

우리나라 생명보험회사의 경쟁력 강화를  
 위한 경영전략에 관한 연구  
 - 기존사와 신설사의 경영 전략 비교를 중심으로 -

김 재 봉\* · 정 세 창\*\*

A Case Study on Competitive Strategy of Korean Life Insurance

*Jae-Bong Kim\* · Se-Chang Jung\*\**

〈目 次〉

I. 序 論	III. 事例研究
1. 研究의 目的	1. 分析모델
2. 研究의 方法 및 構成	2. 既存社(S社)
II. 生命保險産業의 環境分析	3. 新設社(K社, N社)
1. 巨視環境分析	IV. 要約 및 結論
2. 微視環境分析	

Abstract

For the last three decades the Korean life insurance industry has been enjoying a quite stable and high growth in a favorable business environment. However, today's external and internal environment of the life insurance industry is changing at a rapid speed, thus making the life insurance industry to face new challenges. The purpose of this paper is to present how life insurance industry has established competitive strategy in the point of view of existing firm and newly operated firm. This paper, firstly, analyzes environment of life insurance industry by dividing it into macro and micro ; secondly, presents the model of case study in view of cash flow of life insurance ; lastly, presents the results of the case study of existing firm and newly operated firm separately.

Analysis model presents the elements of strategy which are related to underwriting incomes and investment incomes in cash inflow and cash outflow point of view. Each element of the strategy has close relationship and it has a dynamic character where the importance of the strategy changes

\* 사회과학대학 무역학과 조교수  
 \*\* 사회과학대학 무역학과 강사

respect to internal and external environment and the size of the firm.

The results of the case study are the following. In the case of existing firm, it has to focus its strategy for growth and also establish a strategy to face and prepare for growing newly operated firm. In the case of newly operated firm, it has to focus its strategy for the survival of the firm.

## I. 序 論

### 1. 研究의 目的

우리나라의 保險產業은 지난 10여년동안 급속한 양적인 팽창을 달성하였다. 즉 總資産의 경우 동 기간동안 연평균 33.1%\*의 신장세를 나타냈으며, 수입보험료는 생명보험산업과 손해보험산업 모두 GNP성장율을 크게 상회하는 양적인 성장을 지속하여 왔다.<sup>1)</sup>

이러한 고도의 양적인 성장은 첫째, 1987년 이전의 국내 보험시장이 과점적 시장<sup>2)</sup>으로 신규진입이 어려워 보험사간 경쟁이 국내시장에 국한되어 단지 모집인을 통한 판매 확대의 경쟁으로 성장할 수 있는 비경쟁적 시장이었기 때문이다. 즉, 시장의 과점성과 비경쟁성으로 인해 동 산업에 먼저 진입한 보험회사들은 큰 장애없이 성장을 지속할 수 있었다. 둘째, 보험산업 특히 생명보험산업의 경우 정부 주도하에 경제발전을 위한 內資動員 수단으로 보호 육성되어왔기 때문이다. 즉, 內資動員을 위해 보험요율이 시장원리와 관계없이 고율로 책정<sup>3)</sup>되었으므로 보험산업은 정부의 보호하에서 지속적인 성장을 하였다. 셋째, 사회문화적 의식과 관련하여 생명보험이 본래의 기능인 보장성보다는 저축의 수단으로, 그리고 대부분 연고판매로 인해 판매 수입이 양적으로 확대될 수 있었기 때문이다.

그러나 최근들어 금융시장의 개방 및 금리의 자율화등 보험산업을 둘러싼 국내의 환경이 급변하고있다. 이러한 금융시장의 개방 및 자율화는 정부 감독의 완화와 기업경영에 자율성과 책임을 증대시킴에 따라 그동안 정부의 보호육성정책 하에서 성장전략을 추구하던 우리나라 보험산업은 새로운 경영전략 수립이 요구되고 있다.

특히, 국외적으로 UR협상타결 및 EU통합의 진전, 그리고 국내적으로 2단계 금리자유화 및 실명제 실시 등으로 개방의 속도와 폭이 더욱 심화되어 보험회사간, 타 금융기관과의 경쟁구조는 지금까지와는 다른 양상을 띠 것으로 보인다.

본 논문은 우리나라 생명보험산업을 대상으로 최근에 급변하고 있는 국내의 환경을 분석하고,

\* 1981년부터 1992년까지 총자산 증가율의 기하평균임

1) 1986년 수입보험료를 100으로 하였을 때 1991년까지 GNP증가율은 116, 139, 156, 189, 227이고 손해보험의 경우는 129, 162, 221, 300, 396, 생명보험의 경우는 131, 169, 214, 289, 349임.

2) 1986년(시장규모는 5조 5천억원)까지 6개사(대한·제일·삼성·흥국·교보·동아생명)만이 과점적으로 경쟁하여 왔음.

3) 보험료 산정에 기초가 되는 예정이율(assumed interest rate)은 중장기상품과 단기보장성 상품에서 공금리 수준보다 낮게 책정되어 고율의 보험료를 계약자가 부담하여 왔음.

동 산업내에서의 경쟁구조를 파악하며, 이를 토대로 적절한 경쟁전략을 제시하는데 목적이 있다.

## 2. 研究의 方法 및 構成

우리나라 생명보험산업은 규모면에서 크게 既存6社와 新設社로 대별된다. 신설사의 시장점유율이 지속적으로 증가되고는 있으나 자본, 인력, 판매망 등에 있어서 기존사에 비해 매우 미약하기 때문에 신설사는 기존사와 다른 경쟁전략을 수행하고 있다.

따라서 본 연구는 생명보험회사를 기존사와 신설사로 나누어 전자에서 1개 회사를 후자에서 2개의 회사를 선택하여 사례 연구를 중심으로 경쟁환경하에서 각각의 경쟁전략을 분석하고자 한다.

분석대상 보험회사는 기존사에서 市場先導者인 S사를, 신설사에서는 내실경영으로 최근 시장 점유율이 크게 증가하고있는 K사<sup>4)</sup>와 1992년 3월 31일에 영업을 시작하여 급신장하고 있는 외국계 N사를 선택하였다.

연구는 문헌연구를 통한 질문서를 토대로 기획 담당 부서의 임원 및 직원과의 인터뷰를 통해 실시되었다.

본 연구는, 서론에 이어, 제 2장에서는 생명보험산업을 둘러싼 환경을 거시환경(금융·정부규제·경제 사회 문화·기술·법률)과 미시환경(고객분석과 산업내 경쟁 분석)으로 나누어 분석하였다.

그리고 제 3장에서는 사례연구 분석모델을 제시하였고, 이를 기초로 기존사와 신설사의 경영전략을 분석하였고, 제 4장에서는 본 연구의 결론을 제시하였다.

