
VI. DC형 퇴직연금 운영방안

현재 DC형 시장에서 보험회사의 시장점유율은 점차 감소하고 있는 상황이다. 문제는 퇴직연금사업자 대상으로 설문한 결과 그리고 해외사례를 살펴보고 가입자 대상으로 설문조사하여 분석한 결과 성장성이 높은 DC형 시장에서 보험회사의 경쟁력이 제고될 것이라고 기대하기는 쉽지 않다는 것이 현실이다. 이러한 상황에서 보험회사 경영자가 DC형 시장에서 시장점유율을 확대하고 장기적으로 수익극대화를 추구할 수 있는 DC형 퇴직연금의 운영방안에 대해 제시한다.

보험회사 경영자 입장에서는 DC형 시장의 잠재성장성이 매우 높을 것이라는 판단하에⁴⁸⁾ 첫째, 시장에 진입해야 할지 또는 이미 진입한 퇴직연금사업자의 경우에는 더 이상 사업을 전개시키지 않는 것이 옳은지에 대해 결정해야 할 것이다. 둘째, DC형 시장에 진입하게 된다면 어떤 자산운용상품을 마련하고 어떻게 운용해야 하는지 그리고 그래야 하는 논리는 무엇인지 분석해야 한다. 셋째, 해외사례 및 소비자설문조사를 통해서 나타났듯이 DC형 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 자산운용 전문성 제고 및 이에 대한 이미지를 제고시키기 위한 방법은 무엇인지에 대한 고민이 필요하다. 넷째, DC형 퇴직연금은 DB형 퇴직연금과 달리 자산운용상품뿐만 아니라 퇴직연금사업자의 변경도 상대적으로 높을 것으로 판단된다. 때문에 DC형 퇴직연금사업자의 입장에서는 근로자의 신규가입 유도과 함께 가입근로자의 유지율 개선(해지율 감소) 및 수익성 확대에 대한 노력도 경영전략 차원에서 중요한 고려사항으로 간주해야 한다. 다섯째, 보험회사의 경우 다른 퇴직연금사업자와 달리 차별화된 판매조직망을 보유하고

48) DC형 시장의 높은 성장성에 대해서는 II~IV장을 통해 자세히 다루었다.

있으며 이러한 판매조직의 활용도를 극대화시키기 위한 고민이 필요하다. 마지막으로, DC형 시장에서 경쟁력을 제고하기 위해 추가로 고려할 수 있는 경쟁전략에 대해 살펴봐야 한다. 특히 퇴직연금사업자로서 고려할 수 있는 경영전략들 중 일부는 생명보험회사/손해보험회사별, 대형사 및 중소형사별, 그리고 그룹사 및 비그룹사별로 차이가 있을 것으로 판단된다. VI장에서는 지금까지 살펴본 해외사례 및 분석들을 통해 이러한 경영자의 고민에 대한 해답을 제공하기 위해 다양한 경쟁전략들을 제공하였으며, 필요할 경우 생손보, 보험회사 규모별, 그룹사/비그룹사별로 세분화하여 경영전략을 제시하였다.

〈표 VI-1〉 DC형 퇴직연금사업자의 고려사항

구분	내용	
시장 진입 이전	진입 및 퇴진 여부 결정	
시장 진입 이후 • 시장점유율 확대 • 해지율 최소화 • 수익성 극대화	자산운용 상품	자산운용상품 특성화(기존 상품 활용)
		자산운용 상품 다양화
		새로운 운용상품 개발
	자산운용 수익률 및 이미지 제고	
	기업 및 근로자 유치	
	판매조직 활용	
	복수사용자제도 활용	
	관련 서비스 제공	
	퇴직연금사업자 변경 최소화(유지율 극대화)	
수익성(profit) 극대화 등		

1. 시장진입

우리나라는 퇴직연금사업자로 등록하기 위한 재무건전성 및 물적·인적 요건을 「근퇴법」 제14조 및 동 시행령 제6조에서 규정하고 있다. 재무건전성에 관한 요건은 시행령에서 규정하고 있으며, 보험은 지급여력비율 100% 이상, 은행

은 BIS비율 8% 이상, 증권은 영업용순자본비율 150% 이상, 자산운용사는 위험 대비 자기자본비율 150% 이상이 되어야만 한다. 물적 요건으로는 전산기기 구비, 전산기기 운영 및 설치환경에 대해 각각의 요건을 설정하고 있는 상황이다. 마지막으로 인적요건에 대해서는 연금계리·자산운용·전산업무 전문인력 요건과 자산관리기관에 대한 전산업무 전문인력 요건을 규정하고 있다. 연금계리에 대한 전문인력은 다음 요건을 구비한 자 가운데 금융감독원이 인정하는 교육과정을 이수한 자를 연금계리 전문인력으로 인정하고 있다. ① 보험계리사로서 보험계리업무 또는 은행·증권사·보험사·자산운용사 소속으로 금융 업무에 3년 이상 종사한 자, ② 퇴직일시금신탁·퇴직보험업무 또는 은행·증권사·보험사·자산운용사에서 금융상품개발업무에 3년 이상 종사한 자 등으로 규정하고 있다. 하지만 DC형 퇴직연금만 취급하고자 하는 운용관리기관에 대해서는 연금계리 전문인력에 대한 요건을 제외시키고 있어, DB형 퇴직연금에 대한 진입장벽이 상대적으로 높지 않다. 전산인력은 전산설비의 운영·관리업무에 3년 이상 종사한 자로 규정하고 있으며, 자산운용 전문인력은 ① 증권관계기관 등⁴⁹⁾에서 3년 이상 근무한 자로 운용 전문업무⁵⁰⁾에 2년 이상 종사한 자, ② 경영학, 경제학 등 증권관계분야 석사학위 이상 소지자 또는 공인회계사로 증권관계기관 등에서 운용 전문업무에 2년 이상 종사한 자, ③ 간접투자재산 운용을 업으로 하며 운용자산규모가 10조 원 이상인 외국금융기관에서 간접투자재산 운용 전문업무에 2년 이상 종사한 자, ④ 기획재정부장관이 운용 전문인력의 능력을 검증할 수 있다고 인정하는 시험에 합격한 자(운용 전문인력), ⑤ 증권관계기관 등에서 3년 이상 근무한 자로서 기업분석·투자자문·투자일임업무에 2년 이상 종사한 자, ⑥ 한국투자협회에서 시행하는 증권분석 전문능력을 검증할 수 있는 시험에 합격한 자(증권분석사), ⑦ 기획재정부장관이 자산설계 전문인력의 능

49) 「자본시장법」에 의하여 설립·허가·등록한 자 및 「자본시장법」에 의한 자산운용회사·수탁회사 및 금융감독원의 검사대상이 되는 기관 전체를 포괄한다.

50) 간접투자재산(「자본시장법」에 의한 '신탁재산'을 포함) 또는 운용규모가 기획재정부령이 정하는 규모(1,000억 원) 이상인 고유재산을 투자증권이나 장내파생상품 또는 장외파생상품에 운용하는 업무이다.

력을 검증할 수 있다고 인정하는 시험에 합격한 자(자산설계 전문인력) 중에서 하나의 요건을 구비한 자로 완화된 규정을 적용하고 있다.

결론적으로 현재 우리나라 금융회사들은 퇴직연금사업자로 등록하기에 큰 무리가 없다. 실제로 현재 54개에 이르는 퇴직연금사업자들은 너나 할 것 없이 퇴직연금시장을 선점하기 위해 전사적 역량을 총동원하고 있는 가운데, 일부 업체들의 경우 출혈경쟁까지 벌이고 있는 상황으로 시장이 다소 혼탁한 양상까지 치달고 있어 우려되는 측면이 있다. 이처럼 제도적인 시장진입 장벽은 높지 않지만 실제로 퇴직연금시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 진입 이후에도 상당한 투자비용이 소요된다. 특히 퇴직연금사업은 규모의 경제가 절대적으로 적용되는 사업구조이기 때문에 초반 다수의 금융기관이 치열한 경쟁을 벌이더라도 차후 일부 선도금융기관 중심으로 시장이 재편될 가능성이 매우 높다.

미국의 경우를 보더라도 300여 개 사업자 가운데 상위 5개사가 60% 이상 퇴직연금시장을 점유하고 있으며, 칠레의 사례에서도 1981년 처음 제도가 도입될 당시 12개이던 민간연금관리기관(AFP)은 1994년 최대 21개에 이르다가 현재는 16개 사업자가 퇴출되고 5개 사업자만 남는 등 퇴직연금시장은 제도도입 초입 단계를 거쳐 활성화 및 성숙단계로 넘어가면서 소수의 선도기업이 시장을 장악하는 독과점 형태로 형성되는 특징이 있다. 이는 퇴직연금사업이 지속적으로 대규모 인적, 물적 투자가 이뤄져야 하는 비즈니스로 장기적 투자전략이 없는 금융기관은 연금사업을 계속적으로 추진할 수 없으며, 중도에 사업을 축소하거나 포기할 가능성이 높기 때문이다.

