

III. 선진보험회사의 퇴직연금 마케팅 특징 및 시사점

1. MetLife 생명¹¹⁾

가. 전략의 대전환

MetLife는 경쟁력 측면에서 대형 자산운용사에 밀린 대기업 대상의 퇴직연금시장에서 완전히 철수하고 중소형사를 집중 공략하는 방향으로 사업전략을 전환하였다. 이는 MetLife가 모든 시장을 커버하는 종합적인 시장참여자(Broad Player)로서의 역할을 포기하고 특정의 목표시장을 공략하는 틈새시장참여자(Niche Player)로 전환하였음을 의미한다. MetLife는 중소기업시장의 경우 설계사가 생명보험, 의료보험, 퇴직연금 등 종합적인 상품포트폴리오를 제공할 수 있는 데다, 대기업에 비해 일괄형 서비스제공이 용이하다는 점에 주목한 것이라 할 수 있다. 즉 중소기업은 기업연금제도의 운영비용에 대한 민감도가 매우 높기 때문에 보험회사의 일괄형 서비스가 유효할 것이라고 판단한 것이다.

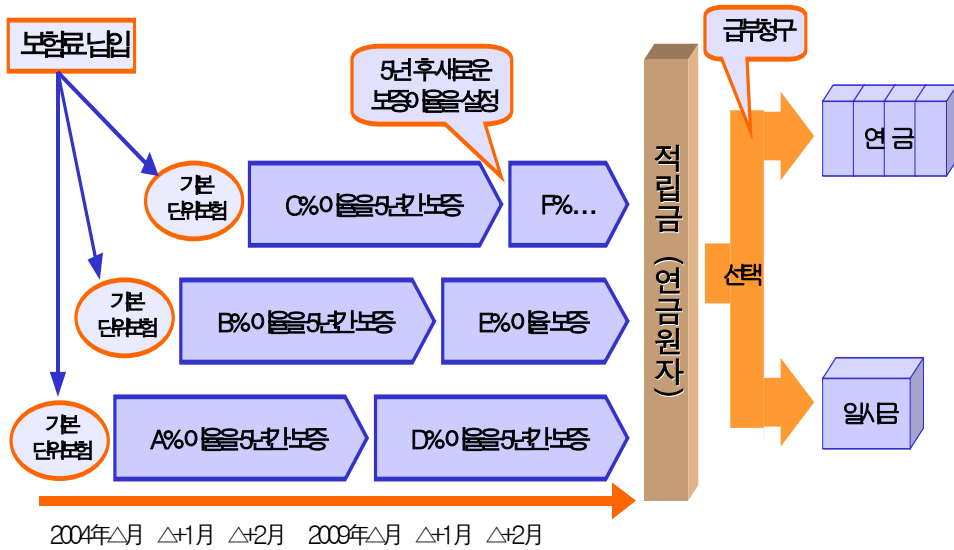
한편 MetLife는 시장 및 고객니즈변화에 신속하게 대응하기 위해 퇴직연금마케팅 및 영업망의 개선, 고객서비스 향상 등을 목적으로 연구소를 설립하였는데, 이는 1990년대 DC형의 급성장에 신속하게 대응하지 못함으로써 퇴직연금시장에 대한 영향력이 급격히 축소된 실수를 반복하지 않기 위한 것이다.

나. 상품군의 다양화

11) 메트라이프생명은 삼성금융연구소, 『퇴직연금내부자료』, 2003.11 및 『日經金融新聞』, 2002年 4月 22日字 및 『日經金融新聞』, 2002年 10月 25日字 등을 참조하여 작성하였다.

MetLife는 Premier Program을 통해 108가지에 달하는 투자 상품의 판매와 이와 관련된 포트폴리오 설계서비스를 제공하고 있다. ① 증권, 자산운용사 등 관련자회사를 통한 각종 투자 상품 판매 ② 전략적 제휴를 통하여 인지도와 투자수익이 높은 여타 금융기관의 뮤추얼펀드 등을 옵션으로 제공 등이다. 또한 보험회사가 제공하는 대표적인 기업연금대상 상품인 GIC 등 다양한 종류의 안정가치상품(Stable Value Products) 들을 투자대상으로 제공하고 있다(<그림 III-1>참조).

<그림 III-1> MetLife의 GIC 보험상품 구조 및 특징



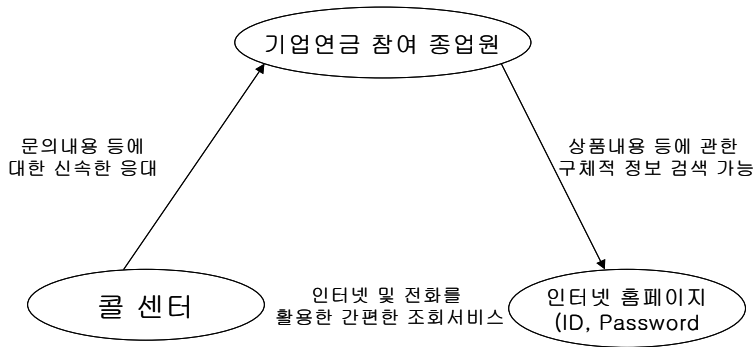
이와 함께 MetLife는 퇴직연금과 함께 개인연금보험, 최근 인기를 끌고 있는 자발적 복지상품(voluntary benefits)등을 제공함으로써 종업원의 종합복지 컨설팅에 많은 노력을 기울이고 있다¹²⁾.

12) 자발적 복지란 종업원복지제도(기업연금 등)이외에 종업원이 자의에 의해 추가적으로 여타상품을 구입하는 것을 의미한다.

