

퇴직연금 도입에 따른 금융업종별 대응전략

2005.11

남 재 현
(한국금융연구원 연구위원)

목 차

I. 서론

II. 우리나라의 퇴직연금

1. 퇴직연금제도 개요
2. 퇴직연금시장과 금융회사

III. 외국의 퇴직연금시장

1. 일본
2. 미국

IV. 금융회사의 대응전략

1. 대응전략의 기본 방향
2. 금융업종별 대응전략
 - 가. 은행
 - 나. 보험사
 - 다. 증권사 및 자산운용사
 - 라. 금융그룹

V. 요약 및 결론

I. 서론

현행 퇴직금제도는 장기 근로자에 대한 퇴직금 누진을 적용 감소, 퇴직금 중간정산제 및 연봉제 확산, 기업구조조정의 상시화 및 이직률 증가 등으로 그 규모가 과거에 비해 크게 줄어들고 있는 실정이다. 또한 대부분의 기업들이 퇴직금을 사내에 장부상으로만 적립함에 따라 기업 도산 등의 경우 노동자의 수급권 보장이 취약하다. 반면 퇴직연금제도는 적립금의 안정적 운용을 위해 금융기관과 자산 및 운용관리의 위탁계약을 맺도록 하고 있어 수급권 보장에 있어 퇴직금제도에 비해 우월하다. 이에 정부는 인구 고령화에 대응하여 현재 일시금 위주로 운영되고 있는 퇴직금제도를 퇴직연금제도로 전환할 수 있도록 하여 노후 소득재원 확충을 통한 근로자의 노후 생활안정에 기여하려는 의도에서 2005년 12월부터 퇴직연금제도를 실시할 예정이다. 이러한 퇴직연금제도 도입에 따라 향후 금융회사들간에 동 시장의 선점을 위한 경쟁이 매우 치열할 것으로 예상된다. 이에 본고는 퇴직연금제도 도입에 따라 각 금융업종별로 어떠한 대응전략을 선택하여 준비하고 있는지를 개략적으로 살펴봄으로써 퇴직연금제도 도입에 따른 금융산업의 위기와 기회에 관하여 이야기 해 보고자 한다.

구체적으로 제Ⅱ장에서는 우리나라 퇴직연금제도의 형태와 퇴직연금시장에서의 금융회사의 참여 방법 등에 관하여 간략히 살펴보았다. 제Ⅲ장에서는 우리나라 퇴직연금시장에 많은 시사점을 제공할 만한 벤치마크로서 일본과 미국의 퇴직연금시장과 금융회사들의 대응전략을 살펴보았다. 일본의 경우 우리나라와 가입자의 성향이 유사할 뿐만 아니라 퇴직연금제도의 형태도 매우 흡사하므로 일본 퇴직연금시장에서의 금융회사들의 경험은 우리에게 유용한 정보를 줄 것으로 기대가 된다. 미국의 경우 퇴직연금의 역사가 매우 오래되어¹⁾ 다양한 경험들을 겪어왔으며 주식시장 등 금융산업 전반에 미친 효과가 지대하고 퇴직연금시장 자체 또한 매우 발달되어 있다. 제Ⅳ에서는 퇴직연금 도입에 따른 금융회사의 대응 전략을 살펴보았다. 1절에서는 대응 전략의 기본방향을 제시하고 2절에서 은행, 보험사, 증권사 및 자산운용사, 금융그룹 등의 금융업종별 대응전략을 고찰해보았다. 구체적으로 각 업종별

1) 미국의 경우 1875년에 American Express가 퇴직연금을 최초로 실시하였다.

로 퇴직연금시장 진입의 정당성을 살펴보고 SWOT분석을 실시한 후 이를 기반으로 구체적인 대응전략을 간략히 언급하였다. 마지막 제 V 장에서는 본 연구의 내용을 요약하고 결론을 맺었다.

II. 우리나라의 퇴직연금

1. 퇴직연금제도 개요

새로이 도입된 근로자퇴직급여보장법에 의하여 퇴직금과 퇴직연금(확정급여형퇴직연금, 확정기여형퇴직연금, 개인퇴직계좌)을 퇴직급여제도로 총칭하고 모든 사업장은 퇴직금제 또는 퇴직연금제 중 하나 이상의 퇴직급여제도를 설정, 운영해야 한다. 또한, 퇴직급여제도 선택 또는 퇴직급여제도간 변경시에는 근로자 대표의 동의 필요하며 선택된 제도의 내용을 변경하고자 할 경우에도 근로자 대표의 의견을 청취하여야 한다. 퇴직연금제도를 설정하는 경우에는 근로자대표의 동의를 얻어 퇴직연금규약을 작성하여 노동부장관에게 신고하여야 한다. 여기서 퇴직연금규약을 작성한다는 것은 개별 사업장의 퇴직연금제도를 설계하는 것을 의미한다. 퇴직연금제도는 법정 복지제도의 형평성을 위하여 근로자 5인 미만 사업장에 대해서도 신규로 확대 적용된다. 그러나 5인 미만 사업주의 부담능력과 준비기간을 고려하여 2008년 이후 2010년을 넘지 않는 기간 내에서 대통령령이 정하는 날 부터 적용하며 사업주의 부담률(근로자의 급여액)도 현행 수준의 50/100 이상 100/100 범위 안에서 단계적으로 조정할 예정이다.

퇴직연금제도 중 확정급여형 퇴직연금제도는 근로자의 연금급여가 사전에 확정되며, 사용자의 적립부담은 적립금 운용결과에 따라 변동하는 제도이다. 퇴직연금제도의 자산관리 및 운용관리업무를 위탁할 퇴직연금사업자, 즉 금융기관의 선정을 규약에 설정하며 근로자가 퇴직 시 수령하는 일시금의 액수는 계속근로기간 1년에 대하여 30일분의 평균임금에 상당하는 금액 이상이어야 한다. 그리고 근로자의 수급권 보장을 위해 최저적립기준(법 제15조 제5호에 의해 산정된 금액의 60%이상)을 설정하며 가입기간은 장래의 기간에 대하여 노사가 합의한 시점부터 시행한다(단, 소급적용가능). 연금은 55세

이상으로서 가입기간이 10년 이상인 가입자에게 지급하며 지급기간은 5년 이상(일시금은 연금수급 요건을 갖추지 못하거나 일시금 수급을 원하는 가입자에게 지급)이며 퇴직연금사업자는 연 1회 이상 정기적으로 가입자에게 운용현황을 통지하여야 한다.

확정기여형 퇴직연금제도는 사용자의 부담금이 사전에 확정되고, 근로자의 연금급여는 적립금 운용결과에 따라 변동하는 제도이다. 부담금의 납부는 근로자별 연간 임금총액의 1/12이상으로 설정(매년 1회 이상납부)하며 적립금 운용결과에 따라 근로자의 수익이 달라질 수 있으므로 운용과정에 근로자가 직접 참여할 수 있다. 퇴직연금사업자나 운용관리기관은 매반기 1회 이상 위험과 수익구조가 상이한 세 가지 이상의 적립금 운용방법을 제공하여야 하며(원리금보장 상품 1개 이상 포함) 가입자의 주택구입, 가입자 또는 그 부양가족의 6개월 이상의 요양, 천재지변 등 담보제공이 불가피하다고 노동부장관이 인정하는 경우 중도인출이 가능하다.

직장이동성 및 단기 근속자 증가, 중간정산제 및 연봉제의 확산으로 퇴직 일시금이 노후자금으로 활용되지 못하고 소액생활자금으로 수령·소진되는 문제점이 커지므로 개인퇴직계좌(IRA: Individual Retirement Account)를 통산장치로 설정하고 있다. 개인퇴직계좌에 일시금을 적립하는 경우 연금을 수급할 때까지 과세가 이연되고, 수급권 보장 등 안전장치가 적용되며 퇴직연금사업자가 개인퇴직계좌 운영하게 된다.

사용자가 퇴직연금제도를 설정하지 아니한 경우 법정 퇴직금제도를 적용한다. 확정기여형 퇴직연금이 현행 퇴직보험을 보완·발전시킨 형태이므로 현행 퇴직보험은 폐지하되, 퇴직연금으로 점진적으로 전환할 수 있도록 약 5년의 경과규정을 둔다. 기존의 퇴직보험 가입 사업장은 계약이전(퇴직보험→DB형 퇴직연금)을 통해 전환하여야 하며 퇴직보험을 DB형 퇴직연금으로 전환하지 않는 경우에는 적립금을 중간정산하여 개별 근로자에게 지급하거나 IRA 또는 확정기여형퇴직연금 계좌에 적립하여야 한다.

2. 퇴직연금시장과 금융회사

퇴직연금 도입 이전의 현행 퇴직금제도하에서의 퇴직금 관련 시장에는 사

의 적립된 퇴직금의 운용수단인 보험회사의 퇴직보험과 은행 및 투자신탁회사의 퇴직신탁 두 상품만이 존재한다. 보험회사의 퇴직보험은 확정금리형 또는 금리연동형 상품으로 어느 정도 이율이 보장되는 원리금보장 상품인 반면 은행의 퇴직신탁은 원금 보장, 투자신탁회사의 퇴직신탁은 완전실적배당 상품이다. 퇴직보험의 경우 원금뿐만 아니라 어느 정도의 이율이 보장되는 특성으로 인하여 퇴직금 시장에서 계속적인 우위를 유지하여 왔다. 즉, 생명보험사의 적립금 기준 퇴직금 시장 점유율은 75%를 계속 상회하는 수준이나 완전실적배당인 투자신탁회사의 퇴직신탁의 경우 시장 점유율이 0.1%에 불과하다. 보험회사의 경우 판매 직판조직을 보유하여 지속적인 관리서비스를 제공하며 연금제도의 설계와 운영 등에 있어서 다른 기관에 비하여 경쟁력을 보유하고 있는 것도 시장 점유의 또 다른 이유이다.

