

# 심층분석보고서

한화생명금융서비스-영업마케팅

2026.04.14

#### 1장. GA 산업의 구조적 성장과 한국 보험시장의 지각변동

##### 생명보험 시장 250조원, GA가 유통의 중심축으로 부상

한국 보험시장은 2025년 기준 생명보험과 손해보험 합산 약 250조원 규모이며, 글로벌 시장조사기관 Mordor Intelligence는 2030년까지 연평균 3.98% 성장하여 2,309억 달러(약 300조원)에 이를 것으로 전망하고 있습니다. 이 거대한 시장에서 GA(General Agency, 법인보험대리점)는 단순한 판매 채널을 넘어 보험 유통의 핵심 축으로 자리 잡았습니다. GA 소속 설계사는 2002년 약 3만 명 수준이던 것이 2025년 약 30만 명으로 10배 증가했고, 보험사 전속설계사(약 20.8만 명)의 1.5배에 달하는 규모입니다. 즉, 한국에서 보험을 판매하는 사람들의 과반수는 더 이상 보험사 소속이 아니라 GA 소속이라는 의미입니다. 대형GA 72개사의 연간 수입수수료 합계는 2025년 기준 18.7조원으로 전년 대비 21.6% 급증했는데, 이는 보험사의 GA 채널 의존도가 단순한 일시적 현상이 아니라 구조적으로 심화되고 있음을 보여주는 핵심 지표입니다.

이 변화의 본질을 이해하려면 과거와의 비교가 필요합니다. 2000년대 초반까지만 해도 한국 보험 시장은 대형 생보사의 전속설계사 채널이 절대적이었고, GA는 중소형 대리점이 중심인 '부차적' 채널이었습니다. 그러나 2010년대를 거치며 설계사들이 '한 보험사 상품만 판매하는 전속 구조'의 한계를 느끼기 시작했고, 소비자들 역시 '여러 보험사 상품을 비교할 수 있는' GA를 선호하기 시작했습니다. 이러한 수요-공급 양측의 변화가 GA 시장의 폭발적 성장을 만든 배경입니다.

##### 제판분리가 바꾼 보험 산업의 가치사슬

보험 산업의 가치사슬은 통상 '상품개발(보험사) → 상품공급 → 판매(GA·전속·방카·TM·CM) → 계약관리·유지'로 구성됩니다. 과거에는 보험사가 상품 개발부터 판매까지 수직 통합하는 구조였으나, '제판분리'(제조·판매 분리) 트렌드가 이 구조를 근본적으로 변혁시켰습니다. 제판분리는 말 그대로 보험상품을 만드는 '제조' 기능과 고객에게 파는 '판매' 기능을 별도 법인으로 분리하는 전략입니다.

미래에셋생명이 2021년 3월 업계 최초로 미래에셋금융서비스를 설립하며 제판분리의 포문을 열었고, 같은 해 4월 한화생명이 대형 생보사 최초로 한화생명금융서비스를 분리 설립했습니다. 이후 삼성생명, 현대해상, 신한라이프 등이 잇따라 자회사형 GA를 육성하면서, 2026년 현재 5대 보험사의 자회사형 GA 경쟁은 본격화되고 있습니다. 제판분리의 핵심 논리는 두 가지입니다. 첫째, 보험사는 상품 경쟁력과 자산운용이라는 본연의 기능에 집중하여 IFRS17 체제 하에서 CSM 관리를 효율화할 수 있습니다. 둘째, 판매 자회사는 다수 보험사 상품을 비교·판매할 수 있게 되어 설계사와 고객 모두에게 더 많은 선택권을 제공할 수 있습니다. 이는 이론적으로는 '상품 경쟁력으로 승부하는 보험사'와 '판매 전문성으로 승부하는 GA'의 분업 체제를 만들어 산업 전체의 효율성을 높이는 방향입니다.

다만 현실적으로는 '자회사형 GA가 모회사 상품만 주로 판매한다면 제판분리의 본래 취지가 훼손된다'는 비판이 존재하며, 이 문제는 한화생명금융서비스의 핵심 논쟁점이기도 합니다. 이 부분은 3장에서 상세히 다루겠지만, 제판분리라는 산업적 트렌드를 이해할 때 반드시 함께 인식해야 할 이면입니다.

##### IFRS17과 K-ICS가 만든 보장성 보험 중심 재편

2023년 1월 시행된 IFRS17(신국제보험회계기준)은 GA 시장의 성장 동력을 결정적으로 바꿨습니다. 기존 회계

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

기준(IFRS4)에서는 보험사가 초회보험료가 크고 판매가 용이한 저축성 보험을 주력으로 삼았습니다. 그러나 IFRS17 하에서 보험사의 핵심 수익 지표는 '보험계약서비스마진(CSM, Contractual Service Margin)'으로 바뀌었고, 이 CSM 확보에는 저축성 보험보다 '보장성 보험'(종신·정기·CI·건강·실손 등)이 훨씬 유리합니다. 그 결과 생명보험사의 보장성 보험 비중은 2020년 56%에서 2024년 69%로 급등했고, 이 흐름은 구조적으로 되돌릴 수 없는 추세로 자리 잡았습니다.

보장성 보험의 특성은 대면 채널 중심 유통을 거의 필연적으로 만듭니다. 약관 구조가 복잡하여 소비자가 스스로 비교·선택하기 어렵고, 설명의무 이행과 불완전판매 방지를 위해 대면 상담이 사실상 필수적이기 때문입니다. 따라서 GA·전속설계사와 같은 대면 채널의 경쟁력이 구조적으로 강화되는 수혜가 발생합니다. 이것이 지난 몇 년간 GA 수수료 총액이 연 20% 이상씩 급증한 근본 이유입니다.

여기에 더해 K-ICS(신지급여력제도, Korean Insurance Capital Standard)는 보험사의 자본 관리를 IFRS17과 같은 시가 기반으로 엄격하게 만들어, 보험사 간 CSM 확보를 위한 신계약 경쟁이 GA 수수료 상승으로 이어지는 구조를 강화하고 있습니다. 즉 IFRS17이 GA의 '매출 성장'을 만들었다면, K-ICS는 '수수료 단가 상승'을 만든 셈이며, 이 두 제도가 동시에 작동하면서 GA 산업은 연간 두 자릿수 성장을 지속하고 있습니다.

### 금융감독원 규제 강화와 수수료 분급제라는 구조적 전환점

GA 시장의 급성장은 당연히 규제 강화를 수반하고 있습니다. 금융감독원은 2022년부터 설계사 500명 이상의 대형GA 75곳에 대해 '내부통제 실태평가'를 실시하고 있으며, 2025년 평가 결과 4~5등급(취약·위험)이 전체의 29.3%에 달한 것으로 나타났습니다. 이는 업계 구조적 성장 이면에 내부통제의 질적 개선이 뒤따르지 못하고 있다는 점을 의미하며, 향후 규제 강도가 지속적으로 높아질 것이라는 시그널이기도 합니다. 2025년 5월 금감원은 보험사에 '대리점 5대 체크리스트'를 배포하여 GA의 제재이력, 설계사 위촉기준, 민감정보 관리, 수수료 관리, 내부통제 체계를 점검하도록 했습니다.

가장 영향력 있는 규제 변화는 '수수료 분급제'입니다. 현재는 보험계약 체결 시 설계사에게 첫해에 대부분의 수수료(1년 이내 집중 지급, '선지급' 방식)를 지급하지만, 2027년 1월부터는 4년에 걸쳐, 2029년부터는 7년에 걸쳐 분할 지급하는 방식으로 단계적으로 전환됩니다. 이는 GA의 현금흐름과 설계사 보상 구조를 근본적으로 바꿀 전망이며, 특히 단기 수익 모델에 의존하는 소형 GA에게는 치명적일 수 있습니다. 자금력이 약한 소형 GA는 분급제 시행 이전에 매각되거나 폐업할 가능성이 높고, 실제로 대형GA 수는 2024년 74개에서 2025년 72개로 감소하는 등 시장 집중도가 빠르게 높아지고 있습니다. 또한 '1200% 룰'(초년도 수수료 총액이 월보험료의 12배 이내로 제한)이 2026년 7월부터 GA에도 확대 적용되어, 설계사의 과도한 선지급 수수료 의존 영업 관행이 제동되게 됩니다.

이러한 규제 환경은 역설적으로 한화생명금융서비스와 같은 대형 자회사형 GA에게는 오히려 유리하게 작용할 가능성이 큼니다. 규모의 경제, 자금력, 내부통제 체계, 디지털 인프라가 갖춰진 상위 사업자만이 새로운 규제 환경에서 생존·성장할 수 있기 때문입니다.