다. IT인프라 구축

MetLife는 계좌접근의 편리성과 신속함을 원하는 고객 니즈에 대응하여 전화 및 인터넷을 활용한 서비스 제공에 많은 투자를 하고 있다. 최근의 조사에 의하면 401(k)참가자의 2/3가 인터넷을 이용하여 계좌에 접근하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<그림 III-2> MetLife의 퇴직연금 관련 IT인프라 체제서비스



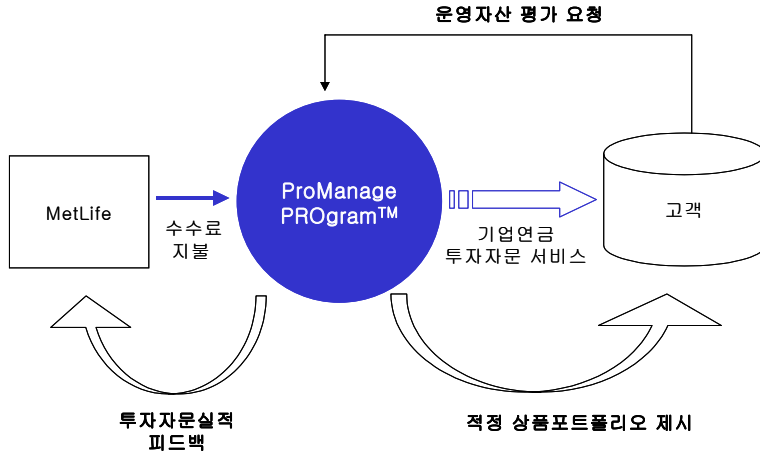
MetLife는 퇴직연금 관련 콜센터와 온라인 관리시스템(MetLink)을 운영함으로써 업무처리, 고객응대 등의 효율성을 높이는 한편, 이를 통하여 관련 서비스에 대한 고객의 만족도를 높이는 이중적 효과를 노리고 있다. MetLife의 퇴직연금에 참여하는 종업원들은 자신의 가입상품 조회를 비롯한 각종 정보를 손쉽게 조회·수정할 수 있다.

라. 투자자문·투자교육 등 부가서비스의 강화

MetLife는 최근 투자자문 전문기업인 ProManage사와의 제휴를 체결해 종업원에게 인터넷을 통해 투자선택에 대한 무료상담을 지원하고 있

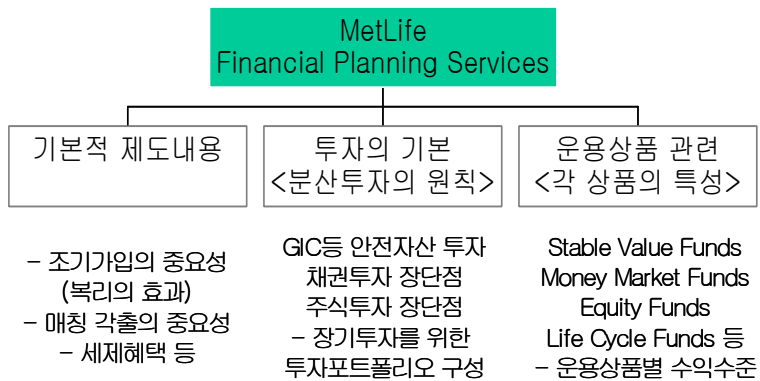
다(<그림 III-3>참조).

<그림 III-3> MetLife의 퇴직연금 관련 투자자문 서비스



ProManage는 『ProManage PROgram(TM)』을 통해 퇴직연금에 가입하는 초기단계에서부터 가입자의 자산투자선택에 대한 다양한 옵션을 제공하고, 고객들의 니즈에 맞는 투자대안을 제시하고 있다. 또한 MetLife는 종업원들의 각 상품에 대한 이해, 장기투자 및 분산투자 등의 필요성에 대한 종업원 교육에도 많은 관심을 기울이고 있다(<그림 III-4>참조).

<그림 III-4> MetLife의 퇴직연금관련 투자교육 서비스



2. NewYork생명¹³⁾

가. 마케팅 전략의 차별화 도모

뉴욕생명의 가장 큰 특징은 401(k)플랜수탁에 있어 자산운용부터 부수서비스까지의 포괄서비스를 제공함으로써 마케팅상의 차별화를 도모하고 있다는 점이다.

뉴욕생명은 401(K)플랜의 판매 포인트로서 ① 투자대상에 자사상품만이 아니라 타사 펀드까지 광범위하게 포함함으로써 선택의 폭을 확대하고 있다는 점 ② 대형 생명보험회사로서 수십 년에 걸쳐 퇴직관련서비스를 제공하여 온 경험이 존재한다는 점 ③ 종업원 교육과 커뮤니케이션과 관련한 충실한 서비스 제공 능력이 있다는 점 ④ 인터넷 등의 정보기술을 활용한 서비스를 제공할 수 있다는 점 등을 강조하고 있다. 또한 뉴욕생명은 『가입자 1인 1인의 퇴직까지 컨설팅을 제공한다』는 개별가입자 중시의 마케팅 전략을 취하고 있다. 구체적으로 『401(K)플랜은 종업원이 투자의사결정을 행하는 제도이다』는 개념에서 출발하여 개인이 목표로 하는 저축액과 현실과의 갭(차이)을 좁히려는 방법에 관련한 컨설팅에 주력하고 있다.

이와 같이 뉴욕생명은 플랜을 단위로 하여 가입자 수 등에 대응하여 서비스의 수준을 결정하는 경쟁사의 일반적인 마케팅 경향에 대한 차별화를 확보하고자 하고 있다. 즉 고객니즈를 현재화시키고 이에 대한 컨설팅을 통하여 판매를 행하는 생명보험판매(프로세스 판매)를 통함으로써 배가된 노하우를 발생시켜, 가입자 1인 1인에 행한 서비스를 제공하는 전략을 취하고 있는 것이다. 특히 펀드선택에 관한 어드바이스를 제공하는 경우, 제3자기관의 평가시스템을 이용하여 객관성을 유지하고 유자격만이 대응토록 함으로써 수탁자책임의 명확화를 도모하고 있다.

13) 第一生命 ニコ-ヨク401(k)研究會 編著, 『401(k)フランのすべて』, 金融財政事情研究會,平成 11年 4月, pp. 103-106.

나. 목표대상 기업별 판매채널의 다변화

판매채널로서는 주로 증권회사에 소속하는 약 6000명의 FA 및 약 1만명의 생명보험 영업조직을 활용하고 있다. 이외에 생명보험회사 본체로부터 고객기업에 대한 보험, 연금 등 포괄적인 영업활동을 전개하는 부문이 401(K)플랜도 취급하고 있다. 마케팅 대상기업으로는 뉴욕생명의 주력채널이 보험에이전트라는 점에 따라 자연스럽게 종업원 500명이하의 소기업이 중심이 되고 있다. 또한 중견기업에는 계열 증권회사의 FA채널이 영업을 하고 있으며, 대기업의 경우 본사에 의한 직접 판매가 주로 이루어지고 있다.

