



해외 금융회사의 퇴직연금서비스별 전문화 사례 및 시사점

류건식 선임연구위원, 김동겸 수석연구원

- 우리나라 퇴직연금 도입기업의 약 94%가 단일 금융회사에 의해 모든 퇴직연금 관련 서비스를 제공받는 것으로 나타나 서비스의 질 저하가 우려됨
 - 이에 본고는 전문영역에 대한 서비스 차별화 등을 통해 퇴직연금 수익경쟁력을 제고하는 해외 금융회사 사례(서비스 전문화 사례)를 살펴본 후, 시사점을 제시함
- 해외 금융회사는 퇴직연금 규제 완화에 따른 가입자 니즈변화로 퇴직연금서비스 모두를 단일 금융회사가 제공하는 체계에서 전문화된 금융기관에 서비스를 별도 위탁하는 개별서비스 체계로 전환됨
 - 개별서비스 체계 환경에 대응하고자 해외 금융회사들은 전문서비스가 요구되는 영역에 대해서는 서비스 차별화로 수익경쟁력 제고에 주력함
- 해외 금융회사가 퇴직연금서비스 전문화에 주력하고 있는 영역은 연금제도설계 영역, 운용상품 제공 영역, 투자상담 및 자문 영역, 가입자교육 영역 등임
 - 고객의 니즈에 부합한 맞춤형 운용상품을 개발하고 특화된 투자상담 및 자문 서비스를 제공하고 있으며 교육전문조직 운영, 교육전담회사 설립 등을 통해 맞춤형 교육을 제공함
- 해외 금융회사의 서비스 전문화 사례를 고려할 때, 다음과 같은 방안 검토가 요구됨
 - 첫째, 금융회사는 자사의 핵심역량에 부합한 전문서비스 영역이 무엇인지 사전에 종합적으로 평가하는 과정이 요구됨
 - 둘째, 운용상품, 투자상담 및 자문, 가입자교육 등으로 전문 서비스영역을 설정하고 차별화 방안을 강구할 필요가 있음
 - 셋째, 가입자 니즈 차이를 고려하여 기업규모별(중소기업, 대기업) · 제도 유형별(확정급여형, 확정기여형) 전략 모색이 필요함

1. 검토배경



- 퇴직연금 도입기업의 94%가 단일 금융회사에 의해 퇴직연금 관련 서비스 모두를 제공받는 것으로 나타나 서비스 질 저하가 우려됨¹⁾
 - 기업규모 구분 없이 단일 금융회사가 전 퇴직연금 업무(운용관리 업무, 자산관리 업무)를 일괄 전담하는 구조임
 - 금융회사 간 서비스 경쟁 부재 등으로 동일한 서비스를 가입자에게 제공하는 추세임
 - 그러나 퇴직연금 규제 완화 등의 환경변화를 고려할 때, 개별서비스 전문화로 금융회사의 수익경쟁력 제고가 요구됨
- 해외 금융회사들은 퇴직연금 규제 완화 등에 따른 개별서비스 체계 전환에 대응하고자, 전문서비스가 요구되는 영역에 대해 서비스 전문화로 수익경쟁력 제고에 주력함
 - 즉 다수 일반 사용자에게는 무상 서비스 및 콘텐츠를 제공하여 로열티(Loyalty)를 높여 나가되, 전문서비스 영역에 대해서는 서비스 차별화를 통해 전문 영역의 수익경쟁력을 제고함
 - 따라서 해외 금융회사들이 어떠한 퇴직연금서비스 영역을 비즈니스 모델로 인식하고 서비스 전문화를 유도하고 있는지 검토할 필요가 있음
- 이에 보고는 해외의 개별 퇴직연금서비스 체계 전환 배경 등을 살펴 본 후, 해외 금융회사의 대표적 서비스 전문화(전문 영역의 서비스 차별화) 사례를 검토하고 시사점을 제시함

1) 미래에셋 은퇴연구소가 퇴직연금 도입기업(300개)을 대상으로 설문조사한 결과(2013년), 94%의 기업이 운용관리기관과 자산관리기관이 동일하다고 응답함

