



설계사 소득양극화 현상과 향후 과제

김동겸 연구위원, 정인영 연구원

- 개인의 성과에 따라 소득이 결정(Performance-based Pay)되는 설계사의 소득 분포는 저소득 구간과 고소득 구간 양측의 비중이 모두 높은 양극화된 'U자 형태'이며, 소득 수준은 정체 상태임
 - 생명보험과 손해보험 설계사의 월소득 분포를 살펴보면, 500만 원 초과자가 각각 21.1%, 20.1%로 가장 많고, 100만 원 미만인 자도 각각 26.4%, 26.2% 존재함
 - 월평균 소득은 생보 336만 원, 손보 299만 원으로 지난 10년간 연평균 증가율은 각각 1.0%, 2.1%를 기록하며, 생명보험 설계사 소득이 정체된 모습을 보이는 가운데 업권 간 소득 격차는 줄어들음
- 설계사의 양극화된 소득분포와 소득수준 정체 현상은 연고위주 영업방식과 고연령화된 판매인력에서 그 원인을 찾을 수 있음
 - 설계사의 상당수가 기존계약자 관리를 통한 추가영업이나 연고 모집에 의존하고 있음
 - 대다수의 설계사가 등록 초기에 지인위주 영업으로 일정 수준의 판매실적을 기록하나, 시간이 경과하며, 추가 고객을 확보하지 못할 경우 소득이 감소하고 결국 영업조직 이탈로 이어지는 현상이 발생함
 - 한편, 설계사인력 대부분이 고연령층으로 구성되어 있어, 저연령층 고객과의 점점 마련이나 이들의 교감을 얻어내는데 한계가 존재함
- 향후 비대면 채널의 성장, 코로나19에 따른 대면영업 환경 악화 등 사회·환경 변화로 인해 설계사 간 소득격차가 확대되고 소득양극화 현상이 고착화될 우려가 있음
 - 사회적 거리두기 강화 조치하에서 설계사들은 과거와 같이 고객과의 빈번한 대면접촉을 통한 영업에 한계가 존재하며, 이는 기존의 판매인력보다는 신입설계사에게 더 큰 영향을 미칠 것으로 보임
- 보험회사는 설계사 조직의 소득양극화 현상을 완화하고, 설계사의 정착률 제고 및 역량 강화를 위해 신입설계사 양성과 고객창출 방식의 변화가 요구됨
 - 보험회사가 신입 및 저능률 설계사에 대한 역량강화 지원을 통해 고능률 조직으로의 개편을 유도할 경우 설계사 소득양극화 현상을 완화하고 설계사 정착률 제고 및 생산성 향상을 도모할 수 있을 것임
 - 또한 소비자 수요에 기반한 시장개척 영업 비중을 확대한다면 설계사의 안정적인 소득 흐름과 더불어 보험산업에 대한 긍정적 이미지 및 소비자 신뢰 구축 효과를 기대할 수 있을 것임

1. 검토 배경



- 성과보상(Reward, Compensation)은 노무제공자가 조직에 제공하는 서비스에 대한 대가를 금전·비금전적 형태로 보상받는 것으로, 기업의 생산성 향상을 도모하는 하나의 수단임
 - 보상은 개인의 동기부여(Motivation)와 행동(Behavior)에 영향을 미치게 되어, 인력 유인과 유지에 필수적인 요소로 작용함
- 보험설계사의 소득은 각 사가 책정한 판매수수료 기준에 의거한 판매실적(성과)에 연동되어 있으며, 설계사들이 보험 영업을 통해 적정 소득확보가 어려운 경우 이탈로 이어져 기업의 영업력 손실을 초래할 수 있음
 - 소득은 조직 내 갈등 및 수수료 수준, 개인의 인적특성 등과 더불어 설계사 이탈의 주요요인임¹⁾
- 현재 설계사 소득분포는 중간소득 계층이 적고 양 극단이 밀집된 형태를 보이고 있는데, 향후 비대면 채널의 성장, 코로나19에 따른 대면영업 환경 악화 등으로 이러한 양극화된 분포가 심화되고 고착화될 우려가 있음
 - 코로나19에 따른 사회적 거리두기 확산으로 대면영업이 어려워지면서, 기존 보유고객 규모, 능력의 고저 등에 따라 설계사 간 소득격차가 확대될 가능성이 있음
 - 구성원내 임금격차와 조직성과 간 관계에 대한 논란의 여지는 존재하나, 지나친 소득격차는 구성원들 간 사기저하 및 조직 내 갈등을 유발할 수 있어 이를 해소하기 위한 경영진의 고민이 요구됨
- 본고에서는 최근 설계사 소득수준 변화 특징과 더불어, 소득 양극화로 대변되는 현재 설계사 시장의 특징을 분석하여 보험회사에 주는 시사점을 도출하고자 함

