

Deloitte Insights

March 2026



법인보험대리점(GA) 내부통제 고도화 전략

금융사 내부통제 컨설팅 | 한국 딜로이트 그룹

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Contents

Executive Summary	03
보험산업 내부통제 패러다임의 전환, 실효적인 통제 거버넌스 확립의 필요성	
01 GA 채널 확대에 따른 판매 구조 변화	04
제판분리 고착화와 보험 판매 리스크 관리의 새로운 국면	
02 감독당국 규제 환경 변화	07
보험업권 내부통제 강화와 결과 책임 중심 감독 기조 확대	
03 보험사 관점 리스크 관리 접근 방법론	11
04 GA 관점 리스크 진단 및 개선방안	15
대형 GA 감독 강화에 따른 내부통제 고도화 필요성과 핵심 실행 과제	
05 내부통제 고도화, '규제 방어'를 넘어 '전략적 자산'으로	17
제판분리 고착화와 보험 판매 리스크 관리의 새로운 국면	

Executive Summary

보험산업 내부통제 패러다임의 전환, 실효적인 통제 거버넌스 확립의 필요성

감독당국은 「보험 판매채널 책임성 강화방안」, 「제3자 리스크 관리 가이드라인」 등을 발표하며 법인보험대리점(GA, General Agency; 이하 GA)에 대한 관리 체계를 강화하겠다는 정책 방향을 분명히 하고 있습니다. 특히 GA를 금융기관에 준하는 관리 대상으로 포함하고, 위탁 보험사의 판매채널 관리 책임을 보다 명확히 하면서 보험산업 내부통제 규제 패러다임에 중요한 변화가 나타나고 있습니다.

또한 GA의 내부통제 수준을 보험사의 지급여력제도(K-ICS, K-Insurance Capital Standard) 및 요구자본 산정과 연계함으로써, 내부통제는 단순한 법규 준수의 영역에서 자본 관리와 경영진 책임과 연결되는 핵심 리스크 관리 영역으로 확대되고 있습니다. 이러한 변화는 GA 채널이 보험 판매 시장의 핵심 유통 경로로 성장한 상황에서, 외형적 성장에 비해 상대적으로 취약했던 내부통제 체계를 제도적으로 정비하려는 감독당국의 정책 방향을 반영한 것입니다.

전방위적 규제 강화 환경 속에서 보험사와 GA는 기존의 형식적 내부통제 수준을 넘어 리스크를 사전에 탐지하고 관리할 수 있는 실질적인 내부통제 고도화 체계를 구축해야 합니다. 동시에 자본 효율성을 관리하고 시장 신뢰를 기반으로 한 지속 가능한 성장 기반을 마련해야 하는 시점입니다.

보험산업의 내부통제가 단순한 법규 준수의 영역을 넘어, 자본 적정성과 경영 안정성을 좌우하는 핵심 리스크 관리 영역으로 확대되는 환경 속에서, 감독당국의 규제 변화와 이에 따라 보험사와 GA가 직면한 주요 리스크를 진단하고, 실질적인 대응을 위한 전략적 방향성을 제시하고자 합니다.

01

GA 채널 확대에 따른 판매 구조 변화

제판분리 고착화와 보험 판매 리스크 관리의 새로운 국면

1. GA 채널 비중 증대 현황

현재 국내 보험산업의 영업 구조는 전통적인 전속 채널 중심에서 GA 중심으로 빠르게 재편되고 있습니다. GA 채널의 판매 비중은 35.7%에 달하며, 방카슈랑스(15.3%) 등 다른 판매 채널을 크게 상회하는 주요 판매 경로로 자리 잡고 있습니다.¹ 이러한 변화의 배경에는 다음과 같은 구조적 요인이 작용하고 있습니다.

① 금융소비자의 상품 비교 수요 확대



금융소비자들의 합리적 소비 성향이 강화되면서 보험 상품을 비교하고 보다 합리적인 선택을 하려는 수요가 증가하고 있습니다. 특정 보험사의 상품만을 취급하는 전속 채널과 달리, 여러 생명·손해보험사의 다양한 상품을 객관적으로 비교하고 고객 맞춤형 포트폴리오를 제안할 수 있다는 점에서 GA 채널에 대한 소비자 선호도가 지속적으로 높아지고 있습니다.

② 보험사의 채널 운영 비용 효율성 제고



보험사 입장에서도 채널 운영의 재무 효율성을 고려할 때 전속 설계사 유지에 필요한 점포 운영비, 기본 교육비 등 상당한 고정비 부담을 줄이고 판매 성과에 연동해 수수료를 지급할 수 있는 GA 방식(변동비 구조)을 선호하는 환경이 형성되고 있습니다.

③ 자회사형 GA 설립 확대

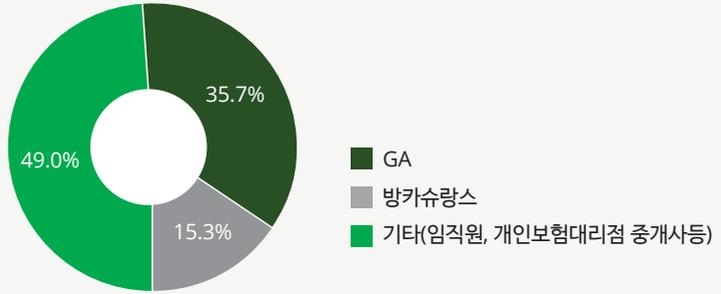


대형 보험사들이 자사의 전속 판매 조직을 분리하여 자회사형 GA를 설립하는 방식으로 판매 채널 전략을 재편하고 있습니다. 이러한 움직임은 보험 상품의 제조와 판매를 분리하는 이른바 '제판분리' 흐름을 강화하고 있으며, GA 채널의 대형화와 전문화를 가속화하는 요인으로 작용하고 있습니다. 이러한 구조적 변화 속에서 GA 채널은 단순한 보조 채널을 넘어 보험 시장의 핵심 유통 채널로 자리잡고 있으며, 그 영향력은 다양한 지표를 통해 확인되고 있습니다.

