
테 마 진 단

◆ 일본 퇴직연금시장의 변화 및 보험회사의 대응

류건식 연구위원

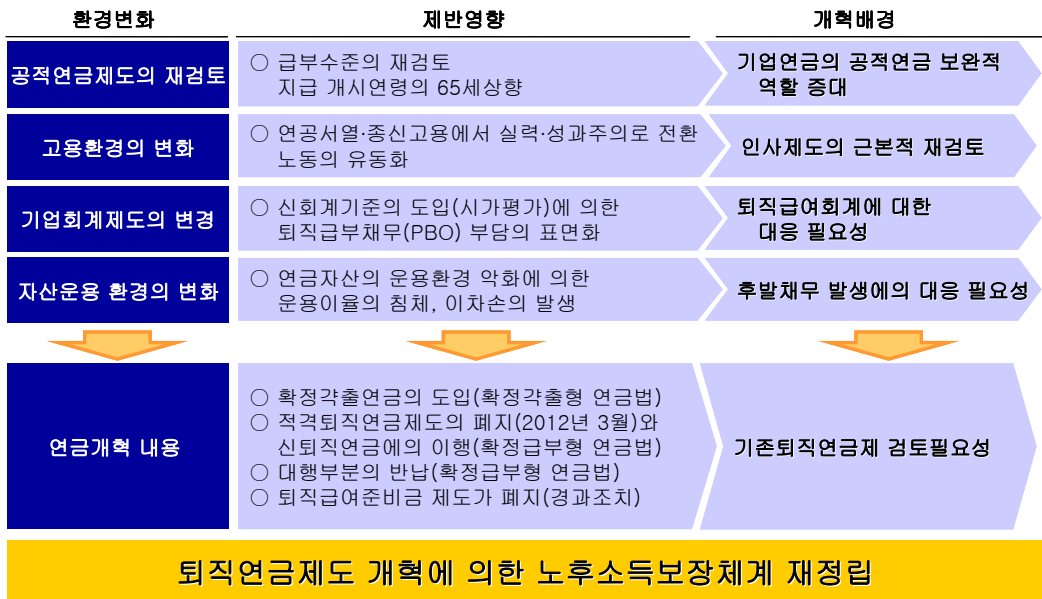
1. 일본 퇴직연금제 개혁의 과정과 배경

일본은 노동시장의 변화, 기업회계제도의 개선, 운용환경의 악화 등을 배경으로 대대적인 퇴직연금제도 개혁에 착수, 2001년과 2002년에 각각 확정각출형 연금법(DC형 연금법)과 신확정급부형 연금법(신 DB형 연금법)이 시행됨으로써 퇴직연금 시장을 둘러싼 급격한 변화가 생겨나고 있음.

- 일본의 퇴직연금제도는 확정급부형(DB형)인 적격 퇴직연금제도가 1962년에, 그리고 후생연금기금제도가 1996년에 각각 도입·운용되어 오다, 2001년 퇴직연금제도 개혁에 착수하기에 이르렀음.
 - 즉, 2001년 10월에 확정각출형(DC형) 연금법이 시행되고 2002년 4월에 신확정급부형(신DB형) 연금법이 시행됨.
 - 이에 따라 후생연금기금을 채택하고 있는 기업은 대행부분을 중지하고 확정급부형 퇴직연금에 가입할 수 있으며, 기존의 적격 퇴직연금을 도입하고 있는 기업은 2012년 3월까지 확정급부형 퇴직연금이나 확정각출형 퇴직연금으로 전환하여야 함.
- 이와 같은 퇴직연금제도의 개혁은 공적연금제도의 위기, 고용환경의 악화, 기업회계제도의 변경 등에 기인하는 바가 큼.
 - 즉, 국민연금의 재정악화로 재정위기를 타파하기 위해 소득대체율을 59%에서 50%로 인하하는 내용의 연금개혁법이 국회에서 가결됨에 따라 확정각출형 연금제도 등을 도입하여 퇴직연금제도의 기반을 보다 확고하게 할 필요성이 대두됨.
 - 또한 2000년 4월부터 국제회계기준에 따른 퇴직급부회계기준이 적용됨에 따라 퇴직급부채무부담이 표면화되기 이르렀고, 이에 기업은 퇴직급부회계에 대한 대응차원에서 근로자가 운용성과를 책임지는 확정각출형 퇴직연금의 도입필요성이 제기됨.

