

일본 손해보험사의 Lloyd's Market 진출 사례에 관한 연구

류성경*

sk1ryu@gdsu.dongseo.ac.kr

<目次>

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. 서론 | 3.2 자본 제공 등을 통한 간접참여 방식 |
| 2. 로이즈 시장의 특징 및 최근 동향 | 3.2.1 기존 신디케이트에 자본 참여 |
| 2.1 로이즈 시장의 특수성 | 3.2.2 로이즈 내에 「U/W Desk」 운영 |
| 2.2 로이즈 시장의 최근 현황 | 4. 일본 손해보험사의 로이즈 진출 사례 |
| 2.2.1 로이즈 네임의 변화 | 4.1 동경해상일동화재(東京海上日動火災) |
| 2.2.2 최근 로이즈의 인수실적 | 4.1.1 참여 배경 및 현황 |
| 2.2.3 로이즈의 운영 구조 | 4.1.2 로이즈 참여에 따른 효과 |
| 3. 로이즈 시장의 사업모델 유형 | 4.2 미츠이스미토모해상(三井住友海上) |
| 3.1 신디케이트 설립을 통한 직접참여 방식 | 4.2.1 참여 배경 및 현황 |
| 3.1.1 Turnkey-type 신디케이트 | 4.2.2 로이즈 참여에 따른 효과 |
| 3.1.2 Fully Aligned 신디케이트 | 5. 시사점 |

主題語: 로이즈 시장(Lloyd's Market), 개인 네임(Individual Name), 법인 회원(Corporate Member), 신디케이트(Syndicate), 인수능력(Capacity)

1. 서론

세계적인 보험전문 조직인 로이즈(Lloyd's)는 1680년경 Edward Lloyd가 런던 템즈 강변의 타워 스트리트(Tower Street)에서 시작한 커피점에서 시작하여 오늘날 인공위성, 허리케인 등 거의 모든 위험을 인수하면서 약 330년 이상을 세계의 보험시장을 주도하여 왔다.

최근 발표된 2014년도 중간결산(2014년 1월 1일~2014년 6월 30일)에서 로이즈는 £16억 7,000만파운드의 이익을 기록하고 있다. 또한 최근 5년간 로이즈 시장의 실적을 살펴보면 2009년 £38억7,000만, 2010년 £21억 9,500만, 2011년 £△5억 1,600만, 2012년 £27억 7,000만,

* 동서대학교 경영학부 부교수

2013년 £32억 500만파운드로 2011년을 제외하고는 매우 양호한 실적을 기록하고 있다.¹⁾ 이러한 최근의 양호한 실적과 Lloyd's Market의 체계적인 관리시스템 등을 고려하면 1988년~1992년의 경영실적 악화로 인해 처했던 사상 최대의 위기에서 완전히 탈피한 것으로 판단된다.²⁾ 이렇듯 Lloyd's Market이 위기에서 회생할 수 있었던 원동력은 약 330년간 축적된 언더라이팅 노하우 및 위험을 통계 등을 바탕으로 강력한 개혁안을 시행했기 때문이라고 판단된다.

로이즈 시장의 언더라이팅 노하우 습득 및 핵심인력 양성 등을 위해 일본의 동경해상일동화재(東京海上日動火災)와 미즈이스미토모해상(三井住友海上)은 로이즈에 투자하여 위험인수에 참여하고 있다. 특히 東京海上日動火災는 국내 시장이 축소되는 상황 하에서, 브랜드 파워와 해외로 부터의 이익 확대, 선진기법의 습득을 위해 2008년 3월 로이즈 핵심 멤버인 「킬른(Kiln)사」를 인수하였다. 또한 2000년 Lloyd's에 진출한 三井住友海上은 2007년 10월 로이즈 사업의 확충과 우수인력 양성을 위해 인력관리회사를 설립하여 운영하고 있다.

한편 국내 손해보험시장의 경쟁격화, 해외 선진보험사와의 무한경쟁, 국내 재보험수지 불균형 개선 등을 위해서는 선진 보험기술의 습득, 핵심인력의 양성 등이 시급한 과제라고 판단된다.³⁾ 이러한 상황 하에서 Lloyd's Market의 경쟁력에 대한 현황 파악, 일본 보험사의 Lloyd's Market 진출 배경 등을 검토하여 국내 손해보험사의 경쟁력 제고를 위한 방안을 검토할 필요성이 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 Lloyd's Market의 특징과 최근 동향, Lloyd's Market의 자본참여 방식과 일본 손해보험사의 로이즈 진출 전략 등에 대해 살펴보고 우리나라 보험업계에 주는 시사점을 제시하고자 한다.⁴⁾ 본 연구는 국내외 문헌 및 외국의 전문가 인터뷰 등을 통해 수행 되었으며, 로이즈 시장의 중요성에도 불구하고 국내에서 로이즈 시장의 자본참여 방식과 진출 사례에 관한 연구는 거의 진행되지 않았다는 점에서 시사하는 바가 클 것으로 사료된다.

본 연구와 관련된 선행연구는 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선 로이즈 시장의 발전과정

- 1) 로이즈의 CEO인 John Nelson은 “ 로이즈의 양호한 실적은 그 대부분이 뛰어난 언더라이팅 전문성, 견고한 관리·감독체제 및 지속적인 개혁에 있다” 고 설명하고 있다.
- 2) 최근 로이즈는 매우 우수한 신용력을 유지하고 있다. S&P는 A+, A.M. Best는 A(Excellent) 등 유수의 신용평가기관 모두 매우 안정적으로 평가하고 있으며, 2014년 6월에 발표된 Fitch Ratings는 AA-로 격상되었다.
- 3) 한국 손해보험업계는 미국과 영국 등 보험선진국과 비교하면 특종보험, 항공보험 등 기업보험부문의 언더라이팅 전문인력 부족 및 위험률 데이터의 축적 미흡, 국제적 신용도·인지도의 부족, 재보험 수지 불균형 현상 등의 문제점을 가지고 있다. 특히 거액의 외화가 국외로 유출되는 재보험수지 역조 현상은 전문성과 신용도 부족이 주요 원인으로 인식되고 있다. 따라서 국내 손해보험회사들은 선진보험사와의 경쟁에 대비하기 위해 전문인력의 양성을 통한 위험관리 분석능력 제고, 해외시장 진출 및 자본의 확충 등을 통한 신용도 제고 및 출수재보험의 근본적인 문제 해결 등을 지속적으로 추진하여야 할 것이다. 일본 보험사들의 사례에서 알 수 있듯이 세계 최고권위의 로이즈 마켓의 진입을 통해 국제적 인지도 증대는 물론이고 로이즈의 축적된 U/W 경험 및 기술 습득, 언더라이팅 및 리스크 관리 전문인력 양성 등을 기대할 수 있을 것이다.
- 4) 본 연구는 류성경(2014)「일본 손해보험사의 Lloyd's Market 진출 전략」『한국경영교육학회 2014년 추계학술대회 발표자료집』, pp.1-13을 토대로 수정 및 보완하여 작성하였다.

