



생명보험 설계사의 고연령화와 보험회사의 과제

안철경 선임연구위원, 정인영 연구원

- IT 기술 발달로 비대면 채널이 확산됨에 따라 설계사 인력 축소와 설계사의 고연령화가 진행 중임
- 국내 생명보험 설계사 조직 또한 신규 경쟁채널의 등장, 청년층의 저조한 신규진입, 설계사에 대한 낮은 선호도 등으로 고연령화가 빠르게 진행 중임
 - 30세 미만 설계사의 비중은 2017년 기준 5.7%로 1997년 대비 16.0% 감소했으며, 50세 이상 설계사 비중은 30%p 증가한 40.7%임
 - 고연령화는 여성설계사(50세 이상 비중, 45.6%)가 남성설계사(24.9%)보다 빠르게 진행되고 있으며, 회사 형태별로는 대형사(47.0%), 중·소형사(36.3%), 외자계(22.3%) 순임
- 설계사의 고연령화가 진행될수록 신계약에 대한 생산성이 낮아지고, 단순한 상품판매에 집중하는 경향을 보이며, 영업조직의 역동성이 상실되면서 손익구조에도 부정적 영향을 미쳐 기존 설계사 중심 보험회사 영업모델의 지속가능성에 대한 논의를 촉발시킬 것으로 예상됨
 - 채널 포트폴리오가 고령의 여성설계사 중심이어서 젊은 고객을 발굴할 수 있는 기회가 적고 장기적으로 연계판매 기회가 적어서 성장을 저해할 수 있음
 - 아울러 고객의 고령화는 보험회사의 손익구조 악화로 이어질 가능성도 있음
- 보험회사는 설계사의 고연령화에 따라 설계사 인력 및 조직 인프라 재구축을 고려할 필요가 있음
 - 자문설계형 채널과 단순판매형 채널로의 역할 분담 등 보험시장의 신환경에 상응하는 인력 및 조직 인프라 재구축에 대비할 필요가 있음
 - 국내 청년실업률이 급상승하는 현실에서 양질의 젊은 인력을 활용할 수 있는 다양한 일자리 프로그램을 개발하되 일정기간 임금을 보전해 주는 단기적 대책보다는 장기적 투자를 통해 생산성 및 직업안정성을 높일 수 있는 근본적인 대책 마련을 고려해야 함
 - 상품의 고도화·복잡화에 따라 고연령 설계사의 완전판매를 지원하기 위한 효과적인 재교육이 필요하며, 이를 위해 현재의 설계사 보수교육제도를 개선해야 함

1. 검토배경



- IT 기술 발달로 비대면 채널이 확산됨에 따라 설계사 인력 축소와 더불어 설계사 조직의 고연령화가 진행되고 있음
 - 세계경제포럼(WEF 2017) 발표에 따르면, 미국 생명보험산업에 종사하고 있는 설계사의 평균연령은 59세이며 네 명 중 한 명은 1년 이내에 은퇴할 것으로 전망함¹⁾
- 설계사 조직 고연령화 현상의 원인은 기본적으로 저출산·고령화 등임
 - 인력구조 고령화는 보험산업뿐 아니라 산업 전반에 걸쳐 나타나는 현상으로, 고령인구의 증가, 생산가능인구 감소, 고학력화에 따른 노동시장 진입 지연 등 사회·경제적 요인 등이 복합적으로 작용하고 있음
- 특히, 디지털 기술 확산으로 과거 상품판매과정에서 설계사가 담당하던 기능을 온라인이나 인공지능 등으로 대체하는 사례가 늘면서 젊은 인력의 진입 감소로 설계사의 고연령화 현상이 가속화되고 있음
 - 일본의 AXA 다이렉트 생명은 은행과의 업무제휴를 통해 얼굴인증을 통해 고객의 성별과 나이를 추측한 후 보험료 산출 및 상품 소개가 가능한 로봇 Pepper를 2017년 도입함²⁾
 - 라이프넷 생명은 LINE, Facebook Messenger에서 채팅 봇의 자동응답 기능을 활용한 보험료 견적서비스를 2017년부터 제공함
- 설계사 고연령화는 생산성과 비용구조(인건비 등)에 영향을 미치므로 설계사 영업을 중심으로 성장해 온 전통적 판매구조에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상됨
- 이에 보고는 우리나라 생명보험 설계사의 고연령화 현황과 특징을 살펴보고 보험회사에 미치는 영향과 과제를 검토하고자 함