<표 1> 금융기관별 퇴직보험(신탁) 적립금 추이

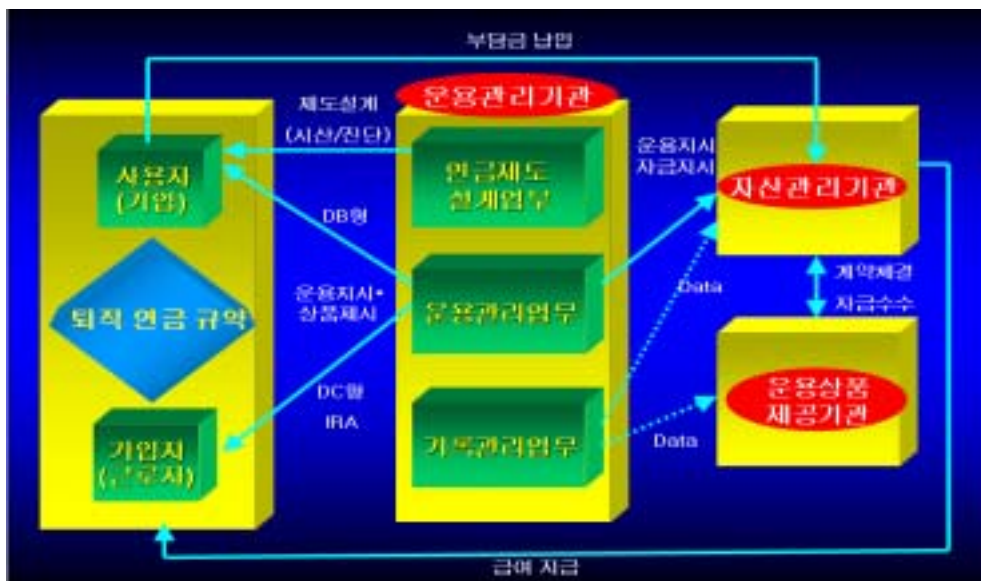
(단위 : 억원)

구 분			CY2001	CY2002	CY2003	CY2004	비고
퇴직보험	생명보험	금액	104,786	127,132	132,072	144,857	책임 준비금
		증감률	34.9%	21.3%	3.89%	9.68%	
		비중	78.1%	77.9%	77.2%	77.5%	
	손해보험	금액	7,507	9,856	11,863	15,173	"
		증감률	28.0%	31.3%	20.4%	27.9%	
		비중	5.6%	6.0%	6.9%	8.1%	
퇴직신탁	은행	금액	21,757	26,059	26,883	26,804	잔액
		증감률	112.6%	19.8%	3.2%	-0.3%	
		비중	16.2%	16.0%	15.7%	14.3%	
	투자신탁	금액	194	167	161	157	설정 잔액
		증감률	506.3%	-13.9%	-3.4%	-2.5%	
		비중	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	
합 계	금액	134,244	163,214	170,979	186,991		
	증감률	43.1%	21.6%	4.8%	9.4%		
	비중	100%	100%	100%	100%		

자료 : 금융감독원, 생명보험협회, 대한손해보험협회, 은행연합회

한편 도입예정인 퇴직연금제도의 경우 금융기관들은 퇴직연금사업자로서 퇴직연금시장에 참여할 수 있다. 구체적으로 사용자 또는 가입자에 대한 적립금 운용방법의 제시 및 운용방법별 정보의 제공, 연금제도 설계 및 연금계리(확정급여형에 한함), 적립금 운용결과의 기록·보관·통지 등의 적립금의 운용관리업무는 전문적인 기관에 의해 안전하게 운용될 수 있도록 하기 위하여 퇴직연금사업자에게 위탁해야 한다. 사용자 또는 가입자가 선정한 운용방법을 자산관리업무를 수행하는 퇴직연금 사업자에게 전달하여야 하며 운용관리업무 중 적립금 운용결과의 기록·보관 등 대통령령이 정하는 업무는 재무건전성 및 인적·물적 요건 등을 갖춘 자에게 재위탁할 수 있다. 계좌설정 및 관리, 부담금의 수령, 적립금의 보관 및 관리, 급여의 지급, 운용관리업무를 수행하는 퇴직연금사업자의 적립금 운용지시에 따른 운용 방법의 취득 및 처분 등의 적립금의 자산관리업무 역시 퇴직연금사업자에게 위탁하도록 하고 계약의 형태는 근로자의 수급권 보호를 위하여 적립금이 사용자로부터 분리되어 근로자의 수급권을 확보할 수 있는 특별계정에 의한 보험계약 또는 신탁계약만 허용한다. 근로자의 노후소득재원이 안전하게 관리·운용될 수 있도록 하기 위하여 운용관리는 보험·은행·자산운용사·증권사·기타에 위탁하고 자산관리(보험계약 또는 신탁계약)는 보험사, 신탁업자에 위탁하여야 한다.

<그림 1> 우리나라 퇴직연금의 운영구조



퇴직연금 적립금이 안정적으로 운용될 수 있도록 하기 위하여 확정기여형 퇴직연금과 개인퇴직계좌의 경우 대통령령이 정하는 원리금보장 운용방법이 하나이상 포함되어야 하고 적립금의 운용에 있어서 DC의 경우 개별 주식에 대한 직접투자를 금지하고 있으며, 위험자산에 간접적으로 투자하는 경우에도 위험자산에 대한 총 투자한도는 40%로 제한하고 있다.

Ⅲ. 외국의 퇴직연금시장

1. 일본

일본의 퇴직연금제도에는 적격퇴직연금, 후생연금기금, 확정급부기업연금(DB), 확정각출연금(DC) 등이 있다.

<그림 2> 일본 연금제도의 구조



자료 : 후생노동성

적격퇴직연금은 확정급부 형태로 설립요건이 엄격하지 않고 비용이 저렴하여 주로 중소기업을 대상으로 성장하였으나 수급권 보호 등의 문제로

2012년 3월말부터 폐지될 예정이다.

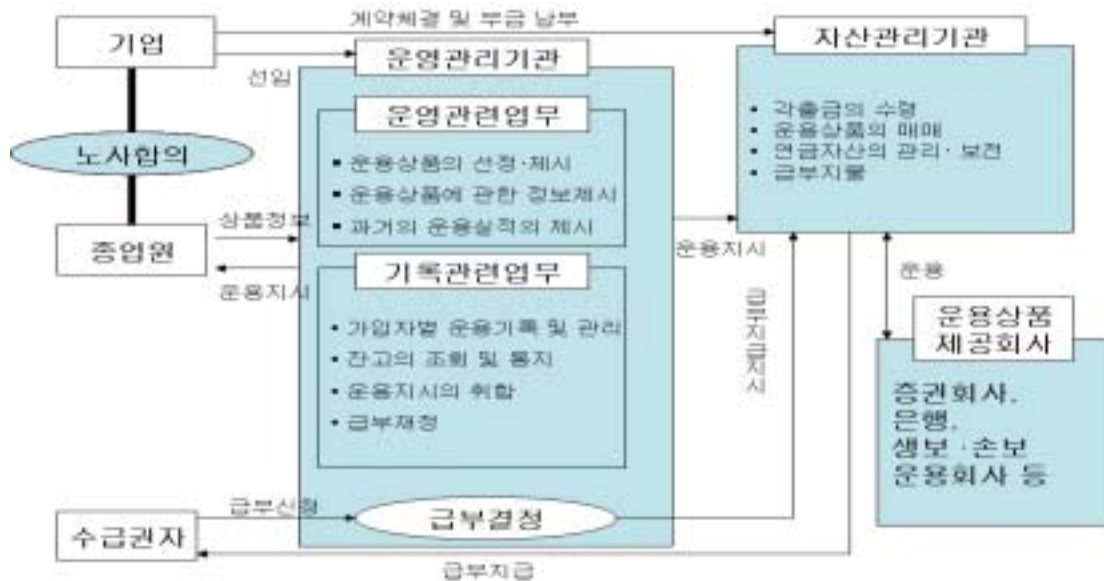
후생연금기금은 공적연금인 후생연금의 일부분을 국가를 대신해서 지급하고 기업이 원하는 경우 독자적인 추가급부도 가능한 DB형 제도이나, 운용실적 저하 등의 문제로 확정급부기업연금 등으로 이행하는 추세이다.

확정급부기업연금은 적격퇴직연금제도가 수급권 보호에 있어서 취약하다는 단점을 개선하기 위하여 2002년 4월에 도입되었다. 확정급부기업연금에는 규약형과 기금형이 있으나, 양자는 급부설계, 세제, 적립의무 등에 있어서 실질적으로 동일하다. 최근 자산배분규제의 철폐, 투자고문의 진입 허용, 장부평가에서 시가평가로의 전환, 퇴직급부회계 도입 등 확정급부기업연금 운용과 관련된 규제 정비로 자산운용대상이 다양화되는 추세이다.

확정각출연금은 공적연금제도, 고용체계, 퇴직급여제도를 둘러싼 환경변화, 기업의 재무부담 증가 등의 문제를 해결하기 위하여 2001년 10월에 도입되었으며 개인형과 기업형의 두 종류가 있다. 일본의 확정각출연금은 설계구조가 유연한 미국과 달리 공적연금을 보완하는 성격이 강해 중도해지가 원칙적으로 불가능하고, 납부금 수준도 절대적으로 낮다. 개인형은 자영업자 및 확정각출연금의 기업형 제도를 운영하고 있지 않은 기업의 근로자를 대상으로 한다. 기업형은 노사합의에 의하여 퇴직연금규약을 작성하고 기업이 부담금을 납부하며 근로자의 추가부담은 인정되지 않으며 운영관리업무는 기업 내에서 자체적으로 수행하거나 외부의 운영관리기관에 위탁할 수 있으나, 자산관리업무는 반드시 법률에 정해진 금융기관에 위탁하여야 한다. 아래 그림에서 보듯이 기업형의 운영구조는 우리나라 퇴직연금과 매우 유사하다.

<그림 3>

기업형 확정각출연금의 운영구조



자료 : 大和總研

일본의 퇴직연금은 적격퇴직연금이나 후생연금기금 등의 확정금부형태의 퇴직연금으로 운영되어오다 기금재정 악화와 퇴직금부 회계의 도입으로 확정금부형태의 퇴직연금이 줄어들기 시작하였다. 즉 적립기금이 성숙되면서 적립부족이 발생되기 쉬운 상황 속에서 운용 이윤 악화로 기금재정이 악화되고, 2000년 4월 1일부터의 국제회계기준에 따른 퇴직금부회계 도입에 따라 지금까지 off balance였던 퇴직금부채무(Projected Benefit Obligation)가²⁾ on balance에 포함이 되면서 퇴직연금시장의 변화가 불가피하게 되었다.

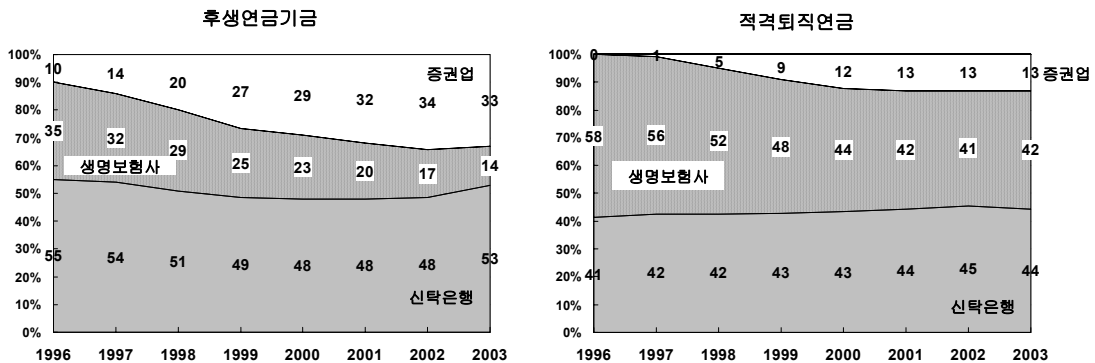
일본 퇴직연금시장에서 각 금융업종은 차별적인 마케팅 전략을 구사하고 있다. 신타은행은 기존의 고객기반을 강점으로 삼아 거래관계가 깊은 대기업과 관련회사를 주 고객으로 선정하였다. 대출담당자의 관계를 이용하는 영업채널을 택하여 인사와 노무 등 경영 과제에 관한 해결책을 제시하고 정보를 제공하는 등의 서비스와 상품을 공급하고 있다. 이에 반하여 생명보험사는 전국적인 넓은 영업망을 이용하여 지방의 중소기업을 대상으로 마케팅을 전개하고 있다. 신타은행이 공략하기 어려운 지방이나 중소기업을 주 고객으로 선정하여 전국 영업지점의 법인 담당자를 이용한 영업채널을 통해 확일적이

2) 종업원의 근무에 대해서 퇴직 시에 지불되는 금부(퇴직금) 및 퇴직 후의 일정기간에 걸쳐 지불되는 금부(퇴직연금) 중 계산시점까지 발생하고 있는 것을 계산시점까지 할인하여 계산된 채무

고 설명과 이해가 간단한 상품들을 주로 공급하고 있다. 증권사는 소수 우량 기업에서 실적을 높이는 영업 전략을 추진하고 있다. 일본 내 상위 대기업으로 대상 고객을 한정하고 사내 전문가에 의한 전담팀 주도의 영업채널을 통하여 컨설팅에 의한 맞춤형 상품을 제시하고 있다.

