

# 일반화 로짓과 대응분석을 이용한 GA사업모델 방향에 관한 연구

## A Study on GA Business Model Using Generalized Logit Model and Multiple Correspondence Analysis

전 희 주\* · 안 철 경\*\*

Heuiju Chun · Chulkyung Ahn

본 연구는 GA들에 대한 광범위한 설문조사를 토대로 GA의 사업모델 방향에 미치는 영향들인 GA의 경영전략 방침, 보험대리점의 판매상품 선택 기준, 보험유통에서 개선해야 할 정책(감독) 과제, GA 발전의 저해 요소, GA 시장의 성장에 위협적인 채널 등과 GA의 사업모델 방향과의 관계를 일반화로짓모형(generalized logit model) 적합과 대응분석을 통해 실증분석을 하고 이를 통해 GA사업모델 방향성에 대한 시사점을 제언하는데 목적이 있다.

담보대비 가격 수준이, 수수료 지급방식(선지급), GA와의 관계성, 손보 자동차보험의 매출 비중이 높을수록 판매중심형 GA ⇒ 재무설계 중심형 GA ⇒ 네트워크 중심형 GA 선호 순서로 움직이는 경향을 보이며, 판매수수료 수준, 과거의 상거래 관계, 판매수수료의 분급확대 수준이 높을수록 네트워크 중심형 GA ⇒ 재무설계 중심형 GA ⇒ 판매중심형 GA 방향으로 선호하게 된다. 그러나 펀드 등 금융상품 판매 수준이 높게 되면 네트워크 중심형 GA ⇒ 판매중심형 GA ⇒ 재무설계 중심형 GA 방향으로 선호하게 된다.

판매중심형 GA의 사업모델 방향은 설계사의 신규영업확충, 타사 설계사 유치, 법규준수, 불완전판매 등의 설계사 교육, 직원(설계사) 간의 갈등 관리, 재정관리(설계사 급여) 등 주로 설계사와 관련이 많고, TM, 제휴, 인터넷과 같은 신채널을 위협적인 채널로 생각하고 있다. 반면, 재무설계형 중심의 GA사업모델 방향은 재무설계서비스 체제(인적/물적) 구축, 매출(영업) 확대, 설계사의 정착률 관리, 설계사 전문화, 정책 및 감독변화에 대응, 보험회사와 수수료 협상과 관련이 많으며, 방카슈랑스를 가장 위협적인 채널로 생각하고 있다. 네트워크 중심형 GA의 사업모델 방향은 계약유지율 관리, 전산서비스 구축, 지점장 관리, 매니저 육성, 설계사 관리와 밀접한 관련이 많으며 보험사 Direct 채널을 가장 위협적인 채널로 예상하고 있는 것으로 나타났다.

국문 색인어: 대응분석, 일반화 로짓모형, GA

한국연구재단 분류 연구분야 코드: B051606

\* 동덕여자대학교 정보통계학과 조교수(chun9665@dongduk.ac.kr), 주저자

\*\* 보험연구원 부원장(ckahn@kiri.or.kr), 교신저자

논문 투고일: 2012. 12. 03, 논문 최종 수정일: 2013. 01. 18, 논문 게재 확정일: 2013. 02. 22

## I. 서론

최근 국내보험시장은 GA(또는 독립대리점)가 활성화되면서 기존의 전속채널에만 전념하던 보험회사가 점차 독립채널로 주력채널을 전환하는 사례가 나타나게 되었다. 이는 보험소비자가 시장변화를 민감하게 반영하는 금융상품을 선호하고 보험사도 고비용 구조이며 불완전판매 책임을 져야하는 전속채널보다는 운영탄력성에 장점이 있는 독립채널을 선호하는 경향 때문으로 보인다.

GA의 운영현황을 보면 2011년 12월 말 기준 약 4,400개의 법인대리점이 있으며, 이중 법인 전속GA가 1600여개, 비전속GA가 2,800여개이다(금융기관대리점 제외, 대리점협회 제공자료). GA 설계사(모집사용인) 수에 따른 분포를 보면 1,000명이 넘는 대형 GA가 17개(0.4%), 300명이 넘는 GA가 40개(2.0%), 100명이 넘는 GA가 112개(3.9%)이다. 설계사 100인 이상의 대형 GA의 수는 2008년 133개에서 2011년 169개로 증가 추세이다(금융감독원, 2009 참조). 대형 GA의 지속적인 증가는 전통적인 판매채널 구도를 유지하려고 하는 기존 보험사에게는 커다란 위협 요인으로 작용할 수 있다. 일부 대형 GA의 경우 매출액이 중소형 보험사의 매출을 초과할 정도로 시장점유율 확보 경쟁에 큰 영향을 미치고 있다. 아울러 중소형 보험사의 경우, 전체 수입보험료의 절반 이상을 GA에 의존하고 있는 경우도 있어 대형사 뿐만 아니라 중소형 보험사 모두 GA의 성장과 시장에서의 영향력에 높은 관심을 보이고 있다.

국내에서 GA가 출현하게 된 배경에는 IMF 외환위기 이후 국내 금융회사, 특히 보험회사는 상시적인 구조조정과 채널의 효율화 과정에서 퇴사한 금융회사 임직원 및 영업 점포장 등이 이합·집산하여 보험유통시장에 진출하게 되었고, 이들이 조직한 법인대리점(전속 및 비전속)을 중심으로 본격적인 GA시장을 형성하게 되면서부터이다. 이후 GA의 성장은 전속채널을 확보하지 못한 중소형 및 일부 외자계 보험회사의 경영전략에 따른 결과로 볼 수 있다. 일부 중소형 및 외자계 보험회사는 보험시장에서의 생존을 위해 채널경쟁력 확보차원에서 GA를 중요한 경쟁원천으로 활용하기 시작하였고, 점차적으로 GA에 대한 의존도가 증가하게 되었다.

한편으로 소비자 중심의 금융유통 환경 변화 측면에서 보면 금융상품 유통방식이 제판일치형 채널에서 제판분리형 채널로 전환해 가는 과정에서 GA라고 하는 채널이 새로운 사업모델로 대두되었고, 이에 따라 성장이 가속화되는 계기로 작용한 것으로 보인다(안철경·권오경, 2010). 특히 최근 들어 보험유통시장 환경 변화가 급속하게 진행되고 있다. 2008년 이후 정부는 GA의 효율적인 시장구조를 구축하기 위한 방안의 하나로 '보험판매전문회사'의 설립을 추진하였으나 다양한 이해 조정에 실패한 나머지 법안 통과에는 실패하였으나, 이후 최근까지 이와 유사한 다양한 사업모델에 관한 논의가 지속되고 있고 그 중심에는 GA가 자리잡고 있다(신보성, 2010).

요약하면 GA의 성장과 관련해서는 지속적으로 우호적인 시장 환경이 조성되고 있다고 보여지며, 향후에도 다양한 논의가 지속적으로 이루어질 것이다. 이러한 시장 환경의 변화가 실질적인 GA의 활성화로 이어질 수 있는지에 대해서는 다양한 시각이 존재한다. 그러나 새로운 금융질서하에서 GA사업모델에 대한 관심과 중요성은 지속적으로 증대되고 있다. 그러나 그 구체적인 내용이나 실증분석은 전무하였다.

본 연구에서는 GA 경영진에 대한 광범위한 설문조사를 토대로 GA의 경영전략, GA의 판매상품 선택 기준, GA의 정책과제, GA 발전의 저해 요소 및 위협 채널 등을 살펴보고, 이들 요인이 GA사업모델 방향에 미치는 영향과의 관계를 일반화로 깃모형(generalized logit model) 적합과 대응분석을 통해 실증분석할 것이다. 아울러 이를 통해 GA사업모델의 방향에 대한 시사점을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구모형

### 1. 보험마케팅에서 독립(independent)의 개념

미국에서 GA(General Agent)는 각 지역별로 대리인(agent)을 관리하는 전속대리점(exclusive agents)의 한 형태이지만 직원의 고용, 훈련, 판매관리 등 모든 판매책

임이 보험회사로부터 독립하여 운영한다는 면에서 독립채널의 성격을 갖는다.

