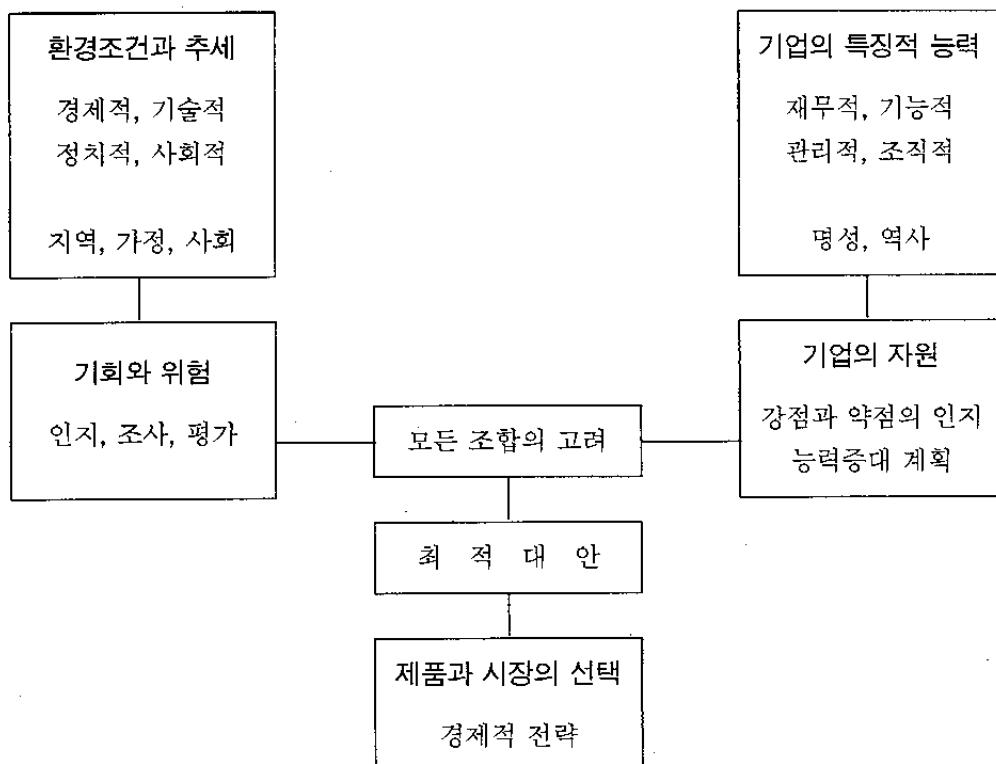
“經營戰略은 企業이 環境內에서 어떻게 경쟁을 시도하느냐 하는 개념으로 사업의 근본적인 분야인 제품, 시장, 마케팅, 제조 등에 있어 운영정책과 목표선택을 포함한다.”

한편 Yoshihara는 環境에의 적응행위를 利用的 適應과 戰略的 適應으로 구별하고 있다. 이용적 적응행위에 있어서는 環境과 企業과의 관계가 주어진 것으로 보며 경영자는 이를 잘 이용하여 이익을 추구한다. 그러나 전략적 적응은 企業과 環境과의 관계를 정립하는 것이다. 즉, 企業이 변화하는 環境에서 생존하고 성장하기 위해서 企業과 環境을 어떻게 연결하느냐 하는 것이 전략적 적응의 내용이다. 생명보험산업의 환경변화도 처음에는 이용적 적응을 야기할 수 있겠지만 결국은 전략적 적응이 이루어져야 한다. 변화하는 環境을 이해하고 環境이 제공하는 도전과 기회를 옳게 인식하고 대처하는 生命保險會社들만이 미래에 생존하고 번영 할 수 있다.

Andrews는 經營戰略의 중요한 두 가지 측면으로 전략수립과 전략시행을 들고 있으며, 전략수립을 논리적 활동으로서 環境에서의 기회와 위협을 인식하고 가능대안들을 도출하고 평가하는 과정으로 설명한다. 그리고 그는 대안의 선택에 있어서는 그 企業의 強點과 弱點이 사용자원과 함께 평가되어야 하며, 파악된 시장의 요구를 이용하고 부수되는 위험에 대처할 수 있는 능력이 가능한한 客觀的으로 평가되어야 한다고 강조하고 있다.

2) 營業規模

生命保險산업내에서의 營業規模는 시장지배력과 연관된다. 대규모 영업의 費用效率性은 시장진입에 대한 높은 장벽을 제공하여 경쟁자에 대한 방어위치의 구축을 가능하게 한다. 따라서 大規模 企業들은 경쟁적인 시장진입을 초래하지 않으면서 한계비용 이상으로 가격설정을 할 수 있게 된다. 한편, 生命保險產業에서의 규모의 경제성에 대한 연구들은 그 결과들이 일관되게 나타나지 않으나 일반적으로 規模의 經濟性이 존재가 인정되고 있다.



〈그림 1〉 전략수립의 과정

3) 營業範圍

營業範圍는 生命保險會社가 상품종목들, 목표시장들에 있어서의 노력을 집중하는 범위를 의미한다. 營業範圍는 그 자체가 독립적으로 營業成果에 영향을 주기 보다는 비용효율성과 서비스에 직접 영향을 주는 전략차원이다.

(1) 保險種目

보험회사는 모든 種目的 보험을 판매하기 보다는 한정된 수의 종목들에 특화할 수 있다. 特化는 제품에 대한 보다 높은 이해와 숙달로 소비자에게 보다 양질의 서비스를 제공할 수 있는 동시에 보다 한정된 차원의 사용과 인사관리와 교육기능의 단순화로 경비를 절감할 수 있다. 그러나 한정된 종목들에만 영업활동을 하는 보험회사들의 성장에는 한계가 있다. 한 보험회사가 모든 종목의 보험을 제공하고 소비자를 모두 만족시킬 수 있는 능력을 가질 수 있다면 規模의 經濟에 의하여 경비를 절감하고 성장할 수 있는 한편, 分散效果로 인하여 영업결과가 보다 안정적이고 따라서 재무안정성이 제고될 수 있는 장점이 있다.

(2) 目標市場

시장범위는 地域的, 人口統計的, 所得階層 등을 포함한다. 한 회사가 모든 시장들을 동시에 잘 서비스 할 수 있으려면 상당한 관리능력과 자원보유를 필요로 한다. 소규모의 보험회

사는 자신의 能力과 資源에 적합한 소수의 目標市場을 선택하여 여기에 집중함으로써 비용과 서비스면에서 효율적일 수 있으며, 이 목표시장들에서는 광범위한 시장들을 대상으로 하는 대규모 회사들과 충분히 경쟁할 수 있다.

4) 마케팅시스템

生命保險會社들이 전통적으로 사용하는 마케팅시스템은 총대리점, 지점, 직접응답시스템 방식이 있다. 總代理店은 한 보험회사를 대리하는 독립사업체로서 특정지역을 담당하면서 대리인의 고용, 훈련, 사용하며 수수료를 받는다. 보험회사는 총대리점에 대리인의 고용, 교육 등 여러가지 비용 중 일부를 부담한다. 支店은 대형 보험회사들이 많이 사용하는 방식으로 지점관리자가 대리인의 고용과 교육을 담당한다. 지점관리자는 본사의 직원으로 고정급여와 판매실적에 따른 성과급을 받으며, 지점의 관리비용은 회사가 부담한다. 한편, 직접응답시스템은 대리인의 서비스가 없이 보험을 직접 판매하는 방식으로서 우편, 신문, 잡지, TV, 라디오 등의 매체를 통하여 소비자들에게 직접 보험구입을 권유한다. 이러한 시스템의 대상은 이해하기 쉽고 보험료 수준이 낮은 간단한 생명보험상품이 될 수 있다. 판매비용이 적다는 점이 이 시스템의 주된 장점이다. 이 밖에 은행이나 증권회사의 창구, 백화점 등 상품의 성격에 따라 새로운 마케팅시스템이 개발될 수 있을 것이다.

전략수립의 관점에서 보면 이러한 戰略的 次元들은 독립적이 아니고 相互 聯關되어 있다. 우선 營業規模와 營業範圍의 관계를 보면 대형사들만이 모든 시장에서 모든 종목들을 효율적으로 서비스할 능력이 있다. 소형사들은 경쟁적 시장에서 생존하기 위해서는 자신의 한정된 능력과 자원을 효율적으로 사용하여야 하며 판매노력을 시장범위에 있어서나 보험종목수에 있어서 한정된 부분에 집중할 수밖에 없다. 마케팅시스템은 營業規模나 營業範圍에 따라 그 효율성이 달라진다. 예를들면, 직접반응시스템은 숙련된 대리인의 서비스 결핍으로 좁은 범위의 개인 종목에만 효과적이며, 지점형식은 자원과 능력이 제한된 소규모 회사들에게는 유용하지 못하다.

2. 競爭力의 基本要素

앞에서 살펴본 바와 같은 評價競爭이 제한적으로 허용되고 보험회사의 財務安定性이 엄격하게 감시되며, 소비자에게 가격과 재무안정성에 대한 情報提供이 확대되는 감독정책하에서의 장기적 관점에서의 경쟁력의 원동력은 당연히 費用效率性과 서비스이다. 비용효율성은 가격과 직접 연관되어 있으며 서비스는 생명보험상품의 내용과 기타 계약자 서비스를 포함한다.

1) 費用效率性：事業費 節減과 契約維持率 提高

生命保險사업은 타금융기관운영과는 달리 위험의 예측, 손실의 사정과 보상 등과 연관된 비용이 발생하며, 특히 상품의 성격상 소비자에 대한 능동적이고 직접적인 접촉의 필요상 모집제도의 사용으로 인한 모집비용이 발생하는 부담이 있다.

생명보험의 중도해약은 新契約費의 사용을 무의미하게 하고 따라서 계약자나 보험회사 모두에게 부담을 준다. 이러한 效力喪失解決의 근본적 원인은 불완전판매에 있으며, 인플레이션, 유통성, 투자수익 등과 연관된 生命保險商品의 문제점과 생명보험산업의 성장위주의 정책은 물론 모집제도상의 문제, 소비자의 이해부족 등이 完全販賣를 沮害하고 있다고 보여진다.

2) 서비스：商品革新과 業務領域

生命保險商品은 보장과 저축이 융통성 있게 결합될 수 있는 상품이다. 保障部分에서 소비자가 원하는 내용의 보장을 제공하면서, 賯蓄部分에서는 소비자가 만족할 수 있는 투자수익을 제공하는 것이 生命保險商品의 경쟁력을 결정하며, 生命保險商品의 내용은 순수보장성 상품에서부터 저축성이 많이 강조된 상품까지 다양하게 나타날 수 있다.

보장부분에 있어 가장 큰 문제는 생명보험의 계약기간이 長期인 관계로 인플레이션으로 인한 보험금의 구매력하락의 문제이며 이에 대응하여 개발된 生命保險商品이 變額保險 (Variable Life Insurance)이다. 한편, 저축부분에 있어서의 중요내용은 당연히 投資收益率 문제이다. 전통적 配當附生命保險商品의 경우 예정이율의 사용으로 보험요율이 결정되어 예정이율에 해당하는 投資收益을 보험회사가 보장하며, 그 이상의 投資收益이 발생하는 경우 계약자배당을 통하여 계약자에게 배분된다. 계약기간이 장기인 生命保險商品의 경우 예정이율의 사용으로 보험요율이 결정되어 예정이율에 해당하는 投資收益을 보험회사가 보장하며, 그 이상의 투자수익이 발생하는 경우 계약자배당을 통하여 계약자에게 배분된다. 계약기간이 장기인 生命保險商品의 경우 준비금의 투자는 장기간 보장한 예정이율에 해당하는 投資收益과 예시된 정도의 계약자배당금을 안전하게 확보하기 위하여 市場利子率의 변동에 면역적인 투자를 하는 것이 일반적이다. 그러나, 시장이자율이 급격히 상승하여 예정이자율보다 훨씬 높게 지속되는 경우 신계약이 감소와 기존계약의 해약과 약관대부를 초래할 수 있다.

3. 經營革新戰略

1) 經營革新의 構想

1967년 5월에 趙俊鎬 부사장에게 社長職을 맡기고 자신은 理事會長에 취임한 慎鏞虎 創立

者는 지난 10년 동안 경영 일선에서 체험한 生命保險事業의 明暗을 보다 높은 곳에서 조감하면서, 1970년대의 高度成長을 뒷받침하는데 필요한 기틀을 마련하기 위하여 經營全般에 걸친 革新事業을 構想하기 시작하였다.

慎鏞虎 회장은 1967년 7월과 1968년 2월 두 차례에 걸쳐 全國의 일선 外野機關을 순시하고 外野機關의 운영실태, 外勤職員의 의식구조, 契約者 요망사항 등을 직접 파악하는 등 經營革新作業의 기초자료를 수집하였다.

일선기관의 現地實情과 生命保險 市場의 실상을 충분히 파악한 慎鏞虎 회장은 1968년 8월과 1969년 7월 두 차례에 걸쳐 다시 先進諸國의 保險市場과 經營政策 그리고 經營技法 등을 조사 연구한 후 귀국하였다.

慎鏞虎 회장의 이와같은 일련의 對內外 活動은 過去의 固定觀念과 惰性에서 탈피하여 科學的이고 合理的인 經營管理 技法을 과감하게 도입함으로써 會社를 完全히 새롭게 탄생시키기 위한⁵⁾ 「第2의 創社」運動의 胎動이요, 構想過程이었다.

「第2의 創社」運動이라 함은 우리 회사가 經營全般에 걸친 革新運動을 통하여 1970년대의 跳躍을 쟁취하기 위하여 전개한 일련의 經營革新作業을 말한다.

따라서 이 運動은 창립 10년째를 맞은 1967년부터 1969년까지 3년간의 經營 各部門에 걸친 制度革新 등 準備段階가 있었고, 1970년부터는 본격적인 추진, 展開過程을 거쳐 창립 20주년이 되는 1978년에 성공적으로 마무리 지은 大役事였다.

「第2의 創社」運動은 豫算管理制度의 도입(1967. 6)을 첫 작업으로 시작하여 學士支部長制度의 도입(1968. 8), 保險技術革新大會의 開催(1970. 3), 指標制定(1970. 3), 外野新制度의 도입(1970. 4), 研修支部長制度의 도입(1970. 4), 經營基本理念制定(1970. 6), 事務電算化 推進(1971. 2), 契約選擇體制의 確立(1971. 2)으로 이어진 경영전반에 걸친 一大革新運動이었다.

「第2의 創社」運動을 全社的으로 추진하기 위해서는 全任職員의 의식구조에 과감한 전환과 재정립이 요청되었고 이에 대한 실천항목으로 「第2의 創社」란 指標를 제정하는 한편, 회사의 創立理念과 經營信條를 구체화해서 「經營基本理念」을 이 운동의 정신적 지주로 삼음으로써 「第2의 創社」運動을 全社的으로 힘차게 추진할 수 있도록 하였다.

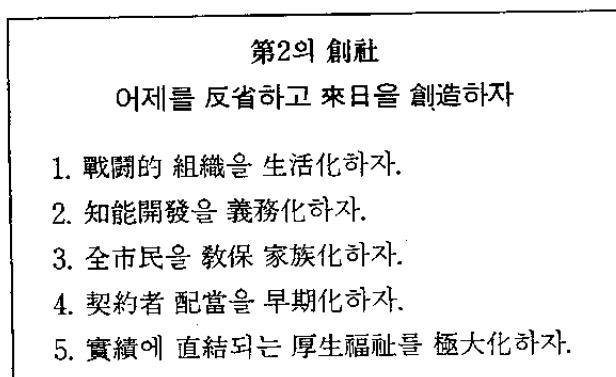
2) 指標「第2의 創社」

教保는 創立 以後 맨손으로 생나무를 뚫는 鬪志와 努力으로 수많은 難關을 克服하면서 오늘의 教保生命保險을 이룩하였다.

5) 大韓教育保險三十年史, p.197.

그러나 이에 만족하지 않고 生保經營에 일대혁신을 단행하여 大望의 70年代를 자신의 것으로 만들기 위한 挑戰과 行動指針으로서 1970년 3월 25일 「保險技術革新全國大會」에서 指標를 제정하여 발표하였다.

指標가 지향하는 바를 좀더 깊이 살펴보면 다음과 같이 요약될 수 있다.



첫째, 組織은 保險事業의 생명이므로 끊임없이 增員하고 訓練·養成하여 어떠한 난관이라도 능히 극복할 수 있는 挑戰意志로 무장한 조직을 만들자.

둘째, 현대는 專門化時代이며 상황이 급변하고 있어 남보다 새롭고 뛰어난 지식과 기술만이 승리할 수 있으므로 多角的인 教育을 통하여 모든 組織水準을 높여 나가자.

셋째, 社會保障의 具現이라고 하는 숭고한 이념은 全市民이 우리의 契約者가 될 때 이루어지므로 全國民을 우리 회사의 家族으로 만들자.

넷째, 生命保險의 값진 결실인 契約者配當을 조기에 실현하여 真實로 契約者를 위하고 契約者에게 利益이 돌아갈 수 있도록 노력하자.

다섯째, 營業利益은 계약자·종업원·회사 3者 共榮의 원칙하에 귀속되는 것이다. 厚生福祉의 극대화는 業績의 극대화로써 이루어지는 것이므로 內外野 合心하여 業績增進에 매진하여 厚生福祉를 극대화하자.

3) 經營基本理念

經營革新運動을 社會的으로 전개함에 있어 우리 회사는 전 임직원의 행동강령으로 「第2의 創社」를 제정 발표한데 이어, 1970년 6월 17일 회사의 創立理念과 經營哲學을 바탕으로 하고 이를 구현하기 위한 大韓教育保險人の 의지와 신념을 집약하여 다음과 같은 「經營基本理念」의 제정 발표는 「第2의 創社」 운동을 본격적으로 추진하기 시작한 시점에서 볼 때, 全任職員에게 뚜렷한 목적의식과 精神武裝을 새롭게 하여 주었을뿐만 아니라, 社會와 從業員의 존재 이유와 가치 그리고 使命을 克明하게 알려주는 社憲과 같은 것이었다.

경영기본이념

공존공영 상부상조의 정신을 바탕으로 한 생명보험사업은 국민의 복지와 밀접하게 관련되며, 또 사업의 번영은 국민의 깊은 이해와 신뢰가 있음으로써 비로서 가능하다는 점에 비추어 우리는 「성실」의 사훈 아래 국민생활의 향상에 기여할 것을 굳게 결의하여 이에 경영의 기본이념을 정한다.

- 가. 국민 각종이 참으로 바라는 보험을 제공하고 충실히 봉사로써 계약에 대한 경제적 보장 책임을 성실히 이행할 것을 제1로 한다.
- 나. 생명보험사업의 공공성을 자각하고 적정한 자산운용과 사회의 복리증진에 전력하며 나아가 국민경제발전에 기여한다.
- 다. 영지에 입각한 창조성과 신념에 충만한 실행력으로써 경영의 생산성을 높이고 모든 업적의 발전을 기한다.
- 라. 회사의 번영과 더불어 전 종업원의 생활향상을 도모하고 우수한 사회인으로서의 자질 육성에 노력한다.
- 마. 생명보험 업계의 일원으로서 자주성 있는 협동정신으로 보험사상의 보급과 업계 전반의 진보·발전에 공헌한다.

4. 豫算管理戰略

生命保險會社는⁶⁾ 계약자가 납입한 保險料를 선량하게 관리·운용하여 그 이익을 계약자에게 환원해야 할 의무가 있다. 따라서 생명보험회사는 계약자가 납입한 보험료에서 예정된 事業費(예정사업비)를 제외한 금액(순보험료)에 대해서 예정된 利率(예정이율) 이상으로 운용하지 않으면 안된다. 만약 회사가 예정사업비를 초과하여 지출하게 되면, 그만큼 운용해야 할 資產을 잠식하는 결과가 되어 생명보험회사의 經營에 압박을 가할 뿐만 아니라 계약자에게 돌아가야 할 혜택은 줄어들게 마련이다.

우리나라의 生命保險業界는 30년 전후의 역사를 갖고 있음에도 불구하고 예정사업비를 훨씬 초과하여 지출함으로써 만성적인 赤字經營에서 해어나지 못하고 있었으며, 그로 인하여 당국은 물론 계약자들로부터도 심한 질타의 대상이 되어 왔으며, 이러한 保險市場을 위축시키는 악순환을 거듭해 오고 있었다.

우리나라의 생명보험업계가 사업비의 과다지출로 인하여 經營壓迫을 받게 된 데는 그 나름대로 이유가 있다. 즉, 생명보험사업이란 제조업과는 달리 일정한 생산시설이 없고 생산량도 제약을 받지 않기 때문에 사전에 豫算을 세운다는 것은 매우 어려울 뿐만 아니라, 세운다는 그 자체가 무의미한 것으로 생각되었다. 다시 말하면 생명보험회사에서는 사업비의 절대

6) 大韓教育保險三十年史, p.199.

적 비중을 차지하고 있는 新契約費의 예측이 불가능하므로 이를 대상으로 하여豫算을 수립한다는 것은 현실성이 결여되는 것이다.

생명보험업계의 이러한 특성 때문에 생명보험회사들은 예정사업비에 의하여 사후관리를 하는 소극적인 태도를 취하거나, 또는 그 반대로 사업비는 적극적으로 先投資하였지만 업적이 뒤따르지 못하여 막대한 경비가 초과지출되는 결과를 초래하였던 것이다.

教保生命은 광범위한 營業合理化運動인 「第2의 創社」 운동을 본격적으로 추진하기에 앞서, 이러한 업계의 풍토를 시정하고 教保生命의 경영합리화작업을 강력히 추진하기 위하여 업계 최초로 예산관리제도를 도입하고, 이를 전담할 기구로 1968년 2월 1일 관리부 산하에 예산과를 신설하였다. 教保生命의 체력과 과거의 판매실적, 그리고 향후의 經營與件 전망과 經營意志 등을 종합 분석하여 적정수준의 販賣目標를 수립하고, 이 목표에 의하여 사전통제를 강화함으로써 목표관리에 철저를 기함과 동시에 불요불급한 경비는 극력 억제하거나 지출순위를 뒤로 미루어 경비의 활성화를 도모하고 生產性을 향상시키자는데豫算課 설치의 뜻이 있었다.

豫算課는 1971년 2월企劃管理部 산하로 변경하고, 여기에豫算課과업의 進度管理任務를 함께 수행하도록 하여 예산관리제도의 효율적인 운영을 도모하였는데, 앞에서 말한 바와 같이 생산보험사업의 특성으로 인하여 新契約實績의 유동성에 따라 比例經費의 사전통제 불가능하였다. 그렇지만 사전통제가 가능한 一般管理費의 사전통제는 불가능하였다. 그렇지만 사전통제가 가능한 一般管理費에 대해서는 과학적인 관리, 즉 철저한 目標管理에 성공함으로써 생명보험회사의 예산관리는 불가능하다는 종래의 견해를 깨고豫定事業費以內事業費執行을 실현할 수 있었다.

예산관리제도를 도입한 이래 10년 동안 사세가 급신장하고 예산관리제도가 정착되어감에 따라 사전예산통제가 가능한 일반관리비의 구성비는 급격히 줄어들고 영업활동에 직접 투입되는 경비(비례경비와 판촉비)는 대폭적으로 늘어났으며, 人件費는 10년 동안 큰 변동없이 일정비율을 유지하고 있다. 이러한 현상은 불요불급한 경비를 극력 억제하여 만성적인 경영적 자에서 탈피하겠다는 教保生命의 의지가 좋은 결실을 맺는 것을 입증하는 것이며, 실제로 예산제도를 도입한 지 10년만인 1977년에는 업계의 超過事業費率이 36%에 이르고 있는 풍토에서 教保生命은 예정사업비의 99.5%를 집행하여 사업 최초로 사업비에서 흑자를 실현하게 된 것이다.

生命保險會社에 있어서豫定事業費 범위 이내의 經費執行 그 자체는 그렇게 어려운 일이 아니다. 다만 업적을 신장시켜 가면서事業費를 초과하지 않은 것이 지극히 어려운 일이다. 教保生命이 업계의 막내동이로 태어나 가장 짧은 기간에 업계의 정상을 차지하는 급성장

을 이루어 가면서도 豫算管理制度를 과감히 채택하고 이와같은 성과를 거두었다는 것은 더욱 큰 의의가 있는 것이며, 이로써 우리회사는 업적뿐만 아니라 生命保險會社 경영상의 모든 면에서도 업계의 지도적 위치에 있음을 과시하였다. 그리고 업계의 숙원인 契約者配當을 위한 基盤構築에도 巨步를 내딛은 것이다.

그런데 豫算管理制度를 생명보험회사 경영에 정착시킨 데는 慎鏞義副社長(現相談役)의 역할이 결정적으로 작용했다는 점을 간과해서는 안 된다. 慎副社長은 「제2의 創社」 운동을 효과적으로 추진하기 위해서는 과학적인 사업비집행의 토대부터 갖추어야 한다고 강력히 주장하고, 스스로 생명보험회사에 알맞은 豫算制度를 연구·채택한 후, 10여년 동안 이 제도를 정착시키기 위하여 모든 정성을 쏟았고, 그 결과 위에서 본 바와 같은 우리나라 生命保險史에 기록할 업적을 남긴 것이다.

5. 顧客滿足 戰略

1970년대의 높은 경제성장은 국민소득의 증가, 도시인구의 팽창, 핵가족의 증가, 농어촌 소득의 향상, 전국의 日日生活圈化 등을 촉진하였고, 한편으로는 각종 재해의 증대와 성인병의 증가 및 보험에 대한 인식의 향상 등으로 보험시장의 여건은 어느 때보다 양호해졌다.

반면에 이러한 여건하에 업적도 급격히 성장함으로써 조만간 시장의 포화상태가 예견되며 소비자(계약자)의 생활수준과 교육수준의 향상으로 진실로 고객이 원하는 상품을 제공치 못하면 고객으로부터 외면을 당하게 되는 소비자 시대가 도래하고 있다.

教保生命은 이와같은 시장여건에 따라 고객의 수요를 정확히 파악하고 이에 부응하는 보장성을 基調로 하는 상품을 보완하기 위하여 中途支給式이나 中·短期納入制 등 다양한 방법으로 고객수요를 완벽하게 수용하려고 노력하여 왔고 앞으로도 더욱 완벽하게 수용하는 방안을 강구하고 있다.

한편 단체시장의 비중이 높아질 것에 대비하여 기업보험(종업원 퇴직 적립보험)을 보완, 보장의 폭을 크게 넓히는 방향으로 개발하고 있다.

현재 教保生命이 판매하고 있는 상품은 다음과 같은 바 이중 連生教育保險 1種, 國民福祉保險, 生活設計保險 및 終身年金保險을 주력상품으로 설정하여 이를 상품에 대한 집중적인 판매촉진책을 펴나가고 있다.

生保產業은 금리자유화 및 복잡다양한 환경변화로 인하여 새로운 상품전략의 수립이 요구된다. 따라서 保險商品은 소비자, 보험판매자의 요구에 충족되고 사회정책적 차원에서 개발·판매되어야 한다. 尚後商品販賣와 開發方向을 살펴보면

첫째, 投資性商品의 開發이다. 높은 수익성과 탄력성을 갖춘 유니버설보험이나 變額保險의 조기 개발이다. 이는 금융자유화 시대에 있어서 소비자들의 저축형태도 높은 투자수익률을 선호할 것이다.

둘째, 商品의 多樣性과 便宜性을 들 수 있다. 소비자들의 기호와 생활방식이 다양화되어 계약자의 라이프사이클이 변화함에 따라 적절한 상품개발이 필요하기 때문이다. 이의 대표적인 상품으로는 調整可能保險(Adjustable Life)과 信用生命保險(Credit Life) 등을 들 수 있다. 보험상품의 편의성을 도모하기 위해서는 보험료의 제거제도, 카드기능의 도입 및 은행을 비롯한 타금융기관과의 提携商品開發 등도 개발해야 한다.

세째, 社會政策的 次元 方向에서 合致하는 商品을 開發하여야 한다. 사회보장제도보완을 위한 보장성 상품에 대한 세제지원, 종업원 퇴직금의 사외유보에 대한 세제지원 등 사회정책 방향에 부합함으로써 소비자에게 혜택을 부여할 수 있고 홍보활동을 적극할 수 있다. 특히 物價運動附商品이 개발된 바 있지만 기존상품의 保障性商品은 물론 無配當商品과 같은 純粹 保障性商品의 확대가 요구되고 있다.

네째, 유사업계와 공동상품개발이다. 유사업체와 중복 또는 보완되는 분야에서 업무를 제휴하는 공동상품을 개발하는 것이 보험시장의 개방에 따른 어려움을 해소할 수 있으며 영역 분쟁에도 바람직할 것이다. 損保社와는 生·損保商品을 Set化하거나 금융기관과는 保障附定期積金이나 保障性投資信託과 같은 상품을 공동으로 개발해야 한다.

다섯째, 외무원에 크게 의존하지 않는 販賣經路의 開發이 추진되어야 한다. 향후 금융업계가 상호확대되고 금융시장개방으로 외국사가 본격적으로 진출해 올 경우 이에 의존한 판매 방식만으로는 쉽사리 한계에 부딪히게 된다. 예를들면 은행, 신용카드회사, 항공회사 등과의 제휴 및 우편물에 의한 통신판매 방식 등 생산자와 소비자를 직접 연결하는 판매방식의 개발 및 확대가 필요하다.

6. 營業推進 戰略

1) 블럭제도의 실시

1960년대의 우리나라 경제는 1, 2차 經濟開發 5個年計劃의 시행으로 산업구조가 크게 변동하여 2, 3차 산업의 비중이 커지고 1인당 국민소득이 1961년의 95달러에서 1969년에는 198달러로 증가하여 중진국의 문턱에 서게 되었다.

이러한 여건을 바탕으로 우리나라 保險產業도 경제의 고도성장과 정부의 탄력있는 保險育成政策에 힘입어 눈부신 발전을 거듭하여 1969년말의 생명보험 현황을 보면 보유계약고 2,

300억원, 收入保險料 110억원, 純資產 210억원에 이르렀다.

이러한 1960년대의 발전을 바탕으로 한 1970년대의 경제는 연평균 8.5%의 성장을 이루하여 제3차 5개년계획의 목표연도인 1976년의 1인당 국민소득은 400달러선으로서 중진국 상위권을 목표로 하고 있었다. 따라서 보험산업도 수요의 비약적인 증대를 바탕을 보험의 생활필수품화를 실현할 수 있는 절호의 시기를 맞이할 것으로 예견되었다. 이와같은 수요에 대한 공급태세를 갖추기 위하여 업계는 販賣體制 등 몇 가지 先行要件을 해결하지 않으면 안되었으며, 教保生命이 블럭제도를 시행하게 된 것도 1970년대를 맞이하는 준비태세의 일환이었던 것이다.

教保生命은 1967년도에 業界首位를 차지한 이래 계속 그 자리를 지켜오고 있었지만, 그러나 70년대의 安定成長體制의 확립을 요하는 전환기에 직면하고 있었다. 즉, 1960년에서 1966년까지는 新契約이 매년 200% 이상의 신장을 거듭하였으나 1967년 이후에는 年間新契約高가 300억원을 돌파하지 못하고 있었고, 内野人員은 1965년에 비하여 1970년에는 약 2배로 증가하였지만 外野人員은 별로 증가하지 않고 있었다. 이것을 다시 外野制度와 관련하여 살펴보면 창업초기에는 都給制度로 시작하여 本社 直結體制를 거쳐 直營體制를 갖추기에 이르렀으나 外勤職員의 경우는 집금과 모집이 분리된 비례보수를 기조로 하는 푸로파제도로 운영하여 왔다. 물론 安定給與를 확대하고 부분적인 데빗트제도의 시도도 있었지만 당시 한국생명보험업계가 공통으로 겪고 있는 조직의 대량도입·대량 탈락현상을 배제하지 못하였고, 이로 인하여 유지율의 低率性을 면치 못하였다. 또한 專業外勤職員과 관리자를 양성치 못하여 시장의 확대가 아니라 오히려 기장의 협소화를 촉구할 우려까지도 생겼던 것이다. 여기에 이르러 教保生命은 블럭제도로 전환하는 중대한 결정을 하게 되었는데 외야제도를 개혁하게 된 목적은

- ① 70년대의 經濟社會要件에 부합되는 경영 및 판매체제를 정비하고,
- ② 유능·성실한 관리자를 양성하며,
- ③ 이 관리자를 중심으로 안정된 신분보수에 의해 專業社員의 대량확보와 정착으로써,
- ④ 지속적인 시장확대를 기한다는 것이었다.

이러한 목적에 따라 1969년 6월 「業務改善方案研究推進委員會」를 구성하여 연구를 거듭한 끝에 「데빗트」, 또는 「블럭제도」를 채택하여야 한다는 점에 의견을 모은 다음, 구역을 위주로 하는 데빗트는 집금의 이점은 있으나 시장확대의 관점에서 단점이 있기 때문에, 高能率·高收入을 보장하는 男子專業社員으로 외야조직을 구축한 教保生命으로서는 계약카드를 기본으로 하는 블럭제도가 관리면에 있어서 데빗트와 동일한 장점을 갖고 있으면서 시장기

별면에서는 유연성이 뛰어나 더욱 적합하다는 결론에 도달하여 블럭제도를 과감히 채택하게 되었다.

그리하여 1970년 3월 25일 관계당국 및 업계의 來客과 全任職員이 참석한 가운데 「保險技術革新全國大會」를 조선호텔에서 개최하고 「제2의 創社」 운동의 전모와 이 운동의 3전개를 공표하면서 그 핵심인 「블럭제도」의 전면실시를 발표함으로써 1970년 4월 1일을 기하여 이 새로운 제도는 그 첫 발을 내딛게 된 것이다.

이 제도는

첫째, 新契集金合一活動으로써 외야의 생산성을 제고하고 職場賦與로써 보험시장을 확충하며 유지율의 향상을 기한다.

둘째, 外勤員의 身分報酬의 안정으로 근대적 專業外野의 기반을 구축한다.

셋째, 직원의 도입·정착을 위하여 과감한 初期支給(職員補手當의 지급)을 시행하여 增員體制를 확립한다.

넷째, 支社長의 지사운영의 권한과 의무를 대폭 확대함으로써 機關의 창의적인 운영과 獨立採算體制를 확립한다는 등 외야전반을 혁신함으로써 경영효율을 획기적으로 개선한다는 데 초점을 맞추었다. 때문에 이 제도를 성공적으로 운영하기 위해서는 最高經營者層에서 一線外野에 이르기까지 일관되고 철저한 관리체제의 확립과 성실하고도 치밀한 標準活動管理를 펴 나가지 않으면 안되었다.

教保生命은 이 제도를 추진함에 있어서 무엇보다도 인력면에 역점을 두어 人事部를 강화하였으며, 研修支部長을 선발하여 4개월간의 研修 후에 支部長으로 배치하였을 뿐만 아니라 社屋·施設 등에 이르기까지 과감한 지원을 아끼지 않았다.

블럭제도를 실시한 지 1년이 지나자 조직과 업적면에서 상당한 진전을 보았다. 그러나 이 제도의 운영과정에서 몇 가지 문제점이 나타나 보다 성공적으로 이 제도를 정착시키기 위하여서는 일부 보완이 불가피하였다. 이에 教保生命은 1971년을 「블럭제도 완전 도입의 해」로 정하고 구체적 방안을 하나하나 시행해 나갔다.

먼저 단계적으로 블럭제도의 기반을 다듬어 나가는 치밀한 年次計劃을 수립하여 이 年次計劃을 기본으로 支部·支社의 標準發展段階를 설정하였다. 즉, 採算分岐點을 기준하여 표준이 되는 업적과 조직규모를 설정하고 표준에 미달하는 기관에 대하여는 여기에 도달하는 기간을 설정함으로써 全機關을 標準機關으로 끌어 올리도록 하였다.

표준발전단계의 설정 이외에 이 제도의 완전 돌입을 위하여 다음과 같은 주요 시책을 시행하여 나갔다.

① 營業區域의 조정 : 地域密着 · 深耕開拓의 바탕이 되는 영업구역을 지사별 · 지부별 · 개인별로 조정 · 책정하였다.

② 集金對策 : 新契集金合一活動의 완전한 정착시까지 과도적으로 集金全擔社員을 존속시키기로 하는 한편, 新契集金合一活動을 더욱 촉진하기 위하여 집금경비를 과감하게 인상하고 집금실적도 사원의 신분보수에 반영하였다.

③ 外務諸規程의 개정 : 외야의 組織目標를 조기달성하기 위하여 各級職員의 任用 · 存續基準을 대폭 현실화하고, 效率成績計上의 단기화 · 급여율의 인상 · 超過手當의 지급을 골자로 한 外務諸規程을 개정하였다.

④ 教育 : 지사장을 비롯한 全 管理職을 교육요원화하고 특히 新入教育을 강화하였다.

⑤ 經營資金 : 적극적인 경영자세와 採算運營의 확립이 조화를 이룰 수 있도록 하기 위하여 효율적인 經營資金運營方案을 강구하였으며, 본사체제도 종래의 기능별관리에서 지역별관리로 변경하여 철저한 관리체계를 확립하였다.

2) 全國 온-라인 業務開始

經營革新運動(제2의 창사)의 일환으로 1969년 6월에 착수한 사무전산화는 1972년 9월 처음으로 전산기에 의한 보험증권을 발행하여 한국 생명보험업계에 사무전산화의 새로운 장을 열었고, 그 후 당사의 사무전산화작업은 더욱 발전하여 1978년 25일에는 전국을 연결하는 온-라인 사무를 시작함으로써 보험산업근대화와 계약자 봉사에 일대전기를 마련하였다. 온-라인 방식이란 전산기에 의한 업무의 자동 · 즉시 처리방식으로서 모든 對고객사무를 즉시 처리하는 방식을 말한다.

이 전국 온-라인업무는 1975년에 업계에서 처음으로 大型컴퓨터(IBM-370-384KB)를 단독으로 설치하고, 1976년 5월에는 서울지역의 업무를 온-라인화 한데 이어, 전국 온-라인화의 제1단계로서 서울~부산간 온-라인 업무를 개시하게 된 것인데, 이에 따라 부산지구 계약은 보험금의 지급 · 계약사항조회 · 약관대부 · 계약변경 등 전반적인 보험업무가 자동 · 즉시처리케 되었다.

부산지구의 온-라인화를 위하여 설치한 설비를 보면 다음과 같다.

영사기	2대
인쇄기	1대
제어장치	1대
전용선	1대
전화연결장치	1대

한편, 부산지구에는 3개 영업국이 독립적으로 업무를 수행하고 있으나 이를 총괄적으로 주도하는 구심점이 없어서 관리상 여러 가지 문제점이 있었으므로 이를 근원적으로 해결하기 위하여 1978년 11월 1일부터 부산 영업국을 수도 영업국으로 지정하고 부산 영업국장은 자신의 기본업무 이외에 다음과 같은 업무를 수행토록 하였다.

- ① 부산지역의 대외적 지역대표
- ② 부산지역 각국 공통사항의 주관처리
 - 시장개발전략의 수립
 - 사원에 대한 통합교육
 - 보험상담의 통합처리
 - 회사의 PR 및 선전
 - 嘱託醫 委 · 解囑 內申
 - 보험에 관한 분쟁의 종합조사
- ③ 부산지역 국장협의회의 운영

이상의 통합관리체제를 뒷받침하기 위하여 부산영업국내에 통합교육위원회와 통합보험상담소를 설치하는 한편, 인력의 적절한 재배치와 사옥과 시설의 개선도 과감히 추진하였다.

통합교육위원회는 위원장인 釜山 营業局長과 南釜山營業局長, 釜山管理役 및 委員長이 지정하는 지부장 약간명, 그리고 指導社員을 委員으로 하여 구성되며 幹事에는 부산영업국 지도과장이 임명되었다.

이 위원회는

- ① 內外勤職員에 대한 교육훈련계획의 수립
- ② 지역특성에 맞는 교육훈련제도의 연구
- ③ 교육과정의 편성
- ④ 教案의 연구 · 작성
- ⑤ 통합교육의 실시

통합상담소는 전담상담요원을 배치하여 다음 업무를 수행하게 되었다.

- ① 약관에 의한 諸支給請求書書類의 심사 및 현지 支給事務處理
- ② 諸支給金證憑書의 보관 · 관리
- ③ 계약변경 및 증권 재발행
- ④ 來客奉仕業務

- ⑤ 解約 및 약관대출상담
- ⑥ 諸支給金, 來客奉仕 및 상담결과의 統計

그런데 이상의 업무는 온－라인화에 따라 投影器와 直結受信電話로써 모두가 자동·즉시 처리되고 있다.

이와같이 서울~부산간 온－라인 업무의 개시와 더불어 부산지구 통합상담실의 설치는 부산지구의 계약자에게 한층 빠르고 정확한 서비스를 할 수 있게 하였을 뿐만 아니라 온－라인 업무를 연차적으로 전국에 까지 확장하여 全契約者에게 그 혜택을 줄 수 있는 기초를 확립하였다는데 큰 의의를 갖는 것이었다. 이상과 같이 教保生命은 第14 事業年度를 블럭제도 완전 돌입의 해로 정하고 관리직의 자세확립과 교육의 체질화·新契集金合一活動·新契集金合一管理體制의 확립으로써 표준활동의 日日管理를 실천해 나갔으며, 事業費原理에 입각한 명확한 지식과 과감한 투자를 할 수 있는 경영능력을 바탕으로 採算經營의 기초를 확립해 나갔다.

1972년에 이르자 우리나라 경제는 지속적 고도성장으로 인하여 고용의 증대에서 오는 人力確保難이 서서히 나타나기 시작하였다. 教保生命은 이러한 환경에 생활수준의 향상으로 시간여유는 많으나 아직도 한국적 사고방식 때문에 사회에 진출하지 못하고 있는 女性人力을 개발하고자, 여성에게 적합한 테빗트제도를 블럭제도와 병행하여 실시함과 동시에 婦女支部의 설치를 과감히 추진하였다. 즉, 이 때까지 남녀혼합이던 지부에서 여자사원을 분리하여 부녀지부를 새로이 설치하고, 이 부녀지부에게는 「테빗트」를 부여하여 남자사원은 블럭제도, 부녀사원은 테빗트제도라는 二元化된 외야체제를 구축하게 되었다.

3) 商品體系의 改編

정부당국은 1978년 9월 2일 「보일 1223-815호」로서 사망율·화재율·퇴직율 등의 산출 기초와 事業費率 그리고 기간별로 다른 예정이율 등 보험료 및 책임준비금 산출에 필요한 전반적인 기초율을 재조정하였고 아울러 계약자에 대한 確定配當率과 高額割引도 새로이 책정하여 계약자봉사의 방향을 뚜렷하게 제시하였다.

이는 당국의 保險產業近代化政策의 일환일 뿐만 아니라 국민소득 1,000달러의 生命保險市場을 겨냥한 중요한 전환으로서 대단히 큰 의의가 있는 것이다.

이에 앞서 1978년 2월에 업계는 수요가 비교적 많은 교육보험을 장단기로 구분하고, 단기 교육보험에 대하여는 높은 사업비를 적용하여 이를 업계공동상품으로 하고자 당국에 인가신청하였는데, 主務當局은 상품체계의 혼란이 우려되고 장단기의 차별적 기초율 적용이 형평을 깬다는 이유로 이를 일단 보류하면서 상품체계 전반에 걸친 재검토에 착수하고 있을즈음,

때마침 1978년 6월 公金利의 인상이 발표되자 이에 대한 대책도 아울러 고려함으로서 앞에서 말한 산출기초의 조정이 이루어지게 된 것이다.

그 주요 내용을 보면 사망율은 우리나라에서 최초로 작성한 제1회 調整國民生命表를 사용해되 원칙적으로 남녀를 구분키로 하여 개인보험의 경우 신계약비에 있어서 일률적으로 對千 35이던 것을 단기는 對千 15, 장기는 對千 35, 유지비는 對千 10에서 단기는 對千 5, 장기는 對千 7로 인하하였고, 集金費는 5%에서 단기 3%, 장기 4%로 각각 인하하였다.

단체보험의 경우는 종래에 보험금을 기준으로 하여 산출하던 신계약비 및 유지비를 각각 보험료로 바꾸어 시행토록 하는 한편, 5억원 이상의 단체계약은 사업비를 할인할 수 있게 하였다.

한편 예정이율이 정기적금 최고이율보다 낮은 보험에 대하여는 그 차액을 가입자에게 확정배당하되 배당액은 전년도말 책임준비금에 정기적금 최고이율과 예정이율의 차액을 곱한 금액으로 하기로 하였다. 배당방법은 개인보험은 납입할 보험료와 相計하거나 보험금(해약 환급금 포함)에 가산 지급하도록 하고 단체보험은 보험금(해약환급금)에 가산 지급토록 하였다. 이 확정배당을 계기로 장단기보험의 예정이율에 차등을 두자는 업계의 안은 폐지되었으며 오히려 장기보험 우대의 방향으로 전환되었다.

또한 보험기간 6년 이상의 장기계약(기존계약은 보험기간이 6년 이상으로서 5년 이상 유지계약)에 대해서는 보험금의 1,000분의 3 범위내에서 高額割引을 실시할 수 있도록 하고, 보험료를 36회 이상 납입한 계약의 경우에는 책임준비금 전액을 해약환급금으로 지급하도록 함으로써 계약자 우대방침을 선명하게 제시하였다.

이와같은 조치에 따라 1978년 9월 이후에 개발되는 보험상품은 이 산출기초에 의하여 제작하고, 현재 판매 중인 상품 중 이 산출기초에 저촉되는 상품은 1978년 11월말까지 새로운 산출기초에 부합되게 변경하고, 약관에 확정배당조항을 삽입하도록 하였다.

그리고 既契約者가 새로운 보험으로서의 전환을 요구할 때에는 내용이 유사한 보험으로 전환하여 주도록 하되 이 경우 既契約의 책임준비금 전액을 새 보험의 책임준비금으로 하고 경과기간 등 그 밖의 사항들도 가입자에게 최대한 유리하게 하도록 하였다.

그 밖에 교육보험은 반드시 連生으로 하여 保障을 강화하고 보험기간 6년 이상의 장기와 5년 미만의 단기로 구분 운영하되 단기교육보험은 장기교육보험과 혼동되지 않도록 그 명칭을 달리 사용하도록 하였으며, 급부방법도 단순화하도록 하였다.

이상을 요약하면 사망율을 비롯한 기초율의 인하·사업비율의 인하·확정배당의 실시로 상품체계 전반에 걸친 일대 개편을 단행한 것인데, 이는 바로 계약자우선을 위한 정책적 배려라 하겠다.

계약자우대는 시장의 확대와 직결되므로 중진국에서 선진국으로 발돋움하고 있는 우리나라 경제·사회여건에서 앞으로 예견되는 무한한 보험수요에 비추어 대단히 바람직한 정책이라고 할 수 있다.

그러나 계약자우대는 곧 회사 經理上 壓迫요인이 된다는 점을 간과해서는 안된다. 즉 실질 이율의 인상·사업비의 인하·해약공제의 감소 내지 폐지 등은 직접적으로 회사 수지에 압박요인이 되는 것이다. 따라서 이를 극복하려면 우선 양적으로 많은 업적을 올려 대형화를 이룩하여야 하고, 경영의 합리화를 기하여 인하된 예정사업비내의 사업비 집행을 기필 실현해 要運營資產을 최대한 확보하여야 한다. 그런데 이 자산도 확보하는데 그치지 않고 안전을 바탕으로 한 高率의 운용이 이루어져야만 진실한 契約者優待가 실현될 수 있는 것이다. 진실한 계약자우대가 이루어지면 이는 곧 시장의 확대와 직결되어 확대재생산의 바탕이 형성될 것이다.

당사는 이미 보유계약고 1조원 돌파를 계기로 새로운 경영전략의 구상단계에서 배당시대가 올 것을 예견하여 이미 실현하고 있는 費差益을 바탕으로 이를 구체화하고 있는 단계였기 때문에 기초율조정과 확정배당정책의 실시에 따라 차차 그 대책을 마련해 나갔다.

즉, 기존상품을 새로운 기초율에 의하여 변경하는 작업은 공동상품의 경우 各社가 부담하였는데, 당사는 교육보험을 담당하여 이를 所定忌日인 1978년 11월 30일까지 인가를 얻었을 뿐만 아니라, 그 밖의 필요한 조치도 所定期日까지 완료하였으며 배당에 필요한 준비작업도 차질없이 추진하였다.

한편 새로운 경영전략에 알맞은 상품의 개발에 착수하여 장기보험과 단기보험의 장점을 살리고 보장을 최대한으로 높이며, 아울러 인플레이션도 극복할 수 있는 新種保險으로 中途還給과 遞增保障을 골자로 하는 생활설계보험과 청춘보험을 1978년 12월에 인가 받아 1979년부터 판매에 들어갔다.

4) 시대에 알맞는 영업조직형태 구축

① 보험 영업의 중심인 개인보험 영업조직형태를 시대와 환경변화에 알맞도록 지속적으로 선진화시킴.

② 영업(모집)형태 및 영업조직 발전현황

〈영업(모집)형태 발전현황〉

1960년대	프로파제	(영업구역 개념이 없는 모집형태 / 도급제하의 모집형태)
1970년대	블 럭 제	(업계최초로 중구역 개념의 선진적 시장관리 모집형태 / 당

시 업계는 소규모 개념의 모집형태인 데비트제도에 의존해
서 영업해 왔음)



현 재 新업업구역제 (여성모집인 등록증가에 따라 데비트제를 주로 하되 프로
파 및 블럭제의 장점을 채택한 형태)

〈창립초기 다양한 영업판매 채널 형태〉

- ▷ 1인 1교 개척전략(30년사 p.129)
- ▷ 대학생 지부 설치(30년사 p.132)
- ▷ 쿠폰제, 소액보험 일부제(30년사 p.132)
- ▷ 백화점 점두판매 도입(30년사 p.133)

※ 대학생 지부설치, 백화점 점두 판매 등은 최근 보험업계가 新판매전략의 일환으로 도
입하고 있는 제도로 教保生命은 이미 1961년 2월에 미도파 백화점에 점두판매대를
설치 운영한 바 있다.

7. 財務構造 戰略

1) 생명보험자산의 특징

생명보험회사의 자산은 주주가 출자한 자본금과 계약자가 납입한보험료를 축적한 책임준
비금으로 형성되는 바, 회사가 커지면 책임준비금의 비율은 자본금에 비하여 월등히 높아진
다.

이와같이 생명보험회사 자산의 대부분을 차지하고 있는 책임준비금은 수시로 발생하는 保
險事故나 만기시에 지체없이 계약자에게 환원해야 하는 長期負債的 信託資產이므로 회사는
보험금지급에 지장이 없도록 商法과 保險業法에 의한 일정 금액을 적립하여 가장 효율적인
자산운용을 하지 않으면 안된다.

그런데 生命保險會社에 있어서의 자산운용은 보험자산의 장기성과 연속성 그리고 거대성
때문에 사회적 성격이 강하므로 안전성, 수익성, 유동성의 일반적 투자원칙 이외에 公共에
입각하여 운용하여야 한다.

2) 자산현황

教保生命은 이러한 생명보험회사 자산의 특성을 살려 국내 보험회사 중 유일하게 단독기
업으로 키우면서 민족자본을 형성하여 국민경제건설에 기여하려는 창업 이념에 따라 건실하

게 자산운용을 하고 있다.

教保生命은 자산운용 방향은 부동산에의 투자는 억제하는 반면 유가증권과 대출에 집중적으로 운영함으로써 보험자산의 특징인 사회성을 더욱 충실히 구현함과 동시에 산업의 고도화를 추구하는 국가시책에 적극적으로 부응하고 있는데 부문별 투자현황은 다음과 같다.

(1) 有價證券

유가증권에의 투자는 최근 그 투자여건이 상당히 개선되었다. 즉 국공채 부문에 있어서는 과거에는 長期·低利였기 때문에 수익성과 유동성이 낮아 투자대상으로 부적합하였으나 최근에는 그 이율이 크게 상승하였을 뿐만 아니라 기간도 단기화되었다. 주식부문에 있어서는 자본시장육성을 위한 정부의 시책이 주효하여 상장주식의 양·질 공히 크게 향상되어 있으며, 社債도 활발하게 발행되고 있다. 이러한 호전에 따라 유가증권에의 투자를 적극화하여 그 비중도 總資產對比 25%에 달하고 있으며 그 수익율도 대단히 양호하다.

① 國公債

현재 教保生命이 보유하고 있는 국공채는 94억원으로서 유가증권 전체의 38%를 차지하고 있다. 1974년 2월부터 발효된 국민투자기금법에 의거 시행하는 국민투자채권인수는 국민저축조합저축으로 납입되는 단체보험료의 일정비율을 반드시 인수토록 되어 있는데 1978년 말 현재 同 채권보유액 82억원에 이르고 있고 이는 계속 증가될 추세이다.

한편 糧穀基金確保를 위하여 정부가 발행하는 糧穀基金債券引受에는 은행과 함께 업계가 공동으로 참여하여 教保生命은 지금까지 9회에 걸쳐 총 80억원을 인수한 바 있다. 이 채권은 기간이 단기이고 이율도 연 20%로서 당사의 標準運用率에는 미달이나 공공성 양양의 견지에서 적극 참여하고 있다.

이밖에 教保生命이 보유하고 있는 국공채는 산업금융채권, 도로국채, 국민주택채권, 전력채, 저축채권, 지하철공채 등이 있다.

② 株 式

정부는 산업자금을 직접금융체제로 전환시키기 위하여 자본시장육성과 기업공개를 강력히 추진하여 왔는 바, 生保業界도 이와같은 정부시책에 호응하여 上場株式投資에 적극 참여함으로써 機關投資家로서의 지위를 굳히고 있다.

현재 教保生命은 69종목에 걸쳐 128억원의 上場株式을 보유하고 있는데 주식투자는 높은 수익률이 기대되는 반면 위험의 부담도 있는 것이므로 이 분야의 전문 요원을 양성하여 과학적이고 합리적인 투자를 시행하는데 만점을 기하고 있다.

③ 社 債

사채는 기업이 장기자본의 조달을 목적으로 발행하는 채무채권이므로 안전하고 비교적 수

의성도 양호하다. 당사가 보유하고 있는 社債는 12개 종목의 22억원으로서 總有價證券投資의 9%를 차지하고 있다.

(2) 대 출

대출은 수익성과 안전성이 가장 좋은 자산운용방식이기 때문에 教保生命 자산운용의 대종을 이루고 있다.

教保生命은 기업대출 위주로 운영하되 계약단체와 우량중소기업에 대한 대출에 치중하고 있으며 판매부문과의 제휴를 강화하기 위하여 보험계약자에 대한 개인대출도 효과적으로 실시하고 있다.

(3) 부동산

부동산에 대한 투자는 안전성의 전지에서 대단히 좋은 투자대상이나 유동성이 결여되는 단점이 있다. 다른 투자 대상이 적합치 못하였던 1960년대까지만 해도 부동산투자의 비중이 가장 높았지만 자본시장의 확대 등 여타 투자여건이 호전되고 또한 당국의 부동산투자에 대한 억제 등으로 教保生命의 부동산투자비율은 계속 감소되어 현재 총자산의 18% 선에 머무르고 있다.

教保生命의 부동산투자의 개황을 보면 10만여평의 三清주택단지가 순조롭게 분양되어 마무리 단계에 있고 업무용 부동산에 있어서는 부동산투자를 억제하는 방침에 따라 賃貸社屋 위주에서 드디어 本社 社屋을 광화문 네거리에 신축하여 이를 기틀로 하여 機關社屋도 신축 확보하고 있다.

3) 環境變化에의 對應

金融環境의 變化는 生保產業의 資產運用에 영향을 크게 미치므로 향후 金融自由化, 國際化의 進展, 주변업무를 중심으로 한 각종 금융기관의 경쟁, 外國金融機關의 각종 분야에 진출이 진행되고 있는 가운데, 生保產業은 般團方式體制에서의 경쟁으로부터 엄격한 경쟁의 원리를 根本으로 스스로의 經營效率의 公共性을 추구하는 시대에 진입하고 있다. 따라서 몇 가지 기본목표를 달성하기 위하여 요건이 필요하다.

첫째, 배당중심점이 자산운용으로 전환해야 한다. 이는 일본과 미국 등 선진국에서 이미 판매하고 있는 Universal Life, Variable Life 등 投資連結形高金利商品의 개발을 적극 추진해야 한다. 이를 충족하기 위해서 生保社의 자산운용은 기존의 貸出 為主로 한 보수적, 안정적 투자패턴에서 收益率中心의 攻擊的인 투자패턴으로 전환하여야 한다.

둘째, 先進投資技法 및 業務電算化가 持續的으로 開發되어야 한다. 이는 금융서비스를 결합한 복합금융상품의 출현은 Electronic Banking의 진전없이는 불가능한 만큼 소비자 편의를 도모해야 할 業務電算化와 情報處理網構築의 중요성은 실로 크다. 그리고 투자대상의 정

밀한 분석과 거대해진 자산으로 새로운 투자기법의 개발이 시급하다.

셋째, 不動產抵當貸出(Mortgage Loan)制度의 도입과 위험의 적정관리기법개발을 해야 한다. Mortgage Loan은 미국, 일본, 선진국에서 低危險 高收益의 투자대상으로 많이 활용하고 있으며 재산권이 저당되어 있기 때문에 만기시에 차주가 차입금을 반환하지 못할 경우에는 저당재산으로 채권 구상될 수 있어 안정성이 높다. 또한 高收益志向의 投資運用은 고위험에 수반하게 되므로 앞으로 금리경쟁 및 금리예측의 불확실성에 따른 금리변동과 금융상품간의 급속한 자금이동에 의한 유동성이 증대하는 것이다. 확실한 收益增大를 바탕으로 한 자산운용의 健全化를 위해서 수익의 극대화, 안정화시키는 의사결정이 필요하게 된다. 그래서 資產·負債管理(ALM : Asset and Liability Management)方式導入이 時急하다.

네째, 건전한 投資觀念이 확립되어야 한다. 生保社의 보험료는 信託的責任 保險料이므로 安全性, 收益性, 流動性 및 公共性에 입각한 투자원칙이 固守되어야 하며 일부 生保社의 모기업에 대한 偏重貸出現象은 社會的 要請 및 收益性提高라는 차원에서도 지양되어야 할 것이다.

8. 人的資源 戰略

生保產業⁷⁾은 人紙產業이므로 人力은 經營의 核이라 할 수 있다. 生保產業은 無形의 상품이므로 잠재적 수요를 현실화 또는 가시화시켜 판매해야 하는 관계로 고도의 전문화된 인력을 요구한다. 生保產業은 많은 분야를 포함하고 있기 때문에 다방면 인력을 필요로 한다. 상품이 다양화되고 그에 따라 자산운용의 효율성을 제고하기 위해 인력양성이 더욱 강조되고 있다. 生保產業의 양적성장과 함께 점포 등 기구조직도 확대되어 인력의 증가가 필연적이다. 따라서 專門人力의 중요성과 보험시장의 개방, 자본거래의 국제화 등에 따라 효율적으로 대처할 수 있는 專門人力所要가 증대되고 있는 바, 보험인력의 자질향상을 위하여 몇가지 의견을 개진코자 한다.

첫째, 綜合的인 教育시스템의樹立에 있다. 각 社의 실무교육, 연수원교육, 해외공동연수를 병행해서 실시해서 保險募集人 및 內勤社員들의 질을 높여야 한다.

둘째, 專門職 人力의 養成을 해야한다. 보험시장 生損保를 막론하고 위험은 複雜多岐化되고 새로운 기술혁신에 따르는 Unknown Risk의 등장과 保險事故의 대형화추세 등 언더라이팅의 중요성을 보다 부각시키고 있다. 특히 보험계리인, 손해사정인, 자산운용전문인의 육성과 保險社로의導入 등 다각적으로 힘써야 한다. 아울러 資本去來活性化에 대비하여 先物,

7) 大韓教育保險三十年史, pp.405~421.

옵션 등 리스크햇징, 첨단금융전문인력과 투자전문가, 마케팅전문인 등 특수분야 보험인력 확보에 주력해야 한다.

셋째, 保險研修專門機關의 설립과 보험연수원 운영의 효율화 방안에 힘써야 한다. 이는 보험연수원의 독립과 보험대학의 설립, 보험연수원의 지방에 소재 등의 효율화 방안도 검토되어야 한다.

教保生命은 창사이래 계속 인력개발에 많은 관심과 노력을 기울여 오다가 1964년 10월 人事全擔部署인 人事部를 신설 독립하였다. 教保生命의 인사관리를 創社 때부터 개관하여 보면 管理體制上 1964년 10월 인사부가 설치된 때를 기준으로 그 이전과 이후의 두 시기로 구분할 수 있는데, 1964년 10월 이전의 인사관리업무에 있어서는 外勤職員의 人事는 營業擔當部署가, 保全職員의 인사는 収納擔當部署가, 그리고 內勤社員의 人事는 總務擔當部署가 각각 분리하여 관장하고 있었다. 그러나 1964년 2월 保有契約高 100억원을 돌파하고 생명보험 업계의 정상을 향하여 총매진하는 社勢擴張段階에서는 보다 과학적이고 합리적이며 장기적인 人力支援의 필요성이 증대되어 갔다. 이에 1964년 10월 전반적인 組織整備를 계기로 인사부를 설치하여 內外野 및 보전직원의 인사관리체제를 일원화하였던 것이다. 인사부의 신설은 일반 사업이 인사관리를 사무처리나 하는 정도의 서무분야로 취급하고 있던 상황에서 하나의 용단이 아닐 수 없었다.

인사부의 신설·독립과 함께 인사관리 전분야에 걸친 規程·例規 등을 정비·집대성하여, 인사규정과 급여규정을 1965년 1월 제정·시행함과 동시에 엄정한 職務分析을 실시하고, 이를 근거로 定員管理規程을 제정, 人力運營의 합리화를 도모하였다.

그후 1970년 3월 <保險技術革新全國大會>에서 <知能開發의 義務化>를 第2의 創社指標의 하나로 설정, 사원들의 자기개발을 촉구한 것을 계기로 이를 人事制度面에서 강력히 지원하기 위하여 內勤社員 紙與 및 賞與金에 能率給制(1970년 1월 시행)를 도입·실시함으로써 사원의 자질과 能率提高에 크게 기여하였다.

한편 1963년에 25명의 신입사원을 공개채용한 이래, 매년 필요로 하는 인재를 人力需給計劃에 따라 정기적으로 新聞公告 또는 學校長 추천에 의거 공개채용하여 왔는데, 이들은 현재 社長을 비롯한 最高經營者層으로부터 실무자에 이르기까지 골고루 분포되어 있어 이들에 의하여 회사의 발전이 주도되고 있다.

또한 優秀機關長의 확보 육성을 위하여 1968년 2월 常設機構로서 연구소를 설치하고 大卒 출신 기관장 요원을 모집하여 1968년 8월 2일부터 9월 13일까지 中央公務員教育院에서 약40일간 숙식을 함께 하면서 전문보험인으로서의 자질을 개발, 60명의 우수한 지부장을 배출하였다.

1970년 4월에는 신제도의 실시를 계기 연수지부장제를 수립하여 1970년 9월에 제1기, 71년 3월에 제2기, 같은 해 9월에 제3기, 총 214명의 기관장 요원을 배출하여 외야조직의 구축에 크게 기여하였다.

연수지부장 선발 및 교육과정을 살펴보면 서울을 비롯한 전국에 3段 全行의 신문공고에 의거 支社長責任下의 一次選拔을 거쳐 본사주관의 필기시험과 慎鑄虎회장을 비롯한 전임원의 최종면접을 거쳐 최종합격자를 결정하고, 106일간의 교육을 실시하였다. 일반교양과 정신교육으로부터 출발하여 保險理論과 상품, 그리고 諸規程 등 지부경영에 필요한 이론교육에 39일 273시간을 배정하고, 나머지 67일간은 職員補活動으로부터 養成職員·正職員·組織主任에 이르는 4개 과정을 실습을 통하여 이수케 하여 이론과 실무로 완전히 무장된 지부장을 배출하였다.

이와같이 엄격한 심사와 철저한 교육을 거쳐 專門保險人을 양성하는 데는 막대한 사업비와 많은 시간을 필요로 하여 앞을 내다보는 안목 없이는 실로 실시하기 어려운 사업이었다. 그러나 當社는 「弟2의 創社」 운동의 基調를 질적인 개선으로서 보험시장을 정화하여 풍요한 보험시대의 章을 여는데 두었기 때문에 이를 위한 최선의 길은 전문보험인의 양성에 있다고 확신하고 이와같은 새로운 시책을 과감히 시행한 것이다.

1) 인재양성 최우선의 경영활동 전개

① 창립초기부터 인재양성을 기업경영의 本業으로 삼았다.

② 특히 기업의 생존은 얼마나 많은 인재를 확보하고 있느냐에 달렸음을 선각하고 우수한 인적자원의 도입 및 체계적이고 강한 양성을 통해 인재를 양성하는 일을 지속적으로 실천해 나갔다.

③ 이를 위해 회사의 모든 공식조직에 교육기능을 부여 인재양성에 총 매진함은 물론, 자기개발과 계성(啓性)을 기본철학으로하여 생명보험, 인재육성의 正道를 담아 직접 집필, 완성한 「새 경영」 9대 덕목을 발표하였다. 또한 동양 최대규모의 연수시설인 「계성원」을 개원, 인재 양성의 중심센타로 운영하였다.

④ 인재양성 최우선의 경영활동 결과, 우수한 인재가 뒷받침되어 사세가 급성장됨은 물론 기업의 무궁한 발전의 원동력이 되었고 나아가 많은 인재를 사회로, 국가로 육성 배출함으로써 국가와 사회 그리고 인류복지에 많은 기여를 하게 되었다.

9. 商品開發戰略

교보생명보험 주식회사는 항상 획기적인 아이디어로 상품개발에 앞장서온 새로운 상품개

발의 창조적 산실이며 나아가 생명보험업계가 상품개발 부문에서 추구해야 할 방향을 선도적으로 제시하며 업계를 이끌어 온 종주회사이다. 또한 고객이 참으로 바라는 상품을 철저히 조사·연구하여 개발하므로써 보질적인 의미에서의 고객만족경영을 근원적으로 실천하는 고객만족도 1위인 회사이다.

1) 세계최초로 교육보험 개발(「진학보험」'58. 8. 7)

이 시기는 국가나 가정이 모두 어려웠던 시기로 부모들이 자녀들의 교육자금마련을 위해 저축의 필요성이 절실히 요청되었다. 교보생명보험은 그들에게 장기적인 저축의 필요성을 일깨워주고, 국민교육진흥만이 현실의 혼란을 극복하고 나아가 개인과 국가의 참다운 발전이 약속될 수 있다는 창립정신에 따라 교육자금을 제도적으로 마련할 수 있는 세계최초의 교육보험을 개발하였다.

기존의 일본 상품을 모방한 사회여건과 맞지않는 상품에 비해 진학보험은 어려운 살림을 꾸려가는 당시의 학부모들이 가장 효율적으로 교육자금을 마련할 수 있는 제도였다. 또한 당시 기존의 동업사들이 단체보험판매에만 의존해 겨우 그 명맥을 유지하고 있던 개인보험의 불모의 시장에서 당사가 교육보험을 성공적으로 판매함으로써 개인보험판매의 기틀을 마련하게 되는 등 同교육보험은 教保生命이 창립초기부터 생보업계의 선도적 역할을 수행하는데 결정적 공헌을 하였다.⁸⁾

교보생명종업원퇴직적립보험 업적현황

구 분	1977년	1978년	1979년	1980년	1981년	1982년
단체수(개)	3	53	214	282	367	512
수입보험료	348	18,021	76,225	77,389	68,875	114,767
보유계약	2,094	48,350	163,298	189,788	257,013	383,009

2) 근로자의 안정적인 퇴직금 지급을 위한 「종업원퇴직적립보험」

1976년까지 3차례에 걸친 경제개발 5개년 계획으로 우리나라에는 고도의 성장을 이룩하였으나 국민저축을 위주로 하는 단체보험영업은 계속 침체되어 새로운 돌파구가 필요한 상황이 있고 이 무렵 국내 일반기업들은 정부의 성장정책과 경기호전에 힘입어 신규산업에 진출 또는 사업확장에 뛰어들었으나 자본의 부족, 경영부실 등으로 도산하는 기업이 속출하였고, 이로 인해 종업원퇴직금 지급문제가 심각한 사회문제로 대두하기 시작하였다.

8) 大韓教育保險三十年史, 교보생명보험, p.139.

이러한 문제점에 착안하여 1977년 6월에 종업원퇴직적립보험을 업계 최초로 개발하여 업계에 공급, 공동판매하게 되었다. 종업원퇴직적립보험의 영업은 매년 괄목할 만한 성장을 거듭하여 법인단체보험시장의 획기적인 시장규모 확대는 물론 회사의 자산증가에 공적을 쌓아 올렸다.

종업원퇴직적립보험은⁹⁾ 생명보험회사의 자산을 급격히 증가시킴으로써 생명보험과 손해보험의 위상을 역전시킨 생명보험산업의 주춧돌이 된 획기적 상품이다.