1990년대 중반 이후 저금리와 운용 이윤 악화는 기금 운용의 필요성을 높였고 그 결과 대기업의 경우 생명보험사보다는 증권사가 우위를 점하게 되었다. 즉 대기업의 경우 생명보험사의 신탁기능 부재로 인한 신용 불안과 운용 이윤 저조 및 고객별 운용 불가능 등으로 인하여 생명보험사에서 증권사로의 전환이 늘어났다.³⁾ 신탁은행은 대도시를 중심으로 영업하여 대도시권에 집중된 후생연금기금의 점유율이 높다. 규모가 큰 기업을 대상으로 개별 운용방침을 제시함으로써 합동 운용 위주의 생명보험 주력상품에 대항하여 점유율을 확대하고 있다. 그러나 중소기업의 경우에는 합동 운용으로 인한 운용비용 절감의 편익으로 이러한 전환 정도가 낮으므로 생명보험사는 전국적인 영업망을 통하여 적격퇴직연금에서 점유율이 높은 중소기업을 주로 공략하고 있다.

<그림 4> 퇴직연금 자산잔액 점유율



자료: 노무라증권연구소

한편 확정각출연금 제도의 경우 가입종업원 수 기준으로 시장점유율을 살펴보면 은행과 보험이 합자한 DCJ(Defined Contribution Plan Consulting of Japan Co.)와 J-PEC(Japan Pension Navigator Co.) 두 회사의 시장점유율이

3) 한편 생명보험사는 그룹 내 투자자문 자회사를 설립하여 업권 간 이전은 진행되고 있으나 기업그룹의 점유율 변동성은 낮은 편이다.

21.4%로 가장 높다. 개별 금융업종별로는 보험이 20.4%, 신탁은행이 18.1%, 은행이 12.7%를 차지하며 신탁은행을 은행에 포함시킬 경우 은행권의 비중은 30.8%이다.

<표 2> **확정각출연금의 업종별 운영관리기관 점유율**

(단위 : %)

	보험	은행	신탁은행	증권	은행+ 보험	기타
종업원수	20.4	12.7	17.0	18.4	21.4	10.1

주 : 2005년 2월말 기준
 자료 : 노무라증권주식회사

<표 3> **확정각출연금사업의 금융기관 참여현황**

	제도설계	운영관련	기록관련	운영상품제공
손보재팬	손보재팬DC증권			손보재팬 손보재팬자산운용 등
미즈호	미즈호 연금연구소 부사총연, 미즈호신탁	DCPS	JIS&T	제일권은 JP Morgan투신 제일권은자산운용 등
노무라증권	노무라 연금 Support & Service			노무라자산운용 노무라401K투자고문 등
RESONA	RESONA 신탁은행			RESONA은행 등
UFJ	UFJ 신탁	UFJ은행(개인) UFJ신탁(법인)		파트너 투신 동양신탁자산운용 등
住友, 三井	J-PEC			사쿠라투신투자고문 삼성생명글로벌자산 삼성해상자산운용 등
일본생명	일본생명		NRK	일본생명 일본생명자산운용 등
미쓰비시	DCJ			동경미쓰비시투신투자고문 동경해상자산운용 일흥 자산운용 등
다이와증권	다이와연구소	다이와 팬션 컨설팅		다이와주은투신투자고문 다이와증권투자신탁위탁 등
일흥 Cordial	일흥연금 컨설팅			일흥자산운용 등

자료 : 삼성생명

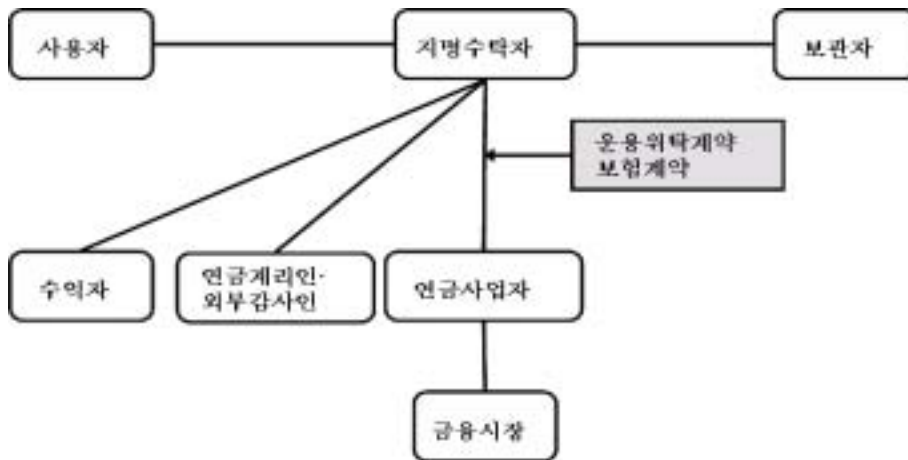
확정각출연금의 여러 업무를 제공하는 형태에 따라 서비스를 일원화하여 하나의 금융기관에서 제공하는 완전겸업형(fully bundled), 각각의 서비스를 별도의 기관에서 제공하는 분업형(unbundled) 그리고 두 가지 장점을 살린 부분겸업형으로 나눌 수 있다. 일본의 경우 컨설팅이나 기록관련 운영관리업무처럼 전문성이 높은 분야에 대해서는 업무제휴를 통한 아웃소싱을 하거나 공동으로 투자하여 전문회사를 설립한 후 아웃소싱하는 부분겸업형이 가장 일반적이며 손보재팬DC증권만이 유일하게 완전겸업형 서비스를 제공하고 있다. 이외에는 모든 업무를 창구에서 일괄적으로 제공하는 완전겸업형 형태를 표방하고 있으나 실제적으로는 기록관리 업무와 자산관리 업무를 외부기관에 재 위탁하는 부분겸업형태를 유지하고 있다.

2. 미국

미국의 퇴직연금은 3층 사회보장제도(three pillar system) 중의 두 번째 층으로 1층의 공적연금과 더불어 국민의 표준적인 생활을 보장한다. 미국의 퇴직연금은 사용자가 임의로 설정할 수 있으나 세제상의 혜택을 받기 위해서는 ERISA(Employees Retirement Income Security Act)의 규제를 준수하여야 한다. 미국 퇴직연금제도의 경우 ERISA에 의하여 선임이 강제되어 있는 지명수탁자(named fiduciary)가 퇴직연금 운영의 핵심적인 역할을 수행한다. ERISA에 의해 적격퇴직연금은 신탁에 의해 설립하도록 되어 있고 예외적으로 보험계약도 인정하고 있으나 중소형 회사들이 보험계약을 이용하는 경우가 있기도 하지만 대부분의 회사들은 신탁 형태의 퇴직연금을 설립한다. 통상 지명수탁자는 자산의 운용(management)을 제외한 모든 기능에 대해 직접적 책임을 지거나 혹은 감독책임을 지는 연금계획의 주된 관리자로서의 기능을 수행한다. 또한 ERISA는 연금계리인과 외부감사인에 대하여 연금 관련자에 대한 감시 의무를 부과하고 있다.

<그림 5>

미국의 퇴직연금 지배구조



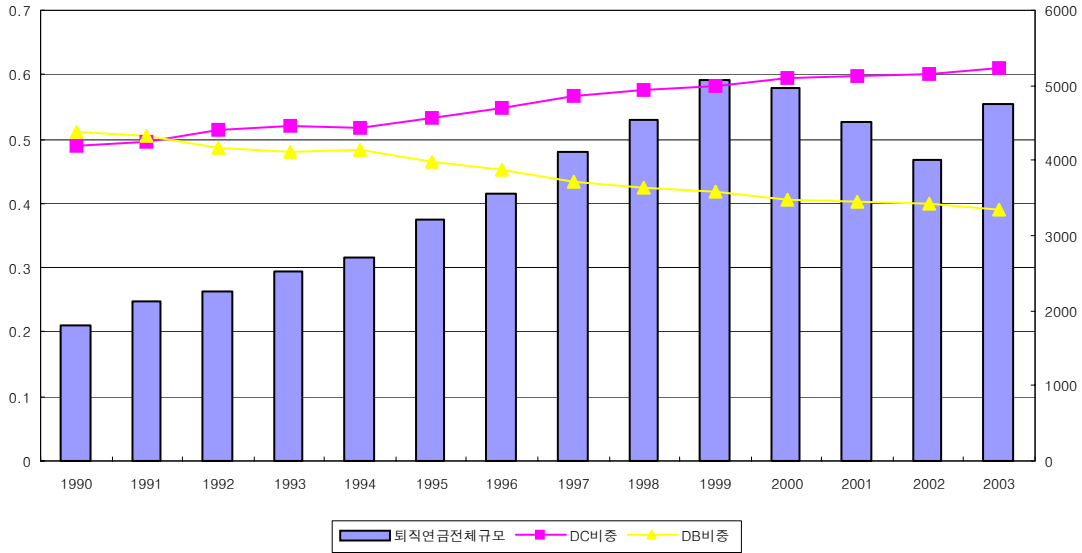
자료 : 임영재 · 이중기(2003)에서 인용

미국의 퇴직연금은 크게 확정기여형(DB), 확정급여형(DC), 혼합형(hybrid)으로 구분된다. 연금 급부액이 일정한 공식에 따라 계산되는 DB플랜은 전통적으로 고용주 기여를 중심으로 한 연금 제도로서 가입 플랜의 수로는 DC플랜보다 훨씬 적으나 큰 규모의 연금인 경우 DB플랜이 많아 자산잔고 기준으로는 DC플랜과 유사하다. 회사의 파산 등에 의하여 DB제도가 중단될 경우 미적립 채무부분은 PBGC(Pension Benefit Guaranty Corporation)에 의해 보증된다. DB플랜은 급여 및 근속년수와 무관하게 퇴직시에 일정액(flat amount)을 수령, 근속년수와 무관하게 급여의 일정비율(flat percentage)을 수령, 근속년수 1년당 매월 일정액(fixed benefit amount)을 수령 또는 근속년수 또는 가입연수 1년당 급여의 일정비율을 수령(unit benefit percentage formula)하는 방법이 있다.