다. 신속한 부수서비스의 제공

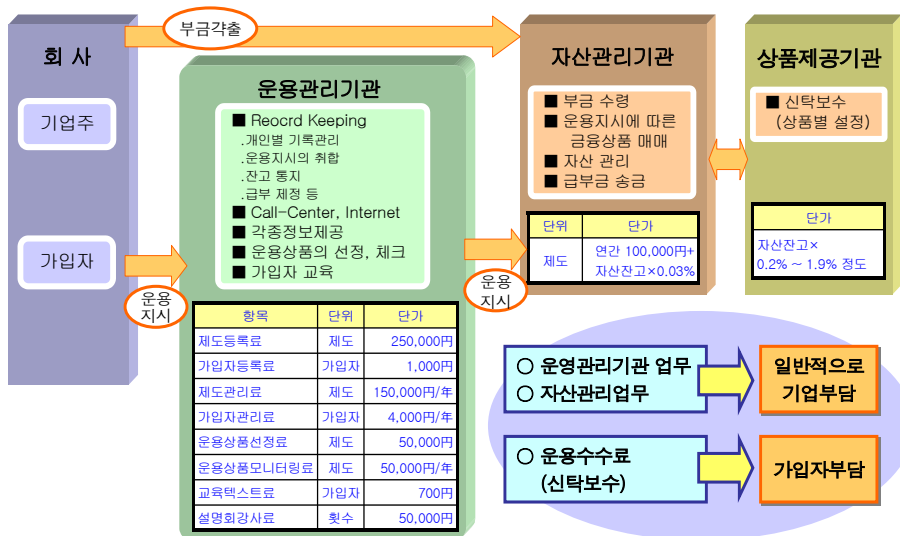
뉴욕생명은 기록관리 서비스에서 신탁서비스까지 필요한 부수서비스는 모두 자사의 그룹내에서 포괄적으로 제공하고 있다. 가입자는 전화 자동응답장치(ARS)로 매일 24시간, 잔고 확인 및 펀드간의 자금이동 등을 할 수 있으며, 전화를 통한 대출의 설정, 퇴직플랜 책정 등의 서비스를 받고 있다. 이들 전화서비스는 모두 프리-다이얼로 이루어지고 있다. 더욱이 인터넷에서는 상기 전화 서비스에 부가하여 가입수속, 거래이력확인, 펀드정보의 확인이 가능하다. 동사의 서비스기준은 가입수속은 7일 이내, 각출금의 처리는 1일 이내, 정정수속은 24시간이내에 확인한 뒤 5일 이내에 해결이 가능하도록 하고 있으며, 보고서의 발간은 10일 이내, 지불처리는 5일 이내, 대출의 확인은 5일 이내, 프리·다이얼로 받은 전화는 20초 이내에 답하도록 하는 등 고수준의 서비스를 하고 있다.

3. 日本생명

가. 서비스(수수료)의 체계

현재 일본생명의 서비스체계는 운용관리 기관으로서의 서비스체계와 자산관리 기관으로서의 서비스체계로 구분할 수 있다. 전자의 경우, ① 기록관리 업무(개인별 기록관리, 운용지시의 취합, 급부제정 등), ② 콜센터, 인터넷 ③ 각종정보제공 ④ 운용상품의 선정 및 체크 ⑤ 가입자 교육 등을 들 수 있으며, 후자의 자산관리 기관으로서의 서비스체계로는 ① 각출금수령 ② 운용지시에 따른 금융상품매매 ③ 자산 관리 ④ 급부금 송금 등을 들 수 있다(<그림 III-5>참조).

<그림 III-5> 서비스(수수료)체계



자료: 박흥민, 『해외출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

1) 제도 도입전의 서비스 체계

일본생명의 퇴직연금 마케팅은 크게 제도 도입전과 제도 도입후로

구분할 수 있다. 먼저 제도 도입전의 경우 <그림Ⅲ-6>, <그림Ⅲ-7>을 통해 살펴보면 대략 다음과 같다.

제1단계인 현행 제도 검토 및 확정각출연금 도입 형태의 검토단계에서는 퇴직금, 기업연금에 정통한 연금계리사 등이 제도전반의 컨설팅 서비스를 제공한다. 구체적으로는 ① 퇴직금제도 재구축 방향성에 대하여 사내 검토 ② 확정각출연금 도입 목적의 명확화, 도입 효과의 검증 등을 실시한다. 제2단계는 노사간의 사전교섭단계로 확정각출연금제도 개요 등 사전교섭에 필요한 자료를 제공하며, 제3단계인 감독관청 신청 단계에서는 규약안의 작성, 후생국과의 절충, 사전신고를 담당하게 된다. 즉 확정각출연금의 제도설계에 목표가 정해진 시점에서 규약안을 작성하고 소관 후생국에 사전신고를 실시하게 되는 것이다. 제4단계는 운영상품의 검토·결정단계로서 최적의 운영상품 라인업을 제시하고 상세하게 설명하며, 과거실적 등의 각종 데이터를 제공하는 서비스를 하게 된다(<그림 Ⅲ-6>참조).

<그림 Ⅲ-6> 퇴직연금의 마케팅(제도도입전 1)

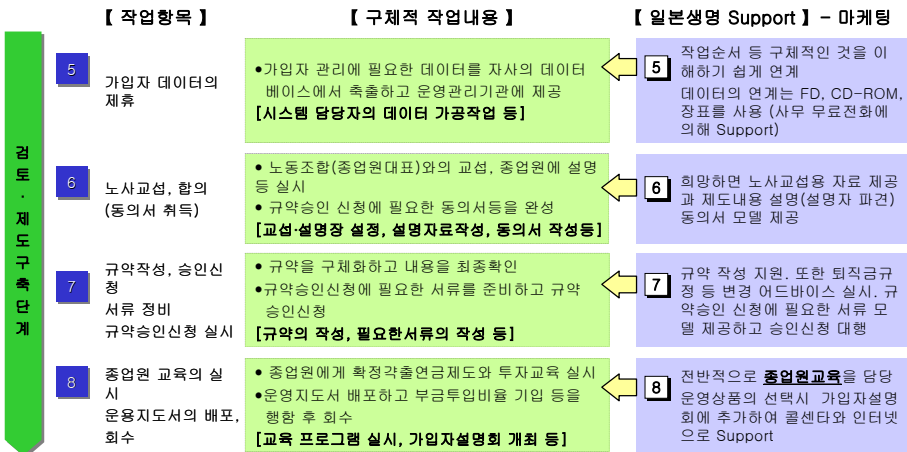


자료: 박홍민, 『해의출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

제5단계인 가입자 데이터의 제휴단계에서는 <그림 III-7>에서 보는 바와 같이 가입자 관리에 필요한 데이터를 자사의 데이터베이스에서 추출하고 운용관리기관에 제공(시스템담당자의 데이터 가공작업 등)하게 되며, 제6단계인 노사교섭, 협의단계에서는 노동조합과의 교섭, 종업원에 설명 등을 실시하고 규약승인신청에 필요한 동의서 등을 완성하게 된다. 즉 교섭·설명장 설정, 설명자료작성, 동의서작성 등이 이루어진다.

