

연구보고서 2004-6

보험회사의 퇴직연금 마케팅전략

2004. 12

류건식 · 신문식 · 정석영

보험개발원
보험연구소

머 리 말

퇴직연금제도가 도입되는 경우 은행 및 보험회사 등 금융기관들의 퇴직연금시장 선점을 위한 경쟁이 매우 치열해질 전망이다. 따라서 향후 퇴직연금시장의 효율적인 진입을 위하여 어떠한 마케팅전략을 수립·실행하여야 할 것인가가 최대의 현안과제로 부각될 것으로 보인다. 이에 따라 보험회사가 퇴직연금 마케팅전략을 적정하게 수립하고 시행하기 위해서는 무엇보다도 퇴직연금제도의 수요자에 해당하는 위탁자(근로자 및 기업)의 성향과 니즈를 마케팅차원에서 체계적으로 파악할 필요가 있다. 이와 더불어 퇴직연금제도의 공급자에 해당하는 수탁자(은행 및 보험회사)의 마케팅준비실태 등을 살펴봄으로써 수요자와 공급자 모두를 고려한 마케팅전략을 수립하는 것이 바람직하다. 또한 보험회사의 마케팅전략 검토에 있어 선진보험회사의 마케팅전략에 대한 벤치마킹의 중요성을 간과할 수 없기 때문에 선진보험회사의 퇴직연금 마케팅 전략과 사례를 살펴보고 이에 대한 시사점을 모색할 필요가 있다.

이에 본 보고서는 먼저 선진보험회사의 마케팅사례 및 특징을 개관하여 보고, 수탁자 및 위탁자 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 설문조사를 기초로 통계분석과 SWOT분석을 보험회사의 퇴직연금마케팅 차원에서 실시하고 세부추진방안을 제시하였다. 이와 같은 관점에서 볼 때, 본 연구는 향후 퇴직연금시장에서 보험회사의 마케팅경쟁력을 제고하고, 나아가 보험회사가 퇴직연금시장에서 안정적인 이익기반 마련을 위한 기초자료로서의 역할을 할 것으로 생각한다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며 우리원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2004년 12월

보 험 개 발 원

원장 김 창 수

요약

I. 서론

- 퇴직연금제도가 도입되는 경우, 퇴직연금시장의 진입을 위해 어떠한 마케팅 전략을 수립·실행하여야 할 것인가가 향후 보험회사의 최대 현안과제로 부각될 것임.
- 이에 따라 선진보험회사의 마케팅사례를 살펴본 후에 퇴직연금제도의 위탁자(근로자) 및 수탁자(은행 및 보험회사)를 대상으로 한 설문조사 등을 통해 보험회사의 마케팅전략을 수립할 필요성이 있음.

II. 퇴직연금 마케팅에 관한 이론적 고찰

□ 퇴직연금 마케팅의 의의 및 개념

- 퇴직연금마케팅은 보험회사가 목표시장의 니즈충족을 위해 행하여지는 차별화된 상품 및 서비스를 포함한 제활동이라 할 수 있음.
- 따라서 퇴직연금마케팅전략은 ①목표시장 선정 ②목표시장 속성분석 ③마케팅믹스 ④마케팅시행 등과 같은 절차에 의해 이루어짐.

□ 퇴직연금제 사업모형과 마케팅특징

- 확정급여형(이하 DB형) 및 확정기여형(이하 DC형) 퇴직연금제 간에는 각각 상이한 사업모형이 존재하기 때문에 퇴직연금제 유형에 따

른 마케팅전략이 요구되고, 더욱이 기존의 퇴직보험과는 완전히 상이한 마케팅이 요구됨.

- 퇴직연금의 마케팅 대상은 근로자 및 기업 모두에 마케팅상품은 단일상품이 아니라 다원화된 상품의 특성을, 그리고 마케팅형태는 거래중심보다는 서비스중심 형태를 보이고 있음.

□ 퇴직연금 서비스 및 수수료체제

- DC형 퇴직연금제와 관련된 서비스는 서비스제공시기를 기준으로 연금제도발족 전과 연금제도발족 후 서비스형태로 구분할 수 있음.
 - 연금제도발족 전 서비스: 제도설계컨설팅, 운용방법컨설팅, 설립지원컨설팅 등
 - 연금제도발족 후 서비스: 기록관리 서비스, 운용지시관리 서비스, 자산관리서비스, 운용상품제공서비스 등
- 서비스제공방법에 따른 퇴직연금서비스형태로는 일괄서비스형태와 개별서비스형태 등이 존재함.
- 수탁기관인 보험회사의 경우 주된 수익원천은 사무관리업무와 자산관리업무의 수행에 따라 기업 및 근로자로부터 수취하게 되는 자산관리관련 수수료임.