보험마케팅에서 ‘독립’(independent)의 개념은 채널 소유권 또는 운영방식과 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 이른바, 독립채널이라 할 때 ‘독립’이란 말은 국가별 보험영업 관행에 따라 상이하게 운영된다(안철경·권오경, 2010). 가장 엄격한 의미로 활용하는 싱가포르의 금융자문업자규제(Financial Advisers Regulations, 2002)에서는 ‘독립’의 요건으로 첫째, 경제적 이익과 관련한 독립, 둘째, 취급 금융상품의 범위와 관련한 독립, 셋째, 금융상품제조자와 금융상품판매자의 지분관계 등과 관련한 독립을 들고 있다. 경제적 이익과 관련해서는 판매자가 제조자로부터 상품에 대한 편견을 야기할 수 있는 판매수수료(commission)나 그 밖의 이익을 수취하지 않는 것을 말한다. 취급 금융상품 범위와 관련해서는 판매자가 법률상 판매가 허용되는 모든 금융상품을 취급하는 것을 의미한다. 판매자가 특정한 회사, 특정유형의 상품의 범위에 한정하여 판매하는 경우 그 자체가 독립성을 상실하는 요소가 있다고 본다. 제조자와 판매자의 지분관계와 관련해서는 판매자가 제조자와 특별한 관계나 제휴에 따른 이해상충 없이 운영될 것을 요건으로 한다(정순섭·서희석·안수현, 2008).

영국에서 양극화 규제의 폐지 이후 기존의 두 가지 상품판매조직(IFA, Single-tied)은 독립(Independent), 모든 시장(Whole of Market), 다자제휴(Multi-tied), 전속(Single-tied)의 네 가지 형태로 확대·분류되었다. 여기서 독립의 의미는 모든 시장(Whole of Market)의 상품을 취급하면서, 소비자에게 투자상품에 대한 자문의 대가로서 자문수수료(fee)를 지급할 기회를 제공하는 업자를 의미한다. 따라서 FSA의 규정에 따르면 「Independent Advisor」의 명칭을 사용하기 위해서는 Whole of Market의 요건에 덧붙여 반드시 고객의 대가지급방법으로서 자문수수료(fee) 지급옵션을 제공하여야 한다. 반면 「Whole of Market」 채널이란 모든 시장(Whole of Market)의 상품을 취급하나 소비자에게 자문수수료(fee) 지급옵션을 제공하지 않는 판매업자로 이들은 상품제조자로부터 판매수수료를 지급받는다(정순섭·서희석·안수현, 2008).

국내에서 독립채널이 의미하는 바는 영국이나 싱가포르와 같이 자문수수료

(fee) 지급옵션 등을 채택하지 않고 시장전체에서 상품을 취급할 수 있는 채널 (Whole of Market), 즉 금융상품 판매 범위와 관련된 독립성을 의미한다.

본 연구에서 GA는 특정 보험회사에 소속되지 않고 보험종목에 관계없이 여러 회사의 금융상품을 비교·분석하여 고객에게 조언 및 판매업무를 수행하는 독립채널로서 법인대리점을 의미하며, 독립법인대리점과 'GA'를 동일한 의미로 사용한다.

## 2. 선행연구

보험유통 사업모델에 대한 고찰은 채널 소유권 또는 운영방식 관점에서 보면 보험사가 채널을 전속조직 또는 전속판매자로 운영할 것인가(exclusive agents) 아니면 아웃소싱을 통해 분리하여 독립적으로 운영할 것인가(independent agents)의 문제, 즉 제판일치 또는 제판분리 사업모형에 따른 채널경영의 효율성 이슈에서 출발한다. 후자에 역점을 두는 독립채널의 대표적인 유형이 GA 또는 중개사(brokers)이다.

주요 선행연구를 살펴보면, Williamson(1981)은 거래비용을 기준으로 보험사가 판매채널을 전속 또는 분리의 경우 어느 쪽이 효율적인가에 따라 선택한다고 제시하였다. Etgar(1977)는 전속판매자와 독립판매자 간의 차이는 보험회사와 판매자 간의 상호관계와 관련된 비용(예를 들면, 업무의 중복정도, 판매자와 보험회사 간 상호관계에 소요되는 시간, 상품 및 정보교환 속도 등에 따른 비용의 차이)과 판매자의 운영과 관련된 비용(예를 들면, 시장조사, 교육과정, 대량 광고, 전산화 시스템, 청구서 관련 업무, 보험금 지불 청구 관련 업무 등을 수행함에 따른 비용의 차이)을 통해서 채널의 비용 효율성에 영향을 준다고 설명한다. Barrese & Nelson(1992)은 보험 판매채널 구조와 비용 간의 관계를 분석함에 있어서 보험회사와 독립채널 간 계약의 주대리인 문제(principal-agent problem), 즉 보험회사는 보험회사의 이윤을 극대화하고자 하는 목적을 가진 반면, 독립채널은 보험판매 수수료에 영향을 받는 독립채널의 이윤 극대화를 목적으로 한다는 점에 주목하였다. Hughes & Gopalan(2004)은 보험상품 생산과정으로부터 판매기능을 분리해 낸

몇몇 보험회사들의 임원들과의 면담자료들을 통해서, 제조와 판매 간의 분리는 각 회사의 상황에 따라 긍정적인 결과를 가져올 수도, 부정적인 결과를 가져올 수도 있으며, 이를 고려하여 완전한 분리, 부분적 분리, 또는 현 상태 유지 중 적절한 형태를 고려해야 한다고 결론지었다.

동일한 손해보험회사의 독립채널 활용에 대한 연구에서 상반된 결과가 도출되기도 하였다. 예를 들면 Cummins & VanDerhei(1979)는 실증연구를 통해 독립대리점을 활용하는 손해보험사가 사업비용이 높다는 결론으로 독립대리점 시장 점유의 축소를 제시하였다. 이와 반대로 Berger et al.(1997)과 Brokett et al.(2005)은 손보사가 독립대리점을 사용하는데 우월적인 서비스를 제공할 수 있다는 결과를 제시하였다. Reagan & Tennyson(1996)과 Reagan(1997)은 독립대리점은 보다 복잡하고 불확실한 상품판매와 영업에 유리한 측면이 있고, 전속대리점은 제조비용을 낮출 수 있는 표준화된 상품판매와 영업에 유리하다는 의견을 제시하였다. Gamarra(2007)는 다채널 생보사가 독립대리점을 주로 사용하는 생보사보다 더 효율적이라는 결론을 제시하였다.

이와 같이 전속 또는 독립 등 사업모델에 따른 비용 효율성의 차이는 각 시장의 특성, 비용의 정의에 따라서 달라질 수 있으며, 실제로 기존의 실증 분석들은 분석대상과 분석방법 등에 따라 다양한 결과를 제시하고 있다.

국내에서는 2000년 이전까지는 전속채널이 보험유통을 주도하면서 독립채널의 활용과 관련된 연구가 활발하지 못했다. 2003년 방카슈랑스가 도입되고 이후 GA라고 하는 독립채널의 활용이 확대되면서 최근 들어 채널에 대한 연구가 본격적으로 이루어지고 있다. 안철경·변혜원·권오경(2010)은 국내 생보사 독립채널의 상대적 비용효율성을 사업비 데이터를 토대로 패널추정모형을 사용하여 분석하였다. 분석 결과, 독립채널의 활용이 높을수록 상대적으로 높은 신계약비 비율 구조를 갖는 것으로 나타나 비용효율성 측면에서 독립채널의 활용을 통한 재판분리가 보험산업의 효율성을 제고하는 데는 한계가 있다고 하였다. 또한 안철경·권오경(2010)은 보험사의 경영사례 보고서(Samsung Global Strategy Group, 2009)를 통해 채널비용, 위험관리 등의 관점에서 분석한 결과, 보험시장에서 전속채널과

독립채널에 대해 이분법적 접근이 아닌 상호 보완적인 접근전략이 필요하다고 주장하였다. 안형준(2009)은 GA 설계사들을 대상으로 설문을 하여 GA 설계사의 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 설계사 성과에 가장 영향을 크게 미치는 요인은 수당과 수수료이며, 설계사들의 이직을 방지하기 위해서는 조기 정착금이 필요하고 유능한 설계사 확보를 위해서는 근무여건 개선이 중요하다고 하였다. 정세창·안철경(2009)은 GA의 모집질서 준수 의식이 낮고 불완전판매율이 높으며, 대형 GA의 경우 판매자의 배상 책임의식이 낮다는 문제점을 지적하였다. 김재현·김현수·최덕상(2010)은 독립대리점의 경영전략을 중심으로 연구를 100인 이상의 대형 GA와 중소형 GA를 비교 연구하였다. 이 연구에 의하면, 대형 GA는 판매인력 인프라나 보험업 수행 능력에서 선진형 독립대리점의 역량을 갖추지 못하였고, GA는 향후 금융상품판매전문회사로의 성장을 기대하고 있으나, 이를 내부역량보다는 제도 등 외생적 요인을 통해서 이루어지기를 기대하는 것으로 나타났다. 그래서 선진형 GA로의 성장은 보험사와의 적절한 협력을 통해서 이루어질 수 있을 것이라고 판단하였다.

