

이슈
보고서

2021

14

보험회사의 사업 포트폴리오 변화 추이 및 시사점

: 영국 Legal & General과 Aviva 보험그룹 사례

김규동·장철·김윤진

머리말

우리나라의 보험산업은 2014년 이후 수입보험료 기준으로 성장이 정체되어 있다. 성장을 정체의 주요 원인으로는 보험시장의 포화뿐만 아니라 저금리로 인한 지속적인 보험료 인상과 저축성보험의 경쟁력이 타 금융권의 투자 상품에 비해 뒤처지고 있다는 점을 들 수 있을 것이다.

생명보험은 2000년 이전에는 저축성보험 중심으로 성장을 추구하다가, 이후 종신보험, CI 보험, 암보험, 치매보험 등 새로운 보장을 발굴하였으며, 최근에는 유병자보험이나 저(무)해지 환급형 보험과 같은 새로운 유형의 상품을 개발하여 보험 수요를 창출하였다. 그러나 고령화로 인해 사망보장에 대한 수요가 줄어들고, 젊은 세대는 보험에 관심이 낮은 편이다. 고령 인구 증가에도 불구하고 노후 소득 마련을 위한 보험상품 수요도 높지 않다. 이러한 상황에서 생명보험회사가 장기적인 성장을 추구하기 위해서는 사업 모델의 전환이 필요해 보인다. 과거에는 신상품을 계속 출시하여 보험 수요를 창출하였으나, 앞으로는 신상품으로 새로운 돌파구를 찾기에는 한계가 있어 보이기 때문이다. 이에 일부 보험 회사들은 건강관리 서비스를 기반으로 성장 동력을 찾으려 하고 있지만, 아직은 사업 초기라서 뚜렷한 성장 가능성을 보여주지 못하고 있는 것도 사실이다.

저금리는 우리나라뿐만 아니라 미국, 영국, 일본 등 세계 주요 국가들이 공통적으로 겪고 있는 일반적인 현상이며, 고령화 문제도 속도에는 차이가 있지만 대부분의 국가들이 경험하고 있다. 따라서 해외 주요 국가의 보험산업이 이러한 난관을 헤쳐 나가는 사례를 살펴보는 것은 국내 보험산업의 성장을 위해 매우 중요하다고 생각한다. 이에 본고에서는 보험 선진국인 영국 보험산업의 사업 포트폴리오 변화 사례를 살펴보고자 한다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구자 개인의 의견이며, 우리원의 공식적인 의견이 아님을 밝혀 둔다.

2021년 8월

보험연구원 원장 안 철 경



목 차

• 요약	1
I. 서론	2
1. 연구배경 및 목적	2
2. 연구의 구성	4
II. 영국 보험시장의 환경 변화	5
1. 저성장·저금리	6
2. 고령화	7
3. 규제 변화와 영향	8
III. 영국 보험그룹의 사업 변화	15
1. 영국 생명보험시장의 상품 및 서비스	15
2. Legal & General 보험그룹의 사업 변화	18
3. Aviva 보험그룹의 사업 변화	32
4. Legal & General과 Aviva 보험그룹의 사업 변화 비교	44
IV. 결론	47
• 참고문헌	49

표 차례

〈표 II-1〉 영국의 연령별 인구구성 비율	8
〈표 II-2〉 영국의 연금수령 형태	11
〈표 III-1〉 2020년 L&G의 사업부별 주요사업	19
〈표 III-2〉 L&G의 보장성보험 사업의 세전 영업이익	26
〈표 III-3〉 L&G의 단체연금/연금위험이전 주요 계약 실적	27
〈표 III-4〉 L&G Investment Managment의 자산운용(AUM) 규모	29
〈표 III-5〉 L&G의 주택연금 총 자산의 공정가치	30
〈표 III-6〉 L&G의 주택연금 당기순이익 민감도 분석	31
〈표 III-7〉 Aviva의 디지털 서비스 및 조직	38
〈표 III-8〉 Aviva Investors의 자산운용(AUM) 규모	42
〈표 III-9〉 Aviva UK Life 신계약보험료 현재가치(PVNBP)	43
〈표 III-10〉 Aviva 보험그룹의 사업 세부 분야별 순위(2020년)	44

그림 차례

〈그림 II-1〉 영국의 GDP 성장률과 실업률	6
〈그림 II-2〉 영국의 만기별 명목 이자율 변화	7
〈그림 II-3〉 영국 퇴직연금 가입자 비율	9
〈그림 II-4〉 자율 인출을 통한 적립금 인출 가입자 및 인출금액 규모	12
〈그림 III-1〉 단체연금 계약의 피보험자 수	16
〈그림 III-2〉 L&G 보험그룹의 사업부 간 시너지맵(2013년)	23
〈그림 III-3〉 DB형 퇴직연금 자산의 위험해소 라이프 사이클	23
〈그림 III-4〉 L&G의 보험종목별 세전 영업이익(2009~2020년)	25
〈그림 III-5〉 L&G 투자관리 사업의 세전 영업이익(2000~2020년)	28
〈그림 III-6〉 연도별·연령별 주택소유자 비율	31

영국은 최근 10년간 우리나라를 포함하여 대부분의 선진국과 마찬가지로 저금리와 고령화라는 환경 변화를 경험하고 있다. 또한 퇴직연금 자동가입규정(Auto-enrollment), 판매 채널 개혁방안(Retail Distribution Review), 연금자유화(Pension Freedom) 등의 제도 변화로 인해 퇴직연금 가입은 증가한 반면, 전통적인 보험상품 판매와 개인연금에 대한 수요 감소 가능성이 제기되었다. 또한 새로운 지급여력제도인 Solvency II의 시행과 유럽연합 탈퇴(Brexit)로 인해 영국 보험회사들은 효율적인 자본구조를 형성하고 영국과 유럽 국가의 사업을 분리하기 위하여 사업 재조정이 필요했다.

연금자유화로 인한 개인연금에 대한 수요 감소 우려로 인해 일부 보험회사들은 연금 사업을 정리하거나 회사를 매각하기도 하였다. 그러나 영국의 대표적인 보험그룹인 Legal & General과 Aviva는 제도 변화로 인해 개인연금과 전통적인 보험상품의 판매는 위축되더라도, 고령화로 인해 퇴직자들의 소득과 자산을 관리하는 상품과 서비스 위주의 퇴직소득 시장은 더욱 확대될 것이라고 예상하고 이에 집중하였다. 이 과정에서 Legal & General은 Aegon이 소유한 영국의 개인연금 포트폴리오를 인수하였고, Aviva는 연금 전문 보험회사인 Friends Life를 인수하였는데, Aegon과 Friends Life는 개인연금시장의 침체를 우려하여 사업을 매각한 반면 Legal & General과 Aviva는 이를 연금 사업 확대의 기회로 활용하였다. 또한, 두 회사는 투자 및 자산관리 역량을 강화하고 체계적인 은퇴상품을 제공할 수 있도록 조직을 개편하였다.

Legal & General은 2014년 영국 보험협회(ABI)에서 탈퇴하고 투자협회(IA) 자격만 유지하는 식으로 자산관리 및 투자 및 투자자문 사업 중심으로 회사를 운영하였고, 손해보험 사업을 완전히 매각하는 등 보장성보험 비중을 점차 줄여나갔다. 반면, Aviva는 고객 중심의 종합보험회사(Customer Composite Insurer)를 지향하면서, 소비자들이 전 생애에 걸쳐서 자산관리와 위험관리 등 다양한 서비스를 누릴 수 있도록 보험 소비자 생태계 구축에 투자하였다. Aviva의 디지털 투자 전략 “Digital First”는 이와 같은 고객 중심의 종합 보험회사 설립이라는 목표의 기반이 되고 있다.

1. 연구배경 및 목적

지금까지 보험은 사고 발생으로 인한 재무적 손실(financial loss)을 보상하는 것으로 인식되어 왔는데, 이처럼 보험의 영역은 리스크관리 과정에서 사후적인 손실 보상에 한정되어 왔다고 할 수 있다. 이에 보험산업은 주로 보험회사 전속 채널이나 보험대리점 등에 의해 판매된 보험상품을 통해 보험사고 발생 후 금전적인 보상 중심으로 발전되어 왔다. 생명보험은 사망이나 질병·상해를 보장하거나 장수로 인한 노후 소득을 보장하는데, 보험기간이 장기이기 때문에 보험회사 입장에서는 판매된 상품에서 장기적인 현금흐름을 확보할 수 있었다. 그러나 최근 대부분의 선진국에서 경험하고 있는 저금리와 고령화는 생명보험 산업에 큰 부담이 되고 있고, 디지털 기술의 발전은 보험산업에 새로운 기회로 받아들여지고 있다. 이러한 환경 변화와 그 영향은 아래와 같이 요약될 수 있다.

첫째, 생명보험은 보험기간이 장기이기 때문에 금리 수준에 따라 보험료는 영향을 많이 받게 되는데, 우리나라를 포함한 선진국의 금리는 지속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다. 금리와 보험료는 반비례 관계를 가지는데, 저금리는 보험료 인상과 보험 판매 감소의 대표적인 원인으로 지목된다. 지속적인 저금리 기조는 보험산업의 경쟁력을 약화시킬 수 있다.

둘째, 생명보험은 사망이나 장수처럼 먼 미래에 발생할 수 있는 위험을 보장하기 때문에 고령화는 보험상품의 수요에 영향을 미칠 수 있다. 고령화는 대부분의 선진국에서 나타나고 있는 전반적인 추세인데, 이로 인해 사망 보장에 대한 수요가 감소할 수 있으며, 연금처럼 노후소득을 보장하는 상품의 수요를 증가시킬 수 있다. 그러나 노후 소득은 국가적인 차원에서 제도적으로 관리되는 경우가 대부분이기 때문에, 개인연금이나 퇴직연금의 수요는 제도 변화에 영향을 받게 된다. 또한, 제도 변화는 금융권 간에 이해관계가 얽혀 있는 경우가 대부분이어서 유·불리에 따라 많은 논쟁이 발생하기도 한다.

셋째, 설제사 등 대면 채널에서 발생하는 판매 수수료는 저금리로 인한 보험료 상승 추세

에서 보험의 가격 경쟁력을 더 떨어뜨릴 수 있다. 저금리 시장에서는 중도 해약 시 소비자 가 원금 손실을 입을 가능성이 더 높기 때문에 소비자 불만과 민원으로 연결되는 경우도 종종 있으며, 보험산업의 신뢰성에 영향을 미치기도 한다. 따라서 보험회사는 보다 저렴한 방법으로 상품을 판매할 수 있는 방안을 마련하려고 노력 중이며, 디지털 기술의 발전을 통해 소비자들의 보험 접근성을 높이고 보다 효율적인 방법으로 보험판매 과정을 개선시킬 수 있을 것이라고 기대한다. 또한, 전통적인 보험 가치사슬에서는 고객과 보험회사의 접점이 판매와 보험금 지급 단계에서만 발생하고 있지만, 보험회사들의 디지털 기술 적용 노력으로 고객과 보험회사의 접점을 확대하고 항상 소통할 수 있는 보험 생태계 조성이 가능할 것으로 기대된다.

이러한 환경 변화에 따라 보험회사는 전통적인 보험상품 중심에서 새로운 방식으로 사업을 변화시킬 수 있는 방안을 모색할 필요가 있으며, 고객들에게 제공하는 상품과 서비스를 관리하는 방식에도 변화가 필요하다. 본 연구는 이처럼 주요 국가들이 공통적으로 겪고 있는 저금리와 고령화, 디지털 전환이라는 환경 변화와 여러 제도 변화 속에서 성공적인 사업 변화를 통해 보험시장에서 성장하고 있는 보험회사의 사례를 조사하는 데 목적을 두고 있다. 해외 보험회사들의 다각적인 변화 시도와 성과를 살펴보는 것은 우리나라 보험시장과 환경이 다르더라도 시사점을 찾는 데 도움이 될 것으로 보인다.

본 연구는 영국의 주요 보험그룹인 Legal & General Group plc(이하, 'L&G'라 함)와 Aviva plc(이하, 'Aviva'라 함)가 과거 10여 년 동안 진행해온 경영전략과 사업 변화를 조사하는 데 목적이 있다. 영국 보험시장은 보험 규제가 우리나라와 많은 차이가 있어서, 영국 사례를 국내에 그대로 적용할 수는 없다. 그러나 영국에서는 최근 10년 동안 보험회사의 사업에 큰 영향을 주었던 연금 제도와 보험모집 제도에 급격한 변화가 있었으며, 브렉시트와 같은 국제 정세 변화 등도 보험시장에 많은 영향을 주었다. 이러한 변화는 최근 국내 보험시장에서 매우 중요하게 다루고 있는 지급여력제나 회계제도 변경만큼 보험산업에 큰 영향을 주었다고 볼 수 있다. 이러한 큰 변화를 겪으면서도 영국의 보험회사들이 유연하게 대처한 사례를 조사하는 것은 큰 의미가 있다고 본다.

L&G는 영국 생명보험시장에서 시장점유율 1위를 차지하고 있는 보험회사이지만, 2014년 영국보험협회(Association of British Insurers, 이하, 'ABI'라 함)를 탈퇴한 후 투자협회(Investment Association, 이하, 'IA'라 함) 회원 자격만 유지할 정도로 사업 포트폴리오에 큰 변화를 겪은 회사이다. 그리고 손해보험사업을 완전히 매각하고 보장성보험을 점차

축소하는 식으로 전통적인 보험상품시장에서는 사업을 축소해 나가면서 연금, 자산관리, 투자 자산 등의 사업 중심으로 회사를 성장시키고 있다. Aviva는 10여 년 전에는 영국 생명보험시장에서 5~10위권 회사였지만, 최근 연금제도 변화와 디지털 환경이라는 큰 변화에 발맞추어 최근 5년간 급격한 성장을 이루었고, 현재는 영국 생명보험시장에서 시장점유율 2위인 회사이다. 그리고 두 회사 모두 디지털 기술 발전이라는 새로운 환경에 대응하여 다양한 서비스를 고객 중심으로 실현할 수 있도록 디지털 기술을 활용하였다. 이러한 이유로 두 회사의 사례를 살펴보는 것은 매우 중요하다고 판단된다.

저금리와 고령화라는 큰 변화 속에서 영국의 두 회사와 우리나라의 보험산업이 추구하는 전략에는 차이가 있을 수밖에 없다. 규제 및 제도 등 여러 가지 환경 차이로 인해 L&G나 Aviva의 사업전략을 우리나라 보험회사들이 그대로 받아들일 수는 없을 것이다. 다만, 영국 보험그룹의 사업전략을 고찰함으로써, 우리나라 보험산업이 나아가야 할 방향을 고민하고 사업 모델을 재조정하는 기회가 될 수 있을 것이다.

2. 연구의 구성

본 연구의 이후 구성은 다음과 같다. 먼저 II장에서는 영국에서 보험 관련 규제 변화를 포함하여 최근 보험환경 변화를 간단히 살펴본다. III장에서는 영국 보험시장을 좀 더 이해하기 위하여 우리나라에서는 다루지 않는 보험상품 및 서비스를 간단히 설명한 다음, L&G 및 Aviva의 최근 사업 변화에 대해서 살펴본다. 이후 IV장에서는 간단한 시사점을 제시하면서 본 연구를 마무리 하고자 한다. 본 보고서는 생명보험시장을 중심으로 정리하였다.

II

영국 보험시장의 환경 변화

영국 생명보험시장은 2019년 기준으로 전 세계 생명보험 수입보험료의 9.06%를 차지하고 있으며 미국, 일본, 중국에 이어 4번째로 큰 시장이다. 다음으로 프랑스, 이탈리아, 대만에 이어 우리나라는 8위이다. 2019년 영국의 보험침투도는 10.30%(생명보험 7.99%, 손해보험 2.31%)로 우리나라의 보험침투도 10.78%(생명보험 5.84%, 4.95%)와 비슷한 수준이다.¹⁾ 다만, 현지 통화 기준으로 영국의 최근 10년간(2009~2019년) 수입보험료 연평균 성장률(CAGR)은 4.1%로 우리나라의 3.8%와 비슷한 수준이지만, 영국의 최근 5년간(2014~2019년) 수입보험료 연평균 성장률은 8.6%로 우리나라의 0.8%에 비해 월등히 높다. 이는 우리나라 생명보험시장이 최근 성장이 정체되어 있는 것에 비해, 영국 생명보험시장은 높은 보험 침투도에도 불구하고 높은 성장률을 유지하고 있다는 것을 보여준다.

