

CEO Report

# 자회사형 GA 시장 평가와 과제

김동겸

06<sub>호</sub>  
2023.07



## CEO Report

**CEO Report**는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

보험회사가 영업조직의 운영효율성 개선과 GA 채널에 대한 통제권 확보를 목적으로 자회사 형태로 운영하는 GA(이하, '자회사형 GA') 설립이 지속적으로 증가하는 추세임. 최근 자회사형 GA 설립이 늘고 있는 데에는, 전속설계사의 생산성 및 정착률 하락, 상품을 비교하는 소비자 증가, 보험상품 비교·추천 서비스 도입 등 다양한 요인이 영향을 미치고 있음

최근 설립되는 자회사형 GA는 업권별 활용 수준, 설립주체, 매출원천 측면에서 과거와는 다른 운영상 특징을 보이고 있음. 생명보험회사를 중심으로 본사의 영업조직을 분사화하여 판매자 회사를 설립하는 사례가 증가하고 있으며, 기존에는 대형사와 외국계 보험회사가 모회사인 경우가 많았지만, 최근에는 중형사나 금융지주계열 보험회사도 판매자회사를 설립하면서 모회사와 판매자회사 간 수직결합 정도가 다양해지고 있음. 또한, 자회사형 GA의 매출 원천이 모회사에 편중되어 나타나고 있음

자회사형 GA 설립 증가는 보험상품 가입경로와 GA 시장 구조에 영향을 미치고 있는데, 생명보험회사의 자회사형 GA 설립이 늘어나면서 생명보험 가입경로가 손해보험상품 가입방식과 유사하게 전속설계사에서 GA 채널로 재편되고 있음. 또한, 자회사형 GA 설립이 증가하면서 GA 시장이 자회사형 GA와 일반 GA로 양분되고 있으며, 시장참여자 증가로 판매 경쟁이 심화되면서 GA 업체들의 대형화, 수익성 하락 및 양극화로 이어지고 있음

향후 대면 모집시장은 전속설계사채널, 자회사형 GA, 일반 GA 간 경쟁구도가 형성될 것으로 예상되는 가운데, 영업경쟁력 강화를 위해 판매인력 확보 경쟁이 심화될 것으로 보임. 보험회사는 고유역량과 각 채널에 대한 특성 평가를 기반으로 자사에 적합한 마케팅 전략의 방향성과 세부 운영계획을 수립할 필요가 있음

한편, 금융감독당국은 판매인력 확보를 위한 GA업체 간 과도하고 무분별한 경쟁이 소비자 피해로 이어지지 않도록 관리할 필요가 있음. 또한, 제판분리 확산에 대비하여 과거 제판일체·일사전속주의 영업환경에서 제정된 보험모집규제를 중·장기적으로 재검토할 필요가 있음

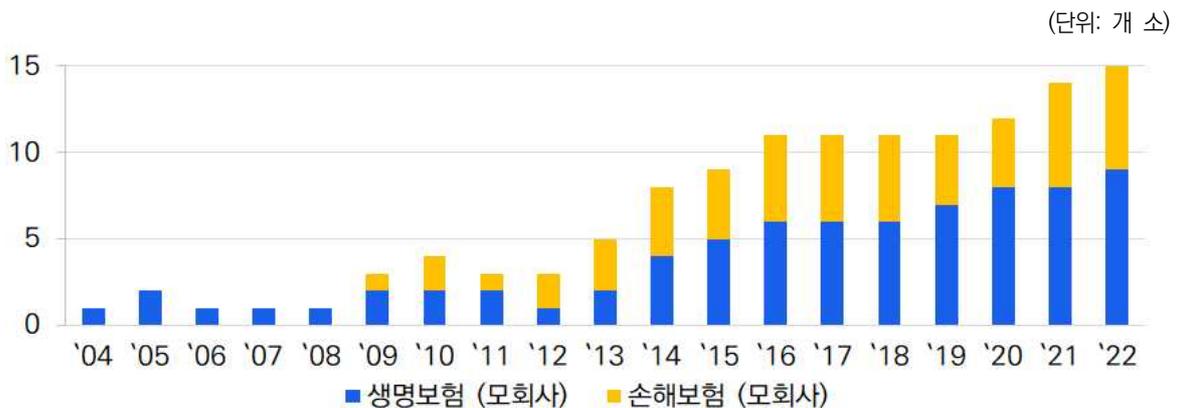


# I

## 검토 배경

- 금융권 전반에 걸쳐 제판분리 현상이 보편화되고 있는 가운데, 보험업권에서도 2010년대 중반 이후 보험회사의 판매자회사 설립이 확산되고 있음
  - 금융기관들이 경쟁 심화와 수익성 저하 문제에 봉착하면서 핵심 사업영역의 전문성 제고를 통한 경쟁력을 확보하고 조직운영의 효율화 도모 차원에서 금융상품의 제조·판매 기능의 분화가 진행됨
  - 자회사형 보험대리점(이하, '자회사형 GA(General Agency)')<sup>1)</sup>은 2004년 최초로 설립된 이후 2023년 7월 기준 총 16개 사가 영업 중임
- 보험회사의 자회사형 GA의 설립은 시장환경 변화에 대응한 개별 보험회사의 경영전략 차원에서 추진되고 있으며, 모집시장에서 촉발된 변화는 보험시장의 구조 변화로 이어지고 있음
- 본고에서는 보험회사의 자회사형 GA 설립 배경 및 특징, 이로 인한 시장의 변화 및 영향도를 평가해 보고 경영전략 및 금융감독 차원의 과제에 대해 논하고자 함

〈그림 I-1〉 국내 보험산업 자회사형 GA 설립 추이



자료: 각 보험회사, 『연차보고서』 자료를 기초로 작성함

1) GA(General Agency)는 보험회사를 위해 보험계약의 체결을 대리하는 법인보험대리점을 의미함. 국내 보험산업의 경우 1993년 이전에는 한 개의 보험회사에 대해서만 대리가 가능한 '전속대리점' 체제를 유지했으나, 1992년 6월 정부가 「보험시장 개방 현안에 대한 자유화 방안」을 발표하면서, 여러 보험회사의 다양한 상품을 비교하여 제공할 수 있는 '복수대리점' 제도(생명보험 1993년, 손해보험 1994년)와 '독립대리점' 제도(손해보험 1996년, 생명보험 1997년)가 도입됨