III. 선진보험회사의 퇴직연금 마케팅특징 및 시사점

□ 퇴직연금 마케팅의 사례 및 특징

- MetLife생명

- 경쟁력 측면에서 대형 자산운용사에 밀린 대기업대상의 퇴직연금시장에서 완전히 철수하고 중소형사를 집중 공략하는 방향으로 사업전략을 전환함.
- 108가지에 달하는 투자 상품의 판매와 이와 관련된 포트폴리오 설계서비스를 제공하고 있으며, 특히 GIC 등 다양한 종류의 안정가치상품들을 투자대상으로 제공함.
- 계좌접근의 편리성과 신속함을 원하는 고객니즈에 대응하여 전화 및 인터넷을 활용한 서비스제공에 많은 투자를 하고 있음.

- NewYork생명

- 401(k)플랜수탁에 있어 자산운용부터 부가서비스까지의 포괄서비스를 제공함으로써 마케팅상의 차별화를 도모함.
- 마케팅 대상은 근로자 500명이하 중소기업으로 하고 있으며 대기업의 경우는 본사에 의한 직접 판매가 주로 이루어지고 있음.
- 기록관리 서비스부터 신탁(Trust)서비스까지 필요한 부가서비스는 모두 자사의 그룹내에서 포괄적으로 제공함.

- 日本생명

- 제도설계에서 가입자교육, 콜센터에 이르기까지 전체적인 운영관리업무를 일원화하여 제공하는 체계로 이루어져 있음.
- 또한 복수의 관련회사에 업무를 분담하지 않고 사내에서 업무별 전문조직을 설치하여 상호 긴밀한 연계하에 기업에 대한 토털서비스를 지원하기 위한 독립적인 마케팅조직을 운용함.
- 확정급부연금시장에서는 유지전략을 확정각출연금시장에서는 신규의 유치를 위하여 적극적으로 수탁경쟁에 뛰어드는 양면전략을 구사하고 있음.
- 이와 더불어 목표기업별 마케팅전략의 차별화, 다양한 투자형상품 제공, 투자교육 강화, 긴밀한 비즈니스관계 형성 등에 주력하고 있음.

- 三井住友해상

- 운영관리 및 상품제공기관으로서의 역할을 중심으로 운영하는 등 상호협력에 의한 네트워크를 구성하여 운영하고 있음.
- 조직구성의 경우 퇴직연금을 담당하는 40여명의 금융사업부를 설치하여 기업의 사업주 및 종업원을 대상으로 운영관리기관의 알선, 운용상품의 제시 등을 중심으로 운영하고 있음.
- J-PEC이라는 전문회사를 공동 설립하여 제도도입과 관련된 컨설팅, 운영관리업무, 가입자서비스, 기록관리 서비스 등을 제공함.
- 확정각출연금적립상해보험 등을 개발하여 제공하고 있으며, 개인정보의 보호를 위한 안전체제가 구축된 콜센터를 이용하여 상품 설명, 운용지시 및 각종조회, 투자교육 등의 서비스를 제공함.

□ 퇴직연금 마케팅상의 시사점

- 선진보험회사들은 타금융기관에 비해 상대적으로 퇴직연금시장에서의 보험회사비중이 점차 감소하는 추이에 대응하기 위해 차별화된 마케팅을 적극적으로 전개함.
- 미·일 보험회사들은 중소기업시장을 중심으로 차별화된 마케팅전략을 전개하고 있으며 일괄서비스의 제공, GIC형 상품중심의 상품개발, 정형화된 계약작성 등과 같은 새로운 서비스의 창출에 주력함.
- 또한 상대적으로 타금융기관에 비해 강점이 있다고 보는 사무관리 업무분야에 특화하여 진출하는 경향이 뚜렷함.
- 특히 ① 선택과 집중에 의한 시장진입 ② 초기비용에 많이 드는 기록관리업무의 아웃소싱 ③ 상품의 차별화 및 시장세분화 도모 등에서 시사하는 바 큼.

IV. 퇴직연금 마케팅에 관한 실증분석

□ 설문조사 대상 및 분석방법

- 설문조사대상: 위탁자에 대한 설문은 서울시, 광역시, 기타도시(수원, 전주 등) 등의 근로자를 대상으로 하였으며, 수탁자에 대한 설문은 은행 10개사, 보험회사 22개사를 대상으로 하였음.