### 3. 연구모형

본 연구에서는 GA의 경영전략, GA의 판매상품 선택 기준, GA의 정책과제, GA 발전의 저해 요소 및 위협 채널 등의 변수들을 통해서 이들 요인이 GA 사업모델 방향에 미치는 영향과의 관계를 일반화로짓모형(*generalized logit model*) 적합과 대응분석을 통해 실증분석하고자 한다. 대응분석은 구체적인 과학적인 모형이나 추정치는 제공하지 못하며 그림을 통해 쉽게 이해할 수 있는 탐색적인 방법이다. 반면에 일반화로짓 모형은 영향요인들의 크기를 통계적인 유의성과 구체적인 추정치를 제공함으로써 영향변수들의 유의한 정도를 정확히 알 수 있게 한다는 장점이 있다.

### 가. 일반화 로짓모형

본 연구에서 분석하고자 하는 GA의 사업모델은 명목형 반응변수로서 일반화 로짓모형(generalized logit model)을 통해 분석이 된다(Agresti, 2002; Agresti, 2007). 본 연구에서 사용하는 GA의 사업모델 방향성은 판매중심형, 재무설계형, 네트워 크형의 3가지 범주로 설정하였다.

GA의 사업모델 방향성인 반응변수  $Y$ 는 3개의 범주를 갖고, 각 범주에 속할 확 륫, 즉 반응확률을  $\{\pi_1, \pi_2, \pi_3\}$ 라고 하자. 여기서  $\sum_{j=1}^3 \pi_j = 1$ 을 만족한다.  $k$ 개의 설명변 수를 갖는  $i$ 번째 개체의 설명변수 벡터를  $x_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ik})'$ 라 하고 그에 해 당하는 모수 벡터를  $\beta_j' = (\beta_{j1}, \beta_{j2}, \dots, \beta_{jk})$ 라 할 때 명목형 반응변수를 갖는 로짓 모형을 분석하기 위한 일반화 로짓모형은 다음과 같이 정의된다.

$$\log\left(\frac{\pi_{ij}}{\pi_{i3}}\right) = \beta_j' x_i = \alpha_j + \sum_{l=1}^k \beta_{jl} x_{il}, \quad j = 1, 2 \quad (1)$$

여기서  $\pi_{ij}$ 는  $i$ 번째 개체가  $j$ 번째 범주에 속할 반응확률을 의미하며, 식 (1)에서 마지막 반응범주 3을 분모에 두고 다른 수준의 범주  $j$ 를 분자에 놓고 로그를 취한 값  $\log(\pi_j/\pi_3)$ 을 기준범주 로짓이라고 한다.  $\pi_{ij}$ 는 식 (1)로부터 다음과 같이 구해 진다.

$$\pi_{ij} = \frac{\exp(\beta_j' x_i)}{1 + \sum_{k=1}^2 \exp(\beta_k' x_i)}, \quad j = 1, 2 \quad (2)$$

또한 마지막 범주 3에 속할 확률은 모든 범주에 대한 반응확률의 값의 합이 1이 된다는 사실로부터 다음과 같이 구해진다.

$$\pi_{i3} = \frac{1}{1 + \sum_{k=1}^2 \exp(\beta'_k x_i)}$$

## 나. 대응분석

대응분석은 분할표의 행과 열 정보를 저차원 공간인 주로 2차원의 공간에 시각적으로 그려내어 그들의 대응관계를 탐구하려는 다변량 자료분석 방법 중 탐색적인 방법 중의 하나이다. 대응분석은 분할표의 각각의 열과 행은 셀빈도로부터 다변량분석에 적용되는 차원축소기법을 통하여  $p$ 차원과  $n$ 차원의 가중 유클리드 공간에서의 행 좌표점  $r_1, \dots, r_n$ 과 열 좌표점  $c_1, \dots, c_p$ 를 한 그래프에 동시에 나타내어 이들의 관계를 상대적인 위치로 그림으로 표시하는 탐색적 자료분석 방법이다. 먼저 대응분석의 기본 개념을 위해서  $N$ 은  $n \times p$ 차원의 이원분할표 자료를 이루는 자료행렬이라고 하면,  $N$ 을 원소 전체의 합으로 나눈 비율 원소로 이루어지는  $F$ 를 대응행렬이라 부른다.  $F$ 의 행과 열의 합으로 이루어지는 벡터를  $r$ 과  $c$ 로 각각 정의할 때, 이들 합을 대각으로 하는 원소로 하는 대각행렬을 각각  $D_r$ 과  $D_c$ 로 정의한다면 다음과 같은 행렬 식으로 나타낼 수 있다(최용석, 2001).

$$\begin{aligned} N &= (n_{ij}), (n_{ij}) \geq 0 \quad (i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, p), F = (f_{ij}), \\ f_{ij} &= n_{ij}/n_{++} \quad (n_{++} = 1_n' N 1_p), \\ r &= F 1_n, \quad c = F 1_p \quad (r_i > 0, c_j > 0), \quad D_r = \text{diag}(r), \quad D_c = \text{diag}(c) \end{aligned}$$

이때 대응분석의 방법론은 다음과 같이 표현할 수 있다.

- 1) 이원분할표 자료행렬  $N$ 의 대응행렬  $F$ 의 일반화 비정칙치(singular value)분해  $F = A D_u B'$ 를 고려한다. 여기서  $A' D_r^{-1} A = B' D_c^{-1} B = I$  이고,  $D_r = \text{diag}(f_{1+}, \dots, f_{n+})$ 과  $D_c = \text{diag}(f_{+1}, \dots, f_{+p})$ 는 크기가  $n \times n$ 과  $p \times p$ 인 대각행렬이고  $D_u$ 는 비정칙치를 대각원소로 하는 대각행렬이다.
- 2) 행과 열 범주를 나타내는 저차원 그래프의 좌표점은  $D_r^{-1} A D_u = D_c^{-1} B D_u$

로부터 얻는다.

- 3) 2)의 행렬에서 2번째, 3번째 열 백터를 좌표점으로 하여 그래프를 그려 좌표 축이 2개인 2차원 그림을 얻는다.

### III. 실증분석

#### 1. 데이터

본 연구를 위한 데이터는 설문조사를 이용하였다. 설문조사 영역은 국내 GA 운영 관련 질문, 보험대리점 정책 및 발전방안 등에 대한 내용들을 포함하였다.

구체적으로 설문조사의 대상은 GA의 설계사가 아닌 대표 또는 기획담당임원(이하 ‘대표’로 표기)을 대상으로 하여 GA의 경영전략(방침), 판매상품 선택기준, GA의 사업모델, GA 정책과제 등을 주된 항목들로 구성하였다. 그리고 성별/연령/보험판매근무경력/GA 운영 및 관리 경력/내근 인력/영업직원 등 인구통계적 변수에 대한 조사를 실시하였다.

표본의 크기는 총98개(유효표본)이다. 자료의 수집방법은 자기기입식 조사방식과 개별면접 설문조사(face-to-face interview)를 병행하였다.