사전에 정해진 공식에 따라 근로자와 사용자의 기여액이 각 근로자의 구좌별로 이루어지는 DC플랜은 고용주의 기여도 있으나 기본적으로는 근로자의 기여가 중심인 제도이다. 큰 규모의 퇴직연금이 많은 DB플랜에 비하여 중소 규모의 퇴직연금의 경우 DC형이 압도적이며 투자리스크는 원칙적으로 근로자가 부담하기 때문에 근로자 자신이 자산운영을 선택한다. DC형은 제도 자체가 전직에 따른 다른 퇴직연금 또는 IRA(Individual Retirement Account)로의 이관이 용이하고, 미국 주식시장의 꾸준한 주가 상승으로 인한

투자수익의 증대로 1992년 이후로 자산규모면에서도 DB형을 압도하고 있다.

<그림 6> 퇴직연금 자산규모와 DC형 및 DB형 비중

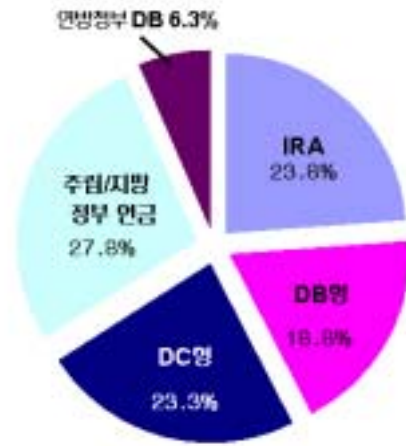


자료 : Fundamentals - Investment Company Institute Research in Brief(2004)

2004년 현재 미국 퇴직연금시장에서는 700,000여개의 DC 제도와 25,000 ~ 30,000여개의 DB 제도가 존재한다. 퇴직연금제도를 운영하는 중소기업의 95%가 DC 제도를 보유하고 있으며 대기업의 65 ~ 70%는 DB와 DC제도를 함께 보유하고 있다. DC 자산의 성장 속도가 DB 자산의 성장속도보다 빠르며 DB및 DC제도로부터의 통산금액을 포함한 IRA 자산이 가장 빠른 속도로 증가하고 있다.

IRA는 이직/중간정산제 등으로 퇴직일시금이 수령, 소진되는 문제점을 보완하기 위하여 일시금이 은퇴시까지 계속 적립될 수 있도록 하는 통산장치로서 미국 시장 내 IRA 자산의 규모는 2001년 현재 전체 퇴직자산의 23.8%를 차지하고 있다.

<그림 7> 미국 퇴직자산의 분포 (2001년 기준)

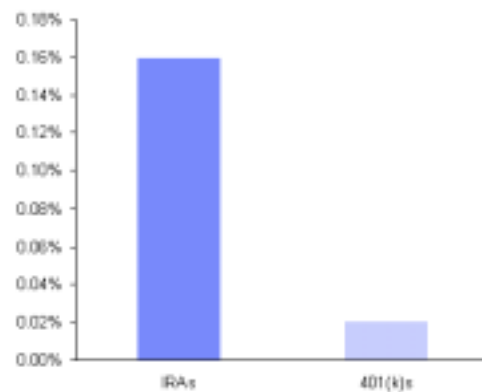


자료 : Investment Company Institute; TowerGroup

현행 제도상 통산에 있어서 IRA는 지속적으로 발생하여 2000년과 2005년 사이에 IRA로의 전환은 연평균 12.3% 증가하고, DC plan으로의 순 유입 규모는 연평균 27.4% 감소 할 것으로 전망된다.

IRA로의 전환자산은 성장성과 특히 노령층의 높은 계좌당 자산규모를 고려할 때, 매력도가 높은 분야이다. DC형 퇴직연금에 비하여 IRA는 사무적 비용 및 기록관련 비용부담이 훨씬 적어짐에 따라, 운용자산 기준으로 타 DC 플랜에 비해 8배 이상의 수익성을 보이고 있다.

<그림 8> 운용자산에 대한 연금사업자의 수익성 (1999년 기준)



자료: Institutional Investor Magazine (2001)

이제까지 미국 퇴직연금 시장의 경우 특정 유행 상품을 plan에 편입시키는 것이 우선적인 경쟁전략이었으며 시장이 포화됨에 따라 가격 경쟁이 심화되고 있었다. 그러나 최근에는 상품제공에서 운용관리까지 포괄적으로 퇴직연금사업을 담당하는 금융기관의 수가 감소하고 운용관리 특히 기업을 대상으로 한 퇴직연금제도 도입과 관련한 자문(advisory) 역할의 중요성이 증대되었으며 Key Account 중심의 맞춤형 플랜 제공에 대한 고객의 수요가 증대하기 시작하였다. 또한 IRA 시장의 중요성이 대두되는 등 판매채널이 소매시장으로 재편성됨에 따라 강력한 브랜드 파워와 개인고객에 대한 영업경험이 경쟁력의 원천이 되고 보다 낮은 운용관리 수수료와 낮은 고객충성도를 특징으로 한다. 따라서 플랜 제공자가 상품의 다양성을 제공하거나 규모의 경제를 지향하여 대규모 운용관리 전문기관이 되는 양분화 경향을 보이고 있다.

IV. 금융회사의 대응전략

1. 대응전략의 기본방향

우선 퇴직연금시장의 경우 제도변경비용의 존재로 운용관리 관련 시장의 조기 선점이 매우 중요하다. 퇴직연금은 연금 사업자의 선정이나 퇴직연금 형태의 변경에 사용자와 노조의 합의가 선행되어야 하기 때문에 현 퇴직보험이나 퇴직신탁에 비해 운용관리기관 또는 자산관리기관의 변경이나 퇴직연금 형태의 전환이 상당히 어려울 것으로 예상된다.⁴⁾ 특히 확정급여형의 경우에는 연금 규약의 변경 등으로 운용관리기관의 이관이 어느 정도 가능하나 확정기여형의 경우 근로자별 운용상품 선택으로 운용관리기관의 변경은 사실상 매우 힘들다. 그러므로 제도 시행 초기의 성공적인 시장 점유 확보가 퇴직연금시장에서의 장기적인 생존을 위해서 매우 중요하며 특히 운용관리기관이 연금제도를 설계하고 상품을 제시하므로 이와 관련된 시장의 조기 선점이 관건이 될 것이다. 반면 상품제공의 경우에는 장기적인 운용실적 등

4) 이는 또한 장기적 관점에서의 퇴직연금 시장의 규모가 상당함을 고려할 때 퇴직연금이 금융기관의 입장에서 장기적, 안정적 수수료 수입 원천을 제공하는 좋은 기회임을 의미하기도 한다.

에 따른 가입자의 요구에 따라 수시로 변경이 가능할 것으로 판단되므로 조기 선점의 부담은 상대적으로 낮다고 할 수 있다.

둘째, 퇴직연금시장 진입을 위하여 금융기관이 부담해야 하는 초기비용은 상당하나 수익은 장기에 걸쳐 점진적으로 발생할 것이므로 단기적 시각이 아닌 장기적 관점에서 업무를 준비할 필요가 있다. 퇴직연금 도입 초기에는 운용관리기관의 마케팅을 위한 영업비용이 상당하며 이 외에 전산, 교육, 컨설팅 관련 비용 등도 추가되므로 상당한 규모의 초기비용이 소요된다. 또한 DC형 퇴직연금의 경우 기록보관(RK)업무에 많은 초기비용이 요구된다. 예를 들어 일본의 NRK(Nippon Record Keeping)⁵⁾의 경우 시스템 개발기간이 약 4년, 개발비용으로 100억엔 정도가 소요되었다. 우리나라의 경우에는 미국 벤치마킹에 따른 여러 시행착오를 겪은 일본보다는 RK 시스템 개발에 저렴한 비용이 들 전망이지만 불확실한 미래 퇴직연금시장 규모에 따른 수익성의 불확실성을 고려할 경우 사업 계획은 장기로 이루어질 필요가 있다.

셋째, 장기적 관점에서의 접근과 관련하여 퇴직연금제도 및 관련 법규와 이에 따른 미래의 수익성의 불확실성이 상당하므로 제도 변경 등에 따른 업무의 유연성 확보가 매우 중요하다고 판단된다. 2005년 12월에 실시될 예정인 퇴직연금제도의 경우 도입 초기의 특성상 DB와 DC의 혼합형인 하이브리드제도가 존재하지 않는 등 상당히 단순한 형태로 도입이 되었고 제도의 안정성 중시로 자산 운용에 대한 규제가 선진국에 비하여 많은 편이며⁶⁾ 퇴직연금에 대한 세제상의 혜택 또한 크지 않은 상황이다. 그러나 도입 후 일정기간이 경과한 후에는 좀 더 다양한 형태의 퇴직연금제도가 정비되고 관련 규제와 세제가 바뀔 가능성이 농후하다. 이러한 퇴직연금제도 및 관련 법규 변화에 대한 금융회사의 신속한 대응 가능성이 시장 장악의 중요한 요인으로 작용할 것이므로 도입 초기 업무 설계 시 유연성에 대한 특별한 고려가 필요하다고 판단된다.⁷⁾

넷째, 상당한 초기 진입 비용 존재와 관련하여 각 금융기관은 퇴직연금

5) NRK는 JIS&T와 함께 일본 기록보관업무를 주도하는 공동시스템중 하나로 미쓰비씨그룹, 스미토모그룹, 닛코 고디알증권, 다이와증권, 일본생명 등 70개사가 출자하여 1999년에 설립되었다.

6) 예를 들어 대부분 OECD 국가의 경우 노동자가 자기 책임 하에 투자하는 DC에 있어서는 운용에 대한 제한이 거의 없는 편이나 우리나라의 경우에는 국내 주식시장의 심한 변동성 등을 고려하여 여러 규제가 마련되어 있는 실정이다.

7) 몇몇 선도 은행과 보험회사들이 공동전산시스템을 이용하지 않고 자체시스템을 구축하고 있는 이유 중의 하나로 이러한 유연성의 확보를 꼽을 수 있을 것이다.

관련 모든 업무 분야에 진출하기 보다는 SWOT 분석 등을 통하여 자사의 역량에 맞는 분야에 선별적으로 진출하여 과잉투자를 방지하는 것이 필요하다. 예를 들어 DC제도와 DB제도의 경우 하나의 장점은 다른 것의 단점이 되는 등 서로 상충되는 점이 많으므로 양자를 동일한 가중치로 마케팅 하는 것보다 이중 하나를 골라서 주력 업종으로 삼고 진입하는 것이 필요하다. 미국의 경우 이러한 선택과 집중은 DC 시장 내에서도 이루어지고 있는 실정이다. 즉 미국 퇴직 사업 시장의 경우 사업자 세그먼트 별 다양한 요구사항과 해당 사업자 별 다양한 근로자의 욕구를 모두 충족하기 위해서는 channel, offering, operation 등에 있어서 상당한 부담이 존재하여 대다수의 금융기관들은 한 두 개의 정도의 사업자 세그먼트에 대해 역량을 집중하여 그 시장의 특성에 부합하는 세그먼트 별 차별적인 마케팅 전략을 수행하고 있는 추세이다.