## II

## 자회사형 GA 설립 배경

- 보험회사의 자회사형 GA 설립은 모집시장에서 GA 채널의 영향력이 확대되어 가는 상황에서 영업조직에 대한 통제권을 확보하면서 영업경쟁력을 강화하기 위한 수단으로 볼 수 있음
  - 사회·경제 전반에 걸친 디지털 전환 환경에도 불구하고, 국내 보험회사는 GA, 전속설계사 등 대면채널에 대한 매출의존도가 여전히 높음
    - 생명보험과 손해보험산업의 전체 매출 중 대면영업 매출 비중은 2022년 기준 각각 99.3%(초회보험료 기준), 87.1%(원수보험료 기준)임<sup>2)</sup>
    - 개인생명보험시장과 장기손해보험시장에서 GA 채널의 매출 비중(신계약 건수 기준)은 2022년 기준 각각 41.3%, 53.6%임<sup>3)</sup>
  - 전속영업조직은 비전속영업조직보다 보험회사의 영업통제력이 강하게 작용하여 일정 수준의 시장점유율 확보에는 유리하나, 전속설계사의 이탈이 늘어나면서 보험회사가 전속영업조직을 유지하기 어려운 상황임
  - 자회사형 GA는 전속영업조직과 비전속영업조직의 중간 단계로 보험회사가 판매조직에 대한 통제권을 일정 수준 확보하는 것이 가능하며, 판매자들이 여러 회사의 다양한 상품을 취급하는 것이 가능하기 때문에 전속설계사의 이탈을 방지하는 효과를 가질 수 있음
- 한편, 자회사형 GA 설립 유인을 증대시키고 있는 보험산업 내부·외부 환경적 요인으로는 ① 전속영업조직의 운영효율성, ② 보험상품 가입 전 소비자들의 상품 비교 증가, ③ 플랫폼을 통한 보험상품 비교·추천 서비스 도입 등을 들 수 있음

〈표 II-1〉 보험회사 영업조직 운영형태별 특징

구분	전속영업조직	판매자회사 (자회사형 GA)	비전속영업조직 (외주 판매조직)
영업조직에 대한 보험회사의 통제력	대	중	소
보험회사의 고정비 부담	대	중	소

자료: 김동겸(2021a)을 재구성함

2) 금융감독원, 금융통계정보시스템

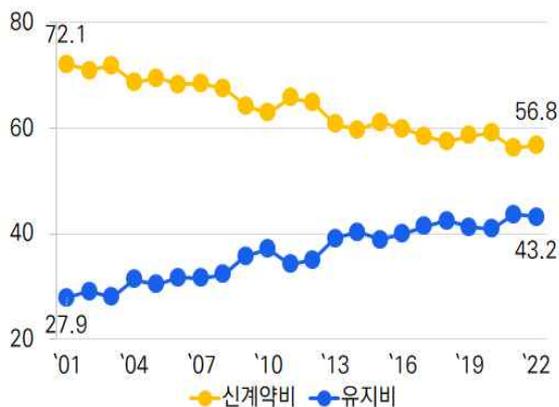
3) 생명보험협회, 공시자료; 손해보험협회, 공시자료

## 1. 전속영업조직의 운영효율성

- 보험회사 전속영업조직의 운영효율성 하락은 영업조직의 분사화나 판매기능의 완전외주화로 이어짐
  - 시장포화 및 인구 감소로 신계약 창출이 어려워지는 가운데, 매출 변동과는 무관하게 고정적으로 지출되는 영업조직 운영비 부담으로 수익성이 저하되면서 비용관리 차원에서 영업조직 운영방식이 재검토됨
    - 생명보험의 경우 신계약 감소로 '사업비 대비 신계약비 비중'은 2001년 72.1%에서 2022년 56.8%로 감소하고 있음
    - 유지비 항목 중 상당 부분이 점포운영비, 교육훈련비, 전산비 등 고정비 명목으로 지출됨
  - 모집시장의 중심축이 전속설계사에서 GA 채널로 전환되면서, 전속설계사의 영업경쟁력 또한 약화됨
- 한편, 전속설계사의 이탈과 신규판매인력 확보의 어려움으로 전속판매망을 유지하는 데 한계가 존재함
  - 보험설계사 13회차 정착률은 40~50% 수준으로, 설계사 2명 중 1명은 1년 내 영업조직에서 이탈함
  - 전속설계사 이탈이 가속화되는 상황에서 전속영업조직 유지를 위해서는 신규인력을 충원해야 하나, 신규 채용에 따른 비용 문제와 더불어 보험설계사 직업에 대한 구직 선호도 하락으로 쉽지 않은 상황임
    - 생명보험 전속설계사 중 근속연수가 1년 미만인 자의 비중은 2012년 34.7%에서 2022년 23.7%로 11.0%p 감소함

〈그림 II-1〉 생명보험회사 사업비 지출 구조

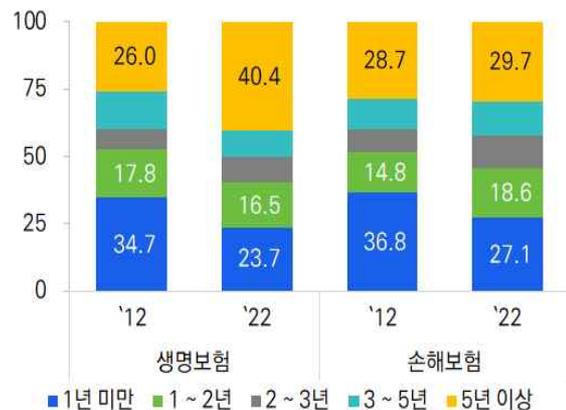
(단위: %)



주: 실제사업비 대비 신계약비와 유지비 비중임  
 자료: 보험개발원, 『보험통계월보』 각 월호

〈그림 II-2〉 보험설계사 근속연수 분포

(단위: %)



