

◆ 보험회사의 GA 채널 활용에 대한 소고: 자회사 형태를 중심으로

황진태 연구위원 · 권오경 연구원

1. 검토배경

2000년 이후 보험시장의 성숙 및 경쟁심화로 인해 다양한 보험판매채널이 등장하였으며, 이 중 GA 채널의 성장이 두드러지고 있는 가운데 보험회사는 적극적으로 GA 채널을 활용하고 있음. 이에 본고는 국내외 GA 활용사례를 검토하여 관련 시사점을 제시하고 보험회사의 성공적인 GA 활용 전략을 위해 고려되어야 할 사항을 제시함.

■ 2000년 이후 보험시장이 성숙⁵⁾해지는 등 보험산업의 경영환경이 변모함에 따라 판매채널에서도 많은 변화가 나타나고 있음.

○ Berlin & Wellborn(2008)의 시장성숙도 모형^{6),7)}에 따르면 우리나라 보험시장은 3단계에서 4단계 성숙시장으로 빠르게 진입하고 있으며, 시장에서의 보험회사들 간 경쟁이 점차 심화되고 있음.

- 생명보험의 경우 시장집중도⁸⁾가 크게 감소(HHI: FY2001 2,362 → FY2012 1,199)한 것으로 나타남.
- 손해보험 집중도도 지속적으로 완화(HHI: FY2001 1,524 → FY2012 1,431) 중에 있음.

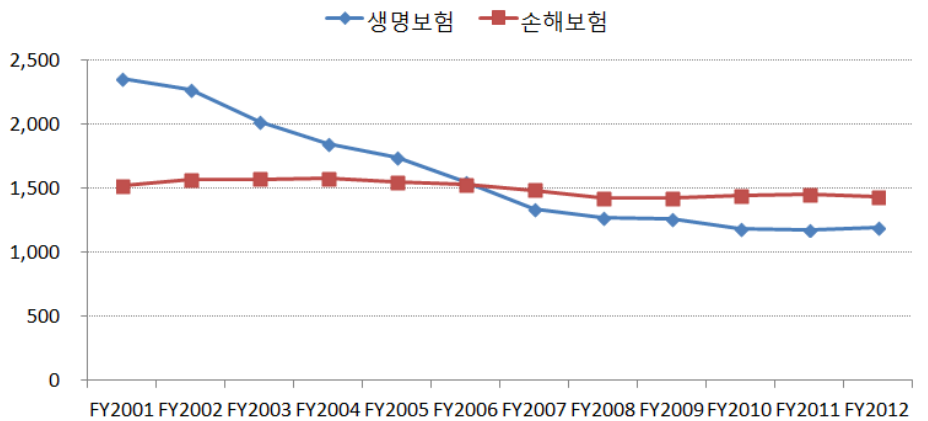
5) 우리나라 보험시장은 2012년 현재 수입보험료 규모가 139,296백만 달러로 세계 8위 규모의 보험시장에 해당하며, 보험침투도(GDP 대비 수입보험료 비율)는 12.1%, 보험밀도(국민 1인당 보험료)는 2,785.4달러를 기록하고 있음(Swiss Re 2013).

6) Berlin, J. and J. Wellborn(2008), The Market Maturity Model: Ring Around the World, LIMRA.

7) 시장성숙도 모형은 일반적으로 1~4단계로 구분되는데, 그 결정요인으로 주로 상품, 채널, 마케팅 전략, 규제 등 4가지 요소가 있어 이러한 요소를 활용하여 해당 국가의 보험시장 성숙도를 평가하고 있음. 자세한 내용은 Berlin & Wellborn(2008)을 참조하기 바람.

8) 참고로 HHI $\geq 1,800$ 고집중시장, $1,000 \leq \text{HHI} < 1,800$ 집중시장, $\text{HHI} < 1,000$ 경쟁시장임.

〈그림 1〉 생명보험과 손해보험의 시장집중도(HHI) 추이



자료: 보험연구원, 『보험동향』, 각 호.

○ 이러한 경쟁심화와 더불어 2000년 이후 다양한 보험판매채널이 등장하기 시작함.

