KiRi Weekly

2016.7.11. 제392호

포커스

일본 보험회사의 퇴직연금 제휴전략과 시사점

이슈 분석

실손보험 표준약관 변경의 공동행위 관련 쟁점

울산 지진과 국내 지진 리스크 관리 현황 진단

글로벌 이슈

2015년 세계 보험시장 수입보험료 현황

크라우드펀딩 관련 보험상품 출시

금융시장 주요지표

KiRi 보험연구원
Korea Insurance Research Institute

포커스와 이슈 분석은 연구자 개인의 의견이며, 보험연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

서울시 영등포구 국제금융로 6길 38 (여의도동 35-4) 8층 보험연구원 (문의 : 변철성 수석담당역 / 02-3775-9115)

KiRi Weekly 2016.7.11.
포커스

일본 보험회사의 퇴직연금 제휴전략과 시사점

류건식 선임연구위원, 김동겸 선임연구원

요약

- 퇴직연금제도 도입 이후 국내 퇴직연금시장은 양적인 성장을 시현하였음에도 오히려 보험회사의 시장점유율은 급격히 감소하는 등 퇴직연금시장에서의 보험회사 위상은 저하되고 있는 실정임.
  - 2008년에 은행권의 시장점유율이 보험권을 추월한 후 그 격차는 점점 벌어지고 있는 상황임.

- 반면, 일본 보험회사는 퇴직연금시장에서의 위상제고 차원에서 은행 등 다른 금융기관 또는 특수관계에 있는 관계회사와의 업무제휴 등을 통해 연금운용능력을 제고하고 서비스를 차별화하고 있음.
  - 일본생명은 그룹 내 자회사 또는 관계회사 간의 업무제휴를 통해 확정기여형(DC형) 퇴직연금시장의 경쟁력(2014년 현재 DC형 퇴직연금 시장점유율 3위)을 강화하는 추세임.
  - 미츠이스미토모해상 등은 은행, 증권사 등 다른 금융기관과의 업무제휴를 통해 퇴직연금가입을 유도하고 있으며, 손보재팬 등은 DC형 연금전문회사를 설립하여 시장경쟁력을 강화함.

- 이에 국내 보험회사는 퇴직연금시장을 둘러싼 환경변화를 감안할 때, DC형 퇴직연금시장에서의 경쟁력 강화가 요구됨.
  - 저금리 기조, 임금피크제 도입 가시화, 사적연금 활성화 대책 추진 등으로 확정급여형(DB형) 퇴직연금 운영패턴이 DC형 중심으로 전환될 것이기 때문임.

- 따라서 국내 보험회사는 퇴직연금시장의 환경변화, 일본 사례 등을 기초로 다음과 같은 방향에서 전략적 제휴를 검토해 볼 필요성이 있음.
  - 대형 보험회사는 관계금융회사의 경영자원을 활용하여 연금운용 시너지를 제고하는 방향으로 전략적 제휴를 모색할 필요성이 있음.
  - 반면, 중·소형 보험회사는 비용 효율성을 감안하여 DC형 제도에 특화된 연금전문회사의 공동출자 설립방안에 대한 종합적인 검토가 요구됨.

1. 검토배경

- 2005년 퇴직연금제도 도입 이후 퇴직연금 적립금 규모는 126조 원을 상회하고 가입률은 56.1%에 이르는 등 큰 폭의 양적 성장을 기록하였으나, 보험회사의 시장점유율은 하락하는 추세를 보임.
  - 퇴직연금제도가 도입된 지 불과 3년(2008년)만에 은행권의 시장점유율이 보험권을 추월하였으며, 이후 은행권과의 시장점유율 격차는 점차 확대되는 양상을 보이고 있음.
    - 2006년 9월 보험회사와 은행의 퇴직연금 시장점유율은 각각 61.7%와 31.5%였으나, 2008년 10월 보험회사와 은행의 시장점유율 순위가 역전된 이후 그 격차가 점차 확대됨.

