Ⅴ. 보험회사의 퇴직연금 리스크관리 방안

1. 기본방향

전술한 바와 같이 국내 보험회사의 90.9%인 20개 보험회사가 퇴직연금시장에 진출할 계획을 가지고 있으며, 이중 85%인 17개 보험회사가 확정기여형(DC형) 퇴직연금시장에 진출할 계획이 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 퇴직연금제도가 도입되는 경우 퇴직연금시장의 선점 차원에서 경쟁이 심화될 것으로 예상되고 있다. 이와 같은 퇴직연금시장에서의 경쟁심화는 자연히 퇴직연금제도 운용상의 제반리스크증대로 나타날 수 있기 때문에 종전의 퇴직보험 운용과 차별화된 리스크관리가 요구된다.

실제 분석대상 보험회사의 약 70%인 14개 보험회사가 종전의 퇴직보험 운용시에 비해 상대적으로 퇴직연금제도 운용시 리스크가 크다고 인식하고 있다는 점에서도 보험회사의 퇴직연금 리스크관리 필요성이 대두되고 있다. 또한 수탁기관인 보험회사 리스크중에서 운용상품설정리스크, 수탁자재설정리스크, 연금운용리스크, 언더라이팅리스크 순으로 리스크관리가 보다 체계적으로 이루어져야 한다고 보험회사는 보고 있어, 향후 보험회사의 리스크관리는 운용상품설정리스크나 수탁자재설정리스크 등에 초점이 맞출 필요성이 있는 것으로 나타나고 있다.

그럼에도 불구하고 보험회사를 대상으로 설문조사한 결과 단지 45%에 해당하는 보험회사만이 퇴직연금 리스크에 대해 대비하고 있을 뿐, 대부분의 보험회사는 퇴직연금 리스크에 대비하고 있지 않은 것으로 나타나 향후 보다 철저한 보험회사의 리스크관리가 요구되고 있는 실정이다. 특히 퇴직연금리스크를 보험회사 리스크유형 별로 세분화하여 살펴보는 경우, 보험회사 리스크에 대한 대응 및 관리체제는 매우 미흡한 것으로 분석되고 있다는 점에서 이제는 퇴직연금시장 진출의 전제조건

으로서 정형화된 리스크관리체제 구축을 신중히 검토할 때라 생각된다. 이와 같은 관점에서 볼 때 보험회사의 퇴직연금 리스크관리는 대체로 다음과 같은 방향으로 이루어질 필요성이 있다.

① 전반적으로 대형 보험회사에 비해 중소형 보험회사의 리스크관리 수준이, 생명보험사에 비해 손해보험사의 리스크관리 수준이 상대적으로 미흡한 것으로 나타나, 향후 중소형보험회사 및 손해보험사의 리스크관리수준이 보다 제고되는 방향으로 정형화된 리스크관리체제의 구축이 이루어져야 할 것이다.

② 확정급여형 및 확정기여형 퇴직연금제도 공히 기본적으로 운용상품설정리스크, 언더라이팅리스크, 연금운용리스크에 중점을 두면서 확정급여형 퇴직연금제도 중심으로 진출하는 보험회사는 수탁자재설정리스크관리에, 확정기여형 퇴직연금제도중심으로 진출하는 보험회사는 소송리스크관리에 특히 초점을 맞추어져야 할 것이다.

③ 운용상품설정리스크의 관리수준을 보다 제고시키기 위해서는 확정금리형 대체상품 개발 및 타금융권과의 전략적 상품 제휴, 근로자 라이프사이클에 부합한 연금상품 지급 등을 전향적으로 검토하고 추진되어야 할 것이다. 또한 언더라이팅리스크 관리에서는 진출기업 대상별 별도의 언더라이팅관리시스템을 설정하거나 경쟁력이 없는 사무관리업무부문은 과감히 재위탁 등하는 등의 방식으로 언더라이팅리스크 관리수준을 제고시켜 나아가야 할 것이다. 그리고 수탁자재설정리스크부문에서는 단기적으로는 정량적 평가수준을 제고시킴으로써 수탁자재설정리스크를 헤지하는 것이 바람직하나, 장기적으로는 정성적 평가수준의 향상을 통해 수탁자재설정리스크가 관리되어야 할 것이다.

이와 더불어 별도의 컴플라이언스체제의 구축, 제3자적 감시기능의 강화, 수탁자책임의무에 대한 교육강화 등을 통해 소송리스크를, 스코어링시스템 등에 의한 연금 역선택 방지, 연금상품 개발전문성 강화를 위한 선진전문기관과의 제휴추진 등을 통해 연금운용리스크를 철저하게 관리하고 통제할 필요가 있다.

2. 세부 추진방향

가. 운용상품설정리스크 관리방안

1) 운용리스크 등을 감안한 상품포트폴리오 운용

최근까지 운용수익률의 하락과 높은 부담금리 등으로 보험회사의 지급여력비율이 개선되지 못하고 있는 실정이다. 특히 신용리스크 등과 같은 자산운용리스크의 비중이 지급여력비율의 총량에서 차지하는 비중이 점점 증대하고 있는 상황 하에서 수탁기관인 보험회사는 퇴직연금 운용상품설정리스크에 보다 관심을 가져야 할 것으로 보인다. 즉, 퇴직연금제도가 도입되는 경우 기본적으로는 타 금융기관과의 상품경쟁력 차원에서 GIC상품 등과 같은 원금보장형 보험상품개발에 초점을 맞추어야 하지만, 장기적인 관점에서는 원금보장형 보험상품의 예정이율리스크 및 보험회사의 지급여력비율 등을 고려하여 상품포트폴리오의 재구축이 매우 중요하다고 본다.

<표 Ⅴ-1> 보험회사의 상품포트폴리오 구축방안

구 분	전제조건	상품포트폴리오
대응책	높은 자산운용리스크 비중 저금리에 의한 운용수익률하락 지급여력비율이 높은 보험회사	GIC 상품중심 상품포트폴리오설정
	낮은 자산운용리스크 비중 고금리의 진전 및 운용수익률증대 지급여력비율이 낮은 보험회사	특별계정중심 상품포트폴리오설정

일본의 경우도 퇴직연금 운용상품에 제공하는 상품을 일반계정상품(보험회사가 운용리스크를 부담하고 파탄되지 않는 한 예정이율을 최저보증하는 상품)처럼 보험회사가 모든 리스크를 부담하는 계약을 줄이면서 계약자자신이 리스크를 부담하는 특별계정상품의 비중을 증대시키는

방향으로 상품포트폴리오를 운용하고 있다는 점에서 우리에게 시사하는 바가 크다.

이와 같은 관점에서 볼 때 향후 보험회사는 <표Ⅴ-1>에서 보는 바와 같이 ① 금융시장의 환경 ② 보험회사의 지급여력비율정도 감안 ③ 자산운용리스크의 비중 등을 감안하여 각 보험회사의 특성에 부합한 퇴직연금 운용상품을 개발·제공함으로써 퇴직연금제도의 운용상품설정리스크를 관리한다는 차원에서 상품포트폴리오를 구축 및 운용하여야 할 것이다.