- 시장성숙도를 결정하는 요소 중 하나인 채널의 경우 일반적으로 1·2단계에서는 전속채널에 대한 의존도가 높으나, 시장이 성숙하면서 점차 중개사나 독립대리인 등 다양한 채널이 나타나기 시작함.
- 우리나라에서도 2000년 이후 TM/CM 영업, 방카슈랑스/홈슈랑스, 독립대리점(GA), 교차모집제도 등이 도입됨.

■ 이 중 GA의 성장이 두드러지는데, 보험회사의 GA 채널 활용은 일반적으로 주로 신규시장 개척, 모집조직의 효율성 제고, 채널 다변화 차원에서 고려되고 있음.

○ GA 채널은 대면채널로 전속설계사 채널의 주된 대안채널이며, 최근 그 비중이 커지고 있음.

○ 또한, 최근 10년간 GA 채널은 연평균 11.7% 성장하여 2013년 말 기준으로 그 사용인수가 16.1만 명에 이르고 있으며, 이는 교차설계사를 제외한 전체 모집인 수에서 41.6%에 해당함.

- 반면, 생·손보 설계사 수는 2013년 들어 감소하기 시작함.

〈표 1〉 전체 보험모집인 수

(단위: 명)

연도	생명보험 설계사	손해보험 설계사	GA 사용인	전체 모집인
2004	139,945	65,488	56,500	261,933
2005	124,494	75,728	57,121	257,343
2006	130,140	76,390	67,361	273,891
2007	139,510	71,742	102,190	313,442
2008	148,446	80,352	106,452	335,250
2009	141,067	86,856	113,932	341,855
2010	133,763	83,597	121,411	338,771
2011	141,034	87,893	138,532	367,459
2012	145,933	95,017	145,868	386,818
2013	135,729	90,167	160,870	386,766

주: 1) 생·손보 설계사의 표 안 수치는 각 연도(calender year) 4/4분기에 해당하는 설계사 수로 교차설계사는 제외된 것임.

2) 2008년 생·손보 설계사 수와 2009년 GA 사용인 수는 내삽법(interpolation)을 사용한 수치임.

3) GA 사용인 수는 각 연도 내 기준시점이 일정하지 않다는 점에 유의할 필요가 있음.

자료: 보험연구원, 『보험동향』 각호; 금융감독원.

○ 아울러, GA 채널은 GA 간 인수·합병으로 중대형 법인의 형태로 성장하고 있음.

- 사용인 수가 500명 이상인 대형 GA는 2013년에 29개(2010년 19개)에 달하며, 이러한 대형 GA 소속 사용인 수가 전체 사용인 수의 40.0%를 차지함.

■ 특히, 최근 들어 일부 보험회사를 중심으로 단순 제휴를 넘어 GA 채널을 자회사하는 등 GA 채널 활용방식이 보다 적극적으로 변하고 있어 이에 대한 검토가 필요한 시점임.

○ 이에 본고는 자회사 형태의 GA 활용방식을 중심으로 국내외 GA 활용 사례를 검토한 후 관련 시사점을 제시함.

○ 또한, GA 자회사의 실패사례 경험을 바탕으로 이러한 채널전략이 성공을 거두기 위해 보험회사에게 요구되는 사항이 무엇인지를 제시함.

2. 보험회사의 GA 채널 활용

보험회사의 GA 채널 활용의 주된 목적은 신규시장 진출, 채널 다변화, 채널운영비용 절감 등이며, 최근 급속히 대형화되고 있는 GA 채널에 대한 견제 성격도 있음. 또한, 보험회사의 GA 채널 활용 유형에는 신규설립, M&A, 기존 조직분사, 단순 지분참여 등이 있음.

- 본 절에서는 GA 채널 활용의 주된 목적과 유형에 대한 분석을 통하여 보험회사의 GA 채널 활용 현황을 구체적으로 살펴봄.

