

생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석 (설명자료)

I. 서론

- 보험설계사는 한국보험산업의 성장을 견인하면서 보험시장 성장 및 영업 경쟁력의 원천으로서 역할을 수행하는 핵심 인적자산이지만 보험설계사에 대한 체계적인 관리 및 분석이 미흡한 수준임.
- 보험설계사에 대한 다양한 정보 집적 및 분석의 필요성은 다음과 같음.
 - 채널전략 다원화로 인한 보험설계사 행동의 중요한 변화를 파악함으로써 이를 회사의 중장기 판매채널 전략 수립 시 활용할 필요가 있음.
 - 보험산업의 지속성장 및 타 금융권에 대한 경쟁력 확보 차원에서 보험설계사의 실태 및 영업방식 등을 비교·분석할 필요가 있음.
 - 보험소비자보호 측면에서 보험설계사와 금융소비자간 불완전판매를 둘러싼 원인 분석이 가능함.
 - 보험정책 및 제도 측면에서 보험유통구조를 선진화된 제도로 보완·발전시키기 위해 유통제도와 정책 평가 및 분석이 가능함.

II. 생명보험설계사의 특성 및 활동현황

1. 보험설계사의 개인적 특성

- 보험유통업 종사 동기는 경제적 이유가 약 50% 수준으로 가장 높음.
 - 동료/소장권유(생보사 설계사 21.1%), 능력과 적성(GA 14.5%), 친구/

가족 추천(홈쇼핑 14.4%), 일이 필요해서(공제 등 18.5%)로 나타남.

- 보험상품 판매자로서 전문성 및 고능력의 요건 중에서 설계사의 학력수준이 중요하게 거론될 수 있고, 소개 및 추천 중심의 관계마케팅에서 설계사의 환경적 측면이 중요함.

- 보험설계사 종사 전 직업은 연고판매 등의 형식으로 초기 정착 및 안정적 영업활동에 영향을 미치는 중요한 환경요인의 하나임.
 - 직장경험이 없거나 금융업과 무관한 단순판매자가 보험유통업에 진출하는 경향이 높음에 따라 교육 투자를 통해 보험설계사로서의 적격성을 확보해야 함.

2. 보험설계사의 영업활동

- 영업 및 시장 확보방법으로 생보 전속설계사는 네트워킹 마케팅 방식을 주로 하면서 추가판매와 신규개척을 통해 고객을 확보함.
 - 대면방식에서도 데이터 활용 및 분석 방식 필요하며, 다양한 영업방식을 결합한 하이브리드형 영업을 통해 시너지 창출이 필요함.
- 보험설계사의 영업활동에 가장 중요한 요소로는 고객니즈에 부합되는 상품 개발이며, 이에 대한 투자가 우선적으로 필요함.
- 향후 IT의 활용과 보험영업은 매우 밀접한 관계를 갖게 될 것으로 예상됨에 따라 IT활용을 위한 투자 및 교육이 필요함.
 - 소셜네트워킹서비스(SNS)의 활용 등을 통해 고객관리의 폭을 넓히고, 서비스의 질을 높임으로써 고객지향성에 부합하는 것이 필요함.
- 보험설계사의 활동은 도입단계, 정착단계, 성장단계 등으로 전개되는데 각

과정에서 회사의 지원과 주위의 다양한 도움이 필요함.

- 전속설계사는 연고 및 네트워킹에 강점, GA는 동료 및 선배 설계사의 지원 및 밀접한 관계를 통한 멘토식 보험영업에 강점이 있음.

■ 생명보험계약은 장기계약으로 계약 체결 시점은 물론 그 이후에도 고객과의 관계를 지속적으로 유지하는 것이 중요함.

- 3년 동안 고객과의 월평균 교류 횟수는 1.3~2.2회이고, 대형생보 2.2회, 중소형생보 2.1회, 공제 등 1.6회, 외자계생보 1.5회, GA 1.3회 순임.