및 특징에 대한 주요 문헌에는 Wright, C. & Fayle, C.E.(1928), Flower, R. & Jones, M.W.(1974), Hodgson, G.(1984), 木村榮一(1979, 1989), 南方哲他(1990) 등이 있다. 특히 Wright, C. & Fayle, C.E.(1928)의 연구는 로이즈의 생성과정을 중심으로 검토하고 있으며, 木村榮一(1979)의 문헌은 로이즈의 발달과정뿐만 아니라 세계 보험시장의 발달과정을 심도있게 연구한 귀중한 자료이다. 또한 로이즈의 개인 네임의 변화 과정 및 조직의 특수성, 관리·운영에 대해서는 Gibb, D.E.W.(1957), Cockerell, H.(1984), Bradford, M.(2010), 細田道隆·望月晃(2000), 松岡順(2009), 오태현(2008) 등이 검토하였으며, 杉野文俊(2010)의 연구는 신생 로이즈의 최근 업적과 기업 지배구조를 중심으로 분석하고 있다.

다음으로 1988년에서 1992년에 발생했던 사상 최대의 위기에 대한 원인 및 재건책 등에 대한 연구로는 Lloyd's of London(1992b), Adam Raphael(1994), 酒井本子(1993), 堀越範彰(1993), Lloyd's of London(1992a), Lloyd's of London(1993), John C. Bithell·千歳雄一郎(1993), 南方哲他(1993) 등이 존재한다.

이상에서 살펴본 로이즈 마켓에 관한 연구는 로이즈의 생성과 발달에 대한 검토, 무한책임의 개인 네임(Name)을 중심으로 운영되던 상황에서의 연구, 그리고 로이즈가 사상 최대의 위기에서 탈피하기 위한 개혁과정 등에 관한 연구가 영국과 일본 등 외국에서 일부 수행되었다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 새로운 로이즈의 현황과 특수성, 일본 손보사의 진출 사례 등을 소개함으로써 국내 손해보험업계에 많은 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

2. 로이즈 시장의 특징 및 최근 동향

2.1 로이즈 시장의 특수성⁵⁾

로이즈는 1680년경 Edward Lloyd가 런던 템즈강변의 타워 스트리트(Tower Street)에서 시작한 조그마한 커피점(Lloyd's Coffee House)에서 시작하여 오늘날 세계 최고의 보험시장으로 성장하였다. 로이즈 커피점은 1691년 롬바드 스트리트(Lombard Street)로 확장 이전 후 1785년까지 영업을 계속하였으나 1710년대부터 도박보험이 성행하기 시작하여 18세기 전기간에 걸쳐 로이즈 커피하우스를 무대로 성행함에 따라 로이즈 커피하우스의 명성이 타락하기에 이르렀다.

5) 로이즈 시장의 특징과 최근 동향은 류성경(2008)「로이즈시장의 운영 현황과 전망」『한국경영교육학회 2008년 추계학술대회 발표자료집』, pp.326-331, 류성경(2012)「Lloyd's Market의 위기관리시스템에 관한 연구」『한국경영교육학회 2012년 춘계학술대회 발표자료집』, pp.57-66를 참조

이에 따라 1769년 진정한 보험을 인수하고자 하는 개인보험업자와 브로커들이Pope's Head Alley에 New Lloyd's Coffee House를 오픈하여 순수한 보험거래만을 추구함으로써 점차적으로 신로이즈의 우월성이 대두되기 시작하였다. 그리고 1771년에는 79인의 상인, 보험업자 및 브로커들은 각각 £100파운드씩 각출하여 1774년에 로이즈의 아버지로 불리는 Angerstein의 노력으로 왕립거래소(Royal Exchange)내에 방을 2개 빌림으로서 현대의 로이즈가 본격적으로 시작되었다.

그 후 1800년대에 들어 로이즈는 발전을 거듭하였고, 법적 근거의 확립을 위해 1871년에 국회제정법인 「로이즈법」(Lloyd's Act)을 제정함으로써 「로이즈 조합」(Coporation of Lloyd,s)이라는 일종의 특권을 가지는 조합으로서 법인성격을 띄게 되었다. 그리고 1882년부터 화재보험의 인수를 시작으로 이익보험, 재보험, 도난보험, 자동차보험 등의 손해보험분야를 개척하고, 1890년대부터 미국과의 관계를 강화하여 1906년 San Francisco 대지진을 계기로 미국에서의 두터운 신용을 획득하였다. 이를 계기로 1968년부터 1987년까지 20년간 연속해서 흑자를 기록하는 등 사상 최대의 호황기를 맞이하였다. 특히 사상 최대의 흑자를 기록한 1986년을 전후해서 개인네임(Name) 및 인수능력(Capacity)의 급증 등으로 1988년에는 개인네임 수 32,000명, 인수능력 £110억파운드를 기록하였다.

