

CEO Report

보험산업 제판분리 논의 배경과 향후 과제

김동겸



CEO Report

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

최근 일부 보험회사를 중심으로 한 제판분리 추진은 영업환경과 보험모집 관련 제도변화와 각 사의 영업조직 운영실태에 기초한 경영진의 전략적 의사결정의 산물임. 시장주도권이 공급자에서 소비자 중심으로 변화하고 있으며, 판매자 전문성에 대한 요구가 확대되는 가운데 보험회사는 장기간 지속된 수익성 저하로 비용관리 압력이 커지고 있음. 아울러 모집수수료 체계 변화, 설계사에 대한 고용보험 도입, 산재보험 확대 적용, 금융소비자보호법 시행, 빅테크기업의 금융업 진출도 가속화되고 있음. 한편 비대면·디지털 영업환경으로 전환되고 있지만, 일부 상품은 대면영업 방식이 여전히 주효하며, 전속설계사의 반복적인 이탈로 기존의 영업조직을 유지하는 것이 어려운 상황에서 판매자회사 설립은 영업통제권을 확보할 수 있는 하나의 대안으로 부각되고 있음

보험산업의 제판분리 현상은 각 사의 영업조직 운영효율성에 따라 그 수준이 결정될 것임. 각 사는 자사 핵심역량, 영업조직 운영성과, 향후 조직운영 방안별 장·단점 등을 평가·반영하여 ① 판매자회사 설립, ② 모집조직 분사, ③ 모집기능의 완전분리(외주화) 등 선택가능한 대안 중 자사의 경영목표에 부합한 전략적 선택을 취할 것임. 향후 업권 내 경쟁이 심화될수록 자사의 핵심역량에 집중하기 위해 모집기능이 분화될 가능성이 있으며, 플랫폼기업의 보험업 진출 확대와 금융상품 판매자 책임 강화 추세 등은 제판분리 현상을 촉진시킬 수 있음

제판분리를 통해 보험회사 경영성과를 극대화하고, 그 과정에서 소비자 효용이 증가하기 위해서는 보험회사의 자구 노력과 함께 감독당국의 정책적 지원이 뒷받침될 필요가 있음. 보험회사가 제판분리 정책을 통해 소기의 성과를 달성하기 위해서는 ① 제판분리에 따른 추가적 비용에 대한 분석 및 평가, ② 상품 및 서비스 경쟁력 강화, ③ 판매자 전문성 확보방안 마련이 필요함. 감독당국은 ① 불완전판매에 대한 책임문제, ② 판매회사에 대한 영업행위 규제 등에 대한 정책적 검토가 요구됨. 아울러 설계사에 대한 고용보험 도입, 산재보험 적용제외 신청사유 제한, 모집수수료체계 개편 등의 영향으로 전속모집조직이 분리될 경우 해당 제도의 연착륙을 저해할 수 있으므로, 이에 대한 감독당국의 보다 세심한 관리가 필요함

I

검토 배경

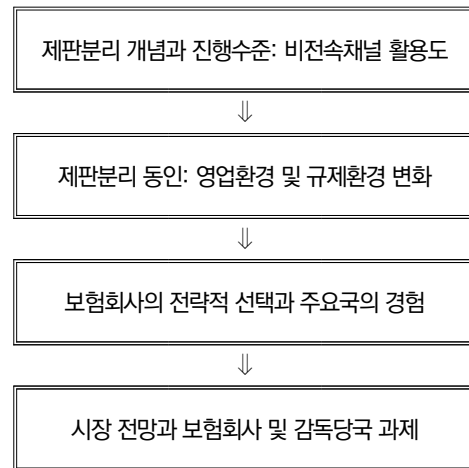
- 최근 보험회사의 판매자회사 설립, 전속영업조직 분사 등을 배경으로 제판분리 논의가 확산되고 있음
 - (자회사형 모집조직 구축) '04년 9월 '자회사형 법인보험대리점(이하, 'GA'라 함)'이 국내 보험시장에 처음 등장한 이후 '20년 말 기준 10개 보험회사(생보 7개사, 손보 3개사)가 자회사형 GA를 운영 중임¹⁾
 - (전속영업조직 분사) 미래에셋생명이 판매전문자회사 설립계획을 밝힌 데 이어,²⁾ 한화생명도 영업조직 전문성 확보를 통한 경쟁력 강화 차원에서 물적분할 형태로 전속조직 분사계획을 발표함³⁾
- 영업조직 운영방식 선택은 고객접점 확보, 매출, 운영비용, 계약유지율, 평판위험(Reputation Risk), 규제준수위험(Compliance Risk)⁴⁾ 등에 영향을 미칠 수 있어,⁵⁾ 경영진의 신중한 의사결정이 요구됨
- 이에 본고에서는 최근 보험회사들의 제판분리 동인 분석 및 주요국 사례 검토를 통해 향후 보험영업시장에 대한 전망과 보험회사 및 감독당국 과제를 제시하고자 함

〈표 I-1〉 보험회사 자회사형 GA 운영 현황

자회사	모회사	설립시기
한화라이프에셋	한화생명	'05. 3
라이나금융서비스	라이나생명	'13. 8
미래에셋금융서비스	미래에셋생명	'14. 3
한화금융에셋	한화생명	'14. 12
삼성생명금융서비스	삼성생명	'15. 5
메트라이프금융서비스	메트라이프생명	'16. 4
ABA금융서비스	ABL생명	'19. 1
신한금융플러스	신한생명	'20. 7
AIG어드바이저	AIG손보	'11. 11
디비엠앤에스	DB손보	'13. 2
삼성화재금융서비스	삼성화재	'16. 3

자료: 자회사형 GA 각 사 홈페이지

〈그림 I-1〉 본고의 구성



1) 자회사형 GA 설립 추이 및 연혁, 주요 경영성과는 김동겸(2020), 『보험회사 자회사형 GA의 성과와 시사점』, 보험연구원을 참조바람
 2) 연합뉴스(2020. 12. 1), “미래에셋생명, 3천 300명 판매조직 분리… 자회사 설립”
 3) 연합뉴스(2020. 12. 18), “한화생명, 판매전문 자회사 만든다… 내년 4월 출범 목표”
 4) 컴플라이언스(Compliance)란 기업이 자발적으로 하는 법규 준수, 준법 감시, 내부 통제 활동을 의미함
 5) FDIC(2008), “Guidance For Managing Third-Party Risk”

II

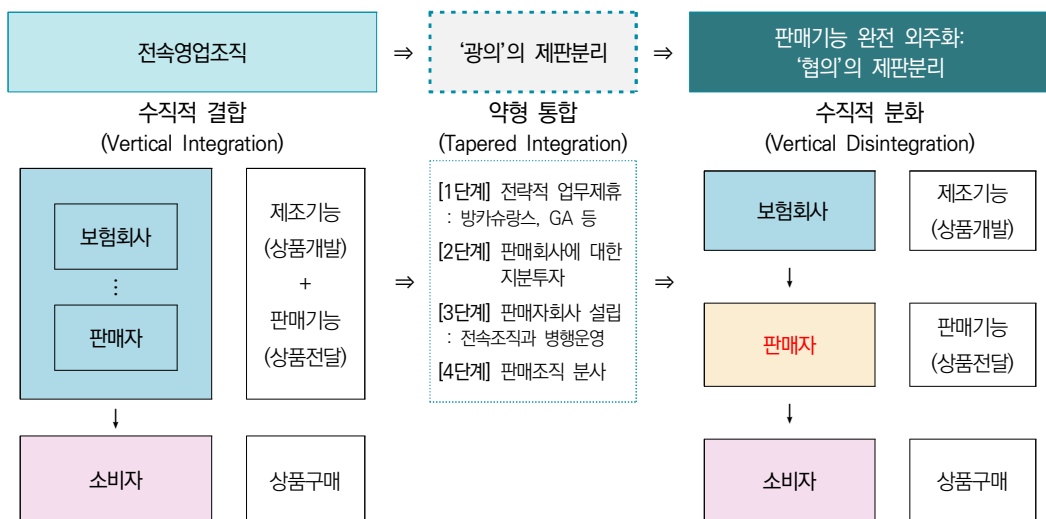
제판분리 개념과 진행 수준

1. 보험산업 제판분리 개념

○ 제판분리(製販分離)란 상품·서비스의 제조와 판매 과정 분리를 의미하는 용어로, 산업 내 제판분리 수준은 보험상품 개발주체와 유통자 간 관계를 통해 파악이 가능함

- 광의의 제판분리는 보험회사가 보험상품 판매에 비전속채널을 활용하거나 본체에서 판매조직을 분리하여 별도의 자회사가 담당하도록 하는 현상까지를 포괄함⁶⁾
 - 국내의 경우 보험상품 판매 과정에서 법인보험대리점(GA), 은행(방카슈랑스채널), 카드회사, 보험중개사 등 비전속채널을 활용하고 있다는 점에서 제판분리가 어느 정도 진행되었다고 볼 수 있음
- 협의의 제판분리는 상호독립적 기업이 보험상품 제조와 판매 기능을 개별적으로 수행하는 것을 의미함
 - 즉, 보험회사는 상품제조 기능만을 담당하고 보험상품 판매는 독립된 외부 유통조직에서 전적으로 담당하는 완전분리된 형태임

〈그림 II-1〉 보험산업의 제판분리 진화 과정



⁶⁾ Hughes and Gopalan(2004), "Separating Distribution from Manufacturing", LIMRA

○ 재판분리는 조직경제학 이론의 ‘수직적 분화(Vertical Disintegration)’에 해당함

- (수직분화: 아웃소싱) 경로구성원이 어떤 기능을 직접 시행하는 대신에 다른 경로구성원으로부터 해당 기능을 구매하는 것으로, 수직결합(Vertical Integration)에 대비되는 개념임
- (수직결합: 기능통합) 수직적으로 연계된 기능의 전체나 일부를 하나의 본체에서 직접 수행하는 구조임⁷⁾
 - 보험회사 임직원, 전속설계사, 직판채널을 통한 보험모집은 외부 유통업자의 개입 없이 보험회사 스스로 상품을 판매하는 형태로, 제조단계와 유통단계가 ‘수직적으로 결합’되어 있는 형태임⁸⁾