## II. 生命保險產業의 環境 分析

### 1. 巨視環境 分析

#### 1) 金融環境

미국 및 일본을 비롯한 선진국에서 1970년대 후반부터 시작된 金融改革은 1980년대 중반이후 우리나라에도 영향을 미치기 시작하여 金融政策에 커다란 변화를 야기했다. 최근 우리나라 金融政策의 변화는 크게 金利의 自由化(금리규제의 철폐), 業務範圍의 自由化(업무분야규제의 완화), 國際的 資金移動의 自由化(외국환 관리의 철폐 등), 그리고, 資金의 調達 및 運用面에 있어서의 證券利用의 增大(간접금융으로 부터 직접금융, 상대거래로부터 시장거래로의 이행, 대출채권의 유동화)등 4가지 범주로 대별된다.

특히 이러한 정책 변화중에서 생명보험산업에 가장 중요한 영향을 끼치는 변화는 금리자유화로

4) 1992년 K사의 수입보험료 시장점유율은 26개 전체 신설사의 수입보험료에서 7.5%로 4위를 기록하였으며 1993년 4월에서 8월까지의 8.7%로 3위를 기록하였음.

대표되는 금융의 자율화이다. 즉, 金融의 自律化는 금융시장의 개방과, 業務領域의 擴大, 金利의 自律化 등 금융행위에 있어서 정부규제의 완화 및 철폐와 資源配分 및 金利가 金融市場의 자율적인 기능에 의해 결정되도록 제도적인 변화를 의미한다.

금융시장개방은 保險市場의 開放과 資本市場의 開放으로 구별되어 진행되고 있는데 1987년 생명보험시장의 개방<sup>5)</sup>이 시작된 후 동 시장에는 현재 기존6사를 중심으로 內國社, 地方社, 合作社, 그리고 純粹外國社 등 총 33개사가 경쟁적으로 영업중이다. 생명보험시장의 대외개방이후 국내에 진출한 12개 외국 생명보험회사(7개 합작사, 5개 외국사)의 시장점유율및 총자산이 지속적으로 증가되고 있다. 즉 1992년도 12개 외국계 생명보험회사의 수입보험료와 총자산은 1조 904억원과 1조 6천 879억원을 기록하여 전체 생명보험산업에서 차지하는 비중이 각각 4.8%와 3.7%로 높아졌다. 한편 株式市場을 중심으로 한 자본시장의 개방은 1991년의 制限的 開放에서 1992년 1월부터는 直接投資를 허용하고 있다.

業務領域의 擴大는 金融規制의 緩和를 통한 金融機關別 業務領域의 폭의 확대로 競爭力 강화를 모색하고 있다. 즉 金融産業改編의 방향은 銀行·證券·保險으로 크게 분류된 金融業務 領域內에서 分離主義를 기본원칙으로 競爭 및 專門性을 제고하나 금융제도의 安全性이 침해되지 않는 범위내에서 점진적으로 金融機關間의 相互進出을 허용하며 궁극적으로는 兼業主義로의 移行을 추진하고자 한다.<sup>6)</sup>

따라서 금융시장의 개방과 금융기관간의 겸업주의로 생명보험회사간, 생명보험회사와 타금융기관과의 경쟁이 매우 치열해질 것으로 예상된다.

금융자율화에서 가장 중요한 金利自由化는 가격역할을 하는 금리가 자금에 대한 需要·供給의 市場原理에 입각하여 결정되는 것으로 이는 보험산업을 포함하여 모든 금융산업이 자유경쟁시대에 당면하게 됨을 의미한다. 정부는 金利自由化의 필요성을 인식하고 1991년에 1997년까지 4단계의 漸進的 金利自由化措置를 발표하였으며, 1993년 11월 1일 부터 2단계 금리자유화 조치를 시행하였다. 이에 따라 그동안 規制金利라는 정부의 보호하에서 비교적 안정적인 수익을 달성할 수 있었던 금융산업 특히, 생명보험산업에는 많은 변화가 예견된다. 금리자유화 이전의 제한적 경쟁 여건 하에서 비교적 불확실성이 적고 안정된 사업을 영위하던 생명보험기업들은 자유경쟁의 금융환경에 당면하여 商品·資産運用部門에서 커다란 어려움을 겪을 것으로 예상된다.

즉, 금리자유화에 따른 가격경쟁으로 상품부문에서는 금융형상품을 중심으로 한 상품경쟁력이 약화되고 보험자금이 이탈될 것으로 보인다. 금리자유화 시대 특히, 금융실명제 하에서는 세제상 혜택이 부여되는 연금형 상품이 경쟁력이 있으나 은행 및 기타 금융기관에게 개인 연금의 판매를

5) 생보산업의 개방은 1987년 9월 정부의 『생명보험회사 신설방안』발표로 LINA(Life Insurance Company of North America)와 ALICO(American Life Insurance Company)의 한국 생명보험시장 진출로 시작 되었음

6) 대표적인 예로 은행 증권 보험의 개별 업무영역사이에 투자자의 편리성, 안정성, 수익성, 보장성을 도모하기 위해 녹색지대(green zone)를 형성하여 겸업주의를 채택.

허용함에 따라 생명보험 고유의 업무영역에 대한 잠식이 발생될 것이다. 자산운용부문에서는 금리자유화로 금리변동에 따른 수익률의 불확실성이 증대됨에 따라 금리리스크는 더욱 커질 것으로 예상된다.

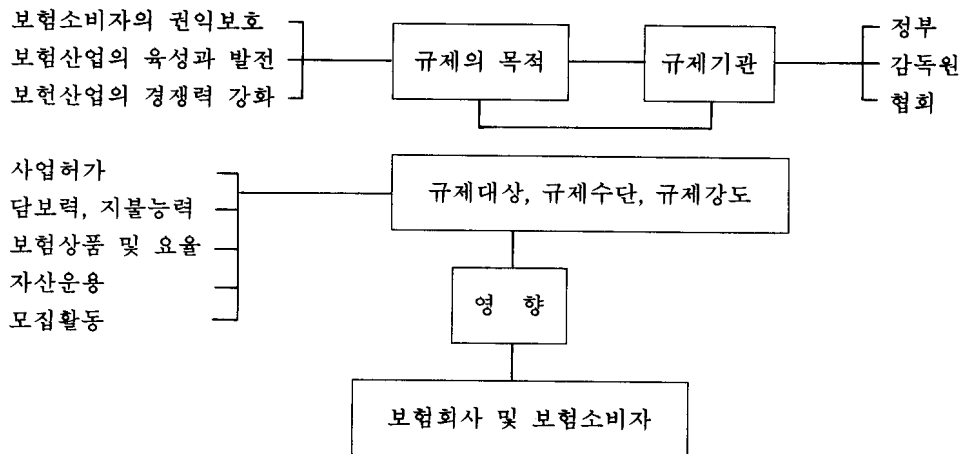
따라서 이러한 금융자유화는 보험사간, 보험사와 타 금융기관과의 경쟁을 더욱 첨예화시킬 것으로 예견된다.