1. 금융위원회(2025.1.21), 보험판매채널 책임성 강화방안

최대 보험 판매채널

보험 GA가
최대 판매 채널로 급부상



GA 설계사 지속적 증가

자회사형 GA 설립 등으로
GA 소속 설계사 지속적 증가 추세

(단위: 만 명)

구분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
GA	23.3	24.4	24.6	25.9	28.5
금융기관 등	17.8	17.8	17.6	17.7	17.7
보험회사	19.9	17.5	16.3	16.5	18.7
합계	61.1	59.6	58.5	60.2	64.9

자회사형 GA 설립 확대

- 주요 생명보험사 10개가 자회사형 GA 설립, 운영 중
- 보험 전속 조직 GA로의 전환 가속



자료: 금융위원회, 딜로이트 재구성



2. GA 채널 비중 확대에 따른 영향 및 개선 필요성

GA 채널의 성장은 소비자에게 다양한 보험 상품 비교를 통한 선택권을 제공하고, 보험사에는 전속 채널 운영에 따른 고정비 절감과 판매 효율성 제고라는 긍정적 효과를 가져왔습니다.

그러나 이러한 외형 성장과 함께 불완전 판매, 모집 질서 교란 등 내부통제 측면의 과제도 동시에 제기되고 있습니다. 특히 높은 정착지원금 등을 배경으로 설계사 이동이 빈번해지면서 부당 승환계약 문제가 발생하고 있으며, 이는 소비자 피해와 보험산업 전반의 신뢰도 저하로 이어질 수 있는 요인으로 지적되고 있습니다. 또한 GA 채널의 판매 영향력이 확대된 반면, 본점 차원의 내부통제 및 관리 체계는 여전히 형식적인 수준에 머물러 있는 경우도 있어 판매 과정에서 발생한 리스크가 보험사의 재무 건전성으로 전이될 가능성에 대한 우려도 제기되고 있습니다.

결과적으로 내부통제는 단순한 규제 대응이나 비용의 문제가 아니라 기업의 재무 건전성과 경영진의 책임 관리에 직결되는 핵심 경영 과제로 인식되고 있습니다. 이에 따라 GA 채널의 성장에 상응하는 실질적 리스크 관리 체계를 구축하여 유동 시장의 신뢰를 회복하고 지속 가능한 성장 기반을 확보해야 할 시점입니다.

02

감독당국 규제 환경 변화

보험업권 내부통제 강화와 결과 책임 중심 감독 기조 확대

1. 감독당국 규제 요구의 4대 핵심 배경

최근 감독당국은 보험사와 GA를 대상으로 판매채널 관리와 내부통제 체계 강화를 지속적으로 요구하고 있습니다. 이러한 정책 방향은 단순히 개별 영업 행위를 규제하려는 차원을 넘어, 보험산업의 구조적 변화로 인해 발생할 수 있는 새로운 시스템 리스크를 선제적으로 관리하려는 정책 기조를 반영하고 있습니다. 업계가 명확히 인식하고 대응할 필요가 있는 주요 배경은 다음과 같습니다.

① '제판분리' 확대에 따른 책임 구조 명확화

보험상품 개발(제조)과 판매(유통)가 분리되는 '제판분리' 구조가 확산되면서 GA 채널의 시장 점유율은 크게 확대되었습니다. GA 채널의 시장 비중은 약 35.7% 수준에 이르렀지만, 그 역할에 상응하는 책임 체계는 아직 충분히 정립되지 않았다는 지적도 제기되어 왔습니다.²

과거에는 위탁 판매 구조로 인해 보험사의 판매 과정 관리 책임이 제한적으로 인식되는 경향이 있었으며, GA 역시 금융 회사와는 다른 법적 지위를 근거로 감독 범위 밖에 위치하는 경우가 있었습니다. 이러한 환경 속에서 판매 과정의 책임 구조에 일정한 공백이 존재한다는 문제 제기가 지속되어 왔습니다.

이에 감독당국은 GA를 보험사의 건전성과 소비자 보호에 영향을 미칠 수 있는 '중요 제3자'로 규정하고 판매채널 관리 체계를 강화하고 있습니다.³ 이에 따라 보험사는 위탁 판매 채널에 대한 리스크 관리 체계를 보다 체계적으로 정비할 필요가 있습니다.

② '지사형 GA' 구조에 따른 내부통제 공백 문제

GA 업계의 상당한 비중을 차지하는 '지사형'(독립채산제·연합형) 구조는 본사가 지점의 실질적인 영업 활동을 직접 통제 하기보다는 실적에 따른 수수료 정산 중심으로 운영되는 경우가 많습니다.

