

보험회사의 퇴직연금사업 운영전략 설명자료

1. 서 론

- 본 보고서는 퇴직연금시장 및 환경변화를 전망하고, 선진 보험회사의 운영전략 사례와 퇴직연금수요자의 인식실태 분석 등을 통해 보험회사의 운영전략을 체계적으로 모색함.
- 퇴직연금수요자인 기업과 근로자를 대상으로 설문조사를 실시한 후 퇴직연금 환경변화 영향 등을 고려하여 시장전략, 전사전략, 조직전략, 규제전략 측면에서 퇴직연금 사업의 운영전략을 제시함.

2. 퇴직연금 운용현황 및 시장평가

- 국내 퇴직연금시장은 2009년 9월말 기준으로 53개의 금융회사가 퇴직연금사업자로 등록하여 시장 선점을 위해 치열한 경쟁양상을 보이고 있음.
- 현재 퇴직연금시장은 저조한 퇴직연금가입률(12%), DB형(64.4%) 중심의 운용(DC형 26.7%, IRA 8.9%), 원리금 보장형(85.1%) 중심의 상품 선호경향을 보이고 있음.
- 2008년 10월 이후 은행이 보험사를 추월하여 은행중심의 시장재편(보험회사 35.0% , 증권사 12.5%)이 이루어지고 있으며 DB형 시장에서 은행과 보험사간의 경쟁 심화
 - 보험회사와 증권사는 각각 DB형 및 DC형을 중심으로 운영하고 있으며 은행의 공격적 시장 선점현상, 과열된 수수료 인하경쟁, 기존 거래관행 중심의 영업전략이 두드러지고 있음.
- 국내 퇴직연금시장은 퇴직연금사업자의 운영체계 및 운영능력보다 단기적인 운용성과에 기초해 연금사업자를 선정하는 경향이 뚜렷하여 공정한 시장경쟁을 기하기 어려운 것으로 평가됨.

- 운영 차별성 측면에서 엄격한 상품 및 투자 규제, 계약형 지배구조의 지향 등으로 서비스·자산운용·상품개발에서 차별성이 부각되지 않아 특화된 분야에서 차별화된 운용성과를 발휘하는데 장애요인으로 작용
- 수요자의 다양한 니즈확보 측면에서 퇴직연금제도의 수요자(근로자 및 기업) 니즈를 감안한 제도설계, 자산운용 등이 제대로 이루어지지 않아 수요자 니즈의 다양성을 적기에 충족하지 못한 결과 초래

3. 퇴직연금시장 환경변화 및 제반 영향

- 퇴직보험(신탁)제도의 유예조치 만료, 근로자퇴직급여보장법의 전면 개정, 예금자보호법 적용, 국제회계기준 도입, 자산운용규제 완화 등과 같은 환경변화는 퇴직연금수요자의 니즈에 지대한 영향을 미칠 것으로 예상됨.
 - 퇴직보험(신탁)제도 유예조치가 만료되어 2010년에는 퇴직연금제도 전환이 마무리 될 것으로 예상되는 가운데 DB형 중심으로 전환이 이루어질 가능성이 높음.
 - 근로자퇴직급여보장법(이하 근퇴법) 개정으로 신설사업장 퇴직연금 자동설정, 개인형 퇴직연금 특례제도 확대, 연합형·종합형제도 도입 등이 이루어질 경우 퇴직연금제도로의 전환을 적극 유인하는 긍정적인 효과를 줄 것으로 예상됨.
 - 예금자보호법 개정에 따른 DC형 퇴직연금과 개인퇴직계좌(IRA)의 원리금보장형 상품이 예금자보험의 대상이 됨에 따라 DC형 시장 확대에 긍정적인 영향일 미칠 것으로 보임.
- 장기적으로는 단기운용성과중심에서 운용기관의 운용능력 및 서비스 질 중심으로 경쟁력 요인이 변화할 것으로 예상됨.
 - 운용능력, 서비스의 질, 재무건전성, 안전성 등을 고려한 운영전략을 보험회사의 경쟁력 제고차원에서 체계적으로 모색할 필요성이 존재함.