1) Precise(2017), "Independent Insurance Agents Face Looming Workforce Gap"

2) PR TIMES(2017. 8. 7), "アクサダイレクト生命, 百十四銀行にPepperを導入"

2. 설계사 조직의 고연령화 현황 및 특징



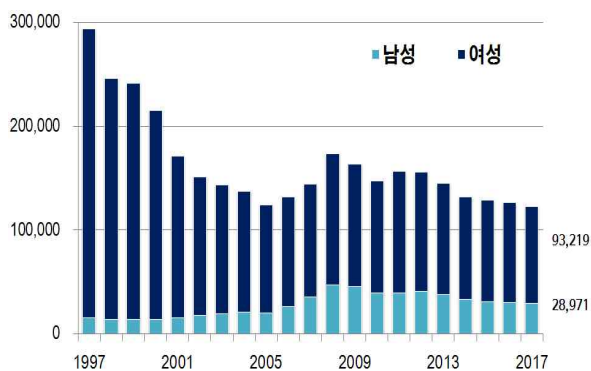
■ 국내 생명보험산업의 경우도 신규 판매채널 등장, 청년층의 낮은 노동시장 진입, 설계사 직업에 대한 낮은 선호도 등으로 설계사 조직의 고연령화가 급속히 진행되고 있음

- 방카슈랑스 채널의 등장, TM, CM, 홈쇼핑 등 온라인채널의 성장에 따라 설계사 중심의 전통적인 대면모집 비중이 축소와 더불어 설계사 인력의 감소로 이어지고 있음
 - 2017년 기준 생명보험의 설계사 수는 12만 2,190명(남성: 28,971명, 여성: 93,219명)으로 과거 20년간 연평균 4.3% 감소한 것으로 나타남³⁾⁴⁾
 - 설계사 채널을 통한 상품판매 비중은 2001년 60.3%에서 2016년 16.3%로 크게 감소함⁵⁾
- 상대적으로 높은 판매수수료를 받을 수 있는 독립보험대리점으로서의 이탈, 설계사 시장에 대한 청년층의 신규 진입 저조 등의 여파로 설계사 조직의 고연령화가 급속히 진행된 상황임
 - 생명보험 산업의 30세 미만 설계사의 비중은 2017년 기준 5.8%로 1997년 대비 16.0%p 감소한 반면, 50세 이상 설계사는 30%p 증가한 40.7%임

〈그림 1〉 생명보험 설계사 수 추이 및 연령별 분포

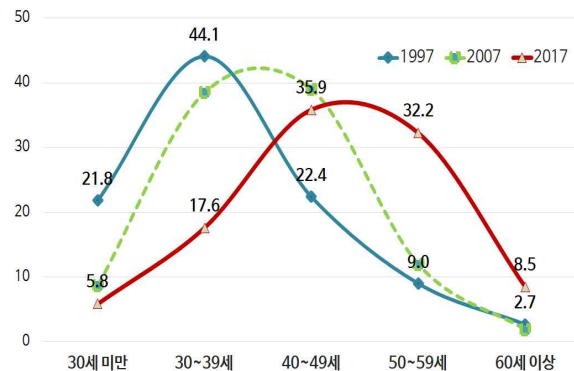
〈설계사 수 추이〉

(단위: 명)



〈설계사 연령별 분포〉

(단위: %)



자료: 생명보험협회, 생명보험통계

3) 등록설계사 기준이며(교차설계사 포함) 대리점 소속 설계사는 포함하지 않음(이하 동일)

