

IV. 미·일의 퇴직연금 운영사례 및 특징¹⁶⁾

1. 경쟁상황

가. 미국

미국은 퇴직연금자산의 수탁을 둘러싼 금융회사간 경쟁양상이 크게 5단계 과정을 거쳐 변해 오고 있다(<표 IV-1>참조). 제1단계(~1951년)는 퇴직연금시장을 사실상 생명보험사들이 주도하였다. 이때까지 퇴직연금설립의 목적이 종업원의 노후생활보장보다는 노무관리성격이 강했기 때문에 연금들은 연금자산을 연방채권과 생명보험사의 확정금리형 일반계정 상품에 투자하는 전략을 구사하였다. 여기에서는 1920년대에 연금재정 악화로 많은 기업들이 커다란 어려움에 직면하였다는 역사적 교훈도 작용하였다고 할 수 있다.

제2단계(1952~1970년대)는 퇴직연금 설립 붐 시기로 은행이 기업과의 거래관계를 토대로 적극적으로 퇴직연금을 유치하면서 사실상 퇴직연금시장을 주도하였다고 볼 수 있다. 당시 기업들의 퇴직연금 정책은 자산운용보다는 여전히 인사관리측면을 중요시하고 있었으므로 운용기관 선정 시 운용성과보다는 기존의 거래관계를 중시하였다. 한편 은행의 신탁부문은 스스로 자산배분전략을 수립하고 다양한 자산을 편입하여 운용하는 밸런스형 운영전략을 채택하고 있었다.

제3단계(1970~80년대)는 수탁자책임이 강조되면서 퇴직연금시장에서 은행 신탁부문의 지위가 하락하고 투자자문사 및 특화형 운용기관이 급성장하였다. 1974년 퇴직연금법의 제정으로 수탁자책임이 강조되자, 연금들은 성과향상, 분산투자 등을 중시함으로써 한 금융회사에 자산을 집중적으로 배분하기 보

16) 본장은 우리나라의 퇴직연금제도와 유사한 미·일의 사례를 조사하였으며, 특히, 국내 보험회사의 제도 운영상의 실질적인 시사점을 주기 위해 우리나라의 퇴직연금 지배구조와 가장 유사(계약형 지배구조)한 일본의 최근 보험회사의 운영사례를 문헌 및 인터넷 등의 방법으로 조사하였다.

다는 다양한 운용기관과 금융상품을 선택하였다. 즉 수탁자책임의 강화로 연기금이 자산운용에 직접 관여하게 됨으로써 연금컨설턴트의 역할이 증가하고 은행신탁부문의 비중은 감소하는 반면, 특화형 운용기관의 비중이 증가하게 되었다. 제4단계(1990년대~)에서는 연기금의 니즈가 코스트 저하, 운용효율성 제고 등으로 변화함에 따라 운용관련 종합적인 어드바이스를 제공할 수 있는 금융회사들이 퇴직연금시장을 주도하게 되었다. 1987년 연금회계기준의 도입으로 코스트저하 압력에 직면한 연기금들은 운용관련 종합컨설팅을 제공할 수 있는 대형 금융회사와 파트너십을 유대하여 운용코스트 절감 및 효율성을 제고하는 전략을 구사하였다. 그 결과 금융회사들은 해외주식 등 대체투자를 확대하였을 뿐만 아니라 고객 포트폴리오의 운용, 어드바이저 및 컨설턴트로서의 역할을 수행하게 되었다.

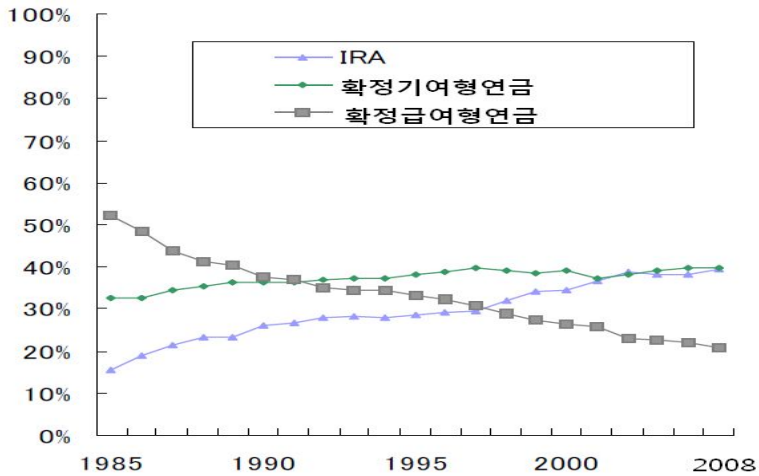
<표 IV-1> 연기금 니즈 및 퇴직연금시장 주도자

	연기금의 니즈	시장주도자
1단계(~1951년)	노무관리에 중점	생보사
2단계(1952~1970년대)	은행과의 거래관계중시	은행 신탁부문
3단계(1970~1980년대)	수탁자책임에 민감	투자자문사 및 특화형 운용기관
4단계(1990년대~)	운영효율성제고에 중점	종합컨설팅을 갖춘 금융회사
5단계(2000년대~)	안정적 자산운용 중점	종합적 연금사업자와 전문적 연금사업자로 양분

제5단계(2000년대~)에서는 지속적인 법률개정 및 2006년 연금보호법(PPA) 시행으로 제도개선과 지속적인 DB형제도에서 DC형제도 중심으로 시장이 이동하고 기업중심의 연금제도에서 개인퇴직계좌 등과 같은 개인연금제도로의 구조적 전환이 활발히 진행되고 있다. 또한, DB형 및 DC형제도 모두 기존의 수익성 위주의 상품운용에서 국공채 및 기타 안정자산 등 안정적인 상품운용으로 투자패턴이 변화되고 있는 추세를 보이고 있다. 이에 따라 미국 보험회

사들은 연금사업 전략을 근로자 및 기업의 특성에 따라 차별화하여 화이트칼라-고학력-대기업 등의 수요자에게는 DC형 사업자로서 전사적인 경영자원을 활용하여 운용상품의 적절한 배분을 통해 안정적인 투자제시와 전문적인 서비스를 제공하고, 반대의 수요자에게는 DB형 사업자로서 종합적 연금사업자로서 운영전략을 수행하고 있다.

<그림 IV-1> 미국의 퇴직연금제도 시장점유율 추이



자료 : ICI(2009)

나. 일본

일본은 기존의 퇴직연금제도에서 신탁은행과 보험회사가 양분하는 구도를 보여 왔으나(<표 IV-2>참조), 2000년대부터 후생연금기금을 중심으로 은행의 시장점유율이 크게 확대되는 추세를 보이고 있다. 후생연금기금제도에서는 신탁은행이 계약건수, 자산잔고, 가입자수 모든 영역에서 압도적인 시장점유율을 보이고 있는 가운데, 점유율 역시 지속적으로 상승하였다. 적격 퇴직연금 제도에서는 보험회사가 계약건수기준으로 절대적인 우위를 보였으나 자산잔

고 기준에서는 오히려 신타은행이 우위를 보이고 있는데, 이는 보험회사는 중소기업시장, 신타은행은 대기업시장에서 우위를 점하고 있음을 의미한다.