3) 보장성보험의 새 지평을 연 「암보험」(1980. 12. 24) 개발

암으로 인한 사망이 급격히 늘어나 사회적 질병으로 인식되면서 정부, 사회 각계, 관련사업체에서는 암의 예방과 퇴치에 적극적으로 나서게 되었다. 教保生命은 이러한 사회적 요구에 부응하여 국민복지기업으로서 사회적 책임과 소명의식을 갖고 업계최초로 암보험을 개발하였다. 또한 암보험을 더욱 발전시켜 암 발생시 치료비를 선진형 종합건강보험을 개발, 공급하여 보험 본연의 기능인 보장성보험의 정착에 기여함은 물론 국내 보장성보험 시장을 선도적으로 견인하는 공헌을 하였다.¹⁰⁾

4) 실손가치 보장 상품인 「부부금슬보험」(1982. 1. 6) 개발

사회전반적인 핵가족화 경향과 노령인구의 급속한 증가 등으로 노인문제가 사회문제로 대두되기 시작하였으나 금리의 불안정 등으로 장기성 상품인 보험에 대한 불신이 만연했고 연금보험 또한 전무한 상태였다. 이에 教保生命은 업계 최초로 부부를 피보험자로 하여 주파보험자 사망 및 장해시에 유족연금 및 장해연금을 지급하여 1인 생존시에도 연금을 종신토록 지급하며 또한 업계최초로 물가상승률에 의해 연금을 지급하는 인플레 보상 부부금슬보험을 개발 판매하였다.¹¹⁾

5) 저금리시대의 경영난에서 업계를 구원한 「우대복지보험」(1982. 10. 12)

1982년 6. 28 조치 이후 저금리 시대를 맞아 보험시장의 영역확대와 질적향상을 위하고 단, 금융권과의 경쟁력을 갖춤으로써 고객의 다양한 기호에 능동적으로 대처할 수 있는 저축상품의 필요성에 대처하여 보험계약의 만기시까지 유지한 장기유지우량계약을 우대함으로써 가입자의 이익 제고를 통해 3년, 4년, 5년의 짧은 기간중 목록을 마련할 수 있도록 하고 사고시에도 고액의 보장을 해주는 저축과 보장을 겸비한 우대복지보험을 개발하여 저금리하에서 생보협업계의 경영난 타개에 크게 기여하는 등 국내 저축성보험시장도 주도적으로 선

9) 大韓教育保險三十年史, 교보생명보험, p. 450.

10) 大韓教育保險三十年史, 교보생명, p. 282.

11) 大韓教育保險三十年史, 교보생명, p. 282.

도해 나갔다.¹²⁾

6) 교육보험의 잠재시장을 개척한 「태아가입특칙」 개발(1998. 11. 3)

가입시부터 출생시까지 산모와 태아에 대한 위험을 무료로 보장하는 일종의 계약자 보호 서비스제도로서 업계 상품개발의 선두주자인 당사가 태아가입특칙을 개발하였다. 국내최초의 태아가입이 가능한 교육보험의 개발로 무궁한 잠재시장을 개척함으로써 교육보험 역사에 큰 획을 남겼다.

7) 업계 공동상품도 教保生命이 주도하여 개발

업계 공동의 필요성에 의해 개발된 금리연동형 상품(노후복지보험, 새가정복지보험)과 단체보험(단체정기보험, 단체대형보장 등)도 教保生命이 간사회사가 되어 주도적으로 개발하였다.

IV. 生命保險의 對內外 環境變化와 對應戰略

1. 환경변화

시장개방, 금리자유화와 이에 따라 예상되는 가격자유화를 포함하는 市場競爭에 바탕을 두는 保險監督政策 등과 같은 환경변화로 보험사업은 더욱 복잡하여지고 경영위험도 증대될 것이 확실하다. 이러한 환경하에서 생명보험회사가 생존하고 성장하기 위한 原動力은 비용 효율성, 서비스 향상, 자산운용의 효율성으로 집약될 수 있다. 이러한 원동력을 얻기 위해 서는 임시방편적인 전술적 차원에서의 환경적응은 이제 그 성과를 기대하기 힘들며 장기적 관점에서의 경쟁력, 즉 산업내의 그 기업의 構造的 位置를 결정하는 戰略的 適應이 요구되는 시기이다. 이러한 구조적 위치의 변화는 상당한 시간과 노력을 필요로 하며 營業規模, 營業範圍, 마아케팅시스템 등의 전략적 차원을 대상으로 한다.

현재 기준사, 신설사를 포함하는 각 보험사들은 재무, 상품개발, 마아케팅, 자산운용 등 여러가지 측면에서 그 能力과 資源의 水準이 相異하다. 만일 금융상품 가격자유화 상황에서 모든 보험사들이 현재와 같은 유사한 성장정책, 영업범위, 마아케팅시스템을 가지고 경쟁한다면 그 결과는 자명하다. 생명보험회사들이 경쟁력을 갖기 위해서는 각자 자신의 능력과 자원 수준에 적합한 戰略을 수립하여야 한다. 전략적 차원에서 본다면 좁게는 地域的 特化戰略에서 넓게는 全國的 綜合金融서비스 전략에 이르는 다양한 전략이 가능할 것이다. 물론 한

12) 大韓教育保險三十年史, 교보생명, p.447.

회사의 능력과 자원은 향상될 수 있다. 자본금의 증액, 보험사간의 합병, 인수, 자회사 설립, 타금융기관 또는 타업종회사와의 제휴, 경험축적 등을 통하여 능력과 자원이 증대될 수 있으며 이에 적합한 전략이 채택될 수 있을 것이다.

우리나라의¹³⁾ 生保產業은 국민의 의식수준과 경제발전의 향상과 더불어 해방 이후 연평균 30% 이상의 눈부신 外形成長을 示顯하였다.

收入保險料側面에서 살펴보면 1990년 총 16조 4백 33억원의 保險料收入을 올려 1989년 대비 11조 8천 6백 56억원보다 35.2%가 늘어났고, 1988년 世界保險市場의 7위(1988년)에서 6위(1989년)로 진입하였으며, 總資產規模에서는 22조를 예측하였지만 자산재평가 등에 힘입어 33조 13억원으로 37.1%나 增加함으로써 生保產業이 國民經濟에 차지하는 비중도 漸增하고 있다. 그러나 이러한 外形成長에 비추어 볼 때, 質的인 수준은 상당한 격차가 있어 生命保險의 經營戰略, 資產運用, 契約者의 서비스, 弘報 및 이미지측면 등에서 해결해야 할 과제들이 산적해 있는 실정이다.

이와 더불어 1980년 이후 韓美間의 通商協商으로 1986년 미국에 보험시장을 개방하게 되었고, UR, EC통합 등으로 國內生保產業은 開放化 및 國際化 趨勢로 國內生保시장 대내외 개방확대 등 生保產業의 自律競爭體制로의 전환과 다양한 소비자욕구충족 등으로 향후 生保產業은 有效競爭原理에 의한 市場構造로 변모하게 되었으며, 既存의 生保社와 國內 新設社 및 外國社, 合作社의 相互競爭은 더욱 가속화 할 것으로 전망된다. 또한 金利自由化 및 資本自由化로 인한 金融機關間의 綜合金融化 형태는 급속히 진전될 것이며, 兼業에 의한 形態는 각자 자기 이해집단과의 갈등을 초래할 것으로 예상된다.

따라서 2000년대를 대비한 國내生保產業은 國民생활 수준 향상과 라이프사이클 다양화 추세에 따라 새로운 福祉需要가 창출될 것으로 전망되며, 사회적으로는 保險公共性, 公益性 提高를 통한 國民경제에의 기여도 향상이 요청된다. 이에 대비한 國내生保產業은 保險技術의 革新과 經營管理技術 및 保險契約者를 위한 政策 등 效率的인 經營戰略의 마련이 最小效率 規模에 도달할 수 있으며 國내生保產業에 健全性을 維持하고 規模의 經濟에도 도달할 수 있을 것이다.

本 章에서는 이러한 生保產業의 現況과 與件에 능동적으로 대처하기 위한 生保產業의 環境變化를 導出하였으며 그에 따른 生保產業의 건전한 발전을 위한 對應戰略을 再檢討하고자 한다.

13) 金鐘國, 生命保險產業의 對對外 環境變化와 對應戰略, 보험연구.

2. 生命保險產業의 성장

1) 生命保險產業의 成長推移

우리나라의 生保產業은 해방 이후 40여년간 적극적인 육성정책과 소비자 NEED에 부응하고 生保產業에 종사하는 保險人들의 노력에 힘입어 收入保險料, 總資產 등 諸般業績側面에서 연평균 30% 이상의 눈부신 量的成長을 示顯하였다. 더욱이 生保產業의 1990년 사업년도 결산 결과, 국내 生保產業은 총 16조 4백 33억원의 보험료수입을 올려 1989년 회계년도 동안 거둬 들인 11조 8천 6백 56억원 보다 35.2%가 늘어났고 總資產은 22조원을 초월한 30조 13억원으로 37.1% 증가하는 등 괄목할 만한 성장을 보였다.

실제로 GNP에 대한 收入保險料 및 總資產의 比率은 10년간 약 6배에 가까운 伸張을 보였으며 1人當國民總生產에 대한 1人當保險比率도 3배가 증가하여 生保產業이 국민경제에 차지하는 비중이 크게 늘어났음을 반영하고 있다.

〈표 5〉

年度別 生保產業 推移

(단위 : 억원, %)

年 度	1970	1975	1980	1985	1989	1990
收入保險料	145.6	664.7	6,036	39,872	118,656	160,433
總 資 產	288	1,146	9,888	69,215	226,434	310,013
收保 / GNP	0.57	0.74	1.64	5.10	8.14	8.6
指 數	2.41	11.01	100	660.57	1,965.8	2,657.94
B / A	7.1	9.2	1.7	5.6	9.3	7.5

한편 수입보험료를 가치분소득에 대비하여 보면 1980년 1.7%에서 1985년 5.6%, 1988년 8.2%로 꾸준히 상승하여 1989년 9.3%를 기록하였다.

따라서 1980년을 지수 100으로 볼 때, 1985년에는 지수 660.57로 나타났고 1989년에는 지수 1,965로 生保產業의 양적인 면에서는 커다란 업적을 남겼다.

質的인 面에서는 量的인 面과 달리 경쟁이 성공적인 요소로 부각되지 못했다. 몇 가지 측면에서 보면 실질적인 경쟁이 배제되고 계약자 이익이 부진하고 기업은 組織擴張에 의한 量的成長만 추구해왔다. 뒷걸음에서 후술하겠지만 상품개발 및 판매방식 등이 기업의 이익을 위해 존재하고 있으며 營業組織, 契約管理, 資產運用 그리고 契約者 서비스 등의 질적 수준이 크게 개선되지 못한 실정이다.

이러한 측면에서 우리나라의 生保產業은 質的인 향상이 量的인 성장을 따라 잡지 못했으

며 비정상적인 발전과정을 거쳤다고 할 수 있으며 외형상으로는 상당한 수준에 이를 것으로 보이지만 실질적으로 保險育成政策에 안주하여 質的인 효율성을 무시한 채 향후 개방 및 금융자유화에 대비한 경쟁체제에 충분한 대책을 마련하지 못한 상태에서 더 많은 시장의 개방과 함께 금융산업의 개편과 資本自由化의 와중에 빠질 수도 있다.

保險產業의 金融圈에서의 위치를 살펴보면 연간 金融貯蓄 殘額을 기준으로 한 구성비가 전체 금융자산 중에서 保險社의 비중은 1980년 6.2%에서 1990년 14.1%로 증가하여 금융기관에서 保險產業의 위치는 점차로 커지고 있다는 사실이다. 生保產業의 비중을 보면 전체 금융자산에서 생보산업의 위치는 1980년 3.0%에서 1988년 11.2%로 나타났다. 이러한 현상은 生命保險產業이 國民經濟와 金融市場에서 그 영향력이 점증하고 있음을 나타낸다.

〈표 6〉

保險의 金融產業에서의 比重

(단위 : %)

연 도	은행기관	비은행기관	보 험	유가증권	부문간거래
1970	75.5	19.0	5.2	8.9	3.4
1975	60.0	28.2	5.0	15.6	3.8
1980	45.9	37.8	6.2	21.8	5.4
1985	33.9	54.5	11.6	25.7	14.2
1988	28.8	61.3	13.5	26.8	16.9
1990	29.1	62.9	14.1	26.1	17.4

2) 世界 生命保險市場 現況

全體生命保險市場에서 損保產業의 시장점유율이 줄어듦으로써 상대적으로 生保產業은 全世界保險市場에서 우위가 계속되고 있다.

1988년 세계 總收入保險料 중에서 生保產業이 차지하는 비중이 52.6%였으나 1989년에는 52.4%로 구성비율이 다소간 줄어졌다. 1989년도 生保收入保險料는 총 6천 3백 3십 7억불에 달하여 前年對比 실질성장을 6%를 실현하였다(1988년에는 12.6%). 生保產業에 있어서 아시아대륙은 1988년 21.3%로 높은 성장을 보인 반면, 1989년에는 5.6%로 실질성장을 보였다.

生保收入保險料의 실질성장을의 상위를 점하는 나라는 이란(84.4%), 터키(80.3%), 짐바브웨(32.5%) 순이며, 반면에 유고(-65.5%), 파나마(-53.8%), 스페인(-48.6%), 베네주엘라(-37.3%) 등이 마이너스성장을 하였다. 美國은 세계평균실질성장률(6%)를 밑도는 1.7%의 실질성장을 보였으며, 日本과 西獨은 각각 4.3%, 5.5%를 보였다.

保險密度를 나타내는 國民1人當保險料는 日本이 1988년 1위에 있으며 스위스와 필란드는 2위와 3위에 변동이 없으며, 韓國은 1988년 15위에서 1989년에는 14위로 성장의 효과를 가져왔다.

保險產業이 그나라 全體產業發展에 대한 寄與度를 나타내는 GDP에 대한 보험료의 비율은 한국(1989년)이 1위를 차지했고, 남아프리카공화국은 1988년에 1위였으나 1989년에는 2위로, 일본과 에이레는 각각 2위와 3위를 차지하게 되었다.

3) 生保產業의 展望

우리나라의 生保產業은 1977년 이후 世界保險市場에서 고성장을 지속하여 1988년도에는 이미 세계 7위로 부상하게 되었으며 이른 바 1989년에는 收入保險料側面에서 174억 600만달러로 세계 6위로 올라서게 되었다. 우리나라의 收入保險料增加率은 美, 日의 6~7%에 비하여 훨씬 높고 個人保險占有比率이 80%로 일본의 93%보다 낮게 나타나고 있다.

假處分所得對比 보험료는 1980년 이전만 해도 1%대의 정도였으나 經濟力의 上昇과 소득수준 향상 및 국민들의 보험에 대한 認識提高로 1985년 5.6%에서 1989년에는 9.3%로 향상되었다. 그러나 1989년말 生保解約率은 前年對比 2.5%로 개선된 27%를 기록하였지만 안정적인 성장을 하기 위해서는 保險關聯產業 등에서 많은 노력을 해야 할 것이다. 또한 總資產에서 運用資產이 차지하는 비율은 96%를 유지할 것으로 전망되며, 운용자산의 구성내역은 경제여건의 변화에 따라 탄력적 財產運用準則으로 일률적으로 전망하기에는 어려우나 美, 日 등 선진국의 예를 볼 때 대체로 債券保有의 확대로 유가증권의 구성비율이 증가하고 貸出金은 약간 하향조정될 것이다. 그래서 거의 현재의 수준을 유지할 것이며 상대적으로 現·預金과 不動產의 保有比率이 상당히 낮을 것으로 전망된다.

<표 7>

生保產業의 主要項目 成長展望

(단위 : 십억원, %)

구 분	1975	1980	1985	1988	1990	1995	2000
보험료	66.5	603.6	3,987.3	9,371.6	13,457.6	21,771.1	31,831.2
총자산	105.5	988.8	6,921.5	17,055.0	24,491.5	41,750.4	63,657.1
운용비율	92.8	95.9	96.7	96.7	96.5	96.4	96.5
효력상실률	32.3	27.7	34.7	29.5	27.13	23.97	22.89
1인당보험료	4.0	26.0	122.6	268.5	378.1	622.5	995.0

生命保險 保有契約額은 1975~1980년간 연평균 58.8%, 1981~1985년간에는 연평균 47.6%가 증가하여 높은 성장률을 나타냈으나 1986~1990년간에는 연평균 26.7%로 크게 鈍化되

고 이러한 鈍化趨勢는 1990년대에는 더욱 심화되어 연평균 증가율이 9%로 떨어질 것으로展望된다. 失效率은 보험업계의 경영 내실화의 일환인 維持率 提高努力에 따라 지금보다는 상당히 감소되어 2000년에는 22.9%가 될 것으로 예상되나, 美國 10.2%, 日本 2.4%에 비하여 현저히 높은 수치이므로 계약유지에 있어서 획기적인 방안과 노력이 따라야 할 것이다.

3. 今後 開放에 따른 生保產業의 課題

1) 商品開發

保險商品은 國際化 및 金融自由化에 따른 다양한 보험수요를 충족시키기 위해서는 소비자 수요패턴에 대한 치밀한 분석을 통한 商品開發이 필요하다.

첫째, 健康保險商品의 不振을 극복해야 한다.

둘째, 高金利商品의 選好에 消費者니드商品의 開發이 時急하다.

세째, 死亡保險商品의 料率引下를 制度的인 側面에서 講究해야 한다.

네째로 實質價值保全保險의 開發을 위한 실질이자율과 물가지수에 대한 세부적인 산출방법이나 현실적인 유효성에 대한 충실히 논의가 있어야 하겠다.

2) 專門人力養成

生保產業은 안전적인 지속성장을 위하여 外形成長보다 內實爲主의 성장의 기반을 마련하기 위하여 커다란 과제가 아닐 수 없다.

앞으로 보험시장의 개방으로 保險專門人力의 중요성이 무엇보다도 중요한 때이다. 이러한 전문인력의 양성과 관련한 문제를 살펴보면 다음과 같이 요약을 할 수 있다.

첫째, 專門人 養成을 위한 研究機關의 未洽이다. 현실적으로 전문인 양성을 위한 연구기관으로는 보험연수원과 보험사의 자체연수원정도에 불과하다.

둘째, 專門人 養成을 위한 制度의 未洽이다. 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 보험계리인, 손해사정인, 保險資產運用에 필요한 전문인(증권분석사, 신용분석사, 감정평가사, 공인회계사, 세무사 등) 등 보험업무 및 주변업무의 추진에 필요한 전문인력 확보에 힘써야 한다. 따라서 國內保險關聯學科를 적극적으로 지원해야 한다.

세째, 專門人 養成教育 訓練의 投資가 未洽하다. 선진기술 습득을 위한 해외연수가 그다지 활성화 되지 못하였고 보험선진국에 대한 재교육기회의 제공 및 다양한 분야에 대한 참여기회가 제한됨으로써 새로운 제도나 지식, 기술도입이 용이하지 못했다.

우리나라 보험산업은 대내외개방에 따른 新設保險社의 급증 등 保險市場構造의 再編과 產業化的 급진전 등으로 부수한 위험의 다양화, 복잡화로 인한 보험전문인력의 수요는 점차로

늘어날 전망이다.

3) 公益事業의 必要

生保產業은 生保產業의 特性과 附合된 公益사업을 전개함으로써 보험수요자에 신뢰를 구축할 수 있다. 따라서 대형 生保產業社들은 병원, 양로원, 연구단체지원, 장애자 재활원 등 사회복지사업에 투자를 확대도록 유도하는 과제를 가지고 있다.

(4) 契約者서비스의 提高

國民의 意識水準이 높아짐에 따라 계약자들은 서비스 질적인 문제에 대한 관심이 높아지고 있다. 특히 보험산업은 여러가지 경쟁시대가 전개됨에 따라 보험계약자에 대한 서비스는 보험산업을 영위하는 주요한 變數로 등장하게 되었다. 최근 소비자 운동의 확산으로 보험계약자를 비롯한 이해자 집단과 관계개선은 더욱 중요시 되고 있다. 따라서 계약자를 위한 보험서비스는

첫째, 所持者의 欲求增大에 副應할 수 있어야 한다. 즉 소비자에 대하여 적극적인 보험상품의 설명, 안내 등 홍보활동을 강화하고 보다 차원있는 서비스를 제공해야 한다.

둘째, 契約者の 選擇圈擴充 및 便利性提高

세째, 商品開發, 販賣, 保險料 納入方法의 多樣化

네째, 상품의 선택을 위한 정보제공 및 보험인식제고를 위한 정보제공

다섯째, 위험관리서비스의 제공

여섯째, 카드업무, 新型店鋪 新設, 綜合金融서비스 提供

일곱째, 병원, 양로원, 헤쳐시설, 의료, 건강시설 등 사회복지 및 소비자를 위한 인식을 고려함으로써 보험사의 신뢰성을 구축하는데 있다.

5) 兼業에 대한 檢討

個別 生命保險企業 觀點에서 多角化를 보면, 保險者는 人保險事業과 損害保險事業을 兼營하지 못한다(保險業法 第10條)라고 취하고 있으므로 生保社는 지금의 시점을 따르지 않을 수 없다.

兼業禁止의 根據는 生命保險에서는 일반적으로 계약의 기간이 다르면 計理計算上의 리스크취급방법에 차이가 있으므로 경영의 본질적인 차이를 초래한다는 것이다. 즉基礎額의 把握方法에 차이가 있으므로一方의 사업손실에 의한 영향이 他方의 사업에 파급되어 보험계약자에 불이익을 줄 가능성이 있다. 보험사업은 특히 세밀한 統計數理를 기초로 하는 사업이므로 다른 사업을 영위하는데 따른 손실이나 기타의 영향을 보험계약자에게 불이익을 줄 가능성성이 있다. 그러나 純粹理論上으로는 損保產業 또는 他業의 영향이 生保產業에 미치지 않

제 하는 필요한 조치를 강구함으로써 문제가 해결될 것이며, 生保產業에 있어서 他產業에 대하여 각각 독립된 計定方式을 도입함으로써 문제점을 해결되리라고 본다. 최근에는 生·損保의 산업은 취급상품의 同質化가 진전되고 있기 때문에 兼業을 가능토록하는 것이 바람직 하며, 政府는 1992년에 兼業解除를 검토중에 있으며, 金融自由化 및 國際化의 일환으로 외국 사진출이 활발해질 것을 대비해 認可를 조속히 하는 것이 競爭力 확보에 많은 도움이 되리라 믿는다.

V. 結 言

大山 신용호 先生은 生命保險 중에서 특히 교육보험을 이 땅에 도입하였으며, 이는 日本의 최초자료를 비교·검토하더라도 對比해 볼 수 없는 확연한 歷史的 업적을 세운것으로 볼 수 있다. 그의 경영적 활동 및 독특한 경영학적 전략은 他人의 추종을 불허하는 사실이다.

따라서 교육보험은 21세기를 向하여 전망해보면, 분명히 새로운 교육세대가 늘어나는 만큼 더욱 번창해 나갈것으로 보인다. 이는 大山선생의一代가 詩와 韻文의 깊은 감동과 뜻에서 우러나온 것으로 볼 수 있다.

철저히 보험전략의 창시자로서 깊이 아로새길 중요한 역할을 한 것으로 볼 수 있다.

따라서 앞으로는 質經營은 – 기존의 外形爲主 / 實績爲主의 經營方式과는 달리 – 새로운 經營方式이기 때문에 실제로 質經營을 실행하기 위하여서는 다음과 같은 前提條件이 무엇보다도 선행되지 않으면 아니된다.¹⁴⁾

첫째로 企業의 經營哲學과 經營理念 그리고 最高經營層의 經營哲學 / 經營方式이 顧客指向의 관점으로 전환되지 않으면 아니된다. 왜냐하면 기존의 外形爲主 · 實績爲主의 經營哲學과 經營方式이 顧客指向의 관점으로 轉換되지 않으면 質經營의 추구는 하나의 구호나 표어로 전락하게 되어 그 실효를 얻을 수 없기 때문이다.

둘째로 質文化가 創出되고 造成되지 않으면 아니된다. 왜냐하면 保險會社가 전사적으로 質經營을 적극적으로 추진하기 위하여서는 保險會社의 모든 임·직원 뿐만이 아니라 募集從事者들이 상품 / 가격 / 서비스 등의 제측면에서 상이한 개개 顧客의 기대를 충족시켜야 된다는 그러한 質의인 思考를 가지도록 확신시키는 것이 무엇보다도 중요하고 필요하기 때문이다. 따라서 모든 組織構成員들이 – 最高經營者로부터 임·직원 그리고 募集從事者를 포함한

14) 趙海均, 質經營을 통한 保險產業의 競爭的 提高方案, 保險調查月報, 保險監督院, 第19卷 第2號, 1996年 2月, p.13.

서비스 요원에 이르기까지 – 그들의 업무를 수행함에 있어서 顧客을 위하여 顧客을 위하여 봉사하는 것을 최우선으로 하여야 한다는 그러한 認識과 思考方式 뿐만이 아니라 그러한 行動樣式이 실제로 나타날 수 있는 그러한 組織風土가 조성되지 않으면 아니된다.

셋째로 經營內的 側面의 質이 개선되어야 한다. 왜냐하면 組織構成員(임·직원과 모집종사자)들이 계속적으로 顧客에게 滿足을 주기 위하여서는 구성원 스스로가 먼저 만족하지 않으면 아니되기 때문이다. 不滿足한 사람이 그 顧客에게 만족을 줄 수 없음은 자명하다. 환언하면 經營內的 側面의 質이 經營外의 側面의 質을 결정하는 전제조건이 되기 때문에 質經營을 실행함에 앞서서 經營內的 側面의 質을 개선하여야 한다는 것이다.

참 고 문 헌

1. 大韓教育保險二十年史, 교보생명보험.
2. 大韓教育保險三十年史, 교보생명보험.
3. 상품개발부문의 탁월성, 교보생명 워크 북.
4. 교보생명보험 신문보도기사 모음, 교보생명 워크 북.
5. 經營戰略의 部門別 推進內容.
6. 내외경제신문, 1996. 2. 5.
7. 생명보험 공익사업 FACT BOOK, 1994, 생명보험협회.
8. '95 생명보험 FACT BOOK, 1995, 생명보험협회.
9. 새경영 새교보, 사원교육자료(1호~9호), 교보생명보험 홍보부.
10. '95 교보생명보험 연차보고서(1994. 4~1995. 3).
11. 신입사원 교본, 1995, 교보생명 사원육성관리부.
12. 第50期 營業報告書(1994. 4. 1~1995. 3. 31), 교보증권회사
13. 회사현황보고서, 1995, 한국전산주식회사.
14. 주식회사 교보문고 현황, 1995, 교보문고.
15. 교보투자자문주식회사 현황보고, 1995.
16. 生命保險統計年報, 1995, 생명보험협회.
17. 生命保險의 經濟的 效率性에 관한 考察, 柳建植.
18. 生命保險產業의 經營戰略과 保險監督政策, 金聖在.
19. 生命保險產業의 對內外 環境變化와 對應戰略, 金鐘國.
20. 生命保險언더라이팅 現況과 發展方向, 丁堯燮.

21. 生命保險과 소비자保護, 김억현.
22. 生保市場開放에 따른 對應戰略, 全相樂.
23. 生命保險經營의 支拂不能 規制, 池範夏.
24. 生命保險企業의 殘餘金配分에 관한 研究, 李京龍.
25. 生命保險 需要分析, 朴承雋.
26. 1987, 새經營, 1987, 대한교육보험주식회사.
27. 생명보험아란 무엇인가, 1995, 생명보험협회.
28. 복리후생안내, 1995, 교보생명.
29. 한국생산성본부 생산성대상 심사자료, 1995, 교보생명.
30. 趙海均, 質經營을 통한 保險產業의 競爭的 提高方案, 保險調查月報, 保險監督院, 第19卷
第2號, 1996年 2月.

大山 慎鏞虎의 社會的 責任과 公益財團 設立運營

金 光 淚*

目 次

I. 序 論	6. 國際交通 事業展開
II. 大山의 生活哲學	7. 其他 社會公益事業의 展開
1. 經濟觀의 形成과 企業哲學	IV. 社會公益財團의 設立運營
2. 爰國愛族觀의 形成과 教育哲學	1. 大山財團
3. 大山의 生活信條	2. 大山農村文化財團
III. 企業의 社會的 責任實踐	V. 社會的 責任과 公益財團設立 運營 에 대한 評價
1. 生命保險會社의 社會公益事業 推進	1. 企業倫理와 社會的 責任
2. 教保文庫의 設立과 運營	2. 事業의 推進方向
3. 讀書人口 底邊擴大運動의 展開	3. 經營者로서의 大山 慎鏞虎
4. 치육꿈나무支援 事業展開	VI. 結 論
5. 各種 研究團體 支援	

I. 序 論

前人未踏의 새로운 境地에 도전하여 수많은 不測의 逆境과 困難을 극복하고 教育保險이라는 독창적인 商品을 開發하여 이를 우리나라 보험업계에 보급함과 동시에 大韓教育保險을 범 보험업계의 정상에 옮겨 놓음으로서 우리나라 保險史에 우뚝하게 새紀元을 이룬 創立者は 大山 慎鏞虎이다.

抗日家庭에서 태어난 大山은 시대와 환경에 도전하기 위하여 年少한 몸으로 정든 고향과 사랑하는 父母곁을 떠나 亡命生活을 시작하여야만 했다. 祖國의 현실에 남다른 결의와 雄志를 품고 滿洲大陸으로 길을 떠난 도전과 개척의 인간 신용호는 이에서 그의 人生을 지배한 애족관과 사회관을 사상적으로 굳건하게 형성하는 인생도야의 기회를 가졌던 것이다.

亡命生活을 마치고 귀국한 大山은 新生祖國에서 혼란한 新生社會의 밑바탕에 지난 세월 박해받은 民族의 억눌리고 짊주었던 向學熱에 대한 국민적 憤이 도도히 흐르고 있음을 발견하였다. 그 憤의 물결을 새 社會建設의 人材養成을 위한 源流로 끌어 나가기 위해 국민교육

* 崇實大學 經商大學 教授(經濟學 博士) · 本 學會顧問

진홍의 숲을 무성히 가꾸는 것 그것이 祖國建設의 기초를 다지기 위해 무엇보다 귀중하고도 선도적인 과업임을 大山은 직관하고 확인했다. 그는 그 과제를 첫째, 넘치는 교육열의 물결을 올바로 이끄는 국민교육의 진홍으로 인재양성을 통한 人力資源을 가꾸고 둘째, 경제재건의 대전제인 民族資本形成을 위해 국민저축의 제도적 기능을 마련하고 대중을 참여시켜야 한다는 두 가지 과제에 도전하기로 大山은 결심하였다. 그리고 이 길만이 오직 방황하는 社會와 民生의 低流에 희망을 주는 한가닥 길이고 방책이라고 판단하였다. 新生祖國이 요청하는 국민교육진홍과 민족자본형성이라는 두 가지 과제를 관철하기 위해 大韓教育保險株式會社를 창립한 것이다.

여기서는 大山의 社會的 責任과 育英事業課題를 분석하고 있다. 本論의 제Ⅱ절은 大山의 生活哲學을 논하고 있다. 먼저 經濟觀의 형성과 企業哲學, 愛國愛族觀의 형성과 教育哲學 그리고 大山의 生活信條를 취급하였다.

第Ⅲ節은 大山이 창립한 企業의 社會的 責任을 실천하는 事實을 소개하고 있다. 교보는 교모문고를 설립하고 적극적으로 운용하면서 독서인구의 저변확대운동을 전개하고 있다. 사회공익사업으로는 농촌지원활동, 불우이웃돕기활동, 국토방위지원활동, 장학사업, 청소년지원사업 그리고 국제교류지원사업 등을 지원하고 있다.

第Ⅳ節은 공익재단의 설립 및 운영상황을 소개하고 있다. 먼저 大山財團을 설립하여 大山文學賞 시상, 文學人創作支援, 한국문학 번역지원, 국제문학 교류지원사업, 해외한국학 연구지원 그리고 청소년 문학작품 공모사업 등을 시행하고 있다. 大山農村文化財團을 설립하여 추진하고 있는 사업, 아울러 체육꿈나무 지원사업과 연구단체 및 장학사업 지원사업에 대하여 소개한다.

第Ⅴ節에서는 大山이 실시하고 있는 社會的 責任과 그의 공익재단설립 운영에 대한 객관적 평가를 시도한다. 大山의 企業倫理觀과 社會的 責任感을 분석하고 그의 사업의 추진방향과 마지막으로 경영자로서의 大山 신용호를 분석한다.

大山이 바로 그의 唯一의 사업인 교육보험을 통하여 民族資本을 형성하고 국민교육진홍을 위한 社會的 責任을 다하고 있는 실상을 분석, 소개하려는 것이 本稿의 책무이다. 다만 無言의 실천자이며 필요 이상으로 외부에 나타내는 것을 싫어하는 大山의 성격적인 特徵으로 인하여 취급하는데 필요한 資料의 획득에 어려움이 있었음을 밝혀둔다. 우리나라의 企業人們은 실제 이상 과대선전하는 것이 常例인데 비하여 신용호는 창립이념 구현 등 그의 經營目標를 달성하는 일에만 最善을 다하고 있음을 파악할 수 있었다.

II. 大山의 생활철학

1. 經濟觀의 형성과 企業哲學

靈岩 사람들은 일찍이 조선조 전기에 고향사람들의 유대와 협동을 통한 상부상조의 기능으로 「大同契」를 일으켜 400여년 동안 연연히 그 전통을 이어왔다. 이것은 전국적으로 유명했던 신용호의 고향의 풍속으로 특기되고 있는 영암 사람들의 슬기이며 相互救恤하는 정신과 미풍의 전통이었다. 이와같은 傳統과 環境을 지닌 영암사람들의 일반적 기풍이 향리에 대한 궁지에서 비롯된 뿌리깊은 고향을 사랑하는 마음으로 배양되었음을 자연스러운 것이었다.¹⁾ 바로 大山 慎鏞虎는 이러한 환경과 여건아래 상부상조하는 영암사람으로서의 슬기와 정신을 익혔고 궁지속에서 生活方法을 체득했다.

영암사람으로서의 성격을 간직한 청년 신용호는 20세에 나름대로의 雄志를 품고 만주로 떠났으며 그의 氣質에는 어려서부터 남보다 한발 앞서려는 고집이 있었고 모방보다는 새로움에 도전하는 강한 獨創獨歩性이 있었다. 大連중학시절 慎甲範, 李陸史와 교류하면서 그들에게서 받은 感化와 傾向은 청년 신용호에게 목적과 목표를 더욱 확고하게 인지하는 투철한 所信의 청년으로 성장케 했다. 그후 北京으로 옮겨 진학하려던 계획을 포기하고 開拓意志를 발휘하여 사업에 착수, 독립투쟁전선을 돋기 위한 자금지원활동에 몰두하게 되었다. 이때 그는 그의 일생을 지배한 民族觀 그리고 社會觀을 사상적으로 굳건하게 형성하는 값진 人生陶冶의 기회를 가졌으며 그것은 그에게 있어 황금과도 같은 價值蓄積의 시간이었다고 본다.

대산 신용호는 企業經營에 있어 신념이나 목적의식이 불분명한 요령주의·적당주의·애매주의 그리고 부당·불투명한 타협 따위를 철저하게 기피한다. 언제나 利益追求보다 목적했던 일의 완벽성에 더욱 많은 정력을 집중해온 경영자세도 바로 애매 적당주의 등을 기피하여 오직 기도한 바 목적에 충실하려는 생각과 行動樣式으로 삶을 꾸며나갔다.²⁾ 인간으로서 높은 理念을 간직하면서 한편으로 기업인으로 이와같이 탁월한 실천력을 발휘하는 그에게 있어서는 그것은 일종의 理想主義와 效用主義가 혼합된 倫理主義 곧 신중하고도 철저한 行動準則이 되었다.

大山은 新生祖國의 경제재건을 위해서는 먼저 民族資本을 육성하고 형성하는 일이 또한 시급한 과제임을 통감했다. 이것은 消費物資 일변도의 경제원조에 의해서 국민적 依他性向을 가치관적으로 바로잡기 위해서는 긴급한 명제였다. 이 두 가지 모두 新生祖國이 당면한

1) 教保, 大韓教育保險 20年史, 서울, 1979, p. 48.

2) 上揭書, p. 56.

시급히 해결해야 할 사회적 경제적 과제라는 생각이 바로 그의 사업관이었다.

日帝의 수탈과 韓國動亂으로 인한 영세하고 불균형한 상태에 있었던 산업시설의 파괴 등으로 경제질서는 궤도를 잃고 국민생활은 거의 海外援助에 의존하고 있는 상태에서 파괴된 산업을 재건하려 하여도 축적된 民族資本이 없어 거의 불가능하였으며 外國資本을 도입하려 하여도 위낙 民族資本의 기반이 영세하였기 때문에 한국경제를 믿고 투자하거나 차관을 제공하려는 곳마저도 없었다. 민족자본의 육성과 형성없이는 근원적으로 國家와 民族의 정치적 전망마저 흐렸기 때문에 무엇보다도 먼저 민족자본의 형성을 위해 國內貯蓄을 최대로 증대시켜야 한다고 통감했다.

大山은 그의 선천적 품성과 후진적으로 축적된 그의 인간적 倫理觀으로 해서 원조경제나 특혜 응자 등에 의존할 의사 없는 전혀 없었으며 더구나 부당하고 불투명한 세력과의 결탁은 상상도 하지 않았다. 다만 적은 庶民資金을 모아 巨大資本으로 만드는 소위 대중참여에 의한 集小成大의 원리에 입각하여야만 참다운 民族資本의 형성을 구현할 수 있다는 경제관을 신봉하고 있었다.³⁾

자본의 형성을 위해서는 契나 保險 등의 경제수단 이외의 방법으로는 그 가능성을 찾기가 어려웠다. 그러나 당시 인플레이션에 편승해서 성행한 私設高利契 등 속은 오히려 건전한 국민경제를 해칠 뿐 그 資金의 활용이 國家社會가 필요로 하는 목적과는 아무런 인연도 갖지 못했기 때문에 진정한 민족자본육성을 목적으로 한 교육보험사업은 반드시 集小成大原理에서 출발하는 것이어야⁴⁾ 한다고 大山은 확신하였던 것이다.

1963년 陸軍貯蓄組合과 단체계약을 교섭할 때의 일이다. 육군과의 교섭이 시작하자 大山은 짹차 한 대를 구입했다. 陸軍과의 계약이 체결된 1967년까지 약 5년간 육군본부를 이 짹차로 무상출입하였다. 그리하여 당시 이 짹차를 모르는 장병이 없을 정도였으며 이 짹차는 계약체결 후 폐차하지 않으면 안될 정도로 고물차가 되어 있었다. 浪費性이 없고 소박한 신용호의 일에 대한 집념이 얼마나 강한가를 엿볼 수 있는 하나의 일화에 불과하다. 대산은 가난이 얼마나 무서운 것인가를 누구보다도 잘 알고 있었으나 결코 私事로운 이익을 취할 수 없다는 信念아래 기업을 앞세워 개인이익을 축적하려는 생각은 추호도 하지 않았을 뿐만 아니라 심지어는 一般 企業體라면 당연히 있어야 할 株主配當마저 한번도 받아 본 적이 없다. 오히려 얼마되지 않은 私財까지도 企業의 육성발전에 아낌없이 투입하는 철저한 기업위주의 經營哲學으로 일관하여 왔고 그러한 이유로 개인당좌나 통장을 갖지 않은 것이다.

대산의 企業觀은 기업은 万人을 위한 기업 万人이 지키는 기업으로 육성한다는데 있었다.

3) 上揭書, pp. 63~64.

4) 上揭書, p. 64.

이와같은 기업관을 명백히 해 온 그는 우리 企業風土에 혼한 경영의 세습풍조를 철저하게 배격하였다. 그리하여 그의 자녀에게는 의도적으로 보험업과는 인연이 없는 의학 또는 법학 등을 전공토록 하여 그 분야의 전문인으로 이미 정착시켜 놓았다.⁵⁾

大山은 공짜와 여행을 바라거나 행동하지 않고 쉽게 얻으려고 해서는 안되며 남을 속이거나 또는 숨기거나 해서는 안된다는 의미로 정도의 삶을 살아온 그의 평소 신념과 의지를 표현하는 正道經營 또는 正道의 삶을 살았다.⁶⁾

大山은 發明家的 開拓精神, 투철한 신념 그리고 맨손으로 생나무를 뚫는 강한 집념을 가지고 기업을 경영했다.⁷⁾

教保生命의 사훈이자 복무지침인 「誠實」은 大山의 기업경영의지이다. 교보의 모든 조직원은 근무에 성실하고 계약자에게 성심껏 봉사함으로서 계약자의 재산은 성실히 관리하는 선량한 관리자로서의 역할을 강조했는 바 이것의 그의 經營生活信條이다.

大山의 人生信條－經營信條의 일단을 나타내는 그의 어록의 일부를 소개한다.

「세상 사람들은 흔히 놀 때에는 놀고 남이 잘 때에는 자고 남이 일할 때에는 일하려 한다. 다시 말해서 남과 다른 것이 없다. 그러고서도 자기는 남보다 더 잘 살고 더 잘 되기를 바란다. 그러나 똑같은 사람으로서 남보다 덜 쉬고 덜 자고 더 일하지 않는 이상 그 어찌 남보다 더 잘 살 수 있겠는가?」⁸⁾

「……세상일이란 모든 면에서 남보다 앞서려면 남이 미처 생각하지 못하는 기발한 것을創案해 내고 남보다 더努力하여 더 치밀하게 調查 檢討하고 계획한 후에 이를 과감하게 실천해 내야만 비로소 가능한 것이며 그래야만 사회의 경쟁에서 승리할 수 있지 않겠는가!」⁹⁾

대산 신용호는 모방보다는 새로움에 도전하는 강한 獨創 獨歩性이 있었다. 그리고 신념이나 목적의식이 불분명한 要領主義 적당주의 애매주의 그리고 부당 불투명한 타협 따위를 철저하게 기피했으며 언제나 利益追求보다 목적했던 일의 완벽성에 더욱 많은 정력을 집중하는 등 목적에 충실하려는 생각과 행동양식으로 삶을 꾸며나갔다. 부당하고 불투명한 權力과의 결탁은 철저히 배격하였으며 경영의 세습풍조는 전혀 고려하지 않았다. 뿐만 아니라 사사로운 이익은 취할 수 없다는信念아래 기업을 내세워 개인이익을 축적하지 아니했다. 남보다 덜 쉬고 덜 자고 더 일하지 아니하면 패배한다. 남보다 더 노력하여 더 치밀하게 조사 검토하고 計劃한 후에 이를 과감하게 실천해 내야만 경쟁에서 승리할 수 있을 뿐이라고 강조하고

5) 上揭書, pp.67~68.

6) 교보생명보험, 자료제공(1996. 2).

7) 上揭書, pp.5~6.

8) 大韓教育保險의 設立關聯 內容(大韓教育保險 20年史 中), 서울, 1995, p.83.

9) 上揭書, p.84.

있다.

2. 愛國 愛族觀의 형성과 教育哲學

大山이 만 2세가 되던 해인 1919년에 발발한 3·1운동에서 영암이 전국 어느 고을에서 보다 많은 應牲者를 낸 곳이며 영암의 이 전통은 다시 제2차로 대규모 民族抗爭인 1929년의 光州學生事件의 계기가 되었다. 그리고 1930년대로 넘어가면서 또한 치열하게 전개된 抗日農民運動으로 줄기차게 점화점철돼 나간 것이다. 민족적 自覺, 自衛의 분위기와 때를 같이해서 조직성을 띤 民族運動은 차라리 국한에 이른 生存群의 결사적인 항거였고 애향심이 드높았던 역사와 전통의 고장 영암은 그 진원지의 하나이었다. 大山은 이러한 시기의 時代的 狀況과 격변하는 향토적 실상을 예민하게 받아들이면서 성장했다.

10살을 전후한 어린 소년 신용호도 시대적 희생자의 한 當事者로 등장케 되었다. 그의 맏 형 慎鏞國이 영암 抗日農民運動의 주동자요 지도자였고, 그의 셋째형이 日本 東京에서 항일 학생운동에 가담했던 데서 피할 도리없이 당해야 할 수난에서 비롯되었다. 항일농민운동 주 동자에 대한 日帝의 대가는 신용국의 검거와 투옥으로 지불되었다. 그리고 그것에만 그치지 않고 日帝는 소년 신용호一家를 항일 가족으로 지목하고 끊임없이 탄압을 해왔기 때문에 신 용호의 가족은 日帝의 감시를 피하기 위하여 조상 대대의 향리인 영암을 떠나지 않을 수 없었다. 피압박의 체험을 맛본 소년 신용호의 충격은 컷고 그 衝擊은 점차 時代와 社會를 인식하게 되었으며 그 현실에 다가서려는 능동적 의지의 바탕으로 변모해 갔다.

抗日家族의 일원인 소년 신용호가 항일학생운동의 발상교인 광주고등보통학교에 입학이 허용되지 아니하자 조국에서 다할 수 없는 向學의 一念으로 대륙으로 건너갔다. 「배움을 위 해 쫓겨가는 이, 아픔에서 얻어지는 열매를 언젠가는 조국에 돌아와 조국 땅에 여한없이 삼 자」¹⁰⁾라는 신념의 소년 신용호는 시대와 환경에 도전하기 위해 年少한 몸으로 기약없는 세월 을 두고 정든 고향과 사랑하는 父母兄弟를 떠나 망명생활을 시작했다.

15세에 祖國에서 다할 수 없는 向學의 一念으로 조국을 떠난 大山은 먼저 大運中學에 진학하여 우선 그의 뜻대로 留學의 길을 밟았다.

大運中學을 졸업한 후 大山은 慎甲範, 李陸史 兩志士를 따라 北京으로 갔으나 그가 일찍이 마음에 간직한 바도 있는 北京大學 진학계획마저 보류하면서 開拓意志를 발휘하여 사업에 착수하여 독립투쟁전선을 돋기 위한 資金支援活動에 몰두하기 시작하였는 바 이것은 그의 사상성에 바탕한 인생의 실천 그것이었다. 조국광복이라는 民族共同의 戰爭目標아래 진학목표를 포기한 大山은 慎甲範, 李陸史 兩志士가 일제에 무참히 학살당하자 그들의 遺志를 이어

10) 上揭書, p.51.

으로지 광복된 祖國을 위해 헌신하겠다는 결의를 하기에 이르렀다.¹¹⁾

日帝의 패망으로 해방감과 승리감에 휩쓸린 대륙은 한 때 그것이 물고 온 반동현상으로 겉잡을 수 없는 혼란에 빠져들었다. 異域에서 광복을 맞은 우리 교포들은 극심한 混亂과 無秩序 속에서 갈 바를 모르고 우왕좌왕하고 있었다. 이러한 우리 교포들을 보호하는 일이 무엇보다 급선무라고 생각한 大山은 교포들의 규합과 단결을 호소하면서 權益擁護와 身邊保護 등의 자위책을 강구하기 위해 노력을 경주했다. 상해 임시정부의 활동과 연결되어 교민사회 의 질서도 어느 정도 회복되었으나 大山은 교포들의 안전한 還國을 돋기 위하여 자신의 귀국 은 뒤로 미루기까지 했다. 그는 1946년 1만여명의 환국 제2진과 함께 15년만에 귀국했다 귀국 후 新生祖國이 大山에게 요구하는 것은 國民教育振興과 民族資本形成이라는 두 가지 과제임을 확신하고 이를 관철하기 위하여 노력을 경주했다. 사회에의 봉사와 기여는 大山의 소년시절부터의 이념과 포부였다. 이를 완성하기 위한 노력은 바로 그의 祖國에 대한 민족적 애국심의 발현이었다.

解放 후 혼란의 新生社會의 밑바탕에 지난 세월 박해받은 民族의 억눌리고 짚주렸던 향학 열에 대한 국민적 한이 도도히 흐르고 있다는 사실을 재발견하였다. 그것이야말로 新生祖國에서 찾아낸 유일한 그리고 샘솟는 希望의 물줄기가 아닐 수 없었다. 그恨의 물결을 새 사회 건설의 인재양성을 위한 원류로 끌어나가기 위해 국민교육진흥의 숲을 무성하게 가꾸는 것 그것이 祖國建設의 기초를 다지기 위해 무엇보다 귀중하고도 선도적인 課業임을 그는 직관하고 확인했다. 이는 바로 그의 教育立國理念의 정립이었고 결국 그의 菲생의 과업선정이 되었다.

大山은 배움을 중단하지 않고 배우는데 부끄러움이 없는 사람이다. 그는 어렸을 때부터 광적이라 할만큼 讀書를 즐겨했지만 산수을 넘긴 지금도 하루도 거르지 않고 경영학, 심리학, 보험학 등 전문서적을 탐독하고 있다. 그뿐 아니라 그는 1970년대에 世界 保險界의 지도적 위치를 확립한 日本의 보험업계현황의 연구에 치중하여 그 중에서도 상위업체의 엘리트 실무진을 일일이 찾아 허리굽혀 그들의 先進保險技術을 배워 습득함에 주저하지 않았고, 돌아와서는 이를 교육보험 사원들에게 낱낱이 전수하는 소위 不恥下問의 모범을 실천, 궁행하기 까지 했다.¹²⁾ 그는 배우는 길만이 오직 싸워 이기는 길이고 방책인 것임을 철저하게 인식하고 솔선 수행했던 것이다.

老境에서도 성실을 생활신조로 삼고 평생을 성심 성의껏 생활해 오고 있으며 지난 날 혹시 의식하지 못한 중에서라도 저질렀을지 모를 人間의 過誤를 깊이 참회하려는 마음에서 一日

11) 上揭書, pp.52~53.

12) 上揭書, p.65.

三省하는 생활태도를 저버리지 않고 있는 사람, 신용호야말로 교육의 가치를 가장 높이 평가하신 분이다.

3. 大山 신용호의 生活信條

1987년 대한교육보험주식회사에서 출판한 「새經營」에 나타난 大山의 生活信條를 나타내는 그의 글의 일부를 소개하면 다음과 같다. 첫째, 教育에 참가하는 사람들이 서로 스승이 되어 體驗과 知識을 주고받는 교육을 相互教育이라고 하며 이 상호교육이야말로 가장 선진적인 교육방법이기 때문에 선진일꾼을 양성하는 지름길이라고 주장하고 있다. 相互教育은 자발적으로 참여해야만 성과를 얻을 수 있으며 다른 사람의 의견을 적극적으로 敬聽하는 것이 중요하다. 자기와 반대되는 의견이라도 이를 존중하고 비판하거나 論爭을 삼가며 발표자가 자유스럽게 이야기할 수 있도록 하며 그 의견과 자신의 경험을 비교함으로서 自己發展의 계기로 삼아야 한다. 그리고 교육을 통해 얻은 결과를 현장에서 철저히 실천, 체험하여 자기화해야 한다.¹³⁾

둘째, 知識을 지속적으로 근대화하여서 큰 結實을 얻는 能力を 키워야 한다. 지식의 지속적 근대화란 항상 새롭고 더 많은 知識을 꾸준히 익혀서 어느 장소에서나 자신의 지식에 힘과 생기가 넘치도록 하자는 것이라고 설명하고 있다. 그러기 위해서는 먼저 겸허한 태도로 자신의 지식에 대한 自慢心을 버리고 보다 많은 지식의 필요성과 새로운 情報의 중요성에 대해 깊이 깨우치는 마음의 자세가 필요하다. 새로운 지식을 배워 익히기 위한 수단을 적극적으로 확보해야 한다. 특히 環境變化에 따라 자주 바뀌는 지식이나 정보에 대해서는 그 變化內容을 신속히 근대화하는 요령이 마련되어야 한다. 그리고 公私間에 어느 곳에서나 대응할 수 있는 근대적인 지식과 고도의 정보를 습득하고 발전시켜야 한다. 자기와 관련된 지식중에서 특별히 관심을 기울여야 할 부분은 새 時代에 대응하기 위한 침단적인 지식이다.¹⁴⁾

셋째, 初志를 관철하는 부단한 자기개발을 위한 노력으로 자신의 무한한 潛在能力을 끌어내고 불태워서 선진적 일꾼이 되기 위해 최선의 노력을 해야한다. 자신이 맡은 일에 대해서는 의뢰심을 버리고 스스로 研究하고 體驗하면서 일의 성과를 높여 나가야 한다. 자신의 장단점을 겸허한 자세로 철저하게 분석, 파악하여 長點은 더욱 살리고 키우며 短點은 스스로 없애고 고쳐나가는 노력을 게을리 하지 않음으로서 지속적으로 자신의 일에 대한 修行能力을 향상시켜 나가야 한다. 항상 讀書를 넓게 깊게 하며 필요한 정보와 자료를 수집, 활용하여 야 하며 주위의 모든 사람을 스승으로 알고 폭넓게 교제하여 자신의 부족한 점을 메꾸어 나

13) 大韓教育保險株式會社, 새經營, 서울, 1987, pp. 190~115.

14) 上揭書, pp. 125~134.

가야 한다. 끝으로 철저한 時間管理와 勤勉한 생활없이는 자기개발의 結實을 얻을 수 없다고 지적하고 있다.¹⁵⁾

넷째, 時間을 유익하게 활용하여 삶을 內實있게 하여야 한다. 그러기 위해서는 時間management를 가치있게 해야한다. 時間management를 어떻게 하느냐에 따라 인생의 幸不幸이 가름되고 잘되고 못되는 성장의 수준도 결정되기 때문이다. 모든 것이 급격히 변화하고 있는 時代를 슬기롭게 살아가고 더구나 남보다 한 걸음 앞서자면 변화에 능동적이고 彈力性있게 대처해야 한다. 이러한 때 과거에 집착하거나 현실에 만족하지 말고 前進의 걸음을 재촉하여 精神空間을 가치화하여 성취의 보람을 찾고 자기개발에의 희망과 기대에 찬 나날을 살아가야 한다.

이상의 内容을 통해 大山의 생활신조의 단면을 파악할 수가 있다.

III. 企業의 社會的 責任 實踐

1. 生命保險會社의 公益事業 推進

生命保險產業이 지난 40년간 비약적인 성장을 시현함에 따라 기업이윤을 사회에 환원함으로써 企業의 사회적 책임완수와 다수의 保險契約者와 전 국민의 복지 증진을 통한 생명보험의 이미지 개선 필요성이 부각되었으며 특히 1989~1990년 중 일부 生命保險會社의 자산평가 실시로 재평가 차익이 발생함에 따라 이의 處分方法의 하나로 과거 계약자의 공헌을 고려한 공익사업전개의 필요성이 크게 대두되었다.¹⁶⁾

財務部는 1990년 8월과 12월에 각각 「생명보험회사 잉여금 및 재평가적립금 처리지침」¹⁷⁾과 「보험사 공익사업 추진방안」¹⁸⁾을 시달하고 전 生命保險會社가 業界共同 公益事業을 협회 주관으로 시행토록 하였다. 이리하여 6개 생명보험회사는 1991년 1월 「생명보험공익사업추진위원회」를 구성하여 이를 중심으로 추진하기로 했다. 生命保險業界가 참여한 공익사업은 업계 공동 공익사업과 個別會社 공익사업으로 분류되었다. 전자는 協會主管으로 전체 생명회사가 참여하였다. 후자의 경우 일반재원공익사업은 각 생명회사가 그리고 재평가재원 공익사업은 三星生命과 敎保生命保險株式會社가 참여했다.

교보는 1989년 4월 1일과 1990년 2월 1일 자산평가법에 의해 資產再評價를 실시하고 재평가 차익이 발생함에 따라 공익사업기금으로 300억원을 적립하였다. 이후 「재평가 재원의 제

15) 上揭書, pp. 143~151.

16) 生命보험협회, 生命보험공익사업, 서울, 1994, p. 7

17) 생보 22330~353, 1990년 8월 31일.

18) 보험 22330~510, 1990년 12월 24일.

약자 特別배당 실시지침]에 의거하여 1994년 3월 未支給配當金 37.3억원을 공익 사업기금에 재출연하여 1994년 현재 재평가재원 공익사업기금 총액이 337.3억원이 되었다. 이 적립된 公益基金에 최근 3년간의 자산운용수익률을 곱한 금액을 재평가재원으로 하여 매년 재평가재원 공익사업을 전개하고 있다. 주요 추진사업으로는 농촌문화재단 설립 국내창작문학 발전을 위한 공익재단 설립 지원 등이 있으며 삼성생명과 大韓教育保險會社 두 생명보험회사가 1991년에는 105억 8,900만원 1992년에는 81억 9,500만원 등 총 267억 7,900만원의 公益事業投資를 행하였다.

교보는 특히 국민문화발전 및 한민족 문화창달을 위해 설립된 「大山財團」과 선진국형 복지농촌 건설을 위한 「大山農村文化財團」을 운영하고 있으며 체육꿈나무사업지원, 대한암협회 등 연구단체 지원, 영암장학회 장학기금 지원 등 장학사업 각종 사회복지단체지원, 각종 문화행사를 지원하고 있다. 1991년부터 3년간 總事業規模는 146억 6,500만원에 이르고 있다.¹⁹⁾ 또한 책과의 만남의 공간인 교보문고의 설립, 운영을 통해 기업의 사회적 책임을 지속적으로 실천해 오고 있다.

참고로 교보의 공익재단 현황을 소개하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 公益財團 現況²⁰⁾

재 단 명	설립일	출연금	주 요 사 업 내 용
대산농촌문화재단	1991. 11	84.5억원	농업관련 연구지원 사업 교육 · 장학사업지원 대산농촌문화상 시상 농촌문화 창달사업
대산재단	1992. 12	102.8억원	대산문학상 시상 문학인 창작 및 한국문학번역지원 해외한국인 연구지원 국제문화 교류사업 청소년 문예작품 공모

2. 教保文庫의 設立과 運營

國內外로부터 각종 圖書를 다량 들여와 신속하게 전시 보급함으로써 家庭과 學校 그리고 社會를 하나의 고리로 연결하는 평생교육의 장을 제공하며 讀書人口의 저변확대를 통한 우

19) 上揭書, pp. 12~13.

20) 교보생명보험 제공자료(1996. 2).

리국민의 精神文化 향상에 이바지할 것을 목적으로 1980년 12월 24일에 株式會社 教保文庫를 설립하였다. 교보문고는 民族資本 形成과 國民教育振興을 창립이념으로 하는 교보생명보험주식회사가 그 이념의 하나인 국민교육진흥을 실천적으로 구현하기 위한 방안의 일환으로 財務部의 승인을 얻어 설립한 회사이다. 교보문고는 미래를 향한 知識情報센터로서 독서인구의 저변확대와 국민정신문화 향상에 이바지할 뿐만 아니라 家庭과 學校와 社會를 연결하는 교육의 현장으로서 국가 사회에 적극 기여하고자 하였다.²¹⁾

鐘路와 世宗路가 교차하는 光化門 즉 朝鮮時代부터 600여년간 우리나라의 정치, 경제, 사회, 문화의 발상지이며 중심지에 大韓教育保險빌딩이 건설되었다. 社屋新築工事에 막대한 자본을 투입하였기 때문에 수익성 확보와 資金回轉 측면에서 가장 유리한 條件으로 貸貸事業을 과감하게 추진해야 한다는 意見도 제시되었다.

그러나 慎鏞虎 창립자는 地下空間의 활용방법에 대하여 「아무리 일개 민간기업 소유의 건물이라 하더라도 이와같이 귀중한 자리를 단순한 商業主義의 발상에서 국민의 消費性向만 부추기는 地下空間으로 쓰이게 할 수 없다」²²⁾라고 주장하고 있다. 국민교육 진흥 민족자본형 성이라는 공공성이 뚜렷한 創立理念을 가지고 大韓教育保險으로 성장하였기 때문에 收益性, 安全性이 다소 결여되는 점이 있더라도 會社創立理念을 구현하고 영원히 승화시킬 수 있는 精神文化空間으로 이용하는 방안으로 국민교육진흥에 기여한다는 일념에서 지하 일층 공간에 대형서점 교보문고를 개설한 것이다.

日本人의 1人當 年間讀書量은 10.1권 美國人은 8.2권에 달하고 있으나 우리나라는 2.5권에 불과하다 이것은 우리나라 국민의 1인당 讀書量은 日本의 4분의 1 미국의 3분의 1정도에 지나지 않는다. 이러한 사실을 미루어 볼 때 선진국 국민일수록 독서를 더 많이 하고 있으며 많은 독서량은 곧 國家를 발전시키는 원동력으로 작용하고 있음을 알 수가 있다. 이렇게 國力의 원동력이 되는 독서는 한 권의 책과 만남으로부터 비롯된다는 신념으로 教保文庫가 출범한 것이다.²³⁾

교보문고는 현재 하루 평균 약 5만여명의 讀書人口를 수용함으로서 우리 국민의 문화수준과 지식에 대한 욕구를 가시적으로 보여주는 精神文化 空間으로 크게 선용되고 있다. 또 青少年들이 마음놓고 책과 만나 지성과 문화의 향기를 호흡하고 성장하는 文化의 廣場으로 자리를 굳혀가고 있다. 現代는 흔히 정보의 홍수시대라고 할 만큼 여러가지 매체를 통하여 각종 정보가 대량으로 쏟아지고 있다. 교보문고는 이와같이 大量生產되고 있는 다양한 지식정

21) 교보문고, 주식회사 교보문고 현황, 서울, 1995, p.1.

22) 大韓教育保險株式會社, 大韓教育保險三十年史, 서울, 1989, p.263.

23) 上揭書, p.556

보는 물론 최신의 첨단이론과 학술논문까지도 신속히 공급함으로서 우리나라 학문과 科學技術 발전에도 크게 기여하고 있다.

우리나라는 현재 년간 약 35,000여종에 1억 1,500만부에 달하는 각종 도서가 출판되고 있으며 發行總數로 본다면 이 수치는 세계 8위권에 속한다.²⁴⁾ 이러한 책들이 최종소비자인 독자들의 손에 닿기까지는 대소 17단계를 거쳐야 하는 전근대적인, 圖書流通構造는 결국 출판사의 財務構造를 악화시킴으로 좋은 책을 펴내려는 의욕에 찬물을 끼얹고 있는 것이 우리 출판계의 현실이다.

교보문고는 이러한 流通過程의 불합리한 폐단을 타개하기 위해 도서생산자인 出版社와 직접적인 거래를 통해 도서를 공급받고 1개월 단위로 대금결제를 함으로서 출판사의 資金回轉을 원활하게 하는데 크게 기여하고 있다. 顧客數의 약 70% 이상이 잡재독자인 바 교보문고는 국민의 독서의욕을 자극하고 讀書動機를 유발함으로서 현재 독자로 전환시키는 데 크게 기여하고 있으며 이와같은 새 독자의 창출은 독서의 생활화 분위기를 조성하여 讀書人口의 저변을 넓히는 데 결정적으로 공헌하고 있다. 讀書人口의 저변확대와 새로운 독자의 창출을 통해 우리나라 出版文化의 진흥에 새로운 전환점을 이루하고 도약의 발판을 구축하는데 커다란 機能과 役割을 수행하고 있다.

교보문고의 經營目標는 단순한 이윤추구와 타산성을 초월하여 국민교육진흥만을 목적으로 설립되었다. 그렇기 때문에 국내외에서 출간된 서적을 종합, 전시하여 보급하는 역할이외에 세계각국의 최신 刊行圖書를 신속히 수입하여 전국의 圖書館은 물론 企業體의 資料室 그리고 研究機關 등에 적극적으로 보급하는 역할도 맡고 있다. 또 國內學者들의 연구성과를 담은 수준높은 出版物을 직접 출간하는 한편 國內出版產業의 육성을 위한 作者들의 저술활동도 지원하고 있다.

교보문고는 1982년 政府刊行物 총판업체로서 지정받아 政府刊行物을 빠짐없이 공급하고 있으며 같은 해 10월에는 공산권 도서 및 정기간행물 수입업허가를 받아 관계자료를 열람가능자에게 공급하는 기능도 맡고 있다. 또 1983년 일본 최대의 서점인 야에스(八重洲)북센터(Book-Center)와의 자매결연을 통하여 출판물 관계 정보를 교환하고 있으며 국내서적을 日本에 소개도 하고 있다. 뿐만 아니라 각종 컴퓨터 機器를 展示 供給하는 한 편 여러가지 소프트웨어도 아울러 제공함으로서 文化企業으로서의 기능과 역할을 수행하는 데 만전을 기하고 있다.

교보문고는 1985년부터 미국의 U. M. I(University forms International)社가 보유하고 있는 세계각국의 碩博士學位論文 약 80만여종을 비롯하여 전세계 주요 정기간행물 학술잡지

24) 上揭書, p.557

희귀본도서와 세계각국의 주요 政府記錄文書 등 특수자료들을 마이크로폼화한 필름 또는 대량 데이터 저장장치(CD-ROM : Compact Disk-Rom)의 국내총판을 맡고 있다. 1986년에는 歐洲共同體 經濟協力開發機構(OECD)에서 간행하는 각 분야의 研究圖書를 비롯하여 OECD자체의 통계자료 산업정보 등을 수록하는 定期刊行物 및 연감 등의 국내 총판도 맡고 있다. 1987년에는 세계 최대의 정보자료회사인 미국의 IHS(Information Handdling Service)社와 代理店 계약을 체결함으로서 우리나라企業들이 필요로 하는 각종 產業情報를 제공하는 대단히 중요한 정보센터의 기능을 맡고 있다. 교보문고는 이상과 같은 U.M.I.와 OECD, I.H.S 등의 知識情報 를 국내에 제공하는 역할을 맡음으로서 첨단종합정보 매개체로서 뜻깊은 발돋움을 하고 있다.²⁵⁾

教保文庫는 책과 독자가 자유로이 만나는 장소로서의 역할 뿐만 아니라 국내 최초로 독자들의 다양한 문화적 욕구를 지속적으로 추진함으로서 개념을 바꾸어 놓았다. 開店초기부터 지금까지 꾸준히 개최해온 중요 圖書展示會를 소개하면 세계대학출판도서전을 비롯하여 프랑스 도서전, 세계아동도서전 영국교육학도서전 우리말 聖書展示會 등 출판문화계에 다양하고 신선한 자극을 주는 비중있는 전시회가 주종을 이룩하였다.

일반적으로 畫廊街의 전시장에서만 열리는 것으로 알려져온 그림 및 寫眞展示會를 서점가에 위치한 교보문고에서 최초로 시도한 것이다. 그중 대표적인 것으로 1982년에 개최된 素月詩木版畫展을 비롯하여 世界文學 기행사진전 한국현역시인시화전 현대영국 그래픽전시회 프랑스 아동 데생전시회 한국 산악사진전 시화전시회 등이다.²⁶⁾

교보문고는 책을 독자에게 전달하는 것만으로 만족하지 않고 책을 집필한 作家와 그것을 읽는 독자가 한 자리에 앉아 허심탄회하게 이야기를 나누는 「作家와의 對話」를 월 1회 이상 개최하고 있는데 많은 讀者들이 이 프로그램을 통하여 有名作家와 직접 만나 對話を 나눔으로서 작가의 文學思想과 作品世界의 보이지 않는 이면까지도 보다 폭넓게 이해할 수 있도록 하고 있다.

교보문고의 事業內容을 소개하면 아래와 같다.

〈주요연혁〉

- ④ 1981. 6. 1. 국민교육진흥과 사회교육기능의 文化空間創出을 위한 교보문고 설립 - 광화문점 개점
- ④ 1982. 6. 7. 全世界 大學校의 출판도서 교류 증진을 위한 제1차 「세계대학 출판도서전」 개최

25) 上揭書, pp.559~560.

26) 上揭書, pp.561.

- ④ 1983. 5. 1. '83 세계아동도서전 개최(18개국 1,500여종의 도서참가)
- ⑤ 10. 10. 日本大型書店 「야에스(八重洲) 북센타」와 당사간 자매결연 협정
- 10. 20. 국내최초 共產圈 정기간행물 수입허가 취득 및 전국 주요대학, 연구소 자료 제공 개시
- ⑥ 1985. 11. 18. 韓國日報주최 '85 한국 광고대상 우수상 수상
- ⑦ 1986. 2. 10. UMI(세계대학논문) 한국총판 국내최초 체결
- 전세계 大學論文 150만편에 관한 정보서비스 실시
- ⑧ 6. 4. 교보생명 공동주최 전세계대학 韓國學 관계도서 18,378부 기증
- ⑨ 1998. 8. 8. 도서 디자인 발전을 위한 교 보문고 「북디자인」상 제정
- ⑩ 1991. 2. 23. 희귀 외국도서 全國大學 기증사업 실시
- ⑪ 1992. 5. 30. 단일매장면적 세계최대를 자랑하는 광화문 영업장 재 개점
- 연면적 2,700평, 20만종 180만권 도서 소장
- ⑫ 1994. 4. 16. 地域文化活性화를 위한 지점 개설(4. 16.), 성남지점(12. 3)
- ⑬ 9. 2. 종합문화 행사 「제1회 책사랑 운동」 실시
- 독후감공모, 저자와의 대화, 명사초청 特講 등 18개 부문 행사 개최
- ⑭ 1994. 12. 31. '94매출액 549억 달성 및 총 1억부 판매 실현

〈賣場현황(광화문점)〉

- ① 賣場넓이 : 2,700평
- ② 保有圖書 : 서가 총연장 24.7km에 국내외 20만종 180만권 소장
- ③ POS시스템 : 도서유통전반을 관리하는 판매시스템
- ④ 圖書案內 : 당사에 입고된 1,800만권을 D / B로 연결 독자가 자유로이 검색 및 활용
- ⑤ 出入顧客數 : 일평균 25,000~40,000명 출입, 연출입객수 12백만명~14백만명

〈지점 : 대전지점(135평), 성남지점(136평)〉

3. 독서인구 저변확대운동의 전개

教保生命은 1993년 4월부터 시작하여 5년 이내 國民 一人當 독서량을 5배로 증가시켜 독서인구를 1천만명 확보하고 全國民의 독서화로 일본의 독서수준을 능가함으로서 국가적 文化水準의 위상 정립 및 신한국 건설에 능동적으로 기여하며 민족문화 향상과 국민교육진흥을 실천적으로 구현하고자 이 사업을 전개하였다.²⁷⁾ 환연하면 21세기 情報化時代에 대비하여 독서인구를 획기적으로 늘려 국민의 지적수준 고양에 기여하며 대외적으로는 국가적 문화수

27) 교보생명보험, 地球村 冊情報誌 活用管理메뉴얼, 未刊行, p.5.

