

V. 보험회사의 퇴직연금 마케팅전략

1. 전략의 기본방향

지금까지 살펴본 바와 같이 보험회사가 효율적으로 마케팅전략을 수립하여 퇴직연금시장에서의 경쟁력 확보를 위해서는 ① 선진 보험회사의 퇴직연금 마케팅전략 및 특징 등을 벤치마킹하면서, ② 위탁자인 근로자(기업 포함)의 퇴직연금 선호 요인, 수탁자의 경쟁력 인식정도 등을 감안하고 ③ 수탁자인 은행의 퇴직연금시장 진출 여부, 마케팅서비스 제공능력 등을 종합적으로 고려하면서 보험회사의 마케팅 전략이 수립되어야 할 것이다. 또한 퇴직연금의 운용과 관련된 이해당사자가 많고 퇴직연금규제감독정책의 변화가 매우 심하다는 점에서 ④ 퇴직연금 규제감독정책의 변화와 더불어 퇴직연금제의 유형별 특성을 고려한 마케팅 전략 역시 필요하다고 본다. 이와 같은 관점에서 볼 때 보험회사의 마케팅전략(정확하게는 마케팅전략 수립)의 기본방향은 대략 다음과 같이 정해지는 것이 바람직하다.

첫 번째 고려되어야 할 보험회사의 마케팅 전략으로는 확정급여형(DB형) 퇴직연금을 보험회사가 확고하게 유지하되, 확정기여형(DC형) 퇴직연금을 적극적으로 보험회사가 유치한다는 차원에서 퇴직연금제도의 마케팅전략이 수립될 필요성이 있다는 점이다. 그 이유는 미국과 일본의 사례를 감안할 때 연금제도 도입 초기부터 확정기여형(DC형) 퇴직연금으로 급속하게 이전되는 현상은 나타나지 않을 것으로 전망되지만¹⁷⁾, 향후 근로자의 자기책임성 강화, 근로자의 금융지식 향상 등으로 DC형 퇴직연금의 선호도가 증대할 가능성이 매우 크기 때문이다¹⁸⁾. 결

17) 미국은 1990년대 이후 401(K)의 성장으로 DC형 퇴직연금 비중이 급증하게 되었으며, 일본은 도입 초기라는 특성은 있으나, 아직까지는 DC형 퇴직연금 도입 실적이 미미한 실정이다.

18) 이는 단적으로 퇴직연금시장의 실질적 소비자인 근로자를 대상으로 퇴직연금제도에 대한 선호도를 분석한 결과, 우리나라의 경우 2004년 2월(424명 대상)에는 근로자의 77.1%가 확정급여형(DB형) 퇴직연금을 선호하였으나, 2004년 8월(395

국 기존 퇴직보험자산을 타금융기관에 빼앗기지 않고 자사 DB형 퇴직연금으로의 전환을 유도하고, 성장기반으로서 DC형 퇴직연금을 유치하기 위한 장기적 차원에서의 마케팅전략이 요구된다고 할 수 있다. 즉 보험회사의 퇴직연금 마케팅전략은 DB형 퇴직연금 마케팅전략의 극대화하는 방향으로, DC형 퇴직연금 마케팅 전략을 강화하는 방향으로 이루어지는 것이 바람직하다. 이러한 관점에서 근로자의 니즈 및 선호도 변화 등에 대한 체계적인 조사가 필수적이라 할 수 있다.

두 번째 고려되어야 할 보험회사의 마케팅전략으로는 보험회사의 핵심역량을 강화하여 마케팅서비스를 차별화할 수 있는 방향으로 마케팅 전략이 수립될 필요성이 있다는 점이다. 즉 보험회사는 각 개별보험회사마다 지니고 있는 핵심역량이 무엇인가를 사전에 충분히 검토한 연후에 핵심역량을 기반으로 타금융기관과의 차별화된 서비스개발에 주력하는 것이 바람직하다고 본다. 그 이유는 보험회사의 핵심역량을 감안하지 않은 무분별한 퇴직연금시장의 진출과 마케팅서비스의 창출은 장기적으로 보험회사의 경영압박으로 작용할 가능성이 매우 크기 때문이다. 이와 같은 핵심역량은 현재 자사만이 지니고 있는 강점과 약점이 무엇인가를 세밀하게 검토하는 작업이 선행될 필요성이 있다.

