



CEO Report

보험산업 신뢰회복을 위한 과제(Ⅰ): 보험모집

김동겸

CEO Report

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

이번 호는 한국 보험산업의 문제점을 분야별로 되돌아보고 향후 경영 및 정책과제를 제시하는 “보험산업 신뢰회복을 위한 과제” 첫 번째 시리즈입니다.

보험계약의 장기성, 무형의 서비스 거래, 대면 접촉을 통한 높은 보험가입 비중 등을 고려할 때, 모집시장에서 거래당사자 간 신뢰 형성은 필수적임. 그럼에도 불구하고, 우리나라 소비자들의 보험회사나 보험상품 판매자에 대한 신뢰 수준은 국내 타 금융업권이나 해외 보험산업과 비교했을 때 상대적으로 낮은 편임

소비자들은 보험가입 과정에서 판매자의 부적절한 정보 제공이나 과도한 상품 권유, 보험금 지급 과정에서의 분쟁 등을 겪으며 보험회사나 보험판매자에 대해 불만을 느끼고 있음. 특히 모집시장 측면에서 볼 때, 보험회사와 영업조직이 유지해 온 수수료 정책이나 판매인력 확보 경쟁 등 공급자 주도의 모집 관행은 소비자들에게 보험에 대한 부정적인 인식을 심화시키는 주요 원인으로 작용함

모집수수료를 매개로 한 근시안적인 영업관행은 판매자와 소비자 간 갈등을 유발하며, 과도한 비용을 초래해 시장의 비효율성을 증가시키는 요인으로 작용하고 있음. 또한, 보험회사는 판매자의 전문성 강화보다는 신규 인력 충원에 주력하면서 소비자에게 질 높은 보험 서비스를 제공하지 못하는 실정임. 이로 인해 낮은 계약유지율, 부당승환 등의 문제가 발생하며, 이는 결국 보험산업에 대한 신뢰도 저하로 이어짐

보험회사가 모집시장에서 신뢰를 회복하기 위해서는 영업관행 개선을 위한 제도개선과 함께 인구·기술 등 시장의 환경변화 요인 등을 고려하여 장기적 관점의 판매채널 운영 전략 수립이 필요함. 즉, 소비자가 중심이 되는 모집시장 환경 조성을 위해 판매전문성 강화와 더불어 사업모형 혁신에 대한 시도가 필요함. 한편, 인구구조 변화, 기술변화 등 외부 환경변화 요인에 대응하여 소비자 맞춤형 서비스 제공, 소비자 니즈 변화에 따른 보장 설계 및 변경의 유연성 제고 등이 요구됨. 아울러 감독당국은 모집수수료와 관련한 다양한 정책수단의 수용성, 안정성, 효과성 등을 고려하여 모집규제를 선별적으로 운영할 필요가 있음

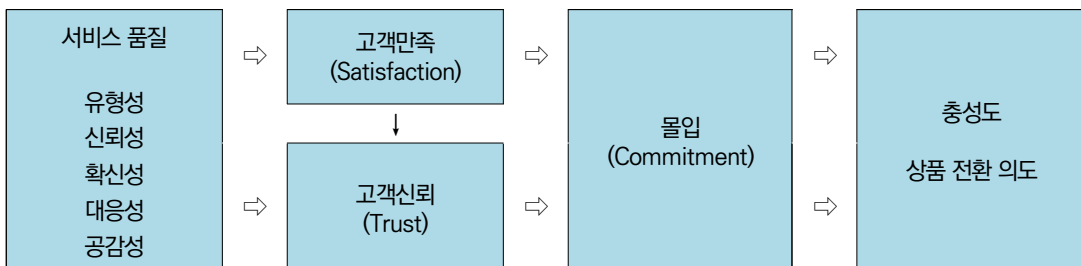
I

보험산업과 신뢰

1. 고객만족·신뢰·충성도

- 신뢰는 상대방이 약속을 충실히 이행하고 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라고 믿는 심리적 기대로, 거래 과정에서 상대방에게 기꺼이 의존하고자 하는 정도를 의미함(Mayers et al. 1995; Guiso 2012; Gennaiol et al. 2022)
 - 신뢰는 상대방에 대한 단순한 기대를 넘어서서 약속을 받는 대가로 금전을 지불하는 모든 금융계약에서 계약이행 가능성, 불확실성 관리, 정보비대칭 완화 등 계약의 체결 및 유지에 필수 요소로 작용함
- 거래관계에 있어 신뢰는 서비스 품질, 고객만족, 몰입, 고객충성도 등의 개념들과 서로 관련을 맺고 있는데, 가장 기본적인 형성 경로는 '서비스 품질 → 고객만족 및 신뢰 → 몰입 → 충성도'의 경로임
 - 신뢰는 거래비용 감소를 통해 거래당사자 간 관계 효율을 높이는 등 고객을 위한 혜택을 창출하며, 이는 다시 관계에 대한 몰입과 충성도를 증진시킴
 - 고객만족은 서비스에 대한 기대와 실제 경험을 비교한 결과로, 신뢰와 고객충성도 사이에 매개변수로 작용함(Lin and Wang 2005)
 - 몰입(Commitment)은 장기적 관계유지를 위한 필요조건으로, 신뢰는 관계 몰입의 선행변수로 작용함
 - 충성도는 선호하는 상품·서비스를 지속적으로 구매하는 경향이나 선호도, 심리적 몰입 또는 호의적 태도로 인한 반복구매 의도 등을 의미함

〈그림 I-1〉 고객만족 신뢰 고객충성도의 형성 과정



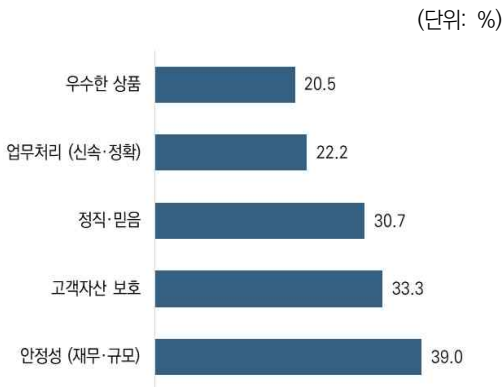
○ 금융회사의 자본조달 방식이나 계약의 불완전성 등을 고려할 때 금융산업은 판매자와 소비자 간 상당한 신뢰가 요구됨

- 개인이나 기업 등 타인자본 관리를 통해 이윤이 창출된다는 점에서 윤리적 문제가 발생하기 쉬우며, 보험계약이 사고에 관한 모든 내용을 담기 어렵고, 소비자도 계약의 모든 내용을 이해하기 어려울 수 있기 때문에 금융계약 관계에 있어 거래당사자 간 신뢰 형성은 중요함(Jaffer et al. 2014)
- 국내 소비자들을 대상으로 한 조사에서도 금융회사가 본인의 자산을 안정적으로 보호할 수 있는 재무건전성과 신뢰의 이미지를 갖출 필요가 있다고 생각하고 있음(그림 I-1) 참조)

○ 특히, 보험계약이 가진 ① 무형의 서비스 거래, ② 계약의 장기성, ③ 대면접촉 중심의 계약체결 특성 등을 고려할 때 거래당사자 간 신뢰 형성은 필수적임

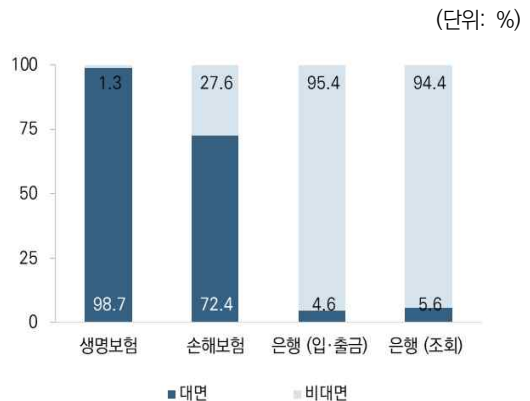
- 보험계약은 상품판매자에 대한 신뢰를 기초로 이들이 제공하는 정보에 입각해 먼 미래의 사고 발생 시 지급되는 서비스(보험금)에 상응한 금전(보험료)을 교환하는 거래임¹⁾
 - 소비자는 보험회사와 계약을 체결하고 보험료를 지불하면 향후 사고로 손실이 발생할 경우 보험회사가 보험금을 신속하게 지급할 것이라는 믿음을 보유하며, 보험회사는 보험료를 지불한 보험계약자가 사고 발생을 위장하거나 사고 위험을 높이는 위험한 행동을 하지 않을 것이라는 믿음을 보유함
- 특히, 소비자들이 대면채널을 활용하는 것은 상대방에 대한 신뢰나 심리적 기대 요인이 상당 부분 작용한다는 점에서 대면채널 활용도가 높은 보험업의 경우 신뢰에 대한 중요성을 간과할 수 없음
 - 생명보험과 손해보험 산업의 대면채널 활용도는 2023년 기준 각각 98.7%, 72.4%임

