



소비자 보호를 위한 보험상품 유지관리서비스의 중요성

안철경 선임연구위원, 정인영 연구원

- 보험계약은 장기인데 반해 설계사들이 단기간 근속 후 퇴직 또는 잦은 이직으로 관리자가 부재하거나 변경되는 경우 유지관리서비스의 사각지대가 발생하게 됨
 - 등록설계사 중 해촉 등으로 말소되는 설계사의 비중이 연간 40% 수준이며, 근속연수가 5년 이상인 자의 비중은 35% 정도임
 - 전체 설계사 중 GA소속 설계사가 차지하는 비중이 2017년 말 기준 53.6%이며, 2016년 기준 GA소속 설계사의 55.3%가 최근 5년 내 1회 이상 이직한 경험이 있음
- 보험설계사의 퇴직·이직 등으로 인해 발생하는 유지관리 부실계약(‘고아계약’이라 함)은 소비자 보호 및 보험회사의 수익성 측면에서도 상당한 문제점을 노출시키고 있음
 - 설계사들의 잦은 이직은 승환계약 등 불완전판매 가능성을 높이고 소비자에게 적합한 정보 및 서비스의 제공이 이루어지지 않아 민원으로 이어질 가능성이 높음
 - 또한 정상적인 유지관리 계약에 비해 해약률 및 고객 이탈률이 높아 보험회사의 수익성에도 부정적임
- 일부 보험회사의 경우 고객관리시스템을 통해 후속 담당자 지정 등 고아계약의 관리가 체계적으로 이루어지고 있으나 상당수의 보험회사나 GA채널 등의 고아계약 관리는 미흡한 상황임
- 소비자의 피해를 줄이고 보험산업의 신뢰 제고를 위해 유지관리서비스를 향상시킬 필요가 있으며, 이를 위해서는 다음 사항을 고려할 필요가 있음
 - 장기근속 설계사 우대, 유지율에 따른 인센티브 등 소비자 중심의 유지관리서비스체계 구축
 - 보험회사뿐만 아니라 GA채널 등에서도 고아계약 관리 전담조직 마련
 - 설계사의 수수료 중 판매수수료와 유지관리수수료를 명확히 구분하고 유지관리에 따른 인센티브의 수준과 기간을 조정하여 운영할 필요
 - 고아계약에 대한 기준(정의) 설정 및 관리지표를 개발하고, 주기적으로 관리실태를 파악하여 공시하는 방안 추진

1. 검토배경



- 고아계약(孤兒契約, Orphan Policies)이란 보험계약 체결 당시 설계사가 퇴직¹⁾ 또는 이직 등으로 유지 관리서비스를 받지 못하는 계약을 의미함
 - 보험실무에서는 일정기간 동안 설계사의 대면활동이나 비대면(유선 등) 접촉 서비스를 받지 못한 보험계약을 의미하며, 이러한 계약을 갖고 있는 고객을 미관리고객, 관심고객, 장미고객(장기 미방문고객), 미아고객, 블루고객 등 다양한 용어를 사용하여 지칭함
- 연고판매를 영업 기반으로 한 설계사가 퇴직함으로써 고아계약 문제가 발생하게 되었고, 최근 들어 설계사의 이직이 빈번해지면서 고아계약은 소비자 보호 측면에서 다양한 문제점을 노출시키고 있음
 - 실질적인 관리 설계사가 없어지면 계약자는 보험료 연체 사실 등의 정보를 제대로 전달받지 못하거나 투자형 상품의 경우 제때 적절한 관리를 받지 못해 손실이 발생할 수 있음²⁾
 - 계약 당시 기대했던 양질의 유지관리 서비스를 받지 못하게 된 계약자는 자신이 갖고 있는 보험계약에 대해 다양한 불안감을 느끼게 되고, 조기에 보험계약을 해지하는 등 결국 보험산업에 대한 신뢰를 저하시키는 요인으로 작용함
- 본고에서는 고아계약의 실태 및 부작용 등을 살펴보고 소비자 보호 측면에서 고아계약 관리 방안과 고려사항을 제안하고자 함