■ 보험설계사가 직무 수행을 통해 보람을 느끼는 경우를 보면, 생보전속은 “계약 체결 시”, “보험금 지급 시”, “고객에게 도움이 될 때” 순임.

- 보험설계사의 현실적 니즈를 통한 직접적 만족과 고객을 통한 간접적 만족 간의 상호 균형적 행동이 필요함.

■ 지점장의 요건은 소속 보험설계사의 상황에 따라 다르게 나타나므로 조직 구성원의 특성을 이해하고 상황에 적합한 역량을 갖추는 것이 필요함.

3. 실적 현황

■ 관리고객 수는 생보 전속설계사의 경우 약 290명, GA는 190명 수준이었으며, 적정 관리고객 수에 대한 조사 결과 약 370명 수준임.

■ 월평균 소득은 생보 전속설계사의 경우 303만 원이었으며, 외자계, 대형, 중소형 순임.

■ 사업비는 생보 전속설계사 25%, GA 22%, 대면채널 27%, 비대면채널 8%로 나타났으며, 비대면은 사업비가 적게 소요되어 초기 정착이 비교적 수월할 것으로 예상됨.

Ⅲ. 생명보험설계사의 만족 및 충성도 분석

1. 기초통계분석

가. 보험설계사의 만족도

■ 직무수행 만족도는 생보설계사의 경우 3가지 설문항목 모두 5점 만점에 3점대 초중반으로 직무만족도는 보통 수준보다 조금 나은 정도임.

○ 비대면 홈쇼핑과 공제 설계사의 만족도 수준은 보통 수준을 하회함.

■ 채널경영 만족도 중 설계사 복지제도에 대한 만족도 수준은 보통 수준을 하회함.

○ 특히 홈쇼핑과 공제 설계사의 채널경영 만족도 수준은 모든 항목에서 보통 수준을 하회함.

나. 보험설계사의 이직현황

■ 생보사 중 대형 생보설계사의 이직경험은 상대적으로 낮은 수준임.

○ GA설계사의 이직경험은 85.5%, 비대면 홈쇼핑 설계사는 44.2%에 이르는 수준임.

■ 조직 내 인간적 갈등, 실적 부담감, 개인 사업가로서의 성장, 취급상품의 취약성으로 인한 영업 불편 등이 보험설계사의 주된 이직사유임.

○ GA설계사는 상품취약 등의 영업 불편과 개인 사업가로서의 성장, 홈쇼핑대리점 설계사는 실적부담감과 상품취약성이, 공제 등의 경우 상품취약성과 이직회사에 대한 불만이 주된 사유로 나타남.

다. 보험설계사 충성도

- 보험설계사의 충성도는 보통 수준인 3.0점을 상회하는 수준의 충성도임.
- 생보설계사는 평균적으로 보통 수준 이상의 충성도를 가지고 있으나 4.0 점에는 못 미치는 수준임.
- 대면 GA설계사의 경우 생보설계사보다는 다소 못 미치는 충성도임.
- 비대면 홈쇼핑과 공제설계사는 GA설계사보다 다소 낮은 충성도 수준임.

2. 분석방법 및 결과

- 분석 목적은 보험설계사의 만족도가 충성도와 어떤 관계를 맺고 있는지를 분석하는 것임.
- 설문조사에 의한 설문항목을 이용하여 요인분석을 실시하고 해당 요인에 대한 점수를 활용하여 회귀분석을 실시함.
- 요인분석과 회귀분석의 결과를 살펴보면 보험설계사의 만족도와 충성도는 통계적으로 유의한 양(+)의 관계가 존재함.
 - 보험설계사의 잦은 이직을 방지함과 동시에 충성도를 높이기 위해 설계사의 만족도를 향상시키는데 지속적인 노력을 기울일 필요가 있음.
- 보험설계사의 만족도 제고를 위해 수당체계를 통한 보수의 상향 조정 등과 같은 직접적 수단을 고려해 볼 필요가 있음.
 - 그러나 경쟁력 있는 상품개발을 통한 영업의 용이성 제고, 보험설계사 양성제도, 교육지원, 복지제도, 근무환경 개선 등과 같은 간접적 만족도 제고 수단이 더욱 효과적일 수 있음.
- 세부항목별 분석에서도 전체 표본을 대상으로 한 결과와 유사한 결과를 시현함.