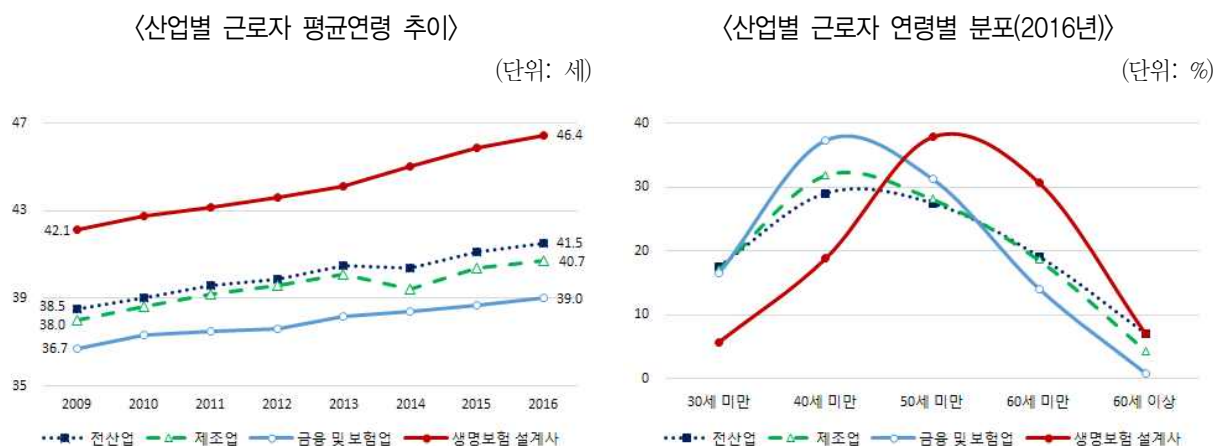
4) 과거 20년 동안(1997~2017년) 여성설계사는 5.3% 감소한 반면, 남성설계사는 3.3% 증가하였음

5) 생명보험협회, 생명보험통계

■ 국내 생명보험 설계사 조직의 평균연령은 다른 산업에 비해 높고, 고령화 속도도 더 빠른 것으로 나타남

- 2016년 기준 생명보험 설계사 조직의 평균연령은 46.4세로 전산업 41.5세, 제조업 40.7세, 금융 및 보험업(설계사 제외) 39.0세에 비해 높음
- 2009년부터 2016년까지 평균연령의 연평균 증가율은 전산업 1.1%, 제조업 1.0%, 금융 및 보험업 0.9%에 비해 생명보험 설계사는 1.4%로 더 높은 것으로 나타남

〈그림 2〉 산업별 근로자 평균연령 및 연령별 분포



자료: 고용노동부, 고용형태별근로실태조사; 생명보험협회, 생명보험통계

■ 국내 설계사 조직의 고연령화 현상은 성별, 회사 형태별로 다음과 같은 차이를 보이고 있음

■ 첫째, 설계사 조직의 고연령화는 여성이 남성보다 빠르게 진행되고 있음(〈표 1〉 참조)

〈표 1〉 설계사 조직의 성별 · 연령별 분포

(단위: %)

구분		30세 미만	30~39세	40~49세	50~59세	60세 이상	평균 연령
남성	1997	49.3	34.0	8.9	4.6	3.1	33.1
	2007	18.5	52.1	26.2	2.9	0.3	36.6
	2017	15.3	29.1	30.7	19.6	5.3	42.1
여성	1997	20.4	44.6	23.1	9.2	2.7	37.9
	2007	5.4	34.1	43.2	14.9	2.3	42.5
	2017	2.9	14.0	37.5	36.2	9.4	48.5

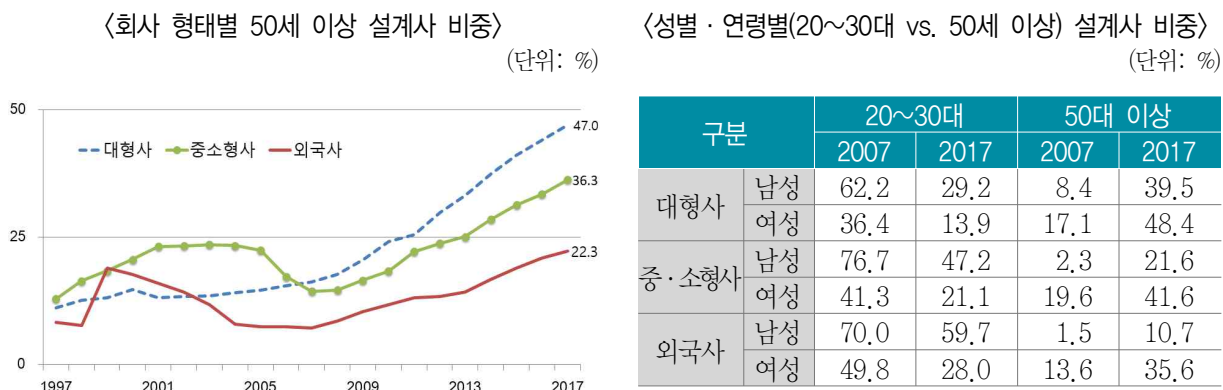
주: 평균 연령은 각 구간별 중위값을 사용하여 계산함
 자료: 생명보험협회, 생명보험통계