○ 기업의 수직분화 또는 특정 기능의 외주화(Outsourcing)는 ① 비용관리를 통한 운영효율성 개선, ② 자사의 핵심역량 집중, ③ 경로구성원의 특화된 기능 활용 차원에서 논의되어 옴

- 고정비용을 줄이고 변동비용을 늘림으로써 사업운영의 유연성 확보가 가능하며, 특히 불경기 상황에서 이 같은 효과를 극대화시킬 수 있음
- 경로구성원의 특화된 기능 활용이 가능하나 거래상대방에 대한 통제 불확실성 문제가 상존함

○ 한편, 수직통합 전략은 ① 거래비용, ② 통제권, ③ 운영효율성 차원에서 고려됨

- (거래비용 절감) 수직결합 이전의 두 기업 간 거래가 결합 후 기업 내부거래로 변화되며, 그 과정에서 과거 기업 간 거래에서 발생하였던 거래비용(Transaction Cost)을 절감시킬 수 있음⁹⁾
 - 거래당사자를 찾기 위한 탐색비용(Searching Cost), 거래조건 협상 과정에서의 교섭비용(Bargaining Cost), 거래상대방의 도덕적 해이 통제를 위한 감시비용(Monitoring Cost) 등이 발생할 수 있음
- (통제권 확보) 합리성 제약(Bounded Rationality)으로 계약체결 시점에 미래 발생 가능한 모든 요인을 명시할 수 없어 기업 간 계약이 불완전하며, 거래당사자가 기회주의적 행태를 보일 수 있음¹⁰⁾
- (운영효율성 개선) 상·하위 시장이 독점적인 경우 수직결합을 통해 이중마진(Double Markup) 제거를 통해 효율성을 개선시킬 수 있음¹¹⁾

〈그림 II-2〉 기업의 수직통합·수직분화 의사결정 원인

Transaction Cost	Agency Problems	Property Rights	Management Capability
거래비용 Williamson('71)	불완전한 계약, 도덕적해이 Holmstrom&Milgrom('94)	재산권 소유, 통제권 Grossman&Hart('86)	위계조직 구축 Penrose('59)

7) 제조업의 생산단계는 제조(Manufacturing), 도매(Wholesale) 및 소매(Retail)로 구분되며, 생산품은 소매단계를 거쳐 소비단계로 진행됨. 유통은 생산품이 생산단계들과 최종소비자 간 거래를 의미함. 수직결합은 생산단계인 제조와 도매, 도매와 소매를 의미함

8) 보험유통시장과 관련한 수직결합은 상품개발자(보험회사)가 유통회사(판매회사)에 대한 통제권을 보유하는 형태(전방결합, Forward Integration) 또는 판매회사가 보험회사에 대한 통제권을 보유하는 형태(후방결합, Backward Integration) 두 가지로 구분됨

9) Williamson(1971), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *American Economic Review*; Williamson(1975), "Markets and Hierarchies", New York; Coase(1937), "Nature of the Firm"

10) Simon(1957), "Models of Man, New York: John Wiley"

11) Spengler(1950), "Vertical Integration and Antitrust Policy", *Journal of Political Economy*

2. 제판분리 수준과 영향

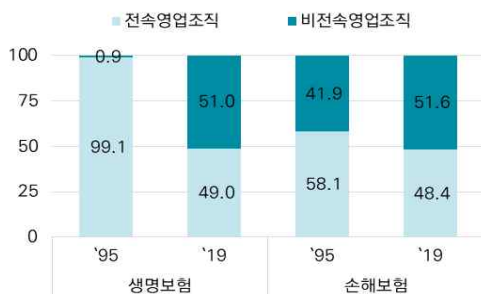
○ 국내 보험산업은 보험상품 제조단계와 유통단계가 일정 수준 분화되어 있는 상황임¹²⁾

- (생명보험) 설계사 중심 판매에서 비전속채널인 방카슈랑스채널로 진화되어 오고 있음
 - '00년 이전에는 설계사를 중심으로 한 전통적인 판매채널을 유지해 왔으나, IMF 구제금융 이후 시장 개방, 금융겸업화, 소비자 니즈 등을 배경으로 등장한 방카슈랑스채널의 영향력이 커짐
 - 설계사(전속영업조직)를 통한 생명보험 매출비중은 '95년 99.1%에서 '19년 49.0%로 감소한 반면, 동 기간 중 비전속영업조직¹³⁾ 매출비중은 0.9%에서 51.0%로 크게 증가함
- (손해보험) 설계사 및 임직원을 통한 보험판매는 감소하고, 법인보험대리점의 영향력이 확대됨
 - 비전속영업조직을 통한 손해보험 매출비중은 '95년 41.9%에서 '19년 51.6%로 증가함
 - '19년 기준 GA채널을 통한 개인보험 매출비중이 75% 이상을 초과하는 손해보험회사도 3개사임

○ 비전속영업조직의 성장은 보험시장 구조에도 영향을 미치고 있음

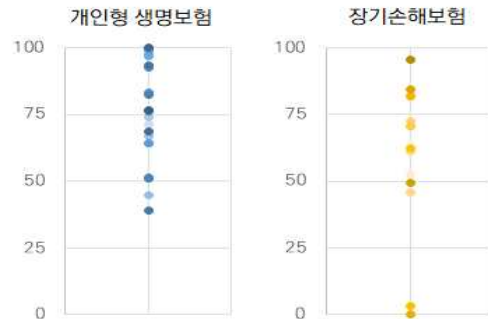
- 과거에는 전속판매인력 규모가 자사의 시장점유율을 결정짓는 주된 요인이었으나, 비전속영업조직의 영향력이 확대되면서 두 변수 간 관계는 약화된 상황임
 - GA의 영향력이 큰 장기보험시장에서는 GA 소속설계사 수가 전속설계사 수를 추월한 '16년 이후 상위 4개사의 시장집중도(CR4)가 하락추세를 보임¹⁴⁾
- 다만, 매출 확대를 위한 모집수수료 과열경쟁에 따른 사업비지출 증가는 시장의 과제로 남아있음

〈그림 II-3〉 전속조직과 비전속조직의 매출 구성비
(단위: %)



주: 생명보험은 초회보험료, 손해보험은 원수보험료 기준임
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』

〈그림 II-4〉 회사별 비전속채널 활용수준('19년)
(단위: %)



주: 생명보험은 초회보험료, 손해보험은 원수보험료 기준임
자료: 보험회사, 「업무보고서」

¹²⁾ 제판분리와 관련한 국내 판매채널 제도변화는 〈부록 I〉을 참조바람

¹³⁾ 본고에서는 방카슈랑스, 대리점, 중개사 채널을 비전속영업조직으로, 설계사 및 임직원은 전속영업조직으로 분류함. 방카슈랑스채널의 경우 일시납보험료 비중이 높아 초회보험료 기준으로 산출되는 매출 구성비를 평가하는 데 있어 유의가 필요함

¹⁴⁾ 김동겸·김석영·정인영(2020), 「보험산업 진단과 과제 (V) - 상품 및 채널」, 『CEO Report』, 보험연구원을 참조바람

III

제판분리의 동인

- 보험회사의 전속모집조직 분리 검토는 영업환경과 보험모집 관련 제도변화에 기초하고 있음
 - (시장환경) 소비자들의 상품비교 및 전문적 상담에 대한 요구가 늘고 있으며, 상품판매자들은 영업경쟁력 확보 차원에서 법인보험대리점(GA)으로의 이탈이 심화되고 있음
 - (제도변화) 수익성이 악화되면서 비용절감 압력이 높아지고 있으며, 모집수수료제도 개편, 특수형태근로 종사자에 대한 고용보험 의무가입, 금융소비자보호법 등이 시행될 예정임

〈그림 III-1〉 보험회사 전속영업조직 분리 배경

소비자	판매자(모집인)	보험회사	제도변화
▶ 수요자 중심 시장 ▶ 상품비교 선택 성향 ▶ 전문서비스 요구	▶ 영업경쟁력 확보 ▶ 소득창출기회 확보	▶ 영업조직유지 한계 ▶ 수익성 악화 → 비용절감 압력	▶ 수수료제도 개편 ▶ 금소법 시행 ▶ 빅테크 보험업 진출

1. 소비자 선택의 시대: 시장주도권 변화와 판매자 전문성 요구

- 소비자들은 상품 구매 과정에서 다양한 선택지를 제공하는 판매자를 선호하는 경향을 보임
 - 소비자들은 선택대안의 수가 많을수록 더 큰 선택가치를 제공받을 수 있기 때문에 선호도가 강해지고, 구매의사결정 과정에서의 유연성을 유지할 수 있음¹⁵⁾
 - 영화예매 과정에서 플랫폼 상에 제공된 영화 수에 따라 소비자들의 티켓예매 반응을 살펴본 결과, 선택가능한 대안의 수가 늘어날수록 상품을 구매할 확률이 일정 수준까지 증가함(그림 III-2) 참조¹⁶⁾

¹⁵⁾ Ratner(1999), "Choosing Less-Preferred Experiences for the Sake of Variety", *Journal of Consumer Research*; Reibstein et al.(1975), "Number of Choices and Perceived Decision Freedom as a Determinant of Satisfaction and Consumer Behavior", *Journal of Applied Psychology*

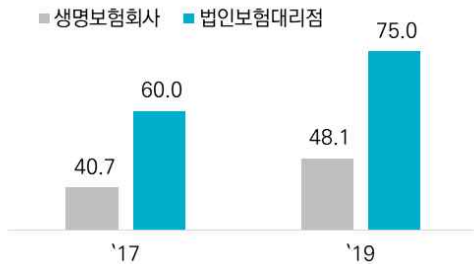
¹⁶⁾ 류가연·손용석(2013), 「선택대안의 수가 선택연기에 미치는 영향: 모바일 영화예매 시 선택전략 유형과 조절모드의 조절효과를 중심으로」, 『마케팅연구』

- '19년 기준 GA 소속설계사의 연간 보험상품 판매 건수는 75.0건으로 전속설계사 1인당 연간 판매 건수 (48.1건)보다 1.56배 높음(<그림 III-4> 참조)¹⁸⁾