## 2) 政府規制環境

보험산업은 국가 경제에 미치는 영향이 지대하며, 보험사고 발생시 제 3자에게 피해를 줄 소지가 크므로, 정부 규제 산업의 성격을 강하게 띤다. 특히 우리나라는 경제개발 5개년 계획이 추진되면서 內資動員의 차원에서 보험산업이 육성되었기 때문에 다른 나라에 비해 정부가 보험산업 운영 전반에 걸쳐 매우 엄격한 규제 감독을 실시해왔다.

이러한 정부의 보험산업에 대한 엄격한 규제와 감독은 1960년대와 1970년대 초반 까지도 보험산업이 발전할 수 있는 경제·사회·정치적 환경이 구비되지 않았을 뿐만 아니라 보험기술의 미숙, 담보력의 취약, 경험 및 통계자료의 부족 등에 기인하였다. 그러나 1980년대 이후 미국을 중심으로 금융, 보험, 운송등에 대한 規制緩和(deregulation)정책의 도입과 開放化時代의 도래에 따라 정부는 보험산업의 체질 강화와 경쟁력 제고를 위하여 점진적으로 규제를 완화시키고 있다.

보험산업의 규제는 保險消費者的 權益保護, 保險事業의 育成과 發展, 保險산업의 競爭力 強化를 목적으로 하는데, 특히 정부는 경쟁력 강화를 위해 사업허가, 담보력 및 지불능력, 상품 및 요율, 자산운용, 그리고 모집활동의 제 측면에서 감독정책을 수행하고 있다. 정부의 규제상황의 전반적인 체계를 도시하면 다음과 같다.(<그림 2-1> 참조)<sup>7)</sup>



<그림 2-1> 정부 규제상황의 전반적인 체계

7) 조해균, "보험산업의 경영환경변화와 대응전략 방안", 보험학회지, 1992. 10., p.9.

개방화 시대에 접어들어 정부의 규제를 보험상품 및 요율, 모집활동, 자산운용측면에서 분석해 보면, 먼저 보험상품의 경우, 정부는 1987년 3월 26일 「보험료 산출기초 및 상품개발안내」를 대폭 개정하여 기존의 상품은행식 제도를 폐지하고 상품의 단독개발원칙을 채택하였다. 동 조치는 보장성 보험상품을 적극 개발하고 단기저축성 보험상품의 개발을 억제할 뿐만 아니라 보험감독원에 개발상품을 신청할 경우 신청서에 상품수요 예측 및 판매 계획, 상품판매 방법, 보험료 분석 등의 자료를 첨부토록 하여 무분별한 상품의 남발을 억제하기 위해 시행되었다. 그리고 1992년 7월 23일 발표된 「保險料 算出 및 商品開發指針」에서는 상품개발 방법을 申告後 販賣(file&use), 販賣後 申告(use&file)<sup>8)</sup>, 그리고 申告不要<sup>9)</sup>등으로 구분하여 보험회사의 상품개발 자율성을 증대시켰다.

생명보험시장의 개방에 따른 정부정책의 변화를 요율면에서 보면, 예정이율(assumed interest rate)의 자율화로 자유경쟁 체제를 구축하여 생명보험산업의 질적 발전을 도모하고 있다. 즉 1987년 부터 판매되고 있는 가정복지보험과 노후설계연금보험의 예정이율이 계속 변화되었으며, 1992년 무배당보험에 대한 예정이율이 새로 규정됨으로써 예정이율의 자율화가 실시되고 있다.

모집면의 경우, 생명보험시장은 개방이후 신설사들의 난립에 따른 치열한 경쟁으로 영업조직(점포 및 모집인)의 경쟁적 확장 부작용이 대두되었다. 이러한 영업조직의 경쟁적인 확장은 다수의 부실점포 발생과 모집질서의 문란으로 생명보험산업의 발전과 보험가입자의 이익증진을 저해하게 되므로, 생명보험산업의 영업조직에 대한 합리적인 행정지도가 요구되었다.

따라서 정부는 생명보험산업 영업조직에 대해 자율성은 보장하되, 영업조직이 비효율적인 회사의 경우 영업조직의 자율적 확장을 제한하고, 신설사의 영업조직은 일정한 범위내에서 허용하였다.<sup>10)</sup>

한편 감독당국으로 부터 엄격한 제한을 받아오던 자산운용도 한정된 범위에서 규제가 완화되었다. 즉, 개방환경에서 정부는 보험사의 자산운용 자율성 제고를 위해 일련의 조치를 강구하고 있다. 일례로 주식의 소유비율의 경우 1986년에는 총자산의 20%로 제한하였으나 1989년에는 30%로 확대하였으며, 또한 보험회사가 증권시장에서 기관투자자로서의 기능을 원활히 수행토록 하기위해 1987년에 주식 취득대상 제한을 폐지하였다.

### 3) 經濟·社會·文化的 環境

보험산업은 經濟水準 및 成長, 그리고 社會文化, 人口構造 등 한 나라의 經濟·社會·文化的 要素와 밀접한 관련이 있다.

- 
- 8) 신고후판매는 상품개발이나 변경시에 재무부 신고일로부터 30일 이내에 거부 되지 않은 경우에 상품을 판매할 수 있는 방법이고, 판매후신고는 상품판매 또는 변경후 15일 이내에 재무부장관에게 신고하는 것으로 기인가 상품이나 보험증권·청약서 기재사항 중 업무의 편의를 위한 변경 등이 여기에 속함.
- 9) 다른 보험사가 이미 인가를 받아 판매하고 있는 상품을 기초서류의 변경없이 신규로 판매하고자 하는 경우에 신고절차없이 판매할 수 있는 방법을 뜻함.
- 10) 재무부 생명보험과, 「생명보험정책편람」, 1989., pp. 32-33.

먼저 경제환경의 경우, 임금의 급격한 상승, 수출부진, 물가 불안 등 경제성장의 침체는 향후 생명보험산업의 성장에 다소 악영향을 끼칠 것으로 예상된다.<sup>11)</sup> 그러나 국민소득의 증대와 이에 따른 욕구 변화 및 안정적인 경제생활을 바라는 의식 수준의 변화는 저축 또는 보장의 수단으로 보험수요 욕구에 긍정적으로 기여할 것으로 보인다. 또한 소득수준의 향상, 과학기술의 발전등 환경변화로 인해 생성되는 새로운 리스크를 관리하는 보험에 대한 수요는 증가될 것이다.

그리고 국민생활수준의 향상과 가치관의 변화는 보험상품에 대한 니드를 다양화, 고도화시킬 것이다. 즉 국민경제의 성장 및 발전에 따른 국민 1인당 소득 및 가계부문의 금융자산 보유규모 증가<sup>12)</sup>는 개인의 자산관리의식을 제고시키고, 금융상품, 보험상품의 선택이 개인의 자주적 판단에 크게 좌우될 것이다.