IBIS World 보고서에 따르면 영국 생명보험시장의 사업별 수입보험료 구성(2020년 기준)은 생명보험(life insurance) 38.5%, 단체연금(bulk annuities) 45.0%, 개인연금 4.0%, 기타 12.5%로,²⁾ 우리나라에 비해 연금 관련 사업의 비중이 매우 높은 것을 확인할 수 있다.³⁾ 영국 생명보험회사별 시장점유율(2020년도 수입보험료 기준)은 L&G가 29.43%(558억 7천만 파운드)로 1위, Aviva는 10.34%(196억 2천만 파운드)로 2위이다.⁴⁾ L&G는 최근 10년간(2010~2020년) 연평균 수입보험료 성장률이 5.4%로, 최근 10년 이상 영국 생명보험시장에서 시장점유율 1위를 계속 유지하고 있는 회사이다. 반면, Aviva는 2015년까지는 5~10위권에 머물다가 최근 5년간(2015~2020년) 연평균 수입보험료 성장률이 19.7%를 기록할 정도로 급성장하였다.⁵⁾

1) Swiss Re(2020); 생명보험은 영국이 우리나라에 비해 보험침투도가 훨씬 높은 것으로 보이지만, 우리나라의 장기 손해보험 수입보험료를 고려하면 생명보험의 보험침투도는 우리나라가 더 높다고 볼 수 있음

2) Mak(2021)

3) 금융감독원 금융통계정보시스템에 의하면, 2020년 우리나라 생명보험회사 일반계정 중에서 생존보험 비중은 수입보험료 기준으로 21.4%이며, 특별계정을 포함할 경우 생존보험과 퇴직보험, 퇴직연금의 비중은 33.1%임. 최근 10년간 일반계정의 생존보험 비중은 2012년 38.5%를 최고로 하여 지속적으로 하락하고 있으며, 생존보험과 퇴직보험, 퇴직연금의 비중은 2012년 34.9% 이후 성장하지 못하고 30~35% 수준에 정체되어 있음

4) Axco Global Statistics

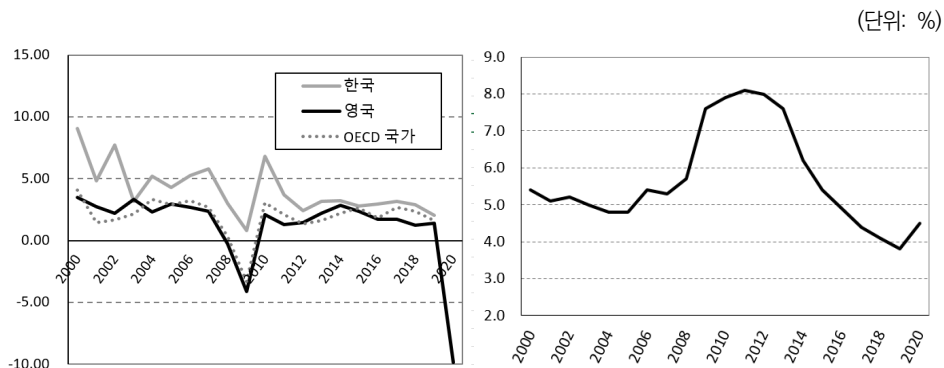
5) Aviva의 생명보험 수입보험료는 2010년 95억 9천만 파운드에서 2015년 79억 7천만 파운드로 오히려 감소하였

L&G와 Aviva의 사업 포트폴리오와 경영전략의 변화를 살펴보기 전에, 지난 20년 동안 보험환경의 변화를 간략히 살펴보고자 한다. 주요 환경 요소로는 경제·금융환경, 인구구조, 규제 환경을 들 수 있다.

1. 저성장·저금리

2000년대 초·중반에 3%대를 보이던 영국의 국내총생산(GDP)의 성장률은 세계금융위기의 영향으로 2009년 -4.11%까지 떨어졌다가 회복세를 이어갔다. 2016년 브렉시트 선거 결과의 영향으로 GDP 성장률은 2019년 1.37%로 줄어들며 영국의 경제는 저성장을 경험한다. 2020년에는 코로나19의 영향으로 GDP 성장률이 -9.86%까지 하락하였다. 영국의 2020년 1인당 국내총생산은 4만 4천 9백 달러로 우리나라의 2020년 4만 3천 달러와 비슷한 수준을 보인다.⁶⁾ 퇴직연금⁷⁾ 가입에 영향을 미치는 실업률은 2008년 글로벌 금융위기로 인해 크게 상승한 후, 2019년 코로나19 이전까지 꾸준히 하락하는 모습을 보였다.

〈그림 II-1〉 영국의 GDP 성장률(좌)과 실업률(우)



자료: OECD, Office for National Statistics(UK)

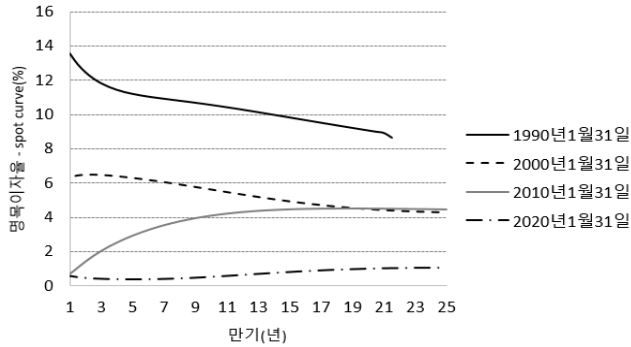
다가 2020년 196억 2천만 파운드로 급성장하게 됨. Aviva의 최근 10년간 생명보험 수입보험료 연평균 성장률은 7.4%임

6) OECD Stat; <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=61433>; 현재 가격 및 구매력 평가기준(current prices and PPPs)으로 산출한 1인당 GDP이며, 한국은행에서 발표한 2020년 우리나라 명목 1인당 GDP는 31,637미국달러임

7) 영국에서는 occupational pension 또는 workplace pension이라는 용어를 사용하는데, 이는 기업연금으로 번역 되는 것이 일반적임. 그러나 본 연구에서는 우리나라에서 사용하는 용어인 퇴직연금을 사용하기로 함

1990년대 10%가 넘었던 5년 만기 국채금리는 2000년 6%, 2010년 2%, 2020년 0.5% 수준으로 하락하였으며, 최근 장·단기 금리는 마이너스를 기록하였다.⁸⁾

〈그림 II-2〉 영국의 만기별 명목 이자율 변화



자료: Bank of England

2. 고령화

영국 통계청(Office for National Statistics)은 2019년 총 인구를 6천 6백 8천 명으로 추산하였는데, 이는 전년도에 비해 0.5% 성장한 것으로 2004년 이후 가장 낮은 성장률로 기록되고 있다.⁹⁾ 영국도 고령화가 진행 중인데, 2019년 기준 65세 이상 인구는 1천 2백 4십만 명으로 전체 인구의 18.5%를 기록하고 있다.¹⁰⁾ UN은 영국 사회가 2025년이면 65세 이상 노인인구가 전체 인구의 20%를 초과할 것으로 전망하고 있다.¹¹⁾ 이러한 인구구성의 변화는 생명보험회사가 사업 포트폴리오를 구상하고 역량을 집중하여 수익을 개선하는데 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

8) Bank of England(www.bankofengland.co.uk/statistics/yield-curves)

9) Office for National Statistics(2021b)

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/articles/overviewoftheukpopulation/january2021>

10) Office for National Statistics(2020b)

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/annualmidyearpopulationestimates/mid2019estimates>

11) AXCO(2021)

〈표 II-1〉 영국의 연령별 인구구성 비율

(단위: %)

구분	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2025	2050
0~14세	24.2	21.0	19.0	19.0	17.5	17.6	17.6	16.2
15~59세	57.0	59.0	60.2	60.2	59.8	58.9	55.7	52.3
60~64세	5.8	5.0	5.1	4.9	6.1	5.4	6.4	6.1
65~79세	10.7	12.3	12.2	11.9	11.9	13.2	14.4	15.4
80세 이상	2.3	2.7	3.6	4.0	4.7	4.9	5.8	10.0
60세 이상	18.8	20.0	20.9	20.8	22.7	23.5	26.6	31.5
65세 이상	13.0	15.0	15.8	15.9	16.6	18.1	20.2	25.4

주: 2025년과 2050년은 추정치임

자료: AXCO(2021)

3. 규제 변화와 영향

가. 퇴직연금 가입¹²⁾

영국의 퇴직연금 자동가입규정(Auto-enrollment)은 2012년 10월부터 시행되었다. 퇴직연금 자동가입규정이 도입됨으로써 사용자는 근로자가 별도로 탈퇴(opt-out)의사를 표명하지 않는 한 근로자를 자동으로 퇴직연금제도에 가입시킬 의무를 갖게 되었다. 사용자에게 의해 자동가입 대상이 되는 근로자는 ① 기존에 퇴직연금제도에 가입되어 있지 않은 근로자, ② 22세 이상이고 국가 연금가입 연령(state pension age, 2019년 기준 66세) 이하인 근로자, ③ 연간 소득이 최소 소득기준(2019/2020년 기준 10,000파운드) 이상인 근로자로 요건을 제한하고 있다.

퇴직연금 자동가입규정은 2012년 10월부터 2018년 2월까지 사업장 규모에 따라 단계적으로 도입할 수 있도록 계획되었으며, 기여율은 점진적으로 인상되도록 하였다. 자동가입

12) DWP(2020a); Office for National Statistics(2020a); Office for National Statistics(2021a)
<https://www.gov.uk/workplace-pensions/joining-a-workplace-pension>

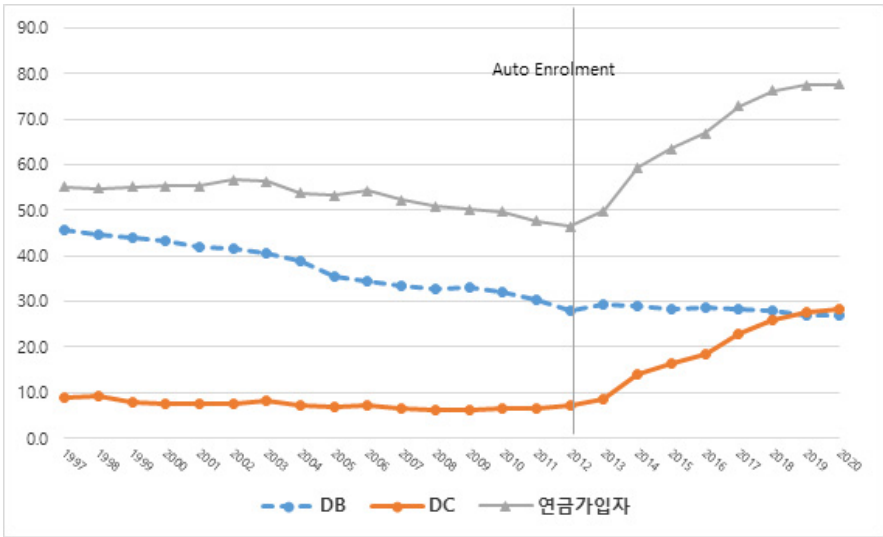
규정 도입 초기 사용자는 최소 1%, 근로자는 2%를 납입하도록 하였고, 기여율은 점진적으로 인상되어 최종적으로 사용자 3%, 근로자 4%, 정부 1%가 되었다.

자동가입규정 도입 배경에는 영국 근로자의 저조한 퇴직연금 가입률과 그로 인한 노후 자산 준비 부족에 대한 우려 문제가 있었다. 고령화 추세 속에서 영국 정부는 예상보다 길어진 노후 기간에 국민들이 공적연금(state pension)에만 의지하여 생활을 유지할 수 없다고 판단하고, 연금체계를 보강하고자 2008년 연금개혁법안(Pension Acts 2008)을 시행하였는데, 이 연금개혁법안의 골자가 기존 공적연금에 퇴직연금 자동가입제도를 추진하는 것이었다.

퇴직연금 자동가입규정 도입 이후 근로자의 퇴직연금 가입률은 크게 높아졌다. 2008년부터 2012년 사이 퇴직연금 가입률은 완만하게 하락하고 있었으나, 2012년 자동가입규정 시행 이후 가입률은 2012년 55%에서 2018년 87%로 급격하게 상승하였다. 가입자 수는 규정 도입 이후 꾸준히 증가하여 2012년 1천 7십만 명에서 2018년 1천 8백 7십만 명을 기록하였으며, 2018년 적립액은 2017년 대비 70억 파운드 증가한 904억 파운드가 적립되었다.

〈그림 II-3〉 영국 퇴직연금 가입자 비율

(단위: %)



자료: Office for National Statistics(2021a)

자동가입규정 시행 이후 DB형 퇴직연금 가입자보다 DC형 가입자 비중이 점차 증가하였다. 1997년부터 45%에 육박하던 DB형 연금 가입자 비율은 지속적으로 하락하여 2019년 약 27%로 하락한 반면, DC형 연금은 2008년부터 2012년까지 가입자 비율이 6~7% 수준으로 일정하게 유지되다가 2013년부터 급격하게 증가하였다. 2019년을 기준으로 DC형 연금제도 가입자 비율이 DB형 연금제도 가입자 비율을 앞지르게 되었다.

퇴직연금제도는 자동가입규정에 영향을 받아 꾸준히 성장하였다. 2020년 영국 노동부 조사에서 약 80%의 응답자가 자동가입규정에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다으며, 영국 근로자들이 자동가입규정을 사회적 규범(social norm)으로 인식하는 경향이 높았다. 연금제도로부터의 탈퇴(opt-out/cessation)율이 점차 높아지고는 있으나 2019/20년 기준 탈퇴율이 약 0.76% 정도로 매우 미미한 것으로 나타났다.

나. 판매채널

2013년에 시행한 판매채널 개혁방안(Retail Distribution Review, 이하, 'RDR'이라 함)은 영국 금융감독청(FCA)이 개인 투자자 보호를 위해 생명보험회사를 포함한 시장 참여자를 규제하는 것을 목적으로 한다. RDR은 자문업자의 최소 자격요건(교육 등), 비용과 서비스의 투명성을 위한 규제(전문성 강조), 투자상품을 제공하는 자문업자와 플랫폼 사업자의 판매보수(commission) 수취 금지를 주요 내용으로 한다.¹³⁾ 판매보수 수취를 금지하고 자문수수료만 수취하도록 하여 판매보수 중심의 판매 관행으로 인한 불완전판매를 줄이려고 하였다.¹⁴⁾ 그러나 보장성 상품에는 RDR 규제를 적용하지 않아 판매자에게 판매보수를 지급하는 것이 가능하다. RDR 시행으로 생명보험 판매채널에서 큰 비중을 차지하던 독립재무상담사(independent financial advisor)와 은행상담사를 포함한 재무자문 및 상담업 종사자의 수가 줄었다.¹⁵⁾

13) FCA(2014); RDR은 2006년에 구성된 작업반이었으며, 최초 목적은 개인재무자문(retail financial advice)에 대한 대중의 인식을 개선하는 데 있었음

14) 전용식(2019); 박선영·이선주(2015)

15) AXCO(2021)

다. 퇴직연금 적립금 인출¹⁶⁾

2015년 4월 연금자유화(Pension Freedom) 개정안 제정 이전에는 퇴직연금제도 가입자들이 DC계좌로부터 적립금을 인출하는 방법에 제한이 있었다. 적립금의 25%까지는 비과세 일시금으로 인출할 수 있었지만 나머지 적립액 인출에 대해서는 과세하였는데, 대부분의 가입자들은 가산세를 피하기 위하여 연금 형태로 적립금을 수령하였다.¹⁷⁾ 단, 연간 2만 파운드 이상의 연금소득이 보장되는 가입자에 한하여 인출(drawdown) 형태로 적립금을 수취하는 것이 가능하였다.

연금자유화는 DC형 퇴직연금 가입자들이 선택할 수 있는 적립금 인출 옵션이 적었기 때문에 도입되었다. 영국 정부는 퇴직연금 가입자들의 선택권을 확대할 필요성을 인지하고,¹⁸⁾ 연금 적립금 인출한도 인상, 세율 조건 완화, 연금 수령화 의무 폐지 등의 방안을 통해 연금재원에 대한 인출 유연성을 높이려 했다. 2015년 연금자유화 이후, 퇴직연금 가입자들은 55세에 이르면 DC형 퇴직연금의 연금재원을 자유롭게 인출할 수 있게 되었는데, 현금으로 인출하거나 은퇴소득 상품에 가입할 수 있게 되었고, 두 가지 옵션을 조합하는 것도 가능해졌다.