가. GA 채널 활용의 주된 목적

- 보험회사의 GA 채널 활용 목적은 주로 신규시장 개척, 채널 다변화, 채널운영상의 비용 절감이며, 특히 최근 들어 GA가 대형화되면서 이에 대한 견제 성격도 있는 것으로 판단됨.
 - 이러한 GA 채널 활용의 목적은 보험회사마다 차이는 있겠으나, 궁극적으로 보험회사가 가지고 있는 기존 채널의 단점이나 한계점을 보완하기 위한 것임.
 - 또한, 보험회사의 전속설계사 조직운영 과정에서 발생하는 고정비용을 절감하는 차원에서도 GA 채널을 활용하는 방법에 대해 관심이 최근 많아지고 있음.
 - 실제 전속설계사 조직 운영 시 리쿠르팅, 초기정착 및 교육수당으로 고정비용이 많이 발생함.
 - 이는 최근 저금리·저성장의 장기화 등 보험영업이 위축되는 환경이 조성되면서 보험회사 차원의 모집조직 내 고정비용을 축소하려는 움직임과 무관하지 않아 보임.
 - 이론적으로 기업의 비용구조상 레버리지 효과에 의하여 고정비 비중이 클수록 매출액 변동에 따른 이익의 변동폭이 확대되는 등 경기변동에 대한 충격이 큼.
- 한편, GA 채널 활용 방법 중 하나인 GA 자회사 전략은 GA 채널의 급성장과 관련이 있을 수 있으며, 특히 GA 자회사 전략은 경영권 통제가 가능한 장점으로 최근 보험회사들이 많은 관심을 보이고 있음.

○ 2000년대 중반 제도 도입 이후 보험대리점은 지속적으로 성장하고 있는 가운데, 최근 보험회사의 비활동 설계사에 대한 해촉 조치와 함께 전속설계사들의 보험대리점으로서의 이직 현상이 나타나고 있음.

- 저축성보험에 대한 중도해지 환급률 상향 조정 및 수수료 분급 확대 등의 규제가 전속설계사들의 수입 감소로 이어지면서 GA로 이직하는 경향이 나타남.
- 대형 GA의 경우 이러한 규제에도 불구하고 자체적인 수수료 지급기준을 운영하고 있는 등 수수료 분급 확대 차원의 보험회사 수당체계가 적용되지 않아 전속설계사들이 보험대리점으로 이직할 경우 높은 수수료 체계를 적용받을 수 있음.
- 예를 들어, A 보험회사의 경우 100% 보험계약 유지 가정으로 월 보험료 대비 전속설계사에 335.3~429.3%, GA에는 432.7%에 해당하는 수수료를 지급하고 있음.

○ 또한, 2014년 1월 카드 3사의 고객정보 유출사고로 발표된 '비대면채널 가이드라인'이 보험회사의 TM 영업에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상됨에 따라 GA 채널의 비중이 향후에도 더욱 확대될 것으로 전망되고 있음.

■ 보험회사의 GA 자회사에 대한 법적 근거는 「보험업법」에 규정되어 있음.

- 보험회사는 「보험업법」 제115조와 「보험업법시행령」 제59조에서 규정하고 있는 보험대리 업무에 대해서 신고로써 자회사를 소유할 수 있음.
- 「보험업법」 제109조에 따르면 원칙적으로 보험회사는 다른 회사의 의결권있는 발행주식(출자지분 포함) 총 수의 15% 이내에서 해당 주식을 소유할 수 있음.
- 그러나 단서를 통해 제115조의 금융위원회의 승인 또는 신고 시 동 규정이 적용되지 않음을 규정하고 있어 보험회사의 상품판매를 위한 자회사 소유에 대해서는 투자지분상 제약은 없음.

나. GA 채널 활용의 유형

■ 보험회사의 GA 채널 활용 유형은 다양하게 나타날 수 있는데, 크게 신규설립, M&A, 단순지분참여, 기존 조직분사 등으로 대별됨.

- 보험회사가 GA를 신규로 설립하여 자회사화하는 경우가 있는데, 그 주된 이유로 채널

다변화 목적과 함께 GA들의 대형화에 따른 보험회사의 수수료 부담 증대가 지적되고 있음.

- 이 경우 보험회사가 해당 GA의 지분 대부분을 보유함으로써 수수료 부담을 완화할 수 있을 뿐 아니라 보험회사의 영업정책이 잘 반영될 수 있는 경영상 통제력 확보가 가능한 장점이 있음.

- 다만, 이 경우 GA의 모집조직을 새로이 구축해야 하므로 그 구축과정에서 설계사 리쿠르팅, 교육 및 관리조직 구축에 따른 초기비용이 많이 발생함.

- 또한, 설계사들의 판매실적도 이 시기에 부진할 수밖에 없어 영업 초기에 누적적으로 결손을 기록할 가능성이 큰 만큼 보험회사는 GA 자회사의 손익분기점(BEP)이 되는 투자시기를 명확히 하는 것이 중요함.