〈표 1〉은 GA경영진들의 성별, 연령, 학력 및 GA의 규모를 나타내고 있다. 조사 대상 GA의 대표는 남성이 87.5%를 차지하고 있으며, 연령은 40대가 53.61%, 50대 32.99%로 GA의 대표들은 주로 40~50대가 주 연령 층을 이루고 있다. GA의 대표들의 보험판매 근무경력은 평균 16.8년, 20~30년 경력이 39.33%로 보험경력 기간은 매우 높게 나타났다. 반면 GA의 운영 및 관리 경력 기간은 평균 7.25년으로 나타났다. 따라서 GA 대표들은 대부분 설계사 등으로 현장에서 판매자로서 보험영업 업무를 수행하다가 GA를 설립 또는 운영하게 되는 경우가 많음을 알 수 있다. GA의 설계사규모를 보면, 모집단의 분포를 정확하게 확인할 수는 없었지만, 표본의 구성이 설계사 100명 미만의 소형 GA가 48개(구성비 48.98%), 1000명 이상인 초대

〈표 1〉 표본의 특성

	구분	응답자 수	비중(%)
성별	여자	11	12.50
	남자	77	87.50
연령별	40세 미만	13	13.40
	50세 미만	52	53.61
	60세 미만	32	32.99
보험판매 경력	5년 미만	6	6.74
	10년 미만	14	15.73
	15년 미만	15	16.85
	20년 미만	12	13.48
	30년 미만	35	39.33
	30년 이상	7	7.87
GA 운영 및 관리 경력	2년 미만	4	4.17
	5년 미만	27	28.13
	7년 미만	19	19.79
	10년 미만	15	15.63
	15년 미만	26	27.08
	25년 미만	5	5.21
설계사 규모	100명 미만	48	48.98
	300명 미만	20	20.41
	500명 미만	14	14.29
	1000명 미만	5	5.10
	1000명 이상	11	11.22

주: 무응답자는 제외하였음(이하 동일).

형 GA 11개(구성비 11.22%)로 본 연구에서는 대체로 규모가 있는 대형 GA를 중심으로 고려하였다.

## 2. 기술 통계 : GA사업모델과 운영

### 가. GA사업모형

〈표 2〉는 GA가 추구하는 향후 사업모델의 방향성을 나타낸 것이다. GA의 사업모형을 본 연구에서는 크게 3개의 유형으로 분류하였다.

첫째, 현행 단순 보험판매 또는 이와 유사한 형태로 보험회사와의 일정한 관계를 맺고 파트너 관계를 형성하면서 대형화하고자 하는 모델(이하 ‘판매중심형 GA 모델’)이다. 전속 GA 또는 단순상품 중심 GA가 이러한 유형에 속한다. 둘째, 보험상품, 펀드, 카드, 대출 등 금융상품판매업을 종합적으로 수행하면서 자문(advise) 수수료를 수취하고자 하는 ‘재무설계형 모델’이다. 셋째, 네트워크를 형성하거나 프랜차이즈를 통해 GA의 영향력을 키우고 비용절감이나 수수료 협상 등을 목적으로 연계하는 ‘네트워크형 모델’이다. 지사형 GA(지점설치미신고 법인대리점들의 지점)가 이러한 유형과 유사하지만 이보다는 보다 기능적으로 확대된 운영체계를 상정한다.<sup>1)</sup>

본 설문조사 결과 판매중심형 GA가 32.32%, 재무설계형 GA가 50.50%, 네트워크형 GA가 17.17%를 차지하였다.

1) 매집형 GA의 경우 개별 GA조직이 독립적으로 운영되지만, 높은 수수료 획득을 위한 협상력 강화 목적으로 이합집산(네트워크 형성)하는 형태이다. 이러한 형태는 별도의 GA들이 하나의 회사처럼 모인 조직으로 공동상호를 사용하지만, 실제 개별 GA마다 별도의 경영권을 행사하고 있어 ‘연합GA’ ‘프랜차이즈 GA’라고 볼 수 있다. 이는 단지 ‘업적확산-규모확대-수수료 수입증대’ 목적만으로 제휴한 형태에 불과하다. 따라서 통합된 경영체제 또는 경영가이드라인 없이 단지 업적만을 단일코드로 합산보고 하는 등 일종의 ‘경유계약’에 해당하여 보험업 감독규정에 저촉될뿐만 아니라, 책임의식 부재와 규정 및 원칙 부재로 불완전판매를 유발하게 되어 미래 GA시장의 발전 측면에서도 바람직하지 않은 사업모형이다. 반면, 네트워크형은 수수료 협상뿐만 아니라 교육훈련인프라, 컴플라이언스 리스크 대응, 전산인프라 등 상당한 수준의 경영 가이드라인 및 관리수단을 공통으로 활용하지만 개별 대리점주의 특성(고객, 지역, 주력상품 등)에 따른 경쟁력을 확보하게 된다는 점이다. 영국 등에서 활용하는 독립채널(IFA)의 상당부분이 이러한 네트워크형이라고 볼 수 있다.

〈표 2〉 GA의 사업모델 방향성

		응답자 수	비중	계
판매중심형	보험상품 판매 중심 대형 GA	27	27.27%	32.32%
	보험사의 파트너(전속 GA)	5	5.05%	
재무설계형	재무설계 자문중심 GA	13	13.13%	50.50%
	종합금융상품 판매(보험+판매) GA	37	37.37%	
네트워크형	대형 GA 네트워크 연합	14	14.14%	17.17%
	GA 프랜차이즈	3	3.03%	

## 나. GA 경영전략

GA를 운영하는 경영 측면에서 보험회사 또는 상품선택 기준, 핵심경영전략, 성장 저해요인 및 경쟁자를 조사한 결과 〈표 3〉~〈표 7〉과 같다.

〈표 3〉은 GA가 보험회사 또는 판매상품을 선택하는 기준에 대한 설문 결과이다.

GA가 회사 또는 상품을 선택할 때 가장 높게 고려하는 요인은 상품(Product), 가격(Price), 채널(Place), 촉진(Promotion) 등 이른바 4Ps의 마케팅 믹스(marketing-mix) 요인으로 나타났다. 이들 각각의 점수는 5점 기준으로 4.27, 4.03, 4.23, 3.72로 나타났다. 다음으로 고려하는 요인은 평판(3.76), 건전성(3.60), 장기비전(3.49) 등 회사

〈표 3〉 GA의 상품(보험회사) 선택 기준

		응답자 수	평균	표준편차
마케팅전략 (상품/가격/ 채널/촉진)	상품의 담보 충실도	97	4.27	0.71
	판매수수료 수준	97	4.23	0.88
	담보 대비 가격(예정이율)	90	4.03	0.88
	수수료 지급기준(선지급)	97	3.72	0.99
회사이미지	보험회사의 평판	97	3.76	0.92
	보험회사의 건전성(규모)	90	3.60	0.87
	보험회사의 장기 비전	95	3.49	0.96
관계성	GA와의 인간적 관계	97	3.13	1.06
	과거의 상거래 관계	97	3.12	1.05

이미지이며, 거래관계, 인간적 관계 등 관계요인은 비교적 낮았다. 따라서 GA를 통해 보험판매를 고려한다면 마케팅믹스에 입각한 전략이 우선적으로 고려되어야 함을 시사한다.

GA가 중점을 두는 핵심경영전략을 조사한 결과를 보면 <표 4>와 같다. 조직(설계사) 증원이나 보험영업 확대전략 등이 1순위에서는 각각 31.6%, 25.5%로 높게 나타났으나, 복수응답을 포함한 전체적인 부문은 사업모형구축 전략이 27.1%로 가장 높은 것으로 드러났다. 단기적으로는 현실적인 영업확대가 중요하지만 중장기적으로는 사업모형 구축 및 고객지향성 전략이 중요한 것으로 해석된다.

<표 4> GA의 핵심 경영전략

	1순위	2순위	3순위	합계
판매원 증원 전략	31.6	20.6	12.5	21.6
보험영업 확대전략	25.5	27.8	25.0	26.1
사업모형구축 전략	23.5	22.7	35.4	27.1
고객지향성 전략	19.4	28.9	27.1	25.1
계	100.0	100.0	100.0	100.0

<표 5> GA의 성장 저해요인

	응답자 수	비중
설계사충원 및 육성인프라 부족	25	25.51
전속채널 중심정책	19	19.39
판매시장의 불공정성	13	13.27
GA의 관리능력 부재	10	10.20
경쟁채널의 성장	9	9.18
불완전판매, 유지율 저조	8	8.16
단기업적주의와 보험사 과당경쟁	6	6.12
보험회사의 윤리경영 부재	5	5.10
자본금 증액, 투자유치 곤란	3	3.06

다음으로 GA의 성장 저해요인을 조사한 결과를 보면 <표 5>와 같다. 양질의 판매원(설계사) 충원 및 육성인프라 미흡이 25.51%로 가장 높았으며, 금융상품판매

〈표 6〉 GA의 위협채널

	응답자 수	비중
보험사 직판채널	32	32.99%
방카슈랑스	23	23.71%
신채널(TM, 제휴, 인터넷)	20	20.62%
전속설계사(전속대리점)	11	11.34%
홈쇼핑	6	6.19%
직급채널(보험사 직원)	5	5.15%

불허, 자문의 법적 한계 등 정부의 전속채널 중심정책이 19.39%, 1사2가격, 과다서명, 과다청약서류 등의 보험판매시장의 불공정성 13.27% 순으로 높았다.