자료: 생명보험협회 홈페이지; 손해보험협회 홈페이지; 금융감독원, 금융통계정보시스템

## 2. 소비자의 상품비교 성향

### ○ 보험상품 구매 전 여러 보험회사의 상품을 비교한 후 선택하는 소비자들이 늘어남

- 건강보험과 자동차보험 구매 전 보험회사 간 상품 비교를 경험한 소비자는 각각 75.7%, 52.9%임
  - 특히, 상품비교 성향은 상품의 유형과는 관계없이 연령이 낮을수록 더 높은 경향을 보이고 있어, 향후 보험모집시장에서 상품비교를 통한 보험상품 가입은 증가할 것임(〈그림 II-3〉 참조)
- 한편, 상품비교는 인터넷이나 GA 소속 설계사를 통해 이루어지고 있는데, 상품에 따라서 차이를 보임
  - 자동차보험과 같이 비교적 정형화되고 간단한 상품의 경우 소비자들이 인터넷을 통해 스스로 상품 비교를 수행하는 비중이 높은 반면, 건강보험과 같이 상대적으로 복잡한 상품의 경우 설계사를 통해 해당 상품에 대한 상품비교와 함께 조언을 구하는 비중이 높은 것으로 나타남(〈그림 II-4〉 참조)

### ○ 금융상품 구매의사결정 과정에서 소비자들의 상품비교 행위는 경제적인 목적과 더불어 합리적 금융의사 결정을 위한 수단으로 볼 수 있음

- 보험상품의 경우 타 금융상품에 비해 가입기간이 상대적으로 길다는 점을 감안할 때, 상품비교를 통한 비용절감 효과가 클 수 있음
- 소비자들이 선택할 수 있는 보험상품 선택 폭이 다양해지면서, 상품비교를 통해 개인의 위험보장 수요와 목적에 맞는 적합한 상품을 선택하고 이를 통해 구매 만족도를 높임

〈그림 II-3〉 보험상품 구매 시 상품비교 경험 유무  
(단위: %)



주: 설문조사 대상자 중 보험상품 비교경험자의 비중임  
자료: 보험연구원·닐슨컴퍼니코리아(2020)

〈그림 II-4〉 보험상품별 상품비교 방식  
(단위: %)



주: 중복응답을 포함함  
자료: 보험연구원·닐슨컴퍼니코리아(2020)

### 3. 신 판매채널의 등장과 회계제도 변화

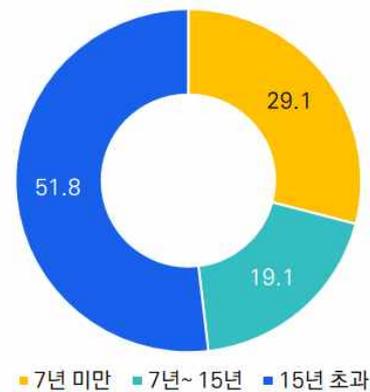
- 보험소비자의 편의 제고를 목적으로 플랫폼의 보험상품 비교·추천서비스가 허용됨에 따라, 판매경쟁력 확보 차원에서 보험회사의 채널운영전략 재정비 필요성이 대두됨
  - 자동차보험, 실손보험, 단기보험 모집시장에 플랫폼 진입이 예정됨에 따라, 각 보험회사의 사업모형에 적합한 고객접점 확보 전략 마련이 요구되고 있음
- 회계제도 변경 후 계약서비스마진(CSM)<sup>4)</sup> 확보를 위한 회사 간 신계약 경쟁은 영업조직 강화를 위한 판매자회사 설립 유인을 증가시키고 있음
  - 회계제도 변경에 따라 보험회사들은 수익성이 높고 CSM 확보에 유리한 장기 보장성보험상품 판매 확대 전략을 적극 추진하는 과정에서 GA 채널을 활용한 영업력 강화 정책을 취함
  - 한편, IFRS17 도입에 따른 사업비 이연기간 확대는 보험회사의 신계약비 지출 여력을 과거에 비해 상대적으로 높이는 효과를 가지며, 본사의 통제력이 작용하는 영업조직 보유 유인을 증가시킴
    - 직접신계약비는 보험기간 전체에 걸쳐 상각하고, 간접신계약비는 발생 즉시 비용으로 반영함<sup>5)</sup>
    - 생명보험 신계약 중 보험기간이 7년을 초과하는 계약이 70.9% 이상이고, 보험료 납입방식 중 대부분이 월납방식이라는 점을 고려할 때 대다수 생명보험계약이 신계약비 상각기간 변경의 영향을 받음

〈표 II-2〉 보험상품 비교추천서비스제도의 주요 내용

구분	주요 내용
업무범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비교추천 서비스</li> <li>• 온라인(CM)상품</li> <li>• 단기보험, 자동차, 실손, 저축성보험</li> </ul>
소비자 보호장치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 알고리즘 검증</li> <li>• 영업보증금</li> <li>• 수수료 제한</li> </ul>
공정경쟁 유도 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정사 편중 방지</li> <li>• 우월적 지위 남용 방지</li> <li>• 수수료 투명화</li> </ul>

〈그림 II-5〉 생명보험상품의 보험기간 분포

(단위: %)



주: 2021년 신계약 금액기준 보험기간별 비중임  
 자료: 보험개발원(2022), 『보험통계연감』

4) CSM(Contract Service Margin)은 미래에 예상 가능한 이익을 현재가치로 평가한 금액을 의미함

5) IFRS4에서는 보험상품 판매과정에서 지출되는 사업비 중 신계약비는 이연 후 최대 7년에 걸쳐서 상각하여 인식하는 방식이었음

# III

## 자회사형 GA 운영특징

### 1. 업권별 제판분리 수준 차: 생명보험산업 중심

○ 자회사형 GA를 보유한 보험회사는 2023년 7월 기준 생명보험과 손해보험 각각 9개 사, 5개 사로, 손해 보험회사보다는 생명보험회사가 판매자회사를 더 많이 보유하고 있음

- 2010년대 중·후반까지는 생명보험회사와 손해보험회사가 보유한 자회사형 GA 수는 비슷하였으나, 2020년대 초부터 생명보험회사를 중심으로 판매자회사 설립이 증가함
  - 2020년 이후 자회사형 GA를 설립한 보험회사는 신한라이프, 한화생명, KB라이프, 흥국생명, 현대해상, 하나손해보험 등임
- 손해보험회사의 경우 판매자회사 설립보다는 GA에 대한 지분투자 및 업무제휴 확대 등을 통해 GA 채널을 활용하는 사례가 빈번함