- 이 같은 퇴직연금시장에서의 보험회사 위상 약화는 노후소득보장기관으로서의 보험회사 이미지 저하로 이어지고 있음.
  - 이러한 상황에서 보험회사는 퇴직연금시장에서 단기적인 이익시현이 어렵다고 판단해 퇴직연금 사업을 대폭 축소하거나 퇴직연금 사업자체를 중단하려는 경향마저 보임.
    - 2011년 22개 보험회사가 퇴직연금사업자로 등록하였으나, 2015년 12월 말 기준 퇴직연금 등록사업자는 19개사로 줄어듦.
  - 반면, 은행 등 타 금융기관은 퇴직연금시장을 규모의 경제가 작용하는 시장[1]으로 인식하고 퇴직연금시장 진출에 적극성을 보이고 있어 보험회사와는 대조적인 상황임.

- 반면 우리나라와 유사한 퇴직연금제도를 운영하고 있는 일본의 보험회사들은 타 금융기관과의 전략적 제휴 등을 통해 시장경쟁력을 강화는 추세임.
  - 이에 따라 국내보험회사의 위상제고 차원에서 일본 보험회사의 전략적 제휴 사례 등을 체계적으로 검토해 볼 필요성이 있음.

- 본고에서는 일본 보험회사의 전략적 제휴 배경, 제휴 사례, 특징 등을 검토한 후 우리에게 주는 시사점을 제시하고자 함.

---

1) 퇴직연금시장 진입 초기에는 이익이 적을 수 있으나, 적립금이 일정 규모 이상을 초과할 경우 운용관리비용의 감소 등으로 수익이 발생할 수 있음.

2. 전략적 제휴 사례: 일본

2.1. 전략적 제휴의 필요성

- 일본은 1990년대 중반 이후 저금리 장기화 등에 따른 연금수익률 악화로 기업의 퇴직급여 적립부담이 증대됨에 따라 근로자가 운용성과를 책임지는 확정기여형(DC형) 퇴직연금제도의 필요성이 제기됨.
  - 이에 2001년 제도개혁을 통해 적격퇴직연금 및 후생연금기금으로 유지되어 왔던 기존 퇴직연금제도는 DC형 퇴직연금을 중심으로 한 신(新) 퇴직연금제도로 전환됨.

- 이에 따라 근로자 및 기업들이 확정급여형(DB형) 퇴직연금 중심에서 DC형 퇴직연금으로 제도를 전환하면서, DC형 퇴직연금시장 규모가 확대됨.
  - 그러나 보험회사들은 DC형 퇴직연금제도 도입 초기에 기업 및 근로자의 니즈변화에 적극적으로 대처하지 못함으로써 DC형 퇴직연금시장에서 고전하였음.
    - 그 이유는 보험회사의 경우 제도 도입 초기 보험회사 위주의 DC형 퇴직연금 사업[2]으로 인해 차별적인 운용서비스 제공이 어려웠기 때문임.

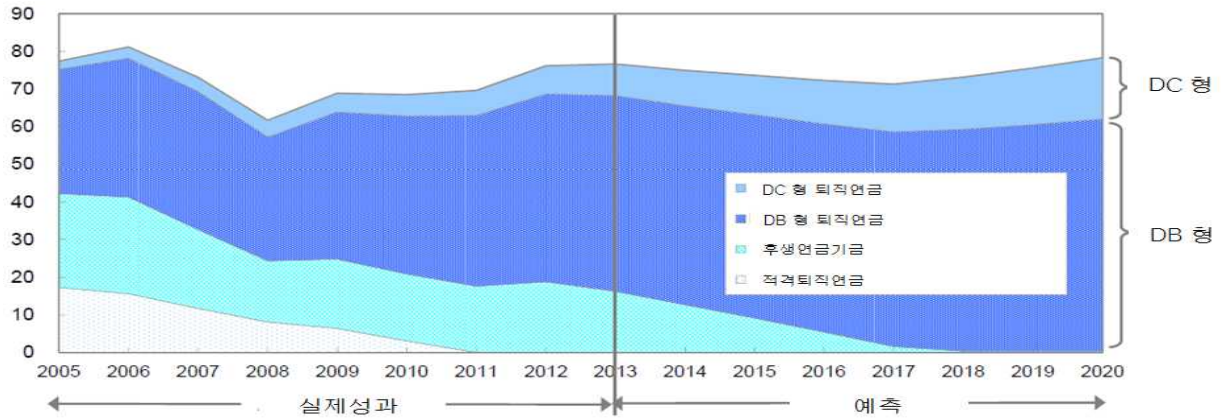
- 이에 일본 보험회사들은 연금운용능력 향상과 서비스 제고를 통한 DC형 퇴직연금시장에서의 경쟁력 강화를 위해 다양한 형태의 제휴[3] 전략을 추진함.
  - 적립금의 규제완화 조치[4] 등으로 투자상품이 다양화됨에 따라 타 금융기관과의 제휴를 통해 연금운용전문기관으로서 이미지를 강화시킬 필요성이 존재하였음.