2) 안정가치펀드형 대체상품개발 등

생명보험사는 전통적인 DB형 퇴직연금제도가 주류를 이루던 1980년대까지 은행과 함께 기업연금시장내에서 지배적인 역할을 수행하여 왔다. 이는 1970년대~80년대까지 이어진 고금리시기에 확정금리를 보장하는 GIC(Guaranteed Interest Contract)판매가 큰 성과를 거두었기 때문이다. 1980년대까지는 기업연금자산의 포트폴리오중 채권비중이 가장 높았으며, 실제로 전체 기업연금자산의 약 70%정도는 생명보험사 및 은행의 확정금리형 상품에 투자되고 있었다. 그러나 1980년대 후반부터 시작된 저금리기조와 생명보험사 파산증가에 따른 생보사의 신용하락 등으로 확정금리형 상품에 대한 소비자의 인식이 변화하기 시작하였다. 특히 1991년 Executive Life의 파산은 생보업계 전체의 신용에 결정적인 악영향을 미치고 있다. 1980년대 중반 이후 생보사 파산에는 자산운용 실패와 함께 고금리 GIC의 과도한 판매도 주요한 원인으로 작용하고 있다.

이와 같은 점을 감안하여 국내 보험회사의 경우 연금제도 도입초기에는 GIC상품 등과 같은 안전형 확정금리형 상품에 보다 초점을 맞추되, 장기적으로는 보험회사의 운용상품설정리스크가 거의 존재하지 않는 금리연동형 상품(예: 변액보험상품 등) 개발에 중점을 두는 것이 바

람직하다. 또한 전통적인 GIC상품의 단점을 보완한 합성 GIC 등 다양한 형태의 안정가치펀드(stable value funds)를 개발하여 제공할 필요성이 있다.

그럼에도 불구하고 퇴직연금제도 운영시 제공되는 보험상품 개발문제는 국내 금융시장의 여건 및 변화(신탁제도의 발전상황 등), 그리고 종업원의 위험성향, 보험회사의 재무건전성 정도 등을 종합적으로 고려하여 판단되어야할 문제라 할 수 있다.

3) 시장금리 예측능력의 제고와 연금기초율 설정

일본 후생연금기금은 1966년이후 지난 30여년 동안 예정이율 5.5%의 확정형으로 운용됨으로써 연금재정의 악화를 초래하였던 것은 시장금리예측에 따른 계산기초율 설정이 얼마나 중요한 가를 보여주는 좋은 예라 할 수 있다. 즉 시장금리의 예측능력 향상과 이에 기초한 적정예정이율의 설정이 비단 확정급여형 퇴직연금제도에서 뿐만아니라 확정기여형 퇴직연금제도에서도 절실히 요구된다. 즉

① 확정급여형 퇴직연금제도에서는 종업원이 선택한 연금유형 등을 고려하여 재정방식에 의한 평균비용(Nomal Cost), 즉 연금보험료가 산출되기 때문에, 연금상품 개발시 시장금리에 기초한 연금상품의 예정이율설정은 매우 중요하다고 본다. 즉 확정급여형 퇴직연금제도의 설계시 보험회사는 어느 예정이율 수준에서 연금상품을 종업원에게 제공하느냐하는 문제는 향후 보험회사에게 주요 현안문제로 대두하게 될 것으로 예상된다. 그 이유는 높은 예정이율을 기초로 연금상품설계가 이루어지는 경우 연금재정방식에 의한 평균비용(갹출보험료)은 낮게 되므로 단기적으로 사용자에게는 비용부담이 적어 유리하게 나타나지만 시장금리하락시 보험회사에게는 고예정이율 연금상품으로 인해 경영압박요인으로 작용할 수도 있기 때문이다.

② 확정기여형 퇴직연금제도에서는 종업원이 직접 운용상품을 설정하

도록 되어 있기 때문에 보험회사의 고예정이율 상품은 확정기여형 퇴직연금시장 진출에 기여할 수는 있으나 보험회사에게는 시장금리 인하시 경영부담으로 작용할 수 있다는 점에서, 시장금리변동을 감안한 예정이율 설정이 이루어질 필요성이 있다.

따라서 보험회사는 향후 퇴직연금제도의 운용설정리스크를 관리한다는 차원에서 ① 미래의 시장금리를 예측할 수 있는 능력을 제고하기 위한 체계를 정비해 나아가야 할 것이며, ② 자사의 자산운용수익률 추이 등을 고려하여 예정이율의 적정성을 분석하고, 이를 통해 퇴직연금제도에 제시할 보험상품을 개발하는 것이 운용상품설정리스크의 관리 측면에서 바람직하다고 본다. 즉 시장금리의 트랜드를 감안한 예정이율을 설정하여 보험상품을 개발하는 것이 그 어느 때보다도 요구된다.

4) 근로자 특성을 고려한 연금상품의 다양성 제고

근로자의 속성에 따라 연금상품 선택기준이 상이하기 때문에, 라이프사이크 별로 근로자의 속성을 세분화하여 이 속성에 부응한 연금상품이 개발되도록 노력하여야 할 것이다. 연금상품설정리스크는 어느 특정 연금상품에 편중하여 개발될 때 발생할 수 있기 때문에 근로자의 속성에 따라 다양화된 상품개발이 이루어지는 경우, 즉 근로자 속성별 연금상품포트폴리오가 수립되는 경우 보험회사의 연금상품설정리스크는 감소될 것으로 예상된다.

나. 언더라이팅 리스크관리방안

1) 특화된 서비스의 창출

퇴직연금제도를 둘러싼 금융기관간의 경쟁은 매우 치열해질 것으로 예상된다. 그중에서도 타금융기관과 차별화된 서비스의 개발은 미국 등

선진국의 사례에서 보듯이 보험회사의 안정적인 이익기반 확보, 틈새 퇴직연금시장의 개척에 따른 신규시장 창출 등으로 퇴직연금시장에서의 마케팅 경쟁력을 제고할 것으로 보인다. 특히 중소기업을 대상으로 한 서비스 개발(정형화된 규약의 작성 등) 등은 언더라이팅비용의 효율화로 이어져 가격면에서 보험회사가 우위를 점할 수 있다는 점에서 보험회사는 다양한 부가서비스를 지속적으로 개발하는 노력이 절실히 요구된다.

<표 Ⅴ-2> 보험회사의 중점 신규서비스창출분야(예)

구 분	확정급여형 퇴직연금	확정기여형 퇴직연금
중 점 신규서비스	- 연금제도 설계중심의 서비스개발 · 연금재정 적정성 검증(책임준비금 확인·검증) 중심의 서비스 개발 - 연금부채 중심의 리스크 관리체계 구축관련 서비스 개발	- 자산관리업무 중심보다 사무관리업무 중심의 서비스 개발 · 투자설명, 연금규약의 작성 등 - 연금운용의 성과측정에 관련된 서비스 개발
	대기업 중심	중소기업 중심

예를 들어 ① 제도설계컨설팅 ② 운용방법컨설팅 ③ 설립지원컨설팅 ④ 기록관리서비스 ⑤ 운용지도관리서비스 ⑥ 자산관리서비스 ⑦ 운용상품제공서비스 ⑧ 자산잔고 등 리포트서비스 ⑨ 퇴직처리서비스 ⑩ 연차보고 작성서비스 등과 같은 제반 퇴직연금제도 운용관련 서비스 중에서 각 보험회사별 특성에 맞은 서비스를 발굴·개발할 필요성이 있으며, 또한 이와같이 발굴된 서비스에서도 어느 부문을 보다 특화시킬 것인가를 사전에 체계적으로 검토하는 것이 바람직하다고 본다. <표Ⅴ-2>에서 보는 바와 같이 확정급여형 퇴직연금제도에서는 ① 연금제도의 설계중심의 서비스개발 ② 연금부채중심의 리스크관리체계 구축관련 서비스 개발 등에 초점이 맞추어지고, 확정기여형 퇴직연금제도에서는 ① 자산

관리업무 중심보다 사무관리업무 중심의 서비스개발 ② 연금운용의 성과 특정에 관련된 서비스 개발 등에 보다 초점을 맞출 필요성이 있다.