설문조사 대상

| | | 내용 | 기타 |
|------|--|---------------------------|------------|
| 설문대상 | 위탁자 | 근로자 (특수지역연금가입자제외:395명) | 전국 근로자대상 |
| | 수탁자 | 보험회사(생·손보사 22개사 대상) | 퇴직연금책임자대상 |
| | | 은행(14개사중 10개사 대상) | 퇴직연금책임자대상 |
| 설문형태 | 5점 척도방식 및 기입식 병행 | | - |
| 설문기간 | 위탁자 : 2004.7 - 2004.8 수탁자 : 2004.10.10 - 2004.10.30 | | 설문지 배포후 회수 |

- 분석방법 : 제1단계로 빈도분석 등과 같은 기술적 분석을 실시하고, 제2단계로 교차분석 및 로짓분석 등과 같은 통계적 분석을 실시함.

분석방법 및 분석절차

| | 기술적 분석 | 통계적 분석 | |
|---------|--------|---------------|-------|
| | | 분석 I | 분석 II |
| 근로자 | 실시 | 교차분석 | 로짓분석 |
| 은행·보험회사 | 실시 | Wilcoxon 순위검증 | |

□ 근로자 대상 설문조사 분석결과

< 기술적 분석결과 >

- 퇴직금제도와 퇴직연금제도의 선호도
 - 현행 법정퇴직금제도보다 퇴직연금제도에 대한 선호도가 월등히 높게 나타나고 있으며, DB형 퇴직연금제의 선호도는 62.1%, DC형 퇴직연금제의 선호도는 37.9%인 것으로 나타남.
- 퇴직연금 수탁기관에 대한 선호도
 - 수탁기관선호도는 1위가 보험회사(45.2%), 2위가 은행(39.3%), 3위가 투신·증권사(11.0%) 등인 것으로 나타나고 있으며, 연금의 자산운용능력을 제외한 분야(연금제도설계능력)에서 보험회사를 우위로 인식함.
- 퇴직연금 상품 선호도 및 규제
 - 근로자는 10년만기 연금상품, 종신연금 순으로 상품을 선호하는 것으로 나타나고 있으며, 안정성중시 규제감독정책, 수탁자책임의 명확화 등을 보다 요구하는 것으로 나타남.

< 통계적 분석결과 >

- 퇴직금제도와 퇴직연금제도의 선호도
 - 로짓분석결과, 노후생활을 위한 경제적 준비가 되어 있는 근로자, 개인연금을 가입한 근로자, 남자, 전문직일수록 퇴직연금제의 선호도가 높게 나타남.
 - 중소기업일수록 DC형 퇴직연금제를 선호하는 반면, 퇴직연금중간정산이 되지 않은 근로자 및 안정성중시 규제감독을 지향하는 근로자 등은 상대적으로 DB형 퇴직연금제 선호함.
- 퇴직연금 수탁기관에 대한 선호도

- 은행과 보험회사간의 경쟁력 인식을 비교한 결과, 연금제도의 설계능력 및 교육·서비스제공 모두 1% 유의수준 범위 내에서 보험회사를 우위로 인식함.
 - 근로자의 수탁기관 선호도 분석결과, 나이 변수에서는 30대(62.42%)에서, 직업 변수에서는 블루칼라 및 화이트칼라 모두에서, 성별 변수에서는 남자가, 소득 변수에서는 소득이 증가할수록 보험회사를 선호함.
- 퇴직연금 상품 선호도 및 규제
- 근로자의 퇴직연금상품 선호도 분석결과, 나이 변수에는 30대 및 40대가 종신연금을 보다 선호하며, 소득 변수에서는 고소득층이 장기성 연금 상품을 보다 선호함.
 - 근로자의 퇴직연금규제 선호도 분석 결과, 근로자의 77.7%가 안정성중시 규제감독을 선호하며 40대가 가장 높은 86.0%의 선호도를 보이고 있음.

□ 보험회사 및 은행 대상 설문조사 분석결과

<기술적 분석결과>

- 퇴직연금시장에 대한 진출 계획
- 10개 은행 모두 퇴직연금시장에 진출 및 모든 운용업무에 마케팅 서비스를 제공할 계획임.
 - 운용관리업무의 경우, 보험회사는 제도설계, 운용상품선정제시 및 체크, 가입자교육순으로 진출계획이 높은 반면, 은행은 가입자교육, 각종정보제공, 기록관리 순으로 진출계획이 높은 것으로 조사됨.
 - 자산관리업무의 경우, 은행의 전체평균값은 4.33인데 반해, 보험회사의 전체평균값은 3.98인 것으로 나타나 보험회사는 향후

자산관리업무 능력 제고를 통한 경쟁력확보가 이루어질 필요성이 존재함.