국내 퇴직연금사업자들 가운데도 이미 사업인가를 받았다가 인가권을 반납한 사례가 있으며, 일부 중소형 금융사들의 경우는 도입된 지 5년이 지난 현 시점에도 성과가 전무한 곳들도 있어 추후 운영경비 조달문제 및 사업성 미달 등으로 퇴직연금사업을 접는 업체들이 추가로 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 그러므로 무리하게 퇴직연금시장에 진입하기보다는 차라리 진입하지 않는 방법이 장기적으로 수익극대화를 위해 바람직한 사업전략일 수 있다고 판단된다. 특히 현재 퇴직연금사업자로 인가를 받은 보험회사들의 경우 DB형 시장에는

적극적으로 진출해 있는 반면 설문조사 결과 DC형 시장에서의 진출은 본격적으로 이루어지지 않고 있는 것으로 이해된다. 실제로 DB형 시장에서도 어느 정도 성과가 있는 대부분의 보험회사조차도 퇴직연금시장에서 경쟁력을 제고하기 위해 대규모 투자를 실시했다기 보다는 계열사 위주로 퇴직연금 사업을 영위하고 있는 수준으로 이해된다. 그러므로 DC형 시장에 진입할 보험회사는 DC형 시장뿐만 아니라 DB형 퇴직연금시장과 함께 DB 및 DC형 시장에서 파생·연계되는 IRA퇴직연금시장, 연금시장, 재무설계 시장까지 고려하여 진입을 결정해야 할 것이다.

〈표 VI-2〉 시장점유율별(운용관리계약) 퇴직연금 사업자 수

시장점유율	1% 미만	1% 이상~5% 미만	5% 이상~10% 미만	10% 이상
사업자 수	34	16	3	2

주: 근로복지공단, 하나HSBC생명, 한화증권, SK증권은 계약 체결실적이 없으며 1% 미만에 포함됨 (2010년 12월 기준).

2. 퇴직연금 상품

가. 혼합상품번들링을 통한 보험상품의 활용⁵¹⁾

번들링(Bundling)은 두 개 이상의 상품 또는 서비스를 패키지(Package)화 하여 상품 또는 서비스 각각의 판매가격보다 할인된 가격으로 판매하는 경영 및 마케팅 전략이다. 소비자는 두 상품을 각각 따로 구입했을 때보다 낮은 가격으로 상품을 구매할 수 있어 소비자잉여(Consumer Surplus)⁵²⁾가 증대되고, 기업

51) 본 보고서의 주제를 위탁한 보험업계의 상품개발자 및 퇴직연금 담당자들의 의견을 반영하여 간단한 이론 및 실증들을 설명하여 상대적으로 많은 분량을 소요하였다.

52) 소비자 잉여는 소비자가 기꺼이 지불할 의사가 있는 가격(Willingness to Pay)과 실제 지불하는 가격과의 차이로 정의된다.

은 효율성 및 상품판매의 증대를 가능케 하는 전략이다. 컴퓨터와 모니터의 패키지, 코스요리, 야구경기 관람권을 시즌티켓으로 판매하는 경우 등 매우 다양한 번들링 전략이 실생활에 활용되고 있다. 단순 끼워팔기(Tie-in Sales)로 시작하여 현재는 혼합번들링(Mixed Bundling)이란 경제학적인 논리에 근거하여 가격차별화의 방법으로까지 발전하고 있는 경영전략이다. 번들링은 개별판매, 순수번들링, 혼합번들링으로 구분되며 개별판매는 각각의 상품을 개별적으로 판매하는 방법이며, 순수번들링은 개별판매를 하지 않고 각각의 상품을 묶어 하나로 판매하는 경우이며, 혼합번들링은 개별판매와 순수번들링을 동시에 판매하는 방법으로 이해될 수 있다.

〈표 VI-3〉 예를 이용한 번들링(Bundling)의 이해

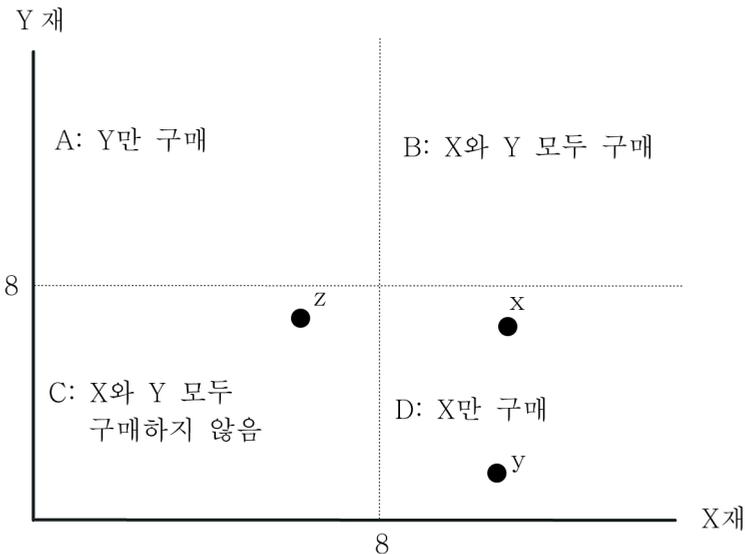
번들링의 발전	예
개별 판매 (Individual Pricing)	식당에서 애플타이저, 메인요리, 후식 등을 따로 주문하는 경우
순수번들링 또는 순수묶음판매 (Pure Bundling)	모든 것이 포함된 코스요리
혼합번들링 또는 혼합묶음판매 (Mixed Bundling)	애플타이저, 메인요리, 후식을 따로 제공하면서 코스요리도 제공하는 방법

특히, 제조업체들은 두 개의 상품 중 소비자들이 하나를 더욱 선호할 경우, 비선호적인 상품을 선호하는 상품에 결합하여 판매하는 전략으로 활용하고 있다. 서로 독립적인 상품 및 서비스에도 번들링 전략을 활용할 수 있지만, 상호 보완적인 또는 서비스가 결합되어 하나의 번들링 상품이 만들어 질 때, 하나의 상품에 대한 선호도가 높은 소비자로 하여금 다른 상품의 최대지불의사(Reservation Price)를 높이게 하는 효과를 통해 판매를 극대화하는 것이다. 보험소비자의 경우 동일한 위험에 동일한 보장이 전제될 경우, 보험료가 조금이라도 낮은 회사로 보험계약을 체결할 유인이 높기 때문에 번들링은 금융업권 사이에서 뿐만 아니라, 생·손보 또는 보험사 간의 경쟁에도 유용한 전략으로 활용될 수 있다. 해

외사례에서도 살펴보았듯이 이러한 상품전략은 해외 보험회사들도 활용하고 있다. 특히 국내 DC형 퇴직연금 가입자들의 경우 건강보험의 기능을 가미한 퇴직연금 상품에 대한 선호도가 70%를 상회하고 있음(〈표 V-17〉 및 〈표 V-18〉)을 고려할 때 우리나라 보험회사들이 DC형 시장에서 경쟁력을 제고할 수 있는 적절한 상품전략이라고 판단된다.

X재(퇴직연금)와 Y재(건강보험)⁵³⁾라는 상품을 판매하는 보험회사가 두 상품을 번들링할 경우 번들링하지 않았을 때 발생하지 않았던 수요를 이끌어 낼 수 있다. 아래 그림의 X축은 퇴직연금에 가입하기 위해 소비자들(개인 또는 기업)이 기꺼이 지불할 수 있는 가격(Willingness to Pay) 또는 최대지불의사가격(Reservation Price)이며, Y축은 건강보험을 구매하기 위한 소비자들의 최대지불의사가격이다. 〈그림 VI-1〉은 번들링을 적용하지 않은 경우로 퇴직연금과 건강보험 상품을 각각 8만 원에 판매하고 있는 상황이다.

〈그림 VI-1〉 퇴직연금과 건강보험의 개별판매

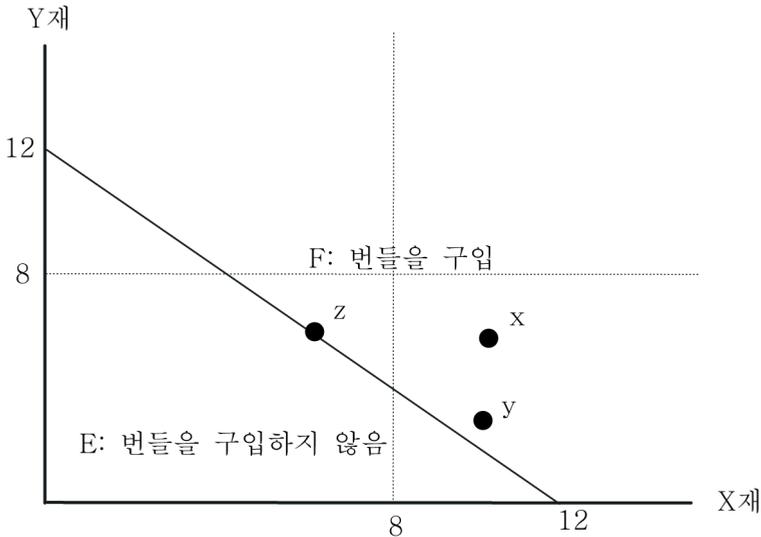


53) Y재는 건강보험을 포함한 보험회사가 판매하고 있는 모든 보험상품이 될 수 있으나 설명단계에서는 편의상 건강보험으로 제한한다.

A지역의 소비자들의 퇴직연금 가입을 위한 최대지불의사가격은 8만 원 이하이며 건강보험 가입을 위한 최대 지불의사가격은 8만 원 이상임을 알 수 있다. 그러므로 A지역의 소비자들은 보험회사가 번들링을 적용하지 않고 퇴직연금과 건강보험을 각각 8만 원에 판매하고 있을 경우 건강보험에만 가입할 것이다. 반면 B지역 소비자들의 퇴직연금과 건강보험 가입을 위한 최대지불의사가격이 각각 8만 원 이상이기 때문에 이들은 두 보험 모두에 가입할 것이다. 같은 논리로 C지역의 소비자들은 퇴직연금과 건강보험 모두에 가입하지 않을 것이며, D지역의 소비자들은 퇴직연금에만 가입할 것이다. 특정 소비자를 예로 들어보면, 소비자 z는 퇴직연금에 대한 최대지불의사가격이 6만 원 그리고 건강보험에 대한 최대지불의사가격이 7만 원으로 두 보험 모두에 가입하지 않게 된다. 소비자 x의 경우 퇴직연금에 대한 최대지불의사가격이 10만 원 그리고 건강보험에 대한 최대지불의사가격이 6만 원으로 퇴직연금에만 가입하며, 소비자 y의 경우도 퇴직연금에 대한 최대지불의사가 10만 원 그리고 건강보험에 대한 최대지불의사가 3만 원이므로 퇴직연금에만 가입하게 된다.