결국 언더라이팅 리스크를 관리하기 위해서는 보험회사만이 지니는 차별화된 서비스 노하우 및 개발이 체계적으로 이루어지고 이를 통해 보험회사가 퇴직연금제도를 적극 수탁한다고 하는, 즉 퇴직연금제도를 보험회사에게 유리하게 적극 인수한다고 하는 방안의 마련이 필요하다고 본다. 퇴직연금제도를 어떻게 적정하게 인수하느냐 하는 문제는 어떻게 적정한 수수료체제로 서비스를 제공할 것이냐 하는 문제와 직간접적으로 관련되어 있다. 따라서 자사의 경쟁력이 없는 부문을 과도하게 인수하는 것은 퇴직연금제도 언더라이팅 관점에서 볼 때 언더라이팅리스크의 급격한 증대를 가져올 수 있다는 점을 보험회사는 신중히 인식할 필요성이 있다고 본다.

2) 안정적인 손익구조체계의 구축

가) 적정 가입자로 안정적인 이익기반화

일본의 경우 가입자 기준으로 BEP수준이 20~30만명 정도임을 고려할 때, 중소기업 위주의 전략을 추진하고 있는 생명보험사들은 수익성 압박에 직면할 가능성이 있는 것으로 보고 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 우리나라도 퇴직연금제도 도입초기에 시장선점 및 규모의 경제달성을 위한 수탁경쟁은 금융기관의 수익성을 더욱 압박하는 요인으로 작용할 것으로 예상된다. 즉 퇴직연금제도는 초장기적 계약이라는 점에서 도입초기에 고객기반 확보를 위한 시장선점경쟁이 가열될 가능성이 크며, 또한 수익성을 확보하기 위해서는 일정수준 이상의 고객기반을 확보해야 한다는 점도 시장쟁탈전을 가속화시키는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 보험회사는 안정적인 이익기반을 확보하기 위해 최소한의 가입자를 확보하기 위한 대책마련이 필요한데, 단기적으로는 보

험회사는 장기적으로 경영성과가 양호한 대기업을 중심으로 수탁업무를 취급하여 가는 것이 언더라이팅리스크 관리차원에서 바람직하다고 본다. 다만 대기업 중심으로 한 퇴직연금시장의 진출이 한계가 존재하는 경우, 점차로 중소기업에의 진출에도 관심을 가져야 할 것으로 보인다. 왜냐하면 노동시장의 유연화 등으로 퇴직연금시장이 대기업 중심에서 중소기업 중심으로 전환될 가능성이 존재하기 때문이다.

나) 장래수익을 감안한 투자비용의 결정 : 비용수익 예측체계 구축

수탁기관인 보험회사는 퇴직연금시장 진출시 사전에 진출할 분야의 비용을 예측하고 이 비용구조를 고려하여 시현될 장래의 수익을 예측함으로써 진출여부를 결정하여야 할 것이다.

<표 Ⅴ-3> 대형보험회사와 중소형 보험회사의 대책

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 수익관리시스템 구축 - 안정적인 수익성 확보	- 특정분야의 BEP수준 산출 - 타금융기관과의 경쟁력 비교 - 비용관리중심의 사업성 검증
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	

이를 위해서는 장래의 퇴직연금시장 환경 및 타금융기관과의 수탁경쟁상황 등을 고려하여 비용과 수익을 추정할 수 있는 비용수익 측정시

스템이 구축되어야 할 것이다. 즉 시나리오별에 따른 비용수익 예측력 향상이 언더라이팅리스크를 최소화하는데에 가장 중요하다고 할 수 있다(<표Ⅴ-3> 참조).

첫째, 현재의 비용이 장래의 수익보다 큰 경우, 즉 현재의 비용(지출의 현가) > 장래의 수익(수입의 현가)인 경우에는 과감하게 진출을 포기하는 의사결정이 필요하다.

둘째, 현재의 비용이 장래의 수익보다 작은 경우, 즉 현재의 비용(지출의 현가) < 장래의 수익(수입의 현가)인 경우에는 안정적인 수익확보차원에서 적극적으로 진출하는 것이 바람직하다.

셋째, 현재의 비용이 장래의 수익과 같은 경우, 즉 현재의 비용(지출의 현가) = 장래의 수익(수입의 현가)인 경우 중소형 보험회사는 가급적 진출을 포기하는 것이, 대형보험회사는 진출을 적극적으로 고려하는 것이 바람직하다. 그 이유는 장래의 수입이 불확실성한 상황하에서 규모의 이익이 작용하는 대형보험회사는 리스크의 버퍼기능이 중소형 보험회사에 비해 상대적으로 강하다고 할 수 있기 때문이다.

결국 무리한 가격경쟁을 지향하고 적정한 수익성 확보를 위한 코스트관리 및 가격체제 구축이 필요하다. 퇴직연금제도는 비록 사회보장체제 강화의 일환으로 도입되기는 하지만 금융기관에서는 중요한 사업기반이라는 점을 고려해야 하기 때문에 확정기여형(DC형) 사업의 BEP분석과 원가계산을 전제로 한 코스트관리 및 가격체제를 구축하여 수익성을 확보하는 것이 절실히 요구된다.

다) 고인프라비용분야에 대한 진출계획 강구

확정급여형 퇴직연금제도는 연금수리적 계산기초 하에서 운용이 이루어지기 때문에 계산기초율의 변동을 고려한 연금보험료의 갹출 및 책임준비금의 산정 등이 연금 부채구조 측면에서 연금제도의 설계시스템 구축이 요구될 뿐만 아니라, 특히 연금지급(연금부채)을 고려한 연금자산

의 운용이 필수적으로 요구된다는 점에서 ALM시스템 등과 같은 연금자산운용시스템 구축비용이 많이 소요되기 마련이다. 반면에 확정기여형 퇴직연금제도 하에서는 확정급여형 퇴직연금제도와 달리 기업 및 종업원이 갹출한 보험료의 운용성과를 각 종업원별로 상시적으로 체크·검증할 수 있도록 하기 위한 기록관리비용이 많이 소요되고 있다.

따라서 보험회사가 확정급여형 퇴직연금제도 또는 확정기여형 퇴직연금제도를 취급하는 경우에는 이와 같은 고인프라비용에 대한 리스크분산을 도모할 것인가 등에 대해서 체계적으로 검토할 필요성이 있다. 즉 대형보험회사는 대형보험회사 대로, 중소형보험회사는 중소형보험회사 대로 고인프라비용(고정비용)에 대한 리스크 분산책 마련이 절실히 요구되고 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 국내 보험회사는 대체로 다음과 같은 방향으로 고인프라비용문제를 검토하는 것이 바람직하다.

<표 Ⅴ-4> 고인프라비용분야에 대한 보험회사 대책

구 분	대형보험회사		중소형 보험회사
	건전성충분	건전성 불충분	
단 기	신중한 수탁 (경제성)	위탁	위탁
중장기	수탁	공동개발	위탁 또는 공동개발 (위탁에 중점)

첫째, 지급여력비율이 높은 건전한 대형 보험회사의 경우, 단기적으로 규모경제이론 측면에서 자체적으로 연금 ALM시스템 구축비용 및 기록관리비용 등을 감수하는 방안이 바람직하다고 보여지지만, 이 경우에도 비용의 경제성을 충분히 고려하여 신중히 결정하여야 할 것이다. 다만 장기적으로는 타금융기관과의 경쟁력 제고 측면에서 수탁에 초점을 맞추는 것이 필요하다.

