

VI. 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략

1. 전략의 기본방향

지금까지 살펴본 바와 같이 보험회사가 효율적으로 퇴직연금 운영전략을 수립하여 퇴직연금시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해서는 퇴직연금을 둘러싼 환경변화가 퇴직연금이해관계자(퇴직연금수요자 및 공급자)에 미치는 제반 영향과 경쟁력 요인의 변화 등을 종합적으로 고려하고, 퇴직연금 수요자의 니즈 및 인식에 기초한 차별화된 서비스 전략 등이 이루어질 필요성이 있다. 또한 미·일 등 선진국의 운영사례를 벤치마킹차원에서 검토한 후 우리나라 특성과 여건에 부합한 운영체계의 재정비가 바람직하다고 본다. 이와 같은 관점에서 볼 때 퇴직연금 전략의 기본방향은 대략 다음과 같이 설정되는 것이 바람직하다.

첫째, 근퇴법의 전면개정, 적립금 자산운용 규제의 완화 등으로 인해 퇴직연금을 둘러싼 규제환경이 사전적 규제환경에서 사후적 규제환경으로 전면적으로 전환될 예정이어서, 이러한 규제환경변화를 감안한 보험회사의 대응방안이 마련될 필요성이 있다는 점이다. 즉 장기적인 환경변화가 미치는 제반 영향을 사전적으로 고려한 운영전략 수립이 요구된다. 그 이유는 지금과 같은 정태적 규제환경 하에서는 수익률이 얼마나 높은지, 수수료 수준은 적절한지 등이 퇴직연금시장의 경쟁력 척도가 되고 있지만 퇴직연금 규제가 자율규제 체계로 전환되는 동태적 규제환경 하에서는 퇴직연금 수요자의 선택폭이 보다 증대됨에 따라 퇴직연금시장에서의 경쟁력 요인이 다양화되기 마련이기 때문이다.

둘째, 일찍이 퇴직연금제도가 도입되어 성숙기에 도달하고 있는 국가(예: 일본)나 발전기에 도달하고 있는 국가(예: 미국)들의 운영사례를 보다 면밀히 벤치마킹하여 우리나라 실정과 여건에 부합한 운영전략 수립이 이루어질 필요성이 있다는 점이다. 즉 우리나라 보험회사와 미·일 보험회사와의 운영사례와 전략적 차이점을 체계적으로 검토한 후 퇴직연금시장에서의 경쟁력 확

보를 위한 대책마련이 요구된다.

셋째, 근로자이외에 사용자(기업)까지도 퇴직연금수요자의 범위에 확대·포함하여 퇴직연금에 대한 니즈 및 인식실태를 분석하고 은행, 증권사 등 다른 금융회사와의 경쟁력 인식 수준차이를 종합적으로 고려하여 퇴직연금시장에 운영전략을 수립하는 것이 바람직하다는 점이다. 이 경우 근로자는 퇴직연금 미가입자, 가입자 등으로 기업은 퇴직연금 미가입 기업, 가입기업 등으로 각각 구분하여 가입그룹과 미가입 그룹간의 인식차이에 기초한 운영전략 마련이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 보험회사는 보험회사의 핵심역량을 강화하여 운영 경쟁력을 차별화한다는 자세의 전환이 요구된다. 이를 위해 재무건전성 등 리스크 버퍼능력을 강화하고 정량적 경쟁력 평가항목보다 정성적 경쟁력 평가항목중심으로 운영 경쟁력을 제고토록 하며, 구체적인 목표시장을 선정하여 퇴직연금 운영의 차별화를 기할 필요가 있다. 즉 운용인프라를 체계적으로 정비하여 상품 및 서비스 등과 같은 운영체제의 질을 향상시키기 위한 노력과 더불어 목표시장의 성격에 부합한 선택과 집중이 경영전략적 차원에서 이루어져야 할 것이다.

또한 퇴직연금제도의 특성을 고려한 퇴직연금사업자의 선정이 이루어질 수 있도록 일반 금융상품과 퇴직연금과의 차이점 및 선정 시 고려되어야 할 사항을 근로자 및 기업에 인식시키기 위한 보험회사 차원의 체계적인 교육이 요구된다.

2. 전략수립을 위한 SWOT 분석

보험회사의 운영전략 수립을 위해 최근 퇴직연금시장의 환경변화의 분석과 퇴직연금 수요자(퇴직연금 미가입자 및 미가입 기업, 퇴직연금 가입자 및 가입기업)를 대상으로 한 설문조사 분석 결과를 토대로 보험회사 측면에서 SWOT 분석, 즉 강점, 약점, 기회요인, 위협요인 등을 요약·정리하면 <표 VI-1>, <표 VI-2>, <표 VI-3>, <표 VI-4>와 같다. 보험회사는 환경변화에 따른 경쟁요인의 변화와 수요자의 니즈를 고려한 퇴직연금 운영전략을 수립하기

이전에 환경변화적 요인과 수요자 니즈 인식결과에 기초한 강점과 약점, 기회 요인과 위협요인을 객관적으로 분석(SWOT분석)해 볼 필요가 있다. 이를 통해 보험회사는 강점과 기회요인은 최대한 활용하고 약점과 위협요인은 조속히 보완하는 운영전략을 수립하면서 퇴직연금시장에서의 보험회사 경쟁력을 제고시키는 것이 바람직하다고 본다. 이를 위해 SWOT분석은 환경변화요인과 설문조사 결과를 토대로 작성하였으며, 이에 대한 세부적인 내용은 다음과 같다.

가. 보험회사의 강점 및 기회요인

1) 강점(Strengths)

환경변화 요인을 고려할 때 보험회사가 지니는 강점(<표 VI-1>참조)으로는 대략 다음과 같다. 첫째, 1998년 퇴직보험제도 도입이후 보험회사는 다른 금융회사에 비해 압도적인 시장점유율을 기록하였으며, 퇴직보험 운영에 따른 DB형 형태의 퇴직급여제도 운영 노하우 축적 등으로 인해 퇴직연금제도의 운영이 다른 금융회사보다 체계적인 운영을 할 수 있는 시스템이 사전에 마련되어 있다는 점이다. 둘째, 퇴직연금 도입목적이 노후소득보장 강화에 있다는 점을 고려할 때 고령화리스크 관리기관 이미지가 강한 보험사는 퇴직연금 시장에서 유리한 측면이 있다는 점이다. 이러한 고령화리스크 관리기관으로서의 강한 이미지는 보험회사에게 대한 신뢰감을 주어 퇴직연금 가입에 유리하게 작용할 것으로 보인다. 셋째, 보험회사는 그동안 종퇴보험 및 퇴직보험시장에서 발로 뛰는 영업을 통해 광범위한 인적 네트워크를 구축하고 있는데, 이것이 퇴직연금시장에서도 커다란 위력을 발휘할 것으로 예상된다. 은행에서는 최근 들어 기업고객 공략을 위해 영업조직을 구축하고 있으나 보험사는 기존 법인시장을 기초로 한 체계적인 영업인력의 네트워크를 이미 형성하고 있다. 넷째, 보험사는 보험수리에 바탕을 둔 장기성 상품을 꾸준히 개발·운영하여 옴으로써 상대적으로 단기성 금융상품위주의 운용에 초점을 두고 있는 은행 및 증권사에 비해 장기성 상품에 대한 운용에 대한 노하우가 많이

축적되어 있다는 점이 장점으로 지적될 수 있다. 또한 기업의 조직 및 구조 (부채 구조 등)를 고려한 연금제도의 설계능력 면에서 근로자 및 기업의 인식이 매우 강하게 자리 잡고 있다는 점과 대기업의 경우 DC형 퇴직연금보다 DB형 퇴직연금 선호 경향이 뚜렷하다는 점 등은 보험회사의 강점으로 작용할 가능성이 크다고 본다.