세 번째 고려할 마케팅 전략은 보험회사와 마케팅 경쟁 대상인 은행의 마케팅 경쟁력을 비교검토한 후에 보험회사의 마케팅 전략 방향을 모색하는 것이 바람직하다는 점이다. 전술한 바와 같은 은행의 경우 보험회사보다 퇴직연금시장의 진출에 매우 적극적이고 마케팅서비스체제도 개별서비스체제보다는 일괄서비스체제로 전환할 것으로 예상되고 있다. 또한 DB형 퇴직연금 중심의 마케팅보다는 DC형 퇴직연금 중심의 마케팅에 주력하기 위한 제반 준비가 이루어지고 있다는 점에서 향후 보험회사의 마케팅 전략은 DC형 퇴직연금 마케팅에 주안점을 두고 전

명대상)에는 근로자의 62.1%가 확정급여형 퇴직연금을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이렇듯 불과 6개월만에 15.0%p의 확정급여형 퇴직연금의 선호도 감소추이를 보이고 있는 데에서도 알 수 있다.

략을 수립하는 것이 필요하다고 본다.

네 번째 고려할 마케팅 전략은 퇴직연금 규제감독정책의 변화추이를 면밀하게 고려하면서 추진될 필요성이 있다는 점이다. 연금제도 초기에는 미국 등과 같은 퇴직연금 규제감독방식보다는 일본 등과 같은 퇴직연금 규제감독방식이 퇴직연금제도의 조기정착 차원에서 추진될 것으로 예상되고 있다. 이와 같이 일본 등과 같은 퇴직연금 규제방식이 지향되는 경우는 수익성 중시 규제감독보다는 안정성 중시 규제감독에 보다 초점이 맞추어 질 수밖에 없어, DB형 퇴직연금중심의 마케팅전략에 초점을 맞추는 것이 보다 효율적이라 할 수 있다. 결국 퇴직연금 규제감독정책의 변화에 따라 보험회사도 차별화된 마케팅 전략을 구사할 필요성이 있다는 점에서 향후 퇴직연금 규제감독정책의 변화를 퇴직연금 마케팅경쟁력차원에서 예의주시할 필요성이 있다고 본다.

다섯 번째 고려할 마케팅 전략은 선진 보험회사의 마케팅전략을 벤치마킹하면서 우리나라 실정에 부합한 마케팅서비스가 제공될 필요성이 있다는 점이다. 미일의 최근 마케팅 전략은 전술한 바와 같이 대기업 중심의 마케팅전략보다는 중소기업 중심의 마케팅전략에, 개별서비스 마케팅체제보다는 일괄서비스 마케팅체제에, 자산관리업무 마케팅서비스보다는 사무관리업무 마케팅서비스에 보다 주력하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 선진 보험회사의 마케팅 전략은 국내 보험회사의 마케팅 전략 수립시 많은 시사점을 제공해 준다는 점에서 상시적으로 선진 보험회사 마케팅사례 등을 살펴볼 수 있는 시스템 마련이 매우 중요하다고 본다.

이상과 같은 마케팅전략의 기본방향을 고려할 때 향후 보험회사는 ① DC형 퇴직연금에 보다 초점을 맞추고 일괄 마케팅서비스체제를 지향하되, 핵심역량을 고려한 개별서비스체제를 병행하는 마케팅전략, ② 사무관리업무 서비스에 초점을 맞춘 사무관리업무 중심의 마케팅전략, ③ 대기업보다 중소기업에 초점을 맞춘 마케팅 전략 등이 보다 요구된다고 할 수 있다.

2. SWOT분석에 의한 세부대응전략

가. 마케팅 전략을 위한 보험회사의 SWOT분석

근로자대상 및 은행대상 설문조사, 보험회사 대상 설문조사 등 3개 설문조사결과와 이에 대한 통계적 분석결과를 토대로 보험회사 측면에서의 SWOT분석, 즉 강점, 약점, 기회요인, 위협요인 등을 요약·정리하면 <표 V-1>과 같다.

<표 V-1> 보험회사의 SWOT 분석(1)

	강점(Strengths)		약점(Weaknesses)
위 탁 자	-노후생활 보장기관으로서 이미지 증대 및 확고한 고객기반의 확보 -연금제도설계 및 교육서비스 부문 경쟁력인정 • 나이변수: 52.69% 보험회사만족 (30대 57.79%) • 직업변수: 화이트칼라 58.39% 보험회사 만족 • 소득변수: 소득이 증가할수록 보험회사 만족 • 지역변수: 광역시 69.01% 보험회사만족 • 성별변수: 남자가 보험회사만족	위 탁 자	-연금자산운용 부문 경쟁력 비인정 • 나이변수: 젊은 연령층(20대:31.35%) 은행만족 • 직업변수: 블루칼라 은행만족비중 증대 • 성별변수: 여성이 은행만족 • 소득변수: 저소득층의 은행만족 뚜렷 • 지역변수: 서울시 은행만족도 최대 - 자산운용기관으로서의 인식(이미지)취약
수 탁 자	-상대적으로 연금상품 설계 등에 대한 기존 인프라 구축 -퇴직연금수리 부문에 대한 독립적인 조직운영체제 구축 등으로 DB형 서비스체제 강화 -퇴직연금 판매조직, 부가서비스능력,등에서의 경쟁력 기반확보	수 탁 자	-경쟁력 강화측면에서 은행과 보험회사의 준비실태 수준차이 존재 부가서비스, 리스크관리, 운용상품제공 등 -Call Center, 연금계약 부문등의 조직 미구축으로 DC형 서비스체제에의 한계 존재 -대출거래, 주거래 은행제도 활용시 DB형 퇴직연금시장의 위축예상 -자산운용업무 서비스에 대한 은행과 수준의 차이 존재(p값 0.087)