둘째, 지급여력비율이 낮은 대형 보험회사의 경우 단기적으로는 위탁이 바람직하지만, 장기적으로는 여러 보험회사와 컨소시엄을 구성하여

공동 개발하는 방안이 보다 요구된다.

셋째, 지급여력비율이 낮은 중소형보험회사 및 지급여력비율이 높다 하더라도 비용부담능력이 존재하는 중소형 보험회사의 경우, 연금제도 도입초기에는 과감히 재위탁하는 것이 바람직하다. 또한 장기적으로도 보험회사와의 공동개발 보다는 위탁에 보다 초점을 맞추는 것이 중소형 보험회사의 여건상 더 현실적이다.

라) 목표시장 선정으로 초기진출비용 최소화

미국에서는 1990년대 이후 생보사의 M/S가 지속적으로 하락하고 있는 가운데 소매영업을 강화하고 있는 은행이 확정기여형 연금시장 공략을 강화하면서 생명보험사의 퇴직연금시장에서의 입지는 더욱 약화되고 있다. 예를 들어 State Street은 소매영업 강화차원에서 DC형 사업의 대폭강화를 위해 2000년 4월 씨티그룹과 합작으로 연금관리 전문회사 CitiStreet을 설립한 반면, MetLife 생명보험사 등과 같은 생명보험사들은 대기업시장을 포기하고 중소기업시장 공략으로 전략을 수정하고 있다. 이와 같은 선진 생명보험사의 전략변화는 퇴직연금시장 진출을 앞두고 있는 국내 보험회사에게 시사하는 바 크다.

이는 은행 등 타금융기관과의 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 무엇보다도 퇴직연금시장을 둘러싼 환경을 예의주시하면서 사전에 철저한 퇴직연금시장의 분석이 체계적으로 이루어질 필요성이 있음을 의미한다.

이를 위해서는 마케팅 능력을 질적으로 향상시킬 수 있는 프로그램 개발이 필수적이라 할 수 있다. 즉 업종별, 노조유무별, 종업원의 성별 및 연령별 등으로 시장을 세분화하여 각 세분시장의 특성을 분석한 후 보험회사의 역량에 적합한 시장을 집중공략할 수 있도록 목표시장을 명확히 설정하는 것이 바람직하다. 그 이유는 사전에 충분한 기업정보력을 갖추고 있지 않은 상태에서 퇴직연금시장의 진출이 이루어지는 경우

에는 많은 시장탐색비용, 즉 초기시장 진출비용이 소요되기 때문이다.

특히 확정기여형(DC형) 퇴직연금은 다양한 계층의 종업원들을 대상으로 사업을 전개하여야 하므로 알기 쉽고 간략하게 상품을 설명할 수 있는 툴의 개발이 필요하며, 또한 DC형 사업은 사용자와 종업원 모두에게 호소력있는 접근이 필요하므로 영업인력에 대한 철저한 트레이닝, 프리젠테이션 전문가 양성 등 판매채널의 능력을 향상시킬 수 있는 프로그램을 강화할 필요성이 있다.

3) 언더라이팅 리스크관리 시스템화

언더라이팅 리스크관리의 최종단계는 리스크관리시스템 현에 의해 보험회사의 언더라이팅 리스크실태를 체계적으로 인식·측정·검증하는 것이라 할 수 있다. 언더라이팅 리스크관리시스템의 구현은 대략 다음과 같은 방향으로 이루어지는 것이 바람직하다.

첫째, 보험회사가 진출하는 기업별로 언더라이팅 시스템을 구현할 필요성이 있다는 점이다. 기본적으로 각 보험회사가 진출하려고 하는 기업(예: 중소기업)에 초점을 맞추어 언더라이팅 시스템을 구현하는 것이 보다 효과적이라 할 수 있다. 또한 대기업과 중소기업별로 언더라이팅 시스템을 구분하여 대기업은 대기업 특성을 고려한 언더라이팅 시스템을, 중소기업은 중소기업의 특성을 고려하여 언더라이팅시스템을 구축하는 것이 필요하다. 이와 더불어 기업도 취급업종별로 그 성격이 상이할 수 밖에 없기 때문에 업종별 특성에 따라 언더라이팅 시스템의 구현방식을 차등화할 필요성이 있다.

둘째, 일괄서비스를 제공할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 바람직하다는 점이다. 즉 통합서비스 시스템 구축이 필요하다고 본다. 최근 미국 확정기여형(DC형) 퇴직연금시장에서는 적절한 어드바이스를 포함한 자산운용 교육프로그램 제공능력, 가입자개인에 대한 자산관리능력,

일일 시가정보 제공능력 등을 패키지로 제공하는 일괄형 서비스(bundled services) 제공능력이 매우 중요시 되고 있다. 이는 운용성과 및 상품품질이 중요시되는 Pay for Performance시대에서 종합적 서비스에 대한 신뢰감이 금융기관 선택에 결정적인 영향을 미치는 Pay for Services 시대로 전환되고 있음을 의미한다. 특히 개별서비스를 별도로 구매할 여력이 없는 중소기업을 공략하기 위해서는 일괄형 서비스제공능력확보가 무엇보다도 선결과제이라는 점을 인식하여, 향후 보험회사는 일괄서비스체제의 구축을 통해 언더라이팅리스크를 관리할 필요성이 있다.

셋째, 법인 및 마케팅조직에 대한 교육 프로그램화가 필수적이라는 점이다. 특히 마케팅교육체계는 훌륭한 경쟁요소일 뿐만 아니라 시민의식이 증대하는 시대에서 컴플라이언스문제에 사전 대응하는 전략적 요소라고 할 수 있다. 이는 Frank Russell사의 조지 러셀회장이 지적하였듯이 향후 100년 이내에 DB형 연금은 모두 DC형 연금으로 전환될 가능성을 지적하면서 세계인구의 90%에 대한 막대한 교육이 필요하다고 주장하고 있다는 점에서도 보험회사의 법인 및 마케팅조직에 대한 체계적인 교육프로그램은 매우 중요하다.

이와 같은 관점에서 보험회사는 기존의 교육팀을 강화해 자체적인 교육전문가 양성 및 별도의 교육사업전개를 검토하는 것이외에 외부의 교육 전문기관을 활용하는 방안도 검토할 필요가 있다. 자체적으로 마케팅교육을 실시하는 경우에는 오프라인뿐만 아니라 온라인을 통해 교육을 실시할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

다. 수탁자재설정리스크 관리방안

1) 연금운용방침의 체계화

가) 연금운용방침의 중요성인식

연금운용의 기본은 명확한 운용목적 및 목표를 설정하고 그 목적을 달성하기 위해 허용할 수 있는 리스크의 정도를 정하여 확고한 운용방침을 입안하는 것이다. 연금자산중 운용되는 자산들은 각 자산종류별로 각각 상이한 리스크 및 수익률을 가지고 있다. 따라서 높은 수익률을 거두기 위해서는 그에 상응하는 리스크를 허용할 필요가 있는데, 목표로 하는 기대수익을 달성하기 위한 유효한 기법은 복수의 자산에 분산투자함으로써 리스크의 정도를 줄이는 것이다.