<표 4> 미국 401(k) 플랜의 사업자 성향

	Large Plan Market	Medium Plan Market	Small Plan Market
시장 특성	<ul style="list-style-type: none"> 1,000인 이상 사업장 대상 초대형 기업(5,000인 이상)은 거의 모두가 가입 대형 연금 사업자들은 Medium Plan Market으로까지 진출 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 100-999명 사업장 대상 35%-65%가 가입 Large Plan Market 대형 연금 사업자와 기존 Medium Plan Market 중소형 사업자들 간 경쟁이 저열 	<ul style="list-style-type: none"> 100인 이하 사업장 대상 25% 이하가 가입하고 있어 높은 성장이 기대 소규모로 인한 운영상 비효율성을 제거하기 위해 최적 운영 모델이 필요
시장 규모	8,323개 회사	88,130개 회사	5,482,724개 회사
요구 사항	<ul style="list-style-type: none"> 고도화된 내부 운용 시스템 사업자마다 특화된 연금 제도 설계 다양한 상품군을 포함 	<ul style="list-style-type: none"> 표준화된 연금 제도 사업자 특화 연금 제도 도입 증가 외부 전문 고객 서비스 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 저렴한 수수료 표준화된 연금 제도 내부 운용 효율화의 집중

자료: IBM Financial Services Sector

마지막으로 도입 초기에는 DB가 주류를 이룰 것이지만 장기적으로는 DC 및 IRA의 중요성이 점차 커질 것이므로 이를 고려한 전략을 수립하는 것이 필요하다. 퇴직연금 도입 초기에는 근로자 및 사용자 모두 확정급여형을 선호할 가능성이 크다. 확정급여형 퇴직연금의 경우 기존 퇴직금 제도와 매우

유사하므로 노동자의 경우 이에 대한 강한 선호를 나타내고 있다. 또한 확정 기여형 퇴직연금은 상대적으로 생소하며 한국 금융시장에 대한 불신 및 운용손실 우려 등으로 심리적으로 부담스러운 선택이기 때문이다. 그러나 GM, UAL, 델타항공, 엔론 등 외국 기업의 사례에서 보여지는 DB형 퇴직연금제도의 구조적인 문제점과 중소기업, 영세사업장이 주를 이루고 있고 근로자의 이직률이 점차적으로 높아지고 있는 국내 산업 구조의 특징을 고려해 볼 때 장기적으로는 DC형 퇴직연금제도의 성장이 예상된다. 또한 미국 401(k) 플랜에 참여하고 있는 가입자들의 경우 퇴직 전 IRA를 보유하고 있는 가입자를 중심으로 투자자문에 대한 다양한 요구사항이 제기되고 있다. 즉 퇴직 대상자 및 이직률 증가 추세로 퇴직 자산에 대한 관심이 증대되고 시장 환경의 변동으로 인해 투자자들의 퇴직 후 안정된 생활에 대한 신뢰도가 감소하는 추세에 따라 rollover와 관련한 투자자문에 대한 고객의 수요가 증대하고 있다. 우리나라의 경우에도 4년 5개월의 평균 근속연수와 한 달에 평균 12만 ~ 15만명의 노동자들이 회사를 그만두고 있는 현실을 볼 때 IRA의 장기적인 중요성을 간과해서는 안 될 것이다. 퇴직연금 사업은 연금사업자와 사업주, 사업주와 근로자로 연결되는 구조로, B2B 마켓의 성격과 B2C 마켓의 성격을 동시에 가지고 있으며 미국의 예로 볼 때 퇴직연금 시장의 성숙에 따라 B2B 마켓보다 B2C 마켓의 성격이 더 강해지게 될 것으로 예상되므로 장기적인 관점에서 시장 성숙도에 따른 전략의 수립이 필요하다.

2. 금융업종별 대응전략

가. 은행

최근 은행들은 장기적인 저금리 현상과 금융시장의 개방으로 은행들간의 경쟁이 치열해 짐에 따라 예대 마진 중심의 수익구조로는 지속적인 성장의 한계에 이르게 된 문제를 극복하기 위하여 다방면의 수익원 확보를 위한 노력을 기울이고 있는 실정이다. 선진 은행에 비해 상대적으로 낮은 비이자 부문 수익률을 높여 경쟁력을 확보하기 위한 대책을 고민하고 있는 상황에서 퇴직연금사업은 좋은 대안이다. 또한 퇴직연금 사업을 통해 은행은 종합자산

관리, 컨설팅과 같은 종합적인 금융서비스를 제공할 수 있고 장기상품 개발 시장에 본격적으로 진입할 수 있게 될 것이다. 이에 따라 은행은 장기적인 안정적 수익원을 확보할 수 있으며 고객에 대한 보다 많은 데이터베이스를 구축할 수 있으므로 은행의 퇴직연금사업은 아주 매력적인 분야인 것이다.

이러한 퇴직연금시장에서 은행은 우선 다른 업종에 비하여 안정성을 심어 줄 수 있는 브랜드 가치를 가지고 있으며 오랜 기업여신 업무로 인해 거래 기업들에 대한 영향력을 충분히 활용하여 주거래 기업을 적극적으로 유치할 수 있다는 강점이 있다. 또한 연금의 장기 투자 성격 때문에 안전성에 대한 우려로 인해 수탁기관의 자산 규모에 대한 기업 대상자들의 관심이 클 것으로 보여 자산 규모가 큰 은행에 대한 선호가 예상된다. 퇴직연금은 퇴직보험이나 퇴직신탁에 비해 기업(DB), 근로자(DC)가 직접 상품 운용을 지시하고 선택하므로 은행은 보험상품 뿐인 보험사에 비하여 예금, 투신 등 다양한 상품 판매의 이점을 활용할 수 있다. 은행의 자산관리업무의 경험이 강점으로 작용하며 상당한 리스크 관리 능력을 보유하고 있다. 그리고 점포망과 온라인 사이트 등 개인 고객과의 다양한 접점이 존재하여 고객과 친밀한 관계를 형성할 수 있으며, 수수료 또는 대출 이자 차별화 등 은행상품과 연계한 다양한 부가서비스 제공이 가능하다.

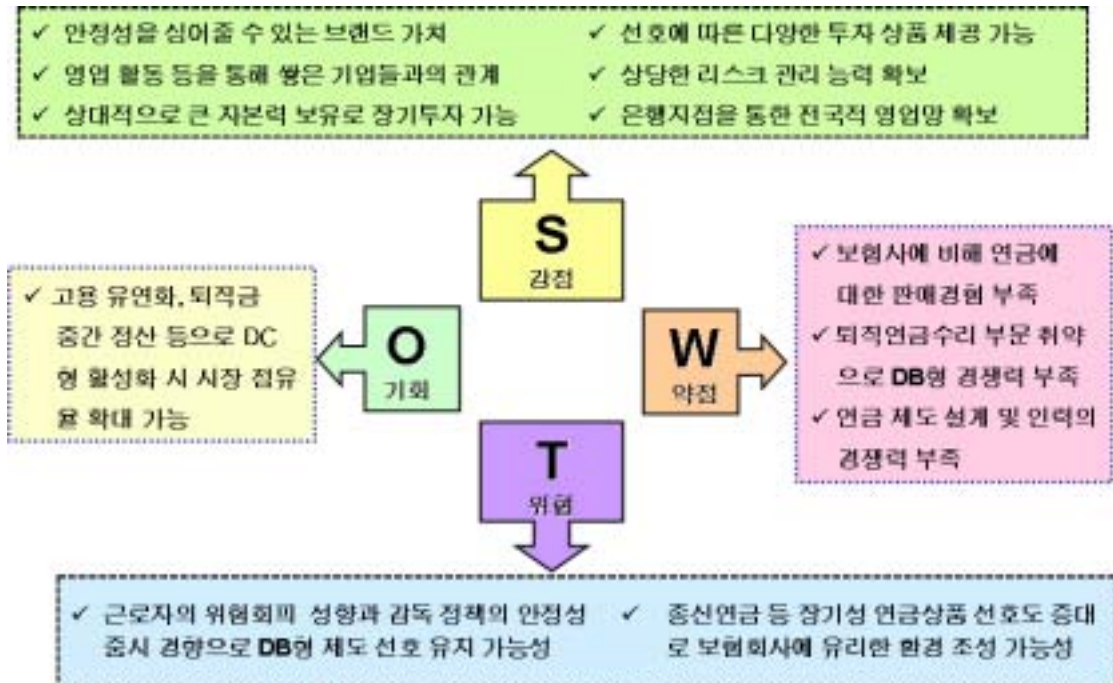
은행의 약점으로는 연금 업무 경험 부족으로 연금 상품 설계 및 개발 등의 업무와 수리 부문에 있어 보험사에 비하여 상대적 취약하며 퇴직연금 관리 인력의 전문성이 부족한 점을 들 수 있다. 또한 노후생활 보장기관으로서의 이미지가 부족하고, 특정 금전 신탁을 통해서만 적립금 운용이 가능하며 보험사에 비하여 장기 자산에 관한 운용의 경우 경험 및 역량이 부족하다.

그러나 노동시장의 유연화, 중간정산제 도입 등으로 DC형 연금시장이 활성화될 경우 보험회사의 시장지배력을 잠식할 수 있을 것으로 예상된다. DC형 제도에서는 예정이율, 사망률 등의 계산기초율을 감안하지 않고 설계가 가능하기 때문에 수탁업무에서 보험회사가 고유의 강점을 발휘하기 어려우며, 대부분의 근로자가 노후 소득은 안정적으로 운용하기를 원하므로 자산관리 기관으로서의 이미지가 은행에게 유리하게 작용할 것으로 보이기 때문이다. 이러한 DC형 퇴직연금에 대한 근로자의 긍정적 인식 변화와 수익성 증시 규제감독 정책으로의 점진적 전환 가능성을 은행의 기회 요인으로 들 수

있다.

위협요인으로는 자본시장의 불안정성, 신탁제도의 이해 부족 등으로 인한 근로자의 위험회피 성향과 규제감독정책의 안정성 중시 경향 가능성으로 DB형 제도에 대한 선호가 계속 유지될 수 있다는 점이다. 또한 종신연금 등 장기성 연금상품 선호도 증대로 연금 수리 능력의 전문성을 가진 보험회사에 유리한 환경이 조성될 가능성도 있다.

<그림 9> 은행의 SWOT 분석



DB형과 DC형은 제도 제공자의 입장에서 매우 상이한 제도이며 SWOT 분석에 따르면 은행은 DB형보다 DC형에서 강점을 가지고 있는 것으로 나타났다. DB형은 연금수리와 제도설계 능력이 매우 중요하지만 보험업의 경험이 없는 은행의 경우에는 DB업무에서 단기간에 경쟁력을 획득하기는 매우 힘들 것으로 보인다. 그러나 DC형의 경우는 상품운용의 안정성과 수익성이 관건이나 은행의 경우 타 권역에 비하여 신인도와 안정성이 뛰어나고 보험 계약에 의한 보험상품만이 존재하는 보험사와는 달리 예금과 투신상품 등 다양한 상품의 제공이 가능하기 때문에 DC형 제도에 비교우위가 있는 것으로

로 보인다. 또한 대응전략의 기본방향에서 퇴직연금시장 진입은 장기적 관점이 필요하며 장기적으로는 우리나라도 연금시장에서 DC형과 IRA의 비중이 크게 증가할 것이 예상됨을 이미 살펴보았다. 한편 단기적으로도 최근의 적립식 펀드 급증 등에서 보듯이 고령화의 진전과 저금리 기조 등으로 안전상품 위주보다는 실적배당 상품에 대한 관심은 계속 증대하고 있음을 감안할 때 은행은 DC형 위주의 시장 공략에 우선 주력하여야 할 것이다.