- 아울러, GA 자회사의 조속한 정착을 위해 모회사인 보험회사의 판매노하우 등 적극적인 지원이 중요함.

○ M&A나 단순 지분참여를 통한 GA 자회사 활용 방법은 신규설립이 가지는 초기 실적 부진과 발생 가능한 여러 경영상 위험을 피할 수 있는 좋은 방법임.

- 그러나 M&A의 경우 신규설립에 비해 일반적으로 인수자금이 많이 들고, 피인수 GA의 이질적 문화 해소에 비용과 시간이 많이 소요되는 단점이 있음.

- 한편, 단순 지분참여의 경우 해당 GA에 대한 통제력이 약해 단순히 영업망을 확충하는 이상의 의미는 없음.

- 미국 Melife의 경우 2000년에 GenAmerica Financial을 인수하여 부유층 및 전문직 시장을 타깃으로 정하고 주로 연금과 VUL 상품을 위주로 판매함.

○ 한편, 기존 모집조직을 분사하여 GA를 자회사화하는 방법도 있는데, 이는 전속설계사 채널을 보유한 보험회사가 비용절감 차원의 모집조직 효율화가 주된 목적임.

- 주된 장점으로는 기존 조직의 분사 형태이므로 강한 통제력과 함께 초기 모집조직 구축과정에서의 실적부진 등의 경영상 위험이 크지 않다는 점을 들 수 있음.

- 이 경우 분사된 조직에 대한 보험회사의 통제력 확보가 중요한데, 해당 조직이 비전속화될 경우 모회사인 보험회사의 실적 감소가 예상됨.

- 한편, 영업조직을 분사화하는 과정에서 발생 가능한 불필요한 분쟁이나 비용을 최소화할 필요가 있음.

- 미국에서는 John Hancock(캐나다계 보험사인 Manulife에 2004년 인수됨)이 1999년 전속채널을 Signator Financial Network 판매자회사로 분리하였고,⁹⁾ 대표적 판매전문회사¹⁰⁾인 M Financial Group 등과 판매협약을 맺어 운영함.

〈표 2〉 GA 채널 활용 유형별 분석

유형	내용	국내외 사례 (모회사/자회사 또는 제휴 GA)	
		국내	해외
직접 신규설립	- 장점: 자회사에 대한 통제력 강하며, 보험회사의 실적 감소 가능성도 낮음 - 단점: 초기에 실적부진에 따른 수익성 저조 가능성 상존	- 메리츠화재/메리츠금융서비스 - 라이나생명/라이나금융서비스 - 미래에셋생명/미래에셋금융서비스	- Minnesota Life(미국) - Prudential(미국)
기존 영업조직 분사	- 장점: 초기 안정적 판매실적 가능 - 단점: 분사화 과정에서 불필요한 비용 발생 가능성 - 이 경우 분사된 조직에 대한 보험회사의 통제력 확보가 중요	- 동부화재/ 동부MnS - AIG손보/ AIG어드바이저 - 푸르덴셜생명/ 지브롤터마케팅, 푸르덴셜파트너스	- AXA/AXA Advisors - John Hancock/JHFN
독립채널 M&A	- 장점: 신규설립에 비해 경영위험 회피 가능 - 단점: 인수자금이 많이 들고 피인수 GA의 갈등해소에 많은 비용과 시간 소요	그린손보/ FN스타즈	- Metlife/GenAmerica Financial - AEGON/Origen (5개 IFA를 M&A, 영국)
단순지분 참여	- 장점: GA 특성 파악 후 적합한 GA 선별 · 투자 가능 - 단점: 보험회사의 약한 통제력	현대라이프/프라임에셋	- Aegon, Aviva, Friends Life & Standard Life/Tenet Group - Allianz(영국)
업무제휴	지분관계가 없어 통제력 없음	흥국화재 · 흥국생명/티시스	AIG, ING 등

주: 1) John Hancock은 Manulife에 인수됨.

2) 푸르덴셜생명의 판매자회사인 지브롤터마케팅과 푸르덴셜파트너스는 현재 사업을 철수하였음.

3) 그린손보(현 MG손보)는 2013년 청산되며 FN스타즈 지분을 매각하였음.

자료: 안철경 · 권오경(2010), 『독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응』, pp. 63~71, 보험회사 내부자료 재구성.