〈표 II-2〉 영국의 연금수령 형태

구분	수령방식	특징	도입시기
종신연금(Annuity)	사망 시까지 일정액 수령	종합과세	자유화 이전
Capped Income Drawdown	적립금 수익률에 따라 수령액이 달라짐	종합과세	자유화 이전
Flexible Income Drawdown		충분한 소득원이 존재할 경우 일부 일시금 인출이 가능, 종합과세	자유화 이전
Flexi-Access Drawdown		제한 없이 적립금 일시금 인출 가능, 종합과세	자유화 이후
UFPLS	제한 없이 적립금 인출 가능	일시금 인출 시마다 인출금액의 25%는 비과세, 75%는 종합과세	자유화 이후

자료: 정원석(2016)

16) 연금자유화에 대한 전반적인 내용은 House of commons(2019)를 참고하였음

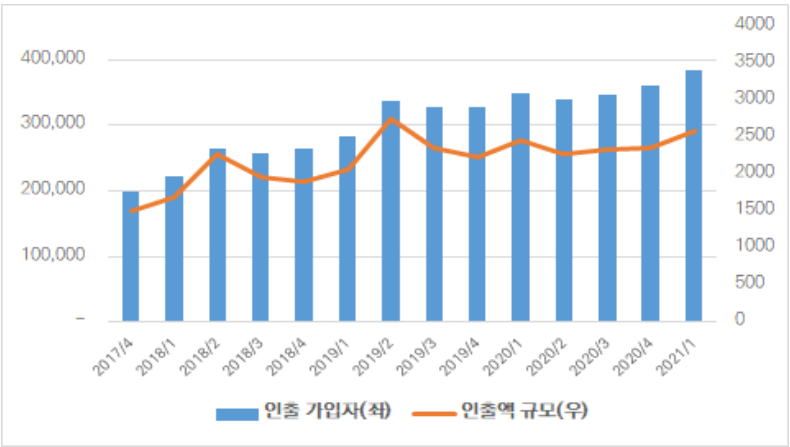
17) 정원석(2016)

18) DWP(2020b)

개정안 실행 이전에 연금적립액 일시금 수령 시 부과되던 과세 비율이 완화되면서, 연금 형태가 아닌 다른 형태로 적립금이 인출되는 비율과 인출액 규모가 연금자유화 시행 이후 지속적으로 증가하였다. 적립금에서 자유허출을 한 가입자는 2017년 4분기 19만 8천 명에서 2021년 1분기 38만 3천 명으로 증가하였으며, 자유허출금액은 2017년 4분기 15억 파운드에서 2021년 1분기 26억 파운드로 증가하였다.¹⁹⁾ 결과적으로, 영국의 연금자유화 제도로 인해 개인연금에 대한 수요가 감소하였고, 그 결과 일부 생명보험회사들이 연금 사업을 포기하고 사업부문을 매각하는 등 당시 영국의 연금시장 판도에 영향을 미치게 된다.²⁰⁾

한편, 연금자유화로 연금적립액 인출 유연성이 높아지면서, 은퇴 이후 노후 자금 계획의 중요성이 높아졌다. 이에 따라, 정부나 관련 서비스 공급자들의 은퇴재무계획에 대한 ‘advice’ 또는 ‘guidance’의 역할이 중요해졌다. 정부는 이를 위해 Pension Wise라는 기관을 마련하여 DC 연금제도 가입자의 향후 연금계획에 대한 안내를 제공하고 있다.²¹⁾ 보험회사들은 복잡한 연금제도에 대한 정보를 제공하고 적합한 상품을 추천할 수 있는 플랫폼을 만들어 대응하였다.

〈그림 II-4〉 자유허출을 통한 적립금 인출 가입자 및 인출금액 규모
(단위: 명, 백만 파운드)



자료: HM Revenue and Customs(2021)

19) HM Revenue and Customs(2021)

20) 김세중(2017)

21) ABI(2020)

- 연금적립액 인출을 개시한 가입자 중 72%가 65세 이하였고, 이들 중 상당수는 적립액을 일시금으로 인출함
 - 연금가입자 중 약 절반 이상이 연금적립액을 전부 인출(fully withdrawn)하였음
 - 이 중 94% 이상이 DC형 연금 적립액 외에 다른 소득원을 가지고 있었고,
 - 이 중 90%의 연금적립액은 3만 파운드 이하였으며, (연금적립액이 소액일 경우 연금 수령 시 매달 받게 되는 연금액이 매우 적기 때문에 전액 인출할 확률이 높음)
 - 인출된 적립액의 절반 이상은 다른 저축 및 투자 계좌로 이동함
 - 종신연금보다 인출(drawdown)에 대한 선호 및 수요가 늘어남
 - 연금자유화 이전에는 약 90%의 연금계좌가 종신연금(annuity)을 통해 인출되었으나, 이후에는 drawdown 상품으로 인출되는 비중이 종신연금의 약 2배가 됨
 - Drawdown 수요 증가와 함께 나타난 문제점
 - 약 32%의 가입자들이 재무상담을 받지 않고 drawdown 상품을 선택하였는데(이 비율은 연금자유화 이전에는 5% 정도였음), 이들 대부분이 자신의 연금적립액이 어디에 투자되고 있는지 알지 못함
 - Drawdown 사업자들은 디폴트로 현금이나 현금성 자산에 적립액을 배분하였고, 그 결과 재무상담을 받지 않은 고객의 33%는 적립액 전부를 현금으로 보유하였는데, 분산투자했을 때에 비해서 연간 약 37% 노후소득 상승 기회를 잃게 됨
-

라. Solvency II(2016)

Solvency II는 2016년 1월 1일부터 시행된 새로운 유럽경제지역 내 보험회사들을 대상으로 한 보험 자본건전성 감독체계이다. 지난 40년간 적용되어왔던 Solvency I은 보험회사가 지닌 전반적인 리스크를 재무건전성 지표에 충분히 반영하지 못한다는 구조적인 한계를 가지고 있다는 점이 Solvency II를 도입한 직접적인 배경이다. Solvency I은 측정모델이 단순하여 각각의 보험회사가 지닌 위험의 평가가 정확하지 않았는데, 이로 인해 감독당

22) FCA(2018)

국의 시의적절한 개입이 어려웠고, 리스크 측면에서 자본의 효율적인 배분이 이루어지지 않았다고 평가된다.²³⁾ Solvency II 도입으로 인해 최소 요구자본이 증가하면서, 영국 보험 회사들은 보다 효율적인 자본구조를 형성하기 위해 합병이나 사업 재조정을 하게 된다.²⁴⁾

마. Brexit(2020)

영국은 2016년 6월 국민투표를 거쳐 유럽연합(European Union, 이하, 'EU'라 함)에서 탈퇴하기로 결정하였으며, 2020년 1월 31일 23시부로 EU에서 탈퇴한다. 영국의 EU 탈퇴 결정 이후, 영국의 보험회사들은 영국의 보험사업과 아일랜드나 타 유럽 국가의 보험사업을 분리하기 시작하였다. 대표적인 사례로 Aviva는 2017년 통합되어 있던 영국과 아일랜드의 보험사업을 "UK Insurance"와 "Ireland Life and General Insurance"로 분리하였다.²⁵⁾

23) https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_15_3120

24) Mak(2021)

25) Mak(2021)

III

영국 보험그룹의 사업 변화

영국 보험회사들은 2000년 이후 글로벌 금융 위기, 저금리, 고령화 및 제도 변화 등을 겪으면서 새로운 환경에 적응하고 성장하기 위한 노력을 기울였다. 본 장에서는 영국 생명 보험시장을 중심으로, 영국 보험시장에서 규모가 가장 큰 L&G와 Aviva가 최근 추구한 사업전략 변화를 살펴본다. 먼저 우리나라 생명보험과 차이가 있는 영국의 보험상품 및 서비스에 대해서 간단히 알아보고, 각 회사의 사례를 살펴보려고 한다.

1. 영국 생명보험시장의 상품 및 서비스

가. Bulk Annuities

Bulk annuities(또는 bulk purchase annuities(BPA), 이하, ‘단체연금’이라 함)는 고용주(기업)가 종업원에게 제공하는 확정급여형(Defined Benefit, 이하 ‘DB’라 함) 연금의 부채를 보험회사 등의 연금 사업자가 매입하는 것을 말한다. 영국의 확정급여형 연금제도는 임직원이 퇴직 시 종신에 걸쳐 퇴직연금을 제공하는데, 확정급여형 제도의 사용자인 회사는 가입자의 장수위험, 운용자산의 (재)투자위험에 노출될 뿐만 아니라, 연금부채가 회사의 신용위험에 영향을 미치기도 한다.²⁶⁾ 따라서, 최근 전 세계적으로 진행되는 저금리 기조나 고령화 추세에서 고용주는 퇴직연금 지급에 대한 부담을 완화하기 위해서 보험회사나 연금신탁 등에 보험 부채를 넘기게 된다. 영국에서는 최근 단체연금시장이 확대되고 있는 추세이다.

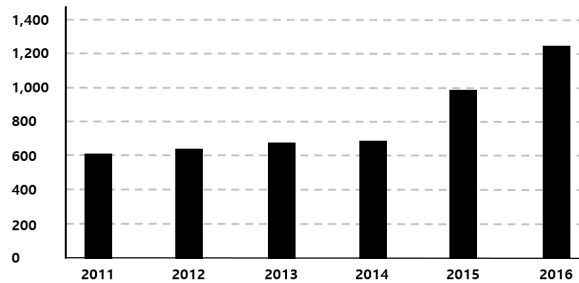
단체연금은 형태에 따라 바이인(buy-in)과 바이아웃(buy-out)이 있다. 바이인은 고용주가 외부 퇴직연금 사업자로부터 단체연금을 구입하여 자신이 부담하는 연금 부채와 매칭시키는 것으로, 퇴직자에 대한 연금지급 책임은 고용주가 계속 부담하게 된다. 바이아웃은

26) 김세중·김유미(2018); 최종서·노정희(2017); Cocco & Gomes(2012)

고용주의 퇴직연금 부채를 퇴직연금 사업자에게 완전히 이전시키는 것으로, 연금지급 책임도 퇴직연금 사업자로 이전된다. L&G 및 Aviva의 연차보고서는 바이인과 바이아웃을 구분하지 않고, bulk purchase annuities 또는 bulk annuities라고만 설명하고 있다.

〈그림 III-1〉 단체연금 계약의 피보험자 수

(단위: 천 명)



자료: ABI(2018)

나. Equity Release

Equity release는 주택 소유주가 주택을 담보로 대출을 받거나, 주택의 일부를 매각한 후 매각 금액에서 발생하는 현금흐름을 일시금이나 연금 형태로 받는 금융상품을 말한다. Equity release는 형태에 따라 크게 두 가지로 구분되는데, 우리나라 주택연금과 유사한 담보대출 형태인 lifetime mortgage(또는 reverse mortgage)와 주택의 일부를 매각하여 현금흐름을 창출하는 home reversion 형태가 있다.²⁷⁾

Lifetime mortgage는 주택 소유자가 주택을 담보로 일정금액을 연금 형태로 지급받다가, 주택 소유자가 사망 또는 요양원 등에 들어갈 때에 연금사업자가 주택을 매각하여 연금부채 적립액(연금 지급액 원금과 이자를 합산한 금액)을 청산하는 형태이다. Lifetime mortgage에는 연금부채 적립액이 매각 시점의 주택 가격보다 더 많더라도 연금사업자가 유족에게 차액을 청구하지 못하는 비소구권이 있는 경우가 대부분이다.²⁸⁾ 연금 사업자는 이러한 리스크를 담보하기 위하여 연금 지급 시 일정 비율의 금액을 보험료로 수취하는 것이

27) Lifetime mortgage는 reverse mortgage(역모기지) 또는 home equity conversion mortgage(HECM)라고 불리기도 함

28) 비소구권은 미국에서는 non-recourse provision, 영국에서는 no negative equity guarantee라고 함

일반적인데, 보험료는 연금 지급 시점에서 주택 소유자가 지급하지 않고 연금부채 적립액에 합산하게 된다.

Home reversion은 주택 소유자가 주택의 전부 혹은 일부(예: 30% 또는 60%)를 금융회사에 매각하고 그 매각 대금을 일시금 또는 연금 형태로 받게 되는데, 일시금으로 받는 경우 주택 소유자는 이를 재투자하여 수입을 창출한다.²⁹⁾ 주택 소유자는 종신토록 소유 주택에 거주할 수 있는 권리가 있으며, 임차료는 매각 대금에서 일시에 공제하거나 확정된 임차료를 home reversion 사업자에게 매달 지불한다.

다. 자산관리 및 투자 자문 서비스

L&G와 Aviva는 고객의 자산관리를 용이하게 하기 위해서 여러 서비스를 제공하고 있는데, 이 중에서 플랫폼 서비스가 대표적이다. 재무상담사(financial adviser)가 고객을 대신하여, 여러 금융회사에서 구입한 투자 상품을 하나의 플랫폼(adviser platform)에서 관리하는 것도 가능하며, 고객이 재무상담사 도움 없이 직접 자신의 투자를 플랫폼(Direct to Consumer platform)에서 관리하는 것도 가능하다. 예를 들어, L&G는 퇴직연금 사업에 종사하는 재무상담사나 퇴직연금 제도의 사용자 또는 가입자를 위하여 “Investment Only Platform”을 운영하고 있다.³⁰⁾ 확정기여형(Defined Contribution, 이하, ‘DC’라 함) 가입자를 위한 모바일 플랫폼으로 한정한다면, 한국의 한국포스증권의 IRP 계좌용 FOSS 펀드마켓, 독립보험대리점(GA)인 리치엔코가 운영하는 굿리치 모바일 서비스를 영국 플랫폼 사업의 일종으로 볼 수 있다. 다만, 우리나라 GA는 저축성보험 판매 시에도 보험회사로부터 판매보수(commission)를 받지만, 영국의 플랫폼 서비스는 판매한 금융상품에 대해 고객으로부터 판매보수가 아니라 수수료(fee)를 수수한다.

그리고 자산 및 투자관리 솔루션도 영국 생명보험회사가 DB 퇴직연금 사용자를 대상으로 활발히 영업하고 있는 분야이다. 솔루션은 투자자산군의 선택과 자산배분 전략을 제시하는 것을 말한다. 전략의 목적은 자산 가치와 부채 가치의 괴리를 최소화하는 동시에 사용자의 기여금을 줄일 수 있도록 추가 수익을 내는 데 있다.³¹⁾ 영국 생명보험회사는 장기 자산운용 역량을 활용해 DB 사용자의 퇴직연금 자산관리에 도움을 주고 있다.

29) <https://www.moneyadvice.service.org.uk/en/articles/home-reversion>

30) Legal & General Investment Management(2018)

31) 성주호(2018)

이와 같은 자산관리 및 투자자문 플랫폼 사업은 2013년에 시행된 판매채널 개혁방안(RDR)의 영향을 받았다. 영국에서는 RDR 시행으로 인해, 고객이 자문 수수료를 내는 독립자문업자(independent financial advisor) 채널에서 투자상품의 구매수요가 줄고, 인터넷상의 비자문 D2C(Direct to Customer) 플랫폼 채널이 활성화되었다. 이에 영국 생명보험회사들은 전속판매(direct sales) 채널을 확장하고 플랫폼 사업에 관심을 가지기 시작했다. Standard Life는 2015년에 재무설계 부서(Financial Planning Division)를 만들어 전속판매자를 늘렸으며, 푸르텐셜도 전속채널(Prudential Financial Planning)을 만들어 2012년 20명이었던 전속을 2017년 300명까지 늘렸다.³²⁾

2. Legal & General 보험그룹의 사업 변화

가. Legal & General 개요

L&G는 영국에 본사를 둔 다국적 기업으로 현재 영국, 홍콩, 아일랜드, 일본, 룩셈브루크, 스코틀랜드, 미국, 버뮤다(재보험사업), 중국에서 사업을 영위하고 있다.³³⁾ 1836년 6월에 변호사 6명이 L&G(당시 New Law Life Assurance Society)를 설립하고 법조계 전문가(legal profession)를 대상으로 생명보험을 판매하다가 일반인으로 가입자를 넓혔다. 1800년대 말, L&G의 자산가치는 4백만 파운드였고 2020년 연차보고서의 연결 대차대조표상 자산가치는 약 5천 7백억 파운드이다. 현재 L&G의 사업부는 크게 Insurance(LGI), Retirement(LGR), Investment Management(LGIM), Capital(LGC)이다(〈표 III-1〉 참조).

최근 L&G의 의사결정 중에 가장 유의할 만한 점은 영국 보험협회(ABI)를 탈퇴한 것이다. L&G는 2014년 8월에는 전통 보험사업보다 투자(관리)사업에 역량을 집중하기로 하여 ABI를 탈퇴하고, 투자협회(IA) 회원 자격만 유지하기로 결정한다.³⁴⁾ 2014년 L&G의 최고 경영자 Nigel Wilson은 ABI의 사무총장(Director General) Otto Thoresen에게 보낸 편

32) AXCO(2021)

33) Legal & General Group plc(2021)

34) L&G가 탈퇴를 발표하기예 앞서 2014년 초, ABI는 투자사업(Investment Business)에 대한 업무(Investment Affairs Division)를 Investment Management Association(IMA)으로 이관하였고, IMA는 기관명을 Investment Association으로 변경하였음

지에서 탈퇴 이유로 다음 세 가지를 언급하고 있다.³⁵⁾ 첫째, L&G의 투자사업 규모가 보험 사업만큼 성장하였다. 둘째, ABI의 주요 사업 중 하나인 손해보험시장에서 L&G의 역할과 영향이 미미하다. 그리고 마지막으로 정부, 감독당국, 기타 기구와 협력하는 데 있어 ABI 회원의 이해와 상관없이 독립된 회사로서 의사결정을 내리고 싶다는 것이다. L&G는 ABI 탈퇴 후 주택연금(lifetime mortgage)과 미국 시장의 연금위험이전(pension risk transfer) 사업, 아시아 지역의 투자관리 사업에 역량을 집중하였다.³⁶⁾

〈표 III-1〉 2020년 L&G의 사업부별 주요사업

구분	주요사업	
L&G Retirement	• 개인연금(종신연금) • 역모기지 주택연금 • 노인요양보험 • 노인주택담보대출(이자상환부)	• Pension Risk Transfer(단체연금) • Longevity Insurance(단체) • Assured Payment Policies¹⁾
L&G Insurance	• UK 개인/단체 보장성계약²⁾ • US 개인 보장성계약²⁾ • US 유니버설 종신보험	• 연금보험³⁾ (LGR는 즉시지급형 종신연금(IA), LGA는 거치형 연금(DA) 판매)
L&G Investment Management	• 인덱스 펀드 • 액티브 펀드/투자 • LDI 솔루션	• 멀티에셋 펀드⁴⁾ • 실물자산 • 퇴직연금 사업자/플랫폼
L&G Capital	• 투자전략 및 이행 • 직접투자 및 구조화	

주: 1) Assured payment policies(2019년부터 제공)는 연금사용자가 보험회사와 맺는 위험해소(de-risking)를 위한 장기계약으로, 계약자(연금사용자)는 보험료를 일시로 지불하고 보험회사는 약정한 고정 또는 물가연동된 보험금을 계속 지급함. 2019년 AIB와 맺은 위험해소 솔루션은 8억 5천만 파운드의 단체연금(buy-in) 계약과 2억 5천만 파운드의 APP 계약으로 이루어짐

2) 보장성(protection)보험 상품은 정기보험, 소득보상보험(건강보험, 상해보험), 중대질병보험을 포함함

3) IA = Immediate Annuities, DA = Deferred Annuities, LGR = L&G Retirement 사업부, LGA = L&G America 사업부

4) 멀티에셋(Multi-asset) 펀드란, 투자관리회사가 개인 또는 기관 투자자의 투자목적에 적합하도록 다양한 자산군과 자산배분전략을 투자정책으로 결정하여 운용하는 펀드를 말함

자료: Legal & General Group plc(2021)

35) <https://citywire.co.uk/wealth-manager/news/landg-why-we-quit-the-abi/a767168>

36) Legal & General Group plc(2015; 2016)

나. Legal & General의 경영전략 변화

금융위기로 인한 경제 침체기와 그리스발 유럽 국가 재정위기로 정세가 불안정한 가운데, 2013년 L&G는 주요 글로벌 거시환경 변화(long-term global macro trends)를 선정하고 이에 맞추어 경영전략을 추진하기 시작하였으며, 이는 2016년 CEO가 교체된 이후에도 그룹 성장 동력의 중심이 되고 있다.³⁷⁾ L&G는 지난 10년간 글로벌 거시환경 변화에 맞추어 사업 포트폴리오를 재구성하고 있다.

