

자회사형 GA 시장 평가와 과제

요 약

보험회사가 영업조직의 운영효율성 개선과 경쟁력 강화를 위해 자회사 형태로 운영하는 GA 설립이 지속적으로 증가하는 추세임. 과거 대형사 및 외국사 중심의 자회사형 GA 설립에서 금융지주계열 및 중형 보험회사로 설립주체가 다양화되고 있으며, 전속영업조직과 병행하던 체제에서 자회사형 GA만을 단독으로 운영하는 형태로 변화되는 양상임. 향후 모집시장은 전속채널, 자회사형 GA, 일반 GA 간 경쟁구도가 형성될 것으로 예상되는 가운데, 판매인력 확보 경쟁이 심화될 것으로 보임. 보험회사는 고유역량과 각 채널의 특성 평가를 기반으로 자사에 적합한 마케팅 전략의 방향성과 세부 운영계획을 수립할 필요가 있음

1. 설립 배경 및 운영 특징

- 금융권 전반에 걸쳐 재판분리가 가속화되는 가운데, 보험업권에서도 '10년대 중반 이후부터 보험회사의 판매자회사 설립이 확산되고 있음
 - 자회사형 GA는 '04년 최초로 설립되었으며, '23년 6월 말 기준 생명보험 9개사와 손해보험 5개사가 자회사형 GA를 보유하고 있음
- 이러한 자회사형 GA 설립 증가 배경에는 ① 전속영업조직의 운영효율성 하락, ② 전속설계사 이탈, ③ 금융상품구매 전 상품비교 증가, ④ 모집제도 변화 등이 있음
 - 신계약 창출이 어려워지는 가운데, 고정비 증가가 수익성 저하로 이어지면서 비용관리 필요성이 대두됨
 - 전속설계사 이탈이 가속화되는 상황에서, 신규인력 채용의 어려움으로 전속채널 유지가 용이하지 않음
 - 플랫폼의 보험상품 비교·추천서비스 도입이 예정됨에 따라 채널 운영전략 재정비 필요성이 대두됨
- 최근 설립되는 자회사형 GA는 ① 생·손보 업권별 활용 수준, ② 설립주체, ③ 매출원천 측면에서 과거와는 다른 운영상 특징을 보이고 있음

CEO Brief

- 첫째, 생명보험회사를 중심으로 본사의 영업조직을 분사화하여 판매자회사를 설립하는 사례가 증가함
 - 생명보험산업의 성장성 하락으로 생명보험 전속설계사의 이탈이 가속화되는 데 따른 조치임
 - 반면 손해보험회사는 GA에 대한 지분투자 및 업무제휴 확대를 통해 GA채널 활용도를 높이고 있음
- 둘째, 자회사형 GA 설립은 대형사와 외국사 위주에서 금융지주계열 및 중형사로 확대되고 있음
 - 금융지주회사감독규정 개정에 따른 은행지주회사의 대리점 지배 허용과 특화시장에 대한 고객접점 확대, 중소형사의 낮은 브랜드 인지도 개선을 위해 자회사형 GA 설립주체가 다양화되고 있음
- 셋째, 자회사형 GA의 보험회사와의 업무제휴가 확대되고 있음에도 매출의 원천은 모회사에 편중됨
 - 자회사형 GA 매출의 74.9%('22년 기준)가 모회사에서 발생하고 있으며, 동종업권 경쟁 보험회사 상품 판매를 통해 발생한 수수료 수입은 7.5%에 불과함
 - 자회사형 GA 설립에 따른 모회사의 시장점유율 하락을 일정 수준 통제하고자 함
- 자회사형 GA 확산은 보험상품 가입경로와 GA 시장구조에 영향을 미치고 있는데, 생명보험회사의 자회사형 GA 설립이 늘어나면서 생명보험 가입경로가 전속설계사에서 GA채널로 재편되고 있음
 - GA채널을 통한 개인형 생명보험의 가입 비중은 '12년 24.0%에서 '22년 41.3%까지 증가함
 - 반면, 전속설계사 채널을 통한 개인형 생명보험 가입 비중은 동기간 중 49.1%에서 26.2%로 감소함¹⁾
- 또한, 자회사형 GA 설립이 증가하면서 최근 GA 시장은 일반 GA와 자회사형 GA로 양분되고 있으며, 자회사 설립을 통한 보험회사의 GA 시장 진출로 경쟁 심화와 수익 양극화 현상이 나타나고 있음
 - 대형 GA²⁾ 시장에서 자회사형 GA의 매출 비중은 '18년 4.6%에서 '22년 21.0%로 증가함³⁾
 - 대형 GA 시장에서 적자기업 비중은 '18년 17.6%에서 '22년 29.3%로 증가함

1) 장기손해보험 신계약 중 GA채널을 통해 모집된 계약은 '12년 42.9%에서 '22년 53.6%까지 확대됨(계약 건수 기준임)