- 목표대상기업 및 대상 업종 분석결과, 보험회사는 대체로 상시근로자 500인 이상의 기업을 주요 수탁대상으로 삼고 있으며 은행은 상시근로자 1000인 이상 기업을 44.4%가 수탁대상으로 삼고 있음.

- 보험회사는 제조업을 목표시장으로 선정, 마케팅서비스를 제공할 것으로 보이고 있는 반면 은행은 모든 업종에서 보험회사보다 평균값이 높아 전 업종을 대상으로 적극적으로 수탁할 것으로 전망됨.

- 퇴직연금시장에 대한 진출 준비 실태

- 퇴직연금진출준비실태분석결과,보험회사의 경우 평균값이 3.0이하인 2.0 수준을 보이고 있으며 은행의 경우 대부분 평균값이 3.0~4.0이내인 것으로 나타남.

- 퇴직연금운용조직체계 분석결과, 보험회사의 경우 콜센터의 운용에 대해 전반적으로 부정적인 견해를 보이고 있는 반면, 퇴직연금개발 등에 대해서는 독립적인 운용의사가 존재함.

- 은행의 경우 퇴직연금수리의 운용에 대해서는 부정적인 견해를 보이고 있으나 퇴직연금개발, 콜센터 등에 대해서는 상대적으로 독립적으로 운용할 의사가 존재함.

<통계적 분석결과>

- 퇴직연금시장에 대한 진출 계획

- 보험회사와 은행간에 운영관리업무에서는 통계적 유의성이 존재하고 있지 않지만, 자산관리업무부문의 서비스진출 계획 면에서는 보험회사와 은행간에 통계적 유의성이 뚜렷하게 존재하고 있음.
- 업종별 목표대상기업을 보험회사와 은행간에 비교분석한 결과, 서비스업과 건설업, 전기·가스·수도 사업, 그리고 사무·연구 직종

에서 통계적으로 유의한 것으로 분석됨.

- 퇴직연금시장에 대한 진출 준비 실태

- 퇴직연금 진출준비상황을 분석한 결과, 보험회사와 은행간에 다양한 부가서비스제공능력, 교육 및 컨설팅능력, 자산운용수익률 제공능력, 운용상품 제공능력 등에서 통계적 유의성이 뚜렷하게 존재함.
- 퇴직연금 운용조직체계를 분석한 결과, 콜센터에서 보험회사와 은행간의 인식차이가 뚜렷하게 나타나고 있음.
 - 이는 은행이 보다 DC형 퇴직연금시장의 진출을 강력하게 바라고 있기 때문에 나타난 현상이라고 이해될 수 있음.

- 마케팅상의 제반 시사점

- 현행 퇴직금제도보다 퇴직연금제도를 22.1%이상 선호하는 것으로 나타나 퇴직연금시장 규모는 증대될 것으로 예상되고 이는 금융기관간의 마케팅서비스경쟁으로 이어질 것으로 보임.
- 둘째, 보험회사는 퇴직연금제의 선호도에서 유의성이 존재하는 ① 노후생활을 위한 경제적 준비정도 ② 개인연금 가입 여부 ③ 직업 및 성별 등과 같은 독립변수를 고려하여 진출계획이 마련되어야 할 것임.
- 셋째, 연금제도초기에는 DB형 퇴직연금제 중심의 마케팅전략이 주효할 것으로 예상되지만, 신시장의 창출 측면에서 점진적으로 DC형 퇴직연금마케팅서비스에 주력하는 양면전략이 요구됨.
- 넷째, 보험회사만이 가지는 장점, 영업력 및 상품개발능력 등을 토대로 목표시장에 대한 마케팅전략을 집중 구사하는 것이 매우 중요함.
- 다섯째, 보험회사는 특히 10년만기 연금 상품 등을 중심으로 다양하고 차별화된 연금상품개발이 이루어질 필요성이 존재함.
- 여섯째, 10개 은행 모두가 모든 마케팅서비스업무를 취급할 것으로 예상됨에 따라 보험회사는 DC형 퇴직연금시장에 초점을 맞춘 마케팅전략 수립이 현안과제로 부각될 전망이다.

- 이와 더불어 은행이 근로자 1000인 이상의 기업을 목표대상으로 선정하고 있으며, 금융업을 제외한 모든 업종에 은행이 적극적으로 참여할 의사를 보임에 따라 이들 업종에 대한 차별화된 마케팅전략을 구사하는 것이 존재함.