이후 1988년~1992년에 걸쳐 로이즈는 과거 인수한 재보험계약 중 석면(Asbestos)배상책임 관련 소송 및 언더라이터가 투자자(개인 멤버)들에게 충분한 사전 안내 없이 부주의하게 거대 자연재해 손실에 노출시킨 경위에 따른 소송이 연쇄적으로 발생하였다. 이로 인해 거액의 보험금 지급 및 파산자 발생에 따른 멤버의 시장 탈퇴로 심각한 자본 부족에 직면하는 등 사상 최대의 경영악화를 경험한 로이즈는 최근 20년간 다양한 변혁을 거쳐 재건에 박차를 가하고 있다.⁶⁾ 주요 변혁안 중 가장 핵심적인 것으로는 우선 자본 부족을 타개하기 위해 300년 이상 유지해 오던 무한책임의 개인 멤버제도를 포기하고 '법인' 멤버의 신규 도입('94년) 및 개인 멤버의 유한 책임화('05년)를 시행하였다는 것이다. 그리고 효율적인 시장관리를 위해 회계방식제도와 감독체계를 개편하였고, 시장 확대를 위해 로이즈 브로커에게만 한정되던 보험중개를 일반 브로커에게도 개방하였다는 것 등이다.

2.2 로이즈 시장의 최근 현황

2.2.1 로이즈 네임의 변화

약 330년의 역사를 자랑하는 로이즈라는 보험거래 장소에서 위험을 인수하고 있는 것은

6) 로이즈 시장의 개혁 동향에 대해서는 류성경(2012)「Lloyd's Market의 위기관리시스템에 관한 연구」『한국 경영교육학회 2012년 춘계학술대회 발표집』, pp.57-66를 참조.

어디까지나 네임 또는 로이즈 언더라이터로 불리는 개인네임과 법인보험업자(네임)이지, 법인인 「로이즈 조합」도 아니며, Society of Lloyd's도 아니다. 즉 보험은 로이즈에서 개개의 네임과 계약할 뿐이지 로이즈와 계약하는 것이 아니다.

1880년까지는 개인네임 각자가 위험을 인수하고 보험증권에 자신의 이름을 서명하였지만, 오늘날은 각자 인수하는 보험종류에 따라 대다수의 네임은 복수의 신디케이트에 소속해 있다. 각 신디케이트마다 인수성적이 크게 다르므로 복수의 신디케이트에 속하는 것에 의해 자신의 위험을 분산하고 있는 것이다. 1980년 이후 개인네임 수는 순조롭게 증가해서 1987년에 처음으로 30,000명에 도달하였고, 1988년에는 사상 최대인 32,000명을 기록하였기도 하였다. 그러나 1988년부터 시작된 경영악화로 인해 개인네임의 탈퇴가 급증하여 1993년에는 19,000명까지 감소하였다. 그리고 1994년부터 도입된 법인네임의 영향으로 개인네임의 수는 지속적으로 감소하여 2008년에는 907명으로 감소하였으며, 2013년 현재는 불과 520명만이 활동하고 있다. 이에 반해 1994년 도입된 법인네임의 경우 지속적으로 증가하여 1999년 667개, 2007년 1,020개, 2010년 1,445개, 2013년 현재에는 1,626개에 이르고 있다.

<표 1> 로이즈의 개인 및 법인회원 수 추이(1999~2014년)

(단위 : 백만 파운드)

년 도	개인회원수	법인회원수
1999	4,458	667
2000	3,270	854
2001	2,823	896
2002	2,445	838
2003	2,177	768
2004	2,029	754
2005	1,604	708
2006	1,478	717
2007	1,106	1,020
2008	897	1,162
2009	765	1,241
2010	691	1,445
2011	631	1,530
2012	575	1,576
2013	520	1,626

자료 : A.M.Best(2014), Best's Rating of Lloyd's 2014. p.28 등

주) 개인 및 법인 네임의 통계는 현재 위험인수에 활동하고 있는 네임의 수치임.

2.2.2 최근 로이즈의 인수실적

로이즈의 2013년도 총 수입보험료 규모는 £26,106백만파운드를 기록하였으며, 전체 수입보험료 중 원수보험 비중은 63% 수준이며, 나머지 37%는 수재보험료로 중남미 및 아시아의 경우 수재보험료 비중이 매우 높게 나타나고 있다. 최근 로이즈 시장의 실적에서 특이한 사항은 과거에는 원수보험료 중 해상보험의 비중이 절대적이었으나, 2013년 현재는 8% 수준에 머물고 있고, 재물 및 배상책임보험의 비중이 42%를 차지하고 있다는 것이다.

최근의 사업실적의 추이(2002년~2013년)를 살펴보면, 2005년과 2011년을 제외하고는 2002년도 이후 지속적으로 양호한 합산비율 및 대규모 흑자를 시현하고 있다. 최근의 로이즈 시장 지배구조 강화에 따른 U/W 규율의 확립 및 금융위기로부터의 신뢰감 회복이 일부 기여를 하였으나, 가장 큰 이유는 최근에 거대 자연재해의 발생이 없었다는 점을 들 수 있다. 특히 2006년도부터 지속적으로 막대한 규모의 이익을 시현하고 있는 법인네임의 공격적인 투자로 인해 2013년 현재 사상 최대 수준의 자본 및 중앙기금 규모를 나타내고 있다.

<표 2> 로이즈의 사업실적 추이(2002~2013년)

(단위: £ 백만)

	수입보험료	합산비율	세전이익	자본	중앙기금
2002	16,203	98.6%	834	7,509	563
2003	16,422	90.7%	1,892	10,145	781
2004	14,614	96.6%	1,367	12,169	1,196
2005	14,982	111.8%	△103	10,992	1,266
2006	16,414	83.1%	3,662	13,333	1,454
2007	16,366	84.0%	3,846	14,461	1,951
2008	17,985	91.3%	1,899	15,264	2,072
2009	21,973	86.1%	3,868	19,121	2,084
2010	22,592	93.3%	2,195	19,121	2,377
2011	23,477	106.8%	△516	19,114	2,388
2012	25,500	91.1%	2,771	20,193	2,485
2013	26,106	86.8%	3,205	21,107	2,384

Lloyd's(2014), Lloyd's Annual Report 2013, p.3 등을 참조로 작성.