L&G는 사업 포트폴리오 변경을 위해 신규사업 발굴, 기업 인수, 기존 사업 정리 및 청산, 내부 핵심역량 강화 및 글로벌 확장 등의 방법을 이용하였다. 특히, 사업부 간 시너지를 강조하며 온-오프라인으로 고객 접점의 노출이 큰 Investment Management 사업부를 경영과 영업의 중심에 두었다. 주요 경영전략의 변화는 다음과 같다.

[Legal & General이 선정한 주요 글로벌 거시환경 변화]³⁸⁾

1. Ageing Population: 기대수명 증가와 출산율 감소로 인한 고령화사회 대비
2. Welfare Reform and Austerity: 유럽 재정위기 이후, 영국을 포함한 선진국의 사회안전망 관련 재정 축소와 공사협력 부각
3. Retrenching Banks(The Need for Long-term Investment): 2007~2008 글로벌 금융위기 이후, 은행의 자기자본 규제가 강화되고 저금리 금융환경이 지속되며 단기신용 투자보다 실물 자산과 같은 장기투자가 중요
4. Globalisation of Asset Markets: 패시브 펀드의 선호, 확정급여형 운용비용 상승 등 미국, 유럽, 영국의 자본시장 환경의 흐름이 비슷하여 관련된 사업 확장이 용이
5. Digital Lifestyles(Digital Economy): 비대면 선호, 빅데이터 구현으로 인터넷과 스마트폰과 같은 디지털 수단을 통해 고객에게 상품과 서비스 제공이 현실화
6. Climate Change: 저탄소 또는 탄소제로 경제로의 전환은 위험관리에 대한 도전이지만, 또한 재생에너지와 같은 분야에서 새로운 성장기회를 창출

37) L&G는 2016년 여섯 번째 글로벌 추세로 Today's Capital(사모 및 start-up 투자 관련)을 선택하여 2018년까지 유지하였으나, 2019년에 이를 Climate Change로 변경하였음

38) Legal & General Group plc(2014~2021)

1) 비핵심 사업은 과감히 청산하고 장기 수익성이 있는 사업에 핵심역량 집중

과거 20년 동안 L&G가 판매한 주요 보험상품은 보장성보험인 신용생명보험, CI보험, 소득보상보험과 연금보험, 그리고 주택화재보험과 같은 손해보험이다. 그 중 신용생명보험과 연금보험은 사업 규모가 크고, L&G는 이 영역에서 전문성을 가지고 있다. 또한, 회사는 창립한 1836년부터 부동산 및 인프라에 투자해 오고 있어, 실물투자 수익성과 위험을 평가하는 역량도 뛰어나다.

그러나 2012년 Auto-enrollment, 2013년 RDR, 2015년 연금자유화 시행과 함께 2016년 Brexit 국민투표 실시와 지급여력제도인 Solvency II의 시행 등 외부환경이 변화하면서, L&G는 비핵심 사업은 청산하고 핵심역량과 전문성이 있고 성장성이 충분한 연금사업에 집중하는 사업 포트폴리오 전환을 실시하게 된다. 2015년 연차보고서에 따르면, 개인연금과 단체연금을 취급하는 L&G Retirement 사업부의 영업이익은 회사 전체 영업이익의 37%로 제일 큰 비중을 차지하였는데, 이 비중은 2020년 94%까지 증가한다.³⁹⁾

동시에 수익성이 낮고 불확실성이 높은 해외 비핵심 사업은 청산하였다.⁴⁰⁾ 2015년에는 프랑스, 이집트, 걸프 지역의 비핵심 사업을 매각했다. 특히, 2016년 6월 Brexit 국민투표 결과가 “탈퇴”로 확정되면서, 2017년에 L&G Netherlands를 Chesnara⁴¹⁾에게 매각하는 등 유럽 시장에서 사업도 축소하였다.⁴²⁾

L&G는 1920년대부터 손해보험을 판매하였지만, 시장 영향력이 미미하다고 판단하고 손해보험사업을 정리하게 된다.⁴³⁾ 2019년 4월 손해보험 사업부문을 Allianz에게 매각하기

39) 다만, L&G의 2020년 영업이익에서 사업부 4개 중 2개는 영업손실이 발생하여 L&G Retirement의 영업이익 비중이 과대하게 보일 수 있음

40) L&G의 해외 사업 진출을 요약하면, 1981년에는 미국에 L&G America를 설립하고, 1983년 GELICO (Government Employee Life Insurance Company, 현 Banner Life)를 인수했음. 현재 Banner Life는 49개 주에서 상품을 판매 중임. 1989년에는 뉴욕주에서 생명보험업을 하는 William Penn Life Insurance Company를 인수함. 1956년에 호주에서 생명보험을 판매하기 시작하여, 1980년대에는 Unlike Assurance Group의 독일 지점 인수 후 L&G Netherlands 자회사로 합병하고, 프랑스 지점 운영을 시작하며 유럽으로 해외사업의 영역을 넓혔음. 2002년에도 L&G Deutschland Service를 열며 독일로 시장을 확대했음. 또한, 2009년에는 인도의 Bank of Baroda, Andhra Bank와 함께 IndiaFirst Life를 공동 설립하며 인도로도 시장을 넓혔음

41) Chesnara plc는 2004년에 설립된 영국 생명보험회사임(<https://www.chesnara.co.uk/about-us/who-we-are>)

42) Legal & General Group plc(2016; 2017)

43) 손해보험사업을 매각한 구체적인 이유는 확인되지 않지만, L&G는 최근 손해보험사업에서 좋은 실적을 거두지 못했음. 매각 이전 연차보고서에서는 이상 기후로 인한 보험금 지급이 크게 늘었다는 내용이 있어, 손해보험시장에서 리스크가 점점 증가하고 있다고 판단한 것으로 보임. 다만, 매각계약을 성사한 2019년 이전까지는 손해보험의

로 결정하고 2019년 12월 31일 2억 5천 5백만 파운드에 사업매각을 완료하였다.⁴⁴⁾ 손해 보험으로 분류되었던 private medical insurance(healthcare) 상품은 2006년부터 판매를 중단하였으며 2008년에는 모든 보험계약이 만기되어 영업과 운영을 모두 중단하였다.⁴⁵⁾

2) 체계적인 은퇴 상품 및 서비스 제공⁴⁶⁾

L&G는 핵심역량을 개인연금과 퇴직연금 관련 상품 및 솔루션에 집중하고 있다. 각 사업부는 고객이 퇴직연금 사업의 라이프 사이클 전 단계에서 필요한 솔루션을 제공하고 있다. 연금사업 전반에서 고객을 확보하고 유지하기 위하여 고객 접점에서 서비스를 제공하는 Investment Management 사업부를 중심으로 조직을 개편하였다. 2013년 연차보고서에서는 L&G Insurance 사업부나 L&G Retirement 사업부가 아닌 L&G Investment Management를 “기업의 핵심(the heart of the company)”으로 묘사하며 사업부 간 시너지맵(Group Synergy Map)을 구상했다.

사업부 사이에 시너지를 통해 효율적으로 고객에게 노후준비 종합 솔루션을 제공하고 있으며, 동태를 간략히 설명하면 아래와 같다.

- L&G Investment Management ↔ L&G Retirement: DC와 DB 고객에게 연금인출 솔루션과 연금부채 위험해소(de-risking) 솔루션을 제공하며 상호 시너지를 일으킴
- L&G Retirement ↔ L&G Capital: Capital 사업부에서 발굴한 실물자산 투자상품 및 사업을 Retirement 사업부에서 활용하며, 상호 자본원천 및 투자상품을 확보하게 됨
- L&G Capital ↔ L&G Investment Management: Investment Management 사업부에서 Multi-asset, Index, Active 펀드를 구성하거나 LDI 솔루션을 제공해야 할 때 Capital 사업부의 투자자산을 활용함

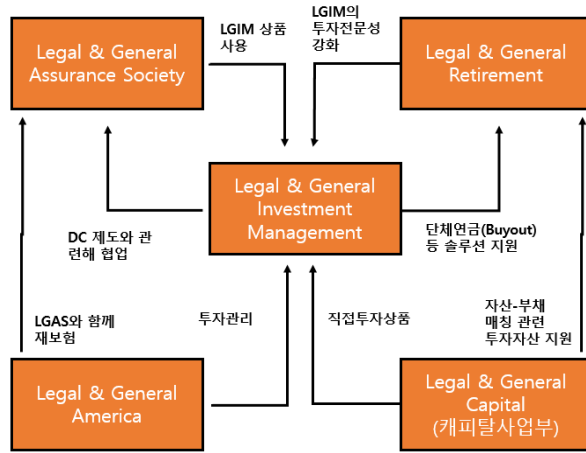
판매채널을 계속해서 확장하였고 서비스도 강화하였기 때문에 손해보험사업 매각은 의외로 받아들여질 수 있었음. 2018년 1월 펫보험 온라인 판매채널인 Buddies를 인수하였고, Co-operative Bank, Asda와 새로이 파트너십을 맺기도 하였음. 빅데이터와 ICT를 활용해 주택화재보험의 가입과 지급심사를 간소화한 Smart Quote, Smart Claim 솔루션을 파트너들에게 제공하기도 하였음

44) Legal & General Group plc(2020)

45) Legal & General Group plc(2009)

46) Legal & General Group plc(2001~2021)를 기초로 작성함

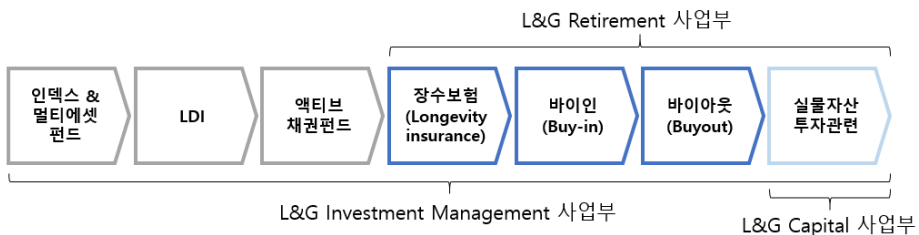
〈그림 III-2〉 L&G 보험그룹의 사업부 간 시너지맵(2013년)



자료: Legal & General Group plc(2014); Legal & General(2020)

또한 L&G 그룹은 연금위험이전(pension risk transfer, 이하 ‘PRT’라 함) 사업에 대해 명확한 “퇴직연금 자산의 위험해소 라이프 사이클(pension de-risking life cycle)” 전략을 가지고 있다. PRT 사업은 인출기 DB형 퇴직연금 사용자(회사)의 연금부채에 대한 위험해소(de-risking) 솔루션을 제공하는 대표적인 기업고객 대상 사업으로 바이인, 바이아웃, 장수보험(longevity insurance)⁴⁷⁾ 사업을 포함한다. 아래 그림은 부채를 자산으로 변형하는 L&G의 체계적인 퇴직연금 자산의 위험해소 라이프 사이클 전략을 보여준다.

〈그림 III-3〉 DB형 퇴직연금 자산의 위험해소 라이프 사이클



자료: Legal & General Group plc(2017)

47) Longevity insurance는 advanced life deferred annuity라고 불리는 거치형 연금으로, 장수 리스크를 보장하기 위해 65세 이전에 적립을 완료하고 75세나 80세 이후에 연금을 지급받는 형태의 연금임. L&G는 단체계약으로 판매하였음

L&G Investment Management 사업부는 DB 퇴직연금제도 사용자를 고객으로 적립기에는 Index 펀드, Multi-asset 펀드, LDI 솔루션, Active 펀드 등을 제공할 뿐만 아니라, 인출기에는 바이인, 바이아웃과 같은 단체연금과 단체 장수보험 등 L&G Retirement 사업부의 상품을 고객에게 소개하는 영업 채널로 활용된다. L&G Capital 사업부가 발굴한 실물투자 자산은 L&G Retirement 사업부가 인수한 단체연금 계약이나 L&G Investment Management 사업부 LDI 솔루션의 위험조정 투자수익을 높이기 위해 활용된다. 실물자산은 확정급여형 연금 사용자를 위한 LDI 솔루션(포트폴리오)의 자산군의 하나로, 또는 단체연금 계약으로 떠안은 부채 대비 추가적인 장기 수익을 올릴 수 있는 투자자산의 하나로 고려하게 된다.

이처럼, L&G와 계약한 확정급여형 연금플랜의 사용자는 퇴직연금제도를 운용하며 시의 적절하게 상품과 서비스를 제시받게 되며, 모든 상품과 서비스가 L&G 그룹 내부에서 생산되기 때문에 구매를 고려하는 고객의 요청에 빠르고 충분한 정보를 제공할 수 있다. 이러한 전략은 신규고객의 확보와 동시에 유지를 보장할 수 있는 기능으로, 회사의 지속적인 성장성을 견인하게 된다.

3) 장기투자 및 자산관리 역량 강화

2008년 금융위기 이후, 경제 불황으로 인해 고용이 줄고 가처분소득이 감소하였으며, 저축 및 연금, 보험상품 등에 투입 가능한 잠재고객의 가용자산이 줄어들게 되었다. 또한 양적완화로 장단기 채권 이자율이 하락하고, DB형 연금을 사용하는 기업과 보험회사 등 장기부채를 소유한 기업들의 부담이 가중되었다. 이런 상황에서 L&G는 장기투자 및 자산관리 역량을 강화하고 회사와 고객에게 솔루션을 제시하는 방향으로 사업에 변화를 주고 있다.

L&G는 'L&G Capital' 사업부의 강점을 강조한다. 생명보험회사는 보통 자산운용사를 통해 투자상품을 구매하는 반면, L&G는 'L&G Capital'에서 직접 투자상품을 발굴한다. 특히, 인프라나 부동산 등 유동성이 낮지만 만기가 길고 현금흐름이 안정적인 실물자산 위주의 투자상품을 대내외 고객에게 제공하고 있다. 이러한 실물자산은 특히 장기인 자산-부채 가치의 변동성을 줄이는 데 활용될 수 있는데, 장기부채를 가진 보험회사나 연기금의 장기 수익성의 변동성을 줄이게 된다. 'L&G Capital' 사업부는 L&G의 직접투자 익스포저를 높여 위험조정 수익률(risk-adjusted return)을 높이는 게 목적이다.