2. 고아계약의 발생원인 및 영향



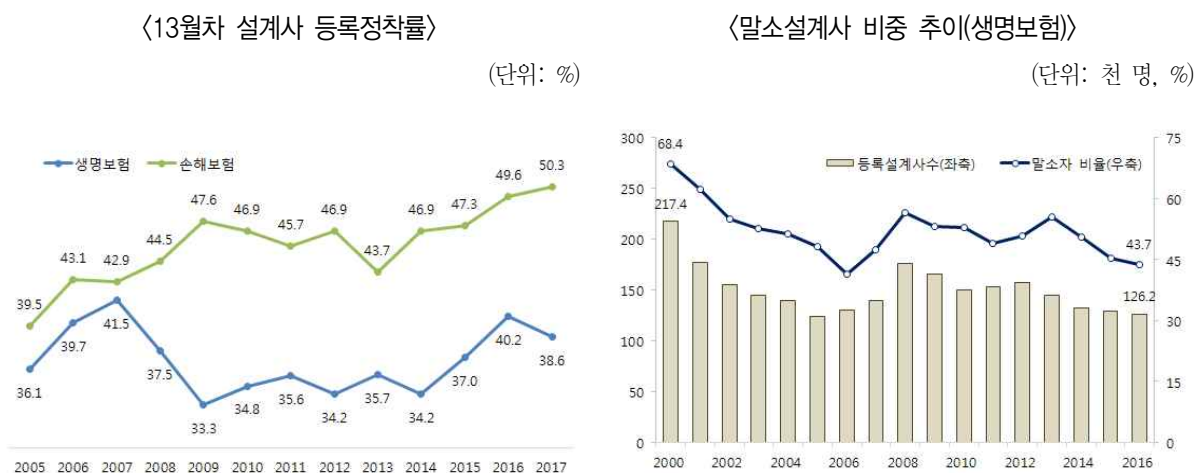
- 설계사의 이직 및 퇴직 등으로 인한 고아계약 규모에 대한 정확한 집계는 어렵지만, 설계사 등록정착률이나 말소설계사 비중 등을 통해 간접적으로 파악해볼 수 있음

1) 보험회사에서는 설계사의 입사는 '위촉', 퇴사(퇴직)는 '해촉'이라는 용어를 사용함

2) 설계사 존재와 상관없이 '보험료연체사실' 정보 안내는 회사의 의무이기도 하지만 설계사의 위촉계약상 수행업무임. 그러나 고객은 연체해소나 납입 안내 정보만을 기대하지 않고 정기적인 연락, 보험사고 시 계약자편에서의 도움 등을 기대하게 됨

- 보험설계사가 신규 등록 후 1년 이상 정상적 보험모집활동에 종사하는 인원의 비율을 의미하는 13월차 설계사 정착률은 2017년 기준 생명보험 38.6%, 손해보험 50.3%에 그치고 있음
- 등록설계사 중 이직 목적 또는 퇴직 등으로 등록을 말소한 자의 비중은 2000년 이후 감소 추세를 보이고 있으나 여전히 40%를 상회하는 수준으로 높은 상황임
 - 보험설계사가 이직하기 위해서는 현재 근무 중인 보험회사 또는 대리점 코드를 해촉³⁾하고 말소 절차를 진행해야 함

〈그림 1〉 설계사의 정착률 및 등록말소 현황



주: 1) 13월차 설계사 정착률: 정착등록인원* / 신규등록인원

* 생명보험: 등록 이후 13월차에 본인이 모집한 신계약이 1건 이상이고 현재 유지되고 있는 계약이 10건 이상인 인원

손해보험: 등록 이후 13월차에 본인이 모집한 계약이 10건 이상이거나 현재 유지되고 있는 계약이 5건 이상인 인원

2) 말소비율 = 당해연도 말소자 수 / 전년도 등록설계사 수

자료: 금융감독원; 생명보험협회; 손해보험협회

■ 고아계약의 발생은 설계사들의 근로활동 중단(퇴직) 외에도 채널 간 수당체계의 차이나 영업상의 애로 사항 등을 해소하기 위해 발생하는 잦은 이직으로 인한 영향이 크게 작용함