2.2.3 로이즈의 운영 구조⁷⁾

로이즈는 1871년5월 국회제정법 「로이즈법」에 의해 처음으로 법인성격을 가지는 「로이즈 조합」(Corporation of Lloyd's)으로 되었다. 일반적인 해석으로 Corporation of Lloyd's는 Society of Lloyd's⁸⁾의 피고용자의 총칭이며, 로이즈 회원은 보험거래 장소로서 로이즈 시장의 관리, 규제 및 정보제공 등의 모든 서비스를 Corporation of Lloyd's에 위임하고 있다.

한편 로이즈 네임은 각자 인수하는 보험종류에 따라 대다수의 네임은 복수의 신디케이트에 소속해 있으며, 각각의 신디케이트에는 네임을 대표해서 보험인수를 행하는 간사보험자 이외에 보험인수대리인(Underwriting Agent) 및 로이즈 브로커(Lloyd's Broker)가 각 네임을 위해 활동하고 있다. Managing Agent(관리대리인)는 네임이 소속하는 신디케이트의 운영 및 관리에 관한 업무를 수행하며, 한개 또는 복수의 신디케이트를 관리하고 있다. 관리대리인의 가장 중요한 역할은 자신이 관리하는 신디케이트의 인수방침 결정과 리스크 인수와 관련한 순위를 결정하는 것이다.

<표 3> 로이즈 시장 참여자의 주요 역할

구 분	이해 관계자		주요 역할
보험 거래	멤버		- 자본 제공, 보험 책임을 부담 (개인 및 법인)
	신디케이트		- 보험인수 단위
	U/W Agent	Managing Agent	- 멤버를 대리하여 신디케이트를 운영 (계약인수, 재보험수배, 보험금지급, 자산운용 등)
		Members Agent	- 개인 멤버에 대한 조언 및 사무대행
	언더라이터		- Managing Agent에 고용되어, 보험인수실무 담당
	브로커		- 보험계약자를 위한 언더라이터와의 교섭
시장 감독	로이즈 평의회 (Council of Lloyd's)		- 시장의 관리·감독 책임을 부담
	Franchise Board		- 시장의 위험관리 및 수익성 목표에 관한 책임
관리 실무	Corporation of Lloyd's		- 시장 관리·지원을 위한 각종 서비스 제공 (일상업무에서 평의회/Board의 권한을 대행)

7) 로이즈 마켓의 운영과 관련해서는 류성경(2012) 「Lloyd's Market의 위기관리시스템에 관한 연구」 『한국경영교육학회 2012년 춘계학술대회 발표집』, pp.57-66를 참조

8) Society of Lloyd's란 1982년 로이즈법에서 로이즈의 구성원인 개인네임과 법인네임을 집합적으로 나타내기 위해 이렇게 표현한 것이다.

한편 회원대리인(Members Agent)은 관리대리인과는 달리 신디케이트의 관리업무를 제외한 네임과 관련한 모든 업무를 수행하고 있다. 로이즈의 멤버가 되기를 희망하는 자의 입회신청, 입회 후의 신디케이트 선택에 관한 자문, 각 네임에대한 경리 및 세무보고서의작성 등 사무처리서비스의 제공, 자신이 대리하는 네임이 소속하고 있는 신디케이트의 업무상황 감시 등을 수행하고 있다.

현재 로이즈의 감독과 규제를 담당하고 있는 것은 1982년 로이즈법에 의해 설립된 로이드 평의회(Council of Lloyd's)이다. 이 로이즈 평의회가 로이즈 시장의 규제와 감독에 관한 모든 권한을 행사하고 있고, 로이즈의 활동 및 운영에 관한 규정을 제정하는 권한도 함께 가지고 있다. 또한 2003년부터 수익성, 효율성 및 투명성 확보를 위해 규제감독회의와 시장회의로 이원화되어 있던 로이즈 시장의 일상의 운영체계를 프랜차이즈 회의(Franchise Board)로 통합하여 엄격하게 감시하고 있다.⁹⁾ Franchise Board의 역할은 로이즈 평의회가 정한 「자본관리」, 「업적관리」, 「위험관리」 활동을 최우선 원칙, 자본 원칙, 운영 원칙의 3원칙에 근거하여 실행하는 것이다.

3. 로이즈 시장의 사업모델 유형

3.1 신디케이트 설립을 통한 직접참여 방식

3.1.1 Turnkey-type 신디케이트

Turnkey-type 신디케이트를 통한 방식은 자본을 투입하여 자체 신디케이트를 설립한 후, 신디케이트의 실제 운영 및 관리 업무는 제3자 신디케이트에 대한 위탁서비스를 제공하는 Managing Agent에게 'Turnkey' 형식으로 일임하는 형태이다. 단, 모든 운영 및 관리 업무를 위탁해야만 하는 것은 아니고, 필요시에는 언더라이팅(U/W) 등 특정업무에 대한 자체적인 운영을 희망할 경우에는 사전 협의가 가능하다. 이 방식을 통해 로이즈에 자본 참여를 할 경우에는 법인 멤버 인가 프로세스 이외에 신디케이트 설립을 위한 인가도 필요하다.¹⁰⁾ 2009

9) 로이즈는 수익성과 관련하여 언더라이팅 사이클(Underwriting Cycle)로 인해 평균 5년마다 적자를 기록하는 현상을 개선하기 위해 프랜차이즈 회의를 통해 철저한 시장관리를 하고 있다.

10) 로이즈 인가를 위한 Application Fee는 £50,000파운드이며, 중앙기금 분담금 등의 기타 운영 Cost가 필요하다.

년 현재 전체 84개의 로이즈 신디케이트 중 13개가 이 유형에 속한다.