〈그림 I-2〉 소비자들이 생각하는 이상적 금융기관



주: 금융기관이 갖추어야 할 이미지에 대한 응답임(1+2+3 순위)
 자료: 하나금융경영연구소(2022)

〈그림 I-3〉 금융산업별 거래유형별 비중



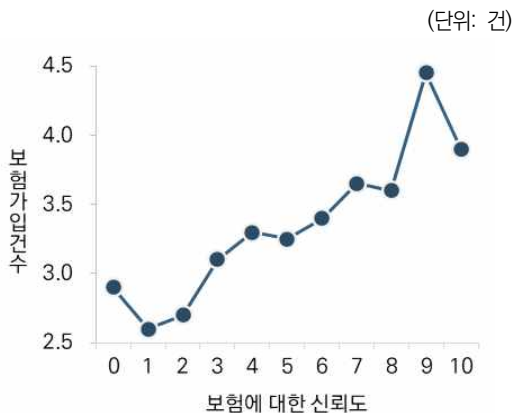
주: 2023년 기준임
 자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 한국은행, 경제통계시스템

1) 보험산업에서의 신뢰는 소비자의 보험회사에 대한 신뢰 외에 보험회사의 소비자에 대한 신뢰도 존재하나, 본고에서는 소비자의 보험회사에 대한 신뢰를 중심으로 논하고자 함

2. 신뢰와 기업성과 간 연계성

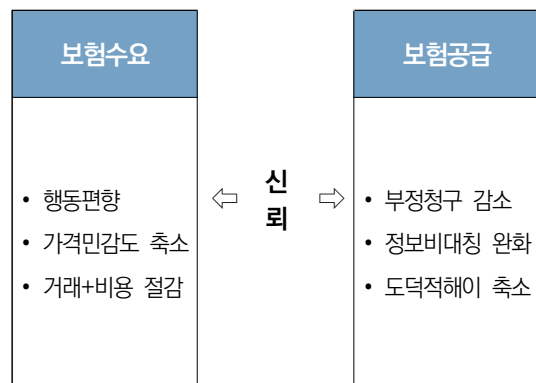
- 보험계약자와 보험회사 간 상호신뢰는 보험회사의 지속가능한 성장 기반과 수익성에 영향을 미침
- 보험에 대한 신뢰는 소비자들의 보험상품 구매에 긍정적 요인으로 작용함
 - 소비자들의 보험회사에 대한 신뢰와 해당 보험회사에 대한 보험가입 건수 간에는 강한 양의 상관관계가 존재하는 것으로 나타남(Guiso 2021; Dercon et al. 2014; Damtew and Pagidimarri 2013)
 - 기업 간 경쟁이 심화된 상황에서도 회사에 대한 충성도로 기존고객의 재구매 동기를 높일 수 있으며, 기업 이미지 개선으로 매출증대 효과를 가질 수 있음(Mittal and Kamakura 2001; Rust et al. 1995)
- 신뢰도가 높을수록 회사의 이익이 개선되고 고객의 이익 또한 개선될 여지가 있음
 - 보험계약자와 보험회사 간 신뢰도가 높을수록 보험회사의 비용이 줄어들 가능성이 있음
 - 신뢰도 개선에 따른 기업에 대한 평판 상승은 소비자들의 가격 민감도를 낮추고 구전효과를 통해 고객 유치비용을 낮출 수 있음(Srivastava et al. 1998)
 - 보험회사가 신뢰할 수 있는 고객을 발굴하고 보상·청구 서비스 관리하는 데 회사의 자원을 더 적게 사용함에 따라 거래비용이 줄어들며, 허위청구 감소 시 보험금 누수에 따른 보험료 인상 요인 또한 줄어들음
- 한편, 금융에 대한 낮은 신뢰는 금융안전성 악화나 금융서비스 이용 감소에 따른 자본 공급 감소와 이로 인한 실물경제 악화 등으로 이어질 수도 있음(Guiso 2010; Cuijsen and Diepstraten 2017)

〈그림 I-4〉 상호신뢰와 보험수요



자료: Guiso(2021)

〈그림 I-5〉 신뢰가 보험수요·공급에 미치는 영향

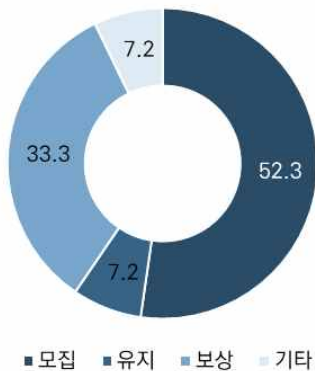


자료: Geneva Association(2019)

3. 보험가치사슬 단계별 평가

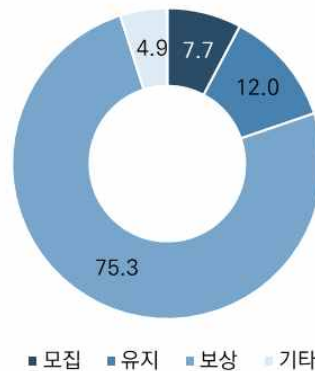
- 일반적으로 소비자들의 보험(산업)에 대한 불신은 주로 수요자와 공급자의 접점 단계에서 발생함
 - 예를 들어, 보험상품 가입 과정에서 판매자들의 부적절한 정보 제공과 상품권유, 보험금 지급 단계에서 접하게 되는 보상기준의 모호성이나 지급 지연, 보험회사 간 경쟁 부족 등이 대표적인 사례임(Guiso 2012)
- 다수의 연구에서는 금융산업에 대한 소비자들의 신뢰나 만족도는 민원, 계약유지율, 불완전판매비율 등의 지표를 통해 평가해 왔는데, 소비자들이 보험계약에 대해 불만족해하고 있는 지점은 대부분 보험상품 가입과 보험금 지급 단계에 집중되어 있음
 - 손해보험 대비 상대적으로 보험계약기간이 장기간에 걸쳐져 있는 생명보험업에 있어서 발생하고 있는 민원 유형은 모집(52.3%), 보상(33.3%), 유지(7.2%) 등의 순으로, 소비자와 판매자의 접점 단계에서부터 양자 간 갈등구조가 형성되고 있음
 - 한편, 손해보험의 민원 유형은 보상(75.3%) 관련 민원이 높은 비중을 차지하며, 그 밖에 유지(12.0%), 모집(7.7%) 등의 순임
 - 보험금 지급 관련 민원에는 보험금 산정 및 지급, 면·부채 결정 등이 포함됨
- 본고에서는 보험회사의 가치사슬상 소비자와의 최접점에 놓여 있는 ‘모집시장’을 중심으로, 소비자들의 보험에 대한 인식·평가, 시장구조 측면에서의 보험에 대한 신뢰 저하 요인 등을 살펴보고 보험회사와 금융감독당국 측면에서의 과제에 대해 논하고자 함

〈그림 I-6〉 생명보험산업의 유형별 민원 비중
(단위: %)



주: 2023년 기준임
자료: 생명보험협회, 소비자정보통합공시

〈그림 I-7〉 손해보험산업의 유형별 민원 비중
(단위: %)



주: 2023년 기준임
자료: 손해보험협회, 손해보험협회공시실

II

소비자의 인식 및 평가

1. 공급자에 대한 평가

- 보험시장은 소비자, 보험회사(상품제조자), 상품판매자 등의 시장참여자로 구성되며, 이들 사이의 거래 과정에서 보험상품, 보험료, 모집수수료 등이 교환됨
- 우리나라 소비자들의 보험회사, 판매자, 보험상품에 대한 신뢰수준은 국내 타 금융업권이나 타 국가의 보험산업과 비교해 볼 때 상대적으로 낮음
 - 전 세계적으로 금융업은 타 산업에 비해 신뢰도가 낮은 편이며, 국가별로도 시장성숙도, 상품 접근성, 개인 경험, 금융회사의 역량 등 따라 신뢰도에 차이를 보임