- 이와 같은 퇴직연금제도의 개혁으로 일본은 공적연금의 위기에 따른 사적연금의 역할 제고를 통해 공적연금과 사적연금과의 적절한 역할분담을 마련함으로써 충실한 노후소득보장체계의 틀이 정비되었다는 의미가 있음.

<그림 1> 퇴직연금제도의 개혁배경 및 주요내용



2. 연금제도 개혁후의 시장변화와 평가

확정급부형(DB형) 퇴직연금시장의 경우 신탁은행이 시장을 주도하는 가운데 보험회사는 중소기업시장에서 선전하고 있으며, 확정각출형(DC형) 퇴직연금시장의 경우는 대형 은행계그룹 및 증권사의 강세가 두드러진 반면 기존의 대표적인 수탁기관인 보험회사 및 신탁 등은 상대적으로 고전하고 있는 것으로 평가됨.

가. 연금개혁 후의 퇴직연금시장 변화

- 기존 퇴직연금제도하의 퇴직연금시장은 신탁은행과 보험회사가 양분하는 구도를 보여 왔는데, 제도 및 세분화된 시장별로는 다소간의 차이가 존재함.

- 후생연금기금제도에서는 신탁은행이 계약건수, 자산잔고, 가입자수 등 모든 영역에서 압도적인 시장점유율을 보이고 있는 가운데, 점유율 역시 지속적으로 상승하고 있음.
- 적격 퇴직연금제도에서는 보험회사가 계약건수기준으로 절대적인 우위를 보이고 있으나 자산잔고 기준에서는 오히려 신탁은행이 우위를 보이고 있는데, 이는 보험회사는 중소기업시장, 신탁은행은 대기업시장에서 우위를 점하고 있음을 의미함.

<표 1> 후생연금기금 및 적격퇴직연금의 시장점유율 비교

(단위 : %)

구분		계약건수			자산잔고			가입자수		
		FY'00	FY'01	FY'02	FY'00	FY'01	FY'02	FY'00	FY'01	FY'02
후생연금기금	은행	73.3	73.3	74.0	77.2	80.3	82.8	80.4	80.7	81.7
	생보	26.7	26.7	26.0	22.8	19.7	17.2	19.6	19.3	18.3
적격퇴직연금	은행	11.9	12.3	13.2	54.7	56.6	57.8	42.6	42.6	43.9
	생보	87.2	86.9	86.0	44.2	42.3	40.9	56.1	56.1	54.7
	공제	0.9	0.8	0.8	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.4

자료 : 일본생명보험협회, 일본신탁협회

- 퇴직연금제도 개혁이후 형성된 확정급부형 퇴직연금시장의 경우 기존 퇴직연금시장의 경우와 유사하게 신탁은행이 시장을 주도하는 가운데, 보험회사가 중소기업시장에서 선전하고 있음.
- 2003년 3월말 현재 확정급부형 퇴직연금 가입건수는 15건이며, 이중 신탁은행에 가입한 건수가 12건으로 전체의 80%를 점유하고 있음.
- 보험회사는 수탁건수에서는 20%를 차지하고 있으나, 자산잔고면에서는 4.2%에 불과하며 소규모기금위주의 수탁이 이루어지고 있음.
- 이에 반해 확정각출형 퇴직연금시장의 경우 2004년 8월말 현재 규약승인 건수는 1,068건, 가입자 수는 약 1,012천명, 실시법인은 3,134개사로서, 종업원 규모별에서는 규모가 작은 99명이하의 기업(점유율 58%)에서 확정각출형 퇴직연금이 보다 선호되는 것으로 나타나고 있음.

- 규약단위별로는 99명이하 기업이 규약건수 비중이 25%인 것으로 나타나고 있는데, 이는 동일한 규약을 복수의 법인이 사용하고 있기 때문인 것으로 생각됨.