3.1.2 Fully Aligned 신디케이트

Fully Aligned 신디케이트를 통한 방식은 자체적으로 설립한 관리대리인(Managing Agent)을 통하여 신디케이트의 운영 및 관리 업무를 수행하는 형태를 의미한다.¹¹⁾ Fully Aligned 신디케이트를 통한 진입은 단일 기업이 신디케이트에 출자하고, 동일한 기업이 Managing Agent를 소유하여 통합적으로 위험을 인수하는 형태이다. 만약에 Managing Agent 설립을 통해 신규 진출할 경우 신디케이트 설립 프로세스 이외에 로이즈의 승인뿐만 아니라 금융감독청(FSA)의 별도 승인도 필요하다. 이 모델을 통해 로이즈 인가를 받기 위해서는 신청비(Application Fee) £100,000파운드¹²⁾가 필요하며, 그리고 금융감독청 인가를 위한 신청비가 추가로 약 £5,000파운드가 필요하다.

한편으로 자체 Managing Agent를 운영할 경우에는 법인 자본금이 최소 £400,000파운드, 관리 중인 신디케이트의 사업규모에 따른 자산요건(Minimum Net Asset Requirement), 그리고 Managing Agent의 일상적 운영 비용의 수 배에 달하는 자산요건(Minimum Net Current Asset Requirement) 및 기타 운영 Cost가 필요하다. 2009년 현재 전체 84개의 신디케이트 중 대다수(71개)의 신디케이트가 'Fully Aligned' 유형에 속한다.

3.2 자본 제공 등을 통한 간접참여 방식

3.2.1 기존 신디케이트에 자본 참여

이 방식은 멤버십은 유지하되 신디케이트 설립은 없이, 기존 신디케이트에 선별적으로 자본을 투입하여 언더라이팅(U/W) 이익을 취하는 간접적인 투자형태이다. 신디케이트는 지속적으로 운영되나, 멤버는 1년 단위로 자본 투입 여부를 결정 해야 하며 인수자본의 양도도 가능하다.

3.2.2 로이즈 내에 「U/W Desk」운영

언더라이팅(U/W) Desk를 통한 참여는 사업 운영, 자본 투입 등 일체의 비즈니스 리스크에

11) 주요 업무는 재보험 처리, 보험금 지급, 자산운용 등을 수행한다.

대한 부담없이, 로이즈 건물내에 U/W 업무 공간인 "Box"를 확보하여 로이즈 시장의 운영 상황을 파악하고, 로이즈 브로커와의 네트워크 형성 등을 추진할 수 있다.

<표 4> 「U/W Desk」운영에 관한 개요

구 분	내 용
설치 장소	- 로이즈 본사 건물내 (3층 Floor)
운영 주체	- 신디케이트 등 로이즈 시장 참여자가 아닌, 외부 보험회사가 필요에 따라 설치하여 운영
설치 목적	- 자사 언더라이터를 배치, 로이즈 브로커를 통하여 소개 받은 물건에 대한 인수 실무 수행 → 신규 비즈니스 기회 창출 → 로이즈 브로커와의 네트워크 형성
운영 비용	- 사무실 임대료가 주된 비용
설치 절차	- 로이즈 빌딩 관리부와 개별적으로 협의하여 진행

4. 일본 손해보험사의 로이즈 진출 사례

4.1 동경해상일동화재(東京海上日動火災)

4.1.1 참여 배경 및 현황

미레아홀딩스가 그룹의 일원인 동경해상일동화재를 통해 약 1천억엔(약 9,800억원)을 투자하여 2008년 3월 로이즈의 핵심 멤버인 영국 킬른(Kiln)사를 매수하였다. 일본 국내시장이 축소되는 상황하에서, 해외사업의 확대, 선진기법 습득 등을 위해 로이즈 마켓에 참여하였다.¹²⁾ Kiln사 인수 이전에는 아시아 등 성장시장을 중심으로 한 해외사업 전개를 대외적으로 공표하였다. 그러나 해외 보험사업의 성장을 위해서는 역시 미국, 유럽 등 선진시장에서의 입지 확보가 필요하다고 판단하였다. 이러한 배경에서, 선진시장으로의 진출 방안의 일환으로 로이즈 참여를 추진한 것이다.

12) 동경해상일동화재의 隅(스미)사장은 인수 배경에 대해, “브랜드 파워와 보험인수 기술을 고려하여 매수하였으며, 킬른사의 장점을 살리고, 해외이익을 그룹전체의 15%에서 2015년까지 25%로 확대시키기 위해서 이다” 라고 설명하였다.

한편 동경해상일동화재는 인수 당시 Kiln사 산하에 4개의 신디케이트가 있었으나, 추가로 동경해상일동화재 직속으로 TMUL(Tokio Marine Underwriting Ltd.)라는 법인 멤버를 설립했으며, 산하에 신규 신디케이트를 운영하고 있다. 이 법인은 동경해상일동화재의 100% 자회사로, 자본금 약 £500만파운드를 투자하고 있다. 이 TMUL의 설립 배경은 Kiln사의 선진 보험인수 기술을 활용하여 해외 기업보험분야의 실적 확대와 기존 Kiln사의 신디케이트들이 인수자본(Capacity)을 제공하지 않았던 보험종목의 취급을 위한 것이다. 동경해상일동화재의 경우 Kiln사 인수 이전에는 로이즈 시장에서의 사업 경험은 전혀 없었으며, 다만 동경해상 본사 차원에서 Kiln사와의 재보험 거래를 통하여 수 십년에 걸친 교류 관계가 있었다.

동경해상일동화재는 로이즈 시장의 효율적인 경영을 위해 100% 자회사로 지주회사인 Kiln Group을 운영하고 있다. 우선 새롭게 설립한 법인 멤버인 TMUL사는 신규 설립한 신디케이트(#1880)에 100% 출자함으로써, 동경해상일동화재 본사 차원에서의 인수결정 등 기존 Kiln사의 신디케이트들의 비즈니스 모델과 일부 부합하지 않는 사업에 대한 계약 인수가 가능하게 되었다. 그리고 원래 Kiln Group 산하에는 두 개의 자회사가 있는데, 하나는 RJ Kiln & Co.라는 Managing Agent¹³⁾이며, 또 하나는 Kiln Underwriting이라는 법인멤버이다. 관리대리인인 RJ Kiln & Co.는 5개의 신디케이트를 총괄하고 있으며, Kiln Underwriting은 기존 3개의 신디케이트에 자본을 제공하고 있다.¹⁴⁾