한편, 현대사회의 다변화와 불확실성의 증대, 그리고 人間價値(human life value)에 대한 존중등의 의식수준의 변화로 생명보험에 대한 수요가 증대될 것으로 예견된다.

사회보장에 대한 욕구 증대와 각종재해의 빈번한 발생, 그리고 불확실성의 증대는 사회보험과 연계하여 제 2의 보장수단인 생명보험의 증대를 야기할 것이다.

또한 핵가족화<sup>13)</sup>, 노인인구의 증대<sup>14)</sup>, 여성의 사회 참여 증가 등 사회문화적 변화로 새로운 시장에서 보험수요가 창출될 것으로 예상된다. 특히 최근에 접어들어 노인인구의 증대와 관련하여 생명보험기업들이 실버산업에 적극적으로 참여하고 있는데 이는 생명보험기업의 이익이 계약자에게 환원되어야 한다는 공익성측면에서 바람직한 것으로 보인다.

#### 4) 技術環境

오늘날 기술환경은 기업의 외적 환경 중에서 그 변화의 폭과 중요성이 날로 더해가고 있다.

생명보험산업에서도 경쟁의 원천으로 기술의 중요성이 생명보험시장의 개방과 더불어 크게 부각되어 가고 있다. 특히 서비스산업인 보험의 경쟁력은 고객의 욕구에 부합되는 양질의 서비스를 적정가격에 공급하는데 있으므로 생명보험회사의 競爭力 強化를 위해 技術의 保有 및 開發이 매우 중요하다.

#### 5) 法律的 環境

생명보험회사와 관련된 법률은 保險契約法, 契約의 無效, 變更, 復活 등에 관한 法律, 消費者

11) 생명보험의 수입보험료 측면에서 보면 1980년대에는 연평균 24.9% 성장을 하였으며, 1991년과 1992년에는 연평균 18.7% 성장하였음

12) 1인당 국민소득은 1980년에 \$ 1,592 에서 1991년에 \$ 6,498로 4.1배 증가하였고 개인의 금융자산 보유액의 합은 1980년에 174, 453억원에서 1991년에 2,394,916억원으로 13.7배 증가하였음.

13) 1992년 생명보험협회의 생명보험성향조사에 의하면 민영생명보험 가입시 가구주의 평균연령은 37.3세로 1988년의 41.0세보다 다소 줄어들었는데 이는 핵가족화의 추세를 반영한것으로 보여짐.

14) 한국보건사회연구원에 따르면 노인 부양비 지수(노인인구/경제활동인구)와 노령화지수가(노인인구/소년인구) 1970년에 각각 10.3, 12.3에서 2000년에는 각각 15.0, 38.8이 될 것으로 예측하고 있음.

保護法등이며 본고에서도 최근에 실시된 金融實名制를 중심으로 살펴보고자 한다.

1982년 「金融實名去來에 관한 法律」이 제정된 이래 10여년이 지난 1993년 대통령 긴급 명령권의 발동으로 실시된 금융실명제는 다른 산업과 동일하게 보험산업에도 많은 변화를 야기하였다.

이러한 금융실명제가 보험산업에 미치는 영향은 단기적으로는 부정적인 측면이 강할 것이나, 장기적으로는 긍정적일 것으로 보여진다.

즉 생명보험회사의 경우 실명제 실시로 고액 계약이 감소됨에 따라 영업이 단기적으로 쇠퇴하게 될 것이다.<sup>15)</sup> 보험감독원에 따르면 금융실명제가 실시된 다음날인 8월 13일 부터 8월 말까지 생명보험회사의 수입보험료는 1조 4천714억원으로 이는 前月보다 347억원 감소한 수치이다. 또한 동 기간에 해약금도 11조 5천744억원으로 전월보다 4.2% 증가한 것으로 나타났다.

그러나 장기적인 관점에서 보면 금융실명제는 保險契約의 原則 및 所得稅基礎控除<sup>16)</sup>의 혜택등으로 타 금융상품에 비해 우위있는 저축수단으로 부각될 것으로 보인다.

## 2. 微視環境 分析

### 1) 顧客環境

생명보험회사의 경쟁력 강화를 위해서는 먼저 현재시장에서 고객의 구성과 고객의 욕구(want) 및 니드(need)를 분석하고, 이를 토대로 미래 수요추세의 예측이 필요하다.

1992년 生命保險性向調査<sup>17)</sup>에 따르면 소득계층별 생명보험 가입율은 전반적으로 소득이 높은 계층일수록 가입율이 높게 나타났다. 즉 생명보험 가입률은 「년 소득이 960만원 미만」인 경우 33.2%, 「년 소득이 1천560만원 이상」인 고소득자의 경우 45.4%를 나타냈다. 직업별로는 「행정 및 관리직 종사자」가 47.9%, 「전문기술 및 관련종사자」가 43.2%로 높게 나타났으며, 「농·축산업이나 임·수산업」에 종사하는 자는 불과 16.9%로 가장 낮은 수치를 보였다.

현재 생명보험가입시 목적의 경우, 「만일에 대비한 가족의 생활보장」이 46.9%, 「자녀의 교육 및 결혼자금」이 39.3%, 「노후의 생활자금」이 32.2% 순으로 나타났으며, 향후 가입하고 싶은 보험의 종류는 「만일의 경우 일생동안 보장이 계속되는 보험」이 52.8%로서 이는 1988년도보다 9.3% 증가된 것으로 보장성보험에 대한 수요가 지속적으로 증가되고 있다.

가입경로는 「가정을 통하여」, 가입동기는 「모집인의 권유」가 가장 높은 74.6%와 37.6%로 나타나 생명보험 상품의 경우 모집인의 가정방문을 통한 판매가 주류를 이루고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 「생명보험의 필요성을 느껴서」 가입한 경우가 前 조사에 비해 5.5% 증가한 30.7%로 나타나 이는 현대사회의 불확실성을 잘 반영하고 있다.

15) 한국경제신문, 1993. 9. 4.

16) 현재 우리나라는 근로소득자로서 보장성보험에 가입자에 대하여 소득공제 혜택을 연간 50만원까지 주고 있으며 상속자가 사망보험금을 지급받을 경우 보험금 700만원까지 상속세의 면세혜택을 받음.

17) 생명보험협회, 「1992 생명보험성향조사」, 1992. pp. 35-47.



이와 같은 고객분석을 종합해 보면, 보험회사는 상품부문에서 고객의 保障性保險에 대한 욕구에 부응해야하며, 판매부문의 경우 모집인의 자질강화와 증대되고 있는 생명보험의 필요성에 적극 대처할 수 있는 판매 및 관리능력을 개발해야 할 것이다.

2) 產業內 競爭環境

(1) 수입보험료 및 보유계약고 현황

우리나라 생명보험시장은 1987년 개방이후 기존6사의 獨寡占的 市場構造에서 신설사(내국사, 지방사, 합작사, 외국사)의 설립에 따라 1993년 현재 33개의 생명보험회사가 치열한 競爭을 벌이는 구조로 변화되었다. 현재 우리나라 보험회사수는 일본, 미국과 비교시 시장규모에 비해 과도한 상태이다([표 2-1] 참조).