---

2) 보험회사 위주의 DC형 퇴직연금 사업은 보험회사 관계회사 간 제휴 또는 은행 등 타 금융기관 간 제휴 없이 보험회사가 독자적으로 DC형 퇴직연금 운용에 관련된 모든 서비스(상품제공, 기록관리 등)를 제공하는 것을 의미함.
3) 전략적 제휴(Strategic Alliance)는 기업들의 경쟁 우위 요소를 바탕으로 하여 전략적으로 상호 협력관계를 유지함으로써 다른 기업에 대하여 경쟁적 우위를 확보하고자 하는 새로운 경영 전략을 의미함.
4) 일본의 경우 2001년 이전에는 운용가능자산의 종류와 비율을 정한 5 · 3 · 3 · 2 규제(안전자산 50% 이상, 주식 30% 이하, 외화자산 30% 이하, 부동산 20% 이하로 투자를 제한)를 시행하였으나, 2001년 이후 자산운용규제를 폐지함에 따라 금융기관은 주식, 채권 등을 보다 자유롭게 활용하여 투자상품을 개발할 수 있게 됨.

〈그림 1〉 일본 퇴직연금시장의 현황 및 전망

(단위: %)



자료: Dai-ichi Life Insurance(2015).

- 이러한 일본 보험회사들의 전략적 제휴는 보험회사 내 관계금융회사 간 제휴, 은행 등 타 금융기관 간 제휴, 그리고 연금전문기관 설립을 위한 제휴의 형태를 띠고 있음.
  - 즉, 보험회사 단독으로 시장에 참여하지 않고 특수관계에 있는 금융회사와 역할을 분담하여 공동으로 시장에 참여하거나, 은행 등 타 금융기관과 상품 및 업무 측면에서 공동으로 참여하는 형태임.

2.2. 전략적 제휴의 유형

가. 보험회사 관계회사 간 제휴

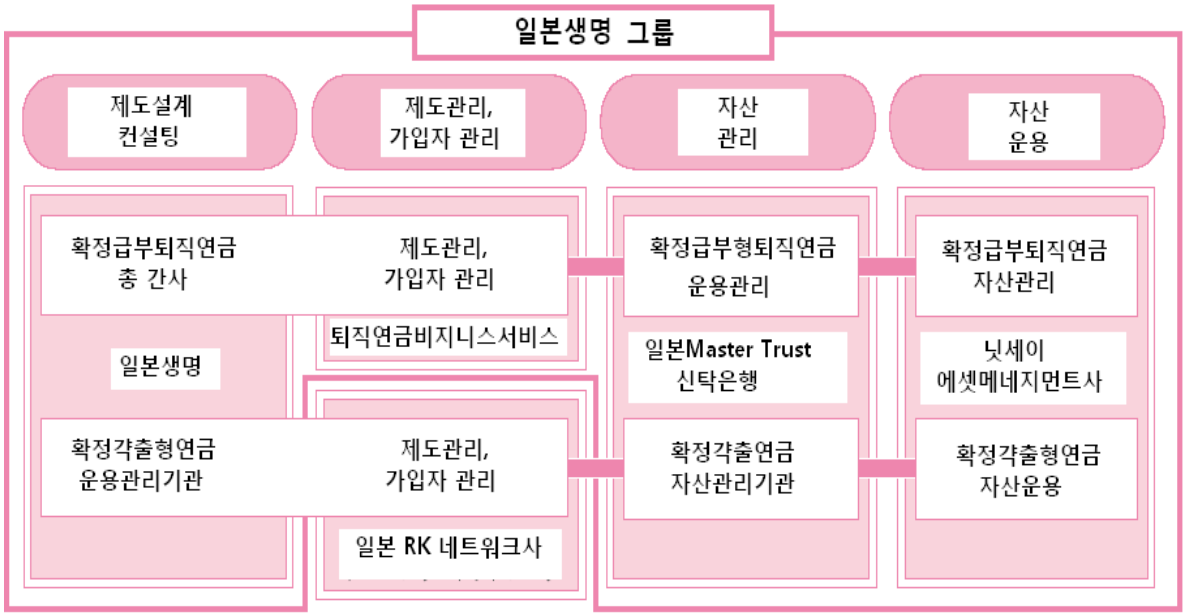
- 일본생명은 DC형 퇴직연금 사업에서 그룹 내 자회사 또는 관계회사 간 업무제휴를 통해 연금운영 시너지를 제고하고 있음.
  - 일본생명은 그룹 내 관계회사와의 전략적 제휴를 통해 일괄서비스(Bundled Service)[5]를 제공하는 사업모형을 운영하고 있음.
    - 핵심업무는 독자적으로 서비스를 제공하고 기타업무에 대해서는 타 회사에 재위탁하는 형태임.

