

보험개혁회의 내용과 과제: 보험영업

요약

금융감독당국은 영업시장의 신뢰 회복과 경쟁·혁신을 목표로 보험개혁회의를 진행하고 ① 보험회사와 영업조직에 대한 유인구조 재설계, ② 판매 책임성 강화, ③ 경쟁·혁신 유도, ④ 시장 인프라 개선 등 네 축을 중심으로 제도개선 사항을 발표함. 이 같은 제도개선안은 개별 판매자를 비롯한 영업조직과 소비자들의 행동 변화로 이어져 시장의 구조적 변화를 촉발할 것으로 보임. 보험회사는 영업시장에서의 대응 및 경쟁력 확보를 위해 내부조직 정비와 위탁판매채널 선정을 포함한 영업전략 재수립이 필요함. 금융감독당국은 안정적 제도 안착을 위한 세부운영 기준 마련, 제도 영향평가 및 보완조치 마련, 체계적이고 효율적인 제도 인프라 구축이 필요함

1. 영업 관련 주요 제도개선 사항

- 국내 보험산업은 시장변화에 대한 대응 미흡과 불투명하고 부적절한 영업관행으로 소비자 만족도와 신뢰도가 낮은 상황임
 - 소비자의 선호 체계 및 보험회사 경영환경 변화로 보험상품 판매업무 위탁이 증가하고 있으나 적절한 통제수단이 확보되지 않아 일부 부작용이 발생하고 있으며, 보험회사의 사업비 지출 경쟁은 영업효율성과 성과의 지속가능성 측면에서 의문을 낳고 있음
 - 소비자의 합리적 상품 구매의사결정 지원을 위한 효율적인 인프라 조성 미흡과 정보비대칭으로 인한 수수료 편향 문제는 시장참여자 간 상호신뢰 약화로 이어짐
- 금융감독당국은 영업시장의 신뢰 회복과 경쟁·혁신을 목표로 보험개혁회의를 진행하고, ① 보험회사와 영업조직에 대한 유인구조 재설계, ② 판매 책임성 강화, ③ 경쟁과 혁신 유도, ④ 시장 인프라 개선 등 네 가지 축을 중심으로 제도개선 사항을 발표함
 - 모집시장 문제의 주된 원인이 시장참여자의 이해상충문제에서 출발하고 있다는 점을 고려하여 수수료 분급 확대와 보험회사의 사업비 집행기준 마련 등 판매자 및 보험회사에 대한 유인구조를 재설계함

- 판매업무 위탁이 활발히 이루어지고 있는 상황을 고려하여, GA운영위험 평가제도 도입, GA의 내부통제 강화 등 보험상품 판매업무 위탁자와 수탁자의 책임을 강화하는 방향으로 제도를 개선함
- 경쟁과 혁신 촉진을 통한 소비자 편익을 제고하기 위해 금융기관보험대리점 판매비중 규제 개선, 보험상품 비교·추천서비스 제도 개선, 간단보험대리점 활성화 제도 도입 등 채널 다양화 정책을 추진함
- 소비자의 합리적 의사결정 지원과 부적절한 영업관행 개선을 위해 ‘승환방지 비교안내시스템’ 개선, 설계사 신뢰정보 제공, 통합 상호협정 제정을 위한 법률 개정 검토 등 영업시장 인프라 개선을 추진함