<표 요약> 퇴직연금시장의 향후 경쟁 구도

구분	경쟁 1단계	경쟁 2단계	경쟁 3단계
형태	보험사와 은행간 경쟁	보험사간, 은행간 경쟁	상품·서비스질 경쟁
특징	퇴직연금시장 선점경쟁 (수탁기관간의 경쟁)	수탁기관 내 차별화경쟁 (동류기관간의 경쟁)	고객의 신뢰확보경쟁 (개별고객에 대한 경쟁)
경쟁 요인	정량적 요인 + 거래관계 (자산운용, 수수료)		정량적 요인 + 정성적 요인 (자산운용, 수수료 + 운용체제 질, 서비스, 마케팅)
시기	연금제도 도입단계 (2005 ~ 2009)		연금제도 성숙단계 (2010 ~)

4. 마일의 퇴직연금 운영사례 및 특징

- 미국 및 일본은 우리나라와 달리 DC형 시장의 확대와 퇴직연금사업자에 대한 정성적 평가 및 질적 서비스에 대한 수요가 확대되고 있는 것이 특징임.
- 미국과 일본의 경우 DB형 위주에서 평균수명의 증가 등으로 인해 연금지급에 대한 부담이 커짐에 따라 DC형 제도가 활성화되는 추세를 보임.
- 세제지원 확대를 통하여 가입 대상을 자영업자, 교직원, 공무원, 부양가족 등으로 확대하는 개인퇴직계좌(IRA)가 퇴직연금시장에서 적극적으로 활용되고 있음.
- 또한 대기업의 투자실패와 글로벌 금융위기 경험을 통해 퇴직연금제도가 단기 수익률보다 안정자산에 운용상품이 투자되기를 보다 선호하고, 투자교육 등 자산관리서비스를 요구하는 현상이 두드러지고 있음.
- 선진 보험사들은 경쟁상황을 면밀히 평가하고 DB형 또는 DC형시장에서 타 금융회사와의 비교 경쟁우위 등을 분석, 자사가 보유한 경영자원을 적절히 재분배하여 차별화된 운영전략 추진함.
- 특히 중소기업을 중심으로 일괄서비스를 제공하거나 중소기업형 401(k)에 특화하는 전략을 전개하는 등 중소기업 개척에 중점을 두어 차별화된 마케팅을 적극적으로 전개하고 있음.

- 선진 보험회사의 퇴직연금사업 운영사례는 시장경쟁력 확보를 모색하고 있는 국내 보험회사에 다음과 같은 시사점을 주고 있음.
 - 퇴직연금과 관련된 업무는 그 범위가 넓을 뿐만 아니라 초기비용이 상당히 소요되므로 보험회사는 연금사업 수행 시 시장특성과 제도유형에 따른 비용 효율적인 측면을 고려하여 자사 역량에 맞는 선별적인 운영전략이 필요함.
 - 일본의 니혼(日本)생명 및 미츠이스미토모(住友)해상 등의 사례와 같이 연합형 또는 종합형제도 운영시 그룹내 관계금융회사의 경영자원을 활용하여 그룹화 전략으로 추진하거나 타 금융회사와 업무 제휴에 의한 컨소시엄 방식으로 시장점유율을 확보하는 것이 필요함.
 - 미국의 경우 안전자산 위주의 다양한 상품개발과 종업원복지상품의 개발, 일본은 대부분의 손해보험회사(연금사업자)가 DC형제도의 운용상품으로 적립형 상해보험을 부대할 수 있는 상품을 개발하는 등 다양한 제도 및 상품개발이 요구됨.
 - MetLife는 가입자의 계좌정보 편의성과 다양한 정보를 제공을 통한 가입자 접점확대를 위하여 퇴직연금 온라인 전용서비스 및 전용 콜센터 서비스를 확대하여 이미지 개선에 효과적으로 대응하고 있음.