2. 설계사 소득구조 변화 및 특징



1) 전속설계사 조직의 이탈에 관한 요인 분석은 '김동점·정인영(2020), 「설계사 정착률 현황과 보험회사의 과제」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원'을 참조하길 바람; 보험대리점협회(2020)의 설문조사 결과, 설계사 소득수준이 낮을수록 평균 이직횟수가 더 많음; 보험대리점협회(2020), 「2020년 법인보험대리점 소속 설계사 대상 설문조사」

가. 업권 간 소득격차 축소

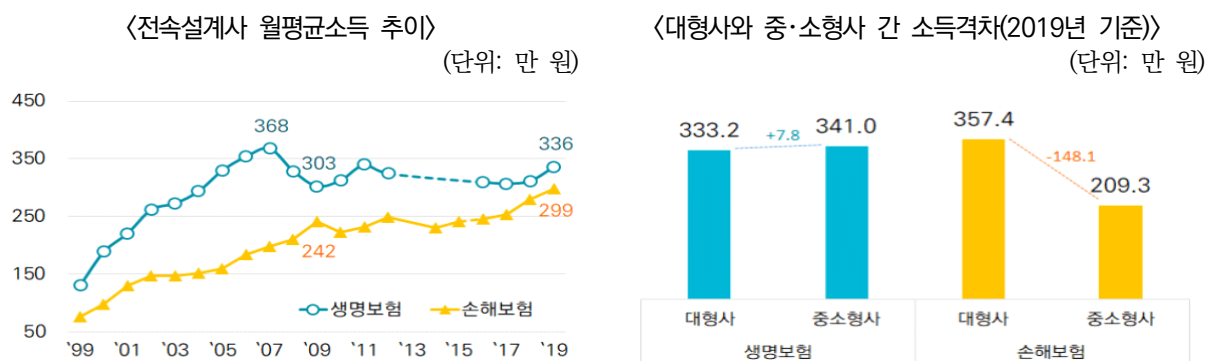
■ 2019년 기준 생명보험과 손해보험 전속설계사(이하, '설계사')의 월평균소득은 각각 336만 원, 299만 원임

- 업권 간 설계사 소득이 차이를 보이는 것은 판매상품, 보장대상 및 가입금액 차이가 존재하기 때문임
 - 설계사 소득의 대부분은 보험상품 판매에 대한 대가로 보험회사로부터 수취하는 모집수수료로, 상품별로 차이가 있음
- 2010년 이후 생명보험 설계사 소득은 정체 상태를 보인 반면, 손해보험 설계사 소득이 증가함에 따라 업권 간 월평균 소득 격차는 줄어들고 있음
 - 최근 생명보험 설계사의 소득정체는 생보산업의 저성장에서 비롯하는 것으로 보임
 - 지난 10년('09~'19)간 생·손보 설계사 월평균소득의 연평균 증가율은 각각 1.0%, 2.1%임²⁾