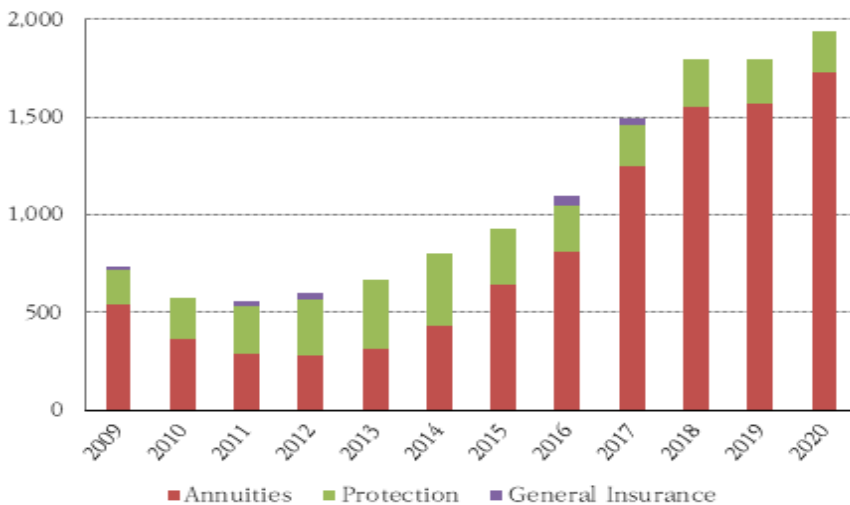
다. Legal & General의 사업 포트폴리오 변화

1) 보장성보험(protection)에서 연금(annuities)으로 상품 포트폴리오 변화⁴⁸⁾

지난 20년 동안 L&G가 판매한 주요 보험상품은 보장성보험인 정기보험, CI보험, 소득보상보험과 연금보험, 그리고 손해보험 등이다. <그림 III-4>는 지난 20년 동안 L&G의 보장성보험(protection), 연금보험(annuities), 손해보험(general insurance) 사업에서 발생한 세전 영업이익을 보여준다. 2008년 글로벌 금융위기와 그로 인한 3~4년의 불황을 제외하면 세전 영업이익은 꾸준히 성장하고 있으며, 2009년 보장성보험과 연금보험사업을 분리 보고하기 시작한 이후 연금사업의 영업이익이 눈에 띄게 증가함을 알 수 있다. L&G의 2020년 연금(annuities) 영업이익은 2009년의 세 배 이상으로 성장하였다. 또한 L&G는 2016년 Aegon이 소유한 영국의 개인연금 포트폴리오를 30억 파운드에 인수하는 등 개인 연금 부채위험을 적극적으로 인수하고 있다.

<그림 III-4> L&G의 보험종목별 세전 영업이익(2009~2020년)

(단위: 백만 파운드)



주: 1) 2013~2015년 연차보고서에서 general insurance 영업이익은 protection에 포함됨

2) General insurance는 2020년 1월부터 판매하지 않음

자료: Legal & General Group plc(2010~2021)

48) 영국에서 보장성(protection)보험은 사망과 질병(ill-health)으로 인한 재무적 손실을 보장하는 보험을 의미함

L&G는 1980년대부터 2008년 글로벌금융위기 전까지 성장하던 주택담보대출 시장에서 주택보험과 신용생명보험을 주택금융조합(building society)⁴⁹⁾과 은행을 통해 판매하였다. 또한, L&G는 1995년부터 주택담보대출 중개사업 플랫폼 Mortgage Club을 운영하고 있다. Mortgage Club은 보험고객영업의 접점 역할을 하며 신용생명보험과 주택보험 매출에 중요한 역할을 하였다.⁵⁰⁾ Mortgage Club은 현재 영국 최대 주택담보대출 중개회사이며, 영국 전체 주택담보대출 거래의 약 20%를 처리하고 있다. 2020년 4분기에만 230억 파운드의 부동산대출 거래를 성사시켰다.

신용생명보험과 주택보험의 판매는 주택시장의 거래 건수에, 개인연금의 수요는 금리 수준에 민감하게 반응했다. 2009년 영국은 글로벌 금융위기의 영향으로 주택매매 건수는 2006년(167만 건) 대비 절반 수준인 86만 건으로 하락했는데,⁵¹⁾ 이는 L&G의 신용생명보험 판매에도 영향을 미쳤다. 이후 미국의 계속된 양적완화 전략과 세계적인 저금리 기조, 경제불황으로 보장성보험의 영업이익은 2015년부터 계속 하락하여 2020년 현재 영업이익은 10년 전보다도 못한 2억 5백만 파운드에 그치고 있다.

〈표 III-2〉 L&G의 보장성보험 사업의 세전 영업이익

(단위: 백만 파운드)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
207	242	289	355	370	293	232	209	246	223	205

자료: Legal & General Group plc(2011~2021)

2015년 연금자유화 시행과 저금리로 인해 개인연금 수요가 감소하여 연금 사업자의 지속 가능성에 대한 불확실성은 커져만 갔지만, 고령화와 Auto-enrollment의 영향으로 퇴직연금시장은 침체되지 않았다. 또한, 저금리로 인한 재투자 리스크와 연금부채 증가로 인한 부담이 DB형 연금 사용자의 단체연금에 대한 수요와 관련 솔루션에 대한 수요를 증가시켰다. 이에 L&G Investment Management 사업부는 LDI(liability driven investment) 솔루션과 함께 단체연금 판매에 집중하였다. 〈표 III-3〉은 지난 10년간 L&G의 주요 단체연금 계약 실적이다.

49) 주택금융조합은 18세기 후반에 영국에서 주택자금 마련을 목적으로 회원제로 운영되던 금융조합임. 은행과 유사한 서비스를 제공하지만, 지배구조와 업무 영역에서 차이가 있음

50) Legal & General Group plc(2009)

51) Beckett(2014)

〈표 III-3〉 L&G의 단체연금/연금위험이전 주요 계약 실적

연도	계약 형태	계약 대상	규모
2011	Pure Longevity Insurance	Pikington Superannuation Scheme	APE 7천만 파운드
2011	Buy-out	Turner & Newall Pension Scheme ⁵²⁾	11억 파운드 이상 (가입자 3만 명)
2014	Buy-in (2016년 계약완료)	ICI Pension Fund	7억 5천만 파운드 (당시 UK 최대 규모)
2015	Buy-in	Specific Scheme Members (UK largest medically underwritten bulk annuity deal)	2억 3천만 파운드
2016	Buy-out	Vickers Group Pension Scheme (Rolls-Royce Group 계열)	11억 파운드 (가입자 1만 1천 명)
2017	Buy-in	Pearson Pension Plan	6억 파운드 (가입자 2천 4백 명)
2019	Partial Buy-in to Buy-out ⁵³⁾	Rolls-Royce UK Pension Fund	46억 파운드 (가입자 3만 3천 명)
2020	Buy-in	Maersk Retirement Pension Scheme	11억 파운드 (1,900 deferred members and 3,000 retirees)

자료: Legal & General Group plc(2012; 2015~2018; 2020; 2022)

L&G 그룹은 ‘Globalisation of asset markets’의 추세에 맞춰, 영국의 핵심사업과 핵심역량으로 해외 사업도 확장했다. L&G은 1930년대 미국 Metropolitan Life Insurance Company of New York의 연금사업을 인수하며 해외에 첫 진출한다.⁵⁴⁾ 영국 내 단체연금 사업에 있어 30년 이상 노하우가 쌓인 L&G는 저금리로 인하여 확정급여형 연금부채 위험해소(de-risking) 수요가 증가한 미국의 연금위험이전(pension risk transfer) 시장에 진출한다.⁵⁵⁾ 2015년에 미국 내 첫 연금위험이전 계약은 Royal Philips의 미국 지점과의 계약(4억 5천만 파운드)으로 퇴직자 1만 4천 명의 연금지급 채무를 인수하였고, 두 번째

52) <https://www.reuters.com/article/uk-legalandgeneral-idUKTRE7901WA20111025>

53) <https://www.ipe.com/rolls-royce-uk-pension-fund-seals-record-46bn-de-risking-deal/10031552.article>

54) <https://web.archive.org/web/20080724080538/http://www.legalandgeneralgroup.com/about-us/milestones-1800-1950.cfm>

55) <https://www.legalandgeneral.com/institutional/pension-risk-transfer/who-we-are/about-us/>

계약은 2016년에 Lay Employees and Sisters and Brothers Within the Diocese of Palm Beach와 맺은 buy-out 계약으로 연금부채의 크기가 약 6천 5백만 달러였다.⁵⁶⁾

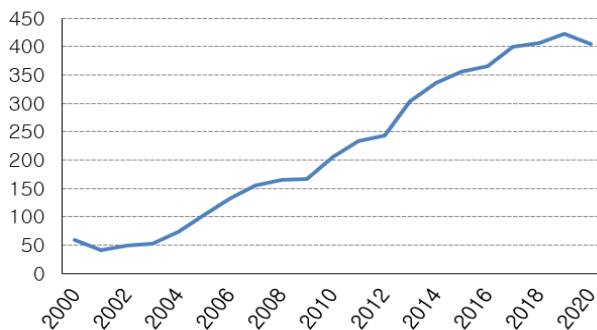
2) 투자관리 및 플랫폼 사업의 성장

L&G Investment Management(LGIM) 사업부는 1970년대(당시 Pension Management 사업부) L&G가 London Stock Exchange에 상장하면서 만들어졌다. 기관 투자자나 연기금에 투자 솔루션을 제공하는 것으로 시작해 개인투자자와 연금사업자로 사업과 고객의 범위를 넓혀 왔다. 2014년에는 영국 보험협회(ABI)를 탈퇴하고 투자협회(IA) 회원 자격만 유지할 정도로 L&G는 투자(관리)사업에 역량을 집중하고 있다.

L&G는 영국 주식시장에 주요 투자기관 중 하나로 2020년 연차보고서 기준 운용자산 규모(asset under management, 이하, 'AUM'이라 함)가 1.3조 파운드이다.⁵⁷⁾ 최근에는 해외로 판로를 넓혀 국부펀드, 기관투자자, 해외 DB형 퇴직연금의 기업고객과 DC형 퇴직연금의 기업 및 개인 고객을 대상으로 모든 투자 상품과 플랫폼, 솔루션을 제공하고 있다. 최근 20년간 L&G의 투자관리 사업으로 인한 영업이익은 지속적으로 상승 추세에 있으며(〈그림 III-5〉 참조), 총 AUM에서 솔루션과 해외부문이 차지하는 비중이 점차 확대되고 있다(〈표 III-4〉 참조).

〈그림 III-5〉 L&G 투자관리 사업의 세전 영업이익(2000~2020년)

(단위: 백만 파운드)



자료: Legal & General Group plc(2001~2021); Legal & General(2020)

56) Legal & General Group plc(2016)

57) Asset under management는 회사가 투자자를 대신해 관리하는 자산의 규모로, 고객이 회사에 신탁한 자산의 규모를 나타냄

〈표 III-4〉 L&G Investment Management의 자산운용(AUM) 규모

(단위: 십억 파운드)

연도	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
총 자산운용 규모	709	746	894	983	1,015	1,196	1,279
해외 자산운용 규모	129	122	177	228	258	370	388
	18%	16%	20%	23%	25%	31%	30%
DB 솔루션 자산운용 규모	293	338	412	463	511	N/A	N/A
	41%	45%	46%	47%	50%	N/A	N/A

주: 1) 해외 자산운용 규모에는 DB 솔루션 자산운용 규모의 해외 부분도 포함함, DB 솔루션 자산운용 규모에는 해외 자산운용 규모 중 DB 솔루션 자산운용 규모 부분이 포함됨

2) DB 솔루션 사업은 확정급여형 사용자의 연금자산 관리, 연금부채 정리 또는 위험해소(de-risking) 시 활용되는 투자상품과 자산관리 서비스를 제공하는 일체의 영업행위를 말함

자료: Legal & General Group plc(2015~2021)

2015년에 L&G Assurance Society(Savings) 사업부의 DC형 퇴직연금 플랫폼 사업인 Workplace Savings(Administration Business only) 사업도 L&G Investment Management가 수행하게 된다.⁵⁸⁾ Workplace Savings 사업은 DC형 연금 사용자의 Auto-enrolment를 지원하는 서비스를 제공한다. Auto-enrollment 제도가 도입된 2012년에는 Boots, ASDA, Cooperative에게 해당 서비스를 제공하기 시작하였다. 2016년에는 영세 사업장과 직원이 주요 고객인 연금사업자 Smart Pension에 투자하고 파트너십을 맺었다.⁵⁹⁾ Smart Pension의 플랫폼을 통해 가입자는 L&G가 제공하는 연금펀드에 투자할 수 있다.

특히, 플랫폼 사업의 성장은 2012년 말에 시행된 판매채널 개혁방안(RDR)의 영향을 받았는데, 독립재무자문업자(IFA)의 판매보수 수취를 금지하고 자문수수료만 수취하도록 함으로써, IFA 채널에서 투자상품의 구매수요가 줄어들고 Direct to Customer(D2C) 플랫폼 채널이 활성화되었다. 플랫폼 사업은 운용지시 및 행정에 관한 서비스를 낮은 단가로 제공하기 때문에 효율적인 IT 인프라와 시스템 구축에 많은 비용이 발생하지만 고객 확대를 통해 수익성을 개선할 수 있다. 플랫폼 사업 시작 이후 초기에는 영업손실이 발생하였지만 점차 감소(2014년 1천 5백만 파운드 → 2015년 4백만 파운드 → 2016년 6백만 파운드)

58) Workplace Savings 사업은 퇴직연금 제도의 오퍼레이터와 관리자 서비스를 제공하며 L&G에서 제공하는 연금 계약을 가진 고객을 대상으로 함. 2015년 말, 1백만 8천 명의 DC 고객이 있으며, 소규모 사업장(SMEs)을 대상으로 디폴트펀드의 관리보수를 50bps로 낮게 설정함

59) <https://www.smartpension.co.uk/>

하였고, 2017년에는 손익분기점을 거쳐 2018년부터는 영업이익이 발생(2018년 3백만 파운드, 2019년 2백만 파운드)하고 있다. 다만, 2020년에는 영업손실 3백만 파운드를 기록하였는데, 이는 코로나19의 영향으로 보인다.

3) 주택연금(lifetime mortgage) 사업 진출

L&G는 2015년부터 시행한 연금자유화의 영향으로 크게 감소한 연금 분야의 매출을 보완해줄 수익사업으로 주택연금 사업을 지정하고 영업을 시작했다. L&G는 주택연금 진출을 위하여 2015년 2월에 주택연금 공급자인 New Life Home Finance(NewLife)의 지분 100%를 5백만 파운드에 인수한 후, 11월부터 주택연금 상품을 판매하기 시작했다.⁶⁰⁾ 주택연금 계약의 대출금액(advances)은 사업을 시작한 2015년에만 개인연금의 초회보험료 3억 2천 7백 파운드의 61.5%인 약 2억 파운드에 달했다. 2020년 말에는 주택연금 총자산의 공정가치가 60억 3천 6백만 파운드를 기록했으며, 지난 5년간 연평균 성장률(CAGR) 96.32%를 기록하며 가파르게 성장했다.

〈표 III-5〉 L&G의 주택연금 총 자산의 공정가치

(단위: 백만 파운드)

연도	2015	2016	2017	2018	2019	2020
공정가치	207	852	2,023	3,227	4,733	6,036

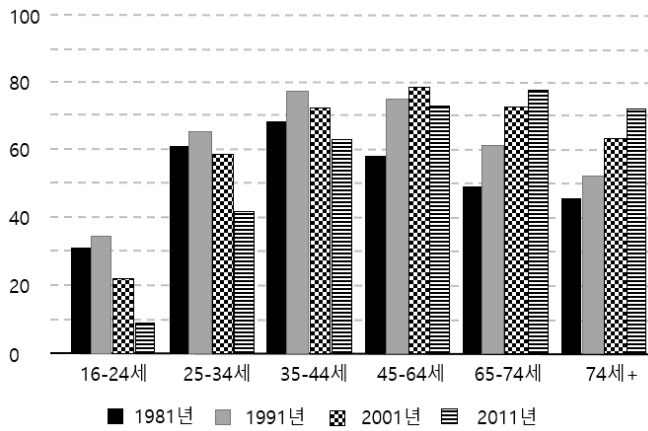
주: 대차대조표상 기타금융투자(Other Financial Investments) 자산으로 구분됨
자료: Legal & General Group plc(2016~2021)

L&G는 신규상품인 주택연금의 판매 유인을 고령화와 재정개혁(Welfare Reform)에서 찾았다. 〈그림 III-6〉에서 보는 바와 같이 1981~2011년 사이 고령층의 주택 소유가 눈에 띄게 증가하였다. 2014년 65세 인구가 소유한 부동산의 가치는 1조 4천억 파운드⁶¹⁾ 규모로 추정되었다. 유럽 재정위기 이후, 영국 정부는 사회안전망에 대한 재정지원을 지속 가능한 수준으로 유지하기 위해 ‘재정개혁’을 진행해 왔고, 고령층의 노후소득 지원도 줄어들며 주택연금과 같은 상품의 수요가 증가하였다. L&G는 이러한 추세에 따라 주택연금 사업을 성장 동력으로 판단한 것으로 보인다.

60) <https://www.legalandgeneralgroup.com/investors/investor-news/archive?id=50521>

61) Legal & General Group plc(2015)

〈그림 III-6〉 연도별·연령별 주택소유자 비율



자료: Office for National Statistics(2015)

다만 주택연금 판매가 증가하면서 자산(옵션 내재 부동산담보채권)이 증가하였지만, 부동산 가격 변화로 해당 사업의 당기순이익 민감도가 커지게 되어 위험관리에 주의가 필요하다고 L&G는 인식하고 있다. 이에 대비하여 L&G는 LTV(loan-to-value) 제한, 주택감정 실행, 주택 화재보험 의무가입, 주택관리 비용 가입자 전가, 지역적 분산효과 등으로 위험관리를 하고 있다.