〈그림 III-1〉 보험회사 채널 활용도에 따른 제판분리 유형



주: 1) 외주(Outsourcing) 판매채널은 보험회사가 지분을 보유하고 있지 않은 방카슈랑스, GA, 중개사 등을 의미함  
 2) 보험회사의 전속영업조직이 판매자회사(자회사형 GA)에 비해 미미한 수준인 경우 전속영업조직을 미보유한 것으로 간주함

○ 재판분리 수준 측면에서 볼 때 생명보험회사가 손해보험회사에 비해 강도가 높음

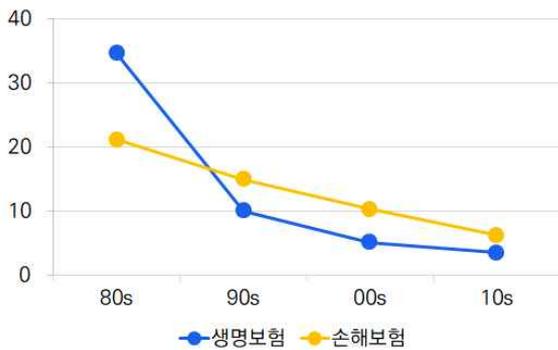
- 생명보험업권에서 본사의 영업조직을 분사화하여 판매자회사를 설립한 사례는 한화생명, 미래에셋, KB 라이프파트너스, 흥국생명 등이 있음
- 손해보험업권에서는 AIG 어드바이저(구, Compass Advisors)가 본사 영업조직을 분리함
  - 차티스(AIG 손해보험조직)는 2012년 대면 전속영업조직을 분리하여 'AIG 어드바이저'를 설립하였음

○ 재판분리 진행 수준과 강도 측면에서 생명보험과 손해보험 산업 간 차이가 발생한 이유는 업권별 성장성과 판매인력 이탈 차이와 관련이 있음

- 생명보험과 손해보험 산업 모두 성장성이 하락 추세에 놓여 있으나, 생명보험의 경우 손해보험업에 비해 하락 속도가 상대적으로 빠르게 진행됨
  - 2010년대 생명보험산업과 손해보험 산업의 기간별 매출(수입보험료) 연평균성장률을 비교해보면, 각각 3.5%, 6.2%로 생명보험산업의 성장률이 더 낮음(〈그림 III-2〉 참조)
  - 동기간 중 개인형 생명보험의 신계약 건수 증가율은 -3.3%로, 신규고객 발굴에 어려움을 겪고 있음<sup>6)</sup>
- 산업별 성장률 차이는 모집인의 영업조직 이탈 차이로 이어지고 있음
  - 생명보험과 손해보험 설계사 정착률은 2022년 기준 각각 39.0%, 52.2%로 생명보험 전속설계사를 중심으로 한 영업조직 이탈현상이 뚜렷하게 나타남(〈그림 III-3〉 참조)

〈그림 III-2〉 보험산업 업권별 성장성 비교

(단위: %)



주: 기간별 연평균성장률(CAGR)임  
 자료: 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연호

〈그림 III-3〉 보험업권별 전속설계사 정착률

(단위: %)



주: 13회차 설계사 정착률임  
 자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

6) 보험개발원, 보험통계월보

## 2. 판매자회사 설립 주체: 금융지주 및 중형사로의 확산

- 자회사형 GA 등장 초기에는 대형 또는 외국보험회사가 판매자회사를 설립하는 것이 일반적이었으나 최근에는 금융지주계열 보험회사와 중형보험회사로 판매자회사 설립이 확산되고 있음
  - 과거에는 자금력을 보유한 대형보험회사 및 외국계 보험회사가 전속모집인력 관리, 채널 다각화, 및 영업경쟁력 강화 등을 목적으로 전속조직과 자회사형 GA를 병행해서 운영하는 사례가 빈번하였음
    - 한화생명, 삼성생명, 푸르덴셜생명, 라이나생명, 메트라이프생명, ABL생명 등이 이에 해당함
  - 중소형사와 대형사 간 매출성장률이 차이는 중형사의 판매자회사 설립 의사결정에 영향을 미침
    - 2020년 이후 설립된 자회사형 GA는 신한생명, KB라이프, 동양생명, 흥국생명, 하나손해보험 등임
- 금융지주계열 보험회사의 판매자회사 설립은 제도 변경과 더불어 영업경쟁력 강화를 위한 특화 판매채널 구축을 목적으로 함
  - 2019년 1월 「금융지주회사감독규정」이 개정되면서 은행지주회사 소속 보험회사의 보험대리점(GA) 지배가 가능해짐<sup>7)</sup>
  - 제도 개정 후 신한라이프와 KB라이프는 인슈어테크 부문 경쟁력 확보, 자산가 및 특화시장에 대한 고객 접점 확대를 목적으로 판매자회사를 설립함
- 한편, 중소형 보험회사는 보험회사 간 상품차별화가 제한적인 시장구조에서 대형사 대비 낮은 브랜드 인지도를 마케팅조직을 통해 상쇄시키고자 하는 유인이 작용함
  - 금융상품 수는 과거에 비해 크게 늘어났으나 실제로 소비자들이 구매의사결정 초기 단계에서 고려하는 브랜드의 수는 제한적임

〈표 III-1〉 생명보험회사 규모별 기간별 연평균 매출성장률 비교

(단위: %)

구분	2010~2014년	2015~2019년	2020~2022년
대형사	5.3	-1.7	5.7
중소형사	10.7	-3.0	2.0

자료: 보험개발원, 『보험통계월보』 각 월호

7) 금융위원회 보도자료(2019. 1. 30), “「금융지주회사감독규정」 개정안 금융위 의결”; '19년 이전에는 금융지주 산하에 자회사를 병렬적으로 배치해 시너지 등 업무상 연관이 있는 경우 외 자회사가 다른 회사를 지배할 수 없도록 규정하였으며, 금융위원회에서도 금융지주 자회사는 보험대리점 업무를 영위할 수 없기 때문에 GA를 손자회사로 소유할 수 없다는 법령해석을 내린 바 있음(금융위원회 법령해석(2017. 11. 15), 은행지주회사가 법인보험대리점을 손자회사로 편입할 수 있는지 여부)

