

CR 2004 - 09

퇴직연금시대 도래와 보험회사의 진입전략

2004. 7

보 험 개 발 원

CR 2004 - 09

CEO
Report

퇴직연금시대 도래와
보험회사의 진입전략

2004. 7

류 건 식
신 문 식

보 험 개 발 원

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중분석하여, 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

< 요약 >

□ 퇴직연금시장의 형성 및 진입전망

- 우리나라 종업원의 약 78%가 확정급여형(DB형) 퇴직연금을 선호하는 것으로 나타나, 연금제도초기에는 DB형 퇴직연금시장의 형성이 이루어질 것으로 예상됨.
- 국내보험회사 중 20개 보험회사가 퇴직연금시장에 진입할 계획임.

□ 퇴직연금시장의 경쟁패턴과 대응사례: 미일중심

- 미·일의 경쟁패턴을 볼 때, 은행 등 타금융권에 비해 퇴직연금시장에서의 보험회사의 비중이 점차 감소하는 추이임.
- 이에 선진보험사는 중소기업시장위주의 차별화된 마케팅전략, 종합서비스체제의 구축, 정형화된 규약작성 등과 같은 신서비스의 창출 등을 기본전략으로 추진함.

□ 시사점 및 퇴직연금시장에의 진입전략

- DC형 퇴직연금시장으로의 전환에 대비하여 사전적 대책마련이 절실히 요구되며, 자사의 경쟁력 등을 고려한 종합적인 진입전략이 수립될 필요성이 있음.
- 진입전략으로는 자사특성을 고려한 자산관리업무진출, 운용체제의 질평가에 적극대처, 차별화된 서비스체제의 정비, 장래손익분석을 기초한 진출 등이 요구됨.
- 특히 종업원에 대한 투자교육의 철저, 단계별 수탁자책임 준수규정 체계화 등을 통한 법규준수체제의 구축이 필요함.

< 목 차 >

I. 검토배경	1
II. 퇴직연금시장의 형성 및 진입전망	2
III. 퇴직연금시장의 경쟁패턴과 대응사례.....	5
IV. 시사점 및 퇴직연금시장에의 진입전략.....	9
【참조】 확정급여형 / 확정기여형	17

I. 검토 배경

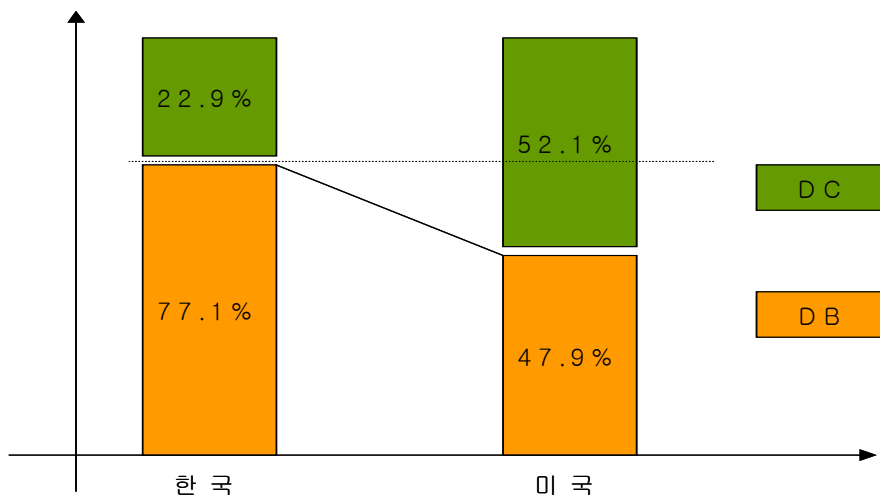
- 노동부는 2004년 정기국회에 「근로자퇴직보장법(안)」을 제출할 예정으로 있어 늦어도 2005년 하반기에는 우리나라에도 선진국과 같은 퇴직연금제도가 도입될 것으로 예상됨.
- 퇴직연금제도가 도입되는 경우 신시장의 개척과 안정적인 이익기반 확보 차원에서 금융기관간 퇴직연금시장의 진입경쟁은 매우 치열해질 것으로 전망됨.
- 기존 퇴직보험(일시금)시장에서 우위를 점하고 있는 보험회사입장으로서 는 퇴직연금시장 선점차원에서 뿐만 아니라 신시장 개척차원에서도 퇴직연금시장에의 진입이 활발할 것으로 예상됨.
- 그러나 퇴직연금제도는 기존의 퇴직보험과 그 성격이 매우 상이하다는 점에서 보다 체계적이고 구체적인 진입전략을 사전에 수립할 필요성이 있음.
- 따라서 퇴직연금시장에 대한 보험회사의 진입전략은 기본적으로 종업원의 선호도를 바탕으로 한 퇴직연금시장의 형성전망과, 퇴직연금제도의 선진국인 미·일의 사례 등을 참고로 구체화될 필요성이 있음.
- 이에 설문조사를 토대로 퇴직연금 시장의 형성 및 진입전망을 개관하여 보고, 선진퇴직연금시장의 경쟁패턴과 보험회사 대응사례 등을 통하여 국내 보험사의 진입전략을 **Action Plan** 차원에서 검토함.