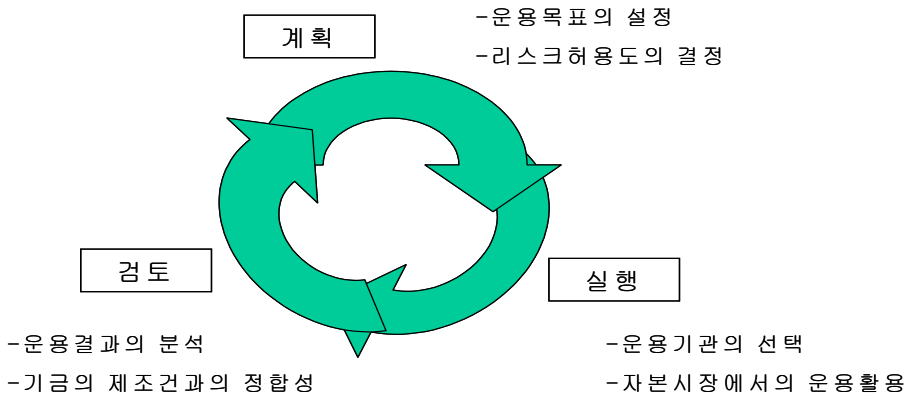
따라서 연금운용방침의 중요성은 ① 운용결과의 성패를 좌우하게 되는 자산배분(asset allocation)전략을 어떻게 수립하며 ② 개별자산수준에서 어떠한 운용전략과 운용스타일을 채택하는 가 등을 설정하는데 있다고 할 수 있다. 이와 같은 연금운용방침의 중요성에 비추어 수탁기관인 보험회사는 연금운용방침을 체계적으로 설정할 필요성이 있다고 본다.

나) 프로세스별 연금운용방침의 설정

보험회사는 장래의 연금급부를 마련하기 위한 자산을 적립하고 가능한 최대한의 운용수익을 올리기 위하여 대략 <그림Ⅴ-1>과 같이 계획(Plan), 실행(Do), 검증(Review)이라는 3단계에 의하여 연금운용방침을 설정하는 것이 바람직하다.

제1단계인 계획(Plan)단계에서는 리스크의 허용도를 확인한 후 운용목표가 설정되고 운용기본방침의 책정이 이루어질 필요성이 있으며, 제2단계인 실행(Do)단계에서는 구체적인 운용전략을 입안하여 재위탁기관을 선임하고 운용활동의 실천이 이루어지고, 제3단계인 검증(Review)단계에서는 운용활동의 결과가 정기적으로 당초계획과 대비한 차이가 분석되고 평가하는 것이 바람직하다.

<그림 Ⅴ-1> 연금운용의 Plan·Do·Review



다) 연금자산운용의 의사결정 체계화

보험회사는 계획·실행·검증의 사이클에 입각하여 다음과 단계로 연금운용의 의사결정을 체계화하는 것이 연금자산의 효율적 운용측면에서 요구된다. ① 1단계는 운용수익률의 목표를 어떠한 수준에서 설정할 것인가 하는 객관적인 목표설정(objective setting)단계로, 이 단계에서는 기금각각의 재정상태, 리스크 허용도에 대한 마인드 등 기업의 조건과 방침에 따라 결정되어야 한다. ② 2단계에서는 목표로 한 기대수익률과 허용하는 리스크의 정도에 상응한 자산배분전략(asset allocation decision)을 구축할 필요성이 있다. 최종적인 운용성과의 대부분은 자산배분전략에 상당히 의존한다고 할 수 있으므로 가장 중요하고 가장 어려운 의사결정의 하나이다. ③ 3단계에서는 자산배분비율을 결정한 다음 단계로 자산분류별로 선택되는 운용전략을 결정하는 것이 바람직하다. 즉 액티브 운용인가, 패시브 운용인가, 또는 액티브운용이라도 저가주투자인가, 성장주투자인가, 몇가지 운용스타일로부터 무엇을 선택할 것인가, 각각의 운용스타일을 어떠한 비율로 조합시킬 것인가 하는 운용스타일의 조합(style diversification)단계이다. ④ 4단계에서는 각

각의 자산분류, 운용스타일에 부합하도록 운용하거나 운용스타일에 적합하고 전문능력이 뛰어난 금융기관에 보험회사가 재위탁할 필요성이 있다. ⑤ 5단계에서는 운용결과를 항상 파악하여 분석하고 검증함으로써 운용방침대로 연금자산운용이 진행되고 있는가 여부를 충분히 검증하는 것이 바람직하다.

2) 연금전문인력의 확충

퇴직연금제도 운용과 관련된 전문인력의 평균값이 전체 정량적 평가항목의 평균값 중 가장 낮은 1.14인 것으로 설문조사에서 조사되어, 국내 보험회사는 기본적으로 정량적 평가수준을 제고하기 위한 연금전문인력의 확보마저 제대로 이루어지고 있지 않는 것으로 나타나고 있다. 특징적인 것은 연금전문인력의 확보수준이 비단 중소형 보험회사뿐만 아니라 대형보험회사도 매우 취약하다는데 있다는 점이다. 이는 자산운용능력의 가장 기본적 토대가 되는 인력 측면의 인프라수준을 단적으로 보여주고 있다는 점에서 그 심각성이 크다고 본다. 따라서 국내보험회사는 지금부터라도 연금전문인력의 확보를 위한 체계적인 대응책 마련이 종합적으로 강구될 필요성이 있으며, 이와 더불어 투자부서의 확충문제를 종합적으로 검토하는 것이 바람직하다.

<표 Ⅴ-5> 퇴직연금 유형별 연금전문인력체제

구 분	확정급여형 퇴직연금	확정기여형 퇴직연금
인력확충	- 부채중심의 전문인력 확충	- 자산중심의 전문인력 확충
인력성격	- 연금계리사의 양성에 초점	- 투자펀드매니저의 양성에 초점
자산운용	- ALM적 자산운용 (계리부서의 확충)	- AM적 자산운용 (투자부서확충)
운용특징	- 내부적 감시기능 (연금안정감시)	- 제3적 감시기능 (연금운용감시)

이제 퇴직연금제도 유형별 연금전문인력 체계를 <표Ⅴ-5>에서 살펴보면 향후 우리나라 보험회사는 ① 확정급여형(DB형) 퇴직연금제도의 경우는 연금계리사 중심의 전문인력확충으로 ALM적 자산운용에 초점을 맞출 필요성이 있는 반면, ② 확정기여형(DC형) 퇴직연금제도의 경우는 투자펀드매니저 중심의 전문인력확충으로 AM적 자산운용에 보다 초점을 맞출 필요성이 있다.

그 이유는 확정급여형 퇴직연금제도에서는 내부적 감시기능, 즉 연금재정의 안전성에 초점이 맞추어지는 반면, 확정기여형 퇴직연금제도에서는 제3적 감시기능, 즉 연금운용감시에 초점이 맞추어지기 때문이다. 따라서 확정급여형 퇴직연금제도에서는 계리부서 중심의 확충이 보다 중요한 반면, 확정기여형 퇴직연금제도에서는 투자부서 중심의 확충이 중요하다. 결국 퇴직연금제도의 유형별 연금전문인력 체제는 퇴직연금제도 자체가 지니는 특성과 성격에 따라 수립될 필요성이 있다.

3) 연금ALM시스템의 구축

종업원의 안정된 노후생활보장을 위해서는 효율적이고 안정적인 연금기금의 운용관리, 즉 금리위험 등의 연금기금위험을 고려한 리스크관리 전략의 수립이 매우 중요시되고 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 리스크관리시스템의 도입·개발 등이 절실히 요구된다.

