



## 일본의 보험대리점 수수료 체계 개편

정인영 연구원

기존의 일본 보험대리점 모집수수료 체계는 판매량에 따라 수수료 규모가 결정되는 구조로, 사후관리 미흡, 고객의향과 부합하지 않는 상품 판매 등의 문제가 제기됨. 이에 개편이 추진되어 대리점 수수료 산정 시 계약 유지율, 판매자 전문성, 고객만족도 등 서비스의 질적 평가지표를 도입하고, 특정상품 판매에 따른 추가 보수를 폐지함. 이로 인해 향후 대리점 모집 품질 향상이 기대되는 한편, 대리점 경영의 독자성을 저해한다는 견해도 존재하므로 제도운영 경과에 주목할 필요가 있음

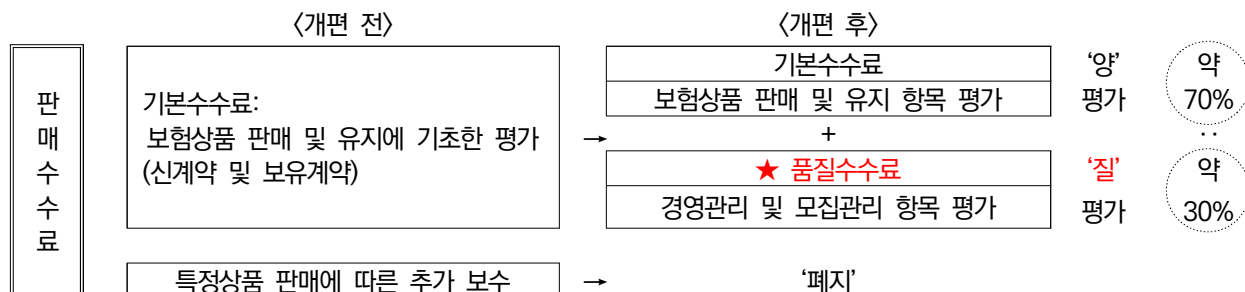
■ 최근 일본 보험회사들은 ‘실적 위주의 영업’에서 ‘고객 중심 영업’으로의 전환을 목표로 보험대리점 수수료<sup>1)</sup> 산정 시 계약유지율, 고객불만건수, 사후관리서비스 등의 질적 평가지표를 반영하기로 결정함<sup>2)</sup>

- 2018년 이전 보험대리점 수수료체계는 신계약액 또는 보유계약액 등 판매량을 중심으로 한 양적 평가를 기초로 하였음
  - 또한 보험회사가 자사 상품에 대한 판매를 유도하기 위해 특정상품 판매량(건수)에 연동하여 추가로 수수료를 지급하는 사례도 존재하였음
- 변경된 수수료체계 하에서는 추가 보수를 폐지하고, 각 대리점의 모집품질을 평가한 후 그 결과에 따라 대리점별로 판매수수료를 차등화 함
  - 일정 판매량을 초과하는 경우 또는 타사와의 판매경쟁을 고려하여 특정상품(캠페인상품)에 대한 판매실적을 기초로 기본수수료 외에 추가로 지불하던 수수료(인센티브 보수)를 폐지함
  - 한편 보험계약유지율, 고객만족도, 사후관리서비스 및 고객대응시스템 등 질적 평가지표를 반영함
- 이 같은 대리점 수수료 평가체계 개편으로 보험회사가 대리점에 지급하는 판매수수료는 기본수수료와 품질수수료(가산수수료)로 구분됨

1) 일본의 대리점수수료는 2003년 4월부터 완전 자유화됨; 日本損害保険代理業協会(2015), “代理店制度・募集制度関連の動向”

2) 日本経済新聞(2020. 1. 6), “保険ショップ 販売適正に・生保、手数料基準を統一”; 생명보험문화센터(2018)의 조사에 따르면, 보험대리점을 통해 체결되는 보험계약은 매년 증가하고 있음. 보험대리점 점유율은 2006년 11%에서 2018년도는 18%로 증가한 반면, 대형사의 주력 판매채널인 영업직원(설계사) 점유율은 66%에서 54%로 하락함