준의 위상을 제고하여 국가의 문화창달을 기하고 대내적으로 국민의식 수준의 향상을 통한 國家經濟의 발전에 적극 기여함을 목표로 설정하고 있다.

구체적인 事業內容으로는 첫째, 총 500만부의 「지구촌 책정보」지를 발간 공급 및 활용한다. 둘째, 「교보북클럽」회원제를 운영하되 教保生命保險의 전국 조직망을 이용하여 회원들에게 신속하고도 정확한 圖書情報를 제공하고 통신망을 이용하여 효율적으로 주문도서를 신속히 공급한다. 「교보북클럽」회원의 확대를 위하여 노력하며 「교보북클럽」회원에게는 특권을 부여하고 기타 서비스도 제공한다. 셋째, 初·中·高 및 大學生을 위하여 권장도서를 선정 보급할 뿐만 아니라 독서지도를 강화한다. 넷째, 「職場 讀書서클」을 지원하여 讀書情報를 제공하고 全國 巡迴 도서전시회를 개최한다. 등이다. 1994년도에 공급된 「지구촌책정보지」는 1,875,550부이고 1993년부터 1995년까지 「책정보지」의 보급수는 7,420,068부에 달하고 있다. 「교보북클럽」에 가입한 회원의 수는 371,203명이나 되었다.

「地球村 冊情報」誌의 내용은 일반교양(수필 문화 등) 분야별 必讀圖書 소개, 세계의 문학 이야기, 이달의 베스트셀러, 이달의 재판매가 도서, 국내 새로 나온 도서소개, 세계 여러 나라의 출판정보, 공연안내 등이다. 공급대상은 10인 이상의 전직장인을 대상으로 공급한다. 「교보북클럽」회원에게 제공되는 특전과 서비스는 「지구촌 책정보」紙 무료 제공 “좋은 책” 선정제공, 교보문고 취급 외국서적 및 직접 출판한 책은 10% 할인 판매, 교보문고 취급 LD·LC·LP 등의 음반류는 10% 할인 판매, 매월 각 出版社의 재고도서중 교보문고가 엄선한 책을 염가로 판매, 그리고 도서주문 접수 및 전달서비스 제공한다 등이다.

지구촌 책정보지 제작 및 공급의 취지는 1,000만명 독서인구 저변확대를 통한 국가적 文化水準 제고 및 國民意識水準 향상을 도모하는데 있다. 그리고 國民教育振興이라는 교보생명 창립이념의 구체적 실천을 통한 文化福祉國家의 건설에 기여하며 국가적으로 추진하고 있는 「'93 책의 해」運動에 적극 참여를 통한 讀書人口 저변확대운동에 동참하기 위해서다.²⁸⁾

4. 체육꿈나무 支援事業

체육꿈나무 支援事業은 장차 우리나라 體育界를 이끌어 갈 체육꿈나무들을 早期에 발굴, 육성하고자 1983년 5월부터 전국 국민학교 어린 선수들의 경기력 향상과 國民體育振興에 기여하고 비인기종목을 선별하여 지속적으로 집중 지원함으로서 장기적이고 실질적인 국민체육의 균형발전을 도모하는데 그 목적이 있다.

支援種目은 대한체육회의 추천을 통해서 선정되었다. 올림픽 種目 중 전국 규모의 국민학교 체육대회 중에서 정책종목인 陸上, 水泳, 體操, 洋弓, 유도의 개인종목인 테니스, 卓球, 비

28) 교보생명보험, 「地球村 冊情報」誌, 管理메뉴얼, op. cit., pp.3~4.

인기 종목인 핸드볼, 冬季 種目인 冰上 스키 등 도합 10개 종목을 선정하여 각 종목별 協會 또는 聯盟과 공동으로 대회를 개최하고 있다. 各大會는 종목별로 매년 1회씩 개최하여 지방 체육인구의 저변확대를 위해 용인, 춘천, 포항, 진해, 대구, 청주, 대전, 충주, 삼척, 부산, 광주, 전주, 조치원 등 전국 각 지방을 순회하며 개최하고 있다.²⁹⁾

매년 200여팀, 3,000여명이 참가하고 있다. 현재 이 大會를 거쳐간 선수들은 국가대표급 선수 및 주니어 대표급 선수를 포함하여 2만여명에 이르고 있으며 삼척, 제주 등 中小都市에서 개최하여 지역 체육활성화에 크게 기여하고 있다.

또한 1995년 8월에는 중국, 일본 등 東아시아 탁구 강국 7개국의 국민학교 선수들을 초청하여 「교보생명컵 동아시아 토프스 국제탁구대회」를 개최하여 이를 계기로 체육꿈나무들의 國際交流를 확대, 선수들의 기량향상은 물론 체육꿈나무 지원사업의 국제화에 새로운 전환점으로 삼았다. 그간 이 사업을 통해 거쳐간 선수만도 총 5만명에 이르며 50여명의 선수들이 國家代表로 선발되어 각 종목에서 크게 활약하고 있다.

즉 1986년 제2회 전국 시도대항 국민학교 체조대회에서 最優秀選手로 선정된 김나라는 최연소 국가대표선수로 성장하였으며 수영의 명경현, 빙상의 박정은 등은 체육 한국의 장래를 짊어질 꿈나무이다. 그리고 이 지원을 통해 성장한 國家代表選手로 올림픽 금메달리스트 채지훈을 비롯하여 전이경, 김소희, 이진일, 여홍철 선수 등이 크게 국위를 선양하며 활약하고 있다. 참고로 1993~1994년도의 체육꿈나무사업의 주요 추진사업실적을 소개하면 <표 2>와 같다.

체육꿈나무 支援事業을 하면서 교보는 大會의 개최에 필요한 일체의 경비와 우수선수 우수팀에 대하여 체육장려금 그리고 참가선수 전원에 대하여 기념품 제공 등 뜻있는 대회가 되도록 최선을 다하고 있다. 또한 대회에 참가하는 선수 및 임원 전원에 대한 交通費, 宿食費 등 招請經費와 경기장 임대료 등 대회의 개최경비도 모두 부담하고 있다. 특히 체육장려금은 국민학교 대회의 경우 경기력 향상에 큰 힘이 되고 있는바 男女 最優秀팀에 각 100만원씩, 準優勝팀에 각각 50만원씩, 3위팀에는 각각 20만원씩을 지급하고 최우수 선수로 선발된 男女選手에게는 각각 20만원씩 체육장려금을 지급하고 있다.³⁰⁾

29) 大韓教育保険三十年史, op. cit., pp. 549~550.

30) 上揭書, p. 551.

<표 2>

주요 추진사업실적

구 분	추 진 실 적
'93	<ul style="list-style-type: none"> · 국민학교 빙상대회 지원 · 동아마라톤 꿈나무재단 지원 · 국민학교 체조대회 지원 · 국민학교 유도대회 · 국민학교 탁구대회 · 국민학교 테니스대회 · 국민학교 핸드볼대회 · 국민학교 육상대회
'94	<ul style="list-style-type: none"> · 국민학교 빙상대회 · 국민학교 유도대회 · 국민학교 체조대회 · 국민학교 테니스대회 · 국민학교 탁구대회 · 국민학교 핸드볼대회 · 국민학교 육상대회

5. 各種 研究團體 및 獎學事業 支援

연구단체 지원사업은 人文, 社會科學을 지원하며 기초과학 및 尖端醫學技術의 발전과 금융산업발전에 기여하기 위해 행하고 있다. 1993년도에는 서울대학교 부설 노사관계연구소를 비롯하여 學會, 研究會, 協會, 財團 등 9개처를 지원한 바 있으며 1994년도에는 한국광학회 國際學術大會 지원을 비롯하여 한국암연구재단 암연구기금, 평화연구원, 대한암협회 암연구 기금 그리고 대한암연구재단 암연구기금 등을 지원했다.

1993~1994년도의 研究團體에 대하여 教保가 추진한 支援實績은 <표 3>과 같다.

1992년 1월부터 1994년 8월까지의 研究支援課題의 수는 135건으로 총 5억 9천 6백만원이 지급되었다. 學會 및 農業關係團體 13個處에 대하여는 1억 3백만원이 지원되었다. 日本, 이스라엘, 네덜란드, 대만, 덴마크 등 농업선진국에 78명을 연수시켰는데 소요경비 1억 5천 6백만원을 지불했다. 연수생들은 화훼, 양돈 그리고 낙농에 관한 선진기술을 습득해왔다. 그리고 같은 기간 중 교보는 장학수혜학교 25개교 총 85명에 대하여 2억 7천 4백만원의 장학금을 지급했다.³¹⁾

31) 대산농촌문화재단, 소개책자, 서울, 1975, pp.18~19.

〈표 3〉

주요 추진사업실적

구 분	추 진 실 적
'93년	<ul style="list-style-type: none"> · 서울대 노사관계연구소 · 한국보험학회 · 한국재료학회 · 한국문화연구회 · 한국금융학회 발전기금 · 한국교육학회 · 한국사회학회 학술대회 후원 · 대한암협회 암연구기금 · 대한암연구재단 암연구기금
'94년	<ul style="list-style-type: none"> · 한국광학회 국제학술대회 지원 · 한국암연구재단 암연구기금 · 평화연구원 · 대한암협회 암연구기금 · 대한암연구재단 암연구기금

6. 國際交流事業의 전개

1980년대에 들어와서부터는 그간 추진되어 왔던 社會奉仕化事業 이외에 국제화, 개방화시대의 개막에 즈음하여 국가간의 理解와 交流增進을 위해 국제교류사업도 사업영역으로 확대해갔다. 그 첫사업으로 1963년 12월 교보는 日本의 지식인과 대학생들에게 올바른 韓國觀을 심어 주고 나아가 韓日 양국간의 이해증진과 문화교류를 촉진하기 위하여 한국의 역사 사상 사회문화에 관한 研究圖書의 발간 등 총 1,175종 2,860권의 도서를 日本 東京大學에 기증하였다.

〈표 4〉

도서기증 해외대학 및 연구기관³²⁾

國 名	寄 託 處
美 國	워싱턴大, 하버드大, 韓國文化院
英 國	쉐필드大
프 랑 스	파리 第3大學(소르본느大學), 파리 第7大學
獨 逸	튜빙겐大
캐나다	콜롬비아大
中 國	北京大, 吉林省, 延邊 韓人大學

1986년 7~8월에는 韓國學에 대한 연구열이 높은 세계각국의 8개 有名大學과 미국 소재 韓國文化院에 각각 1,304종 1,827권씩의 한국학 관계도서를 기증했다. 같은 해 11월에는 韓佛修交 100주년을 기념하여 프랑스의 파리 제3대학에 총 1,905종 2,511권의 도서를 기증했다. 교보가 국제 문화교류사업으로 한국학 關係圖書를 기증한 대학과 연구기관은 〈표 4〉와 같다.

교보생명보험주식회사는 國際保險會議 및 세미나에 적극 참여하여 보험에 관한 情報와 技術을 교환하고 회원 상호간의 우의와 이해증진을 위해 노력하고 있다. 교보가 회원으로 가입하여 활약하고 있는 대표적인 會議나 協會는 다음과 같다.³²⁾

- ① 東아시아 보험회사(East Asian Insurance Congress, EAIC)
- ② 태평양 보험회사(Pacific Insurance Conference, PIC)
- ③ 세계보험협회(International Insurance Seminars, Inc, IIS)
- ④ 국제보험계리인회(International Congress of Actualies, ICA)
- ⑤ 保險마케팅 조사연구협회(Life Insurance Marketing & Research Association, LIMRA)
- ⑥ 미국생명경영협회(Life Office Management Association, LOMA)

특히 교보의 신용호 창립자는 世界保險會議에서 1983년 6월 27일 회의(IIS)가 제정한 世界保險大賞을 수상하였다.

〈공적(世界保險大賞)소개 文中一部〉

한편 世界保險業界가 교육보험의 모델을 배울 수 있는 길을 열어 놓았으며 또한 最大 규모의 教保文庫를 설립하였다는 사실 등으로 미루어 볼 때 얼마나 社會에 대한 책임감을 깊이 인식하고 있는가를 알 수 있습니다. 즉 국민이 적절한 教育을 받지 못하고 세계의 文化나 學問에 가까이 접근하지 못하는 社會는 결코 발전할 수 없다고 믿었기 때문이다.

끝으로 금년도 수상자인 신용호는 인간애가 넘치는 博愛主義者로서 그는 국가와 국민을 항상 사랑하고 있으며 會社의 이익과 국민생활을 잘 조화시켜 양자를 모두 향상시켰던 것입니다.

〈신용호의 答辭의 一部〉

……우리나라 젊은 세대를 교육시키는 것이 바로 祖國의 영광된 未來를 약속하는 길이라는 확신을 갖게 해주었던 것이며……. ……우리가 종사하고 있는 분야에서 國民의 信賴를 유지

32) 上揭書, p.551 재인용.

33) 上揭書, pp.552~554

하는 것은 우리의 의무이기도 하며 우리의活動이 항상 수많은 개인과 가정 그리고社會生活과 幸福에 커다란 영향을 미치고 있음을 인식해야 할 것입니다. ……우리는 모든 사람들이 풍요롭고 안정된 生을 즐길 수 있도록 개선하고 발전시켜 나가야 할 것입니다.

7. 其他 社會公益事業의 전개

기업이 영속적으로 성장 발전하기 위해서는 기업의 社會的 責任과 使命을 먼저 인식하고 실천해야만 한다. 특히 生命保險會社의 경우에는 사회봉사활동에 더욱 적극적으로 참여하므로서 福祉社會의 건설에서 선도적인 기능을 성실히 수행하여야 한다.

교보는 창립초기부터 재정적인 어려움을 감내하면서 갖가지 社會奉仕事業을 전개하여 왔으며 바로 이러한 保險事業 본연의 봉사정신에 그 배경을 두고 있다고 본다. 교보가 전개해온 其他 社會奉仕事業을 보면 초창기의 농촌지원사업 불우이웃돕기사업 국토방위지원사업 등에서부터 80년대에 진행된 체육꿈나무사업, 각종연구단체지원, 사회복지사업지원, 장학사업, 문화행사지원 사업 등이 있다. 교보의 公益事業의 1992년 4월~1995년 3월까지의 推進實績은 <표 5>와 같다.

農村支援活動은 5·16 軍事革命 이후 정부가 적극적으로 추진한 농촌근대화운동에 능동적으로 참여하기 위하여 전개했던 사업이다. 1962년 4월 경기도 고양군 지도읍 행주외리와 자매결연을 맺고 그 후 매년 農繁期에 사원들이 현지 농촌의 바쁜 일손을 덜어 주었다.

1964년 4월에는 深耕客土運動에 참가하였으며 1965년 8월에는 部落의 전기가설을 도왔고, 포풀라 묘목을 기증하는 등 지속적인 지원을 아끼지 않았다. 그 후에도 旱害 극복을 위한 양수기 전달, 모내기 지원, 벼베기 지원 등을 每年 지속적으로 실시한 결과 자매부락의 소득증대와 근대화에 기여함으로서 社會奉仕事業을 성공적으로 추진하였다.³⁴⁾

불우이웃돕기 사업은 크게 나누어 災民 구호사업과 일반 불우이웃돕기 사업으로 구분되는데 天災地變 및 각종 사고에 기인한 이재민 구호사업은 1965년 8월 서울시내 800여 세대의 水害契約者에 대하여 慰問金品을 전달한 것이 그 시작이었다. 또 1977년 11월에는 裡里驛 화약폭발사고로 막대한 人命과 財產被害를 입은 이재민에게 의연금과 의류, 모포 등 1,000만원에 해당하는 위문품을 전달하였으며 사원 그리고 契約者중 부상자를 별도로 위문금을 전달하였다.

이재민에 대한 救護事業은 이후에도 계속되어 1984년 8월 서울지역의 수해때도 피해계약자에게 위문품을 전달하고 保險料納入의 연기, 연체이자 면제 등 특별봉사를 하여 어느 會社보다도 성실하고 알찬 구호사업을 전개하였다. 이 밖에도 孤兒院, 養老院, 원호대상자, 지체

34) 大韓教育保險三十年史, op. cit., p.540.

<표 5>

公益事業 推進實踐 内譯

(단위 : 백만원)

구 분	사 업 명	사 업 내 역
1991년	교육 · 문화사업	극단 「신협」, 국제펜클럽 한국본부, 동아마라톤꿈나무재단 등 지원
	사회복지사업	사랑의 전화, 대한노인회, 에덴하우스 대한정신박약자 애호협회 등 지원
	언론사 문화행사 협찬	MBC 가곡의 밤, 미술전시회, 초 · 중 · 고 축구대회, 가을맞이 가곡의 밤, 방송수기 사랑나누기, 전주대사습놀이, 청소년 겨울캠프 등 지원
	불우이웃돕기	불우아동결원후원금, 서초구청, 종로구청, 서울시공무원 위문, 소년소녀 가장돕기 등 지원
	군 · 경 위문	전 · 의경 위문금, 북부경찰서
	학술대회후원	한국상사법학회, 한국사회보장학회, 대한결핵협회 등 지원
	기타지원사업	UN마약퇴치기금 기탁, 홍익대 도서기증, 지체아동 행사후원, 청소년육성활동지원, 안의태 선생 기념사업 등 지원
1992년	대고객서비스	계약자 무료 종합검진 실시 등
	교육 · 문화사업	'93 휘트니비엔날레 서울전, 강릉단오제, 백제예술전문대학 도서기증, 지역문화행사, 오태석연극제, 도산아카데미연구원 등 지원
	장학사업	영암장학회지원 등
1993년	사회복지사업	태화기독교사회복지관, 사랑의 전화, 대한노인회, 에덴하우스 등 지원
	언론사 문화행사 협찬	MBC 라디오캠페인 「좋은환경만들기」, 송년가곡의 밤, 전주 대사습놀이, 오페라 '루치아' 공연, 사선문화제 등 지원
	군 · 경 위문	육군 제2672, 9393, 3697부대 등 지원
	기타지원사업	풍향제 행사, 청소년 연맹, 크리스마스 셀 성금 등 지원
1994년	대고객서비스	계약자 무료 종합검진
	교육 · 문화사업	민속예술대공연 등 지원
	장학사업	알라바마대 장학기금, 목포상고 장학기금 등 지원
	사회복지사업	대한노인회중앙회 · 서울시연합회 · 종로구지회, 사랑의 전등 지원
	언론사 문화행사 협찬	MBC 좋은환경만들기 캠페인, 전주대사습놀이, SBS 밝은사회 캠페인 등 협찬
	불우이웃돕기	한국복지재단, 국제키비탄클럽, 한해민납기, 중추적 / 연말연기 불우이웃돕기 등 지원
	군 · 경 위문	육군 제8565부대, 보병 제219부대
	대고객서비스	계약자 무료 종합검진 실시 등

부자유 아동에 대한 경제적 지원과 심장질환아동에 대한 수술비 지원 및 무의촌 진료봉사활동 등의 불우이웃돕기운동을 적극적으로 전개해 왔다.³⁵⁾

교보는 國土防衛에 헌신하고 있는 국군장병의 福祉向上과 士氣昂揚에 기여하고자 여러 방향에서 노력을 경주했다. 1966년 6월부터 海軍의 무의탁장병을 초청하여 이들의 노고를 위로하고 해군당국이 鎮海에다 장병 등의 복지향상을 위해 海軍將兵福祉館을 건립할 계획을 수립하자 교보는 회관건립기금에 사용하도록 1970년 11월부터 1977년 3월까지 4회에 걸쳐 5,000만원을 기탁하였다. 1976년 4월에는 陸軍將兵의 노고를 위로하고 사기양양을 도모하기 위하여 육군장병복지기금으로 2억원을 기탁하였다.³⁶⁾ 그 외에도 새마을운동 직장정화운동, 그리고 자연보호운동에게 적극참여하므로 社會成長과 安全에 기여하고 있다.

日帝治下의 愚民化政策으로 정상적인 학교교육을 받지 못한채 갖은 수모를 겪어 왔던 세대들의 자녀에 대한 教育熱은 어느 때보다도 뜨거웠으나 경제적 뒷받침이 여의치 못하여 상급학교에로의 진학을 포기하거나 교육비 마련을 위하여 문전수답을 팔아야 하는 현실은 다같이 심각한 사회문제가 아닐 수 없었다. 교보는 이러한 사태를 타개하기 위하여 進學保險育英保險을 창안하여 국민에게 널리 보급함으로서 적은 부담으로 미리 학자금을 준비할 수 있도록하는 한편 경제상의 困難을 겪으면서도 많은 奨學事業을 전개하였다.

교보는 1964년, 1965년에 文教部의 추천을 받아 총 198명의 高等學生에게 장학금을 지급하였는 바 그 내역은 <표 6>과 같다.

<표 6> 장학금 지급 내역표³⁷⁾

區 分	1964年		1965年	
	人員	金額	人員	金額
中 學 生	60名	268,800원	61名	208,900원
高 等 学 生	30名	165,600원	27名	119,440원
大 学 生	10名	141,200원	10名	241,000원
계	100名	575,600원	98名	569,340원

前方地域에서 복무하는 군인들의 2세들을 위한 교육기관인 春川의 第1高等學校의 설립기금으로 1억 5,000만원을 기부했다. 1969년 7월과 1970년 2월에는 中京學園에 1억 5,000만원과 2,000만원의 기부금을 각각 기탁하였는데 이 학원은 제1고등학교와 마찬가지로 軍人子女

35) 上揭書, pp. 540~541.

36) 上揭書, pp. 541~542.

37) 大韓教育保險三十年史, op. cit., p.545 채인용

들의 교육을 위하여 설립한 學園法人으로서 서울에 中京高等學校를 세워 운영되고 있는 학교이다. 이 兩校에 대해서 일시적인 支援에 그치지 않고 제1학원에 대해서는 1967년부터 중경학원에 대해서는 1969년부터 15년간 각각 매년 500만원의 研究費를 보조함으로서 國民教育振興에 기여하였다.

교보는 1971년 3월 全南 靈巖에 재단법인 「영암장학회」를 발족시켜 지방에서의 人才養成과 鄉土文化發展에 기여하고 있다. 1,500만원을 최초 기금으로 장학사업을 개시한 영암장학회는 매년 基金의 이자로 中·高·大學學生들을 대상으로 장학금을 지원하고 있다.

또한 1971년에 교보가 生命保險史上 최초로 保有契約 1,000억원을 돌파하게 되자 會社의 公信力を 높이고 사회에 기여하기 위해 장차 우리나라의 기둥이 될 어린이들의 건전한 育英을 돋기 위해 재단법인 育英財團에 1억원을 기탁하기도 하였다.

암에 대한 불안을 덜어주고자 업계 최초로 암보험을 발매한 교보는 1983년 4월 암의 근원적 퇴치에 관한 연구를 목적으로 설립된 서울大學校 醫科大學 부설 암연구소에 2,000만원의 研究基金을 기탁하는 한편 1987년 9월 아시아 태평양 암학술대회와 1988년 6월 암학술대회 등을 개최하여 암의 예방과 퇴치를 위해 노력하고 있는 大韓癌學會에 실험실 전립기금으로 1,300만원을 지원하는 등 암퇴치 연구사업의 발전을 도왔다.³⁸⁾

교보는 청소년들을 위한 文化, 藝術部內의 행사를 적극 지원을 계속하고 있다. 1978년부터 KBS TV에서 방영하던 「우리들 世界」라는 고등학교의 학생들이 참여하는 프로그램을 지원하였는바 1978년 10월부터 「푸른 世代」로 개칭되자 프로그램 製作費를 지원하고 출연한 고등학교에 피아노 1대씩을 기증하기도 하였으며³⁹⁾ 1985년부터는 東亞日報社와 공동으로 全國學生美術大會를 개최하고 있다. 그밖에 言論機關과 협찬하여 어린이 뮤지컬 인형극, 청소년 문학상, 마당놀이, 주부교양강좌, 음악 및 무용공연 등 각종 문화예술행사에 매년 많은 支援을 제공함으로서 국민정서함양과 문화예술진흥에 적극 기여하고 있다.

1985년 全南 珍島郡 鳥島 小馬分校, 1987년 전남 영광군 낙월면 落月西國民學校 등 落島어린이들을 서울로 초청하여 見學시키고 小馬分校에 발전기와 각종 도서를 기증하고 落月西國民學校에는 TV수상기, 운동구, 도서 등을 기증하는 등 사회전반의 그늘지고 도움이 필요한 곳을 찾아 다양한 방법으로 공익사업을 전개하고 있다.

38) 上揭書, p.547.

39) 上揭書, p.548.

IV. 社會公益財團 設立運營

1. 大山財團

물질문명의 발달과 첨단적 매스미디어의 등장, 상업주의 범람 등으로 인하여 악화일로에 있는 한국문학을 세계화함으로써 국제화시대에 걸맞는 우리문화 형성에 기여하고자 1992년 12월에 大山財團이 설립되었다.⁴⁰⁾ 민족문화창달과 한국문학의 세계화에 이바지하고자 大山 懲鏞虎의 뜻에 따라 教保生命保險(株)의 出捐으로 설립되었다. 우리 문화수준의 질적 향상과 국가발전을 위한 公益事業을 통해 대산재단은 한 민족의 정서이자 정신인 문화진흥에 기여하고 世界化 時代에 걸맞는 한국문화의 창달에 힘을 쓰는 등 민족문화발전에 그 일익을 담당하고자 했다.

大山財團의 주요사업은 創作文學의 창달, 한국문학의 세계화, 한국학 연구지원 및 장학 그리고 기타 문화창달 사업 등이다. 그 사업의 내용을 소개하면 다음과 같다.

1) 大山文學賞의 시상

韓國文學의 세계화 국민정서의 함양, 창작문학의 저변확대 등을 위해 각 장르별로 文學的成果가 가장 뛰어난 작품을 발굴하여 시상하는 국내 최대 최고의 綜合文學賞이다. 시상부문은 시(시조), 소설, 희곡, 평론 및 번역 등 5개 분야이다. 수상작은 번역하여 해당 言語圈의 출판사를 통해 출판하여 보급한다.⁴¹⁾

〈제2회 1994년도에 수여된 大山文學賞의 부문별 수상자 현황〉

시 : 이형기 作「죽지 않는 도시」, 상금 2천만원

소설 : 이청준 作「흰 옷」, 상금 3천만원

희곡 : 수상자 없음

평론 : 김우창 作「시인의 보석」, 상금 2천만원

번역 : 최현무 · 파트릭 모리스 共譯, 「La Place」(「광장」최인훈 原作), 상금 3천만원

〈제3회(1995년도) 大山 文學賞 부문별 수상자 현황〉

시 : 황동규 作「미시령 큰바람」

40) 교보생명, 신입사원교본, 서울, 1975, p.21

41) 大山財團, 財團法人, 大山財團, 서울, 1995, p.5.

소설 : 최인석 작 「내영혼의 우물」

희곡 : 이윤택 작 「문학적 인간 - 연산」

평론 : 유종호 작 「문학의 즐거움」

번역 : 정종화, 안선재 共譯 「The Poet」(「시인」 이문열 原作)

2) 文學人 創作支援

건전한 創作風土의 조성과 創作文學의 진흥을 위해 역량있는 新進文人을 찾아 창작에 정진할 수 있도록 지원을 제공함을 목적으로 하고 있다. 지원부문은 시(시조), 소설, 희곡, 평론, 아동문학 등 5분야이다. 公告를 통해 지원대상자를 공모하며 未發表 文學作品을 접수하여 文學性이 뛰어난 작품에 대하여 創作支援金을 지급토록 한다. 특히 장래성있는 新進文學人的 발굴에 역점을 두고 있다.

〈제2회(1994년도)의 지원내용〉

시 : 김명인 作 「해남나들이」, 조정권 作 「신성한 숲」, 엄원태 作 「소읍에 대한 보고」, 김인희 作 「별들은 여자를 나누어 가진다」, 지원금 : 각 5백만원

소설 : 신중진 作 「까라아인 1, 2, 3」, 배평모 作 「지워진 벽화」, 지원금 : 각 1천만원

희곡 : 이윤택 作 「웃다 북치다 죽다」, 김윤미 作 「상자속의 여자」, 지원금 : 각 5백만원

평론 : 장경렬 作 「비평과 비평적 자기성찰」, 이광호 作 「문학의 울림」, 지원금 : 각 5백만원

아동문학 : 강정규 作 「큰 소나무」, 남호섭 作 「포크레인의 꿈」, 지원금 : 각 5백만원

〈제3회(1995년도)의 지원내용〉

시 : 유학 作 「세운상가 키드의 사랑」, 이나명 作 「등심이 푸르다」, 이무식 作 「민들레」, 조은 作 「섬」

소설 : 박상우 作 「독산동 천사의 시」, 김동곤 作 「흔들리는 갈대를 보았느냐」, 정형남 作 「해인을 찾아서」

희곡 : 강용준 作 「폭풍의 바다」, 배봉기 作 「잔인한 계절」

평론 : 박혜경 作 「자본주의 시대의 문학과 문학비판의식」, 서영채 作 「소설의 운명」

아동 : 이가을 作 「이야기 있는 세상」, 김우경 作 「두철이와 머피」

총 5개부문 13명에게 8천만원이 지원되었다.

3) 韓國文學 翻譯支援

韓國文學의 세계화 및 民族文學의 선양을 위해 우리 문학작품의 번역을 활성화하여 한국 창작문학의 영역을 넓히는 데 사업목적을 두고 있다. 지원방법은 우리 문학작품 가운데 세계화할 가치가 있고 세계적인 文學賞을 수상할 가능성이 있는 文學作品과 大山文學賞 수상작을 번역토록 하며 번역자는 공모하며 한국인과 외국인이 팀을 이룬 공동번역을 장려하고 있다.

〈제2회(1994년도) 번역지원내용〉

英語圈 : 오태석 原作「부자유친」, 김아정 · 로버트그레이브스 共譯,

조세희 原作「난장이가 쏘아올린 작은 공」, 부르스 풀턴 · 주찬풀턴 共譯,

「청마 유치환 시선」, 이성일 譯, 지원금 : 각 1천만원,

佛語圈 : 이승우 原作「생의 이면」, 고광단 · 장노엘주례 共譯,

박경리 原作「시장과 전쟁」, 권순제 · 올리비에이코드 共譯, 지원금 : 각 1천만원,

獨語圈 : 박완서 原作「꿈꾸는 인큐베이터」, 채운정 · 라이너베르닝 共譯,

고은 原作「내일의 노래」, 임종대 · 프란츠베닝어 共譯, 지원금 : 각 1천만원.

〈제3회(1995년도) 한국문학 번역지원 내용〉

영어 : 서지문 · 데이지 양, 「한국현대중단편소설선」

이현재, 「박완서 중단편 소설선」

불어 : 강거배 · 파트릭 모뤼소, 「흰 옷(이정준 作)」

조혜영 · 자크 알레, 「영원한 제국(이인화 作)」

최미경 · 장 노엘 주데, 「별과 같이 살다(황순원 作)」

이인숙 · 김경희 · 마리르 브르뎅, 「달궁(서정인 作)」

독어 : 하이디 강 · 안소현, 「바람과 강(김원일 作)」

김희열 · 랄프 도이치, 「광장(최인훈 作)」

지크프리트 샤슈미트 · 채운정, 「조국의 별(고은 作)」

-출판지원 5,000마르크

스페인어 : 고혜선 · 프란시스코 카란사, 「오정희 중단편소설선」

정권태, 「죽지않는 도시(이형기 作)」

• 번역물 출판

영역 : 서정주 시선, 케빈 오록 譯, 「떠돌이의 시」

불역 : 김원일 作, 민희식 譯, 「마당 깊은 집」

독역 : 박완서 作, 채윤정 · 라이너 베르닝 譯, 「꿈꾸는 인큐베이터」

4) 國際文學 交流支援事業

국제간 文學交流를 증진하고 한국문학을 세계에 널리 알려 한국문학의 위상을 높이고 문화적 영토를 넓히며 한국에도 세계적인 文豪가 탄생할 수 있는 길을 다지고 넓히기 위해 한국문학을 주제로 한 國際文學심포지움, 세미나, 해외 저명문인 초청강연회 등을 개최하여 국내의 韓國學 전공학자 및 문인간의 교류와 정보교환의 場을 마련하는데 그 목적을 두고 있다.

시행방법은 문단 문화계의 여론수렴과 자체조사 등을 통해 적절한 주제를 선정하여 주최하거나 창작 學術 文化團體와 공동 주최하는 등이다. 이미 1993년 9월에 국제문학교류사업으로 스웨덴 스톡홀름大學의 스타판 로센교수를 초청하여 「北歐地域의 韓國學 現況과 展望」이라는 주제로 강연한 바 있다.

1995년도에는 광복 50주년 기념 「韓國現代文學 50年」 심포지움을 9월 21~22일 양일간 동안 7개 주제로 나누어 10명의 주제발표가 행하여졌다.

5) 海外 韓國學 研究支援

海外에서의 한국학 연구를 장려함으로서 한국문화를 널리 세계에 선양하며 한국 및 한국문화에 대한 공감대를 넓히고 韓國에 대한 인식을 높이며 특히 한국문학의 저변확대 및 翻譯家 양성을 위해 한국문학을 연구하는 外國人을 우선 지원하는 사업이다. 지원부문은 한국학 연구지원, 한국학 전공학생에 대한 장학금 지급, 한국학 關聯圖書 번역출판지원 및 구입지원, 한국학관련 학술회의 지원, 한국학 관련교수 해외파견 지원, 기타 한국학 진흥을 위한 관련분야 연구 및 사업지원 등이다. 지원방법은 해외의 한국학 연구기관 및 연구인으로부터 한국학 연구에 대한 지원신청을 받아 이를 심의하여 지원하고 있다.

〈제1회(1994년도) 해외 한국학 연구지원내용〉

이태리 나폴리大學의 마우리찌오 리오모(Maruzio Riotto)의 「한국문학통사」 연구지원금 : 350만원, 일본 東京外國語大學의 三枝壽勝의 「한국 현대여성작가 단편소설」 번역 출판지원금 : 1천만원, 중국 연변大學校의 조선어문학계 교수 崔雄權의 「한국 명작소설의 이해와 감상」 번역 출판지원금 : 7백만원, 캐나다 육(York)大學의 테레사 玄(Therdesa Hyun)의 「개화기 한국문학」 연구 출판지원금 : 5백만원, 미국 뉴욕(New York)州立大學의 「한국문학 총서 문학부문」 번역 출판지원금 : 1천만원, 독일 본(Bonn)大學 구기성의 「한국문학 전문지 “韓”」 발행지원금 : 1천 6백만원 그리고 스웨덴 스톡홀름大學과 오스트리아 빈(Wien)大學

에 「한국학 관련도서」 도서지원금을 행했다.⁴²⁾

제2회(1995년도)에도 海外 韓國學 研究支援은 총 10건에 \$ 66,750, 도서지원 365만 5,700원에 달하고 있다.

6) 青少年 文學作品 公募(獎學)事業

과도한 入試準備教育 등으로 정신적 여유를 잃어가고 있는 青少年들의 정서를 순화하고 나아가 全人教育의 기회를 부여하는 한편 미래에 우리 문학의 主役인 청소년들을 발굴 양성하는 사업이다. 文化體育部, 教育部등의 후원과 협조를 받아 전국의 中學生을 대상으로 文學作品을 공모하고 우수작을 선정하여 장학금을 지급하며 또한 公募에서 선발된 학생을 대상으로 방학중 文人們이 함께 참여하는 文學캠프를 실시해 장학생을 확정 또한 여기서 文藝素質이 특히 뛰어난 학생 약간명을 장기장학생으로 선발하여 지속적으로 육성하는 시행방법을 택하고 있다.

제2회(1994~1995년도)에서는 전북 산서高 윤석정 외 34명, 서울 배화女中 임수명 외 23명 총 59명에 대하여 총 3,582만원의 장학금을 지급하였다. 그 내역은 다음과 같다.⁴³⁾

① 장학생

- 시 부문 : 최정수(부산 연산여중2) 등 35명(중학생 18, 고등학생 17)
- 소설부문 : 이양묵(전북 전주고3) 등 24명(중학생 12, 고등학생 12)

※ 청소년문예공모에서 선발된 장학생 후보 59명을 대상으로 문예캠프를 실시하여 선발된 장학생후보 59명 전원을 장학생으로 확정하고 이 가운데 문예 소질이 특히 뛰어난 약간명을 장기장학생으로 선발하였음.

② 장기장학생

- 시 부문 : 윤석정(전북 장수산서고2)
- 소설부문 : 임수명(서울 배화여중2)

※ 장기장학생으로 선발된 중학생은 고등학교 졸업때까지, 고등학생은 대학졸 업때까지 장학금을 지급함.

③ 고등부 우수상

- 최우수상(1등) : 윤석정(전북 장수산서고2)
- 우 수 상(2등) : 이양묵(전북 전주고3)
- 우 수 상(3등) : 양휘영(서울 언남고3)

42) 上揭書, p.8.

43) 上揭書, p.8~9.

※ 본 사업이 문예특기자 대학입학특례제도 혜택을 받을 것에 대비하여 고등학생에 한해 1등에서 3등까지 순위를 정해 시상하였음.

2. 大山農村文化財團

1) 財團의 事業

大山 慎鏞虎 창립자의 민족발전추구의 뜻에 따라 우리農村의 어려움을 극복하는데 힘을 보태고자 1991년 創立되었다. 이러한 趣旨아래 설립된 대산농촌문화재단은 첨단농업기술개발, 농업구조개선, 복지농촌건설 및 인류복지증진을 창립이념으로 농촌 및 國家發展을 위한 뜻을 펼치고 있다. 주요사업은 연구지원사업, 농촌문화창달사업, 농민교육사업, 장학사업 및 대산농촌문화상 시상 등이다.

첫째, 研究支援事業은 농촌문화재단의 창립이념인 첨단농업기술개발, 농업구조개선 및 농촌교육 및 문화창달에 관한 연구활동을 지원함으로서 농업 및 농촌에 대한 研究人力을 육성함과 아울러 農村現場에 농업연구기술을 개발 보급함을 목표로 하고 있다. 구체적으로 앞서 적시한 연구를 실제 농촌현장에 적용 발전시키려는 교수, 연구원, 교사 및 농민에게 연구비를 지원하는 사업이다. 매년 財團에서 정하는 지정연구과제와 일반연구과제로 구분하여 지원하며 특히 농촌현장에서 응용가능한 연구과제와 產學·農民이 공동으로 연구하는 과제를 우선적으로 지원하고 있다. 1992년 1월부터 1994년 8월까지의 기간중 지급된 총연구지원비는 135건에 5억 9,600만원이다.⁴⁴⁾

둘째, 農村文化暢達事業으로는 복지농촌 건설 및 농촌문화창달을 도모하기 위해 농업관련 각종 세미나, 심포지움 개최 등을 지원했다. 농촌사회문제해결과 농촌문화창달 및 농촌경제 발전을 위한 각종 심포지움 및 토론회를 개최했다. 1992년 10월 30일 6개국 12명이 發表 및 討論에 참가한 국제심포지움 「한민족 농촌문화와 농업기술의 세계화」가 성공적으로 이루어졌다. 복지농촌건설을 위해 활동하고 연구하는 농업계 學會 및 농업관련단체의 학술심포지움 및 세미나 등 지원은 13개처에 제공되었다. 그리고 농업 및 농촌문화창달을 위 한「大山 農村文化」 소식지(계간) 및 「대산농촌」 등 농업정보지를 발간하고 있다. 1992년 1월부터 1994년 8월까지에 지급된 사업지원금은 총 1억 3백만원에 달하고 있다. 참고로 1994년도에 실시한 농촌문화창달사업의 지원건수는 총 9건으로 다음과 같다.⁴⁵⁾

① 농어촌주부문화회 '농촌여성문화지' 발간 지원

44) 재단법인 대산농촌문화재단, 서울, 1995, p. 18.

45) 大山農村文化財團事業推進實績(1992~1994), 未刊行, pp. 4~5.

· 내용 : '농촌여성문학' 문집 발간

② 한국원예학회주관 국제학술발표회 지원

· 주제 : 아시아 감자학회 제4차 학술발표회

· 주최기관 : 한국원예학회, 아시아감자학회 공동 주관

· 일시 및 장소 : 7. 4~7. 9 강원도 용평리조트호텔

③ 한국농촌사회학회 '학술대회' 지원

· 주제 : UR과 농촌사회의 변화

· 일시 및 장소 : 5. 28, 한국농촌경제연구원 대회의실

④ 농정연구포럼 국제심포지움 지원

· 주제 : 세계 각국의 농업정책과 한국 농업의 나아갈 길

— 미국 · 일본 · EC · 중국 · 한국을 중심으로 —

· 일시 및 장소 : 6. 24, 서울대 호암교수회관

⑤ 한국농촌지도학회 세미나 지원

· 주제 : 21세기를 향한 한국농촌지도사업의 방향

· 일시 및 장소 : 9. 30~10. 1, 서울대 농생대강당(수원소재)

⑥ 한국농어민신문사 '서울종합토론회' 지원

· 주제 : 농어민자율사업 활성화를 위한 서울종합토론회

· 일시 및 장소 : 10. 27, 서울교육문화회관 가야금홀

⑦ 한국농고교육학회 '국내학술대회' 지원

· 주제 : 환경보존을 위한 농업 · 농촌교육의 방향

· 일시 및 장소 : 11. 4, 서울대 농생대 강당

⑧ 전국농업기술자협회 '제35회 전국농업기술자대회 및 국내 토론회' 지원

· 주제 : 제35회 전국농업기술자대회 및 국제토론회

· 일시 및 장소 : 12. 6~12. 7, 어린이 대공원 무지개극장

⑨ 전국농학계대학장협의회 '농대교수심포지움' 지원

· 주제 : 농업발전과 농학계 대학의 개편방향

· 장소 : 올림픽파크텔

셋째, 農民教育事業은 선도적인 農村指導者 및 專門農業人の 육성을 목적으로 국내 및 해외선진농업연수를 실시함을 목표로 설정하고 있다. 연수분야는 본 재단의 운영자문위원 및 농업전문가의 자문을 구하여 매년 적합한 農業分野를 선정하여 작목별로 실시하고 있다. 그 방법은 선정된 연수분야와 관련된 先進農業國을 2~3개국 방문해 선진지역 견학 및 현장실

습을 행하도록 하며 연수대상자는 관련 농업분야의 단체장에게 추천을 의뢰하여 추천을 받은 후 최종선발하여 연수경비는 大山農村文化財團이 80%를 지원하고 연수자가 20%를 자담하며 연수 후 연수자들의 지속적인 모임 육성도 아울러 지원하고 있다.

1992년도에는 일본, 이스라엘 및 네덜란드에 화훼분야 29명을 지원하였다. 1993년에는 덴마크, 대만에 양돈분야 25명을 그리고 1994년에는 이스라엘(키브츠농장 입주)에 낙농분야 24명을 지원하여 1992년 1월부터 1994년 8월까지의 기간중 총연수인원 78명에 대하여 총 1억 5,600만원의 사업지원금을 지급했다.

넷째, 奨學事業은 농촌의 젊은 청년들과 農業人力이 나날이 줄어드는 오늘날 “돌아오는 농촌”을 만들자는 뜻과 병행하여 우수한 젊은이들에게 영농 정착의 꿈을 키워줌으로서 복지 농촌건설의 주역을 육성하고자 하는데 있다. 대상자는 4년제 農畜產大學 재학생 중 졸업 후 營農 定着을 희망하는 사람이다. 시행방법으로 장학생 선발은 매년 2학년 2학기 進入豫定者를 대상으로 학교장의 추천을 받아 선발 졸업시까지 登錄金 全額을 지원한다. 그리고 방학기간을 이용하여 장학생들에게 국내 농업선진지의 견학 및 강연 등을 통한 연수교육을 실시한다. 졸업 후 영농 정착을 한 學生들에게 大山家族으로서의 가능한 다양한 혜택을 부여하고 있다.

獎學受惠學校는 25개교 장학생수는 85명 그리고 총장학금은 2억 7,400만원 지급되었다. 국내농업선진지연수교육은 장학생 전원을 대상으로 행하였다. 1992년 12월 11~14일간의 연수는 낙농, 과수, 화훼분야였다. 1993년 8월 3~6일간의 연수는 농산물유통, 관광농업 및 양돈분야 그리고 1994년 6월 30일~7월 2일간의 연수분야는 축산, 유가공공장, 화훼, 관광농업 및 유기농업이었다. 1994년도에 시행된 장학사업의 내용은 다음과 같다.⁴⁶⁾

〈장학사업〉

- * 대상: 4년제 농업계 대학 재학생 63명(大山 1·2·3기생)
- * 내용: 1, 2학기 등록금 전액 지원
- * 장학금: 108,588,400원

〈하계 연수교육〉

- 일시: 6. 30~7. 2일(2박3일)
- 연수장소: 농촌진흥청, 직물시험장(수원), 수원목장(경기 화성), 평택매일유업중 부공장, 고려원(충남 서산), 한국자연농업중앙회(충남 아산), 유성관 광농원(충남 천안)

〈동계 연수교육〉

46) 大山農村文化財團 事業推進實績, op. cit., p.6.

- 일시 : 12. 19~12. 21(2박3일)
- 연수장소 : 전국농업기술자협회내 농업기술진흥관, 농우종묘(경기 여주), (주)도드람유통, 아가동산(경기 이천)
강연 - 류태영 이사장, 김성훈 교수, 송재득 농민, 정장섭 회장

2) 大山農村文化賞

대산농촌문화상 시상은 大山의 뜻에 따라 우리나라 농촌을 복지농촌으로 건설하기 위해 혼신적으로 공헌하는 個人이나 團體를 발굴하여 이들을 격려하고 지원함으로서 전체 농민의 사기를 북돋아 주며 또한 이들을 우리 사회의 귀감으로 삼아 국민 모두가 복지농촌건설 및 인류복지증진을 기하자는 뜻으로 제정되었다. 시상은 첨단농업기술진흥부문, 농업구조개선부문, 농촌교육·문화창달부문 그리고 농업공직부문의 4개 부문으로 구분하여 각 부문별로 1명 또는 1개 단체를 선정하며 경우에 따라 약간명의 장려상 수상자를 선정하고 있다.

제3회(1994년도)의 수상자는 다음과 같다. 본상 첨단농업기술부문은 경상대 교수 박증춘, 농업구조개선부문은 도드람유통(주)대표 전길부, 장려상 농업구조개선부문은 영농조합법인 진천관상어 대표 방약수, 그리고 농업공직부문은 농촌진흥청 작물시험장 수도육종연구진에게 수여되었다.⁴⁷⁾

1995년도 제4회 대산농촌문화상은 受賞者 3개부문 5명과 特別賞 1명 총 6명이 선발되었다. 수상자로는 특별상에 유달영 전국농업기술자협회 명예회장, 농업구조개선부문 本賞에 송재득 장수사과 영농조합법인 감사, 獎勵賞에는 서승구 연천군 청산농협 전무가 선정됐다. 그리고 농촌교육문화 창달부문 본상에는 김노정 나주 동강중학교 교감, 농업공작부문 本賞에 김장용 경남 농촌진흥청 답사연구실장과 김의부 경남 통영시 농촌지도소 지도사가 각각 선정되었다. 대산농촌문화상은 韓國農業社會 發展에 공헌한 분들을 선정하여 지원 격려하는 국내 최고 최대규모의 농업분야 시상이라고⁴⁸⁾ 알려지고 있다.

대산농촌문화재단은 농업분야의 국제경쟁력 강화와 낙후된 한국 낙농산업에 活力素를 불어넣기 위해 이 분야에 종사하는 지도자 및 농민 25명을 이스라엘 키브츠에 해외농업연수케 파견했다. 1994년 2월 16일부터 3월 9일까지 21일간 실시되는 이번 연수는 국내 최초로 이스라엘이 자랑하는 세계적 모델의 集團農場 키브츠에 입주하여 그곳 회원들과 共同生活을 하며 견학과 현장실습으로 이루어졌다. 그리고 이를 연수원들은 이스라엘의 볼카니 농업연구소와 농업위생시험소등 첨단농업기술연구소를 방문하여 先進農業技術을 직접 보고 배우는 기회를 제공했다.⁴⁹⁾

47) 재단법인, 대산농촌문화재단, op. cit., p.19.

48) 교보생명보험주식회사, 敎保, 1995, 9, p.153.

1993~1994년도에 있어서 대산농촌문화재단의 주요 추진실적을 소개하면 <표 7>과 같다.

<표 7>

주요사업의 추진실적⁵⁰⁾

구 분	추 진 실 적
'93년 농촌문화창달사업	연구지원 · 연구비지원 - 43건 선발지원
	장학사업 · '93년도 제1, 2학기 농대생 장학금
	시상사업 · 대산농촌문화상 시상 - 권태완외 6명
	· 한국농촌사회학회 국제심포지움 지원 · 한국협동조합학회 심포지움 지원 · 아시아 농업경제학회 학술대회 지원 · 한국농업교육학회 국제학술대회 지원 · 농정연구포럼 세미나 지원 · 전국 농학계교수 심포지움 지원
	농민교육사업 · 해외농업연수 실시 - 연수지 : 대만, 덴마크 - 인 원 : 24명
	연구지원 · 교수 및 연구원, 농고교사 및 농민, 농업관련 신문사 지원
'94년 농민교육	농촌문화창달사업 · 총 9건의 세미나 및 국제학술대회 지원
	장학사업 · 낙농분야 해외연수 - 연수지 : 이스라엘, 덴마크 - 인 원 : 25명
	· 농업계 대학생 63명, 1, 2학기 등록금 전액 지원 · 장학생 연수교육 실시
	시상 · 대산농촌문화상 시상

V. 社會的責任實踐과 公益財團 設立運營에 대한 評價

1. 企業倫理와 社會的 責任

우리나라의 企業들은 분명히 한국의 경이적인 經濟成長에 크게 기여했다. 1989년의 갤럽

49) 교보생명보험주식회사, 새경영 새교본, 1994. 2. 24, p.1.

50) 교보생명, 공익사업, p.193.

조사에서 우리나라의 大企業이 경제성장과 발전에 크게 기여했다는 평가가 전체의 84.3%에 이르는 것으로 보도되었다.⁵¹⁾ 그러나 문제는企業이 지금까지 경제적 부를 축적해 온 過程에 대하여 비난이 가중되고 있다는 점이 문제이다.

국민들이 企業에 대한 평가의 부정적인 면은 주로 企業人이 아직도 기업의 社會的 役割에 대하여 인식이 부족하며 올바른 企業觀이나 經營哲學을 가진 기업인이 부족하다는 점에 집중되어 있다. 그리하여 기업이 정상적인 이윤을 추구하기보다는 사회적 이익을 무시하거나 또는 희생시킨 代價로서 부당한 이윤을 획득하고 있으며 사회의 福祉向上에 기여하기는커녕 오히려 貧富의 격차를 심화시켜 왔다는 것이다. 그리고 기업의 대규모화와 규제화로 인한 독점적 지위의 강화로 기업이 사회에 대하여 막강한 영향력을 발휘하고 있음에도 불구하고 企業人們이 하여서는 안될 일들을 빈번하게 행함으로서 국민들의 피해가 늘어나고 있다는 비판이 그 만큼 커지고 있다는 것이다.⁵²⁾

이러한 狀況 아래 교보생명 창립자 大山 신용호 선생은 선천적 품성과 후천적으로 축적된 人間的倫理性으로 해서 경제원조나 특혜 응자 등에 의존할 의사는 전혀 없었으며 더더구나 不當하고 不透明한 권력과의 결탁은 상상도 하지도 않고 자기책임의 대상인 大衆들의 적극적인 참여를 통해 민족경제를 형성하고 그들이 최대의 혜택이 돌아가야한다는 경제관과 기업관을 가지고 있었다.

大山의 기업윤리와 기업관은 교보생명을 「万人을 위한 企業」, 「万人이 지키는 企業」으로 육성한다는 데에 있었다. 사회에의 봉사와 기여라는 그의 소년시절부터의 이념과 포부를 大山은 교육보험의 창안보급을 통해 완성시켰다. 「우리 회사의 모든 자산은 계약자의 것입니다」라는 신용호의 주장은 교보생명이 고객만족도를 최우선으로 하여 갖가지 신기록을 창출했다. 1985년에는 업계최초로 계약자 이익배당준비금 205억원을 적립했으며 1988년에는 역시 업계 최초로 213억원의 계약자 이익배당을 실시한 후 계속 이 부문 최고의 기록을 갖고 있다.⁵³⁾

大山은 교보의 창립취지를 다음과 같이 설명하고 있다. 즉 첫째, 우리나라는 賦存資源이 보잘 것 없는데다가 자본이나 기술의 축적도 없지만 人的資本만은 풍부하다. 둘째, 병폐할대로 피폐한 우리 經濟를 살리고 나아가 신생조국의 정치적 자주독립에 뒷받침이 될 경제자립의 터전을 다지는 것이 民族的 召命임을 가슴 속 깊이 새겼다. 그리고 이 민족적 소명에 따라 경제자립을 돋기 위하여 몸과 정열을 바치기로 결의하였다. 위와 같은 教育立國의 경제자립

51) 조선일보, 1989년 4월 29일자.

52) 이원우, 서도원, 이덕로, 경영학원론, 서울, 1995, pp.324~325.

53) 광주매일 특집기사, 1995년 11월 8일자.

의 실천이념으로 국민교육진흥과 민족자본형성이 정립되고 이들 2대 이념을 기둥으로 하여 教保生命保險이 창립되기에 이른 것이다.⁵⁴⁾

이와같은企業의 사회적 책임임을 통감한 大山은 이미 서술한 바와 같이 각종 公益事業을 추진하고 있다. 1993년도에 39억 5,400만원 1994년도에 40억 9,000만원을 투하하여 기업의 創立趣旨를 살리기 위해 노력하고 있음을 지적할 수 있다.

企業의 사회적 책임에 대한 支持主張에 따라 교보의 공익사업을 평가하면 교보가 公益事業을 통해 사회적 책임을 다하는 것이 단순히 기업이미지 개선차원이 아님을 그 事業種을 통해 파악할 수 있다. 교보가 추진하고 있는 事業은 農村과 文學분야에 주로 집중되고 있으며 그 해당분야의 관계인으로부터 전폭적인 지지와 찬양을 받고 있다. 교보는 정부가 관심을 가지고 추진해야 할 분야, 또는 일반인들의 관심 밖의 분야에 관심과 투자를 경주하고 있다. 즉 교보의 공익사업이 결코 정부의 규제를 벗어나기 위하여나 사회문화적 규범이 교보의 사회적 책임을 요구하고 있기 때문에 공익사업을 추진하고 있다고 볼 수 없다. 오히려 교보생명의 창립자 大山先生은 기업의 社會에 대한 역할은 지대하다는 인식을 바탕으로 기업활동의 여건을 조성해주고 활동의 무대가 되는 社會에 대한 기업의 책임을 윤리적으로 당연하다는 판단으로 社會的 責任을 성실히 수행하고 있다고 평가할 수 있다.

2. 事業의 推進方向

日帝治下에서는 愚民化政策으로 한 世代가 넘는 기간동안 일반에게는 교육을 받을 기회가 극히 좁았다. 아무리 向學熱이 높고 고등교육을 받고 싶어도 그 뜻을 이루기는 아주 어려워 人材를 키울 길이 막히다시피 했다. 해방 후 한국은 남북으로 분단되었고 또 6·25 戰爭을 통해 부족한 인재마저 數 없이 잊어졌다. 사회가 어느 정도 안정되고 교육열이 충천했으나 교육비가 문제로 나타났다. 이러한 실정이었기 때문에 青少年 教育을 진흥시키기 위해서는 먼저 學父母들의 학비부담을 경감함으로서 生計의 파탄을 막고 청소년들이 가정의 경제사정이나 불의의 사고 등에도 걱정없이 안정된 환경에서 안심하고 向學熱을 불태워 장차 국가를 위해 유능하고 필요한 人材로 성장할 수 있도록 해주는 것이 가장 시급하며 또한 국가적 사회적으로 긴요한 과제라고 파악한 大山은 교육의 문을 막고 있는 장애물인 경제적 조건을 해결함으로서 青少年教育 나아가 평생교육으로서의 국민교육을 진흥시키어 文化福祉國家 건설에 기여하기 위하여 국민교육진흥을 교보의 창립이념의 하나로 정립했던 것이다.

특히 교보를 통해 추진하고 있는 事業은 연구지원사업, 교육장학사업, 문화상시상사업, 문화창달사업, 농민교육사업, 문학상시상사업, 문학인 창작 및 한국문학번역지원사업, 해외 한

54) 大韓敎育保險三十年史, op. cit, pp. 57~58.

국학 연구지원사업, 국제문학 교류사업, 청소년문예작품 공모사업, 체육꿈나무 지원사업 그리고 1,000만명 讀書人口 저변확대운동 추진, 사회복지사업지원 등 광범위하게 진행되고 있다.

그러나 大山 農村文化財團을 통해서는 농대교수지원 한국농민교육학회지원, 대산농촌문화상시상, 국제 또는 농대교수 심포지움, 해외농업연수 등을 주로 지원하고 있다. 그리고 大山財團을 통해서는 문학상시상, 문학인지원, 해외 한국학 연구지원, 국제문학 교육사업지원, 청소년문예작품 공모지원 등에 집중되고 있다.

생명보험은豫告없는 우발적인事故에 대비하는 保障機能과 교육, 결혼, 노후생활자금 등을 준비하는 저축기능을 아울러 갖고 있는生活保障制度이다. 大山은 이러한 보험의 두 가지機能과 함께 保險의 구성원리인 「大數의 法則」과 「1人은 萬人을 위하여 萬人은 1人을 위하여」라는相互主義原理 등을 교보의 창립이념 구현을 위해 활용했다. 신용호는 保險의 원리와 기능을 국민교육진흥 및 민족자본형성이라는 두理念具現방안과 연계시키어 制度化한 교육보험을 창안하는데 성공하기에 이르렀다. 교육보험은 종래 保險의 대상이 아니었던 청소년과 친학제도, 즉 教育과 生命保險을 한 고리로 묶은 새 保險制度인 것이요, 범공익적 보험제도라고 할 수 있을 것이다.⁵⁵⁾

教育保險은 농어민이나 도시서민들이 벅찬 教育費를 장기적으로 나누어서 부담할 수 있는 分納制度 역할을 하고 청소년들로 하여금 어떠한 경우에도 경제적 안도감과 정신적 안정속에서 勉學에 정진할 수 있게 함으로서 향학열에 불타는 청소년들의 염원을 성취시키고 장차 國家와 民族의 知性으로서 청운의 뜻을 폄도록 보장한다.

1958년 8월 7일에 開業式을 행한 교보생명보험주식회사는 창립 10주년에 保有契約額 374 억원을 기록하였다. 그리고 1971년 3월에는 1,000억원을 돌파했다. 1982년에는 保有契約額이 15조원에 달하는 경이적인 성장을 시현했다. 保險業界에 있어서 教保의 比重이 至大함을 알 수가 있다.

1988년의 教保의 保有契約額은 약 45조원으로 그중 약 33조원 즉 73% 이상이 生存保險이었다. 生存保險에는 진학, 아동, 육영, 교육, 종합교육, 어린이교육, 연생교육, 가계종합교육, 교육설계, 새로나온 교육, 대형보장교육, 실학자금보장교육, 우등생교육, 만기환급부실학자금보장교육 그리고 새종합교육과 같은 教育保險種類가 절대비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.⁵⁶⁾ 「교육보험」은 또한 교보의 창립취지에 가장 적합한 보험종류이다. 大山은 일반적인 의미의 소수인원에게 일시적 장학금 급여보다는 보험을 통해서 전체 국민이 스스로 대처하

55) 大韓教育保險三十年史, op. cit., p. 62.

56) 上揭書, pp. 632~645 & pp. 708~709.

도록 하여 국민 절대다수에게 안정적이고 영속적인 교육보장을 위해 헌신했다고 볼 수 있다.

大山이 世界保險部門의 노벨상으로 일컬어지는 世界保險會議(International Insurance Seminars, Inc.)의 1983년도 世界保險大賞을 수상하였고 같은해 미국의 알라바마大學校(University of Alabama)에서는 최고명예교수(Distinguished Honorary University Professor)로 추대되었다. 세계보험대상의 수상자로 뽑힌 이유로 첫째, 教育保險制度라는 독특한 보험제도를 세계 최초로 창안 보험을 통한 국민교육진흥과 민족자본 형성에 기여했고 둘째, 대한교보를 창업한 이래 보험 발전에만 주력함으로서 韓國生命保險을 세계 17위로 끌어올리는데 선도적 역할을 했다. 셋째, 교육보험의 창안으로 선진국은 물론 개발도상국에 대한 保險發展과 教育振興을 동시에 이루하는 새로운 모델을 제시했다는 공로 넷째, 보험기업 경영에 있어서 가장 짧은 기간내에 가장 알찬 내용으로 가장 큰 성장을 이루함으로서 企業經營의 세계적 귀감이 되었음을 높이 평가받는 것이다.⁵⁷⁾

이와같이 알라바마大學側은 최고명예교수로 추대하면서 신용호 창립자의 공적은 세계 최초로 교육보험제도를 창안하고 세계 最大規模 書店인 교보문고를 설립 한국경제와 교육문화 발전에 이바지한 점이라고 밝히고 있다.⁵⁸⁾

世界保險大賞의 수상이유와 最高名譽教授로의 추대사와 교보의 창립목표를 비교해 볼 때 大山의 사업추진방향에 대한 후학들의 전반적인 재평가가 필요할 것으로 생각된다. 아울러 교보생명 경영진은 大山의 창업정신을 재삼 음미하여 教保가 사회공익에 흔들림없이 정진할 수 있도록 적극 도와야 할 것이다.

3. 經營者로서의 신용호

企業家란 기업을 지배, 운영하는 주체를 말한다. 기업은 영리경제의 단위이기 때문에 기업가는 營利活動의 주체이다. 최고경영자는 한 조직의 전반적인 방향과 운영에 대한 최고의사 결정자로서 권한과 책임을 지고 있는 사람을 말한다. 경영자의 役割이란 관리행동의 구체적 범주를 의미한다. 이 역할은 주로 對人關係 情報調達 및 意思決定과 관련된 것으로 구성된다.

경영자는 代表者役割, 리더役割 및 連絡者役割에 있어서 다른 사람들과 직접적으로 연관되어 있다. 유능한 경영자는 접촉의 연결망을 구축한다. 代表者와 연락자 역할을 수행하는 동안 형성된 많은 접촉으로 경영자는 중요 정보에 접근할 수 있다. 이러한 접촉으로 말미암아 經營者는 사실상 조직의 신경중추이다. 경영자는 조직을 새로운 目標와 活動으로 할 時期

57) 교보생명보험주식회사, 大山 신용호 창립자 세계적 수상기록(未刊行).

58) 朝鮮日報, 1983년 10월 13일자.

와 方法을 결정하기 위하여 취득한 정보를 사용한다. 의사결정 역할은 아마도 세가지 역할 중 가장 중요한 역할일 것이다.⁵⁹⁾

기업의 최고권위와 리더십을 갖는 지도자가 경영함에 있어서는 家父長的 權威主義的 指導스타일과 協同的, 民主的 指導스타일이 있다.⁶⁰⁾

교보는 조직 계층간의 원활한 의사소통으로 조직의 일체감을 조성하기 위해 계층간의 대화를 통하여 회사의 목표를 공유화하고 건의사항에 대한 신속, 정확한 처리로 業務生產性 향상과 의사소통원활화를 추진키 위해 건의사항 전달창구를 운영하고 있다. 經營革新의 구체화, 체감화를 위한 실천계기를 마련하고 각계층 사원의 소리를 있는 그대로 경영총 청취, 고객만족경영을 위한 사원만족 및 신바람나는 經營實踐을 위하여 사원과 함께하는 「새교보 새바람 프로그램」운영하고 있다. 그리고 勞使共存 공영체제의 확립을 위해 「노사 한마음 공동선언문」을 체택하기도 했다. 이 점을 볼 때 大山은 協同的 民主的 指導스타일의 소유자로 會社員의 의견을 광범위하게 수집하여 會社員의 의견을 經營指針을 확정하는데 기여케 했다.

大山의 말과 글에는 도희나 難澁이나 추상 애매같은 것이 없다. 오직 가다듬어진 思念을 직절간명하게 표백하고 호소함에 핵심을 두고자하고 있을 때임을 알게 된다. 이는 그가 스스로를 관리하고 있는 어떤 내재적 규범성같은 것인지도 모른다. 창조와 개척의 기업인으로 의지와 정열을 연소시켜온 인간 大山에게 있어서는 이 내재적 규범성은 바로 기업 그 자체를 경영하고 관리하는데 있어서도 原理原則으로서의 황금률이 되고 있기도 하다. 언제나 이익 추구보다 목적했던 일의 완벽성에 더욱 많은 精力を 집중해온 經營姿勢도 바로 애매 적당주의 등을 기피하여 오직 기도한 바 목적에 충실하려는 사고와 行動樣式으로 설명될 수 있을 것이다.⁶¹⁾ 人間으로서 높은 理念을 간직하면서 한편으로 企業人으로 탁월한 實踐力を 발휘하는 大山에 있어서는 일종의 理念主義와 效用主義가 혼합된 倫理主義 곧 신중하고도 철저한 行動準則이 되어 있는 것이다. 教保의 經營意思決定面이나 教保社員들의 신용호 창업자에 대한 태도 등을 종합하고 전술한 그의 思考와 行動樣式을 참작할 때 大山은 家父長的 權威主義的 指導스타일도 가지고 있다고 여겨진다. 결국 그의 지도스타일은 외면적으로는 다소의 권위주의적 지도스타일을 가지지만 내면적으로는 협동적 민주적 지도스타일을 가지고 있다고 할 수 있다.

배우는데 부끄럼이 없다는 大山은 經營學 心理學 保險學 등 전문서적을 탐독하고 先進技術을 배워 습득함에 주저하지 않고 있다. 새로이 취득한 情報를 계속 經營陣에 제시하여 회

59) 이원우, 서도원, 이덕로, op. cit., pp.274~276.

60) 金炳天, 經營學原典, 서울, 1986, p152.

61) 교보생명보험 자료제공(1996. 2).

사경영의 지표로 삼고 있다. 最高經營者로서의 책무를 성실하게 다하고 있는 大山은 이러한 性格으로 오직 教育保險만을 위해 生活한 것이다. 조그만 성장하거나 여유가 생기면 새로운 方向으로 기업을 확장하는 우리나라 기업인들과는 전혀 다른 면을 찾아 볼 수 있다. 또 우리나라의 기업이 家族中心의 경영인데 비하여 大山은 가족들을 기업으로 떨리한 것도 하나의 特徵이다.

大山은 1964년 9월 21일 대통령 표창을 받았다. 功績事項은 국민저축증대에 관한 공적, 생명보험시장 육성에 관한 공적 그리고 복지사회건설에 관한 공적 등이 적시되고 있다. 1993년 8월 24일에 한국능률협회에서 실시한 업종별 고객만족도 조사결과 교보가 생명보험업계에서 최우수 기업으로 선정되었다. 1994년 10월 12일에는 신용호 창립자는 미국 알라바마 대학교에서 최고명예교수로 추대되었고 1995년 5월 26일에 한국생산성본부로부터 「신경영혁신대상」과 「생산성대상」을 동시 수상했다. 이와같은 일련의 수상은 大山과 교보의 경영이념과 실적에 대한 정당한 평가로 판단되고 있다.

1980년대에 들어와 教保는 급변하는 경제, 사회환경과 生保市場 與件의 변화에 대응하여 과학적인 經營管理體制를 구축하고 앞서가는 經營戰略를 수립했다. 세부계획은 국제화체제로 전환, 다각적인 인사정책 전개, 외야경영의 혁신, 자산운용의 충실 고도화 그리고 사무체계 확립과 전산화 등이다.⁶²⁾ 1979년부터 새로운 도약을 위한 經營管理制度를 도입했다. 經營組織의 擴張과 增資, 全營業局에 온라인망 구축, 마이크로 필름 시스템을 도입했다.⁶³⁾

1985년 5월부터 새경영으로 선진경영을 지향케 되었다. 加入者保護政策과 資產運用의 충실했고 MOST⁶⁴⁾ 운동과 BEST-1 운동을 도입했다. 1989년 6월에 「대한교육보험인의 상」 및 「인력양성의 원칙」을 제정 실시했다. 1990년 2월에는 펌뱅킹 시스템(firm banking system)을 도입했고 교보내의 「계층별 대화의 시간」을 1990년 2월에 운영, 활성화했다. 같은 해 6월에는 「課長 중심 담당 운영제도」를 실시했다. 외야 종합업무정보시스템(TAMS)를 실시하고 1991년에 개인대출 종합안내시스템을 개발, 실시했다. 온라인 통신교육시스템을 개발하여 시행했고 건의사항 전담창구를 운영하고 있다. 외야 경영혁신을 선연하고 조기출퇴근제를 시행했다. 1994년에는 창구업무개선제를 확대하고 대출금 F·B·S 지급제도를 시행했다. 계약선택업무 위양 및 보험증권 즉시 발급제도와 약관대출금 분할상환 자동납부제를 도입했다. 고객불만 즉시처리 시스템의 강화와 토요일 격주 휴무제를 실시했다. 신용카드이용 보험가입제도를 실시하고 고객의견 상시 수렴체제를 구축했다. ADS(auto dailing system), 콜서비스제(call service), 實時 向처리시스템(real-time update system)을 구

62) 大韓教育保險三十年史, op. cit., pp. 254~257.