V. 보험회사의 퇴직연금 마케팅 전략

□ 전략의 기본방향

- DB형 퇴직연금을 보험회사가 확고하게 유지하되, 확정기여형(이하 DC형 퇴직연금은 적극적으로 유치하는 마케팅전략수립이 필요함.
- 보험회사는 각 개별보험회사마다 지니고 있는 핵심역량이 무엇인가를 사전에 충분히 검토한 연후에 핵심역량을 기반으로 타금융기관과의 차별화된 서비스개발에 주력하는 것이 바람직함.
- 은행의 경우 DB형 마케팅보다는 DC형 마케팅에 주력하기 위한 제반 준비가 이루어지고 있다는 점에서 보험회사는 특히 DC형 마케팅 경쟁력 강화에 초점을 맞추는 것이 바람직함.
- 또한 퇴직연금 규제감독정책의 변화추이 등을 면밀히 고려하면서 규제감독정책의 변화를 반영한 차별화된 마케팅전략을 구사할 필요성이 존재함.
- 마케팅전략의 기본방향을 고려할 때, 향후 보험회사는 DC형 퇴직연금에 보다 초점을 맞추고 일괄 마케팅서비스체제를 지향하되, 핵심역량을 고려한 개별서비스체제를 병행하는 마케팅전략이 필요함.

□ SWOT분석에 의한 세부 대응전략

- 위탁자 및 수탁자 대상 설문조사결과 등을 기초로 SWOT분석을 시행하고, 이를 토대로 보험회사의 세부적인 퇴직연금마케팅 대응전략을 검토하면 다음과 같음.

< 마케팅 서비스의 제공전략 >

- 중소기업을 목표시장으로 선정하였을 경우에는 일괄서비스방식으로 진출하는 것이 유리할 것이며, 대기업을 목표시장으로 선정하였을 경우에는 개별서비스방식으로 진출하는 것이 바람직함.
- 다만, DC형 퇴직연금시장에 있어서는 일괄서비스방식을 선호하는 기업일수록 보험회사를 서비스제공기관으로 선택하는 비율이 높다는 점을 고려할 때, 장기적으로 일괄서비스방식에 중점을 두어야 할 것임.
 - 대기업중심의 개별서비스방식에 의한 마케팅서비스 제공 전략도 중요하지만, 장기적으로는 중소기업중심의 일괄서비스방식에 의한 마케팅서비스 제공 전략에 보다 초점을 맞추는 것이 바람직함.

< 마케팅목표의 선정전략 >

- DB형 퇴직연금제 목표시 마케팅전략
 - 근로자의 62.1%가 DB형 퇴직연금제를 선호하는 것으로 나타나 보험회사의 경우 연금제도 초기에는 적극적으로 DB형 퇴직연금제 중심의 마케팅전략을 수립할 필요성이 존재함.
 - 이 경우 상대적으로 DB형 퇴직연금제에 대한 선호도가 높은 근로자와 DB형 퇴직연금제의 선호도에 영향을 미치는 선호요인 등을 종합적으로 고려하여 이루어지는 것이 바람직함.

- 즉, 노후생활을 위한 경제적 준비정도가 양호한 근로자, 가급적 퇴직금 중간정산이 되지 않은 근로자, 안정성 중시 규제감독을 지향하는 근로자, 고연령층 근로자 등을 목표로 하는 것이 필요함.
- DC형 퇴직연금제 목표시 마케팅전략
 - DC형 퇴직연금제에 대한 선호도가 높고 이에 대해 영향을 미치는 근로자를 대상으로 이루어지는 것이 바람직함.
 - 이와 같은 관점에 볼 때, 수익성 중시 규제감독을 지향하는 근로자, 저연령층의 근로자, 상대적으로 노후생활 준비가 미약한 근로자, 중간정산이 이루어진 사업장의 근로자 등을 목표로 DC형 퇴직연금제 마케팅전략이 이루어지는 것이 필요함.
 - 이와 더불어 운용의 자기책임성, 금융시장의 안전성, 수익률 제고의 가능, 통상제도의 원활 등을 DC형 퇴직연금제 선호의 주요인으로 삼고 있는 근로자를 대상으로 한 마케팅전략도 요구됨.

