

# CEO Brief

CEO Brief는 보험산업 관련 이슈를 분석하여 보험회사 CEO와 유관기관의 기관장분들께만 제공되는 리포트입니다.

## 보험산업 신뢰회복을 위한 과제( I): 보험모집

보험연구원은 한국 보험산업이 국민의 든든한 동반자로 자리매김하는 데 도움을 주고자 “보험산업 신뢰회복을 위한 과제”를 주제로 CEO Brief 및 CEO Report 시리즈를 마련하였습니다.

### 요 약

보험계약의 장기성, 무형 서비스 거래, 대면접촉을 통한 높은 보험 가입 비율 등을 고려할 때, 모집장에서 거래당사자 간 신뢰 형성은 필수적임. 그러나 판매인력 확보를 위한 회사 간 경쟁과 단기성과 위주의 수수료 체계는 모집시장 질서를 훼손하고 소비자 신뢰 저하로 이어짐. 보험회사와 판매회사는 모집시장에서의 신뢰 회복을 위해 단기적 이익 추구에서 벗어나, 고객과 긍정적 관계를 형성할 수 있도록 장기적 관점에서 모집전략을 수립할 필요가 있음. 금융감독당국도 다양한 모집수수료 제도를 검토하고 각 제도의 수용성, 안정성, 효과성 등을 고려하여 선별적으로 정책을 운영해야 함

### 1. 보험업에 대한 신뢰

- 보험서비스는 무형이고 장기적인 특성을 가지며, 주로 대면접촉을 통해 계약이 이루어지기 때문에 거래당사자 간 신뢰 형성이 필수적이나, 소비자들의 보험모집시장에 대한 평가는 부정적임
  - 국내 보험업권의 신뢰도는 타 국가나 국내 타 금융권역에 비해 낮은 수준임<sup>1)</sup>
    - 생명보험회사와 손해보험회사를 신뢰하는 사람 비율은 각각 응답자의 50%, 47%에 불과하며, 보험 상품 판매자를 신뢰한다는 응답자 비율(44%)도 우리나라는 일본에 이어 전 세계에서 하위권에 속함
- 소비자들이 보험을 불신하는 주요 원인으로는 ① 보험 가입 과정에서 판매자들의 부적절한 정보 제공이나 상품 권유, ② 보험금 지급 과정에서 보험회사와의 분쟁 등을 들 수 있음
  - 특히 보험계약기간이 상대적으로 긴 생명보험산업에서 발생하는 민원의 대부분은 보험모집(52.3%)과 보상(33.3%) 관련 문제로, 소비자 및 판매자의 접점에서 갈등이 형성되고 있음

1) Edelman(2024), “Edelman Trust Barometer”

# CEO Brief

## 2. 모집시장 신뢰 저하의 주요 원인

- 소비자들이 보험모집시장을 부정적으로 인식하는 주요 원인은 공급자 주도의 모집 관행에 있음
  - 보험모집수수료는 회사의 장기적 목표에 부합하도록 설계되는 것이 바람직하나, 단기성과 중심으로 운영됨에 따라 판매자와 소비자 간 갈등을 증폭시키고 있음
    - 높은 선지급 비율, 판매량에 연계된 보상 체계, 쉽게 변경 가능한 사책비 중심 제도, 신규 판매인력 유치를 위한 과도한 이직수수료 지급 등이 그 예임
  - 또한, 모집시장에서의 수수료 경쟁은 과도한 비용을 초래하여 시장의 비효율성을 야기함
  - 아울러 보험회사는 전문성을 갖춘 판매인력 육성이나 기존 판매인력 관리보다는 신규 판매인력 충원에 집중함으로써 소비자에게 질 높은 보험서비스를 제공하지 못하고 있음
- 단기성과에 치중한 보상구조와 인력관리정책은 ① 판매자의 잦은 이직, ② 상품 판매 과정에서의 편향적 정보전달, ③ 낮은 계약유지율, ④ 부당승환 문제 등을 유발하며, 이는 보험산업에 대한 신뢰도 저하로 이어짐

## 3. 주요 과제

- 모집시장에서 보험회사에 대한 신뢰를 제고하기 위해서는 공급자 주도의 수수료 기반 영업전략을 탈피하고, 소비자가 중심이 되는 영업전략으로의 전환이 필요함
  - 보험회사는 소비자의 요구를 정확히 파악하고, 그들이 기대하는 기능과 경험을 제공해야 함
  - 또한 영업조직 관리 측면에서 판매자의 전문성을 강화하고, 소비자의 신뢰를 얻을 수 있는 판매자 보상구조를 설계하며, 동시에 판매회사에 대한 관리와 책임을 강화해야 함
- 금융감독당국은 다양한 수수료 제도를 심도있게 검토하고 각 제도의 수용성, 안정성, 효과성을 고려하여 선별적으로 정책을 운영해야 함
  - 해외 주요국에서 운영 중인 모집수수료 관련 정책에는 수수료 지급한도 설정, 판매자 보수구조 산식 조정, 수수료 지급 항목 제한, 판매자 이직보수 제한, 환수제도, 공시제도 등이 있으며, 운영 주체는 정부 또는 민간으로 차이가 있음

# CEO Brief

CEO Brief is a report highlighting key current issues the insurance industry faces.