2) 대형 GA 시장은 소속설계사가 500인 이상인 GA로 구성된 시장을 의미함

3) 대형 GA 시장에서 자회사형 GA의 인력 비중은 '18년 5.8%에서 '22년 23.8%로 증가함

CEO Brief

2. 시사점

- 향후 모집시장은 전속채널, 자회사형 GA, 일반 GA 간 경쟁구도가 형성될 것으로 예상되는 가운데, 보험회사는 고유역량 및 각 판매채널의 특성 평가를 기반으로 자사에 적합한 마케팅 전략의 방향성 및 세부 운영계획을 수립할 필요가 있음
 - 전속채널은 유지·관리서비스 역량 측면에서, 자회사형 GA는 본사의 지원역량 측면에서, 일반 GA는 고객접근성 및 판매력 측면에서 강점을 보유함
 - GA 설립 등 판매채널 운영전략 수립 시 보험회사는 전속조직의 경쟁력 및 운영효율성, 본사의 상품경쟁력 등을 종합적으로 고려해야 함
- GA 시장에 대규모 판매인력을 보유한 자회사형 GA가 진입함에 따라, 각 GA들이 시장지배력 확보를 위해 M&A나 신규 판매인력 채용 등 영업조직 확대 전략을 추진할 것으로 전망됨
 - 대면영업 방식에 방점을 둔 GA의 경우, 경쟁력을 갖춘 판매인력 확보가 필수적임
- 보험모집시장의 중심축이 GA채널로 이동함에 따라, 금융감독당국에서는 판매인력 확보를 위한 GA업체 간 과도하고 무분별한 경쟁이 소비자 피해로 이어지지 않도록 관리할 필요가 있음
 - 판매인력 증원을 위한 GA업체의 과도한 비용지출 경쟁과 설계사들의 잦은 이동은 불안전판매나 승환계약으로 이어질 가능성이 있음

김동겸 연구위원
dgkim@kiri.or.kr

〈부록 그림 1〉 국내 보험산업의 제판분리 유형별 사례



주: *은 보험회사가 해당 채널에 대한 지분을 보유하지 않은 방카슈랑스, GA, 중개사 등을 의미함

〈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	DB MnS	2014. 1	2,195
삼성화재금융서비스	삼성화재	2016. 3	4,772
마이금융파트너	현대해상	2021. 2	-
하나금융파인드	하나손해보험	2021. 3	-

주: 2022년 말 기준 설계사 인력임

I The Subsidiary GAs: Evaluation and Recommendations

ABSTRACT

The number of subsidiary GAs is increasing as insurers try to improve operational efficiency and sales competitiveness. Now, not only large-sized and foreign insurers but also financial holding companies and mid-sized insurers hold subsidiary GAs, and they seem to rely on their subsidiary GAs more than before. Given that the tied agents, subsidiary GAs, and traditional GAs would compete in the distribution market, insurers must develop marketing strategies suitable for their competitive advantage and distribution channel characteristics.

1. Background and Characteristics of Subsidiary GAs

As the separation between developing and distributing products accelerates across the financial sector, the number of insurers establishing a subsidiary distribution company has increased since mid-2010. Following the first appearance in 2004, fourteen insurers (nine life and five non-life) hold subsidiary general agencies (GAs) as of June 2023.

An increase in subsidiary GAs is due to ① deterioration of tied agents' operational efficiency, ② high turnover rate of tied agents, ③ increased product comparison, and ④ changes in the insurance distribution regulations. First, while insurers find it harder to make new contracts, the increase in fixed costs leads to lower profitability, highlighting the need for cost management. Furthermore, retaining tied agents is challenging since many agents have left to join GAs and hardly find new agents to fill in. Finally, since platform companies will start providing insurance

CEO Brief

comparison services, insurers should improve their operational strategies for distribution channels.

Recently established subsidiary GAs exhibit characteristics that differ from traditional GAs in terms of ① the utilization levels across life and non-life insurers, ② establishment entities, and ③ the sources of revenue. First, many insurers, especially life insurers, have established subsidiary GAs by spinning off their in-house distribution department to deal with high turnover among tied agents. Second, not only large-sized and foreign insurers but also financial holding companies and mid-sized insurers have started to hold subsidiary GAs. Bank holding companies are now allowed to directly hold sales agencies following the revision of supervisory regulations of financial holding companies, and they want to expand customer touchpoints in specialized markets. In addition, mid-sized insurers aim to improve brand awareness by establishing subsidiary GAs. Third, although subsidiary GAs are extending business partnerships with insurers other than their parent companies, most revenue of GAs comes from the parent companies. By doing so, they try to alleviate a decrease in the market shares of their parent companies resulting from holding subsidiary GAs.

The proliferation of subsidiary GAs has affected distribution channel utilization and GA market structure. With the increasing number of subsidiary GAs by life insurers, their primary distribution channel changed to GA channels from tied agents. Additionally, the GA market came in two: traditional GAs and subsidiary GAs. And the entry of insurers into the GA market through holding subsidiary GAs has intensified competition in the market and widened the polarization of profits.

2. Implications

Given that tied agents, subsidiary GAs, and traditional GAs would compete in the distribution market, insurers must develop marketing strategies suitable for their competitive advantage and distribution channel characteristics. In this regard,

CEO Brief

insurers should note that each channel has its strengths. Tied agents have an advantage in customer management and maintenance services, subsidiary GAs would be suitable for supporting their parent companies, and traditional GAs have strengths in customer accessibility and sales power. Therefore, when formulating distribution strategies – such as establishing a GA – insurers should consider various factors, including the operational efficiency of tied agents and their product competitiveness.

As subsidiary GAs possessing multitudinous sales agents enter the GA market, GAs would pursue business expansion strategies by recruiting more agents or M&As to secure their market share; because having skillful sales agents is particularly crucial for GAs, which rely heavily on face-to-face sales.

Last, since the GA channel became the mainstream of the distribution market, financial authorities should prevent excessive competition among GAs which can harm consumers. Because inordinate cost competition among GAs to secure sales agents and the high turnover of agents may result in mis-selling or replacement of insurance contracts.

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