<표 IV-2> 기존 퇴직연금제도의 시장점유율

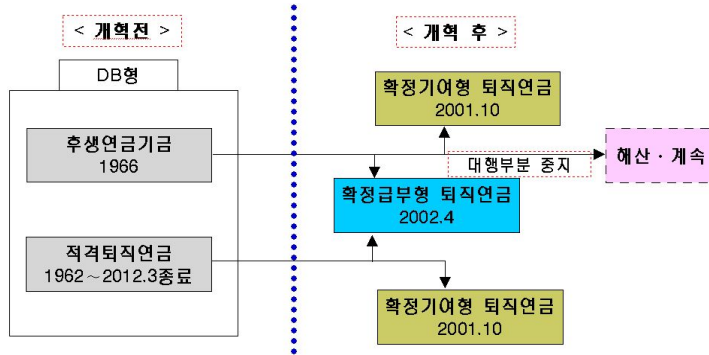
(단위: %)

		계약건수					자산잔고				
		'98	'99	'00	'01	'02	'98	'99	'00	'01	'02
후생 연금 기금	은행	73.0	73.3	73.3	73.3	74.0	71.1	75.2	77.2	80.3	82.8
	생보	27.0	26.7	26.7	26.7	26.0	28.9	24.8	22.8	19.7	17.2
적격 퇴직 연금	은행	10.7	11.3	11.9	12.3	13.2	47.3	51.4	54.7	56.6	57.8
	생보	88.3	87.7	87.2	86.9	86.0	51.8	47.6	44.2	42.3	40.9
	공제	1.0	1.0	0.9	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.1	1.3

자료 : 일본 후생노동성

일본의 퇴직연금제도 개혁은 <그림 IV-2>에서 보는 바와 같이 기존의 적격 퇴직연금을 폐지하고 2001년부터 신 DB(확정금부)형과 신 DC(확정기여)형, 개인형확정각출제도 등을 도입함으로써 사외적립방식의 다양화를 통한 퇴직연금 활성화를 도모하였다. 이에 따라 기존의 적격퇴직연금 및 후생연금기금으로 유지되어 왔던 기존 퇴직연금제도의 틀이 새로운 퇴직연금제도 체계로 전환되었다. 우리나라와 퇴직보험과 유사한 적격퇴직연금제도는 2012년 3월까지 폐지가 예정되어 있으므로 신 DB형과 신 DC형 퇴직연금제도로 이동 및 전환이 가능하다.

<그림 IV-2> 일본 퇴직연금제도 개혁 전후 비교



자료 : 이상우(2009.8)(삭제)

현재 일본의 퇴직연금제도는 기존 퇴직연금제도의 축소 정책을 지향하고 있는 가운데 DB형 퇴직연금과 DC형 퇴직연금제도를 주축으로 근로자의 노후소득보장이 이루어지고 있다.

퇴직연금제도 개혁 이후의 퇴직연금시장을 살펴보면, 신탁은행 및 투신사 위주의 시장경쟁이 이루어지고 있는 반면, 보험회사의 경우 시장점유율이 2배 이상 감소한 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 신탁은행이 신 퇴직연금제도 전환 유치에 전사적인 영업전략을 집중하고, 은행 및 투신사가 DC형제도의 운용관리기관으로 본격적으로 참여한 반면, 보험회사는 소극적으로 참여하고 있기 때문인 것으로 분석된다.

<표 IV-3> 퇴직연금시장 금융권역별 수탁 점유율 추이

(단위: %)

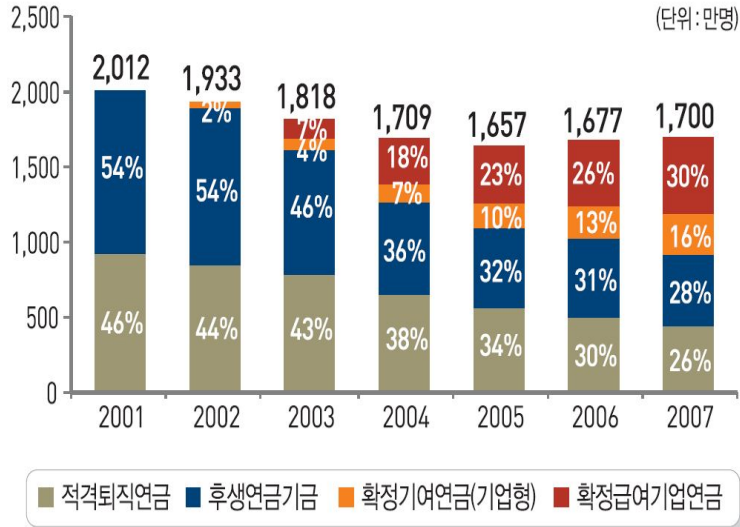
	2003	2005	2006	2007
신탁은행	56.7	47.8	48.2	46.1
보험회사	15.7	13.5	14.0	16.3
투자자문	27.6	38.6	37.8	37.6

주 : 투자신탁은 투자자문업 겸업회사

자료 : 일본 기업연금연합회 연도별 실태조사

특히, 일본의 은행 및 투신사는 DC형제도의 운용관리기관으로 본격 참여한 반면, 대부분의 보험회사의 경우 운용관리기관으로 등록실적이 부진한 것으로 나타났다. 후생노동성(2009. 3)에 의하면 신 DC형제도의 운용관리기관으로 등록된 200개 금융회사 중 보험회사는 12개사(생보7개, 손보5개)가 등록하여 현재 73개 보험회사 가운데 16%만이 등록한 것으로 나타났다. 또한, 기존 적격 퇴직연금 가입 기업에 대한 신 DB형 제도로의 전환 유도에 보험회사가 지나치게 치중한 나머지 은행 시장인 후생연금기금의 전환 대기수요를 적절히 분산하는 등 적극적으로 개척하지 못하고 있다. 이에 반해 은행은 일본의 기업 구조 특성상 대기업에 대해 경쟁력을 갖고 있으며, 상대적으로 경쟁력이 낮은 중소기업에도 은행 주거래(Main Bank System) 관계를 영업전략으로 활용하여 신 DC형 제도로의 전환을 유도하고 있는 것으로 분석된다.

<그림 IV-3> 개혁 이후 퇴직연금 가입자수 추이



자료 : 미래에셋퇴직연구소(2008)

<표 IV-4> 개혁 이후 퇴직연금 시장점유율 추이(자산금액 기준)

(단위: %)

구 분		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
적격퇴직연금	보험	42.3	40.9	41.1	44.3	40.0	40.4	42.7
	은행	56.6	57.8	57.5	53.9	58.7	57.5	54.5
후생연금기금	보험	19.7	17.2	13.6	9.7	7.7	7.8	8.4
	은행	80.3	82.8	86.4	90.3	92.3	92.1	91.6
신DB제도	보험	-	14.2	13.4	15.0	15.0	15.5	18.2
	은행	-	95.8	86.6	85.0	85.0	84.5	81.8

주 : 적격퇴직연금은 기타 금융회사 제외

자료 : 일본 생명보험문화센터(2001, 2002), 일본 생명보험협회(2003~2007)

2008년 3월말 기존의 DC형 퇴직연금의 수탁실적은 <표 IV-5>에서 보는 바와 같이 상위 10개사의 시장점유율은 89.7%로 대부분이 대형 금융회사에 의해 DC형 시장이 운영되고 있는 것으로 나타나고 있다. 상위 10개사 가운데는 보험회사와 은행그룹이 각각 4개로 대부분을 차지하고 있다. 또한 적립금액 기준으로 살펴보면 미즈호금융그룹이 6,352억엔으로 가장 높은 시장점유율을 차지하였으며, 다음으로 니혼생명 4,553억엔, 미즈비시금융그룹, 스미토모신탁은행, 다이이치생명의 순으로 나타나고 있다.

<표 IV-5> 금융회사 확정기여형 시장점유율 순위

순위	금융회사	모기업 업종	적립금액(억엔)	시장점유율(%)
1	미즈호금융그룹	은행	6,352	17.6
2	DCJ(미즈비시금융그룹)	은행	4,222	11.7
3	니혼생명그룹	보험	4,553	12.6
4	NSAS(노무라금융그룹)	증권	3,188	8.8
5	스미토모신탁	신탁은행	4,134	11.5
6	다이이치생명그룹	보험	2,590	7.2
7	토쿄해상니치도화재그룹	보험	2,528	6.9
8	J-PEC(미즈이스미토모은행+ 스미토모생명 합작사)	신탁은행	2,132	5.9
9	중앙미츠이에셋신탁	보험	1,898	5.3
10	손보재팬DC증권	보험	1,027	2.8
	합 계		32,624	89.7

주 : 2008년 3월말 기준

자료 : 미래에셋퇴직연금연구소(2009.3)

또한 은행의 시장점유율은 50.9%인데 반해 기존의 대표적인 수탁기관인 보험회사 및 신탁 등은 각각 29.6%, 6.5%로 낮은 시장점유율을 보이고 있어 DC형 시장이 대형 은행그룹과 증권사중심으로 재편되고 있는 양상을 보이고 있는 것이 특징적이다. 이처럼 대형 은행그룹이 강세를 보이고 있는 것은 수탁경쟁의 초기단계에서 대출을 비롯한 기존의 거래관계가 중요한 요소로 작

용한 가운데, 그룹의 역량을 집중하는 전략이 주효했기 때문으로 분석된다. DC형 퇴직연금시장에서 보험회사의 수탁실적이 미미한 이유는 역마진 등으로 인해 퇴직연금에 소극적인 것도 하나의 원인이겠지만, 궁극적으로는 가입자의 니즈가 급속히 변화한 것에 능동적으로 대처하지 못한 결과이다. 퇴직연금제도 개혁 이후 DC형 퇴직연금시장은 은행과 증권사 등이 선전하고 있는 반면, 기존의 대표적인 수탁기관인 보험회사와 신탁 등은 상대적으로 고전하고 있는 것으로 평가된다. 은행·증권이 DC형 퇴직연금의 운용관리기관으로 본격 참여한 반면, 보험회사(생명보험사) 및 신탁 등은 기존 퇴직연금제도 즉 DB형 퇴직연금시장을 고수하기 위해 수세적으로 대응한 결과라 할 수 있다. 시장환경 측면에서도 저금리, 주식시장침체, 연금회계, 신제도도입으로 연금채무(퇴직금)문제를 기업들이 심각하게 고려하여 DC형 퇴직연금에 대한 기업의 선호도가 상대적으로 높아졌으며 이는 DC형 퇴직연금 상품구성상 은행·증권사에게 상대적으로 유리하게 작용하였다고 할 수 있다.