<표 2> 기업형 확정각출형 퇴직연금 실적(2004년 8월 현재)

구분	종업원 규모별		규약단위별	
	회사수	구성비(%)	규약건	구성비(%)
99명이하	1,811	58	270	25
100~299명	603	19	271	25
300~999명	405	13	256	24
1000명~	315	10	271	25

- 2004년 8월말 현재 후생노동성이 승인한 기업형 확정각출형 퇴직연금규약 682건중 DCJ(三菱은행그룹)가 86건, J-PEC(三井住友은행그룹)가 82건, 손보재팬 DC증권이 67건 등으로 신규진입한 대형은행계그룹 및 증권사가 시장점유율 60.3%(411건)을 차지하고 있음.
- 이에 반해 기존의 대표적인 수탁기관인 보험회사 및 신탁 등은 단지 39%의 낮은 시장점유율을 보이고 있어 확정각출형 퇴직연금시장은 대형은행계 그룹과 증권사 중심으로 재편되고 있는 양상을 보이고 있는 것이 특징적임.

<표 3> 확정각출형 퇴직연금의 수탁실적 비교(2004년 8월 현재)

금융기관	구분	규약기준
日本생명	기존	107
DCJ(三菱은행그룹)	신규진입	86
J-PEC(三井住友은행그룹)		82
손보재팬 DC증권		67
NSAS(野村증권)		60
ING Principal Pensions		49
明治安全생명	기존	48
住友신탁		46
미즈호 Corporate 은행	신규진입	41
리소나 신탁	기존	41
日本第一생명		29
大和 Pension Consulting	신규진입	26

- 이처럼 대형 은행계그룹이 강세를 보이고 있는 것은 수탁경쟁의 초기단계에서 대출을 비롯한 기존의 거래관계가 중요한 요소로 작용하고 있는 가운데, 그룹의 역량을 집중하는 전략이 주효했기 때문으로 분석됨.
- 이에 반해 확정각출형 퇴직연금시장에서 보험회사의 수탁실적이 미미한 이유는 역마진 등으로 인해 퇴직연금에 소극적인 것도 하나의 원인이겠지만, 궁극적으로는 가입자의 니즈가 급속히 변화한 것에 능동적으로 대처하지 못한 결과임.

나. 연금개혁 후의 퇴직연금시장 평가

- 퇴직연금제도 개혁 이후 일본의 확정각출형 퇴직연금시장은 은행과 증권사 등이 선전하고 있는 반면, 기존의 대표적인 수탁기관인 보험회사와 신탁 등은 상대적으로 고전하고 있는 것으로 평가됨.
- 은행·증권이 확정각출형 퇴직연금의 운용관리기관으로 본격 참여한 반면, 보험회사(생명보험사) 및 신탁 등은 기존 퇴직연금제도 즉 확정급부형 퇴직연금시장을 고수하기 위해 수세적으로 대응한 결과임.
- 시장환경 측면에서도 저금리, 주식시장 침체, 연금회계, 신제도 도입으로 연금채무(퇴직금)문제를 기업들이 심각하게 고민하게 되어 확정각출형 퇴직연금에 대한 기업의 선호도가 상대적으로 높았으며, 또한 확정각출형 퇴직연금 상품구성상 은행·증권사가 상대적으로 유리한 점도 작용하였다고 할 수 있음.
- 즉, 보험회사의 경우 기존 확정급부형 퇴직연금의 유지에만 지나치게 치중하고 확정각출형 퇴직연금에는 적극 대처하지 못한 반면, 은행 및 증권사 등은 확정각출형 퇴직연금 하나에만 전력투구한 결과에 기인한 바 큼.
- 이는 보험회사 및 신탁의 경우 확정각출형 퇴직연금시장에 대한 심도있는 수요예측능력이 미흡하여 연금제도 초기에 퇴직연금시장의 선점이 제대로 이루어지지 않았음을 의미함.
- 특히 비용절감 차원에서 보험회사가 공동 투자교육을 실시하여 타금융기관과의 차별성 부족 문제가 발생하였고, 수탁자 책임을 면제받기 위해 외부 컨설팅업체를 활

용함으로써 보험회사 자체의 컨설팅 노하우를 제대로 활용할 기회를 상실하였다고 할 수 있음.