2. 시장 영향과 과제

- 보험개혁회의를 통해 발표된 제도개선안은 보험상품 판매자와 소비자의 행동 변화로 이어져 영업시장의 구조적 변화를 촉발할 것으로 예상되며, 시장참여자별로 미치는 영향 강도는 상이할 것임
 - 보험상품 공급자이자 영업전략의 의사결정자인 보험회사는 수수료 체계 개편과 책임성 강화 정책 시행으로 매출과 자본관리 측면에 영향이 있을 것으로 전망됨
 - 다만, 각사의 채널운영 구조 및 제판분리 수준에 따라 경영성과에 미치는 영향도는 다를 것임
 - 보험상품 판매자나 영업조직은 수수료 체계 개편, 책임성 강화 정책, 시장 인프라 개선 정책 등 제도 개선 전반에 걸쳐 영향을 받을 것으로 보이며, 특히 GA시장의 구조 개편으로 이어질 가능성이 높음
 - 시장 인프라 개선이나 채널 다양화 정책은 소비자의 보험상품 구매의사결정 과정에 상대적으로 많은 영향을 줄 것으로 보이며, 소비자의 가격민감도에 따라 보험회사 간 성과 차이로 이어질 가능성이 큼
- 보험회사는 영업시장 변화에 대한 대응과 영업경쟁력 강화를 위해 내부조직 정비, 영업조직 관리방안 마련, 위탁판매채널 선정을 포함한 회사의 마케팅 전략을 재수립해야 함
 - 상품위원회의 역할을 강화하는 방향으로 제도 개편이 이루어짐에 따라, 보험회사는 이에 대응한 내부조직 정비와 함께 부서 간 협업체계 구축이 필요함
 - 유지관리수수료 신설은 판매자의 소득 및 이탈과 관련이 있어 조직 관리방안 마련이 긴요하며, 판매 책임성 강화와 채널 다양화 정책 시행 후 영업 효율성 극대화를 위한 새로운 채널 운영전략 수립이 요구됨
 - 모집시장의 투명성이 강화된 환경에서 소비자들이 보험상품 선택 시 원하는 바를 충족시킬 수 있도록 상품개발을 포함하여 보험상품 전달과 관련한 전 과정을 재정비할 필요가 있음

- 한편, 금융감독당국은 안정적인 제도 안착을 위한 세부운영기준 마련, 급격한 시장변화에 대비한 감시 기능 강화, 제도 영향평가에 기반한 보완조치 이행, 효율적인 모집제도 인프라 재정비 등이 필요함
- 유지관리수수료의 도입으로 계약 유지율과 설계사 정착률 개선이 기대되나, 향후 유지관리수수료 지급을 둘러싼 분쟁 발생에 대비하여 보완장치를 마련할 필요가 있음
 - 공시제도 운영 후 판매자와 소비자의 행태 변화와 부작용에 대한 평가를 기초로 보완조치를 마련할 필요가 있음
 - 주요 제도들이 안착하기 전에 모집시장 내 판매자들의 이동과 GA시장의 급격한 구조 변화로 인해 발생할 수 있는 소비자 피해에 대비할 필요가 있음
 - 보험상품이 다양·복잡해지는 시장 환경에서 소비자들의 합리적 의사결정 지원을 위해 판매 전문성과 책임성을 강화할 수 있는 제도를 마련하고, 소비자 스스로 상품을 손쉽게 선택할 수 있는 여건을 조성해 나갈 필요가 있음

김동겸 연구위원
dgkim@kiri.or.kr

Key Issues and Challenges from the Insurance Reform Committee: Insurance Sales

ABSTRACT

Financial authorities have promoted insurance reform to restore trust and enhance competition and innovation in the sales market. The reform focuses on four pillars: redesigning incentives schemes for insurers, General Agencies(GAs), and solicitors, strengthening accountability, promoting innovation, and improving infrastructure. These measures are expected to shift market behavior and drive structural change. Insurers should revise their sales strategies—including internal restructuring and service providers' selection—to remain competitive. For effective implementation, financial authorities should provide clear guidelines, evaluate policy impacts, and build a stable institutional framework.

1. Key Regulatory Reforms in Insurance Sales

The Korean insurance industry has long struggled with low consumer satisfaction and trust, largely due to inadequate responses to market changes and opaque, often inappropriate, sales practices. As consumer preferences and insurers' business environments evolve, reliance on outsourced sales channels has increased. However, the lack of proper oversight over these channels has led to several negative side effects. Moreover, the recent competition among insurers in business expense spending has raised concerns about the efficiency and sustainability of sales performance. The sales infrastructure also remains underdeveloped, making it difficult for consumers to make well-informed decisions. In particular,

commission-driven incentives-exacerbated by information asymmetry-have undermined trust among market participants.