9) 2005년 1월 판매자회사 Signator Financial Network의 사명을 John Hancock Financial Network로 변경함.

10) 미국의 대표적인 판매전문회사는 NFP(National Financial Partners)와 M Financial Group이 있음. NFP의 경우 제조사와 소규모 독립판매채널 사이의 매개체 역할을 하였는데, 단순한 멤버십을 활용한 네트워크 형태에서 벗어나 적극적으로 소규모 독립판매회사를 직접 인수하는 방식을 채택함. 반면, M Financial Group은 116개 GA가 지분을 소유한 네트워크형 GA임(안철경 · 권오경 2010).

■ 현재 국내에서 보험회사와 지분 또는 계열사 관계를 가지고 있는 GA는 총 7개사로 파악되고 있음.

- 국내에서는 주로 손해보험업권에서 이러한 GA 활용이 많이 이루어져 왔으나, 최근 생명보험업권에서 자회사 형태의 판매전문회사 설립이 활발해지고 있음.
- 보험업권에서 메리츠금융서비스와 AIG어드바이저가 가장 활발히 운영되고 있음.
 - 현재 메리츠금융서비스는 메리츠금융지주가 100% 출자한 GA로 보험회사 10개사와 제후를 맺고 있음.
 - 또한, AIG어드바이저는 국내 최초로 제판분리를 통해 AIG손보(구, 차티스)에서 영업조직이 분리된 GA로 생보 8개사, 손보 10개사와 제후를 맺고 있으며, 동부MnS는 동부화재의 100% 출자로 TM 채널이 분사된 GA임.
- 기타 지분참여와 계열사 업무위탁을 통한 GA 활용 형태도 있음.
 - 현대라이프는 2013년 프라임에셋 지분의 15%를 투자함.
 - 반면, 흥국생명·화재의 전속형태로 운영되고 있는 티시스가 있으며, 이는 계열 IT 회사에 업무를 위탁한 형태임.

〈표 3〉 보험업권 관련 주요 GA 현황

회사명	등록/ 영업개시	자본금	계열회사 관계	전속 여부	비고
티시스	2007. 06	-	홍국생명, 홍국화재	전속	업무위탁 관계 태광그룹 계열 IT회사
프라임에셋	2009. 05	-	현대라이프	비전속	현대라이프의 지분참여(15%)
메리츠금융서비스	2009. 12	140억	메리츠화재	비전속	구, 리츠파트너스, 메리츠금융지주 100% 출자
AIG어드바이저	2012. 05	-	AIG손보	비전속	구, 컴파스어드바이저 AIG APAC Holdings Pte. Ltd.가 100% 보유
동부MnS	2013. 02	-	동부화재	전속	TM 분리 자회사, 동부화재 100% 출자, 비전속 지향
라이나금융서비스	2013. 09	50억	라이나생명	비전속	TM 연계 하이브리드 채널
미래에셋금융서비스	2014. 04	50억	미래에셋생명	비전속	-
동부금융서비스	2014. 06	70억	동부화재 손자회사	비전속	동부MnS 100% 출자

■ 한편, GA 채널 활용 시, 특히 GA 자회사의 경우 모회사인 보험회사의 경영상황에 따라 전속 및 비전속 여부를 결정하는 것이 중요할 수 있는데, 다수의 보험회사들이 비전속 형태의 GA를 활용하고 있는 것으로 나타남.

○ 이러한 비전속 형태에 해당하는 GA 채널 활용의 배경으로 GA 채널이 자체적으로 가지고 있는 장점인 다양한 보험회사의 상품 취급과 이로 인해 용이한 사용인 리쿠르팅을 모회사인 보험회사가 적극 활용하기 위한 것이라는 점을 들 수 있음.

3. 국내 주요 GA 자회사의 판매실적 및 평가

국내 GA 자회사의 영업실적이 부진하게 나타나고 있는 데에 대해 설립 초기 시 발생하는 영업부진과 높은 초기 비용이 주된 원인일 가능성이 큼. 특히, 국내 GA 자회사들 중 초기 설립 시 비용으로 결손금이 누적되고 있어 보험회사는 GA 자회사의 누적 손익분기점이 되는 투자시기를 명확히 하는 것이 중요함.