〈표 III-6〉 L&G의 주택연금 당기순이익 민감도 분석

(단위: 백만 파운드)

연도		2016	2017	2018	2019	2020
부동산 시장가격	+15%	278	408	738	1,016	1,111
	-15%	-278	-441	-761	-1,075	-1,187

자료: Legal & General Group plc(2017~2021)

3. Aviva 보험그룹의 사업 변화

가. Aviva 개요⁶²⁾

보험그룹 Aviva plc는 2000년 5월 영국 보험회사 Norwich Union과 CGU가 합병하여 CGNU가 되면서 시작되었다. CGU는 Commercial Union과 General Accident가 1998년 합병되면서 만들어진 회사이며, Norwich Union은 1797년 설립된 Norwich Union Fire Insurance Society for Insuring of Buildings, Goods, Merchandises & Effects from Loss by Fire를 전신으로 하는 보험회사였다. 2002년 7월 CGNU가 상호를 Aviva로 변경하면서, 지금의 보험그룹 Aviva로 성장하게 되었다.

이후 Aviva는 글로벌 보험회사로 입지를 강화하며 세계 여러 지역에서 다양한 비즈니스를 수행하였다. 예를 들어, 2008년에는 Aviva Investors라는 글로벌 자산관리 사업부를 설립하여 15개국에서 약 2천 5백억 파운드의 자산을 관리하게 되었으며, 영국뿐만 아니라 유럽, 미주, 아시아 약 40개 국가에서 지역별로 상이한 전략을 수립하여 사업을 운영하고 있다.⁶³⁾

Aviva는 글로벌 시장을 기반으로 비즈니스를 진행함과 동시에, 성장성이 없거나 Aviva의 전략적 목표에 부합하지 않는 지역에서 철수하는 등 그룹의 성장을 위해 인수합병·매각 전략을 적극적으로 활용하였다.⁶⁴⁾ 이러한 전략적인 사업 조정 움직임은 2010년 이전부터 조금씩 보여 왔으나, 미국발 금융위기와 유럽 재정위기로 인해 2010년 이후부터 대대적인 사업구조 재조정이 진행되었다. Aviva는 사업 지역 및 부문을 확대하기보다는 분명한 수익을 얻을 수 있는 핵심 시장에 집중하는 것을 최우선순위로 하여 사업구조를 재조정하였다. 2019년에는 2022년까지 변동비용의 연간 3억 달러 절감 목표를 발표하였고, 직원 관련 비용 감축을 위해 2019년 11월에는 1,800명의 구조조정을 단행하기도 하였다.⁶⁵⁾ 현재까지도 그룹의 사업전략과 목표에 맞추어 지속적으로 사업구조를 재조정하고 있으며, 2020년 기준 다섯 개 사업 부문(UK Life; Investment, Savings & Retirement; General insurance; Europe Life; Asia Life)을 구성하여 운영하고 있다.

62) <https://www.aviva.com/about-us/our-heritage/timeline/>에서 주요 내용을 발췌하여 작성함

63) Aviva plc(2009)

64) 전용식(2013)

65) Reuters(2019); Aviva plc(2020)

Aviva는 영국 생명보험시장에서 L&G 다음으로 큰 수익을 기록하며 2020년 말 기준 영국 시장의 21.8%를 점유하고 있으며,⁶⁶⁾ 최근에는 시장과 기술 변화 흐름에 발맞추어 디지털 역량 및 판매채널 확대에 중점을 두고 있다. MyAviva 어플리케이션을 통해 고객들의 Aviva 보험 서비스로의 접근성을 높이고 있고, 2017년 10월에는 로보 투자 플랫폼인 Wealthify에 투자하였다. 또한, 인공지능 및 글로벌 데이터 사이언스 그룹인 Aviva Quantum을 조직하여 언더라이팅 과정에서 고객 문의량을 줄이고 보험료 건적 산출 과정을 간소화하였다. Aviva는 디지털 전환을 통한 운영 효율성을 향상시키고, 상품 및 채널 측면에서 소비자 접점을 확대하고 만족도 제고에 방점을 둔 혁신을 이어가고 있다.

나. Aviva의 경영전략 변화⁶⁷⁾

Aviva는 시장 변화 흐름에 맞추어 2013년 크게 두 가지 부분에서의 사업 포트폴리오 변화를 예고하였다. Aviva가 집중한 첫 번째 이슈는 고령화였다. 베이비부머 세대의 기대여명이 증가하면서 50세 이상 연령대의 인구 비율이 확대되고 있었는데, Aviva는 고연령대 인구가 보유하고 있는 자산이 보험산업에게 좋은 기회가 될 수 있다고 평가하였다. 두 번째 이슈는 디지털화와 데이터 사용 가능성의 확대였다. 2010년을 지나면서 기업이 사용할 수 있는 데이터의 양, 종류, 속도가 급속히 증가하였다. 또한, 자동화를 통한 운영비 감소가 기대되었고, 고객들의 모바일 사용량이 늘어나면서 디지털 채널의 확대가 예상되었다. Aviva는 2014년 디지털 기술을 중심으로 소비자와 관계를 형성하는 내용을 골자로 하는 구체적인 경영전략을 수립하였는데, 2013년에도 이미 ‘디지털’, ‘예측 분석(predictive analytics)’, ‘자동화(automation)’ 등을 중점적으로 추진하고 있었다.

구체적인 사업 영역의 조정에 있어서도 Aviva는 L&G와 유사한 부분이 많다. 단체연금, 주택연금, 개인 및 단체를 대상으로 한 자산관리 및 투자 자문 사업을 확대한 점이 Aviva와 L&G의 유사한 점이다. 그러나 Aviva는 종합 서비스 제공을 목표로 하여 손해보험사업을 지속하였고 보장성보험을 여전히 중요한 상품으로 판매하였을 뿐만 아니라, 다양한 디지털 서비스와 판매채널을 균형 있게 제공·관리하고자 하였다. 이를 통해 고객들이 Aviva 서비스에 손쉽게 접속하고, 고객과 보험회사의 지속적인 연결을 유지하는 것에 많은 관심

66) Mak(2021); Aviva의 시장점유율 21.8%는 수입보험료뿐만 아니라 투자수익 등 생명보험 관련 전체 사업의 수익을 기준으로 하였으며, 이 기준에 의하면 L&G는 시장점유율이 24.5%임

67) ‘Aviva의 사업전략 변화’는 Aviva의 2013년부터 2020년까지 총 8년간 연차보고서에서 사업전략과 관련된 내용을 발췌하여 정리하였음

을 기울여 왔는데, 이 점은 최근 Aviva의 연차보고서에서 반복적으로 언급되고 있다.

Aviva는 2014년에 시장 환경과 규제 변화의 흐름을 정의하고, 그에 따라 사업전략 및 내용을 조정해갔다. Aviva는 향후 몇 년간 보험산업에 영향을 미칠 수 있는 트렌드를 6가지로 구체화하였다.⁶⁸⁾ 그 중, 'Older and Healthier'와 'Winning through Data'는 2013년도의 두 가지 이슈였던 인구고령화 및 디지털 역량 강화와 동일한 개념이다. 그리고 생명보험과 손해보험을 모두 취급하는 겸영보험회사(financial composite insurer)의 개념을 넘어서, 고객의 모든 수요를 충족하고 지속적인 관계를 유지할 수 있는 고객 중심의 종합보험회사(customer composite insurer)를 지향하면서 'True Customer Composite'을 사업전략으로 내세운다.

Aviva의 최근 10년간 사업 전환을 이끌어온 주요 경영전략은 2014년 연차보고서에서 처음으로 언급한 3가지 경영전략인 ① True Customer Composite, ② Digital First, ③ Not Everywhere이다. 이 3가지 경영전략은 2019년 고객들에게 간단하고, 빠르며, 편리하지만 믿을 수 있는 좋은 상품과 서비스, 투명한 커뮤니케이션을 제공한다는 것을 기본 목표로 새로운 전략 ① Deliver Great Customer Outcomes, ② Excel at the Fundamentals, ③ Invest in Sustainable Growth를 수립할 때까지 5년간 지속되었다. 그러나 Aviva의 사업 전환과 영업성과를 보면, 2014년에 수립된 3가지 경영전략은 2019년 이후에도 실질적으로 지속되고 있다고 판단된다.

Aviva의 사업전략을 최근 10년간 Aviva가 제공한 상품과 서비스의 변화를 중심으로 본 연구의 목적에 맞게 다시 정리하면, ① 고령화 추세에서 고령자의 은퇴소득에 대한 수요를 수용하고 이를 기반으로 다양한 보험상품과 서비스를 제공하고, ② 기술을 활용하여 소비자의 관계를 지속적으로 유지하고 소비자의 편리성을 극대화하며, ③ 고객 중심의 종합보험회사의 장점을 최대한 활용하는 것으로 요약될 수 있다. 2014년에 발표된 경영전략 중 하나인 'Not Everywhere'에서 알 수 있듯이 L&G와 마찬가지로 미국, 유럽 및 아시아 등 발전 가능성에 따라 해외 시장을 공략하는 것도 중요한 전략으로 분류되고 있지만, 본 연구는 영국 생명보험시장 중심의 연구이기 때문에 글로벌 사업전략은 중요하게 다루지 않는다. 2014년에 발표된 3가지 주요 경영전략은 다음과 같이 정리된다.

68) 여섯 가지 장기 트렌드는 1) My Life, My Way, 2) The Age of Disruption, 3) Older and Healthier, 4) The Power of Communities, 5) Winning through Data, 6) Shifting Wealth임. 이는 세대 변화에 따른 소비자 성향 변화, 고령화, 기술과 데이터의 중요성, 정부의 영향 축소, 자산 시장의 변화 등을 주요 내용으로 함

1) True Customer Composite

Aviva가 추구하는 ‘True Customer Composite’은 생명보험과 손해보험을 모두 제공하는 겸영보험회사의 개념을 넘어서, 고객이 필요로 하는 모든 금융상품과 관련 서비스를 제공하고 소비자의 편리성을 극대화하는 ‘고객 중심의 종합금융 서비스’라고 할 수 있다. 과거에는 하나 이상의 Aviva 상품을 보유한 고객이 매우 드물었기 때문에 겸영보험회사의 목적은 보험회사가 다양한 보험상품을 취급함으로써 리스크를 분산하고 낮은 요구자본량을 달성하는 것이었다. 그러나 ‘True Customer Composite’이라는 것은 한 고객이 Aviva를 통해 다양한 상품과 서비스를 제공받는 것을 전제로 하여, 전 생애에 걸친 위험보장, 자산 관리, 은퇴소득 보장 등 모든 영역에서 소비자들의 니즈에 맞춘 보험상품과 서비스의 조합을 제공함으로써 소비자에게 이익을 제공하는 것을 의미한다.⁶⁹⁾

디지털 전환을 경험하고 있는 보험시장에서 보험회사와 소비자 접점이 점차 확대되었고, 소비자들은 다양한 보장수요가 단순하고 빠른 방법을 통해 충족되는 것을 원하였다. 이러한 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해 Aviva는 2014년 2월 온라인 플랫폼인 “MyAviva”를 출시하였다. 소비자들은 플랫폼을 통해 Aviva가 제공하는 모든 보험상품을 확인할 수 있고, 동시에 구매, 보험계약 변경도 가능해졌다. MyAviva 출시 이후에도 Aviva는 소비자들의 니즈 충족을 위한 보험상품 조합추천과 고객의 브랜드 충성도를 높일 수 있는 솔루션을 꾸준히 개발하였다. MyAviva 출시를 시작으로, Aviva는 디지털 기술을 적극적으로 활용하여 고객경험을 향상시키고, 고객들의 참여를 확대하며, 비용을 줄이는 동시에 고객과 더욱 장기적이고 가치 있는 관계를 형성해가는 것을 ‘True Customer Composite’ 전략의 목표로 설정하였다.

Aviva가 ‘True Customer Composite’ 전략에 중점을 두었던 이유는, 당시 보험시장은 독립재무자문업자(IFA)와 같은 중개인(intermediaries)을 통해 보험상품이 판매되는 시대에서, 디지털 기술을 이용하여 소비자와 직접 접촉이 가능한 시대로 전환되고 있었기 때문이다. 즉, 디지털 기술 확대로 소비자 점점 기반이 넓어지면서 ‘True Customer Composite’ 전략이 추구하는 소비자 중심의 종합 금융서비스가 더욱 수월하게 진행될 수 있었다. 또한, 시대 변화에 따라 소비자 행태에도 변화가 있었는데, 소비자들이 수요를 충족하는데 있어 간편한 방법을 추구하기 시작했다는 것이다.

69) 과거 겸영보험회사가 보험회사 입장에서 이익을 추구하는 공급자 중심의 개념이라면, 고객 중심의 종합보험회사는 소비자의 편익을 극대화하는 소비자 중심의 개념이라고 할 수 있음

Aviva는 회사의 플랫폼으로 고객이 계속 유입되고, 플랫폼에서 모든 서비스가 이루어질 수 있도록 소비자 중심의 서비스를 지속적으로 출시하였다. 고객을 확대하고 유지하기 위해서 기존 고객에게는 보험료를 20% 할인해 주어서, 디지털 플랫폼으로 소비자들이 계속 유입될 수 있도록 했다. 그리고 2016년에는 외부업체들과 제휴하여 고객들에게 다양한 서비스를 제공하고자 하였는데, TSB(은행)와 협업하여 은행지점 또는 온라인 채널을 통한 'Pick and Protect'(모듈러홈 전용 보험)를 판매한 것이 좋은 사례이다. Aviva는 2017년 고객들이 종사하고 있는 직장과 재무설계사, 다이렉트 채널이 Aviva와 소비자들의 핵심 접점이라는 점을 발견하고, 이 3개 접점이 쉽게 연동될 수 있는 기능을 마련하여 고객들이 이직하거나 이사를 하는 경우에도 손쉽게 지속적으로 Aviva 서비스를 이용할 수 있도록 하였다.

이 외에도 간편 보험금 청구 기능을 추가하고 침수나 화재, 도난을 경험했던 고객들에게 다양한 기기를 제공함으로써 안전하다는 심리적 안정감과 사전 예방에 도움이 되는 서비스를 제공하거나, 'Aviva Wellbeing App'을 통해 고객의 전반적인 건강과 웰빙을 추적하고 개선하는 서비스를 제공하고 있다. 이러한 서비스들은 국내 보험시장에서도 일부 선보이고 있는 서비스이지만, Aviva는 국내 보험산업보다 몇 년 앞서서 소비자 중심의 전략을 수립하고 실행하였다는 점에서 큰 의미가 있다고 할 수 있다.

상품 측면에서는 소비자 수요 충족을 위해 상해건강(accident & health) 상품을 확장하였는데, 그 중 'Health Essentials'은 Aviva가 소비자 수요를 중시하는 전략을 추구하였다는 것을 보여준다. Health Essentials은 고객이 원하는 보장만을 선택하여 담고 있는 간소화된 건강보험이라 할 수 있다. 2015년 이전에는 건강이 Aviva의 중점 사업이 아니었지만, Aviva가 실시한 2015년 고객 태도 설문조사에서, 56%의 응답자가 '건강'이 최우선 관심사라고 응답한 것에 주목하여 Aviva는 건강 관련 상품을 출시하였다.

2) Digital First⁷⁰⁾

Aviva의 소비자 중심 경영전략은 디지털 기술의 발전이 있었기 때문에 가능한 것이었다. 실제로 Aviva는 일찌감치 소비자가 디지털 중심으로 이동하고 있다는 트렌드에 주목하고

70) Aviva의 디지털 전략 내용들은 현재 국내 보험회사들도 추구하고 있는 전략들이며, 이미 상용화된 서비스들도 상당히 있음. 그러나 Aviva의 디지털 전략은 국내 보험회사들이 본격적으로 전략을 수립하고 관련 사업을 시작한 시점보다 5~6년 정도 앞서 있었던 것으로 보임

모든 판매채널 전반에 디지털을 접목하고자 하였다. 디지털로의 전환을 통해 소비자들이 원하는 방식으로 관계를 구축해나갈 수 있다고 판단했기 때문이다. ‘Digital First’ 전략이 중요했던 이유는 디지털 영역에서 소비자들이 원하는 상품에 대한 이해가 선행되어야 앞에서 언급했던 ‘True Customer Composite’ 중심의 소비자 관계를 구축할 수 있기 때문이었다. Aviva는 모든 비즈니스 활동 최전선에 디지털을 배치하였지만, 초기 디지털 전략은 주로 채널중심으로 이루어졌다.

‘Digital First’ 전략은 Aviva의 중개인(intermediaries)들을 지원하는 데에도 사용되었다. 클라우드 기반의 전속설계사(direct sales force agents) 지원 프로그램인 ‘MyAgent’는 약 3만 명의 설계사들이 사용하였다. Aviva는 모바일 기기를 통한 보험 가입 신청서 작성과 같은 기능들을 포함시킴으로써 설계사들의 판매 활동이 더 용이하고 효과적으로 향상될 것으로 기대하였다. 또한, 아일랜드에서는 WriteNow라는 디지털 플랫폼을 구축하였는데, 이를 통해 고객들은 직접서명 없이도 보장성 생명보험(life protection) 상품에 가입할 수 있게 되었다.