< 마케팅조직의 운용전략 >

- DC형의 경우는 퇴직연금개발 부문, 콜센터 부문, 연금계약 부문 등에 대한 독립적인 운용계획을 수립하는 것이 필요하고, DB형의 경우는 퇴직연금수리 부문 등의 독립적인 운용이 필요함.
- 대형 보험회사와 중소형 보험회사간에는 콜센터 부문을 제외한 모든 부문에서 통계적 유의성이 존재하고 있어, 중소형보험회사는 퇴직연금개발 부문 등의 독립적 운용과 관련된 대책이 요구됨.
- 외국 보험회사와 국내 보험회사간에는 외국보험회사가 전반적으로 퇴직연금 운용조직체제의 독자적인 구축에 적극적인 것으로 나타나, 국내 보험회사는 콜센터 부문의 독자적 운용에 적극적인 자세를 견지하는 것이 바람직함.

- 단기적으로 개별 보험회사의 특성과 비용부담능력을 감안한 마케팅 조직을 수립하되, 장기적으로는 독립적인 마케팅조직운영체계의 구축이 이루어지는 방향으로 마케팅관련부서의 확충 및 강화가 필요함.

< 마케팅인프라 강화전략 >

- 위탁자 측면에서 볼 때, 보험회사의 경쟁력이 우수하다고 평가하는 근로자에게는 보다 적극적인 마케팅서비스를 강화하는 것이 필요함.
 - 즉 연금자산운용능력 및 연금제도설계능력 등을 보다 강화함으로써 보험회사에게 보다 우호적인 근로자로 자리매김하기 위한 대책이 요구됨.
- 이에 반해 은행의 경쟁력을 우수하다고 평가하는 근로자, 즉 화이트 칼라, 서울시에서 근무하는 근로자 등에 대해서는 보험회사의 유치 전략 차원에서 차별화된 경쟁력방안이 제시되어야 할 것임.
 - 즉 DB형 퇴직연금중심의 마케팅서비스제공보다는 DC형 퇴직연금중심의 마케팅서비스제공을 위한 마케팅인프라 강화 전략이 필요함.
- 수탁자 측면에서 볼 때, 보험회사는 부가서비스능력 측면, 교육 및 컨설팅능력 측면, 영업조직형성 측면순으로 마케팅인프라 강화전략을 수립하는 것이 바람직함.
 - 특히 부가서비스 능력면에서 볼 때 은행과 보험회사간의 평균값 차이가 1.40인 것으로 나타나 보험회사의 부가서비스 능력 제고를 위한 노력이 매우 절실히 요구됨.
- 또한 보험회사의 경우 상품제공능력 측면, 리스크대비능력 측면, 자산운용능력 측면에서도 은행과의 수준차이를 해소하기 위한 중장기적인 대책마련이 절실히 요구됨.

- 왜냐하면 이들 측면은 DC형 퇴직연금시장진출을 위한 필수적인 마케팅 인프라 강화부문이라 할 수 있기 때문임.
- 결국 보험회사는 퇴직연금시장을 진출하기 위해 사전적 준비 차원에서 보험회사의 경쟁력을 제고할 수 있는 핵심부문을 발굴함과 아울러 미진한 부문을 적극 보완하는 전향적인 자세의 견지가 바람직함.

□ 향후과제

- 개별보험회사의 핵심역량을 발휘하여 차별화된 서비스를 제공할 수 있도록 사전에 ① 진출대상기업에 대한 특화된 서비스개발 ② 체계화된 마케팅조직 확충 ③ 퇴직연금시장 변화에 대한 모니터링기능 구축 등에 검토작업이 요구됨.
- 개별보험회사 자체적으로 투자비용과 장래수익을 예측하고 이에 기초하여 진출의 범위 및 방향성을 결정하는 퇴직연금리스크관리시스템의 구축이 요구됨.
- 최고경영자 및 마케팅담당임원은 기존의 퇴직보험 마케팅과 비교하여 퇴직연금의 마케팅이 보다 다원화되고 차별화될 수밖에 없다는 점 등을 재인식하고 이에 부합한 마케팅체제의 정비가 조속히 이루어지도록 해야 할 것임.
- 퇴직연금제도는 연금제도의 개편(공사연금제도의 연계방안 등)차원에서 법적·제도적 장치마련이 이루어질 수밖에 없기 때문에, 법적리스크(Legal Risk) 증대에 대한 철저한 대비가 이루어져야 할 것임.