2. 해외의 개별 퇴직연금서비스 체계 전환

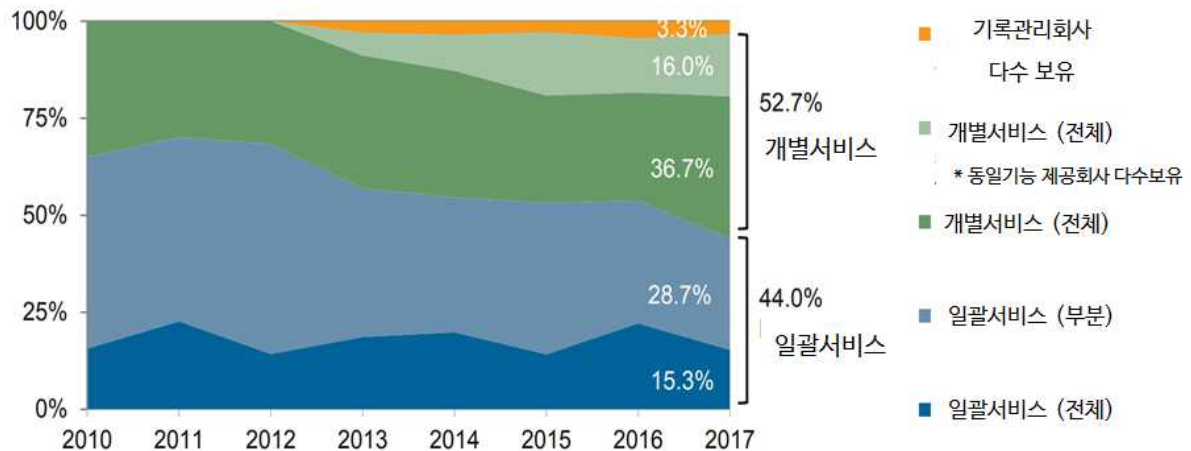


- 미국 등은 운용 및 자산관련 서비스 모두를 단일 금융기관에 제공하는 일괄서비스 체계에서 중견기업 중심으로 전문화된 금융기관에 서비스를 별도 위탁하는 개별서비스 체계로 전환됨²⁾

- 미국 DC형 퇴직연금 대상으로 한 Callan(2018)의 조사에 따르면, 개별서비스 체계 도입 기업은 매년 증가해 2017년 기준 퇴직연금 도입기업의 52.7%가 개별서비스 체계를 적용함

〈그림 1〉 개별 퇴직연금서비스 체계 비중(예: 미국)

(단위: %)



자료: Callan(2018), "2018 Defined Contribution Trends"

- 복수의 금융기관이 전문화된 서비스를 제공하는 개별서비스(UnBundled Services) 체계로의 전환이 중견기업 중심으로 두드러지게 나타남
 - 퇴직연금서비스는 운용 관련 업무서비스, 자산 관련 업무서비스 등으로 이루어짐³⁾
 - 퇴직연금 도입 초기에는 모든 기업이 일괄서비스(Bundled Services)체계로 운영됨
- 중견기업 등이 개별서비스 체계로 전환됨에 따라 개별서비스 체계, 일괄서비스 체계 등으로 서비스 체계가 이원화됨(〈표 1〉 참조)⁴⁾

2) 여기에서의 개별서비스 체계는 언번들형 서비스(UnBundled Services)체계를 의미함

3) 운용관리업무 서비스는 적립금운용방법 및 운용방법별 정보제공, 연금제도설계 및 연금계리, 적립금 운용현황의 기록·보관·통지, 운용방법전달, 가입자 교육 등이며, 자산관련서비스는 퇴직연금계좌설정, 적립금보관, 운용지시이행, 퇴직급여 지급 등임(근퇴법 제 28조①, 근퇴법 제29조①)

〈표 1〉 일괄서비스 체계와 개별서비스 체계 비교

구분	일괄서비스 제공체계(번들형 체계)	개별서비스 제공체계(언번들형 체계)
정의	· 1개 금융기관이 모든 서비스 일괄 공급	· 복수의 금융기관이 제공하는 개별서비스를 조합하여 완성된 서비스 제공
가입자	소기업 등	중견기업 등
장점	· 간편성과 편리성 존재 · 서비스 비용의 저렴화	· 서비스의 차별화 및 전문화 · 상호 견제 및 감시기능 작동
단점	· 금융기관 간 연계 업무 발생 시 부담 · 서비스의 획일화 가능성	· 운용비용의 부담 가능성 · 가입자 요구 신속 반영의 어려움