보험회사의 경우 기존 DB형 퇴직연금의 유지에만 지나치게 치중하고 DC형 퇴직연금에는 적극 대처하지 못한 반면, 은행 및 증권사 등은 DC형 퇴직연금 하나에만 전력투구한 결과에 기인한 바 크다. 이는 보험회사 및 신탁의 경우 DC형 퇴직연금시장에 대한 심도 있는 수요예측능력이 미흡하여 연금제도초기에 퇴직연금시장의 선점이 제대로 이루어지지 않았음을 의미한다. 특히 비용절감차원에서 보험회사가 공동투자교육을 실시하여 타 금융회사와의 차별성부족 문제가 발생하였고, 수탁자책임 면제받기 위해 외부컨설팅업체를 활용함으로써 보험회사자체의 컨설팅노하우를 제대로 활용할 기회를 상실하였다고 할 수 있다. 이는 개별 보험회사마다 가지고 있는 투자교육의 노하우 및 교육·컨설팅능력을 바탕으로 한 퇴직연금시장의 진출범위, 목표시장의 선정, 자사의 핵심역량 등이 제대로 발휘되지 못했음을 의미한다. 또한 DC형 퇴직연금시장이 경쟁방식(competition)중심으로 변화하여 과거의 퇴직연금 수탁실적을 제대로 평가받지 못했다는 점과 단기적으로 집중적인 경영자원투입의 필요성을 제대로 인식하지 못했다는 점 등도 한 요인으로 지적될 수 있다. 즉 기존의 퇴직연금 수탁실적에 대한 홍보부족, 한정된 경영자원의 효율적 배분 미흡, 시의적절한 퇴직연금시장에의 진출기회상실 등으로 은행 및 증권사

위주의 DC형 퇴직연금시장이 형성될 수밖에 없었다고 할 수 있다.

2. 운영사례

가. 전문성 확보

1) DC형 전문 자회사 설립

일본의 손해보험업계에서 2위의 시장점유율을 차지하는 손보재팬은 그룹내 손보 및 생보 자회사를 통한 손해보험업과 생명보험업 등 기존의 전통적 사업모델에서 새로운 성장사업에 진출하기 위하여 전문회사 설립을 통해 DC형 퇴직연금사업에 적극 진출하고 있다. 손보재팬은 퇴직연금사업을 새로운 성장형 사업모델로 판단하여 2001년 일본의 DC형 퇴직연금제도가 도입되기 전인 1999년에 확정기형 퇴직연금제도를 전문적으로 취급하는 증권사(손보재팬DC증권)를 100% 출자하여 설립하였다.¹⁷⁾

손보재팬DC증권사는 증권업과 DC형 퇴직연금 운영관리업무의 면허를 보유하고 있으나 퇴직연금업무가 대부분을 차지하는 등 일본 최초의 전문 DC형 퇴직연금 전문회사로 평가받고 있다. 손보재팬DC증권사는 제도 도입의 지원에서 운영관리까지 일괄 서비스의 제공을 위해 손보재팬그룹의 다양한 관계회사의 경영자원을 활용하고 있다.

손보재팬DC증권사의 주요업무는 운영관리업무, DC형 상품의 제공 및 교육 및 컨설팅 서비스, 기록관리업무 등이며, 그룹내 관계사의 퇴직연금 관련 재위탁 업무에 대해서도 업무를 수행하고 있다. 또한 1999년 증권사의 사업인가 이후 2000년에 연금컨설팅업무를 시작하였으며, 2001년 11월 DC형 운영관리기관으로 등록하여 퇴직연금 사업을 영위하고 있다. 현재 동사의 업무조직은 총 9개 부서로 편성되어 증권업을 전담하는 부서를 별도로 두지 않고 대

17) 損害保険ジャパン(2009. 7), pp. 15~16. 및 損害保険ジャパン 각종 보도자료

부분이 퇴직연금과 관련된 부서로서 편성되어 운영되고 있다. 주요 고객층은 모회사인 손보재팬그룹의 기업고객을 중심으로 기업의 개별적인 니즈를 반영한 맞춤형 DC형 제도, 중소기업형 전용DC종합제도 등을 제공하고 있으며, 외국계 기업을 대상으로 한 영어 전문서비스를 운영하고 있다. 또한, 동사는 지방은행들과 업무제휴를 체결하여 DC형 상품의 제공 및 교육 및 컨설팅 서비스, 기록관리업무 등을 수탁하고 있다. 2009년 11월 현재 동사가 DC형 퇴직연금과 관련하여 업무제휴를 체결한 지방은행은 나고야(名古屋)은행을 포함하여 7개 은행이다.¹⁸⁾

2) 운영관리 전문회사 공동 설립

일본 생명보험업계에서 상위 10위권 이내 시장 점유율을 차지하는 스미토모(住友)생명과 미츠이(三井)생명은 각각의 모기업인 미츠이스미토모그룹의 금융관계회사와 공동출자하여 DC형 퇴직연금 전문회사(J-PEC)¹⁹⁾를 2000년 설립후 관계회사와 공동으로 퇴직연금제도의 일괄서비스를 제공하고 있다. 이에 따라 2008년 3월기준으로 J-PEC의 DC형 퇴직연금의 일본내 시장점유율은 7위여까지 급성장하는 등 DC형 제도 전문회사로 평가받고 있다.

J-PEC의 주요업무는 DC형 퇴직연금제도 운영관리기관으로 퇴직급여 컨설팅, 퇴직급여채무계산, 투자교육, 운영관리업무, 기록관리업무 등을 영위하는 것이며 약 80여명의 임직원으로 회사를 운영하고 있다. 또한 그룹내 DC형 제도의 일괄서비스 제공을 위해 업무제휴 등을 통한 금융관계회사의 고객자원 및 경영자원을 활용하여 운용관리업무를 직접 수탁하거나 관계회사가 재 위탁한 퇴직연금업무를 영위하는 방식으로 회사를 운영하고 있다. 퇴직연금제도 도입전 잠재 기업고객에게 제공하는 주요 서비스는 제도설계, 운용상품 선정, 규약작성 및 주무관청에 신고 대행, 투자교육, 사무관리 등이다.²⁰⁾

18) <http://www.sjdc.co.jp/ja/corporate/index.html> 및 손보재팬DC증권(2009.6), pp. 7~8.

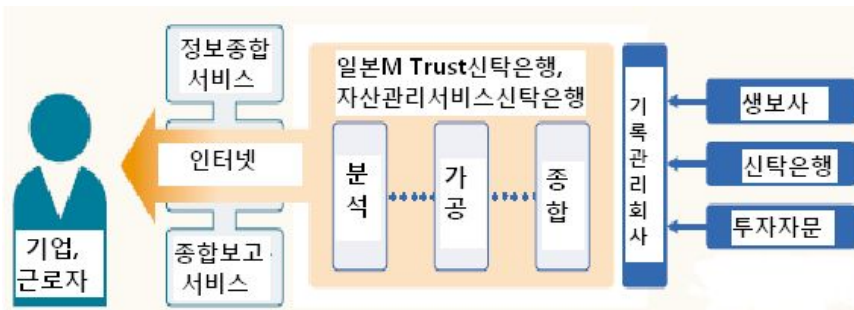
19) J-PEC의 공식 회사명칭은 재팬·펜션·네비게이터(Japan Pension Navigator)이다.