특히 확정급여형(DB형) 퇴직연금제도하에서는 기업이 모든 연금자산 운용의 리스크를 부담하기 때문에 종업원이 모든 리스크를 부담하는 확정기여형(DC형) 퇴직연금제도에 비하여 보다 철저한 ALM적 자산운용이 요구된다. 즉 확정급여형 퇴직연금제도의 전제조건은 연금부채(L)를 고려한 연금자산(A)의 운용에 의한 안정적인 자산운용이라 할 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 설문조사의 결과에서 보듯이 설문조사에 응답한 전보험회사의 평균값이 중간값 3.00에도 훨씬 미치지 못하는 2.24를 보이고 있는 것으로 나타나 전보험회사 공통적으로 연금ALM

기법을 통한 연금자산운용에 현실적으로 한계가 존재하고 있음을 알 수 있다. 따라서 보험회사는 지금부터라도 연금ALM기법의 도입·개발을 통한 안정적인 운용수익률 제고가 이루어지도록 연금ALM시스템 구축방안 마련을 검토하여야 할 것으로 보인다.

즉, 보험회사는 향후 연금부채의 구조를 감안한 연금자산의 운용수익률 극대화를 도모하기 위하여 ① B/S형 ALM체계 뿐만 아니라 현금흐름형 연금ALM체계 즉 시뮬레이션 연금 ALM전략의 수립이 요구되고 ② 연금ALM체계 구축에 의한 효율적인 자산배분(Asset Allocation)과 재정계획수립이 이루어질 필요가 있으며, ③ 또한 Wilkie모델, IS(Ibbotson & Sinquefield) 모델 등과 같은 다양한 시뮬레이션모델의 개발과 도입이 이루어져 연금재정의 적정성이 검증되는 것이 바람직하다.

다만 중소형보험회사의 경우는 대형보험회사와는 달리 연금ALM시스템 구축의 비용부담 등을 고려하여 보험업계 공동으로 시스템을 도입·개발하는 방안도 적극적으로 검토할 필요성이 있다.

4) 자산운용사 설립 및 전략적 제휴 등

설문조사 결과에서 보는 바와 같이 별도의 자산운용사 설립 및 전략적 제휴를 통한 자산관리업무 진출에 대형 생명보험사그룹은 4.00의 평균값을, 대형 손해보험사그룹은 3.40의 평균값을 나타내고 있는 반면 중소형 생명보험사그룹은 2.88의 평균값을, 중소형 손해보험사그룹은 2.20의 평균값을 나타내고 있어 상대적으로 대형보험회사가 중소형보험회사보다 적극적인 것으로 분석되고 있다. 이는 중소형 보험회사의 경우 퇴직연금시장으로의 진출계획이 가지고 있음에도 불구하고 자산운용사의 설립검토 및 타금융기관과의 전략적 제휴 등을 통한 연금자산운용의 효율화계획이 미진함을 의미한다.

따라서 개별 보험회사는 퇴직연금시장 진출분야를 고려하여 이에 부

합한 자체적인 연금자산운용계획을 체계적으로 수립할 필요성이 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 ① 대형보험회사의 경우는 기본적으로 자산운용사의 설립 등을 통하여 적극적으로 연금자산의 수익률을 제고시키는 자산운용사 자회사방식(제1안)을 선택하는 것이 바람직하다. 다만 자산운용사 자회사방식에 한계가 존재하는 경우는 전문운용기관과의 전략적 제휴를 모색하는 전략적 제휴방식(제2안)도 신중히 검토할 필요성이 있다.

② 중소형보험회사의 경우는 비용부담 측면을 고려하여 자산운용사의 설립보다는 오히려 자산전문기관과의 전략적 제휴방식(제1안)을 통하여 자산관리업무에 진출하는 것이 기본적으로 바람직하다. 그러나 장기적인 연금자산운용을 효율화를 도모하기 위해서는 자산운용사 자회사방식(제2안)으로 전환하는 문제도 신중히 검토하는 것이 바람직하다.

<표 Ⅴ-6> 보험회사의 자산관리업무 진출방안

구 분	대형 보험회사	중소형 보험회사	
		자산관리업무 진출시	자산관리업무 미진출시
제1안	자산운용사 자회사방식	전략적 제휴방식	재위탁방식
제2안	전 략 적 제휴방식	자산운용사자회사방식 (공동설립)	-

결국 은행 등 타금융기관에 비해 보험회사가 상대적으로 연금자산의 운용능력이 취약하다는 점을 고려하여, 향후 보험회사는 연금자산운용능력의 제고차원에서 선진 자산운용 전문 컨설팅업체 등과의 자문 및 제휴방안을 적극적으로 모색할 필요성이 있다.

5) 정성적 성과평가에의 적극대처

시가평가의 역사가 짧은 우리나라에서 단기간의 운용성과를 기준으로 수탁전략을 전개하게 되면 자칫 수탁자책임문제에 직면할 가능성이 크므로 전반적인 운용능력의 향상에 주안점을 두어야 할 것이다. 이때 미국의 연기금들이 운용기관 선정시 기준으로 하는 4P를 참고로 하여 양적인 평가항목보다는 질적인 평가항목을 강화하는 전략을 추진할 필요가 있다.

<표 Ⅴ-7> DC형 사업의 운용능력 평가방법

구분	정성적 평가	정량적 평가
특징	- 운용체제의 질(운용회사의 질+운용상품의 질)에 대한 평가	- 개별투자신탁 운용실적에 대한 평가
지표	- 투자철학(Philosophy) - 인재(People) - 운용프로세스(Process) - 포트폴리오구축(Portfolio)	- 벤치마크 비교 - 유니버스 비교

따라서 보험회사는 운용성과중심보다는 운용체제의 질을 제고하는데 초점을 맞추어 연금사업에 적합한 운용철학의 정립, 우수인재의 양성, 컴플라이언스에 투철한 의사결정 프로세스구축, 연금운용에 적합한 포트폴리오구성방법의 모색 등을 추진해야 할 것이다.

라. 소송(법률)리스크 관리방안

1) 투자교육의 철저

보험회사는 근로자퇴직보장법령 상의 수탁자책임의무를 충실히 수행하기 위하여 종업원에 대한 투자교육, 즉 확정기여형 퇴직연금제도의 내용, 자산운용의 기초지식 및 운용상품의 리스크구조 등을 정확하게

이해한 후에 종업원에게 교육이 이루어져야 할 것이다. 그 이유는 특히 확정기여형 퇴직연금제도의 경우 종업원 스스로 자기책임에 따라 자산운용을 행하기 때문에, 종업원이 유용한 투자정보 하에 투자를 결정하도록 보험회사가 운용방법 등에 대한 정보제공 등을 충실히 하는 것이 종업원의 이익을 보호하는 것이기 때문이다. 만일 유용한 투자정보제공이 이루어지지 않아 종업원의 이익에 지대한 영향을 주는 경우 수탁자책임의무위반으로 인한 소송문제로 확대될 수 있다는 점에서도 투자교육이 보다 충실하도록 보험회사는 부단한 노력을 기울일 필요성이 존재한다. 이와 같이 관점에서 보험회사는 제1안과 제2안과 같은 대응책 마련이 절실히 요구된다(<표Ⅴ-8>참조).

<표 Ⅴ-8> 투자교육측면에서의 보험회사 대응책

구분	대 응 책	
	제1안(외부화시)	제2안(자체운용시)
보험회사	- 투자교육 전문컨설팅회사에 재위탁 - 투자교육부문에 대한 자문 및 전략적 제휴	- 투자교육전문인력 양성프로그램 설치 - 투자교육전문부서의 확충 및 투자교육전산시스템개발 등
	종업원에 대한 투자교육의 필요성인식	

제1안으로는 투자교육 전문컨설팅회사에 재위탁하거나 투자교육 전문기관의 자문 및 전략적 제휴를 추진하는 방안을, 제2안으로는 투자교육전문인력 양성프로그램설치 등으로 투자교육의 인프라구축, 투자교육전문부서의 확충, 투자교육 전산시스템의 도입·개발 등 자체 투자교육을 확충하는 방안을 생각해 볼 수 있다.