가. 보험상품

- 금융상품별 소비자들의 신뢰수준은 예·적금, 신용카드, 보험상품 등의 순으로, 각 금융상품이 가진 복잡성과 이에 대한 소비자들의 이해도 또한 각 금융상품의 신뢰도에 영향을 미치는 것으로 보임
 - 보험상품에 대한 신뢰는 예·적금 상품보다는 낮으며, 보장성보험보다는 저축성보험에 대한 신뢰도가 상대적으로 높음
 - 상대적으로 복잡한 상품구조를 지니고 있으며 위험자산으로 분류되는 주식, 펀드, 파생금융상품에 대한 소비자들의 신뢰도가 낮음(〈표 II-1〉 참조)

〈표 II-1〉 금융상품별 신뢰수준 비교

(단위: 점)

예·적금	신용카드	저축성보험	보장성보험	주식	펀드	파생금융상품
3.27	2.89	2.86	2.81	2.39	2.35	2.12

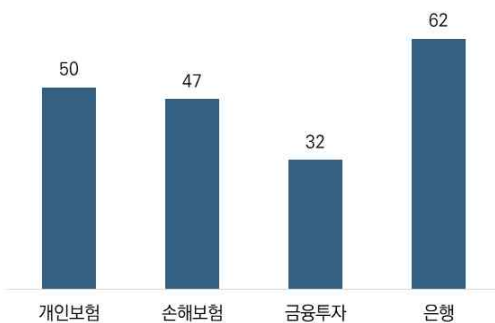
주: 4점 척도 기준임
자료: 성영애·김민정(2020)

나. 보험회사와 판매자

- 소비자들의 금융회사나 판매자에 대한 평가는 조사대상, 조사시점, 평가방식 등에 따라 차이를 보이지만, 일반적으로 보험업권의 신뢰도는 은행에 비해 낮음
 - Edelman(2024)의 조사결과를 보면 생명보험(개인보험)과 손해보험회사를 신뢰하는 응답자 비중은 각각 50%, 47%로, 응답자의 절반 이상이 보험회사를 신뢰하지 않음
 - 보험업권의 신뢰도는 은행 대비 낮으나, 금융투자업에 비해서는 상대적으로 높은 신뢰도를 보유함
- 국내 보험산업에서 보험설계사는 개인보험상품 판매에 있어 중요한 기능을 수행하고 있으나, 일부 설계사들의 허위 상품설명이나 불완전판매 등으로 이들 판매채널에 대한 신뢰도는 낮음
 - 개인생명보험과 장기손해보험 신계약 중 보험설계사를 통해 가입된 계약비중은 각각 59.7%, 79.2%임
 - 금융회사 직원에 대한 신뢰수준을 비교해 보면, 보험회사 직원 또는 설계사에 대한 신뢰도는 대부업체 직원에 이어 최하위 수준임(성영애·김민정 2020)
 - 금융회사 직원에 대한 신뢰수준은 은행, 서민금융기관, 증권회사, 신용카드사, 보험회사 순임
- 한편, 보험상품 판매자에 대한 소비자들의 신뢰 저하 문제는 글로벌소비자를 대상으로 한 설문조사에서도 드러나고 있는데, 우리나라 소비자는 일본과 더불어 보험모집인에 대한 신뢰도가 낮음
 - 일본, 한국, 프랑스를 제외하면 그 외의 시장에서는 70% 이상의 응답자가 생명보험 모집인을 '신뢰할 수 있다'라고 대답함(LIMRA 2022)

〈그림 II-1〉 금융권역별 신뢰도 비교

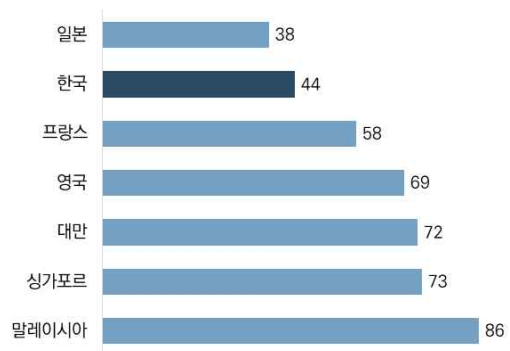
(단위: %)



주: 각 금융업권을 신뢰하는 응답자 비율임
자료: Edelman(2024)

〈그림 II-2〉 보험상품 판매자에 대한 신뢰도 국제 비교

(단위: %)



주: 생명보험 설계사에 대한 신뢰를 동의하는 응답자 비중임
자료: LIMRA(2022)

2. 세대 및 가입경로별 인식 차

가. 세대별 평가

- 보험회사나 보험상품 판매자에 대한 소비자들의 신뢰는 저연령층일수록 낮은 경향을 보임
 - 보험회사와 보험회사 직원·설계사에 대한 신뢰수준은 20대와 30대에서 낮고, 연령이 증가할수록 높아지는 경향을 보임(성영애·김민정 2020)
- 금융업에 대한 대중들의 인식을 형성하는 불완전판매 민원 지표 또한 보험업의 경우 타 금융업권에 비해 청년층의 인식·평가가 상대적으로 좋지 않음
 - 금융업권별 불완전판매 환산 민원 건수를 비교해 보면, 보험업은 20대와 30대의 민원이 많지만, 은행과 금융투자업에서는 중·장년층의 민원이 상대적으로 많음
 - 보험계약 10만 건당 상품설명 불충분, 과장 광고, 부당권유 등과 같은 불완전판매 환산 민원 건수는 30대(26.9건), 40대(16.0건), 20대(13.1건), 50대(10.5건), 60대(6.5건) 등의 순임²⁾
- 결국, 적극적으로 의사를 표현하는 청년층이 주력 보험구매계층으로 등장하고 현재와 같은 보험영업 방식이 지속된다면 보험회사와 소비자 간 갈등 현상이 심화될 가능성이 있음

〈표 II-2〉 연령대별 보험산업에 대한 신뢰수준

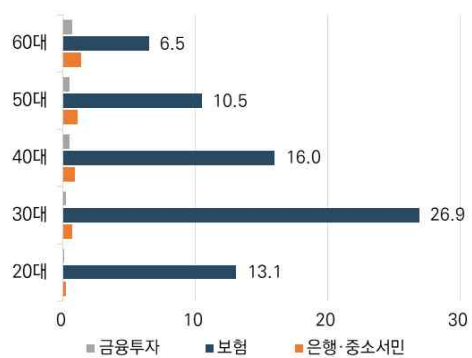
(단위: 점)

연령	보험회사	직원 판매자
20대	2.11	2.01
30대	2.23	2.03
40대	2.30	2.14
50대	2.40	2.24
60대	2.47	2.28
전체	2.31	2.14

주: 4점 척도 기준임
자료: 성영애·김민정(2020)

〈그림 II-3〉 연령대별 불완전판매 관련 환산 민원 건수

(단위: 건)



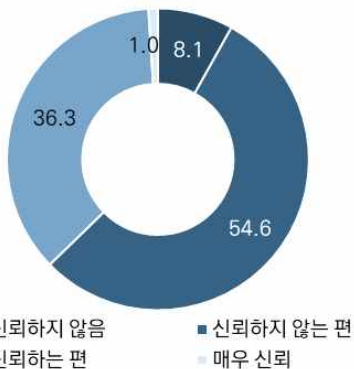
주: 환산 민원 건수 = 해당 연령대 민원 건수 / 해당 연령대 인구 수
자료: 금융감독원 보도자료(2024. 4. 23), “2023년 금융민원 및 상담 동향”