제7단계는 규약작성, 승인신청서류정비 및 규약승인 신청 실시단계로 이 단계에서는 규약을 구체화하고 내용을 최종확인하게 된다. 특히 규약 승인신청에 필요한 서류를 준비하고 규약승인신청을 하는 단계이기도 하다. 마지막으로 제8단계인 종업원교육의 실시 및 운용지도서의 배포·회수단계에서는 종업원에게 확정각출연금제도와 투자교육을 실시하게 된다. 또한 운영지도서를 배포하고 각출금 투입비율 기입 등을 행한 후 회수하게 된다.

<그림 III-7> 퇴직연금의 마케팅(제도도입전 II)



자료: 박홍민, 『해외출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

2) 제도 도입 후의 서비스 체계

제도 도입 후의 서비스체계는 크게 3단계로 구분하여 살펴 볼 수

있다(<그림 III-8>참조).

먼저 제1단계인 각출금 납입단계에서는 운용관리 기관이 매월 각출금계산 및 납입안내를 하게 되며, 제2단계인 급여갱신, 추가가입, 탈퇴, 급부신청, 속성변경단계에서는 신규가입, 주소변경 등이 발생하는 경우 수속을 하게 된다, 즉 사무수속 매뉴얼의 제공, 사무담당자 전용 무료 전화 설치 등과 같은 서비스를 하게 된다. 다음으로 제3단계에서는 보고에 필요한 데이터를 지정된 홈에 날인하고 제공하는 서비스를 담당하게 된다.

<그림 III-8> 퇴직연금의 마케팅(제도 도입 후)



자료: 박홍민, 『해외출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

나. 일괄서비스 및 마케팅 조직 운용체계

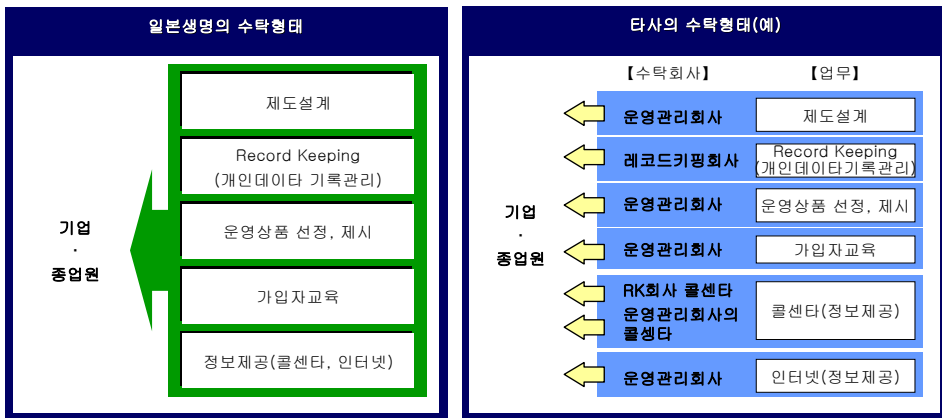
1) 일괄서비스 수탁체계

일본생명의 수탁형태를 보면 <그림III-9>에서 보는 바와 같이 타사가 제휴업무 등을 통하여 개별업무에 대하여 개별 수탁기관별 다원화된 서비스를 제공하고 있음에 비하여, 제도설계에서 가입자 교육, 콜센

터에 이르기까지 전체적인 운영관리 업무를 일원화하여 제공하는 체계로 되어 있다는 점이 특징적이다.

즉, 다른 금융기관이 <그림 III-9>에 나타내는 바와 같이 제도설계는 운영관리회사에게, 개인데이터의 기록관리는 기록관리(Record Keeping) 회사에게, 운용상품 선정 및 제시는 운영관리 회사에게, 그리고 콜센터는 기록관리회사의 콜센터 또는 운영관리 회사의 콜센터에게, 인터넷(정보제공)은 운영관리회사에게 재 위탁하고 있음에 반하여, 일본생명의 경우 일괄서비스 수탁체계를 구축하고 제공함에 따라 ① 기업 및 종업원의 창구가 일원화되어 있어 질문, 조회에 대한 대응이 원활하며, ② 운영이 이해하기 쉽고 수탁기관으로서 책임체제가 명확하다는 등의 차별적인 장점이 존재한다.

<그림 III-9> 일괄서비스 수탁체계(운영관리업무)



자료: 박흥민, 『해외출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

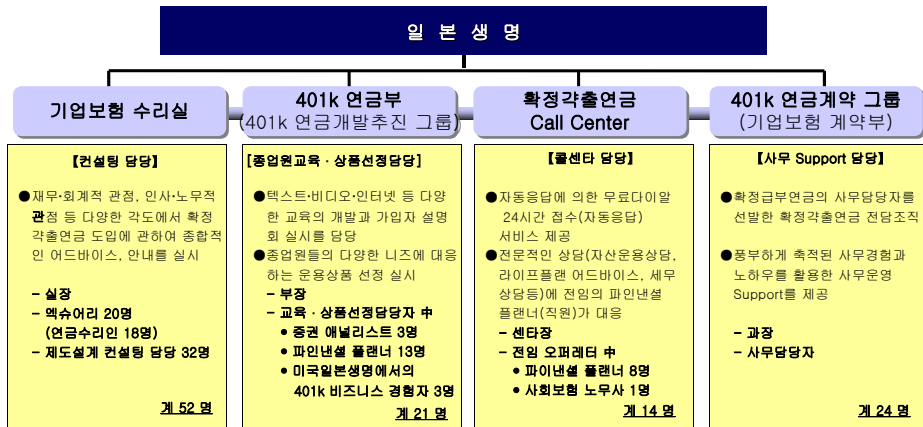
2) 독립적인 마케팅 조직 운용체계

일본생명은 복수의 관련회사에 업무를 분담하지 않고 사내에서 업무별 전문조직을 설치하여 상호 긴밀한 연계하에 기업에 대한 종합(Total)서비스를 지원하기 위한 독립적인 마케팅 조직을 운용하고 있다. 이를 요약·정리하면 <그림 III-10>과 같다.