■ 회사별 설계사의 임금 격차는 소속 회사 규모보다는 각 사의 상품구성, 수수료 수준이 미치는 영향이 큼

- 일반 제조업의 경우 회사 규모에 따라 임금격차가 존재하나, 보험설계사는 본인 성과에 따라 소득수준이 결정되는 구조로 회사별 설계사 임금 수준은 회사 규모보다는 각 사의 수수료 수준에 크게 영향을 받음
- 또한 설계사 소득인 모집수수료는 상품별로 차이가 존재하여, 각 사의 주력상품에 따라 회사 간 설계사 소득수준 차이가 발생할 수 있음
 - 일부 중·소형 생명보험사에서는 수수료율이 높은 종신보험이나 변액보험에 대한 판매 비중이 상대적으로 높아, 대형사보다 설계사의 월평균 소득 수준이 높게 나타남

〈그림 1〉 보험회사 전속설계사 월평균소득



주: 1) 점선은 미확인 수치임

2) 회사 간 소득격차 차이는 전속설계사를 500인 이상 보유한 회사를 대상으로 산출함

자료: 보험회사 업무보고서; 금융감독원 보도자료 등

2) 임금근로자 월평균 소득은 2009년 8월 기준 185.5만 원에서 2019년 8월 기준 264.3만 원으로 연평균 증가율은 3.6%를 기록함; 통계청, 「경제활동인구조사」

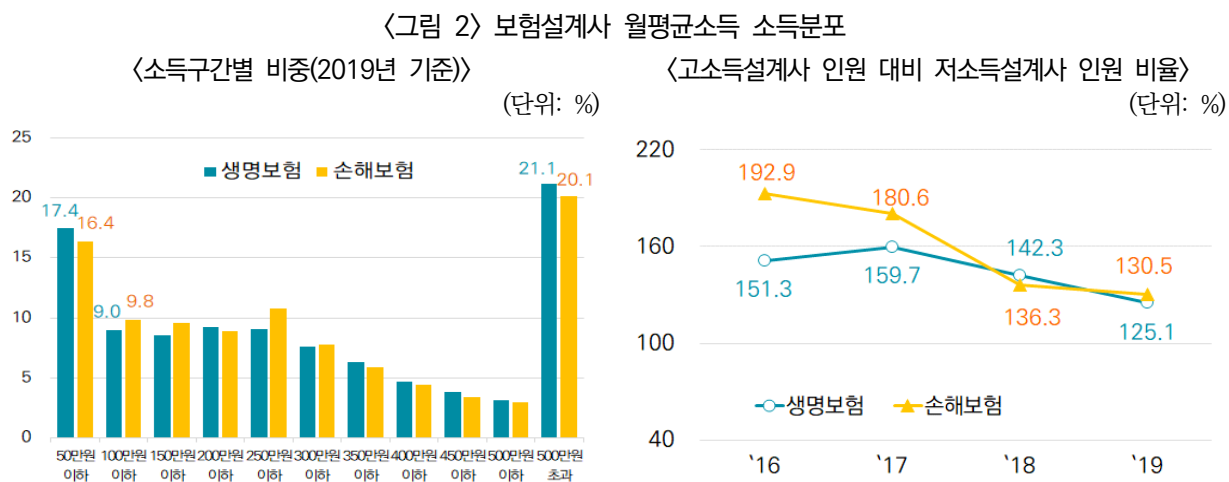
나. 양극화된 소득구조

■ 개인의 성과에 따라 소득이 결정(Performance-based Pay)되는 설계사의 소득분포는 저소득구간과 고소득구간 양측의 비중이 모두 높은 양극화된 ‘U자 형태’를 띠고 있음(그림 2) 참조³⁾

- 생명보험과 손해보험 설계사의 월소득 분포를 살펴보면, 500만 원 초과자가 각각 21.1%, 20.1%로 가장 많고, 100만 원 미만인 자도 각각 26.4%, 26.2% 존재함
- 보험회사와 GA 소속 설계사의 소득수준을 조사한 이지만(2018)⁴⁾의 결과를 토대로 소득 구간을 50만 원 단위로 보다 세분화하여 추정해보면, 설계사 소득분포는 ‘U자 형태’에 가까움