5) 일괄서비스(Bundled Service)는 제도 설계, 기록 및 관리, 자산운용, 감독기관으로의 제출서류 작성 등을 통합해서 인수하는 형태를 의미함.

- 제도설계 및 컨설팅, 제도관리 서비스는 일본생명이 직접 제공하고 있으며, 기록관리업무는 업무제휴를 맺은 NRK(Nippon Record Keeping)사에 재위탁하고 있음.
  - 적립금의 자산관리업무는 관계회사인 일본 마스터 신탁은행[6]에서 서비스를 제공하며, 자산운용 및 상품제공은 그룹 내 자회사인 닛세이에셋메니지먼트를 통해 이루어지고 있음.

- 특히, 대기업에 대해서는 관계회사와 공동으로 수탁기관별로 다원화된 서비스를 제공하는 컨소시엄 방식으로 참여하고 있으며, 중소기업에 대해서는 일괄서비스 제공 방식을 주로 활용하고 있음.

〈그림 2〉 일본생명 관계회사 간 제휴형태



자료: 일본생명 홈페이지(2015).

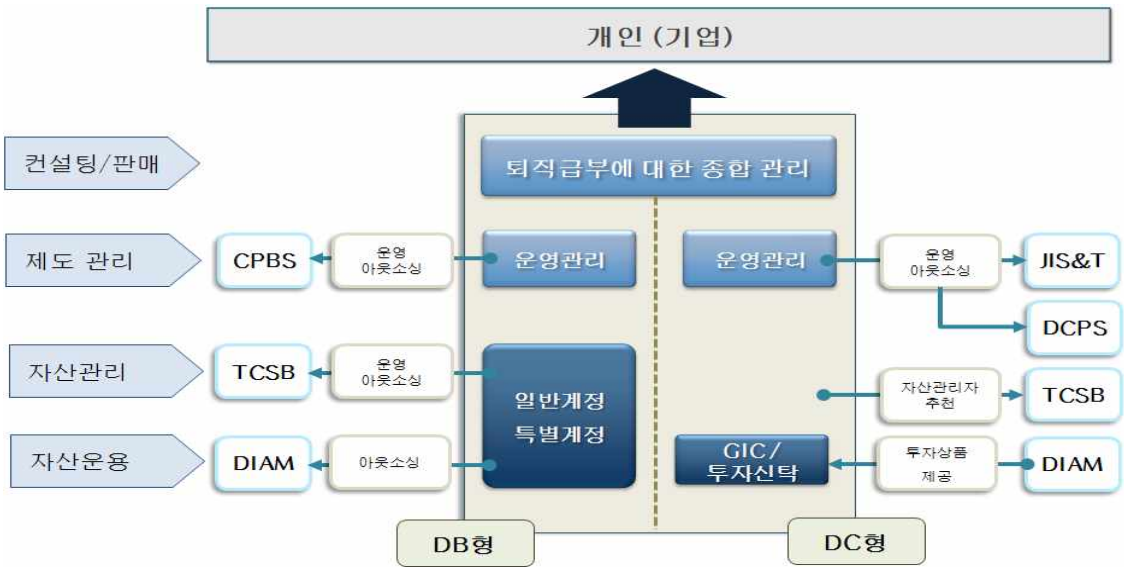
- 이러한 제휴 등으로 인해 일본생명은 2014년 기준 DC형 퇴직연금시장에서 미츠비시 UFJ, 미즈호 FG 다음으로 높은 시장점유율을 시현하고 있음.[7]