4.1.2 로이즈 참여에 따른 효과

동경해상일동화재는 Kiln사를 인수함으로써 기존에 갖지 못했던 해외사업 역량(International Capability)을 추가적으로 확보하였으며, 동경해상 본사의 업무 추진 방식을 강요하지 않음으로써 Kiln사의 기존 장점을 훼손하지 않을 수 있었다.¹⁵⁾

또한 동경해상일동화재는 본사 및 해외거점 등에 Kiln사의 위험인수 역량 등을 전수할 수 있도록 연수 프로그램을 운영하고 있다. 본사 및 해외거점의 기업보험/언더라이팅 부문 직원을 대상으로 하는 1~2주간 단기 프로그램이 많이 있으며, 영어구사 능력, 업무 경험, 사교적 성격 등을 종합적으로 고려하여 연수 대상자를 선발하고 이들을 대상으로 장기 연수

13) RJ Kiln은 로이즈 시장 내에서 입지가 확고한 Managing Agent이며, 인수 이후에도 우량한 사업실적을 시현하고 있다.

14) 2009년도 현재 로이즈 마켓에는 54개의 Managing Agent 및 84개의 신디케이트가 시장 참여 중인데 상위 10개 Managing Agent의 수입보험료가 전체의 53.7% 차지하고 있으며, 그 중 Kiln사가 4위를 차지하고 있다.

15) Kiln사의 언더라이터들의 경우 기존 계약 관계 또는 일본계 계약이라는 이유로 인하여 자신들의 언더라이팅 기준이 바뀌는 법이 없다.

프로그램도 실시하고 있다. 이러한 단기 또는 장기연수 등을 통해 습득한 내용들을 그대로 일본 국내 계약자들을 대상으로 적용하기에는 보험사업 환경 차이 등으로 인해 어려운 부분도 있는 것이 사실이다. 그렇지만 동경해상과 Kiln사는 다년간의 사업 파트너로서 상호간 문화에 대한 이해가 매우 높았고, 20대 후반의 젊은 사원들에 대한 3-6개월간의 연수프로그램 등을 과거 20년 이상 운영하고 있었다.¹⁶⁾ 따라서 보험사업의 환경적 차이 등의 문제점은 충분히 해소할 수 있다고 판단하고 있으며, 다양한 연수 프로그램을 통해 임직원들의 언더라이팅 전문성을 제고하는데 기여할 것으로 생각하고 있다.

4.2 미쓰이스미토모해상(三井住友海上)

4.2.1 참여 배경 및 현황

기존 MSIG(Mitsui Sumitomo Insurance Group) 홀딩스가 2010년 10월에 아이오이손보, 닛세이 도와(日生同和)와의 경영통합으로 새로운 지주회사 MS(Mitsui Sumitomo) & AD(Aioi Nissay Dowa)를 설립하였다.¹⁷⁾ 이 MS & AD의 산하에 있는 미쓰이스미토모해상의 경우 2000년도에 신디케이트 설립을 통하여 로이즈에 진출하였으며, 2007년도에는 MSIUL(Mitsui Sumitomo Insurance Underwriting at Lloyd's)사를 설립, 자체적으로 관리대리인(Managing Agent) 업무까지 총괄하고 있다. 당시 유럽법인에서는 일본계 기업 위주의 영업을 했는데, 로이즈 진출을 통하여 비일본계 물건에 접근하려는 목적이 가장 컸다고 한다. 미쓰이스미토모해상은 1개의 신디케이트(#3210)를 설립하였으며 현재도 유지하고 있다.¹⁸⁾ 사업 초기에는 신디케이트 이외에 MSI London Management사와 법인 네임인 MSI Corporate Capital사로 시작하였다. 이들 회사는 설립 이후 2001년 WTC 테러, 2005년 허리케인 Katrina 등이 발생하여 보험시장의 하드 마켓(Hard Market) 현상이 이어져 순조롭게 성장할 수 있었다고 한다.

미쓰이스미토모해상은 2008년 1월에 유럽지역 총괄회사인 MSIG Holding Europe을 설립하고 산하에 MSI London Management라는 로이즈 신디케이트 사업 총괄회사 및 유럽법인에 해당하는 MSI Europe을 운영하고 있다. 우선 MSI London Management사를 통해 산하의 로이즈 관련 자회사를 관리하고 있으며, MSI Europe을 통해서도 유럽 내에 있는 일본계 물건 및

16) 현재 동경해상 본사의 과장 또는 부장급 중에는 다수의 연수 경험자가 있다고 한다.

17) MS & AD의 산하에는 미쓰이스미토모(MSI社), 아이오이 도와, 미쓰이 다이렉트 등 손보 3사 및 미쓰이 카리메키 생명 (아이오이 생명과 합병), 미쓰이 메트라이프 생명 등 생보 2사가 있다.

18) 신디케이트(#3210)에 대한 Capital Provider는 로이즈 법인멤버인 MSI Corporate Capital사 이다.

독일, 프랑스 등의 로컬 물건을 인수하고 있다.

한편 미쓰이스미토모해상은 2000년도에 "Turnkey" 신디케이트로 시장 참여하였다. 로이즈 시장 경험이 없는 상황에서 Managing Agent를 설립하기는 어려우므로 Turnkey Project와 유사한 개념으로 기존의 Managing Agent(Chaucer사)에게 운영 전반에 관해 위탁하였다. 단, Chaucer사와의 Managing Agent 위탁 계약 체결 시, 언더라이팅 기능은 위탁하지 않고 미쓰이스미토모해상이 운영하기로 합의하였다.¹⁹⁾ 미쓰이스미토모해상은 초기 자본 규모 £2,000만파운드의 비교적 작은 신디케이트로 사업을 개시하였으나, 2011년 현재 수입보험료 기준 £3억 3,100만 파운드 규모의 비즈니스로 성장시켰으며, 약 60여명의 외국인 언더라이터를 고용하여 운영하고 있다. 그리고 2007년에는 로이즈 관리대리인(Managing Agent)인 MSIUL(MSI U/W at Lloyd's)사를 자체적으로 설립하여 Chaucer사로부터 독립하여 모든 경영 및 관리를 자체적으로 하고 있다. 미쓰이스미토모해상은 신디케이트를 자사의 지점이라기 보다는, 하나의 투자(Investment)로 인식하고 진출하였다고 한다.