[표 2-1] 한국·일본·미국의 보험회사수 및 총수입보험료(1991) (단위: 社, 억원)

구 분	한 국	일 본	미 국
회 사 수	31	26	2,228
총 수 입 보 험 료	193,771	1,701,594	2,081,445
1 사 당 평 균	6,251	65,446	934

주) 일본 100부당 633원으로 환산하였음(1992. 12. 환율)

미국 1\$당 788.4원으로 환산하였음(1992. 12. 환율)

자료: 보험감독원

이와 같이 경쟁이 치열해짐에 따라 기존6개사의 收入保險料 市場占有率은 1987년 99.9%에서 1989년에는 94.2%, 그리고 1992년에는 81.8%로 점차 감소하고 있다. 반면에, 1988년과 1989년에 신설된 지방사와 전국사의 수입보험료 시장점유율은 1989년의 1.92%와 1.61%에서 1992년 현재 각각 5.27%와 4.62%로 증가되었다. 그리고 합작사와 외국사의 수입보험료 점유율도 매년 증가되어 1989년 1.61%, 0.08%에서 1992년 현재 각각 4.62%와 0.2%를 나타내고 있다([표 2-2] 참조).

[표 2-2] 수입보험료 시장점유율 현황(1987-1992) (단위: %, 억원)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
기존사(6)	99.99	98.76	94.19	87.10	85.56	81.84
내국사(6)	-	-	2.21	6.80	6.48	8.08
지방사(8)*	-	1.16	1.92	3.07	4.14	5.27
합작사(7)	-	-	1.61	2.94	3.67	4.62
외국사(5)	0.01	0.08	0.08	0.09	0.15	0.20
총 액	72,941	93,791	118,656	160,436	193,771	266,414

주) \* 1992년에 설립된 지방사 강원은 제외

자료: 보험감독원, 「보험통계연감」, 각년도.

이러한 시장구조의 변화는 생명보험의 保有契約現況에도 나타난다. 즉 보유계약 시장점유율 역

시 기존사의 점유율은 1988년 99.12%에서 1992년에는 83.28%로 계속 하락되고 있으나 동 기간 동안 신설사는 0.87%에서 16.72%로 크게 증가되었다([표 2-3] 참조).

[표 2-3] 보유계약 시장점유율 현황(1987-1992) (단위: %, 억원)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
기존사(6)	99.92	99.12	97.31	92.74	88.31	83.28
내국사(6)	-	0.00	0.55	2.99	2.99	8.18
지방사(8)*	-	0.76	1.66	2.51	2.51	3.92
합작사(7)	-	0.00	0.39	1.64	1.64	4.35
외국사(5)	0.08	0.11	0.09	0.11	0.11	0.27
총액	982,239	1,274,346	1,882,075	2,388,858	3,106,731	3,830,505

주) \* 1992년에 설립된 지방사 강원은 제외  
자료): 보험감독원, 「보험통계연감」, 각년도.

(2) 利源別 損益現況

1940, 50년대부터 생명보험 영업을 해왔던 기존 6개사와 1987년 이후 설립된 신설사간에는 보험경쟁의 전반에 걸쳐 이질적인 경쟁요소가 많을 뿐 아니라 특히 利源別 損益現況에서 많은 차이가 있다.

최근 3년간의 기존사와 신설사의 利源別 損益現況을 상호 비교, 분석하면 다음과 같다([표 2-4] 참조).

[표 2-4] 기존사와 신설사의 이원별 손익현황 (1990-1992) (단위: 백만원)

	1990		1991		1992	
	기존사	신설사	기존사	신설사	기존사	신설사
사차손익	41,603	7,743	6,008	14,762	13,324	30,502
이차손익	293,531	△23,562	305,607	△34,506	308,745	△74,698
비차손익	△9,619	△50,989	10,864	△89,730	89,539	△73,282
퇴직손익	△2,683	△822	△3,556	△1,247	△3,221	△1,185
준비금 관계손익	△307,984	△8,933	△311,349	△10,456	△311,586	△12,907
기타손익	35,408	24,983	53,688	85,146	1,616	120,859
당기손익	50,255	△51,580	61,253	△36,031	98,317	△10,711

자료): 보험감독원, 「보험통계연감」, 각년도.

생명보험회사의 당기손익은 크게 利差損益, 費差損益, 死差損益으로 구별된다. 利差損益은 보험요율산정시 할인율(discount rate)역할을 하는 예정이율(assumed interest rate)과 총자산운용수익률과의 차이때문에 발생된다. 신설생명보험회사의 경우 예정이율이 높은 금융형상품 및 종퇴보험의 대량판매로 責任準備金 要 利廻率이 높은 반면 실제사업비의 과다집행, 임차보증금의 증가,

고정자산 규모 증가로 자산운용수익이 낮아 이차손이 발생되고 있다. 반면 기존사는 責任準備金 要 利廻率이 신설사보다 다소 높지만 총자산운용수익률이 이를 상회하여<sup>18)</sup> 이차부문에서 이익이 실현되고 있다.

費差損益은 예정사업비와 실제사업비와의 차이에서 발생되는데 신설사의 경우 기존사와 달리 규모의 경제 달성이 어렵고, 사업초기 고정성 비용의 과다소요, 월 임차료의 증가, 유지비용의 증가로 인해 전자에 비해 후자가 많이 발생됨에 따라 비차손이 야기되고 있다. 이에 반해 기존사는 규모의 경제 실현, 소요 고정비용 감소 등으로 인해 비차익이 실현되고 있다([표 2-5] 참조).

[표 2-5] 기존사와 신설사의 사업비 현황 (1990-1992) (단위: 억원)

	1990		1991		1992	
	기존사	신설사	기존사	신설사	기존사	신설사
예정사업비	16,696	1,427	20,716	3,219	24,944	5,916
실제사업비	16,785	1,928	20,616	4,316	24,048	6,643
차액	△89	△502	812	△917	896	△727

자료): 보험감독원, 「보험통계연감」, 각년도.

한편 위험보험료와 지급보험금의 차이에서 발생하는 死差損益의 경우, 기존사, 신설사 모두 사차익이 실현되고 있다. 다만 신설사의 경우 사차익이 이차손, 비차손의 총액에 비해 적어 전체적으로는 당기손실이 발생되고 있다. 특히 신설사의 경우 초기 과다한 사업비 지출로 인한 경영압박 해소를 위해 회사설립후 5년간 실제사업비의 1/2을 이연하여 자산계정으로 처리할 수 있도록 함에 따라 6차년도부터 상각해야 될 이연자산으로 인해 향후 손실규모는 더욱 확대될 것으로 예견된다.