○ 전속설계사들의 이 같은 상대적 성과 저하는 GA채널로의 이직 요인으로 작용함

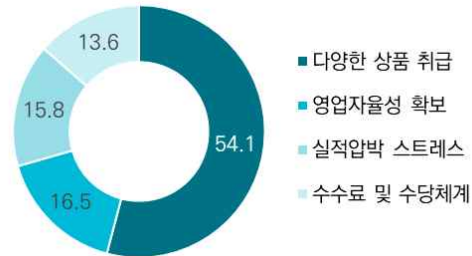
- 고소득 설계사의 경우 높은 보상체계를 통해 직무만족도가 높아져 이직에 소극적인 경향을 보이나, 중위 소득 이하 설계사들은 이직 유인이 높다고 볼 수 있음
 - 월평균 소득수준이 산업 평균 수준보다 낮은 보험회사에 속한 설계사의 정착률이 상대적으로 낮음¹⁹⁾
 - 소득구간별 최근 5년 내 평균이직 횟수는 300만 원 미만(0.69회), 300~500만 원(0.57회), 700~1,000만 원(0.47회) 등의 순이며, 고소득자(월소득 1,000만 원 이상)는 이직횟수가 가장 적음²⁰⁾

<그림 III-4> 전속설계사와 GA 소속설계사 연간 판매 건수
(단위: 건)



주: 5천 명 이상 설계사 보유회사의 1인당 연간 판매 건수임
자료: 보험회사, 「업무보고서」; e-클린보험시스템

<그림 III-5> 보험회사에서 GA로의 이직 사유
(단위: %)



주: 보험설계사 1,057명을 대상으로 한 설문조사임
자료: 보험대리점협회(2020), 「2020년 법인보험대리점 소속설계사 대상 설문조사」

3. 장기간 지속된 수익성 저하: 비용관리에 대한 압력

○ 저성장·저금리 환경과 시장경쟁 심화로 보험회사 성장률과 수익성이 하락하고 있음

- (성장성) 최근 5년 사이 생명보험산업의 연평균 성장률은 0%대이며, 손해보험산업 또한 하락 추세임
 - 특히, 생명보험 설계사들의 주력 판매상품인 개인보험은 '16년 이후 역성장이 지속되고 있음²¹⁾
- (수익성) 저금리 장기화는 상품경쟁력 약화, 제한적 투자영업이익 실현으로 수익성 하락으로 이어짐

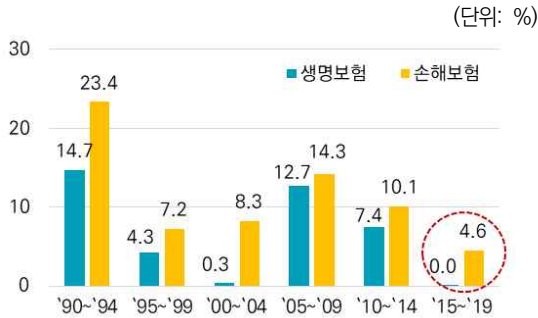
¹⁸⁾ 판매상품에 따라 모집수수료에 차이가 있으나, 1인당 판매 건수는 설계사 소득을 간접적으로 평가할 수 있는 지표임

¹⁹⁾ 김동겸·정인영(2020), 「설계사 정착률 현황과 보험회사의 과제」, 『KIRI 리포트』

²⁰⁾ 보험회사에서 GA로 이직한 사람과 GA 간에 이직한 사람을 모두 포함함; 보험대리점협회(2020), 「2020년 법인보험대리점 소속설계사 대상 설문조사」

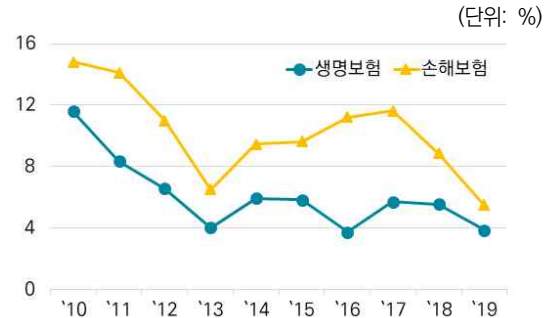
²¹⁾ 생명보험 개인보험 성장률: ('16년) -0.4%, ('17년) -3.9%, ('18년) -5.1%, ('19년) -1.4%

〈그림 III-6〉 보험회사 기간별 매출성장률 추이



주: 특별계정을 포함한 기간별 연평균성장률(CAGR)임
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』, 각 연호

〈그림 III-7〉 보험회사 수익성(ROE) 추이



주: ROE=당기순이익/기중자본
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』, 각 연호

○ 보험산업의 수익성 저하는 보험회사 비용절감²²⁾에 대한 압력으로 작용함

- 국내 보험산업은 IMF 직후, 글로벌 금융위기 전·후 인력 및 점포 조정을 진행한 바 있으며, 최근에는 점포 통·폐합, 전속설계사들의 GA채널로의 이동 등과 맞물리면서 생명보험회사 점포 수는 큰 폭으로 감소함

〈표 III-1〉 보험회사 점포 수 추이

(단위: 개)							
구분	'90	'95	'00	'05	'10	'15	'20. H1
생명보험	8,339	14,819	6,535	4,476	4,392	3,855	2,955
손해보험	2,352	3,530	2,854	2,385	2,651	2,728	2,486

주: 보험회사 점포에는 지점, 영업소, 출장소가 포함됨
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』, 각 연호; 금융감독원, 금융통계정보시스템

4. GA채널의 성장과 모집시장 제도변화

○ GA 시장은 다양한 상품 제공을 통한 소비자 편익 제고라는 이점을 바탕으로 급속히 성장해옴

- (성장률) 소속설계사가 100명 이상인 중·대형 GA를 통해 체결된 신계약 건수는 '19년 기준 1,461만 건이며, 최근 3년('17~'19년) 사이 연평균 19.6% 증가함²³⁾
 - 신계약의 83.6%는 소속설계사가 500인 이상 대형 GA를 통해 체결되었으며, 중·대형 GA를 통해 판

²²⁾ 비대면 환경으로 전환되고 있음에도 불구하고 보험산업은 여전히 인력 및 점포를 중심으로 서비스를 제공하고 있어 사업비 항목 중 모집수수료, 인건비, 임차료 등이 차지하는 비중이 높음

²³⁾ 금융감독원 보도자료(2020. 5. 12), “19년 중대형 법인보험대리점(GA) 경영실적”

매된 상품의 89.5%는 손해보험상품임

- (인력 및 대리점) '19년 말 기준 법인보험대리점 수는 총 4,479개사이며, 이 중 소속설계사가 500인 이상 대형 GA는 57개사, 소속설계사가 100명 이상인 중·대형 GA는 190개사임
 - '15년 GA 소속 보험설계사 수는 보험회사 전속설계사 수를 넘어섰으며, '20년 6월 기준 GA 소속설계사와 보험회사 전속설계사 수는 각각 23만 2천 명, 18만 7천 명임

○ 모집수수료제도 변화('21년 1월), 특수고용직근로자에 대한 고용보험 적용, 금융소비자보호법 시행('21년 3월) 등이 보험모집시장 개편에 영향을 미칠 것으로 보임

- (모집수수료체계 개편) 대면채널의 경우 '21년 1월부터 보험계약 체결 후 1차 연도에 모집인이 수취하는 수수료가 월 납입보험료의 12배(1,200%) 이내로 설정되도록 보험업감독규정이 개정됨²⁴⁾
 - 다만, 감독당국에서 보험설계사가 소속한 회사('보험회사' 또는 'GA')에 따라 수수료 체계가 달리 적용되지 않으며, 이에 대한 지속적인 모니터링 실시 계획을 밝힘에 따라,²⁵⁾ 수수료 체계에 따른 보험회사에서 GA로의 설계사 이동 유인은 다소 줄어들 것으로 보임
- (고용보험 의무적용) 특수형태근로종사자의 고용보험 당연가입 내용이 담긴 『고용보험법』 및 『고용보험 및 산업재해보상보험의 보험료징수 등에 관한 법률』 일부개정안이 '20년 12월 국회 본회의를 통과함²⁶⁾
 - 보험설계사의 고용보험 가입 의무화는 보험회사와 법인보험대리점(GA)에 추가 비용 부담으로 작용하여 모집인력 조정이 발생할 여지가 있음
- (금소법 시행) 적합성, 적정성, 설명의무, 불공정영업금지, 부당권유금지, 광고규제 등 '6대 판매행위 규제', 청약철회권과 위법계약해지권 등 '사후적 권리구제 강화' 내용이 담긴 『금융소비자보호에 관한 법률』이 '21년 3월부터 시행될 예정임²⁷⁾
 - 판매행위 규제 강화와 과태료 상향조정 등으로 기존의 영업조직 운영 변화가 예상됨

○ 디지털 전환 환경에서 네이버, 카카오 등 플랫폼기업의 금융업 진출이 이루어지면서, 보험유통시장에서 기존 유통기업과 신규 유통기업 간 경쟁이 심화될 것임

- 토스는 '18년 법인보험대리점(GA) 자회사인 '토스인슈어런스'를 설립하였으며, 법인카카오페이는 최근 디지털 손해보험회사 설립을 위해 금융감독당국에 예비인가를 신청함²⁸⁾
- 빅테크 플랫폼기업 진출은 소비자 편의성 제고에 긍정적 역할을 할 것으로 기대되나, 시장지배력에 기반한 과도한 수수료 요구와 같은 부작용을 우려하는 견해도 존재함

24) 금융위원회 보도자료(2020. 1. 25), "보험상품의 사업비와 모집수수료를 합리적으로 개선하여 불완전판매를 감소시키고, 보험료 인하를 유도하겠습니다-「보험업감독규정」 개정"

25) 금융위원회 보도설명자료(2020. 10. 8), "내년 시행되는 수수료 체계 개편은 보험설계사가 '보험회사' 소속인지, '법인보험대리점(GA)' 소속인지에 따라 달리 적용될 이유가 없습니다"(서울경제 10월 8일자 보도에 대한 설명임)

26) 고용노동부 보도자료(2020. 12. 9), "노동조합법, 근로기준법, 고용보험법, 산재보험법 등 10개 개정 법률안 국회 본회의 통과"

27) 금융위원회 보도자료(2020. 10. 28), "「금융소비자보호법 시행령 제정안」 입법예고(10. 28~12. 6)"

28) 연합인포맥스(2021. 1. 4), "카카오페이, 디지털 손보사 설립 '본격화'... 예비인가 신청"