20) <http://www.sumitomolife.co.jp/401kfrm/sikumi.html> 및 <http://www.j-pec.co.jp> 참고

3) 자산관리 전문회사 공동 설립

일본 생명보험업계에서 시장점유율 1·2위를 각각 차지하는 니혼생명과 메이지야스다생명은 퇴직연금 적립금의 효율적이고 종합적인 자산관리 서비스를 고객에게 제공하기 위하여 미즈비시(三菱)UF신탁은행, 농중(農中)신탁은행과 함께 자산관리업을 전문적으로 영위하는 신탁은행(Master Trust신탁은행)을 공동으로 설립하여 운영하고 있다(<그림 IV-4>참조). Master Trust신탁은행은 효율적인 자산관리를 행하기 위해 여러 개의 운용기관에 분산해 관리되고 있는 연금자금을 동 신탁은행이 일원적으로 관리하며, 자산운영 결과를 고객에게 인터넷 등 다양한 매체를 통해 제공하는 업무를 영위하고 있다.²¹⁾

<그림 IV-4> 퇴직연금 전문 자산관리회사의 정보제공 체계



자료 : 明治安田生命(2009.8)

4) 컨설팅 전문회사 공동 설립

메이지야스다(明治安田)생명과 도쿄해상니치도(東京海上日動)화재 등은 DC형 퇴직연금제도의 일괄서비스 체제를 구축하기 위해 그룹내 금융관계회사와 공동으로 제도설계 및 컨설팅 서비스를 전문적으로 수행하는 컨설팅회사(日本確定拠出年金컨설팅: 이하 DCJ)를 2001년 설립하여 DC형시장에 공동으로

21) 日本マスタートラスト信託銀行(2009.7), pp. 3~5.

대응하고 있다. 2008년 3월기준으로 DCJ의 DC형 퇴직연금의 적립금은 4,222 억엔으로 일본내 시장점유율 3위로 급성장하는 등 DC형제도 컨설팅 전문회사로 평가받고 있다. DCJ는 컨설팅 서비스를 직접 제공하거나 또는 미츠미시 은행그룹내 지분에 참여한 관계회사의 운영관리업무를 재위탁 받는 방식으로 운용상품의 선정 및 제시, 인터넷 및 콜센터 운영, 정보제공, 교육서비스 등의 서비스를 제공하는 회사이다. 출자에 참여한 메이지야스다생명 등은 DCJ에 컨설팅 및 교육서비스 등의 업무를 위탁함으로써 DC형제도에 관계회사와 공동 대응하거나 일괄서비스 제공이 가능하다는 장점이 있다. DCJ에 참여한 관계회사는 메이지야스다생명(지분 20%), 미츠비시도쿄UFJ은행(39%), 미츠비시 UFJ신탁은행(39%), 도쿄해상니치도화재(3%)이다.²²⁾

5) 전문연구소 설립

MetLife는 퇴직연금시장에서 종합적인 시장참여자(Broad Player)로서의 역할을 포기하고 특정의 목표시장을 공략하는 틈새시장 참여자(Niche Player)로 전환하기 위하여 중소형기업을 대상으로 전문적인 퇴직연금서비스를 제공하는 대표적인 미국의 보험회사이다. 동사는 1990년대 DC형의 급성장에 신속하게 대응하지 못함으로써 퇴직연금시장에 대한 영향력이 급격히 축소된 경험을 반복하지 않기 위하여 2000년대 초 퇴직연금연구소를 설립한바 있다. 동 연구소는 중소기업시장 및 니즈변화에 신속하게 대응하기 위해 퇴직연금마케팅 및 영업망의 개선, 고객서비스 향상 등을 목적으로 하고 있다.²³⁾

나. 다양한 상품개발

1) 종합형제도 개발

일본의 손해보험업계에서 3위의 시장점유율을 차지하는 미츠이스미토모해

22) <http://www.dcj-net.co.jp/company/index.html>

23) 류건식 · 신문식(2004), p.23

상(三井住友海上)은 미즈이스미토모그룹내 경영자원을 활용하기 위하여 금융 관계회사와 일괄서비스 퇴직연금제도를 공동으로 2008년 10월에 개발하였다.

또한 증권사 등이 경쟁적 장점을 보유한 DC형 퇴직연금시장에서 독자적인 DC형제도의 운영관리기관으로 서비스를 제공하기 보다는 금융관계회사의 고객자원 및 경영자원을 활용한 방안이 효율성을 극대화할 수 있다는 판단 하에서 공동으로 DC형제도를 개발하였다. 동사가 개발한 '三井住友海上Quarte 綜合形DC플랜'은 운용관리기관 또는 자산관리기관 등의 업무를 영위하는 추오미즈이(中央三井)Asse신탁은행, 미즈이스미토모(三井住友)은행, 미즈이(三井)생명과 공동으로 개발한 DC형 제도로 그룹의 주요 고객중 증권 또는 중소기업을 주요 대상으로 하고 있다.

<표 IV-6> 퇴직연금 제도종류별 수탁 점유율 추이

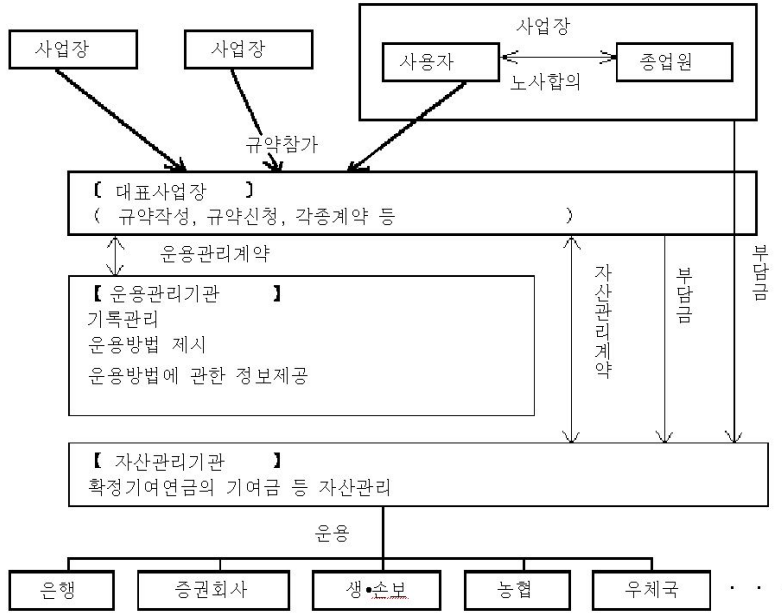
(단위: 조엔, %)

구 분	단독형	연합형	종합형	전체
사업장수	3,396	2,228	3,238	8,862
자산규모	15.0	12.4	8.9	36.3
시장점유율(자산)	42%	34%	24%	100%

자료 : 일본후생노동성(2007)

동 제도의 특징은 1개의 규약으로 복수의 기업이 가입할 수 있는 종합형방식으로 단독형 퇴직연금제도에 비해 가입자격, 부담금액, 부담금의 중단사유 등 설계에서는 단독으로 자유롭게 결정할 수 있는 장점이 있다. 일본의 종합형방식은 자본 및 인적관계가 없는 여러 개의 기업이 가입하는 것으로 대표 사업장과 사업자 간에 체결된 규약에 다른 기업들이 참여하는 형태로 우리나라도 근퇴법 개정에 따라 연합형 및 종합형 방식이 도입될 가능성이 높다. 일본의 경우 DC형 규약형 계약만 존재하는 일본에서는 현재 연합형 또는 종합형이 DC형시장에서 58%의 시장점유율을 차지하는 등 가장 일반적인 형태로 활성화되고 있다.