제1안은 투자교육 컨설팅능력을 특화시키기에 노하우가 부족하고 기록관리업무 등을 수행하기에 많은 비용이 드는 중소형 보험회사의 경우, 투자교육자체의 리스크부담을 경감시킬 수 있다는 차원에서 적합한

방안이라 할 수 있다. 실제 미국에서는 충분한 투자교육이나 투자정보 제공이 불가피하지만 이들을 행할 수 없는 보험회사의 경우 ERISA법상의 수탁자책임문제로 인한 소송리스크의 발생을 고려하여 투자교육을 전문컨설팅회사에 위탁하는 사례가 점점 증대되고 있는 실정이다.[46]

이에 반해 투자교육에 관한 인프라가 어느 정도 정비되어 있는 대형 보험회사의 경우는 제 2안인 투자교육 전문인력 양성프로그램 설치, 투자교육전문부서의 확충 및 투자교육 전산시스템 개발 등을 통해 자체적으로 투자교육을 충실하도록 노력하는 것이 요구된다.

2) 컴플라이언스체제의 확립

横兵국립대학의 淺野幸弘교수는『投信新時代』이라는 저서[47]에서 확정기여형 퇴직연금제도는 확정급여형 퇴직연금제도처럼 전문가가 배치되어 있지 않기 때문에 수탁기관의 행동을 충분히 감시할 수 없고, 수탁기관이 사용자(종업원)보다도 자기의 이익이 되도록 행동하게 된다라고 대리인문제를 지적하고 있다. 이는 보험회사와 같은 수탁기관의 행동이 자신의 이익이 아닌 종업원의 이익을 위하여 초점이 맞추어질 필요성이 있음을 역설적으로 강조한 말이기도 하다. 수탁기관인 보험회사가 종업원의 이익에 충실하기 위한 전제조건은 근로자퇴직보장법령 상에 있는 충실의무, 주의의무, 자산배분의무 등과 같은 수탁자책임의무를 충실히 이행하는 것이다. 그 이유는 근로자퇴직보장법령 상의 수탁자책임을 충실히 수행하지 않는 경우, 소송리스크에 직접적으로 노출되기 때문이다. 따라서 근로자퇴직보장법령 상에 있는 수탁자책임규정에 대한 자산운용관계자의 철저한 준수의지가 무엇보다도 중요하며 보험회사 자산운용관계자의 법규준수를 자체적으로 감시할 수 있는 보험회사

46) 山口 修,『確定醵出年金のすべて』, 金融財政事情研究會, 平成 14年 7月., p. 90.

47) 淺野幸弘,『投信新時代』, 日本經濟新聞社, 1999.

나름의 정형화된 컴플라이언스체제를 구축할 필요성이 있다고 본다. 즉 보험회사의 컴플라이언스체제에는 단순히 수탁자책임과 관련된 법규준수뿐만 아니라 수탁기관의 대리인문제[48]까지도 포함되도록 하는 것이 바람직하다. 일종의 토지자산 운용관련자의 윤리규정 제정이 요구된다.

<표 Ⅴ-9> 보험회사의 단계별 컴플라이언스체제

구분		단계별 세부내용	범위 및 특징
단기	1단계 (체크단계)	법률상의 수탁자책임규정 준수 체크 - 법규상의 법규준수에 한정	충실의무 및 주의의무 등에 한정
장기	2단계 (체크단계)	별도의 수탁자책임모범규정 제정 - 수탁기관 대리인문제 등 까지 포함	법률상의 규정 + 내부적 규정(퇴직연금운용 관련자 모두포함)
	3단계 (검증단계)	법규준수검증 프로그램화 (상시 법규준수 검증체제 구축)	

향후 보험회사의 컴플라이언스체제는 대략 <표 Ⅴ-8>과 같이 단기에는 제1단계(체크단계), 장기에는 제2단계 및 제3단계(체크·검증단계) 순으로 이루어지는 것이 바람직하다. 즉 제1단계에서는 법률상의 수탁자책임규정을 준수한다는 차원에서 법률상의 충실의무 및 주의의무 등에 한정하여 수탁자책임준수규정을 체계화하여 소송리스크등이 발생하지 않도록 미연에 법률준수여부를 체크하는 것이 바람직하다.

제2단계에서는 보험회사의 퇴직연금운용관련자까지 포함하고 수탁자책임범위도 수탁기관의 대리인문제(보수율이 높은 액티브운용 등)까지

48) 淺野幸弘교수는 소유자와 경영자간의 이익충돌문제가 발생한다고 대리인문제를 지적하고 있는데, 통상 ①경영자에 대해 자신의 이익이 아니라 소유자의 이익을 위해 행위해야 할 의무, 소위 충실의무(fiduciary duty)를 부과하고 또 ② 독립된 감시자(예를들어, 사외이사)를 선임함으로써 해결하는 경향이 있다. 마찬가지로 퇴직연금관계에서도 소유와 경영의 분리로 인한 이익충돌문제가 동일하게 발생한다.

포괄하는 별도의 보험회사 수탁자책임규정을 제정할 필요성이 있다. 그 이유는 수탁자책임의무문제가 비단 법률상의 규정에 한정하지 않고 직간접적으로 퇴직연금 운용 전부문과 관련되어 있기 때문이다. 따라서 보험회사 퇴직연금 운용관계자를 대상으로 한 별도의 수탁자책임 모범규정(일종의 윤리규정)을 보험회사차원에서 제정할 필요성이 있다.

마지막 제3단계에서는 법규준수의무를 단순히 체크만 하지 않고 검증까지 할 수 있도록 법규준수검증 프로그램화 체제로 전환하고 이를 통해 상시 컴플라이언스체제가 확립되도록 노력하는 것이 소송리스크 관리차원에서 매우 중요하다고 생각된다.

3) 정보제공의 철저

퇴직연금제도를 운영하는 보험회사는 <표Ⅴ-9>에서 보는 것처럼 ① 보험회사 → 사용자(기업) ② 보험회사 → 종업원 ③ 보험회사 → 정부 등으로 세분화하여 보험회사와 사용자, 종업원, 정부간의 정보제공(또는 정보공시)이 원활하게 이루어지도록 함으로써 소송(법률)리스크를 철저하게 관리할 필요성이 있다. 이와 같은 소송(법률)리스크관리는 비단 확정기여형 퇴직연금제도에 한정되지 않고 확정급여형 퇴직연금제도의 경우에도 적용되는 개념이라 할 수 있다.

<표 Ⅴ-10> 보험회사의 정보제공 체계

주체	대상	세부내용(예시)	
		확정급여형 퇴직연금	확정기여형 퇴직연금
보험회사	사용주	- 준비금 적정성 및 연기금잔고	- 운용상황 및 연기금 잔고
	종업원	- 종업원의 수급권 관련 사항	- 운용방법 등에 대한 정보 제공 등
	정 부	- 퇴직연금 실시상황	- 퇴직연금 실시상황

따라서 보험회사는 퇴직연금제도의 유형별로 정보제공체계를 체계적

으로 수립하고 이행함으로써 보험회사의 책무를 적정하게 수행한다는 자세의 견지가 무엇보다도 중요하다. 즉, 확정급여형 퇴직연금제도와 확정기여형 퇴직연금제도 간에 보험회사의 정보제공 범위, 역할, 책임 등을 보다 정형화하여 궁극적으로 종업원의 수급권을 보호함과 더불어 수탁기관으로서 보험회사의 신뢰성을 더욱 제고시킬 필요성이 있다. 결국 정보제공은 수급권보호와 보험회사의 책무관점에서 매우 중요하기 때문에 향후 <표Ⅴ-3>에서 보여주는 것처럼 퇴직연금 이해관련자 별로 정보제공의 내용, 정보제공의 방법 등에 대한 종합적 검토작업이 요구된다.