종합적으로 분석해보면 신설사의 시장점유율은 계속적으로 증대되고 있으나 치열한 경쟁환경에서 과다한 사업비 지출로 인해 당기손실은 점차 확대될 것이며, 또한 신설사의 경영전략은 기존 6개사가 총자산 면에서 86%를 점하고 있는 생명보험시장 환경하에서의 生存전략에 초점이 맞추어져야 할 것이다.

반면에 기존사는 당기이익의 실현과 신설사의 시장잠식이라는 경쟁환경과 생명보험회사의 거시환경변화에서 成長維持戰略과 對應戰略을 동시에 강구해야 할 것이다.

### III. 事例研究

#### 1. 分析 모델

생명보험시장의 거시, 미시 환경변화에 따른 보험회사의 대응전략은 현금흐름(cash flow)의 관점에서 다음과 같은 체계하에서 강구될 수 있다 ([표 3-1] 참조).

18) 1991년의 경우 기존사의 책임준비금 요 이회율은 11.5%(신설사는 10.7%)이고 총자산운용수익률은 12.3%(신설사는 9.9%)임

[표 3-1] 현금흐름관점에서 본 전략 요소

	자산운용	보험영업
현금유출	자산운용비	사업비
현금유입	자산운용수익	수입보험료

생명보험회사의 수익은 크게 보험상품의 판매와 관련된 保險營業收益과 자산투자과 관련된 資產運用收益으로 구성된다. 보험영업수익은 사업비 운용의 효율성(저비용)과 수입보험료에 의해 좌우되는데, 특히 수입보험료는 상품개발능력, 상품차별성, 평판, 신용도, 광고, 서비스 등의 상품력(공정차별화)과 회사의 비전(vision), 조직 융화(team work), 판매인의 경험과 지적능력, 종목별 상품판매 구성, 의사결정의 신속성 등의 판매 및 관리능력(마케팅차별화)에 영향을 받는다. 자산 운용수익은 현금유출 요소인 자산운용비용과 자산운용기법 및 각 운용자산에 투자 비율등 투자 수익에 의해 산정된다.

각각의 전략요소는 상호 유기적인 관련성을 가지며, 대내외 환경변화와 기업의 규모 및 업무연한 등에 따라 그 중요성이 변하는 동태적인 성격을 띤다.

예를 들면 상품경쟁력 강화를 위한 과다한 사업비 지출은 판매 및 관리능력의 향상을 도모할 수 있으나 동시에 자산운용수익을 저하시킬 수 있다. 또한 상품력 강화는 판매 및 관리능력을 지원해 주는 동인으로 작용하며, 역으로 시장의 요구에 적절히 대응하는 판매 및 관리 능력은 상품력 강화를 위한 피이드백이 될 수 있다. 그리고 유동성 리스크와 금리 리스크를 헷지할 수 있는 자산운용기법의 활용은 상품력 강화를 위한 재원충원에 도움이 될 수 있으며, 판매 및 관리능력의 강화에 따른 상품판매(수입보험료) 증대는 자산운용 수익률을 높일 수 있는 토대를 조성할 수도 있다.

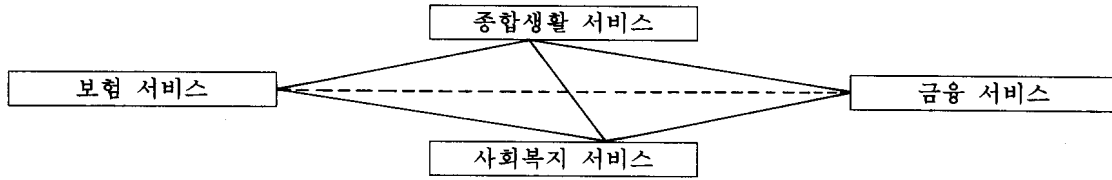
한편, 동일한 환경변화도 각 생명보험회사가 현재 시장에서 점하고 있는 위치에 따라 다르게 인식될 것이며, 이에따라 각 전략요소의 중요성도 각 회사별로 달라질 수 있다.

## 2. 既存社 (S社)

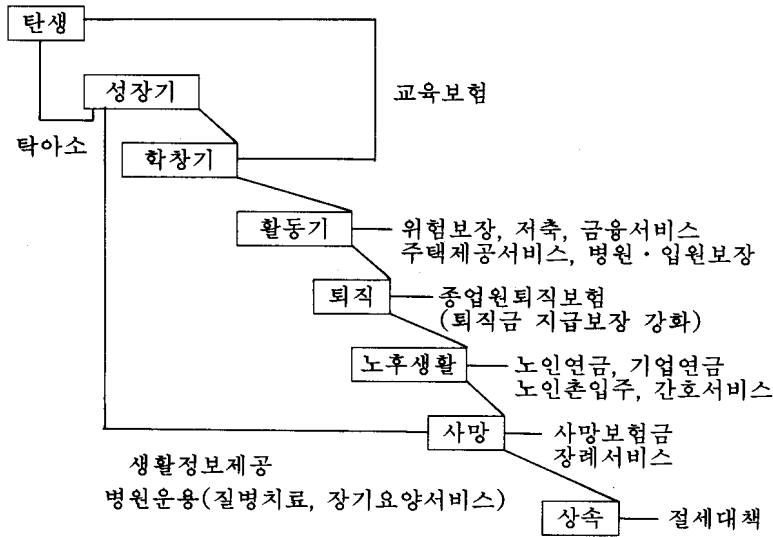
1957년 설립된 S사는 국내 생명보험시장에서 시장선도자(market leader)로서, 1992년 수입보험료점유율은 전체 생명보험회사의 31.5%, 6개 기존사의 38.5%를 점하고 있다.

S사의 경영방침은 새로운 변신, 힘찬 도약으로 초일류 綜合金融會社를 목표로, 고객만족 경영의 실천, 보험영업구조의 개혁, 환경변화에 선형적 대응 등을 구체적 실천 목표로 정하고 있다. 특히 S사가 추구하고 있는 종합금융회사로의 종합 생활서비스 제공은 크게 보험서비스, 금융서비스, 그리고 사회복지서비스로 대별된다. 이러한 종합생활 서비스는 인간의 수명주기에 따라 필요한 자금수요를 3가지 차원의 서비스를 통해 충족시킨다는 것이다 (<그림 3-1> 참조).

태아에서 차세대까지 종합생활보장 제공



종합서비스 제공 플로우



<그림 3-1> S사의 종합생활서비스의 제공

S사가 보유하고 있는 자본, 인력, 판매망은 국내 여타 생명보험회사에 비해 월등히 우수하다. 특히 모집인원은 전체 생명보험회사의 모집인원의 20.8%로 수위이며 7년 이상의 경력을 가진 모집인 수도 860명으로 전체 생명보험회사에서 동일 경력 모집인 수를 상회한다. 그리고 전국적으로 1820개의 점포망을 가지고 있어 업계 수위를 나타내고 있다.