<그림 IV-5> 일본의 연합형 방식의 퇴직연금 운영체계

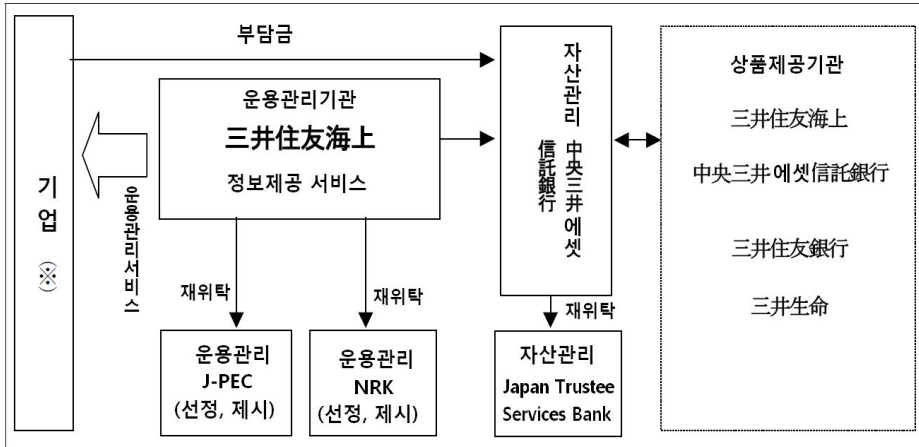


자료 : 노동부(2009.3)

미즈이스미토모화재의 綜合形DC플랜 일괄서비스 체제에 대한 관계회사의 역할은 SMBC컨설팅이 대표사업장으로 규약작성 및 규약인가 등의 총괄업무를 담당하고, 운영관리기관인 미즈이스미토모해상이 J-PEC과 NRK에 운용상품선정과 자산관리 지시 등의 운영관리업무를 재위탁한다. 또한, 中央三井에셋신탁은행과 재팬Trustee신탁은행은 자산관리업무를 담당하며, 미즈이스미토모해상, 주오미츠이(中央三井)에셋신탁은행, 미즈이스미토모은행, 미즈이생명 이 퇴직연금의 원금보장형 및 실적배당형 등의 다양한 상품제공을 담당하고 있다.²⁴⁾

24) 三井住友海上 및 中央三井アセット信託銀行의 보도자료(2008.9.9) 참고

<그림 IV-6> 미츠이스미토모해상의 종합형 DC제도 일괄서비스 체계



자료 : 中央三井アセット信託銀行株式會社

2) DC형적립상해보험의 확대

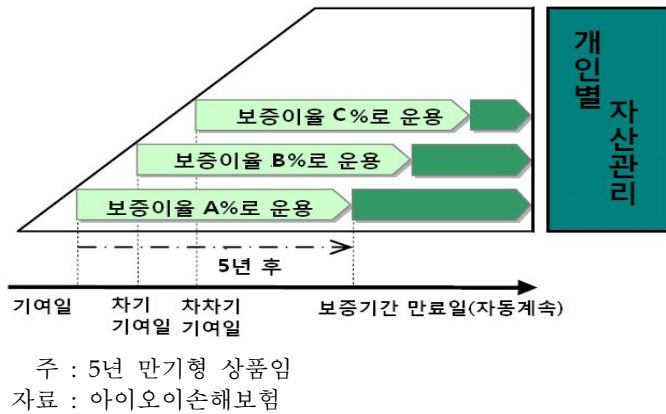
최근 일본은 DC형 퇴직연금제도의 운용상품으로 손해보험회사의 적립형상해보험이 DC형 도입 기업 중 1/3을 차지하는 등 크게 확대되고 있다. 일본은 우리나라와 유사하게 퇴직연금의 원금보장형 운용상품으로 국공채 및 예·적금으로 운영할 수 있으나, 손해보험회사가 적립형상해보험을 DC형 퇴직연금의 운용상품으로 제공할 수 있는 것이 특징이다. 현재, 도쿄해상니치도화재, 손보재팬, 아이오이손해보험 등 대형 손해보험회사들이 동 상품을 제공하고 있으며, 도쿄해상의 경우 2009년 10월 기준으로 DC형제도 도입 기업중 4,000개 이상의 기업이 동 제도를 이용하여 자산을 운용하고 있다.²⁵⁾ 동 상품은 예컨대 손보재팬이 자산관리기관과 상품제공회사로서 퇴직연금사업을 하면서 DC형 적립형상해보험을 자체적으로 조달할 수 있으며, 손보재팬이 다른 자산관리기관(금융회사)에 동 상품을 운용상품으로 제공할 수도 있다.

또한 동 상품은 퇴직연금 적립금의 운용상품으로 적립형상해보험에 투자한

25) 新日本保險新聞(2009.10.8) 기사

DC형 퇴직연금 가입 근로자가 상해를 원인으로 사망할 경우 사망보험금을 지급하는 등 근로자가 자산증식과 보장성보험을 동시에 활용할 수 있는 특징이 있다. 동 상품은 보험기간 5년의 상품의 경우 각출시 적용된 이율을 보증기간만료일 5년까지 보증하며, 한번 설정된 보증이율은 5년 보증기간 중에 변경되지 않는다. 또한, 상해에 의한 사망시 10% 할증한 보험금을 지급하며, 중도퇴직 또는 다른 운용상품으로의 이전을 이유로 보험기간 중에 해약할지라도 원금은 보증되는 원금보증형 상품이다. 매월 각출시 적용되는 예정이율은 각출시의 금리추이 등을 결정되는(금리추이 등을 반영하는) 금리민감도가 높은 상품이며, 적용되는 가입자이율은 보험기간 중 보증되고 보험기간만료시의 만기환급금은 각출시에 적용되는 가입자이율에 근거하여 계산되는 이율보증형 형태로 설계되어 있다.²⁶⁾

<그림 IV-7> 확정기여형 상해보험 상품구조



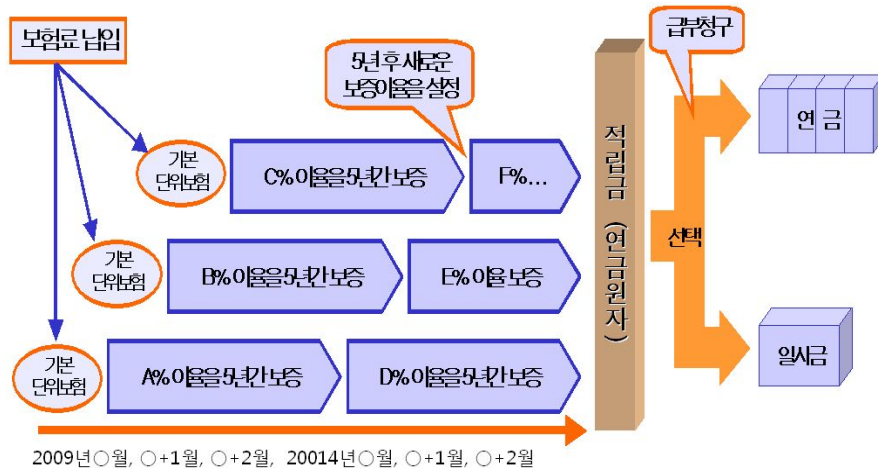
3) 상품군 다양화

미국의 최대 생명보험회사인 MetLife는 2000년대 초 중소기업시장 전문회사로 전환한 이후 Premier Program을 통해 108가지에 달하는 투자 상품의

26) 株式会社損害保険ジャパン(2009.10), pp.1~4.

판매와 이와 관련된 포트폴리오 설계서비스를 제공하고 있다. ① 증권, 자산 운용사 등 관련자회사를 통한 각종 투자 상품 판매 ② 전략적 제휴를 통하여 인지도와 투자수익이 높은 여타 금융회사의 뮤추얼펀드 등을 옵션으로 제공한다. 또한 보험회사가 제공하는 대표적인 기업연금대상 상품인 GIC 등 다양한 종류의 안정가치상품(Stable Value Products)들을 투자대상으로 제공하고 있다(<그림 IV-8>참조). 이와 함께 MetLife는 퇴직연금과 함께 개인연금보험, 최근 인기를 끌고 있는 자발적 복지상품(voluntary benefits)등을 제공함으로써 종업원의 종합복지 컨설팅에 많은 노력을 기울이고 있다.²⁷⁾

<그림 IV-8> MetLife의 GIC 보험상품 구조 및 특징



다. 서비스체계 구축

1) 단계별 제도설계 서비스 개발

메이지야스다생명은 관계회사와 일괄서비스 체계를 확보하여 기업의 특성

27) 자발적 복지란 종업원복지제도(기업연금 등)이외에 종업원이 자의에 의해 추가적으로 여타상품을 구입하는 것을 의미한다.