- 모집 수수료 등 인센티브로 인해 보험회사에서 독립대리점(GA)으로의 설계사 이직이 활발히 일어나고 있음
 - 최근 5년 동안 설계사의 이직 경험을 조사한 결과 GA소속 설계사의 87.8%(2011년), 55.3%(2016년)가 1회 이상 이직경험을 가지고 있었음⁴⁾

3) 해촉이란 회사와 설계사 간 위촉계약의 종료, 말소란 보험협회 등록사항 삭제를 의미함. 해촉 즉시 이직되는 것이 아니라 말소하여야 이직이 가능함

4) 안철경·정세창(2017), 「보험설계사의 이직 요인과 정착률 제고 방안」, 『보험금융연구』, 제28권, 제4호, 89호, p. 9

- 이로 인해 보험회사 전속설계사 수는 감소하는 반면 GA소속 설계사 수는 지속적으로 늘어나 전체 설계사 중 GA소속 설계사가 차지하는 비중은 2017년 말 53.6%에 이릅니다

- 국회입법조사처(2017)⁵⁾의 조사 결과에서도 2014년 생·손보험회에 등록 말소한 인원 중 2016년 말까지 대리점 포함 2회 이상 이직한 설계사 인원은 총 이직 인원 중 44.6%에 이릅니다⁶⁾

■ 이와 같은 설계사들의 조기 퇴직과 잦은 이직으로 전체 설계사 중 근속연수 3년 미만인 자의 비중이 50%를 상회하고 있어 고아계약의 발생 가능성이 높음

- 2017년 기준 생명보험과 손해보험 등록설계사 중 근속연수가 3년 미만인 설계사가 각각 56.4%와 55.6%이며, 5년 이상 장기간 근무하는 비중은 35% 수준임

〈그림 2〉 설계사의 이직과 근속연수 현황

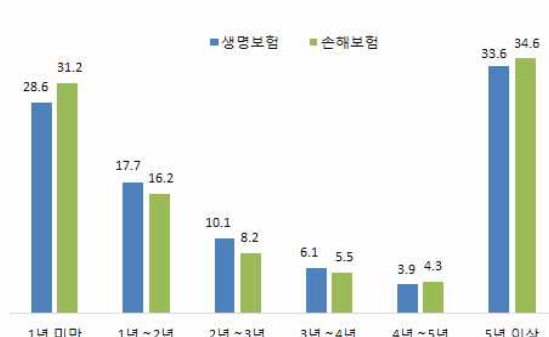
〈설계사 수 추이(전속설계사 vs. GA소속 설계사)〉

(단위: 천 명, %)



〈설계사 근속연수별 비중(2017년)〉

(단위: %)



자료: 금융감독원; 생명보험협회; 손해보험협회

■ 보험설계사의 퇴직 또는 이직으로 인한 고아계약의 발생은 불완전판매나 민원 등 소비자 보호 측면에서 상당한 문제점을 노출시키고 있음

- 설계사들의 잦은 이직 또는 조기 퇴직은 불완전판매 가능성을 높이고, 소비자에게 적합한 정보 및 서비스 제공이 이루어지지 않아 보험민원으로 연계될 가능성이 높음
 - 2017년 기준 13월차 설계사 정착률과 설계사 채널의 불완전판매 비율 간의 상관계수는 -0.56, 13월차 설계사 정착률과 보유계약 10만 건당 민원 건수 간의 상관계수는 -0.36으로 나타남

5) 김창호(2017), 「철재 보험설계사의 문제점과 향후 과제」, 『이슈와 논점』, 제1258호, 국회입법조사처

6) 이직자 비중(생·손보험회): (1회) 55.4%, (2회) 24.3%, (3회) 10.2%, (4회 이상) 10.1%(김창호(2017) 재인용)