### 디지털 전환: 보험비교 플랫폼과 토스인슈어런스의 도전

디지털 전환은 GA 산업의 또 다른 핵심 변수입니다. 2024년 1월 출시된 보험비교·추천 서비스에는 네이버페이, 카카오페이, 토스 등 11개 핀테크사가 참여했으나, 출시 8개월간 이용자 약 67만 명 수준으로 시장 기대에 미치지 못했습니다. 이는 대면 상담이 필요한 보장성 보험 특성상 온라인 비교추천만으로는 GA 채널을 대체하기 어렵다는 점을 실증적으로 보여준 사례입니다. 특히 약관 구조가 복잡한 종신보험·CI보험·건강보험 등은 소비자가 단순 가격 비교만으로 선택하기 어렵고, 설계사의 설명과 가입 후 사후관리가 필수적입니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

그러나 디지털과 대면을 결합한 '하이브리드 모델'은 강력한 도전 세력으로 부상하고 있습니다. 대표적인 사례가 토스인슈어런스입니다. 2022년 설계사 2명으로 출발하여 2024년 9월 설계사 2,000명을 돌파하는 등 급성장했으며, 13월차 설계사 정착률이 90%로 업계 평균(약 40%)의 2배 이상에 달하는 압도적 효율성을 보여주고 있습니다. 또한 굿리치(구 리치앤코)는 굿리치 앱 600만 다운로드를 기반으로 설계사 인당 생산성 월 95.4만원(업계 최고 수준)을 달성하며 인슈어테크 GA의 가능성을 입증했습니다. 이러한 플레이어들이 보여주는 것은 '디지털 플랫폼이 GA를 대체하는 것이 아니라, GA가 디지털을 내재화해야 한다'는 방향성입니다.

이 흐름은 한화생명금융서비스의 '오렌지트리 플랫폼' 전략과 직결됩니다. 즉, 전통적 대면 영업의 강점을 유지하면서 디지털 기반 영업지원·고객관리·데이터 분석 역량을 결합한 하이브리드 모델이 GA 산업의 미래 경쟁력임이 분명해지고 있습니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

GA 산업은 IFRS17이라는 회계 제도 변화로 인해 구조적 성장 국면에 있으나, 수수료 분급제·감독 강화라는 규제 리스크도 동시에 존재합니다. 면접에서 "GA 산업의 성장성과 리스크를 균형 있게 인식하고 있다"는 메시지를 전달하는 것이 중요합니다. 단순히 "성장하는 산업이니 좋다"는 피상적 이해를 보이기보다, 'IFRS17 → CSM 중심 재편 → 보장성 보험 비중 증가 → 대면 채널 구조적 수혜 → GA 시장 성장 → 규제 강화 → 대형화·집중화'라는 인과 구조 전체를 설명할 수 있다면 차별화됩니다. 또한 '디지털과 대면의 하이브리드'가 미래 경쟁력이라는 통찰은 한화생명금융서비스의 오렌지트리 플랫폼 전략과 직결되므로, 이 연결고리를 자기소개서나 면접에서 자연스럽게 언급할 수 있다면 지원 동기의 설득력이 크게 강화됩니다.

## 2장. GA 시장의 지형도와 한화생명금융서비스의 압도적 포지션

### 자회사형 GA 빅3: 한화가 삼성·미래에셋을 압도

자회사형 GA 시장은 현재 한화생명금융서비스의 독주 체제입니다. 2025년 기준 한화생명금융서비스의 매출은 2조 4,397억원으로, 경쟁 자회사형 GA들과의 격차가 압도적입니다. 삼성생명금융서비스(약 969억원)의 25배, 미래에셋금융서비스(2,743억원)의 9배에 달하는 규모입니다. 설계사 수에서도 한화생명금융서비스는 본체(약 2만 7,000명)와 자회사(피플라이프·IFC그룹·한화라이프랩)를 합산하면 약 3만 5,000명으로, 삼성생명금융서비스(4,018명)와 미래에셋금융서비스(3,706명)를 자릿수 차원에서 앞섭니다.

경쟁사 동향을 보면 각사의 전략 차이가 극명하게 드러납니다. 삼성생명금융서비스는 2024년 삼성금융파트너스(독립GA, 설계사 약 6,000명)가 출범하며 대형 경쟁자가 등장한 상황에 대응하여, 삼성생명 출신 전환법인 30여 개를 합병하는 방식으로 규모 확대를 추진 중입니다. 그러나 아직 매출과 수익성 모두 한화에 크게 뒤처져 있고, 삼성생명이 자회사형 GA에 완전히 '올인'할지 여전히 명확하지 않은 상태입니다. 미래에셋금융서비스는 제 판분리의 원조답게 꾸준히 성장세를 유지하고 있으며, 특히 유지율(13회차 93.24%) 측면에서는 업계 최상위를 기록하고 있으나, 외형 성장 면에서는 한화의 공격적인 M&A에 밀리고 있습니다.

특히 주목할 점은 교보생명의 선택입니다. 교보생명은 대형 생보사 중 유일하게 자회사형 GA를 설립하지 않고 전속 채널에 집중하는 전략을 택하고 있습니다. 교보생명은 '전속설계사의 전문성이 곧 교보의 경쟁력'이라는 관점에서 자회사형 GA 전환에 신중한 입장이며, 이는 대형 생보사의 채널 전략이 일률적이지 않다는 점을 보여주는 동시에, 자회사형 GA 전환의 성공 사례로서 한화생명금융서비스의 존재감이 더욱 부각되는 효과를 낳고 있습니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

### 독립형 대형 GA: 인카금융서비스의 수익성이 돋보인다

독립형 GA 중에서는 인카금융서비스가 단연 주목됩니다. 2022년 코스닥에 상장한 인카금융서비스는 2025년 매출 1조 218억원(상장 4년 만에 1조 돌파), 영업이익 952억원, 영업이익률 10.4%를 기록하며 GA업계 최고의 수익성을 보여주고 있습니다. 한화생명금융서비스가 외형에서 2.4배 크지만, 수익성 지표에서는 인카가 오히려 우위에 있다는 점은 매우 흥미로운 대비입니다. 인카는 상장회사로서의 재무 규율과 효율 중심 경영이 정착되어 있고, 독립GA 특성상 여러 보험사 상품을 실질적으로 비교 판매하면서 우량 계약 중심의 영업 전략을 구사하고 있기 때문입니다.

지에이코리아는 독립GA 최대 규모로 설계사 약 1만 7,000명, 매출 1조원 이상을 기록하고 있으며, 전국 지점 네트워크와 브랜드 인지도를 강점으로 하고 있습니다. 글로벌금융판매는 설계사 1만 3,570명, 매출 7,807억원으로 빠르게 성장하고 있고, 2024년 영업이익이 전년 대비 4배 증가하며 질적 성장을 보이고 있습니다. 굿리치(구 리치앤코)는 설계사 5,000명 규모로 상대적으로 소규모이나, 인슈어테크 GA 선두주자로 굿리치 앱 600만 다운로드, 설계사 인당 생산성 월 95.4만원(업계 최고 수준)을 기록하며 차별화된 모델을 구축했습니다. 즉, 독립형 GA 시장은 지에이코리아-글로벌금융판매의 '규모형', 인카금융서비스의 '수익형', 굿리치의 '디지털형'이라는 세 가지 성공 모델이 병존하는 구조입니다.

### 핵심 비교 지표로 본 경쟁 지형

주요 GA의 2024~2025년 핵심 지표를 종합적으로 비교해 보면 한화생명금융서비스의 포지션이 명확해집니다. 매출 기준으로 한화생명금융서비스(2.4조원)는 2위 인카금융서비스(1.0조원)의 2.4배이며, 설계사 수(3.5만 명)는 2위 인카(약 2만 명)의 1.75배입니다. 영업이익 규모에서도 한화(1,554억원)가 인카(952억원)를 상회합니다. 그러나 영업이익률에서는 인카금융서비스(10.4%)가 한화생명금융서비스(7.4%)를 상회하는데, 이는 한화가 M&A를 통한 외형 확장과 설계사 보상·교육 등에 공격적으로 투자하고 있기 때문입니다. 즉, 한화는 '수익성을 일부 포기하고 시장 지배력을 극대화하는' 전략을, 인카는 '규모보다 효율을 극대화하는' 전략을 각각 택하고 있는 셈입니다.

유지율 측면을 보면 한화생명금융서비스의 취약점이 드러납니다. 13회차 유지율 84.35%, 25회차 유지율 67.27%로 미래에셋금융서비스(각 93.24%, 78.74%)와 삼성생명금융서비스(각 92.25%, 77.49%)에 크게 뒤처집니다. 이는 단순히 '불완전판매'의 문제가 아니라 '대규모 조직의 질적 관리'가 쉽지 않다는 구조적 특성을 반영합니다. 3만 5,000명 규모의 설계사 조직을 관리하는 것과 4,000명 규모를 관리하는 것은 질적으로 다른 난이도이며, 한화생명금융서비스가 앞으로 풀어야 할 핵심 과제가 바로 이 지점입니다.