감독당국의 내부통제 실태 점검 결과에서도 일부 지사형 GA의 경우 내부통제 체계가 상대적으로 취약한 것으로 나타났으며, 실제 평가에서 약 47.1%가 취약 및 위험(4~5등급)으로 분류되기도 하였습니다.⁴

본점의 통제력이 제한적인 상황에서 지사 단위의 과도한 시책 경쟁이나 부당 영업 행위가 발생할 경우 이러한 리스크가 산업 전반으로 확산될 가능성도 있다는 점도 지적되고 있습니다. 이에 따라 감독당국은 본점의 지점 관리 책임을 강화하고 GA 조직 전반에 대한 내부통제 체계 정비를 요구하고 있습니다.

2. 금융위원회(2025.1.21), 보험판매채널 책임성 강화방안

3. 금융감독원(2025.3.26), 「보험회사의 제3자 리스크관리 가이드라인」 마련 추진

4. 금융감독원(2025.11.26), 대형 법인보험대리점(GA)의 2024년도 내부통제 실태 평가 결과

③ 설계사 이동 증가와 부당 승환계약 문제

최근 GA 업계에서는 정착지원금 등을 중심으로 설계사의 이동이 빈번하게 발생하고 있으며, 이러한 과정에서 일부 부당 승환계약 등 모집 질서 관련 문제가 지속적으로 제기되고 있습니다. 이러한 현상은 보험사의 사업비 증가로 이어질 수 있으며 장기적으로는 보험료 부담 증가나 소비자 피해로 연결될 가능성도 있습니다. 이에 따라 감독당국은 100인 이상 GA의 정착 지원금 공시 의무화 등을 통해 판매채널 운영의 투명성을 강화하고 있으며, 모집 질서 위반 행위에 대해서는 설계사 개인뿐 아니라 GA 기관 차원의 책임도 함께 고려하는 정책 방향을 제시하고 있습니다.⁵

④ IFRS17 도입에 따른 건전성 리스크(K-ICS) 관리의 고도화

새로운 회계기준(IFRS17) 도입 이후, 보험사의 수익 구조는 보험계약마진(CSM, Contract Service Margin)중심의 장기 수익성 관리 체계로 변화하고 있습니다. 이에 따라 보험사들은 무·저해지 보험 등 특정 상품 판매를 확대를 통해 보험계약마진(CSM) 확보 경쟁을 강화하고 있습니다. 그러나 이러한 경쟁이 과도해질 경우 불완전판매나 계약 유지율 저하로 이어질 가능성이 있으며, 장기적으로는 해지 증가를 통해 보험사의 자본 적정성(K-ICS 수치)에 영향을 미칠 수 있는 잠재적 리스크로 작용할 수 있습니다. 따라서 판매 단계에서 발생하는 리스크가 장기적인 보험사의 재무 건전성 리스크로 확산되지 않도록 보다 정교한 리스크 관리 체계 구축이 요구되고 있습니다.⁶

5. 금융감독원(2025.11.26), 대형 법인보험대리점(GA)의 2024년도 내부통제 실태 평가 결과

6. 금융감독원(2025.3.18), 신뢰회복과 혁신을 위한 보험개혁방안

2. 보험산업의 강화된 내부통제 규제 변화: 기관 제재 및 경영진 책임의 실질화

보험산업에 대한 감독당국의 내부통제 규제 강화는 단순 권고 수준을 넘어 기관 제재를 강화하고 경영진의 관리 책임을 보다 명확히 하는 방향으로 발전해 왔습니다.

특히 2023년 이후 도입된 주요 규제들은 보험사의 재무 건전성과 거버넌스 체계 전반에 영향을 미치며 내부통제의 중요성을 경영 관리의 핵심 요소로 부각시키고 있습니다.

2023. 05
2024. 11

IFRS17 계리적 가정 가이드라인 마련

IFRS17 도입 이후 제기된 회계 신뢰성 논란을 해소하기 위해 감독당국은 해지율·손해율 등 주요 계리 가정에 대한 가이드라인을 제시하였습니다. 이를 통해 과도하게 낙관적인 가정 적용을 제한하고 보다 보수적인 기준을 요구함으로써, 일부 보험사의 보험계약마진(CSM)이 수천억 원 규모로 조정되는 등 재무제표와 주가에 직접적인 영향을 미치기도 했습니다. 이는 회계 가정 관리와 내부통제가 기업 가치와 밀접하게 연결될 수 있음을 시사합니다.

2024. 06

GA 영업질서 확립 및 부당 승환계약 금지 위반 제재 강화

모집 질서 위반 행위에 대한 제재 체계의 무게 중심이 설계사 개인에서 GA 본사 책임으로 이동한 전환점입니다. 부당 승환 계약 적발 시 기관에 대한 영업정지 및 등록취소 등 강력한 기관 제재가 도입되었습니다. 이는 GA 본사가 모집 리스크 관리에 미흡할 경우 조직 운영에 중대한 영향을 미칠 수 있음을 시사합니다.