2) 20대의 경우 중신보험을 저축성보험으로 오인한 불완전판매 민원이 다수 발생함

나. 거래방식

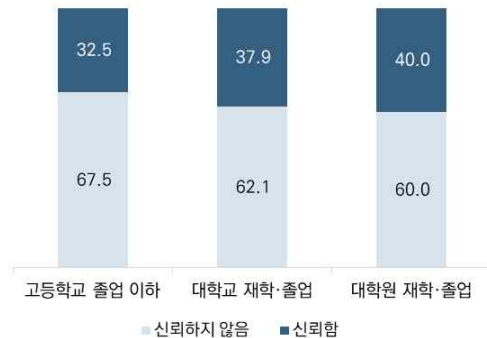
- 대면과 비대면 영업방식은 서비스, 정보전달, 편리성, 가격, 보안 등 다양한 차원에서 차이가 존재함에 따라, 각 영업방식에 있어 서로 다른 요인이 신뢰 형성에 작용함(Cao 2002)
 - 온라인채널을 통한 금융상품 가입은 전통적인 오프라인 영업방식에서의 인간적인 결속이나 상호작용 없이 온라인채널이 제공하는 정보를 기초로 본인이 직접 가입을 결정하는 구조임
 - 이에 따라 정보의 유용성, 신뢰성, 투명성 등이 신뢰 형성에 중요한 요인으로 작용함³⁾
 - 한편 오프라인채널의 경우 서비스 제공 과정에서 사람이 개입함에 따라 판매자에 대한 믿음이 중요한 역할을 하게 됨
- 최근 혁신금융서비스 지정을 통해 온라인 플랫폼 금융상품 비교·추천 서비스가 시행되고 있으나, 온라인 금융앱 상품 추천에 대한 소비자들의 신뢰도는 높지 않은 것으로 나타남
 - 온라인 금융앱을 통한 금융상품 추천에 대해 응답자의 62.7%가 '신뢰하지 않는다'라고 응답함
 - 온라인 금융앱을 신뢰하지 않는 이유로는 '불명확한 추천기준'(58.3%), '기존 판매업자와 다르지 않은 판매행위'(22.4%), '자의적인 정보 반영'(18.7%) 등의 순임
- 한편, 온라인 금융앱에서의 금융상품 추천에 대한 신뢰도는 고학력일수록 신뢰도가 높으며, 연령별로는 일관된 경향성을 보이지 않음

〈그림 II-4〉 온라인 금융앱을 통한 상품추천에 대한 신뢰 (단위: %)



주: 1,045명의 대상으로 한 조사임
자료: 한국갤럽(2023)

〈그림 II-5〉 학력수준별 온라인 금융앱에 대한 신뢰 (단위: %)



주: 1,045명의 대상으로 한 조사임
자료: 한국갤럽(2023)

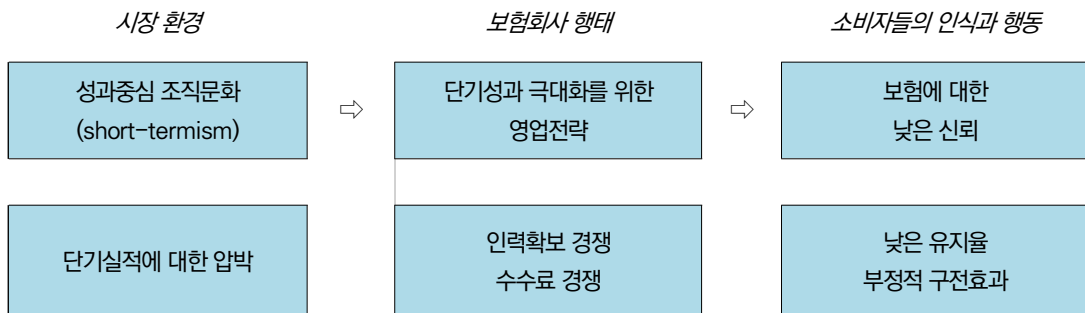
3) 온라인채널이 등장한 초기에는 보안이나 개인정보보호가 온라인 신뢰의 중요 요인으로 부각됨

3. 부정적 인식 형성의 두 측면

가. 공급자 행태: 근시안적 영업행태

- 보험모집시장에서는 소비자, 보험회사, 상품판매자의 목표가 서로 상이함에 따라 판매자를 중심으로 다양한 이해상충문제가 발생하고 있으며 이는 판매자나 보험회사에 대한 불신으로 이어짐
 - 예를 들어, 소비자는 상품판매자에게 보험상품 가입 의사결정과정을 위한 전문적인 조언을 요구하며, 보험회사는 상품판매자에게 회사의 매출·이익 극대화를 위한 행동을 요구함
 - 특히, 상품판매자가 다양한 보험회사의 상품을 소비자에게 제공하는 것이 가능하다면 단기적으로 본인에게 유리한 결과를 얻기 위해 상품편향과 같이 기회주의적 행동을 취할 가능성이 상대적으로 높음
- 단기실적에 대한 압박과 느슨한 내부통제제도 구축으로 인한 보험상품 공급자의 근시안적인 영업관행 또한 보험에 대한 소비자의 신뢰 저하를 유발할 수 있음
 - 장기 혁신보다는 기존의 상품·서비스에 매몰되어 단기 효율을 택하는 현상이 빈번히 발생함
 - 고객가치 제고를 위한 소비자의 진정한 욕구나 서비스 제공으로 소비자들이 얻게 될 편익과 경험 등을 간과하고 판매인력 중심의 상품공급 전략을 활용함
 - 새로운 사업모형에 대한 시도를 위해 투자해야 하는 시간, 인력, 자원 등은 현재 수익 극대화를 통한 단기성과 관점에서는 비효율성을 유발할 수 있음
 - 단기실적에 연동된 보상체계, 조직문화 등은 단기성과(Short-termism) 문화를 확산시키는 요인임
 - 법규 준수, 사업 효율성 확보 역할을 수행하는 내부통제제도가 원활히 작동하지 않으면서, 보험기간 중 발생가능한 위험을 적절히 반영한 의사결정이 이루어지지 못함

〈그림 II-6〉 금융회사의 행태와 소비자들의 평가



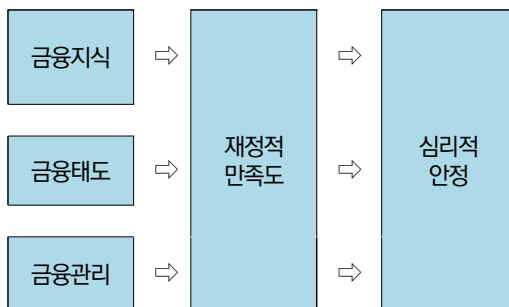
나. 수요자의 역량: 금융이해도

- 소비자들의 보유한 금융지식은 금융거래 과정에서 이들의 신뢰 형성에 중요한 역할을 함
 - 이는 금융지식이 소비자로서 하여금 금융서비스 제공자가 무엇을 하는지에 대해 더 잘 인식하도록 작동함으로써 금융기관에 대한 신뢰도를 높이기 때문임(Hansen 2012)
 - 금융상품의 특성을 이해하고 금융상품을 신뢰하는 경우 소비자의 만족수준이 높아짐(구혜경 2018)
 - 본인이 스스로 여러 정보를 탐색하고 비교하고, 주변의 강요가 아닌 스스로 필요를 느낀 후 보험상품에 접근할수록 더 높은 만족도를 느끼게 됨

- 소비자들의 금융지식과 금융기관이나 감독기관 등에 대한 신뢰 사이의 관계 규명을 위한 다수의 연구결과를 보면 금융지식과 금융기관에 대한 신뢰도 사이에는 양의 관계가 존재하고 있음
 - 금융지식 보유자는 미보유자보다 은행, 보험회사, 연금금 등을 신뢰할 가능성이 높음(Crujisen 2021)
 - 금융문제에 대해 어느 정도 지식이 있다고 스스로 평가하는 연금가입자가 지식이 없다고 생각하는 연금 가입자보다 연금에 대한 신뢰가 더 높음
 - 소비자들이 보유한 금융지식은 금융산업에 대한 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미침(Hansen 2012)

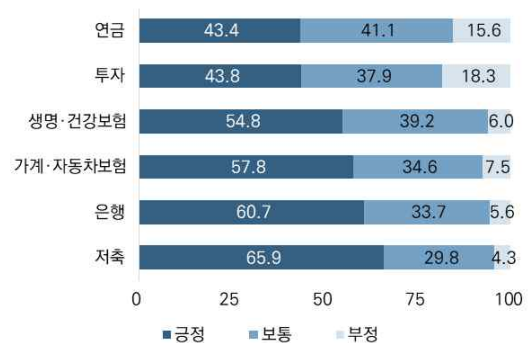
- 한편, 앞서 살펴본 개별 금융업권에 대한 소비자들의 신뢰도와 각 금융업에 대한 소비자들의 이해도 또한 이 같은 맥락에서 이해해 볼 수 있음
 - 예를 들어, 글로벌 소비자들의 금융상품 이해도는 투자형상품과 보험상품에서 상대적으로 낮으며, 소비자들의 해당업권에 대한 신뢰도 또한 은행 대비 상대적으로 낮음