<표 VI-1> 환경 변화 요인에 기초한 SWOT 분석(1)

강 점 (Strengths)	약 점 (Weaknesses)
-퇴직보험 등 기존 퇴직급여제도 운영 노하우 -고령화리스크관리기관(노후소득보장기관)의 이미지 -광범위한 인적(영업인력)네트워크 형성 -장기성 상품에 대한 운용 노하우 축적 · 자산의 포트폴리오구축 - 연금설계 등에 대한 근로자 및 기업 인식 - DB형 퇴직연금에 대한 대기업의 선호증대	-자산운용기관으로서의 이미지 취약 -DC형 및 IRA제도에 대한 운용능력 미약 -투자형 상품 운용경험의 일천 -제공가능한 서비스 범위의 한계 · 기업복지컨설팅이외에 경쟁력 있는 서비스 제공의 어려움 -DC형 전문인력의 양적, 질적 부족

다음으로 퇴직연금수요자를 대상으로 설문조사한 결과(<표 VI-3>참조), 보험사가 지니는 강점으로는 대략 다음과 같다. 먼저 퇴직연금을 가입하지 않은 근로자(미가입자) 뿐만 아니라 기업(미가입 기업) 모두 다른 금융회사에 비해 보험사의 전문성, 교육· 컨설팅 서비스 능력 등이 우수하다 평가하고 있다는 점이다. 즉 퇴직연금사업자의 선정 시 가장 중요한 고려요인인 전문성, 교육· 컨설팅 서비스 등에서 다른 금융회사보다 경쟁력이 우위에 있다고 인식하고 있어 장기적으로 퇴직연금시장에서 보험사 경쟁력은 강화될 것으로 보인다. 둘째, 일반적으로 퇴직연금 수요자들은 장기적으로 안전성이 확보되고 원리금보장 가능성이 높은 운용상품을 선택하는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있다는 점이다. 이러한 운용상품선택 성향은 원리금보장형 상품 개발이 꾸준히 이루어진 보험사입장에서는 장점으로 작용할 가능성이 크다. 셋째, 퇴직연

금가입기업을 대상으로 분석한 결과, 은행 및 증권사에 비해 보험사가 상대적으로 사후관리서비스를 잘 제공하고 있다고 인식한 점 등은 향후 보험사가 퇴직연금시장에서 시장지배력을 강화하는데 유리하게 작용할 것으로 보인다. 또한 잠재적인 퇴직연금 수요자라 할 수 있는 퇴직연금 미가입 기업이 상대적으로 퇴직연금 가입기업보다 전문성, 장기운용능력, 교육·컨설팅 등과 같은 핵심경쟁력 항목에서 보험사의 경쟁력을 높게 평가하고 있다는 점이다. 이러한 퇴직연금수요자의 인식은 퇴직연금제도가 성숙기 및 발전기로 진입시, 보험사의 경쟁력 강화로 이어질 것으로 예상된다.

<표 VI-2> 환경 변화 요인에 기초한 SWOT 분석(II)

기회요인(Opportunities)	위협요인(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - 근퇴법 개정에 따른 퇴직연금시장의 확대 · 신설사업장의 퇴직연금 자동설정, 개인형 퇴직연금제 도입 등 - 퇴직연금 모집업무의 위탁근거 신설 - 법인 시장에서의 개인고객 발굴 - DB형 퇴직연금시장에서의 운영차별화 예상 · 국제 퇴직연금 회계기준 채택의 영향 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 퇴직보험 고객의 은행으로 이탈가능성 존재 - 은행의 우월적 지위를 활용한 불공정경쟁심화 - DC형 상품으로 전환가능성 존재 · 국제 퇴직연금회계기준 채택으로 부채계상 등 - DC형 예금보험제의 적용 - 원리금보장 상품 투자감소(투자형 상품 증대) · 자산운용규제의 완화 영향 - DB형 퇴직연금제의 재무건전성 규제 강화

2) 기회요인(Opportunities)

환경변화요인에 따른 보험회사의 기회요인(<표 VI-2>참조)으로는 첫째, 근퇴법 개정으로 인해 퇴직연금시장의 규모 확대가 예상된다. 신설사업장 퇴직연금 자동설정, 개인형 퇴직연금 특례제도 확대, 개인형 퇴직연금 부담금 추가납부 허용 등은 퇴직금제도에서 퇴직연금제도로의 전환을 적극 유인하는 긍정적인 효과가 존재할 것으로 보인다. 예를 들어 신설사업장에 대해 퇴직연금 설정이 자동적으로 이루어지는 경우 퇴직연금제도의 강제가입

효과가 존재하여 점진적으로 신설사업장의 퇴직연금 가입비중은 증대될 것이다. 특히 2010년 퇴직보험(신탁)의 유예조치 만기로 인해 2011년부터 본격적으로 퇴직보험(신탁)에서 퇴직연금제도로의 전환이 가속화될 것으로 예상되고 이는 근퇴법 개정안의 기대효과와 맞물려 퇴직연금시장 규모가 보다 증대시키는 시너지 효과로 작용할 것이다. 둘째, 퇴직연금 모집업무의 위탁근거 신설 등으로 인해 보험설계사 등이 보유하고 있는 가망고객(예: 중소기업 CEO)을 대상으로 가입권유를 유도하기 위한 보험설계사중심의 전국 퇴직연금 판매망 구축이 용이하다는 점이다. 또한 장기적으로 중소기업 및 자영업자 등을 대상으로 한 일괄서비스 체계를 구축하여 이들 시장을 적극 공략할 수 있을 것으로 보인다. 셋째, 법인시장에서의 개인고객 발굴이 가능하고 국제 퇴직연금회계기준 도입으로 인해 보험사의 경우 DB형 퇴직연금시장에서 운영의 차별화를 기할 수 있다는 점이다. 즉 국제 퇴직연금회계기준 도입으로 인해 보험수리적 가정에 의한 연금부채 산정, 연금부채중심의 리스크관리체계 등으로 전환되는 경우 상대적으로 다른 금융회사에 비해 비교우위에 있는 보험사의 경쟁력은 한층 강화될 것으로 보인다.

또한 <표 VI-4>에서 보는 바와 같이 퇴직연금 수요자를 대상으로 설문조사한 결과, 보험회사의 기회요인으로는 다음과 같다. 첫째, 근로자들이 다른 금융회사보다 정성적 평가항목에 대한 경쟁력을 높게 평가하고 있어 장기적으로 보험사의 경쟁력 제고가 예상되는 다는 점이다. 지금은 단순히 단기수익률 여부 등에 의해 금융회사의 경쟁력 수준을 평가하는 경향이 강하지만 점진적으로 금융회사의 전문성, 서비스 질 등과 같은 정성적 평가항목중심으로 경쟁력 평가요인의 변화할 것이기 때문이다. 둘째, DC형 퇴직연금 및 개인퇴직계좌(IRA)의 분야에서 퇴직연금 수요자들이 경쟁상대인 증권사보다 보험사의 경쟁력을 증권사에 비해 월등히 높게 평가하고 있다는 점이다. 셋째, 퇴직연금에 가입한 기업은 은행 및 증권사에 비해 보험사의 서비스제공이 잘 이루어고 있다고 인식하고 있다는 점, 그리고 퇴직연금가입기업의 약 61.5%가 DB형 퇴직연금으로 운용되는 것으로 나타나고 있다는 점 등은 보험사의 기회요인으로 작용할 가능성이 있다.