■ 최근 이러한 설계사 소득의 양극화 현상은 다소 완화되는 추세이나, 여전히 고소득(고능력) 설계사인력 대비 저소득(저능력) 설계사인력 비중이 높음

- 월평균소득 500만 원을 초과하는 고소득설계사 대비 월소득 100만 원 이하 저소득설계사 인력 비중이 하락 추세를 보이고 있으나, 해당 지표값이 여전히 100% 이상을 상회하고 있음
- 보험설계사가 타 직업군과 달리 저소득자의 비중이 높은 것은 보험회사가 설계사의 성과에 따라 모집수 수료를 지급하는 구조임에 따라 양 당사자 간 위촉계약 관계가 유지되기 때문임



주: 저소득자 대비 고소득자 비율 = 월평균소득 100만 원 이하 설계사 수 / 월평균소득 500만 원 초과 설계사 수
 자료: 보험회사, 「업무보고서」를 기초로 추정함

3) 일반적으로 고등급 비중이 높은 근로자의 소득은 ‘자연대수 정규분포’의 특징을 보임

4) 이지만(2018. 11. 20), 「보험설계사의 사회보험 적용이 보험 산업에 미치는 영향 분석」, 국회공청회

3. 설계사 소득양극화 및 소득수준 정체 원인

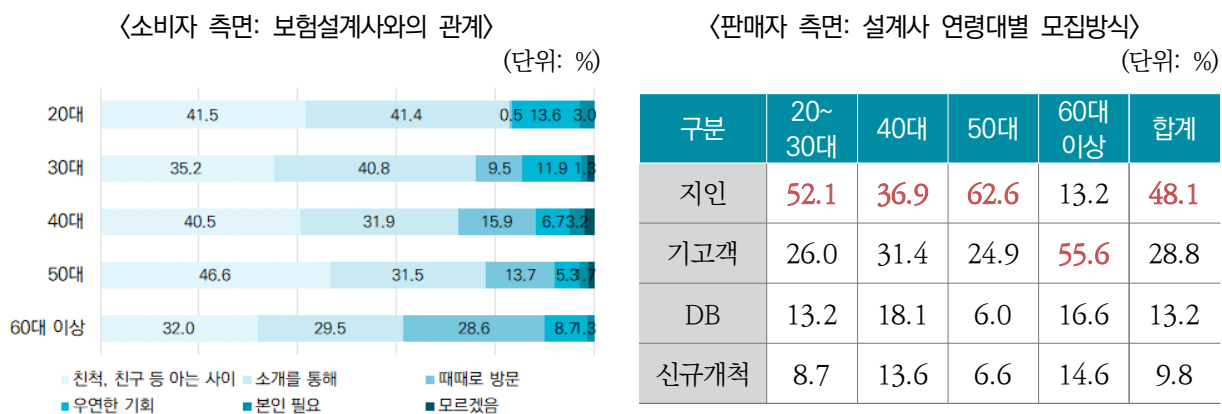


가. 영업방식: 지인영업에 대한 높은 의존

■ 설계사들의 보험영업 방식 중 상당 부분이 지인을 대상으로 상품을 권유하고 계약을 체결하는 형태임

- (소비자 측면) 생명보험협회 설문조사(2018)에 따르면, 설계사를 통한 보험가입 시, 소비자와 계약체결 담당설계사와의 관계는 친척 및 친구 등 지인(40.1%), 소개를 통한 관계(33.2%) 등의 순임⁵⁾
 - 특히, 40대 이상 연령층에서 지인 설계사를 통해 가입한 비중이 가장 높음
- (판매자 측면) 한국보험대리점협회 설문조사(2020)에 따르면, 설계사의 고객창출은 신규개척보다는 기존 계약자 관리를 통한 추가계약이나 지인 등 연고 모집 비중이 높다는 사실을 알 수 있음⁶⁾
 - 설계사의 모집 비중은 지인(48.1%), 기존고객(28.8%), DB(13.2%), 신규개척(9.8%) 등의 순이며, 연령대별로도 60대 이상 설계사를 제외한 전 연령층에서 지인영업 비중이 가장 높음
 - 60대 이상 설계사는 기계약자 관리를 통한 영업이 전체 모집 중 절반 이상(55.6%)을 초과하고 있는데, 이는 장기간 영업에 따라 다수의 고객을 확보하고 있기 때문인 것으로 보임