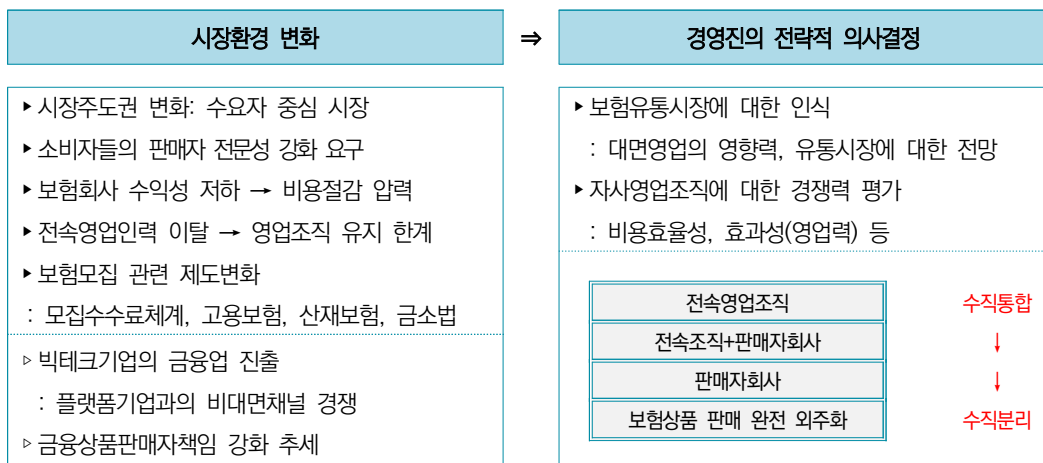
IV

보험회사의 전략적 선택

○ 최근 일부 보험회사를 중심으로 한 제판분리 추진은 시장의 변화와 각 사의 영업조직 운영실태에 기초한 경영진의 전략적 의사결정의 산물로 볼 수 있음

- 비대면·디지털 영업환경으로 전환되고 있으나, 일부 보험상품은 대면영업 방식이 여전히 주효함
- 전속설계사의 반복적인 이탈로 기존의 영업조직을 유지하는 것이 어려운 상황에서 판매자회사 설립은 영업통제권을 확보할 수 있는 하나의 대안으로 부각됨
 - 보험회사 수익성 악화가 지속되면서 비용관리 필요성도 판매조직 분리의 하나의 원인이 되고 있음

〈그림 IV-1〉 시장환경 변화에 대응한 보험회사 영업조직 운영전략



1. 시장상황에 대한 인식과 자사 조직에 대한 평가

○ 대면영업인력 규모와 회사성과와의 관련성은 과거에 비해 약화되었으나, 보험상품 판매에 있어 대면영업조직의 영향력은 여전히 유효한 상황임

- (대면중심 보험영업) 상품특성, 가입절차 복잡성 등으로 비대면채널을 통한 보험가입 비중은 '19년 기준

생명보험과 손해보험 각각 1.2%와 11.7%에 불과하며, 설계사채널에 대한 의존도가 여전히 높음

- (대면영업 방식의 유효성) 보장성보험 등 일부 상품에 있어 대면영업조직의 영향력은 여전히 주요함
 - 비대면채널에 대한 소비자의 선호도가 점차 증가하고 있으나, 특정 계층에 대해서는 대면접촉을 통해 잠재적 위험 보장의 필요성을 환기하고 구매의사를 유발하는 영업 방식이 여전히 주효하기 때문임

○ 전속영업조직의 비용효율성이 하락하고 있는 상황에서 보험회사는 조직운영 방식에 대한 고민이 커짐

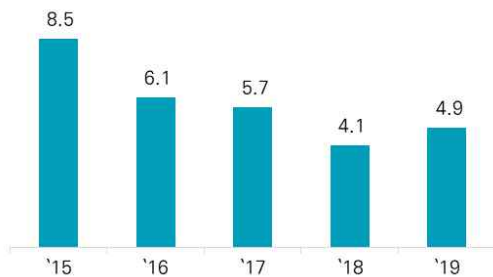
- (전속조직 운영효율성) 대면영업조직 운영비용 중 상당부분을 차지하는 점포운영비(투입물) 대비 설계사 채널의 초회보험료(산출물) 비율은 하락추세를 보이고 있음(〈그림 IV-2〉 참조)
- 특히, 불경기 상황에서 고정비 지출에 대한 압력이 커질 경우 이 같은 고민은 더욱 클 수 있음

○ 무엇보다 설계사들의 이탈로 전속영업조직 유지에 한계를 보이고, 이는 영업력 한계로 이어지고 있음

- 보험회사가 일정 수준의 영업력을 유지하기 위해 적정 규모의 설계사 인력을 확보하는 것이 필요하나, 매년 3~4만 명가량의 대규모 인력 이탈로 조직운영의 효율성이 저하되고 있는 상황임
 - 생명보험 전속설계사의 경우 '13년 이후 신규등록보다 말소가 더 빈번히 발생하고 있음²⁹⁾
 - 설계사들의 대규모 이탈은 모집인 증원을 위한 리크루팅 과정에서 과도한 비용을 발생시킬 수 있음
- GA 소속설계사가 보험회사 전속설계사 수를 추월한 '15년 이후 최근 5년 동안의 보험회사 전속설계사 인력 증감률은 생명보험과 손해보험 각각 -5.8%, 3.2%임(〈그림 IV-3〉 참조)
 - 특히, 생명보험의 경우 대형사와 중·소형사의 전속설계사 인력 모두 감소한 것으로 나타남
 - 생명보험업계 불황이 지속되면서 규모의 경제 실현에 한계를 보인 중·소형사는 교육비, 점포운영비 등 사후비 절감 차원에서 전속조직을 축소하고 GA 등 비전속독립채널 활용을 늘리고 있음

〈그림 IV-2〉 생명보험산업 설계사채널 비용효율성

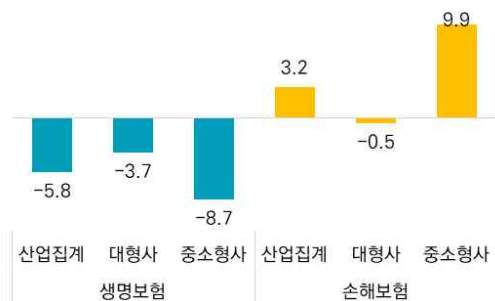
(단위: %)



주: 점포운영비 대비 설계사 초회보험료 비율 추이임
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』; 보험회사, 「업무보고서」

〈그림 IV-3〉 전속설계사 연평균 인원증감률('15~'19)

(단위: %)



주: 중·소형사에는 외국사가 포함됨
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

²⁹⁾ 김동겸·정인영(2020), 「설계사 인력특성과 관리 필요성」, 『KIRI 리포트』

2. 보험회사의 의사결정: 조직운영 방식별 장·단점

- 보험회사는 각 사가 처한 상황에 따라 상품개발과 유통기능을 수직적으로 통합하는 전략을 취할 수도 있고, 제반 문제를 고려해 판매자회사를 설립하거나 독립적 판매사업자에 판매기능을 위탁할 수 있음
 - (시장의 현실) 보험회사 간 상품차별화가 크지 않은 상황에서 판매인력 관리 중요성은 인지하고 있으나, 전속인력 이탈과 비전속채널의 영향력 확대로 전속영업조직 중심의 판매방식은 어려운 상황임
- 각 사의 판매채널 운영전략 결정 과정에서는 자사 핵심역량, 영업조직 운영성과 평가, 향후 조직운영 방안별 장·단점 등이 반영될 것임
 - 즉, 보험회사는 ① 판매자회사 설립, ② 모집조직 분사, ③ 모집기능의 완전분리(외주화) 등 선택가능 대안 중 자사의 상황을 고려하여 경영목표에 부합한 전략적 선택을 취했다고 볼 수 있음

〈표 IV-1〉 판매조직 운영형태별 장·단점

평가 항목	전속모집조직	판매자회사 설립 (전속조직 병행운영)	모집조직 분사	판매기능 완전 외주화
거래비용(교섭비용)	小	⇐	⇒	大
시장지배력(영업통제력)	大	⇐	⇒	小
고정비용(비용 비효율성)	大	⇐	⇒	小
회사자원배분의 비효율성	大	⇐	⇒	小
무형효과: 조정비용, 영향력비용	小	⇐	⇒	大
상품라인업(판매상품 수)	小	⇐	⇒	大

주: 보험회사 관점에서 각 판매조직 운영형태에 대한 평가임

- 전속영업조직은 시장지배력 확보, 거래비용 절감 측면에서 타 운영방식에 비해 상대적으로 유리하나, 회사 내 자원배분의 적정성과 비용효율성³⁰⁾이 상대적으로 취약할 수 있음
 - 자사 제품만을 판매하는 전속채널 확보가 가능해 시장지배력을 안정적으로 유지하는 것이 가능하며, 하나의 조직 내에서 상품개발과 판매기능을 통합 운영할 경우 이해상충문제 발생 여지가 상대적으로 적음
 - 회사의 핵심기능을 분산해서 운영함으로써 자원배분의 비효율성을 유발할 수 있으며, 더불어 상품판매 관련 과도한 고정비 지출은 불황기에 조직운영에 부담으로 작용할 수 있음
 - 다수의 보험회사에서는 전속영업인력 이탈이 매년 반복적으로 발생하는 현 상황을 고려해 볼 때 조직운영의 효율성 관점에서 전속조직 운영에는 어려움이 있음

³⁰⁾ 전속영업조직과 비전속영업조직(독립채널)의 비용효율성에 관한 실증연구결과는 연구자마다 상이하게 나타남. Barrese and Nelson(1992), Cummins-VanDerhei(1979), Etgar(1977) 등은 전속채널이 독립채널보다 비용효율성이 높다고 보고 있으나, Brockett et al.(2005)은 독립채널이 전속채널에 비해 효율적임을 주장함

○ 판매기능의 완전분리는 경쟁사 대비 높은 상품경쟁력을 확보하고 있을 경우 적합하며, 비용절감효과를 기대할 수 있으나 판매회사와의 협상 과정에서의 불확실성이 존재함

