

IV. 보험회사의 활용전략

1. SWOT 분석

- 복수사용자제도의 도입 등 선진형 제도⁸⁾ 도입에 따른 DC형 퇴직연금의 확대에 대비하여 경쟁요인 분석을 통한 자사의 역량에 맞는 DC형 퇴직연금시장 확보전략을 수립할 필요가 있음.
 - 향후 복수사용자제도의 시행은 DC형 퇴직연금에 대한 시장확대 및 시장선점에 큰 영향을 줄 것으로 예상되므로 타 금융권이 주도하는 DC형 퇴직연금시장에 대한 한계를 극복하는 것이 경쟁력 확보의 선결과제임.
 - 이를 위해서는 제도 및 시장환경 변화에 대한 면밀한 분석과 자사의 경쟁력 요인 분석을 통해 약점을 보완하고, 장점을 최대한 활용하며, 위기를 기회로 활용할 수 있는 다각적인 방안 모색이 필요함.
- 복수사용자제도가 도입되는 상황에서 보험회사의 강점 및 약점, 기회 및 위협요인을 분석 한 결과는 다음 <표 11>과 같음.

8) DC형 퇴직연금의 예금자보호법 적용('09), 국제회계기준 도입('11), 퇴직연금 모집업무 위탁(근퇴법 개정안, '10) 등

<표 11> 복수사용자제도 도입시 보험회사 SWOT 분석

| 강점(Strengths) | 약점(Weaknesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - 맞춤형(기업보험) 및 표준형 보험상품에 대한 개발 및 운영 노하우 - 기업복지서비스 제공 경험 및 위험관리 기관으로서 높은 이미지 - 기업고객에 대한 아웃바운드 영업경험 | <ul style="list-style-type: none"> - 은행보다 낮은 인지도 - 자산운용 능력의 미흡 및 고수의 운용기관으로서 이미지 취약 - 전국적인 지점 및 네트워크 부족 <ul style="list-style-type: none"> · 은행은 회사 또는 건물 내 입점 - DC형 퇴직연금에 대한 운용능력 미약 및 전문인력 부족 |
| 기회요인(Opportunities) | 위협요인(Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> - 기존고객(퇴직보험)에게 우선적으로 표준형 제도 전환유도 가능 - 개정 근퇴법 시행 시 모집인에 의한 퇴직연금 취급 등 다양한 판매채널 활용 가능 - 대표사용자 계약의 경우 금융회사 컨소시엄 방식의 보험회사 공동 참여 가능 | <ul style="list-style-type: none"> - DC형 퇴직연금에만 복수사용자제도 도입 - 국내외 DC형 퇴직연금 확대 추세 - 주거태 은행제도 관행 확대 - 은행의 우월적 지위를 남용 소지 - 그룹사의 은행을 통한 대표사용자제도 도입 확대 가능성 - 기존 고객의 타 금융권으로 이탈 가능성 상존 |

□ 보험회사는 강점을 강화하는 차원에서 표준형과 맞춤형 보험의 상품개발 및 운영 노하우를 대표사용자 및 표준형 제도의 상품개발에 적극 활용할 필요가 있음.

○ 또한 보험회사는 기존의 퇴직보험 및 단체보험 등 기업성 보험의 판매조직을 최대한 활용하고, 노후소득보장·장기자산운용·기업복지서비스제공·리스크관리 등의 종합적 리스크관리기관으로서 기능 강화와 인식 제고 필요

○ 보험회사의 기회를 극대화하는 차원에서 표준형 상품을 조속히 개발하여 기존의 퇴직보험 가입고객에게 우선적으로 전환을 유도하는 것이 필요하며, 직급·대리점·금융기관대리점 등 다양

한 판매채널을 활용하는 등 적극적인 상품개발 및 다양한 판매 채널 활용 필요

- 보험회사의 약점을 보완하는 차원에서는 자산운용 능력의 부족, DC형 퇴직연금 전문인력의 부족, 낮은 인지도 등을 지속적으로 보완해 나가는 것이 요구됨.
- 보험회사의 위협요인을 최소화하기 위해 은행 및 증권사의 DC형 퇴직연금시장 선점 가능성, 타 금융권의 표준형 제도 취급을 통한 주거래 금융제도 영업 확대 및 기존고객 이탈 등에 대한 철저한 대비책 강구가 필요함.