- 미혼설계사의 경우 충성도와 이탈의도에 대하여 채널경영 만족도의 민감도가 기혼설계사와 통계적으로 유의한 차이가 존재하므로 미혼설계사에 대한 채널경영 만족도 제고 노력도 필요함.

IV. 보험영업제도 및 정책

1. 채널경영제도

■ 보험회사의 채널경영제도의 유형은 보험설계사 양성제도, 교육지원 및 역량 개발 제도, 차등우대 제도, 복지제도 및 인프라 지원 등이 있음.

- 우수설계사 우대제나 근무환경 등 인프라 구축은 상대적으로 잘 구축되어 있는 편임.
- 설계사 양성제도 및 복지제도는 개선의 필요성이 높음.
- 다양한 인적자원 프로그램의 개발 및 투자 그리고 설계사 복지제도에 대한 재정립 등이 중요한 채널경영과제가 될 것임.

2. 교차모집제도

■ 교차모집 설계사 등록현황을 보면, 대형생보 설계사 61.4%, 중소형생보 설계사 58%, 외자계생보 설계사 56.8%로 평균 60% 수준임.

- 교차설계사의 월평균 계약건수 1~2건(40%), 3건 이상(10%)로 매월 1건 이상 계약을 체결하는 경우가 전체 교차설계사의 약 50%임.
- 교차모집으로 인한 소득의 변화는 다소 증가가 45.1%, 10% 이상 증가가 7%이며, 중소형 및 외자계 설계사의 소득 증가에 영향을 미치는 것으로 나타남.

■ 도입 후 2년 경과시점에서 교차모집제도를 볼 때 도입 당시 기본적 취지에 부분적으로 부합한 것으로 평가됨.

- 전속제도의 상품 제한성 보완, 윈스톱 고객 서비스 제공(종합금융서비스), 방카슈랑스 도입으로 취약해진 보험설계사의 수익기반 확보라는 정책적 목적에 부분적으로 부합되게 운영함.

■ 교차모집제도는 부분적인 기여에도 불구하고 활용측면에서 보면 미미한 수준임.

- 교차등록비중 약 60%, 이 중 절반은 활동 극히 부진, 취급종목도 자동차보험으로 집중되는 양상을 보여 활성화 수준에는 미흡함.
- 활성화가 되지 않는 이유로는 교차모집 여력 부재(43.3%), 전문성 부재(27.1%), 노력대비 낮은 성과(14.1%) 순임.

■ 교차모집제도 개선방안을 살펴보면, 대리점 방식 검토(31.1%), 교육제도 개선(28.2%), 교차모집 회사수 확대(25.5%), 현행제도 유지(15.2%) 순으로 나타남.

- 대형생보사는 교육제도의 개선(34.6%), 중소형 및 외자계 생보는 대리점 방식의 도입과 교차모집 회사수를 늘리는 대안을 선호함.

3. 모집수수료 제도

■ 보험영업조직의 수수료 정책 방향 선호도에 대한 조사 결과 설계사의 지속적인 안정적인 소득을 고려한 수수료 정책이 필요함.

- 설계사의 지속적인 안정적 생활 유지 측면을 고려해야 한다는 응답이 37~63%로 모든 그룹에서 가장 높음.
- 현재 신규도입(인력 스카웃) 및 영업활성화를 위한 선지급 수수료 체제로 운영되고 있는 것과는 대조적임.