나. 보험회사의 약점 및 취약요인

1) 약점(Weaknesses)

환경변화 요인을 고려할 때 보험회사가 지니는 약점은 <표 VI-1>에서 보는 것처럼 첫째, 보험사의 경우 노후소득보장기관(고령화리스크관리기관)으로서의 이미지는 매우 강한 반면, 자산운용기관으로서의 이미지가 약하다는 점이 커다란 약점으로 작용할 수 있다는 점이다. 즉 다양한 운용상품을 조합하여 높은 운용수익률을 시현하는 운용기관으로서의 이미지는 매우 취약한 실정이다. 둘째, 가입자가 투자선택권을 가지는 DC형의 경우 다양한 투자옵션 제공 및 운용시스템의 지원이 매우 중요한데 보험사의 경우 상대적으로 투자형상품의 운용경험이 많지 않아 자체적으로 다양한 투자옵션 제공이 어렵고 운용시스템 개발에 막대한 비용을 지출해야 하는 어려움이 존재한다는 점이다. 특히 기존의 투자신탁 운용시스템을 사용할 수 있는 은행 및 투신사에 비해 시스템 운용 노하우 및 비용측면에서 불리하게 작용할 수 있다. 셋째, 보험사의 성격상 기업복지 컨설팅이외에 경쟁력 있는 다양한 서비스를 퇴직연금 수요자에게 제공하는데 어려움이 있다는 점이다. 또한 DC형 퇴직연금을 운용할 수 있는 전문인력이 양적 또는 질적으로 부족하다는 점도 약점으로 지적되고 있다.

다음으로 퇴직연금수요자를 대상으로 설문조사한 결과(<표 VI-3>참조), 보험사가 지니는 약점으로는 대략 다음과 같다. 첫째, 퇴직연금에 미가입한 근로자들의 경우 전반적으로 은행의 경쟁력이 보험사의 경쟁력 보다 우위에 있다고 평가하고 있다는 점이다. 즉 장기운용능력, 재무건전성, 수수료수준, 편리성·신속성, 사회적 인지도 등 5개 경쟁력 평가항목에서 은행이 보다 경쟁력이 존재한다고 평가하고 있어 단기적으로 퇴직연금시장에서 경쟁력을 강화하는데 장애요인으로 작용할 가능성이 존재한다. 둘째, 퇴직연금에 가입하지 않은 기업 역시 재무건전성, 수수료수준, 편리성·신속성, 사회적 인지도 등 4개 평가항목에서 은행이 보험사보다 경쟁력 수준이 높다고 인식하고 있다는 점이다.

<표 VI-3> 수요자인식결과에 기초한 SWOT 분석(I)

강 점(Strengths)	약 점(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - 미가입자 및 미가입 기업: 전문성, 교육·컨설팅등 핵심경쟁력에 대해 경쟁력 우위 평가 · 전문성: 보험사>은행>증권사 · 교육·컨설팅 : 보험사>증권사>은행 - 퇴직연금 수요자: 장기적 안전성, 원리금보장 가능성 등을 우선시하여 상품선택 경향 현저 · 미가입자 : 원리금보장가능성> 안정적인 수익률 > 높은 수익률 - 혼합형(원리금보장형+실적배당형)형태 상품 선호 · 미가입자의 81.9%, 미가입 기업의 52.6% - 가입기업 : 보험사에 대한 불만족 미미 · 만족(46.7%) > 불만족(6.7%) - 보험사의 사후관리서비스 제공 능력 인정 · 15개 서비스 중 11개 서비스 - 교육 및 컨설팅서비스는 1%범위내에서 통계적 유의성 존재 - 잠재적 수요자인 미가입 기업이 가입기업보다 보험사 경쟁력 우위 평가 · 전문성, 장기운용능력, 교육·컨설팅 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 미가입자 : 장기운용능력(3.71점), 재무건전성(3.80점), 수수료수준(3.31점),편리성·신속성(3.89점), 사회적 인지도(3.88점) 등 5개 경쟁력 항목에서 은행 우위 평가 · 단기수익률, 다양한 운용상품 등 2개 경쟁력 평가항목에서는 증권사 경쟁력 우위 평가 - 미가입 기업 : 재무건전성, 수수료수준, 편리성·신속성, 사회적 인지도 등 4개 경쟁력 항목에서 은행 우위 평가 · 다만 단기수익률(4.00점)에서는 증권우위 평가 - 퇴직연금 수요자: 단기적으로 비정성적 경쟁력 항목에 기초한 사업자 선호경향 현저 · 단기운용성과 및 건전성 등을 고려하여 퇴직연금상품 및 사업자 선정 · 미가입자:장기운용능력(20.9%)>단기수익률(15.9%)>재무건전성(14.9%) · 미가입 기업:장기운용능력(15.7%)>재무건전성(15.3%)>단기수익률(14.9%) · 가입자:장기운용능력(22.9%)>재무건전성(19.9%)>단기수익률(13.4%)

셋째, 퇴직연금수요자의 경우, 단기적으로 비정성적 경쟁력 항목에 보다 초점을 맞추어 퇴직연금사업자를 선정하려는 경향이 강하기 때문에 정성적 경쟁력 항목에서 경쟁력 우위에 있는 보험사는 약점으로 지적될 수 있다. 설문조사결과, 일반적으로 퇴직연금수요자는 단기운용성과 및 건전성 등을 고려하

여 퇴직연금 상품 및 사업자를 선정하려는 경향이 강하게 나타나, 퇴직연금 가입의 제약요인으로 작용할 가능성이 존재한다.

<표 VI-4> 수요자인식결과에 기초한 SWOT 분석(II)

기회요인(Opportunities)	위협요인(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - 미가입자의 경우, 전반적으로 정성적 경쟁력 평가항목에서 보험사 경쟁력 우위 인정 · 장기적으로 보험사 경쟁력 확보 예상 - 퇴직연금 수요자, 전반적으로 증권사보다 보험사의 경쟁력 인식 · DC형 및 IRA시장의 선점 가능성 존재 · 전문성, 교육·컨설팅, 건전성등에서 통계적 유의성 존재 - 퇴직연금 가입기업, 은행 및 증권사에 비해 서비스 차별화 및 제공능력 우위 인식 - 퇴직연금가입기업의 DB형 상품선호경향 뚜렷 · DB형(61.5%), DC형(29.9%), IRA (2.5%) · 제조·건설업, 도·소매업, 운수업 : 70%이상 선호 	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적으로 보험사에 대한 경쟁력인식 수준 저하 · 단기적 : 퇴직연금시장에서 보험사역할미흡예상 · 정량적 평가 : 은행 및 증권사보다 열위 평가 - 미가입자 및 미가입 기업 : 보험사 및 증권사에 비해 은행 선호도 매우 높게 나타나는 특징 · 미가입자의 60%, 미가입 기업의 50.9% 은행선호 - 정성적 평가보다 정량적 평가중심으로 퇴직연금 사업자를 선정하는 경향 뚜렷 - 퇴직연금가입기업의 보험사 변경의향 존재 · 가입기업의 26.7%가 교육·컨설팅서비스 미흡, 낮은 운용수익률 등으로 변경의향 - 퇴직보험에서 보험사 이탈가능성 증대 · 가입기업의 78.2%가 보험사 이탈 - 금융·보험·부동산·임대업, 행정·사업복지사업 등은 압도적으로 DC형 퇴직연금 선호 - 미가입자(잠재적 수요자)가 가입자보다 보험사 경쟁력이 우수하다고 평가한 항목은 1개불과

2) 취약요인(Threats)

환경변화 요인을 고려할 때 보험회사의 위협요인 <표 VI-2>에서 보는 것처럼 첫째, 2010년 퇴직보험의 유예조치 만기로 은행으로 퇴직보험 고객의 이탈 가능성이 상존한다는 점이다. 약 24조에 해당하는 퇴직보험 적립금이 은행의 퇴직연금으로 가입하거나, 근로자 및 기업의 중간정산이 가속화하는 되는 경우 퇴직연금시장에서 보험사의 시장점유율을 급격히 하락할 것으로 예상된다.