- 외부 판매망을 활용할 경우 판매 관련 고정비를 변동비화 함으로써 비용절감 효과를 기대할 수 있음³¹⁾
 - 이외에도 대리인비용(Agency)이나 영향력비용(Influence Cost) 절감 등 무형의 혜택이 발생함³²⁾
- 상품경쟁력이 있으나 판매채널 구축 및 관리비용상의 어려움으로 전속모집조직 구축이 어려운 중·소형보험회사는 외부 판매채널 활용을 통해 판매량을 신장시킬 수 있는 기회로 활용할 수 있음³³⁾
- 그러나 비전속채널과의 협상 과정에서 과도한 수수료 지출에 대한 불확실성이 내포되어 있음
 - 장기손해보험시장에서는 '16년부터 단기 매출확대를 위한 모집수수료 과열경쟁 현상이 발생함

○ 판매자회사 설립 또는 모집조직 분사는 판매조직을 본체로부터 '완전 외주화(Outsourcing)'할 경우 나타날 수 있는 시장점유율 하락, 판매수수료 지출 불확실성을 일정 부분 해소할 수 있음

- 판매자회사의 경우 제휴보험사 조정을 통해 일정 수준의 영업통제권을 확보할 수 있음
 - 현재, 자회사형 GA는 제휴보험사 결정을 통해 전체 수입의 80% 이상을 모회사에서 발생시키고 있음 (〈그림 IV-4〉 참조)
- 전속조직과 판매자회사를 동시에 운영하면서 기능이 중복될 경우, 채널 간 갈등 소지가 존재함
- 다만, 판매조직 설립 시 초기 투자비용 발생으로 상당 기간 이익 실현이 어려울 수 있음

〈표 IV-2〉 주요 자회사형 GA의 제휴보험회사 수

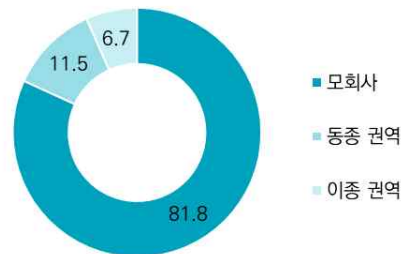
(단위: 개)

대리점명	생명보험	손해보험
삼성화재금융서비스	1	1
삼성생명금융서비스	1	9
디비엠앤에스	1	1
한화라이프에셋	11	10
메트라이프금융서비스	7	6
에이아이저드바이저	12	11

주: '20년 6월 기준 소속설계사 500인 이상 GA 대상임
자료: 자회사형 GA 각 사 홈페이지; e-클린보험시스템

〈그림 IV-4〉 자회사형 GA의 판매수수료 구성

(단위: %)



주: 6개 자회사형 GA를 대상으로 한 합산결과임
자료: e-클린보험시스템

³¹⁾ Berger et al.(1997), "The Coexistence of Multiple Distribution Systems for Financial Services: The Case of Property-Liability Insurance", *Journal of Business*; Mallela and Nahata(1980), "Theory of Vertical Control with Variable Proportions", *Journal of Political Economy*

³²⁾ 조직내부 의사결정이 구성원 간 성과분배에 영향을 미칠 경우, 각 구성원들이 본인에게 유리한 의사결정이 이루어지도록 영향력을 미치려고 노력하면서 지출하는 비용을 의미함(Milgrom and Robert(1992), "Economics, Organization and Management")

³³⁾ Easingwood, Storey(1996), "The value of multi-channel distribution systems in the financial services sector", *Service Industries Journal*

V

시장 전망과 주요 과제

1. 시장 방향성에 대한 전망

○ 보험산업의 제판분리 현상은 개별 회사의 영업조직 운영효율성에 따라 달리 그 수준이 결정될 것임

- 전속조직 비용효율성이 낮거나 상품경쟁력이 큰 기업의 경우 제판분리에 대한 유인이 클 수 있음
 - 회사 규모가 작은 경우 판매채널 구축 및 관리 비용을 감당하는데 한계가 존재하며, 외부 독립채널 활용을 통한 고정비 절감으로 효율성 제고가 가능함³⁴⁾
 - 소규모 기업은 외부 유통채널 활용을 통해 상품종류를 다양화 할 수 있고, 외부 유통채널이 전문성과 인지도가 높은 경우 해당 채널을 활용하는 보험회사도 양의 외부성 효과를 보일 수 있음

○ 제판분리 수준이 높거나 비전속채널의 영향력이 큰 주요국 사례를 보더라도, 모집시장 환경변화에 따른 보험회사의 대응이 일방향으로 나타나고 있지 않음³⁵⁾

- (해외의 제판분리 동인) 미국, 영국, 일본에서는 ① 소비자들의 금융상품 수요 변화, ② 판매자책임 강화에 따른 규제준수 리스크(Compliance Risk) 관리, ③ 규제변화, ④ 금융기관 수익성 악화에 따른 고비용 판매채널 효율화 목적 등을 배경으로 제판분리가 진행됨
- (상이한 대응전략) 보험회사가 현재 운영 중인 판매조직의 운영효율성 및 유통시장 흐름에 기초하여 판매자회사 설립, 독립채널 인수, 전속조직의 고능률화 전략 등 다양한 대응전략이 실행되어 왔음

○ 다만, 해외 보험유통시장에서 주목할 점 중의 하나는 전속모집조직보다 다양한 상품을 취급하고 있는 독립된 판매조직이 시장을 주도하고 있다는 점임

- 소비자들이 금융상품 구매 과정에서 판매자의 전문성에 대한 요구와 더불어, 상품복잡성이 심화될수록 독립채널 활용에 대한 금융회사의 유인이 커지기 때문임³⁶⁾

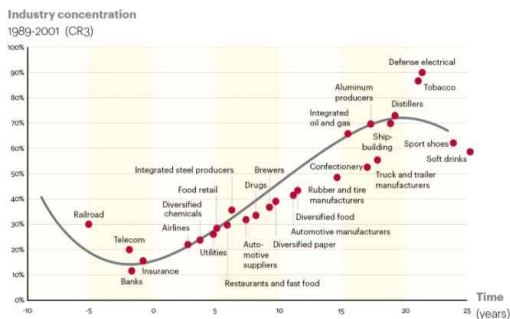
³⁴⁾ 해외에서도 중·소기업의 경우 전속판매채널 구축 시 발생하는 초기비용 부담 문제로 외부 유통채널에 의존하는 경향을 보임 (Regan, Laureen and Larry Tzeng(1999), "Vertical Integration and Ownership Form in the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*; Etti Baranoff and Thomas Sager(2003), "The Relations among Organizational and Distribution Forms and Capital and Asset Risk Structures in the Life Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*)

³⁵⁾ 주요국의 ① 제판분리 현황, ② 유통채널 변화 원인, ③ 보험회사 대응사례는 〈부록 II〉을 참조바람

○ 또한, 포화된 보험시장 환경, 빅테크기업의 금융업 진출, 금융상품 판매자책임 강화 등은 보험산업 내 제판분리 현상을 촉진시키는 요인으로 작용할 가능성이 있음

- (시장성숙 및 경쟁심화) 시장이 성숙될수록 각 기업은 자사의 핵심역량에 집중하기 위해 비핵심역량을 외부 전문기업에 위탁하는 '가치사슬(Value Chain)의 분화(Disintegration)' 성향을 보임³⁷⁾
 - 시장집중도가 높고 독점도가 높은 산업에서는 회사들이 업무기능 확대(수직통합) 전략을 취하는 경향이 있으나, 회사 간 경쟁이 심화될수록 업무기능이 분화되는 형태를 띠³⁸⁾
 - 해외에서는 혁신기술을 보유한 이종산업 기업들이 상품개발, 유통, 언더라이팅, 보험금 지급, 위험관리 등 보험산업의 여러 가치사슬 내에 진출하면서 산업 전체적으로 업무기능 분화를 촉발시키고 있음³⁹⁾
- (플랫폼기업 등장) 소비자와의 소통, 양면시장(Two-Sided Market)⁴⁰⁾을 지향하는 플랫폼기업의 금융업 진출이 활발히 이루어질 경우, 소비자에게 자사의 한 개 상품만을 제공하는 전속영업조직의 영업경쟁력은 더욱 약화될 가능성이 있음
 - 빅테크·핀테크 기업은 소비자들의 탐색비용 축소, 편의성 개선에서 기존 유통망보다 유리할 수 있음
 - 온라인플랫폼은 네트워크 외부성(Network Externality)⁴¹⁾ 효과를 증대시키기 위해 소비자를 고착화(Lock-in) 하고자 다각화 전략을 구사할 수 있으며, 이 경우 쏠림현상이 심화될 수 있음

〈그림 V-1〉 산업통합 주기 곡선



자료: A.T. Kenarney(2013), "The Merger Endgame Revisited"

〈그림 V-2〉 보험산업 가치사슬상 혁신기업의 진입



자료: WORLD ECONOMIC FORUM(2015), "The Future of Financial Services"

- 36) Regan(1997), "Vertical Integration in the Property-Liability Insurance Industry: A Transaction Cost Approach", *Journal of Risk and Insurance*
- 37) Deloitte(2016), "Evolution through dis-integration: How the Future of the Financial Service"
- 38) Deans et al.(2002), "The Consolidation Curve", *Harvard Business Review*, 1990~2001년 동안 1,345회 대규모 합병을 연구한 결과, 일단 산업이 형성되거나 혹은 규제가 철폐되면 통합의 4단계를 걸쳐 이동이 일어난다는 '산업통합곡선(Industry Consolidation Curve)' 이론을 제시함
- 39) WORLD ECONOMIC FORUM(2015), "The Future of Financial Services-How Disruptive Innovations are Reshaping the way Financial Services Structured Provisioned and Consumed"
- 40) 양면시장이란 두 명 이상의 서로 다른 이용자들을 연계하여 거래당사자를 찾을 수 있도록 하며, 가치를 교환할 수 있는 재화 및 서비스 제공을 통해 부가 가치를 창출하는 시장을 의미함(Evans(2011), "Platform Economics")
- 41) 특정 재화를 사용하는 사람이 많아질수록 네트워크 연결로 얻은 가치와 효용이 함께 증가하는 현상으로, 네트워크 효과로도 칭함