〈그림 3〉 소비자 보호 측면에서의 설계사 정착률(생명보험)

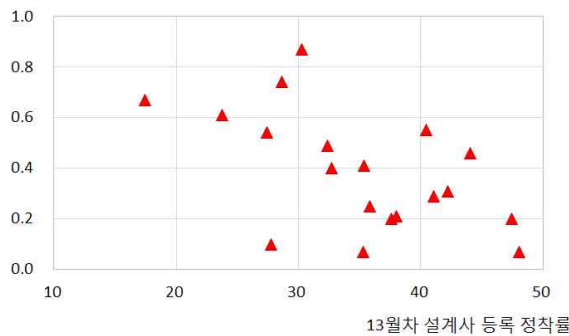
〈설계사 정착률 vs. 불완전판매 비율(설계사채널)〉

(단위: %)

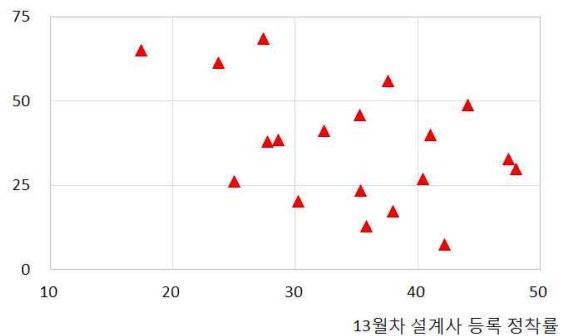
〈설계사 정착률 vs. 민원 건수〉

(단위: %, 건)

설계사 채널의 불완전판매비율



보유계약 10만 건당 민원건수



자료: 생명보험협회, 업무보고서

■ 한편, 고아계약의 경우 관리해주는 설계사가 있는 계약에 비해 상대적으로 해약률이 높아 보험회사의 수익성 측면에서도 부정적 요인으로 작용함

- 설계사 정착률과 보험계약 유지율 간에는 정(+)의 관계가 있으며, 근속연수가 짧은 설계사 비중이 높은 회사일수록 계약유지율이 낮음
 - 13월차 설계사 정착률과 61회차 보험계약 유지율 간 상관계수는 0.56이며, 3년 미만 근속자 비중과 61회차 보험계약 유지율 간 상관계수는 -0.49임
- 한편, 미국의 연구 결과에서도 고아계약의 경우 정상 계약에 비해 해약률이 높은 것으로 조사됨⁷⁾

〈그림 4〉 설계사 정착률과 계약유지율 간 관계(생명보험, 2017년)

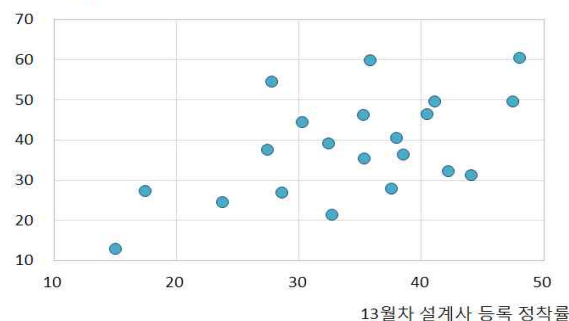
〈13월차 설계사 정착률 vs. 61회차 계약유지율〉

(단위: %)

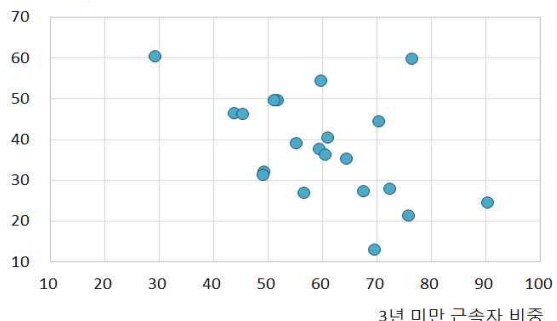
〈3년 미만 근속자 비중 vs. 61회차 계약유지율〉

(단위: %)