### 3. 판매제휴 다각화: 모회사에 대한 매출 집중

○ 그동안 자회사 GA는 모회사의 시장점유율 하락을 방지하고자 제휴사 확대에 소극적이었으나 최근에는 제휴 보험회사 수를 늘리고 있으며, 모회사와 다른 업종의 보험회사 위주로 제휴사를 구성하던 행태에서 벗어나 동종 보험회사로 제휴 대상을 확대하는 변화를 보임(〈표 III-2〉 참조)

- 자회사형 GA 시장 형성 초기에는 모회사가 속한 업권에 속한 보험회사와의 제휴를 선별적으로 진행하고, 이종업권에 속한 다수의 보험회사들과 제휴계약을 체결하는 방식을 따랐음
  - 예를 들어, 모회사가 생명보험업에 속한 자회사형 GA의 경우, 생명보험 상품제공을 위해서는 모회사외만 제휴계약을 체결하고 손해보험 상품제공을 위해 다수의 손해보험회사와 제휴계약을 체결함
- 그러나 최근에는 고객 확장성, 측면에서 제휴보험회사를 확대해 나가고 있으며, 이 같은 현상은 모회사에서 전속영업조직을 완전히 분리한 자회사형 GA를 중심으로 나타나고 있음
  - 모회사가 생명보험 업권에 속한 자회사형 GA의 평균 제휴 생명보험회사 수는 2018년 6.3개에서 2022년 12.6개 사로 2배 가량 늘어남

○ 자회사형 GA와 제휴 보험회사 수가 늘어나고는 있지만, 자회사 GA가 거둬들인 모집수수료의 상당 부분은 모회사에 의존하고 있음(〈그림 III-4〉 참조)

- 자회사형 GA의 매출구조를 보면, 전체 수수료 수입의 74.9%(’22년 기준)가 모회사에서 발생하고 있음
  - 결국 모회사가 속한 업권에서의 시장점유율 하락을 일정 수준 통제하고 있는 것으로 보임

〈표 III-2〉 자회사형 GA의 업무제휴 현황

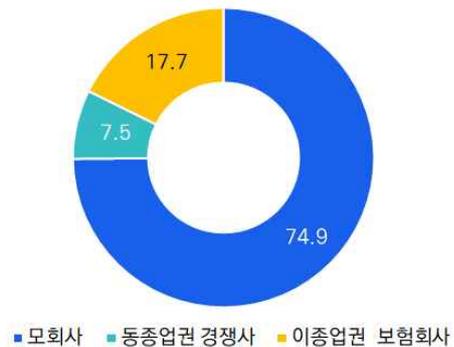
(단위: 개 사)

구분	제휴 생명보험회사		제휴 손해보험회사	
	'18	'22	'18	'22
자회사형 GA (생명보험)	6.3	12.6	8.0	10.6
자회사형 GA (손해보험)	8.0	9.8	6.8	7.0
일반 GA	13.8	16.1	10.5	11.3

주: 2022년 말 기준 제휴계약을 체결한 평균 보험회사 수입  
 자료: 보험개발원, 보험통계조회서비스

〈그림 III-4〉 자회사형 GA의 모회사에 대한 매출 집중도

(단위: %)



주: 대형 GA의 2022년 모집수수료 기준임  
 자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

# IV

## 영향 및 주요 과제

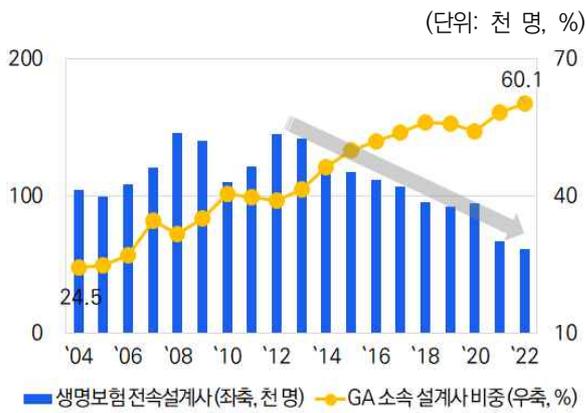
### 1. 판매자회사 설립 확산의 영향

#### 가. 보험산업 판매인력 및 가입경로 변화

○ 보험회사의 제판분리 확대와 전속설계사의 GA 채널로의 이동으로 보험모집시장은 GA 채널로 재편됨

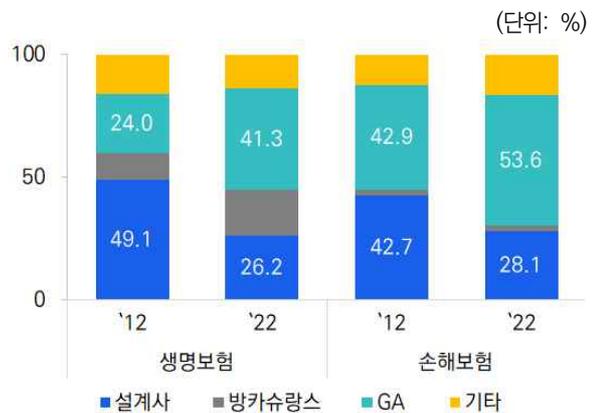
- 최근 10년(2012~2022년) 동안 전속설계사는 연평균 -3.7% 감소한 반면 GA 소속 설계사는 4.8% 증가하였으며, 보험산업 모집종사 인력의 60.1%(2022년 기준)가 GA 채널에 집중되어 있음<sup>8)</sup>
- 개인형 생명보험과 장기손해보험의 신계약 중 GA 채널을 통해 모집된 계약 비중은 2022년 기준 각각 41.3%, 53.6%로, 보험모집시장의 핵심 판매채널로 부각됨(그림 IV-2) 참조)
- 특히, GA 채널을 통한 개인형 생명보험의 가입 비중은 2012년 24.0%에서 2022년 41.3%까지 확대 되면서, GA 채널이 종전의 손해보험 중심 영업에서 벗어나 생명보험 영역까지 활용도가 증대됨