한편 한화생명금융서비스는 제휴 보험사 32개사(생보 19개, 손보 13개)와 협력하고 있으나, 실질 판매에서 한화생명 상품 비중이 초회보험료 기준 80% 이상인 점은 GA 본연의 '상품 다양성' 가치와 괴리가 있다는 지적을 받고 있습니다. 한국일보 보도에 따르면 일부 기간에는 한화생명 상품 비중이 98%에 달한 것으로 알려졌고, 이는 국정감사에서도 문제로 지적된 바 있습니다. 회사 측은 '생·손보 전체 매출 기준으로는 한화생명 비중이 약 60%대'라고 반론하고 있으나, 이 논쟁은 지속될 전망입니다.

### M&A를 통한 규모의 경제: 피플라이프·IFC그룹 인수

한화생명금융서비스는 GA업계에서 가장 공격적인 M&A 전략을 구사하고 있습니다. 2023년 1월 피플라이프(설계사 약 4,600명, 법인영업 전문)를 약 2,000억원대에 인수하며 법인영업 역량을 대폭 강화했고, 2025년 7월에는 IFC그룹(부산·영남권 GA, 설계사 약 2,500명)을 100% 자회사로 편입하며 지역 커버리지를 확대했습니다. 이를 통해 한금서 본체(약 2.7만 명) + 피플라이프(4,600명) + IFC그룹(2,400명) + 한화라이프랩(3,700명)으로

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

구성된 '4개 GA 군단' 체제를 완성했습니다.

이 M&A 전략의 본질은 '규모의 경제를 통한 진입장벽 구축'입니다. 설계사 3만 5,000명 규모는 단일 GA로서 한국 시장에서 유례없는 수준이며, 규모가 커질수록 보험사에 대한 수수료 협상력, 제휴 상품 다변화, 광고·마케팅 효율, 디지털 플랫폼 투자 여력, 신규 설계사 유치력이 모두 증가하는 선순환 구조가 작동합니다. 특히 2027년 수수료 분급제 시행을 앞두고 소형 GA들이 자금력 부족으로 구조조정이 불가피한 상황에서, 한화생명금융서비스는 현금흐름 여력과 모회사 지원을 바탕으로 오히려 추가 M&A 기회를 확보할 수 있는 포지션에 있습니다. 실제로 대형GA 수는 2024년 74개에서 2025년 72개로 감소했고, 이 추세는 분급제 시행 이후 가속화될 전망입니다.

M&A가 남긴 과제도 있습니다. 각 자회사의 영업 문화, 설계사 관리 방식, IT 시스템이 서로 다른 상태에서 인수되었기 때문에 '통합'과 '자율'의 균형을 어떻게 잡느냐가 관건입니다. 피플라이프는 법인영업, IFC그룹은 영남권 개인영업, 한화라이프랩은 디지털 기반 영업 등 각각의 특징점을 유지하면서도 그룹 차원의 통합 시너지를 만들어내는 것이 경영 과제로 남아 있습니다.

### IPO 전망: 중복상장 논란 속 속도 조절

한화생명금융서비스의 IPO는 2023년 한국투자PE(한투PE)로부터 1,000억원 투자를 유치하면서 '2026년 9월'을 상장 기한으로 설정했던 것이 출발점이었습니다. 그러나 2024년 11월 한화생명이 한투PE 지분 전량을 1,285억원(28.5% 수익)에 재매입하여 100% 완전자회사로 복원하면서, 실질적으로 IPO는 속도를 조절하는 국면으로 전환되었습니다. 그 배경에는 이재명 정부의 '코리아 디스카운트 해소' 정책에 따른 중복상장 규제 강화 가능성, 그룹 차원의 IPO 우선순위 조정(한화오션·한화에어로스페이스 등 방산·조선 계열사 우선), 그리고 제판 분리 자회사 상장의 '모회사 가치 희석 논쟁'이 복합적으로 작용한 것으로 분석됩니다.

다만 매출 2.4조원, 순이익 1,000억원 이상의 외형과 GA업계 최초 기업신용등급 A+(안정적) 획득 등 상장 요건은 충분히 갖추고 있어, 중장기적 IPO 가능성은 유효합니다. 만약 상장이 현실화될 경우 한화생명금융서비스는 GA업계 최초의 대형 코스피 상장사가 될 수 있으며, 이는 GA 산업 전반의 자본시장 접근성과 투명성을 높이는 상징적 이벤트가 될 것입니다. 지원자 관점에서 IPO는 두 가지 의미를 갖습니다. 첫째, 상장 기업으로서의 재무 규율과 경영 투명성이 강화될 것이고, 둘째, 우리사주제도 등 임직원 보상 측면의 업사이드가 존재할 수 있습니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

한화생명금융서비스는 자회사형 GA 1위를 넘어 전체 GA 시장에서도 매출 기준 압도적 1위입니다. 지원자는 "왜 한화생명금융서비스인가"라는 질문에 대해 단순한 규모 우위가 아니라, ①M&A를 통한 성장 전략(피플라이프·IFC그룹 인수의 전략적 의미), ②오렌지트리 플랫폼 같은 디지털 인프라, ③한화그룹 시너지(LIFEPLUS 통합 브랜드, 케어닥 협업 등)라는 세 가지 구조적 경쟁력을 연결하여 설명할 수 있어야 합니다. 동시에 유지율 개선, 상품 다양화, 수수료 분급제 대응이라는 과제도 인식하고 있음을 보여주면, '회사의 현재'뿐만 아니라 '회사의 미래'에 기여할 수 있는 인재로 평가받을 수 있습니다.

## 3장. 제판분리 5년, 한화생명금융서비스의 궤적과 미래 전략

출범 배경: 2만 명 설계사 조직의 물적분할이라는 대전환

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

한화생명금융서비스의 출범은 한국 보험산업 역사에서 가장 상징적인 구조 개편 중 하나입니다. 2020년 12월 한화생명 이사회에서 판매자회사 설립을 의결한 뒤, 2021년 4월 1일 대형 생보사 최초로 제판분리를 단행하며 출범했습니다. 한화생명의 전속 보험설계사 약 1만 9,000명, 본사 임직원 약 1,400명, 영업기관 약 540개를 한꺼번에 이관하는 대규모 물적분할이었으며, 이는 단순한 조직 개편이 아니라 한화생명의 사업 모델 자체를 근본적으로 재설계한 사건이었습니다.

이 과정은 결코 순탄하지 않았습니다. 노조 반발과 총파업 우려 등 상당한 진통이 있었으며, 설계사들의 처우·복지·승진 체계가 어떻게 유지될지에 대한 불안감이 컸습니다. 여승주 부회장(당시 사장)이 직접 노조와 수차례 협상하여 합의안을 도출했고, 기존 설계사 복지와 인사 체계를 유지하는 조건으로 물적분할을 성사시켰습니다. 이 협상 과정은 한화생명금융서비스의 조직 문화에 깊은 유산을 남겼는데, '설계사가 회사의 주인'이라는 인식과 '경영진이 현장과 직접 소통한다'는 문화가 그것입니다.

결과적으로 한화생명은 상품 개발과 자산운용에 집중하고, 한화생명금융서비스가 판매를 전담하는 분업 구조가 완성되었습니다. 이 구조에서 한화생명은 IFRS17 하 CSM 관리와 K-ICS 대응에 집중할 수 있게 되었고, 한화생명금융서비스는 설계사 채널 혁신과 디지털 플랫폼 구축에 전념할 수 있게 되었습니다. 제판분리 이후 한화생명의 APE(연납화보험료)가 2021년 1조 5,731억원에서 2025년 3조 6,500억원으로 2배 이상 증가한 것은 이 분업 전략의 성공을 실증합니다.

### 실적 궤적: 2년 만에 흑자 전환, 5년 만에 매출 2.4조원

한화생명금융서비스의 재무 성장은 가히 폭발적이라 할 만합니다. 출범 첫해(2021년) 영업수익 3,280억원에서 2025년 2조 4,397억원으로 7.4배 성장했습니다. 연도별 매출 추이를 보면 2021년 3,280억원, 2022년 약 9,000억원대, 2023년 1조 5,000억원대, 2024년 2조원 돌파, 2025년 2조 4,397억원으로 매년 두 자릿수 이상의 성장률을 기록했습니다. 이는 한국 금융사 중에서도 매우 드문 성장 속도이며, GA 산업의 구조적 성장성과 한화생명금융서비스의 경영 역량이 결합된 결과로 평가됩니다.

영업이익 추이를 보면 더욱 극적입니다. 출범 초기인 2021년에는 대규모 인력·조직 이관에 따른 비용 부담으로 영업적자 -1,693억원을 기록했으나, 2022년 적자 폭을 크게 줄였고, 2023년 영업이익 761억원으로 흑자 전환에 성공했습니다. 2024년에는 영업이익이 1,554억원까지 확대되었고, 2025년 당기순이익은 1,158억원으로 2년 연속 1,000억원대를 기록했습니다. 통상 GA는 초기 2~3년간 적자를 지속하는 경우가 많은데, 한화생명금융서비스가 2년 만에 흑자 전환에 성공한 것은 모회사 한화생명 상품 판매라는 안정적 매출원이 있었기에 가능한 성과였습니다.