한편 S사의 경영전략적 특징은 경영방침에 나타나듯이 고객의 다양한 욕구와 경제, 사회문화적 환경의 변화에 대응한 종합금융 서비스 제공이다. 종합금융 서비스를 상품력차원에서 분석하면 계약자에게 신축성과 선택의 권한이 부여되는 유니버설(Universal Life Insurance)·변액 보험(Variable Life Insurance)의 개발, 다양한 계층의 소비자 욕구에 부합되는 상품을 개발, 판매하고 있다. 일례로 'XXX 설계보험'은 미혼 남녀를 대상으로 결혼자금, 결혼에 관한 각종 서비스를 제공하기 위해, 'XX 설계보험'은 금융실명제와 관련하여 사망 보험금을 세금 부담없이 가족에게 상속할 수 있도록 설계, 고안된 보험상품이다. 그리고 국내 최초로 1993년 10월 금융 복합화 창구인 「S금융프라자」를 개설하였으며, 이는 고객들이 한 장소에서 각종 금융업무를 편리하게 수행할 수 있도록

생명보험 뿐만 아니라 손해보험, 신용카드, 증권 창구를 설치하여 고객 위주의 서비스를 제공하고 있다.

판매 및 관리능력에서의 특징은 저성장, 저금리의 금융환경 변화에 대응하여 금융형(저축성) 보험상품의 판매 축소와 소비자 보장에 대한 욕구 충족을 위해 중장기 보장성 상품 판매에 주력하고 있다.

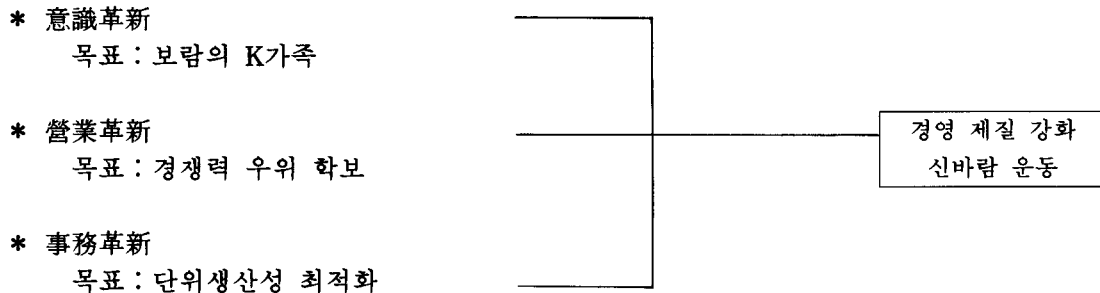
다만 S사는 금융시장의 개방, 금리자유화 등 금융환경의 변화에 대응한 資産運用部門에서의 과학적인 관리 기법은 미비한 실정이다.

### 3. 新設社

#### 1) K社

1989년 설립된 K사는 수입보험료는 1992년 현재 전체 생명보험 수입보험료의 1.3%를 점하고 있으며, 26개<sup>19)</sup> 신설사의 수입보험료에서 차지하는 비중은 7.5%로 신설사 중 수입보험료 시장점유율 4위를 나타내고 있다.

K사는 경쟁이 심화되는 환경변화에 대응하기 위해 전사적으로 1992년 10월 부터 1994년 3월 까지 경영체질강화라는 ‘新바람 運動’을 6개월단위로 3단계로 나누어 시행하였다 (<그림 3-2> 참조).



<그림 3-2> K사의 신바람 운동

의식혁신은 경영체질 강화를 위해 임직원이 조직목표를 공유하는 것으로, 이는 최고경영자의 경영이념을 올바르게 이해하여 세부 목표를 추진하고 궁극적으로 전사적 목표 달성에 기여하고자 한다.

영업혁신은 공유된 가치를 토대로 각부문별 경쟁우위를 확보하는 것으로, 내실경영과 고객서비스 기능 강화, 시장기능 확대를 통해 판매 및 관리능력을 향상시키고자 한다. 내실경영의 지표로는

19) 1992년에 설립된 지방사 강원은 제외

유지율, 정착율, 사업비율을 선정하고 있는데, 특히 유지율과 사업비율은 상품판매 구성과 밀접한 관련이 있다. 이는 보장성 상품은 대부분 계약자가 필요에 의해 가입하기 때문에 높은 유지율이 제고될 수 있으며 장기계약성 보장성보험은 초년도 사업비 확보를 용이하게 하기 때문이다.

사무혁신은 경쟁력 확보를 위해 업무 전반에 걸쳐 소모성 경비, 문서, 시간을 30%(cut 30 운동)절약하는 저비용 전략과 업무효율 제고, 업무전산화, 인력의 전문화 등 관리능력 향상 전략을 동시에 수행하고 있다.

K사는 1993년도 경영전략으로 계층별 정예화를 통한 조직 체질의 강화, 상품구조 개선을 통한 안정적 수치확보, 선진 보험요율로의 조기 접근을 설정하여 추진하였다.

한편 K사가 수행하고 있는 전략 중 가장 특징적인 것은 26개 신설사 중에서, 保障性상품 판매액이 총상품 판매액에서 차지하는 비중이 가장 높다는 것이다. 즉 K사는 판매 및 관리능력(마케팅 차별화)에서 상품판매구성에 중점을 둔 전략을 사용하고 있다. 이는 기존사의 중장기 보장성 상품 판매 주력은 저성장, 저금리의 금융환경변화에 대응하기 위한 것이나, 신설사인 K사의 경우는 경영상 가장 곤란한 예정사업비 확보를 유리하게 하기 위한 것으로 분석된다. 그리고 K사의 사업비 부문에서의 전략특징은 모집인 수당을 유지회차에 따라 체증식으로 지급하고 있어 안정적 수치 확보를 위한 사업비 운용 전략을 사용하고 있다.

이러한 전략에 따라 1993년 4월부터 8월까지 효력상실 해약율((효력상실계약액/(연월보유계약액+신계약액))이 17.5%로 내국·지방사 중 가장 낮으며 보험금 지급율(지급보험금/수입보험료)도 다른 신설사에 비해서 비교적 낮은 48.9%를 달성하는 등 양호한 경영성과를 나타내고 있다.

K사의 조직은 영업담당 상무 1인 아래에 영업기획, 영업관리, 영업교육, 각 사업부가 있어 1인 집중체제를 구성하고 있다. 이에 따라 결재라인이 짧으며, 각 사업부가 상무의 직속 기관이므로 영업방향의 결정과 집행력이 신속하며, 피이드 백이 빠르게 이루어질 수 있다.

## 2) N社

N사는 1991년 설립된 외국기업의 韓國現地法人으로 여타 외국보험사 보다 영업활동을 늦게 시작하였으나 수입보험료 시장점유율은 1992년 현재 5개 외국사 중에서 상위에 속하며(41.7%) 특히 초회보험료는 외국사 중 가장 높은 점유율(44.1%)을 나타내고 있다.