이러한 상황에서 기업이 퇴직연금과 건강보험을 번들링할 경우 소비자들의 수요결정에 어떠한 변화가 발생하는지 알아볼 필요가 있다. <그림 VI-2>는 퇴직연금과 건강보험을 번들링하여 두 보험상품 모두에 가입하는 소비자에게 12만 원에 번들링을 제공하고 있는 상황이다.

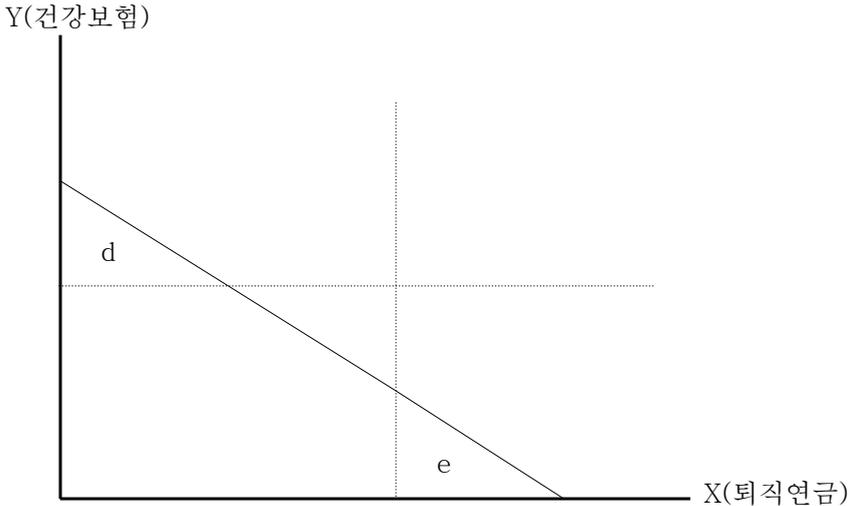
〈그림 VI-2〉 퇴직연금과 건강보험의 순수변들링



F지역의 소비자들은 모두 번들링을 구매할 것이다. 예를 들어, 소비자 x는 퇴직연금과 건강보험에 대한 최대지불의사가 16만 원이므로 12만 원에 판매되는 번들링을 구매할 것이다. 하지만 E지역에 포함된 소비자들은 퇴직연금과 건강보험에 대한 최대지불의사가 12만 원 이하이므로 번들링을 구매하지 않을 것이다. 흥미로운 것은 소비자 z는 퇴직연금과 건강보험을 개별판매할 경우 어느 상품도 구매하지 않았지만 번들링을 제공할 경우 두 보험상품 모두에 가입하게 된다.

하지만 이러한 순수번들링을 제공할 경우 개별판매에 비해 판매극대화를 장담할 수 없다. 〈그림 VI-2〉에서 살펴본 것처럼 순수번들링의 경우 개별판매와 비교할 때 개별보험상품에만 가입된 소비자의 추가수요를 유발하는 경우가 발생한다. 반면 아래 〈그림 VI-3〉에서 보여주는 것처럼 수요 감소를 유발하는 부작용도 발생하게 된다. d지역의 소비자들은 개별판매의 경우 건강보험에 가입할 것이지만 순수번들링을 제공할 경우 건강보험에도 가입하지 않게 된다. 같은 논리로 e지역의 소비자들은 개별판매의 경우 퇴직연금에는 가입할 것이지만 순수번들링의 경우 퇴직연금에도 가입하지 않게 된다.

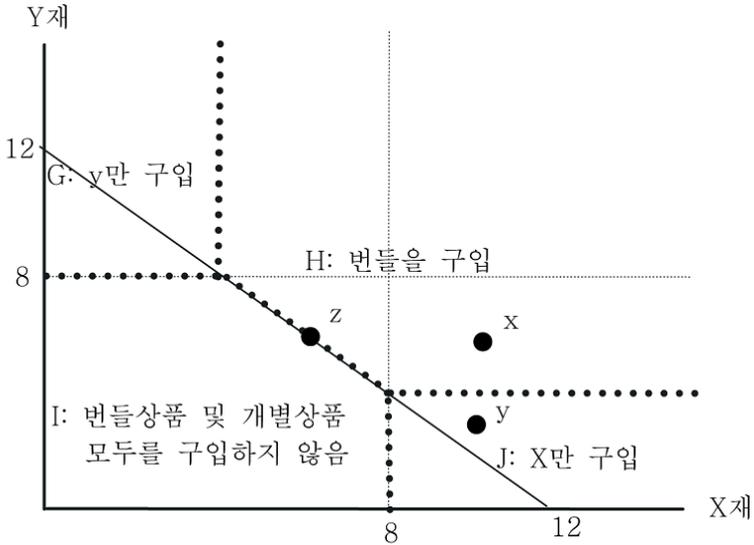
〈그림 VI-3〉 개별판매와 비교한 순수변들링의 수요변화



이러한 순수변들링의 단점을 보완하기 위해 Adams와 Yellen(1976)은 혼합변들링을 소개하였으며 퇴직연금의 가입극대화를 위해서도 활용가능한 전략이라고 판단된다. 〈그림 IV-4〉는 혼합변들링의 경우로 소비자들은 퇴직연금과 건강보험에 각각 8만 원에 가입하거나 아니면 두 상품을 12만 원에 구매할 수 있다. 먼저 점선을 중심으로 G, H, I, J 구역을 구분하고 각 구역에 속한 소비자들의 소비행태 변화를 살펴볼 필요가 있다. 먼저, 퇴직연금에 대한 최대지불의사가격이 10만 원이고 건강보험에 대한 최대지불의사가 6만 원인 H지역의 소비자 x는 변들링을 구매할 것이다. 소비자 x가 변들링을 구매함으로써 4만 원(최대지불의사가격 16만 원-실제지불가격 12만 원)만큼의 소비자잉여가 발생하며, 퇴직연금 하나만 구매할 경우 2만 원(최대지불의사가격 10만 원-실제지불가격 8만 원)만큼의 소비자잉여가 발생한다. 하지만 퇴직연금에 대한 최대지불의사가격이 10이고 건강보험에 대한 최대지불의사가격이 3인 J지역의 소비자 y는 변들링을 구매하지 않고 건강보험에만 가입하게 된다. 변들링을 구매할 경우 1만 원(13만 원-12만 원)의 소비자잉여가 발생하지만 퇴직연금만 구매할 경우 2만 원(10만

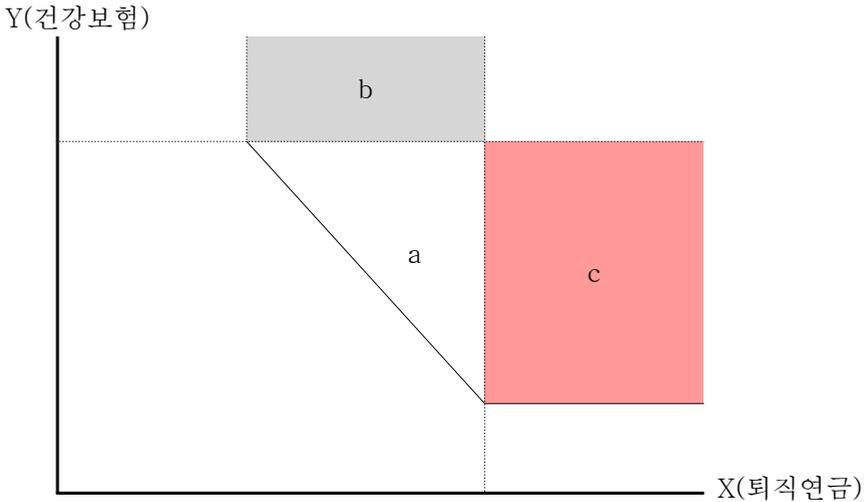
원-8만 원)의 소비자잉여가 발생하기 때문이다. 같은 논리로 G지역의 소비자는 건강보험에만 가입하는 반면 I지역의 소비자는 아무것도 구매하지 않을 것이다.

〈그림 VI-4〉 퇴직연금과 건강보험의 혼합변들링



지금까지 논의에서 살펴보았듯이 개별판매나 순수변들링보다는 혼합변들링이 항상 더 많은 수요를 창출 시킨다. 개별판매의 경우를 나타내는 〈그림 VI-1〉과 혼합변들링의 경우를 나타내는 〈그림 VI-5〉을 비교할 경우 개별판매의 경우 퇴직연금 및 건강보험을 구매하지 않았던 a지역의 소비자들이 혼합변들링을 제공할 경우 두 보험상품 모두를 구매하는 결과를 초래한다. 그리고 퇴직연금에만 가입했던 c지역의 소비자들은 건강보험에도 가입하게 되며, 반대로 건강보험에만 가입했던 b지역의 기업들은 퇴직연금에도 가입하는 추가수요를 유발시키게 된다.