<표 V-1> 보험회사의 SWOT 분석(2)

기회요인(Opportunities)		위협요인(Threats)	
위탁자	<ul style="list-style-type: none"> - 퇴직연금시장의 확대예상 및 DB형 선호도우위·개인연금가입자, 미중간정산 근로자등 - 규제감독정책의 안정성증시 경향 뚜렷 - 수탁기관으로서 보험회사 선호도 1위(45.2%)로서 보험회사중심의 수탁경쟁 예상 <ul style="list-style-type: none"> • 나이변수: 30대 62.42% 보험회사 선호 • 직업변수: 50%이상 보험회사 선호 • 성별변수: 남자 59.01% 보험회사 선호 • 소득변수: 소득이 증가할수록 보험사 선호 • 지역변수: 광역시 83.61% 보험회사 선호 - 종신연금 등 장기성 연금상품 선호도증대로 보험회사에 유리한 환경조성 (40대34.0%) 	위탁자	<ul style="list-style-type: none"> - DC형 퇴직연금에 대한 근로자의 긍정적 인식변화 뚜렷 - 수탁기관으로 은행의 선호도 급부상으로 DC형 퇴직연금비중 확대위협 <ul style="list-style-type: none"> • 나이변수: 50대이상 70% 은행 선호 • 소득변수: 저소득층 은행선호뚜렷 • 연령변수: 여성이 은행선호경향 강함 - 10년만기 연금상품 선호도 증대(단기성 상품선호에 대한 대처 시급) <ul style="list-style-type: none"> • 20대: 5년만기(21.67%), 10년만기(38.33%)상품선호 - 점진적으로 수익성증시 규제감독정책으로의 전환예상
수탁자	<ul style="list-style-type: none"> - DC형 중심으로 은행의 수탁경쟁예상: 확고한 DB형 퇴직연금시장형성가능성이 예상됨. - 운영관리업무중 제도설계 및 운용상품선정 등에서 은행보다 보험회사의 서비스차별화예상 <ul style="list-style-type: none"> • 개별서비스전략이 주요할 가능성이 존재함 - 중소기업중심의 서비스제공시 시장지배력증대 <ul style="list-style-type: none"> • 은행은 중소기업에 대한 진출에 대해 소극적임 - 제조업, 서비스업중심으로 진출시 경쟁력예상 - 판매조직, 부가서비스, 상품개발등에서 은행과의 차별화예상 	수탁자	<ul style="list-style-type: none"> - 은행100% 퇴직연금시장 참여(서비스분야포함)로 수탁경쟁치열예상 - 은행은 일괄서비스체제로의 전환가능성증대 <ul style="list-style-type: none"> • 기록관리, 가입자교육, 각종정보제공 등의 서비스제공에 적극적임. • 자산관리업무서비스 분야에서의 경쟁치열 - 대기업에 대한 시장지배력 잠식예상 <ul style="list-style-type: none"> • 상시근로자 1000인이상 진출의사(44.4%) - 전방위적 업종별 목표대상기업 선정으로 전업종에서 은행과의 경쟁예상됨 - 보험회사의 강점분야에 대한 대비실태 미흡함

보험회사는 퇴직연금제 도입에 따른 마케팅전략 수립에 앞서 보험회사가 지니고 있는 강점과 약점, 동시에 새로운 제도 도입에 따른 기회요인과 위협요인을 객관적으로 분석(SWOT분석)해 볼 필요가 있다. 이를 통해 보험회사는 강점과 기회요인은 최대한 활용하고 약점과 위협요인은 조속히 보완하는 마케팅전략을 수립하면서 퇴직연금시장에서의 보험회사 경쟁력을 제고시키도록 하는 것이 바람직하다고 본다. 이를 위해 SWOT분석은 기본적으로 설문조사 결과를 토대로 작성하였으며, 이에 대한 세부적인 내용은 다음과 같다.