II. 퇴직연금시장의 형성 및 진입전망

1. 형성전망

- 퇴직연금시장¹⁾의 실질적 소비자인 종업원(424명)을 대상으로 퇴직연금제도에 대한 선호도를 분석한 결과, 우리나라의 경우 **종업원의 77.1%가 확정급여형(DB형) 퇴직연금을 선호하고 있음**(<그림1>참조)²⁾.
- 미국의 경우, 종업원의 52%가 확정기여형(DC형) 퇴직연금을 선호하는 것으로 나타나 우리나라와 달리 자기책임하의 위험선호경향이 뚜렷함.

<그림 1> 종업원의 퇴직연금제도 선호도(한미대비)



- 따라서 단기적으로는 DC형 퇴직연금시장보다 **DB형 퇴직연금시장중심으로 퇴직연금시장이 형성될 것으로 예상됨.**
- 즉 종업원의 선호도를 감안할 때 연금도입초기에는 미국 등 선진국과 달리 DB형 퇴직연금의 수요증대로 인해 DB형 퇴직연금중심의 시장형성이 이루어질 것으로 전망됨.

1)보험개발원이 발간한 CEO리포트(퇴직연금시장 전망과 대응과제, 2003-7)는 퇴직연금 시장의 규모를 2005년 45조 5,623억원, 2010년에 67조 2,565억원에 이를 것으로 추정함.

2)한국은 2004년 2월 기준, 미국은 1997년(Current Population Survey 조사결과)기준임.

- 다만 DB형 퇴직연금 도입이 불가능한 연봉제 실시 회사, 매년중간정산회사, 외국계회사 등은 DC형 퇴직연금을 도입가능성이 높을 것으로 예상된다.

2. 진입전망³⁾

- 국내 보험회사 22개사(설문조사대상기준)중 90.9%에 해당하는 20개 보험회사가 퇴직연금시장에 진입할 계획이 있는 것으로 나타남(<표 1> 참조).
- 생명보험의 경우는 모든 회사가, 손해보험의 경우는 중소형보험사 2개를 제외한 8개 손해보험사가 퇴직연금시장에 진입할 계획이 있는 것으로 나타남.

<표 1> 퇴직연금시장에 대한 보험회사의 진입계획

구 분	생명보험		손해보험		전체		비율
	대형	중소형	대형	중소형	대형	중소형	
진출계획 있다	4	8	5	3	9	11	90.9%
진출계획 없다	0	0	0	2	0	2	9.1%

- DC형 퇴직연금시장에는 20개 보험회사중 85.0%에 해당하는 17개 보험회사가 진입할 계획이 있는 것으로 나타나 예상외로 DC형 퇴직연금시장 진입에 매우 적극적임(<표 2>참조).

<표 2> DC형 퇴직연금시장에 대한 보험회사의 진입계획

구 분	생명보험		손해보험		전체		비율
	대형	중소형	대형	중소형	대형	중소형	
있음	4	7	5	1	9	8	85.0%
없음	0	1	0	2	0	3	15.0%

3) 2004년 2월 보험회사 대상 설문조사를 토대로 작성한 내용임.

- 특히 17개 보험회사 중 자산관리업무에 특화하여 진입할 계획인 2개 (11.8%)사를 제외한 15개 보험회사(88.2%)는 전 부문에 진입할 예정으로 있음(<표 3>참조).

<표 3 > 보험회사의 퇴직연금 분야별 진출계획(DC형)

구 분	생명보험		손해보험		전체		비율
	대형	중소형	대형	중소형	대형	중소형	
전부문	4	5	5	1	9	6	88.2%
자산관리부문	0	2	0	0	0	2	11.8%

주: 전부문은 사무관리부문과 자산관리부문을 의미함.

- 따라서 보험회사의 퇴직연금시장 진출이외에 은행, 투신, 증권, 농협 등의 퇴직연금시장 진출을 고려하는 경우 향후 퇴직연금시장을 둘러싼 금융기관 간 수탁경쟁은 매우 치열해질 것으로 예상됨.
- 이에 보험회사는 타금융권과의 차별화된 진입전략의 수립을 통한 안정적인 이익기반 확보에 힘써야 할 것으로 판단됨.