## Challenges for Restoring Trust in the Insurance Industry (I): Insurance Distribution

The Korea Insurance Research Institute presents the CEO Brief and CEO Report series, "Challenges for Restoring Trust in the Insurance Industry", to support the Korean insurance industry in becoming a reliable partner for the public.

### ABSTRACT

Given the long-term aspect of insurance contracts, intangible services, and the high reliance on face-to-face interactions, building trust between consumers and suppliers in the insurance distribution market is essential. However, high competition for insurance solicitors and a strong focus on short-term commission structures have introduced inefficiencies in the insurance market, eroding consumer trust. Therefore, insurance companies and general agencies should adopt a long-term approach in developing distribution strategies, moving beyond short-term gains to strengthen customer relationships. Additionally, financial supervisory authorities should review many regulations on commission and implement policies selectively, considering factors such as acceptability, stability, and effectiveness.

### 1. (Consumer) Trust in the Insurance Industry

Insurance services are intangible and long-term in nature, with contracts primarily established through face-to-face interactions. Therefore, building trust between consumers and those selling insurance is essential. However, consumer evaluations of the market tend to be negative. Notably, according to global consumer surveys and various complaint reports within the domestic financial industry, the level of consumer trust in the domestic insurance industry is comparably lower than the

# CEO Brief

level in other domestic financial sectors, as well as insurance sectors of foreign countries. For instance, according to surveys conducted by Edelman (2024) and LIMRA (2022), only 50% and 47% of respondents trusted life insurance companies and general insurance companies, respectively. Additionally, the proportion of respondents who trusted insurance solicitors was globally among the lowest, just above Japan.

The primary reasons for consumer distrust in insurance companies and sellers can be attributed to misleading information and inappropriate product recommendations during the insurance contracting process. Additionally, disputes with insurance companies during the claims process further exacerbate this distrust. For example, in the life insurance industry, which typically involves relatively long contract periods, most of the complaints occur during the insurance distribution and claims stage, both of which involve direct interaction between consumers and insurance sales agents.

## 2. Root Causes of Declining Trust in the Distribution Market

Supplier-driven distribution practices are the primary reason consumers perceive the insurance distribution market negatively. Insurance commissions should be designed to align with a company's long-term objectives. However, many insurance companies have structured their commission systems to reflect short-term performance. Those policies include high advance payment rates, compensation schemes linked to sales volume, high sales promotion spending, and an excessive sign-on bonus. These practices have intensified conflicts between sellers and consumers within the distribution market and have also accelerated commission-based competition, leading to excessive costs and market inefficiencies. Furthermore, instead of focusing on cultivating and managing skilled-sales-agents insurance companies have prioritized the recruitment of new sales agents, thereby failing to provide high-quality insurance services to consumers.

# CEO Brief

These short-term performance-oriented compensation structures and agents management policies have led to issues such as (i) high turnover of sales agents, (ii) biased information transmission, (iii) low persistency rates, and (iv) unfair policy replacements, all of which contribute to a decline in trust in the insurance industry.

## 3. Key Issues

To enhance consumer trust in insurance companies within the distribution market, it is essential to move away from supplier-driven, commission-based sales strategies and shift toward consumer-centered approaches. For instance, insurers should accurately identify consumer needs and provide the desired experiences through their insurance services. Additionally, from a sales organization management perspective, it is crucial to develop solicitors' expertise and establish a compensation schemes that fosters consumer trust. Simultaneously, insurers should strengthen the management responsibility of general agencies.

Financial supervisory authorities should also thoroughly review various commission systems and implement policies selectively, taking into account factors such as acceptability, stability, and effectiveness. Policies related to insurance commissions in major foreign countries include setting commission payment limits, adjusting compensation structures, restricting commission payment items, limiting sign-on bonuses, implementing clawback systems, and establishing disclosure requirements. It is also important to carefully determine whether the responsibility for implementing these policies should rest with government bodies or private organizations.

Donggyum Kim, Research Fellow  
dgkim@kiri.or.kr

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

주: 정책목표에 따라 규제수단의 영향도가 상이할 가능성이 있음