1) 보험회사의 강점 및 기회요인

근로자 등의 위탁자, 은행 등의 수탁자를 대상으로 설문조사한 결과, 보험회사가 지니는 강점으로 다음과 같다. 먼저 근로자 대상 설문조사에서 나타난 보험회사의 강점(Strengths)으로는 ① 강한 노후생활보장기관으로서의 이미지와 더불어 이를 바탕으로 한 확고한 고객기반이 확보 ② 연금제도설계 및 교육서비스부문에 대한 보험회사의 경쟁력 인식 등을 들 수 있다고 본다. 이에 반해 은행 및 보험회사 대상 설문조사에서 나타난 보험회사의 강점(Strengths)으로는 ① 상대적으로 연금상품설계 등에 대한 기존 인프라 구축 ② 퇴직연금수리 부문 등에 대한 독립적인 운용체제 구축(계획) 등으로 DB형 마케팅서비스체제 강화 ③ 퇴직연금 판매조직, 부가서비스 등에서 우위확보 등을 들 수 있다.

보험회사의 기회요인(Opportunities)으로는 ① 현행 법정퇴직금제도의 문제점 인식과 이로 인한 퇴직연금시장의 규모확대가 예상된다는 점, ② DC형 퇴직연금제보다는 DB형 퇴직연금제의 선호도가 62.1%로 매우 높게 나타나고 있다는 점, ③ 근로자의 대부분이 수익성중시 규제감독보다는 안정성중시 규제감독을 선호하는 경향이 뚜렷하다는 점, ④ 수탁기관으로서 은행보다 보험회사의 선호도가 높다는 점, ⑤ 종신연금 등 장기성 연금상품 선호도 증대로 생명보험회사 등에 유리할 수 있다는 점 등을 위탁자측면에서 살펴볼 수 있다. 이에 반해 수탁자측면에서

는 ① 은행이 DC형 퇴직연금제중심으로 수탁경쟁을 할 것으로 예상됨에 따라 보험회사중심으로 DB형 퇴직연금시장이 형성될 수 있다는 점, ② 운영관리업무중 제도설계 및 운용상품선정 등에서 보험회사의 차별화 마케팅전략이 주효할 수 있다는 점, ③ 중소기업중심의 서비스제공시 시장지배력이 증대될 수 있다는 점, ④ 제조업, 서비스업중심으로 진출시 경쟁력이 존재할 것으로 예상되며 특히 판매조직, 부가서비스, 상품개발 등에서 은행과의 차별화마케팅전략이 가능할 수 있다는 점 등을 기회요인으로 들 수 있다.

2) 보험회사의 약점 및 취약요인

보험회사가 지니는 약점(Weaknesses)으로 ① 자산운용기관으로서의 이미지 취약, ② 연금자산운용 부문에 대한 근로자인 경쟁력 비인정 등이 위탁자(근로자) 대상 설문조사에서 나타나고 있는 반면, 수탁자 대상 설문조사에서는 ① 은행과 보험회사간 퇴직연금시장 진출대비면에서 은행이 월등히 준비수준이 높다는 점(부가서비스, 리스크관리, 운용상품제공 등), ② 콜센터, 연금계약 부문 등의 미구축으로 DC형 마케팅운용조직에 의한 적극적인 마케팅서비스의 한계가 존재할 수 있다는 점, ③ 대출거래 및 주거은행 제도활용시 DB형 퇴직연금시장의 위축 가능, ④ 자산관리업무서비스에 대한 은행과의 수준차이 존재(p값 0.087) 등을 들 수 있다.

보험회사의 위협요인(Threats)을 위탁자측면에서 살펴보면, ① DC형 퇴직연금제에 대한 근로자의 우호적 인식변화가 뚜렷하게 나타나고 있다는 점, ② 수탁기관으로서 은행의 선호도가 급부상하고 있는 추이라는 점, ③ 예상외로 근로자가 5년 만기 및 10년만기 단기성 연금상품의 선호도가 매우 높아 은행의 연금상품 판매비중이 높아질 수 있다는 점, ④ 점진적으로 근로자의 성향이 수익성 중시 규제감독정책을 지향할 가능성이 높다는 점 등을 들 수 있다. 반면에 수탁자를 대상으로 한 설문조사 나타난 보험회사의 위협요인(Threats)을 살펴 보면 ① 모든 은

행(100%)이 퇴직연금시장에 참여할 것으로 보여 마케팅경쟁이 보다 치열해질 수 있다는 점, ② 은행의 경우 일괄서비스체제로의 전환을 통해 기업 및 근로자에게 토탈서비스(One-Stop-Shopping)제공에 박차를 가하고 있다는 점, ③ 대기업중심으로 은행과 보험회사간의 마케팅경쟁이 격화될 가능성이 존재한다는 점, ④ 은행의 경우 전방위적 업종별 목표대상기업 선정으로 보험회사의 목표시장선정이 상대적으로 용이하지 않다는 점, ⑤ 상대적으로 보험회사의 강점부문(제도설계, 부가서비스 등)에 대한 보험회사의 준비실태가 다소 미흡하다는 점 등이 지적될 수 있다.