63) 上揭書, pp. 264~266.

64) MOST = Moving up through Study on Tasks.

축했다.

大山은 끊임없이 혁신을 계획하고 추진하고 있다. 그의 經營者로서의 혁신은 창조를 위한努力의 경주이다. 大山은 역경속에서도 不可能은 없다는 신념, 발명가적 創意와 開拓精神 그리고 맨손으로 생나무를 뚫는 집념으로 피나는 努力を 계속했다고 진술하고 있다.⁶⁵⁾ 教保生命保險의 경영철학을 집대성한 것이 「새 經營」이라고 서술하는 大山의 經營者로서의 참 모습을 통해 그의 經營哲學의 깊이를 평가할 수 있다.

VII. 結 論

大山은 企業經營을 통해 언제나 이익추구보다 목적했던 일의 완벽성에 더욱 많은 노력을 투입하는 경영자세를 견지하면서 애매 적당주의 등을 기피하면서 오직 기도한 바 목표에 충실히려는 생각과 行動樣式으로 삶을 꾸며나갔다.

抗日하면서 애국애족의 가정에서 태어난 그는 일찍 고향을 떠나야만 했으며 만주와 중국에서 生活하면서 祖國과 民族을 위하여 무엇을 어떻게 해야 하는가를 체득했던 것이다.

光復 후 환국한 신용호는新生祖國의 조석한 경제건설을 위해서는 먼저 民族資本을 육성하고 형성하는 일이 또한 時急한 과제임을 인식하였다. 그리고 生活苦와 經濟困難으로 아무리 향학열이 높다고 하더라도 공부할 수 없는 民族에게 교육의 기회를 제공하므로서 교육진흥을 실천하여야 한다고 통감하고 있었다. 民族資本의 形成과 教育立國이 바로 大山의 교보생명보험주식회사의 창립이념이었다.

신용호의 生活信條는 첫째, 교육은 相互教育이어야 한다. 둘째, 知識을 지속적으로 근대화하여서 큰 結實을 얻는 能力を 키워야 한다. 셋째, 初志를 관철하고 자신의 무한한 잠재능력을 계발하며 선진적 일꾼이 되기 위해 최선의 노력을 해야한다. 넷째, 時間을 유익하게 활용하여 삶을 내실있게 하여야 한다는 것으로 표현할 수 있다.

生命保險產業이 정부의 지시에 따라 1990년도에 들어와서 주로 탁아소 건설운영, 농촌문화재단 설립, 국내창작문학 발전을 위한 공익재단 설립지원, 결식노인 중식제공, 얼굴기형자 수술지원 등을 실시, 공익사업에 관심을 갖게 되었는 바 교보는 1960년대 후반부터 이미 폭넓은 社會的 責任을 다하기 위한 노력을 경주하고 있었다.

우리 國民의 讀書量이 선진국가들과 비교하여 크게 적다는 사실을 파악한 大山은 독서의 기회를 제공하고 독서인구를 증가시키는 작업에 착안했다. 독서량은 國家를 발전시키는 原動力으로 작용한다고 생각하고 국민들이 冊과 만나게 하기 위하여 교보문고를 창립했다. 2,

65) 上揭書, 創立30周年을 맞는 感懷에서.

700평의 매장에다 國內外 20만종 180만권을 소장하는 등 각종 정보자료를 비치하고 우량도서를 출판하기까지 했다. 年出入訪問客數가 12~14백만명이나 된다.

1,000만명 독서인구의 저변화개를 위하여 500만부의 지구촌 정보지를 발간하여 공급하고 있다. 교보북클럽의 회원을 확대하기 위하여 노력하며 회원에게는 여러가지 특권과 서비스를 제공하며 初, 中, 高 그리고 大學生들에게 권장도서를 선정, 보급할 뿐만 아니라 독서지도를 행하고 職場讀書서클을 지원하며 독서정보를 제공하고 전국순회 도서전시회를 개최하고 있다. 책 정보지의 보급수는 약 742만부 그리고 교보북클럽에 가입한 회원의 수는 약 37만명이나 되었다.

大山은 공익사업을 성공적으로 추진하기 위하여 大山財團과 大山農村文化財團을 창립했다. 大山財團을 통해서는 대산문학상의 시상 문학인 창작지원 한국문학번역지원 국제문화교류지원 해외한국학 연구지원 청소년 문학작품공모사업 등을 지원하고 있다. 大山農村文化財團을 통해서는 대산농촌문화상의 시상을 비롯하여 첨단농업기술개발 농업구조개선 및 농촌교육 및 문화창달에 관한 연구활동을 지원함으로서 농업 및 농촌에 대한 연구인력을 육성함과 아울러 농촌현장에 농업연구기술을 개발 보급하고 있다. 뿐만 아니라 체육 꿈나무 지원사업 및 연구단체 및 장학사업을 지원하고 있으며 농촌지원활동, 장학사업, 청소년지원사업 등을 적시할 수 있다.

大山의 사업은 앞서 지적한 바와 같이 민족자본의 형성과 교육진흥을 통한 立國支援이다. 그가 추진한 사업중 특기해야 할것은 文學, 農業 農村問題에 특별한 배려를 했다는 사실이다. 韓國文學을 발전시키고 나아가 이를 번역 소개하므로서 국제화를 선도하고 있다. 국가나 사회의 관심이 상대적으로 적은 농업부문과 농촌문제에 관심을 가지고 농업기술의 개발과 선진기술의 도입을 위해 전진하고 있다. 이것은 國家經濟의 성장혜택을 가난한 農民에게도 분배해야한다는 大山의 民族愛의 발로로 평가할 수 있다.

大山은 선천적 품성과 후천적으로 축적된 인간적 윤리성으로 하여서 경제원조나 특혜 음자 등에 의존할 의사는 전혀 없었으며 더더구나 不當하고 不透明한 권력과의 결탁은 상상도 하지도 않고 자기책임의 대상인 대중들의 적극적인 참여를 통해 민족경제를 형성하고 그들이 최대의 혜택이 들어가야한다는 경제관과 기업관을 가지고 있었다. 大山의 기업윤리와 기업관은 교육보험을 萬民을 위한 企業 萬人이 지키는 기업으로 육성하는데 있었다. 교보생명보험주식회사가 社會發展을 위해 공헌하는 것은 교보의 장기적인 利益에 도움이 되었으나 이것이 大山의 사업목표가 아니었다. 公益事業을 통한 社會的 責任을 다하기 위해 최선을 다했다.

青少年 教育을 위해 일시적인 장학사업에 투자하기 보다는 교육보험을 통해 교육기회를

확대하는데 더 큰 힘을 투자 했다.

대산의 경영자로서의 태입은 외연적으로는 다소의 권위주의적 지도스타일을 가지면서 내연적으로는 協同的, 民主的 指導스타일을 가지고 있다고 할 수 있다. 최고 경영자로서의 책무를 성실하게 다하고 있는 大山은 오직 교육보험을 위한 삶이라고 할 수 있다. 조금만 成長하거나 利益이 생기면 새로운 方向으로 기업을 확장하는 우리나라 기업인들과 전혀 다른 面을 찾아 볼 수 있다. 社會的 責任을 다하고 있는 大山은 분명히 세계적으로 높이 평가받아야 할 企業人임을 파악할 수 있다.

參考文獻

1. 金炳天, 經營學原典, 서울, 1995.
2. 이원우, 서도원, 이덕로, 경영학원론, 서울, 1995.
3. 大韓教育保險株式會社, 大韓教育保險二十年史, 서울, 1979.
4. 大韓教育保險株式會社, 大韓教育保險三十年史, 서울, 1989.
5. 大韓教育保險株式會社, 새經營, 서울, 1987.
6. 교보, 한국생산성본부 생산성 대상 심사자료, 서울, 1995.
7. 教保, 地球村 冊情報誌 供給事業 및 북클럽會員加入現況, 서울, 1995.
8. 교보생명, 신입사원교본, 서울, 1975.
9. 교보생명보험주식회사, 教保, 서울, 1995.
10. 大山財團, 財團法人 大山財團, 서울, 1995.
11. 대산농촌문화재단, 소개책자, 서울, 1975.
12. 생명보험협회, 생명보험공익사업, 서울, 1994.
13. 재단법인, 대산농촌문화재단, 서울, 1995.
14. 교보문고, 주식회사 교보문고 현황, 서울, 1995, 未刊行.
15. 교보생명보험주식회사, 大山 신용호 창립자 세계적 수상기록, 未刊行.
16. 教保, 教保生命保險 年譜(1989~1995), 未刊行.
17. 教保, 大韓教育保險의 設立關聯 內容(사본), 未刊行.
18. 教保, 大山農村文化財團 事業推進實績(1992~1994), 서울, 1995, 未刊行.
19. 교보생명보험, 地球村 冊情報誌 活用管理메뉴얼, 未刊行.

教保生命保險과 韓國生命保險 事業

朴 光 肇*

目 次

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| I. 序 論 | V. 生命保險市場의 開放과 新設
(1987~) |
| II. 日帝下의 生命保險 | VI. 教保生命의 經營實績 |
| III. 解放과 生命保險市場의 再建
(1945~1962) | VII. 教保生命의 成長要因 分析 |
| IV. 生命保險產業의 發展
(1963~1986) | VIII. 教保生命의 未來像 |
| | IX. 結 論 |

I. 序 論

人類歷史의 거대한 수레바퀴는 時代를 살아간 모든 人間의 힘에서 創出되는 것이 아니라 그 時代의 使命과 先覺의 혜안으로 人類史를 創造한 그리 많지 않은 偉大한 指導者들에 의해 서 굴러가고 있는 것이다. 한 나라 한 民族의 발전은 이와같은 革新的인 開拓者와 희생적 정신과 투철한 정신력, 불굴의 투지력을 가진 先覺者들의 實踐的 力量에서 잉태되고 있는 것이다. 이러한 지도자들이 얼마나 많이 배출되느냐에 따라 한 나라의 발전이 좌우된다고 볼 수 있다. 英國·美國 그리고 日本의 發展史가 이를 立證하고 있다.

우리나라에 근대 과학적 경영의 보험사업이 上陸한 것은 1910년경에 日本과 外國保險會社들의 支店·出張所를 통해서 경영된 바 당시 12개의 生命保險會社와 18개의 손해보험회사 지점·출장소가 있었다고 한다. 우리나라에 현대적 生命保險이 설립된 것은 1921년 10월 韓國人 韓相龍이 중심이 되어 朝鮮生命을 설립한 것이 최초의 보험회사라 할 수 있다.

朝鮮生命이 開業한 이래 오늘에 이르기까지 우리나라의 生命保險產業은 많은 우여곡절과 험난한 과도를 넘어 비약적인 발전을 이루했다.

1994년말 현재 韓國에는 무려 33개의 生命保險會社가 영업을 하고 있으며, 이들 33개 生保社들의 경영실적을 보면 保有契約 956조원, 수입보험료 27조원, 총자산 57조원을 기록하고 있다.

本稿는 우리나라 生命保險產業의 성장·발전의 발자취를 더듬어 보고 특히 교보생명의 성

* 順天鄉大學校 社會科學大學 經濟學科 教授

장 · 발전에 관해 연구하고자 한다.

교보생명은 生命保險의 不毛地로 간주되었던 50년대 말 「國民教育振興」과 「民族資本形成」이라는 숭고한 創立理念을 바탕으로 大山 慎鏞虎 社長에 의해 1958년 8월 7일 「大韓教育保険株式會社」로 창립되었다.

95년 3월 말 현재 교보생명은 保有契約 163조 8,500억 원, 수입보험료 4조 6,400억 원, 투자수입 1조 1,500억 원, 총자산 11조 5,140억 원으로 국내 매출고 순위 제12위의 巨大企業으로 성장 · 발전하였다.

따라서 本稿에서는 이하 제2장에서는 日帝下의 生命保險, 3장 해방과 생명보험시장 재건, 4장 생명보험산업의 발전, 5장 생명보험사장의 개방과 신설, 6장 교보생명의 경영실적, 7장 교보생명의 성장요인을 분석하면서 大山 慎鏞虎 先生의 創立理念과 經營哲學 및 經營戰略을 집중적으로 분석하고, 8장에서는 교보생명의 미래상을 살펴본 후 결론을 구하고자 한다.

II. 日帝下의 生命保險

1. 開港과 外國保險의 進出

1876년 朝鮮王朝가 日本의 강압에 의하여 문호가 개방되고(江華島條約) 각국과 通商條約을 체결함에 따라 선진열강의 은행 · 상사 등의 진출하였다. 이들의 활동을 위하여 保險會社가 필요하였지만 그때까지 국내에는 보험회사가 없었기 때문에 商易活動을 위하여 그들 스스로 자기 나라의 保險代理店을 겸업한 것이 우리나라에서는 現代保險의 시초가 된 것이다. 그 당시 交易活動의 중심지는 釜山과 仁川이었는데 처음에는 英國系統 보험대리점이 중심이 되었고 그후 日本에서 보험회사가 설립됨에 따라 우리나라에 代理店 형태로 진출하였다.

火災 · 海上保險의 代理店은 적어도 1880년경에 진출하였을 것으로 추측되지만 정확한 기록은 남아있지 않다. 기록에 의하면¹⁾ 1900년 현재 仁川에는 4개의 英國系 보험회사 대리점 즉 Commercial Union Assurance, Imperial Fire Insurance, Law Union and Rock Insurance 및 Royal Exchange Assurance가 영업을 했고, 독일계로서 Transatlantische Feure Versicherung A. G in Hamburg 代理店이 있었다. 生命保險代理店으로서는 1904년 12월 현재 釜山에서 6개의 英國系 生命保險會社 代理店(美國系 1個社 포함)이 이미 진출하여 영업을 하고 있었다.²⁾

1) 『仁川府史』, 1931

2) 釜山商業會議所 편, 『釜山要覽』, 1912

日本 보험회사는 1880년 1월 東京海上保險(1879년 설립)이 釜山代理店을 설치·영업한 것이 최초이다. 그후 10년 동안 日本에서는 損害保險會社의 설립이 없었고, 1882년 4월 日本火災, 1894년 1월 明治火災가 각각 釜山과 仁川에 대리점을 개설했다. 한편 生命保險은 1891년 帝國生命 釜山代理店이 진출하였다.

이와같이 日本의 保險會社들은 1880~1900년의 濫設期에 창설되어 1900년 保險業法의 감독을 받게 되었다. 이 감독법의 규제를 받지 않고 새로운 영업지역으로서 朝鮮은 清日戰爭·露日戰爭의 승리자인 日本保險市場의 새로운 무대가 되었다.³⁾

1910년 8월 29일 韓日合併 이후 영국계의 보험대리점은 日本 보험회사들의 영향을 다소 받았지만 제2차 세계대전 직전까지 우리나라에서 영업활동을 계속하였다. 합併 이후 日本의 보험회사들은 生命保險과 損害保險을 막론하고 代理店, 出張所, 駐在員의 형태로 크게 진출하고 있었으며 1914년 京城生命保險同業會가 조직되었다.

保險業도 다른 業種과 동일하게 1910년 12월에 제정(1911, 1, 1 실시)된 朝鮮會社令의 규제를 받게 되었다. 그러나 會社令은 本店 또는 支店의 경우에만 적용되었기 때문에 이들에 대한 실질적인 규제는 없었다.

1920년 4월 1일 會社令은 日本 資本主義 經濟의 요청으로 폐지되었지만 그 附則 제4항에 의하여 保險業 등에 대하여는 별도의 法律이 제정될 때까지 유효하도록 조치하였다. 별도의 법률이란 「朝鮮保險業令」을 의미하는데 조선총독부는 8·15 해방까지 이 法을 제정하지 않았다. 따라서 會社令은 1962년 1월에 제정된 「保險業法」 附則에 의하여 완전히 폐지되었다.⁴⁾

2. 朝鮮生命保險株式會社의 創立

우리나라에서 최초로 설립된 生命保險會社는 前平壤府尹이었던 日本人 商略家 秋本豊之進이 계획하여 당시 漢城銀行 專務取締役이었던 韓相龍과 협의하여 1914년 조선총독부의 설립허가(商第 394號, 1914, 5, 27)를 받았던 朝鮮生命保險株式會社(資本金 50萬圓, 1株 50圓, 發行株式 10,000株)로 發起人은 內鮮人 2명으로 大額納稅者 2名, 銀行 및 保險社 重役 4명, 경성, 釜山, 大邱, 平壤, 鎮南浦 등 각지의 資本家들이었다. 영업범위는 朝鮮과 支那의 朝鮮人 生命保險을 목적으로 하고 農工債務金融組合貸付資金引受 및 기타 公共事業에 대하여 자금의 운용을 예정하였으나 秋本豊之進과 韓相龍 사이에 의견이 일치되지 않아 流產되고 말았다.⁵⁾

3) 申守植「保險經營論」, 貿易經營社, pp. 23~24.

4) 申守植, 전계서, p. 24.

그후 제1차 세계대전 후 日本 資本主義가 전시경기를 이용하여 크게 발전하고 會社令의 폐지 등으로 우리나라에서 모든 產業部門이 활동할 수 있는 모든 與件이 조성됨에 따라 生命保險會社의 本社를 설립하려는 움직임이 있었다. 그 결과 1921년 朝鮮生命保險이 창립되었다.

朝鮮生命은 韓相龍, 李達鎔, 閔丙奭 등이 大株主가 되어 資本金 50萬圓(拂入資本金 125,000圓, 1株 50圓, 發行株式 50,000株)으로 1921년 10월 13일 設立許可를 받아 11월 1일 創立總會를 갖고 11월 12일부터 개업하였다. 朝鮮生命은 전국에 7개 支部를 두고 本社의 기구 조직으로 처음에는 營業課, 統計課, 醫務寡 등의 3개를 두었으나 그후 1942에는 1室 7課로 확대개편하고, 支部組織도 支社로 확대·개편하였다.

設立 당시의 本社 소재지는 京城府 南大門通 1丁目 14番地였으며 保險商品으로는 養老保險, 慰安保險, 結婚保險 및 教育保險 등의 4種目을 상품으로 판매하였다.

朝鮮生命의 사업실적을 살펴보면 1929년도 年始保有契約高는 死亡保險이 총 3,878건에 3,826,800圓이고 生存保險이 869건에 779,200圓으로 총 4,747건에 4,060,000圓이며, 新契約은 1,477건에 1,616,600圓(死亡保險), 35건에 40,000圓(生存保險)으로 총 1,512건에 1,656,600圓이다.

한편 收入保險料는 死亡保險이 195,567.74圓, 生存保險이 41,369.08圓으로 총수입보험료는 226,936.62圓이 있다.⁵⁾ 다음으로 1940년도의 事業實績을 보면 年始保有契約은 死亡保險이 15,001건에 15,127,354.36圓이고, 生存保險이 328건에 365,600圓으로 총 15,392건에 15,492,954.36圓이 있다. 收入保險料는 死亡保險이 904,702.16圓, 生存保險 15,277.12圓으로 총 수입보험료는 919,929.28圓이 있다.⁶⁾

따라서 1929년도와 1940년도의 朝鮮生命의 사업실적을 비교해 보면 年始保有契約은 11년 사이에 보유계약건수는 10,582건이, 보유계약고는 10,786,954圓이 증가되어 약 3배의 영업신장을 보였으며, 收入保險料도 692,092.66圓이 증가되어 역시 3배 이상의 신장을 시현하였다.

그러나 朝鮮生命은 1945년 8월 15일 해방과 더불어 영업이 정지되고 그후 영업재개를 획책하였으나 6·25 동란으로 인해 좌절되었다. 保險業種을 生命保險에서 損害保險으로 변경하고자 시도하였으나 성사치 못하고 1955년 商號를 韓國生命保險株式會社로 개칭하였으나 결국 재기하지 못하고 1962년 군사혁명정부에 의하여 면허가 취소되었다.⁸⁾

5) 東亞經濟時報社 편, 『朝鮮銀行會社組合要覽』, 1923, p. 25.

6) 生命保險協會 편, 『生命保險史料』, 1994, pp. 164~165.

7) 生命保險協會 편, 전계서, pp. 253~254.

8) 申守植, 전계서, p. 25.

3. 植民地 保險의 終末

1920년대 朝鮮生命이 설립됨에 따라 보험시장은 크게 확장되었고, 1930년대부터 보험회사는 종래의 代理店과 出張所 등을 支社로 승격시켰다. 또한 조선에서 걷어드린 保險料를 日本에 송금하지 않고 국내시장에서 株式과 不動產 등에 투자하였다.

生命保險은 個人保險이 중심이 되었는데 그 중에서도 死亡保險이 生存保險보다 큰 비중에 차지하였다. 1929년도 朝鮮生命의 契約狀況을 살펴보면 年來保有契約이 件數로는 4,998건이었는데 그 중 死亡保險件數가 4,223건이고, 生存保險이 765건에 불과했으며, 契約高는 총 5,006,800圓 중 사망보험료가 4,321,700圓이고, 생존보험료가 685,100圓이었다. 또한 收入保險料도 총 226,936.82圓 중 사망보험료가 195,567.74圓이고, 생존보험료가 41,369.08圓으로 사망보험의 比重이 거의 5배에 달하였다.⁹⁾

그 당시 本社를 우리나라에 둔 朝鮮生命的 영업실적은 朝鮮人과 支那人을 상대로 하여야 하는 어려움 때문에 크게 신장하지 못했고, 따라서 사업비중도 그리 크지 못했다.

生命保險 가운데 특기할 것은 1929년 10월 조선총독부 체신국이 주관한 「簡易生命保險」이다. 이것은 日本帝國이 제2차 대전의 전쟁수행을 위한 戰費調達을 목적으로 植民地에 강요한 半強制的 保險으로 우리나라 국민의 보험인식에 지대한 악영향을 끼친 장본인이기도 하다. 이것은 8·15 해방 후 「國民生命保險」으로 개칭되었다.

1930년대부터 日本의 戰時經濟政策으로 보험회사가 정비·합병됨에 따라 조선내의 지점들도 통폐합되어 生命保險 19개사, 損害保險 16개사로 감소되었으며, 1938년 이후 戰時保險法이 제정되고 보험회사에 대한 통제도 더욱 강화되었다.

1945년 8월 日本의 敗亡으로 그때까지 有效한 生命保險契約件數는 995,974건이었으며, 契約高 21億圓, 資產 1억 5,000만圓은 받지 못하고 植民地下의 보험사업은 종말을 고하였다.¹⁰⁾

그러나 人間의 生命에 수반하여 생기는 經濟的 需要의 충족을 목적으로 하고 있는 生命保險이 해방 후 일반사회에서 냉대시되고 있었다는 것은 부인할 수 없는 사실이다. 더우기 日本帝國主義의 資本移植으로서의 19개사의 보험회사 支店網의 진출과 더불어 조선내의 유일한 生命保險會社인 朝鮮生命保險會社 역시 그들이 장악하고 있었던 만큼 生命保險이 우리 朝鮮人에게 준 인식은 아주 좋지 못했다.

그러나 日帝時 우리나라의 生命保險事業은 활발했던 것으로 평가된다. 당시 日本生命保險會社의 支店數가 19개소, 支部 및 出張所 등이 437개소, 代理店과 特約店이 3,710개소로 이

9) 生命保險協會 편, 전계서, pp. 164~165.

10) 申守植, 전계서, p. 26.

에 종사하던 募集人도 9,500여명으로서 보험모집망이 널리 분포되어 있었는데 해방 당시 즉 8·15 직전의 朝鮮人 加入者 상태를 보면 계약건수 758,383건, 契約高 21억 6,180만圓, 保險料積立金 4억 5,000만圓으로(그중 조선생명보험은 계약건수 107,628건, 계약고 1억 656만 8,727圓, 保險料積立金 7,414,663圓) 거대한 업적을 올렸던 것이다.¹¹⁾

그러나 이러한 收入保險料는 당초와는 달리 경비를 제외하고는 전부 日本의 본점에 집결되어 日本의 戰費調達 및 日本政府의 國家財政에 중요한 역할을 수행한 것은 주지의 사실이다.

日本界 生命保險會社別 契約金額과 積立金은 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 日系 生命保險會社別 韓人契約金額과 積立金表
(1945, 8, 15 現在, 단위: 千円)

會社名	契約高	積立金	會社名	契約高	積立金
千代田生命	340,000	51,500	日本徵兵	9,022	15,000
大同生命	58,000	11,000	日本教育	2,873	1,500
制百生命	10,390	4,500	日產生命	59,330	5,000
第一生命	485,000	84,000	野村生命	38,590	15,000
第一徵兵	155,400	30,000	住友生命	56,000	9,000
富國徵兵	56,400	10,500	大正生命	2,780	1,500
板谷生命	6,935	1,500	太陽生命	12,150	5,000
明治生命	180,000	45,000	帝國生命	176,000	45,000
三井生命	63,020	15,000	安田生命	130,000	45,000
日本生命	320,000	55,000			

資料 : 생명보험협회편, 전계서, 卷二, p.137.

III. 解放과 生命保險市場의 再建(1945~1962)

1. 美軍政下 生命保險會社의 設立

해방과 더불어 1945년 12월 6일 美軍政法令 제33호에 의하여 朝鮮生命을 비롯한 日本保險會社의 國內支店은 美軍政廳의 관리를 받게 되었다.

生命保險會社는 기존의 조선생명 이외에 1946년 大韓生命, 協同生命, 1947년 高麗生命 및 1950년 6·25동란 직전에 興國生命이 각각 새로 창립되었다.

11) 申守植, 전계서, p.26.

당시 美軍政廳은 보험회사를 認可할 法的 根據가 없었다. 즉 전술한 朝鮮保險業是은 실제 제정되지 않았고, 또한 日本保險業法이 과거에 조선에 적용되지 않았기 때문에 1947년 4월 8일 美軍政廳의 損害保險 顧問 C. J. E Stanton의 지시통첩에 의하여 日本의 保險業法을 사용도록 한 것이다.¹²⁾

이 法은 大韓民國政府가 수립된 1948년 8월 15일 이후에는 하등의 효력이 없음에도 불구하고 새로운 保險業法의 제정 失敗(1948년 9월)와 6·25동란으로 인한 망각으로 日本의 보험업법은 물론 保險事業團東法과 外國保險事業者에 관한 法律까지 아무런 근거없이 1962년 1월 우리나라의 保險法이 정해질 때까지 적용되어 왔던 것이다.

8·15해방으로 日本係生命保險會社와의 朝鮮人契約分에 대한 계속 여부 및 그 장래가 막연하게 되고 美軍政廳도 이 문제에 대해서 소극적인 태도를 취함에 따라 과거 日本係生命保險會社에 종사하던 일부 인사가 중심이 되어 生命保險會社의 설립을 서두르게 된 것이다.

한편 朝鮮生命은 약 20%의 歸屬株式을 안고 종전의 鍾路 社屋에서 영업재개에 임하였으나 종전의 계약이 제대로 유지되지 않아 영업장 정비와 더불어 새로이 출발하지 않을 수 없었다. 同社의 歸屬株式은 1947년 株當拂入額 12圓 50錢을 50圓으로 하여 韓人에게 불하함으로써 완전한 民間會社가 되었다.

美軍政期에 신설된 회사는 大韓, 協同, 高麗生命 등 3社라는 것은 앞서 말한 바 있다.

大韓生命은 「生命保險朝鮮人中央自治會」의 主軸이었던 任昌鎬가 중심이 되어 1946년 9월 9일 資本金 1,000만圓으로 출발하였다. 同社는 1946년 9월 3일 美軍政廳으로부터 設立許可를 받고 本社를 서울市 中區 南大門路 1가 三共公社 사무실을 貸借使用했다.

한편 동사의 事業方法書를 보면 설립 당시 保險商品種類로는 利益配當付養老定期保險 등 3種이 있었으며 保險契約 최고액은 30만圓으로 하고 5,000圓 이하는 취급하지 않았다. 또한開業 당시의 기구조직을 보면 本社에 총무과, 계약과, 통계과 등 3과를 두고, 출장소, 대리점 등을 本社 直割도 두었으며 전국의 주요지에 支店, 支社, 支部, 出張所 및 代理店 등을 두었다.

協同生命은 1946년 10월 25일 李洹鐘이 社長이 되어 資本金 1,000만圓으로 창립하였으나 역시 해방 후의 政治, 經濟, 社會的 混亂으로 開店休業의 상대로 업적이 부진한 상황으로 6·25동란을 맞게 되었다.

高麗生命은 1947년 4월 12일 美軍政廳으로부터 營業免許를 받아 1947년 4월 1일 資本金 1,000만圓으로 初代社長 白蒼濟가 設立하였으니 이것이 生保業界 4번째 회사였다.

興國生命은 財務部로부터 1949년 12월 24일 事業許可를 받았으나 6·25동란으로 개업도

12) 申守植, 順계서, p.25.

못하고 중단되었다.

2. 6·25 후의 生命保險의 再建

生命保險은 火災保險 중심의 損害保險과는 달리 8·15해방 이후 고난의 연속이었다. 그것은 우선 生命保險이 長期保險이기 때문에 인플레이션의 영향을 크게 받는데다가 화재보험의 경우처럼 제도적으로 強制加入이 보장되어 있지 않고 外野組織을 통한 시장확보에 상당한 기간이 요청되기 때문이다. 그 뿐만 아니라 해방 후 政治·經濟 및 社會的不安과 混亂으로生命保險으로서는 극복하기 어려운 與件 속에서 기반이 구축하기도 전에 6·25동란이 발발하였다. 전쟁기간 동안 生命保險會社의 간판은 찾아 볼 수 없었고 완전한 休務狀態에 있었다.

1954년 10월 財務部는 生命保險事業의 재개를 지시하고 不毛地의 生命保險市場을 재건하려고 노력하였으나 業界의 自意에 의한 영업재개의 움직임이 보이지 않아 新設會社의 허가를 정책적으로 환영하는 方針을 세웠다. 당시 6·25동란 이전에 설립된 기존 生命保險會社의 형편은 免許만 받아 놓았을 뿐 다른 신설회사의 여건과 동일하였다. 즉 경영진의 개편, 社員의 모집, 外野組織의 着手, 本社 事務室의 確保, 增資 등에서 완전히 새로 출발해야 될 사정에 놓여 있었으며 動亂 이전의 契約이 유지된다거나 또는 保有하고 있는 자산도 거의 전무한 상태였다. 財務部가 이들 기존 회사들에게 영업을 조속히 재개하라는 지시가 있었다고 하여도 단기간내에 영업재개는 불가능한 것이였고 신설회사와 한가지로 1956년까지는 거의가 준비단계에 있었다.

기존회사들의 동향을 보면 1955년 大韓生命, 1956년 高麗生命이 재개업을 하였을 뿐 다른 회사의 형편은 그리하지 못했다.

大韓生命은 1954년 9월 社長 任昌鎬에 의하여 財務部에 제출한 「生命保險事業再開에 관한件」이 동년 10월 영업재개의 승인을 받아 업무재개에 들어 갔으며, 가장 歷史가 오래된 朝鮮生命은 해방 후 기존회사로서 업계를 리드하여 왔으나 환도 이후 生命保險의 재개단계에서 가장 취약성을 나타내었다. 1955년 商號를 韓國生命保險으로 개칭하고 영업재개를 서둘렀으나 創業陣容들이 이미 他界하고 그후 경영진이 보험회사 경영에 무관심하여 계속 휴업상태에 있었다. 그동안 財務部로부터 5, 6차에 걸쳐 增資指示와 업무재개의 명령이 있었지만 株主들의 무성의와 회사재건을 위한 열의가 없다고 판단하여 국가재건최고회의 특별감사반(1962년 8월)의 지적에서 免許取消의 건의를 받아 1962년 사업면허가 취소되었음을 전술한 바와 같다.

興國生命은 1951년 1월 20일 事業免許를 받고 1958년 개업하였으나 다시 休業狀態에 있다

가 1960년 5월 6일 영업을 재개하였다.

協同生命은 1958년 8월 5일 영업을 재개하였으나 不運의 연속으로 재기차 못하고 1964년 7월 6일 면허가 취소되었다.¹³⁾

高麗生命은 1954년 10월 22일 임시주주총회를 개최하고 資本增資의 件과 役員選任의 件을 상정하여 資本金 20萬圓을 300만환으로 증자하여 그 증자액을 현주주에게 按分比例로 배정할 것을 가결했고 代表取締役 社長에 尹永善을 선임했다. 또한 販賣商品으로는 養老保險, 生存保險, 團體保險 및 年金保險을 판매키로 하였다.

이와같이 1954년 이후 기존 생명보험회사가 재기를 위하여 진통을 겪고 있는 과정에서 財務部 당국의 신설회사 免許方針에 따라 1954년 12월 21일 第一生命保險(社長 李範昇)가 資本金 2,000만환으로 설립되었으며 이어 1957년 5월 5일 東邦生命保險(현 三星生命)의 創立으로 生命保險市場이 어느 정도 정비되는 과정에서 1958년 8월 7일 새로운 형태의 새세대 보험회사인 大韓教育保險이 慎鏞虎 社長에 의해서 창설되고, 1958년 11월 26일 東亞生命保險의 설립으로 生命保險業界에도 치열한 모집 경쟁이 과열되어 갔다.

3. 大韓教育保險株式會社의 創立

大韓教育保險(現 教保生命)은 1957년 11월 發起人 代表 慎鏞虎에 의해 설립허가신청서를 財務部에 제출하여 1958년 1월 27일 財理 제454호로 設立內認可를 얻고, 공칭자본금 2억환 제1회 불입을 4분의 1은 3개월 이내에 완료하도록 하였으나 社會經濟與件上 제1회 불입금 납입의 기일내 처리가 곤란하므로 당사는 당국에 불입금 연기청원서를 출원하여 30일의 연기조치를 받았다. 또한 大韓教保는 원래 太陽生命保險(株)으로 출원하였으나 그후 1958년 1월 1일 定款 및 商號變更件을 출원하여 동년 7월 11일 財理 제3370호로 設立免許 및 商號變更認可를 받고,同年 8월 6일부터 서울특별시 종로구 종로1가 6번지 本社에서 영업을 개시하였다.

설립당시의 役員 및 機構組織은 다음과 같다.

代表取締役 慎鏞虎, 專務取締役 趙俊鎬, 取締役 安大植, 趙東完, 朴鎮洋, 監查役 鞠真晚, 李廷雨 등이며, 기구조직은 總務部, 第1業務部, 第2業務部, 營業部 및 企劃調查部를 설치하고 그 밑에 총무과, 경리과, 제1업무과, 제2업무과, 수리과, 제1영업과, 제2영업과, 기획조사과 및 검사실을 두었다.¹⁴⁾ 主力商品으로는 世界保險史上 최초의 「進學保險」이었다.

여기에서 잠시 大山 慎鏞虎의 大韓教育保險 創立 裏面史를 잠시 살펴보도록 하자.

13) 生命保險協會 편, 전계서, 권2, pp.3~4.

14) 生命保險協會 편, 전계서, 권2, pp.40~43.

「教育保險」제도를 창안하여 大韓教育保險(株)를 창립하기까지는 곡절과 試練도 많았고 심한 陳痛을 오래 겪어야만 했다. 大韓教育保險이 태동하고 있을 무렵 우리나라의 社會指導級人士나 經濟人們은 保險業界를 不毛地帶로 보고 있었다. 大山은 창립에 즈음하여 社會·經濟界 有力人士 100명에게 教育保險의 의의와 회사 창립의 취지 및 計劃을 설명하고 이에 참여·협조할 것을 간곡히 부탁하였다. 그러나 유감스럽게도 이에 호응한人士는 단 1명뿐이였다. 그 당시 상황으로서는 당연한 일일지도 모른다. 일반 국민들은 生計 걱정에서 조차 벗어나지 못한 실정인데다가 정신적으로도 保險에 관심을 가질만한 여유가 없었던 것이다. 뿐만 아니라 日帝가 침략전비의 조달책의 일환으로 강매하다시피한 보험이 日本의 敗亡으로 하루 아침에 休紙化되었기 때문에 애아서 고스란이 손해을 본 쓰디쓴 경험이 있는 국민들로서는 보험에 대하여 셋을 수 없는 不信感과 혐오감마저 갖게 된 것도 어쩔 수 없는 실정이었다.

또 日帝는 다른 분야에서도 그랬듯이 保險業界에서도 韓國人 人材를 양성하지 않았다. 따라서 보험관계 전문가는 말할 것도 없고 보험업에 숙달한 실무자조차 드문 형편이었다. 그런데도 불구하고 보험업계는 7개의 生命保險會社가 난립하여 영업부진 또는 개점휴업상태에 빠진 회사도 있었다.

이러한 상황이었기 때문에 보험업계는 不毛地帶로 인식되고 당국에서도 보험회사의 신규 설립을 허가하지 않고 있었다.

그러나 大山은 좌절하지 않고 당시 財務部長官이었던 金顯哲을 단독으로 접촉·설득에 나섰다. 大山은 教育保險事業이 國家的 次元에서 國民教育振興과 民族資本形成에 미치게 될 기여도를 설파한 다음, 이 사업이 반드시 私企業으로 추진되어야 한다는 것을 주장하는 것이 아니라, 公共性 때문에 國策事業으로라도 추진되어야 한다는 當爲性과도 必要性을 강조하였다. 金顯哲 장관은 이와같은 大山의 사업취지를 십분 이해하고 공감을 표시하는 한편, 國家에서 이를 담당할 수 없는 일이므로 大山 자신이 이를 직접 추진할 경우에는 行政的 次元에서 적극 지원할 것을 약속하였다.

이에 용기를 얻은 大山은 教育保險을 個人事業으로 추진할 것을 결심하고, 그동안 치밀한 事業計劃을 수립하는 등 침식을 잊어가며 會社 設立을 위한 구체적인 작업에 몰두하였다. 강추위가 몰아치는 한겨울에도 生命保險 關係文獻과 資料를 국내외로부터 수집하여 연구검토한 결과를 토대로 서울시 중구 을지로1가 52번지에 있던 조그만 2층 건물 다락방에서 텁밥난로 하나로 추위를 견디며 밤을 하얗게 밝히는 날들이 거듭되었다.¹⁵⁾

이와같은 노력의 결과로 드디어 太陽生命保險株式會社의 設立認可를 財務部로부터 받았

15) 대한교육보험(주) 편, 『大韓教育保險 30年史』, 1989, pp.114~115.

으나 大山의 뇌리 속에는 이에 만족하지 않고 大韓教育保險으로 商號를 변경해야 되겠다는一念에 변함이 없었다. 즉 會社名에 반드시 「教育保險」이라는 用語를 표기해야 하겠다는 본래의 所信에서 한치도 후퇴하지 않았다.

당시의 保險業法 제4조 규정에 의거 生命保險事業을 수행하는 회사의 商號에 「教育保險」이라는 用語使用이 불가하였으나 慎鏞虎 사장은 「教育振興」사업이 국가적 차원의 사업임과 특수상품 「교육보험」의 타월한 가치를 내세워 정부당국을 설득, 창립이념구현의 創業所信을 관철하였으며 「大韓教育保險」이라는 독창적인 상호를 사용하게 된 회사는 기존의 生命保險 會社의 부정적 이미지를 불식시키며 不利를 오히려 有利로 전환시켜 나갔다.¹⁶⁾

이와같이 남다른 所信과 추진력으로 말난을 극복하고 드디어 大韓教育保險의 거대한 선체는 뒷을 올리고 우렁찬 고동을 울리며 망망대해로 출범하였던 것이다. 설립당시의 株式分布狀況을 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 設立當時의 株式分布狀況
(1958, 6, 30) (單位 : 圓)

株主名	壹千株券		
	株數	株式數	金額
慎鏞虎	54	54,000	54,000,000
趙俊鎬	36	36,000	36,000,000
趙東完	15	15,000	15,000,000
具基運	2	2,000	2,000,000
李奎甲	2	2,000	2,000,000
崔鳳烈	2	2,000	2,000,000
鞠悟鉉	2	2,000	2,000,000
安大植	15	15,000	15,000,000
朴鎮洋	4	4,000	4,000,000
李汀雨	10	10,000	10,000,000
鞠真晚	54	54,000	54,000,000
慎鏞義	2	2,000	2,000,000
計	200	200,000	200,000,000

<資料：韓國保險公社刊「韓國保險史」, 1985>

16) 교보생명 제공자료 참조.

IV. 生命保險產業의 發展(1963~1986)

1. 生命保險業界의 整備

保險業界는 1957년부터 어려운 社會經濟的 與件下에서 겨우 재건의 기반을 구축하는 듯 했으나 4·19와 5·16革命에 의하여 좌절되고 말았다.

1962년 8월 國家再建最高會議의 보험업에 대한 특별감사 이후 많은 변화가 일어났다. 生命保險會社는 增資 5,000만원, 損害保險會社 1億원과 統合措置에 의하여 損害保險 14個社(再保 1社 포함)가 10個社로 줄어들고, 生命保險 7個社는 6個社가 되었다.¹⁷⁾

1960년대 이후 生命保險業界는 國民貯蓄組合法의 혜택으로 契約金額과 資產 등에서 計數的으로 활목할만한 성장을 하였다. 그러나 이 기간동안 會社間의 吸收合併이 일어나고 協同生命과 高麗生命이 不實會社로 정리되고, 第一生命과 大韓生命이 한때 경영의 위기를 맡기도 했다.

協同生命은 社勢가 기울어 짐에 따라 財務部는 1959년과 1961년의 감사에서 열세요인을 누차 지적하고 이에 대한 시정을 촉구하였으나 회사는 조금의 성의도 보이지 않았다. 특히 당시는 第一生命도 관리 중에 있었으므로 財務部와 業界에서는 큰 관심을 보였다. 同社의 열세요인은 내부의 不實도 있었지만 4·19와 5·16혁명으로 더욱 不運이 겹치게 되었다.

財務部는 1961년 7월 1일 協同生命에 대하여 管理命令을 내리는 한편 그때까지 第一生命을 공동 관리하던 東邦生命에게 第一生命의 관리를 해축하고 協同生命을 단독으로 관리하게 하였다. 協同生命은 재건을 위하여 그동안 財務部와 同業社의 노력에도 불구하고 동사는 재기하지 못하고 1964년 11월 10일자로 事業免許가 취소되고 東邦, 大韓, 大韓教育의 3社로 하여금 財產 및 負債를 인수하게 하였다. 3社는 1965년 5월 20일까지 分割引受하고 協同生命의 정리를 매듭지었다.¹⁸⁾

한편 高麗生命은 最高會議 감사에서도 東亞生命과 관련하여 不實要因을 많이 지적받은 바 있으며 그 이후 1970년까지 항상 劣勢會社의 범주를 벗어나지 못하고 있었다. 그동안 同社는 資本의 脆弱性, 資產運用의 不健全 특히 과도한 不動產投資로 인한 流動性의 결여로 支拂不能狀態에 직면하고 對外負債가 누증됨에 따라 財務部는 1971년말 새 株主(朴文相)에게 인수 시켰다. 그러나 引受過程에서 財務部 官吏와 某種의 결탁이 있었고 인수 후 不實不動產의 처리를 同業他社에 알선하여 주고 不實經營을 묵인하여 주는 조건으로 금전수수가 있어서 금

17) 申守植, 전계서, p.28.

18) 生命保險協會, 전계서, p.45.

기야 雙方이 구속되는 사태까지 있었다.

朴文相의 인수 후에도 業績의 不振, 不合理한 경영, 損失金의 누적 등으로 보험금의 지급이 지연되는 사태가 허다했고 1973년 2월말 현재의 保有契約高 146억원은 1968년의 205억원에 비하여 59억원이나 감소되고 있어 財務部는 1973년 4월 25일 既存會社에게 고려생명의共同管理를 지시했다.

高麗生命은 5個 同業他社로 하여금 모든 保險契約과 財產을 포괄이전 받도록 조치하였으나 保險契約準備金의 상당한 財產이 부족하여 保險金의 削減 등 契約條件을 변경하지 않는 한 기존계약의 조건이행이 불가능하여 5월 16일 고려생명을 해산조치하는 한편 새로운 회사의 設立을 認可하여 同社의 契約과 財產을 이전시키도록 하였다.

財務部는 그동안 契約準備金의 不足額을 보충하는 조건으로 고려생명의 주식을 인수하겠다는 희망자가 있었으나 株主 朴文相의 불응으로 불가능하게 되었음을 밝히고 5월 21일 서울通商그룹에게 東海生命保險의 신설을 內認可했다.

서울通商그룹은 1973년 5월 30일 東海生命의 事業免許를 받고 계열회사인 東方海上도 일부의 株式을 인수시켜 새로운 회사를 설립하였다. 1973년 3월말 현재 고려생명은 契約件數 446,909件, 保有契約高 157억원, 총자산 13억 6,600만원, 부채 22억 3,500만원이었다.¹⁹⁾

第一生命은 환도 후 新設會社로서 1958년 8월까지 契約金額 200액환을 달성하여 한때 生保業界에서 首位를 차지한 바 있다. 그러나 동년 8월 21일 株主變動에 따라 경영진이 개편되면서부터 지나친 영업의욕으로 事業費를 과도하게 지출하였고, 支社貸와 假拂金이 누적되어 경영상태가 점차 악화되어 갔다.

1960년 5월 財務部는 업무감사를 한 후 그동안 지적된 문제가 시정되지 않아 司直當局에 고발조치하고 일부의 任員을 경질하는 조치를 취하였다. 同社의 이와같은 不運은 內的 要因도 크게 작용하였지만 4·19革命을 전후한 社會의 不安으로 新契約의 격감과 還給金이 크게 늘어난 것도 결정적인 요인이 되었다.

1960년 7월 1일 財務部는 第一生命의 強制管理를 명령하고 관리인으로 東邦 大韓, 高麗生命의 3個社에서 책임하여 관리에 임하게 하였는 바 그 方法은 전술한 協同生命과同一하였다.

3社의 관리인들은 수차에 걸쳐 새로운 株主를 물색하였으나 응모자가 전무하여 一般株主에 의한 第一生命의 재건이 불가능한 상태에 있었다. 더욱기 3년간에 걸치는 강제관리가 계속되는 동안 負債는 날로 증가하여 管理終期에는 未支給保險金 8,500만원, 借入金 1,600만원, 責任準備金 1억 6,000만원으로 합계 2억 6,100만원의 負債가 있는 반면 資產은 3,200만

19) 生命保險協會, 전계서, 권2권, pp.55~56.

원에 불과하여 동사의 재건은 정책적인 株主募集으로 대폭적인 증자가 없이는 어려운 처지에 놓여 있었다.²⁰⁾

第一生命의 재건이 관리인의 힘으로 어려운 실정임을 알게 된 財務部는 당시 國家再建最高會議의 양해를 받아 5개 市中銀行(第一, 韓一, 朝興, 商業, 서울은행)으로 하여금 1억원을共同出資하기로 하였다. 그러나 당시 市中銀行의 資金事情이 원활치 못하여 1963년 9월 6일에 우선 8,000만원을 출자하였으나 그후 1964년 4월에 舊株主의 未拂入株金 760만원을 다시 납입하여 동사의 자금은 설립당초의 拂入資本金 250만원과 합하여 9,000만원이 되었다.²¹⁾

이와같이 第一生命의 정책적인 増資가 성공하자 1963년 10월 1일 관리를 해제하고 영업을 재개도록 하였다. 그러나 市中銀行의 증자만으로 기왕에 가지고 있던 負債를 감당할 수 없어 구제책으로 財務部는 保險金의 削減支給과 一般負債도 3분의 1로 삭감하여 지급하도록 하여 4,000만원의 보험금과 1,000만원의 私債가 감면되었지만 보험계약자와 私債業者의 비난을 피할 수는 없었다. 이러한 保險社의 事故는 가뜩이나 일어붙은 生命保險業界에 다시 한번 침몰을 끼어 앓은 生命保險에 대한 否定的 認識을 가중시켰다.

한편 生命保險 9社 가운데 東亞生命이 高麗生命에 吸收合併되고, 韓國生命과 協同生命이 면허가 취소되어 6개사가 남았다. 東亞生命은 원래 고려생명에서 무담보대출을 받아 그 자금으로 株式을 매입하여 설립된 變則의 會社였다.²²⁾

이상과 같이 남설되었던 生命保險社는 일단 정비되고 6개社의 시장분할이 이루어 지면서 生命保險會社 整備의 대단원의 막을 내렸다.

2. 經濟開發計劃과 生命保險의 役割

1962년부터 經濟開發5個年計劃의 추진을 위한 內資動員策으로 國民貯蓄組合法이 제정되고 그 대부분이 生命保險을 통한 저축으로 유인하여 生命保險業界는 團體保險으로 이를 인수하였다. 그 결과 生命保險은 計數面에서 비약적인 성장을 시현하였다.

國民貯蓄組合法의 제정은 정부가 제1차 경제개발5개년계획을 추진하기 위하여 책정된 內資調達의 목표달성을 위하여 과거 15년동안 방치되었던 舊日本法令을 새로이 정비하여 제정한 것이다. 이는 경제개발에 所要되는 내자의 동원방법으로서 종래의 「朝鮮國民貯蓄組合法令」을 폐지하고 1962년 1월 23일 당시 국가재건최고회의의 의결을 거쳐 同年 2월 9일 法律 제1020호로서 새로이 「國民貯蓄組合法令」을 제정·공포하였다. 또한 같은 해 3월 27일 闕령

20) 申守植, 『韓國保險史』, 1974.

21) 生命保險協會 편, 전계서, 권2, p.56.

22) 申守植, 전계서.

제375호로서 국민저축조합법시행령을 제정하여 本法에 규정되지 아니한 사항을 보완규정하였다.²³⁾

生命保險은 同法 제3조 1항 및 5항²⁴⁾(生命保險會社에의 保險料의 拂入)의 규정에 의하여 貯蓄機關으로 지정되었으며, 이로 인하여 업계의 活性化와 더불어 비약적인 발전을 도모하였다.

生命保險의 保有契約金額은 1961년 120억원에 불과했던 것이 1972년 4,200억원, 1982년 44조 4,000억원으로 증가했으며, 資產은 1961년도 10억원, 72년 400억원, 82년 2조 2,864억 원으로 늘어났으며, 保險契約準備金도 61년 8억원, 72년 421억원, 82년 1조 5,237억원으로 급성장하였으며²⁵⁾ 이로 인하여 生命保險이 內資動員 기관으로서 지대한 역할을 수행했음을 보여주고 있다.

은행, 신탁, 증권과 함께 4대 저축기관의 일원으로 참여하게 되어 團體保險開拓을 통해 그 저변을 확대할 수 있는 계기가 마련되었다. 시행초기인 1963~64년도의 生保業界가 이루한 저축실적은 <표 3>에서 보는 바와 같이 목표치를 초과달성을 하는 성과를 거양했다.

<표 3>

國民貯蓄 目標와 實績

(單位 : 百萬 원)

區 分	1963年			1964年		
	年間 目標	實績	%	年間 目標	實績	%
國民貯蓄組合	805	833	103	873	923	105
金融貯蓄機關	2,915	2,565	88	3,177	2,942	93
遞信貯蓄機關	110	104	95	120	62	51
保險	生命保險	200	296	148	260	646
會社	損害保險	170	230	136	170	307
總 計		4,200	4,028	96	4,600	4,880
						106

資料 : 財務部, 「貯蓄白書」(1965, 9).

또한 연간수입보험료는 856억 6,200만원으로 75년에 비해 28.9%가 증가하였으나 70년 기준 不變市場價格으로 볼 때 前年對比 11.4%의 증가율을 나타내었다.

한편 76년도의 연간 保險金支給額(解約還給金 포함)은 426억 6,700만원으로 75년에 비해

23) 生命保險協會, 전계서, 권2, p.286.

24) 위의 책, p.287.

25) 申守植, 전계서, p.30.

42.4%가 증가, 실질증가율도 23.1%가 늘어났다. 資產規模는 76年末 현재 1,452억 2,100만 원으로 연간 증가율은 37.7%, 실질증가율은 19.0% 시현하였다.

한국은행의 발표에 의하면 우리나라의 76년도 GNP규모는 經常市場價格으로 12조 1,434 억원으로 되어 있다. 한편 70년을 기준으로 한 76년도의 deflator 推計值는 254.7를 나타내 어 76년도의 實質 GNP규모는 4조 7,679억원(70년도 기준 시장불변가격), 실질성장을은 5%를 나타내고 있다.

더우기 동기간 중의 預金銀行의 質蓄性預金 증가액은 6,305억원으로 연간 저축성예금 증 가액의 實質伸張率은 75년도의 56.7%에서 76년도에는 18.4%로 저조한 성장을 보였으며, 損害保險의 연간 보험료 수입은 967억원으로 75년의 743억원에 비해 30.2%가 증가, 실제성 장율 12.4%를 기록하였고, 民營生命保險의 收入保險料는 名目上 28.9%, 실제증가율 11.4 %를 마크했다.

이렇게 볼 때 76년도의 生命保險은 事業成長을 나타내는 대표적 指數라 할 수 있는 保有契 約高, 新契約高, 收入保險料, 資產 등이 經濟成長率에 못지 않는 신장을 보이고 있다. 保有契 約高는 9.9%의 높은 증가율을 보이고 있고, 또한 收入保險料와 新契約高는 각각 11.6%와 7.8%의 증가율을 나타내고 있다.²⁶⁾

관련자료를 보면 〈표 4〉와 〈그림 1〉과 같다.

〈표 4〉

Deflator 值

GNP (金額 : 10億圓)

年 度	70年 基準值 *1 *2	66年을 基準으 로 한 修正值	경상시장 가격	성장지수 66年 基準值(평목)	불변시장 가격 (70년 기준)	성장지수 66년 基準值(실제)	실질 성장을 (%)
67	114.0	68.5	1,269.95	123	1,853.01	108	7.8
68	127.5	76.6	1,598.04	155	2,087.12	121	12.6
69	144.3	86.7	2,081.52	202	2,400.49	140	15.0
70	166.4	100.0	2,589.26	251	2,589.26	151	7.9
71	185.5	111.5	3,151.55	305	2,826.82	164	9.2
72	212.5	127.5	3,860.00	374	3,023.63	176	7.0
73	232.8	139.9	4,901.63	475	3,507.45	204	15.7
74	294.5	177.0	4,901.07	654	3,811.27	222	8.7
75	365.9	219.9	9,080.30	879	4,129.29	240	8.3
76	423.8	254.7	12,143.40	1,176	4,767.73	277	15.5

〈註〉 *1 : 不變價格化 指數임.

*2 : 韓國銀行 所得課題供.

26) 生命保險協會, 전계서, 권2, pp.332~333.

우리나라의 生命保險事業은 그간 지속적인 성장을 이룩하여 76년말 현재 收入保險料 1,774억원, 보유자산 2,827억원, 保有契約高 1조 4,315억원에 달하였으며, 현행보험제도가 실시된 63년에 비해 무려 50배에 신장을 하였다. 그러나 이러한 量的 성장에 비하여 국민일반의 보험에 대한 인식은 아직까지도 좋은 편이 아니었으며 保險事業이 質的改善은 이에 이르지 못하고 있었다.

〈표 5〉

保 險 金(해약환급금 포함)

(金額: 百億圓)

年度	경상가격	상장지수 66년 기준(명목)	불변가격 (70년 기준)	성장지수 66년 기준(실제)	실질 증가율 (%)
67	2,140	153	3,137	134	34.3
68	3,553	253	4,638	199	47.9
69	5,155	367	5,946	255	28.2
70	7,487	533	7,487	321	25.9
71	7,775	554	6,973	299	▲6.9
72	13,433	957	10,519	435	50.9
73	20,699	1,474	14,796	633	40.7
74	22,283	1,587	12,589	539	▲14.9
75	29,952	2,133	13,589	583	8.2
76	42,667	3,039	16,752	717	23.0

〈표 6〉

資 產

(金額: 百億圓)

年度	경상가격	상장지수 66년 기준(명목)	불변가격 (70년 기준)	성장지수 66년 기준(실제)	실질 증가율 (%)
67	9,327	149	13,616	130	30.4
68	14,458	230	18,875	181	38.6
69	20,607	328	23,769	228	25.9
70	26,327	425	26,677	250	12.2
71	32,328	515	28,994	278	8.7
72	40,484	645	31,702	303	9.3
73	57,328	913	40,978	392	29.3
74	80,210	1,278	45,316	434	10.6
75	105,475	1,680	47,965	459	5.9
76	145,221	2,313	57,061	546	19.0

資料：生命保險協會編, 「生命保險 Fact Book」, 1977.

國民經濟상 보험이 차지하고 있는 比重을 선진국에 비교하여 보면 保險料의 對 GNP比率이 美國 7.5%, 西獨 5.1%, 日本 4.5%, 韓國 1.6%이며, 개인의 금융자산 운용구조상의 보험비중이 美國 32%, 西獨 19%, 日本 16%, 한국 6%인 점에서 우리나라 生命保險產業의 상대적 낙후성을 실감할 수 있다.²⁷⁾

〈표 7〉 保有契約

(金額：百萬圓)

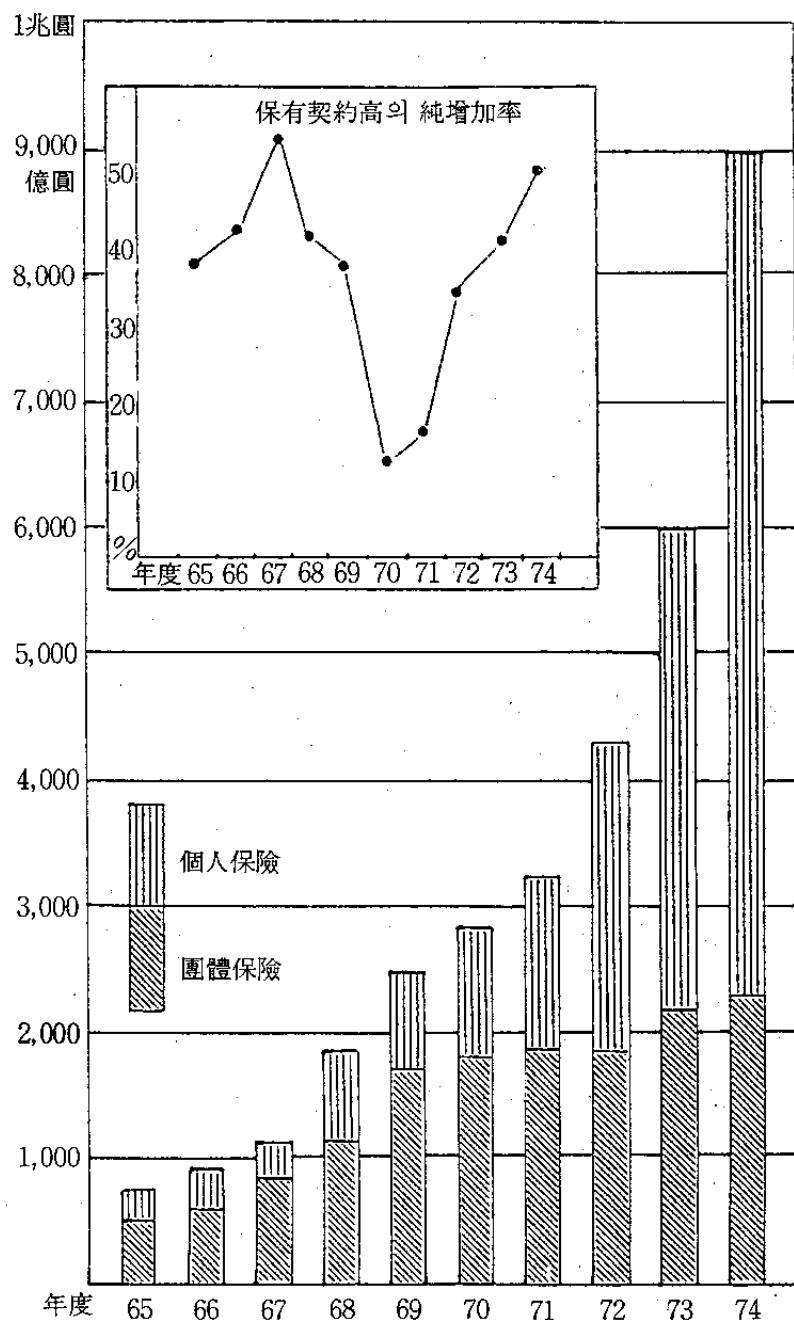
年度	경상가격	상장지수 66년 기준(명목)	불변가격 (70년 기준)	성장지수 66년 기준(실제)	실질 증가율 (%)
67	119,364	145	174,254	127	26.8
68	168,259	204	219,659	160	26.1
69	233,385	283	264,451	196	22.6
70	264,451	320	269,187	193	▲1.8
71	309,481	375	277,561	202	5.0
72	422,033	511	330,488	241	19.1
73	593,131	718	423,968	309	28.3
74	891,503	1,080	503,674	367	18.8
75	1,125,583	1,363	511,861	373	1.6
76	1,431,541	1,734	562,050	409	9.8

〈표 8〉 新契約

(金額：百萬圓)

年度	경상가격	상장지수 66년 기준(명목)	불변가격 (70년 기준)	성장지수 66년 기준(실제)	실질 증가율 (%)
67	75,136	185	109,688	162	61.9
68	98,334	242	28,373	190	17.0
69	132,810	326	153,183	226	19.3
70	126,135	310	126,135	186	▲17.7
71	123,276	303	110,561	163	▲12.3
72	283,154	696	221,734	327	100.6
73	403,897	992	288,704	426	30.2
74	724,232	1,779	409,171	604	41.7
75	791,020	1,943	359,718	531	▲12.1
76	987,103	2,425	387,555	572	7.7

27) 生命保險協會, 전계서, 권3, p.3.



資料：生命保險協會 편, 전계서 권2, p.338.

〈그림 1〉 保有契約高의 成長

3. 內資動員機關으로서의 大韓教保의 役割과 貢獻

「國民교육진흥」과 「민족자본형성」이라는 숭고한 創立理念을 내걸고 1958년 7월 11일 「大韓教育保險株式會社」로 出帆한 大山은 모든 開業準備를 완료하고 드디어 동년 8월 7일 대망

<표 9>

收入保險料

(金額：百萬圓)

年度	경상가격	상장지수 66년 기준(명목)	불변가격 (70년 기준)	성장지수 66년 기준(실제)	실질 증가율 (%)
67	5,361	153	7,826	134	34.0
68	8,079	230	10,547	181	34.8
69	11,232	320	12,955	222	22.8
70	14,555	415	14,555	249	12.4
71	13,913	396	12,478	214	▲14.3
72	27,317	778	21,392	366	71.4
73	42,739	1,217	30,550	523	42.8
74	56,387	1,606	31,857	545	4.3
75	66,468	1,893	30,226	517	▲5.1
76	85,662	2,440	33,633	576	11.5

의 開業式을 가졌다. 慎鏞虎 初代社長을 포함한 任職員 46명으로 출범한 大韓敎保의 開業式은 희망에 가득찬 분위기였으며 政界는 물론 다수의 經濟界 人士들이 참여하여 업계의 막내 동이로 태어난 大韓敎育保險의 앞날을 축하해 주었다. 慎鏞虎 社長은 이 자리에서 創業理念을 재천명하였고, 그의 독특한 經營信條도 피력하였으며, 뜻깊은 개업식을 마친 직후 全任職員은 以心傳心 한마음이 되어 開業祝賀 記念으로 각자 1건씩 保險에 加入하는 열의를 보였다.²⁸⁾

이와같이 출범한 大韓敎育保險은 政治 · 經濟 · 社會的不安과 生命保險에 대한 인식부족으로 保險의 不毛地인 당시의 與件아래에서도 유일하고도 독특한 「進學保險」을 主力商品으로 하여 热과 誠實을 다행 全任職員이 活動한 결과 開業初年度에 新契約 5,901件에 契約高 3,500만환을 거양하여 收入保險料 312만환이라는 팔목할만한 업적을 거양하였다.

개업 3년이 지난 1960년도에는 保有契約件數 23,217건에 보유계약고 8억 2,321만환, 수입보험료 2,766만환을 걷어 들이는데 성공하여 비약적인 발전을 하였다. 「교육보험」은 1973년 1월 31일까지 만 13년동안 내용의 수정없이 장기간 판매되었는데, 그간의 판매실적은 新契約額이 967億원으로 個人保險의 56%, 收入保險料가 76억 6,000만원으로 전체의 59%를 차지하였다. 이와같은 實績은 이 보험이 보험의 황무지라는 종래의 개념을 뒤엎으며 契約者들로부터 얼마나 뜨거운 호응을 받았는가를 웅변적으로 말해 주고 있다.²⁹⁾

그러나 1960년에 접어들면서 4·19혁명이 일어나 自由黨政權이 붕괴되고, 이어 등장한 民

28) 大韓敎育保險, 전계서, pp. 118~119.

29) 大韓敎育保險, 전계서, p.139.

主黨의 張勉 政權은 政治·經濟·社會的으로 질서를 회복하지 못한채 內紛과 混亂을 거듭하던 중, 1961년 5월 16일 軍事革命으로 장면 정권도 무너지고 군사혁명정부가 들어서게 되었다.

이와같은 政治的混亂과 경제활동의 침체는 生保業界에 큰 타격을 주었다.

〈표 10〉에서 보는 바와 같이 1959년의 業界全體 新契約은 54억환이었으나 1960년에는 22억환으로 약 60% 감소하였다. 반면 정치적 격변으로 파생된 퇴직자의 홍수는 支給保險金의 一時的 격증을 가져와 일부 회사의 경영을 위태롭게까지 하였다.

〈표 10〉

1959~1960年의 主要業績

(金額：百萬圓)

區 分	業 界			教 保		
	1959年	1960年	增加率(%)	1959年	1960年	增加率(%)
新 契 約	5,462	2,248	△58.8	874	351	△59.8
保 有 契 約	9,855	8,310	△13.5	879	823	△ 6.4
收入保險料	409	383	△ 6.4	23	28	21.7
支給保險金	60	146	143.3	0.4	1.9	375.0

資料：保險年鑑(大韓損害保險公社, 1964, 12月刊)

한편 개업 초기 日就月長하던 大韓教育保險도 예외일 수는 없어 1960년도말 현재 신계약 3억 5,100만환에, 保有契約 8억 2,300만환, 수입보험료 2,800만환의 저조한 실적이었다.

4·19와 5·16革命으로凍土와 같았던 生命保險市場은 1962년 정부의 国민저축조합법 제정·공포는 生保業界에 일대 전기를 가져왔다. 生保各社는 의욕적인 모집활동을 시작했고, 大韓教保도 이 시기에 慎鏞虎 社長의 진두지휘하에 전임직원이 모집전선에 뛰어들어, 독특한 販賣戰略으로 大團體 위주의 계약을 체결함으로써 비약적인 업적신장을 이루하였다. 국 민저축조합법이 공포된 1962년부터 3년간에 걸쳐 단체계약을 체결한 주요 단체를 보면 먼저 1962년 1월 文教部로부터 전국교육공무원의 저축기관으로 추천됨에 따라 교육공무원 10만명을 대상으로 계약체결을 독려한 바 1차로 3억 4,000만원의 계약고를 거양할 수가 있었으며, 葉煙草生產組合과 契約을 체결하여 단일 계약으로는 업계 최고인 총 12억원을 달성하였으나 高麗生命과의 契約分割로 8억 7,000만원의 계약만을 체결하였다. 또한 동년 11월 海軍과 國民貯蓄契約 1억 5,000만원을 계약체결하였다. 海軍과의 계약은 유지·관리에 있어 海軍營內에 社員을 상주케하는 특수 서비스를 제공하여 1967년 4월 全陸軍과의 保險契約締結은 물론이고, 그후 1972년 7월 해군과의 계약 22억 3,100만원 체결에서도 큰 도움을 주었으며 현재

까지도 社員이 상주하여 契約管理를 하고 있다.

〈표 11〉에서 보는 바와 같이 기타 大團體契約도 체결하여 社勢擴張은 물론 經濟開發計劃에 필요한 內資動員에 크게 이바지하였다.

〈표 11〉

主要 團體契約

(單位 : 千 원)

契約團體名	契約年月	契約額	契約團體名	契約年月	契約額
仁川重工業株式會社	1962. 1	13,900	大韓損害再保險公社	1964. 1	19,600
弘 益 會	1962. 2	61,310	大韓鹽業公社	1964. 2	106,040
湖南肥料株式會社	1962. 4	19,170	國政教科書株式會社	1964. 3	70,000
세 브 란 스 病院	1963. 3	51,940	忠州肥料株式會社	1964. 7	119,990
해태製菓株式會社	1963. 12	37,910	鳳鳴鑛業所	1964. 9	69,650
延世大學校	1964. 1	34,330	大韓重石株式會社	1964. 11	140,000

大韓教保의 초기 5년간의 社勢를 〈표 12〉에서 보면, 창립 첫 해에 新契約에 있어서 업계 점유율이 3%에도 미치지 못하였으나 業績이 年平均 200%가 넘는 높은伸張勢를 유지하여 創立 5년만인 1963년 3월말에는 保有契約의 업계 점유율이 18%로서 업계 3위에 올라선 것이다.

〈표 12〉

創立 5周年의 社勢

(金額 : 百萬圓)

區分	新契約		保有契約		收入保險料		支給保險金		總資產	
	實績	占有率	實績	占有率	實績	占有率	實績	占有率	實績	占有率
1958	242	3.0	207	2.5	3	1.0	0	0	22	12.0
1959	874	16.0	879	8.9	23	6.0	0.5	1.0	34	7.0
1960	351	15.6	823	9.7	28	7.0	2	1.4	56	7.0
1961	1,375	17.4	1,523	12.5	56	12.6	7	2.4	61	6.9
1962	4,179	17.1	5,604	18.0	238	22.6	13	6.6	235	13.6
1963	2,390	18.9	7,596	22.2	268	18.2	43	9.9	503	18.9

註 : ① 占有率 : 業界占有率, ② 資料 : 保險年鑑 및 經營統計表

특히 뒤늦게 출발한 시장개척에 있어서 국민저축조합법 제정이라는 호기를 놓치지 않고 경영진이 솔선수범하는 단체시장 전담개척제 운영을 통한 대단체공략전법의 성공으로 일거에 단체시장을 석권한 점 등은 大韓教保만의 독특한 경영기법의 소산이라 할 수 있다.