둘째, 은행의 우월적 지위를 남용한 불공정 경쟁의 심화는 보험사에 또 다른 커다란 위협요인으로 작용할 전망이다. 실제 퇴직연금가입기업을 대상으로 설문조사 한 결과, 은행의 불공정 영업행위가 매우 심각한 수준인 것으로 나타나고 있다. 셋째, 국제 퇴직연금회계기준의 채택으로 잠재적 부채가 계상되어 기업의 경영부담으로 작용하는 경우 DB형 퇴직연금에서 DB형 퇴직연금으로의 전환이 가속화할 가능성이 있다는 점이다. 넷째, DC형 퇴직연금에 대해 예금보험제도가 적용되어 DB형 퇴직연금보다 DC형 퇴직연금 선호도가 높을 가능성이 있다는 점이다. 또한 연금자산운용규제의 점진적 완화로 인해 근로자의 운용상품선택폭이 증가하여 투자형 상품에 대한 선호도가 증가할 것으로 예상되며, 근퇴법 개정으로 인한 DB형 퇴직연금에 대한 재무건전성 규제 강화는 보험사에 커다란 위협요인으로 작용할 가능성이 있다.

다음으로 퇴직연금수요자를 대상으로 설문조사한 결과(<표 VI-4>참조), 보험사가 지니는 위협요인으로는 대략 다음과 같다. 첫째, 전반적으로 보험사에 대한 경쟁력 인식수준을 낮게 평가하고 있다는 점이다. 이는 단기적으로 퇴직연금시장에서의 보험사 역할 미흡으로 작용할 가능성이 크다. 둘째, 퇴직연금 미가입자뿐만 아니라 미가입 기업의 은행 선호도가 보험사에 비해 월등히 높게 나타나고 있다는 점이다. 미가입자의 60%, 미가입 기업의 50.9%가 은행을 선호하는 것으로 나타나 퇴직연금시장에서의 보험사 경쟁력 약화가 예상된다. 셋째, 퇴직연금가입기업의 약 26.7%가 보험사에서 다른 금융회사로 퇴직연금사업자를 변경할 의향이 있는 것으로 나타나 현재 보험사를 퇴직연금사업자로 선정한 기존기업에 대한 관리가 철저하게 요구된다는 점이다. 또한 퇴직연금 가입기업의 약 78.2%가 퇴직보험을 해지하고 은행의 퇴직연금에 가입한 것을 감안할 때, 은행으로의 퇴직보험고객 이탈은 보험사의 위협요인으로 작용할 가능성이 크다고 본다. 또한 금융·보험·부동산·임대업, 행정·사회복지사업 등의 직종에서 도적으로 DC형 퇴직연금을 선호하고 있다는 점도 보험사에게 커다란 위협요인이 될 전망이다.

3. SWOT 분석에 의한 세부전략

보험사의 운영전략방향을 구체화하고 퇴직연금시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 SWOT분석과 연계한 세부 운영전략을 수립할 필요가 있는데, SWOT분석과 시장전략, 전사전략, 조직전략 등 4대 전략과의 대응관계를 보면 시장전략은 강점을 극대화하는 방향으로, 전사전략은 기회요인을 극대화하는 방향으로 수립될 필요가 있다. 또한 조직전략은 약점을 최소화하는 방향으로 수립되고 규제전략은 위협요인을 최소화하는 방향으로 수립되는 것이 바람직하다.

가. 시장전략

근퇴법의 전면 개정 등으로 인해 국내 퇴직연금시장은 기존의 퇴직보험시장, DB형 시장, DC형 시장, DB형 + DC형 시장, 개인형 퇴직연금시장 등 다양한 형태의 시장이 공존하는 형태를 띠게 될 것이며, 신설사업장의 퇴직연금 자동가입 등으로 퇴직연금시장의 규모는 급속히 증대할 것으로 보인다. 따라서 보험사의 입장에서는 퇴직연금시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해 운영전략적 차원에서 어떠한 시장전략을 수립하느냐가 매우 중요한 현안과제라 할 수 있다. 이와 같은 측면에서 시장전략의 세부방향을 살펴보면 <표 VI-5>과 같다.

<표 VI-5> 시장전략의 세부 방향

	환경 변화적 요인	수요자 행태적 요인
강점 극대화	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 유지 및 유치전략 병행 - 영업력 활용에 의한 시장지배력 강화 - 법인시장과 개인시장 연계 - 장기운용기관의 이미지 UP 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문성, 교육·컨설팅 능력 극대화 · 서비스 능력의 차별성 극대화 · 은퇴설계에 초점을 맞춘 서비스 제공 - 가입기업에 대한 보유계약관리 철저

1) 고객유지 및 유치전략 병행

환경적 요인의 변화를 고려할 때 DB형 시장의 경쟁력을 확고히 하면서 DC형 시장에서의 성장기반을 구축할 수 있는 시장전략이 요구된다는 점이다. 특히 퇴직보험제도의 기존고객을 계속 유지하기 위해서는 유지전략(retention program)이 요구되는데, 유지전략은 향후 DB형 및 DC형으로 Rollover될 가능성이 큰 퇴직보험을 계속해서 보험사가 수탁할 수 있도록 하는 프로그램을 의미한다. 그 이유는 연금의 제도간 Rollover가 잦은 미국에서도 각 보험사들은 기존 고객 유지에 초점을 맞춘 유지전략을 수립하여 운영하고 있기 때문이다. 보험사는 지금과 같은 연금제도의 초기에는 대기업 및 우량 중소기업을 대상으로 DB형 사업을 강화하고 중장기적으로는 중소기업시장을 중심으로 DC형 사업을 강화하는 전략을 통해서 새로운 고객을 유치하는 전략을 병행할 필요가 있다(<표 VI-6>참조). 일반적으로 대기업 및 우량 중소기업은 재무구조가 튼튼하고 초기에 퇴직연금을 도입할 가능성이 크고, DB형 운용부담을 감수할 능력이 있기 때문이다.

<표 VI-6> 고객유지 및 유치 측면

	현황	방향	
		단기(2009-2011)	장기(2012년~)
고객유지	DB형 위주	- 대기업 및 우량 중소기업중심 - 유지프로그램(retention program) · Rollover관련 상담 및 관련정보 제공 등	
고객유치	소극적(DC형)	중소기업중심	전 기업 확대

반면에 중소기업은 재무구조가 상대적으로 취약할 가능성이 있고 종업원의 이직률이 높기 때문에 노사 모두 DB형 보다는 DC형이 유리한 측면에 있다. 최근 미국과 일본의 보험사들도 대기업시장보다는 상대적으로 경쟁력이 약한 중소기업시장을 집중 공략하는 전략으로 선회하고 있다. 이와 같은 시장전략

의 수립은 미·일 등 선진국 퇴직연금시장에서의 핵심경쟁력이 수익률 등과 같은 정량적 평가중심에서 서비스 등과 같은 정성적 평가중심으로 변화되고 있음을 고려할 필요가 있다. 최근의 퇴직연금시장 환경이 개인 및 기업의 자율성을 확대하는 방향으로 점차 변화함에 따라 상대적으로 DC형 시장의 성장가능성이 증대되고 있으며 경쟁력의 요인도 다변화되어 가고 있는 추세이기 때문에 퇴직연금시장에 대한 전략도 환경추세에 맞게 재검토될 필요성이 있다.

2) 영업력 활용에 의한 시장지배력 강화

근퇴법의 개정, 적립금 규제의 완화 등으로 기업 및 근로자 등 퇴직연금수요자의 투자운용상품 선택폭은 보다 다양화될 것으로 예상되며, 2010년 퇴직보험(일시금신탁)의 유예조치 만료와 맞물려 퇴직연금시장의 규모도 보다 증대될 것으로 전망된다. 이러한 환경변화에서 퇴직연금시장의 선점을 위해 가장 요구되는 것은 얼마나 우수한 영업인력을 확보하고 있는냐이다. 즉 연금제도의 초기에는 퇴직연금시장의 지배력을 강화하는데 우수한 영업조직 및 영업능력 등과 같은 영업력의 영향이 지대할 것으로 보인다. 이에 따라 <표 VI-7>에서 보는 바와 같이 보험사의 영업력을 기초한 시장전략 수립이 요구되고 있다.