2025. 01

보험 판매채널 책임성 강화 방안 발표(제6차 보험개혁회의)

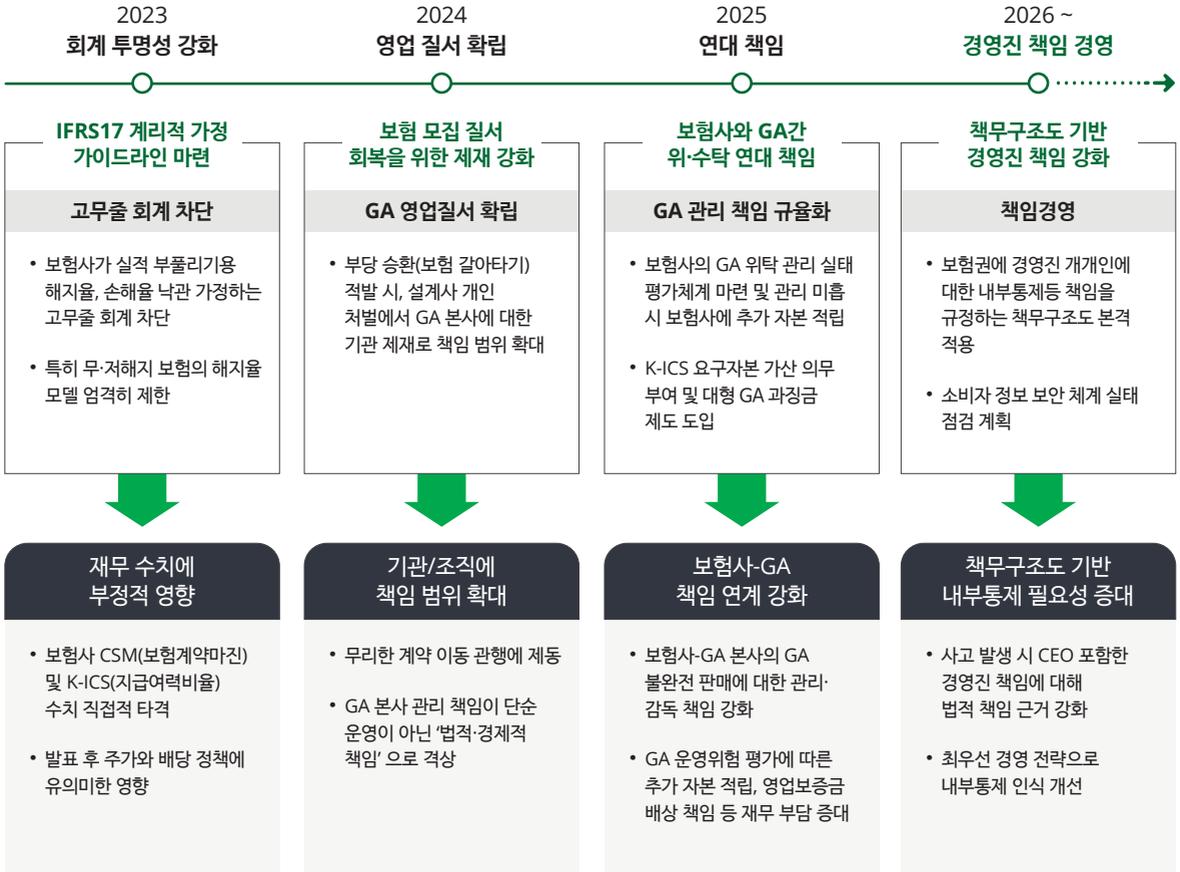
보험사가 위탁 판매 채널인 GA를 적절히 관리하지 못할 경우 보험사의 추가 자본 적립(K-ICS 가산)을 통해 관리 책임이 반영될 수 있도록 하는 정책 방향이 제시되었습니다. 대형 GA에 대해서는 금융회사 수준의 내부통제 의무와 과징금 제도가 적용될 수 있도록 제도적 기반이 마련되면서 판매채널 리스크 관리가 보험사의 재무 건전성 관리와 직결되는 구조가 강화되었습니다.

2025. 12

책무구조도 기반 보험사 내부통제 가이드라인(시범운영 개시)

내부통제 문제 발생 시 대표이사(CEO) 등 경영진의 관리 책임을 보다 명확히 하기 위한 '책무구조도'가 본격 도입되었습니다. 이에 따라 경영진은 단순히 보고를 받는 수준을 넘어 리스크 예방을 위한 '상당한 주의 의무'를 기울였음을 입증할 수 있는 관리 체계를 구축해야 합니다. 이에 따라 내부통제 운영 과정에 대한 체계적인 기록과 증빙 관리의 중요성이 더욱 확대되고 있습니다.

보험산업 내부통제 관련 감독 정책 변화



자료: 금융위원회, 금융감독원, 딜로이트 재구성

3. 감독당국 요구사항의 전환: '행위자'에서 '기관'으로, '양적 성장'에서 '질적 관리'로

보험산업을 둘러싼 규제 환경은 과거와 비교해 상당한 변화를 보이고 있습니다.

과거에는 규정을 위반한 '행위 당사자(설계사 개인)'에 대한 제재 중심의 감독이 이루어졌다면, 최근에는 판매채널 관리 책임을 가진 보험사와 GA 기관 차원의 책임이 보다 강조되는 방향으로 변화하고 있습니다. 또한 평가의 기준 역시 신규 계약 실적 위주의 양적 성장에서 유지율 관리 및 내부통제 수준을 중시하는 질적 관리 중심 체계로 전환되고 있습니다. 이러한 변화는 내부통제가 감독당국의 주요 점검 대상이자 기업 경영의 지속 가능성을 좌우하는 핵심 관리 요소로 자리잡고 있음을 시사합니다. 이러한 환경에서 핵심 쟁점은 내부 점검 체계의 객관성을 확보하고, 감독당국 점검 및 제재 리스크에 대비한 입증 체계를 구축하는 것입니다.