이 회사는 신디케이트와 관리대리인을 함께 운영하고 있는데, 그 이유로는 자체적으로 양방을 다 운영할 수 있어야 로이즈 시장의 선진 기술을 습득할 수 있고, 시장 내에서 일정 수준의 위상을 확립하는 것이 그룹 전체의 해외사업 추진에도 도움이 될 것으로 생각했다고 한다.

4.2.2 로이즈 참여에 따른 효과

미쓰이스미토모해상은 MSI London Management에 위험인수를 일임한 상황이었으므로, 본사에서 직접적인 U/W 실무에 관여한 것은 아니었으나 업무 상황을 지켜보는 것으로도 선진기술 습득이 가능하다고 생각했다. 유럽 지역 총괄회사인 MSIG Europe이 생기기 이전에는 미쓰이스미토모해상 본사 주재원이 파견되어 MSI London Management에 대한 모니터링 및 관리/감독을 수행했었다.

한편 미쓰이스미토모해상은 언더라이팅분야에 매년 3~4명의 본사 직원을 파견하여 단기 연수를 실시하고 있으며, 장기(2년)의 연수생 파견의 경우에도 언더라이팅부문 출신자를 우선으로 하여 실시하고 있다. 또한 미쓰이스미토모해상의 경우 로이즈 진출에 따른 시장 정보 접근성이 용이하다고 판단하고 있다. 그 이유는 해당 국가의 규제사항 등 기본적인 정보는 로이즈를 통하여 취득 가능하며, 로이즈의 거점이 있는 국가에 대해서는 좀 더 자세한 정보가 있기 때문이다.

19) 효율적인 U/W 기능 수행을 위하여 신디케이트 설립 당시 미쓰이스미토모해상은 런던마켓에서 활동하던 다수의 언더라이터들을 자체적으로 확보하여 사업을 개시하였다.

5. 시사점

앞에서 살펴보았듯이 최근의 로이즈 시장은 지배구조 강화에 따른 언더라이팅(U/W) 규율의 확립과 과감한 Cost 절감, 위험인수 주기(Underwriting cycle)로 인한 적자문제 해소방안 모색 등으로 양호한 합산비율 및 대규모 흑자를 시현하고 있다. 이렇듯 Lloyd's Market이 사상 최대의 위기에서 빠르게 회생할 수 있었던 원동력은 약 330년간 축적된 언더라이팅 노하우 및 위험을 통계 등이 바탕이 되었기 때문이라고 판단된다.

한편 일본의 동경해상일동화재와 미즈이스미토모해상은 국내 시장이 축소되는 상황하에서 브랜드 파워와 해외사업의 확대, 선진기법 습득 및 우수인력 양성 등을 위해 Lloyd's Market에 참여하고 있다. 일본 손해보험사의 로이즈 마켓 진출 전략에서 시사하는 점은 다음과 같다. 첫째, 로이즈 시장의 진출 배경은 신규 해외시장의 창출을 최우선 목표로 하고 있다. "해외 리스크를 로이즈라는 Platform을 통하여 인수하여 영업이익을 달성하고, 나아가 그룹 전체의 실적 향상에 공헌한다"는 것이 이들 두 회사의 공통적인 방침이라고 판단된다. 즉 자사의 재무력, 브랜드력, 신용등급 등을 고려하여 전세계의 물건 중 우량물건을 효율적으로 인수하기 위한 매체로서 로이즈를 인식하고 있는 것이다.

둘째, 일본 보험사들은 신디케이트와 관리대리인(Managing Agent)을 모두 운영하고 있다. 양방 모두를 운영할 수 있어야 로이즈 시장의 선진기술 습득이 가능하다고 판단하고 있는 것이다.

셋째, 일본 보험사들은 초기 사업 추진 시, 자신들이 신디케이트 또는 관리대리인을 관리할 수 있는 능력의 확보 보다는 현지 핵심인력 확보 및 그들에 대한 신뢰를 바탕으로 추진하였다. 이러한 전략에 의해 두 회사는 성공적으로 로이즈에 정착하고 있다고 판단된다.

넷째, 일본 보험사들은 로이즈를 그룹내 재보험사업의 주요 매체로는 생각하지 않고 있으며, 재보험 자회사들간의 역할 분담을 시행하고 있다. 즉 해외수재보험 사업 중 특약수재보험은 별도 재보험자회사를 통하여 수행하고, 임의수재보험의 경우는 각각 현지의 자회사를 통해 처리하고 있다.

다섯째, 일본 보험사들은 선진기술 습득을 위한 다양한 연수프로그램을 운영하고 있다. 언더라이팅 부문과 기업보험부문 등의 인력을 대상으로 장기(2년) 또는 단기(1~2주)프로그램을 운영하고 있다. 특히 장기 연수프로그램 대상자 선발에 있어서는 업무 경험 및 어학 능력은 물론이고, 사교성 등도 고려하고 있다.

최근 국내 손해보험시장의 경쟁격화에 대비하고, 재보험수지 불균형 개선 등을 위해서는

신규시장의 발굴, 선진 보험기술의 습득 및 핵심인력의 양성이 시급한 과제라고 판단된다. 또한 대형재해의 다발, 리스크의 다양화가 급속하게 진행되는 상황하에서 이들 리스크에 대한 위험률 통계, 정확한 정보력이 절실하게 요구되는 상황이다. 이러한 문제는 단기간에 개선 또는 해결할 수 있는 것이 아니다. 따라서 일본 손해보험사의 로이즈 마켓 진출의 배경 또는 전략에서 보듯이 국내 손해보험사도 로이즈 마켓에 직접 또는 간접적인 진출을 통해 브랜드 파워의 제고, 신규 우량물건의 확보 및 선진기술의 습득 등의 기회를 획득하여야 할 것이다. 특히 언더라이팅 전문인력을 양성하기 위해서는 다양한 Risk 인수기법과 위험률 통계 등을 체험할 수 있는 로이즈와의 관계를 강화하는 것이 최선이라고 생각한다.