일본의 경우 기존의 후생연금기금 등의 DB형 제도에서 확정급부기업연금으로 전환하는 경우에는 대부분 운용관리기관을 변경하지 않았으나 DC로 전환하는 경우에는 운용관리기관을 다른 금융그룹에서도 선택하고 있다. 우리나라의 경우 기존의 퇴직금제도는 DB와 성격이 매우 유사하므로 퇴직금제도에서 확정급여형제도로 이행하는 기업의 경우 일본과 유사하게 운용관리기관을 변경하지 않을 가능성이 많지만 퇴직금제도에서 확정급여형제도로 이행하려는 기업의 경우에는 새로운 운용관리기관을 택할 가능성이 다분하다고 하겠다. 그러므로 은행의 DC형 시장 집중 전략은 현재 퇴직금 시장에서 점유율 85%를 넘는 보험사의 우위에 대항하는 효과적인 전략으로 판단된다.

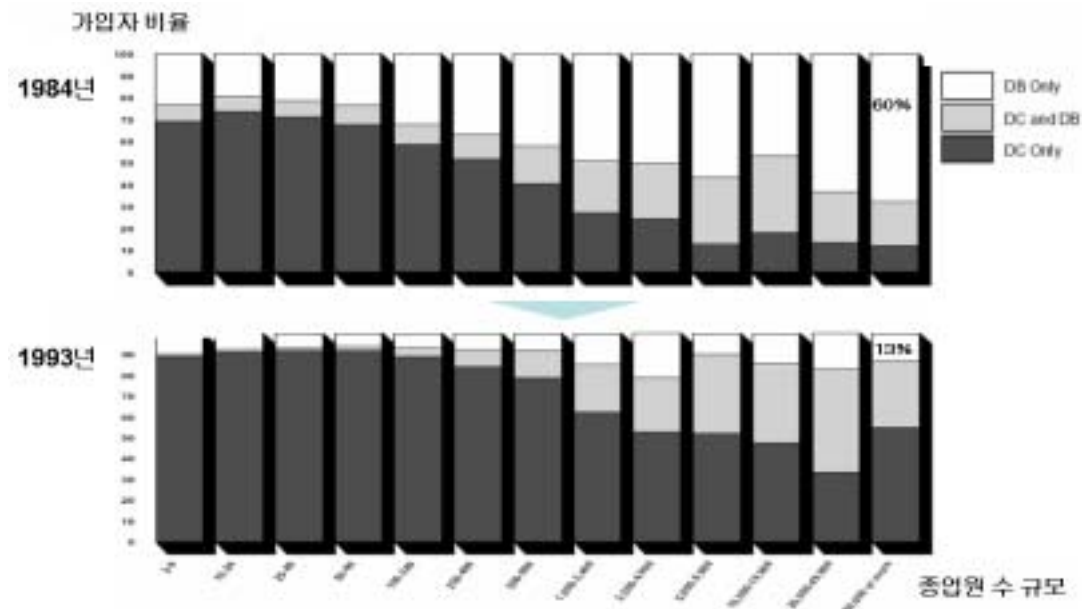
<표 5> 2004년까지 신규제도로 이행한 주요 기업의 운용관리기관

기업명	후생연금기금 (DB)의 출간사	확정급부기업연금 (신규DB)의 운용관리기관	확정거출 (DC) 기업연금의 운용관리기관
연소	三井Asset신탁	三井Asset신탁	NSAS
松下電工	住友신탁	住友신탁	-
旭化成	住友신탁	住友신탁	-
리코	住友신탁	住友신탁	日本생명
日本빅터	住友신탁	住友신탁	-
세이코 엽슨	Mizuho신탁	Mizuho신탁	Mizuho Corporate은행
아이신	三井Asset신탁	三井Asset신탁	NSAS
Kyocera	N.A.	Risona신탁	-
日本유니시스	三井Asset신탁	三井Asset신탁	-
야마하 발동기	住友신탁	住友신탁	-
日立금속	UFJ신탁	UFJ신탁	日本생명
関電工	三井Asset신탁	三井Asset신탁	DCJ
토요타차체	住友신탁	住友신탁	-
NEC 밀딩	住友신탁	住友신탁	-
Tosoh	住友신탁	住友신탁	-
西日本은행	Risona신탁	Risona신탁	-
삿포로맥주	Mizuho신탁	Mizuho신탁	-
豊田通상	住友신탁	住友신탁	三井Asset신탁
大丸	住友신탁	住友신탁	-
東芝	三井Asset신탁	三井Asset신탁	-

자료: 노무라증권연구소

구체적인 DC시장 공략 방법으로 중소기업, 이직률이 높은 기업, 신생기업, 서비스업 등을 위주로 접근하되 한 회사 내에서 복수 제도도 가능하므로 대기업도 함께 공략하는 것이 필요하다고 보여진다. 미국의 경우 초기에는 대기업은 DB, 중소기업은 DC 중심이었으나 1993년에는 대기업도 DC로 전환하고 있다. 이는 중소기업의 경우 근로자는 회사 도산을 우려로 안전한 수급권 확보 차원에서, 사용자는 적립금 운용책임 회피 경향으로 양자 모두 DC형을 선호할 가능성이 더 크기 때문이다.8)

<그림 10> 기업 규모별 DB, DC 가입자 비율 변화 추이



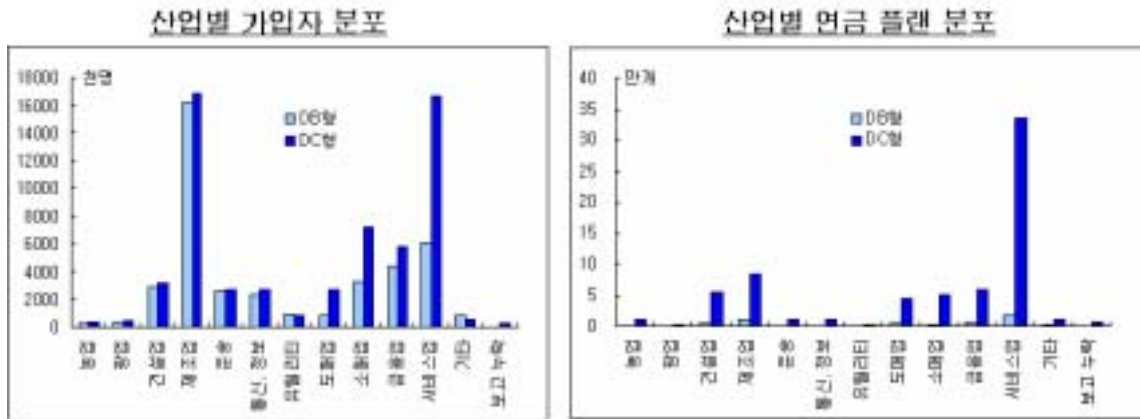
자료 : GAO(미의회 회계감사원)

또한 산업별로는 가입자 기준으로 서비스업종에서 DC형 선호가 두드러지며, 연금플랜수 기준으로 서비스업의 연금 플랜의 수가 두드러지게 많은 것을 통하여 제조업 등에 비해 서비스업종의 근로자들의 경우 훨씬 다양한 플랜에 가입하고 있음을 알 수 있다.

8) 실제로 우리나라도 중소기업청의 2004년 서베이 결과 54.4%의 중소기업이 확정기여형을 선호한다고 조사되었다.

<그림 11>

산업별 DB, DC 가입자 분포



주: 1999년 기준

자료 : Private Pension Plan Bulletin(2004)

나. 보험사

보험사에 있어서 퇴직연금사업은 기업복지 및 근로자 노후 대비에 대한 컨설팅 실시로 개인연금, 건강보험, 자동차보험 등 복지시장 공략을 용이하게 하며 수익증권, 변액보험 등 간접투자상품의 취급 및 신탁업 진출 등 신사업영역 확대의 기회를 제공하는 전후방 영업유발 효과가 큰 신규사업이다. 또한 판매조직의 토탈 리스크관리 및 재무컨설팅 역량 강화와 기업의 리스크 및 재무 관련 다양한 수요에 부합하는 상품군 구비 등 다양한 금융상품 취급으로 선진 금융기법 및 운영노하우를 축적하는 기회를 제공한다.

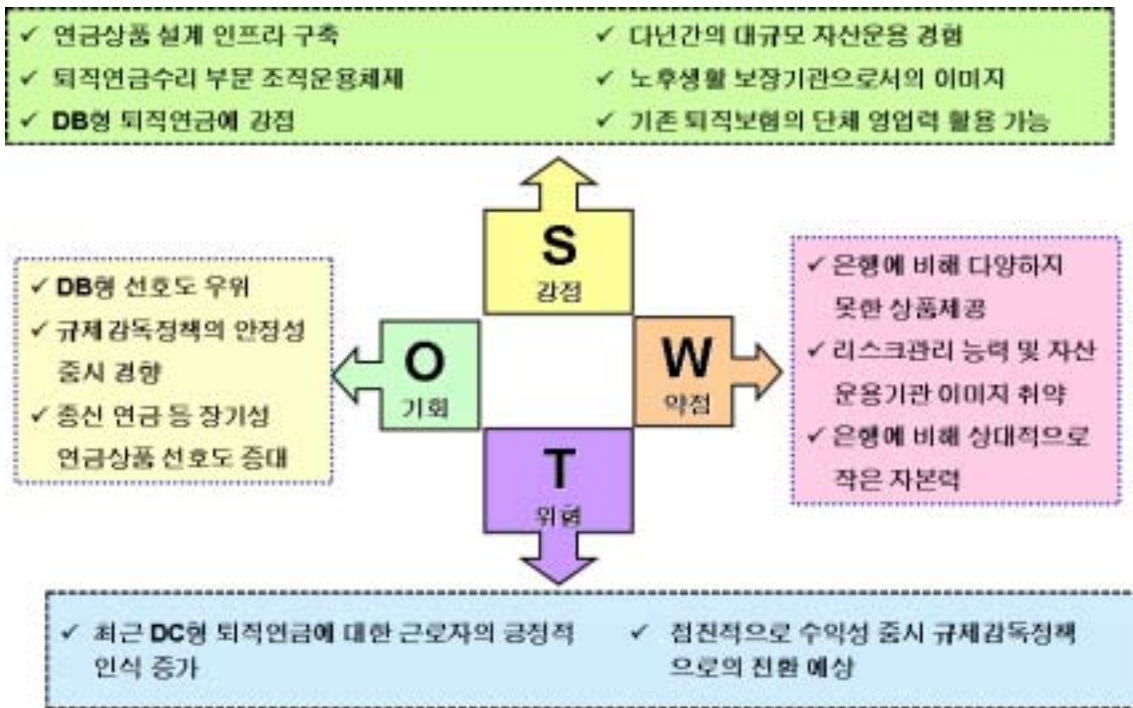
보험사는 퇴직연금시장에 연금상품 설계 등에 대한 기존 인프라가 이미 구축되어 있고 퇴직연금수리 부문에 대한 독립적인 조직운영체제를 갖추고 있어 DB형 서비스체제에 강점이 있다. 또한 다년간의 대규모 장기자산운용의 경험과, 노후생활 보장기관으로서의 이미지 및 확고한 고객기반을 가지고 있으며, 기존 퇴직 보험의 단체 영업력을 활용할 수 있고, DB형 퇴직연금은 퇴직보험의 연장 상품이므로 퇴직보험 가입사는 퇴직연금으로의 전환이 용이하다.