자료: 해외의 퇴직연금서비스 체계(2017) 등을 기초 작성

■ 개별서비스 체계로의 전환배경은 퇴직연금 적립금 규제 완화, 국제퇴직연금 회계기준 적용 등으로 가입자가 전문화된 퇴직연금서비스 제공을 요구한데 기인함(〈표 2〉 참조)

- 예를 들어 퇴직연금 적립금 규제 완화에 따른 투자상품 다양화는 맞춤형 투자상담서비스, 맞춤형 투자교육서비스에 대한 가입자 요구 증대로 나타남
- 저금리 환경 속에서 국제 퇴직연금 회계기준의 적용 등은 퇴직연금 자산, 부채를 반영한 연금재정 검증 서비스 필요성을 증대시킴

〈표 2〉 개별서비스 체계로의 전환배경

구분	내용
환경 요인	· 퇴직연금 투자규제 완화 등으로 맞춤형 퇴직연금서비스 제공 중요 - 저금리환경 및 국제퇴직연금 회계기준 적용 등
제도 요인	· 기금형 제도 시행으로 금융회사 간 사업자선정 경쟁 격화 - 사업자 선정을 위한 서비스의 차별화 중요
가입자 요인	· 2010년 이후 퇴직연금 사업자 선정기준의 변화 - 서비스수준 > 자산운용성과(수익률 등) > 재무건전성(3위)순으로 우선시

자료: Plansponsor, “2016 DC Survey” 등을 기초 작성

■ 기금형 제도 시행은 퇴직연금 사업자로 선정되기 위해 전문영역에 대한 서비스 차별화가 중요하게 되었고 가입자 인식변화로 서비스능력 여부가 사업자 선정의 주요 기준이 된 점 등임

- 기금형 제도로 운영 시 수탁법인(기금운용위원회)이 자체 제공하기 어려운 특화서비스(전문화된

4) 근퇴법에서는 퇴직연금제도를 위한 운영관리계약과 자산관리계약을 동일한 퇴직연금사업자가 체결하는 것을 금지하지 않고 있음. 즉 근퇴법에서는 퇴직연금사업자가 운용관리 업무와 자산관리 업무를 겸업할 수 있도록 허용하고 있어 대부분의 퇴직연금사업자들이 운용관리서비스와 자산관리서비스를 함께 제공하는 번들형서비스 구조임. 따라서 금융기관 간 경쟁에 의한 서비스 차별화가 제한적임

서비스) 위주로 별도로 퇴직연금 사업자를 선정함

- 2010년 이후부터 금융기관의 재무건전성과 수수료 수준보다 서비스 수준을 가장 중요한 사업자 선정기준으로 퇴직연금 가입자의 인식이 변화함⁵⁾

■ 이러한 개별서비스 체계 환경에 대응하고자 해외 금융회사들은 전문 서비스가 요구되는 영역에 대해서는 서비스 차별화로 유료고객 기반(퇴직연금수익원)을 늘리는 전략을 추진함

- 다수 일반 사용자에게는 무상 서비스 및 콘텐츠를 제공하여 로열티를 높여 나가되, 전문서비스 영역에 대해서는 서비스 차별화를 통해 전문영역의 수익경쟁력제고에 주력함

3. 해외의 개별 퇴직연금서비스 전문화 사례



■ 여기에서는 전문 영역에 대한 서비스 차별화를 통해 언변들형 형태(개별 퇴직연금서비스)의 비즈니스 모델을 추구하는 해외 금융회사 사례를 중심으로 살펴봄⁶⁾

- 해외 금융회사의 대표적 서비스 전문화 사례(전문영역의 서비스 차별화)로는 제도설계 및 재정평가 서비스, 운용상품제공서비스, 투자상담(자문)서비스, 가입자교육서비스 등임
 - 투자상담서비스 영역 등을 핵심 퇴직연금 수익원으로 인식하고 서비스 전문화에 주력함