6) The Master Trust Bank of Japan.
7) 연금정보(2014).

나. 은행 등 타 금융기관 간 제휴

- 제일생명의 경우 기록관리업무는 JIS&T(Japan Investor Solutions & Technologies), 운용관리업무는 DCPS(Defined Contribution Plan Services), 자산관리업무는 TCSB(Trust & Custody Services Bank)[8]와 제휴함.
  - 특히, 상품라인업 선정업무는 에셋메니지먼트[9], 제도관리 및 시스템설계업무는 CPBS(Corporate Pension Business Service)[10] 등과 제휴를 통해 퇴직연금 가입자에게 서비스를 제공함.

〈그림 3〉 일본 제일생명의 타 금융기관 간 제휴



자료: 제일생명 홈페이지(2015).

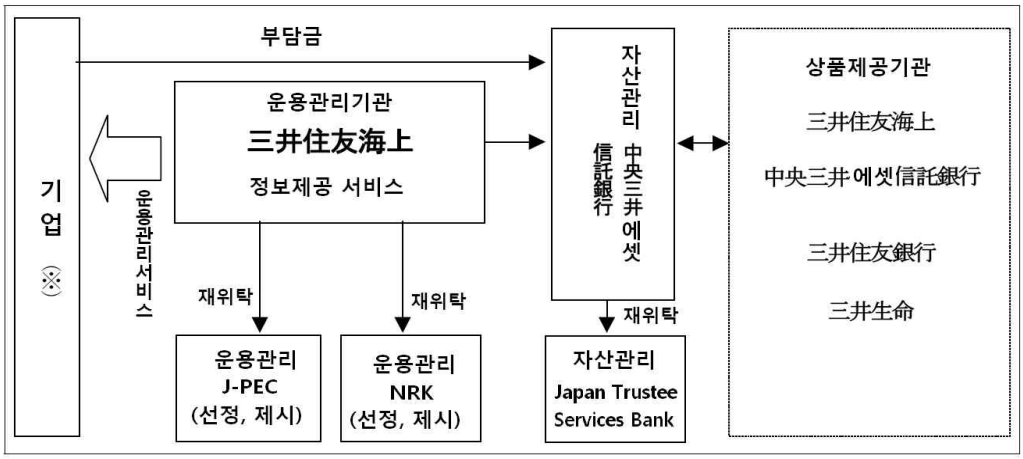
- 이에 반해, 미츠이스미토모해상(三井住友海上)은 주오미츠이(中央三井)에셋신탁은행, 미츠이스미토모은행, 미츠이생명과의 제휴를 통해 중소기업을 대상으로 한 DC형 퇴직연금제도를 개발 · 운용함.
  - 운용관리기관인 미츠이스미토모해상은 J-PEC과 NRK에 운용상품선정과 자산관리지시 등의 운용관리업무를 재위탁하는 한편, 주오미츠이에셋신탁은행과 재팬Trustee은행은 자산관리업무를 담당함.
  - 또한, 미츠이스미토모해상, 주오미츠이에셋신탁은행, 미츠이스미토모은행, 미츠이생명은 퇴직연금

8) 미즈호파이낸셜그룹, 메이지야스다생명, 부국생명 등과 공동출자해서 설립한 회사로, 신탁업무, 마스터트러스트업무, 확정기여형 연금의 자산관리업무를 담당하는 회사임.
9) 제일생명과 미즈호파이낸셜그룹의 자산운용 기능을 결합하여 설립한 자산운용회사임.
10) 일본생명과의 공동출자회사임.

의 원금보장형 및 실적배당형 등 다양한 상품을 제공하는 역할을 맡고 있음.