2. 검토 과제

- 제판분리를 통해 보험회사의 경영성과를 극대화하고, 그 과정에서 소비자 효용 증가도 달성하기 위해서는 보험회사의 자구 노력과 함께 감독당국의 정책적 지원이 뒷받침될 필요가 있음
 - 보험회사는 제판분리를 통해 영업력 강화 및 전문성 확보, 비용효율성 개선 등을 도모하고자 함
 - 전속모집조직 운영이 어렵지만 상품경쟁력을 갖춘 중·소형사는 인지도가 높은 외부 유통채널 활용을 통해 영업력 강화를 도모할 수 있음
 - 소비자는 금융상품 구매 과정에서 탐색비용 절감, 전문화된 서비스 혜택 등을 기대해 볼 수 있음
- 보험회사가 제판분리 정책을 통해 소기의 성과를 달성하기 위해서는 ① 제판분리에 따른 추가적 비용에 대한 분석 및 평가, ② 상품 및 서비스 경쟁력 강화, ③ 판매자 전문성 확보방안 마련이 필요함
 - (상품경쟁력 강화) 보험상품의 제조와 판매 기능 분화가 가속화될 경우 회사 간 상품 및 서비스 경쟁이 보다 치열해 질 것으로 전망되므로 이에 대비한 상품운영전략 마련이 요구됨
 - 일본 제일생명(전속영업조직)과 승합대리점을 통해 가입하는 고객성향이 다르다는 점을 감안하여, 승합대리점 특성에 적합한 보장수준 및 보험료가 책정된 상품공급을 위해 '19년 4월 대리점 전용 생명보험회사인 'Hanasaku생명(はなさく生命保険)'을 설립함⁴²⁾
 - (판매자 전문성 강화 조치) 금융상품이 다양화되고 상품구조가 복잡해지면서 소비자들은 해당 상품에 내재된 위험이나 특성에 대한 보다 전문적 자문을 요구함에 따라, 일부 상품에 대해서는 판매자 교육을 강화하거나 별도 자격요건을 부여할 필요가 있음
 - (추가비용에 대한 평가 및 분석) 보험회사는 제판분리 추진 시 내부통제구축 및 소비자보호 관련 규제비용 등 추가비용에 대한 평가 분석과 더불어, 적절한 상품비교설명 방안 마련 등을 수립할 필요가 있음
 - '16년 9월 보험업감독규정 개정을 통해 소속 보험설계사 500인 이상의 대형 법인보험대리점의 경우 대형 GA에 대해 모집 시 '상품비교설명제도'⁴³⁾가 도입됨
- 한편, 보험산업 내 제판분리가 확대되는 상황에서 감독당국은 ① 불완전판매에 대한 판매자책임 문제, ② 판매회사에 대한 영업행위 규제 등에 대한 정책적 검토가 요구됨
 - (법인보험대리점의 책임능력 확보) 제판분리가 확산될 경우 GA 시장에서의 경쟁이 심화될 것으로 예상되므로 GA의 불완전판매에 대한 배상책임능력 확보와 실효성 있는 제재조치 마련이 필요할 것임
 - 소비자 피해 발생 시 GA의 배상책임을 확충하기 위해 영업보증금 제도를 현실적으로 개선하고 내부

⁴²⁾ The Finance(2019. 9. 30), “[はなさく生命保険] 成長する乗合代理店マーケットに特化グループ力で新契約10万件獲得目指す”

⁴³⁾ 금융기관보험대리점의 상품비교설명 제도는 금융기관보험대리점이 대리 또는 중개 계약을 체결한 보험회사의 동종 또는 유사한 보험상품 중 3개 이상(비교 가능한 상품이 3개 이상일 경우에는 3개 이상, 3개 미만일 경우에는 전(全)상품을 말하며, 비교대상 상품은 다른 보험회사의 상품을 말함)을 비교·설명하고 설명내용에 대한 확인서를 받도록 하는 제도임(금융위원회 보도자료(2016. 9. 27), “대형 법인보험대리점(GA)의 업무 공정성·투명성을 제고하여 보험소비자 보호를 한층 강화하겠습니다.”)

통제제도 강화를 통한 자정기능 제고 유도 등으로 건전한 모집질서 확립이 요구됨

- 보험대리점이 보다 강화된 건전성규제나 영업행위규제를 준수하면서 소비자에게 차별화된 서비스 제공을 통한 경쟁력 확보를 유도함으로써 소비자 효용 증가와 소비자 보호 강화 추진이 필요함
- (판매자책임문제 명확화) 보험상품 제조자와 판매자 간의 이해상충문제 발생 소지가 있기 때문에 금융소비자보호를 위해서는 불완전판매에 대한 책임문제를 보다 명확히 할 필요가 있음
- (상품비교설명 문제) 고객에게 상품비교설명을 하는 과정에서 왜곡된 설명으로 소비자의 부적합한 상품 선택이 발생하지 않도록 규율할 필요가 있음⁴⁴⁾
- 판매회사는 소비자가 이해하기 쉬운 방식으로 상품을 설명하는 것 외에 중립적 관점에서 소비자에게 적합한 상품을 권유할 수 있어야 함

○ 한편, 설계사에 대한 고용보험 도입, 산재보험 적용제외 신청사유 제한,⁴⁵⁾ 모집수수료체계 개편 등의 영향으로 전속모집조직이 분리될 경우 해당 제도의 연착륙을 저해할 수 있으므로, 이에 대한 감독당국의 보다 세심한 관리가 필요함

- (고용보험과 산재보험) 보험회사 및 법인보험대리점(GA)이 보험설계사에게 고용보험료 부담 전가, 해촉 강요 등의 부당행위가 발생하지 않도록 보험회사 및 GA에 대한 내부통제 점검 등을 통해 보험설계사에 대한 고용보험 및 산재보험 적용이 연착륙할 수 있도록 유도할 필요가 있음
- 보험설계사에 대한 고용보험 적용 시 보험회사 및 보험대리점(GA)은 연간 893억 원이,⁴⁶⁾ 고용보험과 산재보험이 모두 적용될 경우 1,707억 원이 추가적으로 발생할 것으로 추정됨
- 수수료 지급 및 정산 과정에서 회사가 부담해야 하는 고용보험료를 선공제할 가능성도 제기됨
- (모집수수료체계 변경 연착륙 유도) 초년도 모집수수료 상한제도 시행이 자회사형 GA 설립 등 제판분리를 촉진하는 일부 요인으로 작용하고 있어, 제도시행 초기 시장 혼란을 방지할 필요가 있음

⁴⁴⁾ ASIC(2018), “Financial advice-Vertically integrated institutions and conflicts of interest”; FSRC(2019), “Royal Commission into Misconduct in the Banking Superannuation and Financial Services Industry”, Vol. 1

⁴⁵⁾ 14개 직종의 특고종사자는 산재보험 적용대상이나 '20년 9월 기준 80% 가까운 특고종사자가 적용제외를 신청하여 산재보상의 사각지대에 놓여 있다는 지적이 제기됨. 이에 정부는 산업재해보상보험법·고용산재보험료징수법 개정을 통해 '21년 7월부터 질병·육아휴직 등으로 인한 1개월 이상의 휴업, 사업주의 귀책사유에 따른 1개월 이상의 휴업 등 법률에서 정한 사유로 실제 일하지 않는 사실이 확인되는 경우에만 근로복지공단이 적용제외를 승인하도록 하여 적용제외신청 제도 폐지와 같은 효과가 있도록 함(고용노동부 보도자료(2020. 12. 9), “노동조합법, 근로기준법, 고용보험법, 산재보험법 등 10개 개정 법률안 국회 본회의 통과”)

⁴⁶⁾ 김동겸(2020), 「전국민 고용보험에 따른 보험산업 영향」, 『CEO Brief』, 보험연구원

부록 I

국내 모집제도 진화 과정

- 국내 보험산업은 '70년대 이후부터 모집조직 형태가 정립되면서 관련 제도를 제정하기 시작함
 - (모집체계 구축) '77년 보험업법 개정을 통해 보험모집인 등록자격시험이 실시되고, 보험특정회사에 소속되지 않고 독립적으로 보험계약 모집이 가능한 보험중개인제도가 도입됨
 - (경영대리점제도 도입) 생명보험모집조직에 대한 대리점제 시행('83년 11월)과 함께 영업범위 확대(손보 가계성보험과 생보상품 동시 판매)를 통해 자립기반을 구축시키고자 생·손보 겸영제를 시행함⁴⁷⁾
- '90년대 이후 보험시장 개방에 따른 선진모집제도 논의와 함께 이에 상응한 법제가 마련됨
 - (복수대리점제도) 보험시장 개방화, 자유화 방안의 일환으로 1개의 보험대리점이 2개 보험회사의 상품을 취급할 수 있는 복수대리점 영업을 허용함(생명보험: '94년, 손해보험: '93년)
 - (독립대리점제도) 하나의 보험대리점이 여러 보험회사의 보험상품을 판매할 수 있는 독립대리점제도가 '96년(손해보험)과 '97년(생명보험) 순차적으로 도입됨
 - (방카슈랑스제도) '03년 8월 금융의 종합화·겸업화 추세에 따른 금융업종 간 경쟁 촉진 및 서비스 개선 등 금융산업의 선진화와 소비자 편익 제고를 위한 목적으로 도입되었음⁴⁸⁾
 - 방카슈랑스 제도는 도입 당시에는 은행과 보험의 결합이었으나, 현재는 금융투자 등을 포함한 전체 금융회사와 은행과의 결합으로 확대됨⁴⁹⁾
 - '03년 8월 저축성 및 신용보험(1단계) 허용을 시작으로 시행되었던 방카슈랑스는 '05년 4월 소멸형 제3보험(2단계), '06년 10월 만기환급형 제3보험(3단계)까지 판매 상품 범위가 확대됨⁵⁰⁾
 - (교차모집제도) 방카슈랑스 시행에 따른 설계사 소득보전 및 원스톱서비스 제공기회 확대 목적으로 '08년 8월 교차모집제도를 도입함⁵¹⁾
 - 교차모집제도는 생명보험회사에 속한 보험설계사가 1개의 손해보험회사를, 손해보험회사에 속한 보험설계사가 1개의 생명보험회사를 선택하여 동 회사의 상품을 판매하는 제도임
 - (보험복합점포제도) 복합점포제도는 기존 영업점 내 계열사 영업점이 입점해 개별적으로 영업하는 방식

47) 추암대(1995), 『보험모집 조직관리』, 보험연수원

48) 방카슈랑스제도와 관련한 규정은 보험업법 제91조로, 2003년 8월 보험업법 개정을 통해 은행(중소기업은행·한국산업은행 포함), 증권회사, 상호저축은행, 신용카드회사 등 금융기관이 보험대리점이나 보험중개사로 등록하고 보험상품 판매를 허용함