〈표 3〉 해외 금융회사의 퇴직연금서비스 전문화(요약)

서비스 영역	사례 내용
제도설계 및 재정평가	· 재정방식 선정에 의한 제도설계, 연금부채에 대비한 자산의 적정성 검증 등
운용상품 제공 영역	· 상품제휴 등을 통해 맞춤형 운용상품 설계
투자상담 및 자문 영역	· 특화된 투자상담 서비스 및 자문서비스 제공
가입자교육 영역	· 교육전문회사, 전문교육조직 운영, 가입자별 맞춤교육 제공

자료: 해외의 전문화 사례 자료 등을 기초 작성

5) 미국연금전문지 플랜스폰서에 의하면 DC 운영기업과 근로자는 연금사업자 선정의 중요기준으로 서비스(1위), 자산운용성과(2위), 재무건전성(3위) 등을 들고 있음(Plansponsor, “2016 DC Survey” 참조)

6) Freemium(Free + Premium)사업모델을 기반으로 다수 일반사용자에게 무상퇴직서비스와 콘텐츠를 제공해 로열티를 높이되, 전문서비스영역에서 차별화된 콘텐츠 제공으로 수익기반(유료고객)을 늘리는 해외 사례임

■ (제도설계 및 재정평가) 해외 금융회사는 기업 비용부담 능력, 근로자 속성을 고려한 DB형 퇴직연금설계, 국제회계기준적용 등에 따른 연금 부채변동성을 감안한 재정평가 서비스를 제공함

- DB형 퇴직연금을 선택하려는 기업 대상으로 기업의 연금재정 측면에서 재정방식(예: 가입연령방식 등)⁷⁾을 자문해주고 기업 특성에 부합한 제도를 설계함
 - 퇴직연금제도를 지속하기 위해 수입보험료와 연금지급과의 균형을 어떠한 방식으로 이루어 나갈 것인지 재정방식 선정(제도설계)과 관련된 서비스를 제공함⁸⁾

〈표 4〉 연금제도 설계 및 재정평가 서비스

유형	내용
연금제도 설계	· 확정급여형을 도입하려는 기업을 대상으로 적정한 제도설계 - 기업부담능력을 감안한 재정방식(가입연령방식, 도달연령방식 등)선정 등
연금재정 평가	· 퇴직연금 국제회계기준 적용, 저금리 환경 등을 감안한 연금재정평가 - 연금부채 변동을 고려한 연금자산의 적정성 평가(적립금 과부족 등)

자료: 해외 사례 등을 기초 작성

- 퇴직연금 국제 회계기준 설정, 저금리에 따른 자산 가치 하락 등을 반영하여 연금부채 대비 연금자산의 적정성을 평가하는 서비스를 제공함
 - 기업 재무리스크 관점에서 계속기준 또는 비계속기준에서의 적립금 과부족 여부 등을 평가(연금 부채 대비 연금자산 적정성)함
 - 특히 Aon Hewitt, Milliman 등은 근로자의 급여상승률, 퇴직률, 할인율 등 다양한 요인을 반영한 재정 검증 및 평가 서비스를 제공함

■ (운용상품 제공) 해외 금융회사들은 퇴직연금과 연계한 운용상품 개발과 필요 시 상품제휴 등을 통해 운용상품 제공 서비스의 차별화를 유도함

- MetLife는 확정금리를 보장하는 이율보증 계약 상품, 일본 손보재팬은 적립형 상해보험 등을 퇴직연금과 연계한 운용상품으로 제공함
 - Manulife 등은 전통적인 GIC 상품의 단점을 보완한 안정형 가치펀드 등과 같은 대체상품을 개발하여 제공함

7) 재정방식(Funding method)은 연금수리적 관점에서 기업의 연금설계를 하는 재정모델임

8) 가입연령방식, 도달연령방식, 특정연령방식, 개인평준방식, 일시납적증방식, 개방형방식 등 다양한 재정방식 등의 재정방식 중에서 기업의 특성에 부합한 재정방식을 설계하여주는 것을 의미함