본사는 유럽의 의회민주주의 등 정치적 요소의 영향을 많이 받아 비교적 현지법인에게 많은 자치를 부여하고 있으며, 나아가 한국 자회사인 N사 역시 대리점 관리에 많은 자율성을 부여하고 있다. 특히 N사는 다른 외국보험사와 달리 지점형태가 아니라 현지법인의 형태로 운영되고 있으며, 임원이 모두 한국인으로 구성되어 있어 회사의 비전과 회사의 가치관이 회사의 모든 구성원에게 쉽게 전파될 수 있는 장점이 있다.

신설사인 N사는 專門募集人의 질적 수준향상을 통한 판매 및 관리능력 강화, 즉 마케팅 차별화 전략과 사업비 운용부문에서 효율성 제고전략을 동시에 수행하고 있다. 특히 N사는 우리나라 생명보험회사의 모집인이 대부분 주부사원인 것과는 대조적으로 대졸 남자사원을 모집인으로 구성

하여 모집인 1인당 생산성 향상을 도모하고 있다. 그리고 보험계약 유지율 제고를 위해 모집인 수수료를 신계약보다는 개인의 유지율과 연계하여 지급하고 있다. 또한 사업비 운용계획은 환경 변화에 즉각적으로 적응할 수 있도록 계리 전문 소프트웨어<sup>20)</sup>를 사용하고 있으며, 사업비 예측도 신축적<sup>21)</sup>으로 수행하고 있다.

상품력 부문에서는 아직까지 열세를 면치 못하고 있으나 시각적 효과를 극대화하는 광고전략으로 기업 이미지를 부각시키고 있다.

#### IV. 要約 및 結論

생명보험회사의 대내외 경영환경은 金融市場의 開放 및 金利自律化, 政府監督緩和와 自律化, 顧客의 欲求 多樣化, 產業內 競爭과 他 金融機關과의 競爭 深化 등으로 급속도로 변화하고 있으며 이에 따라 각 생명보험회사는 새로운 도전과 혁신이 요구되고 있다. 즉 자본 인력, 판매망이 상대적으로 풍부한 기존사와 사업비 부문과 당기손익에서 누적 적자가 심화되고 있는 신설사는 각각 새로운 환경 변화를 사전에 인지하고 商品, 販賣 및 管理能力, 事業費, 資產運用部門에서 새로운 전략을 모색해야 한다.

기존사는 成長 및 對應戰略을 위해 S사의 사례연구에서 나타나듯이 경제, 사회문화적 환경변화와 고객의 다양한 욕구에 부응하기 위해 종합금융회사로서 다양한 금융서비스를 제공할 수 있는 상품 및 판매 관리 능력을 강화해야 한다. 이와 같은 경영전략은 지속적으로 증가되는 기존사의 시장 잠식을 억제하는데 유효할 것이다.

그리고 사업비 부문에서는 지금까지의 외형위주의 영업전략에서 탈피하여 효율을 중시하는 경영으로 전환, 즉 사업비를 경영 효율성을 제고시킬 수 있도록 유효 적절하게 배분해야 한다. 자산운용은 금융시장의 개방과 금리자유화에 대응하여 자산운용의 다양화, 전문화, 과학화를 적극적으로 도모해야 한다.

산업내 경쟁의 심화와 당기손실을 보고 있는 신설사의 生存戰略은 K사와 N사의 사례연구에서 분석되었듯이 販賣 및 管理能力과 商品力 강화를 통한 양적 확대전략과 事業費 節減을 위한 효율성제고 戰略을 동시에 추진해야 한다. 다만 무분별한 양적 확대는 앞으로 실효·해약율의 증대로 경영악화를 초래할 수 있으므로 선별적인 상품판매 확대가 보다 바람직하다. 그리고 국민 생활수준의 향상과 가치관의 변화, 핵가족화, 노인인구의 증대 등 경제·사회 문화환경의 변화에 대응하여 기존사의 시장영역에서 벗어나 틈새시장(niche market) 개발에 주력해야 할 것이다.

상품력 강화를 위한 신상품 개발은 많은 비용이 소요되므로 총자산이 취약한 신설사에게는 적

20) Tillinghast사의 계리 전문 S/W 이용

21) 예를 들어 1992년에 1994년도 사업비 예측시는 155억원으로 계획하였으나 1993년에는 128억원으로 하향 조정 계획하고 있음.



합한 전략이 아니며, 오히려 신설사는 주로 상품차별성을 부각시키고 광고를 통해 기업이미지를 소비자에게 인식시키는 경영전략이 바람직하다. 판매 부문에서의 전략은 보장성 위주의 상품판매에 주력하는 방향으로 수행되어야 할 것이다. 이는 보장성 중장기 상품은 신설사의 운영에 가장 문제가 되는 사업초년도 예정사업비 확보를 용이하게 할 수 있기 때문이다. 또한 판매 및 관리능력은 조직단합을 위한 회사의 비전, 우수한 인력의 스카우트, 모집인 자질의 양성 등을 통해 제고시켜야 한다.

그리고 상품 판매의 질적 확대를 위해 모집인의 판매수당을 신계약이 아닌 유지율에 연계시키는 사업비 운용 전략도 모색해야 한다.

### 參 考 文 獻

- 유성근, “신설생보사의 경영전략”, 「보험조사월보」, 1993. 4, pp. 23-37.
- 이석용, “개방화 시대에 대비한 생보경영전략-신설생보사를 중심으로”, 「보험조사월보」, 1993. 6, pp. 19-32.
- 보험감독원, 「보험통계연감」, 각년도.
- 이장호, 「국제경영정책」, 느티나무, 1991.
- Kim,K.I, Park,H.J&Suzuki, N, “Reward Allocations in the U.S, Japan and Korea : A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures”, *Academy of Management Journal*, Vol 33, No 1, 1990, pp. 188-198.
- Kim,L&Lim,Y, “Environment, Generic Strategics and Performance in a Rapid Developing Country : A Taxonomic Approach”, *Academy of Management Journal*, Vol 31, No. 1, 1988, pp. 802-827.
- Hambrich,D.C, “Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types”, *Academy of Management Journal*, Vol 26, No 1, 1983, pp. 5-26.
- Porter,M.E, 「Competitive Advantage」, N.Y, Macmillan, 1985.
- \_\_\_\_\_, 「Competitive Strategy」, The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_, 「The Competitive Advantage of Nations」, N.Y, The Free Press, 1990.
- Lorange,P&Richard,V, 「Strategic Planning Systems」, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1977.
- Prescott,J.E, “Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, 1986, pp. 329-346.
- Dess,G.G,&Davis,P.S, “Porter’s(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol 27, No

3, 1984, pp. 467-488.

Enderwick, P, "Multinational Corporate Restructuring and International Competitiveness", *California Management Review*, Fall, 1989, pp. 44-58.