<그림 III-10>에서 보는 바와 같이 일본생명의 퇴직연금관련 마케팅 조직은 기업연금수리실(컨설팅담당), 401(k)연금부(종업원교육·상품선정 담당), DC형퇴직연금 Call Center(콜센터 담당), 401(k) 연금계약그룹: 기업보험 계약부(사무Support담당) 등의 운용체계로 이루어져 있다.

- ① 퇴직연금 수리실은 인원이 52명으로 재무·회계적 관점 그리고 인사·노무적 관점 등 다양한 각도에서 확정각출연금도입에 관한 종합적인 어드바이스 및 안내를 실시하고 있다.
- ② 401(k) 연금부(연금개발추진그룹)에서는 비디오, 인터넷 등에 의한 다양한 교육의 개발과 가입자 설명회를 실시하며, 종업원들의 다양한 니즈에 대응하는 운용상품을 선정한다.

<그림 III-10> 마케팅조직 운영체계



자료: 박흥민, 『해외출장보고서』, 보험개발원, 2004.9

- ③ DC형퇴직연금 Call Center에서는 자동응답에 의한 무료통화(Free Dial) 서비스를 제공하며, 전담의 파인낸셜 프래너(Financial Planner)가 전문적인 상담(자산운용상담, 라이프플랜 어드바이스, 세무 상담 등)에 응하고 있다.
- ④ 401(k) 연금계약그룹은 인원이 24명인데, 이 그룹에서는 풍부하게 축적된 사무경험과 노하우를 활용한 사무운영 지원을 하게 된다.

이처럼 일본생명은 독립적인 퇴직연금부서를 설치·운영함으로써 개별기업 및 종업원에 적합한 종합(Total)서비스를 제공하고 있다.

다. 이원화된 마케팅 전략의 전개: 유지 및 유치전략

일본생명은 DB형 연금시장에서는 유지전략을, DC형 연금시장에서는 신규의 유치를 위하여 적극적으로 수탁경쟁에 뛰어드는 양면전략을 구사하고 있다. 다만, 이미 기존의 퇴직연금시장에서 상당한 M/S를 확보하고 있다는 점에서, 동 사는 일차적으로 기존시장을 지키는 방어적인 전략에 무게중심을 두고 있다. 예를 들어 100인 이하의 적격연금에서는 일본생명이 자산의 100%를 수탁운영하고 있는 경우를 들 수 있다.

그러나 DB형 연금시장에 대해서는 중소기업을 중심으로 일괄 서비스제공을 통해 신규 유치하는 공격적인 전략을 구사하고 있다. 즉 중소기업에게는 콜센터의 기능 및 운용상품 제공, 투자교육 등 일괄적인 서비스를 제공하는 Bundle형 상품의 제공을 통하여 수탁하는 것이다. 이를 통하여 1개사에 대한 진실한 다양한 서비스의 제공은 일본생명이라는 차별화된 마케팅 우위성을 확보하고자 하고 있다.

라. 목표기업별 마케팅전략의 차별화

영업전략 측면에서는 3단계 접근법을 통하여 체계적으로 시장을 공략하고 있다. ① 대기업은 법인영업부에서 단체연금을 담당하고 있는 300여명의 직원이 협상하고, 중소기업은 전국 126개의 지사가 대응하며 ② 100명의 기업보험수리실 직원이 제도설계 컨설팅을 실시하고 ③ DB형 퇴직연금을 도입한 기업에는 401(k)연금부의 약 30명이 종업원 교육

및 운용상품 선정 등을 담당하고 있다.

현재는 본사와 퇴직연금 거래관계가 있는 기업을 중심으로 접근하고 있으며, 무리하게 도입을 유도하기보다는 중립적인 입장에서 기업 니즈에 적합한 제도 설계에 치중하고 있다.

마. 다양한 투자형 상품 제공

일본생명은 신용력이 결정적인 역할을 할 것으로 보고 운용상품 설정시 투신평가회사를 활용하여 일본생명그룹이외의 상품도 제공하는 전략을 취하고 있다. 특히 객관성을 담보하기 위해 사외의 복수의 투신평가회사 정보를 활용하여 리스트를 작성하고 그룹외의 펀드도 포함한 수십 종류의 상품을 제공하고 있다. 그룹의 상품은 닛세이 자산관리(Nissei Asset Management)의 투신 상품 13종류와 원금 보증형의 GIC이다.¹⁴⁾

바. 투자교육의 강화

일본생명은 일본의 투자신탁 역사가 일천하고 현 단계가 기업간의 우열이 가려진 단계가 아니라는 점에 착안하여 투자관련 교육 및 서비스를 타사와 차별화할 수 있는 중요한 경쟁우위요소의 하나로 인식하고 가입자 교육 및 강사 양성에 주력하고 있다. 즉 ① 종업원들의 조회 및 거래, 상품설명을 1회 전화만으로 대응할 수 있는 DB형 퇴직연금 전용 콜센터 구축¹⁵⁾ ② 종업원과의 직접적인 커뮤니케이션을 중시하여 설명

14) 투신 13종류중 일본주펀드는 우체국의 개인형에도 채용하고 있으며 GIC의 보증이율은 은행예금보다 높은 수준을 제시하고 있다.

15) 동 센터는 타사와 달리 창구판매와 겸직하지 않고 있다.

회를 교육 프로그램중심으로 운영하고 있다.

현재 기업에 파견하는 강사는 15명이나 추후 연금제도를 잘 이해하고 있는 강사를 스스로 양성하여 확대할 예정이며, 교육프로그램으로 미국의 401(K)에서 실제로 서비스를 제공한 노하우를 살리고 교육 자료도 작성하고 있다.

사. 긴밀한 비즈니스 관계 형성

일본생명은 DB형 퇴직연금사업에서의 긴밀한 관계구축을 목적으로 지방은행과의 연수회 및 각종 정보제공, 인력육성 등 지방은행과의 공동비즈니스 전개에 적극적이다. 제휴관계는 주로 ① 운영관리 기관을 할 의도는 없지만 고객 대응상의 필요에 의하여 일본생명에 위탁하는 형태 ② 운영관리 업무를 하고 있지만 노하우가 부족하여 일본생명과 스태프를 공유하고자 하는 형태 등이 있다.