49) 한기정(2019), 『보험업법』, 박영사

50) 현재 생명보험은 방카슈랑스채널을 통해 개인저축성보험, 신용생명보험, 제3보험 판매가 가능하며, 손해보험의 경우 개인연금, 장기저축성보험, 주택화재, 상해보험(단체상해 제외), 종합보험, 신용손해보험, 제3보험의 판매가 가능함

51) 금융감독원 보도자료(2008. 8. 4), “금감원, 교차모집제도의 안정적 정착을 위한 시장 모니터링 강화”

으로, '15년 7월 방카슈랑스 규제 내에서 은행 및 증권 복합점포에 보험회사 지점이 입점하는 방식으로 2년간 시범 운영됨⁵²⁾

- 은행지주회사별로 3개 이내의 보험복합점포 개설이 가능하며, 불완전판매, 꺾기 등의 우려를 감안하여 방카슈랑스 규제*는 엄격히 적용됨⁵³⁾

* 방카슈랑스 규제 관련 복합점포 제한내용은 다음과 같음

- ① 은행·증권 복합점포와 보험 복합점포는 별도의 출입문을 사용해야 함
- ② 보험점포는 점포 내부에서만 모집이 가능하며 점포외부 영업(Outbound 영업)은 금지됨
- ③ 복합점포 내 은행·증권 공간에서 보험회사 소속 직원의 보험모집은 금지됨

〈부록 그림 I-1〉 국내 보험산업의 보험모집 진화 과정



⁵²⁾ 금융위원회 보도자료(2015. 7. 3), “방카슈랑스 제도를 준수하는 범위내에서, 은행·보험·증권 복합점포를 17. 6월까지 시범 운영 합니다”; 이성남(2018), 「금융복합점포 및 금융기관보험대리점제도 개선방안에 관한 연구」, 『금융법연구』

⁵³⁾ 금융위원회 보도자료(2017. 11. 30), “보험복합점포 시범운영 점검결과 및 향후 개선방안”

부록 II

주요국 제판분리 현황과 대응

- 주요 선진국에서는 소비자들의 금융상품 수요 변화, 판매자 전문성 강화 요구, 규제변화를 배경으로 제판분리가 진행되어 왔음
 - (수요변화) 미국과 영국에서는 투자형 상품에 대한 관심 증가와 판매자 전문성에 대한 요구에 따라 비전 속채널의 영향력이 확대되어 왔음
 - (제도변화) 판매자책임 강화에 따른 규제준수 리스크(Compliance Risk) 관리, 영국의 소매판매채널 개선방안(RDR: Retail Distribution Review), 일본의 고객이익의무제도 시행 등은 판매조직의 전문성에 대한 필요성을 인식시키는 계기로 작용함
 - (경영환경) 금융기관 수익성이 악화되면서 고비용 판매채널의 효율화 방안에 대한 검토가 이루어짐
- 금융회사들은 자사 판매조직의 효율성과 핵심역량에 대한 평가를 통해 지분투자, 판매자회사 설립, 외부 판매조직 인수, 판매조직 완전분리 등 다양한 채널운영 전략을 취해옴
 - 영업환경 변화 속에서 보험회사들이 판매조직 분리라는 동일한 대응전략을 취해오지는 않았음

〈부록 그림 II-1〉 제판분리 환경변화에 대응한 해외 주요 보험회사 대응

① 소비자 선호 변화	② 규제변화 대응	③ 비용 관리
▶ 투자형상품 관심 증대 ▶ 판매자 전문성 강화 요구 ▶ 다양한 상품비교 요구	▶ 판매자책임 강화, 규제준수 ▶ RDR 제도 ▶ 고객이익의무제도 시행	▶ 고비용 채널 개편 ▶ 핵심역량 강화 ▶ 조직운영의 효율성 개선

1. 미국

○ '90년대 중반 이후부터 독립채널(Independent Agent)⁵⁴⁾이 급성장함

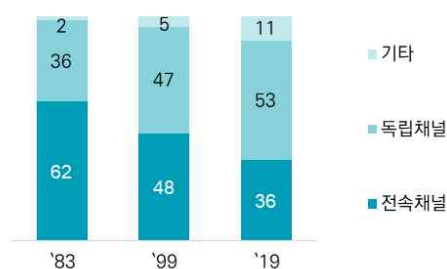
- 생명보험 수입보험료 중 독립채널을 통한 매출은 '83년 36%에 불과하였으나 '90년대 들어 성장세를 보이며 '19년 53%로 증가함
 - 동기간 중 전속모집인 매출비중은 각각 62%('83년)에서 36%('19년)로 감소함
- 손해보험은 대리점(Agency Writer)과 직판(Direct Writer) 비중이 각각 52.9%, 44.2%임

○ 미국 보험산업에서 제판분리가 확대된 데에는 상품구성 변화, 불안전판매 문제, 보험회사 영업조직 운영비용 문제 등이 복합적으로 작용하고 있음⁵⁵⁾

- (상품구성 변화) '90년대 이후 보장성보험 매출이 줄어들고 연금이나 투자형상품의 판매가 증가하면서, 이에 적합한 독립채널에 대한 관심이 증대됨⁵⁶⁾
 - 상품판매 기능에만 초점을 맞추었던 전속모집인 역할에 한계가 나타나고, 상대적으로 복잡하고 전문적 자문기능이 필요한 상품에 독립채널이 보다 적합한 채널이라는 인식이 확산됨
- (판매자 책임문제) '90년대 초 전속모집인에 의한 불안전판매 문제가 부각되면서 독립채널 활용을 통해 향후 발생 가능한 규제준수 리스크(Compliance Risk)에 대한 부담을 덜고자 함
 - 전속채널의 경우 불안전판매에 대한 법적 책임을 보험회사가 직접적으로 부담함
- (운영비용 절감) 채널 운영비용 측면에서 보면 단위당 모집비용은 전속채널보다는 독립채널이 유리함

〈부록 그림 II-2〉 미국 생명보험 채널구성비 추이

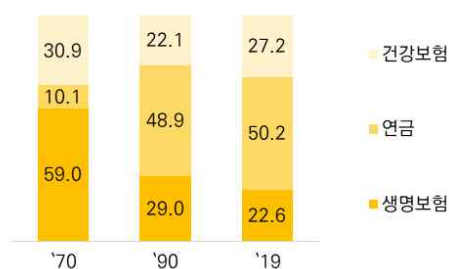
(단위: %)



자료: III(2020); LIMRA(2019)

〈부록 그림 II-3〉 미국 생명보험 상품구성 변화

(단위: %)



자료: ACLI(2020), Life Insurers Fact Book

⁵⁴⁾ 미국 독립채널(Independent Agent)에는 보험중개사(Insurance Broker)와 PPGA(Personal-Producing General Agent), 독립 대리점사용인(Subproducer) 등이 포함됨

⁵⁵⁾ Insurance Journal(2019), "Who's Investing in the Agency System"

⁵⁶⁾ Insurance Journal(2019), "Brightway Goes 'All In' on Independent Agents, Unveils No-Cost Path to Agency Ownership"

- 독립채널 성장에 따른 미국 생명보험회사의 대응은 3가지 형태로 나타남
 - 독립채널 인수 또는 지분참여: Prudential Financial, MetLife 등
 - 기존 전속영업조직을 고능률화: Northwestern, New York Life, Sun Life Financial 등
 - 전속채널 분리를 통한 판매자회사 설립: John Hancock 등
- 최근에는 Brightway,⁵⁷⁾ Nationwide⁵⁸⁾ 등이 독립대리점(General Agency)으로의 전환을, Chubb, Hartford, Openly, ACT 등은 독립대리점에 대한 투자 계획을 발표함⁵⁹⁾

2. 영국

- 양극화 규정('88년) 시행 이후 영국에서 전속채널이 점차 축소되면서 '00년을 전후하여 독립채널인 IFA가 생명보험산업의 대표적인 채널로 부각됨⁶⁰⁾
 - '88년 금융서비스법(Financial Services Act) 제정과 양극화 규정(Polarization Rule) 도입 이전에는 금융회사(직접판매) 또는 전속대리인을 통한 판매가 주를 이루었음
 - 양극화 규정 도입 이후 IFA가 급부상하였으며, '05년 양극화 규정 폐지 후 판매채널은 IFA 다자간대리점(Multi-Tied Agent), 전속대리점 등 세 가지 형태로 개편되었으나, IFA가 주도적 역할을 담당함
 - 소비자보호 및 경쟁제한 측면에서 문제점을 드러내자 '04년 12월 동 규정을 폐지함
- 영국에서는 금융서비스법 제정, 양극화 규정 도입, 소매판매채널 개선방안(RDR) 등이 주요 제도변화가 제판분리 현상을 촉발시키는 계기로 작용함
 - (양극화 규정) 금융감독당국은 '88년 수수료 수취 목적의 불완전판매 문제 해소를 위해 금융상품 제조와 판매를 분리하는 양극화제도 도입과 더불어 독립자문업자(IFA: Independent Financial Advisor)제도를 도입하면서 금융상품 판매채널은 IFA와 금융회사 전속채널로 양분됨⁶¹⁾⁶²⁾
 - '80년대 들어 과도한 수수료 수취를 목적으로 한 모기지양로보험(Mortgage Endowment) 판매가 급증하면서 불완전판매 문제가 사회적으로 대두됨
 - 양극화 규정은 투자상품 판매 시 독립판매와 일사전속 판매 두 가지 방법만을 인정하는 규정으로 동

⁵⁷⁾ Insurance Journal(2019), "Brightway Goes 'All In' on Independent Agents, Unveils No-Cost Path to Agency Ownership"

⁵⁸⁾ Nationwide Switching to Independent Agency Distribution Model by 2020: Insurance Journal(2020), "Nationwide's Transition to Independent Agency Insurance Company Complete"

⁵⁹⁾ Insurance Journal(2019), "Who's Investing in the Agency System"

⁶⁰⁾ FSA(2011), "Polarisation and Financial Services Intermediary Regulation"

⁶¹⁾ Money Marketing(2017. 5. 25), "Standard Life and Old Mutual reveal how they acquire advice firms"

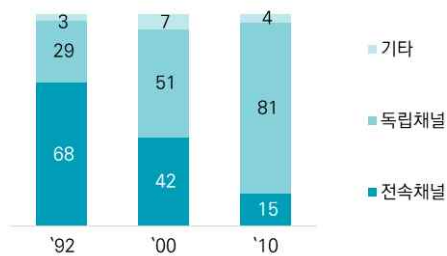
⁶²⁾ Citiwire(2015. 9. 11), "Life insurer evolution: will vertically integrated models succeed?"