〈그림 3〉 소비자의 보험가입 방식과 보험설계사의 영업방식



자료: 생명보험협회(2018), 『15차 생명보험 성향조사』

- ##### ■ 연고위주 영업방식은 설계사들의 지속 가능한 소득 확보를 어렵게 만드는 요인으로 작용할 수 있는데, 이러한 영업의 한계점은 등록기간별 월평균소득 추이를 보면 보다 명확히 드러남

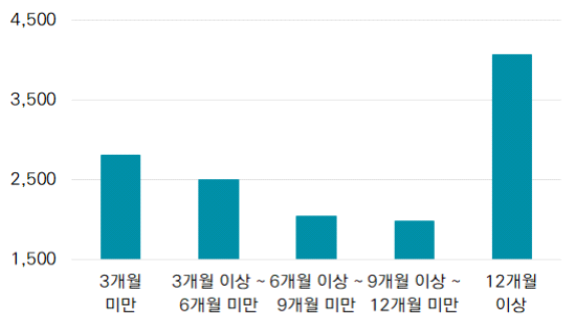
5) 생명보험협회(2018), 『제15차 생명보험 성향조사』

6) 한국보험대리점협회(2020. 8), 『2020년 법인보험대리점 소속 설계사 대상 설문조사』

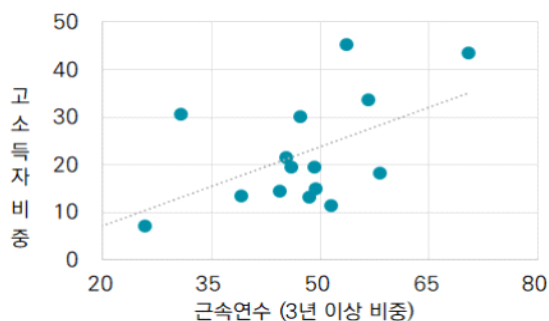
- 설계사의 근속기간별 평균소득은 보험회사에 신규로 등록한 이후, 시간이 경과하면서 점차 감소하다가 12개월이 경과하면 다시 증가하는 양상을 보임
 - 지인위주의 영업방식은 설계사 등록 초기에 판매실적이 집중돼 일정 소득을 확보할 수 있으나, 시간이 경과하여 고객확보가 어려워질 경우 점차 소득이 감소할 수 있음
 - 한편, 지인영업에 그치지 않고 새로운 고객을 개척하는 단계가 되면 다시 소득이 증가하는데, 대다수의 설계사들이 그 단계에 이르지 못하고 탈락하는 현상이 나타남
- 이 같은 현상은 설계사의 근속연수와 회사별 고소득설계사 보유비중 간 관계에서도 나타나는데, 설계사 근속연수가 높은 회사일수록 고소득자(월평균 500만 원 이상)의 비중이 높은 경향을 보임

〈그림 4〉 등록기간에 따른 설계사의 월소득 수준 차이

〈등록기간별 월소득 수준(생명보험, 2019년 기준)〉
(단위: 천 원)



〈근속연수 vs. 소득수준(생명보험)〉
(단위: %)