〈그림 IV-1〉 보험산업 판매인력 변화



주: GA 소속 설계사와 보험회사 전속설계사 대비 비중임  
자료: 금융감독원 보도자료 등

〈그림 IV-2〉 보험회사의 판매채널 활용도 변화



주: 1) 신계약 건수 기준임  
2) 기타는 직판 및 개인대리점을 의미함  
자료: 생명보험협회, 공시자료; 손해보험협회, 공시자료

<sup>8)</sup> 전체 판매인력 대비 GA 소속 설계사 비중은 2012년 39.1%에서 2022년 60.1%까지 확대된 반면, 동기간 중 보험산업 전체 판매인력 대비 생명보험 전속설계사 비중은 37.1%에서 15.0%로 급감함

## 나. 보험산업 매출구조

○ 소비자의 보장수요 변화와 모집시장에서의 GA 채널의 영향력 확대가 맞물리면서, 사람의 질병·상해·간병 위험을 보장하는 제3보험 시장 성장으로 이어지고 있음

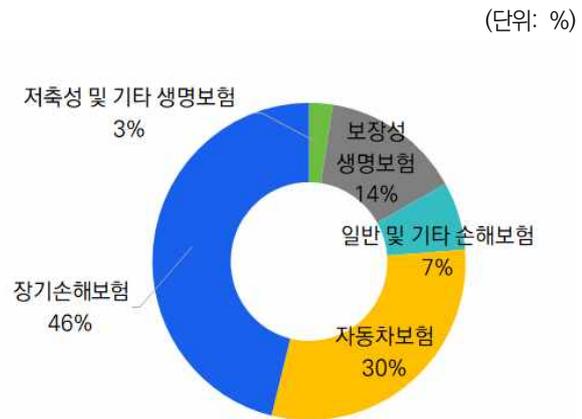
- 1인 가구 증가, 평균수명 연장 등으로 사망보장에 대한 수요는 줄어들고 건강보장에 대한 수요가 늘어나면서 제3보험 상품 판매가 확대됨
  - 2003년 보험업법 개정으로 생명보험회사와 손해보험회사가 공통적으로 취급이 가능한 제3보험상품은 2004년에서 2022년 기간 중 연평균 13% 성장함(그림 IV-3) 참조)
- GA 채널 매출의 주 발생원이 건강보험을 비롯한 장기손해보험상품이기 때문에, GA 채널의 확대가 제3보험 시장 성장에 밀접한 영향을 미치고 있음
  - 대형 GA<sup>9)</sup> 시장의 전체 신계약 중 장기손해보험이 차지하는 비중은 2022년 기준 46.2%이며, 이 중 대부분이 제3보험 상품에 해당함(그림 IV-4) 참조)
- 특히, 손해보험회사는 소비자들의 비자발적인 위험보장 수요를 상품구매로 전환하기 위해 GA 채널을 적극적으로 활용하였으며, 그 결과 제3보험시장에서 높은 시장지배력을 확보하고 있음
  - 2022년 기준 제3보험 시장에서의 손해보험회사의 시장점유율은 71.3% 수준임

〈그림 IV-3〉 제3보험 시장규모 변화



주: 주요 보험상품을 집계함에 따라 과소추계 가능성이 있음  
 자료: 보험개발원, 보험통계조회서비스

〈그림 IV-4〉 대형 GA의 매출 구성



주: 2022년 신계약 건수 기준 상품별 비중임  
 자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

9) 소속 설계사가 500인 이상인 GA를 의미함

## 다. GA 시장의 양분: 자회사형 GA vs. 일반 GA

○ 자회사형 GA 설립이 증가하면서 GA 시장은 비자회사형 GA(이하, 일반 GA)와 자회사형 GA로 양분되는 구조를 띠

- 2020년대 초 보험회사가 본격적으로 본사 영업조직을 분사화하여 GA 시장에 진출하면서, 대형 GA 시장에서 자회사형 GA의 판매인력과 매출 비중은 각각 23.8%, 21.0%(2022년 기준)로 늘어남
  - 2018년 대형 GA 시장에서 자회사형 GA의 인력 및 매출 비중은 각각 5.8%, 4.6%에 불과하였음 (〈그림 IV-5〉, 〈그림 IV-6〉 참조)

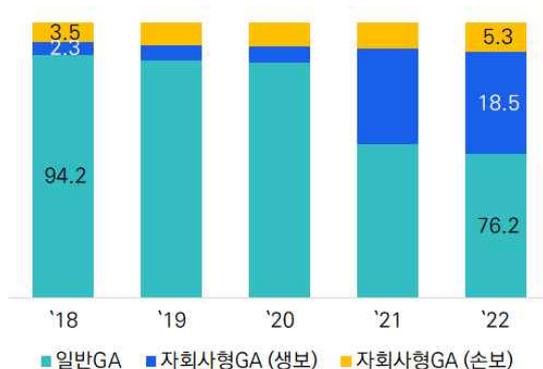
○ 특히, 생명보험회사를 중심으로 자회사 설립이 늘어나면서, GA 시장 내 생명보험 판매자회사의 시장 지위가 높아지고 있음

- 대형 GA 시장에서 생명보험 판매자회사의 판매인력 점유율은 2018년 2.3%에서 2022년 18.5%로 증가하였으며, 동기간 중 수수료 수입 비중도 2.3%에서 18.1%로 증가함
- 반면, 자회사형 GA의 급성장과는 대조적으로 동 기간 중 흡소핑대리점의 시장 내 영향력은 급감함

○ 대규모 판매인력을 보유한 자회사형 GA가 등장하면서, 시장지배력 확보를 위해 기존의 일반 GA와 자회사형 GA 모두 M&A를 통한 영업조직 확대 전략을 취하고 있음

〈그림 IV-5〉 GA 유형별 인력 비중 변화

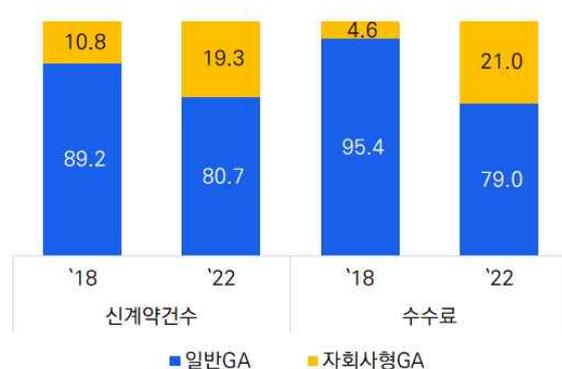
(단위: %)