〈그림 1〉 일본의 대리점 판매수수료 평가체계 개편 전·후 비교



자료:堀友一(2019. 12)

■ 이러한 보험대리점에 대한 보험회사의 수수료 평가체계 개편은 판매자의 신의성실 의무(Fiduciary Duty) 이행을 목적으로 함<sup>3)</sup>

- 2013년 6월, 금융심의회 보고서는 다양한 보험상품을 취급하는 대리점에서 고객의 니즈보다 판매수당이 많은 보험회사의 상품을 권유하는 이른바 ‘수수료 편향’ 문제가 나타날 수 있다는 점에 주목하며, 대리점의 비교판매 방식 개선 방향성 제시하고, 준수여부에 대한 금융당국의 감독·검증 필요성을 제기함<sup>4)</sup>
  - 이는 2014년 보험업법 개정에 반영되어 고객의향 파악 의무, 비교권유 판매 규정 등이 신설됨<sup>5)</sup>
- 2014년 금융청의 금융모니터링보고서에서도 보험회사가 대리점에 지급하는 모집수수료 산정 시 상품 판매량을 과도하게 반영할 경우 고객의 의도에 부합하지 않는 상품 판매로 이어질 가능성을 지적함<sup>6)</sup>

■ 그간 논의되어 온 대리점 수수료 체계 개편에 관한 주요 방향은 크게 모집의 질을 고려한 수수료 산출 지표 도입, 대리점 보상 체계의 합리성 확보에 초점이 맞추어져 왔음<sup>7)</sup>

- 2017년 금융청은 대리점 수수료 산정 시 모집의 ‘양’ 외에도 모집 ‘품질’이 반영될 필요가 있으며, 인센티브 보수는 고객에게 설명이 가능할 수 있도록 합리적으로 설정되어야 한다고 강조함<sup>8)</sup>
  - 대리점의 모집 수수료 결정 시 판매량뿐만 아니라 고객 대응, 사후관리 등 서비스의 ‘질’을 함께 고려할 것을 강조함
  - 또한 인센티브 보수의 경우 고객에게 제공한 상품이나 서비스의 질에 상응하는 합당한 보상이 아니라고 판단되며, 금액의 고액화도 문제시 된다고 지적함

3) 일본 보험대리점 수수료 평가체계 개편 논의 진행 경과는堀友一(2019. 12), “保険代理店に求められる募集品質の向上-代理店手数料体系に導入された新たな評価”, JA共済総合研究所를 참조함

4) 金融審議会(2013. 6), 新しい保険商品・サービス及び募集ルールのあり方について

5) 2014년 보험업법 개정 과정에서 수수료 공개 등이 논의되었으나, 고객이 이해할 수 있는 형태로 고지하는 것이 불가능하다는 점을 반영하여 고지보다는 상품 비교판매에 대한 체제 정비로 개정되었음. 일본의 판매보수 고지에 관한 규제 동향은 양승현(2019), 「보험상품 판매보수 고지제도 관련 해외 사례 검토」, 『KIRI 보험법리뷰』, 보험연구원 내용을 참조함

6) 金融庁(2015. 7), 金融モニタリングレポートの公表について

7)堀友一(2019. 12), “保険代理店に求められる募集品質の向上-代理店手数料体系に導入された新たな評価”, JA共済総合研究所

8) 金融庁(2017. 10), 平成28事務年度 金融レポートについて

- 생명보험협회는 『보험모집인의 체제 정비 지침(2017. 12)』을 공표하여 보험회사에게 인센티브 보수의 금액과 명목에 대한 사회통념상의 엄격한 검증을 요구하고 타당성이 확보되는 않은 보수 지급을 자제할 것을 독려함<sup>9)</sup>

■ 보험회사들의 대리점 수수료 개편은 공통적으로 질적 평가지표의 도입과 특정상품 판매에 따른 추가 보수 지급 폐지 등을 골자로 함<sup>10)</sup>