業界 頂上을 향하여 총매진하던 大韓教保는 계속 個人保險市場을 선도하면서 團體保險市場에서도 끈질긴 활동을 계속하였다.

1962년 국민저축조합법 시행에 따른 단체보험 봄을 맞이하여 生命保險業界는 大團體를 향한 시장개척에 충력을 경주하고 있었다.

大韓教保는 全陸軍將兵을 대상으로 團體契約을 체결하여 契約金額에서 뿐만 아니라 會社의 公信力を 고양하는데 큰 뜻이 있음을 인식하고 1959년 2軍司令部에 花郎支社를 설치하여 主要單位 軍部隊와의 경험을 토대로 同業他社와 치열한 경쟁을 벌리면서 5년여를 끌어오다가 드디어 陸軍과 特種貯蓄保險 契約을 1967년 4월 1일 체결하였는 바 契約額은 170억원으로 韓國生命保險史上 單一契約으로는 최대의 것이었다.

이로서 1964년 말 保險契約 100억원을 돌파하여 업계 2위에 올라선 이후 3년만에 陸軍과 170억원대의 계약을 체결함으로써 保有契約 374억원을 기록함과 동시에 創立 9년만에 당당히 業界 頂上을 차지하게 되었다.

이와같은 여세를 몰아 1967년 8월부터는 그동안 貯蓄性保險 중심에서 養老保險으로 保險需要를 확대하기 위하여 순수 양노보험인 家庭保險을 본격적으로 판매한 결과 年度末까지 신계약이 313억원을 기록하여 保有契約은 394억원을 마크함으로써 업계 정상임을 재확인했다(표 13 참조).

〈표 13〉

1967年度 生命保險會社 業績現況

(金額 : 百萬원, %)

區 分		教保	高麗	第一	東邦	興國	大韓	計
新契約	業 績	31,290	6,672	4,289	16,825	4,435	11,625	75,136
	占有率	41.6	8.9	5.7	22.4	5.9	15.5	100
保有 契約	業 績	39,385	13,392	4,217	31,139	8,693	22,538	119,364
	占有率	33.0	11.2	3.5	26.1	7.3	18.9	100

자료 : 대한교육보험 30년사, p. 180.

大韓教育保險은 1968년 8월 7일 뜻깊은 創立 10周年 記念式을 맞이하였다.

保有契約 374억원으로 업계의 정상을 차지한 1967년 4월말 이후에도 계속 業績이 신장되어 1968년 10주년 기념 직전에는 總保有契約額이 460억원에 이르고 月平均 新契約額도 20억 원을 돌파하여 1968년말에는 〈표 14〉에서 보는 바와 같이 年間新契約 23%, 保有契約 30%, 年間收入保險料 26%, 總資產 30%의 業界 占有率을 기록함으로써 굳건한 기반을 구축하였다.

<표 14>

創立10周年의 社勢와 業界 占有率

(單位: 百萬원, %)

區 分	契約額		保有契約		收入保險料		支給保險金		總資產	
	實績	占比率	實績	占比率	實績	占比率	實績	占比率	實績	占比率
1958	242	3.0	207	2.5	3	1.0	—	—	22	12.0
1959	874	16.0	879	8.9	23	6.0	0.5	1.0	34	7.0
1960	351	15.6	823	9.7	28	7.0	2	1.4	56	7.0
1961	1,375	17.4	1,523	12.5	56	12.6	7	2.4	61	6.9
1962	4,179	17.1	5,604	18.0	238	22.6	13	6.3	235	13.6
1963	2,390	18.9	7,596	22.2	268	18.2	43	9.9	503	18.9
1964	3,900	25.8	10,410	24.9	383	23.4	148	21.8	615	26.0
1965	7,462	25.3	14,546	25.1	637	24.7	182	21.3	912	19.8
1966	11,326	27.8	21,723	26.3	832	23.6	324	23.1	1,428	19.8
1967	21,290	41.7	39,385	33.0	1,630	30.4	490	22.8	2,227	23.9
1968	22,159	22.6	50,988	30.3	2,100	26.0	875	24.6	4,280	29.6

자료 : 대한교육보험 30년사, p.182.

大韓教育保險은 1968년말로 保有契約 500억원대를 돌파하고 1970년 1,000억원대, 1978년 1조원대 그리고 1982년 드디어 10조원대를 이룩하였으며 1988년말 현재 44조 9,560억원을 기록하고 있으며, 收入保險料는 1958년부터 1988년까지 9조 2,180억원을 舉收하였으며 支給한 保險金額도 30년간 5조 1,360억원을 지급하고, 保險契約準備金이 4조 7,190억원³⁰⁾을 기록하여 內資動員을 위한 國民貯蓄機關으로서 맡은 바 使命을 다하여 계속되는 經濟開發計劃의 所要資本 調達은 물론 舉國的 奬學制度를 창설하여 國家의 棟梁之材養成에 지대한 공헌을 하였다고 평가된다.

V. 生命保險市場의 開放과 新設(1987~현재)

1. 生命保險市場의 對內外 開放

우리나라의 生保事業은 英國의 300년, 美國의 200년, 日本의 100년에 비해 아직도 日淺한 歷史이지만 당국의 支援과 業界의 努力으로 조기에 自力成長基盤을 구축해 나가는 단계에 있었으나 美國의 韓國 生命保險市場 開放 要求라는 뜻밖의 우월적 지위 행사를 生命保險業

30) 大韓教育保險, 전계서, p. 70.

界的 위기에 직면하게 되었고, 설상가상으로 이러한 生命保險事業의 위기상황에 마치 나누어 먹기 식으로 對外開放보다 對內開放이 선행되어야 한다는 식의 單純論理까지 편승하여 기존 6개사는 四面楚歌의 위기에 봉착하게 되었다.

그러던 중 1985년 11월 1일 生命保險協會가 주관한 「生保市場開放試案」이 발표되었고 그 내용이 그동안 견지해 온 정부당국의 政策基調 및 業界의 요망과는 달리 相反되는 것이어서 업계로서는 망연자실 하지 않을 수 없었다.

사실상 그간 生保業界는 84년말까지 決算基準으로도 1,567억원의 累積缺損을 안고 있었으며, 선진국 기준인 純保險料式積立金 기준으로는 누적결손이 무려 4,500억원에 달하고 있으며 이러한 缺損累積은 당분간 심화될 전망이어서 「開放試案」을 접한 업계로서는 존망의 위기감을 피할 수가 없었다.

그간의 全面開放要求와 그 對應策을 간추려 보면 <표 15>와 같다.

따라서 生保業界는 다음과 같은 요지의開放試案의 문제점을 제기하고 나섰다.

첫째, 國民的 合議缺與와 추진의 급박성 둘째, 對外開放에 임박해서 先對內開放은 自重之亂의 우려가 있으며 셋째, 對內開放의 문제점으로 ① 市場협소와 적자누증의 현실을 고려치 않았으며, ② 균형발전 저해로 업계의 下向平準化를 초래하게 되며, ③ 地方生命保險會社 신설의 非現實性 및 財閥參與 배제의 사실상 곤란을 지적하고 특히 현재의 生命保險 市場規模는 6個社로도 협소하다고 지적하고 그 이유로 현재의 시장규모는 總購買力과 有效市場規模로 보아 선진국에 비하여도 오히려 협소한 상태이며 新規會社의 설립은 과당경쟁을 초래하여 기존회사나 신규회사 및 모집인 모두의 不實化를 촉진하는 正反對의 결과가 될 것이라고 주장했다.

또한 赤字累增의 가속으로 현재 업계는 거액의 적자를 안고 있으며 당분간 적자가 계속될 전망으로 신규회사의 설립은 社當賣出額의 저하, 치열한 모집경쟁으로 인한 과다한 事業費支出 등으로 利益基盤을 크게 變化시켜 적자누증을 가속화 시킬 것을 지적했다(표 16 참조).

넷째, 對外開放의 時期와 方法問題로서 먼저 時期의 急迫性을 보면 순수 국내 금융산업인 保險業은 資本自由化 완성단계에서의 개방이 先進國의 常例이고 또한 財務構造 및 國內市場의 성숙도 등 對外競爭力이 충분이 구비된 후에 개방하여 국내시장을 보호하는 것이 당연한 바이나 우리나라의 資本自由化는 90년대 후반에 가서야 완성단계에 진입할 전망이고 국내 生保業界는 거액의 累積赤字로 財務構造가 脆弱하여, 生保普及率(市場成熟度)도 아주 낮아(27.5%) 86년도부터의 개방은 너무나 시기가 급박하다고 아니할 수 없는 바, 따라서 國益을 위해 개방이 불가피하다 하더라도 그 시기를 최대한 지연시켜 개방으로 인한 충격을 최소화하여야 함은 물론 개방대상도 최소화하여 1개국에 한정하는 것이 바람직하다고 주장했다.

〈표 15〉

全面開放要求와 그對應(經過)

년 월 일	내 용	국내의 대응방향
'83. 11	· 미국 레이건 대통령 방문시 미국계 생보사 진출허용 요구	
'84. 1. 31	· 제3차 한미경제협의회에서 생보사 진출허용 요구	보험시장
'85. 7. 2	· 제4차 한미경제협의회에서 '86. 1월 이전까지 생보시장 개방계획 발표 촉구	개방반대 ('90년대 이후 허용)
7. 15	· AIG, 미국무역정책간부위원회 GSP소위원회에 한국보험업계의 불공정 거래행위에 대한 제소	
9. 7	· 레이건, 한국보험시장에 대한 미통상법 301조 위반여부의 조사를 USTR(United States Trade Representative)에 지시	
9. 16	· USTR, 한국보험시장에 대한 조사 개시	
10. 7~21	· 한국보험업계대표단(생·손보협회장) 미국을 방문하여 미국업계대표 등과 만나 의견교환	보험시장 개방은
10. 21	· 한국보험업계대표단, USTR에 의견서 제출	불가피하나, 개방 영향력
10. 23	· AIG, 한국보험업계의 불공정거래 행위에 대한 의견서 제출	최소화
11. 14	· 생보협회, 생보시장개방에 대한 토론회 개최	
11. 27~30	· 보험시장개방에 대한 1차 실무협의(워싱턴)	
12. 9~12	· 보험시장개방에 대한 2차 실무협의(서울)	
'86. 1~7. 7	· 주미한국대사관 USTR과 협상 계속 · 한국보험시장개방 협상타결 및 미통상법 301조에 의한 조사 철회	
11. 15	· 재무부, LINA에 대해 보험사업 내허가	
'87. 4. 23	· 재무부, LINA에 대해 보험사업 허가	
5. 18	· 재무부, ALICO에 대해 보험사업 내허가	점진적
5. 18	· 보험시장 추가개방에 대한 한·미간 실무협의(워싱턴)	개방 확대
7. 27	· 재무부, ALICO에 대해 보험사업 허가	
12. 29	· 재무부, 지방생보사 설립 허가 기준발표	
'88. 3. 18	· 재무부, 합작생명보험회사 설립 허가 기준 발표	
5. 30	· 재무부, 전국규모 순수 내국생보사 허가 기준 발표	

資料：생보협 편, 전계서 권4, pp. 13~14.

〈표 16〉

年度	基 準	當 年	累 計
'84	決算基準	△ 573億	△1,567億
	純保基準	△1,430	△4,500
'85	純保基準(展望)	△1,300	△5,800

자료：전계서 권4, p. 76.

〈표 17〉

	日本開放時期와 備考		韓國長期展望			日本開放 時期水準에 到達 展望
	韓國(1984)	日本(1973)	1991	90年代 前半	90年代 後半	
所得水準(1人當 GNP, \$)	1,998	3,811	3,501	4,000~ 4,500	4,500~ 5,000	90年代 前半
世帶當生保 普及率(%)	27.5	88.5	35.4	49	71.8	2000年代
財務構造(純保 險料式 準備金 積立 및 契約者 利益配當)	社當 500億~ 1,000億 赤字	1972年 業界平 均 純保險料式 準備金의 108% 積立			全 業界水準 到達	2000年代

資料 : 전계서, pp.77~78.

参考로 日本의 市場開放 시기와 우리나라의 현재 生保產業 與件을 비교해 보면 〈표 17〉과 같다.

다음으로 合作投資方式의 不合理로서 對外開放方法 중 合作投資方式은 對內外同時開放으로 다음과 같은 追加的 폐해가 있을 것이라 지적했다.

첫째, 外國投資線은 큰 부담없이 國內事業者の 現地基盤을 이용하여 손쉽게 投資利益만 취할 수 있으며, 여타산업의 지금까지의 예에서 볼 수 있었듯이 종국적으로 국내사업자의 經營技術 劣勢로 인한 경영권의 상실 우려가 상존하고, 둘째, 국내 合作線은 外國人の 49% 持分에 대항하기 위해 51%의 持分을 가져야 하고 그렇게 되면 大企業의 參與을 유발·촉진하게 되고 결국 財閥排除原理의 原則을 고수하기가 불가능하며 셋째, 국내 財閥들의 신규진출 요구와 외국사의 개방요구가 합勢될 때 추가설립 요구에 대한 거절이 곤란한 점 등을 일일이 매기하였다.

이상과 같이 生保市場開放에 대한 試案은 国내 與論의 수렴이 전혀 형성되지 않았을 뿐만 아니라, 개방시기가 지나치게 빠르며 또한 對外開放에 앞서 對內開放이先行되어야 한다는 것은 論理的으로나 現實的으로나 부당하다고 결론 지음으로써 生命保險業界 代表一同은 市場開放에 따른 다음과 같은 委員의 건의안을 財務部에 제출했다.

즉 국내생명보험업이 純保險料式 準備金積立을 중요하고 契約者 配當을 실시하여 對外競爭力이 갖추어지고, 진출형태는 本社가 아닌 支店形態로 하며, 진출회사수도 1단계 1개지점, 2단계에는 총잔존 3개 이내로 제한하고, 영업방법도 1단계로 商品販賣組織의 特化, 2단계에

점진적 자유화를 하도록 건의하고, 對內開放은 對外開放 終了後에 하고 또한 自律競爭體制 가 구축되고 고객층이 中產層 70% 이상으로 확대할 때에 고려하도록 건의했다.

그러나 이러한 건의사항은 거의 받아 들여지지 않고 對內外開放이 전개되기 시작했다.

2. 生命保險會社의 新設

1) 外國生保社의 國內支店 新設

라이나(LINA) 生命保險(株) 韓國支社가 財務部의 事業許可를 받아 1987년 4월 23일 영업을 개시했고, 다음으로 아메리칸 라이프 인슈어런스 캄파니(American Life Insurance Company) 韓國支社가 1987년 10월 2일 영업개시 하였으며, 아메리칸 헤밀리(American Family Life Insurance) 生命保險(株) 韓國支社와 조지아生命保險(株) 韓國支社가 각각 1989년 2월 4일과同年 10월 25일에 영업을 개시하였다.

2) 地方生命保險會社의 新設

釜山生命保險株式會社(現 韓星生命)가 財務部로부터 事業許可를 받아 1988년 6월 3일 釜山에서 영업을 개시하고, 大邱生命保險(株)(現 朝鮮生命)은 1988년 6월 1일 大邱에서 개업 했으며, 光州生命保險株式會社(現 亞洲生命)가 1988년 6월 15일 그리고 大田生命保險株式會社(現 中央生命)는 1988년 5월 16일, 中部生命保險株式會社(現 國際生命)가 1990년 4월 18일, 慶南生命保險株式會社(現 大一生命)는 1990년 4월 19일, 全北生命保險株式會社(現 韓信生命)가 1990년 6월 30일, 忠北生命保險株式會社(現 太陽生命)는 1990년 11월 23일, 그리고 江原生命保險株式會社(現 韓一生命)가 맨마지막으로 1993년 8월 7일에 각각 영업을 개시하였다.

3) 合作生命保險會社의 新設

東部 애트나 生命保險株式會社(개업일자 1989년 8월 9일), 東洋 베네피트 生命保險株式會社(1989, 8, 9일 개업), 코오롱-메트 生命保險株式會社(1989, 9, 30일 개업), 高麗 씨엠 生命保險株式會社(1989, 9, 20일 개업), 三新 올스테이트 生命保險株式會社(1989, 11, 27일 개업), 永豐매뉴라이프 生命保險株式會社(1991, 3, 12일 개업), 高合 뉴욕 生命保險株式會社(1991, 12, 17 개업) 등 7個社가 신설·개업하였다.

4) 全國規模 純粹內國 生命保險會社의 新設

大信生命保險株式會社(1989, 10, 27일 개업), 太平洋生命保險株式會社(1989, 11, 17일 개업) 國民生命保險株式會社(1989, 12, 7일 개업), 韓德生命保險株式會社(1989, 12, 1일 개

업), 韓國生命保險株式會社(1990, 3, 5일 개업), 新韓生命保險株式會社(1990, 3, 23일 개업) 등 6개사가 新設, 영업을 개시하였다.

5) 純粹 外國生命保險會社의 新設

韓國푸르덴셜生命保險株式會社(1991, 3, 4일 개업), 네덜란드生命保險株式會社(1991, 12, 4일 개업), 프랑스生命保險株式會社(1992, 9, 15일 개업), 라이나生命保險株式會社(1987, 4, 22일 개업) 및 알리코生命保險株式會社(1987, 5, 18일 개업) 등 5개사가 創設되어 영업을 개시하였다.

이상에서 본 바와 같이 우리나라에는 生命保險市場이 對內外的으로 開放되면서 기존의 大韓生命, 第一生命, 三星生命, 興國生命, 教保生命 및 東亞生命 등 6개사와 純粹內國社로서 國民生命, 大信生命, 太平洋生命, 韓德生命, 韓國生命, 新韓生命 등 6個社, 合作社인 東部生命, 東洋B, 코오롱 M, 高麗 CM, 三新 ALL, 永豐 M, 高合 NY 등 7個社, 地方生保社系의 韓星生命, 朝鮮生命, 亞洲生命, 中央生命, 國際生命, 大一生命, 韓信生命, 太陽生命, 韓一生命 등 9個社와 純粹外國社系의 푸드덴셜, 네덜란드, 프랑스生命, 라이나生命 그리고 알리코生命 등 5個社를 합하여 총 33개의 生命保險會社가 亂立되어 群雄割據時代를 열고 치열한 市場爭奪戰을 펴고 있다.

3. 生命保險業界에서의 教保生命의 位相

1956년 당시 우리나라의 총수입 보험료는 3억 6,000만원이었으나, 1994년도 말 현재 36조 628억원(생보 27조 7,490억원, 손보 8조 3,138억원)으로 명목기준 무려 1,248배 늘어났으며, 국민 1인당 보험료는 같은 기간 중 17원에서 811,000원으로 名目基準 905.4배 늘어났다. GNP 대비 보험료 비율은 1956년 0.2%에서 1994년 현재 11.9%까지 늘어났다.³¹⁾

우리나라의 生命保險 產業은 그동안의 暗黑期와 70, 80년대의 成長期를 거쳐서 이제는 명실상부한 90년대의 안정기에 들어섰다고 할 수 있으나 開放化·國際化的 진전 등 급속한 경제환경의 변화에 따라 경쟁은 더욱 치열해지고 견실한 기업만이 다음 세기를 기약할 수 있게 되었다.

業績面에서 지난 70년대의 生命保險 產業은 年平均 37%라는 경이적인 성장을 거듭하여 왔으며, 80년대에도 이러한 놀라운 성장의 추세는 계속되어 80년대초 保有契約高 11조 4,000 억원, 收入保險料 6,036억원이었던 것이 91년 3월에 이르러서는 보유계약고 362조, 수입보험료 16조 463억원으로 지난 10년간 거의 30배에 가까운 성장을 보였는데, 이는 80년대 들어

31) 통계청, 『통계로 본 한국의 발자취』, 1995, p. 31.

경제성장의 성과가 전국민적으로 확산되고, 국민의식 및 교육수준의 質的 向上 등 전반적인 국민생활 수준의 향상에 따른 生保產業에 대한 국민들의 認識改善에 힘 입은 바 크다고 할 수 있을 것이다. 이로서 우리의 生命保險產業은 아시아 제2의 保險國으로 부상하게 되었고 수입보험료면에서는 세계 제6위(92년 기준)를 기록하게 되어 세계속의 保險韓國으로 발돋움하게 되었다.

한편 95년 3월말 현재 수입보험료 27조 7,490억원(94, 4~95, 3), 總資產 57조 6,811억원으로 성장, 主力金融業種으로 발전하고 있으며, 國家經濟 發展과 社會福祉 具現에 지대한 기여를 하고 있다. 그러나 우리나라의 生保產業은 70년대의 전반적인 경제의 고도성장과 실질 소득 증가에 따른 비약적인 성장단계를 거쳐 성숙단계에 접근하고 있으나 92년 3월말 현재 1인당 生保加入件數가 0.47件에 불과해 보험선진국가인 日本의 1.6件(92년말 현재)에 비교해 볼 때 많은 발전의 여지를 가지고 있다.³²⁾

우리나라의 生命保險產業의 推移를 보면 〈표 18〉와 같다.

〈표 18〉 生명보험산업의 성장추이
(단위 : 억원, %)

구 분	보유계약		수입보험료		지급보험료		총자산	
		신장율		신장율		신장율		신장율
1960. 12	85	—	4	—	2	—	7	—
1965. 12	581	47	26	45	9	35	46	46
1970. 12	2,645	35	146	41	75	53	267	42
1975. 12	11,296	34	665	35	300	32	1,055	32
1980. 12	113,778	59	6,036	55	3,105	60	9,888	56
1986. 3	796,441	48	39,873	46	24,898	52	69,215	48
1991. 3	3,617,241	35	160,436	32	90,940	30	310,017	35
1992. 3	4,800,700	33	193,771	21	128,349	41	388,261	25
1993. 3	5,888,393	23	226,414	17	175,881	37	451,551	16
1994. 3	7,357,274	25	240,534	6	197,830	13	502,002	11
1995. 3	9,569,452	30	277,495	15	199,446	0.2	576,811	15

* 신장율은 연평균 신장율임.

전반적인 生保業界의 성장과 더불어 教保生命은 더욱더 발전의 속도를 加速化하여 業界의 先頭走者로 부상하였다. 즉 70년말 현재 保有契約高 1,049억원, 收入保險料 45억 300만원, 총자산 85억 4,500만원이었던 것이, 80년말 현재는 보유계약 3조 7,800억원, 수입보험료 1,

32) 교보생명, 『신입사원교본』, 1995, p.26.

932억으로 늘어났고 창립 30주년을 맞이한 1988년에는 보유계약 44조 9,560억원, 收入保險料 2조 1,000억원, 총자산 5조 360억원으로 증가하여 창립년도인 1958년에 비해 보유계약 2,174배, 수입보험료 6,765배, 그리고 총자산 2,301배의 경이적인 성장을 기록했으며, 95년 3월말 현재는 保有契約 163조 8,596억원, 收入保險料 4조 2,646억원, 총자산 11조 5,144억원 그리고 投資收入 1조 1,552억원으로 生保業界 제3위를 마크하고 있다. 최근 10년간 교보생명의 주요업적을 보면 <표 19>와 같다.

<표 19> 최근 10년간의 교보생명 주요업적

(단위 : 억원, %)

구 분	보유계약		수입보험료		투자수입		총자산	
		신장율		신장율		이회율		신장율
1985. 3	181,000	18.8	8,271	27.1	1,599	12.2	16,257	41.6
1986. 3	258,321	42.7	10,611	28.3	2,331	12.9	22,144	36.2
1987. 3	389,388	50.7	15,364	44.8	3,223	13.4	29,182	31.8
1988. 3	400,366	2.8	17,222	12.1	4,681	15.0	38,044	30.4
1989. 3	449,568	12.3	21,109	22.6	6,203	15.1	50,367	32.4
1990. 3	633,876	41.0	24,324	15.2	6,631	12.4	63,696	26.5
1991. 3	788,020	24.3	28,157	15.8	8,197	12.3	77,497	21.7
1992. 3	1,010,329	28.2	33,002	17.2	9,226	11.8	88,452	14.1
1993. 3	1,148,097	13.6	38,299	16.1	10,656	12.1	98,515	11.4
1994. 3	1,259,573	9.7	37,495	△2.1	10,537	△0.1	103,343	4.9
1995. 3	1,638,596	30.1	42,646	13.7	11,552	0.2	115,144	11.4

그러나 총자산면에서는 業界 제2위이다.

生命保險經營에 있어 가장 중요한 요소는 良質의 新契約을 舉積하여 保有契約을 증가시키고 收入保險料의 增大를 통하여 總資產을 增加시키는 것이 중요하다. 그러나 이보다 더욱 중요한 것은 契約者의 利益保護를 위하여 善良한 管理者의 注意와 義務로서 契約者의 資產을 安全하게 관리하는 것이 가장 중요한 의무이다.

이러한 관점에서 볼 때 教保生命은 그간 新契約과 保有契約高에서는 三星生命이나 大韓生命에 比하여 수년간 그 實績이 저조한 바 있었으나 內實의 面에서는 同業他社의 追從을 不許하고 있다. 즉 責任準備金의 積立面을 보면 1985년 3월 政府에서는 모든 保險會社가 責任準備金을 純保險科式으로 積立하도록 하였으나 教保生命을 제외한 기존 5개 生保社의 경우 순보험료식의 적립이 불가능한 관계로 최소한 解約還給金의 責任準備金이라도 積立하도록 義

務化한 바 있다. 그러나 일부 회사는 解約還給金式으로도 責任準備金의 적립이 어려워 이보다 금액이 적은 脫退給付金式 責任準備金을 적립하고 있는 실정이다.

教保生命의 경우 84년 4월에 보험업계에서는 처음으로 解約還給金式 責任準備金보다도 훨씬 많은 純保險料式 責任準備金을 100% 積立함으로써 가장 튼튼한 保險會社임을 대내외적으로 입증하고 있다. 기존 6개 生保社의 保險契約 準備金 積立實績을 보면 94년말 현재 大韓生命 7조 6,750억원, 第一生命 3조 840억원, 三星生命 18조 7,670억원, 興國生命 3조 850억원, 教保生命 10조 8,780억원 그리고 東亞生命이 1조 8,890억원이다.³³⁾

94년 3월말 기준으로 教保生命이 積立한 責任準備金은 純保險料式으로 9조 7,790억원인데 이를 解約還給金式으로 적립하게 되면 9조 2,447억원만 적립하면 되므로 무려 5,343억원을 더 적립한 것이 된다.³⁴⁾

이와같이 教保生命은 財務構造가 가장 튼튼한 보험회사임이 입증된다.

다음으로 기존 6개 生保社의 總資產內容을 보면 94년말 현재 大韓生命 7조 8,460억원, 第一生命 3조 1,860억원, 三星生命 19조 5,070억원, 紋國생명 3조 1,600억, 教保生命 11조 5,140억원 그리고 東亞生命이 1조 9,230억원³⁵⁾인 바 94년말 보유계약 163조 8,596억원에 비해 가장 많은 자산을 가지고 있음을 입증하여 금액면으로 2위, 비율면으로 1위, 그리고 財務構造面으로 1위를 차지하고 있다.

다음으로 契約者 利益配當面에서 분석해 보면 教保生命은 국내 生保社 가운데에서 최초로 205억원의 契約者 利益配當 準備金을 적립함으로써 韓國保險事業에 契約者 利益配當 時代의 막을 올리게 되었던 것이다. 당시 教保生命은 契約者 利益配當을 실시하여 配當金을 支給하려 하였으나 이럴 경우 同業他社에 미치는 영향이 엄청나게 클 것으로 판단, 政府에서는 業界의 均衡發展을 도모하기 위해 3년 동안 배당금 지급이 유보되다가 88년 3월 213억원을 계약자 배당금으로 지급하게 되었다.

이때 同業他社들도 배당금을 지급하였으나 준비금 적립상태가 충실히 못한 상태에서 실시한 배당이었다. 즉 法定 최고금액인 純保險料式 責任準備金을 적립하고 나서 배당금을 지급한 것은 오직 教保生命 一個社 뿐이었다. 教保生命은 매년 최고율의 利益配當金을 契約者에게 지급하고 있으며 지금까지 지급한 契約者 利益配當金이 무려 3,927억원에 달하고 있으며 또한 未來에 契約者에게 지급하기 위해 적립한 契約者 利益配當準備金만도 94년 3월말 현재 764억원에 달해 보유계약 전당 계약자 이익배당 준비금은 23,185원으로 업계 최고이다.

33) 生命保險協會, 『生命保險統計年報』, 1995, pp. 20~21.

34) 敎保생명, 전계서, p. 18.

35) 生命保險協會, 전계서, pp. 20~21.

이제 保險業界도 金融市場開放化에 따라 自律化時代를 맞고 있으며, 政府에서는 死差益配當, 利差益配當, 長期維持配當, 費差益配當까지 연차적으로 自律화할 계획이어서 2000년대에는 본격적인 계약자 이익배당시대가 도래할 것인 바 반드시 會社間 差別化의 현상이 업계의 未來를 좌우할 요인으로 등장할 것이다.

끝으로 教保生命的 募集組織을 同業 6個 기준 生命保險會社와 비교해 보면 94년말 현재 점포수 1,540개, 대리점 516개소 그리고 모집인수 42,416명으로 大韓生命의 점포수 1,552개, 대리점 641개소, 모집인수 48,916, 第一生命, 점포수 813개, 대리점 267개소, 모집인수 17,533명, 三星生命 점포수 1950개, 대리점 1,102개소, 모집인수 72,818명, 興國生命 점포수 817개, 대리점 138개소, 모집인 14,716명 그리고 東亞生命 점포수 776개, 대리점 217개소, 모집인수 14,822명³⁶⁾으로 三星生命, 大韓生命에 이어 제3위의 모집조직을 가지고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 教保生命은 業界 제일 막내등이로 태어나 1967년 보유계약 374억원으로 業界頂上을 탈환한 후 계속하여 業界 제1위를 고수하여 왔으나 1992년말 현재의 실적을 보면 新契約, 保有契約, 收入保險料面에서 분석해 볼 때, 三星, 大韓生命에 비해 實績이 저조해 1, 2위의 선두 자리를 내주고 말았으며, 經營效率面에서도 저조한 實態를 보여주고 있다. 그러면 왜 이와같은 業績의 不振을 초래했을까의 理由가 궁금하지 않을 수 없다. 그 原因을 分析해 보면 이는 對內的 要因과 對外的 要因으로 분석해 볼 수 있다.

먼저 對內的 要因을 살펴보면 教保生命은 經營의 內實化를 기하기 위해 保險料의 積立方式을 法定 최고치인 純保險料式으로 責任準備金을 적립하기 위하여 경영의 초점을 그곳에 집중시켜 업계 최초로 85년 3월에 이를 달성하였으며, 둘째 生命保險業界的 고질인 不實, 不良契約을 대대적으로 정리하여 新契約의 舉積에 연연하지 않고 오직 良質의 保險契約을 모집하고 철저한 事後奉仕로 維持率 提高에 전사력을 경주하였기 때문이라 분석된다.

다음으로 對外的 要因으로는 生保事業의 對內外 全面開放을 맞이하여 이상에서 살펴본 바와 같이 1988년 이래 무려 27개의 生命保險社가 新設되어 市場의 混戰이 일어났으며 특히 기준 生命保險社의 募集組織이 소위 「스카우트」의 열풍에 휘말려 대타격을 입게 되는 바 그 중에서도 質的으로 가장 우수한 外野組織을 가진 教保生命의 募集人們의 동요가 극심하여 가장 큰 타격을 받은데 그 원인이 있다고 분석된다.

그러나 教保生命은 그동안 李重孝 社長의 취임 이래 戰列을 재정비하여 1995년 9월 이후 收入保險料面에서 경쟁회사인 大韓生命을 누르고 2位를 탈환하여 계속 전진하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 教保生命은 保有契約·收入保險料, 總資產, 保險契約 積立金, 契約者 利益配當側面에서 볼 때 우리나라 生保業界的 第2位社에 위치하고 있다.

36) 生命保險協會, 『95 生命保險 FACT BCOK』, 1995, pp.111~116.

VI. 教保生命의 經營實績

1. 總資產 對比 實績

1994년말 현재 教保生命의 總資產規模는 11조 5,144억원으로 大韓生命의 7조 8,463억원, 第一生命 3조 1,865억원, 三星生命 19조 5,077억원, 興國生命 3조 1,605억원 그리고 東亞生命 1조 9,231억원에 대비하여 三星生命 다음으로 生保業界 제2위를 차지하고 있다.

그러나 教保生命은 保有契約이나 收入保險料側面에서 볼 때 三星生命(保有契約 312조 2,80억원, 收入保險料 7조 9,451억원)과 對比해 볼 때 總資產의 比率이 높아 同業他社 중 가장 財務構造가 牢固하다고 평가하지 않을 수 없다.

教保生命의 資產運用 內譯를 보면 94년말 현재 現預金 8,360억원, 國公債 1조 1,967억원, 株式 1조 7,636억원, 社債 8,618억원, 출자금 1,397억원, 海外유가증권 24억 6,800만원, 貸出金 5조 6,238억원이다.³⁷⁾

2. 收入保險料 對比 實績

94년말 현재 教保生命의 收入保險料總額은 4조 2,646억원으로서 大韓生命의 4조 3,652억원, 第一生命 1조 4,279억원, 三星生命 7조 9,451억원, 興國生命 1조 3,332억원 그리고 東亞生命 1조 1,184억원과 對比해 볼 때 三星生命과 大韓生命에 이어 제3위를 마크하고 있어 80년대에 비하여 저조한 실적을 보이고 있다. 그러나 그동안 保險業界 최대의 고질병인 不實·不良契約을 대대적으로 정비하고 정진한 결과, 95년 9월 이후부터는 경쟁사인 大韓生命을 제치고 業界 2위로 올라섰다.

3. 保有契約 對比 實績

教保生命의 94년말 현재 保有契約은 163조 8,596억원으로서 大韓生命의 174조 6,090억원, 第一生命 40조 1,336억원, 三星生命 312조 2,840억원, 興國生命 38조 1,861억원 그리고 東亞生命의 27조 5,930억원과 대비해 볼 때 과거의 頂上에서 물러나 3位에 그치고 있다. 특히 경쟁사인 大韓生命에 比하여 무려 10조 7,494억원이나 뒤지고 있다. 그러나 전술한 바와 같이 教保生命은 不實·不良契約의 철저한 배제라는 경영지침과 生保社의 對內外的 開放에 따른 新設生保社의 濫設로 外野組織內의 同業他社間 募集社員 스카우트로 인해 質的으로 가장 훈

37) 生命保險協會, 전계서, pp.32~33.

련이 잘된 一當百의 教保生命 募集社員에 대한 集中的인 스카우트로 모집조직상 가장 큰 타격을 받았기 때문이라 分析된다. 이 부문 역시 전열을 가다듬은 95년 이후부터는 큰 폭으로 신장해 가고 있다.

4. 組織運營 對比 實績

94년 教保生命의 募集組織을 보면 점포수 1,540개, 대리점 516개소, 모집사원 42,416명으로 大韓生命의 점포수 1,562개, 第一生命 813개소, 대리점 267개소, 모집사원 17,533명, 三星生命 점포수 1,950개, 대리점 1,102개소, 모집사원 72,818명, 興國生命 점포수 817개, 대리점 138개소, 모집사원 14,176명 그리고 東亞生命 점포수 775개, 대리점 217개소, 모집사원 14,822명과 대비하여 볼 때 역시 업계 3위에 머물고 있다. 각사 공히 92년과 93년에 비해 점포수, 대리점수, 그리고 모집사원수가 감소되었는 바 이는 신설회사들로부터의 모집사원 스카우트를 당했기 때문이라 분석된다.

94년도말 현재 생보 각사의 초회보험료 수입기준 모집사원 1인당 생산성을 비교해 보면 大韓生命이 초회보험료 4,446억 6,400만원을 모집사원 48,916명이 舉收하여 모집사원 1인당 9,008,314원을 올렸고 三星生命이 初回保險料 5,287억 6,000만원을 모집사원 72,818명이 거수하여 1인당 7,261,391원, 第一生命 474억 6,200만원을 모집사원 17,533명이 거수, 1인당 2,707,509원, 興國生命 1,113억 7,500만원을 모집사원 17,533명이 거수, 1인당 7,856,659원, 教保生命은 初回保險料 5,437억 2,300만원을 모집사원 42,416명이 거수하여 모집사원 1인당 12,818,818원을 올렸고 東亞生命 251억 7,400만원을 14,822명이 거수, 1인당 1,765,888원을 올렸다.

教保生命의 주요 生產性 指標를 보면 募集人 1人堂 生產性은 收入保險料에서 보면 93년 1억 1,300만원, 94년 1억 500만원이며, 保有契約에서 보면 93년 35억 6,400만원, 94년 40억 300만원 그리고 新契約에서는 93년 19억 6,100만원, 94년 20억 9,300원이다.

한편 內動社員 1人當 生產性은 점포수에서 93년 0.2개, 94년 0.26개이며, 收入保險料 5억 8,900만원, 94년 7억 300만원이며, 保有契約은 93년 185억 6,500만원 94년 267억 9,900만원이고, 그리고 總資產面에서 보면 93년 16억원, 94년 19억 1,020만원이다. 店鋪當 生產性을 보면 募集人은 93년 21명, 94년 26명, 收入保險料 93년 23억 3,100만원, 94년 26억 9,300만원, 保有契約 93년 734억 4,200만원, 94년 1,026억 8,700만원, 新契約 93년 404억 1,900만원, 94년 537억 500만원 그리고 총자산 63억 3,100만원, 94년 73억 2,000만원³⁸⁾이다. 따라서 教保生命의 募集社員 生產性은 業界 最上位임을 보여 주고 있는 바 이는 同業他社에 비하여 外

38) 교보생명(주), 『생산성 대상 심사 자료』, 1995, p.25.

野組織의 運營管理가 가장 우수하다고 볼 수 있다.

5. 系列企業 對比 實績

教保生命은 94년말 현재 系列企業으로서 教保證券, 教保文庫, 教保投資諮詢, 教保實業 그리고 教保情報通信 등 5개사가 있는 바 이를 좀더 상세히 살펴보면 다음과 같다.

1) 주식회사 교보문고

教保文庫의 創立理念은 國民教育振興의 實踐的 具現으로 1980년 12월 創立되었다. 讀書人口의 低邊擴大와 國民精神文化 向上을 위하여 社會教育的 기능을 살린 文化空間을 創出하고자 國內外 圖書의 都小賣業, 各種 圖書의 出版, 各種 圖書의 수출 및 수입업 그리고 電子, 學習用品 都小賣業을 주요사업으로 하고 있다.

同社의 주요 사업실적을 보면 1981년 6월 광화문점을 개점했고, 82년 6월 제1차 世界大學出版圖書展을 개최, 10월 日本大型書店 야에스 북센터와 자매결연, 국내 최초 공산권 정기간행물 수입허가 취득 및 전국 주요대학·연구소 자료제공 개시, 95년 11월 한국일보사 주최, 85한국 광고대상 우수상 수상, 86년 2월 UMI(世界文學論文) 한국총판을 국내 최초로 체결하고 전세계 대학논문 150만편에 관한 정보서비스 설치, 6월 전세계대학 한국학 관계도서 18,378부 기증, 89년 8월 교보문고 「북디자인」상 제정, 91년 2월 회귀 외국도서 전국대학 기증사업 실시, 92년 5월 단일매장 세계 최대의 광화문 영업장 재개(연면적 2,700평, 20만종 180만권 도서 소장), 94년 4월 대전지점, 성남지점 개설, 9월 제1회 책사랑운동 실시, 12월 94매출 총액 549억원 달성 및 1억부 판매를 실현하는 등 실로 팔복할만한 업적을 거양했다.

광화문점은 서가 총연장 24.7km에 POS시스템을 설치했고, 일일평균 25,000~40,000명의 고객이 출입하여 연출입객수가 1,200만명~1,400만명에 달한다.³⁹⁾

2) 教保投資諮詢株式會社

1988년 7월 資本金 30억원을 교보생명이 전액출자하여 설립한 회사로 設立目的은 국내 및 해외증권에 대한 투자자문, 長期投資戰略 수립 및 기타 투자자문의 서비스 업무, 金融資產의 管理 및 이용에 관한 조언, 국내외 경제, 경영, 자본시장 및 기업에 관한 조사연구 등을 실시하여 향후 投資信託業(자산운용전문회사)로 전환 및 투자자문업을 경영하고자 계획하고 있다.⁴⁰⁾

39) 교보문고, 「주식회사 교보문고 현황」, 1995.

40) 교보투자자문주식회사, 「현황」, 1995 참조.

3) (株)教保實業

교보실업(자본금 1억원)은 1979년 11월 교보생명의 전액투자로 설립되었다.

설립목적은 건물 및 각종 시설을 관리, 건물신축 및 보수와 관련된 시공감리 및 감독, 용역 설비, 상가관리 및 용역 등을 관리·제공할 목적으로 설립했다.

4) 教保證券株式會社

教保證券은 1949년 11월 大韓證券株式會社(資本金 2,000만원)로 설립하여 오던 중 94년 4 월 1일 教保生命이 인수하여 教保證券株式會社(資本金 800억원)로 상호를 변경하였다. 教保의 持分은 51%이며 設立目的은 有價證券의 매매 및 위탁매매, 유가증권 매매의 중개 또는 대리, 매매거래에 대한 위탁의 중개 주선 또는 대리, 유가증권의 인수, 증권저축업무, 유가증권투자 등을 수행하고 있다. 94년말 현재 본점을 포함 14개의 영업점을 개설하고 있으며 任職員은 550명이다. 大株主로는 教保生命(所有株式數 7,357,481株, 所有比率 45.98%)과 서울은행(소유주식수 5,430,108株, 持分率 33.9%)이며 當期純利益(94, 4, 1~95, 3, 31)은 30 억 8,200만원이다.⁴¹⁾

5) 教保情報通信株式會社

韓國電算是 71년 7월 24일 資本金 24억 5,700만원으로 설립하였다. 大株主로는 教保生命(持分率 66.7%)와 日本의 協家生命(持分率 33.3%)인데 95년 8월 教保生命이 기존의 三星生命 所有持分 33.3%를 전액 인수하여 교보생명 계열사로 편입했다.

事業內容을 보면 情報通信事業, 情報處理事業, 情報시스템事業, 研究開發事業 등을 취급하고 있다. 事務所는 本社와 東京事務所, 世宗別館, 嶺南支社, 湖南支社 등이 있으며 주요사업 실적으로는 86년 10회 ASIAN GAME 경기대회 지원시스템 성공리 수행, 12월 국가기관 행정전산망 PROJECT 수행, 1988년 10월 제24회 SEOUL OLYMPIC 대회지원 시스템 성공리 완료 등 국가적 대사에 중추적 역할을 수행했다.

6. 公益財團 對比 實績

94년 3월말 현재 生保業界의 公益財團은 財產再評價를 실시한 三星生命과 教保生命 등 2 개사만이 설립·운영하고 있다. 82년 5월 설립된 「三星生命公益財團」과 教保生命이 先進國型 農村建設을 위해 91년 11월에 설립한 「大山農村文化財團」과 우리 문화의 진흥을 위해 92년 12월 설립한 「大山財團」이 현재 각 부문별로 公益事業을 전개하고 있다.

41) 교보증권(주), 『50期 영업보고서』, 1995 참조.

1) 三星生命公益財團(三星生命)

三星生命은 保險資產의 사회환원을 통한 生命保險會社의 公益性을 실현하고자 82년 5월 社會福祉法人 「東邦社會福祉財團」을 설립·운영해 오던 중 91년 5월 재단명칭을 「三星生命 公益財團」으로 변경하고 공익사업을 전개하기 시작했다.

出捐金額은 再評價財源에 의한 출연금 204억 5,800만원, 일반기부금 79억 500만원, 합계 283억 6,300만원에 이르며 향후에도 재평가차익에 의한 공익사업기금으로 매년 40~50억원이 지속적으로 출연될 것이라 한다.

주요 추진사업 내용을 보면 탁아사업, 결식노인 식비지원 사업, 老人村 건설, 열굴기형자 수술비 지원 등을 하고 있다.

2) 大山農村文化財團(教保生命)

교보생명은 첨단농업기술 개발, 농업구조개선 및 農村教育·문화창달을 통하여 2000년대 한국 농촌사회를 선진국형 복지농촌으로 건설하기 위하여 91년 10월 창립총회를 개최하여 91년 11월 농림수산부의 법인설립 허가를 받아 설립했다. 同재단(창설자 大山 慎鏞虎, 理事長 柳泰永)의 출연금은 91년 3월 40억원, 91년 7월 10억원 등 총 84억원이다.

주요 사업내용을 보면 연구지원사업으로 첨단농업기술, 농업구조개선 및 농촌교육·문화 창달에 대한 연구를 실제 농촌현장에 적용·발전시키려는 교수·연구원, 교사 및 농민에게 연구비를 지원하며, 教育·獎學事業 支援으로 해외농업연수 실사를 통해 한국농업의 국제경쟁력 제고를 위해 매년 지정작목을 선택하여 농민들에게 선진농업국을 견학·연수시키고, 장학사업으로 우수인력의 영농정착 및 농업계통 인력개발을 통한 농촌부흥을 위해 농대생들에게 등록금 전액지원 및 농업선진국 연수교육을 실시하고 있다. 또한 大山 農村文化賞 시상은 첨단농업 기술개발 확산, 농업구조 개선, 농촌교육·문화창달 및 농업공적 부문에 기여한 개인이나 단체를 발굴하여 시상하고 있으며, 농촌문화 창달사업으로 복지농촌건설 및 농촌 문화창달을 도모하기 위해 농업관련 각종 세미나, 심포지엄 개최 및 지원을 하고 있다.

3) 大山財團(教保生命)

국민문화 수준의 質的 向上과 국가발전을 위해 韓民族의 정서이자 정신적 뿌리인 文化暢達 및 국제화시대에 걸맞는 우리 문화진흥에 기여하고자 「民族文化暢達」과 「韓國文學의 世畀化」를 추진하는 公益法人으로 92년 12월 창립총회를 거쳐 文化部의 法人設立許可를 받아 창립되었다. 同財團(創立者 大山 慎鏞虎, 理事長 慎昌寧)의 出捐金은 총 102억 8,600만원으로 92년 3월 24억 8,000만원, 92년 5월 15일 15억, 93년 3월 28억 7,000만원 그리고 94년 3월 24억 3,400만원 등을 출연하였다. 주요 사업내용을 보면 다음과 같다.

大山文學賞 시상은 한국문학의 세계화, 국민정서 향상, 창작문화 저변확대 등을 위해 詩(詩調) 小說, 評論, 戲劇, 번역 등 5개 분야에 시상하고 있으며, 文學人 創作 및 한국문학번역지원을 통해 건전한 창작풍토 조성 및 창작문학 진흥을 위해 역량있는 創作文人에게 창작지원금을 지원하며, 한국문학의 세계화 및 민족문학의 선양을 위한 우리 문학작품의 번역 활성화와 文學賞 수상 가능 작품 및 大山文學賞 수상작 번역지원을 하며, 해외한국학 연구지원으로 외국에서의 학국학 연구를 장려함으로써 한국문화를 널리 세계에 선양하며 한국 및 한국문화에 대한 공감대를 넓혀 한국에 대한 인식을 제고시키고 특히 韓國文學의 저변확대, 번역가 양성을 위해 외국인으로서 한국문학 연구인을 우선 지원하고, 國際文學 文流事業으로서 우리 創作文學을 세계에 널리 알리고 文化的 領土를 넓히며 한국에도 세계적인 文豪가 탄생할 수 있는 길을 다지고 넓히기 위하여 국제문화 심포지엄, 세미나, 해외저명 문인 초청강연회 등을 개최하며 끝으로 青少年文書作品 公募를 통하여 청소년들의 情緒를 순화시키고 독서인구를 늘리며 나아가 全人教育의 기회를 부여하는 한편 未來에 우리 文學의 주역이 될 청소년을 발굴, 養成 · 公募에 선발된 장학생은 방학 중 장기 장학생을 선발하여 대학 졸업시까지 장학금을 지급한다.⁴²⁾

7. 社會的 責任 對比 實績

教保生命은 國民文化發展 및 韓民族 文化暢達을 위해 설립된 「大山財團」과 先進國型 福祉農村 建設을 위한 「大山農村文化財團」을 公益事業으로 운영하고 있으며, 체육꿈나무사업 지원, 大韓癌協會 등 연구단체 지원, 영암장악회 장학기금 지원 등 奨學事業, 각종 社會福祉團體 지원, 각종 文化行事를 협찬하고 있다. 91년부터 3년간 총 사업규모는 146억 6,500만원에 이르고 있다.

大韓生命은 고액계약자 및 우수설계사 무료종합건강진단을 비롯하여 서울지하철 및 서울특별시에 월간 「한국인」 책자기증, 컴퓨터교실 운영, 각종 문화행사 협찬 등 각 분야별로 다양하게 공익사업을 전개하고 있으며 3년간 총 사업규모는 14억 2,100만원이다.

第一生命은 의정부의 임대주택건설을 비롯하여 계약자 종합검진, 임산부 검진, B형간염검진서비스, 농기계보내기운동 등 각종 사회복지사업 지원, 군항제, 진남제, 국민학교 어린이 수련 문화행사 협찬 · 개최하고 있으며 총 사업규모는 3년간 104억 1,800만원이다.

三星生命은 「三星公益財團」을 설립하여 이를 중심으로 다방면에 공익사업을 전개하고 있다. 91년부터 3년간 총 사업규모는 2,587억 7,200만원(삼성의료원사업 포함)으로 당연 1위이다.

42) 생명보험협회, 『생명보험 공익사업』, 1195, pp.36~47.

興國生命은 보험계약자 무료건강진단 실시, TV방송국 주관 각종 문화행사 협찬, 각 지역 문화제 행사 지원, 체육선진화·국제화에 일조하기 위해 배구단 운영 등을 하고 있다. 3년간 총 사업규모는 14억 3,100만원이다.

東亞生命은 계약자 자녀초청 철새탐조여행 등 청소년행사, 동아가족초청행사, 생활정보책자 발간·배포 등을 행하고 있는데 3년간의 총 사업규모는 9억 1,200만원이다.⁴³⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 各生保社는 나름대로의 社會的 責任을 수행하고 있으나 教保生命의 大山財團이 행하고 있는 우리 文學의 世界化 事業은 우리 韓國人이 노벨文學賞을 수상할 수 있도록 지원하는 사업으로 그 취지와 각오가 높보인다고 평가되며 社會的 責任遂行에 三星이 이어 업계 2번째로 기여하고 있다.

VII. 教保生命의 成長要因 分析

教保生命은 성장을 거듭, 오늘날 국내 10위권(매출액 기준)의 초우량기업으로 우뚝 섰는 바 이 모두가 국가와 民族과 社會를 상호 발전시키고자 하는 뜻이 포함된 先覺的인 創立理念의 선정, 商號와 主力商品을 접목시키는 독창적인 創業戰略 등 탁월한 초기 판매전략이 밀바침 되었기 때문이다.

교보생명의 성장요인은 여러가지 측면에서 고찰·분석할 수가 있으나 가장 두드러진 要因은 「差別化」(Discrimination) 전략이라고 할 수하겠다. 資本主義體制는 競爭의 原理이며 경쟁에서 이기는 자만이 존재할 수 있는 냉혹한 체제이다. 경쟁에서 이기는 唯一한 길은 오직 差別化의 戰略만이 주효한다. 즉 내 것과 남의 것 사이에는 무엇인가 差別이 있어야만 고객의 선택을 받을 수 있는 것이며 선택받은 자가 市場을 지배한다.

교보생명의 差別化 戰略은 첫째 創立理念의 差別化, 둘째 商號의 差別化, 셋째 商品의 差別化, 넷째 教育의 差別化, 다섯째 組織運營의 差別化, 여섯째 管理運營의 差別化를 들 수 있다. 이를 좀더 부연 설명하면 다음과 같다.

1. 創立理念의 差別化

教保生命의 創立理念은 「國民教育振興」과 「民族資本形成」이다.

天然資源이 부족한 우리나라가 先進福祉國家로 발돋움 하기 위해서는 人力의 資源화가 필수적인 바 이를 위해서는 「教育振興」만이 해결책임을 선각하고 이 나라 青少年들이 훌륭한 교육을 받을 수 있는 경제적 여건을 조성하기 위해 國民教育振興을 創立理念으로 定立함은

43) 生命보험협회, 위의 책, pp.16~17.

물론 이를 회사경영의 중심으로 삼고 있으며, 民族資本形成은 創立 당시 폐허했던 國民經濟를 부흥시키고 產業基盤構築을 통한 국가경제 재건 및 民族自立經濟의 터전을 마련하기 위해서는 국내자본 축적이 절실하였음을 先覺하고 이러한 時代的 使命을 수행하기 위해 民族資本形成을 創立理念으로 정립한 것이라 料된다.

그러면 이와같이 훌륭한 創立理念의 思想的 根源은 무엇이며 어디서 創出되었을까. 大山의 創立理念의 思想的 源泉은 아마도 三善·三益의 思想的 背景이 아닌가 한다. 즉 三善은 善意契約·善良管理·善意教育의 哲學이며, 三益은 國益思想·客益思想·社益思想의 三者共榮의 哲學的 思想을 말한다.

保險契約의 基本哲學은 最大 善意契約(Utmost Good Faith)이다. 일반 商事契約이 法的契約이라면 保險契約은 良心的·道德的 契約인 것이다. 保險의 當事者인 保險者나 契約者は兩者共히 가장 良心的이어야 한다. 保險契約을 체결하는 마음가짐은 마치 神에게 기도하는 心情으로 임하여야 한다. 保險者는 真金不鏽하여 가식이 없이 真實하고 無自欺(자기 자신을 속이지 않는 心情)의 思想으로 가장 良心的이며 誠實해야 하고, 契約者도 역시 告知義務(representation)에 있어 자기 자신을 기만하지 않는 無自欺의 思想을 가져야 한다. 兩者가 다같이 「無自欺」의 良心을 가지고 契約에 임할 때 비로서 真實한 保險이 創出되는 것이다.

善良한 管理者의 思想은 保險의 必須的 條件이다. 保險者는 契約者の 財產을 管理·運用함에 있어 善良한 管理者의 주의와 의무를 이행해야 한다. 保險은 人間이 創案해 낸 制度 가운데 가장 훌륭한 經濟的 準備制度라고 한다. 契約者は 자기의 財產과 生命을 保險者에 맡길 때 오직 保險者의 誠實과 良心만을 믿고 一任한다. 保險者의 公信力은 오로지 無形的 良心의 所產이며, 真實의 代價인 것이다. 오늘날 우리나라의 保險認識이 그다지 좋지 못한 根本的原因은 그간 保險을 경영해 온 많은 保險者들이 善良한 管理者의 주의와 의무를 다하지 못하고 契約者の 財產을 자기들 마음대로 流用하고 保險이 갖은 바 그 理念을 성실하게 수행하지 못한 것이 가장 큰 이유였다고 볼 수 있다.

善意教育의 思想은 善良한 教育만이 善良한 人間을 만들며, 善良한 人間들이 善良한 社會와 參된 國家를 건설할 수 있는 것이다. 教育이 없는 나라의 將來는 없는 것이며 未來의 희망과 발전을 기약할 수 없다. 우리의 암울했던 時代에 오로지 나라를 구할 수 있는 유일한 길은 교육을 통하여 人材를 양성하고 이들을 人間資本(human capital)化하여 知的 產業(knowledge industry)을 개발하고 研究와 開發(R & D)을 통하여 救國의 根源을 삼는 것 이 우리가 선택할 길이였다.

다음으로 三益思想은 國益思想·客益思想·社益思想이다.

國益思想은 폐허한 우리나라 경제를 民族資本形成을 통하여 재건하고 이를 이끌어 福祉社

會建設과 國民經濟를暢達하려는 哲學이며, 客益思想은 모든 會社의 經營 center을 契約者 利益優先의 原則下에서 추구하여 顧客滿足을 배가하고 이들이 누리는 福祉와 健康이 民族經濟向上에 直結되게 한다는 崇高한 思想이고, 社益思想은 營利를追求하는 株式會社體制의 法人으로서 株主와 社員들의 利益을 보장하고, 이들의 건전한 발전을 통하여 國家社會에 이바지할 수 있는 役軍을 양성코자 하는 것이다.

이와같은 大山의 思想은 三者共榮과 社會的 責任의 귀속자인 株主, 顧客, 社員, 國家, 社會 등 모든 면에 골고루 그 果實이 共分되도록 하였으며 이를 실천에 옮겨 舉國的 嘉獎制度를 창안·성공리에 수행하고 있다.

이상과 같은 見地에서 同業 기존 6개 生保社의 經營理念을 살펴·비교해 보면 三星生命의 經營理念을 「人材와 技術을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 人類社會에 貢獻한다」이며, 大韓生命은 「人間尊重·正道追求·價值創出」이고, 興國生命은 「고객을 존중하는 경영, 人材를 양성하는 경영, 으뜸을 지향하는 경영, 社會에 기여하는 경영」으로 되어 있고, 第一生命은 「誠實·勤勉·協同」이며, 東亞生命은 「고객경영(더불어 경영), 창조경영(만드는 경영), 세계경영(앞으로 경영), 사회공헌(베푸는 경영) 등이다. 따라서 이들과 教保生命의 創立者 大山의 創立理念은 추상적이거나 理想的인 것이 아니고 實踐可能한 아니 꼭 實踐에 옮겨야 하는 時代의 召命이 담긴 結實的 理念이라는데서 創立理念의 差別化가 존재하는 것이다.

2. 商號의 差別化

당시의 保險業法 제4조의 규정에 의하면 生命保險事業을 수행하는 회사의 商號에 「教育保險」이라는 用語使用이 불가능 하였으나 慎鏞虎 社長은 「教育振興」사업이 국가적 차원의 사업임과 특수상품 「교육보험」의 탁월한 가치를 들어 정부당국을 설득, 창립이념구현의 창업소신을 관철하였으며, 「大韓教育保險」이라는 독창적인 상호를 사용하여 기존의 生命保險會社의 부정적 이미지를 불식시켜 後發社의 不利를 오히려 有利로 전환시켜 나가며 성장을 거듭해 나갔다.

당시의 國民經濟的 與件이나 保險 특히 生命保險에 대한 國民的 情緒는 더이상 추락할라야 추락할 수 없는 나락에 빠져있었으며, 失業과 物價高 등은 우리나라 경제의 來日을 점칠 수 없는 실정이었다.

그러나 국민 모두가 가난하던 時節, 가난과 싸우며 모질게 살아가는 환경에서도 子女들 교육에 未來의 희망을 걸었던 부모들에게 「교육보험」은 꿈과 희망의 청사진을 제시해 주는 信任狀이었다. 「끼니는 짖어도 아이들만은 가르치겠다」라는 부모님들의 확고한 신념아래 만난

을 극복하고 열심히 일해가던 시절 교육보험의 상호는 문자 그대로 希望의 化身이며 未來의 約束이 아닐 수 없었다. 이러한 時點에서 大山의 商號差別化 戰略은 오늘의 교보생명이 존재하게 된 최선의 선택이 아닐 수 없다. 大山과 같이 아무리 有能한 經營者라 하더라도 大韓敎育保險의 最初 商號인 「太陽生命」으로 그대로 계속되었다면 오늘과 같은 成長은 없었을 것이 명약관화한 일이다. 商號의 差別化 戰略은 大山이 창안한 思考中 가장 돋보이는 것임에 틀림없다.

3. 商品의 差別化

무한경쟁시대의 企業의 生存戰略은 재론의 여지없이 商品差別化의 戰略이다. 同業他社에 비하여 탁월하고 월등한 良質의 顧客滿足 新商品의 개발인 것이다. 教保生命은 商號의 差別化에 이어 이에 直結되는 商品差別化의 戰略을 단행했다.

즉 「敎育保險」은 社會保障과 저축기능을 갖춘 生命保險商品으로 生命保險原理와 청소년 교육을 接木시켜 學資金을 保險金으로 지급하는 독특한 보험상품으로 大山은 국내외적으로 3년여에 걸친 조사·연구와 노력 끝에 世界 최초로 개발한 획기적인 商品이다. 「진학」·「敎育」 등 無形의 概念的 用語를 「敎育보험」이라는 이름으로 有形의 新商品化하여 높은 교육열을 가진 많은 國民들로부터 폭발적인 호응을 받았으며, 특히 “매일 담배 1갑으로 子女의 敎育을 平生保障”이라는 상징적 구호가 온 국민들에게 잠재된 자녀교육 욕구와 저축의 필요성을 구체적으로 直結시켜 국내 개인보험시장의 획기적 성장의 전기를 구축해 주었다. 창립초기 교육보험 패매실적 및 지급금 현황을 보면 <표 20>과 같다.

또한 「敎育보험 창안」은 세계보험업계에도 크게 영향을 미쳐 당시 세계 전반적으로 기존의 주영역이었던 生命保障機能領域에다 社會保障機能을 추가·확대하였고, 교육보험을 통한 文盲問題와 產業資本形成 문제를 일시에 해결할 수 있는 선진적 방안이어서 세계 開發途上國의 국가 발전모델이 되기도 했다. 현재 이 보험은 세계 각국의 보험업계가 선별적으로 도입·판매 중에 있으며 우리나라의 경우 33개 전생명보험회사가 이를 판매 300만명 이상의 계약자가 있으며 교보생명은 상품개발 52종, 타사는 120여종을 개발·판매하고 있으며 日本은 물론 東南亞 開發途上國에서 標準的 상품모델을 개발·판매 중에 있다.⁴⁴⁾

교보생명의 상품차별화 전략이 얼마나 성공적이었나를 응변적으로 말해 주는 자료로 교육보험 타사 대비 현황을 보면 <표 21>과 같다.

교보생명이 개발한 탁월한 상품개발 실적을 보면 세계 최초로 교육보험 개발(진학보험 1958, 8), 「종업원 퇴직 적립보험」(77, 6), 보장성 보험의 새지평선을 연 「암보험」(80, 12),

44) 교보생명 제공 자료 참조.

<표 20>

창립초창기 교육보험 판매 및 자급금 현황

(단위 : 신계약액, 자급금-천원, %)

	사업년도	1(58년도)	2(59년도)	3(60년도)	4(61년도)	5(62년도)	6(63년도)
신 계	교육보험	241,950	873,620	304,755	517,070	1,175,830	1,219,960
	개인계	241,950	873,620	305,955	520,480	1,393,890	1,381,804
	회사계	241,950	873,620	350,525	1,374,640	4,178,937	2,390,129
점유율	개인보험대비	100.0	100.0	99.6	99.3	84.4	88.3
	회사전체대비	100.0	100.0	86.9	37.6	28.1	51.0
	사업년도	7(64년도)	8(65년도)	9(66년도)	10(67년도)	11(68년도)	12(69년도)
약	교육보험	2,125,940	4,189,541	8,201,921	5,986,227	9,169,702	11,647,434
	개인계	2,317,350	4,189,601	8,201,921	9,635,341	16,600,075	18,020,024
	회사계	3,899,672	7,481,713	11,326,304	31,290,222	22,159,382	63,111,590
점유율	개인보험대비	91.7	100.0	100.0	62.1	55.2	64.6
	회사전체대비	54.5	56.0	72.4	19.1	41.4	18.5

	사업년도	8(65년도)	9(67년도)	10(67년도)	11(68년도)	12(69년도)	13(70년도)
지 급	교육보험	92,766	149,910	198,653	342,683	504,296	656,142
	개인계	93,176	151,010	200,466	374,645	596,458	833,978
	회사계	181,446	311,343	445,109	874,712	1,399,524	2,163,059
점유율	개인보험대비	99.6	99.3	99.1	91.5	84.5	78.7
	회사전체대비	51.1	48.1	44.6	39.2	36.0	30.3
	사업년도	14(71년도)	15(72년도)	16(72년도)	17(73년도)	18(74년도)	19(75년도)
금	교육보험	584,766	984,214	1,272,203	1,981,548	3,376,116	4,335,462
	개인계	735,202	1,645,575	2,565,426	3,807,762	4,702,618	6,076,513
	회사계	2,799,984	4,428,159	6,781,341	5,588,743	6,466,213	9,966,354
점유율	개인보험대비	79.5	59.8	49.6	52.0	71.8	71.3
	회사전체대비	20.9	22.2	18.8	35.5	52.2	43.5

(협회/감독원 제출 월말보고서 기준)

업계 최초로 失損價值 保障概念의 상품인 「부부금슬보험」(82, 1), 저금리시대의 경영난에서 업계를 구조한 「우대복지보험」(82, 10), 교육보험의 잠재시장을 개척한 「교육보험 태아가입 특권」(89, 11), 「새연금보험(α)」, 「무배당 21세기 대형보장 안전보험」, 「유어라이프보험」, 「21세기 골드연금보험」, 「21세기 종합교육보험(α)」, 사망보험 선지급 특약, 「21세기 골드암

<표 21>

교육보험 타사대비 현황

(단위 : 억 - 억, 원 - 백만)

구 分		FY32(88)	FY33(89)	FY34(90)
신 계 약	당사	41,918	96,130	125,246
	삼성	52,707	77,774	82,677
	대한	21,801	27,201	41,112
	당/삼	79.5	123.6	151.5
	당/대	192.3	353.4	304.6
지 금 금	당사	62,884	73,369	97,258
	삼성	45,171	50,010	64,866
	대한	23,908	28,504	35,583
	당/삼	139.2	146.7	149.9
	당/대	263.0	257.4	273.3

(협회 / 감독원 제출 월말보고서 기준)

치료보험⁴⁵⁾ 등을 개발하여 商品差別化의 戰略으로 업계를 리드하고 있다.

4. 教育의 差別化

有形의 商品이 아닌 無形의 商品을 판매하는 生命保險產業 경영에 있어 가장 중요한 요소는 모집사원의 교육이다. 見物生心의 有形商品의 販賣도 힘드는 경쟁시장에서 無形의 보험 상품을 판매한다는 것은 商品의 販賣技術이 요구되며 이는 오직 교육의 힘으로 극복하지 않을 수 없는 것이다.

교보생명의 교육차별화 전략은 창립초기에서부터 시작된다. 創立當時 販賣制度가 完全都給制로 실시되었기 때문에 外勤社員의 교육·훈련도 支社長 責任下에 이루어졌다. 그러나 本社直割體制로 전환된 후 59년 4월 외야조직개편이 실현되고 이어 指導部가 설치되면서 경기지사장으로 재직하던 朴達圭가 지도부를 담당하게 되었고 이를 계기로 指導部의 주요과업이 募集員의 교육·훈련이었다. 특히 外勤職員은 교육계 출신의 元老級으로 구성되었으며 이들의 知的 水準과 人格은 最高의 수준이었다. 朴達圭 部長은 生命保險의 理論과 人性教育에 심도 깊은 知識을 겸비한 人材로서 당시 生保業界의 교육담당자로서는 東邦生命의 姜和秀와 쌍벽을 이루고 있었던 것이다.

“教育은 영업이요, 영업은 교육”이라는信念아래 영업적 교육을 강화하기 시작했다. 63년

45) 교보생명, 「생산성 대상 심사자료」, 1995, pp. 34~40.

1월 지도과외에 指導部內에 研修所를 신설하여 외야교육을 한층 강화하고 전문화함으로써 모집원의 자질과 능력을 크게 향상시켰다. 이와같은 교육에 힘입어 63년 3월 保有契約이 業界 3위로 부상할 수 있게 되었다.

1970년 教育院에 교육과, 연수과, 연수원을 신설하고 「제2 창사운동」을 적극적으로 뒷바침하였다. 1987년 8월 研修院을 신설하고 산하에 연수부와 관리부를 두어 교육기능 수행과 계성원 개원에 대비한 사전준비를 하였다.⁴⁶⁾ 82년 4월부터 각 영업국에 연수소를 설치, 지구 외무지도단을 두어 외야교육에 대한 지원을 강화했다. 1987년 6월 1일 啓性院 開院으로 교육 훈련은 一大轉機를 맞이하게 되었으며 啓性院教育－業務現場教育－自己開發의 연계에 의한 人力養成에 박차를 가하였다.

內外野 教育訓練體系로 内勤社員 教育, 新入社員 教育, 一般社員 教育, 관리자 교육, 기관 장 양성, 외야직원 교육 등을 중점적으로 실시하고 있다.

教保生命의 教育總本山인 啓性院은 1987년 6월 1일 忠南 天安市 留糧洞에 부지 116,757坪, 대지 25,000坪, 건평 9,588坪을 건립하고 주요시설로 대강당 617석, 중강당 182석, 강의실 100인 2실, 50인 2실, 상호교육실 18인 34실, 19인 2실, 명상실 150석, 식당 360석, 숙실 671인, 실내체육관 360명, 헬스클럽 90인, 잔디운동장 2,115坪의 규모를 갖춘 국내 최대 연수원 시설이다.

啓性院의 「啓」字는 슬기와 知能을 열어 깨우치게 함을 뜻하고, 「性」자는 사람이 태고난 性質, 萬物이 가지고 있는 본 바탕을 뜻하며, 「啓性」은 事物의 理致를 자기 스스로 깨우쳐 터득하여 마음의 根本을 새롭게 탄생시키는 연수도장임을 상징한다.