- 이처럼 타 금융기관 간 업무제휴를 체결하는 보험회사로는 일본생명과 미츠이스미토모화재 외에도 동경해상, 아이오이닛세이손보, 부국생명 등이 있음.
  - 동경해상은 82은행, 아이오이닛세이손보는 노무라증권, 부국생명은 미즈호은행과 업무제휴를 맺고 있음.[11)]

〈그림 4〉 미츠이스미토모해상의 타 금융기관 간 제휴 형태



자료: 미츠이스미토모해상 홈페이지(2015).

다. 연금전문회사 설립을 위한 제휴

- 손보재팬은 퇴직연금사업을 새로운 성장형 사업모델로 판단하여 DC형 퇴직연금제도를 전문적으로 취급하는 증권사(손보재팬DC증권)를 100% 출자하여 설립 · 운영함.[12)]
  - 손보재팬DC증권사는 증권업과 DC형 퇴직연금 운용관리업무의 면허를 보유하고 있으나, 퇴직연금 업무가 대부분을 차지하는 등 최초의 DC형 퇴직연금 전문회사로 평가받고 있음.

11) 일본 주요보험회사의 타 금융기관과의 업무제휴 실태

운용관리회사	제휴기관	가입기업 수	가입자 수(천 명)
동경해상	82은행 등	1,536	105
아이오이닛세이손보	노무라증권	643	18
부국생명	미즈호은행	5	5

자료: 일본연금정보(2014. 9. 10).

12) 損害保険ジャパン(2009. 7), pp. 15~16 및 損害保険ジャパン 각종 보도자료 참조.

■ 손보재팬DC증권사의 주요업무는 운용관리업무, DC형 상품의 제공 및 교육 · 컨설팅 서비스, 기록관리 업무 등을 직접 취급하고 있음.

- 손보재팬DC증권사는 2000년에 연금컨설팅 업무를 시작하였으며, 2001년 11월 DC형 운용관리기관으로 등록하여 퇴직연금사업을 영위하고 있음.
  - 업무조직은 총 9개 부서로 구성되어 있으며, 증권업을 전담하는 부서는 없고 대부분 퇴직연금 관련 부서로 편성 · 운영되고 있는 상황임.
- 주 고객층은 모회사인 손보재팬그룹의 기업고객이며, 개별 기업의 니즈를 반영한 맞춤형 DC형 제도, 중소기업형 전용 DC종합제도 등도 제공하고 있음.

■ 손보재팬과는 달리 스미토모(住友)생명과 미츠이(三井)생명은 공동출자를 통해 DC형 퇴직연금 전문회사(J-PEC)[13]를 설립하여 관계회사와 공동으로 일괄서비스를 제공하고 있음.

- J-PEC의 DC형 퇴직연금제도 운용관리기관으로 퇴직급여컨설팅, 퇴직급여채무계산, 투자교육, 운용관리업무, 기록관리업무 등의 업무를 수행하고 있음.

3. 일본의 전략적 제휴 특징

■ 지금까지 살펴본 일본 보험회사의 전략적 제휴 특징은 크게 DC형 퇴직연금 중심, 중소기업 중심, 그리고 운용서비스 차별화 중심의 전략적 제휴 등으로 볼 수 있음.

■ 먼저, 일본 보험회사의 전략적 제휴는 대체로 DB형 퇴직연금보다 DC형 퇴직연금의 운용능력을 제고하는 방향으로 이루어지는 특징이 있음.

- 이는 일본의 퇴직연금 적립금 규제완화 등으로 DB형 중심에서 DC형 중심으로 퇴직연금시장이 개편됨에 따라 DC형 퇴직연금시장에 대한 진출 필요성을 강하게 인식하였기 때문임.
- 이에 따라 일본 보험회사는 DB형에서 DC형 퇴직연금으로의 전환을 최소화하는 전략을 추진하되, DC형 퇴직연금시장에 보다 적극적으로 진출하는 방향으로 제휴 전략을 추진하고 있음.

13) J-PEC의 공식 회사명칭은 재팬 펜션 네비게이터(Japan Pension Navigator)임.