- (수수료 체계) 대리점수수료 산정 시 판매량 등 ‘양적’ 평가지표 외에 보험계약유지율, 판매자의 전문성, 고객만족도(민원 접수건수) 등과 같은 ‘질적’ 평가지표를 추가하고, 전체 판매량이나 특정상품 판매실적에 따른 인센티브 보수를 폐지함

〈표 1〉 일본 주요 보험회사의 보험대리점 수수료 평가지표

| 구분          | 日本生命 (Nippon Life)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 明治安田生命 (Meiji Yasuda)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 第一生命 (Dai-ichi)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 판매수수료 산출방식  | 기본보험금액 × 지급비율*<br>*(대리점평가×안정활동)+품질등급                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 기본수수료 × 업무품질계수*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 보험료 × 상품별기본수수료율<br>× 대리점품질수수료*<br>*품질활동계수+계약유지계수                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 기본수수료       | <ul style="list-style-type: none"> <li>계약내용 및 상품종류</li> <li>증액 및 갱신</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>계약내용 및 상품종류</li> <li>대리점 평가요소<br/>: 판매량, 유지상황</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| * 업무품질 평가항목 | <ul style="list-style-type: none"> <li>대리점 평가<br/>: 과거 모집액 및 보장보험금, 가동월수(계약 1건 이상/월)</li> <li>안정적인 모집활동<br/>: 모집기간 평준화, 정기적 가동 지속 여부(5년 평가)</li> <li>품질등급               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 자기점검(내부 품질관리)<sup>1)</sup></li> <li>② 25회차 유지율</li> <li>③ 고객중심 업무운영 체계</li> <li>④ 전문자격(FP) 보유</li> <li>⑤ 고객대응시스템 구축</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>경영관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 고객중심 권유방침 (Fiduciary Duty) 공표</li> <li>② 내부감사 및 통제</li> <li>③ 자기점검<sup>1)</sup></li> </ul> </li> <li>모집관리               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 전문자격(FP) 보유</li> <li>② 고객의향파악과정의 적절성 검증 횟수</li> <li>③ 고객불만족 건수</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>대리점 품질 평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 고객중심 권유방침 공표</li> <li>② 모집품질 관리체계 보유</li> <li>③ 모집인 교육체계 확보</li> <li>④ 취급상품 수</li> <li>⑤ 네트워크인프라 정비: 비교추천, 기존계약 관리, 사후관리</li> <li>⑥ 안정적 모집활동: 가동률</li> <li>⑦ 계약유지 및 관리: 유지율</li> <li>⑧ 불만접수건수 및 관리</li> </ul> </li> </ul> |
| 수수료 차등화     | * 품질등급계수: 0.0 ~ 1.125                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | * 업무품질계수: 0.5 ~ 1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | * 품질활동계수: 0.9 ~ 2.4<br>* 계약유지계수: 0.0 ~ 0.3                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

주: 생명보험협회가 제공하는 ‘대리점 공통 자기점검표(일반대리점)’ 기준임

자료: 각 사 홈페이지<sup>11)</sup>

9) 生命保険協会(2017. 12), “保険募集人の体制整備に関するガイドライン”

10) 2018년 이후 일부 생명보험회사를 중심으로 자발적으로 대리점 수수료체계를 개편·공개하기 시작함

11) 일본생명(<https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/customer/pdf/dairiten.pdf>), 메이지야스다생명([https://www.meiji-yasuda.co.jp/profile/news/topics/pdf/fee\\_structure.pdf](https://www.meiji-yasuda.co.jp/profile/news/topics/pdf/fee_structure.pdf)), 제일생명(<https://www.dai-ichi-life.co.jp>)