- 50세 이상 여성설계사는 1997년 11.9%에 불과하였으나, 2017년 기준 45.6%로 크게 증가함
 - 1997년에는 여성설계사의 연령대별 비중은 30대(44.6%), 40대(23.1%), 20대(20.4%) 순이었으나, 2017년에는 40대(37.5%), 50대(36.2%), 30대(14.0%) 순임
- 남성설계사 중 50세 이상의 비중은 1997년 7.7%를 차지하였으나 2017년 기준 24.9%에 이룸
 - 1997년에는 남성설계사 인력의 주 연령대는 30세 미만(49.3%)이었으나, 현재는 40대의 비중(30.7%)이 가장 높게 나타나고 있음

■ 둘째, 회사 형태별⁶⁾로는 여성 중심 대규모 설계사 조직을 기반으로 성장해 온 대형사 설계사 인력의 고연령화 진행 속도가 빠른 특징을 보이고 있음(〈그림 2〉 참조)

- 국내 대형사의 경우 50세 이상 설계사 비중은 1997년 11.1%에 불과하였으나, 2017년 현재 47.0%까지 확대된 것으로 나타남
 - 2017년 기준 중·소형사와 외국사의 50세 이상 설계사 비중은 각각 36.3%와 22.3%임
 - 젊은 계층에 대한 신규채용에 어려움을 겪음에 따라 대형사의 경력단절여성을 대상으로 한 영업 조직 운영전략 구사 사례가 늘어나는 것도 여성설계사 고연령화의 한 원인으로 작용함⁷⁾
- 반면, 과거 고학력 젊은 남성설계사 중심의 영업전략을 추진하였던 외국사는 국내 대형사나 중·소형사에 비해 인력 고연령화 속도가 상대적으로 느린 편임
 - 특히, 외국사의 50세 이상 남성설계사 비중은 10.7%로 대형사(39.5%)에 비해 크게 낮음

〈그림 3〉 생명보험 회사 형태별 고연령 설계사 비중



주: 데이터 일관성을 위해 동양생명은 중·소형사, ING생명은 외국사로 분류함
 자료: 생명보험협회, 생명보험통계

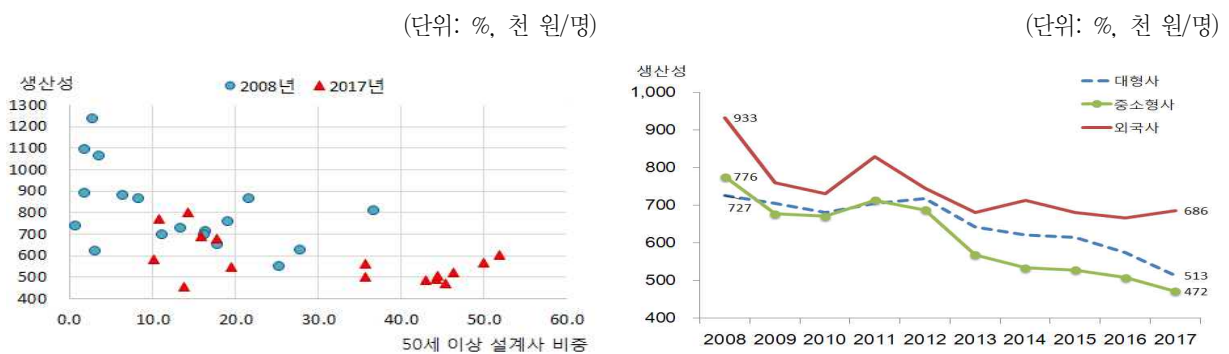
- 6) 2017년 기준, 회사형태별 설계사 조직 규모는 대형사 74,434명(60.9%), 중·소형사 29,194명(23.9%), 외국사 18,562명(15.2%)으로 나타남
- 7) 매일경제(2017. 7. 14), “경단녀 보험설계사 신바람”; 머니투데이(2017. 9. 13), ““투잡도 경단녀도 환영” 설계사 모시기 전쟁”