【参考文献】

- 류성경(2008)「로이즈시장의 운영 현황과 전망」『한국경영교육학회 2008년 추계학술대회 발표자료집』, pp.326-331
- _____(2012)「Lloyd's Market의 위기관리시스템에 관한 연구」『한국경영교육학회 2012년 춘계학술대회 발표자료집』, pp.57-66
- _____(2014)「일본 손해보험사의 Lloyd's Market 진출 전략」『한국경영교육학회 2014년 추계학술대회 발표자료집』, pp.197-209
- 오태현(2008)「Lloyd's로 대표되는 영국 보험시장 현황 및 전망」『손해보험』, pp.18-31
- 木村榮一(1979)『ロイズ保険証券生成史』海文堂
- 木村榮一(1987)『ロイズ・オブ・ロンドン』日本経済新聞社
- 酒井本子(1993)「ロイズの現状と展望」『生命保険経営』, pp.42-57
- 杉野文俊(2010)「ロイズのコーポレートガバナンス」『保険學雜誌』第610號, pp.133-152
- 南方哲他(1990)『ロイズ物語』みた経営研究所
- _____(1993)「ロイズにおけるindividualismの限界と新資本導入計画」『保険學雜誌』第543號, pp.32-55
- 細田道隆 望月晃(2000)『ロイズの現状と将来』損保ジャパン総合研究所, pp.24-43
- 掘越範彰(1993)「ロイズ・オブ・ロンドンについての研究」『文研派遣研究員研究調査報告書(その2)』, pp.172-217
- 松岡順(2009)「現代のロイズ -ロイズの組織とその仕組み-」『損保総研レポート』, pp.51-80
- ロイズ・ジャパン(2011)『ロイズの日本における現状 2010』, pp.4-23
- _____(2014)『ロイズの日本における現状 2013』, pp.21-25
- ロイズ(2010a)『ロイズ・ハilight(ロイズの事業内容, 業績, 戦略および支払保証の概要)』, pp.2-17
- _____(2010b)『ロイズクイック・ガイド(ロイズの成り立ちと仕組み)』, pp.10-19
- Adam Raphael(1994) Ultimate Risk : The Inside Story of the Lloyd's Catastrophe
- A.M.Best(2014) Best's Rating of Lloyd's 2014, p.28
- Bradford, M.(2010) Lloyd's of London Confident about its Future, Business Insurance, pp.15-28
- Cockerell, H.(1984) Lloyd's of London : A Portrait
- Fitch Ratings(2014) Lloyd's of London Full Rating Report, pp.3-12
- Flower, R. & Jones, M.W.(1974) Lloyd's of London : An Illustrated History
- Gibb, D.E.W.(1957) Lloyd's of London : A Study in Individualism

Hodgson, G.(1984)Lloyd's of London : A Reputation at Risk

John C. Bithell·千歳雄一郎(1993)『ロイズの構造とその改革(その2)』, pp.4-19

Lloyd's(2006) Corporate Governance, http://www.lloyds.com/2006_results

_____(2008) Lloyd's review 2008 : Our Operations, Performance and Strategy, pp.1-6

_____(2011) Lloyd's Annual Report 2010, pp.43-57

_____(2014a)Lloyd's Annual Report 2013, pp.1-145

_____(2010) Lloyd's New Entrant Guide

_____(2014b) Lloyd's Aggregate Accounts 2013, pp.4-17

Lloyd's of London(1992a)Lloyd's : a route forward – Report of the Task Force

_____(1993) Planning for profit : a business plan for Lloyd's of London

_____(1992b) Report of an inquiry into Lloyd's syndicate participations and the LMX spiral

Standard & Poor's(2014) Standard & Poor's Rating of the Lloyd's Market, p.51

논문투고일 : 2014년 12월 10일
심사개시일 : 2014년 12월 20일
1차 수정일 : 2115년 01월 08일
2차 수정일 : 2015년 01월 14일
게재확정일 : 2015년 01월 19일

 <要旨>

일본 손해보험사의 Lloyd's Market 진출 사례에 관한 연구

오늘날 Lloyd's Market은 인공위성, 허리케인 등 거의 모든 위험을 인수하면서 약 330년 이상을 세계의 보험시장을 주도하여 왔다. 로이즈는 1988년~1992년의 경영실적 악화로 누적적자 £80억을 기록하여 사상 최대의 위기에 직면하였으나, 최근 완전히 탈피한 것으로 판단된다. 이렇듯 Lloyd's Market이 위기에서 회생할 수 있었던 원동력은 약 330년간 축적된 언더라이팅 노하우 및 위험을 통계 등을 바탕으로 강력한 개혁안을 시행했기 때문이다. 일본의 손해보험사들은 로이즈 시장의 언더라이팅 노하우 습득 및 핵심인력 양성 등을 위해 Lloyd's Market에 투자하여 위험인수에 참여하고 있다. 본 연구는 Lloyd's Market의 특징과 최근 동향, 일본 손해보험사의 로이즈 진출 전략에 대해 살펴보고 그 시사점을 제시하였다.

A Case Study on the Entry Strategies of Property and Casualty Insurance Companies in Japan for Lloyd's Market

Lloyd's Market has been leading insurance market worldwide for more than 330 years, taking most of the risks such as satellites and hurricanes. Due to poor management performances from 1988 to 1992, Lloyd's Market underwent an accumulated loss of £80 hundred million, which was the worst crisis ever. However, Lloyd's Market has successfully escaped from the crisis recently. The driving forces of recovery are Underwriting Know-how which has been accumulated for over 330 years and its execution of innovative reform plans. Property and casualty insurance companies in Japan are now participating in risk-taking by investing in Lloyd's Market in order to learn Underwriting Know-hows as well as to train qualified human resources. This study shows the specificity and recent trends of Lloyd's Market, as well as entry strategies of property and casualty insurance companies in Japan for Lloyd's Market.