<표 VI-7> 영업인력 및 조직 측면

	현 황	방 향
영업인력	법인영업중심	- 법인영업과 개인영업과의 상호연계성 강화 · 설계사중심의 네트워크 활용 등 - 단체보험시장을 활용한 개인보험시장 성장도모
영업조직		

현재 보험사의 대부분이 법인영업을 중심으로 한 퇴직연금 마케팅이 이루어지고 있어 개인영업과의 상호 연계성이 미흡한 실정이다. 단체보험시장의 성장이 개인보험시장의 성장에 미치는 영향력을 고려할 때, 퇴직연금시장의 선점을 위해 개인영업을 최대한 활용하는 방안을 모색할 필요성이 있다. 특히 근로자 퇴직급여 보장법의 개정으로 퇴직연금 모집업무의 위탁근거가 신설됨에 따라 기존 종퇴보험 및 퇴직보험시장의 영업인력과 개인보험시장의 영업인력 등을 상호연계하여 적극 활용하여 퇴직연금시장에서의 점유율을 증대하도록 하는 방안 모색이 필요하다고 본다. 그 이유는 은행 및 증권사 등 다른 금융회사에 비해 법인시장이 매우 세분화되어 있을 뿐만 아니라, 보험설계사 조직을 포함한 영업인력의 네트워크가 광범위하게 구축되어 있기 때문이다.

3) 장기운용기관의 이미지 강화

퇴직연금 수요자를 대상으로 한 설문조사 결과(<표 VI-8>참조)에서도 나타나고 있듯이 퇴직연금을 가입하지 않은 근로자의 경우는 은행 다음으로 보험사가 장기운용 능력면에서 경쟁력이 존재한다고 인식하고 있으며 퇴직연금을 가입하지 않은 기업의 경우는 다른 금융회사보다 보험사가 장기운용능력 경쟁력이 가장 우위에 있다고 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 VI-8> 장기운용기관 이미지 측면

	현 황	방 향
근로자 (미가입)	장기운용능력 경쟁력 은행>보험사>증권사	- 20대, 남성, 대출, 200만원이하 급여자, 도소매업 금융보험업, 대기업에 근무하는 근로자중심
사용자 (미가입)	장기운용능력 경쟁력 보험사>은행>증권사	- 건설업, 금융보험업중심 장기운용기관 이미지강화 · 대기업, 중기업, 소기업 모두 경쟁력 우위 인식

따라서 보험사는 퇴직연금사업자 선정 시 핵심 경쟁력(중요 고려요인)이라 할 수 있는 장기운용능력을 보다 강화하여 장기운용기관으로서 보험사 이미지를 각인시킬 필요성이 있다. 즉 장기운용능력을 보다 극대화하여 보험사의 이미지를 제고하는 노력이 보험사의 경쟁력 강화차원에서 요구되고 있다. 그 이유는 장기성 보험의 특성을 지니고 있는 퇴직연금의 성격을 고려하여 볼 때 장기운용기관의 이미지를 확고히 하는 전략이 필요하기 때문이다. 이를 위해서는 장기적으로 은행 등 다른 금융회사와의 전략적 제휴를 통해 운용능력을 배양한다는 자세의 전환이 무엇보다 중요하다. 또한 설문조사의 결과에서 보는 바와 같이 퇴직연금을 가입하지 않은 근로자의 경우는 특히 20대, 남성, 대졸, 200만원이하의 근로자, 도·소매업, 금융보험업, 대기업 등에 근무하는 근로자 중심으로 이루어지는 바람직하며 퇴직연금을 가입하지 기업의 경우는 장기운용능력에 대한 보험사의 경쟁력을 상대적으로 낮게 평가한 건설업, 금융보험업 등을 대상으로 강화전략을 수립하는 것이 필요하다.

4) 퇴직연금 운영의 핵심 경쟁력 극대화

미국 및 일본 등 선진국의 사례를 볼 때 장기적으로 퇴직연금시장의 지배력을 강화하는 3대 핵심경쟁력은 장기운용능력이 있느냐, 운영을 위한 전문성이 확보되어 있느냐, 교육 및 컨설팅 서비스 능력이 존재하느냐 등인 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 3대 핵심 경쟁력에 대해 설문조사를 실시한 결과, 미가입자 및 미가입 기업뿐만 아니라 가입자 및 가입기업도 대체로 보험사의 경쟁력이 가장 높다고 인식하고 있기 때문에 이들 핵심 경쟁력을 더욱 강화하여 다른 금융회사와의 차별성을 극대화할 필요가 있다고 본다. 즉 보험사의 강점인 3대 핵심경쟁력은 장기적으로 퇴직연금시장에서 보험사의 지배력을 확고히 하는데 영향을 미칠 것으로 지금부터 철저한 전문성 및 교육·컨설팅 서비스능력 강화 노력이 요구되고 있다. 이와 더불어 은퇴설계에 초점을 맞춘 다양한 서비스가 개발·제공될 필요성이 있다.

<표 VI-9> 핵심 경쟁력 극대화 측면

	현 황	방 향
장기운용능력	전반적으로 경쟁력 수준 우위 평가	운용상품 다양성, 운용상품선정에 관한 Rule, 운용철학 및 연금ALM, 포트폴리오체계 수립 필요
전문성		전문조직화 및 우수한 전문가 확보, 운영경험 및 운영역량 강화
교육·컨설팅		법상의 서비스 + 다양한 자체서비스 개발 등

이를 위해서는 <표 VI-9>에서 보는 바와 같이 ㉠ 장기운용능력측면에서는 운용상품의 수 및 다양성, 운용상품선정에 관한 Rule, 일관된 운용프로세스, 명확한 투자방침, 정형화된 자산포트폴리오체계, 연금ALM시스템 구축 등과 같은 인프라를 체계적으로 갖출 필요성이 있으며, ㉡ 전문성측면에서는 전문조직화 및 우수한 전문가 확보 등을 통한 운영역량을 더욱 강화하는 것이 바람직하다. 또한 교육 및 컨설팅서비스 측면에서 근퇴법상의 서비스 이외에 보험사가 자체적으로 다양한 서비스를 개발하여 퇴직연금 수요자에 제공할 필요가 있다.

5) 가입기업 등에 대한 보유관리 철저

퇴직연금시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해서는 신규고객 뿐만 아니라 보험사에 퇴직연금을 가입한 근로자 및 기업 등에 대한 체계적인 관리가 필요하다. 설문조사한 결과에서도 나타나고 있듯이, 퇴직보험을 해지하고 퇴직연금으로 전환한 기업(N=314) 중 약 78.2%가 은행 등 다른 금융회사의 퇴직연금에 가입한 것으로 나타나고 있으며 보험사의 퇴직연금에 가입한 기업 중 약 26.7%가 교육·컨설팅서비스의 미흡과 낮은 운용수익률 등으로 인해 보험사를 변경할 의향이 있는 것으로 나타나고 있음에 따라 철저한 보유관리가 요구되고 있다.

<표 VI-10> 보유관리 측면

	현 황	방 향
기존 고객 (가입기업)	- 78.2% 타금융권 계약 (퇴직보험가입기업) - 약 27% 보험사변경의향	- 상시적인 모니터링체제 가동 - 퇴직연금수요자의 불만사항 해소 적극방지 · 적립금 운용에 필요한 자문부족 등 - 운용수익률 제고 및 철저한 서비스 관리 · 서비스 미흡, 수익률저조 이유 등

따라서 보험사는 가입기업에 대해 상시적인 모니터링 체제를 가동하여 퇴직연금 가입기업 등 퇴직연금 수요자의 불만사항을 체크·확인·검증·조치하는 것이 바람직하다. 특히 다른 금융회사로 퇴직연금사업자를 변경하려는 이유가 무엇인지를 검토하여 즉시 반영하는 시스템이 수립될 필요성이 있다.

나. 전사 전략

보험사는 <표 VI-11>에서 보는 바와 같이 퇴직연금시장의 환경적 요인과 수요자의 행태적 요인(인식 및 니즈)에서 분석되고 있는 기회요인을 극대화할 수 있는 전사적 차원의 전략(전사전략)이 요구된다.