〈그림 VI-5〉개별판매와 비교한 혼합번들링의 수요창출



다만, 혼합번들링이 개별판매나 순수번들링보다 더 많은 수요창출을 초래하지만 판매의 극대화가 수익극대화로 이어지지 않는 수 있다. 두 개의 상품을 번들링함으로써 개별 판매할 때보다 각 상품에 대한 가격을 낮추는 효과가 있어 판매극대화가 수익극대화로 연계되지 못하는 것이다. 다만, 퇴직연금을 건강보험상품과 연계하여 판매할 때 실제로 감소하는 비용만큼 번들링 가격을 조정할 경우에는 판매극대화가 수익극대화로 직접적으로 연계될 수 있다. 특히 보험상품의 경우 한계생산비용⁵⁴⁾이 매우 미미한 수준이므로 번들링 전략은 매우 유용하게 활용될 수 있다. 뿐만 아니라 퇴직연금은 시장의 선점효과가 장기간 지속되는 특징을 감안할 때 판매극대화를 통해 시장점유율을 극대화하는 방안이 중요하다 할 수 있다.

이렇게 퇴직연금의 자산운용에 건강보험을 연계하는 방안은 판매극대화를 통한 시장점유율을 확대시키는 것 이외에도 다양한 장점이 발생한다. 퇴직연금은 보험사뿐만 아니라 타 금융기관과의 경쟁으로 인해 영업조직에 충분한 금전

54) 하나의 상품을 추가로 생산하기 위해 필요한 비용이다.

적 보상을 제공하기가 어렵다. 이러한 상황에서 건강보험과 연계하여 영업조직에 충분한 금전적 보상을 제공할 수 있어 영업조직이 적극적으로 마케팅활동을 할 수 있는 인센티브를 제공할 수 있다. 또한 퇴직연금사업자가 기업 및 근로자의 가입을 성사시켰다고 하더라도 다른 금융기관이 더 높은 이자율을 제공하는 등의 이유로 언제든지 다른 금융기관으로 옮겨갈 수 있는 유인이 발생한다. 하지만 기업 및 근로자가 퇴직연금뿐만 아니라 건강보험에도 가입되어 있고, 두 상품이 서로 연계되어 운용되고 있다면 해지율 또는 탈퇴율이 매우 낮을 수 있다. 건강보험은 연령이 증가할수록 가입이 어렵고 가입하더라도 보험료가 상승하기 때문에 해지할 유인이 점차 감소하게 된다.

이러한 퇴직연금과 건강보험을 연계하는 전략은 해외사례에서 살펴보았던 것처럼 미국 및 일본의 보험회사들이 적극 활용하고 있으며,⁵⁵⁾ DC형 퇴직연금뿐만 아니라 DB형 및 IRA시장에도 활용될 수 있는 보험회사만의 영업전략이라는 점에서 더욱 유용하다 하겠다. 하지만 DC형 퇴직연금은 DB형과 IRA와 달리 기업 및 근로자 모두를 대상으로 차별화된 영업전략의 마련이 필요하다. DC형 퇴직연금은 먼저 노사합의 후 기업이 DC형 퇴직연금사업자를 선정하고, 선정된 퇴직연금사업자의 자산운용상품들을 개별 근로자가 선택하기 때문에, 먼저 기업을 대상으로 퇴직연금과 보험상품을 연계하는 전략이 필요하다. 생명보험 회사와 손해보험회사는 제3보험에 해당하는 단체상해보험을 기업에게 제시하는 방안으로 DC형 퇴직연금사업자로 계약을 성사시키는데 활용할 수 있다. 특히 손해보험회사는 단체상해보험뿐만 아니라 화재보험, 손해배상책임보험 또는 이들 기능을 하나의 보험상품에 포함시키는 단체종합보험을 활용할 수 있겠다. 특히 단체상해보험은 이번 금융위기 시에도 고성장을 유지할 정도로 수요가 지속적으로 발생하고 있으며, 향후 기업들이 근로자들에 대한 복지혜택을 지속적으로 확대시킬 것으로 예상되어 단체보험에 대한 수요는 상당히 증가할 것으로 판단된다. 즉, 보험상품과 연계하는 전략은 퇴직연금에만 가입하려는 소비

55) 일본의 손해보험회사들은 퇴직연금에 상해보험이 기능을 가미하여 경쟁력이 제고되고 있는 상황이다(IV장 2절 '일본사례' 참고).

자에게 건강보험까지 판매할 수 있고, 반대로 건강보험에만 가입하려는 소비자에게 퇴직연금까지 판매할 수 있는 영업전략으로 활용될 수 있으며, 가입기업이 아닌 개인별로 건강보험요율을 산출하는 개인별 맞춤형태로 운용상품을 다양화할 수 있다. 특히, 손해보험회사는 개인 근로자를 대상으로도 퇴직연금을 보험상품과 연계하는 전략을 건강보험뿐만 아니라 화재, 종합보험, 의무보험에 해당하는 자동차보험까지 적용할 수 있어 타 퇴직연금사업자와는 차별화된 경영 전략을 펼칠 수 있다. 생명보험회사는 사망보장을 담보하는 특약을 통해 퇴직연금 가입기간 중 사망 시 할증된 사망보험금을 제공하는 등의 자산운용 전략을 활용할 수 있다. 중요한 것은 퇴직연금과 함께 기타 보험상품을 카페테리아(Cafeteria) 방식으로 상품군을 마련하는 방식이 적합하며, 퇴직연금이 ‘노후소득보장’을 위한 것이라는 측면에서 상호보완적인 성격이 강한 ‘노후건강’을 동시에 보장할 수 있는 건강보험을 주로 활용하는 방안이 적합할 것으로 판단된다.

〈표 VI-4〉 생손보 간 번들링(Bundling)의 활용

보험회사		번들링 상품전략	
1단계 (기업)	생보사	단체상해보험	
	손보사	단체상해보험, 화재보험, 배상책임보험, 단체종합보험 등	
2단계 (근로자)	생보사	실손의료보험, 정액형건강보험(특약)	종신보험, CI 등
	손보사		종합보험, 자동차보험 등

주: CI는 제3보험에 해당하여 손해보험회사도 영위할 수 있으나 생명보험회사가 상대적으로 경쟁력이 있어 생명보험회사가 활용할 수 있는 건강보험상품으로 분류함.

나. 실적배당형 상품의 다양화

우리나라의 퇴직연금제도 자산운용 유형별 적립금 비중을 살펴보면, DB 및 IRA와 달리 DC에서는 실적배당형의 비중이 상대적으로 높다. 특히 주식, 대출 및 부동산뿐만 아니라 주식형 펀드와 혼합형 펀드와 같은 위험이 상대적으로 높은 자산에의 투자가 원천적으로 금지되어 있는 상황에서 DC적립금의 26.9%가

실적배당형에 투자된다는 것은 상당히 높은 수치이다. 미국의 경우에도 DC형 퇴직연금시장에서 자산운용사의 경쟁력이 절대적인 이유는 다양한 실적배당형 상품을 개발하여 개별 근로자 특성에 맞는 상품을 제공할 수 있기 때문이기도 하다.

〈표 VI-5〉 제도 및 자산운용 유형별 적립금 비중(2010년 11월 말 기준)
(단위: %)

구분	DB	DC	기업형 IRA	개인형 IRA	전체
원리금보장형	96.1	71.1	88.1	82.9	89.4
실적배당형	2.1	26.9	11.0	5.6	7.7
기타*	1.8	2.1	0.9	11.6	2.9

주: *운용을 위한 대기자금(고유계정대, 발행어음 및 기타 현금성 자산 등).

우리나라의 경우에도 전체 퇴직연금시장에서 점유율이 13%에 불과한 증권사는 DC형 시장에서는 금융업권 중 가장 높은 33.2%의 시장점유율을 보이고 있다. 세계에서 유례없이 제한적인 실적배당형에 대한 규제는 향후 지속적으로 완화될 것임이 분명하다. 설문조사 결과, 여전히 우리나라 근로자는 원리금보장 상품에 대한 선호도가 높게 나타나고 있으며 원리금보장 상품에 국한하여 선호하는 운용기관도 보험회사보다 은행을 더 선호하는 것으로 나타났다. 하지만 실적배당형에 국한하여 선호하는 금융기관이 은행 및 보험회사보다 증권·투신사를 압도적으로 선호하고 있어 향후 근로자들이 금융상품 및 투자에 대한 이해도가 점증됨에 따라 실적배당형 상품에 대한 선호도 및 중요성이 증가할 것으로 예상된다. 또한 현재 퇴직연금자산 및 가입상품 변경 의향에 대한 설문조사에서도 향후 의향이 있는 근로자가 41.4%에 달하며, 대부분이 수익률이 높은 상품을 가장 원하기 때문인 것으로 파악되고 있다. 그렇다면 DC형 제도에 가입한 근로자들은 실적배당형에 운용하는 자산비중이 더욱 높아질 것이며 원리금보장상품 위주로만 경쟁을 하고 있는 보험회사의 시장점유율도 지속적으로 감소할 가능성이 높다.

〈표 VI-6〉 금융권역 및 제도별 비중(2010년 11월 말 기준)

(단위: %)

권역	DB형	DC형	IRA기업형	IRA개인형	계
은행	60.0	23.3	4.4	12.3	53.1
생보	85.1	10.5	0.1	4.3	27.4
손보	81.3	12.6	0.1	6.0	6.5
증권	47.1	33.2	0.0	19.6	13.0
계	66.6	20.4	2.4	10.6	100.0

주: 운용관리계약 통계임.