Ⅲ. 퇴직연금시장의 경쟁패턴과 대응사례

1. 경쟁패턴

가. 미국

- 미국의 경우, 퇴직연금시장을 둘러싼 금융기관간 경쟁패턴은 보험사→은행신탁→투자자문사 및 특화형 운용기관→종합형 서비스제공기관의 형태로 진전되고 있음.
- 특히 401(k)플랜의 급성장에 힘입어 DC형 퇴직연금의 신장세가 두드러져, 1995년 이후는 DB형 퇴직연금을 추월하고 있음(<표 4>참조).
 - 1985년 대비 2002년 현재 연금자산은 DB형 퇴직연금이 199% 증가에 그친 반면, DC형 퇴직연금은 401(K)자산의 증가에 힘입어 481%나 증가추이를 보임.

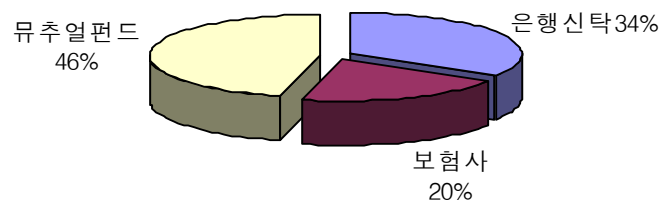
<표 4> 형태별 연금자산의 변동추이

(단위: 10억달러)

연도	1985	1990	1995	2000	2002
총연금자산 (%)	1226.3 (100.0)	1634.5 (100.0)	2923.4 (100.0)	4515.4 (100.0)	3657.7 (100.0)
DB형 (%)	795.4 (64.9)	899.9 (55.1)	1460.5 (49.9)	2004.0 (44.4)	1585.1 (43.3)
DC형 (%)	430.9 (35.1)	734.6 (44.9)	1462.9 (50.1)	2511.4 (55.6)	2072.6 (56.7)

- 이는 퇴직연금시장에서의 보험회사 비중의 감소와 상대적으로 종합형 서비스제공능력이 뛰어난 뮤추얼펀드(Mutual Fund)사의 시장점유율을 통해서도 잘 알 수 있음(<그림 2>참조).

< 그림 2 > 500대 연금수신기관의 업종별 점유율(2000년 기준)



나. 일본

- 기존 퇴직연금제도하에서는 전반적으로 신탁은행이 시장을 주도하는 가운데 적격퇴직연금시장 및 중소기업시장에서 보험회사가 시장을 리드하는 형태를 띠고 있음.
- 후생연금기금의 경우 신탁은행이 계약건수 등 모든 영역에서 압도적인 시장점유율을 보이고 있는 가운데, 점유율 역시 지속적으로 상승함.
 - 적격퇴직연금의 경우 보험사들은 계약건수 기준으로 절대적인 우위를 보이고 있으며, 자산잔고기준에서는 오히려 신탁은행이 우위를 보임.
- 신 퇴직연금제도⁴⁾하에서 DB형 퇴직연금의 경우는 신탁은행이 시장을 주도하는 가운데, 보험회사는 중소기업시장에서 선전하고 있음.

4) 후생연금기금을 채택하고 있는 기업은 대행부분을 중지하고 DB형 퇴직연금에 가입할 수 있으며, 적격퇴직연금 도입 기업은 2012년 3월까지 DB형 퇴직연금이나 DC형 퇴직연금으로 전환하는 것을 주요골격으로 한 퇴직연금제도

- 보험회사가 중소기업시장에서 특히 선전하고 있는 주된 이유로는 특화된 서비스전략에 의한 시장선점이 용이하다는 점과 진출에 따른 비용부담이 낮다는 점 등을 들 수 있음.
 - DB형의 경우 2003년 3월말 가입건수 15건중에 은행가입건수가 12건(전체의 80%)인 반면, 보험회사는 3건(전체의 20%)에 지나지 않고 있음.
 - DC형의 경우 대형은행 3개 그룹과 독자노선을 걷고 있는 野村 DC, 日本생명, 損保저팬 등이 시장을 주도하고 있으며, 대형은행 3개그룹만의 시장점유율은 무려 40%에 이르고 있음.
- 이처럼 대형은행계 그룹이 강세를 보이고 있는 것은 수탁경쟁의 초기단계에서 대출을 비롯한 기존의 거래관계가 중요한 요소로 작용하고 있는 가운데, 그룹의 역량을 집중하는 전략이 주효했기 때문으로 판단됨.