〈표 6〉은 시장내 경쟁자에 대한 인식으로 GA의 위협채널에 대한 인식 수준을 나타낸 것이다. 조사 결과, 보험사의 직판채널이 32.99%, 방카슈랑스 23.71%, 신채널(TM, 제휴, 인터넷) 20.62%, 전속설계사 11.34% 순으로 나타나고 있다.

#### 다. GA 정책과제

〈표 7〉은 보험유통에서 개선해야 할 GA에 대한 정책 및 감독과제의 중요성 정도를 나타낸 것이다. GA 정책과제 중 ‘부실 GA 및 먹튀설계사 관리 강화’의 중요성이 4.1로 가장 높게 나타났으며 ‘GA의 법적 권한(보험료 수령권, 고지수령권 등) 강화’가 3.84로 그 다음으로 높게 나타났다. 반면, ‘판매수수료 분급 확대’, ‘GA의

〈표 7〉 GA에 대한 정책 중요성

(단위: 명, 5점 만점)

정책(감독) 과제 유형	응답자 수	평균	표준편차
부실 GA 및 먹튀설계사 관리	97	4.10	0.94
GA의 법적 권한	97	3.84	0.95
전문자격 및 교육제도	97	3.64	0.81
금융상품 판매기회 확대	97	3.64	0.93
GA의 대형화 지원 및 유도	97	3.58	1.09
불완전판매 감독	97	3.44	0.75
GA의 판매자 책임	96	3.42	0.75
판매수수료의 분급 확대	96	3.18	0.99

판매자 책임 부여’, ‘불완전판매 감독 강화’는 각각 3.18, 3.42, 3.44로 상대적으로 낮게 나타나 소비자보호에 대한 인식은 저조한 수준으로 드러났다.

### 3. 분석결과

#### 가. GA사업모델의 영향 요인

GA사업모델은 3개의 범주를 갖는 반응변수로 이러한 반응변수에 영향력 있는 요인들을 찾는 방법으로 일반화로지트모형을 사용하였다. 본 연구는 통계 소프트웨어인 SAS 9.3의 PROC CATMOD Procedure를 활용하여 일반화로지트모형을 적합하였다. <표 8>과 <표 9>는 GA사업모델 선택에 영향을 주는 요인들을 최우추정법의 의해 구한 분산분석표와 각 영향요인들의 추정치들이다.

<표 8>의 최대우도비에 의한 GA사업모델 선택에 관한 일반화로지트모형의 모형 적합 타당성을 보면,  $\chi^2=79.37$ , p-값은 0.9751로 유의수준 0.05에서 본 연구에서 설정한 모형적합이 타당함을 보여주고 있다. GA사업모델 선택에 영향을 크게 주는 요인은 상품선택기준-판매수수료 수준, 정책우선 순위-펀드 등 금융상품 판매 기회 확대 수준, 상품선택 기준-담보대비 가격수준, 상품선택기준-수수료 지급방식, 손보 자동차보험의 매출 비중 순으로 나타났다.

<표 8> GA사업모델 영향요인

요인		자유도	$\chi^2$	p-값
판매상품 선택기준	담보대비 가격수준	2	10.10	0.0064
	판매수수료 수준	2	10.85	0.0044
	수수료 지급방식	2	8.74	0.0127
	과거의 상거래 관계	2	4.30	0.1165
	GA와의 관계성	2	4.90	0.0863
정책우선순위	펀드 등 금융상품 판매	2	10.52	0.0052
	판매수수료 분급확대	2	4.80	0.0908
손보 자동차보험의 매출 비중		2	7.86	0.0197
최대우도비		106	79.37	0.9751

〈표 9〉 GA사업모델 영향요인들의 최대우도 추정치

요인		함수번호	추정치	표준오차	$\chi^2$	p-값
상수		1	0,1143	6,1588	0,00	0,9852
		2	2,1984	5,72,07	0,15	0,7008
성별		1	-1,7555	0,9855	3,17	0,0748
		2	-0,6454	0,9548	0,46	0,4991
연령		1	0,1910	0,1233	2,40	0,1214
		2	0,0304	0,1123	0,07	0,7867
판매상품 선택기준	담보대비 가격수준	1	-4,6755	1,6916	7,64	0,0057
		2	-2,6591	1,5698	2,87	0,0903
	판매수수료 수준	1	3,6264	1,1936	9,23	0,0024
		2	1,9002	1,0626	3,20	0,0737
	수수료 지급방식(선지급)	1	-2,2587	0,9306	5,89	0,0152
		2	-1,1960	0,8993	1,77	0,1835
	과거의 상거래 관계	1	1,3431	0,8403	2,55	0,1100
		2	0,3599	0,7428	0,23	0,6280
	GA와의 관계성	1	-1,5490	0,7833	3,91	0,0480
		2	-0,8077	0,7176	1,27	0,2604
정책 우선순위	펀드 등 금융상품 판매	1	1,4585	0,7124	4,19	0,0406
		2	2,1817	0,6947	9,86	0,0017
	판매수수료의 분급확대	1	1,5245	0,7276	4,39	0,0361
		2	0,8085	0,6378	1,61	0,2049
손보 자동차보험의 매출 비중		1	-0,0773	0,0277	7,79	0,0052
		2	-0,0566	0,0245	5,34	0,0208

주: 성별과 연령은 통제변수로 사용함.

GA사업모델인 판매중심형, 재무설계형, 네트워크형 각 범주에 속할 확률을  $\pi_1, \pi_2, \pi_3$  라고 하면  $\sum_{j=1}^3 \pi_j = 1$  을 만족한다. 〈표 9〉에 의한 GA사업모델 선택에 영향을 주는 요인들에 의한 일반화로짓 최우추정치에 의한 모형은 다음과 같이 표현할 수 있다.

$$\log\left(\frac{\pi_{i1}}{\pi_{i3}}\right) = 0.1143 - 1.756sex_i + 0.191age_i - 4.676x_{1i} + 3.626x_{2i} - 2.259x_{3i} + 1.343x_{4i} - 1.549x_{5i} + 1.459x_{6i} + 1.525x_{7i} - 0.077x_{8i} \quad (3)$$

$$\log\left(\frac{\pi_{i2}}{\pi_{i3}}\right) = 2.198 - 0.645sex_i + 0.030age_i - 2.659x_{1i} + 1.900x_{2i} - 1.196x_{3i} \\ + 0.360x_{4i} - 0.808x_{5i} + 2.182x_{6i} + 0.809x_{7i} - 0.057x_{8i} \quad (4)$$

식 (3)에서 식 (4)를 빼면 다음을 얻을 수 있다.

$$\log\left(\frac{\pi_{i1}}{\pi_{i2}}\right) = -2.084 - 1.110sex_i + 0.161age_i - 2.016x_{1i} + 1.726x_{2i} - 1.063x_{3i} \\ + 0.983x_{4i} - 0.741x_{5i} - 0.723x_{6i} + 0.716x_{7i} - 0.021x_{8i} \quad (5)$$

여기서 sex = 성별, age = 연령,  $x_1$  = 상품선택기준으로 담보대비 가격수준,  $x_2$  = 상품선택기준으로 판매수수료 수준,  $x_3$  = 상품선택기준으로 수수료 지급방식,  $x_4$  = 상품선택기준으로 과거의 상거래관계 수준,  $x_5$  = 상품선택기준으로 GA 담당직원과의 관계 수준,  $x_6$  = 정책우선순위로 펀드 등 금융상품 판매 수준,  $x_7$  = 정책우선순위로 판매수수료의 분급확대 수준,  $x_8$  = 손보 자동차보험의 매출 비중이다.