〈그림 II-7〉 금융지식 태도가 심리적 안정에 미치는 경로



자료: Owusu, G.M.Y.(2023)

〈그림 II-8〉 소비자들의 금융상품 지식 보유 여부 (단위: %)



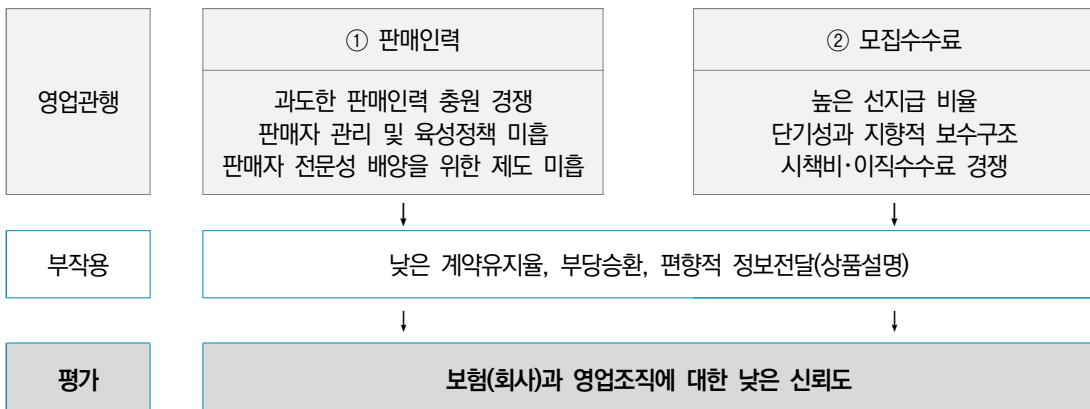
자료: ReMark(2021)

III

모집시장의 운영실태

- 단기실적에 대한 압박으로 다수의 보험회사가 소비자 중심의 영업정책 수립보다는 공급자 주도의 보험모집 관행에 머무르고 있고, 이로 인해 소비자들의 보험에 대한 부정적 인식을 보유하게 됨
 - 판매자의 보험모집에 대한 대가로 지불되는 모집수수료 제도가 보험회사의 장기적인 목표에 부합되도록 설계되어야 하나, 단기성과에 매몰되어 시장참여자들의 갈등을 증폭시키는 요인으로 작용함
 - 보험회사(주인)와 상품판매자(대리인)의 이익을 일치시키는 데 사용될 수 있는 모집수수료가 회사의 단기성과를 극대화하는 데 활용되어 소비자와 판매자 또는 소비자와 보험회사 간 이해상충문제를 확대시키고 있음
 - 전문성을 갖춘 판매인력에 대한 관리·육성보다는 금전적 지원을 통한 신규 판매인력 충원은 장기적으로는 판매인력의 이탈을 유발함
- 본 장에서는 시장참여자, 거래대상 등 모집시장 구성요소 측면에서 볼 때 보험회사나 영업조직들이 취하고 있는 전략이나 영업관행 등이 어떠한 결과로 이어지고 있는지 논하고자 함
 - 모집시장에서의 거래대상 측면에는 수수료와 보험상품이, 시장참여자 측면에서는 판매인력이 소비자들의 보험에 대한 인식 형성에 많은 영향을 미치고 있음

〈그림 III-1〉 모집시장에서의 영업관행과 부작용



1. 영업행태

가. 판매인력 확보 경쟁

- 국내 모집시장은 대면채널 중심의 시장구조가 고착화되면서 영업조직의 성과개선을 위한 판매인력 확보 경쟁으로 이어짐
 - 소비자들의 보험가입 경로는 보험상품에 따라 차이를 보이나, 개인보험 가입 과정에서 다수의 소비자들이 설계사들로부터 정보를 취득하고 보험상품에 가입하고 있음
 - 결국 보험회사나 영업조직은 고객접점 확보를 위한 서비스 개선이나 전달방식의 혁신보다는 판매인력 확보를 위해 회사의 자원을 상당 부분 배분하는 행태를 보임
- 특히, 기존 판매인력의 이탈과 더불어 보험설계사 직업에 대한 구직 선호도 하락으로 신규 판매인력 확보가 어려워지면서 '이직수수료' 경쟁을 통해 인력을 충원하는 사례가 빈번히 발생함
 - 근속연수가 1년 미만인 생명보험 전속설계사의 비중은 23.7% 수준임
- 보험회사가 보험상품 판매 과정에서 판매를 촉진하기 위해 판매인력(설계사) 충원 방식을 택하는 것은 아직까지는 보험상품의 특성상 소비자의 자발적 가입이 제한적이기 때문임
 - 보험상품의 구조가 복잡한 경우 상품구매과정에서 소비자들은 판매자에 대한 의존도가 높을 수 있음
 - 소비자의 자발적 수요가 낮은 경우 판매인력 확보가 영업조직의 매출 증가로 이어지는 경향을 보임

〈그림 III-2〉 보험설계사 근속연수 분포

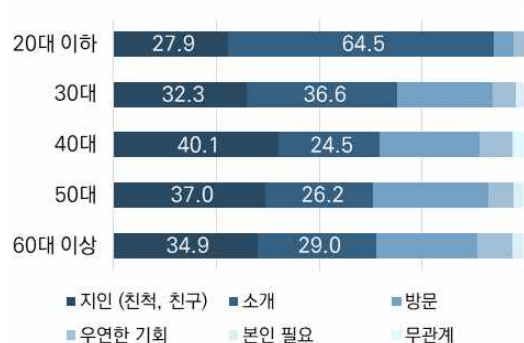
(단위: %)



주: 2022년 기준임
자료: 보험개발원(2023)

〈그림 III-3〉 보험설계사와 보험계약자 간 관계

(단위: %)

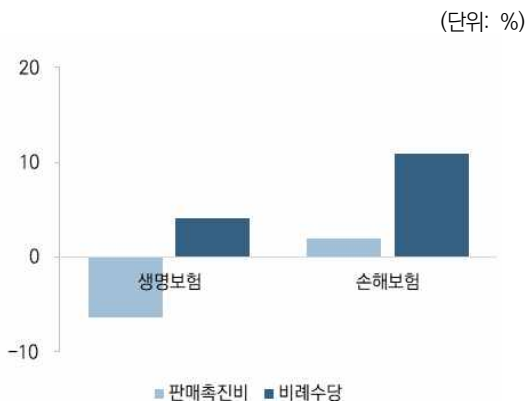


자료: 생명보험협회(2021), 생명보험성향조사

나. 수수료 경쟁

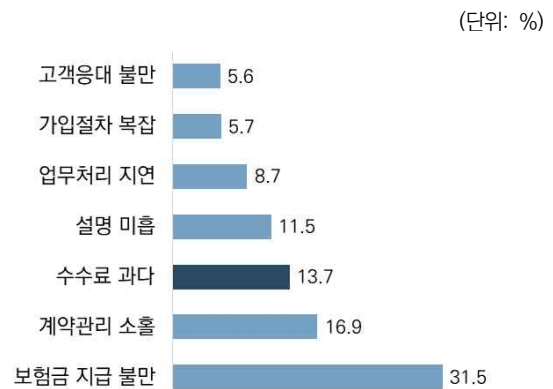
- 보험회사와 영업조직은 소비자에게 혁신적인 서비스 제공이나 전달방식 개선보다는 판매자에 대한 수수료 집행을 통해 영업경쟁력을 확보하려는 경향을 보임
 - 신상품 개발에 있어 상품차별화가 점점 어려워지면서 회사들은 판매망을 통해 경쟁우위를 확보하고자 함
 - 대다수 보험회사들은 영업조직으로부터의 신계약 창출 유인효과, 신인설계사 모집 및 초기 정착률 제고를 위해 선지급 방식을 운영함
 - 보험회사나 영업조직은 수수료보다 변경 집행이 상대적으로 용이한 시책비 지급률을 조정하고 있으며, 판매인력 유치를 위한 영업조직 간 이직수수료 경쟁으로 모집시장 내 과열경쟁이 발생하고 있음
- 또한, 보험회사가 판매자에게 지급하는 수수료는 판매량이나 특정 보험상품 판매와 연동되어 운영됨
 - 보험회사가 GA채널에 지급하는 성과수수를 보면, 일정 금액을 초과할 경우 보험회사는 GA채널에 추가적인 성과보수를 지급하는 구조임
 - 판매금액이 일정 수준을 초과하는 경우 기본수수료 외에 10~20%의 성과수수를 추가로 지급함
- 모집시장에서의 이와 같은 수수료 과열경쟁은 보험에 대한 부정적 인식으로 이어지고 있음
 - 생명보험협회의 설문조사 결과, 생명보험에 대한 부정적 인식의 원인으로는 '보험금 지급 불만'(31.5%), '계약관리 소홀'(16.9%), '수수료 과다'(13.7%) 등임
 - 특히, 설계사 등에게 지급되는 수수료가 예상보다 많다는 소비자의 인식이 과거에 비해 늘어남