- 이는 개별 보험회사마다 가지고 있는 투자교육의 노하우 및 교육·컨설팅 능력을 바탕으로 한 퇴직연금 시장의 진출범위, 목표시장의 선정, 자사의 핵심역량 등이 제대로 발휘되지 못했음을 의미함.

□ 또한 확정각출형 퇴직연금 시장이 경쟁방식(competition)중심으로 변화하여 과거의 퇴직연금 수탁실적 및 평가가 제대로 평가받지 못했다는 점과 단기적으로 집중적인 경영자원 투입의 필요성을 제대로 인식하지 못했다는 점 등도 한 요인으로 지적될 수 있음.

- 즉, 기존의 퇴직연금 수탁실적에 대한 홍보 부족, 한정된 경영자원의 효율적 배분 미흡, 시의적절한 퇴직연금 시장에서의 진출 기회 상실 등으로 은행 및 증권사 위주의 확정각출형 퇴직연금 시장이 형성될 수밖에 없었다고 할 수 있음.

3. 퇴직연금 시장에서의 보험회사 대응전략

일본 보험회사들은 퇴직연금 시장에서의 보험회사 비중이 점차 감소하는 추세에 대응하기 위해 확정급부형 퇴직연금 중심 전략을 유지하되, 중소기업 시장을 중심으로 확정각출형 퇴직연금을 적극 공략한다고 하는 전략을 구사하면서 일괄 서비스제공 등 운영관리업무 중심으로 마케팅을 차별화하고 있음.

□ 日本생명의 경우 확정급부형 퇴직연금 시장에서는 유지전략을, 확정각출형 퇴직연금시장에서는 신규시장의 유치를 위하여 적극적으로 수탁경쟁에 뛰어드는 양면전략을 구사하고 있음.

- 제도설계에서 가입자교육, 콜센터에 이르기까지 전체적인 운영관리 업무를 일원화하여 서비스를 제공하는 일괄형 서비스 수탁체제로 전환하여 서비스 차별화를 시도함.

- 또한 복수의 관련회사에 업무를 분담하지 않고 사내에서 업무별 전문조직을 설치하여 상호 긴밀한 연계 속에서 기업에 대한 종합서비스를 지원하기 위한 독립적인 마케팅 조직을 운영함.
- 목표기업별 마케팅전략을 차별화하여 대기업은 300여명의 법인영업부 단체연금 담당팀이, 중소기업은 전국 126개의 지점이 담당하며 확정급부형 퇴직연금을 도입한 기업에 약 30여명의 401(K) 연금부서가 종업원 교육 등을 실시함.
- 이와 더불어 투신상품 13종류와 원금보장형 GIC상품 등 다양한 투자형 상품을 제공하고 있으며, 투자관련교육 및 서비스를 타사와 차별화할 수 있는 중요한 경쟁우위 요소의 하나로 인식하고 철저한 가입자 교육을 실시하고 있음.
- 三井住友해상의 경우, 운영관리 및 상품제공기관으로서의 역할을 중심으로 운영하는 등 상호협력에 의한 네트워크를 구성하여 운영하고 있음.
- 조직구성의 경우 퇴직연금을 담당하는 40여명의 금융사업부를 설치하여 기업의 사업주 및 종업원을 대상으로 운영관리기관의 알선, 운용상품의 제시 등을 중심으로 운영하고 있음.
- J-PEC이라는 전문회사를 공동설립하여 제도 도입과 관련된 컨설팅, 운영관리업무, 가입자서비스, 기록관리서비스 등을 제공함.
- 개인정보의 보호를 위한 안전체제가 구축된 콜센터를 이용하여 상품설명, 운용지시 및 각종조회, 투자교육 등의 서비스를 제공함.
- 이처럼 일본의 보험회사들은 타금융기관에 비해 상대적으로 퇴직연금 시장에서의 보험회사 비중이 점차 감소하는 추이에 대응하기 위하여 차별화된 마케팅을 적극적으로 전개하고 있음.
- 특히 중소기업 시장을 중심으로 차별화된 마케팅 전략을 전개하고 있으며 일괄서비스의 제공, GIC형 상품중심의 상품개발, 독립적인 운용조직의 설치 등을 통해 퇴직연금시장에서의 경쟁력 강화에 주력하고 있음.
- 또한 타금융기관에 비해 강점이 있다고 보는 사무관리업무 분야에 특화하여 진출하려는 경향이 뚜렷이 나타나고 있는데, 이는 퇴직연금 시장의 핵심경쟁력이 운용성과에서 서비스의 질로 변화하고 있음을 보험회사가 인식하고 있기 때문임.