한화생명 연결 기준으로 볼 때 한금서의 기여도는 매우 큼니다. 한화생명의 2024년 당기순이익 8,363억원 중 한금서의 기여도는 약 19%에 달하며, 신계약 APE(연납화보험료)는 제판분리 이후 2021년 1조 5,731억원에서 2025년 3조 6,500억원으로 2배 이상 증가했습니다. 이는 제판분리가 모회사와 자회사 모두에게 윈-윈 효과를 가져왔음을 실증적으로 보여주며, 한화생명금융서비스가 단순한 '판매 자회사'를 넘어 한화금융그룹의 핵심 성장 동력이 되었음을 의미합니다.

### 전략 방향: 4개 GA 군단에서 미래형 금융플랫폼으로

회사의 공식 비전은 "보험의 First & Next, 고객의 삶과 함께하는 한화생명금융서비스"입니다. 이 비전 아래 세 가지 전략 축이 서로 교차하며 움직입니다.

첫째, M&A를 통한 외형 확장입니다. 피플라이프(2023년 1월 인수, 설계사 약 4,600명, 법인영업 전문)와 IFC

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

그룹(2025년 7월 100% 자회사 편입, 부산·영남권, 설계사 약 2,500명)을 연속 인수하여 4개 GA 군단 체제를 구축했습니다. 이 군단 체제는 단순한 규모 확장이 아니라 포트폴리오 분산 전략이기도 합니다. 본체는 수도권 개인영업, 피플라이프는 법인영업, IFC그룹은 영남권 개인영업, 한화라이프랩은 디지털 기반 영업이라는 각각의 특징점을 유지하면서 그룹 차원의 시너지를 창출하는 구조입니다. 설계사 4만 명 돌파를 2026년 내 목표로 추진하고 있으며, 추가 M&A 기회도 지속적으로 모색하고 있습니다.

둘째, 디지털 영업 플랫폼 '오렌지트리'의 확대입니다. 2022년 10월 GA업계 최초로 출시된 이 통합 세일즈 플랫폼은 단일 로그인으로 6개 제휴 보험사 시스템에 접속 가능하며, 한화생명·한화손보·삼성화재·현대해상·DB손보·KB손보 등 주요 보험사의 상품을 하나의 인터페이스에서 비교·설계·청약할 수 있게 해줍니다. 현재 외부 GA 9개사 포함 약 6만 명의 설계사가 사용하고 있으며, 이는 한화생명금융서비스가 단순한 GA를 넘어 'GA 산업의 플랫폼 사업자'로 진화하고 있음을 보여주는 핵심 지표입니다. 플랫폼 비즈니스의 특성상 사용자 수가 늘수록 데이터가 축적되고, 이 데이터가 다시 상품 개발·영업 전략·설계사 교육에 활용되는 선순환이 발생합니다.

셋째, 한화금융그룹 'LIFEPLUS' 통합 브랜드 활용을 통한 종합금융 플랫폼으로의 진화입니다. 한화생명·한화손해보험·한화자산운용·한화저축은행 등 한화금융 계열사와의 교차 판매·교차 추천이 가능하며, 2025년에는 케어닥과의 시니어케어 업무협약 등 보험 판매를 넘어선 토털 라이프 솔루션으로의 확장을 시도하고 있습니다. 고령화 사회 진전과 함께 시니어 대상 통합 금융·헬스케어 서비스의 수요가 증가할 것으로 예상되는 가운데, 한화생명금융서비스가 '설계사를 통한 고객 접점'을 플랫폼으로 활용하여 금융을 넘어선 생활 서비스를 제공하는 방향입니다.

### 차별화: 업계 최초 기록들이 만드는 신뢰 장벽

한화생명금융서비스의 차별화는 정량적 지표로 입증됩니다. 2024년 GA업계 최초로 3대 신용평가사(한국신용평가·한국기업평가·NICE신용평가) 모두로부터 기업신용등급 A+(안정적)을 획득했고, 2025년 3월에는 GA업계 최초로 ISMS-P(정보보호·개인정보보호 관리체계) 인증을 받았습니다. NCSI(국가고객만족도) 보험대리점 부문 업계 최초 1위(2025년), 보험대리점 브랜드평판 1위(2026년 3월)도 기록했습니다. 이러한 '업계 최초' 기록들은 단순한 자랑거리가 아니라, 고객·설계사·투자자 신뢰 구축의 구체적 증거이며, 경쟁 GA들이 쉽게 따라잡을 수 없는 진입장벽으로 작용합니다.

불완전판매비율은 생명보험 0.02%로, 상위 30개 GA 평균 0.077%의 4분의 1 수준에 불과합니다. 이는 한화의 '정도(Integrity)' 가치가 구호가 아니라 실제 영업 현장에서 작동하고 있음을 보여주는 핵심 지표이며, 금감원의 규제 강화 기초 속에서 강력한 경쟁력으로 기능합니다. 또한 설계사 평균 연봉은 2020년 4,221만원에서 2024년 8,612만원으로 2배 이상 증가하여 설계사 유인력도 대폭 강화되었습니다. 설계사 정착률 업계 1위(13월차 기준)와 평균 연봉 8,000만원대는 신규 설계사 유치와 기존 설계사 유지에 강력한 경쟁력으로 작용하며, 수수료 분급제 시행 이후 설계사 이탈 리스크 방어에도 유리합니다.

### 리스크: 모회사 의존도와 유지율이라는 아킬레스건

한화생명금융서비스의 가장 큰 구조적 리스크는 모회사 상품 편향 판매입니다. 국정감사에서 지적된 바에 따르면 초회보험료 기준 한화생명 상품 비중이 97~99%에 달한 시기가 있었고, 이는 "다수 보험사 상품을 비교·판매한다"는 GA의 본래 취지와 괴리된다는 비판을 받았습니다. 회사 측은 "생·손보 전체 매출 기준 한화생명 비중은 약 60%대"라고 반론하며 손해보험은 한화손해보험·삼성화재·DB손해보험 등 다양한 보험사 상품을 판매하고 있다고 설명합니다. 그러나 생명보험 부문에 한정해 보면 모회사 의존도가 매우 높은 것이 사실이며, 금감원인 비교설명 의무 제도 개정을 추진하는 등 규제 압력은 지속될 전망입니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

두 번째 약점은 유지율입니다. 생명보험 13회차 유지율 84.35%는 삼성생명금융서비스(92.25%), 미래에셋금융서비스(93.24%)에 비해 현저히 낮은 수준입니다. 25회차 유지율도 67.27%로 경쟁사(삼성 77.49%, 미래에셋 78.74%) 대비 열위에 있어, 대규모 조직의 질적 관리가 과제로 남아 있습니다. 유지율이 낮다는 것은 판매된 보험계약 중 상당 비율이 1년, 2년 이내에 해지된다는 의미이며, 이는 ①고객 관점에서 '팔 때와 달리 사후관리가 부실하다'는 불만 요인, ②회사 관점에서 'CSM 회수 저하에 따른 수익성 훼손' 요인, ③규제 관점에서 '불완전 판매 유사 행위'로 지목될 수 있는 규제 리스크를 모두 안고 있습니다. 한화생명금융서비스는 2025년 '유지율 개선 전담 조직'을 신설하여 대응하고 있으나, 조직 규모가 크기 때문에 단기간에 극적인 개선을 기대하기는 어렵습니다.

세 번째 리스크는 2027년 시행되는 수수료 분급제입니다. 이 제도는 설계사의 단기 소득 감소로 이어져 이탈 리스크를 높일 수 있으나, 한화생명금융서비스는 설계사 정착률 업계 1위와 평균 연봉 8,000만원대라는 상대적 우위로 대응할 여력을 갖추고 있습니다. 즉, 분급제가 시행되면 소형 GA에서 대형 GA로의 설계사 이동이 가속화될 가능성이 높으며, 이 과정에서 한화생명금융서비스가 오히려 수혜를 볼 수도 있다는 시나리오도 존재합니다.

### 2025~2026년 경영진 교체와 신사업 확장

2025년 7월 한화생명금융서비스의 신임 대표이사로 최승영 대표가 취임했습니다. 1993년 한화생명(구 대한생명) 입사, 30년 이상 보험업 경력의 정통 현장형 리더로, 과거 한화생명 전속 영업조직을 직접 관리하며 설계사들과 깊은 신뢰 관계를 구축해 온 인물입니다. 최 대표는 취임사에서 3대 핵심과제를 제시했는데, ①FP조직 안정적 성장과 생산성 향상, ②고객 중심 조직문화 정착, ③디지털 기반 경쟁력 강화가 그것입니다. 이 세 과제는 앞서 분석한 한화생명금융서비스의 강점(조직 규모·디지털 플랫폼)과 약점(유지율·고객관리)을 정확히 반영한 전략 방향입니다.

