

## IV. 시사점 및 퇴직연금시장에의 진입전략

### 1. 시사점

- 미·일의 사례를 감안할 때 연금제도 도입초기부터 **DC형 퇴직연금**으로 급속하게 이전되는 현상은 나타나지 않을 것으로 전망됨.
  - 미국은 1990년대 이후의 401(K)의 성장으로 DC형 퇴직연금비중의 급증하게 되었음.
  - 일본은 도입초기라는 특성은 있으나, 아직까지는 DC형 퇴직연금 도입실적이 미미함.
  
- 우리나라의 경우 선진국과 달리 **법정퇴직금제도의 적용**으로 DB형 퇴직연금에 대한 인식이 상대적으로 DC형 퇴직연금에 대한 인식보다 높다고 할 수 있음.
  - 특히 국내 종업원의 위험회피성향으로 DB형 퇴직연금 선호도가 매우 높게 나타나고 있으며, 국내 금융시장의 불안정성과 신탁제도의 미발달 등으로 DC형 퇴직연금에 대한 수요는 낮을 것으로 예상됨.
  
- 그러나 향후 종업원의 금융지식향상, 금융시장의 안전성 등이 제고되고, 수탁기관간의 수탁경쟁으로 **차별화된 서비스경쟁**이 이루어지는 경우 **DC형 퇴직연금의 선호도가 증대할 가능성이 있음.**
  - 따라서 DC형 퇴직연금시장으로의 전환에 대비하여 사전적 대책마련이 절실히 요구되며, 또한 자사의 경쟁력 등을 고려한 종합적인 진입전략이 수립될 필요성이 있음.
  
- 결국 기존 퇴직보험자산을 타금융기관에 빼앗기지 않고 자사 DB형 퇴직연금으로의 전환을 유도하고, 성장기반으로서 DC형 퇴직연금을 유치하기 위한 **장기적 차원에서의 진입전략수립이 요구된다고 할 수 있음.**

## 2. 진입 FLOW

- 보험회사가 퇴직연금시장에 효율적으로 진입하기 위해서는 우선 **진입의 전제조건(진입여건)** 등을 자사차원에서 충분히 검토한 연후에 중점적으로 진입할 **목표시장을 사전에 설정할 필요성이 있음**(<그림 3>참조).
  - 즉 보험회사는 종업원의 퇴직연금 선호도 및 퇴직연금제도의 특징과 더불어 자사만의 퇴직연금리스크 관리대책 및 핵심역량 정도 등을 감안하여 자사에 부합한 목표 퇴직연금시장의 선정이 이루어져야 할 것임.

<그림 3> 퇴직연금시장의 진입 FLOW

진입여건고려	목표시장설정	연금관련 업무를 고려한 진입전략수립
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">종업원 선호도인식</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">제도의 특성인식</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">리스크대책 강구</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">자사 핵심역량감안</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <b>DB형</b> (유지전략)         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>DC형</b> (유치전략)         </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <b>커뮤니케이션업무</b> 제도설계, 제도관리, 교육         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <b>계약관리업무</b> 입금관리, 계약관리, 급부관리         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>투자관리업무</b> 투자운용관리         </div> <div style="margin-left: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자사특성 고려, 자산관리업무진출</li> <li>• 운용체제의 질평가에 적극 대처</li> <li>• 차별화된 서비스체계의 정비</li> <li>• 장래손익분석을 고려한 진출</li> <li>• 운용인프라의 구축</li> <li>• 투자교육 및 법규준수체계의 구축</li> </ul> </div>
1단계	2단계	3단계

- 목표시장 선정이후에는 퇴직연금관련 3대업무(커뮤니케이션업무, 계약관리업무, 투자관리업무) 등과 상호연관성이 있는 진입전략을 보다 구체적으로 수립한다는 자세의 전환이 요구됨.
  - 이에 본 보고서는 퇴직연금관련 3대업무와 관련하여 세부적인 진입전략을 특히 DC형 퇴직연금을 중심으로 제시하고자 함.

### 3. 진입 전략

#### 가. 자사특성을 고려, 자산관리업무 진출

- 대형보험회사는 자산운용사의 설립 또는 전문운용기관과의 전략적 제휴 등을 통해 자산관리업무에 진출하는 것이 바람직함(<표 6>참조).
- 반면 중소형 보험회사는 비용부담측면에서 자산전문기관과의 전략적 제휴방식을 통하여 자산관리업무에 진출하는 것이 효율적임.

<표 6> 대형사와 중소형사의 자산관리업무 진출

구 분	대형 보험회사	중소형 보험회사	
		자산관리업무 진출시	자산관리업무 미진출시
방안	자산운용 자회사방식	전략적 제휴방식	재위탁방식
	전략적 제휴방식	자산운용사자회사방식 (공동설립)	-

#### 나. 운용체제의 질 평가에 적극 대처

- 단기간의 운용성과를 기준으로 수탁전략을 전개하게 되면 수탁자책임문제에 직면할 가능성이 크므로 국내 보험회사는 전반적인 운용능력의 향상에 주안점을 둘 필요가 있음.