2. 대응사례

가. 공통점

- 타금융기관에 비해 상대적으로 퇴직연금시장에서의 보험회사 비중이 점차 감소하는 추이를 보임에 따라 미·일의 보험회사는 차별화된 대응을 적극적으로 모색하였음.
- 미·일 보험회사 모두 중소기업시장위주의 차별화된 마케팅전략, 일괄형 서비스의 제공, 이율보증계약형(GIC: Guaranteed Interest Contract)형 상품중심의 상품개발, 정형화된 규약작성과 같은 신서비스 창출 등을 기본 전략으로 추진하고 있음.
 - 미국의 MetLife 및 일본의 住友생명, 東京해상 등은 중소기업을 중심으로 일괄서비스를 제공하거나 중소기업의 401(k)에 특화하는 전략을 구사하는 등 특히 중소기업개척에 중점을 두고 있음.

- 또한 미·일 모두 상대적으로 타금융기관에 비해 강점이 있다고 보는 사무관리업무분야에 특화하여 진출하는 경향이 뚜렷함.

- 이는 퇴직연금시장의 핵심경쟁력이 운용성과중심에서 서비스 질로 변화하고 있음을 보험회사가 인식하여 서비스의 차별화를 시도한 결과임.
 - 투신역사가 일천한 일본에서 종업원의 투자교육을 타사와 차별화할 수 있는 포인트로 인식, 종업원교육 및 강사양성 등에 주력하고 있음.

나. 상이점

- 일본의 경우 기존 적격퇴직연금제도 등 DB형 퇴직연금 기존고객을 유지함으로써 DB형 퇴직연금시장을 확보하고자 노력하고 있음.
 - 또한 기록관리업무 등 고인프라비용사업에 대해서는 은행 등 타금융기관과의 전략적 제휴 등을 통해 위험인수리스크의 분산을 꾀하고 있다는 점이 특징적임.

<표 5> 퇴직연금시장에서의 보험회사 대응사례(미일)

	미국	일본
공통점	- 중소기업시장중심의 진출가시화 - 차별화된 신서비스 창출 - 신상품을 통한 상품경쟁력 강화 - 일괄형 서비스 제공 - 사무관리 업무 분야에 대한 차별화	
상이점	- 자산운용 전문업체와의 전략적 제휴 - 자산운용자회사를 통해 다양한 투자상의 제공	- 기존 고객에 대한 유지 강화 - 고 인프라시스템의 공동투자개발

- 미국의 경우 자산운용 전문업체와의 전략적 제휴나 자산운용자회사를 통해 다양한 투자상품을 제공함으로써 자산관리업무의 경쟁력을 적극적으로 높이고 있다는 특징이 있음.

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 서비스경쟁이 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
종업원 선호도인식 제도의 특성인식 리스크대책 강구 자사 핵심역량감안	DB형 (유지전략) DC형 (유치전략)	커뮤니케이션업무 제도설계, 제도관리, 교육 계약관리업무 입금관리, 계약관리, 급부관리 투자관리업무 투자운용관리 • 자사특성 고려, 자산관리업무진출 • 운용체제의 질평가에 적극 대처 • 차별화된 서비스체계의 정비 • 장래손익분석을 고려한 진출 • 운용인프라의 구축 • 투자교육 및 법규준수체계의 구축
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

- **대형보험회사**는 자산운용사의 설립 또는 전문운용기관과의 전략적 제휴 등을 통해 자산관리업무에 진출하는 것이 바람직함(<표 6>참조).
- 반면 **중소형 보험회사**는 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
	전 략 적 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 경쟁력을 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	- 연금제도 설계중심의 서비스개발 · 연금재정 적정성(준비금확인등)중심의 서비스개발 - 연금리스크관리관련 서비스개발	- 사무관리업무중심의 서비스개발 · 투자설명, 연금규약작성 등 - 연금운용의 성과측정과 관련된 서비스개발
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 확보**가 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 때문이다.
- 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(외부화시)	제2안(자체운용시)
보험회사	- 투자교육전문컨설팅회사에 재위탁 - 투자교육부문에 대한 자문 및 전략적 제휴	- 투자교육전문인력 양성프로그램 설치 - 투자교육전문부서의 확충 및 투자교육전산시스템개발 등
	종업원에 대한 투자교육의 필요성인식	

□ 단계별 수탁자책임 준수규정 체계화

- 국내보험회사는 단계별로 수탁자책임 준수규정을 체계화하여 나아가는 것이 바람직함(<표 12>참조).
- **1단계**에서는 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)	

- **2단계**에서는 보험회사의 퇴직연금운용관련자까지 포함하고 수탁자책임범위도 수탁기관의 대리인문제까지 포괄하는 별도의 보험회사 수탁자책임 규정 제정이 요구됨.
- **3단계**에서는 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 확 정됨. -향후 받게될 급부금 수 준이 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

발 행 일	2004년 7월 일
발 행 인	김 창 수
편 집 인	오 영 수
발 행 처	보 험 개 발 원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
인 쇄 소	(주)유성사
	대표전화 2268 - 0676

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