모회사 한화생명의 김동원 사장(CGO, 김승연 회장 차남)은 디지털 혁신과 글로벌 사업을 진두지휘하며 금융계 열사 승계 후보로 평가받고 있어, 한화생명금융서비스에 대한 그룹 차원의 전략적 투자 기조가 유지될 것으로 전망됩니다. 김동원 사장이 추진하는 '글로벌·디지털·플랫폼' 전략은 한화생명금융서비스의 오렌지트리 플랫폼 확대 및 4개 GA 군단 체제와 직결되어 있으며, 향후 한화금융그룹의 핵심 성장축으로서 한화생명금융서비스의 위상은 더욱 강화될 것으로 예상됩니다.

또한 신사업 확장 측면에서 법인영업(피플라이프 기반) 강화, 시니어 금융·헬스케어(케어닥 협업), 디지털 기반 마이크로 보험 등 여러 영역에서의 시도가 진행되고 있습니다. 이는 한화생명금융서비스가 전통적 GA의 역할을 넘어 '종합 금융 플랫폼'으로 진화하고 있음을 보여주는 시그널입니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

한화생명금융서비스는 "빠르게 성장하는 1위 기업"이라는 매력과 "유지율·모회사 의존도"라는 과제를 동시에 갖고 있는 회사입니다. 면접에서 회사의 강점만 나열하기보다, 유지율 개선이나 상품 다양화와 같은 과제를 인식하고 자신의 역할로 연결할 수 있는 관점을 보여주는 것이 효과적입니다. 예를 들어 "데이터 분석 경험을 활용해 유지율 개선 전담 조직에서 기여하고 싶다", "마케팅 기획 경험을 활용해 손보 상품 판매 확대에 기여하고 싶다" 같은 구체적 기여 포인트를 제시하면 단순한 '회사 팬'이 아닌 '문제 해결자'로 인식될 수 있습니다. 또한 2025년 최승영 대표 체제에서 강조되는 'FP 생산성 향상'과 '디지털 경쟁력 강화'라는 방향성과 자신의 역량을 연결하여 설명할 수 있다면, 가장 최신의 경영 방향을 이해하는 지원자로 평가받을 수 있습니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

### 4장. 한화생명금융서비스가 원하는 인재의 실체

#### 한화그룹 3대 핵심가치: 도전·헌신·정도

한화그룹은 '신용(信用)과 의리(義理)'라는 한화정신을 바탕으로 3대 핵심가치를 인재상으로 제시합니다. 첫째는 '도전(Challenge)'입니다. 기존의 틀에 안주하지 않고 변화와 혁신을 통해 최고를 추구하는 자세를 의미하며, 한화그룹이 1952년 창립 이래 화약·방산에서 시작하여 금융·화학·에너지·방산 등으로 끊임없이 사업 영역을 확장해 온 역사에 뿌리를 두고 있습니다. 둘째는 '헌신(Dedication)'입니다. 회사·고객·동료와의 인연을 소중히 여기고 큰 목표를 위해 헌신의 힘을 다하는 태도를 뜻하며, 한화그룹의 오랜 인화(人和) 문화와 직결됩니다. 셋째는 '정도(Integrity)'입니다. 눈앞의 이익에 흔들리지 않고 원칙에 따라 바르고 공정하게 행동하는 품성을 의미하며, 금융업을 영위하는 한화생명·한화생명금융서비스에서는 특히 중요한 가치입니다.

이 세 가지는 추상적 선언이 아니라 한화그룹 전 계열사의 인사평가·승진 기준에 반영되는 실질적 프레임워크입니다. 신입사원 면접에서부터 임원 평가까지 모든 인사 의사결정에서 이 세 가치가 적용되며, 특히 보험 영업 조직에서 '정도'는 불완전판매 방지, 금융소비자보호법 준수와 직결되므로 단순한 윤리 강조를 넘어 비즈니스 리스크 관리의 핵심 역량으로 기능합니다. 한화생명금융서비스의 생명보험 불완전판매비율이 0.02%로 업계 평균의 4분의 1 수준인 것은 '정도'가 회사 전체의 DNA로 작동하고 있음을 보여주는 증거입니다.

지원자 입장에서 이 3대 가치는 단순히 외워져 언급하는 키워드가 아니라, 자신의 경험 속에서 '어떻게 이 가치를 실천해 왔는가'를 구체적 에피소드로 설명할 수 있어야 합니다. '도전'은 안전한 선택을 피하고 어려운 길을 택한 경험, '헌신'은 팀이나 공동체를 위해 개인적 희생을 감수한 경험, '정도'는 지름길을 포기하고 원칙을 지킨 경험으로 각각 구체화됩니다.

#### 한화생명금융서비스의 공식 인재상과 채용 메시지

2026년 신입사원 채용공고에서 한화생명금융서비스가 명시한 인재상은 두 가지입니다. 첫째, "사람에 대한 이해와 배려를 바탕으로 긍정적인 마인드를 가지신 분"입니다. 이는 영업조직 특유의 대인 관계 중심 업무 특성을 반영한 것으로, 3만 5,000명의 FP와 지점장들을 대상으로 일하는 만큼 사람에 대한 깊은 이해와 공감 능력이 필수적이라는 메시지입니다. 둘째, "문제해결에 대한 열정을 가지신 분"입니다. 영업마케팅은 매 분기 새로운 캠페인·전략을 수립하고 성과를 만들어야 하는 직무이므로, 주어진 매뉴얼을 따르는 것이 아니라 스스로 문제를 정의하고 해결책을 찾아내는 적극성이 요구됩니다.

우대사항을 보면 회사의 기대가 더욱 구체적으로 드러납니다. ①대면 업무에 거부감이 없고 고객과 직접 소통한 경험, ②어려움을 전략적으로 해결해 본 경험, ③보험·재무·금융 관련 경험이나 지식의 세 가지입니다. 첫 번째 항목이 특히 중요한데, '대면 업무에 거부감이 없다'는 것은 단순한 성격 특성이 아니라 이 회사의 업무 본질과 직결됩니다. 본사 영업마케팅 Staff도 결국 현장 FP·지점장·고객과 수시로 대면해야 하며, 궁극적으로 지점장으로 발탁될 경우 매일 수십 명의 FP를 직접 관리해야 하기 때문입니다.

채용 슬로건 "누구보다 빠른 지점장의 기회를 원하는 리더형 인재"에서 알 수 있듯, 이 회사가 원하는 것은 본사에만 머무르는 분석가가 아니라 현장으로 나아가 조직을 이끌 '미래의 지점장·사업본부장'입니다. 이는 다른 금융회사와의 결정적 차이점입니다. 은행·증권사의 본사 마케팅 직무는 본사 내에서 커리어를 쌓는 경우가 많지만, 한화생명금융서비스의 영업마케팅은 본사 Staff → 지점장 → 지역단장 → 사업본부장으로 이어지는 '현장 리더 육성' 트랙이 명확히 설계되어 있습니다.

#### 영업조직 특유의 성과지향 현장 중심 문화

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

한화생명금융서비스의 조직문화는 보험 영업조직 특유의 성과 지향성과 현장 중심 사고가 지배적입니다. 회사는 스스로를 "각자만의 방식으로 기획하고 실행하여 결과를 만드는 주도적인 일 문화"를 지향한다고 설명합니다. 이는 톱다운 방식의 명령 체계보다는 '각자가 자기 조직의 CEO'처럼 주도적으로 일하는 문화를 추구한다는 의미이며, 지점장·지역단장으로 올라갈수록 이 자율성은 커집니다. 성과형 보상 구조로 실적에 따라 연봉 상한선이 거의 없으며, 특히 지점장·지역단장 레벨에서는 성과 차이에 따라 수억 원 단위의 연봉 차이가 발생하기도 합니다.

본사 임직원 평균 연봉은 약 7,265만원, 신입 초봉 약 5,158만원 수준으로 알려져 있으며, 이는 GA 업계에서 최상위권입니다. 복지 제도도 잘 갖춰져 있어 체력단련휴가 5일, 한화·소노 리조트 휴양시설, Remote Work Place(양양 브리드호텔), 자녀 학자금 지원, 의료비 지원, 장기근속 포상 등이 제공됩니다. 또한 한화그룹 계열사 임직원에게 공통적으로 제공되는 복지 혜택(한화호텔앤리조트 할인, 한화이글스 관람 등)도 적용됩니다.

다만 영업조직의 특성상 성과 압박은 상당합니다. 매월·매분기 KPI가 명확히 설정되고, FP 조직의 실적이 본사 Staff의 평가에 직결되기 때문에, 분석·기획만 잘해서는 성과를 내기 어렵고 현장과의 끊임없는 소통을 통해 실행으로 연결해야 합니다. 이는 도전적이지만 동시에 성장 속도가 빠른 환경이며, 지원자가 이 '성과 지향 현장 중심' 문화에 적합한 성향인지 스스로 점검해 볼 필요가 있습니다.