■ 또한, 은행과의 거래관계 등으로 대기업은 은행에 퇴직연금을 가입하는 경향이 두드러지고 있다는 점을 고려하여, 중소기업시장 선점 차원에서 전략적 제휴가 이루어지고 있음.

- 중소기업은 규모가 작아 운용관리업무 및 자산관리업무 전체를 일괄적으로 서비스해 주는 번들형 형태인 일괄서비스 제공이 용이하다는 특성을 감안하였음.
  - 중소기업은 퇴직연금 운용에 따른 비용부담 등으로 업무별로 차별화된 서비스보다 가입단계에서 운용단계까지 모든 서비스를 제공해 주는 것을 선호하는 경향이 뚜렷함.
- 이러한 점을 감안하여 일본 보험회사들은 중소기업 중심으로 차별화된 운용서비스를 제공하는 경향을 보이고 있음.

■ 특히, 일본 보험회사들은 전략적 제휴를 통해 보험회사의 이미지를 순수 위험보장기관에서 연금전문기관으로 전환하고자 하는 경향을 보이고 있음.

- 퇴직연금 가입자들은 일반적으로 보험회사를 순수위험을 보장하는 기관으로 인식하고 있다는 점을 고려하여 일본 보험회사들은 타 금융기관과의 제휴를 통해 이러한 인식을 불식시키고자 함.
- 즉, 은행 등 타 금융기관의 제휴를 통해 퇴직연금 적립금의 자산운용능력을 제고하고 다양한 운용서비스를 제공함으로써 연금운용의 시너지 효과를 도모하고자 함.

4. 시사점

■ 우리나라의 경우 저금리 기조, 임금피크제 도입 가시화, 그리고 사적연금 활성화 대책 추진 등으로 DB형 퇴직연금 운용패턴이 변화할 것으로 예상됨.

- 특히, 퇴직연금 자산운용규제가 양적규제(legal list rule)에서 질적규제(prudent men's rule)로 전환되고 있어, 가입자 니즈에 부응한 연금운용의 중요성이 증대되고 있음.

■ 이러한 환경변화를 고려할 때 일본 제휴 사례 등에서 보는 것처럼 퇴직연금의 운용능력을 제고하여 DC형 시장에서의 경쟁력 강화를 위한 전략적 제휴를 검토할 필요가 있음.

- 지금까지 보험회사는 DB형 중심의 제도 운영과 보험사 위주의 사업 운영 등으로 연금전문기관으

로서 이미지가 크게 약화되었기 때문임.

- 퇴직연금 가입자를 대상으로 한 설문조사 결과[14]에서도 타 금융기관과의 전략적 제휴를 한 보험회사를 퇴직연금사업자로 선호하는 경향이 높아 전략적 제휴의 필요성이 제기됨.

■ 먼저, 보험회사는 은행 등 타 금융기관과 상품 및 업무 제휴 등을 통해 연금운용의 전문성을 보다 제고하는 방안 마련이 요구됨.

- 이 경우 일본 보험회사가 타 금융기관과의 업무제휴를 통해 연금운용의 전문성을 제고하여 DC형 퇴직연금시장에서의 경쟁력을 강화하고 있는 추세임을 감안할 필요가 있음.

■ 이와 더불어 보험회사는 관계금융회사의 경영자원을 효율적으로 활용(그룹화 전략)하거나 컨소시엄 형태로 퇴직연금 전문회사를 설립하는 방안을 검토할 필요가 있음.

- 대형 보험회사는 관계금융회사의 경영자원을 활용하여 연금운용 시너지를 제고하되, 중·소형 보험사는 DC형 제도에 특화된 연금전문회사를 공동출자 형태로 설립하는 방안 검토가 요구됨.

■ 이를 통해 DC형 퇴직연금을 중심으로 한 중소기업시장에서 보험회사의 위상을 보다 강화하여 나갈 필요성이 존재함. kiri

14) 상품 및 업무 제휴 등을 통한 퇴직연금 서비스 제공에 대한 선호도를 조사한 결과, 퇴직연금 가입근로자 중 선호한다고 응답한 비중은 61.6%인 반면, 그렇지 않다고 응답한 비중은 6.5%에 불과함(보험연구원 2015).