03

보험사 관점 리스크 관리 접근 방법론

1. 보험사 3대 핵심 리스크: 규제·재무·운영 리스크

GA의 모집 질서 관리가 보험사의 자본 적정성과 경영진의 책임으로 직결되면서, 보험사는 다음과 같은 3대 리스크 영역에 대한 통합적인 관리 체계를 구축할 필요가 있습니다.

01

규제 리스크

(Regulatory Risk)

감독 시각지대의 축소와
기관 책임 중심의 규제 환경

GA 관리 책임이 제도적으로 강화되면서 보험사는 위탁 판매채널에 대한 규제 대응 체계를 강화해야 합니다. 특히 '제3자 리스크 관리 가이드라인'의 시행에 따라 위탁 GA의 내부통제 미흡은 보험사의 관리 책임과 연계될 수 있으며, 보험사는 리스크 기반의 위탁사 선정 및 관리 체계를 운영해야 합니다. 특히 2026년 7월 '1,200% 룰' (첫해 수수료 제한)의 엄격한 적용과 수수료 분급제 도입이 예정되어 있어 판매채널 수수료 체계 전반에 대한 관리 필요성이 더욱 높아지고 있습니다. 아울러 부당 승환 등 모집 질서 위반 발생 시 기관 제재와 내부 보고 체계 강화가 요구되는 등 판매채널 관리 책임이 한층 확대되고 있습니다.

02

재무 리스크

(Financial Risk)

IFRS17 환경에서의 수익
변동성과 자본 부담 확대

IFRS17 도입 이후 계리 가정의 보수적 적용이 강화되면서 보험계약마진(CSM) 변동성이 확대될 가능성이 있으며, 이는 당기순이익 감소와 배당가능 이익 축소에 영향을 미칠 수 있습니다. 또한 GA의 내부통제 수준이 미흡할 경우 보험사의 K-ICS 산정 과정에서 운영리스크 요구자본 증가 요인으로 반영될 수 있으며, 이는 보험사의 건전성 관리에 영향을 미칠 수 있습니다. 이러한 재무 리스크를 관리하기 위해서는 리스크 수준을 반영한 수수료 체계 등 판매채널 관리 전략을 고려해야 합니다.

03

운영 리스크

(Operational Risk)

경영진의 책임 강화와
시스템 통제 필요성

책무구조도 도입으로 내부통제 문제 발생 시 대표이사(CEO) 등 경영진의 관리 책임이 강화되었습니다. 이에 따라 보험사는 내부통제 운영 과정에 대한 관리·감독 체계와 기록 관리 체계를 보다 실질적으로 운영할 필요가 있습니다. 특히 제판분리 환경에서 지사형 및 자회사형 GA의 판매시스템, 비교안내 확인 절차, 정보 보안 등 전산 통제 수준이 보험사의 운영 리스크와 연계될 수 있어 이에 대한 내부 기준과 상시 모니터링 체계 구축이 중요해지고 있습니다.

2. GA 유형별 리스크 관리 방법론: Dual-Track Strategy

보험사는 GA의 거버넌스 구조와 통제 가능 범위에 따라 리스크 관리 접근 방식을 차별화해야 합니다. 모회사의 직접적인 영향력 아래 있는 '자회사형 GA'와 지점 단위 운영 비중이 높은 '지사형 GA'는 리스크의 구조와 통제 방식이 서로 다르기 때문입니다.

이에 따라 보험사는 거버넌스 유형별 최적화 된 리스크 관리 모델(Dual-Track Strategy)을 구축하여 통제의 실효성을 확보할 필요가 있습니다.

자회사형 GA와 지사형 GA의 구조적 특성 차이

자회사형 GA는 보험사가 자본을 출자하여 설립한 판매 자회사로, 전속 채널 효율화와 자사 상품 판매 확대를 주요 목적으로 운영됩니다. 이 경우 본사의 사업비 지원과 임차료 및 인건비 등 고정비 대비 생산성 관리가 주요 리스크 요인입니다.

반면 지사형 GA는 독립 대리점이 연합하거나 지사 단위로 운영되는 구조로, 판매 규모(Volume) 확대를 중심으로 성장해 왔습니다. 이러한 구조에서는 지점 단위 영업 활동에 대한 통제 편차가 발생할 수 있으며, 불완전판매 및 오버라이딩 중심 수수료 구조가 주요 리스크 요인으로 작용할 수 있어 별도의 관리가 필요합니다.

구분	자회사형 GA(Subsidiary)	지사형 GA(Union/Branch)
정의	보험사가 자본을 출자하여 설립한 판매 자회사	여러 독립 대리점이 연합하거나 지사 형태로 운영되는 연합체
운영 목적	전속 채널 효율화, 자사 상품 집중 등	판매 규모 극대화, 높은 수수료 협상력 등
수익구조	본사의 사업비 지원 + 수수료	판매 실적 기반 수수료(Overriding 중심)
수수료 구조	기본 수수료 + 운영비 효율화 인센티브	기본 수수료 + 실적 중심 수수료
내부통제 실태평가 결과	보험사 수준의 전산 및 규정 최하위 등급 비중 20%	보험사의 통제 수준에 따라 품질 차이 극심 최하위 등급 비중 47.1%
통제 특성	보험사 감시 체계의 직접 관리 가능 (High Control)	지사별 독립적 운영으로 본사 통제력 분산 (Low Control)