식 (3)을 보면, GA사업모델이 네트워크 대비 판매중심형의 승산(odds)은 상품선택기준 담보대비 가격 수준이 1점이 높을수록  $\exp(-4.676) = 0.009$  배 감소, 상품선택기준으로 판매수수료 수준이 1점 높을수록  $\exp(3.626) = 35.58$  배 증가, 상품선택기준으로 수수료 지급방식이 1점 높을수록  $\exp(-2.259) = 0.104$  배 감소, 상품선택기준으로 GA 담당직원과의 관계 수준이 1점 높을수록  $\exp(-1.549) = 0.212$  배 감소, 정책우선순위로 펀드 등 금융상품 판매기회 확대 수준이 1점 높을수록  $\exp(1.459) = 4.30$  배 증가, 정책우선순위로 판매수수료의 분급확대 수준이 1점 높을수록  $\exp(1.5265) = 4.60$  배 증가, 손보 자동차보험의 매출 비중이 1% 높을수록  $\exp(-0.0773) = 0.926$  배 감소하게 된다.

식 (4)를 보면, GA사업모델이 네트워크 대비 재무설계형의 승산은 상품선택기준으로 판매수수료 수준이 1점 높을수록  $\exp(1.900) = 6.686$  배 증가, 정책우선순위로 펀드 등 금융상품 판매기회 확대 수준이 1점 높을수록  $\exp(1.5265) = 8.861$  배 증가, 손보 자동차보험의 매출 비중이 1% 높을수록  $\exp(-0.057) = 0.348$  배 감소하게 된다.

식 (5)를 보면, GA사업모델이 재무설계형 대비 판매중심형의 승산은 상품선택 기준 담보대비 가격 수준이 1점이 높을수록  $\exp(-2.016) = 0.133$  배 감소, 상품선택기준으로 판매수수료 수준이 1점 높을수록  $\exp(1.726) = 5.619$  배 증가, 상품선택기준으로 수수료 지급방식이 1점 높을수록  $\exp(-2.259) = 0.104$  배 감소를 알 수 있다.

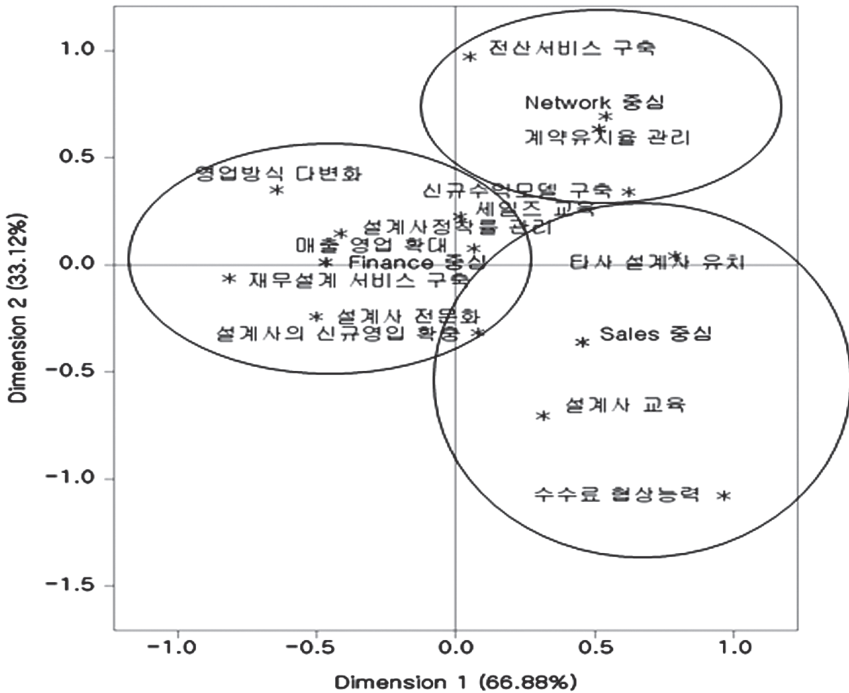
위의 식 (3), (4), (5)를 종합하면, 담보대비 가격 수준이, 수수료 지급방식(선지급), GA와의 관계성, 손보 자동차보험의 매출 비중이 높을수록 판매중심형 GA  $\Rightarrow$  재무설계 중심형 GA  $\Rightarrow$  네트워크 중심형 GA 선호 순서로 움직이는 경향을 보이며, 판매수수료 수준, 과거의 상거래 관계, 판매수수료의 분급확대 수준이 높을수록 네트워크 중심형 GA  $\Rightarrow$  재무설계 중심형 GA  $\Rightarrow$  판매중심형 GA 방향으로 선호하게 된다. 그러나 펀드 등 금융상품 판매 수준이 높게 되면 네트워크 중심형 GA  $\Rightarrow$  판매중심형 GA  $\Rightarrow$  재무설계 중심형 GA 방향으로 선호하게 된다.

GA사업모델로서 상품선택기준으로는 판매수수료 수준이 높을수록, GA정책우선순위로는 판매수수료의 분급확대 수준이 높을수록 판매중심형 GA사업모델을 선호하는 경향을 보였고, 상품선택기준으로 수수료 지급방식이 높을수록, GA정책우선순위로는 펀드 등 금융상품 판매가 높을수록 판매중심형 GA사업모델을 선호하였다. 반면에 남성일수록, 상품선택기준으로 GA와의 관계성이 좋고, 담보대비 가격이 높을수록, GA정책우선순위로는 펀드 등 금융상품 판매가 낮을수록 네트워크형 GA사업모델을 선호하는 경향을 보이고 있는 것으로 나타났다.

## 나. GA사업모델과 GA경영전략(전략, 애로사항, 위협채널)과의 연관성 분석

GA사업모델은 3개의 범주를 갖는 반응변수로 GA경영전략(전략, 애로사항, 위협채널)과의 연관성 분석은 통계 소프트웨어인 SAS 9.3의 PROC CORRESP Procedure를 활용하여 대응분석을 하였다.