나. 세부 대응전략

1) 마케팅서비스의 제공전략

가) 현황

DC형 퇴직연금시장에 일괄서비스방식으로 진출하는 것이 바람직한지, 아니면 개별서비스방식으로 진출하는 것이 바람직한지를 결정하는데 중요한 요인으로 작용하는 것은 목표로 하는 시장의 가입자 규모이다.

<표 V-2> 국내 은행 및 보험회사의 목표대상기업

	중소기업 선호	대기업 선호
보험회사(22개사)	36.4%(8개사)	63.4%(14개사)
은행(9개사)	44.4%(4개사)	55.6%(5개사)

주: 중소기업과 대기업의 구분은 상시근로자 500명 기준

은행 및 보험회사를 대상으로 설문조사한 결과, <표 V-2>에서 보는 바와 같이 보험회사가 은행보다 대기업 진출선호도가 약 7.8%이상 높은 것으로 나타나고 있으며, 전체적으로 목표대상기업이 중소기업보다 대기업 중심에 초점을 맞추고 있기 때문에 보험업계 전체적으로는 개별서비스방식에 의한 마케팅서비스 제공전략이 요구되고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 미국의 사례에서 보듯이 대기업은 개별서비스를 지향하고 중소기업은 일괄서비스를 보다 지향하는 것으로 나타나고 있기 때문이다.

나) 전략

미국 등의 사례를 감안하는 경우 대기업을 목표시장으로 삼고 있는 14개 보험회사는 개별서비스체제를 지향할 필요성이 있는 반면, 중소기업을 목표시장으로 삼고 있는 8개 보험회사는 일괄서비스체제를 지향하는 것이 필요하다고 본다. 즉 국내보험회사가 중소기업을 목표시장으로 선정하였을 경우에는 일괄서비스방식으로 진출하는 것이 유리할 것이며, 대기업을 목표시장으로 선정하였을 경우에는 개별서비스방식으로 진출하는 것이 유리할 것으로 판단된다. 그 이유는 대기업의 경우는 기업내에 이미 퇴직연금담당자가 존재하고 있기 때문에 새로운 전문인력의 조달이 필요하지 않을 뿐만 아니라, 개별서비스기관으로부터 제공되는 서비스를 총괄하여 DC형 퇴직연금제도를 운영하는 것이 가능하기 때문이다.

<표 V-3> 국내 보험회사의 마케팅서비스 제공전략

	대기업 선정 보험회사	중소기업 선정 보험회사
서비스체제	개별서비스체제(14개사)	일괄서비스체제(8개사)
	특화된 마케팅서비스	토탈 마케팅 서비스

그럼에서 불구하고 DC형 퇴직연금시장에 있어서는 일괄서비스방식을 선호하는 기업일수록 보험회사를 서비스제공기관으로 선택하는 비율이 높으므로, 보험회사는 개별서비스방식보다는 일괄서비스방식으로 시장에 진출하는 것이 바람직할 것이다. 따라서 국내 보험회사는 대기업 중심의 개별서비스방식에 의한 마케팅 서비스제공전략도 중요하지만 장기적으로 중소기업중심의 일괄서비스방식에 의한 마케팅 서비스제공전략에 보다 초점을 맞추는 것이 바람직하다고 본다.

2) 마케팅목표의 선정전략

가) DB형 퇴직연금제 목표시 마케팅전략

DB형 퇴직연금제의 선호도 및 선호요인을 분석한 결과, 근로자의 62.1%가 DB형 퇴직연금제를 선호하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 보험회사는 연금제도 도입 초기에는 DB형 퇴직연금제 중심으로 적극적인 마케팅 전략을 수립할 필요성이 있다고 본다. 이 경우 DB형 퇴직연금제에 대한 마케팅 전략은 상대적으로 DB형 퇴직연금제에 대한 선호도가 높은 근로자와 DB형 퇴직연금제의 선호도에 영향을 미치는 선호요인 등을 종합적으로 고려하여 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 즉 DB형 퇴직연금제 마케팅 서비스는 통계적 유의성이 존재하는 것으로 나타난 ① 노후생활을 위한 경제적 준비 정도가 양호한 근로자층, ② 가급적 퇴직금 중간정산이 되지 않은 근로자 ③ 안정성 중시 규제감독을 선호하는 근로자 ⑤ 나이가 많은 고연령층 근로자 등을 목표로 하여 이루어질 필요성이 있다. 다만 대기업 및 공기업 등에 근무하는 근로자, 그리고 나이가 많은 고연령층 근로자, 여성근로자의 경우 DB형 퇴직연금제를 보다 선호하는 것으로 나타나고 있으나 통계적 유의성이 없어 이를 대상으로 한 적극적 마케팅 목표설정은 보다 신중히 이루어지는 것이 바람직할 것이다.