3. 설계사 고연령화의 영향



- 연령과 생산성에 관한 다수 연구에서는 노동시장 진입 후 경험축적으로 나이가 들수록 생산성이 증가하나 일정 연령을 초과하면 육체적·정신적 능력 저하로 성과가 하락하는 역 U자형의 관계가 나타남⁸⁾
 - 다만, 복잡한 보험상품의 경우 고객과의 직접적인 접촉을 통한 설명 및 권유 등 경험이나 전문지식이 필요한 경우 고연령자의 개인적인 역량이 더 중요할 수도 있음
- 이에 따라 설계사의 연령이 높아질수록 활동량이 줄어들고 복잡한 상품에 대한 이해와 설명 등이 원활하게 이루어지지 않아 생산성이 저하되는 경향이 나타날 것으로 예상됨⁹⁾
 - 젊은 설계사에 비하여 고연령 설계사는 상대적으로 신규 고객을 만나는 활동량이 떨어질 수밖에 없고 이에 따른 생산성의 저하가 예상됨
 - 생산성 측면에서는 기존 고객을 대상으로 한 영업에서 고연령층 설계사가 현저하게 낮다고는 할 수 없으나¹⁰⁾ 신규 고객을 대상으로 하는 신계약에 대한 생산성은 낮다고 볼 수 있음
 - 설계사의 고연령화에 따른 생산성 하락은 전반적으로 나타나는 현상으로 보임(〈그림 3〉 참조)

〈그림 4〉 설계사의 고연령화로 인한 영향(50세 이상 설계사 비중 vs. 생산성)



주: 1) 생산성 = 월납초회보험료 / 가동 인원

2) 법인영업, 대리점, TM 실적자료를 제외한 전통적인 설계사(FP) 영업 실적을 토대로 산출

3) 은행계열은 제외

자료: 생명보험회사 월별교환통계 내부자료

8) Göbel & Zwick(2012); Ruzik-Sierdziński et al.(2013); Van Zyl(2013)(지은정(2017), 「60세 이상 고령근로자의 생산성에 대한 인식연구」, 『보건사회연구』, 37(3) 재인용)

9) 안철경(2009), 「보험 판매자의 고객지향성, 전문성 및 개별적 특성이 판매성과에 미치는 영향」, 『보험학회지』, 82권

10) 보험개발원(2013)의 채널별 손익분석에 따르면 설계사 채널의 수익성과 성장 기여도가 타 채널보다 상대적으로 우수함

■ 종신보험, 변액보험 등 보험상품이 점차 복잡화·고도화되고 완전판매 등 소비자보호 이슈가 중요해지면서 지식적 기반이 약한 고연령층 설계사가 비교적 단순한 상품판매에 집중하는 경향이 나타남

- 고연령층 설계사의 경우 변화하는 시장 환경과 상품 등에 대한 정보의 이해와 이에 대한 대응에 둔감할 수밖에 없음
- 따라서 변액보험, 종신보험과 같은 다소 복잡한 상품보다는 정기보험이나 공시이용형 연금보험과 같은 단순한 상품판매가 많은 경향이 있으며, 최근 들어 GA에서조차도 판매가 수월한 단기형(갱신형) 손해보험상품 판매비중이 높아지는 경향이 있음
 - 손해보험 보장성상품의 GA 판매비중은 2007년 14%에서 2016년(1~4월) 34.5%로 증가¹¹⁾

■ 기존 설계사의 고연령화와 더불어 젊은 설계사의 신규 유입이 저조하고 GA로 이동하는 경향이 나타나면서 영업지점 분위기의 역동성이 상실되고, 이러한 환경하에서 기존 설계사 중심 보험회사 영업모델의 지속가능성에 대한 논의가 촉발될 것으로 보임