2. 대응전략

가. 시장진입 측면

1) 대표사용자 시장의 선점화

- 대표사용자제도는 기업이 한번 선정한 퇴직연금사업자를 변경하기 어려운 특성이 있으므로 시장선점이 핵심적인 전략이 될 것으로 판단됨.
- 대표사용자제도는 기업이 스스로 단체를 이루어 공동으로 가입하는 특성으로 인해 일반적으로 한번 인가받은 퇴직연금규약을 변경하는 데에는 상당한 의사결정 시간이 소요되기 때문에 해지율이 매우 낮을 것으로 예상됨.
- 특히, 대표사용자형 중 자본 및 인적관계가 있는 계열사들이 선호하는 형태)의 경우 그룹사의 경영전략에 의해 도입된 퇴직연금

계약을 해지하거나 개별 회사가 탈퇴하는 것이 어려울 수 있음.

- 또한 협회, 조합, 단체 등이 대표사용자가 되는 형태¹⁰⁾의 경우에도 기업이 자발적으로 결성하여 추진·계약한 제도에서 탈퇴하는 것도 상당한 절차가 소요됨.

<표 12> 복수사용자제도 형태별 가입 및 해지의 용이성 비교

| 구분 | 대표사용자형 | | 표준형 |
|----|--------|--------|-----|
| | 연합형 형태 | 종합형 형태 | |
| 가입 | 용이함 | 중간 | 용이함 |
| 해지 | 어려움 | 중간 | 용이함 |

- 따라서 대표사용자시장의 선점을 위해서는 기업, 조합, 협회, 단체 등 수요자의 속성별 니즈 및 실태분석을 통하여 맞춤형 퇴직연금제도를 제공할 필요성이 있음.
- 또한, 낮은 인지도 등의 약점을 보완하기 위해 노후소득 및 위험관리기관으로서의 이미지를 확대하고 특화된 제도설계 및 컨설팅 서비스를 제공할 수 있도록 서비스 전문화가 필요함.
- 예컨대 단체상해보험 등을 부가할 수 있는 기업복지형 퇴직연금제도를 개발하는 등 위험관리기관으로서의 보험회사 장점을 최대한 활용할 필요가 있음.

9) 일본의 연합형과 같은 형태이다.

10) 일본의 종합형과 같은 형태이다.

2) 표준형 시장에서의 경쟁력 강화

- 표준형 제도는 다수의 수요자에게 대량으로 공급하기 위해 금융회사가 개발하여 모집하는 표준계약 제도로 중소기업의 고객 확보가 핵심 경쟁력이 될 것임.
- 표준형의 경우 단일사용자제도에 비해 상대적으로 가입의 편의성과 비용 효율성이 높아 수수료와 가입절차 등을 부담스러워하는 중소기업이 선호할 가능성이 높음.
- 표준형 시장을 주도하기 위해 보험회사는 표준화된 보험상품 및 퇴직보험 등 기업성보험의 개발 및 운영에 대한 노하우, 전문화된 영업조직 운영 경험 등의 장점을 최대한 활용할 필요성이 있음.
 - 조속히 표준형 시장에 대비한 전략방안을 마련하여 근퇴법 시행 후 퇴직보험에서 퇴직연금으로 전환을 고려하고 있는 기존 고객을 유지하는 전략을 우선적으로 추진할 필요가 있음.
- 표준형 제도가 근로자의 개별 니즈를 반영하기에는 제한적일 수 있지만 산업별, 업종별 등을 고려한 다양한 표준형 제도를 개발하는 차별화된 상품개발 전략이 시장주도의 핵심전략이 될 것임.
- 특히, 금융회사가 주도로 모집하는 표준형 제도는 기업이 주도로 도입하는 대표사용자형과 사업모델에서 명확하게 차이가 나므로 사업모델별 시장확보 전략을 추진하는 것이 요구됨.

나. 마케팅조직의 강화

□ 근퇴법 개정안이 시행¹¹⁾될 경우 보험회사가 모집채널을 활용하여 퇴직연금제도의 취급이 가능해지므로 DC형 퇴직연금시장에서 모집조직을 활용한 차별화된 마케팅전략을 추진할 수 있음.

○ 보험회사는 자사의 법인영업조직은 물론 설계사·대리점 등을 통한 아웃바운드 영업에 대한 노하우를 적극적으로 활용하여 중소기업의 고객을 유치하기 위한 영업전략이 필요함.

－ 다수 기업을 설득해야 하는 만큼 시간비용 및 초기 마케팅 비용이 단일사용자제도보다 높을 것이므로 퇴직연금제도에 특성화된 모집설계사 조직을 양성하는 준비가 필요함.