자료: 딜로이트 재구성

1) 자회사형 GA:

운영 건전성 중심의 내부통제 시스템 이식

자회사형 GA는 보험사의 직접적인 거버넌스 체계 안에 위치하므로 본사 수준의 내부통제 시스템을 이식하고 프로세스 기반 관리 체계를 구축하는 것이 중요합니다. 감독당국은 모회사가 자회사를 통해 부당한 지원(일감 몰아주기 등)을 제공하고 있는지 여부와 함께, 자회사 소속 설계사가 타사 상품 비교 안내 시 공정성을 유지하고 있는지를 중점적으로 점검하고 있습니다. 따라서 보험사는 관련 내부통제 운영 현황을 체계적으로 관리하고, 감독당국의 점검 시 이를 입증할 수 있는 준비를 갖출 필요가 있습니다.

① 준법감시 이행 가산 제도

내부통제 교육 이수율과 완전판매 모니터링 체결률이 95% 이상 달성될 경우, 운영지원비를 추가로 지급하는 인센티브 제도를 도입하여 자발적인 준법 문화 형성을 유도할 수 있습니다.

② 클린 설계사 우대 정책

직전 2년간 금융당국 및 보험사의 제재 이력이 없는 설계사가 모집한 계약에 대해 명확한 수수료 할증(Bonus)을 부여함으로써 우량 설계사 중심의 조직 문화를 구축할 수 있습니다.

③ 고정비 연동 수수료

지점 단위 생산성과 손익분기점(BEP) 달성 여부를 기준으로 관리자에게 지급되는 오버라이딩 수수료(Overriding Commission)를 조정함으로써 외형 성장 중심이 아닌 생산성과 비용 효율 중심의 운영을 유도할 수 있습니다.

2) 지사형 GA:

결과 리스크 중심의 재무적 제어 체계 설계

지사형 GA는 보험사와 개별 지점 간 계약 관계가 상대적으로 느슨한 구조를 가지고 있어 개별 영업 행위에 대한 직접 통제 보다는 판매 결과 기반의 재무적 통제 체계가 중요합니다. 특히 보험사가 부담하게 될 K-ICS 자본비용 등 잠재적 재무 리스크를 수수료 체계에 반영하는 관리 전략이 필요합니다.

감독당국은 지사형 GA 본점이 지점 위축 및 계약 심사를 실질적으로 관리하고 있는지를 중점적으로 점검하고 있습니다. 이에 따라 보험사는 지점 간 내부통제 편차를 줄이는 전략적 모니터링을 강화하고, 감독 점검에 대비하여 실질적인 관리 증거를 확보해야 합니다.

① 유지율 하락 패널티(Claw-back) 강화

유지율 하락에 따른 수수료 환수 'Claw-back' 규정을 일반 GA 대비 1.2~1.5배 수준으로 강화하여, 보험사의 재무적 손실을 완화할 수 있습니다.

② 리스크 분담 수수료(Retention) 도입

수수료의 일정 비율(예: 10%)을 '리스크 유보금'(Retention)으로 적립한 후, 2년 뒤 유지율과 민원 발생 결과에 따라 사후 정산하는 방식을 도입함으로써 장기적인 판매 품질 관리를 유도할 수 있습니다.

③ 부당 승환계약 정밀 차감

부당 승환이 의심되는 계약에 대해 소명 완료 전까지 수수료 지급을 유예하고, 위반 확정 시 해당 수수료를 미지급하는 방식의 재무적 통제 장치를 적용할 수 있습니다. 또한 내부통제 평가 등급에 따라 인센티브와 K-ICS 자본 부담분을 차등 적용하는 리스크 기반 수수료 체계를 함께 운영할 수 있습니다.

④ 판매 한도 관리(Soft Limit) 및 공동 검사권

내부통제 수준이 낮은 GA에 대해서는 신계약 비중을 제한하는 '판매 한도 관리'(Soft Limit)를 적용하고, 위탁 계약서에 보험사의 현장 점검 권한을 명시하여 정기적인 관리·점검 체계를 운영해야 합니다.

04

GA 관점 리스크 진단 및 개선방안

대형 GA 감독 강화에 따른 내부통제 고도화 필요성과 핵심 실행 과제

보험 판매 시장에서 대형 GA의 역할이 확대되면서 GA는 더 이상 단순한 모집 대리점의 범주를 넘어 감독당국의 금융기관 수준의 관리 대상으로 인식되고 있습니다. 이러한 규제 환경 변화에 따라 GA는 내부통제 체계를 강화하고, 재무·운영 리스크에 대한 대응 역량을 체계적으로 구축해야 합니다.

특히 영업보증금 최고 한도가 5억 원으로 증액되고, 업무정지 처분 시 설계사와 고객의 피해를 방지하기 위해 도입된 '영업정지 대체 과징금' 제도는 내부통제 실패가 GA의 직접적인 재무 부담으로 직접 연결될 수 있음을 보여줍니다. 또한 고객 DB 등 개인정보 관리나 전산 통제 체계가 미흡할 경우 시장 신뢰도에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 이에 대한 관리 체계 구축이 중요해지고 있습니다.