그러므로 보험회사는 단기적으로는 원리금보장형 상품을 어느 정도 활용할 수는 있겠지만 중장기적으로는 지금처럼 원리금보장형태의 자산운용으로는 DC형 시장에서 경쟁력을 제고하기 어렵다고 판단된다. 현재와 같은 자산운용 규제 상황에서도 DC형 퇴직연금에 가입한 근로자들은 실적배당형과 같은 고수익을 추구하는 경향이 상대적으로 강하며, 자산운용규제가 조만간 완화된다면 이러한 경향은 더욱 확연히 나타날 것으로 보인다. 물론 우리나라 국민들의 자산운용 스타일이 상대적으로 보수적일 수 있겠지만 DC형 시장에서 만큼은 다양한 실적배당형 타입의 운용상품을 개발하고 마케팅 하는 전략이 필요하다. 또한, 실적배당형 상품들의 경우 원리금보장형 상품보다 퇴직연금사업자에게 장기적으로 더 높은 수익을 제공해주기도 하며, 고소득층이 실적배당형을 선호하고 있다는 것은 그만큼 원리금 보장형보다는 성장성 측면에서도 높다고 판단된다. 실증분석 결과(〈표 V-26〉 참조), 이러한 실적배당형 상품은 남성, 기혼자, 학력이 높고, 수입이 높으며, 젊은 근로자 등이 매우 선호하는 것으로 나타나고 있어 이러한 개별 근로자의 특성들을 감안하여 퇴직연금 가입 시, 상품제공 시 그리고 재무설계 등에서 적절히 활용할 필요가 있다.

다만, 우리나라 국민들의 자산운용 스타일이 상대적으로 보수적이라는 점, 다른 자산보다 은퇴 자산은 특히 안정적이면서도 임금상승률이나 금리보다는 높은 수익을 원하는 경향이 강하다는 점, 그리고 외환위기, 카드사태 및 금융위기와 같은 반복적인 경제위기를 경험했다는 점에서 하이리스크-하이리턴(High

Risk-High Return)의 자산운용보다는 장기적인 자산운용이라는 원칙하에 안정적이면서도 어느 정도 수익을 제공해 줄 수 있는 가입자의 라이프사이클을 감안한 자산운용상품의 개발이 필요하다.⁵⁶⁾ 이러한 성향은 DC형 퇴직연금 가입자를 대상으로 설문한 결과에서도 나타난다. 즉, 자산운용 과정에서 느끼는 가장 큰 문제점으로 원금손실 및 낮은 수익률을 지적하고 있으며, 퇴직연금 사업자 및 상품 선정 시 주요 고려사항이 안정적이면서도 수익을 낼 수 있어야 한다는 것이다. 물론 각 가입자의 다양한 자산운용 스타일에 맞는 상품들을 제시할 수 있을 정도의 많은 자산운용상품들이 준비되어 있어야 하겠지만 라이프사이클 펀드와 같은 장기적으로 성장성이 높은 특정 운용상품을 적극 개발해서 다른 금융업권보다 해당 상품군에 대해서는 높은 인지도를 확보하는 전략이 필요하겠다. 해외사례에서도 라이프사이클펀드의 성장성은 매우 높으며, 우리나라 DC형 퇴직연금 가입자들도 라이프사이클펀드에 대해 관심이 있거나 보통인 사람이 90%를 상회하고 있을 정도로 높다(〈표 V-19〉 참조).

특히, DC형 가입자를 대상으로 실증분석 한 결과에서도 나타났듯이 우리나라 근로자들도 미국의 근로자들처럼 20~30대는 다소 리스크수준이 높더라도 수익률이 높은 금융상품에 투자하는 경향이 강하고 연령이 증가할수록 안전자산에 대한 선호도가 높아지기 때문에 Fidelity사와 같이 각 근로자들이 가입하는 연령에 따라 해당 연령층이 선호할 수 있는 라이프사이클펀드를 개발할 필요가 있겠다. 또한 퇴직연금 가입자들 중 상당수는 여전히 금융상품 및 자산운용에 대한 지식이 높지 않다. 그러므로 매번 근로자가 자산운용 포트폴리오를 변경하는 라이프사이클펀드보다는 연령이 증가함에 따라 자동적으로 일정 비율이 매년 위험자산에서 안전자산으로 변경되는 디폴트옵션을 제공할 필요가 있겠다. 이러한 디폴트옵션은 근로자가 매번 자산운용 포트폴리오를 변경할 필요가 없다는 장점도 있지만, 자산운용 포트폴리오를 변경함에 따른 수수료 부담을 덜어줄 수 있어 타 금융권과의 영업경쟁에서도 유리할 수 있는 구조이다.

56) 이러한 성향은 근로자 대상 설문조사에서도 확연하게 나타나고 있다.

다. 자산소진기의 운용상품 활용

현재 퇴직연금 사업자들은 가입자들의 자산축적기를 위한 운용상품 개발에만 몰두하고 경쟁하는 상황이다. 이는 우리나라에 퇴직연금이 도입된 지 5년 정도에 불과하여 아직은 퇴직연금 적립금을 소진하는 근로자가 발생하고 있지 않기 때문일 것이다. 하지만 머지않아 오랫동안 적립한 퇴직급여를 받는 가입자들이 증가함에 따라 적립된 퇴직급여를 어떻게 수급하고 소진하는지에 대한 관심이 증가하게 될 것이다.

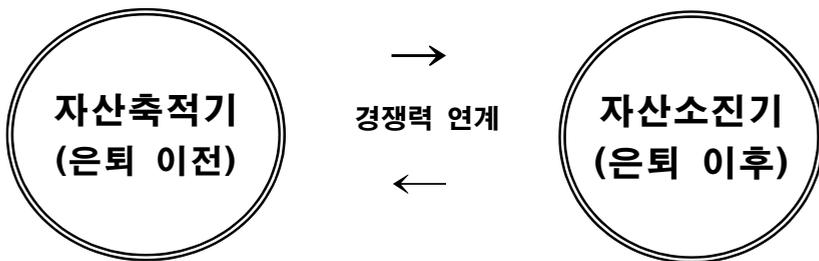
보험회사는 다른 어떤 금융기관보다 자산소진기에 대한 운용능력과 컨설팅 능력, 그리고 상품제공 능력이 우월하다. 무엇보다 퇴직연금에 가입한 근로자들이 자산소진기에 접어들었을 때 가장 많이 고려하는 상품이 연금이다. 설문조사에서도 DC형 퇴직연금 가입자들의 경우 일시금 수령을 선호하는 비율이 20%에 불과할 정도로 연금지급에 대한 선호도가 높게 나타나고 있다. 더군다나 기대수명이 증가하는 고령화사회에서는 종신지급 형태의 연금상품에 대한 수요가 증가할 것이다. 특히, 퇴직연금 적립단계에서 매월 일정한 금액을 쌓아 일시금으로 수령하고, 일시금으로 수령한 퇴직급여로 연금상품을 구입해야 하는 우리나라 퇴직연금제도에서는 자산소진기를 대비한 일시납 즉시연금과 같은 다양한 연금상품을 개발하는 것이 중요하다.

퇴직연금에 가입한 근로자는 은퇴를 기준으로 은퇴 이전을 자산축적기로, 은퇴 이후를 자산소진기로 구분할 수 있다. 즉, 퇴직연금 적립금을 납입하는 기간을 자산축적기 그리고 은퇴해서 적립된 퇴직급여를 수령하는 자산소진기로 구분된다. 특정 금융기관에 축적되어진 모든 퇴직급여는 다시 자산소진기 때 다른 금융기관으로 옮겨질 수 있음을 인지해야 한다. 그러므로 금융기관은 자산축적기의 근로자 가입을 유도해야 할 뿐만 아니라 그들이 퇴직하고 이직할 때의 더 큰 자금의 유입을 위해 경쟁해야 한다. 중요한 것은 자산축적기때의 금융기관과 다른 금융기관을 자산소진기에 선택 한다면 근로자로서는 탐색비용(Search Costs)뿐만 아니라 수수료와 같은 계약비용(Contraction Costs)도 발생

하게 된다. 이러한 경제적 비용으로 인해 금융기관의 자산소진기 경쟁력이 자산축적기에까지 연결되는 것이다. 즉, 자산소진기에 적합한 연금상품들을 개발하여 은퇴자들의 선호도가 높다면 은퇴시기에 금융기관을 변경함으로써 발생하는 경제적 비용을 감소시키기 위해 자산축적기부터 자산소진기까지 고려하여 퇴직연금 사업자를 선택할 것이다. DC형 시장에서 보험회사들이 자산축적기 근로자들에 대한 영업경쟁력이 상대적으로 약하다면 자산소진기의 연금 상품들을 활용하여 자산축적기 근로자들에 대한 경쟁력을 강화시킬 수 있을 것이다.

실증분석 결과에서도 나타났듯이, DC형 퇴직연금 가입자들은 IRA와 같은 다음 단계의 자산운용 및 자산소진기를 위한 금융기관을 선정할 때 현재 거래하고 있는 금융기관을 매우 선호하고 있다는 것은 시사하는 바가 크다. 현재 DC형 퇴직연금 가입자들의 경우, 보험회사나 은행과 거래하는 근로자들보다 증권사와 거래하는 근로자들이 자산운용 및 소진을 위한 다음 단계의 금융기관으로 여전히 증권사를 선호하는 경향이 강하게 나타나는 것은 보험회사들이 자산소진기와 관련하여 보유하고 있는 경쟁우위를 적절하게 활용하지 못하고 있다는 의미로도 해석할 수 있겠다.