- Vanguard, Fidelity 등은 적립기간 동안 수익보증 옵션을 부가하는 형태 또는 퇴직 후 체계적 연금수입을 창출시킬 수 있는 상품을 운용함
 - 미국 401(k) 가입자들이 은퇴시점에 수익을 보장해주는 상품에 관심이 증가하고 있음을 반영하여 개발함
 - Aviva, Canada Life, Standard Life, Prudential 등은 소득인출형(Income Drawdown) 형태로 상품을 제공함
- 미즈이 스미토모해상, 미즈이생명 등은 업무제휴를 통해 원리보장형 및 실적배당형 상품을 공동 개발·제공하여 운용상품 제공 서비스를 차별화함

■ (투자상담 및 자문) 퇴직연금 투자 규제 완화⁹⁾에 따른 투자상품 다양화 등으로 퇴직연금사업자가 투자상담 및 자문서비스를 핵심 사업영역으로 인식하여 서비스를 강화함

- Fidelity, Merrill Lynch 등은 온라인 및 콜센터를 통한 가입자의 투자성향 파악, 포트폴리오 추천, 은퇴설계 등을 통해 상담서비스를 제공함

〈표 5〉 퇴직연금 투자상담 및 자문서비스

유형	내용
투자상담서비스	· 설문조사를 통한 가입자의 투자성향 파악 후 포트폴리오 추천 및 은퇴설계 서비스 제공 - Fidelity Portfolio Advisory Service, AXA Financial Newsletter 등
투자자문 및 일임 서비스	· 자동화된 투자 자문·일임서비스(투자성향 파악 → 포트폴리오 추천 → 리밸런싱) - Vanguard, Charles Schwab, Merrill Lynch, Wells Fargo 등

자료: Finextra(2016) 등을 기초 작성

- 최근에는 온라인 플랫폼을 통해 개인 투자성향을 파악해 자동적으로 포트폴리오를 구성하고 운용해주는 로보어드바이저(RoboAdvisor)¹⁰⁾서비스를 제공함¹¹⁾
 - 로보어드바이저 업체인 Betterment 사는 2016년부터 401(k)제도 가입자의 위험성향에 기초한

9) 미국은 연금보호법(Pension Protection Act) 제정을 계기로 독립자문업자(IFA)에게만 허용되어 온 401(k)제도에 대한 투자자문을 컴퓨터 모델에 근거한 투자자문 등으로 한정해 퇴직연금사업자에게도 허용함

10) 로보어드바이저(RoboAdvisor)는 로봇(Robot)과 어드바이저(Advisor)의 합성어임. 기존의 투자상담 및 자문서비스가 고액자산가를 대상으로 한 대면서비스 중심인 반면, 로보어드바이저는 일반대중으로 그 대상을 확장하고 비대면채널을 통한 온라인서비스를 특징으로 함

11) Fidelity의 Fidelity Go(2016. 7), Merrill Lynch의 Merrill Edge Guided Investing(2017. 2), Wells Fargo의 Intuitive Investor(2017. 11), Morgan Stanley의 Access Investing(2017.12) 서비스 등이 이에 해당함

투자포트폴리오를 제공하는 사업을 실시함¹²⁾

- Vanguard, Charles Schwab 등의 자산운용사는 기존의 고객을 대상으로 위험성향 분석, 포트폴리오 구성 및 제안, 자산조정 등의 서비스를 제공함

■ (가입자교육) 해외 금융회사는 가입자별 맞춤형 교육 개발, 전문회사를 통한 가입자교육, 전문 가입자 교육 조직의 운영 등을 통해 가입자교육의 차별화가 이루어짐

- Fidelity는 교육 전 설문을 통해 고객성향을 먼저 파악한 후 IT 기술력을 바탕으로 한 가입자별 맞춤형 교육서비스를 제공함
 - 교육프로그램은 가입자별 맞춤 온라인교육으로 월별 주제(과세이연, 자산배분, 은퇴설계 등)를 적절히 배분하여 교육효과를 극대화시키고 있음