5. 퇴직연금 수요자 니즈 및 경쟁력 인식실태

- 설문대상 및 내용
 - 퇴직연금 수요자를 퇴직연금 미가입자, 퇴직연금 미가입기업, 퇴직연금가입자, 퇴직연금 가입기업 등 4가지 유형으로 분류하여 퇴직연금 니즈 및 인식 실태, 경쟁력인식 정도 등과 관련된 설문 실시

<표 요약> 설문대상 및 방법

구 분		세 부 내 용	특 징
퇴직연금 수 요 자		퇴직연금 미가입자, 가입자	근로자(개인)
		퇴직연금 미가입 기업, 가입기업	사용자(기업)
설문 대상	미가입자	성인남녀 총 210명	보험사 협조
	가입자	성인남녀 총 55명	
	미가입 기업	4인 이상 사업장 55개	
	가입기업	퇴직보험해지 퇴직연금 전환 기업 314개	보험연구원 · KRC 공동조사
설문조사 형태		- 구조화된 설문지(척도방식 및 혼합형 병행)	
설문조사 방법		- 면대면 또는 FAX 병행	
설문조사 기간		- 가입기업(2009. 9. 7 ~ 9. 24) · 미가입자 · 가입자 · 미가입 기업(11.9일 완료)	

□ 설문방법 및 절차

- 제1단계로 빈도분석 등과 같은 기술적 분석을 실시하고, 제2단계로 교차분석 및 로짓분석 등과 같은 통계적 분석을 실시.

<표 요약> 분석방법 및 분석절차

	기술적 분석	통계적 분석	
		분석 I	분석 II
근로자	실시(빈도분석 등)	교차분석 및 차이검증	로짓분석
기업	실시(빈도분석 등)		

□ 분석결과 및 시사점

- 보험회사에 대한 선호도가 퇴직연금 가입기업(11.6%)에서 가장 미흡한 것으로 나타나 퇴직연금시장에서 보험회사의 위상 제고를 위해 미가입자 및 미가입 기업을 대상으로 한 보다 체계적인 운영전략 수립필요
- 보험회사는 향후 퇴직연금 운영전략을 수립할 때 퇴직연금 미가입자와 미가입 기업의 금융회사 선호요인에 근본적인 차이가 존재하는 점을 충분히 고려

하는 것이 바람직

- 미가입자는 보험사의 장기운용능력(29.41%), 전문성(17.65%), 재무건전성(11.77%) 등을 고려하고 미가입기업은 보험사의 전문성(31.25%), 장기운용능력(28.13%), 제도설계능력(15.63%) 등을 고려할 필요.
- 향후 안정적인 수익률이 확보되며 원리금보장이 가능한 혼합형 형태의 상품 개발과 도입이 적극적으로 이루어질 필요가 있는 것으로 나타남.
- 미가입자의 약 81.9%가 혼합형 형태상품을 선호하고 있을 뿐만 아니라 미가입 기업의 약 52.63%가 퇴직연금상품선택시 안정적인 수익률 및 원리금 보장 가능성을 보다 중시
- 퇴직연금수요자는 퇴직연금사업자 선정 시 장기운용능력을 많이 고려하는 것으로 나타나 보험회사의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상
- 이에 반해 전문성, 교육 및 컨설팅 능력 등에 대한 우선순위가 상대적으로 낮게 나타나 보험회사의 선정 요인에 장애요인으로 작용할 가능성 존재
- 퇴직연금 미가입자들은 장기운용능력(20.97%)> 운용성과(15.99%)> 재무건전성(14.98%)>교육 및 컨설팅서비스(10.15%) 순으로 많이 고려하고 있는 것으로 나타남.
- 보험회사를 퇴직연금사업자로 선정한 근로자의 만족비율(46.67%)이 불만족비율(6.67%)보다 현저하게 높아 기존 가입자들에 대해 철저한 사후관리서비스 제공 등의 노력이 요구됨.
- 퇴직연금가입자의 보험사 선정이유(1+2순위)가 '장기운용능력이 뛰어나서(28.57%)', '재무건전성이 강해(23.81%)', '전문성(13.10)' 때문으로 나타남.
- 향후 퇴직연금시장의 환경변화에 따른 경쟁력 요인 변화에 대비하여 장기적으로 퇴직연금사업자의 전문성, 서비스능력 등 연금사업자의 핵심 경쟁력에 대해 타 금융회사와의 차별성을 확고히 할 필요가 있음.
- 기업 및 근로자의 인식부족 등으로 보험사에 대한 퇴직연금 가입실적이 상대적으로 낮게 나타나 수요자를 재인식시키기 위한 노력 등 대책마련이 요구됨.
- 퇴직연금 수요자별로 금융회사에 대한 인식 및 평가수준이 상이하므로 근로자 및 기업의 속성을 종합적으로 고려한 운용상품, 운용서비스, 운용조직적,

운용능력, 운용인프라(편리성·신속성) 측면 등에서의 운영전략이 모색될 필요성이 있음.