가. 주요 GA 자회사의 판매실적

■ 우리나라 GA 자회사들 중 AIG어드바이저(구, 컴파스어드바이저)의 판매실적이 가장 두드러진 편이나, 현재 설립 초기인 관계로 그 영업실적이 상당한 수준은 아닌 것으로 판단됨.

○ FY2012 기준 AIG어드바이저는 손보부문에서 391억 원에 이르는 원수보험료를, 생보부문에서는 2억 원에 해당하는 초회보험료를 기록함.

- AIG어드바이저 손보부문의 원수보험료 실적은 모회사인 AIG손보가 거수한 보험료 실적의 9.58%를 기록함.

○ 한편, 메리츠금융서비스는 메리츠금융 지주회사의 단독출자로 신규설립되었으며, 현재 총 10개 보험회사와 제휴 중임.

- 2009년 12월에 설립된 메리츠금융서비스는 FY2012 기준 생보 초회보험료 19.3억 원, 손보 원수보험료 3.7억 원에 해당하는 판매실적을 기록함.

○ 동부화재의 100% 자회사인 동부MnS의 실적은 2013년 상반기 14.4억 원에 해당하는 원수보험료를 기록하여 모회사 원수보험료 실적의 0.03%를 차지함.

○ 한편, 자회사는 아니나 흥국화재·흥국생명과 업무위탁 관계에 있는 티시스가 FY2011 기준으로 생보 초회보험료 93.0억 원, 손보 원수보험료 108.5억 원의 실적을 기록하고 있음.

〈표 4〉 보험업권 관련 주요 GA의 판매실적

GA 회사명	구분	모집 종사자(명)	신계약 건수(건)	보험료 수입 (천원)	불완전 판매율 (%)	모회사 보험료 대비 판매 자회사 실적(%)
AIG어드바이저	FY2012, 생보	생보 468	437	201,870	0.2	-
	FY2012, 손보	손보 672	258,492	39,141,691	0.1	9.58
메리츠금융서비스	FY2012, 생보	생보 328	6,437	1,925,821	13.0	-
	FY2012, 손보	손보 316	4,326	371,142	0.4	0.01
동부MnS	FY2013. 상반기, 손보	손보 610	47,897	1,444,950	0.1	0.03
티시스	FY2011, 생보	생보 938	26,063	9,298,335	1.9	0.97
	FY2011, 손보	손보 771	38,339	10,854,002	1.1	0.40

주: 1) 동일 회계기간 대비 초회보험료(생보), 원수보험료(손보) 기준.

2) 메리츠금융서비스 생보 모집종사자 수는 2013년 9월 기준임.

2) 2014년 3월 말 기준 AIG어드바이저 사용인 수는 760명임.

자료: 생보협회, 손보협회, 금융통계정보시스템 이용 작성.

■ 한편, GA 채널을 활용하는 방법 중 GA를 판매자회사로 하는 경우 초기 영업실적 부진에 따른 해당 GA의 낮은 수익성이 보험회사에 부담이 되는 문제가 있음.

○ 실제 AIG어드바이저의 경우 누적 결손금이 증가하고 있는 상황임.

- 설립 첫 해인 2012년에 33.4억 원에 해당하는 결손금이 발생하였으며, 2013년에도 결손금이 누적되어 누적 결손금이 63.3억 원에 달함.

○ 또한, 메리츠금융서비스에서도 설립 이후 영업손실이 지속되고 있음.

- FY2011~2012 동안 연간 영업손실이 25억 원을 상회함.

- FY2013 들어 영업수익 66.0억 원, 영업비용 78.0억 원으로 영업손실이 11.6억 원(연 환산 15.5억 원), 당기순손실이 12.6억 원(연 환산 16.8억 원)으로 축소됨.

- FY2013의 경우 이전에 비해 영업수익이 축소된 이유는 사용인 해촉 등 저효율 영업 조직을 정비하는 방식으로 경영조직을 변경하면서 슬림한 형태의 조직으로 재정비 되었기 때문임.