제도 도입 이후 소매투자상품시장에서 IFA는 주요 채널로 급부상함⁶³⁾

- (준법감시기능 강화) 금융서비스법(Financial Services Act) 시행으로 준법감시가 강화되면서 전속채널 운영에 따른 비용부담으로 IFA가 주요 판매채널로 등장함
- (비용효율성) 독립채널을 활용하는 것이 전속채널을 활용하는 것보다 비용 측면에서 더 효율적이었음
 - 독립채널이 전속채널보다 판매수수료(Commission)가 높으나, 교육훈련비 및 관리비 등 간접비용을 포함할 경우 독립채널이 전속채널보다 낮음⁶⁴⁾

〈부록 그림 II-4〉 영국 생명보험 및 연금 채널구성비

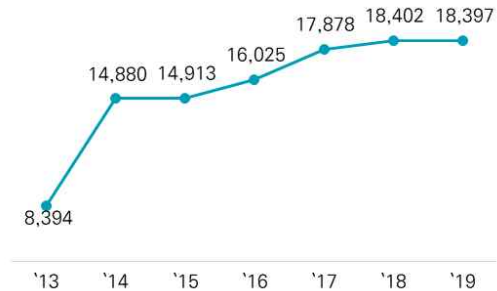
(단위: %)



자료: 안철경(2010), DATAMONITOR(2011)

〈부록 그림 II-5〉 영국의 독립자문업자(IFAs) 추이

(단위: 명)



자료: FCA(2020)

○ 주요 생명보험회사들은 독립채널의 성장에 대응하여 대형 IFA사를 직접 설립하거나 설립된 IFA의 지분을 인수함으로써 금융유통업에 진출하는 전략으로 대응함⁶⁵⁾

- 생명보험 유통시장은 양극화 규정 폐지 이후 독립채널 간의 경쟁을 심화시킴. 이에 따라 기존 독립채널인 IFA는 경쟁적으로 대형화를 추진하게 되었으며, 다수의 보험회사들이 금융유통시장에 진출함
 - AXA, Friends Provident, Standard Life, AVIVA, Aegon 등 주요 보험회사들이 대형 IFA사를 인수하거나 지분에 투자하였음
 - 양극화 규정의 폐지 이후 미래 보험판매시장을 주도할 수 있는 유망 채널을 선제적으로 확보하고자 대형 IFA사에 적극 투자함⁶⁶⁾
- 최근에는 독립채널이 보험회사와 완전분리되는 형태에서 보험회사의 통제하에 놓이는 경우도 나타남

⁶³⁾ 양극화 규정에 따라 IFA는 모든 금융회사 상품을 취급해야 하며, 전속조직은 다른 회사 상품 취급이 불가능해짐

⁶⁴⁾ 안철경(2010), 『독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응』, 보험연구원

⁶⁵⁾ International Adviser(2018), "Can IFAs and vertically integrated firms co-exist?"

⁶⁶⁾ Financial Adviser(2020), "Insurer re-launches advice arm"

3. 일본

○ 일본에서는 영업직원을 통한 보험가입은 줄어든 반면, 금융기관이나 여러 보험회사의 상품을 취급하는 승합대리점(乗合代理店)의 영향력이 확대되고 있음

- (승합대리점의 영향력 확대) '90년대 초에는 영업직원(설계사)을 통한 보험가입이 89.3%였으나, 최근에는 영업직원보다는 금융기관(은행, 증권, 우체국 등)이나 승합대리점을 통한 보험가입이 늘어남⁶⁷⁾
 - 특히, 내방형(来店型) 점포를 통한 신계약 체결 건수는 최근 10년 동안 연평균 18.8% 증가함

○ 일본에서는 보험업법 개정에 따른 모집제도 변화, 사회환경 변화에 따른 소비자들의 보험가입 경로 변화 등이 보험산업 제판분리에 영향을 미치고 있음

- (제도변화) '16년 보험업법 개정⁶⁸⁾에 따른 ① 고객 의향파악의무, ② 정보제공의무⁶⁹⁾가 도입되면서 모집인 관리를 위한 시스템 정비 과정에서 막대한 비용 유발은 회사경영에 가중 요인으로 작용함⁷⁰⁾
- (인식전환) 보험모집인에 대해 '고객의 의도 파악', '고객에 대한 정보 제공'이 의무화 되면서 보험모집이 단순한 보험판매가 아닌 컨설팅이라는 인식이 형성되면서 모집시장에 다양한 진입자가 나타남
 - 보험 이외의 본업에서 컨설팅 서비스를 다루어 온 사업자가 보험 모집 사업에 진출하는 움직임도 나타나기 시작함

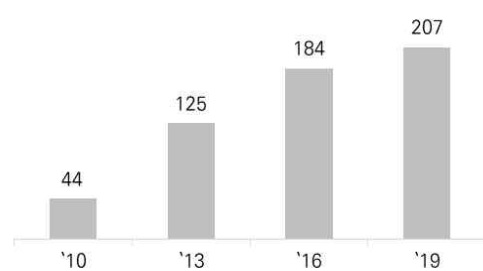
〈부록 그림 II-6〉 일본 승합대리점 매출액 추이

(단위: %)



〈부록 그림 II-7〉 내방형점포의 신계약 건수 추이

(단위: 천 건)



주: 최근 6년 동안 보험가입 방법에 관한 설문조사임

자료: 生命保険文化センター, “生命保険に関する全国実態調査”

자료: 矢野経済研究所推計(2020)

67) 栗山 泰史(2016), “新しい保険募集ルールの下での「近未来予想図」”, 損害保険研究, 78巻 1号

68) (의향파악의무(意向把握義務), 보험업법 294조) 보험모집인은 보험 모집 시 ① 고객의 의향을 파악하고, ② 이에 따른 보험계약의 체결 등을 제안하며, ③ 해당 보험계약의 내용을 설명하고, ④ 보험계약 시 고객의 의사와 해당 보험계약 내용의 일치 여부를 고객이 볼 수 있는 기회를 제공해야 함

69) (정보제공의무(情報提供義務), 보험업법 제294조의3 제1항) 고객이 보험상품의 내용을 이해하기 위한 필요정보(보험금 지급조건, 보험기간, 보험금액 등), 고객에 대하여 주요 환기해야 할 정보(고지의무, 책임개시 시점, 계약의 실효 등), 기타 보험계약자에게 참고가 되는 정보를 제공해야 함

70) 株式会社ワールド, ヒューマン・リソース(2016), “改正保険業法施行後の保険業界: 募集新規制への対応状況と制度改正の余波”

○ 승합대리점의 영향력이 확대되면서 고객접점 확보를 위해 자회사로 승합대리점을 소유하거나 업무제휴를 추진하는 보험회사가 늘어남

- 일본생명, 제일생명 등 대형 생명보험회사들이 '15년부터 내방형 승합대리점과의 업무제휴(지분투자) 또는 판매자회사를 인수 또는 설립하는 사례가 늘고 있음⁷¹⁾⁷²⁾
 - 일본생명은 '87년 본사직영 보험대리점인 라이프플라자(ライフプラザパートナーズ)를 설립한 후 '15년 해당조직을 자회사로 개편하였으며,⁷³⁾ '17년 4월에는 전국에서 90개 보험사를 운영하고 있던 '보험 110(ほけんの110番)'을 인수함⁷⁴⁾
 - 주우생명(스미토모생명)은 '17년 7월 내방형 점포인 보험설계(保険デザイン, Insurance Design)를 인수하고 자회사화 함⁷⁵⁾
 - 제일생명은 '18년 4월 여러 생명보험회사의 보험상품 판매를 위탁하는 내방형 승합대리점인 알파컨설팅(アルファコンサルティング)을 인수하고 자회사화 함⁷⁶⁾

〈부록 표 II-1〉 일본 보험회사의 자회사형 승합보험대리점 설립 및 업무제휴 실태

구분	일본생명(日本生命)	주우생명(住友生命)	제일생명(第一生命)
자회사	· 라이프 살롱(내방형, '15. 5) · 라이프 플라자(방문형, '15. 11) · 보험 110(내방형, '17. 4)	· 보험백화(내방형, '09. 10) · 보험설계(내방형, '17. 7)	· 알파 컨설팅(내방형, '18. 4)
업무제휴	· 니토리 보험(내방형, '15.07) · 도코모보험상담(내방형, '16.09)	· 보험안심라인(내방형, '18. 1)	· 調剤 보험쇼핑(내방형, '17. 2) · HOLOS PLANNING('17. 8) · 마츠모토 키요사(내방형, '17. 11)

자료: アドバンスクリエイト(2020); 大沼 八重子(2018), “大手生命保険会社の進出がすすむ保険ショップ”

71) 日本経済新聞(2017. 8. 17), “大手生保、代理店へ出資加速・オフィスの外の顧客狙う”

72) 大沼 八重子(2018), “大手生命保険会社の進出がすすむ保険ショップ”

73) 根本 篤司(2018), “損害保険業の販売チャンネルに関する一考察”, 損害保険研究, 80卷 2号

74) 日本経済新聞(2017. 3. 24), “日本生命、「ほけんの110番社」の株式取得で合意”

75) 朝日新聞(2017. 7. 25), “「保険デザイン」、住友生命が買収・乗り合い代理店”

76) 第一生命保険株式会社(2018. 4. 16), “株式会社アルファコンサルティングの 株式取得・子会社化について”

저자약력

김동겸 성균관대학교 경영학 박사 / 연구위원
E-mail : dgkim@kiri.or.kr

CEO Report 2021-01호

보험산업 제판분리 논의 배경과 향후 과제

발 행 일 2021년 1월

발 행 인 안 철 경

발 행 처 보험연구원

주 소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38화재보험협회빌딩

문 의 생명·연금연구실 (3775-9058)

인 쇄 소 경성문화사 (786-2999)