〈그림 III-4〉 신계약비 항목별 연평균 증감률



주: 2012~2022년 기간 중 연평균 증가율임
 자료: 보험회사 업무보고서, 각 연호

〈그림 III-5〉 생명보험에 대한 인식 악화의 원인



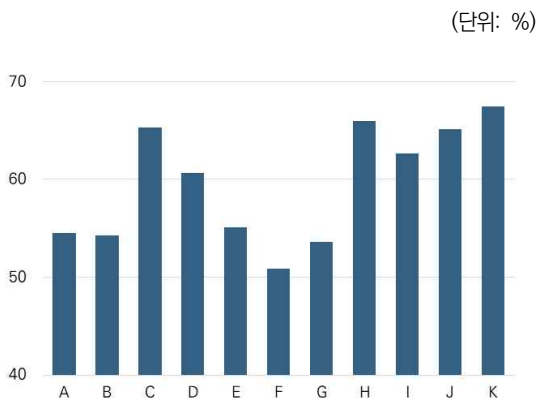
자료: 생명보험협회(2021)

2. 영업행태에 따른 부정적 영향

가. 판매자의 잦은 이직

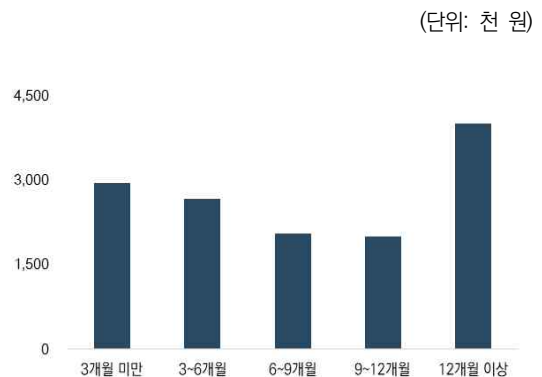
- 보험회사·영업조직의 수수료 과열 경쟁과 판매인력 확보 경쟁은 설계사의 낮은 정착률로 이어짐
 - 생명보험과 손해보험 전속설계사의 13월차 정착률은 2023년 기준 각각 36.9%, 53.2% 수준이며, 500인 이상 대형 GA 소속설계사 정착률은 이보다 높은 58.8% 수준임
 - 설계사 정착률은 보험회사의 자구적인 노력으로 과거에 비해 크게 개선되었으나, 여전히 신규로 등록된 설계사의 절반은 1년 이내에 이탈하는 것으로 나타남
 - 보험회사 또는 각 영업조직의 판매인력 모집 시 경력 또는 과거 영업실적에 따른 정착지원금 지급 경쟁은 판매자의 잦은 이직을 유발하는 요인으로 작용함
- 설계사 인력의 이탈현상은 연고 위주 영업방식에 따른 지속적인 소득 확보의 어려움, 저능률 설계사에 대한 역량 강화 지원 미흡 등에서 비롯함
 - 지인 중심의 영업은 판매실적이 초기에 집중되어 소득확보가 용이하나, 고객확보가 어려워질 경우 점차 소득이 감소하고 다수의 설계사가 소득창출이 어려워져 이탈함
 - 근속기간별 설계사 소득수준은 신규로 등록 후 시간이 경과하면서 점차 감소하는 추세를 보이다 12개월이 경과하면 다시 증가하는 현상을 보임

〈그림 III-6〉 법인보험대리점의 설계사 정착률 실태



주: 2023년 기준 보유설계사 5,000인 이상 GA 대상임
 자료: 이클린보험서비스(<https://www.e-cleanins.or.kr/>)

〈그림 III-7〉 등록기간별 설계사 월평균 소득



주: 11개 생명보험회사 대상임
 자료: 김동겸·정인영(2020)

나. 낮은 계약유지율과 부당승환

○ 분급 형태의 수수료 지급 방식이 미정착됨에 따라 판매자들의 보험계약자에 대한 유지·관리 서비스 제공 유인이 적고 이는 결국 낮은 계약유지율로 이어짐

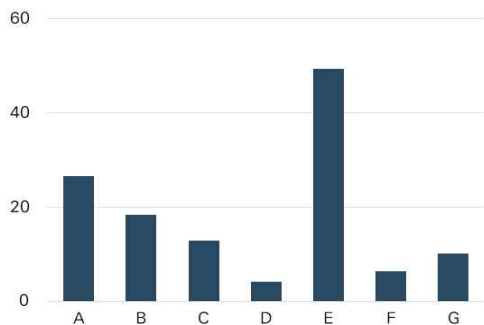
- 보험상품의 경우 보험기간이 장기간이나, 판매자에게 지급되는 수수료의 70~80% 가량이 보험계약 체결 익월 또는 초년도에 집중되어 있음
 - 한편 미국과 영국 등의 초년도 수수료 비중은 전체 수수료의 40% 이하임⁴⁾
- 국내 보험산업의 25회차 보험계약 유지율은 60%대 수준으로, 보험상품가입자 10명 중 4명가량은 보험계약을 체결한 후 2년을 넘기지 못하고 해지함
 - 2023년 기준 개인생명보험과 장기손해보험의 25회차 유지율은 각각 60.7%, 71.6%임
 - 대면채널의 경우 판매자에게 지급되는 신계약 수당이 2~3년에 걸쳐 지급되고 있다는 점을 감안할 때, 수당지급이 종료된 시점 이후에는 판매자들이 해당 계약을 유지시키고자 하는 강도가 줄어들어 계약 해지가 늘어날 수 있음

○ 한편, 판매인력 확보를 위한 보험회사와 영업조직의 판매수수료 및 이직수수료 경쟁은 판매자의 잦은 이직을 유발하고 이는 다시 부당승환계약 등 불건전 영업행위로 이어지고 있음

- 설계사 정착률과 불완전판매율 간에는 부의 관계가, 설계사 정착률과 보험계약 유지율 사이에는 정의 관계가 존재함(김동겸·정인영 2021)

〈그림 III-8〉 회차별 유지율 등락

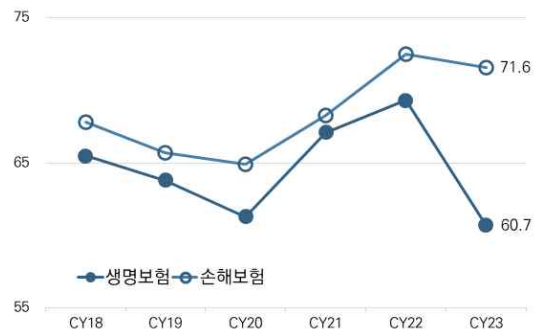
(단위: %p)



주: 각 지점의 18회차와 19회차 유지율 간 차이임
자료: 보험대리점협회(2022)

〈그림 III-9〉 보험산업의 유지율 추이

(단위: %)



주: 25회차 유지율 추이임
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

4) 뉴욕주 보험법, 영국 LAUTRO MCA(Life and Unit Trust Regulatory Organisation Maximum Commission Agreement)