에 부합된 맞춤형 퇴직연금 가입전 제도설계 및 컨설팅 제공이 가능하다. 특히, 일본은 신회계기준의 도입, 연금2법(확정각출연금연금법, 확정급부기업연금법)의 시행, 경기침체 등 퇴직연금을 둘러싼 복잡한 환경 및 제도변화로 인하여 기업의 전문적인 제도설계 및 컨설팅에 대한 니즈가 높다. 메이지야스다 생명²⁸⁾의 단계별 가입전 제공 서비스는 제1단계에서 현행 퇴직급여 제도의 적립 과부족액, 수지전망 등의 문제점을 파악하여 급부액의 시뮬레이션 등 활용, 신 퇴직연금제도의 가장 효과적인 도입방안 제시 등 제도도입 전반에 관한 컨설팅을 제공한다. 제2단계에서는 운용관리기관 및 자산관리기관의 선정 방법을 조언한다. 제3단계에서는 노동조합에 대한 제도도입의 설명, 협의 및 합의를 위한 각종 해결방안 제시 및 교섭 시 자료를 지원한다. 제4단계에서는 기업에 제도 운용상품의 상담 후 결정할 수 있도록 메이지야스다의 GIC 및 관계사의 다양한 투자신탁상품을 제안한다. 제5단계에서는 규약서 작성 및 규약 후생성 승인 신청시 각종 행정서류를 지원한다. 제6단계에서는 근로자 교육 및 교육 실시를 위해 교재의 배포, 설명회 개최 등 외부기관으로의 위탁을 통해 실시한다. 근로자 교육계획 방안 제공, 알기 쉬운 교육 툴(텍스트, 비디오, 팸플렛), 콜 센터나 Web등 , 정보 제공 인프라의 제공)한다.²⁸⁾

28) 明治安田生命(2009.5), pp.77~83, 참고

<그림 IV-9> 메이지야스다생명 단계별 퇴직연금 제도설계 체계



자료 : www.meijiyasuda.co.jp(2009)

2) 경영자원 활용을 통한 일괄서비스 체계 확보

니혼생명명은 그룹내 경영자원을 활용한 퇴직연금제도의 일괄서비스 체계를 확보하기 위해 본사조직 또는 자회사, 출자회사와의 적절한 업무분담으로 퇴직연금시장에 적극 참여하고 있다. 니혼생명의 퇴직연금 서비스 체계는 제도설계 및 컨설팅, 제도관리 및 기록관리, 자산관리, 자산운용으로 구분된다.

또한 니혼생명명은 책임 운영관리기관으로 제도설계 및 컨설팅, 제도관리의 역할을 담당하고, 기록관리 등의 업무는 일본RK네트워크사에 재위탁한다. DB형 및 DC형 적립금의 자산관리업무는 출자관계인 일본Master Trust신탁은행이 역할을 담당하며, 자회사인 닛세이에셋메네지먼트가 자산운용의 역할을 담당한다. 니혼생명이 자회사 등과 업무분담에 의해 제공할 수 있는 서비스에는 기록관리 업무(개인별 기록관리, 운용지시의 취합, 급부제정 등), 콜센터, 인터넷, 각종정보제공, 운용상품의 선정 및 체크, 가입자 교육, 등과 같은 운용관리업무와 각출금수령, 운용지시에 따른 금융상품매매, 자산관리, 급부금 송금 등의 자산관리업무를 수행하고 있다.²⁹⁾

<그림 IV-10> 일본생명 퇴직연금 수탁관리 서비스체계



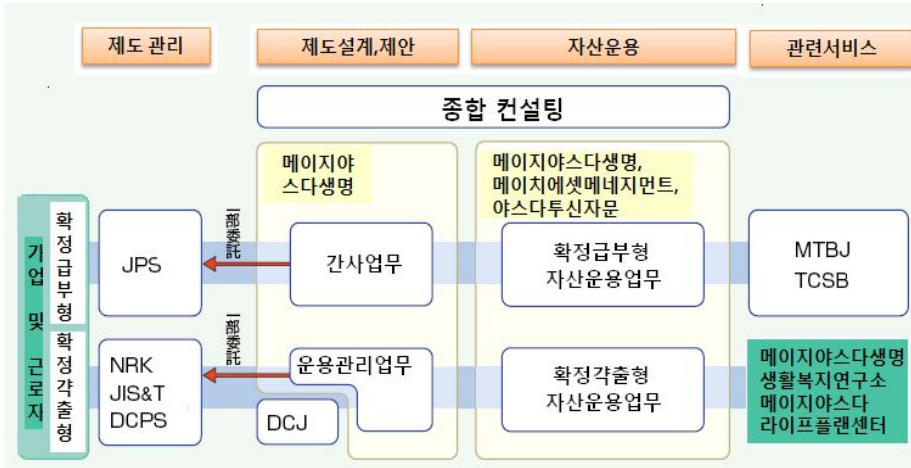
자료 : 日本生命の現状(2009)

한편, 메이지야스다생명은 신 퇴직연금제도 전환에 대한 기업의 퇴직연금 종합컨설팅 체계를 구축하여 일괄적인 서비스를 제공하기 위해 그룹내 관계 회사 및 지분출자 관계에 있는 금융회사와 공동으로 제도설계 및 제도 제안을 제시하고 운영관리서비스 및 자산운용서비스의 제공하고 있다. 메이지야스다생명은 제도도입 컨설팅 및 운용관리업무, 근로자 교육 등 운용관리업무 및 상품제공업무를 담당하고 자산운용 및 관리업무는 자산관리기관인 MD에셋매너지먼트사 및 야스다투신투자자문이 역할을 분담하여 공동으로 대응하고 있다. MD에셋매너지먼트는 주로 글로벌 운용체제를 활용한 액티브 운용의 전문회사이며, 야스다투신투자자문은 액티브 운용과 패시브 운용의 중간에 위치하는 인덱스 운용 전문회사이다.³⁰⁾

29) 日本生命保險(2009.7), pp. 74~77, 참고

30) 明治安田生命の現状(2009), pp 60~63

<그림 IV-11> 메이지야스다생명그룹 퇴직연금 수탁관리 체계



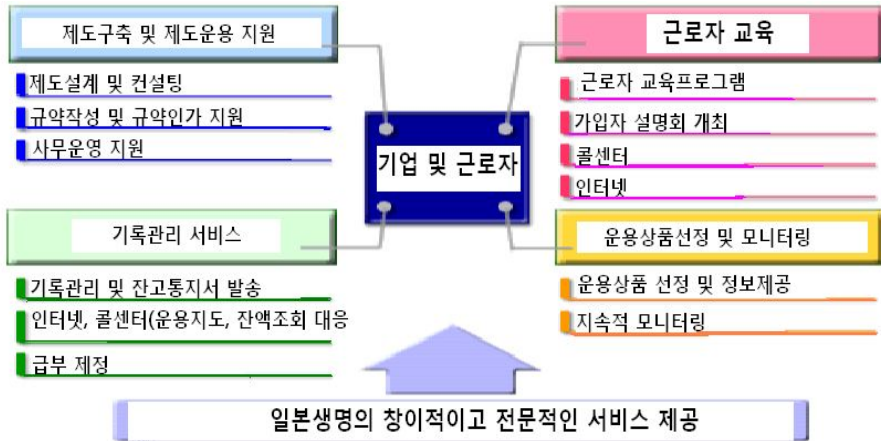
자료 : 明治安田生命の現状(2009)

3) 중소기업형 일괄서비스 체계 구축

니혼생명은 근로자 50~250명 미만의 중소기업의 경우 관계회사와 업무를 분담하지 않고 회사내 업무별 전문조직을 설치하여 독자적으로 제도설계, 가입자 교육, 콜센터 운영 등의 일괄서비스를 제공하는 이원화된 수탁방식을 운영하고 있는 것이 특징이다. DB형 제도를 도입하고자 하는 중소기업에 대해서는 기업의 사내복지 니즈를 반영한 주문제작 방식으로 제도를 설계하여 다양한 DB형 제도를 제공하는 체제를 확보하고 있다. 반면, DC형 제도를 도입하고자 하는 기업에 대해서는 근로자의 원스톱서비스가 가능하도록 전용 콜센터를 운영하고, 투자교육을 위한 전문강사진 확보, 기업주를 위한 컨설팅·업무지원 등을 서비스를 제공한다. 제도 설계 및 시행 컨설팅의 주요서비스는 퇴직급부회계를 도입한 기업에게 퇴직일시금제도에서 신 퇴직연금제도로 전환에 대비하여 퇴직금제도의 재구축 플랜 검토, 퇴직급부 채무 및 비용의 절감효과 추정, 현금흐름 추정, B/S, P/S 영향 분석 등 기업회계제도 영향에 대한 시뮬레이션 서비스를 제공한다. 근로자 교육 서비스의 주요서비스는 확정

각출연금사업의 선진회사의 노하우를 벤치마킹하여 근로자를 위한 책자·비디오 등 효과적인 교육 툴을 개발하고, 근로자의 DC형 상품운용을 지원하기 위하여 사내 전문강사진에 의한 설명회 및 세미나 등 투자교육을 실시하고 있다.