향후에도 지속적으로 공동비즈니스의 방향성과 방식을 공유할 수 있는 은행과는 구체적인 사업을 전개할 계획으로 있으며, 이미 일부 은행과는 고객용 세미나 및 고객 개척을 공동으로 실시하고 있다. 다만 제휴관계에 있는 은행과의 수수료 배분문제는 현재 검토중이다.

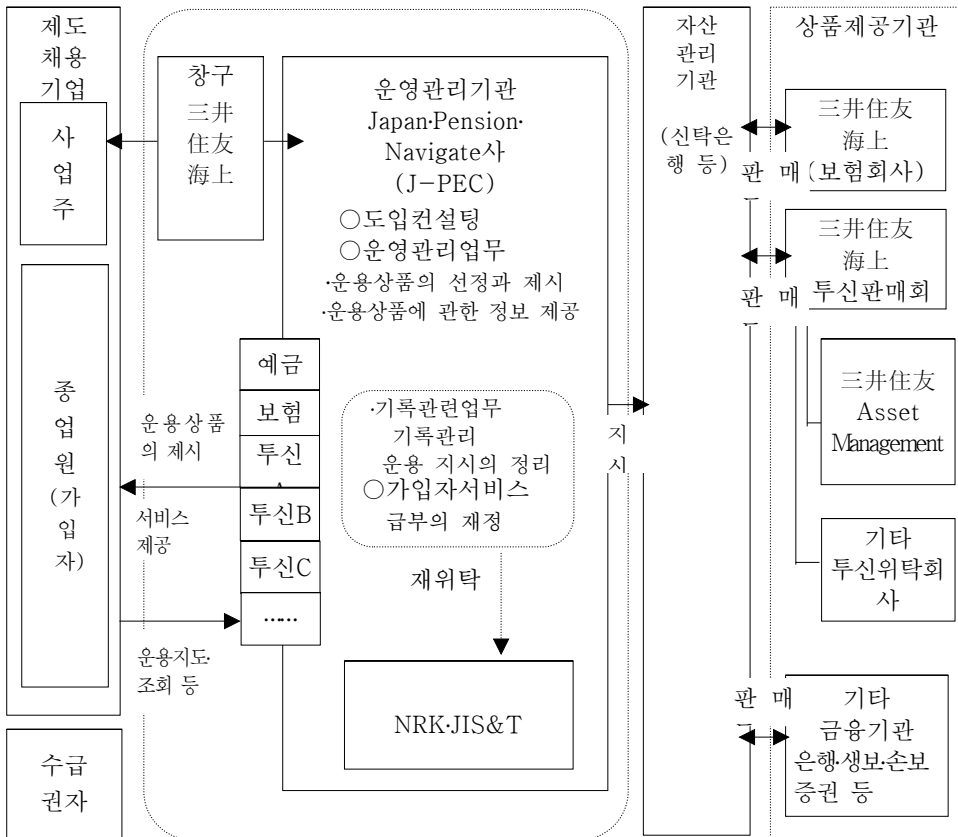
4. 三井住友海上

가. 조직 운영체계

퇴직연금제의 경우 운영관리기관, 자산관리기관, 상품제공기관의 3 유형으로 구성되기 때문에 하나의 보험회사가 미들 업무를 모두 수행한다는 것은 현실적으로 어렵다. 동 사의 경우 이와 같은 점을 고려하여

운영관리 및 상품제공기관으로서의 역할을 중심으로 운영하는 등 상호 협력에 의한 네트워크(Network)를 구성하여 운영하고 있다.

<그림 III-11> 三井住友해상의 확정각출연금의 운영체제



자료: 신문식, 『전계서』, 2004.6.

조직 구성의 경우 퇴직연금을 담당하는 40여명 전후의 금융사업부를 설치하여 기업의 사업주 및 종업원을 대상으로 운영관리기관의 알선, 운용상품의 제시 등을 중심으로 운영하고 있으며(<그림 III-11>참조), 2002년, 퇴직연금제도 도입 이후 동 사의 운영실적은 제도 도입의 초기인 관계 등으로 거래기업 300사 정도, 보험료 수입 50~60억엔, 1인

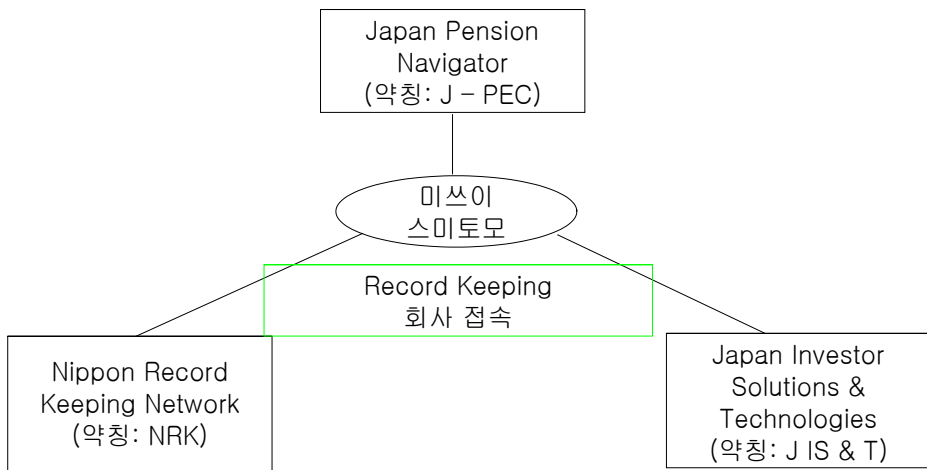
당 가입금액 약5000~6000엔 정도의 실적을 올리고 있다. 또한 비용 등과 같이 제도의 단독운영에 대한 어려움을 고려하여 그룹계열금융사를 비롯한 다양한 기관과의 제휴를 통하여 지원네트워크를 구축한 후, 운영관리기관으로서 다양한 서비스를 제공하고 있다.

나. 운영 현황

1) 지원 네트워크

기업이 DC형 연금제를 안심하게 도입하고 운영할 수 있도록 제휴관계에 의한 네트워크를 형성하고 있다.

<그림 III-12> 지원네트워크 체제



<그림 III-12>에 나타내는 바와 같이 운영관리기관으로서의 미쓰이 스미토모해상은 J-PEC이라는 전문회사를 공동 설립하여 제도 도입과 관련한 컨설팅, 운영관리업무, 가입자서비스, 기록관리 서비스 등을

제공하고 있으며, 특히 기록 관련업무의 경우 전문적인 기록관리(Record Keeping) 회사에게 재위탁함으로써 제도 운영상의 효율성을 꾀하고 있다¹⁶⁾.