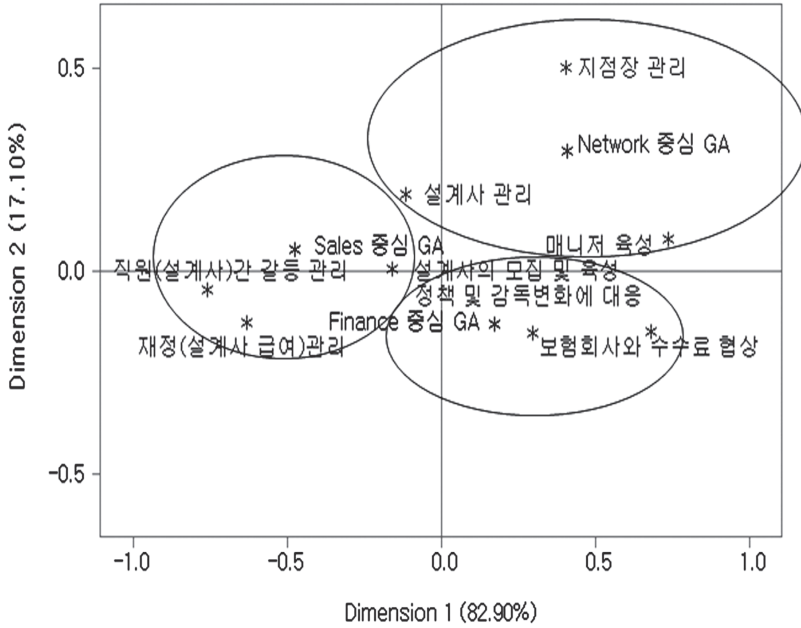
〈그림 1〉 GA사업모델과 경영전략과의 관계



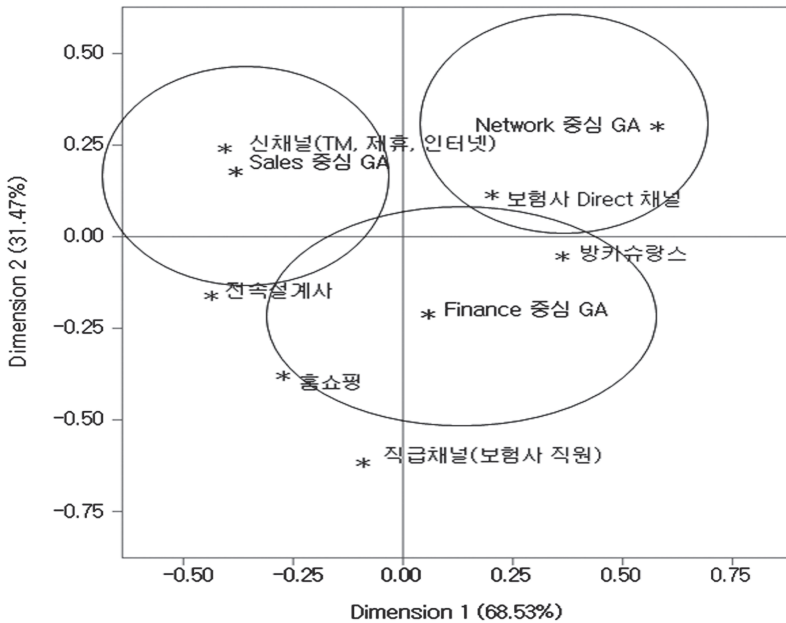
〈그림 1〉은 현재 GA가 역점을 두고 있는 경영전략과 GA의 사업모델과의 관계를 알아보기 위한 다중대응분석(multiple correspondence analysis)의 결과이다. 현재 GA가 역점을 두고 추진하는 경영전략으로 전산서비스구축, 계약유지율관리를 선택한 GA는 네트워크 중심의 GA사업모델과 밀접한 관련이 있으며, 현재 재무설계서비스(인적/물적) 구축, 매출확대와 설계사의 정착률 관리에 중점을 두는 GA는 재무설계형 GA사업모델 방향과 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 그리고 현재 타사 설계사 유치와 설계사교육(법규준수, 불안전판매)에 경영전략을 중점적으로 두고 있는 GA는 판매중심형 GA사업모델 방향과 관련이 높은 것으로 나타났다.

〈그림 2〉는 GA를 운영하는 데 가장 어려운 부분과 GA사업모델과의 관계를 알아보기 위한 다중대응분석의 결과이다. 지점장관리와 설계사 관리에 어렵다고 한 GA는 네트워크형 GA사업모델과 밀접한 관련이 있으며, 설계사 관리, 설계사의 모집 및 육성은 판매중심형 GA사업모델 방향과 밀접한 관련이 있고, 정책 및 감독변

〈그림 2〉 GA사업모델과 GA경영 애로사항과의 관계



〈그림 3〉 GA사업모델과 GA위협채널과의 관계



화에 대응과 보험회사와의 수수료 협상에 어려움이 있다고 한 GA는 재무설계형 GA사업모델과의 밀접한 관계를 가지고 있음을 보여주고 있다.

〈그림 3〉은 GA사업모델과 위협채널과의 관계를 알아보기 위한 다중대응분석의 결과이다. 신채널(TM, 제휴, 인터넷)이라고 응답한 GA는 판매중심형 GA사업모델과 밀접한 관련이 있으며, 방카슈랑스라고 응답한 GA는 재무설계형 GA사업모델과의 관계를 가지고 있음을 보여주고 있다.

#### IV. 결론

본 연구는 GA에 대한 설문조사를 토대로 GA의 상품선택 기준, GA 정책(감독)과제 우선순위가 GA의 사업모델에 미치는 영향을 알아보기 위해 일반화로지트모형(generalized logit model) 적합을 시도하였으며, 다중대응분석(multiple correspondence analysis)을 통해 GA사업모델과 GA경영전략(전략, 경영애로사항, 경쟁위협채널)과의 연관성을 실증분석하였다. 〈표 10〉은 일반화로지트모형 적합을 통해 확인된 결과를 요약한 결과이다.

〈표 10〉 일반화로지트모형 적합 분석결과

	상품선택기준	GA정책우선순위
판매중심형 GA	판매수수료 수준	수수료의 분급확대 펀드 등 금융상품 판매(+)
재무설계형 GA	수수료 지급방식(선지급)	펀드 등 금융상품 판매(+)
네트워크형 GA	GA와의 관계성 담보대비 가격	펀드 등 금융상품 판매(-)

일반화로지트분석의 결과를 종합하면, GA사업모델로서 판매중심형 GA사업모델의 경우 상품선택기준으로는 판매수수료 수준이 높을수록, 그리고 GA정책 우선순위로는 판매수수료의 분급확대 및 금융상품 판매기회가 높을수록 선호하는 경향을 보였다. 기존 GA 조직 중 보험상품 판매 중심 및 보험사와 일정한 관계를 맺

고 있는 GA의 경우 판매수수료 수준에 의존하는 과거의 보험영업 경험을 반영한 결과로 해석된다. 그리고 GA관리자로서 향후 수수료의 분급 확대는 불가피한 GA 정책으로 수용할 수 밖에 없는 과제로 인식해야 할 것을 시사한다.

재무설계형 GA는 상품선택기준으로 높은 선지급 수준을, GA정책의 우선순위로서 펀드 등 금융상품판매 기회를 확대하는 것을 선호하였다. 보험상품만으로는 재무설계가 한계가 있으며, 따라서 재무설계형 GA가 도입되기 위해서는 다양한 금융상품의 취급하도록 정책적 배려가 필요함을 시사한다.

네트워크형 상품선택기준으로 GA와의 관계성, 가격(보험료) 경쟁력을 주로 선호하였다. 또한 GA정책 우선순위로는 펀드 등 금융상품 판매가 낮을수록 네트워크형 GA사업모델을 선호하는 경향을 보였다. 따라서 네트워크형은 현재 지사형 또는 매집형 GA와 같이 중소형 GA간의 관계성과 저가격 등을 이용하여 대량 물건을 확보하고 이를 통해 보험회사와의 협상력 제고를 통해 수수료 경쟁력을 추구하는 성향을 드러내었다. 네트워크형은 규모의 경제를 통해 GA의 목적을 달성하고자 하며 다양한 금융상품 판매에는 오히려 기피하는 것으로 드러났다.

GA경영전략과 GA사업모델과의 연관성을 찾기 위한 다중대응분석 결과 요약은 <표 10>에 제시하였다.

<표 11> 다중대응분석 결과 요약

	전략	애로사항	위협채널
판매중심형 GA	<ul style="list-style-type: none"> <li>설계사의 신규영입확충</li> <li>타사 설계사 유치</li> <li>법규준수, 불완전판매 등의 설계사 교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원(설계사) 간의 갈등 관리</li> <li>재정관리(설계사 급여)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신채널 (TM, 제휴, 인터넷)</li> </ul>
재무설계형 GA	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무설계서비스 체제(인적/물적) 구축</li> <li>매출(영업) 확대</li> <li>설계사의 정착률 관리</li> <li>설계사 전문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 및 감독변화에 대응</li> <li>보험회사와 수수료 협상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>방카슈랑스</li> </ul>
네트워크형 GA	<ul style="list-style-type: none"> <li>계약유지율 관리</li> <li>전산서비스 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지점장 관리, 매니저 육성</li> <li>설계사 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보험사 Direct 채널</li> </ul>

GA경영전략과 GA사업모델과의 연관성을 찾기 위한 대응분석을 종합해 보면, 판매중심형 GA사업모델은 전략측면에서는 설계사 확충(신규영입, 타사 설계사 유치), 법규준수, 불완전판매 등의 설계사의 컴플라이언스 관련 교육과 관련이 높았다. GA경영상 애로사항으로는 직원간의 갈등 관리, 재정관리(설계사 급여) 등 주로 설계사 관리와 관련이 많은 것으로 나타났다. 또한 향후 GA 시장의 성장에 위협채널로 생각하는 채널은 신채널(TM, 제휴, 인터넷)인 것으로 분석되었다. 재무설계형 GA사업모델은 전략 측면에서는 재무설계서비스 체제(인적/물적) 구축, 매출(영업) 확대, 설계사의 정착률 관리, 설계사 전문화 등과 높은 관련성을 보였다. GA경영 애로사항으로는 정책 및 감독변화에 대응, 보험회사와 수수료 협상과 관련이 많으며, GA위협채널로는 방카슈랑스를 꼽았다. 네트워크형 GA사업모델은 전략적 측면에서는 계약유지율 관리, 전산서비스 구축, GA경영 애로사항으로는 지점장 관리, 매니저 육성, 설계사 관리와 밀접한 관련이 많으며, 보험사 직판(Direct) 채널을 가장 위협적인 채널로 예상하는 것으로 나타났다.