IV

개선방향

- 단기성과에 중점을 둔 영업조직의 인력관리정책과 보상구조 운영은 모집시장 내 다양한 문제점을 노출시키고 있음
 - 보험회사와 영업조직 간 과당경쟁은 소비자 혜택을 제한하거나 모집시장 내 과도한 비용을 발생시켜 시장의 비효율성을 유발함
 - 한편, 판매자에게 지급하는 수수료의 선지급 관행이나 상품 판매량에 초점을 맞춘 보수구조는 소비자의 이해보다는 판매자의 이해에 따라 상품을 제시할 유인으로 작용함

- 고객과의 최접점 단계인 모집 과정에서 보험회사가 신뢰를 회복하기 위해서는 영업관행 개선을 위한 제도개선과 함께 인구·기후·기술 등 시장의 환경변화 요인 등을 고려하여 장기적 관점의 판매채널 운영 전략 수립이 필요함
 - 모집수수료나 신규 판매인력 채용 경쟁 등 근시안적 영업관행에서 벗어나 소비자가 중심이 되는 모집시장 환경 조성을 위해 판매전문성 강화와 더불어 사업모형 혁신에 대한 시도가 필요함
 - 한편, 인구구조 변화, 기술변화 등 외부 환경변화 요인에 대응하여 소비자 맞춤형 서비스 제공, 소비자 니즈 변화에 따른 보장 설계 및 변경의 유연성 제고 등이 요구됨

〈그림 IV-1〉 신뢰 회복을 위한 보험회사 판매채널 전략

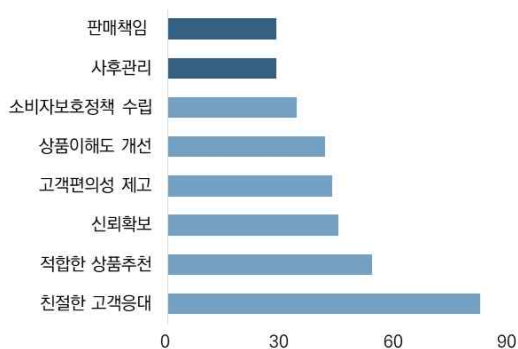


1. 경영전략

- 보험회사 또는 영업조직은 보험소비자와 장기간 긍정적 관계 형성이 가능하도록 경영전략을 수립할 필요가 있음
 - 예를 들어, 보험회사나 영업조직에서는 공급자가 주도하는 수수료 중심의 영업전략에서 벗어나 소비자가 모집시장의 주체가 될 수 있도록 서비스 중심의 영업전략으로 전환할 필요가 있음
 - 소비자들이 요구하는 바를 포착하고 보험서비스를 통해 이들이 원하고 기대하는 기능과 경험을 제공할 필요가 있음
- 한편, 영업조직 관리 측면에서 볼 때 판매자의 전문성 확보를 위한 지원이나 소비자로부터 신뢰를 얻을 수 있는 유인구조를 마련할 필요가 있음
 - 전속영업조직을 운영하고 있는 보험회사나 판매조직에서는 인력 증원에 초점을 맞춘 정책보다는 판매자의 전문성과 생산성을 높이기 위한 육성정책이 우선시 될 필요가 있음
 - 이는 금융상품이 다양·복잡화됨에 따라 정보 열위에 놓인 소비자들은 보험상품에 가입하는 과정에서 전문성을 보유한 상품판매자로부터 신뢰성이 있는 정보를 전달받기를 원하기 때문임
 - 또한, 판매자에 대한 보수구조 설계 과정에 있어서도 판매량에 초점을 둔 보상구조보다는 소비자와 장기간 긍정적 관계 형성이 가능하도록 수수료 산정방식을 조정할 필요가 있음
 - 예를 들어, 유지율, 사후관리서비스, 판매자 전문성 등을 모집수수료 산정과정에 반영할 필요가 있음

〈그림 IV-2〉 금융회사의 행태에 대한 소비자들의 생각

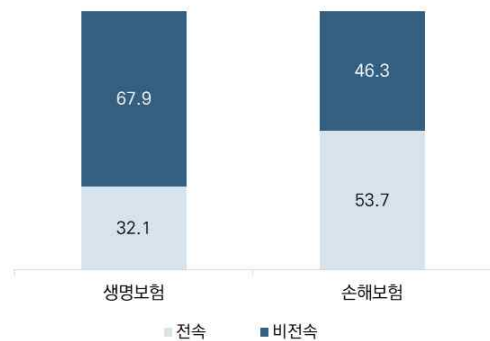
(단위: %)



주: 해당 항목에 대해 동의하는 사람의 비중임
 자료: 한국갤럽(2023)

〈그림 IV-3〉 보험모집시장의 구조

(단위: %)



주: 생명보험과 손해보험 각각 초회보험료, 원수보험료 기준임
 자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

- 제판분리현상이 확산되고 있는 환경에서 모집업무를 판매회사에 위탁한 보험회사가 소비자로부터 신뢰를 얻기 위해서는 위탁자로서 수탁자에 대한 관리·책임을 강화할 필요가 있음
 - 새로운 금융상품 전달경로의 발달, 회사의 업무 위탁에 따른 외부업체에 대한 의존도 증가 상황 등을 놓고 볼 때 제3자 리스크가 증가하는 현상은 필연적임
 - 결국 보험회사가 장기적인 관점에서 판매업무 위탁회사에 대한 선정기준 및 내부통제장치를 마련하고, 이들과의 협업을 유지해 나갈 필요가 있음

2. 정책과제

- 국내 모집시장에서는 낮은 보험계약유지율, 부당승환 등 불완전판매 문제가 발생하고 있으며, 그 원인의 상당 부분은 모집수수료 제도와 판매인력에서 발생하고 있음
 - 예를 들어, 높은 선지급률, 소비자의 이해보다는 단기성과에 초점을 둔 보수구조 설계, 시책비·이직수수료 과열 경쟁, 공시정보의 유용성 저하 등이 모집시장의 비효율성을 유발함
- 결국 모집시장에서 모집시장의 투명성 제고, 판매채널 간 공정경쟁을 통한 소비자 편익 제고, ‘불완전판매’ 문제 해소라는 정책목표 달성을 위해서는 다양한 정책수단의 ① 수용성, ② 안정성·지속성, ③ 효과성 등을 고려하여 선별 운영할 필요가 있음
 - 모집수수료와 관련한 정책수단으로는 수수료 지급한도 설정, 판매자 보수구조 산식 조정, 수수료 지급항목의 제한, 판매자 이직보수 제한, 환수제도, 공시제도 등이 존재함
 - 다만, 가격규제의 경우 시장의 자율성을 저해하고 부작용 발생 가능성도 고려할 필요가 있는데, 2021년 보험계약 초년도 모집수수료 한도규제를 도입 이후 수수료 총액이 증가하는 현상이 이를 방증함
 - 해외 주요국마다 제도운영에 차이를 보이고 있는데, 민간의 자율규제방식을 택하는 국가도 있는 반면, 일부에서는 공적규제를 통해 모집시장에 적극적으로 개입하는 사례도 있음
 - 모집수수료에 대한 직접규제 도입 시 이해당사자와의 갈등에 따른 일정 비용이 수반될 수 있으며, 새로운 공시제도 및 내부통제제도 개선 시 시스템 운영비·인력비 등 규제준수 비용이 발생한다는 점을 고려할 필요가 있음
- 한편, 소비자에 대한 정보공시의 미비나 회계제도 변경에 따라 모집시장에 발생하고 있는 문제를 해소하기 위한 제도적 보완책 또한 병행될 필요가 있음

- 직접신계약비와 간접신계약비에 대한 분류 기준 마련을 통해 과도하게 수수료를 집행하는 문제를 해소할 필요가 있음
 - IFRS17에서는 신계약비를 직접비와 간접비로 구분하고, 직접비는 전 기간에 걸쳐 이연하여 인식하고 간접비는 당기비용으로 처리하도록 함
- 한편, 수수료 편향 문제 해소와 더불어 보험상품 가입 과정에서 소비자의 합리적 의사결정 지원을 위한 공시제도를 마련할 필요가 있음