<표 VI-11> 전사전략의 세부 방향

	환경 변화적 요인	수요자 행태적 요인
기회요인 극대화	- 신규시장의 성장기반 강화 · 설계사중심 DC형 영업전략 수립 등 - DB형 시장의 운영능력 차별화 · 근퇴법 개정에 대응 등	- 퇴직연금 마케팅의 차별화 · 근로자 및 기업 속성별 목표시장 선정 - 혼합형 상품개발 등으로 상품경쟁력강화 · 원리금 보장형 가미 상품개발 · 실적배당형 상품개발 활성화

이를 구체적으로 신규시장의 성장기반 강화, DB형 시장의 운영능력차별화, 퇴직연금 마케팅의 차별화, 퇴직연금 운용상품의 경쟁력 강화 측면에서 살펴 보고자 한다.

1) 신규시장의 성장기반 강화

퇴직연금 환경변화에 새롭게 형성되는 퇴직연금시장은 보험사에 입장에서 는 하나의 기회이기 때문에 기회요인을 극대화하기 위한 전사 전략 방안이 모색될 필요성이 있다. 근퇴법 개정이 금융권에 미치는 영향을 볼 때 보험사 및 증권사에 비해 은행에 유리하게 작용할 것으로 보인다.

<표 VI-12> 신규시장의 성장기반 측면

	현 황	방 향
근퇴법 개정	자동가입 규정 부재 등	- 니즈분석 및 시장조사에 기초한 연금설계능력강화 · 맞춤형 퇴직연금 운용시스템 등
	IRA 가입 범위 확대 등	- 퇴직자산의 IRA가입유도, 은퇴설계서비스제공 - 연합형 DC제도와 도입과 관련된 시스템 개발 등

가입자별 복수퇴직연금제 도입, 복수사용자의 DC형 퇴직연금제도 도입 등 은 DC형 비중이 상대적으로 높은 은행에게 작용할 것으로 보이고 있는 반면, 개인형 퇴직연금 특례제도 도입 등은 보험사에게 위협요인으로도 기회요인으 로도 작용할 수 있는 양면성을 지니고 있다. 결국 근퇴법 개정이 보험사에 미 치는 영향을 종합적으로 고려하여, 신규시장에서의 사업기반을 보다 확고히 하는 전략이 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서는 보험사의 경우 보다 적극 적으로 개인형 퇴직연금제도(IRA)에 진출하여 노후소득보장기관으로서 보험 사 위상을 제고하는 노력이 있어야 할 것이다. 또한 점진적으로 시장 규모가 커질 것으로 예상되는 DC형 시장에서의 진출전략이 사전적으로 마련되고 신규

시장에 대한 보험사의 경쟁력 강화하여야 할 것이다. 이와 더불어 <표 VI-12>에서 보는 바와 같이 신설사업장에 대한 퇴직연금 니즈 분석 및 시장조사 등에 기초한 연금설계 서비스를 제공하고 퇴직자산의 개인형 퇴직연금 가입을 적극 유도하기 위한 전략 모색과 다양한 은퇴설계 서비스를 개발·제공할 필요가 있다. 또한 복수 퇴직연금가입허용 등으로 사용자 및 근로자의 상품선택 폭이 넓어지기 때문에, 이에 부응한 연금제도 설계와 다양한 시스템체계(DB형 및 DC형을 결합한 복수 퇴직연금시스템 등) 정비가 이루어지고, 연합형 DC제도 도입 등 퇴직연금 지배구조의 변화에 따른 퇴직연금 가입형태 변화와 연계된 시스템 및 개발도 적극 이루어질 필요가 있다.

2) DB형 시장의 운영능력 차별화

보험수리적 가정에 기초한 책임준비금 산정과 법 개정으로 인한 재무건전성 강화(DB형 재정 검증 근거마련 등)는 단기적으로 보험사의 위협요인으로 작용할 가능성도 없지 않지만 장기적으로는 DB형 퇴직연금시장에서 다른 금융회사와 운영능력상의 차별성을 현저하게 부각시킬 수 있는 기회 요인으로 작용할 가능성이 클 수 있다. 따라서 건전성 및 적립금 규제와 관련된 제도의 변화상황을 고려하면서 DB형 시장에서 보험사의 위상을 보다 확고히 하는 전략이 요구된다.

<표 VI-13> 확정급여형 운영능력 측면

	현 황	방 향
건전성 규제	재무건전성 강화 (재정검증 근거)	- 재정검증 능력 강화 등으로 DB형 차별화
적립금 규제	부채중심 운영체계 전환	- 연금 ALM적 시스템 개발과 관련 인력강화 - 보험수리적 가정에 입각한 기업 컨설팅서비스 강화

즉 <표 VI-13>에서 보는 바와 같이 보험수리개념에 입각한 기업 컨설팅 서비스 및 연금재정 검증능력을 강화하여 장기적으로 다른 금융회사와의 DB형 운영상의 차이를 넓혀 나가면서 연금 ALM적 리스크관리 시스템의 개발과 관련된 인력의 보강 등을 통해 DB형 시장에서의 경쟁력을 확보하도록 하여야 할 것이다.

3) 퇴직연금 마케팅 차별화

보험사는 퇴직연금수요자인 기업 및 근로자의 특성별(목표시장별)에 따라 퇴직연금 마케팅을 더욱 차별화하는 것이 요구된다. 즉 퇴직연금 미가입 기업 및 가입기업, 퇴직연금 미가입자 및 미가입 기업 등으로 퇴직연금 수요자를 세분화한 후 기업과 근로자 및 기업속성별로 목표시장을 설정하여 마케팅이 이루어져야 할 것이다.

그 이유는 지금까지 퇴직연금 수요자 특성별로 퇴직연금 마케팅이 제대로 이루어지지 않아 보험사에 대한 퇴직연금 가입이 상대적으로 저조한 면이 없지 않기 때문이다. 설문조사결과에 기초하여 볼 때 <표 VI-14>에서 보는 바와 같이 ① 퇴직연금 미가입자의 경우, 20대의 연령층, 남성, 대졸, 10~20년 근무한 근로자, 저소득자, 도소매업자, 교육 및 복지사업에 근무한 근로자 등에게는 상대적으로 공격적인 마케팅전략이 요구되는 반면, 보험사의 경쟁력을 상대적으로 낮게 평가한 30대이상의 근로자, 여성, 대졸이상, 과·차장급, 고소득자, 건설업, 중소기업에 근무하는 근로자 등에게는 적극적인 마케팅(찾아가는 마케팅)을 하는 것이 바람직하다고 본다. ② 퇴직연금 미가입 기업의 경우는 금융보험업, 대기업에는 공격적인 마케팅을, 서비스업, 제조업, 중소기업에는 적극적인 마케팅을 구사할 필요가 있다. 이에 반해 ③ 퇴직연금에 가입한 기업의 경우, 제조·건설업, 도·소매업, 운수업 등(DB형을 선택한 기업)에는 공격적인 마케팅을, 통신서비스업, 금융보험업 등 DC형을 선택한 기업에는 적극적인 마케팅을 구사할 필요가 있다.