주: 소속 설계사가 500인 이상인 대형 GA 시장을 대상으로 산출함  
자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

〈그림 IV-6〉 GA 유형별 매출 비중 변화

(단위: %)



주: 2022년 신계약 건수 기준임  
자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

## 라. 경쟁심화와 수익성 저하

○ GA 시장은 다수의 판매업자가 존재하는 매우 경쟁적인 시장임

- 법인보험대리점 수는 2022년 기준 총 4,444개 사이며, 이 중 소속 설계사가 500인 이상인 대형 GA는 총 64개 사임
- 다만, 2021년 대형 생명보험회사가 자회사형 GA 설립을 통해 GA 시장에 진입한 이후 HHI지수가 상승함
  - 한화생명은 대형 보험회사는 최초로 제판분리를 통해 GA 시장에 진출하였으며, 소속 설계사는 2022년 기준 19,311명으로 GA 중 가장 많은 인력을 보유하고 있음<sup>10)</sup>
  - 대형 GA 시장에서 생명보험상품 시장집중도(HHI 지수)는 2020년 371에서 2021년 503으로 상승함

○ 보험시장이 포화된 상황에서 GA 시장에서의 판매회사 간 경쟁심화는 수익성 악화로 이어지고 있는 가운데, 수익 양극화 현상이 나타나고 있음

- 2021년 기준 생명보험 가입률은 64.4% 수준이며, 40~50대의 보험가입률은 80%를 상회하고 있음<sup>11)</sup>
- 모집시장 경쟁 심화로 GA의 수익성이 낮아지고 있는 가운데, 적자기업 비중이 증가함
  - 대형 GA 중 적자기업 비중은 2018년 17.6%에서 2022년 29.3%로 늘어남(〈그림 IV-8〉 참조)

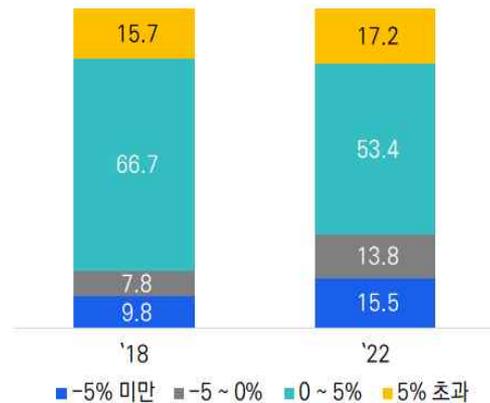
〈그림 IV-7〉 대형 GA 시장집중도 추이



주: 신계약 건수를 기준으로 시장집중도(HHI)를 산출함  
 자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

〈그림 IV-8〉 대형 GA 매출이익률 분포 변화

(단위: %)



주: 매출이익률=당기순이익/매출액  
 자료: 법인보험대리점 통합공시조회(e-클린보험서비스)

10) 2022년 기준 보유설계사 수 순위는 한화생명금융서비스(19,131명), 지에이코리아주식회사(14,137명), 인카금융서비스(12,228명), 글로벌금융판매(12,072명), 메가(8,645명) 등의 순임

11) 보험개발원, 보험통계조회서비스

## 2. 주요 과제

### 가. 경영과제

- 향후 대면 모집시장은 전속채널, 자회사형 GA, 일반 GA 간 경쟁구도가 형성될 것으로 예상되는 가운데, 보험회사는 자사의 고유역량 및 각 판매채널에 대한 특성 평가·분석을 기반으로 마케팅 전략의 방향성과 실행방안을 마련할 필요가 있음
  - 전속채널은 유지·관리서비스 역량 측면에서, 자회사형 GA는 본사의 지원역량 측면에서, 일반 GA는 고객접근성 및 판매력 측면에서 강점을 보유함
  - 자회사형 GA 설립과 운영방식을 포함한 판매채널전략 수립 시 전속영업조직의 판매경쟁력과 운영효율성, 상품경쟁력을 종합적으로 고려할 필요가 있음
  
- 또한, 보험회사는 영업조직 운영의 안정성 확보 차원에서 자회사형 GA 설립 및 운영과정에서 나타날 수 있는 조직 내 갈등 문제에 대비할 필요가 있음
  - 자회사형 GA와 전속영업조직을 병행 운영에 대한 검토 시 기존 영업조직과의 기능중복 및 갈등문제로 야기될 수 있는 '자기잠식(Cannibalization)' 가능성을 고려할 필요가 있음<sup>12)</sup>
  - 한편, 자회사형 GA 설립을 통한 완전 제판분리를 선택하는 경우 판매조직 이동에 따른 직무설계, 보상 구조로 발생할 수 있는 조직 내 갈등 문제를 최소화할 필요가 있음
  
- GA 업체는 향후 GA 시장의 성장정체 가능성에 대비하여 신성장 동력 확보를 위한 방안 모색이 필요함
  - GA 채널의 수익 기반인 '모집수수료'의 경우 제도적 요인과 경제환경 요인에 큰 영향을 받는다는 점에서 새로운 사업영역 등 수익원 다변화에 대한 고민이 필요함
    - 고객 확장성 측면에서 모회사 중심의 배타적 영업방식에서 벗어난 제휴처 확대, 보험상품 판매와 연계 가능한 서비스 등 부수업무 발굴이 필요함
  - 기업성장의 원천이 경쟁입지(시장, 고객포지셔닝)와 핵심 경쟁력(기술, 인적자원)에서 발생한다는 점을 인지하고, 마케팅 정책을 수립할 필요가 있음
    - 판매자의 전문성 강화와 더불어 고객접점 확대를 위한 대면·디지털 채널의 융합, 고객체험마케팅 확대 등을 고려해 볼 수 있을 것임

<sup>12)</sup> 자회사형 GA 시장 형성 초기 판매자에 대한 보수구조 또는 마케팅 전략 측면에서 기존 전속영업조직과 차별성을 보이지 못하고 실패한 사례가 존재함