주: 11개 생명보험회사를 대상으로 등록기간별 월 소득수준의 평균값임
자료: 생명보험협회, 보험회사, 「업무보고서」

나. 설계사의 인적특성: 청년층과의 교감 미흡, 고객 성향 수용의 한계

■ 설계사인력 대부분이 고연령층으로 저연령층 고객과의 접점 마련이나 이들의 교감을 얻어 내는데 한계가 있음

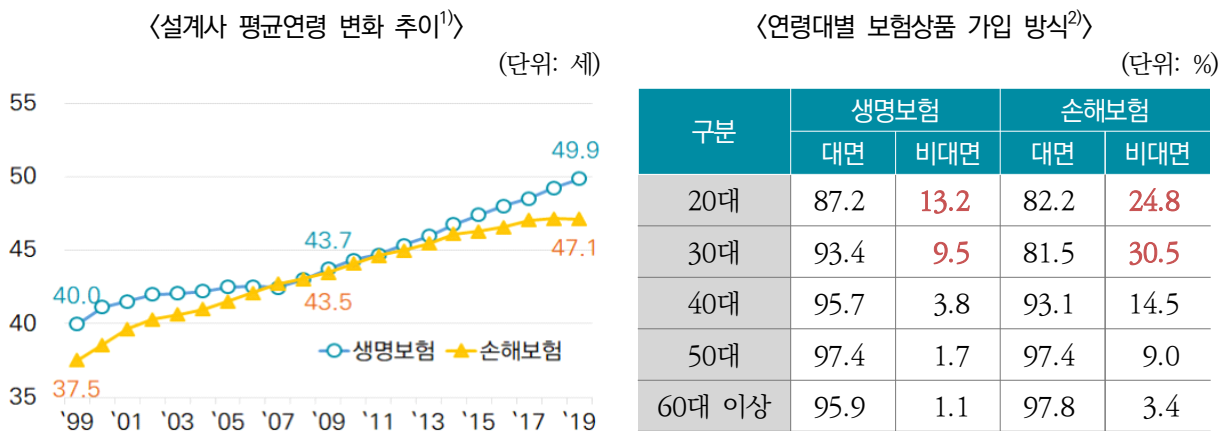
- 설계사 조직의 평균연령⁷⁾은 2019년 기준 생명보험과 손해보험 각각 49.9세, 47.1세로 지난 10년 사이 각각 6.2세, 3.6세 증가하였음
- 고연령화된 판매인력은 보험가입 금액이 크고 보험가입여력이 상대적으로 많은 고연령층 접촉에는 유리할 수 있으나, 저연령층을 대상으로 한 영업에는 일정부분 한계가 존재함

■ 소비자의 연령대별 성향의 차이도 보험상품 가입 방식에 점진적으로 영향을 미치고 있음

7) 연령 구간별 설계사인력 비중을 기초로 평균연령을 산출함

- (저연령층의 성향) 밀레니얼세대, Z세대로 대변되는 20·30대는 고연령층보다 상대적으로 디지털을 매개로 금융서비스를 제공받은 것을 선호하는 경향이 있음
 - 20대의 경우 설계사를 통해 보험에 가입하더라도, 설계사의 빈번한 방문을 통해 가입하는 사례는 거의 나타나고 있지 않고(0.5%), 지인 또는 소개를 통한 가입(82.9%)이 대부분임(<그림 3> 참조)
 - 향후 코로나19를 계기로 직접적인 대면 접촉을 원치 않는 소비자의 성향이 강화될 가능성이 있음
- (연령별 대면채널 활용도) 여전히 설계사 채널을 통한 보험가입이 주를 이루고 있으나, 20·30대의 경우 타 연령대에 비해 상대적으로 설계사를 통한 보험가입 비율이 낮고 비대면 채널 활용도가 높게 나타남
 - 20·30대의 비대면 채널 활용은 손해보험 가입 시 뚜렷하게 나타나고 있는데, 자동차보험, 실손보험 등 비교적 정형화된 손해보험상품의 경우 비대면 채널을 통해 가입이 용이하기 때문임

〈그림 5〉 연령대별 대면채널과 직판채널 활용수준



주: 1) 생명보험은 전속 및 교차모집설계사 기준이며, 손해보험은 전속설계사 기준임
 2) 중복응답을 포함함
 자료: 생명보험협회; 손해보험협회; 보험연구원(2019), 『보험소비자 설문조사』