<그림 IV-12> 일본생명 퇴직연금제도 서비스 유형



자료 : 日本生命の現状(2009)

<표 IV-7> 니혼생명그룹 확정기여형제도 사업의 조직

연금계리 부분	DC상품 부분	Call Center	관리 조직
- 상품설계 컨설팅	- 종업원 교육: 교육 및 웹사이트 관리 - 펀드선택	- 종업원 질문의 답변: 상품, 자산관리, 세금 등	- 관리지원: DC고객 지원조직구성
- 조직원 : 37 · 계리인 17(연금계리 14) · 컨설턴트 : 20	- 조직원 : 16 · CFA 1, CMA 2 · 재무설계사: 6 · 미국401k 경험자: 3	- 조직원 14 · 재무설계사 8	- 조직원 20

자료 : 日本生命の現状(2009)

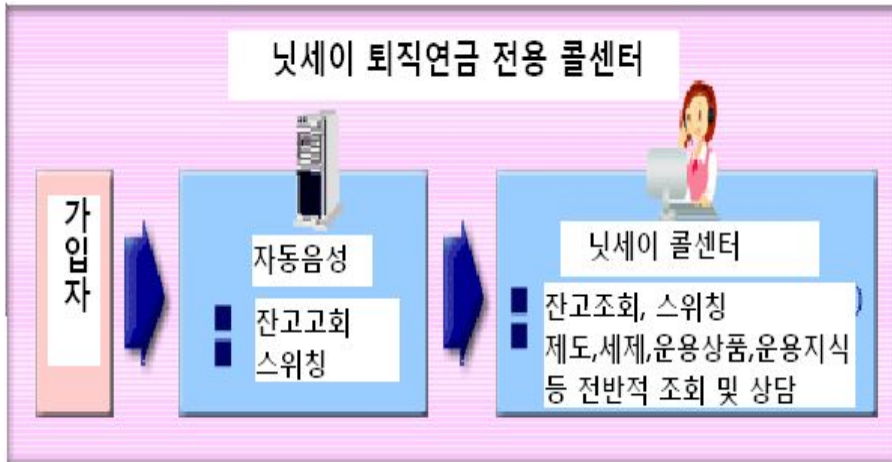
라. 편리성 제고

1) 전용 콜센터·홈페이지 서비스

니혼생명은 퇴직연금제도 도입 사업장 및 근로자의 원스톱서비스를 위하여 전용 콜센터 및 홈페이지 운영을 통한 다양한 서비스를 제공하고 있다. 전용 콜 센터서비스는 근로자 개인자산의 조회, 운용상품의 변경에 대응하고, DC형 제도·세제, 투자 기초지식이나 개별 운용상품에 관한 조회가 가능하며, 2009년 미국의 평가회사(HDI: Help Desk Institute)로부터 일본의 보험회사로는 처음으로 가장 높은 평가를 받은바 있다.

전용 홈페이지 서비스는 근로자 교육, 정보제공을 위해 쌍방향의 커뮤니케이션이 가능하도록 화상회의, 실시간·동영상 세미나 및 투자교육 서비스를 제공하고 있다. 정보제공 서비스는 신 기업연금제도에 대한 정확한 이해 퇴직 후 자산형성 수단 및 활용에 필요한 지식 제공하기 위해 퇴직연금 가이드, 투자 기초교육, 노후설계, 제도개요, 운용상품정보 등을 제공하고 있다. 또한, 인터넷에서 기업은 물론 근로자 개인의 각종 거래 및 조회 자산현황 확인, 과거 거래 확인, 자산의 예금전환 현황을 조회할 수 있다. 시뮬레이션 서비스는 라이프 사이클에 따른 수입과 지출 추정을 통한 가계재정 계획수립, 미래 수급액 계산, 근로자 개인의 대·소사 연표 작성, 이율시뮬레이션, 운용스타일 진단 등을 활용할 수 있다.

<그림 IV-13> 일본생명의 퇴직연금 전용 상담센터 업무내용

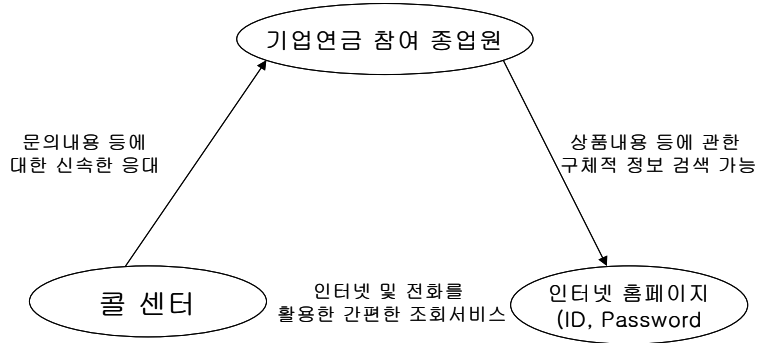


자료 : www.nissay.co.jp

2) IT인프라 구축

MetLife는 계좌접근의 편리성과 신속함을 원하는 고객 니즈에 대응하여 전화 및 인터넷을 활용한 서비스 제공에 많은 투자를 하고 있다. 최근의 조사에 의하면 401(k)참가자의 2/3가 인터넷을 이용하여 계좌에 접근하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<그림 IV-14> MetLife의 퇴직연금 관련 IT인프라 체제



MetLife는 퇴직연금 관련 콜센터와 온라인 관리시스템(MetLink)을 운영함으로써 업무처리, 고객응대 등의 효율성을 높이는 한편, 이를 통하여 관련 서비스에 대한 고객의 만족도를 높이는 이중적 효과를 노리고 있다. MetLife의 퇴직연금에 참여하는 종업원들은 자신의 가입상품조회를 비롯한 각종 정보를 손쉽게 조회·수정할 수 있다.

3) 전용 ARS 제공

뉴욕생명 은 퇴직연금 가입자가 잔고 확인 및 펀드간의 자금이동 등을 할 수 있도록 전화 자동응답장치(ARS)로 매일 24시간 서비스를 제공하고, 전화를 통한 대출의 설정, 퇴직플랜 책정 등의 서비스를 제공하고 있다. 이러한 전화서비스는 모두 프리-다이얼로 이루어지고 있다. 더욱이 인터넷에서는 상기 전화 서비스에 부가하여 가입수속, 거래이력확인, 펀드정보의 확인이 가능하다. 동사의 서비스기준은 가입수속은 7일 이내, 각출금의 처리는 1일 이내, 정정수속은 24시간이내에 확인한 뒤 5일 이내에 해결이 가능하도록 하고 있으며, 보고서의 발간은 10일 이내, 지불처리는 5일 이내, 대출의 확인은 5일 이내, 프리·다이얼로 받은 전화는 20초 이내에 답하도록 하는 등 고수준의 서비스를 시행하고 있다.

3. 특징 및 시사점

선진국의 퇴직연금시장 특징을 보면 먼저 DB형 위주로 퇴직연금을 운영하다가 평균수명의 증가 등으로 인해 연금지급에 대한 부담이 커져 이에 대한 대응으로 DC형제도를 도입하는 추세를 보이고 있다. 그 결과 미국과 일본의 경우 DC형시장이 지속적으로 성장하여 퇴직연금시장에서 40%와 16%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

두 번째 특징은 DB형 및 DC형제도 모두 단기수익률보다 안정자산에 운용상품이 투자되기를 보다 선호하고, 투자교육 및 어드바이스 등 전문적인 운용관리와 자산관리서비스를 요구하고 있다는 점이다. 미국의 이러한 정성적 서비스에 대한 선호현상은 엔론사 등 미국 대기업의 투자실패와 최근의 글로벌 금융위기 경험을 통해 금융시장의 불확실성이 커지면서 두드러지고 있다.