- 수수료 체계 선호도를 보면 대체로 분급보다는 선지급 또는 절충형을 선호하는 것으로 나타나 과도한 선지급 완화 방향으로 수수료체계의 점진적 개선이 필요함.

V. 생명보험산업 경쟁력 및 이미지

1. 보험산업의 경쟁력

가. 금융기관 간 경쟁상품 및 평가

- 생명보험 상품 중 타 금융권역과 경쟁상품을 조사한 결과 생보전속 및 GA설계사는 변액 및 연금보험, 홈쇼핑·공제 등은 실손건강보험으로 응답함.

○ 보험상품의 경쟁력 확보와 고객만족을 위해 경쟁상품에 대한 철저한 분석과 평가가 지속적이어야 함.

- 타 금융권 경쟁상품 대비 자사의 상품경쟁력 수준을 평가한 결과, 생보 전속, GA설계사는 자사 상품경쟁력이 각각 3.66점, 3.71점으로 공제 등(3.19점), 홈쇼핑(3.42점)보다 높게 인식함.

○ 자사의 상품경쟁력이 보험영업의 핵심적인 경쟁우위 요건임을 인식하고, 보험설계사의 상품경쟁력 평가결과에 적극적인 대응이 필요함.

나. 향후 보험상품 개발 수요

- 보험설계사를 통해서 소비자의 니즈를 간접적으로 확인하고 이를 통해 보험상품 개발의 수요를 확인하는 것도 중요함.

- 추가판매, 단순보장 수요 등을 고려하여 단순 저가형 상품의 시장성이 높을 것으로 예상됨.
- 향후 보험회사의 개발상품은 실버형 보험, 가격 및 담보구조는 저가보장형을 조합한 상품개발이 필요함.

다. 생명보험 상품 및 서비스의 장단점

- 타 금융상품과 비교했을 때 두드러진 장점으로 인식되는 부분은 보장(protection)부분이며, 노후생활보장 특성은 상대적으로 낮음.
- 향후 성장 잠재력이 풍부한 노후생활 보장에 대한 특성을 생명보험 상품 및 서비스로 차별화하는 것이 필요함.
- 타 금융상품과 비교했을 때, 가장 큰 약점은 “해약 시 낮은 환급금” 수준으로, 이러한 인식은 보장성 또는 보험료 소멸성에 대한 소비자의 인식, 원금보장에 대한 니즈가 강하기 때문임.
- 타 금융권과 경쟁을 위해 해약환급금 제도를 보험회사와 소비자가 동의할 수 있는 수준으로 점진적인 개선이 이루어질 필요가 있음.

라. 보험설계사의 선호회사 결정요인

- 고능력의 보험설계사를 영입하기 위해 치열한 영입 경쟁을 벌일 것으로 예상되며, 보험설계사가 선호하는 경쟁 전략에 대한 기준과 자사 조직의 분석을 통해 향후 신입 설계사의 채용 및 기존 설계사의 관리에 주요한 전략적 지표로 활용하는 것이 필요함.
- 보험설계사들의 선호 회사 결정요인을 조사한 결과, 상품경쟁력(25.1%), 수당 경쟁력(21.0%), 브랜드 및 이미지(19.9%), 교육 및 양성체계(19.7%) 등의 순으로 나타남.

2. 보험설계사의 평판 및 보험회사 이미지

가. 보험설계사의 사회적 평판

■ 보험설계사를 전문직업군 또는 고소득 직업군으로 인식의 전환을 위해서는 다양한 이미지 개선과 함께 부정적 요인에 대한 분석 및 실질적인 개선작업이 시급함.

○ 중간 수준을 뺀 낮음(1, 2)과 높음(4, 5)으로 구분하면, 설계사의 사회적 평판이 높다는 인식이 대형생보가 46%이나 외자계 생보는 17%로 큰 차이를 보임.