<표 7> 정성적 평가의 특징 및 지표

구분	정성적 평가
특징	- 운용체제의 질(운용회사의 질+운용상품의 질)에 대한 평가
지표	투자철학(Philosophy), 인재(People), 운용프로세스(Process) 포트폴리오구축(Portfolio)

- 이에 따라 국내 보험회사는 기본적으로 **보험회사의 강점이 존재하는 운용체제의 질 평가(정성적 평가)**에 보다 중점을 두는 전략이 바람직함.
- 즉 운용성과중심보다는 운용체제의 질을 제고하는데 초점을 맞추어 질적인 평가항목을 강화하는 전략을 추진할 필요성이 존재함(<표 7>참조).

## 다. 차별화된 서비스체계의 정비

### □ 신규서비스 창출에 주력(단기)

- 국내 보험회사는 타금융기관과 차별화된 서비스 개발에 보다 초점을 맞추어 퇴직연금시장에서의 **마케팅 경쟁력**을 제고시키는 것이 바람직함.
- **DB형 퇴직연금**은 연금제도의 설계중심의 서비스개발, 연금부채중심의 리스크관리관련 서비스개발 등에 초점이 맞추어질 필요성이 존재함.
- **DC형 퇴직연금**은 사무관리업무중심의 서비스개발, 연금운용의 성과특성과 관련된 서비스개발 등에 초점을 맞추는 것이 바람직함(<표 8>참조).

**<표 8> 국내보험회사의 중점 신규서비스창출분야**

구분	DB형 퇴직연금	DC형 퇴직연금
서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연금제도 설계중심의 서비스개발</li> <li>· 연금채정 적정성(준비금확인등)중심의 서비스개발</li> <li>- 연금리스크관리관련 서비스개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무관리업무중심의 서비스개발</li> <li>· 투자설명, 연금규약작성 등</li> <li>- 연금운용의 성과측정과 관련된 서비스개발</li> </ul>
대상	사용자중심의 서비스제공	종업원중심의 서비스제공

□ 일괄서비스체계의 확충(장기)

- 장기적으로는 적절한 어드바이스를 포함한 자산운용교육프로그램 제공능력, 가입자개인에 대한 자산관리능력 등을 패키지로 제공하는 일괄형 서비스(bundled services)체계의 확충이 요구됨.
- 그 이유는 개별서비스를 별도로 구매할 여력이 없는 중소기업을 공략하기 위해서는 일괄형 서비스 제공능력 확보가 매우 중요시 되기 때문임.

라. 장래손익분석을 고려한 진출

- 국내보험회사는 사전에 진출할 분야의 비용과 장래의 수익을 예측함으로써 진출여부를 신중히 검토하는 것이 바람직함(<표 9>참조).
- 결국 무리한 가격경쟁을 지향하고 적절한 수익성확보를 위한 코스트관리 및 가격체제구축이 필요함.
- 이를 위해서는 DC형 퇴직연금사업의 BEP분석과 원가계산을 전제로 한 체계적인 진입전략의 수립이 요구됨.

<표 9> 대형사와 중소형사의 퇴직연금진출대책

구 분	대형 보험회사	중소형 보험회사
진출단계	사무관리업무(단기) 사무 및 자산관리업무(중장기)	사무관리업무 일부(단기) 사무관리업무 전반(중장기)
진출대책	- 전체적인 BEP수준 산출 - 비용 및 수익관리시스템구축 - 안정적인 수익성 확보	- 특정분야의 BEP수준 산출 - 타금융기관과의 경쟁력비교 - 비용관리중심의 사업성검증
고려사항	- 타금융기관과의 수탁경쟁상황 분석 - 장래의 퇴직연금시장의 여건 - 리스크의 버퍼정도(자금의 동원력)	
진출분야	사무관리업무 전분야 (단, 고비용분야 재위탁)	투자교육, 연금상품개발 등 특정분야
기본원리	수지상등의 원칙, Cash Flow형 손익예측	

- 특히 국내보험사는 **고비용 인프라사업분야에 대한 리스크분산**을 어떻게 도모할 것인가 등을 고려하여 진출이 이루어져야 할 것임.
- 특히 DC형 퇴직연금의 Record Keeping(기록관리)업무를 수행하기 위해서는 막대한 투자비용이 소요되기 때문에 비단 보험회사 뿐만 아니라 타 금융기관과 컨소시엄을 구성하여 공동개발하는 방안검토가 요구됨.
- 일본의 경우 보험회사 및 은행 등과 컨소시엄을 구성하여 Record Keeping Company(예: NRK 및 JIS&T)를 설립·운영중에 있음.

#### 마. 연금운용 인프라의 구축

##### □ 퇴직연금 특성별 연금전문인력 확충

- **DB형 퇴직연금**의 경우 보험계리사중심의 전문인력확충으로 ALM적 자산운용에 초점을 맞출 필요성이 있음.
- **DC형 퇴직연금**의 경우는 투자펀드매니저중심의 전문인력확충으로 AM적 자산운용에 보다 초점을 맞추는 것이 바람직함(<표 10>참조).