01

지배구조 및 조직 관리 (Governance)

독립적 준법 조직과
중앙 통제 체계 구축

GA는 설계사 규모에 비례하여 최소 2~5명 이상의 준법 지원 인력을 배치할 필요가 있으며, 이는 단순한 인력 확보를 넘어 영업 조직과 독립된 준법 통제 기능을 확보하는 방향으로 운영되어야 합니다. 또한 금융관계법령 위반 시 임원 선임 제한 기간이 3년에서 5년으로 확대되는 등 임원 자격 요건이 강화되고 있어, 채용 전 단계에서부터 경영진에 대한 검증 절차를 강화할 필요가 있습니다. 특히 지사형 GA의 경우, 본점이 각 지점의 설계사 위·해촉, 수수료 체계, 시책 운영 등을 관리할 수 있는 중앙 집중형 통제 체계 구축이 중요합니다.

02

영업 행위 및 소비자 보호 (Sales Compliance)

불완전판매 예방을 위한
전산 기반 통제 체계

불완전판매와 부당 승환계약을 예방하기 위해 전산 기반의 판매 관리 체계 구축이 중요합니다. 예를 들어 동종 상품을 비교 설명할 경우 추천 사유와 수수료 정보 등 주요 근거 데이터를 전산에 기록하고, PDF 타임스탬프 기반 고객 확인 절차를 통해 설명 의무 이행 여부를 체계적으로 관리할 수 있습니다. 또한 설계사 이동에 따른 부당 승환계약을 예방하기 위해 해지 계약과 신규 계약 간 연관성을 실시간으로 분석할 수 있는 상시 모니터링시스템(EWS, Early Warning System)을 구축함으로써 모집 질서 관리 체계를 강화할 수 있습니다.

03

제재 및 재무 리스크 관리 (Risk & Penalty)

기관 제재 대응과
재무 리스크 관리

기관 차원의 경제적 책임이 강화되는 환경에서 GA는 영업보증금 확대 및 고액의 과징금 부과 가능성에 대비한 재무 관리 체계를 마련할 필요가 있습니다. 이는 내부통제 실패가 재무 부담으로 이어질 수 있다는 점에서 중요한 관리 요소입니다. 또한 2026년부터 본격화되는 수수료 4년 분급제 등 제도 변화에 대응하여 수수료 지급 시스템을 점검하고, 설계사의 평가 지표(KPI) 역시 단기 실적 중심에서 벗어나 유지율과 판매 건전성 중심으로 전환함으로써 장기적인 재무 안정성을 도모해야 합니다.

04

데이터 보안 및 IT 인프라 (IT Security)

금융권 수준의 보안망 체계와
전산 통제 강화

GA의 IT 보안 체계는 고객 정보 보호와 내부통제 운영의 핵심 기반입니다. 따라서 고객 DB에 대한 접근 통제, 망 분리, 로그 기록 관리 등 금융보안원 기준에 부합하는 금융권 수준의 IT 인프라를 단계적으로 구축할 필요가 있습니다.

특히 최근 감독당국은 계약 이관 및 설계사 이동 과정에서 발생할 수 있는 판매채널 관리 리스크에 대한 모니터링을 강화하고 있습니다. 이에 대응하여 GA는 계약 이관, 설계사 이동 등과 관련된 데이터를 체계적으로 관리할 수 있는 전산 대응 체계를 구축하고, 감독당국의 점검 및 모니터링 요구에 대응할 수 있는 관리 역량을 갖추어야 합니다. 이러한 전산 통제 체계는 GA 내부통제 수준과 시장 신뢰도를 보여주는 중요한 기준이 될 수 있습니다.



05

내부통제 고도화, '규제 방어'를 넘어 '전략적 자산'으로

제판분리 고착화와 보험 판매 리스크 관리의 새로운 국면

강화된 규제 환경 속에서 내부통제 고도화는 더 이상 단순한 비용이나 규제 대응을 위한 부수적인 활동이 아니라, 보험사와 GA의 지속 가능한 성장과 시장 신뢰 확보를 위한 핵심 경영 과제로 자리 잡고 있습니다. 특히 최근의 감독 기조는 형식적인 규정 정비를 넘어 '실질적인 통제 효과'와 '경영진의 관리 책임'을 요구하고 있습니다.

이러한 환경에서 단순한 내부 자체 점검만으로는 감독당국이 요구하는 객관성과 설명력을 확보하는 데 한계가 존재할 수 있습니다. 따라서 전문적인 제3자 점검과 컨설팅을 통해 내부통제 체계를 재정비하고 거버넌스를 고도화하는 접근이 중요해지고 있습니다.

이에 당사는 규제 대응(Compliance), 시스템 구축(IT/Digital), 실태 평가 지원(Audit & Assessment), 운영 효율화(Operational Efficiency)를 아우르는 전 주기 통합 프레임워크 기반의 솔루션을 다음과 같이 제안합니다.

① 규제 대응(Compliance)

경영진의 법적 책임 경감과 실질적 통제력의 문서화

보험사는 우선 현재 운영 중인 내부 규정 및 매뉴얼이 금융소비자보호법과 보험업법 등 최신 개정 법령을 충분히 반영하고 있는지를 점검해야 합니다. 특히 '제3자 리스크 관리 가이드라인'에 부합하도록 위탁 판매채널 관련 규정을 정비해야 합니다. 또한 책무구조도 도입에 맞추어 임원별 책임 범위와 관리 조치를 명확히 문서화함으로써 경영진의 관리 책임을 체계적으로 관리할 필요가 있습니다.