In response, the financial supervisory authorities launched a series of insurance reform meetings last year, aimed at restoring trust and fostering competition and innovation in the sales market. In 2024, they announced a set of reforms structured around four pillars: ① redesigning incentive structures for insurers and sales organizations, ② enhancing accountability in delegated sales activities, ③ encouraging competition and innovation, and ④ improving market infrastructure.

First, recognising that many problems in the sales market stem from conflicts of interest among participants, the authorities redesigned incentives by expanding deferred commission structures and requiring insurers to establish clearer rules on business expense spending. Second, given the widespread delegation of insurance sales to general agencies (GAs), new measures were introduced to strengthen oversight and clarify responsibilities between insurers and sales delegates. These include the introduction of a GA operational risk assessment system and requirements to enhance internal controls within GAs.

Third, to promote consumer benefit through greater competition and innovation, reforms were made to ease restrictions on bancassurance sales by financial institutions and to improve services for product comparison and recommendations. Additional steps were taken to diversify distribution channels, including policies to promote “simple insurance agencies” that handle straightforward products.

Lastly, to support informed consumer decision-making and curb harmful sales practices, authorities upgraded the policy comparison system to prevent unfair policy cancellations and replacements. They also began reviewing legislative revisions to improve transparency, such as providing consumers with reliable information about insurance agents and establishing a unified inter-agency agreement system.

2. Impact on Market and Policy Tasks

The reforms announced through the Insurance Reform Committee Meeting are expected to induce structural changes in the sales market by altering the behavior of both sellers and consumers. However, the extent of these impacts will vary across market participants. For example, insurers—as product providers and decision-makers on sales strategies—are likely to be affected by the new commission structures and accountability measures, particularly in terms of revenue and capital management. Yet, the magnitude of the impact will differ depending on each company’s channel structure and the degree of separation between product manufacturing and distribution. Insurance agents and distribution organizations are expected to be affected across all dimensions of the reform—including commission restructuring, accountability measures, and infrastructure improvements—with general agencies (GAs) facing particularly strong pressure for structural realignment. Meanwhile, infrastructure upgrades and channel diversification policies are expected to significantly influence consumers’ purchasing decisions, which may lead to performance disparities among insurers depending on price sensitivity.

In this evolving environment, insurers will need to revise their marketing and sales strategies to remain competitive. This includes restructuring internal organizations, redefining salesforce management practices, and carefully selecting outsourced distribution channels. As reforms strengthen the role of product committees, companies must also enhance cross-departmental collaboration. The introduction of on-going commissions, which directly affects salesforce retention and income, necessitates clear management strategies. Moreover, as policies on sales accountability and channel diversification take effect, insurers must develop new channel strategies to optimize efficiency. Above all, with transparency in the sales market increasing, insurers must realign the entire product delivery process—from product development to customer interaction—to meet evolving consumer expectations.

At the same time, financial authorities must take steps to ensure a stable implementation of the reforms. This includes setting detailed operational standards, reinforcing monitoring functions to prevent abrupt disruptions, conducting impact assessments, and restructuring the distribution system infrastructure. For instance, while the introduction of maintenance commissions is expected to improve contract persistency and agent retention, safeguards are needed to prevent disputes between sales organizations and agents over commission sharing. Authorities should also evaluate the behavioral responses of sellers and consumers following the implementation of disclosure reforms and prepare corrective measures as needed. Furthermore, they must anticipate potential consumer harm from rapid agent mobility and structural shifts in the GA market before key reforms fully take hold. Finally, in an increasingly diverse and complex product environment, authorities should strengthen requirements for sales professionalism and accountability, while also making it easier for consumers to make independent and informed choices.

Dong-Gyum Kim, Research Fellow
dgkim@kiri.or.kr