나) DC형 퇴직연금제 목표시 마케팅전략

연금제도 초기에는 DB형 퇴직연금제 중심의 마케팅전략이 주효할 것으로 생각되지만 운용의 자기책임성, 수익률 제고 측면에서 근로자에 메리트가 존재하는 DC형 퇴직연금제의 선호도 역시 증가하는 추세에 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 따라서 보험회사는 DB형 퇴직연금 마케팅서비스를 기본으로 하면서도 신 시장창출 측면에서 DC형 퇴직연금 마케팅서비스에도 경영노력을 기울이는 것이 바람직하다고 판단된다. DC형 퇴직연금제를 목표로 마케팅전략을 수립하기 위해서는 DC형 퇴직연금제에 대한 선호도가 높고 이에 대해 영향을 미치는 근로자를 대상으로 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 즉 DC형 퇴직연금제 선호요인 분석 결과에서도 알 수 있는 바와 같이 DC형 퇴직연금시장에 대한 진출의 경우, 퇴직연금시장에 영향을 미치는 변수를 고려하여 진출계획을 수립하는 것이 절실히 요구된다는 점이다. 이와 같은 점에서 볼 때 DC형 퇴직연금제 목표시 마케팅 전략은 우선적으로 ① 수익성 중시 규제감독을 선호하는 근로자, ② 나이가 젊은 저 연령층 근로자, ③ 상대적으로 노후생활준비가 미약한 근로자, ④ 중간정산제가 이루어진 사업장의 근로자 등을 목표로 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 이와 더불어 설문조사가 나타내는 바와 같이 ① 운용의 자기책임성, ② 금융시장의 안전성, ③ 수익률 제고의 가능, ④ 통상제도의 원활 등을 DC형 퇴직연금제 선호의 주요인으로 삼고 있는 근로자를 대상으로 한 DC형 마케팅 전략도 병행해서 이루어질 필요성이 있을 것이다.

3) 마케팅조직의 운용전략

마케팅조직의 운용계획측면에서 설문조사를 실시한 결과, 은행은 상대적으로 퇴직연금수리 부문, 보험회사는 콜센터 부문의 독립적인 마케팅 운용조직체계 구축에 미온적인 것으로 나타나고 있다. 또한 보험회사의 경우 퇴직연금수리 부문을 제외한 전 부문의 독립적 마케팅조직

운용체제가 은행에 비해 다소 미흡한 것으로 나타나고 있다. 즉 ① DC형 퇴직연금 마케팅 서비스 제공이 효율적으로 이루어지기 위해서는 상대적으로 은행에 비해 준비가 열악한 퇴직연금개발 부문, 콜센터 부문, 연금계약 부문 등에 대한 독립적인 운용계획을 체계적으로 수립하는 것이 바람직할 것이다. 또한 DB형 퇴직연금 마케팅 서비스 제공의 효율화를 위해서는 특히 퇴직연금수리 부문 등의 독립적 운용조직체계의 구축이 이루어지는 방향으로 마케팅조직의 운용체계가 정비되어야 할 것이다.

② 대형 보험회사와 중소형 보험회사간에는 콜센터 부문을 제외한 모든 부문에서 통계적 유의성이 존재하고 있는 것으로 나타나 대형 보험회사와 중소형 보험회사간의 차이가 뚜렷이 존재하고 있는 것으로 판단된다. 따라서 퇴직연금 마케팅서비스제공의 효율화 차원에서 중소형 보험회사는 퇴직연금개발 부문 등의 독립적 운용과 관련된 대책 마련이 요구된다고 생각된다.

③ 외국보험회사와 국내 보험회사간에는 외국 보험회사가 전반적으로 국내 보험회사보다 퇴직연금 운용조직체계의 독자적인 구축에 매우 적극적이었다. 특히 콜센터 부문에서 국내 보험회사와 외국 보험회사간의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 따라서 상대적으로 국내 보험회사는 콜센터 부문의 독자적 운용에 적극적인 자세를 견지하는 것이 바람직하다고 본다.

결국 보험회사는 단기적으로 개별 보험회사의 특성과 비용부담능력을 감안한 마케팅조직 수립이 요구된다. 다만, 장기적으로는 기업 및 근로자에게 종합적인 마케팅서비스를 제공한다는 차원에서 은행의 조직 운용체계 등을 참조하여 점진적으로 독립적인 마케팅조직운용체계의 구축이 이루어지도록 퇴직연금 마케팅관련 부서의 강화 및 확충이 필요하다고 본다.

4) 마케팅 인프라 강화전략

가) 위탁자 측면

수탁기관으로서 보험회사의 연금자산 운용능력, 연금제도 설계능력, 교육 및 서비스 제공능력 등에 관한 설문조사 및 통계분석(교차분석 및 로짓분석 등)을 하였다. 그 결과, 보험회사는 근로자의 속성을 고려하여 다음과 같은 방향으로 마케팅 인프라 강화전략을 수립하는 것이 바람직하다고 판단된다.