또한 위탁 GA의 내부통제 수준이 보험사의 재무 리스크로 전이되는 것을 관리하기 위해 제3자 위험관리(TPRM) 체계를 고도화하고, 이러한 리스크가 보험사의 건전성 지표(K-ICS)에 미치는 영향을 고려한 리스크 관리 모델을 정교화해야 합니다. 이를 기반으로 GA의 내부통제 수준에 따라 인센티브나 관리 강도를 차등 적용하는 '리스크 기반 수수료'(Risk-Based Commission) 체계를 설계하여 내부통제의 실효성을 재무적으로 뒷받침할 수 있습니다.

② 시스템 구축(IT/Digital)

데이터 기반 상시 감시와 전산 통제의 중앙 집중화

수기 중심 통제의 한계를 보완하기 위해 데이터 기반의 상시 감시 시스템(EWS, Early Warning System)을 구축하는 것이 중요합니다. 갑작스러운 계약 해지, 부당 승환계약, 무저해지 보험 관련 불건전 영업 징후를 알고리즘 기반으로 탐지하는 모니터링 대시보드를 구축함으로써 현장의 이상 징후를 실시간으로 관리할 수 있습니다.

또한 설계사 위촉 단계에서부터 금융감독원의 클린보험서비스 API를 연동하여 모집 경력과 제재 이력을 조회하도록 시스템화 함으로써 부적격 설계사의 진입을 사전에 차단할 수 있습니다. 특히 지사형 GA의 경우, 본사 통합 DB 기반의 데이터 관리 체계를 구축하고, 2단계 인증(2FA) 및 PDF 타임스탬프 등 금융권 수준의 보안 체계를 적용함으로써 감독당국이 요구하는 전산 보안 및 통제 시스템의 신뢰성을 확보해야 합니다.

③ 실태 평가 지원(Audit & Assessment)

독립적 외부 검증을 통한 신뢰도 제고

금융감독원의 '대형 GA 내부통제 실태 평가' 및 '운영위험 평가제도'에 대응하기 위해서는 독립된 외부 전문 인력을 활용한 모의 현장실사(Site Audit)가 효과적일 수 있습니다. 외부 전문가의 관점에서 현장의 취약 영역을 진단하고 감독당국이 중시하는 '상당한 주의 의무' 이행 여부에 대한 객관적인 근거자료를 확보하는 것이 중요합니다. 이를 통해 도출된 개선 과제를 기반으로 내부통제 체계를 단계적으로 고도화하고, 감독 대응 역량과 시장 신뢰도를 동시에 강화할 수 있습니다.

④ 운영 효율화(Operational Efficiency)

리스크 대비 수익성 최적화와 거버넌스 정착

내부통제 강화는 영업 생산성과 조화를 이루는 방식으로 운영되어야 합니다. 비용편익분석(CBA)을 통해 GA 채널별 유지 관리 비용과 리스크 자본 부담 대비 실제 영업 수익성을 분석하고, 이를 바탕으로 채널 믹스(Channel Mix) 및 판매 한도 관리(쿼터제) 전략을 정교화할 수 있습니다. 또한 영업 현장의 준법 영업을 지원하기 위해 'AI 기반 영업 행위 준법 가이드'와 같은 디지털 지원 도구를 활용하면 영업 생산성과 내부통제 간 균형을 확보하는 데 도움이 될 수 있습니다. 무엇보다 이사회와 경영진을 포함한 조직 전체가 내부통제의 중요성을 인식할 수 있도록 정기적인 교육과 내부 커뮤니케이션을 병행함으로써 지속 가능한 거버넌스 문화를 정착시키는 것이 중요합니다.

한국 딜로이트 그룹 전문가

보험 내부통제·리스크 자문

보험 내부통제·리스크 자문팀은 보험산업의 규제 환경 변화와 리스크 관리 이슈에 대한 전문성을 바탕으로 내부통제 체계 진단 및 고도화 자문을 제공합니다. 특히 규제 대응, 리스크 관리, 디지털 기반 통제 체계 구축을 아우르는 통합적인 접근을 통해 보험사의 건전한 리스크 관리 체계 구축을 지원하고 있습니다.

김선호 파트너

금융사 내부통제 컨설팅

☎ 010 7401 1862

✉ sunhkim@deloitte.com

김현철 이사

금융사 내부통제 컨설팅

☎ 010 2204 5466

✉ hyunchkim@deloitte.com

최아란 Senior Manager

금융사 내부통제 컨설팅

☎ 010 4009 4276

✉ ahranchoi@deloitte.com

딜로이트 One FSI

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹의 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융 산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다. 특히 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공하기 위해 금융산업에 특화된 조직을 별도로 운영함으로써 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.

민흥기 대표

금융산업통합서비스 그룹

☎ 02 6676 2319

✉ homin@deloitte.com

장형수 파트너

금융산업 리더

☎ 02 6676 1168

✉ hyuchang@deloitte.com

조태진 파트너

은행 및 자본시장 리더

☎ 02 6676 3322

✉ tajo@deloitte.com

신병오 파트너

보험산업 리더

☎ 02 6676 1225

✉ byoshin@deloitte.com

이동영 파트너

자산운용업 리더

☎ 02 6676 2304

✉ dongylee@deloitte.com

권용원 파트너

부동산업 리더

☎ 02 6676 2040

✉ yongkwon@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the
App StoreGET IT ON
Google Play

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

연구원

최아란 Senior Manager
ahranchoi@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.