- 특히 경쟁력 평가항목에 대한 퇴직연금수요자의 경쟁력평가에 기초하여 체계적인 운영전략 수립이 이루어지는 것이 바람직함.
- 전반적으로 보험회사에 대한 경쟁력 인식수준이 낮은 것으로 분석됨에 따라 낮게 평가되고 있는 경쟁력 항목과 그 원인을 보다 철저히 분석하여 취약한 경쟁력 부문에 대한 개선방안 마련이 긴요함.
- 미가입자는 보험사가 다른 금융회사보다 전문성(3.35점), 교육 및 컨설팅서비스(3.50) 등 2개 경쟁력 평가항목에서, 가입기업은 전문성(3.75점), 교육 및 컨설팅서비스(3.72점), 다양한 운용상품(3.66점) 등 3가지 경쟁력 평가항목에서 경쟁력이 우수하다고 평가

6. 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략

□ 전략의 기본방향

- 환경변화는 퇴직연금시장에서 다양한 경쟁요인에 영향을 주므로 장기적인 규제 및 환경변화가 미치는 제반 영향을 사전적으로 고려한 보험회사의 운영전략 수립이 요구됨.
- 또한 우리나라 보다 빨리 퇴직연금제도를 도입한 경험이 있는 미국 및 일본 등의 운영사례를 적극 벤치마킹하여 우리나라 실정과 여건에 부합한 운영전략 수립이 이루어질 필요성이 있음.
- 특히 모든 수요자에 대한 퇴직연금에 대한 니즈 및 인식실태를 분석하고 은행, 증권사 등 다른 금융회사와의 경쟁력 인식 수준차이를 종합적으로 고려하여 운영전략을 수립하는 것이 바람직함.
- 보험회사는 자사의 핵심역량을 강화하기 위해 운용인프라를 정비하여 서비스 등과 같은 운영체계의 질을 향상시키기 위한 노력과 더불어 목표시장의 성격에 부합한 선택과 집중이 이루어져야 할 것임.

□ 전략수립을 위한 SWOT 분석

- 보험회사의 운영전략 수립을 위해 시장의 환경변화와 퇴직연금 수요자를 대상으로 한 설문조사 분석결과를 토대로 보험회사측면에서 SWOT 분석 필요
- 환경변화요인에 기초한 SWOT 분석결과 : 강점은 종전의 퇴직보험제도 운영노하우 등이며, 약점은 자산운용기관으로서의 이미지 취약 등인 것으로 분석됨.
 - 이에 반해 기회요인은 퇴직연금모집업무 위탁근거신설 등이며 위협요인은 기존고객의 은행으로 이탈가능성 등인 것으로 나타남.
- 수요자인식결과에 기초한 SWOT 분석결과: 강점은 수요자가 보험사의 전문성, 교육 및 컨설팅 서비스에 대한 경쟁력을 높게 평가하고 있다는 점 등이며, 약점은 비정성적 경쟁력 항목에 기초한 사업자 선호경향이 현저하다는 점 등임.
 - 이에 반해 기회요인은 퇴직연금가입기업의 DB형 상품선호경향이 뚜렷하다는 점 등이며, 위협요인은 퇴직연금가입기업의 보험사 이탈가능성이 증대하고 있다는 점 등임.

□ SWOT 분석에 의한 세부전략

- 시장 전략
 - 고객유지 및 유치전략 병행, 영업력 활용에 의한 시장지배력 강화, 장기운용기관의 이미지 강화, 퇴직연금운용의 핵심 경쟁력 극대화, 가입기업 등에 대한 보유관리 철저
- 전사전략
 - 신규시장의 성장기반 강화, DB형 시장의 운용능력 차별화, 퇴직연금마케팅 차별화, 운용상품의 경쟁력강화
- 조직전략
 - 노후소득보장중심의 정형화된 조직체계, 그룹화 및 업무제휴전략 추진, 연금자산 전문인력의 양성과 확충, 퇴직연금수요자 대상 교육 강화
- 규제전략
 - DC형 예금보험요율제 적용에 대응, 불건전 영업행위 방지 대책 지속적 추진, 사업자 선정기준마련에 사전적 대응, 퇴직연금제도로의 전환 극대화 추진