### 보험 영업마케팅이 요구하는 6대 인재 특성

GA 본사 영업마케팅 직무가 선호하는 인재 특성은 업계 공통적으로 다음 6가지로 정리됩니다.

첫째, '고객지향(Customer Orientation)'입니다. 고객의 니즈를 기준으로 의사결정하고 지속적으로 모니터링·피드백하는 역량이며, 단순히 '고객이 원하는 것을 들어준다'가 아니라 '고객이 말하지 않은 잠재 니즈까지 파악해 대응한다'는 적극적 자세를 포함합니다.

둘째, '관계구축력(Relationship Building)'입니다. FP·지점장·고객·제휴사 담당자 등 다양한 이해관계자와의 대면 소통에서 인간적 유대를 형성하는 능력으로, 특히 한화생명금융서비스처럼 현장 조직이 큰 회사에서는 이 역량이 성과의 절반 이상을 결정합니다.

셋째, '숫자 감각(Data Fluency)'입니다. 초회보험료·유지율·설계사 생산성·캠페인 ROI 등 데이터 기반으로 성과를 분석하고 의사결정하는 역량이며, 엑셀·SQL·BI 툴 활용 능력부터 숫자를 '읽고 해석하는' 비즈니스 감각까지 포함합니다.

넷째, '회복탄력성(Resilience)'입니다. 영업 실적 변동이나 거절 상황에서 좌절하지 않고 교훈을 얻어 재도전하는 심리적 내성이며, 보험업 특성상 매일 '거절'과 마주해야 하는 환경에서 지속적으로 성과를 내려면 이 역량이 필수적입니다.

다섯째, '장기적 관점(Long-term Perspective)'입니다. IFRS17 하에서 CSM 기반 수익 구조를 이해하고 계약 유지율을 장기적으로 관리하는 시야이며, 단기 실적에만 매몰되지 않고 3~5년 후의 고객 관계와 조직 성장을 함께 고려하는 사고방식을 뜻합니다.

여섯째, '윤리의식(Integrity)'입니다. 불완전판매 방지, 금융소비자보호법 준수, 개인정보 보호 등 정도 경영의 실천력이며, 한화의 3대 가치 중 '정도'와 직결됩니다. 금융업에서 한 번의 윤리 위반이 조직 전체의 신뢰를 무너뜨릴 수 있기 때문에, 이 역량은 단순한 '착한 사람'의 덕목이 아니라 '프로페셔널의 필수 조건'으로 인식됩니다.

### 본사 영업마케팅 Staff와 현장 설계사의 근본적 차이

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

지원자가 가장 혼동하기 쉬운 부분이 '본사 영업마케팅 Staff'와 '현장 설계사(FP)'의 차이입니다. 이 둘은 같은 '영업' 분야이지만 역할·역량·보상 구조가 근본적으로 다릅니다.

본사 영업마케팅 Staff는 영업전략 수립·기획, FP 관리·교육·육성, 성과 분석을 담당하는 기획형·관리형 포지션입니다. 핵심 역량은 기획력, 데이터 분석, 리더십, 조직관리이며, 고정급과 성과급이 결합된 임금 체계입니다. 커리어패스는 Staff → 지점장 → 지역단장 → 사업본부장으로 이어지며, 본사에서 직무 경험을 쌓은 후 현장으로 이동하여 리더 역할을 맡는 구조입니다. 한화생명금융서비스 신입 공채로 입사하는 영업마케팅 직무는 바로 이 Staff 포지션입니다.

반면 현장 설계사(FP)는 고객 대면 상담과 보험 판매를 직접 수행하는 영업 전문가로, 핵심 역량은 영업력, 고객 관계 관리, 상품 지식이며, 수수료 기반 보상 체계입니다. FP는 공채가 아니라 별도 리크루팅을 통해 위촉계약으로 합류하며, 본사 정규직과는 법적 지위가 다릅니다.

따라서 신입사원 채용에서 영업마케팅 직무로 입사하면 본사 Staff로 시작하지만, 궁극적으로는 현장 지점장으로 발탁되어 설계사 조직을 이끄는 것이 목표입니다. 이 트랙을 제대로 이해하지 못한 채 '본사 마케팅 전문가'가 되고 싶다는 동기로 지원하면, 면접에서 회사와의 핏(fit) 부족이 드러날 수 있습니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

한화생명금융서비스의 인재상에서 가장 강조되는 것은 '현장에서 사람과 함께 성과를 만드는 리더'입니다. 자기 소개서와 면접에서는 대면 소통 경험, 팀을 이끌고 성과를 도출한 경험, 어려운 상황을 전략적으로 극복한 경험을 구체적 수치와 함께 제시하는 것이 핵심입니다. 예를 들어 학회·동아리·프로젝트 팀에서 리더로 활동하며 갈등을 해결하고 성과를 만든 경험, 아르바이트·인턴에서 고객을 직접 응대하며 문제를 해결한 경험, 개인 프로젝트에서 데이터를 분석하여 인사이트를 도출한 경험 등이 활용 가능한 소재입니다.

'정도(Integrity)' 가치는 불완전판매율 0.02%라는 업계 최저 수치와 연결하여 회사의 핵심 경쟁력으로 인식하고 있음을 보여주면 효과적입니다. 또한 '빠른 지점장 발탁'이라는 커리어패스에 대한 매력을 솔직하게 언급하되, 단순히 '빨리 올라가고 싶다'가 아니라 '현장에서 더 많은 책임을 지고 더 큰 영향력을 발휘하고 싶다'는 관점으로 표현하는 것이 좋습니다.

## 5장. 영업마케팅 직무, 숫자로 말하고 현장에서 실행하는 전략가의 역할

### 하루·한 달·1년 단위의 업무 리듬

GA 본사 영업마케팅 직무의 업무는 시간 단위별로 뚜렷한 리듬을 갖습니다.

하루 단위에서는 FP의 일일 영업활동 모니터링이 기본 업무입니다. 당일 신계약·해지·부활 실적을 집계하여 본사 경영진에 보고하고, 이상 징후(갑작스러운 실적 급락, 특정 지점의 민원 증가 등)가 감지되면 즉시 해당 지점과 소통합니다. FP 현장 동행활동도 중요한 일상 업무로, 본사 Staff가 현장의 실제 영업 환경을 직접 경험하며 FP들과의 신뢰를 쌓고 현장의 목소리를 정책에 반영합니다. 오픈지트리 플랫폼을 통한 계약 데이터 확인, 본사 공지사항과 제휴 보험사 상품 업데이트 전파, FP로부터의 문의 대응 등도 하루 일과의 중요한 부분을 차지합니다.

월 단위에서는 초회보험료·신계약 건수·유지율 등 월간 영업실적 분석이 핵심 업무입니다. FP별, 지점별, 지역별로 목표 대비 실적을 비교 분석하고, 하위권 지점·FP에 대한 코칭 계획을 수립합니다. 월간 영업전략 회의(지점

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

장·지역단 회의)를 기획·운영하며, 프로모션 운영 및 성과 측정, 신상품 교육 세션 기획·실시도 월 단위의 주요 업무입니다. 특히 보험사에서 신상품이 출시되는 시점에는 FP 대상 교육자료 제작, 세일즈 스크립트 배포, 우수 사례 발굴·전파 등의 업무가 집중됩니다.

연간 단위에서는 사업계획 수립이 가장 큰 이벤트입니다. 매출목표·채널전략·신시장 개척 전략을 설계하며, 본사 경영진과의 여러 차례 논의를 거쳐 최종 확정됩니다. 분기별 영업 캠페인 사이클 운영, FP 교육 프로그램 연간 커리큘럼 수립, 기관장 평가기준 관리 및 결과 산출, 대리점별·지점별·설계사별 성과 분석 및 대응 전략 수립 등이 연간 업무의 핵심입니다. 또한 연말에는 다음 해의 시장 전망, 규제 변화, 경쟁사 동향을 종합한 '연간 영업전략 보고서'를 작성하여 이사회·경영진에 보고합니다.

### 7대 세부 기능: 영업기획에서 디지털마케팅까지

영업마케팅 직무는 '영업기획'을 중심으로 7개 세부 기능으로 분화됩니다.

영업기획은 직무의 중추입니다. 경영방침 기반 GA채널 손익시현과 규모성장 전략을 수립하고 연간·분기 사업계획을 설계하며, 매출·영업이익·설계사 수·생산성 등 핵심 KPI의 목표 설정과 진도 관리를 담당합니다. 영업기획 담당자는 경영진과 현장을 연결하는 '브리지' 역할을 수행하며, 회사 전체의 전략 방향을 숫자와 행동으로 번역하는 역량이 요구됩니다.