- GA소속 설계사 중 보험회사에서 이동해 온 비중이 88.1%(2011년 기준)로 대부분을 차지하고¹²⁾ GA 설계사 수가 지속적으로 증가하는 추세 등을 고려하면 향후 보험회사의 수익성 및 성장성 저하가 우려됨
- 설계사의 평균 연령이 높은 지점의 경우 영업 분위기가 대체적으로 침체되거나 역동적·적극적 영업 행태가 되지 못한 결과 손익구조에까지 영향을 미칠 것임
 - 고연령화가 진전된 회사들은 채널 포트폴리오가 고령의 여성설계사 중심이어서 젊은 고객을 발굴할 수 있는 기회가 적고 장기적으로 연계판매 기회도 적어서 성장을 저해할 수 있음
 - 아울러 고객의 고령화는 보험회사의 손익구조 악화로 이어질 가능성도 있음

4. 보험회사의 향후 과제



■ 전통적 설계사 중심의 보험시장 구조 변화를 예상하여 인력 및 조직체계 등에서 새로운 환경변화에 상응하는 보험영업 인프라 구축이 필요함

11) 보험대리점협회 내부자료(2017)

12) 안철경·황진태·서성민(2011), 『생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석』, 보험연구원

- 2000년 이후 다양한 채널의 등장과 최근 GA시장의 급성장으로 설계사 제도가 변화의 조짐을 보 이면서, 향후 자문설계형 채널과 (단순)판매형 채널로 역할분담이 예상됨
- 따라서 보험회사의 설계사 인력구조, 상품 및 서비스에 대한 분석과 진단을 통해 인력의 재배치를 포함한 효율적 인력 활용에 대한 검토가 필요함

■ 설계사의 고연령화에 대응하는 가장 이상적인 방안은 장기적 관점에서 젊은 신입 설계사의 지속적인 영입 및 실효성 있는 육성 프로그램을 활용하는 것임

- 최근 국내 청년실업률¹³⁾이 급상승하고 있는 현실을 고려하여 양질의 젊은 인력을 활용할 수 있는 다양한 인센티브 및 일자리 프로그램 개발에 집중 투자하는 방안을 모색할 필요가 있음
 - 해외의 경우 보험대리인 인턴제도를 통해 고학력, 저연령 취업 희망자의 보험시장 진입을 유도 하고, 저연령기에 보험전문인 자격 취득 후 지속적 판매실무와 보수교육을 통해 설계사의 전문 성을 강화함으로써 경쟁력 있는 전속채널조직을 구축하고 있음
 - 국내 보험회사들은 졸업예정자 또는 졸업생을 대상으로 하는 청년 보험영업 인턴프로그램¹⁴⁾, 30대 여성을 대상으로 하는 세일즈매니저 리쿠르팅¹⁵⁾, 3~40대 고능률 여성조직 구축¹⁶⁾, 일 정 기간 후 성과에 따른 정규직화 등을 통해 고연령화에 대응하고 있음
- 특히 단기간 임금을 보전해 주는 단기대책보다는 근본적으로 생산성 및 직업 안정성 제고 등 구조 적인 문제를 개선하는 데 역점을 두어야 함

■ 설계사 채널의 경우 불완전판매율이 다른 판매채널에 비해 상대적으로 양호하지만 상품의 고도화 · 복 잡화에 따른 완전판매를 위해서는 기존 고연령 설계사의 효과적인 재교육이 필요함

- 현재 보험업법은 보험설계사에 대한 보수교육을 매 2년마다 받도록 의무화하고 있으나¹⁷⁾ 교육방 식이 주로 온라인으로 이루어져 실효성이 낮으며, 내용도 주로 윤리교육과 법령교육이며 상품교육 은 제도적으로 큰 비중을 두지 않음
- 다양하고 복잡한 상품구조, 수수료 및 소비자보호 이슈 등에 대한 설명을 통해 완전판매가 이루어 지기 위해서는 현재의 보수교육 프로그램에 대한 개선이 필요함 **kiri**

13) 청년실업률은 2008년 7.1%에서 2017년 9.8%로 9년 새 2.7%p 상승함(통계청)

14) 기존 남성설계사 조직이 대졸자 중심이었다면 최근 학력과 관계없이 채용 범위를 확대함

15) 세일즈매니저가 되기 위하여 6개월간의 보험영업의 훈련평가기간을 두고 6개월간의 평가를 통하여 일정 요건을 통과할 경우에는 세일즈매니저의 역할을 수행하게 됨

16) 3~40대 중심으로 유연한 출퇴근시간과 함께 일정기간(약 1.5년) 보장급을 지급하는 제도를 운영

17) 보험업법 제85조의2(보험설계사 등의 교육)