그러나 운용상품제공에 있어서 은행에 비해 상품이 다양하지 못하며, 리스크관리 능력 및 자산운용기관으로서의 이미지가 취약하고, 은행에 비하여 상대적으로 작은 자본력을 가지고 있는 약점이 있다.

보험사의 기회요인으로는 퇴직연금시장의 확대예상 및 DB형 선호도 우위와 규제감독정책의 안정성 중시 경향이 뚜렷한 점 그리고 종신연금 등 장기성 연금상품 선호도 증대로 보험회사에 유리한 환경이 조성되고 있는 점이 있다.

위협요인으로는 최근의 변액보험, 적립식펀드 등의 활성화로 DC형 퇴직연금에 대한 근로자의 긍정적 인식으로의 변화가 뚜렷하며 수익성 중시 규제감독정책으로의 점진적 전환이 예상되는 점 등을 들 수 있다.

<그림 12> 보험사의 SWOT 분석



보험사의 경우 DB형 퇴직연금 시장의 선점을 통해 reputation을 확보하고 이를 활용하여 DC형 퇴직연금 시장으로 확대하는 전략이 이상적이다. 제도 도입 초기에는 기존 퇴직보험자산을 타 금융기관에 빼앗기지 않고 자사 DB형 퇴직연금으로 전환을 유도하고, 성장기반으로서 DC형 퇴직연금을 유치하기 위한 장기적 차원에서의 마케팅전략이 요구된다. 또한 초기에는 대기업 중심의 개별서비스방식에 주력하면서 장기적으로 중소기업 중심의 완전점업형 서비스방식에 의한 마케팅 서비스제공 전략으로 전환할 필요가 있다.

초기의 DB형 시장 선점을 위하여 퇴직보험 시장지배력을 통해 퇴직보험 거래처의 DB형으로의 조기 전환을 유도하고 타사로의 이탈을 방지하기 위한 전략을 구축할 필요가 있다. DB형 퇴직연금의 핵심 경쟁력인 전문컨설팅 능력을 배양하고 대상 기업을 규모별로 소규모 연고시장의 경우 연금판매사 영업활동의 지원을 통해, 중대형 단체시장의 경우에는 직급부서 또는 전략영업팀 컨설턴트를 통해, 그리고 대기업이나 외국계 기업의 경우 연금솔루션 전문 컨설팅의 지원을 통해 마케팅 접근을 시도하는 것이 바람직하다.

장기적으로 DC를 유치하기 위하여, 퇴직연금 운용관리기관으로서의 경쟁력 강화가 매우 중요하다. 경쟁력 있는 운용상품의 제공을 위하여 보험사의 경우에는 이율보증형(GIC⁹⁾) 및 금리연동형의 원리금보장형 상품과 변액보험과 자사펀드 뿐만 아니라 타금융사의 인기 운용상품도 같이 편입하는 것이 필요하다.¹⁰⁾ 또한 보험사의 상품 판매를 위한 타 운용관리기관과의 전략적 제휴도 검토할 필요가 있다. 장기적으로 자산운용 전문가 양성, 자산운용사의 설립 등으로 자산운용 능력을 적극 배양하는 것이 필요하다. 또한 향후 퇴직연금과의 total marketing에 대비한 컨설팅 능력 배양으로 기업복지시장 확대에 대비하고 판매조직, 부가서비스, 상품개발 등에서 은행과의 차별화에 주력하여야 할 것이다.

한편, 미국과 일본의 경우 보험회사는 타 금융기관에 비해 상대적으로 퇴직연금시장에서의 비중이 점차 감소하는 추세에 있다. 이에 대응하기 위하여 중소기업시장을 중심으로 차별화된 마케팅을 전개하고 있으며 완전검업형 서비스의 제공¹¹⁾, GIC형 중심의 상품개발, 정형화된 규약작성과 같은 새로운 서비스를 창출하고 있다. 또한 타 금융기관에 비해 상대적으로 강점이 있다고 보는 사무관리 업무 분야에 특화하여 진출하는 경향이 뚜렷하다. 특히 투자신탁의 역사가 일천한 일본에서는 종업원의 투자교육을 타사와 차별화할 수 있는 경쟁우위 요소의 하나로 인식하고 종업원 교육 및 강사양성 등에 주력하고 있음을 참고하여야 할 것이다.

9) 납입시마다 약정이율을 3년 등 일정기간동안 보장하는 확정금리형 보험 상품

10) 경쟁력 확보를 위해서는 다양한 운용상품 제시가 관건이며 일본 DC의 경우 평균 13개 많은 경우 45개의 상품을 제시하고 있다.

11) 완전검업형 서비스 제공의 경우 기업 및 종업원의 창구가 일원화되어 있어 질문 조회에 대한 대응이 원활하고 운영이 이해하기 쉽고 수탁기관으로서 책임 체제가 명확하다.

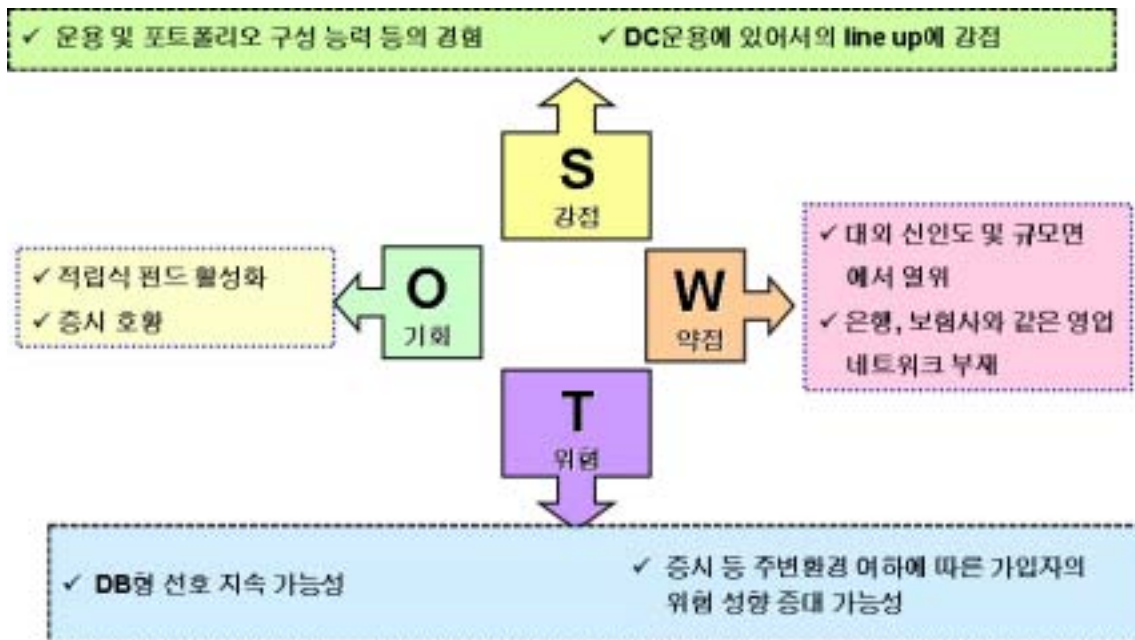
다. 증권사 및 자산운용사

증권사의 경우에도 위탁매매수수료 위주의 수익구조에서 탈피하여 장기적으로 안정적이고 다변화된 수익원 창출이라는 점에서 퇴직연금사업은 매력적인 분야이다.

증권사는 퇴직연금시장에서 운용 및 포트폴리오 구성 능력 등 경험에 의한 노하우를 가지고 있으며 원래 증권사의 업무인 투신업이 퇴직연금사업과 유사하므로 DC 운용에 있어서의 상품구성(line up)에 강점이 있다. 약점으로는 대외 신인도 및 규모가 은행 또는 보험사에 비해 떨어지며, 은행, 보험회사들이 가지고 있는 영업 네트워크가 없다는 점을 들 수 있다. 위협요인으로는 DB형 선호 지속 가능성과 증시 등 주변환경 여하에 따른 가입자의 위험 회피 성향 증대 가능성 등을 꼽을 수 있으며 기회요인으로는 적립식펀드 붐에 이어 증시가 호황을 지속하고 있는 점 등이다.

<그림 13>

증권사의 SWOT 분석



증권사의 경우 인력과 지점이 어느 정도는 존재하므로 일본의 노무라증권의 예처럼 확정기여형 퇴직연금의 운영관리기관 역할에 집중할 필요가 있다.

현재 증권사는 펀드 판매 시 여러 자산운용회사로부터 좋은 상품을 다양하게 상품구성(line up)을 해서 고객에게 판매하고 있는데 이는 확정기여형 퇴직연금 운용관리기관의 상품제시 업무와 동일한 것이다. 그러므로 비록 판매 채널로는 최근 은행에 비해 펀드 판매가 뒤지지만 높은 수익률과 타 금융기관에 비해 저렴한 비용을 강조할 경우 증권사들이 꼭 불리한 것만은 아니다. 또한 퇴직연금시장이 성숙하면서 랩 어카운트(wrap account) 시장으로 전환될 경우 증권사의 강점으로 작용할 가능성이 크다. 퇴직연금제도가 성숙기에 들어서면 주요 고객이 기업주 중심에서 일반 개인 고객 중심으로 바뀌며 기존 도입제도의 변화를 원하는 기업이 주 target이 될 것이다. 이들 고객 의사결정의 가장 중요한 요소는 개인의 욕구 및 트렌드에 부합한 상품의 제시 여부와 과거 자산운용의 실적이다. 이는 자산운용 능력과 개인 대상 채널 및 맞춤형 서비스의 역량이 요구되므로 증권사의 강점 즉 위험도 및 투자 자산별로 다양한 분야에서의 전문성을 활용할 수 있을 것이다.

그리고 DC 시장의 선점 및 시장 확대를 위하여 일본의 보험회사처럼 국내 증권사도 종업원에 대한 투자교육 관련 서비스에 주력할 필요가 있다. 기업이 운용관리기관을 선정할 때 DC의 경우 종업원 교육 관련 서비스도 고려할 것이므로 제도 내용 설명, 운용관련 기초지식, 개별운용상품의 정보제공 등을 전부 망라한 교육프로그램의 제공에도 노력을 기울일 필요가 있는 것이다.

한편 자산운용사의 경우 연금의 운용관리업무보다는 은행 및 보험회사 등과 협력하여 확정기여형 퇴직연금의 투자수단을 제공하거나, 확정급여형 퇴직연금의 기금운용을 위탁받는 형태로 시장에 참여하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 자산운용사의 경우 인원 부족 등으로 노조에 직접 접근하는 것은 쉽지 않으므로 마케팅의 주 target은 운용관리기관이 될 것이다.