영업지원은 FP 가입서류 처리, 보험료 산출, 사무실 임차 지원 등 현장 운영의 백본(backbone)입니다. 눈에 띄지 않지만 조직이 원활하게 돌아가기 위해 필수적인 기능이며, 운영 효율 개선과 FP 만족도에 직접 기여합니다.

마케팅전략은 시장·경쟁사 분석, 판매촉진 기획, 프로모션 전개를 담당합니다. 시장 환경이 빠르게 변하는 보험업에서 경쟁사의 신상품·수수료 정책·프로모션을 실시간으로 파악하고 대응 전략을 수립하는 것이 핵심입니다.

상품마케팅은 제휴 보험사 상품 교육자료를 개발하고 우수 사례를 발굴·전파하는 기능입니다. FP가 효과적으로 상품을 설명하고 판매할 수 있도록 돕는 '세일즈 인에이블먼트(Sales Enablement)' 역할이며, 상품 지식과 설득 커뮤니케이션 능력이 동시에 요구됩니다.

채널마케팅은 제휴 가능 보험대리점을 공략하고 기존 제휴 대리점의 생산성을 개선하는 기능입니다. 외부 GA나 전환법인과의 제휴 협상, 오렌지트리 플랫폼 사용자 확대 등이 주요 업무이며, 한화생명금융서비스의 플랫폼 전략과 직결됩니다.

CRM(Customer Relationship Management)은 지점 보유 고객 관리, 계약유지율 관리, 고객 DB 분석·세분화를 수행합니다. 유지율 개선이라는 회사의 핵심 과제와 직결되는 기능으로, 데이터 분석 역량이 특히 중요합니다.

디지털마케팅은 오렌지트리 플랫폼 운영, 생·손보 통합 보장분석·상품추천 시스템 고도화, DB 기반 판매전략을 추진합니다. 한화생명금융서비스가 'GA 플랫폼 사업자'로 진화하는 과정에서 가장 전략적으로 중요한 기능 중 하나이며, IT·데이터·UX 역량이 요구됩니다.

### 이해관계자 맵: 본사-현장-모회사-제휴사의 다층 구조

영업마케팅 직무의 이해관계자는 복잡한 다층 구조를 형성합니다.

내부 이해관계자로는 본사 상품부서(상품 기획·요율 산출·보장분석), 지역본부·지역단(권역별 영업 총괄, 통상 수도권·영남권·호남권·중부권 등으로 구분), 지점·지점장(FP 관리·일선 영업 총괄), 약 2만 명의 본체 FP, 그리고 피플라이프·IFC그룹·한화라이프의 자회사 FP들과 긴밀히 협업합니다. 본사 내부에서도 경영기획, 리스크관리,

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

법무·컴플라이언스, 인사, IT 등 다양한 부서와 교차 업무가 발생합니다.

외부 이해관계자로는 한화생명 본사(상품 공급·브랜드 가이드라인·CSM 관리), 한화손보·삼성화재·현대해상·DB손보·KB손보 등 제휴 보험사, 마케팅 에이전시(판촉자료·광고 실행), 디지털 플랫폼사(영업시스템 연계), 그리고 금융감독원·생명보험협회·손해보험협회·보험연구원 등 규제·자율규제 기관이 핵심 외부 이해관계자입니다.

이 직무의 고유한 복잡성은 본사의 전략적 방향성을 현장의 3만 5,000명 설계사 조직에 효과적으로 전달하고 실행으로 연결해야 한다는 점에 있습니다. 본사에서 아무리 좋은 전략을 수립해도 현장에서 실행되지 않으면 성과가 나오지 않으며, 반대로 현장에서 아무리 열심히 뛰어도 본사의 전략이 잘못되면 방향성을 잃습니다. 영업마케팅 직무는 이 두 세계를 연결하는 '번역가' 역할을 수행해야 하며, 그래서 이 직무의 성공 요인으로 '본사의 언어와 현장의 언어를 모두 이해하는 능력'이 꼽힙니다.

### 필수 역량: 데이터와 대인관계의 양손잡이

영업마케팅 직무에 필요한 역량은 크게 6가지로 구분됩니다.

데이터 분석 역량은 기본입니다. 엑셀(피벗 테이블·VLOOKUP·INDEX·MATCH·매크로·파워쿼리), SQL(계약·수수료·FP DB 조회), BI 툴(Tableau, Power BI, Qlik 등)을 활용한 정량적 의사결정 능력이 필요합니다. 최근에는 Python 기반 데이터 분석, 머신러닝을 활용한 이탈 예측 모델 등 고급 분석 역량도 점점 중요해지고 있습니다.

마케팅 기획 역량은 영업 캠페인 설계, 프로모션 기획, 시장·경쟁사 분석, 상품 포지셔닝, 타겟 고객 세그멘테이션 등을 포함합니다. 마케팅 프레임워크(4P, STP, SWOT 등)에 대한 이해와 함께, 실제 캠페인 ROI를 산출하고 개선점을 도출하는 실전 역량이 요구됩니다.

기획서 작성 역량은 사업계획서, 영업전략 보고서, 성과 분석 리포트, 경영진 보고자료를 논리적으로 구조화하는 능력입니다. '1페이지 요약 보고서'부터 '30페이지 전략 보고서'까지 상황에 맞는 문서 형태를 선택하고 작성하는 역량이 필요합니다.

프레젠테이션 역량은 FP 대상 상품 교육, 경영진 보고, 제휴사 제안 발표, 외부 컨퍼런스 발표 등 다양한 청중 앞에서 설득력 있게 전달하는 능력입니다. PPT 디자인 역량, 스토리텔링 능력, 무대 장악력 등이 포함됩니다.

보험 상품 이해는 종신·CI(치명적 질병)·연금·저축·건강·실손 등 생명보험 상품 구조, 장기·일반 손해보험 기본 개념, IFRS17·금융소비자보호법·보험업법·개인정보보호법 등 관련 법규 기초 지식을 포함합니다. 이는 입사 후 교육을 통해 습득할 수 있으나, 지원 단계에서 어느 정도의 기초 지식을 갖추고 있으면 강점이 됩니다.

대인 역량은 FP 코칭·동기부여, 지점 리더십, 대면 커뮤니케이션으로 이 직무의 가장 본질적인 역량입니다. 지점장 레벨로 올라갈수록 이 역량의 비중이 커지며, 데이터·기획 역량이 뛰어나도 대인 역량이 부족하면 현장 리더로 성장하기 어렵습니다.

### 핵심 KPI 5가지와 그 의미

영업마케팅 직무의 성과는 5가지 핵심 KPI로 측정됩니다.

첫째, 초회보험료(FYP, First Year Premium)입니다. 신규 계약 첫 회 보험료 합계로, GA 매출의 핵심 지표이자 모집수수료 산정의 기반입니다. FYP가 높다는 것은 신규 고객 확보가 활발하다는 의미이며, 회사의 외형 성장을 직접적으로 반영합니다.

둘째, 13회차 유지율입니다. 계약 체결 1년 후 존속률로, 판매 품질과 초기 사후관리의 건전성을 보여줍니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

2025년 GA업계 평균은 생보 86.8%이며, 한화생명금융서비스는 84.35%로 평균 이하입니다. 이 지표가 낮으면 불안전판매 의심, CSM 회수 저하, 규제 리스크가 발생합니다.

셋째, 25회차 유지율입니다. 계약 체결 2년 후 존속률로, 소비자의 상품 이해도와 보장 적합성까지 드러내는 실질적 품질 기준이며, IFRS17 하 CSM 산출에 직결됩니다. 13회차는 '판매 시점의 적정성'을 보여주고, 25회차는 '장기 지속 가능성'을 보여주는 지표로, 두 지표를 함께 봐야 정확한 품질 평가가 가능합니다.

넷째, 설계사 생산성입니다. 재적 인당 신계약 건수(GA 평균 생보 1.8건, 손보 2.4건)와 인당 수수료(GA 평균 생·손보 합산 604만원)로 측정됩니다. 생산성이 높다는 것은 같은 인력으로 더 많은 매출을 낸다는 의미이며, 비용 효율성과 직결됩니다. 한화생명금융서비스는 대규모 조직이지만 인당 생산성에서는 상대적으로 약점이 있어, 생산성 개선이 회사의 핵심 과제입니다.

다섯째, 캠페인 ROI(Return on Investment)입니다. 프로모션·시책 비용 대비 초회보험료 증가 효과로, 마케팅 투자의 효율성을 나타냅니다. 영업마케팅 직무 담당자의 기획 역량이 가장 직접적으로 평가되는 지표이며, ROI가 지속적으로 높은 캠페인을 설계할 수 있는 담당자는 빠른 승진이 가능합니다.

### 가상 워크플로우: 분기 영업 캠페인의 전체 사이클

영업마케팅 직무의 실제 업무 흐름을 분기 영업 캠페인 기준으로 재구성하면 4단계로 전개됩니다.