세 번째 특징은 퇴직연금시장에서 개인퇴직계좌(IRA)가 적극적으로 활용되고 있다는 점이다. 미국 및 일본 등은 세제지원을 확대하고, IRA의 가입 대상을 근로자는 물론 자영업자, 교직원, 공무원, 부양가족 등으로 폭넓게 활용하여 IRA가 퇴직연금으로서의 기능과 개인의 자조적 노후생활 준비의 기능을 하는 개인연금으로서의 기능을 동시에 수행하고 있다.

네 번째 특징은 선진 보험회사의 경우 퇴직연금시장의 경쟁상황을 면밀히 평가하고 타 금융회사와의 비교 경쟁우위 등을 분석하여 자사가 보유한 경영자원을 적절히 재분배하여 차별화된 운영전략 수립에 노력하고 있다는 점이다. 미국 및 일본의 대형 보험회사들은 연금의 설계 및 장기적 자산운용에서 타 금융권에 비해 상대적인 경쟁력을 갖고 있는 장점을 활용하여 DC형 퇴직연금시장에서 핵심 연금사업자로서 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다. 반면, DB형시장에서는 증권사 및 자산운용사가 단기적인 자산운용 등에 대한 자산관리능력이 높으므로 보험회사가 종합적인 서비스를 직접 제공하기 보다는 자사 또는 자사가 소속된 금융그룹의 관계금융회사 경영자원을 적극적으로 활용하여 전사적인 차원에서 적절한 역할 분담을 통해 수익을 창출하는 그룹형 서비스 제공 전략을 추진하고 있다.

다섯 번째 특징은 타 금융권에 비해 상대적으로 퇴직연금시장에서의 보험

회사 비중이 점차 감소하는 추세에 대응하기 위하여 차별화된 마케팅을 적극적으로 전개하고 있다는 점이다. 미국과 일본의 보험회사 모두가 중소기업시장을 중심으로 차별화된 마케팅 전략을 전개하고 있는 것이다(<표 IV-8>참조). 일괄형 서비스의 제공, GIC형 상품 중심의 상품개발, 정형화된 규약작성과 같은 새로운 서비스의 창출 등을 주된 내용으로 추진하고 있다. 예를 들어 MetLife 및 미츠이스미토모해상 등은 중소기업을 중심으로 일괄서비스를 제공하거나 중소기업의 401(k)에 특화하는 전략을 전개하는 등 중소기업개척에 중점을 두고 있다.

<표 IV-8> 퇴직연금시장에서의 보험회사 대응사례

	미	국	일	본
공통점	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업시장 중심의 전략 - 차별화된 신서비스 창출 - 다양한 제도 및 상품개발을 통한 수요자 니즈 반영 - 자사의 경영자원을 활용한 일괄형 서비스 제공 - 편의성 재고한 서비스 제공 			
상이점	<ul style="list-style-type: none"> - 자산운용 전문업체와의 전략적 제휴 - 자산운용자회사를 통해 다양한 투자상품 제공 		<ul style="list-style-type: none"> - 기존 고객에 대한 유지 강화 - 금융관계회사의 경영자원 활용 - 인프라시스템의 공동투자개발 	

이와 같이 선진 보험회사들은 명확한 목표시장의 설정과 타사와의 전략적 제휴, 관계금융회사의 경영자원 활용 등을 통하여 차별화된 운영전략을 추진함으로써 효율적인 운영과 경쟁력 확보에 주력하고 있다. 타 금융권에 비하여 자산운용능력 등에서 상대적인 열위를 보이고 있는 우리나라 보험회사의 향후 전략의 책정 및 전개에 시사점을 주고 있다. 한편 선진 보험회사의 시사점으로는 다음을 들 수 있다.

첫째, 선택과 집중에 의한 시장진입이 더욱 요구된다는 점이다. 퇴직연금과

관련된 업무는 그 범위가 넓을 뿐만 아니라 초기비용이 상당히 소요된다는 특성을 고려하여 DC형 퇴직연금시장의 경우 보험회사가 자산관리기관으로서의 역할보다는 운영관리기관으로서의 역할을 중심으로 사업을 전개하고 있다는 점이다. 따라서 제도설계 및 장기적 자산운용에 상대적인 경쟁력이 있는 국내 보험회사는 연금사업 수행 시 시장특성과 제도유형에 따른 비용효율적인 측면을 고려하여 자사 역량에 맞는 선별적인 운영전략이 필요한 것으로 판단된다.

둘째, 퇴직연금제도 종류에 따라 그룹 내 관계금융회사의 경영자원을 활용하여 그룹화 전략으로 추진하거나 타 금융권의 연금사업자와 업무 제휴에 의한 컨소시엄 방식으로 시장점유율 확보하는 것이 필요하다는 점이다. 특히 다수의 기업이 하나의 퇴직연금규약에 참여하는 연합형 또는 종합형방식의 경우 일본에서는 금융회사가 단독으로 퇴직연금제도를 제공하는 것이 아니라 다수의 금융회사가 연금사업자로서 참여하는 것이 일반적이다. 대표적인 보험회사로 미츠이스미토모해상은 자체적으로 종합형 퇴직연금제도를 개발하여 연금사업과 관련된 다양한 업무에 대해 관계금융회사 또는 타 금융회사간의 업무제휴를 통해 기업 및 근로자에게 일괄서비스를 제공하고 있다. 또한, 니혼생명 및 도쿄해상 등은 DC형 일괄서비스를 연금사업자로 등록된 관계금융회사와의 경영자원을 활용하여 역할분담을 통해 수익을 창출하는 그룹화 전략을 운영하고 있다. 그룹화 전략 및 컨소시엄 방식은 근퇴법 개정으로 향후 연합형 및 종합형 방식의 도입을 모색하고 있는 우리나라에 시사하는 바가 크다.

셋째, 보험회사의 그룹내 관계금융회사 또는 타 금융회사와 퇴직연금 전문회사의 설립을 검토할 필요성이 있다는 점이다. 미츠이스미토모금융그룹인 미츠이생명과 스미토모생명, 메이지야스다와 도쿄해상은 공동출자를 통해 DC형 퇴직연금 전문회사를 설립하여 퇴직연금시장에서 시장점유율을 확대하고 있다. 또한, 손보재팬은 단독으로 DC형 퇴직연금회사를 설립하여 DC형시장에 적극적으로 대응하고 있다. 따라서 우리나라도 상대적으로 운영 노하우가 축적되고 확립된 DB형 이외에 DC형제도의 경우 공동출자한 전문회사를 통해 보험회사의 약점을 보완할 필요가 있다.

넷째, 다양한 제도 및 상품개발이 요구된다는 점이다. 퇴직연금시장에서 보험회사는 수요자의 수요조사를 통해 기업 및 근로자의 니즈에 부합한 다양한 제도 및 상품설계가 가능한 장점을 발휘하여 다양한 상품개발은 물론 퇴직연금제도가 종업원복지제도의 일부분으로서 종합적인 기업복지를 설계하도록 서비스 범위를 확대할 필요가 있다. 미국의 MetLife는 GIC 등 안전자산 위주의 다양한 상품개발과 종업원복지상품의 제공을 통해 기업 및 근로자의 만족도를 높이고 있다. 또한 일본에서 특징적인 것은 DC형제도의 운용상품으로 적립형상해보험 부대할 수 있으며, DC형사업에 진출한 대부분의 손해보험회사가 동 상품을 판매하고 있다. 그러므로 DC형 퇴직연금시장에서의 차별화된 퇴직연금제도 및 상품을 제공하기 위해서는 종업원복지제도의 설계를 포함한 퇴직연금제도의 상품설계가 필요하며, 일본의 사례와 같이 DC형 적립형상해보험의 취급이 가능하도록 상품개발 측면에서 제도개선이 필요하다.

이와 더불어 퇴직연금 가입자의 접점확대를 통한 편의성 제고가 필요하다는 점이다. MetLife와 니혼생명은 가입자의 계좌정보의 편의성과 다양한 정보를 제공하기 위하여 퇴직연금 온라인 전용서비스 및 전용 콜센터 서비스를 확대하여 가입자의 만족도와 연금사업자로서 이미지 개선에 효과적으로 대응하고 있다. 따라서 보험회사에 가입된 제도 도입기업의 만족도를 높여 이탈을 방지하기 위해서는 선진 사례와 같이 다양한 채널을 활용한 고객접점 확대가 필요하다.