향후 기업의 지배구조가 투명해지고 자본시장이 안정을 되찾을 경우에 보험회사 및 은행들은 퇴직연금의 관리 및 운영에 전념하고 기금운용은 자산운용사에 위탁시키는 등 시장에서 자연적으로 전문분야에 대한 특화가 이루어질 것으로 예상된다. 아울러 대기업을 중심으로 퇴직연금의 기금규모가 커지면 자가관리형에 대한 수요가 자연스럽게 발생할 것으로 예상되며 이러한 시기가 되면 자산운용사의 역할이 매우 중요해질 것으로 판단된다.

우리나라의 경우 최근 2~3년 동안 변액보험과 적립식 투자를 통한 장기투자 문화가 정착되기 시작하고 있는 듯하다. 이에 편승하여 증권사와 자산운용사들은 연금은 장기 상품이므로 단기 실적보다는 장기의 안목에서 투자를 고르는 것이 필요함을 소비자에게 교육시킬 필요가 있다. 그렇지 않으면 단기적인 부침에 따라 결국은 실망한 소비자들이 안전자산 위주로 상품 운용을 옮기게 될 것이기 때문이다.

현재 일본의 확정각출형 퇴직연금시장에서 가입 근로자 수로는 최고의 시장 점유율을 가지고 있는 노무라증권사의 경우 사용주와 노동자의 수요를 신속히 파악하여 가장 적합한 투자상품을 제공함으로써 노무라증권그룹이 운용관리기관으로 선정이 될 뿐만 아니라 다른 경쟁 운용관리기관에게도 투자상품을 제공하고 있다. 또한 DC플랜의 요건 중 하나인 가입자에 대한 투자 교육을 통하여 일반 대중의 투자 성향을 증대시키는 방법을 구사하고 있다.

라. 금융그룹

금융그룹의 경우 계열사간 역할 분담으로 전산시스템, 전문인력 공유와 같은 자원의 공동 활용에 따라 생기는 비용절감의 내부시너지 효과와 고객의 공유, 브랜드의 공유, 유통망의 공유 등에 따라 금융서비스를 확장시킴으로써 교차판매 등으로 수익을 창출할 수 있게 되는 외부시너지 효과를 기대할 수 있다. 예를 들어 금융그룹안에 은행과 보험사가 있을 경우 은행의 영업망, 기업고객 등의 채널 인프라와 RM을 이용하고, 보험사의 연금설계 및 컨설팅 그리고 보험계약 및 종신형 연금 등의 제공과 더불어 각 계열사의 수익 모델의 다양화를 통한 금융기관간 상호 시너지효과를 기대할 수 있다. 즉 그룹 내 보험회사의 연금계리 전문인력을 활용하여 다양한 원금보장형 상품을 개발하고 은행의 기존 거래 관계를 통한 기업 정보를 바탕으로 판매하는 유통과 제조를 분리시키는 전략을 취함으로써 퇴직연금시장에서의 금융그룹의 시장 점유율을 높일 수 있다. 또한 금융그룹을 통하여 완전점업형 서비스 체계를 구축하는데 매우 용이하다.

한편 그룹 내 계열사간의 이해상충의 문제를 해소하고 객관적인 상품구성

을 가입자에게 효과적으로 전달하기 위하여 은행, 보험, 증권 등 계열사의 업무와는 독립적인 퇴직연금 전담 독립자회사를 설립하는 방안을 고려할 필요가 있다. 일본의 DCJ(미쓰비시도쿄 그룹), DCPS(미즈호 그룹), JPEC(미쓰이스미토모 그룹)이나 미국의 Smith Barney나 State Street (Citi 그룹) 경우처럼 금융그룹 내 퇴직연금 운용전담 자회사를 설립하여 개별 금융기관의 업무 부담을 줄이고 전문성을 확보할 필요가 있는 것이다. 영업 및 마케팅 업무는 개별 금융기관을 통하여 다원화된 판매채널을 구축하고 운용관리, 컨설팅, 교육관리, 콜센터 운용 등의 업무는 퇴직연금운용사를 통하여 그룹 내 업무의 중복을 피하고 운용의 일원화를 도모하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

기업들이 운영관리기관을 선정할 때 일반적으로 노조 등도 함께 참가하므로 선진국의 경우 퇴직연금 상품 구성(line up)의 중요성이 계속 늘고 있다. 금융그룹의 경우 상품 구성에 있어서 자사나 그룹 계열사 상품만이 아니라 다른 기업과의 제휴로 다양한 상품을 구비하는 것이 매우 중요하다. 미국의 예에서 보듯이 제도 초기의 경우 특정 유행 상품을 플랜에 편입시키는 것이 우선적인 경쟁전략이므로 그룹 내외를 불문하고 우수한 운용상품 편입이 경쟁력의 관건이라 하겠다. 예를 들어 일본의 주우신타은행의 경우 다른 기업과의 제휴를 통하여 다양한 상품을 갖추어 충분한 상품교육과 더불어 위탁자의 수요를 충족시키는 상품을 제시하고 시장점유에 성공한 것으로 알려져 있다. 또한 일본생명도 운용상품을 설정할 때 투신평가회사를 활용하여 일본생명그룹 이외의 상품도 제공하고 있다. 특히 객관성을 담보하기 위해 사외의 복수의 투신평가회사 정보를 활용하여 리스트를 작성하고 그룹 외의 펀드도 포함한 수십 종류의 상품을 제공하고 있다. 이에 반하여 손보재팬의 경우 계열회사인 손보재팬DC증권의 투신평가회사와 손보재팬자산운용의 401(k)전용상품만으로 상품구성을 한 결과 예금 상품이 존재하지 않음에 따른 기업 인사담당자의 불안 증대 등으로 시장 개척에 실패하였다.

V. 요약 및 결론

이상에서 필자는 퇴직연금 도입에 따른 금융회사 대응전략의 기본방향으로 운용관리 관련 시장의 조기 선점이 매우 중요하며, 장기적 관점에서 업무를 계획하고, 제도 변경 등에 대비한 업무의 유연성을 확보하며, 각 금융회사는 선택과 집중을 통하여 선별적으로 진출하고, 도입 초기에는 DB가 주류를 이룰 것이지만 장기적으로는 DC 및 IRA의 중요성이 점차 커질 것을 고려하여 개별 전략을 수립할 필요가 있음을 제시하였다. 개별 금융업종별 대응전략으로는 은행의 경우 비교우위가 있고 새로운 운영관리기관을 택할 가능성이 다분한 DC형 위주의 시장 공략에 우선 주력하여야 하며 구체적으로 중소기업, 이직률이 높은 기업, 신생기업, 서비스업 등을 위주로 접근하되 한 회사 내에서 복수 제도도 가능하므로 대기업도 함께 공략하는 것이 필요함을 제안하였다. 보험사의 경우에는 DB형 퇴직연금 시장의 선점을 통해 reputation을 확보하고 이를 활용하여 DC형 퇴직연금 시장으로 확대하는 전략을 취하며 또한 초기에는 대기업 중심의 개별서비스방식에 주력하면서 장기적으로 중소기업 중심의 완전점업형 서비스방식에 의한 마케팅 서비스제공 전략으로 전환할 필요가 있음을 피력하였다. 증권사의 경우에는 확정기여형 퇴직연금의 운영관리기관 역할에 집중하고 자산운용사의 경우에는 연금의 운용관리업무보다는 은행 및 보험회사 등과 협력하여 확정기여형 퇴직연금의 투자수단을 제공하거나, 확정급여형 퇴직연금의 기금운용을 위탁받는 형태로 시장에 참여하는 것이 바람직함을 살펴보았다. 마지막으로 금융그룹의 경우 유통과 제조의 분리를 통한 시너지 효과 창출과 완전점업형 체계 구축, 퇴직연금 전담 독립자회사의 설립, 상품구성에 있어서 다른 기업과의 제휴로 다양한 상품 구비 등을 제시하였다.

한편 퇴직연금제도 시행에 따라 각 금융회사들은 이렇듯 자신의 특성에 가장 적합한 방법으로 퇴직연금시장의 선점을 위해 치열한 경쟁을 계속해 나갈 것이다. 그러나 이러한 금융기관간의 경쟁을 통한 개별 기업의 수익 증대 노력과 병행하여 각 금융회사들은 정부와 함께 퇴직연금이 퇴직금에 비하여 더 우월한 제도임을 근로자와 기업에게 설득시키는 홍보와 교육을 통하여 퇴직연금시장 규모 자체를 더 크게 하는 노력 또한 함께 이루어져야 할 것이다.

<참고문헌>

- 고광수, 2004, 「퇴직연금과 금융기관의 역할」, 한국증권연구원.
- 류건식·신문식·정석영, 2004, 「보험회사의 퇴직연금 마케팅전략」, 『연구보고서』, 2004-06, 보험개발원 보험연구소.
- 류건식·박홍민, 2003, 「기업연금의 도입과 보험회사의 역할제고방향」.
- 류동순, 2005, 「확정기여형 퇴직연금과 금융기관의 신규사업기회(일본 금융기관의 사례중심으로)」, 『월간 금융』, 1-4월호.
- 보험개발원 보험연구소, 2005, 『보험개발연구』, 제16권 1호.
- 생명보험협회, 2003, 「유럽 및 일본의 기업연금」, 『해외생보동향』, No.9.
- 생명보험협회, 2003, 「일본 단체연금시장에서 생보사의 역할」, 『해외생보동향』, No.5.
- 생명보험협회, 2003, 「일본 확정각출형기업연금 도입실태」, 『해외생보동향』, No.1.
- 이흥무, 2004, 「일본의 확정금부형(DB형) 기업연금」, 『생명보험』, 8월호.
- , 2004, 「일본의 확정각출형(DC형) 기업연금」, 『손해보험』, 7월호.
- 임병인·김세환, 2004, 「퇴직연금 활성화를 위한 세제체계 연구」, 『연구보고서』, 2004-04, 보험개발원 보험연구소.
- 임영재·이중기, 2003, 「기업연금의 지배구조 설계에 관한 소고」, 『정책연구시리즈』, 2003-03, 한국개발연구원.
- 제6회 서울국제금융포럼 자료, 2005, 「퇴직연금과 자산관리」, 파이낸셜뉴스.
- 한국증권연구원, 2005, 자본시장 포럼 자료.
- 한국금융연구원, 2004, 「일본의 확정각출연금도입현황」, 『주간금융브리프』, 제13권 39호.
- Asher, Mukul G., 2003, "Structural Design and Management of Defined Contribution Programmes: Migrating to Individual Choice", Second OECD/INPRS Conference on Private Pensions in Asia.
- Barton, Paul, 2003, "Security for occupational pensions", Pensions, Vol.8, pp.102-106.

- Clark Gordon L. and Noel Whiteside, 2003, *Pension Security in the 21st Century*, Oxford University Press.
- Maezawa, Hirokazu, 2004, "Corporate Pension After Pension System Reform", J CER Researcher Report, Aug, No. 43.
- OECD, 2005, "Pensions Glossary", *Private Pensions*.
- OECD, 2000, "Private Pension Systems and Policy Issues", *Private Pensions Series*.
- Waddingham, Adrian and Barnett Waddingham, 2005, "Occupational pension schemes can prosper again", *Pensions*, Vol.10, pp. 103-110.
- Yermo, Juan, 2004, "OECD Principles and Guidelines for Occupational Pension Systems", *Financial Affairs Division, OECD*.