참고문헌

구혜경(2018), 「생명보험소비자의 금융인식 유형별 만족에 관한 연구」, 한국지역사회생활과학회지
김동겸·정인영(2020), 「설계사 소득양극화 현상과 향후 과제」, 『KiRi 리포트』, 보험연구원
김동겸·정인영(2021), 『보험계약유지율에 관한 연구』, 보험연구원
보험개발원(2023), 『2022년도 보험통계연감』
보험대리점협회(2022), 「법인보험대리점 보험설계사 영업활동 인식조사」
생명보험협회(2021), 「생명보험성향조사」
성영애·김민정(2020), 『사회적 신뢰와 보험』, 보험연구원
하나금융경영연구소(2022), 『대한민국 금융소비자 보고서』
한국갤럽(2023), 『금융소비자 보호에 대한 국민인식조사』

금융감독원, 금융통계정보시스템

보험회사 업무보고서, 각 연호

생명보험협회, 소비자정보통합공시

손해보험협회, 손해보험협회공시실

이클린보험서비스(<https://www.e-cleanins.or.kr/>)

Carin van der Crujisen, Jakob de Haan and Ria Roerink(2021), “Financial knowledge and trust in financial institutions”, *Journal of Consumer Affairs*, 55(2)

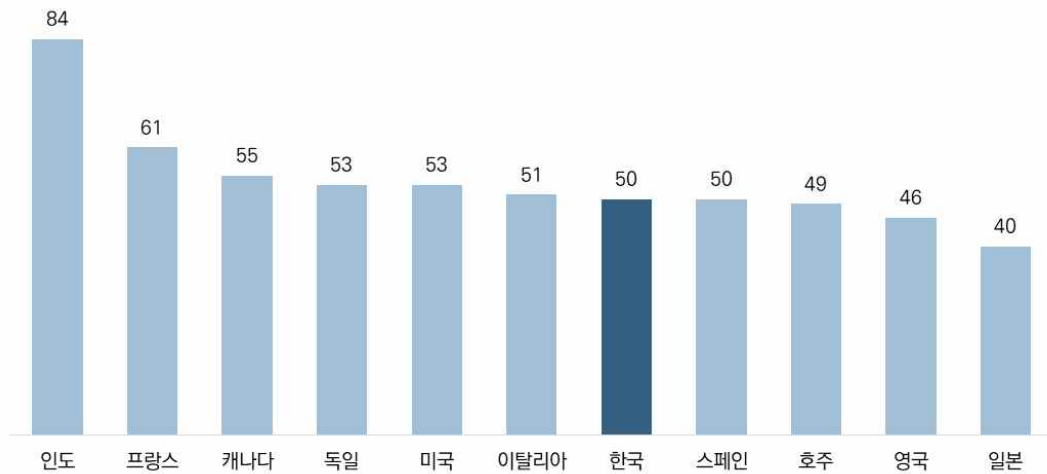
Carin van der Crujisen, Jakob de Haan and Ria Roerink(2019), “Financial knowledge and trust in financial institutions”, De Nederlandsche Bank NV

Damtew, K., and Pagidimarri, V.(2013), “The role of trust in building customer loyalty in insurance sector”, *IOSR Journal of Business and Management*, 14(4)

Dercon, Stefan, Ruth Vargas Hill, Daniel Clarke, Ingo Outes-Leon, Alemayehu Seyoum

- Taffesse(2014), "Offering rainfall insurance to informal insurance groups: Evidence from a field experiment in Ethiopia." *Journal of Development Economics*, 106(1)
- Edelman(2024), "Edelman Trust Barometer: Insights for the Financial Services Sector"
- Geneva Association(2019), "The Role of Trust in Narrowing Protection Gap"
- Gennaioli, N., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer(2022), "Trust and insurance contracts", *Review of Financial Studies*
- Guiso, L.(2021), "Trust and insurance", *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, Vol. 46
- _____ (2012), "Trust and insurance markets", *Economics Notes*, 41
- _____ (2010), "A trust-driven financial crisis. Implications for the future of financial markets", *Einaudi Institute for Economic and Finance, Working Paper*
- Hansen, T.(2012), "Understanding trust in financial services: The influence of financial healthiness, knowledge, and satisfaction", *Journal of Service Research*, 15(3)
- Jaffer, S., N. Morris and D. Vines(2014), "Why trustworthiness is important. In: *Capital Failure: Rebuilding Trust in Financial Services*", Oxford University Press
- LIMRA(2022), "Global Consumer Pulse"
- Lin, H. H. and Wang, Y. S.(2005), "Predicting Consumer Intention to Use Mobile Commerce in Taiwan", *Proceeding of the International Conference on Mobile Business*
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D.(1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20
- Mittal, V. and Kamakura, W. A.(2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, 38(1)
- Owusu, G. M. Y.(2023), "Predictors of financial satisfaction and its impact on psychological wellbeing of individuals", *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, Vol. 5
- ReMark(2021), "Global Consumer Study"
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. and Keiningham, T. L.(1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59(2)
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L.(1998), "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62(1)

○ 생명보험회사에 대한 신뢰도 국제비교



자료: Edelman(2024)

○ 손해보험회사에 대한 신뢰도 국제비교



자료: Edelman(2024)

부록

모집수수료 관련 주요 규제수단

규제수단		해외 운영사례(운영방식)	고려사항
수수료 지급한도	수수료 총액 제한	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 독일(대체형건강보험), 인도 • (자율) 영국, 싱가포르 	상품의 특성(공공성 vs. 자율성) 지급한도 수준 설정 근거
	선취수수료(일정기간) 제한	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 뉴옥주, 호주 	규제적용기간 확대의 근거 풍선효과 발생 가능성
보상구조	분할지급	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 뉴옥주, 호주, 남아프리카 • (자율) 싱가포르(Guideline), 영국 	일시적 소득 감소(단계적 추진) 분할 지급수준 설정 근거
	고정급제도	<ul style="list-style-type: none"> • (자율) 일본 	업계의 자율적 운영
	자문료(Fee) 제도	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 영국, 네덜란드, 일본 	모집시장환경·판매업자의 성격 자문료에 대한 소비자 인식
	수수료 산정 시 질적 평가지표 반영	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 캐나다(Guideline) • (자율) 일본 	영업방식·상품별 평가지표 차등 운영방식(공적 vs. 자율)
수수료 지급항목 제한	판매량 비례 수수료 지급 금지	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 호주, 네덜란드 • (자율) 일본 	단독 시행 시 수법자의 규제반응 지급항목 표준화(공시)
판매자 이직보수	분할지급	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 싱가포르 • (자율) 일본 	분할 지급수준 설정 근거
수수료 환수제도	환수규정	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 호주 • (자율) 미국, 일본 	환수시점 설정 근거 환수요건 명확화
공시제도	사업비 공시(수수료 원천)	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 일본 	공시대상 보험상품 분류기준 상품·채널 간 비교 가능성
	수수료 구성과 지급조건	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 미국 NAIC • (자율) 일본 	운영방식(Opt-out: 소비자 요청) 정보 전달·제공범위
	수수료 금액·비율	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 미국 NAIC • (자율) 일본, 유럽 	적용상품·운영방식(Opt-out 등) 제도이행에 대한 관리·감독
	상품채널별 공시시스템 구축	-	상품·채널 간 비교 가능성 공시주체(보험회사 vs. 판매업자)
기타	보험회사 내부통제제도	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 미국, 유럽, 일본 	위탁업무 관리책임 범위·제재 수준 규제대상 선정 및 차등화 기준
	판매업자 내부통제제도	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 일본 	판매자 책임 범위·제재 수준 규제대상 선정 및 차등화 기준
	판매책임 법제	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 미국, 유럽, 일본 등 	판매채널의 권한 및 역할 보험상품 전문판매업 제도
	영업보증금 제도	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 미국, 일본 	보증금 설정 수준·차등화의 근거
	신계약비 배분 정책	-	직접비·간접비 분류 기준 운영 방식(자율 vs. 공적)
	보험상품 비교설명제도	<ul style="list-style-type: none"> • (공적) 일본 	제도 운영방식 (비교상품 선정·정보범위·전달방식 등)

주: 정책목표에 따라 규제수단의 영향도가 상이할 가능성이 있음

저자약력

김동겸 성균관대학교 경영학 박사 / 연구위원
E-mail : dgkim@kiri.or.kr

CEO Report 2024-07호

보험산업 신뢰회복을 위한 과제(1): 보험모집

발행일 2024년 9월

발행인 안철경

발행처 보험연구원

주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인쇄소 경성문화사

ISBN