<표 VI-14> 퇴직연금 마케팅 측면

	현 황	방 향
미가입자	특성별 마케팅전략 부재	- 공격적 마케팅 : 20대, 남성, 대졸, 10~20년간입자, 저소득자, 도소매업, 교육 및 복지사업 대상 근로자 - 적극적 마케팅 : 30대이상, 여성, 대졸이상, 과·차장급, 고소득자, 건설업, 중소기업 대상 근로자
미가입 기업		- 공격적 마케팅 : 금융보험업, 대기업 대상 - 적극적 마케팅 : 서비스업, 제조업, 중소기업 대상
가입기업	한정된 서비스제공 에 의한 마케팅	- 공격적마케팅(DB형선호) : 제조/건설업, 도소매업, 운수업 등 - 적극적 마케팅(DC형선호) : 통신서비스업, 금융보험업 등

4) 운용상품 경쟁력 강화

퇴직연금시장에서 보험사는 수요조사를 통해 기업 및 근로자의 니즈에 부합한 다양한 상품을 개발할 필요가 있다. 미국의 MetLife는 GIC 등 안전자산 위주의 다양한 상품개발과 종업원 복지상품의 제공을 통해 기업 및 근로자의 만족도를 높이고 있다. 또한 일본에서는 DC형 제도의 운용상품으로 적립형 상해보험을 부대할 수 있으며, DC형 사업에 진출한 대부분의 손보사가 동 상품을 판매하고 있다. 우리나라의 경우 엄격한 자산운용규제 등으로 원리금보장형 중심의 상품이 주류를 이루고 있으며 상품의 종류도 다양하지 못한 실정이다. 그러나 퇴직연금수요자들은 퇴직연금 환경변화의 영향으로 향후 다양한 운용상품을 제공받기 원할 것으로 보인다.

<표 VI-15> 운용 상품경쟁력 측면

	현황	방향	
		단기	장기
상품유형	원리금 보장중심 (규제강화영향)	혼합형상품중심	실적배당형 상품중심
상품종류	단순 (근퇴법 근거)	DC형 적립형 상해보험 등 조합형 상품 개발	

실제 설문조사의 결과에서도 나타나고 있듯이 원리금보장상품과 실적배당형 상품을 조합한 혼합형 형태의 운용상품을 압도적으로 요구하고 있다. 따라서 보험사는 <표 VI-15>에서 보는 바와 같이 단기적으로 원리금 보장형 상품에 실적배당형 상품을 가미한 혼합형 상품의 개발에 주력하고 장기적으로는 상품경쟁력을 보다 강화하기 위해 다양한 실적배당형 상품이 이루어져야 할 것이다. 또는 일본 및 미국사례에서 보는 바와 같이 DC형 적립형 상해보험 등과 같은 별도의 운용상품을 개발하여 상품경쟁력을 확보할 필요성이 있다.

다. 조직 전략

퇴직연금시장은 미래의 성장기반 구축차원에서 전 금융회사가 심혈을 기울이는 분야로 경쟁양상이 기존의 퇴직보험시장과는 판이하게 전개되고 있다. 따라서 기존 퇴직보험제도에서의 조직체계와는 달리, 보다 체계화된 조직체계를 구축하여 전사 역량을 집중시킬 필요가 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 조직전략의 세부방향은 대략 <표 VI-16>과 같이 요약·정리할 수 있다.

<표 VI-16> 조직전략의 세부 방향

	환경 변화적 요인	수요자 행태적 요인
약점 최소화	<ul style="list-style-type: none"> - 노후소득보장중심의 정형화된 조직체계 · 퇴직연금 유형별 영업조직의 세분화 - 그룹화전략 및 타금융사와의 업무제휴 · 관계금융사 또는 타금융사와 퇴직연금 전문회사 설립 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 연금자산 전문인력의 양성과 확충(단기) · 자산운용사 설립 및 업무제휴(장기) - 신뢰성제고를 위한 수요자 대상 교육강화 · 보험사 선호도 및 경쟁력인식 저조 · 수요자에 대한 퇴직연금제도의 특성인식

보험사의 약점으로 지적되고 있는 사항을 최소화하는 방향으로 조직전략의 방향성을 모색하여 보면 <표 VI-16>에서 보는 바와 같이 ① 노후소득보장중심의 정형화된 조직체계 ② 그룹화 전략 및 타금융사와의 업무제휴 ③ 퇴직연금 유형별 영업조직의 세분화 ④ 연금자산 전문인력의 양성과 확충 ⑤ 신뢰성 제고를 위한 수요자 대상 교육 강화 등을 들 수 있다.

1) 노후소득보장중심의 정형화된 조직체계

퇴직연금제도의 조직을 어떻게 가져가느냐에 따라 퇴직연금 운영의 효율성에 많은 영향을 미칠 수 있다. 퇴직연금제도의 역할이 근로자의 안정적인 노후소득보장에 있기 때문에, 이러한 퇴직연금제도의 노후소득보장적 기능을 고려하여 운영조직을 정비할 필요가 있다. 이러한 점을 고려할 때 보험사가 노후보장기관으로서 역할을 원활하게 수행하기 위해 노후소득보장중심의 정형화된 조직(예: 퇴직연금사업본부, 노후소득보장사업본부) 구성이 요구된다. 즉 은퇴이후의 안정적인 노후소득을 보장하는 대표적인 고령화리스크관리기관으로서의 이미지를 부각하고 퇴직연금 수요자에서 차별화된 서비스를 제공하기 위해 법인단체상품팀 또는 신규사업팀 등으로 다원화된 조직체계를 일원화된 조직체제로 전환하여 퇴직연금제도의 설계, 운용, 마케팅 등이 체계적으로 이루어지도록 할 필요가 있다(<표 VI-17>참조).

<표 VI-17> 노후소득보장중심 조직 측면

	현 황	방 향
운영조직	다원화된 조직 (여러 부서 혼재)	일원화된 조직 (컨트론 타워형 조직)
	법인기획팀 (퇴직연금 이미지 미흡)	- 퇴직연금사업본부(노후소득보장 본부) · 유형별 영업조직 세분화(DB형, DC형, IRA 등)

그 이유는 현재와 같은 다원화된 조직체계로는 주거래 관계 영업전략을 활용할 수 있는 은행 등 다른 금융회사에 대응하는데 한계가 있으므로 부서간의 업무협조 및 퇴직연금운영전략을 총괄하는 Control Tower를 구축함으로써 고령화리스크에 대응하는 노후소득보장기관의 역할이 그 어느 때보다도 중요시되기 때문이다. 그 이유는 미국과 일본의 사례에서 보듯이 퇴직연금시장에서는 브랜드력이 매우 중요한 역할을 수행하는데, 현재와 같은 조직체계로는 브랜드력을 분산시킬 수 있으며 비용효율성 측면에서도 불리하여 가격경쟁에서 뒤쳐질 가능성도 존재하기 때문이다. 또한 퇴직연금을 둘러싼 환경변화로 다양한 형태의 퇴직연금 조합이 가능해 짐에 따라 장기적으로는 일본생명의 경우처럼 자사의 역량을 고려하여 퇴직연금 유형별에 따른 영업조직체계를 구축해 나갈 필요성이 있다. 그 이유는 DB형, DC형, 개인형 퇴직연금제도 마다 운용시스템 및 절차 등이 상이하기 때문에 이들 특성에 부합한 맞춤형 조직체계의 구축이 요구된다.

2) 그룹화 및 업무제휴전략 추진

근퇴법 개정에 의해 연합형 또는 종합형 퇴직연금가입이 허용될 예정이기 때문에 장기적으로는 DC형 시장에서의 시장점유율 증대를 위해 <표 VI-18>에서처럼 그룹내 관계금융회사의 경영자원을 활용하여 그룹화 전략을 추진하거나 다른 금융회사와의 업무제휴에 의한 컨소시엄 방식으로 퇴직연금시장에

진출하는 것이 바람직하다고 본다. 그 이유는 다수의 기업이 하나의 퇴직연금 규약에 참여하는 연합형 또는 종합형 방식의 경우 일본 등 선진국에서는 보험사 단독으로 퇴직연금제도를 제공하는 것이 아니라 다수의 금융회사가 퇴직연금사업자로 참여하는 것이 일반적이기 때문이다.

<표 VI-18> 그룹화 및 업무제휴 측면

	현 황	방 향	
		단기	장기
그룹화	그룹화 일부 (한시적 협조)	- 그룹내 관계 금융사 경영자원 활용 : 그룹화추진(일본의 사례고려)	
업무제휴	업무제휴 소극적	연합형 및 종합형 영향인식	퇴직연금전문회사 설립 (권소시움 형태)

또한 미즈이스미토모금융그룹인 미즈이생명, 메이지야스다, 도쿄해상 등이 공동출자를 통해 DC형 퇴직연금전문회사를 설립한 것처럼 중소기업 대상으로 퇴직연금서비스의 경쟁력을 제고하고 비용의 효율성을 제공하기 위해서는 DC형 퇴직연금 전문회사를 공동출자하여 DC형 시장에서의 시장지배력을 강화시켜 나갈 필요가 있다.