〈표 6〉 퇴직연금 가입자교육 서비스

유형	내용
가입자별 맞춤형 교육	· 교육 전 설문을 통해 고객성향 파악 후 교육방법 결정 - IT 기술력을 바탕으로 가입자별 맞춤형 온라인 교육 강화
전문회사를 통한 교육	· 독자적인 교육보다 공동설립한 전문기관을 통해 교육 - 집합교육, 세미나, 통신교육 등을 통해 정기적 교육 실시
교육 전담부서 운용	· 가입자교육 전문조직을 개설하고 고객 눈높이 교육 제공 - 가입업종 및 규모, 근로자의 직군 및 가입연령 등 고려

자료: 일본 年金情報(2014) 등을 기초 작성

- 도쿄해상니치도화재, 메이지생명 등은 교육서비스 제공을 전문으로 하는 회사(DCJ)를 설립하여 퇴직연금 도입기업에 차별화된 서비스를 제공함
 - 퇴직연금 도입기업의 근로자 대상으로 분야별, 연령별 등을 고려해 차별화된 교육을 실시함
- 일본 손보재팬 DC는 가입자교육 전문부서(HARP: Happy Aging and Retirement Planner)를 설치·운용해 가입자교육을 강화함
 - HARP 교육프로그램은 가입업종 및 규모, 근로자 직군 및 가입연령 등에 따라 고객 눈높이에 맞춘 맞춤형 교육자료 및 서비스를 제공함

12) Finextra(2016. 1. 27), "Robo-advisor Betterment launches business platform"

4. 시사점 및 제언



- 현재 우리나라는 동일한 금융회사가 운용 및 자산관리업무를 모두 취급 가능해 금융회사 간 경쟁에 의한 서비스 차별화 유인이 미흡함¹³⁾
 - 퇴직연금 가입자에게 매우 중요한 가입자교육 서비스 업무 등을 퇴직연금의 핵심업무가 아닌 부수 업무로 인식함
- 퇴직연금 규제 완화 추세, 기금형제도 도입 논의 등을 감안할 때, 전문서비스가 요구되는 영역을 선정해 서비스 차별화로 수익경쟁력 제고에 주력하는 해외사례에 주목할 필요가 있을 것임
 - 퇴직연금 규제가 빠른 속도로 완화되고 가입자 인식변화 등으로 전문화된 서비스를 요구할 것으로 예상되는 만큼, 현재와 같은 획일적인 서비스 체계로는 사업위축이 우려됨
 - 모든 금융회사가 동질 서비스를 제공하는 체계에서는 양질의 서비스가 가입자에게 적기에 제공되지 못할 뿐더러 사업자의 수익성 악화로 이어질 수 있음
- 이러한 측면에서 금융회사는 자사의 사업역량에 부합한 핵심 전문서비스 영역이 무엇인지 종합적으로 평가한 후 서비스 전문화를 위한 방안 모색이 요구됨
 - 먼저 기업규모별(중소기업, 대기업 등) 근로자의 속성을 반영한 개별서비스 전문화가 이루어지도록 하는 것이 필요함
 - 특히 DB형 운용기업에 대해서는 연금재정 평가 서비스 영역 등에, DC형 운용기업에 대해서는 투자자문 및 교육서비스 영역 등에 초점을 맞추는 것이 바람직함
- 또한 선진국처럼 연금제도설계 영역, 운용상품제공 영역, 가입자교육 영역, 투자상담 및 자문 서비스 영역 등으로 서비스 전문화 영역을 설정하는 방안도 모색할 필요가 있음
 - 이 경우 상품 제휴 등을 통해 맞춤형 운용상품 개발, 특화된 투자상담 서비스 및 자문서비스 제공

13) 근로자 퇴직급여보장법 등에 운용 및 자산관리업무를 취급할 수 있는 적격기준(최소기준)을 마련하여 이 기준에 부합한 금융회사로 하여금 서비스를 제공할 필요가 있다는 논의가 대두됨

등이 요구됨

- 또한 교육전문회사 운영을 통한 교육서비스 전문화, 별도 전문교육전담부서 운용 등을 통해 맞춤형 교육 서비스의 제공이 요구됨
 - 더불어 퇴직연금 회계기준 적용 등을 고려해 연금부채에 대비한 자산의 적정성을 평가하여 제공하는 서비스에도 관심이 필요함 **kiri**