나. 생명보험회사 이미지

■ 금융권간 상품 및 서비스 경쟁이 치열한 겸업화 추세하에서 보험산업이 지속적인 미래성장 산업으로서의 경쟁우위를 확보하기 위해 고객으로부터 좋은 이미지를 확보하는 것이 필수적임.

○ 금융회사별로 이미지의 정도를 조사한 결과 은행이 가장 높고, 그 다음으로 금융투자회사, 우체국, 보험회사 순임.

○ 보험산업이 금융산업에서 차지하고 있는 현실적 위상을 고려할 때 상당히 낮은 이미지 수준으로 평가됨.

VI. 요약 및 시사점

1. 채널경영전략의 경쟁력 제고

■ 보험설계사의 활동 및 행동에 대한 분석이 채널경영전략 시 필요함.

- 보험유통시장이 복잡화되고 차별화되면서 보험설계사에 따라 다양한 행태가 나타나고, 특히 보험설계사의 영업활동 패턴도 과거와는 다르게 전개되고 있는 현 상태를 반영한 채널전략을 수립함.

■ 보험설계사라는 채널의 만족도가 곧 조직의 성과와 직접적인 연관관계를 갖고 있다는 측면에서 보험설계사의 만족도 제고를 위한 방안 마련은 필수적임.

- 설계사 채널경영 측면에서 설계사 리크루팅과 양성제도 확충하는 방안, 장기근무 우수 설계사에 대한 우대제도와 보상정책이 필요함.
- 낮은 충성도를 가진 보험설계사들의 이탈방지를 위해 설계사들의 개인적 또는 조직 내 애로사항 청취를 위한 의사소통채널을 마련함.
- 전문상담사를 활용한 고충상담제도를 활용하는 것도 좋은 방법임.

■ 보험설계사 시장이 고객지향 및 전문적 시장으로 전환할 수 있는 조직적 차원의 인식제고가 필요함.

- 판매자 및 성과 중심에서 고객 및 서비스 중심으로 사업모형 재구축이 필요함.
- 전문성 획득을 위한 체계적인 교육, 실질적인 법규 및 윤리교육 실시가 필요함.
- 현행의 보험설계사의 다양한 소득 기반의 확충을 적극 검토해야 함.
- 고학력 남성설계사 조직의 육성 또는 보완이 필요하며, 이를 위해 보험회사의 적극적인 초기 투자가 필요함.
- 고경력 및 고연령 보험유통조직의 운영을 위한 다양한 인센티브 및 교육 훈련 체제 마련이 필요함.

2. 보험설계사 정책의 선진화

- 교차모집제도의 운영방식에 대한 보완작업이 필요함.
 - 보험설계사 선택방식에서 보험대리점 방식을 동시에 허용하는 방법이 있음.
 - 교차모집 회사 수를 현재의 1개사에서 다수로 늘리는 방법이 있음.
- 과도한 선수당 방식의 완화를 통해 설계사의 안정적 소득을 고려한 수당체계 개선이 필요함.
- 보험회사에 대한 낮은 이미지 하에서 타 금융업이 보험시장을 잠식하게 될 우려가 존재함.
 - 제도적 측면에서 해약환급금 및 선수당 제도의 개선, 회사적 측면에서 고객 니즈에 따른 상품 개발을 적극적으로 수행, 보험조직 측면에서 고객중심, 전문성 및 투명성 확보를 통해 보험설계사 조직의 재구축이 필요함.
 - 보험문화행사, 보험 교육 활성화 등을 통한 보험이미지 개선 노력이 필요함.

3. 보험소비자 보호

- 보험설계사의 인식 및 활동분석을 통해 향후 보험소비자 보호를 위해 지향해야 하는 제도 및 업무 프로세스로의 개선과제를 도출함이 바람직함.
- 보험설계사의 보험영업 활동에서 성과중심, 공급자 중심에서 보험소비자의 보호와 소비자 지향적 영업행태로 전환하여 보험설계사가 금융유통시장 내에서 경쟁적 우위를 확보하도록 지원하는 것이 필요함.