채널뿐만 아니라, Aviva의 ‘Digital First’ 전략에는 2013년에 제시되었던 예측 분석(predictive analytics)과 같은 기술적인 영역의 디지털 전환도 포함되었다. 소비자 이익을 극대화하기 위해 다양한 빅데이터에서 소비자의 구매 패턴과 행동, 위험을 예측하는 기술을 발전시키고자 했다. 이처럼 Aviva의 디지털 전환 과정은 모두 Aviva와 소비자의 관계 형성 및 상호작용에 많은 영향을 미쳤다. 구체적으로, 2014년에는 ‘데이터 예측을 통한 상품개발 및 혁신, 소비자 인사이트, 리스크 관리’, ‘다이렉트 채널, 상호 커뮤니케이션, 보험금 청구 과정 관리’, ‘SNS와 인터넷을 통한 마케팅, 브랜딩’ 측면에서 디지털 전환이 이루어지고 있었다. 또한, Aviva는 고객이 단지 삶의 불확실성을 해소하는 것을 넘어서, Aviva 상품 및 서비스를 관리할 때에 고객이 더 많은 통제권을 가질 수 있도록 하는 데에 중점을 두었고, 고객들이 건강, 자산, 안전 등을 더욱 능동적으로 관리할 수 있는 방법을 고안하였다.

이처럼 ‘Digital First’ 전략은 하나의 독립적인 전략이라기보다는, Aviva의 모든 비즈니스에서 ‘True Customer Composite’을 수행하기 위한 방법이었다. Aviva는 비즈니스 활동 전반에 디지털을 적용하고자 하였고, IT 보안 및 데이터 암호화를 개선하는 활동들이 이에 포함되었다. 이외에도 Aviva는 핀테크 스타트업, 학계를 비롯하여 다양한 디지털 전문 회사들과 협업하였다.

또한, Aviva는 디지털 인프라 확충을 위해, 여러 분야의 전문가들이 모여 생각으로만 머물러 있었던 혁신적인 아이디어들을 실제 상품 및 서비스로 전환할 수 있도록 Digital Garage를 운영하였다. 첫 번째 Digital Garage를 런던 Hoxton에 설립한 이후, 2015년 12월 두 번째 Digital Garage를 싱가포르에 설립하였다. 런던에 있는 Digital Garage에서는 Aviva Ventures라는 벤처캐피털 비즈니스가 수행되기도 하였는데, IoT, 데이터 애널리틱스, 고객경험 및 판매채널과 같은 분야에서 디지털 첨단 기술을 운영하는 회사에 대한 타깃 투자가 이루어졌다. Aviva Ventures는 2016년 글로벌로 확대되었고, Cocoon이라는 기업과 협력함으로써 차세대 주택보안 서비스를 개발하기도 하였다. 이외에도, 홍콩에서 Hillhouse, Tencent와 합작하여 Blue라는 디지털 생명보험회사를 홍콩 최초로 설립하였으며, 중개인을 통해 이루어지는 기존의 전통채널에서 탈피하여 온라인에서만 가입이 가능한 보장성 생명보험상품들을 출시하였다.

〈표 Ⅲ-7〉 Aviva의 디지털 서비스 및 조직

서비스명	출시 연도	서비스 내용
MyAviva	2014	모바일로 보험증권 확인, 자동차 및 재가보험 갱신 알림, 연금적립액 정보 제공 등
ALPS	2015	Life Protection 부문 솔루션 플랫폼, 온라인으로 Life protection 상품 비교 및 가입 등
Quotemehappy.com	2015	온라인 전용 자동차 및 재가보험을 저렴한 비용으로 판매
Wellbeing	2017	전반적 건강상태를 추적, 특정한 조건 및 피트니스 우선순위에 초점을 맞춘 관리 지원
Aviva Quantum	2017	글로벌 AI/데이터 사이언스 전문가 그룹
Ask It Never	2017	데이터 및 애널리틱스 기술을 사용하여 보험상품 가입을 쉽고 간편하게 구성하여 신속한 보험 가입 가능
Wealthify	2017	로보 어드바이저 투자 플랫폼
UK Aviva Drive	2017	안전운전자 보험료 할인 등
Aviva Digital GP	2018	직장인 가입자 디지털 의료 상담 및 반복 처방
Aviva Plus	2018	구독 기반 보험서비스
Aviva Save	2020	고객의 저축관리를 위한 솔루션

자료: Aviva plc(2015; 2016; 2018; 2019; 2021)

3) Not Everywhere

‘Not Everywhere’는 Aviva의 글로벌 사업전략이다. 대표적으로 Aviva는 기존 28개 지역을 2015년 16개 지역으로 축소하였다. 지역 수는 줄었지만, 경제적 자본(economic capital)은 2011년 36억 파운드에서 2015년 116억 파운드로 증가하였고, 2012년 말 2억 3백만 파운드였던 유동자본은 2016년 2월 기준 13억 4천 1백만 파운드로 확대되었다. 즉, ‘Not Everywhere’는 선택과 집중을 통해 글로벌 사업을 재편하는 전략이다. 이전 Aviva의 글로벌 사업구조는 복잡하고, 통일되지 못하고, 변동성이 심했던 반면, 사업전략이 수립된 이후에는 구조조정을 통해 명료한 사업전략을 가지고 주력 사업에 집중하게 되었다. 다만, 본 보고서는 영국 내에서 주요 보험회사들의 사업전략의 변화를 연구하는 것으로, Aviva의 글로벌 사업전략에 대해서는 중요하게 다루지 않는다.

다. Aviva의 사업 포트폴리오 변화⁷¹⁾

Aviva의 사업 포트폴리오 변화는 L&G에 비해서 상대적으로 보수적이라고 할 수 있다. L&G가 손해보험사업을 정리하고, 영국 보험협회(ABI)에서 탈퇴하는 등, 퇴직소득시장에 역량의 대부분을 집중한 것에 비해, Aviva는 퇴직소득시장에 집중 투자하면서도 보장성 보험과 손해보험상품도 균형 있게 제공하고 고객 중심의 종합보험회사로서의 장점을 최대한 활용하고 있다. 그렇지만 고령화와 저금리, 그리고 Auto-enrollment와 연금자유화 등 제도 변화와 같은 환경 변화로 인해 퇴직소득시장과 자산 운용 및 다양한 자문 서비스 등 새롭게 부상하는 시장에 전념했다는 점에서 L&G와 Aviva의 사업 포트폴리오 전환은 큰 틀에서 대동소이하다고 볼 수 있다. 2010년 이전까지만 해도 Aviva는 영국 생명보험 시장에서 전통적인 보험상품인 위험보장 상품(보장보험, 연금, 주택연금, 민영건강보험)과 장기저축 상품 위주의 사업을 하였지만, 고령화와 보험제도 변화로 인해 퇴직소득시장에서 큰 변화를 예상하고 전통적인 보험시장에만 집중하면 경쟁력을 상실하게 될 것이라고 확신했던 것으로 보인다.

Aviva는 2014년 보장성보험시장의 확대를 예상하면서도, 고령인구와 DC형 퇴직연금을 가지고 있는 은퇴인구 비율이 증가하기 때문에 연금(annuities)시장은 장기 성장이 진행

71) ‘Aviva의 사업 포트폴리오 변화’는 Aviva plc(2014~2021)에서 Aviva가 제공하는 상품 및 서비스와 관련된 내용을 발췌하여 정리함

중이라고 설명하였다. 또한, Auto-enrolment 제도 도입에 따라 2014년 퇴직연금 신규 가입자가 최대치에 다다를 것이라 예상하였다. 이처럼 Aviva는 시장 환경 변화에 따라 영국에서 퇴직연금시장을 선도하려는 목표를 가지고 있었고, 증가하는 퇴직자 및 고령층 고객을 기반으로 다양한 종류의 은퇴 상품과 보장성보험에서도 사업 확대를 계획하였다. 이에 개인을 대상으로 하는 장기 저축보험, 주택연금, 개인연금뿐만 아니라 단체연금이나 DB형 연금 등의 상품과 서비스를 대기업부터 중소기업에까지 제공하며 단체보험시장에서도 선도의 지위를 유지하였다.

2014년 Aviva의 영국 생명보험시장에서 가장 특징적인 활동은 연금전문회사 Friends Life 인수를 제안했다는 점이다. Aviva는 2014년 이전부터 장기저축 부문에서 Prudential, L&G, Lloyd's Banking group과 같은 대형 보험그룹과 함께 Friends Life를 주요 경쟁사로 꼽아왔다. Aviva는 2012년 개인연금시장 점유율 1위라는 우위를 차지하고 있었지만, 퇴직연금시장에서는 12위로 부진한 편이었다. 따라서 퇴직연금시장에서 상위 5위 점유율을 유지하고 있었던 Friends Life를 인수함으로써, 연금사업에서 규모의 경제를 달성하여 기업가치를 제고하고자 하였다.⁷²⁾

Aviva가 Friends Life를 인수한 배경에는 연금자유화 시행이 있었다. 퇴직연금 적립금의 연금화 수령 의무가 폐지되었고, 이로 인해 시장에서는 개인연금 상품에 대한 수요가 감소하여 관련 기업들의 경영활동에 타격을 입게 될 것이라 예상하였다. 이러한 이유로 Friends Life는 연금시장에서의 철수를 계획하였다. Aviva는 이를 기회로 삼아 Friends Life를 인수하면서 자산운용 및 연금사업 부문에서 규모의 경제를 달성하고자 하였다. 이에 Aviva는 2014년 12월 Friends Life 인수 제안을 발표하였다. 당시 Aviva는 해당 인수가 성공적으로 마무리되면 기업 규모 및 주주 배당금이 확대되고 사업모델 및 재무건전성 개선이 가능해질 것이라고 기대하였다. 구체적으로는, 재무 측면에서 약 6억 파운드의 현금흐름 확보 및 2억 3천만 파운드의 비용절감 효과가 있을 것이라 예측하였고, 고객 수 증가 측면에서 영국 내 퇴직연금 가입자의 25%는 Aviva의 고객이 될 것이라고 기대하였다. Friends Life 인수는 2015년에 완료된다.

한편, 연금자유화 시행으로 영국 연금시장에서 개인연금 상품에 대한 수요 자체가 하락했기 때문에 Aviva의 연금 사업부문도 시장 축소의 영향을 받을 수밖에 없었다. 또한, 퇴직연금 가입자가 적립금에서 자금을 인출할 수 있는 옵션이 다양해짐에 따라 퇴직연금 가입자

72) 황인창·정승연(2014)

들은 혼란을 겪고 있었다. 이러한 시장 및 규제 변화에 Aviva는 ‘MyRetirement Planner’라는 온라인 프로그램 및 Aviva의 Retirement Centre를 활용하여 대응하였다. 연금 가입자들이 제도 개정과 같은 연금 관련 복잡한 이슈들을 이해할 수 있도록 Aviva가 가지고 있는 정보를 알기 쉽게 제공하였고, 가입자들이 적립금 인출 시 선택할 수 있는 다양한 옵션의 내용을 설명하고 동시에 재무상담을 제공하였다. 이처럼 Aviva는 연금자유화 이후 퇴직연금 가입자에게 부여된 다양한 선택권을 Aviva가 보유하고 있었던 연금 사업 부문의 다양한 상품 및 인프라 안에서 활용하도록 유도하여 연금 사업 부문에서 규모의 경제를 이룰 수 있도록 대응하였다.

또한, 2015년에는 Aviva의 온라인 포털인 ‘MyAviva’에서 소비자들이 패키지 상품에 디지털 방식으로 접근할 수 있도록 한 투자 플랫폼 Direct-to-Consumer를 출시하였다. 이러한 일련의 과정들을 통해서 Aviva는 연금사업 부문의 핵심 운영체계를 상당히 개선할 수 있게 되었고, 2016년에는 내부(in-house) 자문 서비스인 ‘Aviva Financial Advice’ 서비스가 새롭게 추가되었다. 이와 함께, ‘Digital First’ 전략은 고객 경험을 개선시키는 데 집중되었는데, 연금 고객들이 연금적립액을 온라인에서 실시간 확인할 수 있도록 함으로써, 유선상으로 정보를 전달받는 것보다 훨씬 간편하고 쉽게 정보에 접근하도록 하였다. 고객들이 펀드목록 변경 등 적립금(pension)에 대한 세부 설정들을 변경할 수 있도록 하여, 고객 편의성을 향상시켰다.

이후 Aviva는 2019년 11월 조직을 5개 사업부문(Investment, Savings & Retirement; UK Life; General Insurance; Europe Life; Asia Life)으로 개편하였다. 생명보험 분야에 해당되는 사업부문은 ‘Investment, Savings & Retirement’와 ‘UK Life’인데, 가장 최근 Aviva의 사업 포트폴리오 변화를 알아보기 위해서는 위 두 개 조직의 개편 배경과 내용, 그리고 최근 성과를 살펴볼 필요가 있다.

1) Investment, Savings & Retirement(IS&R): 저축·은퇴 상품 및 플랫폼을 통한 자산관리 기능 강화

Aviva는 글로벌 자산운용 조직 Aviva Investors와 영국 은퇴 및 장기저축 사업부를 통합하여 ‘Investment, Savings & Retirement’ 사업부로 재편하였다. Aviva가 투자부문과 은퇴 저축 사업부문을 하나의 조직으로 통합한 배경에는 ‘자산관리’ 기능을 확대·강화하려는 의도가 있었다. Aviva는 영국에서 가장 큰 규모의 퇴직연금 사업자이기 때문에 퇴직연

금 상품을 통해 Aviva가 보유하게 된 넓은 고객 기반과 자산의 규모가 IS&R 사업부문 성장의 밑바탕이 될 것이라고 판단하였다.

Aviva는 2020년 영국에서 퇴직연금 상품 판매로 보유 및 관리하게 된 자산(AUM) 규모는 약 810억 파운드로, 직전 년도 4년간 연평균 12% 정도의 꾸준한 자산 규모 증가를 보이고 있다. 이러한 성장세를 고려할 때, Aviva에게 은퇴 저축 사업부문은 매우 잠재성 있는 시장을 의미한다고 할 수 있다.

퇴직연금 상품과 더불어, Aviva가 장기저축 사업부문에서 충분한 성과를 내고 있는 다른 사업은 자문 플랫폼 사업이다. Aviva의 Adviser Platform은 단기간에 약 320억 파운드의 자산 보유액을 기록할 정도로 빠르게 성장하여 2020년 순자금흐름(net flow) 기준 플랫폼 비즈니스 시장에서 2위를 차지하고 있고, 14%의 시장점유율을 보유하고 있다. 고령화와 함께 부유한 베이비부머 세대 등 특정 연령그룹의 은퇴시점이 다가오는 상황에서 복잡하면서도 인출 유연성이 있는 영국 퇴직연금 체계는 재무자문(financial advise) 플랫폼 솔루션에 대한 수요를 증폭시켰다. 재무자문 플랫폼 시장 규모가 2015년 4천억 파운드에서 2020년에는 7천 5백억 파운드를 기록하였고, 2025년에는 약 1조 3천억 파운드까지 성장할 것으로 예상되고 있어, Aviva가 해당 시장에서 초기에 유리한 위치를 선점한 만큼 Adviser Platform 사업을 통한 Aviva의 향후 성장이 기대되고 있다.

자산 규모 증가와 함께, IS&R 사업부문이 제대로 기능하기 위해 자산운용 부문인 Aviva Investors의 역할이 중요하다고 볼 수 있다. Aviva Investors는 2014년 대비 약 1천 2백억 파운드 증가한 약 3천 6백억 파운드의 자산을 2020년에 운용하였다.

〈표 III-8〉 Aviva Investors의 자산운용(AUM) 규모

(단위: 십억 파운드)

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
246	N/A	345	353	331	346	366

자료: Aviva plc(2015~2021)

2) UK Life: 연금 부문 확대

Aviva는 2020년부터 세 개의 비즈니스 라인(Annuities & Equity Release; Protection & Health; Heritage)을 통합하여 하나의 사업부인 'UK Life'로 운영한다. UK Life 사업부는

Aviva 그룹 전체에 지속적인 현금흐름을 가져다주는 핵심 부서로서 역할을 담당하고 있다. Aviva는 2020년부터 UK Life의 장기 현금흐름 규모를 한층 더 확대하기 위해 단체연금을 포함한 연금 사업부문 확장 계획을 밝혔다. Aviva의 연금 사업부문 확대 배경에는 단체연금 수요 증가가 중요하게 작용하였다. 앞에서 언급한 바와 같이, 영국의 기업들은 DB형 연금으로 인해 부담하게 되는 위험을 해소하고자 했고, 이는 단체연금시장 확대로 이어졌다. 현재 영국의 DB형 연금의 부채는 약 2조 파운드로 매우 높은 수준이며, 향후 5년간 매년 약 3백억 파운드에서 5백억 파운드 정도의 단체연금 수요가 발생할 것으로 추정되고 있다. 2015년 연금자유화 제도 도입 이후 개인연금 수요는 급격하게 하락하고 있으나, Aviva는 개인연금이 소비자들의 은퇴소득을 보장하는 중요한 기능을 여전히 수행한다는 점을 중요시하여, 다양한 개인연금 상품을 통해 약 백만 명의 고객들에게 안정적인 노후 소득을 제공하고 있다.