61회차 계약유지율



61회차 계약유지율



자료: 생명보험협회, 업무보고서

7) A.M, Best(2016), “Anemic Yields Put Spotlight on Retention”

3. 고아계약 관리 현황



- 일부 보험회사의 경우 전속설계사의 계약 건에 대해 1차로 전산시스템을 통해 고아계약 대상을 선정하고, 클리닝(고객정보 수정 보완)과 필터링을 통해 대상고객을 분류한 후, 본사와 지점(설계사) 조직 간의 유기적 연계를 통해 지점 또는 개별 설계사에게 새로운 관리자를 지정해 주는 방식으로 관리함
 - 고아계약으로 분류될 경우 가까운 지점의 우수설계사에게 이관되는 구조로, 우수설계사는 근속기간(2년 이상), 계약유지율, 신계약 유입률, 민원 건수 등의 기준에 따라 선정하며, 이관받은 계약의 유지·관리 수준에 따라 추가 인센티브를 제공하기도 함
 - 한편, 고아계약의 발생을 사전에 예방하기 위해 설계사 정착률 제고를 목표로 설계사 인식제고 교육 등을 실시하는 육성센터 등을 운영하고 있음⁸⁾
- 새로운 관리자를 지정한 이후 회사 내 고객관리시스템(비대면/대면)을 통해 보험계약 담보내용 설명, 보험금지급 서비스 지원, 관리자 변경 안내 등 다양한 유지관리서비스를 제공함
 - 대부분 대형사의 경우 전속설계사 계약에 대해서는 고아계약 발생 시 기존계약을 (고아계약) 전담 지점에 배정하는 등 고객 케어센터에서 관리하지만 GA 등 비전속채널의 계약에 대해서는 보험회사 차원에서 관리하지 않음
- 고아계약에 대해 유지관리서비스를 수행하는 경우 계약유지율은 기존 관리계약에 비해서는 여전히 낮은 수준이지만 개선 추세이며, 고객이탈율⁹⁾이 낮아지고 충성고객화되는 추세를 보임
 - A 보험회사의 경우 관리고객과 비관리고객 간 계약유지율 차이가 약 20%p인 것으로 나타남
 - B 보험회사의 경우 고아계약 관리가 시작된 이후 이탈하는 고객비율(이탈률)이 점차 낮아져 2013년 9.0%에서 2017년 6.3%로 나타남
 - C 보험회사의 경우 설계사 해촉 예상 시 관리시스템에 이를 입력하면 자동으로 고객 및 설계사 속성을 분석해 배분하는 고객 속성 매칭 시스템을 운영하여 재배치된 담당설계사를 통해 빈틈없이 관리함으로써 유지율이 제고되고 충성고객화됨

8) 인터뉴스(2014. 10. 21), “보험사, ‘고아계약 줄이기’ 어떤 노력?”

9) 연초 대비 연말 비교 시 없어진 고객 비율

- 일부 보험회사의 경우 고아계약에 대한 관리시스템이 없고, 특히 GA의 경우는 조직적 차원의 관리가 되지 않은 경우가 많으며 대부분 GA설계사가 본인의 계약을 관리하기 때문에 고아계약 발생 시 관리 서비스가 이루어지지 않을 가능성이 있음
 - GA 계약 건에 대해서는 특정회사의 고객이 아니기 때문에 GA에서 직접 관리하고 있으나 현실적으로 체계적인 관리가 이루어지지 않거나 미흡한 수준으로 보임
 - TM 계약 건의 경우도 통상 다이렉트사업부에서 직접 관리하며, 계약 체결 후 1년이 지나면 기계약 DB로 넘겨져서 관리하는 형태로 담당 설계사가 유명무실하거나 기계적으로 관리하는 실정임
- 최근 설계사 이직 시 본인이 모집한 계약을 계속 관리할 수 있도록 하는 ‘계약이관제도’의 도입을 통해 고아계약의 관리가 필요하다는 논의가 이루어지고 있으나 보험업계와 설계사 간 입장 차이가 커서 당분간 도입이 어려울 것으로 보임
 - 업계는 설계사에게 계약관리 권한이 부여될 경우 불완전판매 등의 문제 발생 시 책임 소재가 불명확해질 뿐만 아니라 이직한 설계사에게 유지수수료를 지급하는 것도 곤란하다는 입장임
 - 현재 대다수의 보험회사가 계약을 이관받은 관리 설계사에게 평균적으로 유지수당의 30~50%를 지급하고 있는 것으로 알려짐¹⁰⁾
 - 설계사들은 현재와 같이 보험회사가 계약관리 권한을 소유할 경우 보험회사의 양적 성장 정책에 따른 불완전판매와 승환계약 문제가 지속적으로 발생할 수 있다고 주장함
 - 감독당국은 향후 소비자 권익 개선 효과를 극대화하는 방향으로 제도 도입을 검토할 것으로 밝힘