〈그림 VI-6〉 자산축적기와 자산소진기의 경쟁력 연계



3. 자산운용 역량 및 이미지 제고

가. 자산운용 역량 제고

퇴직연금의 자산운용 성과는 장기의 근로자 노후생활 수준을 결정지을 수 있는 핵심적인 요소이다. DC형 퇴직연금은 DB형 퇴직연금과 달리 가입과 동시에 근로자의 계좌로 급부액이 이전되어 자산운용 지시가 근로자 개인에 의해 이루어진다. 아직은 퇴직연금이 도입된 지 5년 정도에 불과하고 근로자의 자산운용에 대한 지식수준이 높지 않아 DC형 퇴직연금에 가입되어 있다고 하더라도 급여가 수익이 확정된 원리금보장 위주의 자산운용이 대부분이다. 이러한 안정적인 자산운용 트렌드는 규제에 의한 영향도 적지 않다. DC형 퇴직연금은 DB형 제도에 비해 운용자금이 상대적으로 소규모이고 이해상충의 문제가 발생할 여지가 많지 않아 집중투자한도 및 이해상충방지를 위한 투자한도는 완화되어 있는 반면, 근로자가 자신을 위해 적립금을 직접 운용하고 운용결과에 따라 퇴직급여의 수준이 결정되기 때문에 투자 가능한 자산의 범위, 개별투자한도, 총 투자한도가 제한되어 있다.

즉, 우리나라는 퇴직연금 적립금의 안정적 운용을 위해 운용 가능한 자산의 종류를 제한하고, 이들 자산에 대해서도 최대 투자한도를 설정하는 등 양적규제를 적용하고 있다. 주요국의 경우 근로자가 투자리스크를 책임지는 DC형 제도에 대해서는 관계사 투자 제한, 자기투자 금지 등 일반적인 규제만 존재하는 경우가 대부분이지만, 우리나라의 경우 주식, 주식형·혼합형 수익증권에 대해서도 엄격히 투자를 금지하고 있다.

〈표 VI-7〉 퇴직연금 적립금 규제

구분	주식	부동산	채권	펀드	대출	예금
DB형	30%	50%	제한없음 (BBB-이상)	• 주식형·혼합형: 50% • 채권형: 제한없음	투자 금지	제한 없음
DC형	투자 금지	투자 금지	제한없음 (BBB-이상)	• 주식형·혼합형: 투자금지 • 채권형: 제한없음	투자 금지	제한 없음

이러한 엄격한 자산운용 규제는 퇴직연금이 도입 초기이며 가입자의 자산운용의 결과로 인해 노후소득재원이 축소되는 것을 제도적으로 막고자 함이다. 하지만 궁극적으로는 주요국처럼 자산운용규제가 점차 완화될 것이고 가입자들의 자산운용에 대한 다양한 선호도가 발생할 것으로 판단되어 결국에는 자산운용에 대한 전문성이 DC형 시장에서의 경쟁력을 결정짓는 가장 중요한 요소가 될 것이 확실하다.

현재처럼 자산운용 규제가 매우 보수적인 상황에서도 증권사의 자산운용수익률이 보험회사 및 은행의 수익률을 크게 상회하고 있으며(〈표 III-6〉 참조) 이에 따라 증권사의 DC형 퇴직연금의 시장점유율도 상대적으로 빠르게 증가하고 있다. 자산운용 규제가 점차 완화될 경우 주요국에서처럼 DC형 시장에서는 자산운용 전문성, 그리고 자산운용에 대한 이미지가 높은 증권사의 시장점유율을 급격히 증가할 가능성이 높다. 보험회사는 현재와 같은 확정금리를 제공하는 형태의 단순한 자산운용 전략으로는 급변하는 퇴직연금시장에 적응하기 어려우며, DC형 시장에서 경쟁력을 제고하기 위해서는 자산운용에 대한 전문성을 제고하고 현재의 이미지를 탈피할 방안이 마련되어야 한다. 현재 자산관리 시스템의 구조적 변화 없이 전문성을 제고하는 방법이 있겠으나, 자산운용에 대한 보험회사의 이미지를 탈피하기 어렵다.

첫째, 퇴직연금의 자산운용을 전문적으로 담당하는 자회사를 두는 방법을 고려할 수 있다. 이 경우 자산운용에 대한 투자를 강화하여 퇴직연금자산운용 수익률을 직접적으로 제고하는 한편 자산운용 전문성에 대한 이미지를 함께 제고시킬 수 있다. 이러한 과감한 투자를 감내하는 경쟁전략은 자금여력이 충분한

대형 보험사에게 적합한 전략이라고 판단되며, 운용관리계약자로서뿐만 아니라 자산운용사로서의 수익까지 흡수하여 장기적으로 퇴직연금사업자 입장에서 수익을 극대화할 수 있는 방안으로 생각된다.

둘째, 증권사 등 자산운용 역량과 이에 대한 이미지가 강한 전문기관과 계약을 통해 컨소시엄 방식으로 퇴직연금계약을 체결할 수 있다. 이 경우 자산운용 전문성을 직접적으로 제고시키기 위한 투자비용에 대해 부담이 적은 반면 보험회사는 자산운용사로서의 수익이 발생하지 않으며 운용관리계약자로서의 수익만 발생하게 된다. 일반적으로 이러한 컨소시엄 방식은 대형사뿐만 아니라 중소형사에게 투자리스크를 경감하는 방법으로 추천할 만하다. 이러한 전략은 특히 그룹 내 자회사 또는 관계회사 중 증권사와의 업무제휴를 통해 사업을 전개하는 방식이 효율적일 것이다.

마지막으로, 보험회사는 운용자산 풀(pool)에 증권사의 펀드상품 등을 포함시켜 회사 및 근로자에게 제시할 수 있다. 타 금융기관의 운용상품을 자사의 운용상품에 포함시키는 전략도 투자비용 부담이 없다는 장점이 있다. 뿐만 아니라 타 금융기관의 운용상품을 자사의 운용상품으로 포함시킬 때 타 금융기관과의 계약을 통해 자산관리에 따른 수수료의 일정부분을 타 금융기관으로부터 받는 방식으로 운용관리계약자로서 뿐만 아니라 자산운용사(예: 증권사)의 일부 수익을 흡수할 가능성도 있을 것으로 판단된다. 이러한 전략은 투자비용 부담이 크지 않다는 측면에서 대형사, 중소형 보험회사에게 적합한 전략이다.

〈표 VII-8〉 자산운용 전문성 제고 방법

구분	투자비용(리스크)	수익	대상 보험사
자산운용사 설립	높음	높음	대형사
컨소시엄	낮음	낮음	중소형사 및 대형사
타 금융회사상품 편입	낮음	중간	중소형사 및 대형사

나. 전문 퇴직연금기관 설립

퇴직연금사업은 전문성이 요구되는 사업이다. 그러므로 근로자 및 사용자들도 퇴직연금 사업자를 선정할 때 퇴직연금 전문성에 근거할 유인이 높다. 문제는 실질적인 전문성 이외에도 전문성에 대한 이미지가 영업에 많은 영향을 끼친다. DC형 퇴직연금 가입자를 대상으로 설문한 결과에서도 금융기관이 퇴직연금만을 전문으로 취급하는 전문회사를 설립할 경우 기존의 금융회사보다 선호할 가능성이 45% 정도인 반면, 선호하지 않는 비율이 10% 정도에 불과하다. 이러한 이유로 인해 이미 국내 일부 은행은 퇴직연금 전문회사를 설립했으며, 퇴직연금 전문회사를 통한 영업성고가 꾸준히 성장하고 있다. 이에 다른 은행들도 퇴직연금 전문회사의 설립을 검토 중으로 알려지고 있다.

일본에서도 초기 DC형 시장에서 개별 금융회사 단위로 시장에 참여하였으나 점차 시장경쟁이 치열해지고 시장 성장성은 확대되는 상황에서 금융기관들이 경쟁력을 제고하기 위해 전문 퇴직연금기관을 설립하였거나 설립을 검토하고 있다. 퇴직연금시장은 시장선점 효과의 영향이 크게 미치는 시장으로 퇴직연금 전문회사의 설립을 고려하고 있는 보험회사들은 일본처럼 은행들이 전문 퇴직연금기관을 설립하여 전국에 걸친 지점망을 활용하기 이전에 투자를 단행하는 것이 바람직할 수 있다. 일본의 퇴직연금사업자들의 경우를 보더라도, DC형 시장에서 시장점유율이 높은 대부분의 퇴직연금사업자들이 대부분 은행 및 보험회사가 설립한 전문 퇴직연금기관이거나 DC전문 퇴직연금기관이라는 것은 우리에게 시사하는 바가 크다.

대형 보험회사의 경우 자체적으로 전문 퇴직연금기관을 설립하는 방법을 고려할 수 있겠지만 자체적인 전문 퇴직연금기관의 설립에 따른 리스크를 경감시키기 위해 그룹 내의 관계회사들이 지분에 참여하는 방식을 활용하여 전문기관을 설립하고 그룹 내 경영자원을 활용할 수 있다. 특히 퇴직연금사업은 규모의 경제가 강하게 존재하기 때문에 전문 퇴직연금기관을 자체적으로 설립할 수 있는 대형보험회사가 아니거나 그룹 내의 관계회사를 활용할 여건이 안 되는 중소

형 보험회사는 보험회사들끼리 전문 퇴직연금기관을 공동으로 설립하거나 기타 은행 또는 증권사와 공동으로 설립하는 방안을 검토해볼 수 있다. 중소형 보험회사들의 경우 당장은 계열사들의 가입을 유도하는 방식으로 퇴직연금사업을 어느 정도 유지할 수는 있겠지만 장기적으로 그러한 전략으로는 퇴직연금시장에서 경쟁하기에는 한계가 존재하는 것이 현실이다.