3) 연금자산 전문인력의 양성과 확충

퇴직연금 미가입자 및 미가입 기업 모두 대체로 보험사가 증권사 및 은행보다 단기운용성과인 운용수익률 면에서 경쟁력이 매우 낮다고 인식하고 있는 것으로 평가하고 있어 운용수익률제고를 위한 전문인력의 양성과 확충 등이 절실히 요구되고 있다. 이러한 낮은 운용수익률의 시현은 엄격한 적립금 운영 규제, 원리금보장 상품중심의 자산운용, DB형 위주의 운영체계 등에 기인한 바도 없지 않지만 점진적으로 적립금 운용규제가 완화되고 다양한 투자형상품으로의 투자패턴이 전환된다는 점을 감안하면, 연금자산배분능력이 뛰

어나고 운용경험이 풍부한 전문인력의 확충이 매우 중요시 되고 있다(<표 VI-19>참조). 그 이유는 설문조사의 결과에서도 나타나고 있듯이 퇴직연금상품 선택 시 주요 고려요인 중 하나가 연금자산의 수익성, 즉 단기운용성과를 지적하고 있기 때문이다.

<표 VI-19> 연금자산 전문인력 측면

	현 황	방 향	
		단기	장기
DB형	연금설계중심 전문인력	- 연금 ALM 관리중심의 전문인력 확충 (연금계리 및 회계, 연금자산배분 관련 인력확보)	
DC형	전문인력 부재	AM중심의 전문인력 확보	- 자산운용자회사 설립 - 자산전문회사와 제휴

따라서 연금자산을 전문적으로 운용할 수 있는 AM중심의 인력 양성과 더불어 은행 등 다른 금융회사와 수익률 경쟁을 하기 위해서는 자회사의 설립 및 자산운용전문회사의 업무제휴에 대한 종합적인 검토가 필요하다. 이에 반해 DB형의 경우 연금 ALM 관리중심의 전문인력 확충(연금계리 및 회계, 연금자산배분 등)이 보다 요구되고 있다.

4) 퇴직연금 수요자 대상 교육 강화

퇴직연금수요자는 전반적으로 보험사의 경쟁력 수준이 은행의 경쟁력 수준보다 낮게 인식하는 경향이 나타나고 있으며 사회적 인지도, 재무건전성, 이용의 편리성·신속성 등에 대한 경쟁력 수준은 특히 낮게 평가하고 있다. 또한 퇴직연금제도의 핵심경쟁력인 장기운용능력, 전문성, 교육·컨설팅 서비스에 대해서는 다른 금융회사보다 월등히 높은 경쟁력을 인식함에도 불구하고 실제 보험사의 선호도가 낮아 사업자 선정이 제대로 이루어지지 않고 있다.

이는 보험사의 신뢰성을 제고하기 위한 노력이 이루어지지 않고 있을 뿐 아니라 퇴직연금 수요자를 대상으로 퇴직연금제도 특성, 사업자 선정방법 등

과 관련된 체계화된 교육 및 홍보 등이 부진하여 기인한 바 크다(<표 VI-20> 참조). 이에 따라 보험사의 브랜드이미지(브랜드파워)를 제고하기 위한 전략을 통해 보험사의 사회적 인지도를 업그레이드 하면서 퇴직연금제도의 경우 전문성, 서비스능력, 장기운용능력 등의 경쟁력 평가항목을 보다 고려하여 사업자를 선정하는 것이 바람직하다는 점 등을 기업 및 근로자에 대한 체계적인 교육 및 홍보를 통해 주지시켜 나갈 필요가 있다.

<표 VI-20> 퇴직연금 수요자 대상 교육측면

	현 황	방 향
수요자 교육	법상의 교육실시	<ul style="list-style-type: none"> - 퇴직연금제 특성관련 교육 및 사업자 선정 관련 교육병행 - 보험사 자체적인 교육프로그램 설정 · 상시적이고 체계적인 교육 및 홍보: 이미지개선

라. 규제전략

퇴직연금은 고령화시대의 안정적인 노후생활보장을 위해 정부차원에서 도입한 제도이므로 제도의 틀이 향후 어떻게 정해져 나가느냐에 따라 보험사 등 금융회사는 커다란 영향을 받을 수밖에 없다. 따라서 보험사는 유리한 경쟁지형을 구축하기 위해 최근 환경변화에서 불리한 요소를 찾아 지속적으로 개선하려는 노력이 요구된다. 이를 위해서는 <표 VI-21>에서 보는 바와 같이 퇴직연금시장의 환경적 요인과 수요자의 행태적 요인(인식 및 니즈)에서 분석되고 있는 위협요인을 최소화할 수 있는 규제전략이 필요하다.

<표 VI-21> 규제전략의 세부 방향

	환경적 변화적 요인	수요자 행태적 요인
위협요인 최소화	<ul style="list-style-type: none"> - DC형 예금보험요율제적용에 대응 - 불건전 영업행위 방지 대책 지속적 추진 · DB형 선호고객의 이탈방지 등 - 부채중심 감독정책 변화에 대응 · 회계 및 리스크관리시스템 차별화 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업자 선정기준 마련에 사전적 대응 · 근로자 정성적 평가항목 우위 인식 - 퇴직연금제도로의 전환 극대화 추진 · 퇴직연금가입의무화, IRA활용극대화 - DB형 경쟁력 확보를 제도개선 노력 · CB형상품개발, 재무건전성규제 개선 등

즉 운영전략을 규제 전략적 차원에서 볼 때 DC형 예금보험요율 제도의 적용에 따른 DC형 선호현상에 능동적이고 탄력적으로 대응하고, 은행의 자행예금 운용허용에 따른 불건전 영업행위가 차단될 수 있도록 제도개선과 감독방안이 제시(DB형 선호 고객의 이탈방지)되어야 할 것이다. 또한 적립금 운용규제의 완화와 국제 퇴직연금회계기준의 채택 등에 대응하기 위한 연금회계 및 리스크관리시스템의 차별화를 도모할 필요가 있다. 특히 근퇴법 및 시행령, 퇴직연금 감독규정 등에 정형화된 사업자 선정가이드라인이 반영되도록 함과 더불어 사업자 선정가이드라인에 기초한 보험사 자체적인 경쟁력 제고 방안이 모색되어야 할 것이다.

<표 VI-22> 규제전략 측면

	현 황	방 향
DC형 보험요율제	시행(영향 제한적)	DC형 시장에서의 진출검토
불건전 영업행위	심각(감독차원 대책추진)	자행예금 운용금지, 신탁계정과 일반계정 분리추진
부채중심 감독체계	예 정	회계 및 리스크관리시스템의 차별화
사업자 선정기준	구체적 기준 없음	사업자 선정기준 제시 및 항목별 경쟁력 제고
퇴직연금 전환추진	일부 시행(IRA활성화)	다양한 IRA제도 도입, 퇴직연금가입 의무화 추진
DB형 경쟁력	개정안 국회상정	CB형 상품개발 및 재무건전성 강화

이와 더불어 퇴직연금제도로의 전환을 극대화하기 위해 호주 등처럼 퇴직연금가입을 의무화하도록 하는 방안이 제시되고 노후소득보장기능제고차원에서 개인형 퇴직연금제도(IRA)의 활성화가 이루어질 수 있도록 지속적인 제도 개선 작업이 필요하다고 본다. 또한 연금수리 개념에 입각한 재무건전성 규제 제도의 개선을 통해 DB형 퇴직연금의 경쟁력이 제고될 수 있도록 규제의 방향성을 적극적으로 제시하는 것이 바람직하다.