4. 시사점

- 코로나19 확산으로 대면영업이 제한적인 상황 하에서 지인영업에 의존하고 있는 현행 영업방식은 설계사 소득양극화 현상을 심화시키는 요인으로 작용할 수 있음
- 코로나19 확산에 따라 정부가 사회적 거리두기를 강화함에 따라, 설계사들이 과거와 같이 고객과의 빈번한 대면접촉을 통한 영업방식에는 한계가 있음
 - 최근 생명보험협회와 손해보험협회는 보험설계사의 대면영업 자제를 요청하였음⁸⁾

- 한편, 2020년 2월 시행 예정이던 설계사 자격시험이 2개월간 연기되어 보험회사는 판매인력 수급에 어려움을 겪기도 하였음⁹⁾

■ **코로나19 확산으로 촉발된 사회·환경 변화하에서 기존 영업관행이 지속된다면, 저소득 설계사가 대규모 양산되어 이들의 자발적 인력이탈이 가속화될 가능성이 있음**

- 설계사 소득수준과 근속연수 간의 관계, 소득수준과 정착률 간의 관계 등에 비추어 볼 때, 소득수준과 설계사 이탈 간에는 반비례 관계가 성립함
- 현재와 같은 저소득 설계사가 증가하면서 설계사 조직의 양극화가 심화될 경우 설계사 간 갈등이 발생하고 생산성이 저하될 가능성이 존재함¹⁰⁾

■ **보험회사는 신입 및 저능를 설계사들의 역량강화 지원을 통해 고능를 조직으로의 개편을 유도함으로써, 설계사 소득 양극화 현상을 완화하고 설계사 정착률 제고 및 생산성 향상을 도모할 필요가 있음**

- 현재는 설계사인력의 20%가 전체 설계사 소득액의 50%를 차지하는 파레토 분포를 따르고 있는데, 신입 및 저능설계사에 대한 영업지원을 통해 생산성을 전반적으로 향상시킬 필요가 있음
- 최근 미국에서는 신입설계사의 정착, 신규개척, 생산성 향상을 위해 구성원 간 전통적인 멘토링 방식 (Mentor Model)에서 진화된 팀제 단위의 운영방식인 'Adoption Model'을 도입하고 있음¹¹⁾

■ **설계사의 고객창출방식에 있어서도 소비자 수요에 기반한 시장개척 영업 비중을 확대한다면 설계사의 안정적인 소득 창출과 더불어 보험산업에 대한 긍정적 이미지 및 소비자 신뢰 구축 효과를 기대할 수 있을 것임**

- 연고에 의존한 보험가입 권유보다는 위험보장에 대한 주의 환기를 통한 소비자의 자발적인 보험가입 문화 확산 시 보험산업에 대한 이미지 개선, 계약유지율 제고 효과 등을 거둘 수 있을 것임
- 이를 위해 보험회사는 설계사 교육 및 훈련을 통해 영업력을 향상시키고, 면밀한 고객 분석을 기반으로 구축한 DB를 설계사 영업과 연계하여 제공하는 등 체계적인 영업지원이 요구됨 **kiri**

8) 연합뉴스(2020. 8. 30), “보험업계 8일간 대면영업 자제...거리두기 강화에 맞춰”; 이뉴스24(2020. 9. 8), “손가락만 빨고 있는 보험설계사들...대면영업 중단 연장에 고사 직전”

9) YTN뉴스(2020. 4. 25), “보험설계사 자격시험 야외운동장에서 진행...‘시험 볼 수 있어 다행’”

10) 산업 및 직무에 따른 임금격차와 조직성과 간 관계에 대한 많은 논의가 진행 중인데, Downes and Choi(2014)는 일정 수준의 소득격차는 구성원 간 경쟁에 긍정적 영향을 미칠 수 있으나 과도한 임금격차는 구성원의 사기저하를 유발하고 생산성 저하로 이어질 수 있음을 지적하였음; Downes, P. E., and D. Choi(2014). “Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research”, *Human Resource Management Review* 24

11) LIMRA(2018), “Adoption - Solving for the Retention, Practice Continuation, and Talent Shortage Challenge within the Financial Services Profession”