4. 시사점



- 고아계약 발생으로 인한 소비자 피해를 줄이고 보험산업의 신뢰 제고를 위해 고아계약에 대한 회사/판매 채널조직 차원의 관심과 인프라 구축이 필요하며, 고아계약의 관리 시 다음의 사항을 고려해야 할 것임
- 보험회사의 유지관리서비스 체계를 소비자 중심으로 구축하는 것이 필요함

10) 보험매일(2016. 5. 3), “계약이관제도, 유지수수료 미지급 ‘불씨’ 여전”

- 장기근속 설계사에 대한 우대, 유지율에 따른 인센티브, 맞춤형 설계, 고객보장 최적화 서비스 등 소비자를 중심으로 유지관리서비스가 이루어지도록 함
 - 고아계약 관리를 위한 서비스 제공이 1차적으로 추가 판매(Up-Selling) 등 단기적 실적 제고를 위한 마케팅의 수단으로 활용되는 것을 지양함
- 보험회사뿐만 아니라 GA와 같은 판매조직에서도 고객관리 총괄조직(예: 고객센터 등)에서 고아계약 관련 전담조직을 운영하는 것이 필요함
- 소비자중심경영 차원에서 고아계약에 대한 기준 설정, 체계적인 관리자 배정, 양질의 유지관리서비스 제공, 고아계약 관리 교육 등을 위해 별도의 센터 운영을 검토할 필요가 있음
 - 본사에서 지점 또는 판매조직(설계사)에 고아계약을 배정(매칭)할 때 보험계약(고객군) 및 판매조직의 특성을 고려하고 활동지침이나 마케팅 기준 등을 제시하는 것이 필요함
 - 일부 중·소형사는 비용 부담 등으로 관리시스템 구축에 소극적이지만 중·장기적으로 기존 계약자를 관리하는 비용이 신규고객을 유치하는 비용보다 더 적을 것임
 - 고아계약의 관리는 보험회사(관리)-영업조직(추진)-설계사(실행) 간 유기적 연계성이 중요함
- 상품별로 판매수수료와 유지관리수수료의 비중과 지급기간을 달리 적용하는 방안을 모색하는 등 유지관리에 따른 인센티브를 명확히 구분하여 운영할 필요가 있음
- 현재는 미관리고객에 대해 방문하여 보험서비스를 제공하는 경우 방문일지 등을 통해 확인한 후 소정의 비용을 지불하는 방식으로 운영되고 있음
 - 신계약 판매에 따른 수수료와 유지관리기간 동안 지급하는 수수료를 보다 명확하게 구분하여 운영하는 방안을 검토할 필요가 있음
- 감독당국도 불완전판매나 민원을 선제적으로 차단하고 보험계약자의 신뢰 회복을 위해 고아계약에 대한 기준(정의) 설정 및 관리지표 개발을 통해 주기적으로 관리 실태를 파악하여 공시하는 등 소비자 보호가 실효성있게 추진될 수 있도록 할 필요가 있음 [kiri](#)