1단계 기획 단계(분기 시작 1개월 전)에서는 전분기 실적 분석이 첫 과제입니다. 초회보험료 달성률, 유지율 추이, 설계사 생산성 변화를 지점별·상품별·연령대별로 세분화하여 분석하고, 성과가 좋았던 요인과 미흡했던 요인을 도출합니다. 이어 시장 환경 분석을 수행하는데, 경쟁 GA의 동향, 제후 보험사의 신상품 출시 일정, 금감원 규제 변화, 금리·경제 동향 등을 종합합니다. 이 분석을 바탕으로 캠페인 컨셉을 수립합니다. 타겟 상품군(예: 종신보험 중심 vs 건강보험 중심)과 타겟 FP 그룹(예: 신인 FP 육성 vs 베테랑 FP 동기부여)을 선정하고, 프로모션을 설계합니다. 시책 수수료 수준, FP 인센티브(해외여행·상품권 등), 경영진 시상식 등의 요소를 조합하여 매력적인 캠페인 패키지를 만들고, 예산 편성 후 경영진 승인을 받습니다.

2단계 준비 단계(분기 시작 2주 전)에서는 실행을 위한 준비 작업이 집중됩니다. 판촉자료(세일즈 키트, 브로슈어, 영상 콘텐츠) 기획·제작, FP 교육 세션 기획, 오픈트립 플랫폼에 캠페인 정보 업로드, 지역본부·지점장 킥오프 미팅 개최 등이 진행됩니다. 이 단계에서 중요한 것은 현장의 이해와 공감을 얻는 것이며, 본사가 일방적으로 기획한 캠페인이 아니라 현장과 함께 만들어가는 캠페인이라는 인식을 심어주는 것이 실행 성공의 열쇠입니다.

3단계 실행 단계(분기 3개월)에서는 주간 실적 모니터링이 핵심입니다. 매주 초회보험료·신계약 건수·지점별 진도율을 확인하고, 목표 대비 진도가 낮은 지점에 대한 긴급 대응책을 실행합니다. FP 현장 동행활동 및 코칭, 중간 점검 회의(월 1회), 우수 FP 사례 발굴·전파 등의 업무가 지속되며, 필요시 프로모션 조건을 일부 조정하거나 추가 시책을 발동하기도 합니다.

4단계 성과 분석 단계(분기 종료 후 2주)에서는 KPI 대비 달성률 분석, 캠페인 ROI 산출, 설계사 생산성 변화 분석, 개선점 도출 및 차기 전략 수립, 경영진 보고가 이루어집니다. 이 분석 결과는 다음 분기 캠페인 설계의 출발점이 되며, 우수 사례는 전사 공유를 통해 조직 학습 자산으로 축적됩니다.

이러한 4단계 사이클을 매 분기 반복하면서 영업마케팅 담당자는 '기획 → 실행 → 분석 → 개선'의 전략적 사고 역량을 지속적으로 체득하게 됩니다. 이 경험이 축적되면 자연스럽게 지점장으로 발탁되어 자기 지점의 영업 전략을 수립하고 실행하는 리더로 성장할 수 있는 기반이 됩니다.

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

### 지원 전략 관점의 시사점

영업마케팅 직무에서 가장 중요한 것은 '전략을 수립하는 기획력'과 '현장에서 실행하는 실행력'의 균형입니다. 면접에서는 데이터를 분석하여 인사이트를 도출한 경험(숫자 감각)과 그것을 사람들에게 설득하여 실행으로 연결한 경험(대인 역량)을 함께 보여주는 것이 효과적입니다. 예를 들어 "동아리 행사 기획에서 참가자 데이터를 분석해 콘텐츠를 재설계했고, 팀원들을 설득하여 실행한 결과 참가자 수가 2배 증가했다"와 같은 에피소드는 두 역량을 동시에 보여줄 수 있습니다.

특히 '초회보험료, 13회차 유지율, 25회차 유지율, 설계사 생산성, 캠페인 ROI'라는 KPI 용어를 자연스럽게 사용하면서 각 지표의 의미를 설명할 수 있다면, 직무 이해도에서 뚜렷한 차별화가 가능합니다. 이는 단순한 용어 암기가 아니라 'GA 비즈니스가 어떻게 돈을 벌고 어떻게 평가받는지'에 대한 구조적 이해를 보여주는 것이며, 면접관에게 '이 지원자는 입사 후 바로 업무에 적응할 수 있겠다'는 신뢰를 줍니다.

또한 '빠른 지점장 발탁' 트랙에 대한 자신의 각오와 준비를 구체적으로 설명할 수 있어야 합니다. 단순히 '도전하고 싶다'가 아니라 '대학 시절 OO 경험을 통해 사람을 이끄는 법을 배웠고, 입사 후 2~3년 내에 본사 Staff로서 데이터-기획 역량을 쌓은 뒤 지점장에 도전하고 싶다'는 식의 단계적 로드맵을 제시하면, 회사가 원하는 '미래의 리더'상과 정확히 부합하는 지원자로 인식될 수 있습니다.

### 참고 레퍼런스 (References)

1. Mordor Intelligence — 한국 생손보 시장 전망 — <https://www.mordorintelligence.kr/industry-reports/life-non-life-insurance-market-in-south-korea>
2. PwC — 삼일회계법인 — 보험산업 성장전략 리포트 — [https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry-focus/samilpwc\\_insurance-growth-strategy.pdf](https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry-focus/samilpwc_insurance-growth-strategy.pdf)
3. KDI — 경제정보센터 — IFRS17 GA 영향 분석 — <https://eiec.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=264248>
4. 금융위원회 — 보험비교추천서비스 혁신금융사업자 지정 — <https://www.fsc.go.kr/no010101/82547>
5. 금융위원회 — 판매수수료 개편안 — <https://www.fsc.go.kr/no010101/84721>
6. 서울경제 — 금감원 GA 5대 체크리스트 배포 — <https://www.sedaily.com/NewsView/2GRD73H02V>
7. 헤럴드경제 — 금감원 GA 내부통제 실태평가 결과 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10519334>
8. 아주경제 — 2026 보험감독 방향 — <https://www.ajunews.com/view/20251126171556600>
9. FETV — 한화생명금융서비스 재판분리 5주년 분석 — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=210716>
10. FETV — 미래에셋금융서비스 실적 분석 — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=210718>

## 심층 분석 보고서: 한화생명금융서비스-영업마케팅

11. 보험저널 — 2025 하반기 GA 경영공시 분석 — <https://www.insjournal.co.kr/news/articleView.html?idxno=30972>
12. 보험저널 — GA 매출 지형도 — <https://www.insjournal.co.kr/news/articleView.html?idxno=26521>
13. 녹색경제신문 — GA 설계사 수 추이 — <https://www.greened.kr/news/articleView.html?idxno=331436>
14. 이데일리 — GA 시장 동향 — <https://marketin.edaily.co.kr/News/ReadE?newsId=01666246642272568>
15. 네이트뉴스 — GA 설계사 30만명 시대 — <https://news.nate.com/view/20250918n09485>
16. 시사저널e — 보험비교추천서비스 현황 — <https://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=405914>
17. 이코노미 — 토스인슈어런스 성장 분석 — <https://economy.ac/news/2025/01/20250110402>
18. 한국금융신문 — GA시장 M&A 동향 — [https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2024051008592079588a55064dd1\\_18](https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2024051008592079588a55064dd1_18)
19. 중앙이코노미뉴스 — 인카금융서비스 1조 매출 달성 — <https://www.joongangnews.com/news/articleView.html?idxno=501469>
20. 센TV — 금감원 GA 대표 간담회 — <https://www.sentv.co.kr/article/view/sentv202411260085>
21. EBN뉴스 — 수수료 분급제 전망 — <https://m.news.nate.com/view/20260102n01546>
22. 다자비 — GA 수수료 개편 — [https://dazabi.com/insurance\\_magazine/article.php?id=10309](https://dazabi.com/insurance_magazine/article.php?id=10309)
23. 한화인 채용사이트 — 한화그룹 핵심가치 — [https://www.hanwhain.com/web/hanwha/main\\_value/main\\_value.do](https://www.hanwhain.com/web/hanwha/main_value/main_value.do)
24. 한화생명금융서비스 채용사이트 — <https://recruit-hwlifefs.co.kr>
25. 한화생명 채용사이트 — 직무소개 — <https://www.recruit-hanwhalife.com/>
26. 자소설닷컴 — 한화생명금융서비스 채용공고 — <https://jasoseol.com/recruit/103447>
27. G-ENEWS — 생보빅3 수입보험료 — [https://www.g-eneews.com/article/Finance/2024/05/202405311719006539e30fcb1ba8\\_1](https://www.g-eneews.com/article/Finance/2024/05/202405311719006539e30fcb1ba8_1)
28. e국가지표 — 보험산업 통계 — [https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx\\_cd=2440](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx_cd=2440)