〈표 VI-9〉 전문 퇴직연금기관 설립전략

구분	투자비용(리스크)	수익	대상 보험사
자체 설립	높음	높음	대형사
그룹차원 설립	중간	중간	중소형사 및 대형사
타 금융회사와 공동 설립	낮음	낮음	중소형사 및 대형사

전문 퇴직연금기관을 설립할 경우 DB, DC 및 IRA의 모든 영역을 포괄하는 전문회사를 고려할 수 있겠으며, DC형 퇴직연금에만 특화할 수 있는 DC전문 퇴직연금기관(이하 ‘DC전문회사’라 함)의 설립을 고려할 수 있겠다. 특히 DC형 시장에서 장기적으로 증권사의 경쟁력이 가장 높은 미국의 사례를 통해 볼 때 증권사의 이미지가 강한 DC전문회사를 설립하는 것이 경쟁력 제고에 가장 바람직할 수 있겠다. 이러한 이유로 일본의 손보저팬도 DC형 퇴직연금만을 전문적으로 취급하는 증권사인 ‘손보저팬DC증권’을 설립한 것이다.

미국의 경우 다양한 퇴직연금 관련 사업 중 기록관리(RK)와 같은 특정 사업에만 집중하는 퇴직연금 전문회사가 존재한다. 하지만 하나의 금융회사가 운용관리서비스와 자산관리서비스 등 모든 서비스를 제공하는 방식이 수요자에게 윈스톱 서비스를 제공한다는 측면에서 수요자들의 선호도가 높을 것으로 판단된다. 특히 윈스톱서비스를 제공할 경우 근로자 입장에서는 탐색비용(Search Costs) 및 계약비용(Contraction Costs)을 절감시킬 수 있으며, 사업자 입장에서는 범위의 경제(Economies of Scope)에 기반을 둔 시너지효과를 통해 비용절감을 달성할 수 있다. 무엇보다 우리나라 퇴직연금시장은 여전히 초기단계에 머

무르고 있어 너무 협소한 사업영역에 국한된 퇴직연금 전문회사를 설립하는 것은 사업성이 약하며 주요국에서도 가장 경쟁력이 높은 금융기관들은 대부분 모든 퇴직연금 관련 서비스를 제공하는 것이 일반적이어서, 일부 업무에 대해서는 타 회사에 재위탁하는 방식을 고수하고 있다.

4. 전문인력 및 판매조직

가. 전문인력 양성

보험회사를 비롯한 퇴직연금사업자들은 DC형 퇴직연금의 운영과 관련된 전담인력을 적극적으로 양성하지 못하고 있으며, 특히 보험회사 및 은행은 증권사에 비해 전담인력 양성에 대한 계획도 미흡한 실정이다(〈그림 Ⅲ-5〉, 〈그림 Ⅲ-6〉 참조). DC형 제도는 DB형과 달리 근로자가 퇴직연금 적립금을 자율적으로 자산운용하게 되는 적립금 운용의 자기투자책임의 원칙이 적용되는 연금제도이다. 그러므로 재무설계 및 투자교육, 자산운용 정보제공 등에 대한 업무의 전문성이 필요하며, 이외에도 DC형 퇴직연금에 가입할 때 계약작성 및 등록업무, 가입설계 및 컨설팅업무 등에 대해 타 업무와 구분하여 전담인력이 운영될 필요성이 있다. 그러므로 향후 선진국 사례와 같이 DC형 제도의 수요에 따른 적극적인 DC형 시장 진출에 대비하기 위해서는 보험계리사뿐만 아니라 CFA, 자산운용 및 투자교육과 대비한 전문인력을 양성할 필요가 있다.

특히 퇴직연금 적립금은 다른 금융자산보다 금액 면에서 상당한 규모임과 동시에 기대수명 증가로 장기의 노후기간 동안 소진해야 할 중요한 자산이다. 하지만 주요국의 퇴직연금 가입자뿐만 아니라 우리나라 근로자의 경우 재무설계 및 금융지식이 충분하지 않아 수수료를 지불하더라도 재무설계 및 은퇴설계에 대한 서비스를 제공받고 싶어 한다. 즉, 근로자들이 수수료의 수준보다는 전문성에 더 민감하다는 것은 익히 알려진 사실이다. 설문조사 결과 우리나라 DC형

퇴직연금 가입자의 경우에도 퇴직연금 적립금의 기여단계 및 은퇴 이후 자산소진단계에서 전문재무설계사에게 비용을 지불하고 서비스를 받을 의향이 있는 비중이 50%에 다다르고, 받을 의향이 없는 근로자의 비율이 30%에도 미치지 못할 정도이다(〈표 V-24〉 참조). 무엇보다 의향이 있는 근로자 대부분이 소득이 높은 남자, 기혼자, 고학력자, 대기업 근로자 등으로 구성되어 있다는 것은 사업성 측면에서도 고려해야 할 중요한 사실이다.

나. 판매조직 활용

IRA와 같은 퇴직연금시장에는 설계사의 영향력이 절대적일 수 있겠지만, DC형 퇴직연금의 가입자에 대해서는 설계사의 역할이 비교적 크지 않을 수 있겠다. 하지만 영세사업장도 DC형 퇴직연금의 잠재고객이라는 측면에서 설계사와 같은 모집조직을 활용할 필요가 있다.⁵⁷⁾ 일정 규모 이상의 기업에 대해서는 법인영업 담당자들의 역할이 절대적이겠지만, 소형 및 영세사업장에 대한 영업은 다른 금융기관이 보유하고 있지 않은 보험설계사의 역할이 시장점유율 확대를 위해 매우 중요하다.

문제는 퇴직연금에 다른 보험상품을 혼합하는 상품 제공전략은 퇴직연금사업자에게는 유용한 전략이지만 실제로 판매를 담당하는 보험회사의 영업자에게는 유용하지 않을 수 있다. 물론 수입이 월급의 개념으로 결정되는 법인영업 담당자의 경우 보험회사 경영진의 이해관계와 일치하기 때문에 퇴직연금에 보험상품을 묶어 판매하는 영업방식에 대한 선호도가 높을 것이다. 하지만 보험상품의 최후 판매자의 수입이 수수료 체계로 결정되는 보험설계사의 이해관계는 보험회사 경영진과 차이가 있다. 현실적으로 경영자는 소비자에게 제공하는 가격할인을 판매수수료 인하로 유도할 수 있기 때문에 최후 판매자(보험설계사) 입장에서는 많은 상품을 판매하지 못하더라도 각각의 상품을 분리하여 판

57) 「근퇴법」 개정안에서는 일정 요건을 갖춘 보험설계사 등에 대해 퇴직연금 모집업무 위탁수행을 전면 허용하도록 규정하고 있다.

매하는 전략이 본인의 수입을 극대화시킬 수 있는 방안이기 때문이다.

하지만 퇴직연금과 보험상품(건강보험)이라는 상품묶음은 판매건수를 급격히 증가시켜 수수료가 낮더라도 판매액을 증대시켜줌으로써 최종 판매자의 수입도 증가될 수 있는 여지가 있다고 판단된다. 그럼에도 불구하고 시장활성화 시기에 시장점유율을 극대화하는 전략이 필요한 퇴직연금시장에서는 최종 판매자가 혼합번들링을 이용한 마케팅 전략을 적극적으로 활용하기 위해 최종 판매자가 적극적으로 영업을 할 수 있는 인센티브(incentive)를 제공할 수 있는 방안 마련이 필요할 수 있다. 즉, 경영자의 입장에서는 기업의 수익극대화라는 장기적인 계획 하에서 시장점유율 확대에 대한 전략이 우선순위가겠지만, 판매자 입장에서는 기업의 장기적인 수익극대화보다는 단기적인 본인의 수입극대화를 선호할 가능성이 높다. 때문에 기업의 장기적인 수익극대화가 판매자의 수입극대화로 연계될 수 있도록 선지급에 해당하는 당장의 수수료는 낮게 책정하더라도 어느 정도 후지급의 보상체계를 마련하는 전략을 고려해 볼 필요가 있다.

〈표 VI-10〉 경영자와 최종 판매자의 번들링(Bundling) 선호도

경제주체	선호도
보험회사 경영자	판매 극대화로 적극 선호
법인영업 조직	판매 극대화를 추구
개인영업 조직	수입 극대화 보장되지 않아 중립적일 가능성

법인영업을 담당하는 조직과 보험설계사들 모두를 퇴직연금 시장에 활용하기 보다는 퇴직연금제도 자체가 복잡하고 투자 및 관련 전문지식이 요구되는 만큼 일부를 퇴직연금 전문영업 조직으로 육성할 필요가 있다. 또한 현재 DC형 퇴직연금의 시장점유율이 은행이 가장 높고 설문조사에서도 근로자들이 은행을 선호하는 비율이 높음을 감안할 때 은행을 보험회사의 영업채널로 활용하는 방안도 고려할 수 있겠다. 특히 퇴직연금사업자가 아닌 지방은행 또는 경쟁력이 미미한 지방은행들과 제휴하여 지방기업들의 가입률을 제고시킬 수 있겠다.