최근의 성과를 살펴보면, 'Annuity & Equity Release' 부문의 판매는 21% 상승하여 75억 파운드를 기록하였다. 이러한 판매증가는 주로 단체연금의 높은 성장에서 비롯되었는데, 2020년에는 단체연금에서만 판매가 48% 증가하였다. 이러한 단체연금의 성장은 개인연금과 주택연금에서의 판매 약세를 상쇄하였다. 개인연금 부문에서는 성과가 저조한 상황이지만, Aviva가 시장에서 여전히 1위를 유지하고 있다. Aviva는 주택연금사업 부문에서도 꾸준히 성과를 내고 있으며, 2020년에는 약 5억 파운드 대출을 실행하며 3위를 차지하고 있다.

〈표 III-9〉 Aviva UK Life 신계약보험료 현재가치(PVNBPI)

(단위: 백만 파운드)

구분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pensions	5,476	5,803	8,950	11,562	16,813	16,829	18,884
Savings Platforms	-	-	-	-			
Annuities	2,327	1,948	2,945	2,074	4,287	4,784	6,182
Equity Release	401	696	699	637			
Protection	992	1,103	1,586	1,779	1,964	1,799	1,875
Others	2,728	2,459	2,056	2,040	700	534	629
Total(UK only)	11,924	12,009	16,236	18,092	23,764	23,946	27,570

주: 1) 2013년부터 2016년까지는 영국과 아일랜드를 포함하고, 2017년부터 아일랜드는 유럽으로 분류되어 제외됨

2) 2017년부터 pension과 savings platforms는 long-term savings로 통합 분류됨

3) 2015년 4월 10일 이후 Friends Life 실적이 포함됨

4) Annuities는 단체연금(bulk purchase annuities)과 개인연금(individual annuities)으로 구성됨

자료: Aviva plc(2014~2021)

〈표 III-10〉 Aviva 보험그룹의 사업 세부 분야별 순위(2020년)

Aviva 사업부문 분류	세부 분야	영국 시장 내 순위
Savings & Retirement	Workplace Pension	1
	Adviser Platform	2
Annuities & Equity Release	Bulk Purchase Annuities	4
	Individual Annuities	1
	Equity Release	3
Protection & Health	Protection	2
	Health	3

자료: Aviva plc(2021)

4. Legal & General과 Aviva 보험그룹의 사업 변화 비교

가. 공통점

본 장의 2절과 3절에서 L&G와 Aviva의 사업 변화를 살펴본 바와 같이, 두 회사 모두 퇴직 연금을 포함한 퇴직소득시장에 집중하고, 이를 위해 조직을 개편했다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 먼저, L&G와 Aviva는 2010년 이후 저금리, 고령화, 보험규제 및 연금제도 변화와 같은 환경 변화가 퇴직연금을 포함한 퇴직소득시장에 미칠 영향을 정확히 예측하였는데, 이를 통해 주력 사업에 변화를 주었다는 점에서 공통점이 있다. 고령화에도 불구하고 연금자유화 및 판매채널 개혁방안(RDR) 시행으로 인해 일부 보험회사들은 개인연금 시장의 축소가 불가피할 것으로 예상하고 사업을 매각하기도 하였지만, L&G와 Aviva는 환경 변화에 따른 새로운 시장의 부상을 예상하고 퇴직연금 운용과 인출전략, 연금부채 거래, 자산운용 및 관리 등 퇴직소득 관련 사업을 확대하였다. 두 회사는 제도 변화로 인해 개인연금과 전통적인 보험상품의 판매는 위축되더라도, 고령화로 인해 은퇴자들의 소득과 자산을 관리하는 상품과 서비스 위주의 퇴직소득시장은 더 확대될 것을 정확히 예상한 것이다. 이러한 전망을 가지고 L&G와 Aviva는 단체연금, 주택연금, 개인 및 단체를 대상으로 한 자산관리 및 투자 자문 사업을 확대하였다. 또한, L&G는 Aegon이 소유한 영국의 개인연금 포트폴리오를 인수하였고, Aviva는 연금 전문 보험회사인 Friends Life를 인수하였다. Aegon과 Friends Life는 연금시장 침체를 우려하여 연금사업을 정리하였던 반

면, L&G와 Aviva는 이를 연금시장 점유율을 확대할 수 있는 기회로 이용하고자 하였다.

다음으로, L&G와 Aviva는 투자 및 자산관리 역량을 강화하고 체계적인 은퇴상품을 제공할 수 있도록 조직을 개편하였다는 점에서도 공통점이 있다. L&G는 2013년 투자관리 사업부(L&G Investment Management) 및 보험 사업부(L&G Insurance), 퇴직 사업부(L&G Retirement), 자본 사업부(L&G Capital)가 협업하면서 시너지 효과를 낼 수 있도록 하되, 고객 점점 단계에서 서비스를 제공하는 투자관리 사업부가 중심이 될 수 있도록 조직을 개편하는데, 퇴직소득시장에서 각 사업부는 사용자에게 적합한 상품과 투자 및 자산관리 솔루션을 유기적이고 효율적으로 제공하게 된다. Aviva도 ‘자산관리 부문’을 강화할 수 있도록 2019년 글로벌 지역에 흩어져 있던 자산관리 및 Aviva Investors, UK Savings & Retirement 사업부를 새로운 업무 부서인 ‘Investment, Savings & Retirement(IS&R)’ 사업부로 통합하였다. Aviva는 영국 내 퇴직연금시장의 선도 기업으로서, IS&R 사업부는 Aviva가 보유한 고객과 자산을 체계적으로 관리하는 기반이 된다.

나. 차이점

L&G와 Aviva는 퇴직소득시장에 집중했다는 점에서 공통점을 가지고 있지만, 그 밖의 보험사업에 접근하는 방식에는 큰 차이가 있다. L&G는 생명보험시장에서 시장점유율 1위임에도 불구하고, 2014년 영국 보험협회(ABI)에서 탈퇴하고 투자협회(IA) 회원 자격만 유지하는 선택을 하게 된다. 이는 개인연금 등 일부 보험상품을 판매하고 있지만, 보험상품 보다는 자산관리와 투자 및 투자 자문 사업을 중심으로 회사를 운영하겠다는 의지를 표명하면서, 새롭게 부상하는 퇴직소득시장에서 매우 공격적으로 사업을 확장하기 위한 것으로 보인다. L&G는 2019년 손해보험사업을 Allianz에 매각하여 더 이상 손해보험상품을 취급하지 않으며, 보장성보험상품도 그 비중이 줄고 있어 보험회사로서 명맥만 유지하는 상태이다.

반면, Aviva는 고객 중심의 종합보험회사를 목표로 하여, 소비자들이 전 생애에 걸쳐서 자산관리와 위험관리 등의 다양한 서비스를 모두 누릴 수 있도록 퇴직소득 관련 서비스뿐만 아니라 보장성보험과 손해보험을 여전히 중요한 보험상품으로 판매하고 있다. 또한, 다양한 상품과 서비스를 소비자들이 체감할 수 있도록 다양한 디지털 서비스와 판매채널을 균형 있게 제공·관리하고 있다. 이처럼 Aviva는 L&G와 달리 전통적인 보험회사의 특성을 유지하면서 퇴직소득시장에서 입지를 확대함으로써, 기존 고객들을 유지하면서도

새로운 고객들을 안정적으로 확보할 수 있는 전략을 취한 것으로 보인다.

두 회사는 소비자들에게 제공하는 상품이나 서비스뿐만 아니라 디지털 전략에서도 큰 차이를 보여주고 있다. L&G는 개인, 기업, 자문업자들이 퇴직소득 관련 솔루션이나 플랫폼에서 보다 편리하게 서비스를 이용할 수 있도록 디지털 환경을 구축하는 것에 치중하는 반면, Aviva는 전반적인 보험 소비자 생태계 수립을 위한 새로운 디지털 환경 구축에 투자를 하고 있다. Aviva는 이러한 디지털 전환 노력을 통해 계약 관리 서비스(MyAviva), 보장성보험 전문 서비스(ALPS), 건강관리 서비스(Wellbeing), 구독기반 보험 서비스(Aviva Plus), 저축관리 솔루션(Aviva Save) 등 소비자들이 편리하게 Aviva의 상품과 서비스에 접근할 수 있도록 하고 있다.

지금까지 영국의 주요 보험그룹인 L&G와 Aviva가 저금리·고령화 등의 환경 변화와 연금 자유화 및 판매채널 개혁방안 시행 등의 제도 변화에 대응하기 위하여 경영전략을 수정하고 사업을 조정하였던 내용들을 살펴보았다. 저금리와 고령화는 우리나라를 포함하여 대부분의 선진국에서 경험하고 있는데, 이는 보험료가 인상되고 소비자들이 전통적인 생명보험상품에 대한 수요를 감소시키는 주요원인으로 꼽히고 있다. 우리나라에서도 금리 하락으로 인한 보험료 인상과 젊은 세대의 사망보장에 대한 관심 감소는 생명보험회사들의 수익성을 개선하는 데 어려움으로 작용한다. L&G와 Aviva가 이러한 상황에 대처하여 단순히 보장성보험이나 개인연금과 같은 상품 중심의 사업전략에서 탈피하고, 단체연금, 주택연금, 개인 및 단체를 대상으로 한 자산관리 및 투자 자문 사업과 같은 다양한 퇴직소득 시장으로 사업 영역을 확대·강화한 것은 우리나라 보험회사들도 향후 전략 수립 시에 고려할 수 있는 부분이다.

그러나 영국 보험시장과 우리나라 보험시장의 규제에는 큰 차이가 있기 때문에, 영국 보험회사들이 제도 변화에 대응하기 위하여 시행한 사업 조정을 우리나라 생명보험회사들이 그대로 시행할 수는 없다. 단체연금(bulk annuities)이나 퇴직연금 관리 솔루션, 자산관리 및 투자자문 서비스 등 영국 보험시장에서는 수요가 있고 수익이 발생하는 사업들이 국내 보험시장에서는 수요가 전혀 없거나 제도적으로 시행하기에 한계가 있는 경우들도 많기 때문이다. 그러나 생명보험의 목적을 단순히 보험상품을 이용하여 사망을 보장하는 것에서 더 나아가, 고객의 전 생애에 걸쳐 출생부터 교육, 결혼, 주택구입, 질병·상해 발생, 퇴직, 노후관리, 사망 등 다양한 상황에서 고객의 현금흐름을 관리하는 것이라는 점을 간과하지 않는다면, 현 제도하에서도 국내 생명보험회사들은 새로운 상품과 서비스들을 발굴할 수 있으며 사업 조정 가능성은 많이 있다고 본다. 이러한 차원에서 Aviva가 지향했던 고객 중심의 종합보험회사 모델과 이를 지원하기 위한 디지털 전환 노력은 우리나라 보험회사들이 추구해야 할 방향이기도 하다.

국내 보험시장에서는 고령화로 인해 개인연금 등 퇴직소득시장이 확대될 것으로 기대가 되었지만, 저금리와 IFRS17 도입 시 보험회사들의 금리/장수 리스크에 대한 부담 등으로

인해 개인연금과 장기 저축성보험 시장은 성장하지 못하고 있다. 보장성보험 시장도 종신 보험과 저·무해지환급형 보험의 불완전판매에 대한 우려만 계속 커지고 있으며, 전통적인 보험시장의 한계에 대한 대책이 뚜렷이 마련되지 못하고 있다. 이런 상황에서 L&G와 Aviva가 사업전략을 전환할 수 있었던 근본적인 동력이 무엇인지 고찰하고 국내 소비자들의 수요를 이해하려는 노력이 수반된다면, 한동안 정체되어 있는 생명보험시장에서 성장 동력을 충분히 찾을 수 있을 것으로 보인다.

참고문헌

- 김세중(2017), 「영국 연금시장 경쟁도 변화와 시사점」, 『고령화리뷰』, 보험연구원
- 김세중·김유미(2018), 『보험회사의 장수위험에 관한 연구』, 연구보고서 2018-26, 보험연구원
- 박선영·이선주(2015), 「영국 RDR 시행 이후 자문시장 변화 및 시사점」, 『KIRI Weekly』, 보험연구원
- 성주호(2018), 『퇴직연기금 디폴트 옵션 도입 방안 및 부채연계투자전략에 관한 연구』, 연구보고서 2018-23, 보험연구원
- 전용식(2013), 「글로벌 보험그룹의 구조조정과 시사점: Aviva Group 사례」, 『KIRI Weekly』, 보험연구원
- _____(2019), 「주요국 금융상품 수수료 규제의 영향과 시사점」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원
- 정원석(2016), 「영국 퇴직연금 연금화 수령의무 폐지 이후 가입자 행태」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원
- 최종서·노정희(2017), 「확정급여형 퇴직급여채무 대비 연금자산의 적립수준이 회사채 신용등급에 미치는 영향」, 『한국증권학회지』, 46(2), pp. 305~342
- 황인창·정승연(2014), 「Aviva 보험회사의 합병 발표 및 시사점」, 『KiRi Weekly』, 보험연구원
- ABI(2018), “UK Insurance and Long-Term Savings: The state of the market”
- _____(2020), “Five Years On: future-proofing the freedoms”
- Aviva plc(2009), “Annual Report and Accounts 2008”
- _____(2014~2021), “Annual Report and Accounts 2013-2020”
- AXCO(2021), “2020 Life and Benefit Insurance Market Reports”
- Beckett, David(2014), “Trends in the United Kingdom Housing Market, 2014”, Office for National Statistics
- Cocco, J. F., and F. J. Gomes(2012). “Longevity risk, retirement savings, and financial innovation”, *Journal of Financial Economics*, 103(3), pp. 507~529

DWP(2020a), “Automatic Enrolment Evaluation Report 2019”

_____(2020b), “Pension Freedoms: a qualitative research study of individuals’ decumulation journeys”

FCA(2014), “Post-implementation Review of the Retail Distribution Review”

_____(2018), “Retirement Outcome Review”

HM Revenue and Customs(2021), “Official Statistics: Flexible payments from pensions”

House of commons(2019), “Pension Flexibilities: the freedom and choice reforms”

Legal & General(2020), “Delivering profitable growth and investing in our future”,
2020 Capital markets event 발표자료

Legal & General Group plc(2001-2021), “Annual Report and Accounts 2000-2020”

Legal & General Investment Management(2018), “The Investment Only Platform: Offering Clients the Best of LGIM”

Mak, Gaetana(2021), “Life Insurance in the UK”, UK Industry Report K65.110, IBIS World

Office for National Statistics(2015), “Housing and home ownership in the UK”

_____(2020a), “Employee Workplace Pensions in the UK: 2019 provisional and 2018 final results”

_____(2020b), “Population estimates for the UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland: mid-2019”

_____(2021a), “Employee Workplace Pensions in the UK: 2020 provisional and 2019 final results”

_____(2021b), “Overview of the UK population: January 2021”

Reuters(2019), “Aviva to cut 1,800 jobs globally, overhauls UK business”

Swiss Re(2020), “World insurance: riding out the 2020 pandemic storm”, Sigma No 4

<https://citywire.co.uk/wealth-manager/news/landg-why-we-quit-the-abi/a767168>

<https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_15_3120
<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=61433>
<https://web.archive.org/web/20080724080538/http://www.legalandgeneralgroup.com/about-us/milestones-1800-1950.cfm>
<https://www.aviva.com/about-us/our-heritage/timeline/>
<https://www.bankofengland.co.uk/statistics/yield-curves>
<https://www.bankofengland.co.uk/statistics/yield-curves>
<https://www.chesnara.co.uk/about-us/who-we-are>
<https://www.gov.uk/workplace-pensions/joining-a-workplace-pension>
<https://www.ipe.com/rolls-royce-uk-pension-fund-seals-record-46bn-de-risking-deal/10031552.article>
<https://www.legalandgeneral.com/institutional/pension-risk-transfer/who-we-are/about-us/>
<https://www.legalandgeneralgroup.com/investors/investor-news/archive?id=50521>
<https://www.moneyadvice.service.org.uk/en/articles/home-reversion>
<https://www.reuters.com/article/uk-legalandgeneral-idUKTRE79O1WA20111025>
<https://www.smartpension.co.uk/>

도서회원 가입안내

회원	연회비	제공자료	
법인 회원	₩300,000원	- 연구보고서 - 기타보고서 - 연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 해외 보험동향 · KOREA INSURANCE INDUSTRY	영문 연차보고서 추가 제공
특별 회원	₩150,000원		
개인 회원	₩150,000원		

* 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관



가입 문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113 | 팩스 : (02)3775-9102



회비 납입 방법

무통장입금

- 계좌번호 : 국민은행(400401-01-125198) | 예금주: 보험연구원



자료 구입처

서울 : 보험연구원 자료실(02-3775-9113 | lsy@kiri.or.kr)

저자약력

김규동 미국 템플대학교 경영학 박사 (리스크관리와 보험) / 연구위원
E-mail : gyudong.kim@kiri.or.kr

장 철 City, University of London 보험금융학 박사 / 연구위원
E-mail : chul.jang@kiri.or.kr

김윤진 City, University of London 보험계리학 석사 / 연구원
E-mail : yoonjinkim@kiri.or.kr

이슈보고서 2021-14

보험회사의 사업 포트폴리오 변화 추이 및 시사점 : 영국 Legal & General과 Aviva 보험그룹 사례

발 행 일 2021년 8월
발 행 인 안 철 경
발 행 처 보험연구원
주 소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩
인 쇄 소 고려씨앤피

ISBN 979-11-89741-58-7
979-11-89741-37-2(세트)