목 차

| | |
|---|------------|
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구목적 | 1 |
| 2. 연구방법 및 구성 | 2 |
| II. 퇴직연금 마케팅에 관한 개관 및 선행연구 | 5 |
| 1. 퇴직연금 마케팅의 의의 및 개념 | 5 |
| 2. 퇴직연금제 사업모형과 마케팅 특징 | 8 |
| 3. 퇴직연금 서비스 및 수수료체제 | 11 |
| 4. 선행연구 | 20 |
| III. 선진보험회사의 퇴직연금 마케팅 특징 및 시사점 | 23 |
| 1. MetLife 생명 | 23 |
| 2. NewYork생명 | 27 |
| 3. 日本생명 | 29 |
| 4. 三井住友해상 | 37 |
| 5. 선진사례의 특징 및 시사점 | 43 |
| IV. 퇴직연금 마케팅에 관한 실증분석 | 47 |
| 1. 설문조사 대상 및 내용 | 47 |
| 2. 분석방법 및 절차 | 50 |
| 3. 분석 결과 | 51 |
| 4. 마케팅상의 제반 시사점 | 105 |
| V. 보험회사의 퇴직연금 마케팅전략 | 112 |
| 1. 전략의 기본방향 | 112 |
| 2. SWOT분석에 의한 세부대응전략 | 115 |
| 3. 향후 추진과제 | 126 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| VI. 요약 및 결론 | 129 |
| 참고문헌 | 133 |
| <부록1> 근로자 대상 퇴직연금 마케팅 관련 설문서 | 137 |
| <부록2> 은행 및 보험회사 대상 퇴직연금마케팅 관련 설문서 ... | 142 |

표 목 차

| | |
|---|----|
| <표 II-1> 퇴직연금 마케팅의 단계별 주된 내용 | 8 |
| <표 II-2> DB형 퇴직연금과 DC형 퇴직연금의 사업모형 | 9 |
| <표 II-3> 퇴직보험과 퇴직연금의 마케팅 특징 | 10 |
| <표 II-4> 서비스 제공시기에 따른 퇴직연금서비스체제 | 11 |
| <표 II-5> 수탁기관의 퇴직연금 수수료 체계 | 16 |
| <표 II-6> 수탁기관의 퇴직연금 수수료 산정 | 17 |
| <표 II-7> 일본의 DC형 퇴직연금 수수료 체계 | 18 |
| <표 III-1> 미쓰이스미토모해상의 투자신탁상품 현황 | 42 |
| <표 III-2> 퇴직연금시장에서의 보험회사 대응사례 | 44 |
| <표 IV-1> 설문조사 대상 | 48 |
| <표 IV-2> 설문조사의 목적 및 관련설문내용(요약) | 49 |
| <표 IV-3> 분석방법 및 분석절차 | 51 |
| <표 IV-4> 현행 법정퇴직금 제도에 대한 근로자 만족도 | 52 |
| <표 IV-5> 퇴직연금제 도입시 퇴직연금제 선호도 | 53 |
| <표 IV-6> DB형 및 DC형 퇴직연금제에 대한 선호도 | 53 |
| <표 IV-7> 근로자의 DB형 퇴직연금제 선호요인 | 54 |
| <표 IV-8> 근로자의 DC형 퇴직연금제 선호요인 | 55 |
| <표 IV-9> 퇴직연금 수탁기관에 대한 근로자 선호도 | 55 |
| <표 IV-10> 근로자의 퇴직연금시장에서의 보험회사와 은행간 경쟁력 인식 | 57 |
| <표 IV-11> 근로자가 바라는 퇴직연금 상품의 선호도 | 58 |
| <표 IV-12> 퇴직연금(노령연금)의 기대 수령시기 | 58 |
| <표 IV-13> 안정성 및 수익성 규제정책에 대한 근로자의 인식 | 59 |
| <표 IV-14> 수탁자책임의 명확화에 대한 근로자의 인식 | 59 |
| <표 IV-15> 안정성증시의 운용상품제시에 대한 근로자의 인식 | 60 |
| <표 IV-16> 퇴직연금제 선호도 분석 결과 | 61 |
| <표 IV-17> DB형·DC형 퇴직연금제에 대한 선호도 분석 결과 | 63 |
| <표 IV-18> 보험회사와 은행간의 경쟁력 비교분석 결과 | 65 |
| <표 IV-19> 수탁기관으로서의 보험회사 선호도 빈도 분석 | 66 |
| <표 IV-20> 수탁기관으로서의 은행 선호도 빈도분석 | 67 |