5. 복수사용자제도 활용

현재 우리나라는 개별기업 단위별로 퇴직연금에 가입하는 형태로 퇴직연금 제도가 운영되고 있어 기업이 공동으로 가입하는 방식에 대한 필요성이 꾸준히 제기되어 왔다. 이에 정부는 중소기업의 퇴직연금 가입을 적극적으로 유도하기 위하여 복수사용자 퇴직연금제도(이하 ‘복수사용자제도’라 함)의 도입이 「근퇴법」 개정안에 포함되어 있다. 복수사용자제도는 둘 이상의 사용자(기업)가 비용절감과 가입편의를 위해 공동으로 퇴직연금제도에 가입하는 방식이다. 국내에 도입될 복수사용자제도는 대표사용자형과 표준형이 있다. 대표사용자형은 DC형 퇴직연금에 한하여 대표사용자가 설정한 퇴직연금규약에 다수 기업이 참여할 수 있도록 허용하는 형태이며, 표준형은 다수기업에게 퇴직연금사업자(금융회사)가 하나의 DC형 퇴직연금을 제공할 수 있도록 하는 형태이다. 주요 선진국에서는 중소기업의 퇴직연금 가입의 유인책으로 적극 활용되고 있으며, 우리나라의 퇴직연금제도와 가장 유사한 일본은 복수사용자제도를 DC형 퇴직연금에만 한정하지 않고 DB형에도 적용하고 있으며, 연합형 및 종합형 방식으로 운영된다. 특히 해외사례에서 살펴보았듯이 일본의 DC형 퇴직연금에서는 복수사용자제도의 도입 기업 수의 비율이 62%이며, 적립금 규모의 비율이 58%(2007. 5 기준)에 이른다. 또한 홍콩의 MPF의 경우 복수사용자제도의 자산규모 비율이 97%(2009. 3 기준)에 이른다.⁵⁸⁾

향후 우리나라에 복수사용자제도가 도입될 경우 첫째, ‘가입 및 운용관리 수수료 등의 비용감소’ 및 ‘규약프로세스 작업감축 등의 편의성’을 제공할 수 있으므로 중소기업의 퇴직연금 가입률이 개선될 것으로 예상된다. 둘째, 복수사용자제도가 DC형 퇴직연금에 우선적으로 도입됨에 따라 향후 중소기업의 DC형 퇴직연금의 가입 확대에 크게 기여할 것으로 예상된다. 퇴직연금시장의 점유율 확대를 위해 금융회사들도 복수사용자시장에 적극 진출할 가능성이 높아 동 제

58) 복수사용자제도 및 해외사례에 대한 구체적인 내용은 김대환·이상우·김혜란(2010. 4)을 참고하기 바란다.

도의 시행과 함께 DC형 퇴직연금의 성장이 예상된다. 셋째, 단기적으로는 DC형 퇴직연금 중에서 표준형보다는 협회·조합·단체 등에게 가입이 편리한 대표사용자형이 빠르게 성장할 것으로 예상되지만, 복수사용자제도가 일반화되면 표준형도 빠르게 확산될 것으로 판단된다. 또한, 기업의 규모에 따라 대표사용자형과 표준형 제도에 가입하는 성향이 다를 것으로 예상되는데 대기업 그룹의 경우에는 기업들 간에 결속력이 강하여 대표사용자형을 선택할 가능성이 높다. 중기업은 주로 대표사용자형 중에서도 종합형 제도를 선호할 가능성이 높은 반면 소기업은 표준형 제도를 선호할 것으로 예상된다.

그러므로 보험회사는 DC형 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해 복수사용자제도에 대한 중요성을 인지해야 하며, 적절한 대응전략을 마련할 필요가 있다. 우선, 시장진입 측면에서 복수사용자제도는 기업이 스스로 단체를 이루어 공동으로 가입하는 특성으로 인해 일반적으로 한번 퇴직연금에 가입하면 이후에 개별 기업이 탈퇴하여 해지하거나 퇴직연금사업자를 변경하는데 어려움이 많아 계약의 지속성이 유지되는 특징이 있기 때문에 시장선점이 핵심적인 전략이 될 것으로 판단되므로 이를 사업전략에 반영할 필요가 있다. 그리고 경쟁력 강화 측면에서 표준형 제도는 다수의 수요자에게 대량으로 공급하기 위해 금융회사가 개발하여 모집하는 표준계약 제도로 중소기업의 고객확보가 핵심 경쟁력이 될 것이다. 서비스의 차별화 측면에서 복수사용자제도를 도입하는 기업의 편의성을 제공하기 위해 퇴직연금서비스의 원스톱쇼핑이 가능한 번들형서비스(Bundled Service) 체계를 마련하여 경쟁력을 확보할 필요성이 있다. 무엇보다 퇴직연금사업자는 이러한 복수사용자제도의 특징을 잘 이해하여 적극적으로 대처하는 것이 향후 DC형 시장에서 경쟁력 확보하는데 중요한 요인이 될 가능성이 높으며, 복수사용자제도의 도입에 따라 향후 DC형 시장에서 협회, 조합, 단체, 산업단지(예컨대, 대불산업단지 내 소기업) 등을 중심으로 한 영업전략의 추진이 필요할 것이고 좀 더 전문화된 영업조직도 필요할 것이다.

6. 사전·사후관리 서비스

DC형 퇴직연금사업자가 기업 및 근로자에게 제공하는 서비스는 크게 제도 도입 이전에 제공하는 사전서비스와 제도도입 후에 제공하는 사후관리서비스로 구분할 수 있다. 제도도입 이전의 서비스에는 기업의 업종 및 규모, 근로자 구성원 등의 기업특성에 따라 퇴직연금이 설계될 필요성이 있으므로 제도설계 서비스 및 컨설팅서비스의 제공이 필요하다. 즉, 퇴직연금 가입 전에 해당기업의 데이터 분석을 통하여 효율적인 연금옵션 도출, 연금계리 서비스를 통한 제도옵션별 비용 분석과 근로자의 퇴직급여 시뮬레이션, 근로자 설명회 개최 등과 같은 제도설계 및 컨설팅 절차를 거쳐야 하므로 이와 관련한 서비스의 개발이 충분히 이루어져야 한다. 또한 이러한 절차가 완료된 이후에는 최적의 제도를 선정하여 퇴직연금 규약의 작성과 주무관청에 신고하는 등 복잡한 절차를 거쳐야 하는데 미국의 퇴직연금사업자들은 이러한 서류절차를 지원하는 서비스를 제공하고 있다.

사전서비스는 신규가입자의 유치를 위해 중요하지만 가입한 근로자들이 퇴직연금사업자를 변경하지 않도록 사후관리서비스의 개발도 점차 중요해지고 있다. 사후관리서비스에는 투자교육, 투자정보(적립금 운용방법 및 변경, 제시, 자산운용보고서) 제공, 퇴직급여 회계처리 방법 안내, 기업 또는 가입자 개인의 재무적컨설팅 및 은퇴관련 컨설팅 등의 서비스가 있다. 현재 보험회사는 타 금융기관에 비해 사전서비스에만 치중하고 있으나 향후 퇴직연금의 가입기간이 증가할수록 가입자들은 퇴직연금사업자를 변경할 가능성이 높기 때문에 사후관리서비스의 제공을 통해 가입근로자를 유지하는 데에도 노력해야 할 것이다. 실증분석 결과 맞벌이 근로자, 대기업 근로자, 직장의 안정성이 높은 근로자들은 퇴직연금사업자를 자주 변경하는 것으로 나타나기 때문에(〈표 V-28〉 참조) 이들에 대해서는 각별한 관심이 필요하겠다. 무엇보다 DC형 퇴직연금에 대한 선호도가 높은 중소기업의 경우 복잡한 퇴직연금제도에 대한 이해도가 낮고 관련 업무를 다루는 별도의 전담부서가 부재하기 때문에 플랜설계, 가입자 커뮤니

케이션, 제도내용의 기록 및 관리, 자산운용 및 관리, 감독기관에의 제출서류 작성 등을 포괄하는 일괄형서비스를 제공하는 것이 적합하다. 중소형 사업장의 경우 퇴직연금과 관련한 업무를 자체적으로 다룸에 따른 비용에 대해 민감도가 높으며, 특히 복수형사용자제도와 같은 복잡한 제도 등이 도입됨에 따라 일괄형 서비스에 대한 수요는 증가할 것으로 판단된다.

특히, DC형 제도의 투자교육은 근로자 본인의 책임하에 퇴직연금 적립금이 운영되어 적립금 운용실적에 따라 장래의 퇴직급여가 변동되는 DC형 제도의 특성상 투자의사를 판단하는데 기본적인 정보로 퇴직연금사업자가 의무적으로 제공해야 하는 사후관리서비스 중의 하나이다. 퇴직연금사업자는 질 높은 투자교육을 개발하되 퇴직연금사업자가 제공하는 교육내용이 복잡해지면 교육참가자의 이해 및 관심이 오히려 떨어질 수 있다⁵⁹⁾는 점을 인지할 필요가 있다. 또한 DC형 제도의 특성상 근로자가 적립금 운용과정에서 적립금 운용의 투자방법에 따른 투자성과를 확인하는 절차는 매우 중요하기 때문에 투자교육과 함께 퇴직연금사업자는 투자성과와 관련된 정보를 용이하게 제공할 수 있도록 온라인 시스템을 개발할 필요가 있다.⁶⁰⁾ 무엇보다 근로자가 투자성과를 확인하는 과정에서 참고할 수 있도록 운용상품들에 대한 정보제공, 현재의 자산운용 포트폴리오를 변경할 경우 발생하는 수익률에 대한 궁금증을 해결하기 위해 시뮬레이션 프로그램을 개발하는 등 고도의 정보시스템의 구축이 필요하다. 다만, 이러한 온라인에 기반을 둔 서비스는 인터넷 활용에 익숙하지 않은 40~50대 근로자들에게 만족도가 떨어질 수 있으므로, 계좌잔고 및 수익률 확인, 운용상품 변경 등의 업무를 부담없이 처리할 수 있도록 콜센터를 운영을 병행할 필요가 있다.

59) Choi, J., Laibson, D., Madrian, B., and Metrick, A. (2002).

60) 현실적으로 퇴직연금사업자가 투자교육을 제공함으로써 가입자로부터 어느 정도 행동변화를 유발할 수 있을 뿐 교육을 통해 자산운용 능력을 향상시키기는 현실적으로 쉽지 않아, 해외 퇴직연금사업자들은 투자교육에서는 기본적인 교육을 제공하고 자신의 투자관련 온라인 프로그램 등을 소개하는 광고로 투자교육을 활용하고 있다.