먼저, 보험회사의 경쟁력이 우수하다고 인식하고 있는 근로자에게는 보다 적극적인 마케팅서비스를 강화하는 것이 필요할 것이다. 즉 연금자산 운용능력 및 연금제도 설계능력 등을 보다 강화함으로써 보험회사에 보다 우호적인 근로자로 자리매김하기 위한 대책이 필요하다고 본다. 즉 보험회사의 교차분석 결과에서도 나타나고 있듯이 ① 직업에서는 화이트칼라(58.39%우수인식), 블루칼라(39.32%우수인식)순으로 ② 소득에서는 400만원~600만원(71.11%우수인식)수준의 근로자, 600만원이상(60.00%우수인식) 근로자, 300만원~400만원(58.97%)의 근로자 순으로 ③ 지역별로는 광역시(69.01%)의 근로자, 서울시(49.79%)의 근로자순으로 마케팅 인프라 강화전략을 수립하는 것이 바람직할 것이다. 왜냐하면 보험회사의 경쟁력이 일반적으로 우수하다고 생각하는 근로자들은 동일한 상황이라면 은행보다 보험회사를 보다 수탁기관으로 선택할 가능성이 크기 때문에, 일종의 보험회사 충성도가 있는 우수고객집단(유지 전략적 차원)으로 인식할 필요가 있기 때문이다.

다음으로, 은행의 경쟁력이 우수하다고 인식하고 있는 근로자, 즉 화이트칼라(29.93%우수인식), 서울시(27.98%)에서 근무하는 근로자 등에 대해서는 보험회사의 유치 전략 차원에서 차별화된 경쟁력 제고방안이 제시될 필요성이 있을 것이다. 특히 통계적 유의성은 존재하지 않지만 200만원~300만원(32.63% 우수인식), 20대의 저연령층 근로자(31.15% 우수인식) 등에 대해서는 DB형 퇴직연금중심의 마케팅서비스제공보다는 DC형 퇴직연금중심의 마케팅서비스제공을 위한 마케팅 인프라 강화전략이 바람직하다고 판단된다.

은행과 보험회사의 선호도 분석 결과를 토대로, 보험회사의 선호도가 높은 30대 이상의 근로자(보험회사 선호도 62.42%), 40대 이상의 근로자(보험회사 선호도 56.47%) 등을 대상으로 마케팅서비스를 강화할 필요성이 있으며, 성별로는 여자(보험회사 선호도 40.43%)보다 남자(보험회사 선호도 59.01%)를 대상으로 마케팅서비스를 강화할 필요성이 있을 것이다. 소득의 경우, 소득이 높은 근로자 300만원 이상의 근로자를 대상으로 보다 적극적인 마케팅서비스 전략을 구사할 필요성이 있다. 그 이유는 소득이 300만원-400만원에 해당하는 근로자의 보험회사 선호도가 61.29%, 소득이 400만원-600만원에 해당하는 근로자의 보험회사 선호도가 78.38%, 소득이 600만원이상에 해당하는 근로자의 보험회사 선호도가 81.25%인 것으로 나타나 소득이 증가할수록 보험회사의 선호도 역시 증가하는 추이를 보이고 있기 때문이다.

나) 수탁자 측면

보험회사의 경쟁력 여부를 살펴본다는 차원에서 퇴직연금시장에 대한 진출준비 실태를 분석하였다. 그 결과 보험회사의 경우 모든 분야가 평균값 3.00이하인 2.00수준(은행은 대부분 평균값이 3.00~4.00 이내 수준)을 보이고 있어 향후 보다 철저한 퇴직연금 진출준비가 요구된다. 특히 경쟁력이 존재한다고 생각되는 분야, 예를 들어 부가서비스 능력 측면, 교육·컨설팅능력 측면, 영업조직형성 측면 등에서의 준비상태가 오히려 취약한 것으로 나타나고 있다는 점 등을 고려할 때, 다음과 같은 적절한 대비책이 강구될 필요성이 있을 것이다.

① 보험회사는 부가서비스 능력측면, 교육/컨설팅 능력측면, 영업조직형성 측면 순으로 마케팅 인프라 강화전략을 수립하는 것이 바람직할 것이다. 특히 부가서비스 능력면에서 볼 때, 은행과 보험회사간의 평균값 차이가 1.40인 것으로 나타나 보험회사의 부가서비스 능력 제고를 위한 노력이 가장 시급한 부문이라 할 수 있다.

② 보험회사의 경우 상대적으로 은행보다 수준차이가 존재한다고 인

식하는 측면, 즉 상품 제공능력, 리스크대비능력 측면, 자산운용능력 측면 등에서도 은행과의 수준 차이를 해소하기 위한 중장기적인 대비책 마련이 필요하다. 왜냐하면 이들 측면은 DC형 퇴직연금시장 진출을 위한 필수적인 마케팅 인프라 강화부문이기 때문이다.