啓性的 人材養成 方面의 9大 課目은 ① 内野 關門課業은 나의 啓性이다. ② 外野 關門課業은 우리의 求心이다. ③ 事業計劃의 教教材化, ④ 全 幹部의 教師化, ⑤ 1:5 組織管理의 經營化, ⑥ 相互教師로 相互教育化, ⑦ 知識의 持續的 近代化, ⑧ 自己開發의 生活化, ⑨ 精神空間의 價值化 등을 課業으로 삼고 있다.

교보생명의 성장요인은 교육의 철저라 할 수 있다. 후발사로서 선발사를 추월하여 업계 정상에 오를 수 있었던 힘은 同業他社에 비하여 탁월한 교육훈련의 차별화 전략이었다. 당시 우리나라의 사회적 환경은 4·19와 5·16군사혁명 등 정치적 변혁기를 당하여 수많은 양심적이고 수준높은 人材들이 自意半·他意半으로 職場을 물러났으나 올바로 취직할 직장이 없어 失業의 상태였으며, 또한 教育熱의 過大로 많은 有能한 젊은이들이 高等教育을 받았으나 일할 직장이 없어 고급인력이 실업의 상태에 있었던 것이다. 國家的·社會的 損失이 막대하여 個人的 失望은 말할 수 없는 처지라 企業은 얼마든지 힘 안 들이고 人材를 고용할 수 있었

46) 교보생명, 『대한교육보험 30년사』, 1989, pp. 401~407.

던 시기이다. 賠酬야 여하간 出勤할 직장이 있으면 다행이었다. 이러한 時代的 狀況에 처하여 교보생명은 퇴직 공무원, 우수한 대학졸업자들을 공모하여 수준 높은 保險教育과 愛國觀 및 人性教育을 실시하고 보람찬 일자리를 제공하였다. 「一當百」의 能力있는 社員으로 변신한 이들은 교보생명의 창업이념과 창업주의 眞金不鏽한 人間美에 감동하여 철저한 專業的 세일즈맨이 되었으며 이들의 패기찬 영업활동은 교육보험을 業界 頂上으로 오르게 한 原動力이 되었던 것이다. 이러한 교보생명의 교육차별화 경영전략을 뒤늦게 체감한 業界는 1960년대 중반부터 교육훈련에 중점투자하기 시작했던 것이다.

교보생명의 교육차별화 특징은 철저한 보험전문성 지식의 함양과 自己開發을 통한 人性教育이 특징이 되어 전인적·직업적 인간상으로 구현되는 것이 특징이라 하겠다.

5. 組織運營의 差別化

교보생명은 시대에 알맞는 영업조직형태를 구축함으로써 조직운영의 차별화 전략을 추구하였다. 보험 영역의 중심인 개인보험 영업조직형태를 시대와 환경에 알맞도록 지속적으로 선진화 시켰다. 영업형태 및 영업조직 발전과정을 보면 1960년대는 프로파시스템(proper system)을 1970년대는 블럭시스템(bloc system) 그리고 현재는 新營業區域制(新 debit system)을 구축·영업하고 있으며, 영업관리 조직발전 과정을 보면 초창기에는 完全都給制 60년대 混合直營制(부부도급제, 직영분실 일부설치 형태), 66년 直營支社體制(分室中心 형태), 1976년 영업국·영업소(지부)(총국체제 출범)을 영위하고 있으며 특기할 사항은 초창기 다양한 영업체널 형태로 ① 1인 1교개척 전략, ② 대학생지부 설치, ③ 쿠폰제 소액보험 일부제, ④ 백화점 점두판매 도입 등 다양한 영업망을 구축하여 활동한 것이 주목된다.

이러한 영업체제의 活性화를 이용하여 大型團體保險市場을 선점하여 업계 정상을 탈환하였다. 즉 ① 전국교육공무원단체와 국민저축 계약 체결, ② 협연초생산조합과 국민저축 계약 체결, ③ 해군과 국민저축 계약 체결, ④ 기타 국민저축조합과 계약 체결, ⑤ 육군과 특종 저축보험 체결, ⑥ 한전과 특종 퇴직보험 계약 체결 등 국내 최대의 대형계약을 체결하는 개가를 올렸다.

6. 管理運營의 差別化

保險契約의 生命은 維持率 제고에 있다. 유지가 되지 않는 契約은 없느니만 못하다. 59년 교보생명은 契約의 保全管理 특히 保險料收金管理體制의 확립이 문제가 되었기 때문에 1959년 保全課를 신설하고 수금체계의 개선을 단행함과 함께 16명의 保全職員을 선발, 서울지구

에 배치하였다. 이로서 契約者 事後奉仕와 保險市場의 저변확대에 노력하였다. 이로써 維持率이 向上되고 社勢擴張에 따라 釜山分室을 개설하고 収金業務를 전담하게 하였다. 또한 장기간의 계약관리가 필요한 보험계약의 특성상 기간이 경과됨에 따라 기하급수적인 사무량 증가가 뒤따르게 됨으로 이의 효율적인 대처는 물론 나아가 계약자 봉사에 충실하게 하기 위해 국내 생보업계 최초로 전산화를 단행하여 時代를 앞서는 전산화시스템을 구축하여 조직 관리운영의 차별화를 도모하였다. 사무전산화 추진 현황을 보면 KICO설립(71, 7) 및 최신 대형 컴퓨터 시스템 설치가동(72, 9), 온라인업무 개시(서울↔부산간 78, 7), 지방영업국 온라인망 구축(81, 4), 재경 영업국 온라인 망을 구축(83, 3)하였으며, 광화문사옥 준공과 동시에 전국 영업국에 온라인망을 완전구축하여 업체 최초로 전국 단위의 온라인 체제를 완전 구축했으며 특히 보전업무 중심의 사무전산화에서 新契約, 收納, 保全, 經理, 貸出 등 회사 전업무가 온라인화 되었다.⁴⁷⁾ 그리고 보험증권 즉시 발급제를 시행하여 계약자에 철저히 봉사하는 체제를 이룩했다.

이상에서 살펴본 바와 같이 大山의 差別化 經營戰略은 時代를 앞서 가는 先覺者的인 것이다. 成功的 事業家들의 경영전략의 제1호는 모두가 差別化 戰略이었던 것이다. 仁村 金性洙는 「公光私後」의 경영이념의 차별화로 時代를 리드했으며, 柳一韓은 GU사이드를 도입·개발하여 商品의 差別化로 製藥業界를 리드하여 時代에 앞서 갔다. 이들 先覺者들의 差別化 政策은 오늘날 WTO體制의 무한경쟁시대를 맞이하여 가장 중요한 전략이다. 大山의 이와 같은 差別化的 戰略은 오래전에 이미 오늘의 무한경쟁시대를 내다보았던 先見之明을 소유한 탁월한 先覺的인 경영자임을 입증하고 있다고 할 수 있다.

VIII. 教保生命의 未來像

1. 世界生命保險市場에서의 教保의 位相

94년 3월호 SIGMA지에 의하면 92년도 기준 전세계의 生·損保 總括收入保險料가 1조 669억달러이고, 그 중 52.4%가 生命保險部門으로서 7,684억달러의 收入保險料 규모를 나타내고 있다. 이 가운데 우리나라가 속해 있는 아시아地域은 生損保合計 3,941억달러의 수입보험료로 26.9%의 시장점유율을 마크하고 있으며, 특히 生命保險分野에서는 2,834억달러로서 36.9%의 가장 높은 시장점유율을 점하고 있다.

대륙별 생·손보시장의 분포상황을 보면 <표 22>와 같다.

47) 교보생명 제공 자료.

〈표 22〉

대륙별 생·손소시장의 분포현황

(단위 : 억US\$)

구 분		아시아	북미	유럽	아프리카	오세아니아	남미	계
생 보	수입보험료 M/S	2,837 36.9%	2,326 30.3%	2,246 29.2%	116 1.5%	116 1.5%	41 0.5%	7,684 100%
손 보	수입보험료 M/S	1,104 15.84%	3,242 46.5%	2,314 33.2%	56 1.9%	106 1.5%	152 2.1%	6,975 100%
합 계	수입보험료 M/S	3,941 26.9%	5,569 38.0%	4,561 31.1%	173 1.2%	222 1.5%	193 1.3%	14,659 100%

韓國의 보험산업은 수입보험료 기준으로 70년대 연평균 성장을 38.5%, 80년대 40.5%의 비약적인 성장을 하였으며, 특히 생명보험시장은 각각 43.2%, 47.1%의 경이적인 성장을 기록하였다. 그 결과 92년 수입보험료 기준으로 生保는 세계 6위, 損保는 12위, 보험업계 전체로는 6위를 마크하고 있으며, 각국의 보험산업이 전체국민경제에 차지하는 중요성을 평가하는 GNP에 대한 生保收入保險料比率은 9.89%로서 세계 2위를 차지해 왔다. 그러나 국민 1인당 평균보험료는 658달러로 세계 18위이다.

교보생명은 총자산 기준으로 94년 3월말 현재 세계 38위(총자산 128억달러)를 점하고 있으며 總資產 展望은 2000년 3월 748억달러, 2010년 3월에는 3,000억달러에 이를 것으로 전망되어 세계 생보 10대 회사의 꿈을 키우고 있다.⁴⁸⁾

또한 아시아지역의 生保社 順位로는 收入保險料 46억 3,990만달러, 순수익 5억 1,100만달러 총자산 127억달러로 19위를 차지하고 있다.⁴⁹⁾ 주요 국가별 보험산업 현황은 보면 〈표 23〉과 같다.

교보생명은 세계 및 아시아지역의 유수보험기관으로서 해외보험 유관기관과 재보험사업 및 상호교류를 긴밀하게 취하고 있으며 국제보험기구 및 관계기기관과도 각종의 정보를 교환하고 있다.

2. 21세기의 教保生命像

94년 1월 20일 교보생명의 제15대 대표이사 사장으로 취임한 李重孝는 젊음의 패기를 바탕으로 「새시대·새바람·새경영·새교보」를 창조할 것을 다짐하면서 그 實踐方案으로 5대

48) 교보생명 제공 자료.

49) 교보생명 제공 자료.

〈표 23〉

주요국가별 보험산업현황

구 분	한국	일본	미국	영국	프랑스	독일	캐나다	이태리	대만
생보수입보험료(억US\$)	287	2,364	2,165	661	477	423	161	85	67
점유율	3.78	30.77	28.18	8.60	6.20	5.50	2.10	1.11	0.88
순위	6	1	2	3	4	5	7	12	14
GDP대비율(%)	9.8	6.3	3.6	7.3	3.8	2.3	3.0	0.8	3.3
순위	2	4	12	3	11	18	13	34	13
1인당 수입보험료(US\$)	658	1,903	857	1,142	831	524	589	150	329.2
순위	11	1	6	3	7	16	14	23	20
손보수입보험료	73	837	3,059	362	366	651	182	223	31
순위	12	2	1	5	4	3	7	6	21

GDP대비율 및 1인당 수입보험료는 생보기준임.

經營指標을 제시하였다. 즉 ① 人間尊重 經營, ② 行動하는 經營, ③ 신바람나는 經營, ④ 內實經營, ⑤ 顧客價值를 創造하는 經營이다. 李社長은 이를 「SPURT」로 要約하여 全力投球, 總力發揮, 最後의 力走 등으로 해석하고 다소 위축된 사세를 만회하고 業界 頂上은 물론 世界 超一流 保險會社를 만들기 위해 野心찬 未來像을 제시하고 있으며, 지난 1958년 8월 7일 創立時부터 사용하던 「大韓教育保險株式會社」의 社名을 1995년 4월 3일 「교보생명」으로 時代에 알맞게 변경하여 새롭게 탄생시키는 용단을 내렸다.

취임 후 李重孝 社長의 이룩한 經營實績을 살펴보면 먼저 人間尊重 經營의 實踐的 要素로서 能力主義 人事實施, 任·社員年中 教育訓練 實施, 人力養成 3大 基本方針 樹立 및 實踐, 국내외 위탁교육 및 연수실시(연중 계속), 둘째 행동하는 경영의 實踐事項으로 課長中心 경영체제 확립실시, 總局機能 강화, 우리의 指標 개정 및 生活設計士 지원확대, 不合理한 관행 개선, 本社·영업국간 자매결연, 내근사원 상품판매 캠페인 전개, 셋째 신바람나는 경영의 實踐事項으로 토요일 격주휴무제 실시, 「새바람·새교보」 프로그램 실시, 전사원 한마음운동 실시, 노사공동선언문 채택, 후생복리제도 개선, 대규모 승진·승급 실시, 넷째 內實經營의 實踐事項으로 不實組織 및 不實契約 정비, 종합금융그룹 추진 공식선언, 경영평가 최우수 회사 선정, 계약자 1인당 최고의 배당준비금 적립, 한국전산 인수, 다섯째 고객의 가치를 창조하는 경영으로 텔러제도 도입 및 전영업국 확대실시, 지급금 청구서류 간소화 시행, 약관

50) 교보생명 제공, 『교보생명보험 경영기조』, 참조.

대출원금 분할상환 자동납부제 시행, 보험금 지급기일 단축, 고객카드제 실시, 「가장 빠르게 가장 친절하게」운동 추진, 보험증권 즉시발급제 실시 시행, 신용카드 이용 보험가입제도 실시, 보험가입 사전심사제 시행, ADS 구축, 實시간 처리시스템, 콜서비스제 실시⁵⁰⁾ 등 실로 다양하고 만족스런 선진경영시스템을 구축했다.

李重孝 社長은 21세기 教保像으로 顧客과 함께 풍요로운 社會를 창조하는 綜合金融그룹을 창조하기 위하여 21세기를 선도하는 世界 超一流 保險會社, 최상의 서비스를 제공하는 綜合金融機關, 人類와 社會에 기여하는 社會福祉企業을 創造할 것을 目標로 하고 教保그룹의 事業領域을 保險部門, 證券部門, 銀行部門의 三大領域으로 구분하고 보험부문은 教保生命을 주축으로 하여 損害保險, 海外支社를 설치하고, 증권부문은 교보투자자문, 투신 先物, 信用評價 등의 部門을 확장하고, 은행부문에는 純金, 리스, 카드 등의 영역을 확대하여 국내자회사 24개, 해외거점 13개를 구축하고자 한다.

教保生命의 事業規模를 總資產은 94년의 11조 5,000억원에서 97년 22조 5,000원, 2000년 50조원으로 증대시키고, 保有契約은 94년 157조원에서 97년 336조원, 2020년 850조로 하고 수입보험료는 94년 4조원에서 97년 7조 8,000억원, 2000년 17조원으로 상향시킬 의욕에 찬 비전을 제시하고 있다.

3. 21世紀를 선도하는 世界 超一流 保險會社

教保生命은 2000년 世界 10位圈 生命保險會社로 進入할 것을 目標로 설정하고 이를 위해 국내 生保業界의 리딩 컴파니로 부상하여 收入保險料 基準 世界 10位圈 生保社로 부상하고자 94년 147억달러로 38위권에서 2000년에는 250억달러를 거수하여 10위권에 부상하고, 매출액기준 한국 5위권 기업으로 진입하기 위하여 94년 현재 매출액 5조원으로 11위권에서 2000년 25조원을 달성하여 5위권에 부상하며, 보유계약건수 1,500만건을 舉績하여 전세대의 教保生命 家族化를 구축하고자 2000년 총인구 4,800만명의 1,500만 세대를 전체 교보가족화 한다.

先進 生保社 수준의 경영효율을 달성하기 위하여 維持率, 定着率의 선진수준도달을 目標로 94년의 13회차 유지율과 定着率이 각각 67%와 25%에서 2000년에는 각각 90%와 50%로 제고시키며, 業界 최고의 資產運用 收益率을 시현하고, 가장 안정되고 튼튼한 財務構造를 구축한 企業으로 養成하고, 世界 各國에 子會社와 주재 사무소를 가진 범세계화된 企業을 만들기 위하여 해외 현지법인 및 주재사무소 네트워크를 구축한다. 즉 現地法人 8개(美洲 2, 아시아 4, 구주 2), 주재사무소 5개(미주 2, 아시아 2, 구주 1)을 설치·운영한다. 그리고 교육보험의 세계적 상품으로의 명성확보 및 세계화를 시도한다.

企業公開로 國民的 企業으로 발전하기 위해 企業公開를 통해 國민적 기업이마지 확산, 세계적인 認知度와 公信力 확보, 從業員持株制를 시행하고, 고객제일주의 상품과 서비스제공을 하기 위해 종합생활보장제를 도입, 인간의 生·老·病·死를 책임지며, 契約者 利益配當의 最高實現을 달성하고자 業界 최고의 순이익 실현(死差益, 利差益, 費差益), 契約者 1인당 업계 최고의 배당금을 지급한다. 그리고 고객에게 최고의 만족을 주는 서비스를 제공하고자 「가장 친절하게」, 「가장 빠르게」, 「가장 기쁘게」를 실천에 옮겨 顧客滿足 經營을 실천한다.

보람과 꿈을 심어 주는 직장을 만들기 위하여 선진 경영관리 시스템, 고도의 전문가 양성과 능력주의 인사관리, 활력있는 社風造成 및 平生職場 구현을 도모한다.

4. 최상의 서비스를 제공하는 綜合金融機關

生命保險을 中心으로 綜合金融그룹 구축을 위하여 1994년 현재의 교보생명, 교보증권, 교보투자자문으로 자회사 2개에 불과하나 1997년에는 기존의 3개사에 綜合金融, 投資信託, 카드社, 先物會社, 經濟研究所 등의 5개 子會社를 신설하고 2000년에는 銀行, 損害保險, 信用評價, 리스社 등의 4개社를 신설하여 教保生命을 基軸으로 11개의 子會社를 포함하는 綜合金融그룹으로 비상하고자 하고 있다.

고객을 동반자로 하는 고객밀착형 금융서비스를 제공하고자 고객 편리성 증진을 위한 고객접점 금융업무를 수행하며, 고객중심의 최고의 점포를 마련하고자 대기시간 제로, 무결점 영업점포화, 문화 및 휴식공간으로서의 점포조성 등을 이룩하며, 지방화시대에 맞는 지역밀착형 금융서비스 제공을 위해 보험, 증권, 은행을 3대축으로 하는 지역밀착형 소매금융, 지역 One-Stop 종합금융서비스 체제 및 전국 邑, 面, 里·洞에 1개 이상의 점포망 3,000개 영업소를 조성하고, 따라서 고객편리성, 고객중심의 점포, 지역소매금융의 실현을 도모한다.

顧客財產의 善良한 管理者로서의 충실햄 역할 수행을 위하여는 契約者 자산의 효율적인 운용 및 다양한 금융니드 충족을 도모하고자 안정적인 자산구성 및 운용, 계약자의 자산형성 지원 및 서비스 제공, 완벽한 리스크 관리를 시행한다.

5. 人類와 社會에 기여하는 社會福祉企業

국민의 건강과 행복을 위한 복지서비스 제공을 위해 綜合老人人村 건설로 老後生活 및 老人問題를 해결하고, 契約者 및 市民의 건강증진을 위한 의료사업을 전개하여, 영유아 보육시설을 운영하고, 기타 주거 및 생활복지 서비스를 제공한다.

社會文化暢建을 위한 教育文化 서비스 제공을 目的으로 教保文庫를 통한 독서人口 저변

학대, 人材養成을 위한 각종 교육사업 전개, 국민의 문화·정서욕구 해결을 위한 문화사업 전개, 대산재단 및 대산농촌문화재단을 통한 공익사업을 대대적으로 전개한다.

보험사업의 부가가치 창출을 지원할 目的으로 經濟研究所, 保險大學, 電算子會社, 契約調查會社, 빌딩관리회사 등 자회사 운영으로 보험사업의 효율적 지원을 아끼지 않는다.

6. 金融專門人材 養成에의 進出과 課題

1958년 당시의 社會·經濟的 與件으로 보아 生命保險 不毛地라는 韓國에서 大山은 執念·說得·努力으로 관철하여 「國民教育振興」과 「民族資本形成」이라는 崇高한 創立理念을 설정하고 社名도 당당하고 특유한 「大韓教育保險株式會社」를 이 땅에 創立하여 4·19와 5·16 등 정치·사회·경제적 불안을 극복하고 名實相合한 世界的인 生命保險會社를 創出하고 그가 제시한 創立理念을 한치의 誤差도 없이 保險原理 및 理念에 따라 實踐에 옮겼다.

그가 이룩한 國家와 社會에 대한 貢獻은 大山이 그동안 국내외적으로부터 받은 各種의 受賞記錄이 이를 응변적으로 대변해 주고 있다.

즉 大山은 1962년 財務部長官 表彰, 63년 財務部長官 表彰, 64년 大統領表彰, 65년 國務總理 表彰, 66년 大統領 表彰, 67년, 68년 財務部長官 表彰, 68년 大統領 表彰 그리고 68년 財務部長官 表彰을 받은 바 이는 大山이 제창한 「民族資本形成」을 위한 內資動員으로 國民經濟發展에 크게 이바지한 혁혁한 貢獻의 砂증거이다.

大山은 國內에서 뿐만 아니라 世界속의 保險人으로서 1976년 7월 한국경제 및 교육발전에 기여한 공로로 세계대학총장회의(IAUP)로부터 왕관상을 수상했으며 同年 10月 美國 알라바마大學에서 「保險의 대스승(INSURANCE MENTOR)」으로 추대되었으며, 94년 10월에는 한국에서는 최초이며 세계에서는 6번째로 美國 「알라바마대학교 최고 명예교수」로 추대 받는 영광을 안았다.

이상에서 살펴본 바와 같이 大山은 創業하여 오늘에 이르기까지 總資產 11조 5,000억원 (94년 기준), 保有契約 163조원 그리고 매출액 4조원의 한국굴지의 大企業을 이룩하여 그가 제시한 「民族資本形成」의 目標를 달성하고, 특히 保險과 教育을 세계 최초로 接木시켜 교육보험을 개발하고 「國民教育振興」이라는 理念下에 舉國的 奬學制度를 도입하여 교육에 臨り던 수많은 青少年들에게 혜택을 시혜하여 우리나라 국가건설의 棟梁之材를 수없이 養成·배출하였다. 따라서 大山은 우리나라에서의 말은 바 使命은 거의 완수했다고 보아도 과언은 아니라 본다.

이제 21세기를 目前에 두고 世界的 經濟環境의 극격한 변화속에 WTO의 출범으로 세계 경제는 바야흐로 無限競爭時代에 돌입하였다.

60년대의 개발연대에서 우리나라는 良質의 값싼 노동력과 國際貿易環境에 힘입어 勞動集約的 工業化를 이루하여 수출주도형 경제정책으로 성장할 수 있었으나 이제 그러한 時代는 지났다. 부존자원이 부족하고 相對的으로 人的資源이 풍부한 우리나라의 실정에서 세계속의 韓國經濟를 이끌어 나가기 위해서는 이제 하드웨어(HW) 중심의 산업구조에서 탈피하여 知的產業의 구축으로 씽크탱크를 조성하여 소프트 웨어(SW) 중심의 산업으로 이행하지 않을 수 없는 형편이다.

教保生命의 21世紀像을 조감해 볼 때 教保가 指向하는 未來像是 世界 超一流的 綜合金融會社도 비상할 것을 기약하고 보험, 증권, 은행, 투자자문, 선물, 카드 등 그 領域을 확장하고자 하고 있다.

이러한 점에 着眼하여 볼 때 大山이 향후에 이루해야 할 唯一한 도정은 世界的인 一流 金融人을 양성하기 위한 綜合金融大學校를 설립하여 國家와 世界人類가 必要로 하는 최상의 專門保險人, 專門證券人, 專門金融家, 先物人 및 學者를 배출하여 韓國經濟發展은 물론 世界經濟開發에 기여·보비할 수 있는 人材를 양성하는 길이라고 생각된다.

이와같은 切實한 召命은 오직 大山만이 성취할 수 있는 것이며 하늘이 大山에게 부여한 天命이라고 볼 수 있다. 지금까지의 大山의 哲學과 經營能力, 社會的 責任수행 등에서 조명해 볼 때 충분히 실천에 옮길 수 있는 最適人이라 料된다.

IX. 結論

이상에서 우리는 우리나라의 生命保險事業의 厚시라 할 수 있는 朝鮮生命의 설립부터 시작하여 오늘에 이르까지 生命保險產業의 經營相과 특히 教保生命의 성장·발전과 그 成長要因 및 未來像을 살펴 보았다.

우리나라의 生命保險產業은 8·15해방과 4·19 및 5·16 등 정치·경제·사회적 격동기를 거치면서 우여곡절과 고통만장의 역경을 극복하고 국가경제 발전과 국민복지 향상에 전력을 투구하면서 94년말 현재 保有契約 956조원, 수입보험료 27조 7,400억원, 총자산 57조 6,800억원의 실적을 올리고 있으며, 92년도 수입보험료 기준으로 생명보험 6위, 손해보험 12위, 보험업계 전체로 세계 6위를 차지하는 경이적인 실적을 거양했다.

교보생명은 「國民教育振興」과 「民族資本形成」이라는 崇高한 創立理念을 바탕으로 大山 慎鏞虎 社長에 의하여 1958년 8월 7일 「大韓教育保險株式會社」로 창립하였다.

교보생명은 창립 아래 지금까지 36년간 慎鏞虎 創立者の 特質한 事業觀과 執念·說得·努力으로 만난을 극복하고 全任職員의 協同下에 95년 3월말 현재 保有契約 163조 8,500억원,

수입보험료 4조 6,400억, 투자수입 1조 1,500억원, 총자산 11조 5,140억원의 국내 매출고 순위 12위의 大企業으로 성장·발전하였다.

교보생명의 성장의 원동력은 創立者 大山 慎鏞虎 名譽會長의 송고한 創立理念과 經營哲學 그리고 經營戰略이 주요하였다고 分析되며 특히 그의 差別化 經營戰略 즉 創立理念의 差別化, 商號의 差別化, 商品의 差別化, 教育訓練의 差別化, 組織運營의 差別化 그리고 管理運營의 差別化 戰略에서 기인 되었으며 그 중에서도 三善·三益思想에 바탕을 둔 創立理念의 差別화와 教育訓練의 差別化 戰略은 가장 돋보인다고 評價되며 오늘날 WTO體制의 출범으로 世界의 經濟環境이 無限競爭時代에 돌입한 현시점에서 조명해 볼 때 大山의 差別化 戰略은 實로 先覺者로서 示唆한 점이 많으며 우리들의 귀중한 龜鑑이 된다고 평가하지 않을 수 없다.

교보생명은 21세기를 맞이하면서 世界 超一流 綜合金融會社로 비상할 계획이며 경영의 세계화로 세계 10대 生命保險會社로 부상할 것을 제시하고 있다. 또한 李重孝 社長은 錢音의 패기와 투철한 사업관 그리고 創立者 大山의 創立理念을 이어 받아 그간 다소 不振했던 業績의 劣勢를 일소하고 業界 首位를 탈환한 것은 가찬할 일이며 특히 그가 이룩한 「교보생명」으로서의 새시대에 알맞는 상호의 변경과 생명보험업계의 고질적 병폐요인인 不實·不良契約의 과감한 정비는 진실로 돋보이는 일이며 우리나라 生命保險業界의 革新的 事件이라 평하고 싶다. 여기에서 한마디 조언할 것은 李社長이 제시한 「21세기 教保像」의 확고한 실천을 위해서는 전임직원의 철저한 직업의식과 프로적 균성으로 전임직원의 세일즈맨화로 良質의 新契約 舉績에 총력을 경주할 것과 顧客에 對한 최대의 봉사와 保險의 完全販賣로 契約의 維持率을 제고해야만 할 것이다.

大山은 그가 창립시 국가와 사회에 제시한 그의 創立理念을 誠實하고 着實·正確하게 實踐에 옮겨 국민경제 발전과 국민교육진흥에全力을 경주하여 우리나라 국가건설의 수많은 棟梁之材를 배출하였다. 따라서 大山은 우리나라 국민과 국가에 約束한 事項을充分이 발휘하였다고 본다. 이제 大山 慎鏞虎 先生이 이룩해야 할 차후의 課題는 世界的인 專門的인 有能한 保險人, 金融人, 證券人, 學者 등을 양성하기 위한 綜合金融大學을 설립하여 世界經營의 未來의 人材를 양성·배출하는 것이 남아지 않기 때문이다.

結論的으로 말해 大山 慎鏞虎는 保險의 原理와 理念을 가장 誠實하고 정확하게 實踐에 옮긴 世界保險人의 標像이라고 評價하고 싶다.

參考文獻

申守植,「保險經營論」,貿易經營史,1988.

_____,「韓國保險史」,1974.

方甲洙,「最新保險論」,博英社,1990.

韓東湖,「保險論」,博英社,1990.

具河書,「保險學概論」,法文社,1993.

宋基澈,「保險論」,博英社,1982.

生命保險協會,「生命保險史料」,권1~4, 1992.

_____,「95생명보험」,1995.

_____,「生協」,1974~1993.

_____,「生命保險統計年報」,1995.

_____,「生命保險 公益事業」,1995.

교보생명,「大韓教育保險 30年史」,1989.

_____,「신입사원교본」,1995.

_____,「복리후생안내」,1995.

_____,「생산성대상 심사자료」,1995.

_____,「교보생명제공 각종 자료」.

教保生命保險의 經營陣들

高 承 禧 *

目 次

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| I. 創業初期의 慎鏞虎와 經營陣 | 1. 「새 經營」指標의 設定과 經營陣
의 活動 |
| 1. 教育保險制度의 創始者, 慎鏞虎 | 2. 綜合金融그룹화를 指向하는
새로운 經營陣 |
| II. 「第二의 創社」運動과 經營陣의 役割 | V. 教保生命保險 經營陣의 特性 |
| 1. 慎鏞虎 會長 時代의 開幕 | 1. 創業者 慎鏞虎의 企業家精神 |
| 2. 「第二의 創社」運動과 經營陣 | 2. 經營陣의 一般的 特性 |
| III. 成長期의 教保生命保險과 經營人脈 | 3. 21世紀가 要求하는 教保의
經營者像 |
| 1. 名譽會長制度의 導入 | |
| 2. 成年教保의 經營人脈 | |
| IV. 先進經營體制를 具現한 經營陣 | VI 맷는 말 |

I. 創業初期의 慎鏞虎와 經營陣

1. 教育保險制度의 創始者, 慎鏞虎

우리나라 教育保險의 始始를 이루는 教保生命保險株式會社¹⁾(이하 教保生命保險이라고 함)가 창립된 것은 1958년 8월 7일이다. 그것은 「國民教育의 진흥」과 「民族資本의 형성」에 바탕을 둔 創業者, 慎鏞虎의 애국애족정신에 따라 이루어진 것이다. 즉, 保險事業의 경영을 통하여 教育立國과 經濟的 自立을 이룩하겠다는 創業者의 강한 의지에 의하여 教保生命保險의 초석이 놓여진 것이다.

教保生命保險이 胎動하고 있을 무렵 우리나라에는 7개의 保險會社²⁾가 난립하고 있었다.

* 檀國大學校 商經大學 教授(經濟學 博士) · 韓國經營史學會 副會長

1) 이 會社의 創立總會가 있었던 1958년 6월 30일, 당시의 최초 社名은 太陽生命保險株式會社였다. 그리고 開業式이 이루어진 1958년 8월 7일 이후부터는 大韓教育保險株式會社로 변경되어 30여년간 사용되어 왔으나, 時代의 環境變化에 부응하기 위하여 1995년 4월 3일에 教保生命保險株式會社로 변경하여 현재에 이르고 있다. 以下, 教保生命保險으로 通稱한다.

2) 이 무렵의 우리나라 生命保險會社는 모두 7개가 존재하고 있었는데, ① 1921년에 설립된 朝鮮生命保險(1962년 면허취소), ② 1946년의 大韓生命保險, ③ 1947년의 協同生命保險(1964년 면허취소), ④ 1947년의 高麗生命保險(1983년 東亞生命保險), ⑤ 1950년의 興國生命保險, ⑥ 1954년의 第一生命保險, ⑦ 1957년의 東邦生命保險(現在의 三星生命保險)을 일컫는다.

이러한 와중에서 大山 慎鏞虎는 확고한 創業精神과 經營理念을 정립하고 教育保險制度를 창안하여 教保生命保險을 설립하였으나, 당시의 사회경제적 여건상 많은 시련과 진통을 겪으면서 労心焦思하고 粉骨碎身하는 마음가짐으로 保險業界의 우뚝 선 巨木으로 成長할 수 있는 기틀을 마련하였다. 오늘의 教保生命保險의 뒤안길에는 創業者인 大山 慎鏞虎의 확고한 의지와 신념이 서려있고, 國民教育振興과 民族資本形成이라는 그의 창업정신이 살아 숨쉬고 있는 것이다. 그러므로 教保生命保險의 經營陣에 관한 연구를 수행하기 위해서는 創業者의 人間과 思想의 背景을 검토하는 것에서부터 비롯되지 않으면 안된다. 거기에 教保生命保險의 진면목이 있기 때문이다.

1) 大山 慎鏞虎의 人間과 思想

教保生命保險의 創業者인 大山 慎鏞虎는 1917년 8월 11일 아버지 慎聖彥과 어머니 柳每順과의 사이에 아들 여섯 가운데 다섯째로 全羅南道 光州에서 태어났다. 그러나 그의 소년시절은 先祖의 鄉里인 全南 靈岩郡 德津面 老松里에서 祖父의 漢學教育을 받으며 자랐다. 그는 抗日家庭에서 태어났기 때문에 日帝治下에서의 制度圈 教育을 받을 수가 없었다. 그래서 그는 집안 어른들의 개인적인 교습과 獨學을 통하여 폭 넓은 知識을 연마하였으며, 특히 애국지사였던 父親과 抗日運動家였던 兄님들의 영향을 받아 애국애족의 정신을 갖게 되었다. 이러한 환경 속에서 그는 刻苦勉勵하며 自己開發로 修學의 길을 걸었던 것이다.³⁾

20세가 되던 1936년에 大山은 청운의 뜻을 품고 中國으로 건너가서 大連中學校에 진학하여 초지관철을 위한 修學을 함과 동시에, 애국지사인 慎甲範·李陸史 두 분의 指導를 받으며 所信있는 청년으로 성장해 나갔다. 日帝의 식민지가 되어버린 조국의 현실을 直視하며 남다른 決意와 雄志를 지녔던 인간 慎鏞虎는 이러한 中國에서의 생활을 통하여 그의 일생을 자배한 애국애족의 가치관을 형성하는 人格陶冶의 기회를 가졌다. 그는 日帝의 탄압으로 家庭과自身이 겪어야 했던 고초를 도약의 발판으로 승화시키고 개척자적인 의지로 현실에 도전하면서 미래지향적인 創意와 집념으로 인간적인 성장과 思想의 發展을 이룩하였던 것이다.⁴⁾

1946년 5월, 타향살이 10년만에 光復된 조국땅을 足한 大山 慎鏞虎는 大陸生活에서 가꾸고 다듬은 經驗을 토대로 하여 국가경제의 건설과 복지사회의 창달에 헌신할 수 있는 일을 찾기 시작하였다. 그는 마침내 新生祖國의 底流에는 항학열에 대한 國民的恨이 흐르고 있음을 발견하였다. 그恨을 조국건설의 기초가 되는 人材養成의 원천으로 삼고 國民教育을 진흥시켜야 하겠다는 使命感을 인식하게 된 것이다. 이것은 바로 그의 教育立國理念을 정립하는 계기가 되었고, 한 평생을 몸 바쳐 헌신할 수 있는 事業選定의 기초가 되었다. 그리고 그는

3) 大韓教育保險株式會社, 「大韓教育保險三十年史」, (서울, 三和印刷社, 1989), p.54.

4) 上揭書, pp.55~56.

新生祖國의 조속한 경제건설을 위해서는 民族資本을 서둘러 형성시키는 일이 시급한 課題임을 깨달았다. 그것은 소비물자를 중심으로 하는 경제원조에 의한 국민적인 依他性을 탈피하기 위해서도 중요한 命題였다. 다시 말해서 大山 慎鏞虎가 新生祖國에 돌아와 현실을 직시하며 깨달은 바는 두 가지 課題, 즉 ① 넘치는 教育熱에 부응한 國民教育의 진흥으로 국가건설에 이바지할 人材養成을 기하고, ② 경제부흥의 대전제가 되는 民族資本을 형성하기 위한 국민저축의 제도적 기능을 마련하지 않으면 안된다는 것이었다. 여기서 그는 日帝治下에서 고향을 떠날 때, 「배움을 위해 죽겨가는 이 아픔에서 얻어지는 열매를 언젠가는 조국에 돌아와 餘恨 없이 심자」⁵⁾고 비장한 각오로 맹세했던 다짐을 상기하면서, 이제야 말로 그것을 실천할 때가 되었다고 결심하였다. 이것이 教育保險制度를 創案하여 보험사업을 일으킨 그의 創業動機인 것이다.

2) 教育保險制度의 創案

大山 慎鏞虎는 경제부흥의 기초가 되는 民族資本의 형성을 이룩하기 위해서는 集小成大的 원리에 입각한 국민저축의 제도적 기능을 마련하고 일반 대중이 적극 참여할 수 있게 해야한다고 보았다. 그래서 그는 保險事業이야말로 民族資本을 형성할 수 있는 최적의 수단으로 판단하여, 保險事業을 일으키려는 결심을 하였다. 원래 보험사업은 예상하지 않은 우발적 사고에 대비하는 보장기능과 더불어, 教育資金 · 結婚資金 · 老後生活資金 등을 준비하는 賯蓄機能도 갖고 있는 것이다. 그는 이러한 보험제도의 구성원리인 「大數의 法則」과 「1人은 萬人을 위하여, 萬人은 1人을 위하여」라는 상호주의원리 등을 활용하여 그의 創業精神을 具現키로 하였던 것이다.⁶⁾

大山은 세계 각국의 보험제도에 관한 문헌과 資料를 조사함과 동시에, 우리나라의 실정에 알맞는 보험제도를 연구하였고, 교육실태를 조사함으로써 객관적인 자료에 의한 教育保險制度의 타당성을 立証하기도 하였다. 그는 1954년과 1955년 사이의 전국 학교수를 조사하고 6,090개의 학교에 62,000개 정도의 학급수와 320만명에 이르는 학생수, 그리고 일 년에 30만 명 이상의 교육인구가 증가하고 있다는 사실을 확인하였다. 따라서 한 학급당 학생 한 사람씩 學資金을 위한 教育保險에 가입한다고 하더라도 7만건의 보험이 확보되는 셈이며, 企業性의 측면에서도 教育保險이 우리나라 사회에 뿌릴 내릴 수 있다는 확신이 섰던 것이다. 더욱이 그 무렵은 6·25전쟁으로 인하여 정치 · 경제 · 사회적으로 매우 불안한 상태였음에도 불구하고, 모든 국민들은 오직 배움만이 개인과 나라의 발전을 가져오게 한다는 생각을 갖고 있었으며, 지난 날 자신의 무지로 인하여 겪어야 했던 서러움 때문에 「비록 나는 배우지 못

5) 大韓教育保險株式會社, 「大韓教育保險20年史」, (서울, 1979) p.59.

6) 大韓教育保險株式會社, 「大韓教育保險三十年史」, (서울, 三和印刷社, 1989), p. 62.

했어도, 자식들 만큼은 어떻게든 가르치겠다」는 教育熱만이 고조되는 분위기의 사회상이었다. 그렇지만 경제적으로 빈곤하였기 때문에 자녀들의 教育資金을 마련하기 위하여, 대부분이 高利債를 빌리거나 조상 대대로 물려오던 문전옥답을 서슴없이 팔았으며, 심지어는 집에서 기르던 農牛까지도 처분하는 실정이었다. 이처럼 높은 教育熱은 부모들로 하여금 자녀들의 學資金을 마련하기 위한 저축의 필요성을 느끼게 하였던 것이다. 이것을 감지한 大山 慎鏞虎는 가난하고 어려운 살림을 꾸려나가는 학부모들이 가장 효율적으로 學資金을 마련할 수 있는 제도적인 저축방법이 있을 것으로 보고 연구하기 시작하였다. 그는 당시의 국민적인 정서를 감안하여 장기적으로 教育資金을 조달할 수 있는 방법의 하나로서 保險制度가 있음을 발견하였다. 이것이야 말로 무지와 억눌림 속에서 고생했던 우리 국민들의 못배운 恨을 달랠 수 있을 뿐만 아니라, 국민생활의 안정과 국가경제의 발전에도 기여할 수 있는 것으로 보았다. 이렇듯 3년 이상에 걸친 조사와 연구를 통하여 保險의 원리와 기능을 國民教育振興과 民族資本形成이라는 두 가지 經營理念을 具現할 수 있는 方案으로서 「教育保險」의 制度化를 創案하기에 이르렀다. 원래 교육보험은 기본적인 보험의 대상이 아니었던 청소년과 進學制度, 다시 말해서 教育과 生命保險을 하나의 틀로 묶어놓은 새로운 보험제도라 할 수 있다. 이것은 농어민이나 도시의 서민들이 벽찬 教育費를 장기적으로 여러차례 나누어 부담할 수 있는 分納制度의 역할을 함은 물론, 청소년들로 하여금 어떠한 경우에도 경제적인 안도감과 정신적인 안정감 속에서 學業에 정진할 수 있게 함으로써 향학열에 불타는 청소년들의 희망을 이를 수 있게 해주고 훗날 훌륭한 국가의 동량재로 자라나게 하려는 깊은 뜻을 內包하고 있는 것이다. 환언하면 教育保險은 보험의 기본원리와 기능을 살려서 온 국민의 교육의지를 수렴하고 경제적인 여건을 조성하여, 國民教育을 진흥시키면서 民族資本을 형성해 나가는 역할을 수행하게 함으로써, 創業精神과 經營理念을 실천하려고 창업자인 大山 慎鏞虎에 의하여 창안된 보험제도이다.⁷⁾

이러한 教育保險의 제도화는 우리나라 뿐만 아니라, 보험선진국에서도 생각해내지 못한 독창적인 것이며, 세계의 保險史上 新紀元을 마련해준 것이라 할 수 있다. 당시의 法規定上 人保險會社는 「生命保險」이라는 표현을 회사명칭에 반드시 사용하도록 되어 있었음에도 불구하고, 教保生命保險에 대해서만은 「教育保險」의 명칭을 사용할 수 있도록 政府當局이 인가해 주었다는 것은 大山 慎鏞虎의 끈질긴 설득과 더불어 「教育保險」의 창의성과 公共性, 그리고 効用性이 인정된 때문이라고 하겠다.⁸⁾ 大山이 정부로부터 國民훈장을 받고, 世界保險會議에서 「世界保險大賞」을 받았을 뿐만 아니라 美國 알라바마大學으로부터 「保險의 大斯승」

7) 上揭書, pp. 62~63.

8) 上揭書, pp. 63~64.

에 추대된 것은 바로 그의 교육보험제도의 창안과 더불어 保險業界에 기여한 공로가 크게 인정된 데서 비롯되었다고 할 수 있을 것이다.

2. 創業初期의 經營陣

1) 創業背景

大山 慎鏞虎가 「教育保險」이라는 새로운 制度를 창안하여 企業活動을 개시하기까지는 여러 가지 시련과 진통을 거쳐야 했다. 그의 企業意志를 펼쳐가던 1950년대는 6·25동란으로 폐해진 경제상황과 만성적인 인플레이션이 만연되어 있던 때였다. 당시의 우리나라 人口는 3천만명을 헤아리고 있었으나, 그 중에서 保險을 이해하는 人口는 2~3%에 지나지 않았고 1人當 국민소득도 100달러에 못미치는 상태였으므로, 保險產業이 일어설 수 있는 기반이 형성되지 못했을 뿐만 아니라, 日帝時代에 이루어졌던 保險證券이 日本의 敗戰으로 休紙化되어버렸기 때문에 保險에 대한 不信感이 팽배해 있던 시기이기도 했다. 따라서 保險에 대한 이해를 하고 있던 사람들도 保險事業을 시작하려는 것에 대해서는 부정적인 생각을 하고 있었다. 大山의 친지나 知友들도 그의 사업계획을 보고, 대부분이 근본취지에 대해서는 공감을 하면서도 사업성에 대해서만은 찬성하지 않았다.

그럼에도 불구하고 大山은 그의 사업의지를 확고히 하고 創業精神의 가치를 높이 들어 굳은 신념과 노력으로 관철해 나갈 수 밖에 없다고 판단하였다. 그는 金顯哲 재무부장관과 면담하고 교육보험사업이 國民教育의 振興과 民族資本의 형성에 크게 기여할 수 있는 것임을 설명하였다. 이러한 大山의 事業意志를 이해한 행정책임자의 지원 아래, 2년 동안의 준비과정을 거쳐, 1957년 5월 15일에 教保生命保險의 창립을 위한 발기인 총회가 개최되기에 이르렀다.⁹⁾

發起人은 그동안 準備를 전담해온 大山 慎鏞虎를 대표로 하여 趙俊鎬, 崔鳳烈, 具基運, 李奎甲, 趙東完, 鞠悟鉉의 7人이었다. 大山의 教育立國에 바탕을 둔 教育保險會社를 설립하려는 취지의 발기인 총회였으나, 당시의 保險業法(제4조)에 의하여 「生命保險」이라는 表記를 하지 않으면 안되었으므로 「太陽生命保險株式會社」라는 商號로 회사설립이 이루어졌다. 財務部長官으로부터 內認可를 받아 1958년 6월 30일자로 보험회사의 설립등기(제8539호)를 마친 발기인단은 그 날 창립총회를 개최하였다.

발기인단의 대표였던 大山 慎鏞虎에 의하여 진행된 創立總會에서는 경과보고에 이어 定款承認 등 회사 설립에 필요한 議案을 가결·통과시켰으며, 다음과 같은 임원진도 선임하였다. 즉 理事에 慎鏞虎·趙俊鎬·趙東完·安大植·朴鎮洋이 선임되었고, 監事에는 李汀兩·鞠眞

9) 上揭書, pp.114~115.

晚이 선임되었다. 그리고 이어서 개최된 理事會에서 대표이사 사장에는 창립을 위하여 동분서주했던 慎鏞虎 이사가 선출되었고 전무이사에는 趙俊鎬 이사가 선출되었던 것이다.¹⁰⁾

사장으로 취임한 大山 慎鏞虎는 회사의 이름을 반드시 「教育保險」이라는 표현이 明記된 것으로 바꾸겠다는 소신을 굽히지 않고 실천하였다. 사장 慎鏞虎의 훌륭한 창업정신과 경영이념에 따라 창안된 「教育保險」이라는 특수상품의 가치를 인정하여, 政府는 마침내 인정하게 되었다. 1958년 7월 5일에 열린 임시주주총회에서 회사의 명칭을 大韓教育保險株式會社로 변경·사용하도록 의결하였고, 財務部로부터 상호변경승인(財理 第3370號)을 받아 생명보험사업과 함께 教育保險도 취급할 수 있게 되었다. 드디어 1958년 8월 7일 開業式이 거행되므로써 教保生命保險의 전신인 大韓教育保險株式會社는 出帆하게 된 것이다.¹¹⁾

2) 組織機構와 經營陣

大山 慎鏞虎의 教育立國精神에 입각하여 창업의 가치를 높이 걸고 출발한 教保生命保險은 「誠實」이라는 社訓에 따라 일사불란하게 영업활동을 수행하면서 보험회사로서의 변모를 갖추어 나갔다. 창업 당시의 本社機構는 사장·부사장·전무이사·상무이사로 구성되는 임원진과 총무부·제1업무부·제2업무부·기획조사부·영업부의 5부 밑에 8課 1室 그리고 19係로 이루어져 있었다. 이를 圖示해 보이면 <그림 1>과 같다.

慎鏞虎 사장과 趙俊鎬 전무이사를 비롯한 7명의 임원진이 39명의 社員들과 더불어 초창기의 회사를 이끌어가고 있었다. 조직기구에 나타나 있는 부사장과 상무이사는 두 달 후인 10월 26일에 張大熙와 趙東完이 각각 취임하였다. 各部의 책임은 임원들이 분담하여 운영했고 生命保險의 전문분야에 속하는 保險數理에 대해서는 嚴圭植¹²⁾氏의 자문을 받는 체제였다. 어느 기업이나 마찬가지로 초창기의 운영체제는 허술할 수 밖에 없듯이, 처음의 教保生命보험도 예외는 아니었다. 그러나 慎鏞虎 사장은 창업정신에 바탕을 둔 경영방침을 확정하고 教育保險이라는 주력상품으로 개인보험시장을 개척해 나갔던 것이다.

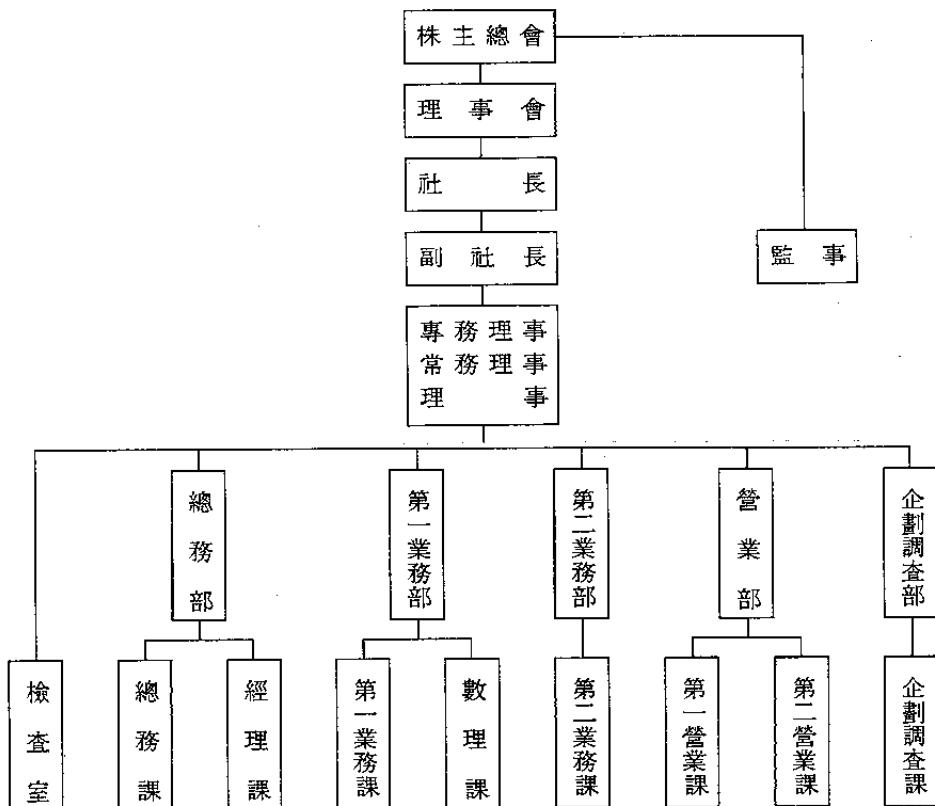
8·15의 光復과 6·25動亂으로 황폐해진 국가경제의 상황 속에서 국민 모두가 가난과 씨름하며 모질게 살아가던 생활환경이었지만, 자녀들의 교육에 미래의 희망을 걸었던 부모들

10) 上揭書, p. 117.

11) 上揭書, pp. 117~118.

「大韓教育保險株式會社」의 開業式이 이루어진 1958년 8월 7일 현재의 資本金은 2억환(1962년의 환폐개혁으로 2,000만원이 됨)이었으며, 本社의 事務室은 서울市 종로구 종로1가 60번지의 2층 건물에 있었다.

12) 창업 초기의 保險數理分野에서 자문역을 맡았던 嚴圭植氏는 이경제(당시 동방생명보험 사장), 공형식과 더불어 保險數理分野의 전문가 3人中의 한 사람이다. 그는 철도청공제조합의 직원이었으며, 한국산업은행에 근무한 적이 있는 것으로 보이며, 교보생명보험의 보험수리에 관한 자문역할을 했을 뿐, 직원은 아니었다고 하나, 그의 자세한 행적은 밝혀져 있지 않다.



資料：大韓教育保險(株), 「大韓教育保險三十年史」, 1989, p.119.

〈그림 1〉 創業當時의 本社 組織機構(1958. 8. 7. 현재)

에게 있어서의 教育保險은 새로운 꿈과 희망을 약속해 주는 것이었다. 이렇듯 교육자금 마련의 기회를 주고 국민교육의 진흥을 위하여 최초로 선을 보인 보험상품은 「進學保險」이었다. 이것은 계약자의 관심과 호응을 얻었고 불모지와 같았던 개인보험시장을 개척하는 발판이 되었다. 이에 용기를 얻은 慎鏞虎 사장은 창업멤버인 趙俊鎬 전무를 부사장으로 승진시키고, 전무이사에는 趙亨鍾을 영입하는 등 조직개편과 함께 「兒童保險」과 「育英保險」을 인가받아 판매하기 시작하였다. 그러나 학자금 마련을 위한 고객의 다양한 수요에 부응하기에는 미흡한 것이었다. 慎鏞虎 사장은 창업 이후 1년 반의 영업경험을 토대로 하여 평범위한 보험시장을 조사·분석함과 동시에 우리나라의 경제적인 발전 가능성을 감안하여 계약자의 利益保護를 최선의 목표로 하는 보험상품의 개발을 서둘렀던 것이다. 그래서 개발된 것이 初等保險·中等保險·高等保險·大學保險·特種進學保險이다.¹³⁾ 이들 教育保險은 고객들로부터 상당한 호응을 얻었으며, 教保生命保險이 보험회사로서의 토대를 마련하고 業界의 頂上에 올라설 수 있는 기틀을 마련해 주었던 것이다.

13) 上揭書, pp.134~138.

창업초기의 經營陣의 努力으로 會社의 기초가 잡히는 듯 했으나, 1960년의 4·19 학생 혁명과 1961년의 5·16 軍事쿠데타로 인하여 保險業界는 큰 시련을 맞이하게 되었고, 教保生命保險의 경영진도 난관을 타개하기 위한 자구책을 강구하지 않으면 안되었다. 그리하여 종래의 進學保險·兒童保險·育英保險을 종합개량한 教育保險을 창안하여 판매함과 동시에, 社勢回復을 위한 대책을 마련하고 全任職員이 관리요원이자 판매요원이라는 총동원태세로 경영에 임하였다. 이러한 총력을 기울인 노력에도 불구하고 社會·經濟的 환경의 불리함으로 인하여 社勢回復이 잘 이루어지지 않았고 창업이래 쌓아온 外野組織의 부분적인 붕괴를 초래하는 등 심각한 상태에 빠지게 되었던 것이다.

教保生命保險은 1960년 9월 20일 經營陣을 강화하였다. 회장제도를 신설하고 李然을 영입하였으며, 이윽고 11월 23일에는 진의종을 부사장에 영입하여 2명의 부사장제를 채택함과 동시에 金旺成 이사를 전무이사로 승진시키고, 申東鎮·金相珍·朴達圭를 平理事로 임명하는 등 난국타개를 위한 경영진의 개편을 단행하였다. 또한 營業部를 확대개편하여 보험시장의 성격별로 보험상품판매의 전문화를 도모하였다. 第1營業部는 서울지역의 개척을 목표로 하여 상임고문제도를 만들어 徐榮鎬(전 수송국민학교장)와 孫龍植(서울 師親會연합회장)을 추대하여 시장개척에 전력투구하게 하였다. 그리고 第2營業部는 단체보험의 개척을 목표로, 단체보험시장의 개척을 위한 相談役制度를 도입하여 조직강화를 단행하였다. 慎鏞虎 사장과 趙俊鎬 부사장 및 金相珍·朴達圭 이사 등 최고경영층이 단체보험시장의 개척을 위한 진두지휘를 단행함으로써 좋은 성과를 거두었던 것이다.¹⁴⁾ 여기서 教保生命保險의 經營陣이 경영위기의 극복을 위한 능력과 자질을 갖추고 있었다고 판단하게 된다.

教保生命保險이 위기의 경영환경을 개선하기 위하여 總力を 기울이고 있을 무렵, 政府는 1962년부터 경제개발5개년계획을 추진하였고, 그 일환으로 國民貯蓄組合法을 제정하여 보험회사도 저축기관으로 지정함과 동시에, 保險法의 제정으로 財務部에 保險課를 신설하여 保險產業을 육성하기 위한 정책을 강력히 펴나갔다. 이에 편승하여 教保生命保險은 총력체제를 더욱 강화하고 外野組織을 재정비하고 外勤社員의 증원과 더불어 교육훈련을 지속적으로 실시하는 등, 도약의 발판을 마련하였다. 1962년 2월 변화하는 새로운 경영환경에 부응하기 위한 일환으로 경영진의 개편도 이루어졌다. 신규영입과 내부승진에 의한 부사장직에는 趙俊鎬·진의종·金旺成의 3人으로 보강되었으며 劉潤鍾 이사가 취임함으로써 전문경영인 체제를 확립하였다. 1963년 1월에는 2천만원이던 資本金이 5천만원으로 증자되어 公信力의 확보와 사세신장을 위한 기반을 확충하였다.¹⁵⁾ 이렇듯 教保生命保險은 그 경영진과 社員들의

14) 上揭書, pp. 145~146.

15) 上揭書, pp. 147~148.

일사불란한 노력으로 난국타개를 가능하게 했고 教育保險을 主力으로 하는 개인보험 뿐만 아니라, 단체보험에 있어서도 보험업계의 선도적인 위치를 확보하면서 도약의 발판을 마련해 나갔던 것이다.

창업의 產苦가 채 가시기도 전에 4·19와 5·16에 의한 정치적·경제적 변혁의 충격을 받았음에도 불구하고, 教保生命保險은 어려운 난관을 극복했을 뿐만 아니라, 창업 5주년을 맞는 1963년에는 보험계약액 53억원으로 業界3位의 자리를 차지하였다. 1964년 9월 21일에 있었던 제1회 「저축의 날」 기념식전에서 教保生命保險은 최우수 저축기관으로 선정되었고, 慎鏞虎 사장은 국민저축의 증대와 생명보험시장의 육성 및 복지사회의 건설에 기여한 공로로 대통령표장을 받는 영광을 안았다. 이에 앞서 慎사장은 1964년 1월 1일자로 제4대 생명보험 협회의 이사장으로 취임하여 그 능력을 인정받기도 하였다. 창업초기의 10년동안 회사와 경영진이 받은 受賞內譯은 <표 1>과 같다.

<표 1>

草創期의 貯蓄有功受賞內譯

日字	受賞種類	受賞者	功績내용
1962. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	國民貯蓄組合結成 및 實績 제고
1963. 12. 31	財務部長官 表彰	大韓教育保險	貯蓄有功
1964. 9. 21	大統領 表彰	代表理事 慎鏞虎	제1회 貯蓄의 날, 最優秀 貯蓄機關
1965. 9. 21	國務總理 表彰	副社長 趙俊鎬	제2회 貯蓄의 날, 國民貯蓄增大 공헌
1966. 3. 21	大統領 表彰	大韓教育保險	貯蓄增大功勞
1967. 9. 25	財務部長官 表彰	金鍾律 分室長	제4회 貯蓄의 날
1968. 7. 1	財務部長官 表彰	大韓教育保險	제1차 貯蓄強調期間中 生保會社 貯蓄 競爭에서 最優秀 成績 거양
1968. 9. 25	大統領 表彰	大韓教育保險	제5회 貯蓄의 날, 汎國民貯蓄運動實績 증대
1968. 11. 21	財務部長官 表彰	張元復 分室長	제1회 保險의 날

<資料：大韓教育保險三十年史, 1989, p. 157.>

教保生命保險은 1964년 7월 16일에 정부에 의하여 영업부진을 이유로 면허취소된 協同生命保險(株)의 보험관리인으로 선정되어, <표 2>에서 보이는 바와 같이 東邦生命保險(株) 및 大韓生命保險(株)와 더불어 協同生命保險(株)의 공동관리를 하지 않으면 안되었다. 따라서 教保生命保險은 朴達圭 상무를 관리담당이사로, 慎範龍 관리과장은 실무담당자로 선임하여 協同生命保險(株)에 파견하였다. 協同生命保險(株)에 대한 관리업무는 1965년 5월 20일 정부의 관리해제 승인으로 10개월만에 종결되었으나, 教保生命保險은 준비금 적립이 없는 보험계약을 인수하여 막대한 미지급 보험금을 지급해야 하는 부담을 안았음에도 불구하고, 선의의 가입자를 보호하고 생명보험의 公信力を 높이려는 管理三社의 공동노력으로 協同生命

保險(株)의 후유증을 치유할 수 있었다고 한다.¹⁶⁾

〈표 2〉 協同生命保險(株)의 保有契約 分割引受內譯

會社別	件數	契約額
大韓教育保險	11,736件	356,518千원
東邦生命保險	12,589件	318,507千원
大韓生命保險	10,531件	357,748千원
計	34,856件	1,032,773千원

〈資料：大韓教育保險三十年史，1989, p.158.〉

1962년 이후 社勢의 急伸張을 가져온 教保生命保險은 1965년에 이르러 月間 新契約이 3만 건, 보유계약이 5만건을 기록했고 內勤社員 300명에, 외근사원 1,500명을 헤아리는 會社로 성장하였던 것이다.¹⁷⁾ 그래서 창업 이래 사용해 오던 鐘路의 본사는 늘어나는 업무량을 처리하기에 불편함을 느끼게 되었다. 회사의 면모를 일신하기 위하여 새로운 사옥을 필요로 하게 되었고, 드디어 1965년 12월 20일에 서울시 중구 회현동 11번지의 世代빌딩을 임차하여 이전하였다. 7년 동안의 鐘路時代를 마감하고 會賢洞時代가 열린 것이다. 여기서 教保生命保險은 業界의 정상에 올라서는 社勢의 擴張을 이루하게 된다.

會賢洞時代를 맞이하게 된 教保生命保險의 경영진은 심기일전하여 業界를 制霸하기 위한 경영전략을 세우고 人力確保를 서둘러 시행하였다. 外野制度를 도입하여 본사직결체제를 보강하는 조치를 취하였다. 종래의 道單位로 운영되던 本社를, 지명을 붙인 지사로 전환하였고 서울의 5개 분실 중에서 3개를 통합하여 直割體制로 개편함과 동시에 두 개는 東部支社와 南部支社로 전환하였고 5개의 支社를 새로 신설운영토록 하였다. 이 제도의 성공적인 운영을 위하여 각 지사에 지도과와 保全課를 두어 지도사원을 배치하였으며 외근사원의 직급을 조정하여 初任의 主事에서 7급의 부참사, 6급의 참사, 1급에서 5급에서 이르는 기관장의 승급 제도를 도입하였으며 획기적인 운영체제를 정비하였던 것이다.¹⁸⁾ 慎鏞虎 사장을 비롯한 전 임직원은 국민교육의 진흥과 민족자본의 형성이라는 創業精神 아래 일치단결하여 노력한 결과 1965년도의 보유계약액 145억원을 기록함으로써 연속 2위를 지키고 業界의 頂上을 바라보게 되었다.

1966년에 教保生命保險은 外野組織에 대한 과학적인 관리와 영업효율을 높이기 위하여 이를 本社直營의 분실체제로 개편하는 용단을 내렸다. 外野組織의 개편과 외근사원의 身分保

16) 上揭書, pp.158~159.

17) 上揭書, p.161.

18) 上揭書, pp.163~167.

障體制를 확립함으로써 회사 전체가 새로운 활력으로 충만되었으며 역사적인 전환점을 맞이하게 되었던 것이다. 教保生命保險의 견인차 역할을 담당해온 慎鏞虎 사장은 企業의 성장을 위하여 현장중심의 경영체제를 구축하여 혼신의 힘을 기울였다. 사장 자신이 직접 현장에서 고객들과 접촉하면서 보험시장의 개척을 추진하였음은 물론이다. 1967년 봄에 陸軍과의 단체보험계약(170억원)이 정식으로 체결되는 것을 계기로 하여, 결국 1967년 4월 30일자로 教保生命保險은 보유계약액 374억원을 기록하였고, 創業 9年만에 業界頂上의 자리에 올라섰다.¹⁹⁾ 다시 말해서 教保生命保險이 業界의 지각생으로 出帆했음에도 불구하고 업계를 제패하고 보험회사로서의 도약의 기반을 구축한 것이다.

II. 「第二의 創社」運動과 經營陣의 役割

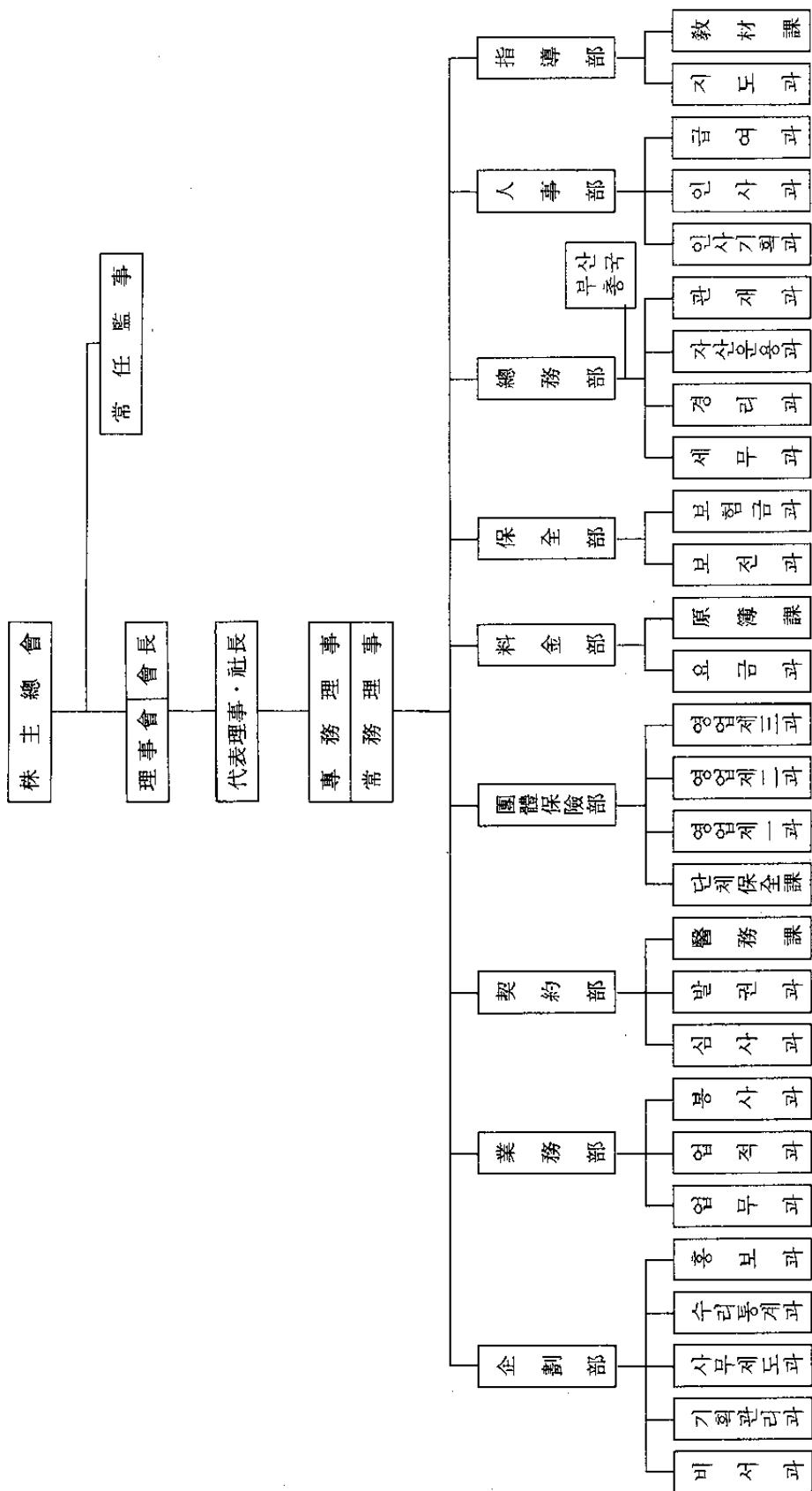
1. 慎鏞虎 會長 時代의 開幕

1962년부터 추진된 제1차 경제개발5개년계획이 성공리에 마무리되고 1967년부터 제2차 경제개발5개년계획이 추진되면서 정부는 그에 필요한 투자재원을 확보하기 위하여 汎國民貯蓄運動을 전개하기 시작하였다. 이 무렵 業界의 정상을 制霸하고 經營基盤을 확립한 教保生命保險은 국민경제의 지속적인 성장과 보험시장의 저변확대가 이루어질 것으로 보고, 앞으로의 경영환경에 적극적으로 대응하면서 보험업계의 선도기업으로 계속 성장하기 위해서는 독자적인 경영개선을 통한 自生力의 강화가 필요하다고 판단하였다. 그에 부응하기 위하여 우선 경영진과 경영체제의 개편을 단행하기로 하였던 것이다.

회사를 일으키고 礎石을 놓아 社勢擴張에 혼신의 힘을 쏟아온 慎鏞虎 사장은 기업성장을 위한 시대적 요청에 대처하기 위하여 業界頂上의 자리를 차지한 1967년 5월 1일에 사장직을 趙俊鎬²⁰⁾ 부사장에게 넘겨주고 會長職을 맡아 총괄적인 경영에 임하기로 하였다. 부사장에는 慎鏞義 감사를 기용하였으며, 사원으로 입사하여 회사의 발전에 헌신해온 金相珍 · 朴達圭 · 申楠鎮 이사를 상임이사로 승진시켰고 金吉秀 · 崔起東 · 金用換 등 부장급 3명과 李鍾潤을 이사로 선임함으로써, 종래의 다섯사람이던 經營陣은 모두 10명으로 보강되었다. 새로운 경영진은 慎鏞虎 회장을 정점으로 하여 고도의 경영정책결정 기능과 과감하고 밀도있는 추진

19) 上揭書, pp.178~180.