- (수수료 산정) 일본생명은 보험대리점의 25회차 유지율, 전문자격증 보유자 비율, 고객중심영업을 위한 전담조직 구축여부 등을 반영하여 대리점 품질등급을 6단계(S+ ~ D)로 구분하고 수수료를 차등화 함
  - 25회차 유지율이 85% 이상인 경우 S 또는 S+ 등급을 부여하고, 80% 이상인 경우 타 지표와의 성과를 고려하여 A, B, C 등급을 부여함
  - 그 밖에 계약품질 향상을 위해 결산 전 특정 기간에 계약체결이 집중되는 일이 없도록 모집기간의 평준화 및 정기적인 가동 지속에 따른 사무의 안정화 등 대리점의 안정적인 모집활동을 평가함
  - 품질등급에 따른 수수료 지급비율은 표준 등급인 A를 1로 보았을 때 0(D등급)~1.125(S+등급)로 차등화 함
- (수수료 지급) 보험회사가 대리점에게 지급하는 수수료 지급방식은 5년L자형(L字型), 전기간L자형(全期間 L字型), I자형(I字型) 등으로 구분이 되는데,<sup>12)</sup> 일본생명의 경우 특정등급 이상을 취득한 대리점에 한해 지급방식을 선택할 기회를 부여함
  - 예를 들어, 일본생명은 5년 L자 A형, 5년 L자 B형, 5년 평준형(5年フラット型), 10년 L자형 등 4가지 형태의 대리점수수료 형태<sup>13)</sup> 중 '5년 L자 A형(5年L字A型)'은 안정가동평가(安定稼働 평가)에서 1등급 달성, 품질등급이 A등급 이상, 승합대리점인 경우에 한해서만 선택이 가능함

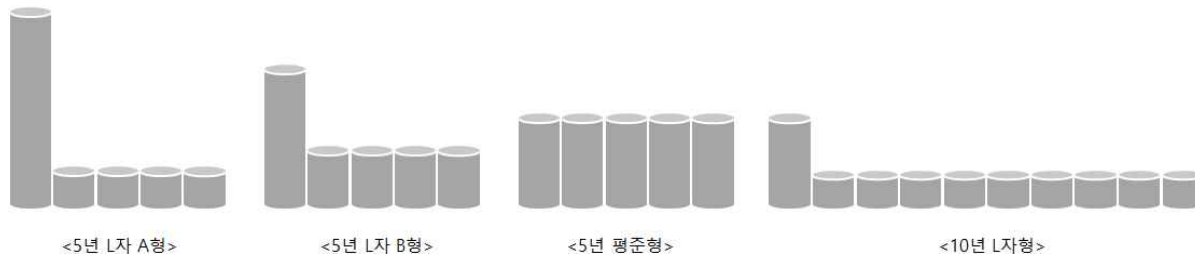
■ 이 같은 대리점 수수료 평가체계 개편을 통해 대리점 모집의 질이 향상될 것으로 기대되는 한편, 대리점 경영의 독자성을 저해할 수 있다는 견해도 존재하므로 향후 제도운영 경과에 주목할 필요가 있음

- 보험회사는 보험상품 판매량 외에도 고객응대, 보험소비자에 대한 사후 관리 등 서비스의 질 평가를 대리점 모집수수료 산정에 반영함으로써 보험소비자 만족도를 개선할 수 있을 것으로 기대됨
- 반면, 대리점 측에서는 보험회사 각사가 정한 '모집품질 평가지표' 도입은 대리점 경영의 독자성을 저해할 수 있다는 견해도 존재함<sup>14)</sup>
- 금융청은 보험회사와 대리점 양측이 납득할 수 있는 합리적인 대리점 수수료 체계가 마련되도록 논의를 진행할 필요가 있다고 지적함<sup>15)</sup> **kiri**

/information/pdf/index\_035.pdf)

12) 일본 보험대리점 수수료체계는 日本経済新聞(2016. 10. 6), “保険ショップの販売手数料、「L字型」が主流”를 참조함

13) 〈일본생명 대리점 수수료지급방식〉



14) 日本損害保険代理業協会(2018. 7), 代協活動の現状と課題

15) 金融庁と損害保険協会との意見交換会(2017. 9), <https://www.fsa.go.jp/common/ronten/201709/05.pdf>