마. 연금운용(장수)리스크 관리방안

1) 연금상품 개발의 적정성 검증체계 수립(1단계)

퇴직연금제도의 도입은 자연적으로 종업원의 연금상품 선호욕구로 이어져 퇴직연금의 증대를 가져올 것으로 예상된다. 특히 노령화사회의 진전에 따른 노후소득보장체계의 필요성이 제기되고 퇴직연금 전환에 따른 세제혜택이 퇴직일시금보다 많이 부여되는 경우 종업원의 연금상품수요 증대는 불가피하다는 점에서, 연금상품 증대에 따른 보험회사 상품구조의 변화를 감안한 연금상품 개발계획의 수립이 매우 중요시될 것으로 보인다. 특히 향후 점진적으로 법정퇴직금제도의 선택이 감소하고 퇴직연금제도로 전환하는 기업이 많으면 많을수록, 그리고 선진형 확정급여형(DB형) 퇴직연금제도로 이행해 갈수록 보험회사는 자사의 재무건전성 등을 고려한 연금상품 개발의 적정성 검증이 가장 중요한 현안과제로 대두될 것으로 보인다.

이와 같은 관점에서 보험회사는 퇴직연금제도 도입시 연금상품의 증대에 따른 시나리오별 예정이율의 적정성을 종합적으로 검증한 연후에 각 보험회사의 재무건전성(즉 리스크버퍼 수준) 여부를 감안하여 예정

기초율 등과 같은 연금상품의 기초율 수준을 설정하는 것이 바람직하다. 이 경우 예정탈퇴율 및 예정승급율 등과 같은 퇴직연금 기초율을 감안하여 연금지급의 적정성을 검증하는 시나리오별 연금기초율 검증체계(연금상품 개발의 적정성 검증체계)수립이 연금운용의 리스크 관리차원에서 중요시 된다.

2) 연금손익 예측 및 역선택방지시스템 구축(제2단계)

제1단계가 시나리오별로 연금상품 개발의 적정성 검증체계 수립하는 단계라 하면 제2단계는 보험회사의 특성에 부합한 별도의 연금손익 예측시스템 구축이 이루어지고 또한 역선택방지시스템이 개발되는 시스템 운용단계라 할 수 있다. 즉 실제 연금상품의 손익을 예측하기 위해 별도의 연금손익 예측시스템이 구축됨으로써 연금운용의 증대에 따른 보험회사 손익구조 변화를 예측하여 상품포트폴리오를 재구축할 필요가 있다고 본다. 특히 노령화의 진전 및 의료기술의 발달 등에 따라 장수리스크의 증대 또한 예상되기 때문에 퇴직연금제도 도입에 따른 연금증대를 반영한 별도의 손익예측시스템 개발·도입은 필수적이라 할 수 있다.

이와 더불어 연금가입자의 위험에 부합한 적정한 연금보험료의 책정과 연금지급이 이루어지기 위해 Scoring System에 의한 역선택방지책 마련됨으로써 연금재정의 적정성이 유지되도록 할 필요성이 있다. 즉, 연금수급자에 대한 고지의무와 연금수급자의 연금사기를 조기에 발견함으로써 연금재정의 안전성을 도모하는 것이 필요한데, 이를 위해서는 연금가입자 및 연금수급자를 대상으로 한 연금운용리스크 관리시스템이 체계적으로 구축되는 것이 바람직하다.

3) 종업원별 연금상품 개발 및 선진기관과의 제휴(제3단계)

제3단계는 종업별 속성을 감안한 다양한 연금상품을 개발하여 보험회사의 연금상품 경쟁력을 제고하거나, 선진 연금전문기관과의 전략적 제휴 등을 통하여 연금운용리스크를 관리하는 단계이다. 종업원 속성을 감안한 다양한 연금상품 개발은 전술한 제1단계 및 제2단계의 과정을 거쳐 이루어져야 한다는 점에서, 연금운용리스크에서 가장 중요시되는 단계라 할 수 있다. 타금융기관과 비교하여 볼 때 퇴직연금시장에서의 보험회사 경쟁력은 연금상품 개발의 노하우 등에 특히 강점이 있다는 점에서 제1단계인 연금상품 개발 적정성 검증단계, 제2단계인 연금손익예측 및 역선택방지시스템 구축단계 등을 거쳐 종업원의 다양한 니드에 부합한 연금상품 개발이 이루어지도록 노력하여야 할 것이다. 다만 보험회사의 연금상품 경쟁력을 보다 강화하기 위해 연금상품 개발의 전문성 강화 측면에서 특화된 선진 보험회사(연금설계컨설팅업체) 등과의 전략적 제휴를 적극적으로 추진하는 방안도 종합적으로 고려해 볼 필요성이 있다. 그 이유는 퇴직연금제도 운용에 따른 연금상품의 수요는 기본적으로 종업원의 속성 및 종업원의 라이프사이클 면에서 달리 나타날 수 있다는 점에서, 현재 보험회사가 판매하고 있는 연금상품 개발체계와는 다른 접근방법이 요구되기 때문이다. 즉 노후소득보장체계를 지향하는 종업원의 속성과 개인소득 보장체계를 지향하는 일반보험소비자의 속성이 차이가 있기 때문에 연금상품의 개발 방향성도 이와 같은 속성 차이를 고려하여 설정할 필요성이 있다.

3. 향후과제

보험회사의 퇴직연금리스크와 관련된 향후과제는 대략 다음과 같다. 먼저 퇴직연금 담당임직원뿐만 아니라 최고경영자층의 퇴직연금 리스크에 대한 인식제고가 요구된다. 설문조사에서 나타나고 있듯이 현재 판매하고 있는 퇴직보험과 퇴직연금과의 리스크 인식차이가 매우 미흡한

수준이다. 이는 퇴직연금제도의 특성과 운용과정을 제대로 파악하지 못함에 따라 나타나는 결과라 할 수 있다. 따라서 퇴직연금시장의 진출의지와 더불어 보험회사의 퇴직연금리스크 중요성도 재인식하는 자세의 전환이 절실히 요구된다.

다음으로는 고려하여야 할 과제는 개별 보험회사가 진출하는 분야가 정확히 어느 분야이며, 자금력은 풍부한지, 특화된 부문은 존재하는지, 충분한 전문인력을 보유하고 있는지 등을 자체적으로 검토하여 퇴직연금리스크의 관리여부 및 수준 등을 고려할 필요성이 있다는 점이다. 예를 들어 자금력이 풍부하여 리스크의 버퍼수준이 높은 경우에는 어느 정도 운용상품설정리스크의 인수가 가능하기 때문이다.

이와 더불어 보험회사 자체적으로 퇴직연금리스크 전체를 인식·측정·검증할 수 있는 독립적인 퇴직연금 리스크관리부서의 설치와 더불어 체계적인 퇴직연금 리스크관리 프로그램을 구축할 필요성이 있다는 점이다. 즉 기존의 보험회사 리스크관리 방식과는 차별화된 리스크관리 방식을 적용한다는 전향적인 자세가 매우 중요하다.