이와 같이 각각의 GA사업모형에 따라 선호 또는 필요로 하는 경영전략, 경영관리상 애로사항 및 시장에서의 경쟁자가 상이한 것으로 드러나 향후 GA경영 및 정책의 사결정에서 고려사항이 다소 복잡해질 수 있다. GA사업모형의 구체화 과정에서 GA시장의 경영과 정책 환경을 고려하되, 아울러 국내 금융검업 및 제판분리화 진행 속도와 GA사업모형별 성장성 등을 다각도로 검토하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 금융감독원, 「대형 법인 GA 현황 및 향후 감독방안」, 보도자료, 2009.
- 김재현 · 김헌수 · 최덕상, 「생명보험 독립대리점(GA)에 대한 탐색적 연구: 경영 전략을 중심으로」, 『보험학회지』, 제87집, 2010, pp. 35-62.
- 신보성, 「금융상품판매업자의 영업행위 및 진입 규제」, 금융소비자보호법 제정 기본방향 정책토론회, 2010. 6. 30.
- 안철경 · 권오경, 「독립판매채널의 성장과 생보사의 대응」, 보험연구원, 2010.
- 안철경 · 변혜원 · 권오경, 「금융상품판매회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향」, 보험연구원, 2010.
- 안형준, 「독립대리점의 성과에 영향을 미치는 결정요인에 대한 연구」, 한양대 학교 석사논문, 2009.
- 정세창 · 안철경, 「판매채널의 발전방향과 소비자보호」, 『보험판매채널의 진화와 발전 방향』, 2009년도 한국보험학회 정책세미나, 2009.
- 정순섭 · 서희석 · 안수현, 「금융상품판매전문업 도입방안 연구」, 용역보고서, 서울대금융법센터, 2008.
- 최용석, SAS 대응분석의 이해와 응용, 자유아카데미, 2001.
- Agresti, A. *Categorical Data Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed, New York, Wiley, 2002.
- \_\_\_\_\_, *An Introduction to Categorical Data Analysis*, New York, Wiley, 2007.
- Barrese, J., Nelson J. M., “Independent and Exclusive Agency Insurers: A Reexamination of the Cost Differential”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 49, No. 3, 1992, pp. 375-397.
- Brockett, Patrick, William Cooper, Linda Golden, John Rousseau, and Yuying wang, “Financial Intermediary versus Production Approach to Efficiency of Marketing Distribution Systems and Organizational Structure of Insurance Companies”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 72, No. 3, 2005, pp.

393-412.

- Cummins, J. D., VanDerhei, J., “A Note on the Relative Efficiency of Property-Liability Insurance Distribution System”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, 1979, pp. 709-719.
- Etgar, Michael, “Cost Effectiveness in Insurance Distribution”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 44, No. 2, 1977, pp. 211-222.
- Gamarra, L. T., “Does the Product Quality Hypothesis Hold True Service Quality Differences between Independent and Exclusive Insurance Agents”, *Thuener Series of Applied Economic Theory 76*, University of Rostock, Institute of Economics, Germany, 2007.
- Hughes, Matthew and Ram Gopalan, “Separating Distribution from Manufacturing”, LIMRA Strategic Issues Series 2004-2, LIMRA, 2004.
- Reagan, L., “Vertical Integration in the Property-Liability Insurance Industry: A Transaction Cost Approach”, *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 64, 1997, pp. 666-689.
- Regan, L., Tennyson, S., “Agent Discretion and the Choice of Insurance Marketing System”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 39, 1996, pp. 637-666.
- Williamson, O. E., “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, 1981, pp. 548-577.

## Abstract

In this study, on the basis of broad questionnaire about GA, we tried to find GA business model directions using generalized logit model and correspond analysis with factors affecting them, which are GA management strategy, sales rule of product, things to be improved in insurance distribution, hindrance of GA growth, threatening channel of GA growth.

As a result of generalized logit model, scores such as price to security, commission payment method, relationship with GA employee as a sales product criteria are high, GA prefer financial centric or network centric GA model. On the contrary, as sales commission level as a sales product criteria, enlargement of sales commission distribution as urgency of policy issue are high, GA prefer sales centric GA model.

As a result of correspondence analysis, sales centric GA model is related with new solicit expansion, other company solicit acquisition, solicit education about compliance and incomplete sale, management of conflict among employees, financial management such as solicit salary. Sales centric GA model think new channel such as TM, alliance, internet as most threatening channel. Financial centric GA model is related with construction of financial design service, sales expansion, management of solicit settlement rate, solicit specialization, coping with policy and supervision change, commission negotiation with insurance company and think bancassurance as most threatening channel. On the contrary, network centric GA model has relationship with continuous contract rate, computer service system construction, supervision of branch managers, manager cultivation and think insurance direct channel as threatening channel.

※ **Key words:** correspondence analysis, General Agent(GA), generalized logit model

### 【부 록】 보험대리점(GA)의 성장성 및 제도개선 설문

1. 귀 대리점이 역점을 두고 있는 경영전략(방침)은 무엇입니까? 3순위까지 골라 주십시오. 제 1 순위 ( ) 제 2 순위 ( ) 제 3 순위 ( )

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| ① 설계사의 신규영업 확충               | ② 유능한 타사 설계사의 스카우트     |
| ③ 설계사의 정착률 관리                | ④ 설계사의 전문화(자격증 관리 등)   |
| ⑤ 보험계약의 유지율 제고               | ⑥ 재무설계서비스 체제(인적/물적) 구축 |
| ⑦ 전산시스템 구축/확장                | ⑧ 매출(영업) 확대            |
| ⑨ 영업방식의 다변화 (TM, 인터넷, SNS 등) | ⑩ 신규수익모델 구축            |
| ⑪ 보험회사와의 수수료 협상 능력           | ⑫ 설계사 교육(법규준수, 불완전판매)  |
| ⑬ 세일즈 관련 교육(상품, 판매기법, 교양)    | ⑭ 수수료 정책 (분급방식)        |

2. 귀 대리점에서 판매상품(보험회사)을 선택하는 기준은 무엇입니까?

① ← 낮은수준	②	③	④	⑤ 높은수준 →
----------	---	---	---	----------

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| ① 보험회사의 지명도 (평판)      | ② 상품의 담보 충실도       |
| ③ 담보 대비 가격수준(또는 예정이율) | ④ 판매수수료 수준         |
| ⑤ 수수료 지급방식 (선지급 등)    | ⑥ 보험회사의 재무건전성 (규모) |
| ⑦ 과거의 상거래 관계 고려       | ⑧ GA 담당직원과의 인간적 관계 |
| ⑨ 보험회사의 장기적 비전        |                    |

3. 귀사가 추구하는 GA의 사업모델은 다음 중 어느 방향입니까?

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| ① 보험상품 판매중심 대형 GA   | ② 재무설계 전문중심 GA   |
| ③ 종합금융상품판매(보험+펀드)GA | ④ 보험사의 파트너(전속GA) |
| ⑤ 대형 GA네트워크 연합      | ⑥ GA 프랜차이즈       |

4. 국내 GA 시장의 발전(성장) 저해요소라고 느끼시는 부분에 대해 (유 / 무)를 표시(✓)해 주십시오.

- ① GA의 체계적 관리능력 부재
- ② 불완전판매, 유지율 관리 등 소비자 서비스 소홀
- ③ 양질의 판매원(설계사) 충원 및 육성인프라 미흡
- ④ 정부의 전속채널 중심정책(금융상품판매 불허, 자문의 법적 한계)
- ⑤ 방카슈랑스, 전속채널, 홈쇼핑 등 경쟁채널의 성장



9. 귀하 (대리점 경영자 또는 대표)에 대한 기초데이터입니다. 직접 기입 또는 체크(✓)해 주십시오.

성별구분	연령
남(        ) / 여(        )	만 (        )세

보험판매 근무 경력 (전직장 포함)	보험대리점 운영 및 관리 경력
(        년        개월)	(        년        개월)