- 투자신탁의 역사가 일천한 일본에서는 종업원의 투자교육을 타사와 차별화할 수 있는 경쟁우위요소의 하나로 인식하고 종업원 교육 및 강사 양성 등에 특히 주력하고 있다는 점이 특징적임.

4. 국내 보험회사에의 시사점 및 향후과제

국내 보험회사들은 향후 근로자 및 기업을 대상으로 퇴직연금시장 수요예측 능력을 제고하면서 선택과 집중에 의한 퇴직연금 시장의 진입전략 수립, 차별화된 컨설팅 및 마케팅 능력의 제고, 비용의 효율성을 고려한 진출계획 수립 등이 사전적으로 이루어지도록 노력해야 할 것임.

□ 퇴직연금시장의 수요예측 능력의 강화

- 확정각출형 퇴직연금시장에서 일본의 신탁 및 보험회사 등이 상대적으로 고전하는 주요원인이 퇴직연금시장에 대한 심도있는 예측능력의 부족이라는 점을 고려, 향후 국내 보험회사들은 근로자 및 기업의 퇴직연금 니즈 및 성향(선호요인 등) 파악에 주안점을 두어야 할 것임.
- 특히 퇴직연금시장의 수요변화는 퇴직연금제도의 규제감독 체계에 의해서도 직간접적으로 영향을 받을 수밖에 없기 때문에 향후 퇴직연금제도를 둘러싼 규제감독 체계의 변화에도 예의주시할 필요성이 있음.

□ 선택과 집중에 의한 퇴직연금시장 진입필요

- 국내 보험회사는 자사의 핵심역량을 정확하게 분석한 연후에 적극적으로 진출할 퇴직연금 시장을 선정하고, 선정된 퇴직연금 시장에 부합한 차별화된 마케팅 전략을 구사할 필요성이 존재함.
- 또한 연금제도 초기에는 많은 투자초기비용이 소요된다는 특성을 고려하여 자산관리기관으로서의 역할보다는 운영관리기관으로서의 역할을 중심으로 마케팅을 전개하는 것이 바람직함.

- 특히 퇴직연금 시장의 선점은 연금제도 도입 후 1~2년만에 결정된다는 점을 고려하여 시의적절한 경영자의 판단능력과 집중적인 경영자원의 투입 등이 신속하게 결정될 필요성이 있음.

□ 보험회사의 차별화된 컨설팅 및 마케팅 능력제고

- 은행 및 증권사 등에 비해 상대적으로 강점이 있는 개인별 라이프플랜 등 컨설팅 능력을 제고시킴과 아울러 종업원에 대한 투자교육 및 마케팅서비스 제공 능력을 더욱 강화시킬 필요성이 존재함.
- 즉 퇴직연금제도 유형별, 대상기업별, 기업형태별, 근로자의 특성별 등에 따라 퇴직연금제도의 마케팅 차별성이 존재하도록 역량을 배양하는 것이 절실히 요구됨.
- 이와 더불어 국내보험회사는 단기적으로 운영관리기관으로서의 역할을 중시하는 방향으로 마케팅을 전개하여 가되, 장기적으로는 일괄서비스체제로의 전환이 이루어지도록 철저한 대응책 마련이 요구됨.