○ 표준형 제도의 경우 DC형 퇴직연금시장에 적극적으로 진출하는데 여력이 부족한 중소형 금융회사와 제도의 공동개발 및 운영·자산관리 등에 대한 업무제휴를 추진하여 지역시장에 적극 진출하는 방안을 고려할 수 있음.

－ 중소형 금융회사의 경우 퇴직연금사업의 모든 업무를 직접 수행하는 데에는 한계¹²⁾가 있으므로 사업의 효율성 확보 측면에서 타 금융회사와 업무제휴 및 업무위탁의 가능성이 높음.

－ 특히, 보험회사는 제도설계 및 컨설팅, 노후소득기관으로서의 높은 인지도를 장점으로 지방은행 등과 퇴직연금사업을 공동으로 추진할 경우 시너지 효과를 공유할 수 있을 것으로 판단됨.

－ 일본의 손보재팬의 경우 중소기업 위주의 퇴직연금시장에 적극

11) 현재 국회에 계류 중인 근퇴법안은 퇴직연금 모집업무 위탁 규정(제31조 관련)을 마련하고 하위법령을 통해 보험설계, 보험대리점, 투자권유대행인, 공인노무사 등에 모집업무를 위탁할 수 있도록 규정을 도입할 예정이다.

12) 퇴직연금사업은 운영관리업무(연금설계 및 컨설팅, 기록관리, 근로자 교육), 자산관리업무(계좌관리, 부담금 수령, 적립금 보관 및 관리, 운영지시, 급여지급) 등에 상당한 인적 및 물적 비용부담이 소요되므로 중소형 금융회사가 모든 업무를 수행하는 데에는 한계가 있다.

적으로 진출하기 위해 지방은행과 업무제휴를 추진하여 지방은행이 보험회사의 표준화된 퇴직연금 사업모델을 도입·취급하여 수익을 배분하는 제휴방식이 활발히 추진되고 있음.

다. 운용능력의 제고 : 전문회사의 설립 검토

- 은행 및 증권사에 비해 상대적으로 경쟁력이 낮은 보험회사의 자산운용능력에 대한 전문성 및 이미지 제고를 위해 퇴직연금에 특화 또는 전문화된 회사의 설립을 검토해 볼 필요가 있음.
 - 일본의 손보재팬은 타 금융권이 주도하는 DC형 퇴직연금에서 경쟁력을 확보하기 위하여 DC형 전문회사를 설립하여 높은 시장점유율¹³⁾을 기록하는 등 DC형 퇴직연금시장 진출의 성공적 사례로 평가됨.
 - 전문회사의 설립은 비용부담을 초래하겠지만 자사의 규모와 역량에 따라 단일 또는 다수의 금융회사와 공동으로 설립하는 등의 방법으로 시장한계를 극복하는 전략을 검토할 필요가 있음.
 - 전문회사의 설립방식은 대형사의 경우 단독으로도 가능하며, 중소형사의 경우 다수의 금융회사가 공동으로 참여하는 방식으로 추진하는 것도 가능함.

라. 서비스의 차별화

- 복수사용자제도를 도입하는 기업의 편의성을 제공하기 위해 퇴직연금서비스의 원스톱쇼핑이 가능한 번들형 서비스(Bundled Service) 체계를 마련하여 경쟁력을 확보할 필요성이 있음.

13) DC형 운영관리기관 200여개 중에서 10위의 실적을 거둠(2008년말).

- 번들형 서비스는 퇴직연금사업자가 운영관리 및 자산관리서비스를 단일화하여 기업 및 근로자에게 서비스의 편의성을 제고하는 서비스 단일화체제로 대형 금융회사에 적합한 구조임.
- 원스톱서비스 제공이 되기 위해서는 모든 퇴직연금업무¹⁴⁾에 대한 인프라를 자체적으로 갖추거나, 특정서비스에 대해서는 전문회사와 업무제휴 등을 체결하는 방식으로 체계화하는 것이 가능함.
- 특히, DC형 퇴직연금에 대한 선호도가 높은 중소기업의 경우 운영관리업무, 자산관리업무, 상품제공업무 등에 대해 개별적인 계약을 체결하기보다는 단일한 금융회사에 의한 서비스를 제공받으려는 성향이 있으므로 경쟁력 확보에 중요한 전략으로 활용될 것임.

14) 제도설계 및 컨설팅, 연금계리, 기록관리, 운용상품의 선정 및 제시, 가입자 교육, 정보제공, 전문콜센터 등