〈표 5〉 GA 자회사의 판매실적 예시

(a) AIG어드바이저의 대차대조표

(단위: 백만 원)

항목	2011년 말	2012년 말	2013년 말
- 유동자산	100	669	1,462
- 비유동자산	0	5,238	5,666
총자산	100	5,907	7,128
- 유동부채	0	971	1,673
- 비유동부채	0	8,179	11,682
총부채	0	9,150	13,355
- 자본금	100	100	100
- 이익잉여금	0	-3,343	-6,327
자본총계	100	-3,243	-6,227

자료: AIG어드바이저(http://www.compassadvisors.co.kr/subpage_business_announcement_k)

(b) 메리츠금융서비스의 손익계산서

(단위: 억 원)

항목	FY2011	FY2012	FY2013
영업수익	179.0	164.0	66.0
영업비용	208.0	190.0	78.0
영업이익	-28.0	-25.0	-11.6
당기순이익	-25.0	-25.1	-12.6

주: FY2013은 4~12월간 수치로 보험산업 회계연도 변경에 따른 것임.
 자료: 메리츠금융서비스.

나. GA 자회사에 대한 평가

■ 일각에선 GA 자회사의 적자 원인이 판매수수료에만 의존하는 손익구조와 높은 영업비용에 의한 것이라는 입장을 견지하고 있으나, 이에 대해서는 좀 더 논의될 필요가 있음.

○ 전술한 바와 같이 설립 초기의 GA 자회사는 설계사 리쿠르팅 비용, 초기정착수당, 사무실 임차료, 전산비용, 통신비 지출 등으로 많은 비용이 소요됨.

- 보험회사의 신규설립은 물론, 기존 조직의 분사 형태의 GA 설립에서도 모집조직 확충을 위해 요구되는 비용은 클 수 있음.
- 또한, GA 자회사의 손실에 대해 판매수수료에만 의존하는 사업모형 때문이라는 의견이 있으나, 이는 GA 전반에 걸친 특성이자 GA 자회사에 국한된 현상은 아닌 것으로 판단됨.

■ 따라서 보험회사의 GA 설립에서 소요되는 초기 비용은 보험회사가 이미 고려하고 있는 상황일 가능성이 큰 가운데, 이에 대해 근시안적인 영업손익보다는 손익분기점(BEP)이 되는 투자시기를 정확히 파악하는 것이 보다 중요함.

- 가령, 실제 메리츠금융서비스의 영업손실은 사용인 리쿠르팅을 위한 초기정착수당, 임차료 등 과다 지출비용 등이 원인인 것으로 보이며, 이에 대해 모회사인 메리츠화재는 이러한 상황을 충분히 고려하고 있는 것으로 판단됨.
 - 또한, 메리츠금융서비스의 경우 FY2014부터 경영이 정상화되고 있으며, 그로 인한 효과로 BEP가 달성되고 있는 것으로 알려짐.
- 한편, 동부MnS도 FY2013 손실 22.3억 원, 결손금 21.8억 원을 기록하고 있음.
 - 그 원인으로 카드사 고객정보 유출사건과 수수료 분급 확대에 의한 비용 증가가 지적되고 있으며, 이에 누적 BEP 달성이 향후 3년 이상 소요될 것으로 전망되고 있음 (보험회사 내부자료).

4. GA 자회사 국내외 실패사례와 시사점

국내외 GA 자회사 사례를 볼 때 보험회사의 GA 채널 활용 시 보험회사의 수익성 및 경영상 통제력 확보 가능성, 자사 채널과의 마찰 가능성 및 시너지 효과 등을 종합적으로 검토하는 것이 중요함. 또한, 보험회사는 GA 자회사 진출 시 자사 경영전략에 맞는 GA 채널 활용 유형을 신중히 고려하고 해당 GA에 대한 전속여부 등에 대해서도 종합적으로 검토할 필요가 있음.

가. GA 자회사 실패사례

■ 한편, 현재뿐 아니라 과거에도 국내에서 GA 자회사 설립을 통한 영업망 확충 시도가 있었으나 몇 차례 실패사례가 발생함.

○ 예를 들어, 푸르덴셜생명은 2004년 지브롤터마케팅컴퍼니, 2009년 푸르앤파트너스라는 GA자회사를 설립하였으나 곧 사업을 철수함.¹¹⁾

- 푸르덴셜생명은 종신보험 위주의 상품에서 탈피하여 연금시장으로의 외연확대를 위해 GA에 대해 자회사 설립이나 제휴를 시도함.
- 그러나 GA 자회사의 경우 지브롤터마케팅컴퍼니는 타 회사 경력자에 대해 배타적 방식의 리쿠르팅을 시행하면서 푸르덴셜생명 내 전속설계사가 반발하면서 실패함.
- 또한, 푸르앤파트너스의 경우 기존 채널과의 차별화 실패에다 과도한 자회사 판매 비중(80% 이상)을 요구받는 등 실질적 전속화가 이루어짐에 따라 설계사 증원이 힘들어지면서 실패했다는 지적이 있음.