## 나. 정책 과제

- 보험모집시장의 중심축이 GA 채널로 이동함에 따라, 판매인력 확보를 위한 GA 업체 간 과도하고 무분별한 경쟁이 소비자 피해로 이어지지 않도록 관리할 필요가 있음
  - 판매인력 증원을 위한 GA 업체의 과도한 비용지출 경쟁과 설계사들의 잦은 이동은 불안전판매나 승환 계약으로 이어질 가능성이 있음
    - 대형 GA의 설계사 정착률은 2022년 53.9%로, 2018년(79.7%) 대비 25.8%p 감소함
  - 싱가포르 금융감독당국(MAS)은 설계사 영입 과정에서의 과도한 인센티브 지급에 따른 부작용을 방지하고자 설계사 보수를 제한하는 규정을 도입함
    - 아직 인센티브(Sign-on Incentive)를 최소 6년에 걸쳐 지급하고, 1차년도에 지급하는 인센티브의 경우 향후 3년간 연평균 보수의 50%를 초과하지 않도록 규정함
  
- 보험시장에서 제판분리 현상이 확산됨에 따라, 과거 제판일체·일사전속주의 영업환경에서 제정된 보험 모집규제 및 감독정책 재설계를 중·장기적으로 검토할 필요가 있음
  - 제판분리 환경에서는 상품판매자가 소비자에게 적합한 상품을 객관적·중립적 위치에서 추천할 수 있는 제도적 기반 마련을 마련해야 함
    - GA 채널과 방카슈랑스채널에 이어 플랫폼을 통한 보험상품 비교·추천서비스도 예정되어 있어, 소비자 보호와 채널 간 공정한 모집경쟁이 이루어질 수 있도록 규율할 필요가 있음
  - 2021년부터 운영 중인 일본의 금융서비스중개업제도에서는 소비자 피해 발생에 따른 배상책임, 수수료 공시 등을 통해 판매자의 책임을 강화함
    - 금융서비스중개업자는 특정 금융기관에 소속되지 않고 독립적으로 금융서비스를 제공함에 따라 금융 서비스 제공 과정에서 발생한 소비자들의 피해에 대해 금융상품 판매를 위탁한 금융기관이 일차적 배상 책임을 지던 과거의 방식과는 금융서비스중개업자가 손해배상책임을 지는 구조와 달리 원칙을 제정함<sup>13)</sup>
  
- 아울러, 모집시장에 대한 종합적 평가와 판매자 정보공개 확대를 통한 시장규율 강화 차원에서, 상품 판매자에 대한 정보를 보다 체계적으로 공시할 필요가 있음
  - 상품공급자의 규모와 영향력이 과거에 비해 현저히 증가하였음에도 불구하고, 보험회사(상품제조자) 중심의 보험모집 정보가 제공됨에 따라, 상품공급자의 변화 특징 및 문제점을 평가하는 데 한계가 존재함

<sup>13)</sup> 吉田 桂公(2020)

## 참고문헌

김동겸(2020), 「보험회사 자회사형 GA의 성과와 시사점」, 『이슈보고서』, 20-02, 보험연구원  
\_\_\_\_\_(2021a), 「보험산업 재판분리 논의 배경과 향후 과제」, 『CEO Report』, 21-01, 보험연구원  
\_\_\_\_\_(2021b), 「GA채널의 영향력 확대와 과제」, 『CEO Report』, 22-01, 보험연구원  
\_\_\_\_\_(2022), 「GA시장구조 변화와 전망」, 『CEO Report』, 22-01, 보험연구원  
보험연구원·닐슨컴퍼니코리아(2020), 「보험 소비자 만족도 및 대응력 설문조사」  
안철경·권오경(2010), 「독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응」, 『정책/경영보고서』, 10-1, 보험연구원  
황진태·권오경(2014), 「보험회사의 GA 채널 활용에 대한 소고: 자회사 형태를 중심으로」, 『보험동향』, 보험  
연구원

국내 자회사형 GA 각 사 홈페이지

금융감독원, 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr/>)

보험개발원, 보험통계포털(<https://www.insis.or.kr/>)

\_\_\_\_\_, 『보험통계연감』

\_\_\_\_\_, 『보험통계월보』

\_\_\_\_\_ 보험통계조회서비스

생명보험협회 홈페이지(<https://www.klia.or.kr/>)

손해보험협회 홈페이지(<https://www.knia.or.kr/>)

e-클린보험서비스(<http://e-cleanins.or.kr/>)

吉田 桂公(2020), “2020年6月法改正, 金融サービス仲介業の概要とビジネスへの影響”, BUSINESS LAWYERS

Monetary Authority of Singapore(MAS)(2019), “Measures to Address the Risks Posed by the Use of Sign-on Incentives in the Recruitment of Financial Advisory Representatives”

SOA(2020), “Marketing and Distribution: Who Sells and Distributes”

Zweifel, P. and P. Gherni(1990), “Exclusive vs. Independent Agencies: A Comparison of Performance”, Geneva Papers on Risk and Insurance Theory, v15(2), pp. 171~192

## 부록

# 자회사형 GA 운영 현황

〈부록 표 1〉 자회사형 GA 운영 현황

자회사형 GA	모회사	설립 시기	설계사 수(명)
한화라이프랩	한화생명	2005. 3	2,153
미래에셋금융서비스	미래에셋생명	2014. 3	3,317
삼성생명금융서비스	삼성생명	2015. 5	1,893
메트라이프금융서비스	메트라이프	2016. 4	811
ABA금융서비스	ABL생명	2019. 1	900
신한금융플러스	신한라이프	2020. 6	3,213
한화생명금융서비스	한화생명	2021. 4	19,131
동양생명금융서비스	동양생명	2022. 1	-
KB라이프파트너스	KB라이프	2022. 5	1,681
HK금융파트너스	흥국생명	2023. 5	-
AIG어드바이저	AIG손해보험	2011. 11	738
DBMnS	DB손해보험	2013. 2	1,732
DB금융서비스	DBMnS	2014. 1	2,195
삼성화재금융서비스	삼성화재	2016. 3	4,772
마이금융파트너	현대해상	2021. 2	-
하나금융파인드	하나손해보험	2021. 3	-

주: 2022년 말 기준 보유설계사 인력임

## 저자약력

김동겸 성균관대 경영학(재무) 박사 / 연구위원  
E-mail : dgkim@kiri.or.kr

CEO Report 2023-06호

### 자회사형 GA 시장 평가와 과제

발행일 2023년 7월

발행인 안철경

발행처 보험연구원

주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인쇄소 경성문화사

---

ISBN 979-11-93021-12-5