③ 보험회사는 퇴직연금시장을 진출하기 위해 사전적 준비 차원에서 보험회사의 경쟁력을 높일 수 있는 핵심부문을 발굴함과 아울러 미진한 부문을 적극 보완하는 전향적인 자세의 견지가 바람직할 것이다.

한편, 중소형 보험회사와 대형 보험회사를 비교할 경우이다. 중소형 보험회사의 경우 전반적으로 대형 보험회사와 차이가 많이 존재하지만, 영업조직 및 교육·컨설팅 등에 보다 높은 수준의 마케팅 서비스 능력이 강화될 수 있도록 할 필요성이 있으며, 다양하고 차별화된 부가서비스 제공에도 사전적 준비·검토 작업이 있어야 할 것으로 보인다. 특히 국내 보험회사의 경우 외국 보험회사의 수준차이를 해소하기 위해 다양한 부가서비스, 연금 상품 설계 등의 능력이 제고될 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

3. 향후 추진과제

지금까지 선진국의 사례, 위탁자(근로자) 및 수탁자(은행 및 보험회사) 등을 대상으로 마케팅차원에서 설문 조사한 결과를 토대로 기본방향 및 세부방향 등을 살펴보았는데, 향후 퇴직연금제도 도입시 보험회사가 검토·추진하여야 할 과제로는 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

먼저, 개별보험회사의 핵심역량을 발휘하여 타금융기관과의 차별화된 서비스가 제공될 수 있도록 사전에 진출 대상기업에 대한 특화된 마케팅 서비스의 개발, 체계화된 퇴직연금 마케팅조직의 확충, 퇴직연금 시장 변화에 대한 모니터링능 구축 등에 대한 검토 작업이 체계적으로 이루어져야 할 것이다.

둘째, 퇴직연금제의 도입은 보험회사에게 신규성장시장임에 틀림없지만, 무분별한 진입과 투자는 오히려 경영상의 위기로 작용될 수 있다는 점이다. 따라서 개별보험회사 자체적으로 투자비용(Cost)과 장래수익(Return)을 예측분석하고 이에 기초하여 진출의 범위 및 방향성을 결정하는 퇴직연금 리스크관리 시스템의 구축이 절실히 필요하다. 그 이유는 리스크 버퍼능력과 리스크관리 능력 없이는 퇴직연금제 도입에 따른 수익성 및 안정성 확보가 요원해질 수밖에 없기 때문이다.

셋째, 최고경영자 및 마케팅 담당임원 등은 기존의 퇴직보험의 마케팅과 비교하여 퇴직연금의 경우 보다 다원화되고 차별화될 수밖에 없다는 점, 그리고 퇴직연금의 경우 다양한 이해관계자(근로자 및 기업, 각 금융기관 등)에 의해 직·간접적으로 영향을 받기 때문에 고려하여야 할 변수가 많을 수밖에 없다는 점 등을 인식하고 이에 부합한 마케팅체제의 정비가 이루어져야 할 것이다. 퇴직연금제의 경우 DB형 및 DC형 등 퇴직연금제 유형에 따라 제공되는 마케팅서비스 유형도 상이할 뿐만 아니라 마케팅서비스의 형태도 매우 광범위하다. 이 때문에 기존의 퇴직보험마케팅보다 차별화되고 특화된 마케팅서비스가 요구되는 것이다.

넷째, 퇴직연금제도는 3층 노후보장체제의 한 축으로서 연금제도의 개편(공사연금제도의 연계방안 등)차원에서 법적·제도적 장치마련이 이루어질 수밖에 없기 때문에 정부의 정책변화를 예의주시하면서 시의 적절한 대응전략이 요구된다는 점이다. 이러한 관점에서 법적·제도적 리스크(Legal Risk)성향이 가장 큰 제도라고 할 수 있다. 따라서 보험회사는 마케팅전략을 수립함에 있어 정부의 정책적 변화를 예의주시하는 자세의 전환이 요구된다.

2005년 12월 퇴직연금제도 시행을 앞두고 은행을 비롯한 각 금융기관은 퇴직연금시장의 선점 차원에서 퇴직연금시장의 진출에 매우 적극적이다. 그러나 퇴직연금시장 선점의 전제조건은 차별화되고 특화된 마케팅서비스제공능력에 의해서만 가능하다. 따라서 개별 보험회사는 마케팅측면에서 자사만의 장점 및 약점, 기회요인 및 위협요인 등을 면밀

히 검토하고 이를 토대로 자사만의 마케팅전략을 적극적으로 수립하여 퇴직연금시장에서의 경쟁력을 강화하여야 할 것이다.