20) 教保生命保險의 제2대 사장에 취임한 趙俊鎬는 1920년 서울 태생으로 京城高等商業學校(現 서울大經營大學의 前身)를 졸업하였다. 教保生命保險이 創業될 때, 慎鏞虎 회장과 함께 發起人으로 참여하였고, 초대 전무이사와 부사장으로 있으면서 창업초기의 기업성장에 크게 기여한 바 있다. 1967년 5월 1일부터 1969년 1월 27일까지 제2대 사장으로 재임하였고, 1972년 9월 1일부터 1973년 2월 28일까지 제4대 사장을 지냈다. 방계회사였던 大教產業(株)의 사장과 회장을 맡아 경영한 바도 있다.



〈그림 2〉 教保生命保險의 組織機構(1967)

기능이 유기적으로 상호작용하면서 경영환경의 변화에 능동적인 대응태세를 갖추도록 이루 어진 경영체제의 포석이라 할 수 있을 것이다. 개편된 經營組織은 <그림 2>와 같다.

慎鏞虎 회장은 우리나라 생명보험업계가 당면하고 있는 과제로서 ①維持率의 향상, ② 단기저축성 보험의 止揚, ③事業費效率의 提高 등을 지적할 수 있다고 하면서, 이를 조속히 실현하지 않고는 생명보험산업의 항구적인 발전을 기대할 수 없기 때문에 보험업계의 선두기업으로서의 사명을 완수하기 위하여 노력하지 않으면 안된다고 강조하였다. 趙俊鎬 사장도 취임사를 통하여 慎鏞虎 회장의 숭고한 정신이 우리나라의 모든 생명보험업계에 스며들어 귀감이 될 수 있게 하자고 하였으며, 신임 慎鏞義 부사장은 실력있는 人材의 양성과 창의력 발휘, 안정된 직장의 보장 등이 經營基調임을 천명하고 사원 각자가 사명의식을 갖고 도전하는 직장이 되어야 한다고 강조하였다.²¹⁾ 이렇듯 教保生命保險의 경영진은 시대적 사명을 인식하고 건전한 경영체제를 구축했음은 물론, 새로운 外野制度를 도입하여 단체보험과 개인보험의 균형있는 운영체계를 확립하여 기업성장의 기틀을 다져놓는데 진력하였다. 그러한 공로를 인정하여 정부에서도 慎鏞虎 회장에게 국민훈장을 수여하는 등, <표 3>에서 보이는 바와 같은 受賞의 영광을 안겨주었던 것이다.

<표 3>

제2기의 經營陣 受賞內譯

日字	受賞種類	受賞者	功績내용
1969. 9. 25	國民勳章	會長 慎鏞虎	제6회 貯蓄의 날, 國家經濟建設에 기여
1970. 11. 21	國民勳章	代表理事 黃虎榮	제3회 保險의 날, 保險產業育成에 공헌
1974. 4. 17	國民勳章	理事 趙俊鎬	貯蓄 1兆원돌파 기념대회, 國家經濟建設에 기여
1972. 11. 20	國民勳章	副社長 慎鏞義	제5회 保險의 날, 國民貯蓄과 經濟發展에 공헌
1974. 10. 25	財務部長官 表彰	大韓教育保險	제11회 貯蓄의 날, 最優秀 貯蓄機關

<資料 : 大韓教育保險三十年史, 1989, p. 191.>

2. 「第二의 創社」運動과 經營陣

理事會長으로 자리를 옮긴 創業者 慎鏞虎는 사장으로서의 지난 10년 동안에 몸소 겪었던 보험사업의 경영상황을 되돌아 보고 앞으로의 전망을 조감하면서 1970년대의 企業成長을 향한 기본적인 틀을 구상하기 시작하였다. 그는 1967년 7월과 1968년 2월, 두 차례에 걸쳐 전국의 일선 外野機關을 돌아보고 그 운영실태와 외근직원의 의식구조 및 계약자의 요망사항

21) 上揭書, p. 195.

등을 직접 파악하면서 第二의 경영혁신을 위한 기초자료를 수집하였다. 그리고 그는 1968년 8월과 1969년 7월, 두 번이나 선진제국의 보험시장을 돌아보면서 그들의 경영정책과 경영기법 등을 조사·연구하기도 하였다. 여기서 과거에 지니고 있던 고정관념과 타성으로부터 탈피하여 현장분석에 의한 과학적이고 합리적인 經營管理技法을 과감하게 도입함으로써, 회사의 경영혁신과 새로운 도약의 기틀을 마련하려는 「第二의 創社」에 대한 그의 構想過程을 엿볼 수 있는 것이다.

1) 「第二의 創社」運動

「第二의 創社」운동이라 함은 教保生命保險이 기업경영 전반에 걸친 혁신운동을 추진함으로써 1970年代의 비약적인 발전을 가져올 수 있도록 舉社的 次元에서 전개했던 일련의 경영쇄신 캠페인을 일컫는다. 따라서 이 운동은 창업 10주년을 전후한 기간(1967년~1969)에 경영 각 부문의 제도개혁 등, 준비단계를 거쳐 1970年부터 본격적으로 추진되었으며 창업 20주년이 되는 1978년에 성공적으로 마무리 짓고 회사를 탄탄한 반석위에 올려놓은 大役事였다고 할 수 있다.

教保生命保險은 慎鏞虎 회장이 구상한 「第二의 創社」운동을 통하여 예산관리제도를 도입하였고, 대고객사원의 질적향상을 위한 學士支部長制를 도입·활용하기 시작하였다. 그리고 기업의 방향감각을 찾을 수 있도록 경영지표와 기본이념을 확정하였고 모든 사원이 회사를 위하여 헌신할 수 있는 정신적 지주가 되게 하였다. 이윽고 보험기술혁신대회를 개최하여 사원들로 하여금 「第二의 創社」운동에 적극적으로 참여할 수 있는 풍토를 조성하기도 하였다. 이것은 지부장연수제도를 도입 정착시킴으로써 활성화 되도록 유도하였다. 外野制度를 개선하여 보험시장을 개발하는데 보다 효과적일 수 있는 「블럭(block)제도」를 실시하는 정책이 수립되었다. 보험업무의 신속한 처리가 이루어질 수 있는 事務電算化도 추진되었다.²²⁾ 이렇듯 教保生命保險은 보험업계의 선도적 기업으로서 정상의 자리를 계속 지키면서 第二의 도약을 이룩할 수 있도록 양적·질적으로 경영체제의 혁신운동을 추진해 나갔던 것이다.

미래지향의 경영적 안목을 가진 慎鏞虎 회장에 의하여 제시되어진 「第二의 創社」운동은 教保生命保險의 1970년대의 經營指標가 되었다. 그리고 현실적 결과에 만족하지 않고, 경영 혁신을 단행하여 1970년대의 경영환경에 도전하려고 제시된 「第二의 創社」운동의 행동지침은 다음과 같은 5가지이다. 즉 ① 전략적인 경영조직의 활성화, ② 전문적인 지식개발의 의무화, ③ 모든 市民의 教保家族化, ④ 계약자를 위한 배당의 早期化, ⑤ 업적에 직결되는 후생복지의 극대화 등이 그것이다.

22) 上揭書, pp.203~210.

2) 「經營基本理念」의 制定

새로운 經營指標가 제창되고 그에 따른 행동지침에 의하여 全社的으로 경영혁신운동이 전개되기에 이르자, 教保生命保險은 창업자의 창업정신과 경영사상을 기본바탕으로 하는 教保人の 의지와 신념을 집약하여 1970년 6월 17일에 「經營基本理念」을 제정·발표하였다. 이것은 「第二의 創社」 운동을 효과적으로 추진할 수 있도록, 모든 경영진과 사원들에게 확실한 目的意識과 정신적인 무장을 갖추게 하였을 뿐만 아니라, 근로의욕을 높여주고 회사와 종업원의 존재이유와 價值, 그리고 모두의 사명의식을 일깨워 주는 社憲의 의미를 지닌 것이었다. 그 내용을 소개하면 다음²³⁾과 같다.

공존공영 상부상조의 정신을 바탕으로 하는 생명보험사업은 국민의 복지와 밀접하게 관련되어 또 사업의 번영은 국민의 깊은 이해와 신뢰가 있음으로써, 비로소 가능하다는 점에 비추어 우리는「誠實」의 社訓 아래, 국민생활의 향상에 기여할 것을 굳게 결의하여, 이에 경영의 基本理念을 정한다. ① 국민각층이 참으로 바라는 보험을 제공하고 충실한 봉사로서 계약에 대한 경제적 보장책임을 성실히 이행할 것을 第一義로 한다(성실주의 경영이념, 華호內 筆者註 · 以下同), ② 생명보험사업의 공공성을 자각하고 적정한 자산운용과 사회의 복리증진에 진력하며, 나아가 국민경제발전에 기여한다(사업보국주의 경영이념), ③ 英智에 입각한 창조성과 신념에 충만한 실행력으로서 경영의 생산성을 높이고 모든 업적의 발전을 기한다(업적제일주의), ④ 회사의 번영과 더불어 전 종업원의 생활향상을 도모하고 우수한 사회인으로서의 자질육성에 노력한다(인재양성과 종업원체일주의), ⑤ 생명보험업계의 일원으로서 자주성 있는 협동정신으로 보험사상의 보급과 업계전반의 진보·발전에 공헌한다(사회적 책임주의경영).

여기에서 나타나 있는 기본적인 經營理念은 「誠實第一主義」라고 할 수 있다. 이것은 창업 초기부터 제시된 것이며 教保生命保險의 社訓으로 정해져 있다. 誠은 하늘의 理致이며 真(眞)이요, 거짓이 없음을 의미하는 것이니 誠實은 자기자신에 대하여 忠實을 기하며 남에 대해서도 정성을 다하고 신의를 지키는 것이다.²⁴⁾ 창업자에 의하여 천명된 誠實主義의 경영이념은 教保生命保險의 企業理念으로 정착되어 있으며 그것을 실천하기 위한 사업보국주의·共生主義(종업원·고객제일주의·이익배분주의)·인재양성주의·업적제일주의·책임주의 등이 함축되어 있는 것으로 보인다. 이는 국민교육진흥과 민족자본형성을 바탕으로 하여 설립된 教保生命保險의 창업정신에서 비롯된 경영기본이념이라 할 수 있다. 따라서, 教保生命保險의 모든 종업원은 근무에 성실하고 계약자에게 성심껏 봉사함으로써 계약자들의 재산을 誠實히 보전·관리하는 선량한 「청지기」²⁵⁾로서의 사명의식을 갖추지 않으면 안될 것이다.

23) 上揭書, pp.201~202.

24) 黃明水, 「韓國企業經營의 歷史的 性格」, (서울, 新陽社, 1993), p.571.

25) 黃明水, 「經營史學」, (서울, 日新社, 1986), p.191; 經營史學會, 「經營史學」, 第9輯, 1994年, p.265.

3) 經營陣의 役割

제2차 경제개발5개년계획이 본격화되고 국민 저축을 담당하는 기관으로서 보험회사의 임무가 커지게 됨에 따라, 教保生命保險은 그 기능을 수행하기 위한 면모를 갖추고 효율적인 경영을 도모하기 위하여 1969년 1월 27일에 경영진의 개편을 단행하였다. 趙俊鎬 사장을 방계회사인 大教產業(株)의 회장으로 추대하고 黃虎榮²⁶⁾을 제3대 사장으로 영입하였다. 이는 정부에 의하여 추진된 「제2차 경제개발5개년계획」에 따라 국민저축기관으로서의 면모를 갖추기 위하여 정부와의 관계가 있는 분의 선임을 의식한 데서 비롯된 것으로 사료된다.

이 무렵 慎鏞虎 회장에 의하여 추진되어온 경영혁신사업의 핵심이 되는 外野 新制度(블럭制度)의 도입으로 본격적인 「第二의 創社」 운동이 전개되기 시작하였다. 그리고 1970년 10월부터 창업 이후 최초로 資產再評價가 실시되었고 재평가차익은 전액 資本轉入이 이루어졌고 資本金은 5천만원에서 4억 7천 5백만원으로 增資되었다. 이듬 해인 1971년 3월에 2,500만 원의 증자가 이루어져 教保生命保險의 資本金은 總 5억원으로 늘어났다. 黃虎榮 사장 체제 하에서 추진되기 시작한 「第二의 創社」 운동의 결과, 1971년 3월에는 보유계약액 1,000억원을 돌파하였으며 社勢의 비약적인 발전을 가져왔다.

그러나 「第二의 創社」 운동을 차질없이 추진하면서 경영효율을 개선하고 안정적인 기업성장을 위하여 많은 노력을 기울여 왔던 黃虎榮 사장이 1972년 8월 21일 享年 53세로 他界하였다. 그 뒤를 이어 제2대 사장이었던 趙俊鎬 이사가 제4대 사장으로 취임하여 경영에 차질을 가져오지 않게 하였다.

1973년 2월 14일에 제5대 사장으로 한국산업은행 이사를 역임한 바가 있는 裴玟洪²⁷⁾을 영입하였다. 裴玟洪 사장은 취임하자마자, 계속 추진되어온 「第二의 創社」 운동에 박차를 가하기 시작하였다. 그 결과, 비약적인 社勢의 성장을 가져왔고 「8·3 경제조치」와 「석유파동」 등의 경제적인 어려움이 있었음에도 불구하고, 1974년 4월 保有契約額 2,000억원을 돌파하여 우리나라 保險史上 최고의 기록을 하게 하였던 것이다. 創業 16년만에 이룩한 業績인 것이다. 이 무렵에 부사장이던 慎鏞義가 상임감사로 전임하였고, 그 자리에 崔鳳烈이 취임하였으며, 文俊泰 상무를 전무로 승진발령하였다. 裴玟洪 사장이 생명보험협회장에 선임되어 우

26) 黃虎榮은 1919년 경상북도 영주에서 태어났고, 경기중학교를 졸업하고 日本 게이오(慶應)대학 경제학부 3년을 수료하였다. 朝鮮殖產銀行(現·한국산업은행)에 근무한 바가 있으나, 光復 이후 財務部의 총무과장과 理財局長으로 관직에 진출하였으며 제8대 국회의원(민주당 소속)을 지냈다. 1969년 1월 27일부터 1972년 8월 21일까지 教保生命保險의 제3대 사장으로 봉직하면서 회사발전에 기여한 바가 크며, 사장 재직 중에 他界하였다.

27) 裴玟洪은 1919년 서울 태생으로, 木浦公立商業學校를 졸업하였고, 한국산업은행에 입행하여 행원에서 理事에까지 올라갔었다. 그는 은행에서 퇴직한 후 성업공사의 사장을 지낸 바도 있으며, 1973년 2월 14일 教保生命保險의 제5대 사장으로 취임하여 1975년 2월 17일까지 2년간 재직하였다.

리나라 보험업계의 발전에 공헌함으로써 教保生命保險 經營者의 능력을 과시하기도 하였다.

보유계약액 2,000억원의 실적을 올리게 되자, 慎鏞虎 회장은 「第二의 創社」 운동이 정착되었다고 판단하고 이 운동을 성공적으로 마무리할 수 있도록 하면서 새로운 도약의 발판을 마련하기 위한 經營戰略을 구상하기 시작하였다. 우리나라 보험회사의 創業者 중에서 유일하게 생존하여 보험사업을 꾸준히 이끌어온 慎鏞虎 회장은 보험사업의 육성을 위한 정열과 사명감으로 教保生命保險을 國內業界의 정상에서 국제수준의 기업으로 성장시켜야 하겠다는 각오를 단단히 하였다. 그래서 그는 앞으로 다가올 1980년대의 경영여건을 날카롭게 분석하면서 그 대응전략을 세워나갔다. 그는 우리나라의 경제·사회적 여건과 보험환경 및 앞으로의 발전방향을 폭넓게 통찰한 후, 다음과 같은 경영정책의 기초를 수립하였다.²⁸⁾

- ① 계약자 배당의 기반을 확립하여 계약자를 위한 회사, 계약자가 더욱 신뢰하는 회사를 만든다.
- ② 보장성 보험의 판매강화로 時宜에 합당한 계약자와 국가사회가 참으로 바라는 보험기능을 다한다.
- ③ 사업비의 예정사업비內 집행체제를 확립하여 사업비 운영의 정상화를 기한다.
- ④ 보험모집인의 소득을 획기적으로 증대시켜 보험시장 및 모집질서의 순화에 앞장서서 회사와 업계의 장기발전을 위한 기초를 확립한다.
- ⑤ 1978년말에 국제수준 규모의 보유계약액을 확보하여 생명보험회사로서의 사회적 사명에 충실한다.

이러한 戰略構想과 基調에 따라 教保生命保險의 成年會社像을 그려내었고, 그것이 「第二의 創社」 운동을 성공적으로 마무리 짓고 1980年代의 새로운 도약을 가져오게 하는 기업성장 5개년계획이다. 그것은 보유계약액 2,000억원 달성을 기념하고 새로운 도약을 기약하는 「대약진총궐기대회」(1974년 5월 6일)에서 발표되었다. 사원의 수입증대와 계약자 배당의 조기실현을 기초로 하는 이 계획은 창업 20주년이 되는 1978년의 成年教保像을 청사진으로 한 것이었다.

慎鏞虎 회장에 의하여 구상된 기업성장 5개년계획을 성공적으로 추진하기 위하여 教保生命保險은 경영진을 개편하였다. 1975년 2월 17일의 정기주주총회에서 사장에는 창립발기인으로 초기부터 경영에 관여한 바 있는 崔鳳烈²⁹⁾ 부사장을 선임하고 부사장에는 상임감사로 있는 慎鏞羲를 선출하였던 것이다. 새로운 經營陣은 안정적인 고도성장을 유지하기 위하여 경영내실화를 기하면서 収入의 大型化를 추진하여 社勢伸張에 크게 기여하였다. 그러나 이

28) 上揭書, p.223.

경영진은 1년도 채 못되어 대폭적인 경영체제의 개편으로 도중하차하게 되었다.

II. 成長期의 教保生命保險과 經營人脈

1. 名譽會長制度의 導入

成年教保像을 정립하고 이를 具現하기 위한 5개년계획을 수립하여 추진하기 시작한 教保生命保險은 1975년을 「大型化의 해」로 정하고 「大型化 101運動」을 전개하였다.³⁰⁾ 그것은 지부마다 월간 새로운 계약액을 1억 5,000만원 이상 조기에 달성하고 월간 初回保險料를 100만 원 이상 확보하는 것으로서, 전국의 支部長을 대상으로 支部의 경영관리요령과 보험상품판매에 관한 교육을 실시하기도 했다. 그리고 보험업계 최초로 大型컴퓨터를 도입하여 사무관리의 혁신을 기하고 全社的인 人力管理體制를 구축하였던 것이다.

따라서 教保生命保險은 창조적이고 추진력 있는 젊은 經營人의 양성에 착수하였다. 그것은 成年教保像을 확립하기 위한 일환으로 경영진 세대교체의 신호탄이었다. 드디어 1975년 11월 13일 열린 임시주주총회에서 조직개편이 단행된 것이다. 教保生命保險의 산파역을 맡아 진력하였고 창업초기의 사장으로서 회사의 반석을 다지고 인재양성에 힘써온 慎鏞虎 회장을 명예회장으로 추대하였을 뿐만 아니라, 「第二의 創社」 운동을 실질적으로 이끌어 온 慎鏞義 부사장을 이사회의 부회장으로 선임하는 한편, 金東俊³¹⁾ 대표이사 사장을 비롯한 임원진을 40대 젊은 경영인으로 보강하였다. 즉, 부사장에 文俊泰 전무이사를 승진시키고, 전무이사에는 金慶洙를 기용했으며, 理事에 李康煥(재산운용본부장) · 朴盛福(數理部長) · 金榮石(영업부장)을 발탁 · 기용하므로써 경영면모를 일신시켰던 것이다.

이러한 일련의 과정에서 특히 주목되어지는 것은 패기있는 젊은 經營人에게 經營權을 위양하고 경영일선에서 물러난 慎鏞虎 명예회장의 용단으로 이는 국내외의 보험업계에서 높이

29) 崔鳳烈은 1916년 서울 태생으로 日本의 關西大學 政治經濟學科를 졸업하고 朝鮮貯蓄銀行에 근무한 바가 있다. 산업경제신문사의 상무 · 전무 · 부사장을 지냈고 방계회사인 大教產業(株)의 부사장을 역임했다. 1958년 창업 발기인으로 참여했으며 教保生命保險의 감사와 부사장을 거쳐 1975년 2월 17일 제6대 사장으로 취임하여 1975년 11월 13일까지 재임하였다. 전라남도 영암군 「마을由來誌」에 의하면 創業者인 大山 慎鏞虎와 同鄉人으로 되어있다.

30) 上揭書, pp. 226~228.

31) 金東俊은 1930년 전라남도 광주에서 出生하였으며, 광주서중학교와 고려대학교 경제학과를 졸업하여, 光州西中學校와 光州제일고등학교의 教師를 지냈다. 1962년 한국증권거래소에 근무한 바가 있으나, 1964년 教保生命保險의 기획조사부에 入社하여 그 能力を 인정받았다. 1973년 삼보증권(주)로 전직한 후 상무 · 전무을 거쳐 1975년 11월 13일 教保生命保險의 제7代 社長으로 선임되어 1977년 11월 10일까지 2년 동안 社勢擴張에 기여하였다.

평가되고 있으며, 아울러 그의 필생의 업적인 국민교육의 진흥과 민족자본의 형성 및 복지사회의 건설에 기여한 공적은 「大山」이라는 그의 號가 주는 「이미지」처럼 높고 큰 존재로서 후세에 귀감이 될 것이다. 그는 언제나 앞을 내다보고 새로운 것을 찾아 도전하는 開拓者的 精神과 높은 創意力 그리고 결심한 것을 반드시 이루어내는 강인한 執念의 소유자이며 모든 일의 계획에서부터 事後處理에 이르기까지 빈틈없이 마무리 짓는 치밀성을 지닌 사람이다. 자신의 利益보다 국가와 고객 그리고 종업원의 장래를 생각하는 고객이익우선 경영의 共榮主義者이다. 다시 말해서, 그는 소비자 보호를 위한 이익배분주의 이념을 지닌 경영자이다. 그러기에 그는 평생을 바쳐 키워온 教保生命保險의 경영권을 과감하게 젊은 專門經營者들에게 넘겨주는 용단을 내릴 수 있었던 것이다. 그를 일컬어 철저하게 가족주의 경영을 배격한 개척자적 정신의 창조적 미래지향형 기업가라고 부를 수 있을 것이다. 이러한 그의 업적이 인정되어, 1976년 7월 17일에 열린 世界大學總長會議(IAUP)에서 보험왕관상을 수상하였고, 1983년 6월 27일 第19次 國際保險會議(IIS)의 世界保險大賞이 수여되었으며, 同年 10월 14일에는 美國의 알라바마大學으로부터 「保險의 大斯승(Insurance Mentor)」으로 추대되는 영광을 얻기도 하였다.

새로운 40代의 젊은 경영진은 모두 合心하여 이제까지 추진되어온 「第二의 創社」 운동의 마무리 작업에 착수함과 동시에, 사회·경제적 환경에 능동적으로 대응하면서 인재양성과 경영효율의 개선을 실천해 나갔다. 그리고 보험기간 10년 내외의 中期性 商品을 대량으로 판매하여 月間 新契約이 1,000억원대에 이르게 되었을 뿐만 아니라, 보험업계 최고수준의 계약 유지율을 확보하는 등 保險經營의 새로운 장을 열어 놓았던 것이다.³²⁾

2. 成年教保의 經營人脈

1) 專門經營者 時代의 開幕

경영진의 세대교체를 위한 조직개편작업이 순조롭게 마무리 됨에 따라, 教保生命保險은 새로운 젊은 경영층의 능력과 자실을 높이 평가하고 創業 20周年이 되는 1978년 이후의 成年教保를 향한 경영전략과 정책을 수립·추진하기 위하여 經營陣의 개편을 혁신적으로 단행하였다. 1977년 11월 10일 창업 20주년을 1년 앞둔 시점에서 단행된 경영진의 개편에서는 公採社員出身의 40代 젊은 旗手들을 최고경영층에 과감하게 발탁·중용했다는 것이 특징이다.

이 때 창업자의 친동생인 懇鏞義 부회장이 理事會長으로 선임되어, 창업자가 경영일선에서 물러간 다음의 공백을 메꾸게 되었다. 그리고, 지난번 人事改編 때 理事로 발탁된 공채사

32) 上揭書, p.230.

원 출신 3명이 경영수뇌부에 포진하게 되어 혁신적인 인사조치였음을 보여주고 있다. 이것은 成年教保像의 정립과 전개를 위한 조치이며 새로운 시대에 새로운 教保人으로 포진시키고 있음을 의미하는 것이다. 光復 이후의 우리나라 教育制度에 의해 大學을 졸업한 젊은 「엘리트」들로 世代交替가 이루어진 教保生命保險의 새로운 經營陣은 공개채용된 사원출신의 新世代그룹으로 구성되어 있어서, 1980년대의 새로운 경영환경에 대응할 수 있는 경영정책의 수립과 추진에 고무적인 기대감을 가져다 주었다.

새로운 경영진을 보면, 대표이사 사장에 朴盛福³³⁾ 상무이사가, 專務理事에는 李康煥 상무이사와 金榮石 상무이사가 각각 취임하였으며, 상무이사에 金光龍이 기용되고 新任理事로 趙漢奎가 발탁되어 젊은 진용으로 포진된 것을 알 수 있다. 이로서 教保生命保險은 공채사원 출신으로 경영진의 세대교체가 이루어졌을 뿐만 아니라, 창업자와 관계가 없는 전문경영자 의 시대가 도래한 것이다. 이것은 일찌기 創業者가 기업을 社會的公器로 생각하고 국민교육 진흥과 민족자본형성을 통한 事業報國의 신념으로 教保生命保險을 일으키고 육성해 왔기에 그의 사회적 책임경영이념을 창달하고 기업의 사회환원을 실행하려는 뜻에서 이루어진 용기 있는 행동이었다고 할 수 있다.

公採1期의 젊은 騎手들로 포진시켜 專門經營者的 시대를 연 教保生命保險은 그 이듬 해인 1978년 7월에 보유계약액 1조원 돌파의 개가를 올렸으며, 이윽고 8월에는 하이아트호텔에서 創業 20周年紀念式을 성대히 거행하고 成年教保의 社勢를 과시하였다. 창업 20년의 社勢를 정리해 보이면 <表 4>와 같다. 더욱이 1979년 10월에는 보유계약액이 2조원을 돌파하게 되었음은 물론, 李康煥 전무이사가 世界保險協會의 委員으로 피선되어 젊은 경영자의 능력을 인정받기도 하였다.

1970년대 초부터 추진되어 왔던 光化門社屋이 완성되어 1980년 7월 30일 本社移轉이 완료됨으로써, 15년 동안 教保生命保險을 이끌어온 會賢洞時代가 막을 내리고 광화문 시대가 열렸던 것이다. 이로써, 教保生命保險은 보험회사로서의 公信力を 드높이고 계약자의 재산을 誠實히 운용하며, 계약자에 대한 奉仕를 넓혀갈 수 있는 轉機를 마련하게 되었다.

光化門時代의 개막과 더불어, 教保生命保險은 급변하는 사회경제적 환경과 1980년대의 보험시장의 환경변화에 대응하여 과학적인 경영관리체제를 구축하고 경영전략을 수립하여

33) 朴盛福은 1938년 서울 出生으로 육군사관학교를 나와 장교가 되었으나, 1964년 중위로 예편한 뒤, 1965년 서울大學校 數學科를 졸업하고 1979년 서울大 經營大學院을 수료한 바가 있다. 1965년 教保生命保險에 입사하여 줄곧 教保人으로 진력하여 온 그는 1975년 경영진 개편에서理事로 최고경영층에 진출하였으며, 상무이사를 거쳐 1977년 11월 10일 대표이사 社長으로 선임된 것이다. 이 때 그의 나이는 38세였다. 1982년 11월 9일까지 5년 동안 재임하면서 成年教保의 청사진을 펼쳐 나가는 기초 다지기 작업에 헌신하였다.

<표 4>

成年教保의 社勢(1978)

本社機構數	16部 37課 3室 3所(內勤社員 1,188名)
外野店鋪數	營業局 : 24個, 支部 : 232個, 支所 : 33個(外勤社員 : 1萬 1,421名)
保有契約	1兆 1,466億원
年間新契約	8,222億원
收入保險料	661億원
總資產	978億원
資本金	5億원
當期純利益	4,900만원

〈資料：大韓教育保險三十年史, 1989, p. 248.〉

세계속의 기업으로 도약하려는 꿈의 나래를 꾸렸다. 1980년 3월에 수립된 經營革新 6個年計劃(1980~1985)은 그 일환으로 이루어진 것이다. 세계 속의 教保建設을 指向했던 이 계획은 顧客優先主義와 從業員第一主義의 경영이념을 관철시켜 企業成長을 추진해 나가겠다는 젊은 經營陣의 信念이 表出된 것이다. 이는 企業을 國제화의 체제로 전환시키기 위한 다각적인 인사정책을 확정·실시하고 外野經營體制를 쇄신함은 물론, 全社의 인 사무자동화를 위한 電算化가 확립되도록 하므로써 신속한 정보체계를 확립하고 자산운용의 충실회를 확충하자는 계획이었다.³⁴⁾

2) 組織機構의 擴張과 經營指標의 修正

教保生命保險의 경영진은 本社의 社屋을 신축하고 이전하게 됨에 따라, 조직기구의 개편·확장을 단행하였다. 우선 신축된 「教保빌딩」의 관리를 전담할 「教保不動產管理(株)」를 1979년 11월에 설립하였다. 초대 사장에는 朴盛福 사장이 겸임했으나 1980년 8월 1일부터 慎東宰가 그 후임이 되어 본격적인 教保빌딩의 관리업무를 관장하기 시작하였다. 그리고 慎鏞虎 명예회장의 의지에 따라, 經營理念을 구현하고 승화시킬 수 있는 文化空間으로 教保빌딩의 地下一層을 활용하기 위하여 1980년 12월 24일 (株)教保文庫를 설립하고 초대 사장에 李道先을 선임하였다. 이는 가정·학교·사회를 하나로 연결하는 平生教育의 기회를 제공함으로써 독서인구의 저변확대를 통한 精神文化의 향상에 이바지하려는 것이었다.

이렇듯 光化門 時代의 출발과 더불어 教保生命保險은 外部機構로서 두 개의 관계회사를 설립·운영하는 체제를 갖출과 동시에, 내부적인 책임경영체제도 확립하였다. 즉 1979년 1월에 本部長制度를 도입키로 하고 영업관리부문에서 개인보험 전담의 外部綜合本部와 단체보험 전담의 團體開發本부를 설치하였던 것이다. 그리고 1980년 9월에는 요금과와 상담과를

34) 上揭書, pp. 255~257.

料金保全部와 民願相談室로 격상시켜 顧客優先 經營理念을 구현하기 위한 계약자 봉사체제를 강화하였으며 事務體制의 과학화를 위하여 事務改善部를 신설하고 경리과를 經理部로 격상시켰다. 1981년 1월 건강보험시장을 개척하기 위한 特殊保險部를 신설했고 동시에 기획부를 개편하여 기획조사부와 기획관리부를 거느린 企劃調整室로 격상시켰다. 이로써, 本社의 조직기구는 1982년말 현재 1室 3本部 22部 3팀으로 확장되었던 것이다. 이러한 社勢伸張에 부응하기 위하여 1981년 8월 1일자로 資本金을 5억원에서 20억원으로 대폭적인 增資를 단행하였다.³⁵⁾ 이 때의 조직기구를 그림으로 나타내 보이면 <그림 3>과 같다.

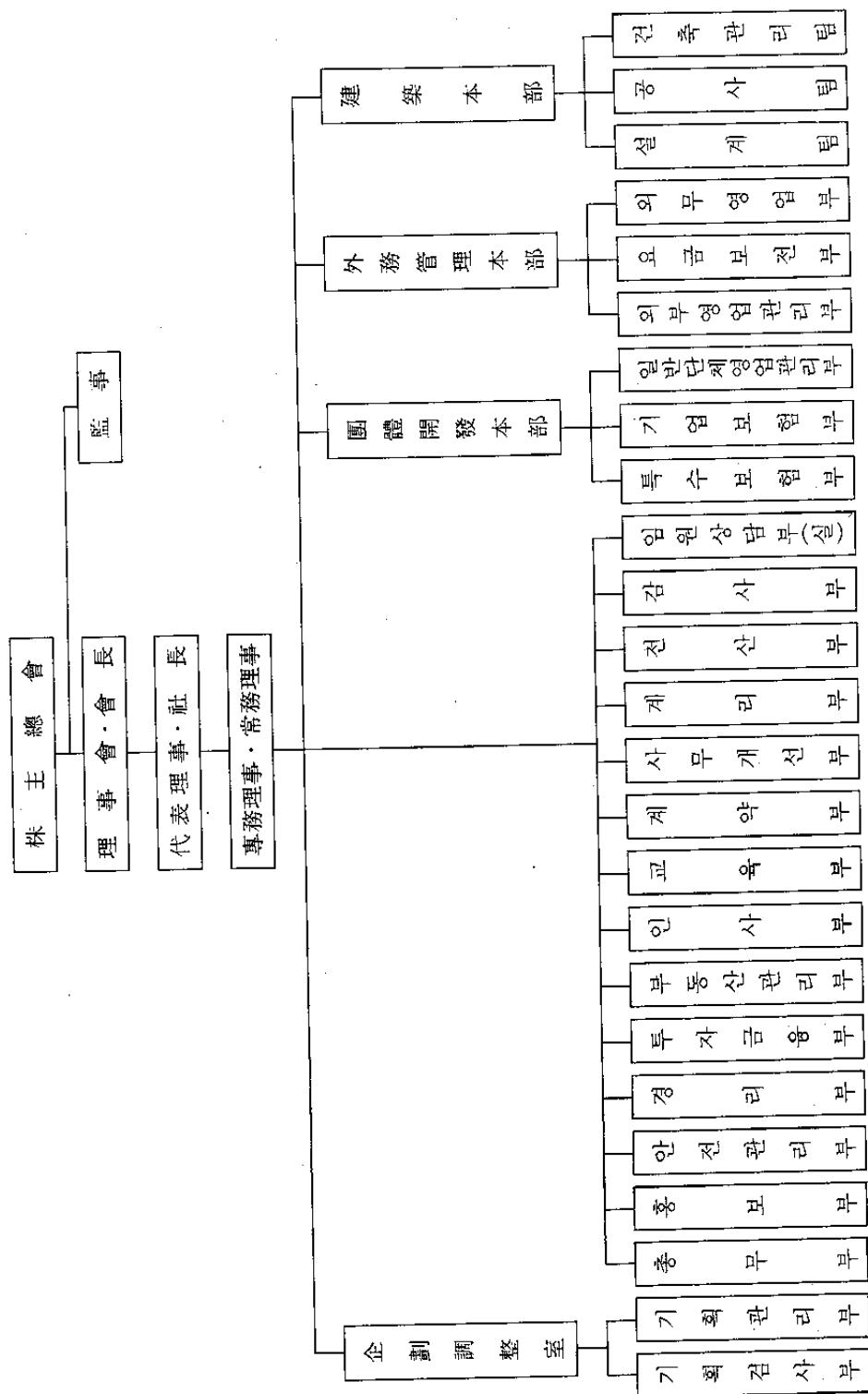
社勢의 伸張에 따른 組織機構의 개편이 이루어지자, 教保生命保險은 1970년대의 行動指標이 되어온 「第二의 創社」 지표를 수정하여 「우리의 指標」로 再定立하였다. 이는 1980년대의 새로운 地平을 여는 시점에서 세계 속의 教保生命保險으로 도약하고 안정된 국민생활의 영위와 生命價值의 극대화를 가져올 수 있도록 봉사정신을 발휘하는 한편, 보험사업의 공공성 제고와 복지사회의 건설에 이바지하기 위하여 이루어진 것이다. 새로 설정된 「우리의 指標」는 「어제를 반성하고, 내일을 創造하자」라는 序頭로 시작하여 ① 세계 속의 教保生命保險으로 도약하자, ② 全市民을 教保生命保險 家族化하자, ③ 계약자 봉사를 新契約에 우선하자, ④ 모든 조직을 大型으로 활성화하자, ⑤ 맡은 과업 완수하여 자기개발 이룩하자라고 다섯 가지로 구성된 1980년대의 座標이다.³⁶⁾ 그 내용을 보면, 教保生命保險의 창업정신과 경영이념, 그리고 창조적인 개척정신과 혁신적인 봉사정신을 바탕으로 하는 1970년대의 「第二의 創社」 운동의 연장선 상에서, 1980년대에 펼쳐질 새로운 保險時代의 전개에 즐거운 보험인의 사명감을 재인식함으로써, 教保生命保險의 역사를 통하여 지혜를 찾고 영광된 미래를 창조해 나가려는 意志가 담긴 것으로 집약되어 있다.

이렇게 經營指標가 재정립되고 경영관리체제가 확충되는 과정에서 이루어진 社勢伸張을 보면, 보험계약액은 1978년의 1조원에서, 1982년말에 15조원을 돌파하여 15배의 신장을 보여주었다. 이 무렵 朴盛福 사장의 임기가 만료됨에 따라 경영진의 교체가 단행되었던 것이다. 1982년 11월 9일 第9代 사장에 (株)教保文庫의 사장직을 겸임하고 있던 부사장 李道先³⁷⁾이 취임한 것이다. 教保生命保險은 정치적·사회적 경륜을 풍부히 갖춘 그를 영입함으로써

35) 上揭書, pp. 264~265.

36) 上揭書, pp. 266~268.

37) 李道先是 1932년 전라남도 광양 태생으로, 전남대학교 농과대학을 졸업하고 중앙대학교 사회개발대학원에서 수학한 바 있다. 제7대·8대·10대 국회의원(민주공화당 소속)을 지냈다. 1980년에 (株)教保文庫의 사장으로 취임하면서 教保生命保險과 인연을 맺었으며, 1982년 5월 4일 부사장을 거쳐 1982년 11월 사장에 취임하여 1985년 5월 20일에 부회장으로 승진하기까지 2년 6개월간 사장으로 재임하였다. 그의 사장 취임은 격변하는 경영환경에 대응하기 위하여 정치·사회적 경륜을 높이 평가했던 데서 비롯된 것이다.



〈資料：大韓教育保險三十年史, 1989, p. 610〉

〈그림 3〉 專門經營者 時代 初期의 經營組織(1982)

격변하는 1980년대의 경영환경에 적극적으로 대응하면서 새로운 도약의 발판을 마련코자 하였다. 李道先 사장은 취임사를 통하여, 「公轉의 축을 중심으로 自轉」할 수 있는 圓形組織을 운영하여 각 관리자가 조직의 중심에 들어가 軸이 되고 그 주위의 수 많은 조직원이 하나의 小圓으로 각각 自轉할 수 있게 하며, 모든 管理者는 권위주의를 청산하고 회사의 미래를 위하여 人力養成과 和合經營에 혼신의 힘을 기울이지 않으면 안된다고 하였다.³⁸⁾ 그는 전문경영자는 아니었으나, 「선량한 管理者」로서의 청지기적인 의지를 피력하여 주목을 끌었던 것이다.

IV. 先進經營體制를 具現한 經營陣

1. 「새 經營」指標의 設定과 經營陣의 活動

그동안 경제발전에 편승한 所得水準의 향상과 정부의 지원정책에 힘입어 고도의 성장을 지속해 온 우리나라의 生命保險產業은 1980년대에 접어들면서부터 국내외적인 경영환경의 어려움 때문에 성장이 둔화되었을 뿐만 아니라, 保險市場의 對內外 전면개방이 이루어지게 되어 새로운 전환기에 봉착하게 되었다. 더욱이 소득수준의 향상에 따라 中產層이 급격히 확대되면서 전통적인 사회구조와는 다른 양상이 나타나게 되었고 보험에 대한 需要도 다양화되어 갔던 것이다. 외국의 선진적인 대형 보험회사들이 개방화의 물결을 타고 국내의 보험시장을 넘보게 되었다. 이러한 保險環境의 변화는 우리나라 보험사업의 國際化를 촉진시키는 작용을 하였던 것이다.

教保生命保險은 보험시장의 개방에 따른 충격을 최소화하고 슬기롭게 극복하기 위하여 경영합리화를 통한 대응책을 마련하는 지혜를 모았다. 그리고 선진경영체제로 전환하기 위한 情報와 技法의 도입을 서둘렀고 社員의 해외파견연수와 외국의 보험전문가를 초청하여 「세미나」를 개최하기도 하였다. 1980년대의 후반부터는 經營國際化의 기본방향을 정립하고 美國의 뉴욕과 日本의 東京에 주재사무소를 설치하여 經營先進化를 위한 정보수집기능을 강화하고 해외보험사업의 기반을 구축하였던 것이다.³⁹⁾

1) 「새 經營」指標의 設定

教保生命保險의 경영진은 先進經營體制를 확립하고 경영효율을 극대화하려면 이를 뒷받침할 수 있는 정신적 動機賦與가 필요하다고 판단하고 각 社員에게 참여의식을 고취하기로

38) 上揭書, p. 269.

39) 上揭書, pp. 293~297.

하였다. 그래서 1982년 6월부터 「業務點檢과 研究를 통한 能率向上運動」(MOST運動 : moving-up through study on tasks)을 전개하여 경영합리화를 추구하였던 것이다. 이는 教保生命保險의 모든 제도와 업무를 합리적으로 개선하여 人力과 經費를 줄이고 만족스러운 고객 서비스를 제공할 수 있게 함으로써 경영관리를 근대화하고 경영능률을 극대화하려는 의도에서 비롯된 것이다. 1983년에는 경영목표의 효율적인 달성을 위한 意識運動으로서 「83 教保베스트 운동」이 병행되었다.⁴⁰⁾

1980년대의 환경변화에 대응하기 위한 일환으로 從業員 意識運動을 전개해온 教保生命保險의 경영진은 1986년에 「挑戰 86變身」이라는 行動指針을 공표하였다. 그 내용을 보면, 「① 나는 變身한다, ② 나는 挑戰하고 行動한다, ③ 나는 重點目標를 집중공략한다, ④ 나는 尖端化된 精銳社員이 되고 T字型 人間이 된다」는 네 가지로 되어있다. 이는 무사안일과 무책임 풍토를 개선하고 도전적 개척정신과 주인의식을 지닌 성실하고 적극적인 教保人으로 거듭나게 함으로써, 意識改革을 통한 경영능률을 향상시키고 개인과 회사의 발전을 가져오게 하자는 것이었다.⁴¹⁾

1987년 啓性院⁴²⁾의 開院과 더불어 教保生命保險은 創業者 憲鏞虎의 창업정신과 경영이념을 집약한 「새 經營」을 출판하여 인재양성의 기틀을 확립하고 경영혁신의 새로운 전기를 마련하였다. 그리하여 「誠實經營」指標, 「第二의 創社」指標 및 「우리의 指標」로 이어져온 經營指標를 「새 經營」으로 재정립하여 다가올 1990년대의 환경변화에 대응할 수 있게 하였다.

「새 經營」이라는 경영지표는 1987년 9월 30일 공식적으로 발표되었는 바, 그 내용은 9대 항목을 기본으로 하여 이루어져 있다. 그것은 「① 內野 關門課業은 나의 啓性이다, ② 外野 關門課業은 우리의 求心이다. ③ 事業計劃의 教材化, ④ 全幹部의 教師化, ⑤ 1:5組織管理의 經營化, ⑥ 相互教師로 相互教育化, ⑦ 知識의 지속적 근대화, ⑧ 自己開發의 생활화, ⑨ 精神空間의 價值化」라는 9개로 구성되어 있다.⁴³⁾ 이는 보험사업의 기본정신과 국민교육진흥·민족자본형성이라는 창업정신, 그리고 계약자·사원·회사의 三者共榮精神을 바탕으로 하는 것으로서, 기업경영의 風向計이며 人材養成의 기본지침이 되는 것이다. 그것의 실천도장으로서 啓性院이 설립되었으며 그곳을 통하여 教保生命保險의 내일을 이끌어 갈 人材의 양성이 이루어지고 진정한 教保人の 정신무장을 위한 재충전의 기회가 주어지게 하였던 것

40) 上揭書, p. 299.

41) 上揭書, pp. 299~300.

42) 啓性院은 충청남도 천안시 留糧洞 山50번지의 太祖山 기슭에 위치하고 있는 教保生命保險의 人材養成을 위한 教育場이다. 이것은 教保生命保險이 1978년부터 시작하여 1987년 6월 1일에 완성하여 開院한 것이며, 창업정신과 경영이념을 승화·발전시킬 수 있는 人材養成의 요람으로서 세계속의 教保生命保險으로 도약하기 위한 人間道場이라고 할 수 있다.

43) 大韓教育保險(株), 「새 經營」, 1987, pp. 13~171.

이다. 여기서 現狀을 直示하고 未來를 洞察하는 創業者인 慎鏞虎 명예회장의 능력을 살펴볼 수 있는 것이다.

教保生命保險은 이를 바탕으로 하여 미래지향적인 先進經營體制를 확립하기 위하여 기업 경영 전반에 걸친 혁신운동을 벌려 나갔다. 「새 經營」指標의 발표에 이어 職務權限規程이 개정되었으며 보험회사 경영의 기본적 핵심이 되는 人力을 확보하기 위하여 人材養成制度를 마련하고 전문인력의 양성작업에 본격적으로 착수하게 되었다. 이로써 教保生命保險은 어떠한 환경변화에 대해서도 탄력적이며 실효성 있는 대응방안을 마련하여 戰略的인 經營基盤을 다져놓았다. 「새 經營」을 바탕으로 하는 새로운 경영지표에 따라 이루어진 教保生命保險의 경영혁신운동은 1970년대에 전개되었던 「第二의 創社」 운동에 이은 1980년대 후반이후의 「第三의 創社」 운동이라고도 일컬을 수 있을만한 일대변혁의 全社的 「캠페인」이었던 것이다.

2) 經營陣의 改編과 活動

經營環境의 변화에 대응하기 위한 여러 가지 조치가 이루어지는 과정에서 경영진의 개편도 단행되었다. 1985년 5월 20일 새로운 경영체제의 구축을 위하여 경영진 개편이 있었는 바, 李道先 사장을 부회장으로 추대하고 새 시대를 선도하게 될 전문경영자 李康煥⁴⁴⁾ 전무이사를 第10代 社長으로 발탁하였다. 그리고 入社 同期生인 金榮石 전무이사는 副社長으로 선임되었으며, 李萬秀 理事が 상무이사로 승진하고 장래성 있는 公採出身 社員中에서 李重孝 · 洪英杓 · 趙泓植 · 趙澤根 등이 理事로 발탁되어 先進經營體制를 이끌어갈 새 시대의 젊은 기수로서 보강되었다.

公採社員 출신의 李康煥 사장은 취임사를 통하여 지금까지 이룩한 기업의 성장속도를 계속 유지하면서 지속적인 경영혁신을 추진하고 和合經營과 信賴風土를 조성함은 물론, 실천과 책임이 重視되는 社風振作에 혼신할 것을 다짐하였다. 教保生命保險은 새로운 사장의 취임을 계기로 하여 경영자의 의사결정 체제를 확립하고 책임과 권한의 위양을 통하여 조직단위별 관리기능이 충분히 발휘될 수 있도록 책임경영 관리체제의 구축에 박차를 가하였다. 경영관리기능과 경영의사결정이 조화를 이룰 수 있게 하기 위하여 회사의 종합조정기능과 부문별 기획조정기능을 보강하였고 문제해결 중심의 팀 조직 편성 등 조직을 직능별로 재조정

44) 李康煥은 1936년 전라남도 광주에서 태어나, 광주고등학교를 졸업하고 1958년 서울大學校 法科大學 을 졸업한 후, 大法院 行政處에 근무한 적이 있으나, 1966년에 教保生命保險(株)에 入社하였다. 1975년에 젊은 기수로써 理事로 발탁된 후, 1976년 상무이사, 1977년에 전무이사가 되었으며, 1985년의 경영진 개편 때 대표이사 사장으로 선임되었다. 그 후 그는 전문경영자로서의 능력을 인정받아, 1989년에 부회장을 거쳐, 1993년부터 生命保險協會의 會長職을 맡아 보험업계의 발전에 기여하고 있다.

함으로써 조직단위의 업무관리에 활력소를 불어넣었다. 그리고 변화하는 경영환경에 대응할 수 있는 人材를 확보하기 위하여 人事管理體系를 재정립하고 전문인력의 확보와 해외연수에 의한 고급인력의 양성 등 우수한 人材의 확보·양성을 적극 추진함과 동시에 社員의 국내 위탁교육도 활성화 하였던 것이다. 아울러 社員을 위한 福利厚生 政策도 다각적으로 추진하였다.⁴⁵⁾

「새 經營」指標가 발표되고 전개되기 시작하면서 새로운 組織改編이 필요하게 되었다. 새로운 指標에 의한 1990년대 이후의 教保 青寫眞을 펼쳐가기 위하여 회사와 함께 성장해온 진정한 教保人으로서의 專門 保險經營者를 최고경영층에 보강함으로써 변화하는 보험업 환경에 능동적으로 대처할 필요가 생겼던 것이다. 1989년 1월 4일의 인사단행은 이러한 시대적 요청에 의한 것이었다. 李康煥 사장을 理事會의 副會長에, 金榮石⁴⁶⁾ 부사장을 第11代 代表理事 社長에 각각 선임한 것이다. 그리고 부사장에는 1987년부터 근무해온 朴泰榮이 유임되었다.

새로 취임한 金榮石 사장은 취임사에서 그동안 보험업계의 선도자적 역할을 수행해온 教保生命保險의 전통과 位相을 재정립하고 앞으로 다가올 1990년대와 2000년대의 새로운 도약을 위하여 부여받은 막중한 책임을 완수하겠다고 다짐하면서 그러기 위해서는 全 教保人の 대동단결과 적극적인 참여의식이 필요하다고 강조하였다. 그리고 그는 전 사원을 「새 經營」의 정신으로 무장시켜 忠直한 教保人像을 정립할 것이며, 조직기구의 정비·강화를 통하여 경영의 효율성을 提高할 것임은 물론, 經營理念의 하나인 人材養成을 경영의 第一義로 삼아 추진할 것이라고 하였다. 더욱이 長期·短期의 종합경영계획을 새로 수립하여 이를 성공적으로 추진함으로써, 國內外에 우뚝 선 教保生命保險으로 成長시켜 나가겠다고 다짐하였다. 先進經營體制로 탈바꿈하기 위한 일환으로 혁신작업을 추진하기 시작한 金榮石 사장 체제下의 教保生命保險은 미래지향적인 先進社員의 양성을 위하여 人力養成의 原則을 제정·공표하였다. 즉 그것은 『고등교육을 보통 수준 이상으로 마친 자를 받아들여 「잘 알게 한다」를 잘 알게 무장시키기 위하여 「새 經營」九大課目을 지침으로 하고 職務權限規程을 기반으로 하며, 사업계획을 教材로 삼아 事務現場에 부임하여 上司의 지휘를 받아 선임자가 일하는 것을 보고 듣고 느끼며, 사업계획 중 자기에게割當된 課業을 자기개발적 방법으로 일하면서 배우고 배우면서 일하게 함으로써, 「잘 알게 한다」로 무장된 새로운 人材로 양성함을 人力養成의 原則으로 한다.』로 되어 있다.⁴⁷⁾ 그 구체적인 내용은 「새 經營」속에 모두 제시되어 있

45) 大韓教育保險株式會社, 「大韓教育保險三十年史」, (서울, 三和印刷社, 1989), p. 298.

46) 金榮石은 1940년 전라북도 김제에서 출생하여, 1966년 서울大學校 商科大學 經濟學科를 졸업하고 教保生命保險(株)에 입사하였다. 1975년 李康煥 부회장과 함께 理事로 발탁된 후, 상무이사·전무이사·부사장을 거쳐 제11代·제14代 代表理事 社長을 역임한 전문보험경영인이다.

는 것이다.

이러한 과정에서 창업 30주년을 맞이하게 된 教保生命保險의 경영진은 5조원이 넘는 회사의 資產을 효율적으로 운용하고 금융자율화와 금융국제화에 대응할 수 있게 하기 위하여 教保投資諮詢(株)를 1988년 7월 7일 資本金 10억원으로 설립하였다. 이는 선진금융기법의 도입을 촉진함과 동시에 종합금융기관으로서의 성장기반을 구축하고 고객 우선의 투자이익을 제공하려는 데 그 목적을 두고 있는 것이다. 1988년 8월 7일 창업 30주년을 맞는 시점에서 본 보험계약액은 40조원을 돌파한 액수였다. 창업 30주년의 社勢를 비교해 보면 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉

創業 30周年의 社勢

區 分	保有 契約	新 契 約	收入 保險料	支給 保險金	事 業 費	總 資 產
1968	50,988	22,159	2,100	875	698	4,280
1978	1,146,642	822,202	66,075	19,348	13,069	97,763
1988	44,956,776	29,398,844	2,110,944	1,304,093	219,386	5,036,687

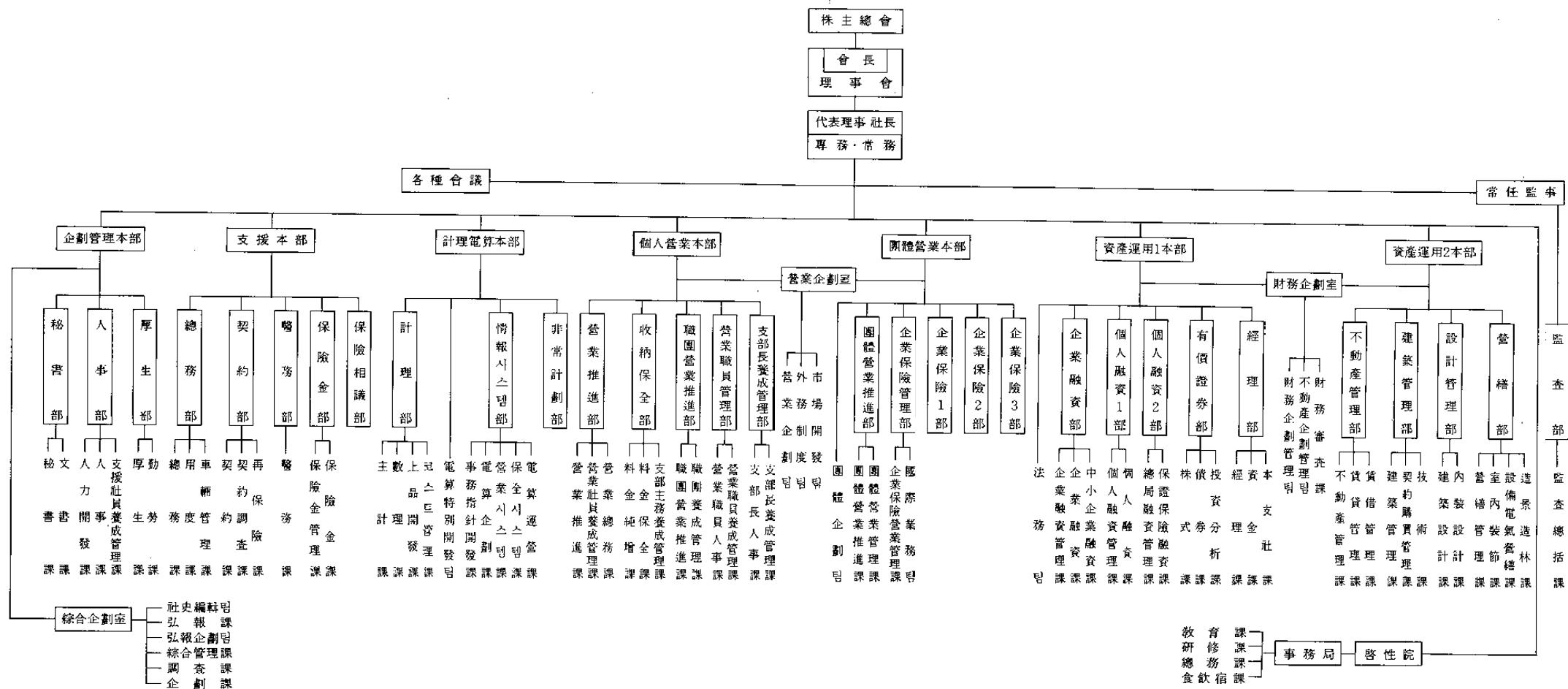
〈資料：大韓教育保險三十年史, 1989, p. 349.〉

이 무렵 조직기구도 정비·강화되었는 바, 1989년 3월 3일 현재로 1院 7本部 3室 1局 31部 86課의 방대한 형태로 大型化되어 있었다. 그 組織圖를 나타내 보이면 〈그림 4〉와 같다. 1980년대의 教保生命保險은 本社의 조직이 방대해짐에 따라, 지역분권체제를 갖추고 울산 지역에 支社社屋을 준공하여 地方社屋 時代를 열었던 것이다.

1990년 8월 1일 심기일전을 위한 경영진의 개편이 이루어졌다. 부회장의 자리에 金榮石 사장이, 第12代 대표이사 社長에는 李康煥 부회장이 취임하였다. 전무이사에는 李重孝 상무이사가 선임되었고 상무이사에는 鄭相容 이사가 선임되어 전문 보험경영인으로 보강되었음을 과시하였다. 이 때, 자산재평가를 실시하고 자산재평가 차익의 대주주지분 중에서 656억원을 資本轉入함으로써 資本金이 686억원으로 增資되어 재무구조의 견실성을 나타내기도 하였다. 그리고 1991년 5월 28일에는 韓一銀行의 상무이사로 있던 금융전문가 慎平宰⁴⁸⁾를 第13代 대표이사 社長으로 영입하여 10조원 이상으로 늘어난 거대한 資產을 효율적으로 運用하려고

47) 上揭書, pp.305~307.

48) 慎平宰는 1938년 전라남도 영암군 덕진면 노송리에서 출생하여 大入檢定考試를 거쳐 1961년 서울大學校 上科대학 경제학과를 졸업한 후 韓一銀行에 入行하여 理事와 常務理事를 지낸 바 있는 金融専門家이다. 그는 1991년에 教保生命保險(株)의 第13代 社長으로 영입되어, 1992년 부회장을 치냈으며, 1994년에 계열회사인 教保證券(株)의 會長이 되었다.



〈資料：大韓教育保険三一年史、1989, pp.590~591.〉

〈그림 4〉 「새經營」指標, 推進時代의 經營組織(1989)

하였던 것이다. 1992년 6월 1일에 慎平宰 사장을 理事會의 副會長으로 우대하고 第14代 대표이사 社長에는 金榮石 부회장을 선임·발령하였다. 이 무렵 교보생명보험은 企業文化의 창달을 추진하기 위한 일환으로 財團法人 大山農村文化財團과 大山財團을 설립하여 복지농촌건설과 민족문화의 진흥에 기여할 수 있는 기회를 마련하였던 것이다. 12월 6일에 教保生命保險은 大韓證券(株)의 株式 51%를 인수함으로써 綜合金融企業화의 길을 열어 놓았던 것이다.

2. 綜合金融그룹화를 指向하는 새로운 經營陣

1) 未來指向型 專門經營者의 登場

創業 이래 37년 동안 보험업에만 주력해온 教保生命保險은 계약자의 재산을 성실히 관리하여 건전한 財務構造를 다져왔으며 1994년 2월말 현재로 總資產이 11조원에 이르고 유가증권에 대한 投資額도 3조 6천억원에 달하는 등 보험업계는 물론 국민경제에 차지하는 비중이 커졌음을 인식하게 된 것이다. 그래서 資產運用의 效率성을 높이고 고객만족경영을 가속화 시킬 수 있는 경영환경을 조성하지 않으면 안되었다. 그 일환으로 이루어진 것이 경영진의 교체였다. 심기일전하는 뜻에서였다.

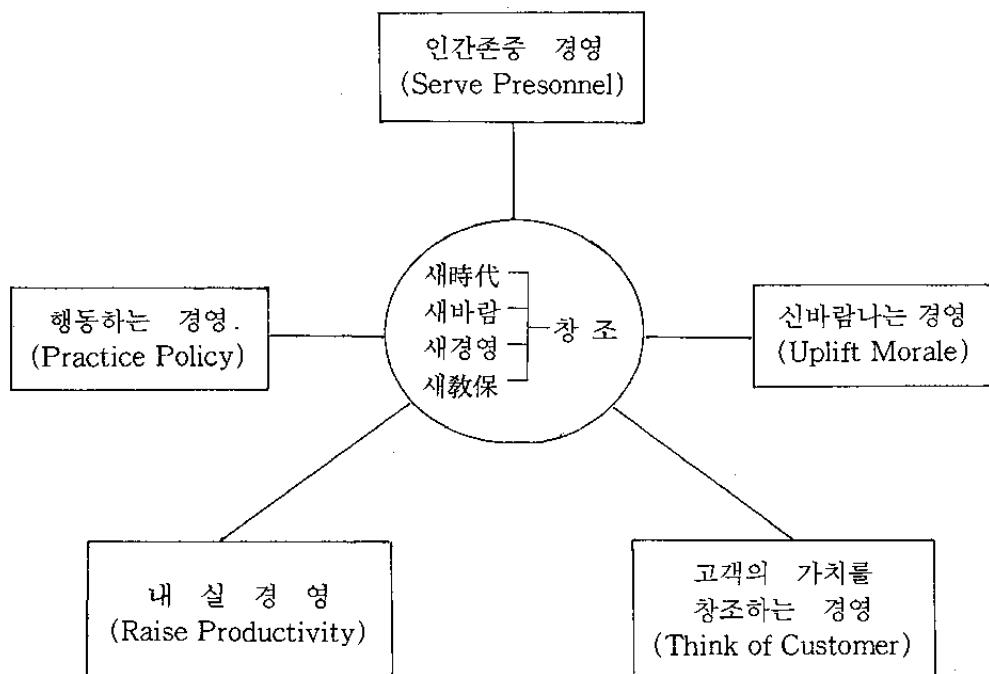
1994년 1월 19일에 열린 임시 理事會에서 慎鏞義 회장을 相談役으로 추대하고 李道先 부회장을 理事會長에, 慎東宰를 부회장으로 선임함과 동시에 李重孝⁴⁹⁾ 전무이사를 代表理事 社長으로 승진선임하였고 1월 20일 그 취임식을 가졌다. 이는 1990년대의 환경변화에 대응하고 綜合金融그룹화를 추진함과 동시에, 다가올 21세기의 초일류 기업으로 도약하기 위한 포석이라고 할 수 있다. 다시 말해서 未來指向의 次世代 보험전문 경영인을 선임함으로써, 保險·證券·銀行을 基本軸으로 하는 綜合金融企業에로의 成長을 劃策하고 世界化를 향한 先進經營體制를 구축하려는 정지작업이었던 것이다. 따라서, 부사장에는 李萬秀·朴采薰이 선임되었고, 전무이사에는 羅義洙가 선임되었으며, 상무이사로는 趙甲玉·朴元淳·金珍吉·金在禹·崔正勳·尹炅夏·柳觀模·金鍾道가 각각 선임되었다. 그리고 10명의 理事와 22명의 理事待遇를 임명하여 새 時代의 새 教保를 창조해 나가도록 포진시켰던 것이다.

李重孝 사장은 40대의 패기있는 젊은 保險經營人으로서, 오로지 教保生命保險에서 성장해

49) 李重孝는 1946년 전라북도 옥구군에서 出生하여 慶熙大學校 政經大學 經濟學科를 졸업하여 1970년 教保生命保險에 入社하였다. 公採社員으로서 그 능력을 인정받아 理事·常務理事·專務理事를 거쳐 1994년 1월 第15代 대표이사 社長으로 발탁되었다. 그는 大學在學中에 公認會計士의 자격을 취득하였고, 入社한 후에도 공부를 계속하여 1981년 경희대학교 대학원에서 석사학위를 취득하였음은 물론, 1989년 서울大學校 經營大學院 최고경영자과정을 수료하기도 했다.

왔고 누구 보다도 内部事情을 잘 알고 있었으며, 일찌기 公認會計士와 稅務士의 자격을 취득하여 數值에 밝았을 뿐만 아니라, 외유내강의 강직한 성품의 소유자이다. 入社했을 당시부터 創業者의 창업정신과 경영이념에 감동하여 보험경영의 技法을 배우고 익히며 專門經營者로서의 資質과 能力を 키워나갔다. 그는 現實을 直視하고 未來를 내다보는 洞察力を 지닌 經營者이다. 그는 知·行·信·勇·評·訓의 經營者的 資質을 갖춘 教保人이라 할 수 있을 것이다. 이러한 그의 資質과 能力이 인정되어 1990년대의 격변하는 보험환경을 해치고 21세기의 世界企業으로 발돋움하려는 教保生命保險의 船長으로 발탁된 것이다.

李重孝 사장은 그의 취임사를 통하여 「새 時代·새 바람·새 經營·새 教保」의 창조를 指向하는 경영의지를 피력하였다. 그리고 이를 실천하기 위한 다섯 가지의 經營指針으로서 ① 人間尊重의 經營, ② 行動하는 經營, ③ 신바람나는 經營, ④ 內實經營, ⑤ 고객의 價值를 창조하는 經營을 제시하였다. 이것을 통하여 경영혁신을 기하고 業界頂上을 재탈환할 수 있게 함은 물론, 21世紀를 선도하는 綜合金融그룹으로 발전할 수 있는 기반을 구축하려는 것이었다. 그의 經營革新을 위한 5大 基本指針을 그림으로 나타내 보이면 <그림 5>와 같다. 그리고 새 時代의 새 바람을 일으켜 새로운 經營革新을 이룩하고 새 教保像을 정립하기 위하여 組織體系의 개편도 단행되었다. 개편된 本社의 組織圖는 1院 7本部 1所 41部 78課로 <그림 6>에 보이는 바와 같다.