2) 제공서비스의 주된 내용

가) 제도 도입 컨설팅서비스

DC형 퇴직연금제의 도입을 고려하는 기업의 입장에서는 「현행제도의 문제점 파악」 「도입의 장·단점 검증」 「제도 내용의 검토 및 시산」 등을 비롯한 다양한 문제점을 해결할 필요가 있으며, 이러한 문제점의 해결을 위해서는 전문적인 노하우에 의한 지원이 필요하다. 이 때문에 미쓰이스미토모는 J-PEC을 공동으로 설립하여 퇴직금·연금제도의 컨설팅, 인사·복리후생제도의 컨설팅, 재무컨설팅, 퇴직급부채무(PBO) 계산 등과 같은 각종 지원서비스를 제공하고 있다.

나) 운영관리업무

J-PEC을 통하여 운용상품의 선정·제시, 운용상품에 관한 정보제공, 기록 관련업무(기록관리, 운용지도의 정리, 급부의 재정)와 관련된 서비스를 제공하고 있다. 운용상품의 선정·제시의 경우 J-PEC을 통하여 운용상품에 관한 전문적인 식견을 가지고 있는 전임애널리스트에 의한 중립적인 입장에서의 운용상품의 평가를 실시하고 있으며, 운용상품에 관한 정보제공의 경우 J-PEC을 통하여 가입자가 운용에 관련된 정보를 언제든지 입수할 수 있도록 하고 있다. 그리고 기록 관련업무의 경우 전문적인 기록관리회사 2개사에 출자함으로써 기업의 다양한 니즈에 대응하고자 하고 있다.

16) J-PEC은 제도 도입과 관련한 각종서비스의 제공을 위하여 미쓰이와 스미토모 금융그룹의 6개사(미쓰이스미토모해상, 미쓰이스미토모은행, 스미토모생명, 미쓰이생명, 스미토모신탁은행, 미쓰이트러스트파이낸셜그룹)의 노하우를 결집하여 설립한 회사이다.

다) 가입자 서비스

인터넷, 콜 센터, 각종 교재, 세미나 개최 등을 이용하여 가입자에 대한 부가서비스를 제공하고 있다. 특히 인터넷을 이용하여 다음과 같은 각종 부가서비스를 제공하고 있다.

① 시뮬레이션 기능으로서 가입자의 생활설계를 지원하는 라이프시뮬레이션, 자금계획을 지원하는 머니시뮬레이션 등 시뮬레이션 기능을 제공(J-PEC)하고 있으며, ② 각종 절차상의 지원서비스로서 잔고조회, 자료청구 등과 관련한 절차상의 지원서비스를 제공(NRK·JIS&T)하고, ③ 관계정보의 조회를 위하여 가입자 개인전용의 전문 화면을 제공(J-PEC)하고 있다.

또한 개인정보의 보호를 중시한 안전체제가 구축된 콜 센터를 이용하여 상품설명, 운용지시 및 각종조회, 투자교육 등의 서비스를 제공하고 있으며(J-PEC, NRK, JIS&T), 기타 제도설명, 상품설명, 투자교육 등과 관련한 교재의 제공, 강사파견, 비디오 등을 이용한 각종 세미나, 간단한 시뮬레이션이 가능한 라이프 네비게이터(Life Navigator) 등의 서비스를 제공(미쓰이스미토모해상, J-PEC)하고 있다.

3) 운용상품의 주된 내용

가) 손해보험상품(DC형 퇴직연금 적립상해보험)

DC형 퇴직연금적립상해보험은 DC형 퇴직연금제도의 전용상품으로서 적립상해보험을 베이스로 설계·개발된 상품인데, DC형 퇴직연금법상의 「원금(元本)보증형」에 해당하는 운용상품이다.

동 상품의 특징으로는 다음과 같은 사항을 들 수 있다. ① 중도퇴직 또는 다른 운용상품으로의 이전을 이유로 보험기간중에 해약할지라도 원금은 보증되는 「원금보증형」 상품이라는 점, ② 매월 각출시 적용되는 예정이율은 각출시의 금리추이 등에 따라 결정되는 「금리민감도가

높은」 상품이라는 점, ③ 적용된 가입자이율은 보험기간중 보증되고 보험기간만료시의 만기환급금은 각출시에 적용되는 가입자이율에 근거하여 계산되는 「이율보증형」 상품이라는 점, ④ 운용수익이 가입자이율보다 높을 경우 보험기간만료시의 만기환급금에 계약자배당금이 가산되는 「계약자배당」 상품이라는 점, ⑤ 부상 등에 의한 사망의 경우 사고시점의 잔고에 10%를 증가한 금액을 보험금(사망일시금)으로 지불하는 「상해보험」 상품이라는 점 등이다.

나) 투자신탁 상품

투자신탁 상품의 경우 DC형 퇴직연금적립상해보험과는 달리 별도의 증권전문 영업사원에 의하여 상품설명 등을 수행하고 있다(<표 III-1>참조).

<표 III-1> 미쓰이스미토모해상의 투자신탁상품 현황

상품명	제공회사
미쓰이스미토모·라이프뷰·일본주식펀드	미쓰이스미토모 애셋매니지먼트
미쓰이스미토모·라이프뷰·일본채권펀드	미쓰이스미토모 애셋매니지먼트
미쓰이스미토모·라이프뷰·밸런스펀드 30:50:70	미쓰이스미토모 애셋매니지먼트
DC·다이와스톡인덱스225	다이와증권투자신탁 위탁
다이와투신구락부일본채권인덱스	다이와증권투자신탁 위탁
다이와라이프스타일255075	다이와증권투자신탁 위탁

동사는 타금융기관과의 경쟁을 위하여 차별적인 상품전략을 구축하고 전개하고 있는데, 동사의 투자신탁상품에 관한 전략적인 특징은 다음과 같다. 먼저, 풍부한 상품 라인업을 구성하였다는 점이다. 이는 그룹의 미쓰이스미토모 자산관리(asset management)가 제공하는 상품을

중심으로 그룹이외의 투신회사 상품을 채용함으로써 가입자의 희망에 맞춘 상품선택이 가능하도록 하고 있다는 특징이 있다. 또한 표준적인 상품 라인업 구성에 힘을 기울이고 있다는 점을 들 수 있다. 즉 평가기관으로부터 높은 평가를 받은 표준적인 상품을 라인업함으로써 가입자가 안심하고 선택할 수 있게 하였다.