| | |
|--|-----|
| <표 IV-21> 보험회사 독립변수간의 교차분석 결과 | 68 |
| <표 IV-22> 변수와 선호도합계의 교차분석 결과(보험) | 69 |
| <표 IV-23> 은행 독립변수간의 교차분석 결과 | 71 |
| <표 IV-24> 변수와 선호도합계의 교차분석 결과(은행) | 72 |
| <표 IV-25> 보험회사의 로짓분석 결과 | 74 |
| <표 IV-26> 은행의 로짓분석 결과 | 75 |
| <표 IV-27> 보험회사와 은행 선호도 교차분석 결과 | 76 |
| <표 IV-28> 보험회사와 은행 선호도합계의 교차분석 결과 | 77 |
| <표 IV-29> 퇴직연금 상품의 선호도 교차분석 결과 | 78 |
| <표 IV-30> 보험회사와 은행 선호도합계의 교차분석 결과 | 79 |
| <표 IV-31> 안정성 및 수익성 규제정책 선호도 교차분석 결과 | 80 |
| <표 IV-32> 안정성 및 수익성 규제정책 선호도 교차분석 결과 | 82 |
| <표 IV-33> 보험회사의 퇴직연금제 선호시장 | 83 |
| <표 IV-34> 퇴직연금제 운용업무 진출계획 | 84 |
| <표 IV-35> 운영관리업무부문의 서비스진출계획 | 85 |
| <표 IV-36> 자산관리업무부문의 서비스진출계획 | 86 |
| <표 IV-37> 규모별 목표 대상기업 | 87 |
| <표 IV-38> 업종별 목표 대상기업 | 88 |
| <표 IV-39> 퇴직연금 진출준비 상황(경쟁력 측면) | 90 |
| <표 IV-40> 퇴직연금 운용조직체계 | 92 |
| <표 IV-41> 운영 및 자산관리업무분야의 서비스진출계획 | 93 |
| <표 IV-42> 업종별 목표 대상기업 | 94 |
| <표 IV-43> 퇴직연금 진출준비 상황(경쟁력 측면) | 95 |
| <표 IV-44> 퇴직연금 운용조직체계 | 96 |
| <표 IV-45> 운영 및 자산관리업무 분야의 서비스 진출 계획 | 97 |
| <표 IV-46> 업종별 목표 대상기업 | 98 |
| <표 IV-47> 퇴직연금시장 진출 준비상황(경쟁력 측면) | 99 |
| <표 IV-48> 퇴직연금 운용조직체계 | 100 |
| <표 IV-49> 운영 및 자산관리업무 분야의 서비스 진출 계획 | 101 |
| <표 IV-50> 업종별 목표 대상기업 | 102 |
| <표 IV-51> 퇴직연금 진출준비 상황(경쟁력 측면) | 103 |
| <표 IV-52> 퇴직연금 운용조직체계 | 104 |

| | |
|---|-----|
| <표 IV-53> 마케팅전략상의 의의 및 시사점(근로자 대상) | 107 |
| <표 IV-54> 마케팅전략상의 의의 및 시사점(보험회사 및 은행대상) ... | 109 |
| <표 V-1> 보험회사의 SWOT 분석(1) | 115 |
| <표 V-1> 보험회사의 SWOT 분석(2) | 116 |
| <표 V-2> 국내 은행 및 보험회사의 목표대상기업 | 119 |
| <표 V-3> 국내 보험회사의 마케팅서비스 제공전략 | 120 |

그림 목차

| | |
|--|----|
| <그림 II-1> 마케팅 전략 수립의 분석 프레임 | 7 |
| <그림 II-2> 중견 및 대기업 대상의 개별형제도 운영사례 | 13 |
| <그림 II-3> 중소기업 대상의 일괄형 및 개방형제도 운영사례 | 13 |
| <그림 III-1> MetLife의 GIC 보험상품 구조 및 특징 | 24 |
| <그림 III-2> MetLife의 기업연금 관련서비스(1) | 25 |
| <그림 III-3> MetLife의 기업연금 관련서비스(2) | 26 |
| <그림 III-4> MetLife의 기업연금 투자교육서비스 | 26 |
| <그림 III-5> 서비스(수수료)체계 | 29 |
| <그림 III-6> 퇴직연금의 마케팅(제도도입전 I) | 30 |
| <그림 III-7> 퇴직연금의 마케팅(제도도입전 II) | 31 |
| <그림 III-8> 퇴직연금의 마케팅(제도도입후) | 32 |
| <그림 III-9> 일괄서비스 수탁체계(운용관리업무) | 33 |
| <그림 III-10> 마케팅조직 운용체계 | 34 |
| <그림 III-11> 三井住友해상의 확정각출연금의 운영체계 | 38 |
| <그림 III-12> 지원네트워크 체제 | 39 |