<그림 5> 經營革新 5大 基本指針

2) 綜合金融그룹化的 基盤構築

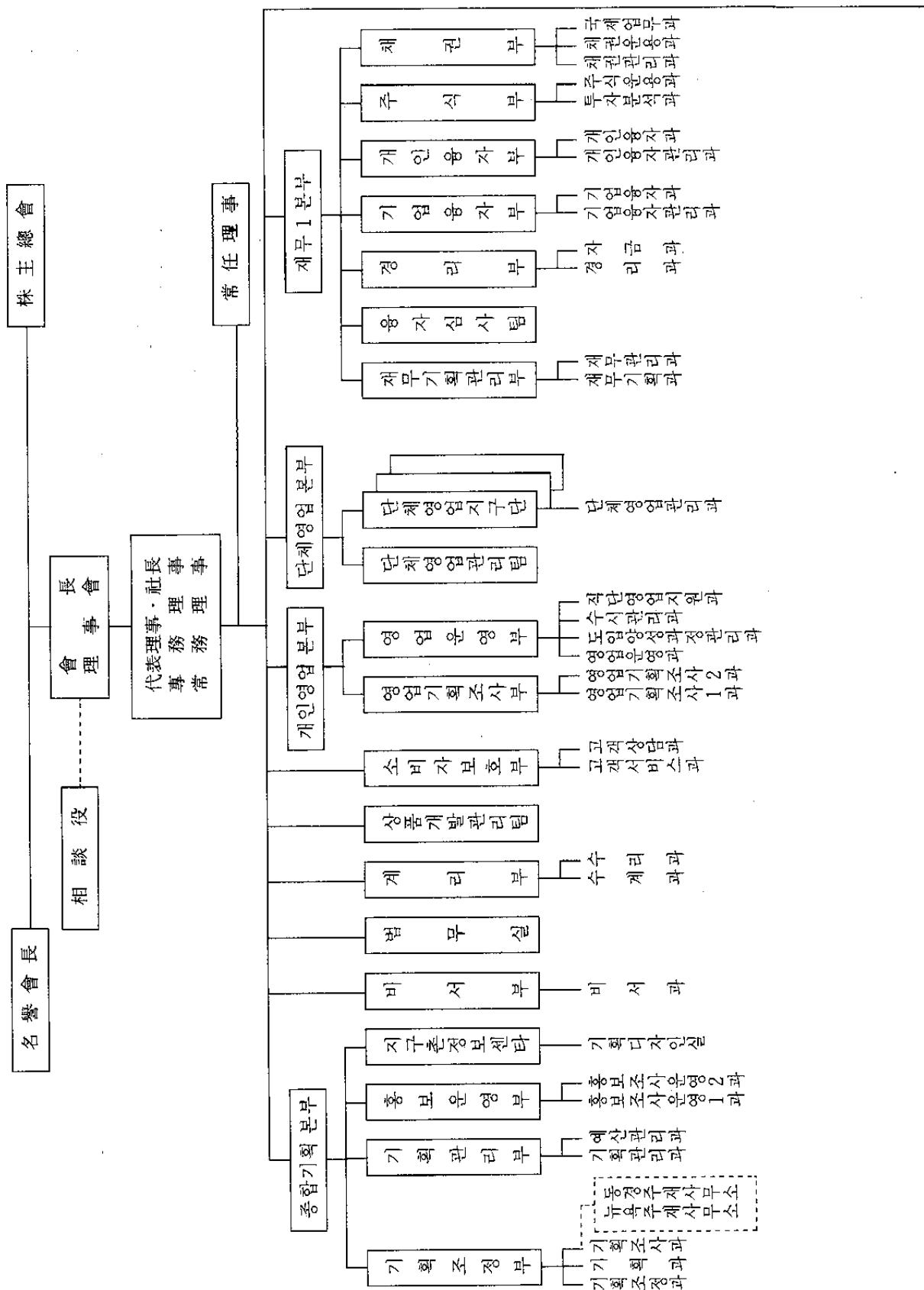
「새 時代 · 새 바람 · 새 經營 · 새 教保」의 기치를 높이 쳐들고 教保生命保險의 사령탑에 앉은 李重孝 사장은 지난 해 12월에 株式 51%의 취득으로 經營權을 인수한 大韓證券(株)의 社名을 教保證券(株)로 바꾸고 綜合金融그룹에로의 도약을 가동하기 시작하였다. 이윽고 1995년 4월 3일 創業 以來 37년간 상호로 사용해 온 「大韓教育保險株式會社」를 「教保生命保險株式會社」로 명칭변경하여 생명보험회사로서의 이미지를 부각시키고 계열회사와의 결속력을 다짐과 동시에, 종합금융시스템을 창출하여 21세기의 초일류 기업으로서의 미래기반을 구축하기 위한 전환점을 마련하였다. 이는 教保生命保險이 보험계약 서비스의 質的 · 量的 향상과 금융산업의 종합대응력 배양을 위하여 추진하고 있는 금융업무의 多角化를 통해, 그 첫단계로 생명보험과 투자자문 · 증권업을 兼營하고 그 다음 단계로 리스 · 종합금융 · 신용금고 · 투자신탁 등의 업무를 추가하며, 최종단계에서 은행 및 손해보험의 업무까지 領域을 넓혀, 21세기에는 국내 최대의 綜合金融그룹으로 발전해 간다는 신호탄임을 의미하는 것이다.⁵⁰⁾

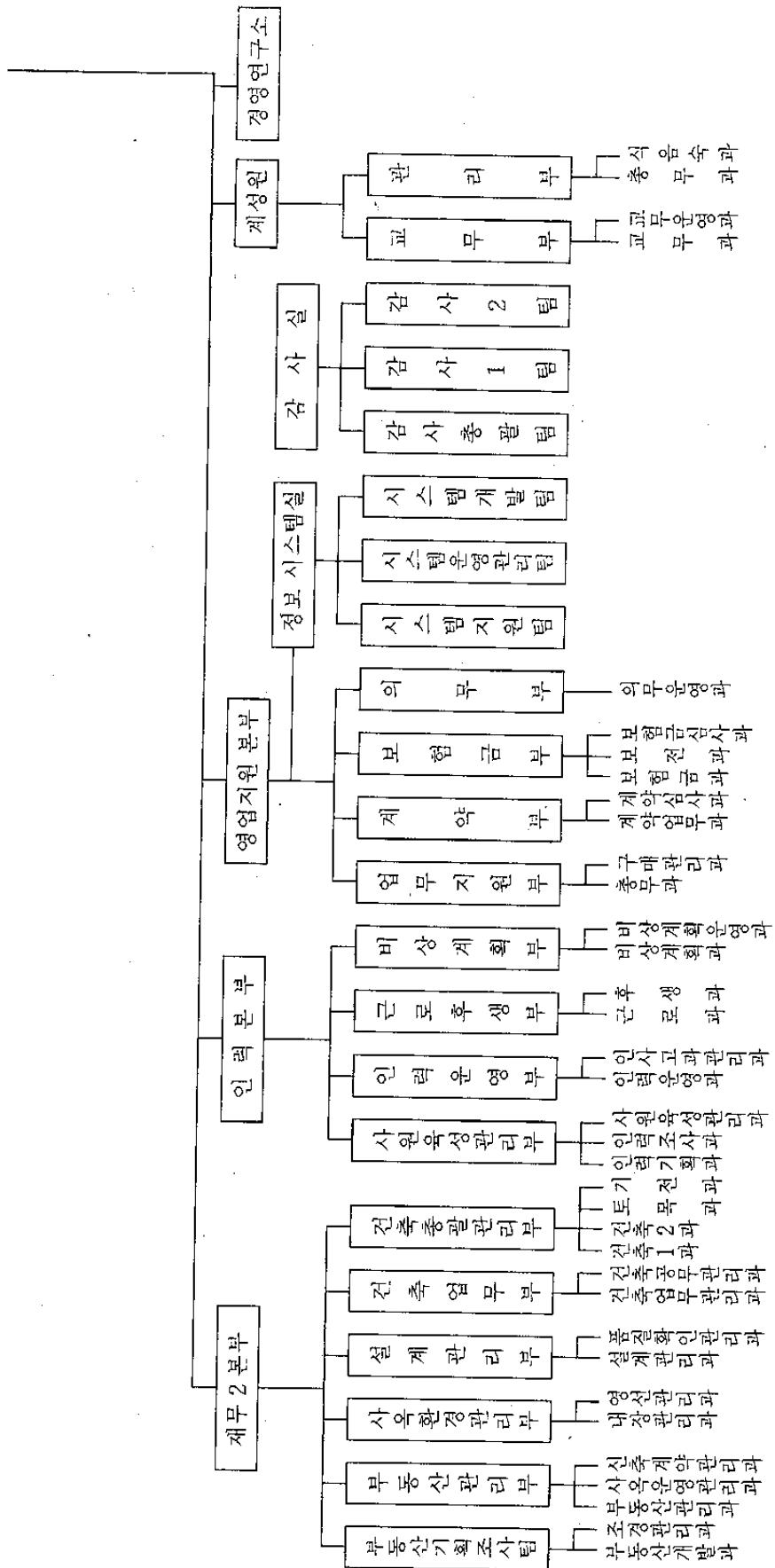
그리하여 教保生命保險의 경영진은 1982년에 만들어 사용했던 「우리의 指標」를 修正하여 조직력을 강화하고 현장중시 경영 · 고객만족 경영을 실천해 나갔다. 반드시 결과를 가져오는 生產性 第一主義 經營으로 비생산적인 넓은 관행을 과감히 타파함으로써 효율적인 人力運用과 생산성 향상을 가져오게 하기 위하여 課長 中心의 경영체제를 확립하였던 것이다. 경영총과 社員과의 일체감을 조성하기 위한 일환으로 「새 바람 · 새 教保」 프로그램을 실시하면서 內實經營을 다져나갔다. 이것은 효율성을 중시함으로써 튼튼한 경영기반을 구축하여 개방화 · 세계화 시대에 대응할 수 있는 경쟁력을 확보하는 경영정책의 실천이었던 것이다. 「효율중시 · 內實經營 · 正道經營」의 실천으로 不實組織 · 不實契約을 완전히 척결하는 등, 보험경영풍토의 일대 혁신을 이루었음을 물론, 보험업계 최고의 1인당 이익배당준비금을 적립하는 성과를 올렸다. 그 결과로 교보생명보험은 韓國生產性本部로부터 금융업계 최초로 고객만족부문에서 생산성대상을 수상하였고 동시에 금융업 부문의 경영혁신대상을 수상하는 영광을 안았던 것이다.⁵¹⁾

1995년 5월 13일 하나銀行의 株式 8%를 인수하여 最大株主가 된 教保生命保險은 증권 · 은행 · 보험의 三大 金融業을 軸으로 하는 종합금융기업으로서의 기반이 구축되었음을 선언

50) 教保生命保險(株) 公報部, 「새 經營 · 새 教保」, 第1號, 1994年 2月 25日字 第4面; 每日經濟新聞 1995年 4月 4日字 第6面; 第一經濟新聞, 1995年 4月 4日字, 第4面; 每日經濟新聞, 1995年 5月 15日字, 第7面; 教保生命保險, 弘報運營部, 「새 經營 · 새 教保」, 第7號, 1995年 4月 3日, 第1面.

51) 教保生命保險(株) · 弘報運營部, 「새 經營 · 새 教保」, 第8號, 1995年 6月 1日字, 第1面; 第一經濟新聞, 1995年 5月 27日字, 第4面; 韓國日報, 1995年 5月 26日字, 第8面.





〈그림 6〉 綜合金融化 時代의 經營組織(1995)

(資料：教保生命保險(株)，「新入社員教本」，1995，p.12.)

하게 된다. 따라서, 銀行과 保險을 연계한 복합금융상품의 개발과 연계상품의 공동판매 및 「펌·뱅킹·시스템」(firm banking system)에 의한 營業網의 구축 등 共同活用이 이루어지게 되면, 금융시장의 개방에 대비한 경쟁력 제고에도 크게 기여하게 될 것이다.⁵²⁾ 이윽고 1995년 8월 2일에는 綜合金融그룹의 필수요건이 되는 電算專門企業인 한국전산(株)의 경영권을 인수함으로써, 금융그룹으로의 진출기반을 확고히 구축하게 되었던 것이다.⁵³⁾

이와같이 증권·은행·보험을 三大軸으로 하여 綜合金融그룹化를 指向하는 敎保生命保險의 系列會社現況은 <표 6>에 보이는 바와 같다.

<표 6> 敎保生命保險의 系列會社 現況(1995)

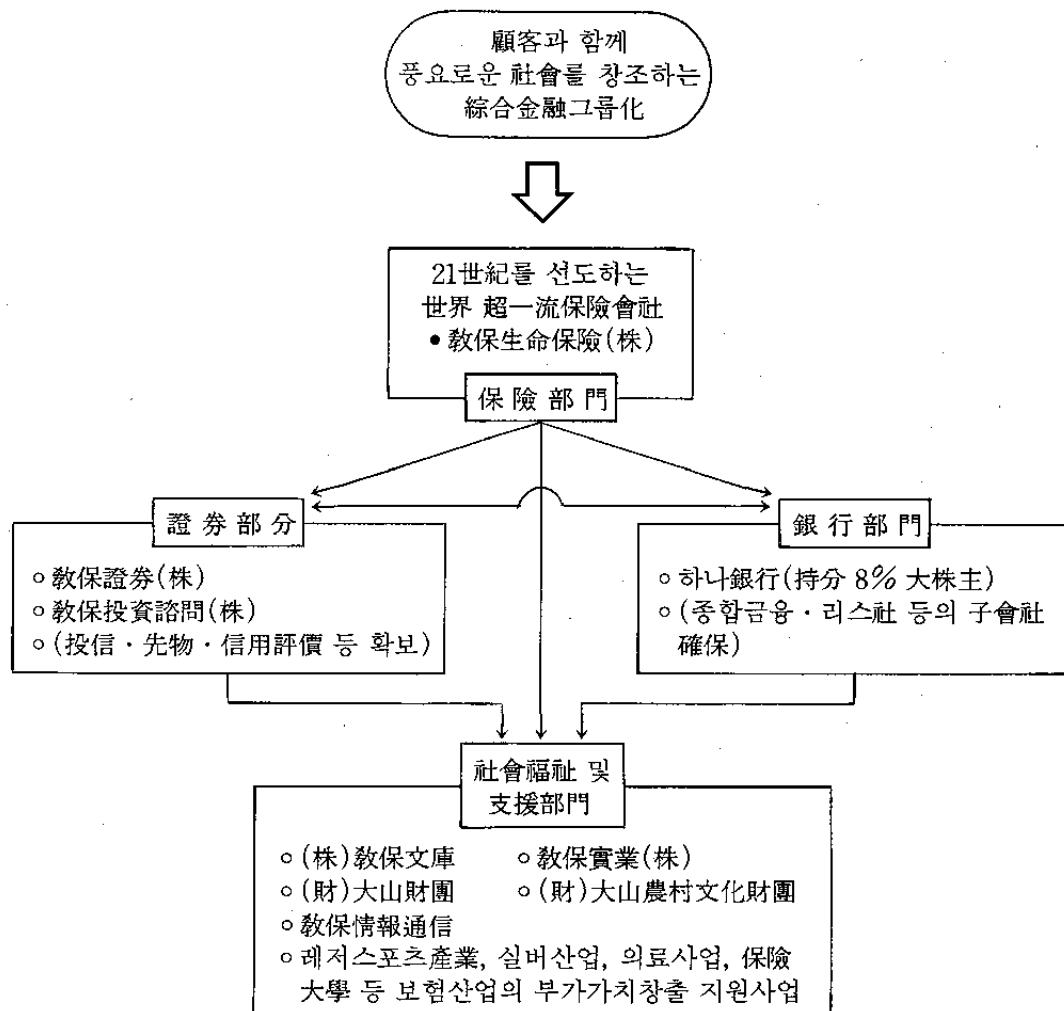
계열회사	설립일자	자본금(억원)	대표자	주력업종	비고
1 교보생명보험(주)	1958. 8. 7	686.	회장 이도선 대표이사·사장 이중호	보험업	持分率 100%
2 교보실업(주)	1979.11.15	1.	회장 신동재 대표이사·사장 이영희	부동산관리	持分率 100%
3 (주)교보문고	1980.12.24	10.	대표이사·사장 유건	도서출판·판매	" 100%
4 교보투자자문(주)	1988. 7. 7	30.	대표이사·사장 이규영	투자자문서비스	" 100%
5 교보증권(주)	1949.11.22	800.	회장 신평재 대표이사·사장 권기정	증권관련업	" 51%
6 (재)대산농촌문화재단	1991.11.29	79.34	이사장 류태영	농촌문화교육사업	" 100%
7 (재)대산재단	1992.12.29	50.	이사장 신창재	문화창달사업	" 100%
8 교보정보통신	1971. 7. 24	24.57	대표이사·사장 이장규	정보처리기술용역업	" 89.9%
9 하나은행	1971. 6. 25			은행업	持分 8% 大株主로 계열회사는 아님.

<표 6>에서 보이는 바와 같이 敎保生命保險은 그 산하에 8개의 系列社를 거느린 持株會社로서, 21세기를 향한 綜合金融시스템의 교두보를 확보한 것으로 볼 수 있다. 따라서 다가오는 21세기의 敎保生命保險은 세계 초일류의 생명보험회사로서 손해보험 분야에도 진출하며, 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 綜合金融機關으로서의 기반을 튼튼히 구축하고 人類와 社會에 기여하는 社會福祉企業으로 비약적인 발전을 함으로써, 顧客과 함께 풍요로운 未來의 사회를 창조해 나가는 綜合金融그룹화의 청사진을 펼쳐갈 것이다. 보험·증권·은행의 三頭馬車가 이끄는 21세기의 敎保像은 <그림 7>에서 보이는 바와 같이 정리할 수 있다. 이것

52) 敎保生命保險(株)·弘報運營部, 「새經營·새教保」, 第8號, 1995年 6月 1日字, 第4面.

53) 敎保生命保險(株)·弘報運營部, 「새經營·새教保」, 第9號, 1995年 9月 15日字, 第1面.

은 1995년 4월 3일에 教保生命保險이 공표한 「教保生命 21世紀의 비전」에 구체적으로 제시되어 있다.



<資料：教保生命保險(株), 「教保生命21C 비전」, 1995. >

〈그림 7〉 21世紀의 教保像

李重孝 사장은 「앞으로 銀行 뿐만 아니라 종합금융사와 리스社까지 인수하여 21세기 한국 경제를 이끌어갈 초우량 기업으로 거듭 태어나게 될 것」⁵⁴⁾이라고 하면서 教保生命保險을 母企業으로 하여 기존의 系列社와 함께 顧客에게 최상의 서비스를 제공하는 綜合金融그룹화의 기수가 되겠다는 의지를 보여주었다. 여기서 그의 진취적이고 능동적인 開拓者型 經營者의 모습을 발견할 수가 있는 것이다.

54) 文化日報, 1995年 5月 20日字, 第9面 ; 韓國日報, 1994年 2月 7日字, 第3面 記事.

V. 教保生命保險 經營陣의 特性

1. 創業者 慎鏞虎의 企業家精神

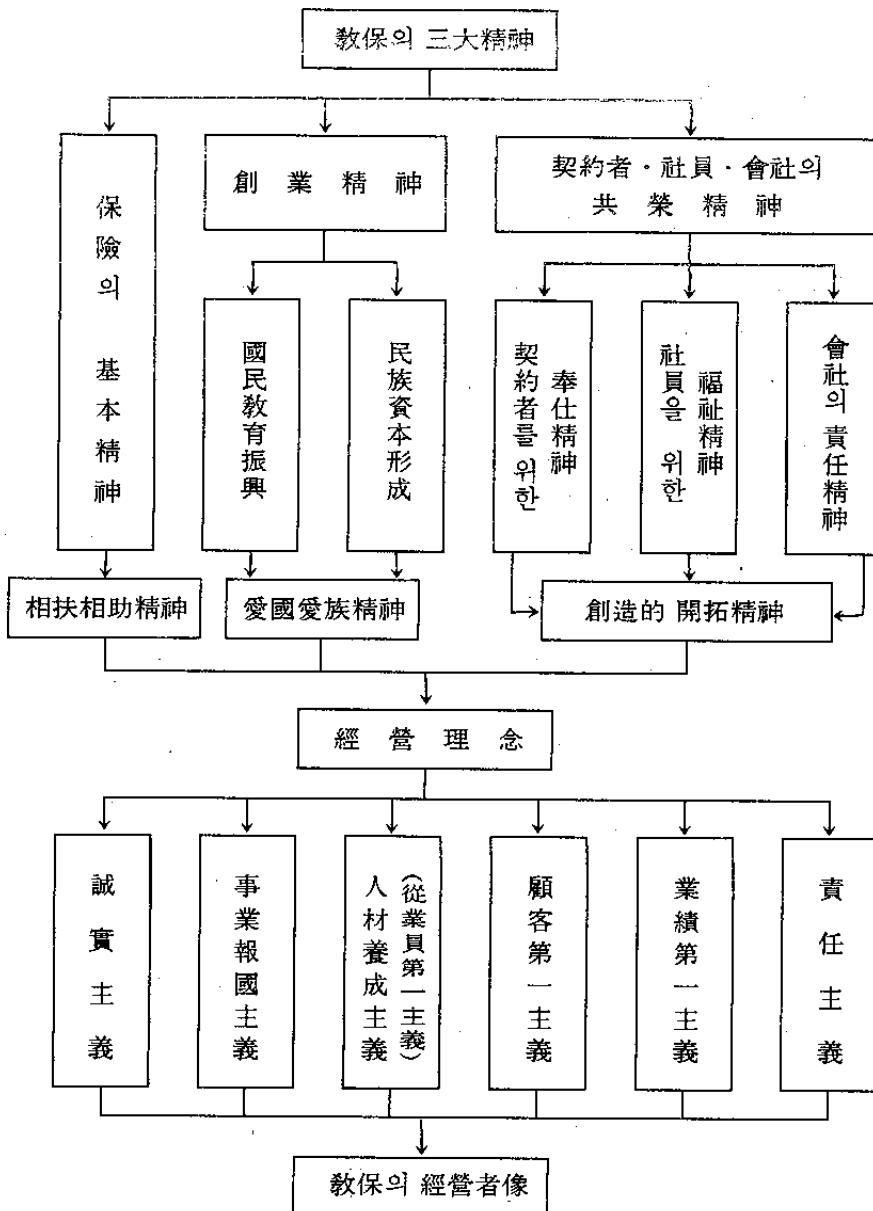
保險의 不毛地였던 1950년대의 우리나라 사회경제적 환경 속에서 탄생한 教保生命保險이 40年 가까운 社齡을 헤아리는 오늘에 이르기까지 長足의 발전을 거듭해 온 것은 創業者를 비롯한 經營陣들의 헌신적인 노력이 있었기 때문이다. 더욱이 창업자인 慎鏞虎 명예회장이 지니고 있는 확고한 經營哲學과 사업의 미래를 내다보는 洞察力, 그리고 지칠줄 모르는 정열과 투지, 사람을 끌어들이는 포용력과 설득력이야 말로 오늘의 教保生命保險을 있게 한 밑거름이라고 할 수 있을 것이다.

『오늘의 開業式이 초라하다고 서글퍼 하지 맙시다. 선진제국에서도 한 保險會社가 제자리를 잡기까지는 보통 50년이 걸립니다. 그러나 本人은 25년 이내에 이 회사를 서울의 제일 좋은 자리에 제일 좋은 社屋을 짓겠습니다.』⁵⁵⁾라고, 1958년 8월 7일의 開業式典에서 천명했던 創業者의 맹세는 1980年 7월 30일 光化門 社屋을 신축하여 이전함으로써 22년만에 이루어졌다. 그리고 1983年에는 世界保險會議(IIS)로부터의 「世界保險大賞」과 미국의 알라바마大學으로부터의 「保險의 大斯승」(insurance mentor)으로 추대되므로써, 公約 25년만에 世界的 인 保險經營人이 되었던 것이다. 이처럼, 創業者인 慎鏞虎 명예회장은 草創期부터 目標를 정하고 성실성있는 創意力으로 「教育保險」을 창안하여 無敵不敗의 開拓者的 精神으로 종업원을 정예화하고 신상품을 개발하여 고객에게 봉사함은 물론, 철저한 업무관리를 통하여 生產性을 향상시키면서 教保生命保險을 업계정상의 반석에 올려놓은 戰略的인 經營者였다. 그는 인재와 경영기술 및 資金 등 모든 면에서 취약한 사업환경이었음에도 불구하고 教育立國의 創業理念을 바탕으로 하는 사업의지와 信念 그리고 勇氣만으로 기업성장을 이룩하고 한국경제의 발전에 이바지함으로써, 保險經營史에 큰 業績을 남긴 경영자요 企業家였다. 따라서 그는 教保生命保險의 三大精神⁵⁶⁾을 기반으로 하는 經營理念에 따라 기업을 일으키고 오늘의 教保人像을 정립한 「비전」과 용기의 創造的 開拓者型 企業家라고 일컬을 수 있을 것이다.

이러한 創業者の 창업정신과 경영이념을 바탕으로 하여 概念的으로 導出되어진 教保의 經營者像을 圖示해 보이면 <그림 8>과 같다. 이에 의하면 教保精神은 國民교육진흥과 민족자본형성이라는 創業者 慎鏞虎의 창업정신을 根幹으로 하여 保險이 지니는 상부상조의 기본정

55) 大韓教育保險(株), 「大韓教育保險三十年史」, (서울, 三和印刷, 1989), p. 119.

56) 大韓教育保險(株), 「새 經營」, 1987, p. 14.



〈그림 8〉 「教保經營者像」의 概念的 運用

신 위에 接木되어 있는 共榮精神 속에서 찾을 수 있을 것이다. 여기에서 教保生命保險의 經營理念이 형성되어 있음을 발견하게 된다. 그것은 誠實主義·事業報國主義·人材養成主義(從業員第一主義)·顧客第一主義·業績第一主義·責任主義의 여섯 개로 구성되어 있다. 이는 창조적 개척정신의 소유자인 大山 慎鏞虎의 經營思想에서 비롯된 것이며 全教保人이 지녀야 할 教保精神의 山脈이라 할 수 있다. 여기에 오늘의 教保人像⁵⁷⁾이 깃들어 있는 것이다.

57) 大韓教育保険(株), 「大韓教育保険三十年史」(서울, 三和印刷, 1989), p. 306.

2. 經營陣의 一般的 特性

教保生命保險을 이끌어 왔던 경영진의 特性은 그 발전사적 시대구분에 따라 照明해 볼 수 있다. 그것은 教保生命保險이 1958년 8월의 出帆에서부터 시작하여 1967년에 이르는 創業期, 慎鏞虎 회장시대의 등장과 더불어 「第二의 創社」 운동이 전개되었던 跳躍期(1968~1977), 成年教保의 전문경영자 시대가 등장한 成長期(1978~1987), 「새 經營」의 指標 아래 先進經營體制를 굳히기 시작한 安定期(1988~)로 구분되는 발전단계별로 살펴보게 될 것이다.

創業期에 있어서의 教保生命保險은 창업자의 1人體制에 의하여 경영되고 있었다. 이 시기는 慎鏞虎 사장의 獨走時代였다고 할 수 있다. 株式會社의 기업형태를 갖추고 경영층이 구성되어 있기는 했으나 창업자의 家父長的 經營의 테두리를 벗어나지 못한 시기였다. 이 시기에 創業者는 오로지 教育立國의 신념에서 개척자적인 도전의식과 투자로 經營에 임하였으며 雄飛를 위한 資本蓄積에 혼신의 힘을 기울였다. 이 때의 그는 성실성과 창의성을 바탕으로 企業을 창업하여 소유권자가 되고 경영권을 행사하며 경영상의 변화를 직접 담당하고 수행하는 혁신적인 企業家⁵⁸⁾의 모습이었다.

教保生命保險은 창업초기의 慎鏞虎 사장을 구심점으로 하여 業界頂上의 자리를 차지한 여세를 몰아, 跳躍의 기반을 다져가기 시작하였다. 1970년대의 도약기에 해당하는 이 시기에 創業者는 會長의 위치에서 「第二의 創社」 指標를 마련하여 기업성장의 방향제시를 해주는 등, 企業家로서 뿐만 아니라, 戰略的 經營者로서의 모습도 보여주었다. 이 때의 慎鏞虎 회장은 創業의 정도를 초월하여 끊임없이 결단력과 강한 성취욕구, 창의성과 혁신성이 강한 目標指向의 行動을 보여주었고, 인내심과 위험을 감수하는 마음가짐으로 도전적인 문제 해결능력을 발휘한 경영자였다고 할 수 있다.⁵⁹⁾ 따라서 이 時期의 대표이사 社長으로는 趙俊鎬·黃虎榮·裴玟洪·崔鳳烈이 順次的으로 취임하여 「第二의 創社」 운동을 전개하는데 견인차의 역할을 수행하였다. 이들은 모두 日帝時代에 교육받은 者들이며 光復 이전에는 銀行 등 금융계에서 근무한 바가 있는 금융전문가였다. 그 중 趙俊鎬 사장과 崔鳳烈 사장은 創業時에 발기인으로 초기부터 經營에 참여한 사람들이다. 그러나 이들은 1970년대의 跳躍期에 慎鏞虎 회장의 지휘 아래서 經營管理者로서의 역할을 수행한 경영진에 불과하였다. 다만 創業者의 경영의지에 의하여, 政府의 경제개발 5개년계획의 추진에 부응하여 국민저축기관으로서의 教保生命保險의 면모를 갖추려고 이를 금융전문가들의 경영능력이 평가되어 경영진의 자

58) 양창삼, 「조직행동의 이해」, (서울, 法文社, 1994), p.367.

59) 上揭書, p.369.

리에 영입되었던 것이다. 그들 뒤에는 언제나 慎鏞虎 회장이 있었다.

光化門 時代의 開幕이 이루어진 1980년대는 教保生命保險의 成長期에 해당하는 시기로서, 成年教保의 위상을 들어내 보였던 때이다. 이 時期에 教保生命保險은 비로소 專門經營者의 시대를 맞이하게 되었던 것이다. 慎鏞虎 會長이 명예회장으로 추대되어 경영일선에서 물러섬에 따라, 成年教保를 이끌어 갈 專門經營者가 등장하게 되었다. 會長에는 創業者의 동생인 慎鏞虎가 취임하였으나, 金東準 사장을 비롯한 經營陣들은 40대의 패기있는 젊은 기수들로서 짜여져 있었다. 그리고 이들은 光復 이후의 世代라 할 수 있는 者들로서, 光復된 조국의 教育制度에 따라 大學教育을 받은 젊은 世代였다. 朴盛福 사장의 발탁도 최고경영진의 세대 교체라는 맥락에서 이루어진 것이다. 그러나 정치가 출신의 李道先 사장을 영입하여 사회경제적 환경변화에 대응하고 기업의 안정체제를 유지하려 했던 것도 이 시대의 한 가지 특징이라 할 수 있다.

1990년대를 바라보면서 教保生命保險은 「새 經營」으로 指標를 수정하고 先進經營體制를 갖추었다. 公採社員 출신의 전문경영자로 구성된 경영진의 개편도 함께 이루어졌다. 李康煥 · 金榮石 사장의 순차적 교체는 기업성장의 지속적인 추진과 새로운 경영관리체제를 구축함으로써, 1990년대의 경영환경에 대응해 나가기 위한 전문 보험경영인의 포석이었다고 할 수 있을 것이다. 그리고 금융전문가를 영입하여 거대한 회사의 자산운용을 효율적으로 행하려 했던 것도 이 시대의 모습이었다. 이 시대의 經營陣들은 공개채용사원으로 입사하여 保險實務에서부터 경영수업을 수행해 왔기 때문에 애사심이 투철하고 창업정신과 경영이념에 따라 기업의 方向을 모색할 수 있는 가치관을 갖고 있었다. 철저한 업무관리와 신상품의 분석을 통한 경영전략을 수립할 수 있는 능력의 소유자였다. 특히 1994년에 綜合金融그룹化의 가치를 내걸고 등장한 李重孝 사장은 「새 시대 · 새 바람 · 새 經營 · 새 教保」의 창조를 지향하는 패기 만만한 40대의 젊은 教保人이다. 그는 保險 · 證券 · 銀行을 三大軸으로 하는 종합금융 시스템을 기획하고 있는 야심찬 戰略的 經營者이다. 그는 教保의 未來를 위한 經營革新을 도전적 개척정신으로 과감히 추진하고 있다. 여기서 教保生命保險의 三大精神으로 무장된 教保人像을 발견할 수가 있는 것이다.

이상에서 살펴본 教保生命保險의 경영진을 그 유형별로 나누어 정리해 보면 <표 7>과 같다.

3. 21世紀가 要求하는 教保의 經營者像

保險產業의 개방화 · 자유화가 빠르게 진행되고 있다. 그것은 WTO體制의 出帆과 OECD加入推進 등으로 더욱 확대될 전망이다. 정부의 世界化 政策에 따라 보험가격의 자유화, 보

<표 7>

教保生命保險 經營陣의 類型

직 위	성 명	기업가	소 유 경영자	전 문 경영자	전략적 경영자			관리적 경영자
					기업가형	적용형	계획형	
창업자 제 1대 사장 제 2대 회장 명예회장	慎鏞虎	○	○		○			
제 2대 회장 상 담 역	慎鏞義					○		○
제 2대 사장 제 4대 사장	趙俊鎬		○			○		○
제 3대 사장	黃虎榮					○		○
제 5대 사장	裴玟洪					○		○
제 6대 사장	崔鳳烈		○			○		○
제 7대 사장	金東準			○			○	
제 8대 사장	朴盛福			○			○	
제 9대 사장 제 3대 회장	李道先					○		○
제 10대 사장 제 12대 사장	李康煥			○			○	
제 11대 사장 제 14대 사장	金榮石			○			○	
제 13대 사장	慎平宰					○		○
제 15대 사장	李重孝			○			○	

<資料> : 筆者の獨自的 分析에 의해 作成.

험상품개발의 자유화, 자산운용의 자유화 및 보험상품 판매방식의 다변화 등이 단계적으로 진행되고 있어서 보험회사의 自律權은 점차 커질 것이다. 이러한 開放化·世界化의 기업환경은 보험회사의 치열한 경쟁과 도전의 시대가 도래함을 의미한다. 이 시대에 살아남고 초우량기업으로 성장할 수 있는 경영정책과 전략을 수립하지 않으면 안될 것이다.

教保生命保險이 그리는 開放化·世界化 時代의 청사진은 綜合金融그룹에로의 도약이다. 教保生命保險을 중심으로 하는 證券金融 뿐만 아니라 銀行까지 포함한 金融專業그룹화의 길이다. 이는 보험업계에 불어닥친 昨今의 사회경제적 환경 아래서는 필연적인 현상이라고 할

수 있다. 기업의 생존과 성장을 위한 미래지향적 經營戰略을 수립하여 추진하지 않으면 안되기 때문이다. 따라서 유능한 經營陣의 역할은 필수적인 것이다. 이러한 현상을 직시하면서 教保生命保險은 세계적 초일류 우량기업으로 발돋움하고 綜合金融그룹化의 목표를 성공적으로 이룩하기 위하여 그에 상응하는 經營者의 양성에 많은 고민과 노력을 경주하고 있다. 그러면 21世紀의 세계화 시대에 綜合金融企業으로 이끌고 갈 教保生命保險의 최고경영층은 어떠한 자질과 조건을 갖추어야 하는 것인가에 대하여 음미해 볼 필요가 있다고 料된다.

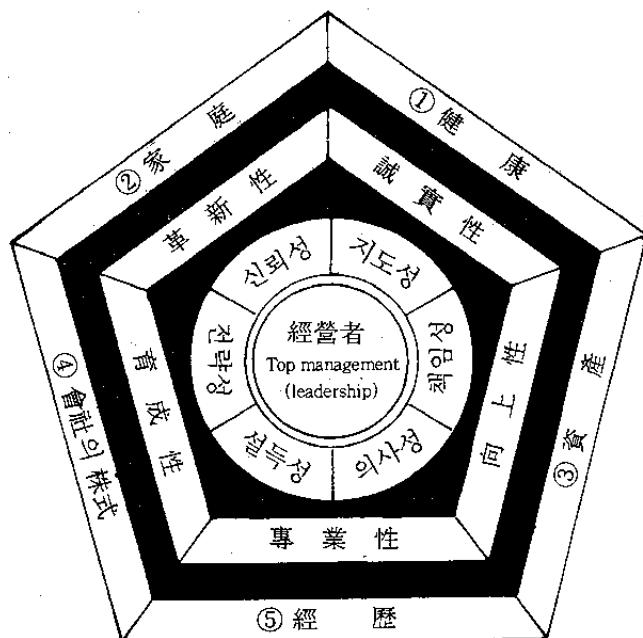
위에서도 살펴본 바와 같이 教保生命保險은 창업자의 교육입국을 위한 창업정신과 경영이념을 바탕으로 하는 教保精神이 특철한 教保人을 필요로 한다. 이것이 그들이 바라는 教保人像이다. 그러나, 21世紀의 개방화·세계화 시대에 상응하는 教保生命保險의 經營者는 教保精神으로 무장된 教保人으로서 다음과 같은 資質과 能力⁶⁰⁾을 더불어 갖춘 전문경영자라야 한다고 보아진다. 즉, 그것은 ① 확고한 價值觀과 生產性向上精神, ② 프로精神과 自己創造의 능력을 가진 者, ③ 신속한 情報能力과 판단력의 소유자, ④ 새로운 經營知識과 技術開發能力, ⑤ 문제파악능력과 해결능력의 소유자, ⑥ 긍정적 思考力, ⑦ 數值에 의한 意思決定能力, ⑧ 資金調達能力과 信賴性, ⑨ 원만한 인간관계의 형성과 탁월한 리더쉽, ⑩ 健康과 지칠 줄 모르는 精力의 소유자, 등의 열 가지 資格條件을 의미한다. 여기에서 가장 중요한 것은 최고경영자의 「리더쉽」이다. 經營者의 「리더쉽」은 우수한 지도력을 발휘한다는 指導性과 責任性, 정확한 의사결정을 한다는 意思性, 부하를 설득하는 능력의 說得性, 戰略性과 信賴性 등을 갖추고 있어야 한다. 그것은 內側五角(internal pentagon), 즉 성실성·혁신성·향상성·育成性·專業性의 다섯 가지에 의해 강화된다. 여기서 그것은 다시 外側五角(external pentagon) 즉, ① 건강할 것, ② 가정이 평화로울 것, ③ 어느 정도의 자산도 가지고 있을 것, ④ 회사의 株式도 조금은 가질 것, ⑤ 풍부한 경험과 경력의 소유자일 것 등의 다섯 가지로 보완되지 않으면 안된다.⁶¹⁾ 이를 이해하기 쉽게 圖示해 보이면, <그림 9>와 같다.

따라서 21世紀의 개방화·세계화의 시대에는 企業家的 精神을 겸비한 전문경영자가 되어야만 성공적인 기업경영을 수행해 나갈 수 있게 되는 것이다. 이것을 일컬어 企業家型 專門經營者라고 할 수 있다. 그러한 企業家의 精神을 더불어 겸비한 經營戰略家의 特性을 종합정리하여 보이면, <그림 10>과 같이 표시할 수 있을 것이다.⁶²⁾ 그러므로, 미래지향적인 教保人은 창업자 慎鏞虎의 창업정신과 경영이념이 깃들어 있는 教保精神으로 무장되어 있어야 할 뿐만 아니라, 上記한 企業家 精神을 더불어 겸비한 經營戰略家로서 教保生命保險의 경영에

60) 金聖壽, 「新經營政策과 戰略」, (서울, 法經社, 1994), pp.293~300.

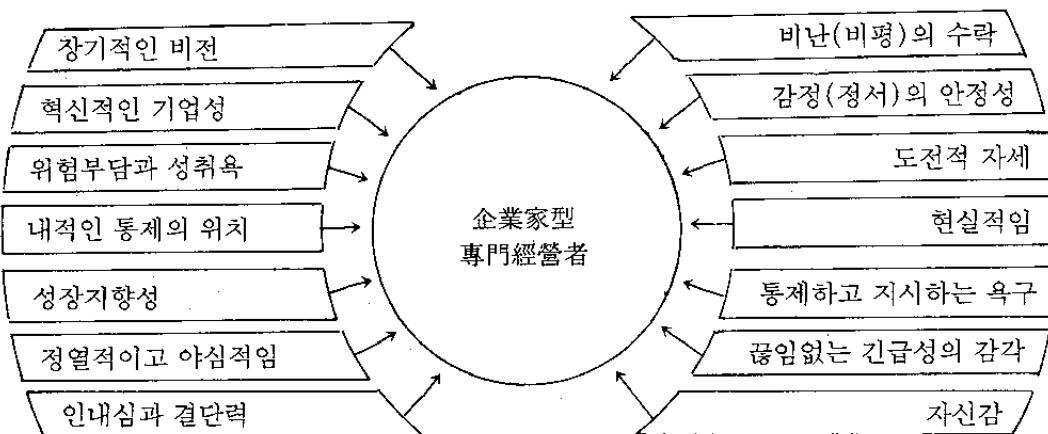
61) 上揭書, pp.276~277.

62) 이한겸, 「경영정책·전략론」, (서울, 형설출판사, 1994), p.195.



〈資料：金聖壽, 「新經營政策과 戰略」, 1994, p.277〉

〈그림 9〉 最高經營者「리더쉽」의 條件



資料 : A. J. DuBrin et als., *Management and Organization* (South Western 1989), p.538.

〈그림 10〉 企業家型 經營者의 特性

임하지 않으면 안된다. 21世紀의 개방화·세계화 시대에 요구되는 敎保生命保險의 經營者像是 이와같은 諸條件를 총죽시킬 수 있을 때 가능하다고 보게된다. 다시 말해서 敎保生命保險의 경영자는 企業家的 精神을 갖춘 전문경영자로서의 条件을 갖추어야만 21世紀의 청사진을 전개해 나갈 수 있다는 것이다. 21世紀의 經營者는 언제나 未來指向的 經營마인드를 가지고 敎保의 企業文化를 창조해 나가는 도전적 開拓者型 企業家의 자세가 확립되어 있지 않으면

안될 것이다.

VI. 맷는 말

教保生命保險의 發展史를 통하여 찾아볼 수 있는 經營陣에 의한 經營戰略의 큰 흐름은 ① 創業者에 의한 「教育保險」의 創案經營에서 發源하여, ② 1970년대의 「第二의 創社」 운동의 전개, ③ 1980년대의 「우리의 指標」 제정을 통한 세계 속의 教保로 도약하려는 經營戰略의 수립·추진, 그리고 전문경영자의 등장, ④ 「새 經營」으로의 指標修正을 통한 1990년대 초반의 先進經營體制를 구현하기 위한 戰略樹立·推進, ⑤ 「새 時代·새 바람·새 經營·새 教保」의 指標決定으로 21世紀의 綜合金融그룹化를 위한 未來指向의 경영전략을 수립하여 추진하는 새로운 經營陣의 역할 등 다섯 분야로 나누어지고 있다. 여기에서 새로운 經營指標가 설정될 때마다 經營體制의 개편과 더불어 새로운 經營陣이 등장하고 그들에 의하여 성장전략이 수립·추진되어 왔음을 엿볼 수 있었다. 그 시대상황에 알맞는 經營戰略의 수립·추진을 단행한 경영진의 역할이 있었기에 오늘의 教保生命保險은 가능했던 것으로 보아진다.

국민교육진흥과 민족자본형성이라는 創業精神을 根幹으로 하는 教保의 三大精神에 바탕을 두어 형성된 經營理念에 따라 教保의 經營陣은 일사불란하게 三十八年的 教保史를 창조해 왔다. 이제 教保의 경영진은 21世紀를 향한 문턱에서 綜合金融그룹化를 통한 教保의 位相을 정립하려 하고 있다. 未來指向의 새로운 教保像을 창조하려는 것이다. 그러나 개방화·세계화의 물결은 경쟁과 도전의 波高를 안고 있다. 그것을 넘기 위한 教保精神으로 새롭게 무장하지 않으면 안될 것이다.

이러한 도전적 경영환경 속에서 教保生命保險이 풀어야 할 課題도 만만치 않음을 教保의 경영진은 인식해야 된다. 우리나라 生命保險의 量的인 성장시대에서 質的인 성장시대로의 전환이라는 時代的 命題도 시급한 과제로 부각되고 있다.⁶³⁾ 거대화된 教保生命保險의 효율적 운영과 견전성, 복지향상을 위한 투자와 이윤의 사회적 환원, 지속적인 보장성 신상품의 개발, 종합금융 서비스 및 철저한 인재양성정책의 확립 등 회사의 양적인 팽창을 질적으로 內實化 시키기 위한 경영진의 부단한 노력이 요구되어지는 상황이다. 그리고 종업원 복지차원에서 이루어질 수 있는 從業員持株制의 도입과 종합금융시스템의 확립을 위한 첫 단계로서의 企業公開의 실천은 教保生命保險이 시급히 풀어야 할 課題라고 지적할 수 있다. 이러한 것들이 教保의 경영진에 의하여 해결되어질 때, 21世紀를 향한 教保의 綜合金融그룹化는 가

63) 김종국, 「생명보험총론」, (서울, 협성출판사, 1995), p. 46.

능해질 것으로 料되는 바이다.

參 考 文 獻

1. 김종국, 「생명보험총론」, 형설출판사, 1995.
2. 大韓教育保險(株), 「大韓教育保險三十年史」, 1989.
3. _____, 「大韓教育保險20年史」, 1979.
4. _____, 「새 經營」, 1987.
5. 구하서, 「보험학요론」, 법문사, 1988.
6. 박은희, 「보험경영론」, 보험연수원, 1978.
7. 신수식, 「보험경영론」, 무역경영사, 1988.
8. 한동호, 「保險學」, 박영사, 1988.
9. 보험감동원, 「2,000년대 保險事業의 展望」, 1990.
10. 생명보험협회, 「美國의 金融革命과 生命保險產業」, 1984.
11. _____, 「변모하는 生命保險」, 1990.
12. 韓國保險學會, 「生命保險 政策方向 研究」, 1990.
13. 홍범식, 「'90年度 生命保險 政策課題」, 생명보험협회, 1990.
14. 金聖壽, 「新經營政策과 戰略」, 法經社, 1994.
15. 양창삼, 「조직행동의 이해」, 法文社, 1994.
16. 이한겸, 「경영정책 · 전략론」, 형설출판사, 1994.
17. 金柄夏, 「韓國經營理念史」, 啓明大學教出版部, 1994.
18. _____, 「財閥의 形成과 企業家 活動」, 한국능률협회, 1991.
19. 黃明水, 「經營史學」, 日新社, 1986.
20. _____, 「한국기업경영의 역사적 성격」, 新陽社, 1993.
21. 김형섭, 「성공인의 조건」, 국제문화출판공사, 1995.
22. 山之內昭夫 著 ; 趙成洛 譯, 「21세기 기업이 살아남는 길」, 매일경제신문사, 1995.
23. 韓國經營史學會, 「經營史學」, 제1집~제10집, 1986~1995.
24. 國崎裕, 「生命保險」, 東京大學出版局, 1980.
25. 小林玉夫, 「生命保險の知識」, 日本經濟新聞社, 1985.
26. 水島一也, 「近代保險の生成」, 千倉書房, 1985.
27. 庭田範秋, 「現代保險の課題と展望」, 慶應通信, 1974.

28. 田辺博通, 「保險業法」, 新損害保險實務講座 第11券), 1966.
29. John R. Ferrari, "Life Insurance Company Investments," in Investment Manager's Handbook, Chap. 28, edited by Dow Johns Irwin, 1980.
30. S. S. Huebner, Economics of Life Insurance, 1976.
31. Lawrence D. Johns, Investment Policies of Life Insurance Companies, Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
32. A. J. Dubrin, et als, "Management and Organization"(South Western), 1989.

韓國經營史學會則

第1章 總 則

第1條(名稱) 本學會는 韓國經營史學會(이하 本學會)라 한다.

第2條(所在地) 本學會의 事務所는 大韓民國內에 둔다.

第3條(目的) 本學會는 經營史에 관련된 學術研究와 會員相互間의 친목 도모를 目的으로 한다.

第4條(事業) 本學會는 前條의 目的을 達成하기 위하여 다음의 사업을 行한다.

- (1) 經營史와 이에 관련된 研究와 調查
- (2) 會誌 및 研究書籍의 刊行
- (3) 研究發表會 및 公開講座의 開催
- (4) 本學會와 目的을 같이하는 國內外 關聯機關과 產業界와의 交流
- (5) 創業大賞 選定에 관한 事業
- (6) 其他 필요하다고 인정하는 關聯事業

第5條(機構) 本學會는 前條의 事業을 推進하기 위하여 다음의 委員會를 두며 各 委員會의 設置內規는 따로 定한다.

- (1) 編輯委員會
- (2) 創業大賞審查委員會
- (3) 企業史研究委員會
- (4) 企業家思想研究委員會
- (5) 組織委員會
- (6) 弘報委員會

第2章 會 員

第6條(會員의 構成) 本學會의 會員은 本學會의 趣旨에 賛同하는 者로 하고, 이를 區分하여 (1) 正會員, (2) 準會員, (3) 特別會員, (4) 機關會員으로 한다.

第7條(會員의 資格) 正會員은 大學 또는 專門大學의 專任講師 이상의 者와 研究機關의 研究員으로 한다. 準會員은 經營史에 관심을 가진 大學院의 博士過程의 在學生 및 그에 준하는 者로 하고 그 加入은 理事會에서 결정한다. 機關會員은 本學會에 계속하여 参加나 출연을 하는 機關(團體포함)으로 하고 그 加入은 理事會에서 결정한다.

第8條(會員의 權利·義務) 本學會의 會員은 소정의 會費를 納付하여야 하며 本學會의 諸般事業에 자유롭게 參加할 수 있다.

第9條(會員의 資格喪失) ① 本 學會의 會員으로서 다음 각號에 해당하는 者는 그 資格을喪失한다.

- (1) 會員自身의 脫退意思를 表現했을 때
- (2) 本 學會의 名譽를 혐저히 손상시켰을 때
- ② 前項의 (2)에 해당하는 會員은 總會에서 이를 제명할 수 있다.

第3章 任 員

第10條(任員의 構成) ① 本 學會의 任員은 會長, 副會長, 常任理事 理事 및 監事로 構成한다.

- ② 理事會는 會長 1人, 副會長 약간명, 常任理事 10명 內外, 理事 30명 內外로 구성한다.
- ③ 監事는 2人으로 한다.
- ④ 本 學會의 발전을 위하여 공헌하는 社會各界의 人士 中에서 理事會의 議決을 거쳐 顧問 및 諮問委員으로 추대할 수 있다.

第11條(會長의 選出) 會長은 理事會의 推薦을 받은 者 또는 正會員 3분의 1 이상의 推薦을 받은 者로서 總會의 議決을 거쳐 選出한다.

第12條(監事 및 理事의 選出) ① 監事는 總會에서 선출한다.

- ② 副會長, 常任理事 및 理事는 會長의 推薦에 의하여 總會에서 認准한다.

第13條(任員의 任期) 任員의 任期는 2年으로 한다. 단, 重任할 수 없다.

第14條(任員의 權限) ① 會長은 本 學會를 代表하고 會務를 總括한다.

- ② 副會長은 會長을 補佐하며 會長의 有故時에는 副會長이 그 職務를 代行한다.
- ③ 常任理事는 會長의 主宰下에 本 學會의 業務를 協議한다.
- ④ 監事는 會務를 監事하고 필요하다고 인정할 때는 理事會의 召集을 요구할 수 있으며 理事會에서 意見을 開陳할 수 있다.
- ⑤ 顧問 및 諮問委員은 本 學會의 發展을 위한 諮問을 할 수 있다.

第15條(事務局 設置) ① 本 學會에 事務局을 두며, 會長은 常任理事中에서 幹事를 任命한다.

- ② 會長은 필요할 경우, 幹事 밑에 實務를 擔當할 幹事補를 任命할 수 있다.

第4章 會 義

第16條(總會) 本 學會의 總會는 定期總會와 臨時總會로 區分하고, 定期總會는 年1回 정기적으로 會長이 소집하며, 臨時總會는 會長이 필요하다고 인정하거나, 會員 3분의 1 이상의 요구가 있을 때 이를 소집한다.

第17條(議決事項) 總會는 다음 사항을 의결한다.

- (1) 會則改正
- (2) 會長 및 監事의 選任

- (3) 會員의 權利와 義務에 관한 事項
- (4) 事業計劃
- (5) 豫算 및 決算
- (6) 기타 主要事項

第18條(理事會) 理事會는 다음 事項을 決議한다.

- (1) 義務執行에 관한 事項
- (2) 事業計劃 運營에 관한 事項
- (3) 豫算書 및 決算書 作成에 관한 事項
- (4) 總會에서 委任받는 事項
- (5) 會則에 의하여 그 權限에 속하는 事項
- (6) 기타 主要事項

第19條(定足數) ① 모든 會議는 會員 多數의 參席으로 開催하고, 參席會員 過半數의 찬성으로 決議한다.

② 不得已한 사유로 會議에 參席할 수 없는 會員은 議決權을 會長 및 出席委員에게 위임할 수 있다.

第20條(會議錄) 會議事項에 관하여는 반드시 會議錄을 작성하여야 한다.

第5章 財 政

第21條(財政) ① 本 學會의 財政은 회원이 納付하는 會費와 寄附金, 補助金, 出損金 및 기타 수입으로 충당한다.

② 會費는 理事會에서 定한다.

第22條(會計年度) 本 學會의 會計年度는 每年 7月 1일부터 다음 해 6月 末日까지로 한다.

附 則

第1條 ① 本 會則에 規定되지 아니한 사항은 理事會의 議決에 따른다.

② 本 學會의 總會나 理事會에서 特別한 決議가 없는 한, 通常慣例에 따른다.

第2條(施行) 本 會則은 1986年 12月 9일부터 施行한다.

附 則

本 會則은 1991년 9月 1일부터 施行한다.

本 會則 施行當時의 任員의 任期는 1993年 2月 28일까지 한다.

附 則

本 會則은 1994年 7月 1일부터 施行한다.

韓國經營史學會 論文集 編輯委員會 設置 内規

第1條 이規程은 韓國經營史學會의 學術研究誌인 「經營史學」의 發刊을 위한 編輯委員會의 設置, 運營 및 그 編輯方針에 관한 事項을 規定함을 目的으로 한다.

第2條 本 學會의 論文集 發刊을 위하여 「經營史學」發刊 編輯委員會를 설치 운영한다.

第3條 編輯委員會의 委員은 本 學會의 論文集 發刊時마다 會長의 推薦에 의하여 選任한다.

第4條 編輯委員會는 다음의 事項을 執行한다.

(1) 論文集 發刊計劃의 樹立 및 施行

(2) 提出된 論文의 揭載與否 審議

(3) 기타 論文集 發刊 編輯에 관한 事項

第5條 編輯委員會의 運營에 필요한 經費는 本 學會의 豐算에서 執行한다.

第6條 投稿者는 原則的으로 韓國經營史學會의 會員에 限한다. 다만, 會員과의 共同 研究者 및 招請된 寄稿者は例外로 한다.

第7條 揭載된 論文의 責任은 執筆者가 진다.

第8條 研究論文은 다른 刊行物에 發表되지 아니한 것이어야 한다.

第9條 提出된 論文은 編輯委員會에서 위촉하는 審查委員에 의한 審查가 이루어지고 審查結果에 따라 編輯委員會에서 그 揭載與否를 決定하고 이를 執筆者에게 通報한다.

第10條 編輯委員會는 揭載된 論文 内容의 修正이나 補完을 執筆者에게 요구할 수 있다.

第11條 揭載된 論文의 審查基準은 :

(1) 研究主題의 重要性

(2) 研究方法의 妥當性

(3) 内容의 創意性 및 檢證性

(4) 理論的, 實務的 및 教育的 寄與度

(5) 其他 編輯技術上의 要件에 適合與否 등

第12條 論文集 内容은 研究論文, 研究노트, 書評 및 通信欄으로 구분될 수 있다.

第13條 揭載되는 論文의 體制에 관한 事項은 編輯委員會에서 정한다.

第14條 「經營史學」에 揭載된 論文의 版權은 韓國經營史學會가 所有하는 것으로 한다.

第15條 投稿된 論文은 반환하지 아니한다.

第16條 投稿된 論文의 審查는 다음의 過程을 거쳐야 「經營史學」에 揭載할 수 있다.

① 「經營史學」투고요령에 따라 작성된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 따르지 않은 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.

② 論文이 접수되면 編輯委員長은 즉시 분야별 편집위원에게 2인의 審查委員 선정을 의뢰

한다.

- ③ 편집위원이 자신의 논문을 투고할 경우 編輯委員長이 임시편집위원을 선정하여 심사위원을 위촉하도록 한다.
- ④ 投稿된 논문은 3인의 審查委員에 의해 비밀심사(審查委員에게는 논문저자의 이름을 비밀로 하고 논문저자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)를 받는다. 심사의 결과가 揭載可와 揭載不可로 양분되는 경우 제3심사는 편집위원이 행한다. 단, 논문의 내용상 제3자의 심사가 필요하다고 판단될 경우 편집위원장이 제3의 심사위원을 선정할 수 있다.
- ⑤ 編輯委員長으로부터 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 의뢰받는 날로부터 15일 이내에 심사를 끝내고 그 결과를 편집위원회의 소정양식에 의거하여 서면으로 編輯委員長에게 통지하여야 한다. 선정된 심사위원의 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 때에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.
- ⑥ 編輯委員長은 제3심사까지를 포함한 심사가 완료된 후 집필자에게 그 결과를 통지하며 심사의 결과에 따라 논문의 수정을 요구할 수 있다.
- ⑦ 編輯委員長으로부터 논문의 수정을 요청받은 집필자는 수정을 요청받은 날로부터 15일 이내에 논문을 수정하여 編輯委員會에 다시 제출하여야 한다. 집필자는 수정논문과 함께 수정요지를 제출하여야 한다. 집필자가 사유를 통보하지 않고 그때까지 수정된 논문을 제출하지 않을 경우 자신의 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다.
- ⑧ 논문집필자가 수정하여 다시 제출한 논문은 1차 심사자가 다시 심사하도록 한다.
- ⑨ 編輯委員會는 위의 과정을 통과한 논문만을 게재한다.
- ⑩ 특별기고로 초청받은 논문의 경우도 위와같은 심사과정을 경유하여 필요한 수정을 필한 후 게재한다.

第17條 논문의 게재순서는 編輯委員會가 논문을 접수한 날이 빠른 순서를 원칙으로 하고 編輯委員長이 논문의 중요성과 독창성을 감안하여 이를 조정할 수 있다.

第18條 논문게재예정증명은 게재가 확정된 후에야 발행할 수 있다.

第19條 「經營史學」은 매년 2회(6월, 12월) 발간한다. 단, 韓國經營史學學會의 特別研究에 의한 特輯을 刊行하는 경우는例外로 한다.

第20條 「經營史學」에 揭載될 論文의 投稿要領은 따로 定한다.

附 則

이 규정은 1991年 9月 1일부터 시행한다.

附 則

이 規程은 1996년 3월 1일부터 시행한다.

「經營史學」投稿要領

1. 투고자는 원고 3부를 본 학회 편집위원회로 제출하여야 한다.
2. 원고의 접수일은 원고가 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.
3. 원고는 국문으로 작성하는 것을 원칙으로 하며 분량은 작성요령에 따라 200字 원고지 100매(A4 用紙 20매) 내외로 한다.
4. 원고 제1면에는 원고 제목, 투고자의 성명 및 소속기관, 연락주소 및 전화번호 등을 명기하고 原稿枚數를 표시한다.
5. 원고 제2면부터 본문에 들어가기 앞서 목차를 표시하고 本文을 작성한다.
6. 本文作成時의 順序表示는
 - I.
 - 1.
 - 1)
 - (1)
 - ①의 數字를 차례로 사용하여 章, 節, 款, 項, 目의 내용을 표시하여야 한다.
文章을 작성할 때 내용을 強調할 경우는 「…」로 표시하고, 引用文의 경우는 『…』로 표시하여 각주로 인용한 문현을 나타내어야 한다.
 7. 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며, 번역된 용어의 이해를 돋기 위하여 영문을 괄호안에 넣어 덧붙일 수 있다.
 8. 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예 <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙여야 한다.
 9. 脚註(Footnote)는 최소화하되 꼭 필요한 경우에만 작성한다.
 10. 脚註(Footnote)는 어구의 오른 편 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 각면 아래 부분에 작성한다.
 11. 참고문현은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문현의 기재순서는 국문문현, 외국어문현의 순서로 하며, 국문문현의 경우 가나다 순으로 일본문현은 일본가나 순으로, 영문문현은 알파벳 순으로 개재한다.

12. 본문 중 문헌인용의 경우 이름과 발표년도를 표기할 수 있다. 또한 특정 부분을 인용한 경우에는 페이지도 함께 기재할 수 있다.

13. 참고문헌의 표시방법은 아래와 같다. 정기간행물의 경우 저자명, 年度, 논문제목, 간행물 이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탈리체로 표시), 권(Vol), 호(No.), 페이지 순으로 한다.

정기간행물이 아닌 경우는 저자이름, 年度, 도서이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탈리체로 또는 밑줄로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.

(보기) :

- ① 金聖壽(1994), 『新經營政策과 戰略』(서울, 法經社).
- ② 高承禧(1995), 「東亞建設創業者의 生涯와 經營理念」(韓國經營史學會 編, 『經營史學』第11輯, pp.79~121).
- ③ 손태원(1992), 「공정보상에 대한 인식과 태도」, (황일청(편) : 『한국사회의 불평등과 형평』, 서울 : 나남, pp.209~250).
- ④ Reilly, A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp.487~516.
- ⑤ 天野雅敏(1995), 「近世的パラダイムの轉換と經營」(安岡重明・天野雅敏 共編, 『近世的經營の展開』, 東京, 岩波書店, 281~340面).

14. 이 「經營史學」 投稿要領은 1996년 3월 1일부터 發效한다.

韓國經營史學會「創業大賞」規程

第1條 (目的)

本 規程은 우리나라 產業發展과 社會의 奉仕에 기여한 우수하고 모범적인 創業者精神을 가진 者에게 創業大賞을 授與하는 것을 目的으로 한다.

第2條 (賞勳의 原則)

本 創業大賞은 우리나라 產業發展의 功勞가 큰 創業者와 企業의 社會의 責任에 크게 寄與한 經營者에게 授與함을 原則으로 한다.

第3條 (大賞 授與의 銓衡基準)

創業大賞의 銓衡基準은 다음과 같다.

1. 創業者精神과 理念

- (1) 創業精神
- (2) 經營理念
- (3) 經營思想
- (4) 經營者의 資質
- (5) 企業家精神

2. 經營合理化의 業績

- (1) 經營・技術의 革新
- (2) 企業의 成長度
- (3) 生產性의 向上度
- (4) 企業의 國際化

3. 社會的 責任의 寄與度

- (1) 經濟發展의 寄與度
- (2) 後繼者의 育成
- (3) 社會奉仕 寄與度
- (4) 產業環境에의 貢獻度

第4條 (大賞 審查委員會)

1. 創業大賞의 授與對象者 選定을 위하여 大賞審查委員會를 둔다.
2. 上記 1項의 委員會 構成은 經營史學會長이 本學會에서 學問과 人望이 두터운 委員을 委嘱하되 9名 以下로 한다.

3. 大賞 授與는 理事會의 認准을 받아야 한다.
4. 創業大賞 審查委員會는 創業大賞 侯보자에 대한 推薦書와 侯보자의 概要 및 其他 參考資料를 提出 받아 審查를 한다.

第5條 (大賞 및 副賞)

創業大賞者에게는 그의 功績을 기재한 賞牌와 副賞을 授與하고 「經營史學」學會誌에 전재하여 영원히 그 記錄을 남긴다.

第6條 (大賞 授與時期)

創業大賞은 每年 定期總會에서 授與함을 原則으로 한다.

第7條 (附則)

1. 本 規程에 定하지 아니한 모든 事項은 經營史學會 常任理事會의 決議에 따라 施行한다.
2. 本 規程은 1994年 3月 1日부터 發效한다.

創 業 大 賞 推 薦 書

〈양식 1〉

對 象 會社名	(한글) (漢文)			
創業者	(한글) (漢文) (영문)			
代表者	(한글) (漢文)			
住 所			電 話	
業 種			區 分	大企業
				中小企業
主製品				其 他()
推薦書	所 屬 機 關			
	姓 名	(인)	電 話	(事務室) (自 宅)

創業大賞 概要

〈양식 2〉

會社名	(한글)	(漢文)				
代表者	(한글)	(漢文)	資本金	百萬원		
所在地	本社	(電話)				
	工場	(電話)				
		(電話)				
業種				區 分	大企業	
主製品					中小企業	
					其他()	
從業員數	計	사무직	연구직	생산직		其他
	명	명	명	기술직	기능직	기타직
				명	명	명
賣出額	199년		199년		199년	
	百萬원		百萬원		百萬원	
輸出額	千달러		千달러		千달러	
作成者	部署名		姓 名	(印)	전화	
(1) 會社沿革 :						
(2) 創業精神과 經營哲學 :						

* 기타 전형기준자료는 創業大賞規程 第3條에 의한 所定의 評價資料를 임의로 작성하여 提出하도록 한다.

韓國經營史學會 任員名單(1995~1997)

구 분	성 명	소 속 대 학	직 장	자 택
고 문 (역대회장)	김 병 하	계명대학교 경제학과 명예교수	053-626-1321	053-256-5781
	황 명 수	단국대학교 경제학과 교수	02-709-2506	02-281-7561
	김 광 수	숭실대학교 경제학과 교수	02-820-0275	02-599-8450
회 장	김 성 수	경희대학교 경영학과 교수	0331-280-2313	02-568-0645
부 회 장	고 승 회	단국대학교 회계학과 교수	02-709-2530	02-567-5986
	박 광 서	순천향대학교 경제학과 교수	0418-530-1169	0343-45-6717
	이 건 회	이화여자대학교 경영학과 교수	02-360-2779	02-568-2842
상임이사	안 춘 식	한양대학교 경영학과 교수	02-290-1046	02-452-8580
	이 한 구	수원대학교 경제학과 교수	0331-31-8310	02-991-7007
	이 승 육	단국대학교 무역학과 교수	02-709-2515	02-542-9594
	이 훈 섭	경기대학교 경영학과 교수	0331-40-7412	02-802-1231
	이 원 우	숭실대학교 경영학과 교수	02-820-0270	02-552-4546
	조 성 원	고려대학교 경제학과 교수	0415-60-1114	02-744-6800
	김 신 응	청주대학교 경제학과 교수	0431-51-8197	02-954-4073
	김 신	경희대학교 무역학과 교수	0331-280-2321	02-443-0390
	황 준 성	숭실대학교 경제학과 교수	02-820-0558	032-671-0654
	송 성 진	경희대학교 회계학과 교수	0331-280-2327	0342-715-9942
	유 병 주	충남대학교 경영학과 교수	042-253-3716	042-482-2655
	최 동 규	중소기업 연구원 부원장	02-785-0010	02-597-7229
	김 인 호	경원대학교 경영학과 교수	0342-750-5175	02-422-4858
	김 인 철	한국산업생산성연구원장	02-551-5947	02-532-8751
상임이사 겸 사무국장	이 광 종	신흥전문대 세무회계학과 교수	0351-870-3490	02-395-9880
	김 상 규	경원전문대 사무자동화과 교수	0342-750-5763	02-569-7560
감 사	조 수 종	충북대학교 경제학과 교수	0431-61-2114	0431-415-6658
	민 찬 식	경원전문대 경영학과 교수	0342-750-5683	02-226-2179
이 사	최 종 태	서울대학교 경영학과 교수	02-880-6900	02-584-4961
	양 동 휴	서울대학교 경제학과 교수	02-880-5114	02-537-1325
	이 진 규	고려대학교 경제학과 교수	02-920-1164	02-514-6400
	한 영 대	고려대학교 경제학과 교수	0415-60-1511	042-483-1966
	홍 성 찬	연세대학교 경제학과 교수	0371-43-7101	02-388-4639
	국 승 규	원광대학교 경제학과 교수	0653-50-6411	0653-841-6490
	김 영 래	충북대학교 무역학과 교수	0431-61-2341	0431-65-7628
	강 계 삼	서원대학교 상업교육학과 교수	0431-61-8581	042-482-3641
	길 인 성	서강대학교 경제학과 교수	02-705-8114	02-651-7654

구 분	성 명	소 속 대 학	직 장	자 택
이 사	김 남 수	강남대학교 경영정보학과 교수	0331-2803-745	0351-872-7690
	김 성 기	충북대학교 경제학과 교수	0431-61-2114	02-911-9688
	설 봉 식	중앙대학교 산업경제학과 교수	0334-70-3120	02-593-5093
	김 승 서	울산대학교 경제학과 교수	0522-77-3101	0522-44-7753
	김 정 식	조선대학교 경제학과 교수	062-230-7114	062-671-1302
	김 회 증	호남대학교 경제학과 교수	062-371-8211	062-262-8515
	김 태 명	세명대학교 무역학과 교수	0443-49-1255	02-202-7828
	안 종 태	강원대학교 경영학과 교수	0361-50-6140	02-533-4003
	양 창 삼	한양대학교 경영학과 교수	0345-400-5590	02-503-5553
	양 진 환	강남대학교 경영학과 교수	0331-2803-730	02-915-8788
	이 호 선	단국대학교 경영학과 교수	02-709-2524	02-565-3948
	이 강 식	경주대학교 관광경영학과 교수	0561-748-5551	0561-772-8924
	이 상 옥	안양대학교 경영학과 교수	0343-49-5271	0343-41-5827
	이 천 기	서경대학교 경영학과 교수	02-919-0341	02-995-2160
	이 응 호	전주산업대학 경제학과 교수	0591-751-3245	0591-747-3361
	송 광 선	순천향대학교 경영학과 교수	0418-549-1163	0417-567-3571
	신 건 호	단국대학교 경영학과 교수	0417-62-6040	02-423-4577
	서 인 덕	영남대학교 경영학과 교수	053-810-2736	053-763-5377
	최 단 옥	인천대학교 경제학과 교수	032-760-8532	02-414-1025
	최 원 철	제주대학교 경제학과 교수	064-54-2114	064-57-3298
	김 창 주	중앙대학교 산업경제학과 교수	02-233-4521	02-535-5893
	한 한 수	경희대학교 경영학과 교수	0331-280-2314	02-966-5274
	황 신 모	청주대학교 경제학과 교수	0431-51-8132	0431-275-0686
	한 경 선	양산전문대학 여성교양 교수	0523-370-8133	0523-84-0320
	민 완 기	한남대학교 경제학과 교수	042-629-7606	042-485-4177
	손 일 선	일본경영사연구소 연구원		02-542-5331
	배 수 진	계명전문대학 경영학과 교수	053-620-2646	053-752-6747
	임 외 선	경원전문대학 사무자동화과 교수	0342-750-5655	0342-45-9074
	김 응 식	제주전문대학 관광학과 교수	064-56-4001	064-52-9778
자 문 위 원	조 기 준	고려대학교 명예교수		02-352-2216
	김 종 현	서울대학교 경제학과 교수	02-880-6364	02-813-1106
	최 태 호	국민대학교 경제학과 교수	02-910-4532	02-387-1833
	김 도 경	동덕여자대학교 경영학과 교수	02-913-2001	02-446-5538
	박 재 록	원광대학교 경영학과 교수	0653-858-1189	0653-856-1188
창업대상업체 고 문	김 석 준	쌍용그룹 회장		
	이 건 희	삼성그룹 회장		

〈編輯委員〉

委員長 高承禧(檀國大)
委員 金新(慶熙大)
委員 朴光緒(順天鄉大)
委員 李健惠(梨花女大)
委員 李承郁(檀國大)
委員 李元雨(崇實大)
委員 李漢九(水原大)
委員 李勳燮(京畿大)

經營史學 第12輯

1996年 3月 20日 印刷

1996年 3月 31日 發行

發行人 金聖壽

發行處 韓國經營史學會

印刷處 圖書修書院

449-701

(非賣品)

경기도 용인군 기흥읍 서천리 1번지

경희대학교 사회과학관 316호

TEL. (033)280-2313

FAX. (02)557-5266

ISSN 1226-0215

KYUNG YUNG SAHAK

The Review of Business History

—A Special Edition : The Studies on the Yong-Ho Shin,
Founder of Kyobo Life Insurance Co., Ltd.—

Vol. 12

March, 1996

Issueing Preface

A Study on Yong-Ho Shin's Life and His Managerial Ideolgy	<i>Myong-Soo Hwang</i>	/ 5
A Study on the Growth and Development of Kyobo Life Insurance Co., Ltd.	<i>Sung-Soo Kim</i>	/ 59
A Study on the Early Business Activities and Managerial Strategy of Kyobo Life Insurance Co., Ltd.	<i>Kun-Hee Lee</i>	/105
A Study on Yong-Ho Shin's Social Responsibility and Management of the Foundation for Public Benefits Founded by Him.	<i>Kwang-Soo Kim</i>	/155
A Study on the Growth and Development of Kyobo Life Insurance Co. and Life Insurance Industries in Korea	<i>Kwang-Sur Park</i>	/197
A Historical Approach to the Top Managements of Kyobo Life Insurance Co., Ltd.	<i>Seung-Hee Koh</i>	/253

Editorial Communications to be sent to the editor, The Korean Academy of Business Historians.
College of Social Science, Kyung-Hae University, Seoul, Korea

by
THE KOREAN ACADEMY OF BUSINESS HISTORIANS