5. 선진사례의 특징 및 시사점

선진보험회사들은 타금융기관에 비해 상대적으로 퇴직연금시장에서의 보험회사 비중이 점차 감소하는 추이에 대응하기 위하여 차별화된 마케팅을 적극적으로 전개하고 있다. 미국과 일본의 보험회사 모두가 중소기업시장을 중심으로 차별화된 마케팅 전략을 전개하고 있는 것이다. 일괄형 서비스의 제공, GIC형 상품 중심의 상품개발, 정형화된 규약작성과 같은 새로운 서비스의 창출 등을 주된 내용으로 추진하고 있다. 예를 들어 MetLife 및 미쓰이스미토모해상 등은 중소기업을 중심으로 일괄서비스를 제공하거나 중소기업의 401(k)에 특화하는 전략을 전개하는 등 중소기업개척에 중점을 두고 있다.

또한 미국과 일본 모두 상대적으로 타금융기관에 비해 강점이 있다고 보는 사무관리 업무분야에 특화하여 진출하는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있다.

이는 퇴직연금시장의 핵심경쟁력이 운용성과(Pay for Performance)에서 서비스의 질(Pay for Services)로 변화하고 있음을 보험회사가 인식하여 서비스의 차별화를 시도한 결과라 할 수 있다. 특히 투자신탁의 역사가 일천한 일본에서는 종업원의 투자교육을 타사와 차별화할 수 있는 경쟁우위요소의 하나로 인식하고 종업원 교육 및 강사양성 등에 주력하고 있다.

<표 III-2> 퇴직연금시장에서의 보험회사 대응사례

	미국	일본
공통점	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업시장중심의 진출가시화 - 차별화된 신서비스 창출 - 신상품을 통한 상품경쟁력 강화 - 일괄형 서비스 제공 - 사무관리 업무 분야에 대한 차별화 	
상이점	<ul style="list-style-type: none"> - 자산운용 전문업체와의 전략적 제휴 - 자산운용자회사를 통해 다양한 투자상의 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 고객에 대한 유지 강화 - 고 인프라시스템의 공동투자개발

다만, 대응전략의 측면에서 일본의 경우 기존 적격퇴직연금제도 등 DB형 퇴직연금시장에서 기존고객을 유지시킴으로써 DB형 퇴직연금시장에서의 우위성을 지속적으로 확보하고자 노력하고 있으며, 기록관리 업무 등 고 인프라 비용 사업에 대해서는 은행 등 타금융기관과의 전략적 제휴 등을 통해 위험인수리스크를 분산하고자 주력하고 있다는 점이 특징적이다. 반면 미국은 자산운용 전문 업체와의 전략적 제휴나 자산운용 자회사를 통해 다양한 투자 상품을 제공함으로써 자산관리업무의 경쟁력을 적극적으로 높이고자 하는 점이 특징적이다.

이와 같이 선진보험회사들이 퇴직연금시장에서의 경쟁심화에 따라 명확한 목표시장의 설정과 타사와의 전략적 제휴 또는 자회사의 운용 등을 통하여 차별화된 마케팅 서비스 제공을 행함으로써 효율적인 운영과 경쟁력 확보에 주력하고 있다는 사실은 타금융기관에 비하여 자산운용능력 등에서 상대적인 열위를 보이고 있는 우리나라 보험회사의 향후 전략의 책정 및 전개에 시사점을 주고 있다고 할 수 있다.

한편 선진 보험회사의 시사점으로는 다음을 들 수 있다. 첫 번째, 선택과 집중에 의한 시장진입의 필요성을 들 수 있다. 퇴직연금과 관련

된 업무는 그 범위가 넓을 뿐만 아니라 상당한 금액의 초기비용이 소요된다는 특성을 고려하여 보험회사는 DC형 퇴직연금시장의 경우 자산관리기관으로서의 역할보다는 운영관리기관으로서의 역할을 중심으로 마케팅을 전개하고 있다는 점이다. 따라서 현재 우리나라의 대부분 보험회사가 모든 업무분야에 대한 진출을 고려하고 있다는 점을 고려할 때 자사의 역량에 맞는 선별적인 진출 전략이 필요할 것으로 판단된다.

두 번째는 효율성 추구의 필요성을 들 수 있다. 제도 가입자 개개인에 대한 기록관리업무(Record Keeping)의 경우 취급할 자료(Data)의 방대한 양으로 인하여 규모의 경제가 작용함으로 단독적인 운영이 거의 불가능하다는 점이다. 이 때문에 일본의 경우 업종을 초월한 금융기관간의 출자를 통하여 공동의 전문 기록관리회사를 설립·운영하고 있다. 따라서 우리나라 보험회사의 경우도 상대적으로 운영 노하우가 축적되고 확립된 DB형의 연금이외에는 기록관리업무의 경우 외부 아웃소싱에 의하여 운영의 효율성을 높일 필요가 있을 것으로 판단된다.

세 번째는 상품차별화의 필요성이다. 퇴직연금시장은 보험회사의 입장에서 새로운 수익원으로서의 신규시장 개척과 기존의 퇴직금시장의 유지라는 방어의 개념을 동시에 가지고 있다. 그러나 타 금융권의 경우 기존 퇴직금시장에서의 별다른 역할을 수행하지 못하였다는 점에서 기존의 퇴직금시장과 유사한 성격의 DB형 퇴직연금시장보다는 DC형 퇴직연금시장에서의 적극적인 역할 확대를 꾀하고 있는 상태이다. 따라서 DC형 시장형성은 선진국보다는 빠른 속도로 진행될 가능성이 있으며, 경쟁도 예상보다 훨씬 치열해질 것으로 판단된다. 그러므로 DC형 퇴직연금시장에서의 보험회사 마케팅은 상품의 차별화가 전제되어야 할 것이며, 이를 위해서는 미쓰이스미토모해상 등과 같이 원금보증이라는 보험회사만의 특성을 반영한 상품개발이 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로 시장세분화의 필요성을 들 수 있다. 개별기업마다의 퇴직연금제도에 대한 상이한 니즈를 고려하여 일본의 대형 보험회사는 규모별로 시장을 세분화하여 이에 적합한 제도의 도입을 제공하고 있었

다. 따라서 규모별, 가입자 등의 다양한 니즈를 고려한 시장의 세분화와
상품개발력 제고에 힘써야 할 것으로 판단된다.