**<표 10> 퇴직연금 특성별 연금전문인력체제**

구 분	DB형 퇴직연금	DC형 퇴직연금
인력확충	- 부채관리중심의 전문인력확충	- 자산관리중심의 전문인력확충
인력성격	- 연금계리사의 양성에 초점	- 투자펀드매니저 양성에 초점
자산운용	- ALM적 자산운용	- AM적 자산운용
운용특징	-내부적 감시기능(연금안정감시)	- 3자적 감시기능(연금운용감시)

- 그 이유는 DB형 퇴직연금에서는 연금재정의 안전성에 초점이 맞추어지는 반면, DC형 퇴직연금에서는 연금운용감시에 초점이 맞추어지기 때문임.
- DB형 퇴직연금에서는 계리부서중심의 확충이 보다 중요한 반면, DC형 퇴직연금에서는 투자부서 및 IT관련 부서 중심의 확충이 중요함.

## 바. 투자교육 및 법규준수체제의 구축

### □ 종업원에 대한 투자교육의 철저

- 유용한 투자정보제공이 이루어지지 않아 종업원의 이익에 지대한 영향을 주는 경우 수탁자책임의무위반으로 인한 소송문제로 확대될 수 있음.
- 이에 보험회사는 1안과 2안과 같은 대응책마련(<표 11>참조)이 요구됨.
- 투자교육컨설팅 능력을 특화시키기에 노하우가 부족한 중소형사는 1안이 적합할 것으로 판단됨.
- 투자교육 인프라가 정비되어 있는 대형사는 2안인 투자교육전문인력 양성프로그램 설치 등을 통한 자체 투자교육이 바람직함.

**<표 11> 투자교육측면에서의 보험회사 대응책**

구분	대 응 책	
	제1안(외부회사)	제2안(자체운용시)
보험회사	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자교육전문컨설팅회사에 재위탁</li> <li>- 투자교육부문에 대한 자문 및 전략적 제휴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자교육전문인력 양성프로그램 설치</li> <li>- 투자교육전문부서의 확충 및 투자교육전산시스템개발 등</li> </ul>
종업원에 대한 투자교육의 필요성인식		

### □ 단계별 수탁자책임 준수규정 체계화

- 국내보험회사는 단계별로 수탁자책임 준수규정을 체계화하여 나아가는 것이 바람직함(<표 12>참조).
- 1단계에서는 법률상의 수탁자책임규정을 준수한다는 차원에서 법률상의 충실의무 등에 한정하여 소송리스크등이 발생하지 않도록 미연에 법규 준수여부를 체크하는 것이 필요함.

**<표 12> 보험회사의 단계별 법규준수 체제 정비**

구분		단계별 세부내용	범위 및 특징
단기	1단계 (체크단계)	법률상의 수탁자책임규정준수 체크 - 법규상의 법규준수에 한정	충실의무 및 주의의무 등에 한정
장기	2단계 (체크단계)	별도수탁자책임모범규정제정 -수탁기관대리인문제등까지 포함	법률상의 규정 + 내부적 규정(퇴직연금운용관련자 모두포함)
	3단계 (검증단계)	법규준수검증 프로그램화 (상시 법규준수검증체제 확립)	

- 2단계에서는 보험회사의 퇴직연금운용관련자까지 포함하고 수탁자책임범위도 수탁기관의 대리인문제까지 포괄하는 별도의 보험회사 수탁자책임 규정 제정이 요구됨.
- 3단계에서는 법규준수의무를 단순히 체크만 하지 않고 검증까지 할 수 있도록 법규준수검증 프로그램화 체제로 전환할 필요성이 존재함.



【 참 조 】

<확정급여형과 확정기여형 비교>

구 분	확정급여형(DB형)	확정기여형(DC형)
운영형태	-사전에 정의된 급부산출 방식에 의해 급부지급사 유발생시 받을 급부금 수준이 미리 정하여 짐	-사전에 각출금수준이 확정됨. -향후 받게될 급부금 수준이 미확정
각출금	변동가능	확정
각출의 주체	기업주	기업주 또는 기업주/근로자 공동
기금운용책임 (위험부담)	기업	근로자
기업부담	운용수익률에 따라 변동	고정
연금급여	확정	기금운용실적에 비례
연금 이관성	복잡	용이
규제 및 감독	많이 요구됨	많이 요구되지 않음
선호계층	연공서열급여체계하의 장기근속자	연봉계약자 및 단기근속자

## CEO Report 2004-09

### 퇴직연금시대 도래와 보험회사의 진입전략

---

발행일	2004년 7월 일
발행인	김 창 수
편집인	오 영 수
발행처	보험개발원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
인쇄소	(주)유성사
	대표전화 2268 - 0676

---

본 자료에 실린 내용에 대한 문의는 보험연구소  
연구조정실(☎368-4102)로 하여 주시기 바랍니다.