○ 그린손해보험(현, MG 손보)은 2010년 20억 원의 투자지분으로 2010년 FN스타즈 지분(76.9%)을 인수하였으나, 손실이 누적되고 모회사가 청산되면서 매각됨.

■ 한편, 해외의 경우 영국 생명보험회사 Aegon이 100% 지분투자를 통해 IFA 자회사인 Origen을 설립하였으나, 재무상황이 악화되면서 2013년에 전속대리점(tied agent network)화하기로 결정함.

11) 보험회사 내부자료.

- 설립 초기 지역 IFA를 단계적으로 인수하여 통합 IFA인 Origen을 출범시킴.
- Origen은 2004년 5월부터 판매활동을 개시하여 통합 후 첫 해 advisers 200명, 매출 3,600만 파운드를 달성하는 성과를 기록한 바 있음.
- 그러나 Origen은 2013년 현재 영국 내 IFA Networks 순위 93위에 머물고 있으며, 매출액(gross sales)은 7,800만 파운드, 직원 수(CF30 individuals) 53명 정도임.
- 또한, 재무상황 측면에서도 2011년 3,500만 파운드, 2012년 2,900만 파운드 규모의 손실을 연달아 기록하면서 모회사 Aegon이 400만 파운드 규모의 재무적 지원을 하게 됨.

나. 시사점

■ 이러한 실패사례와 관련하여 보험회사의 GA 채널 활용 시 보험회사의 수익성 및 경영상 통제력 확보 가능성, 자사 채널과의 마찰 가능성 및 시너지 효과 등을 종합적으로 검토하는 것이 중요함.

- GA 채널 활용과 관련하여 직접 설립, M&A, 단순 지분참여, 제휴 등 그 각각에 대해 각기 장단점이 있으므로 보험회사의 경영전략에 맞춰 어떠한 채널전략을 선택할 것인가에 대해 신중히 검토할 필요가 있음.

■ 또한, 해당 GA가 보험회사의 자회사라 할지라도 보험회사는 그의 전속여부도 명확히 할 필요가 있는데, 모회사의 브랜드 이미지가 약하거나 취급상품이 제한적이라면 비전속 형태로 운영하는 것이 보다 바람직해 보임.

- 예를 들어, GA 자회사의 경우에도 모회사에 전속 시 취급상품이 제한되므로 이로 인해 사용인들을 리쿠르팅하기 어렵고, 동시에 이탈하는 사용인도 증가할 것임.

■ 아울러, 보험회사의 GA 자회사 활용은 자사 채널이 가지고 있는 비용측면의 비효율성을 개선하는 목적이 있는 만큼 이러한 활용이 보험회사의 수익성 제고에 기여할 필요가 있음.

- 그러나 전술한 바와 같이 설립 초기에는 GA 자회사의 결손금 발생이 어느 정도 예상되므로 누적 BEP가 되는 투자시기를 보험회사의 경영사정에 맞춰 명확히 할 필요가 있음.

■ 마지막으로 GA 채널 활용 시 보험회사 내 기존 채널과 마찰문제가 발생하는 경우가 많은데, 불필요한 마찰을 피하고 시너지 효과를 낼 수 있는 활용방안에 대해 고민하는 것이 중요함.

○ 특히, 모회사 내 기존 채널의 반발이 심할 경우 이를 해소하는 차원에서 GA 채널의 취급상품을 달리하여 불필요한 비용 발생을 방지할 필요가 있음.

〈참 고 문 헌〉

금융감독원, 금융통계정보시스템.

메리츠금융서비스 내부자료.

보험연구원, 『보험동향』.

보험회사 내부자료.

생명보험협회 공시자료.

손해보험협회 공시자료.

안철경 · 권오경(2010), 『독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응』, 보험연구원.

AIG어드바이저 홈페이지(http://www.compassadvisors.co.kr/subpage_business_announcement_k).

Berlin, J. and J. Wellborn(2008), *The Market Maturity Model: Ring Around the World*, LIMRA.

Swiss Re(2013), *Sigma No 3*.