

은행 성과에 있어서 소프트웨어 경쟁우위의 중요성

김 우 진 (연구위원, 3705-6267)

〈요 약〉

- 금융위기를 전후하여 우량은행과 부실은행을 비교해 보면 은행간 성과 차이는 자산규모, 자본력 등 하드웨어보다 조직구조, 리스크관리, 지배구조 등 소프트웨어 측면의 경쟁우위에 의해 좌우됨을 알 수 있음.
- 은행의 조직구조는 영업(front office), 모니터링업무(middle office), 후선업무(back office) 부문으로 구분될 수 있는데, 은행의 경쟁력은 고객·채널을 담당하는 영업 부문과 리스크관리를 책임지는 모니터링 부문 등이 결정적인바 은행들은 다음과 같은 지적에 유의할 필요가 있음.
- 첫째, 선진은행들은 금리할인 등 고객감동 프로그램을 자주 가동시키는데, 이는 우수고객을 확보하기 위한 선제적 조치의 일환이며 고객을 만족시킬 수 있어야 지속성장을 담보할 수 있음.
- 둘째, 은행이 특별한 것은 많은 지점을 보유하고 있다는 것이며, 이는 지급결제준칙, 자본금규제 등 규제환경이 불리하게 변하는 상황에서도 여전히 유효함. 모바일뱅킹으로 채널전략의 중심을 옮기려고 하면 모바일뱅킹 구축 비용과 편익 사이의 다양한 시나리오 분석 등을 선행하여야 할 것임.
- 셋째, 우리나라 은행산업의 수익변동성이 큰 이유는 쓸림현상에 주로 기인하며, 이를 해결할 방법은 리스크관리 능력의 제고밖에 없음.
- 넷째, 직위와 상관없이 역할과 책임에 따라 문제제기를 할 수 있는 지배구조 여건이 마련되어야만 리스크관리 또한 성공할 수 있으며, 여기에는 관련 정보를 활용할 수 있는 경영진의 이해가 전제되어야 하며 경영의 연속성 확보 노력도 병행 추진되어야 할 것임.



2007년 초반쯤으로 기억된다. 초대형 금융회사인 HSBC는 10조원에 달하는 부실 여신 상각 계획을 발표하였다. 금융위기의 전운조차 감지하기 힘들었던 시점에 나온 발언이다 보니, 시장의 관심을 끌지 못했다. 혼자 너무 튀는 게 아니냐고 빈축을 살 정도였다. 그러나 결과적으로 이러한 시장반응은 근시안적이었던 셈이다. 일 년 만에 글로벌 금융공동체가 미증유의 패닉 상태에 빠지고 말았으니 말이다.

HSBC 경영진의 판단은 선제적 조치의 일환이었다. 대형 금융그룹의 자산 총액은 연결기준에 따라 달라지지만, 대개 1000조원 전후이다. 오랜 기간 동안 꾸준히 총자산이익률(ROA) 1%를 달성하면 세계적 금융회사로 손색이 없다. 따라서 10조원 규모의 상각은 한 해 농사를 포기하는 것과 마찬가지로 마찬가지이다. 메가톤급 폭탄선언이었던 셈이다. 그러나 HSBC의 노력은 보상을 받았다. 여타 금융그룹들과 마찬가지로 한 동안 어려움을 겪었지만 적어도 위기의 진원지는 되지 않았다.

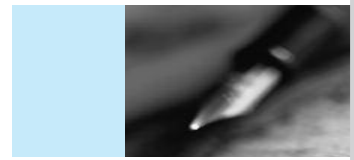
HSBC는 어떠한 위기관리 시스템을 보유하고 있었기에 “가래로 막을 일을 호미로 막음”으로써 악순환의 고리를 미리 끊을 수 있었을까? 글로벌 금융위기를 전후로 하여 대부분의 공룡 회사들의 TSR(total shareholder return: 총주주수익률)¹⁾는 40%~50% 하락한 반면 HSBC의 경우 10% 하락에 그친 것으로 나타났다. 더욱 놀라운 사실은 US Bancorp, TD Canada Trust 등 과거에 크게 주목받지 못했던 금융회사의 총주주수익률이 각각 5%, 49% 크게 상승한 사실이다.

여기서 우리는 위기를 겪고 있는 금융회사들과 지속성장을 견인하고 있는 금융회사간에 차이점을 발견하게 된다. 일반적으로 문제 금융회사들은 자산이나 자본금 규모가 거대함에도 불구하고 CEO capital의 부재, 조직의 운영체계(governance)와 경영성과간 연계성 부족, 리스크관리의 미비, IT전략의 총체적 부재 등을 목격할 수 있다. 그리고 보면 이른바 하드웨어보다 소프트웨어 측면의 경쟁우위(competitive advantage)가 은행의 경쟁력을 결정짓는 요소로 작용한다는 사실이 새삼 확인된다.

이를 조직체계의 측면에서 보다 자세히 설명하면 다음과 같다. 은행의 조직체계는 영업(front office) 부문, 모니터링업무(middle office) 부문, 후선업무(back office) 부문으로 구분할 수 있다. 이 세 부문이 빈틈없이(seamless), 또한 유기적으

지배구조, 조직구조, 리스크관리 등 소프트웨어 측면의 경쟁우위가 은행의 경쟁력을 결정짓는 요소로 작용한다.

1) 2005년~2007년의 평균 TSR과 2008년 말 TSR간 변화율



로 구축되어 있어야만 은행의 경쟁우위가 발휘될 수 있다.

물론 후선업무의 경우 인사, 법률, 재무는 물론이고 전략의 상당부분까지 아웃소싱이 가능해짐으로써 세 분야 중에서 중요도는 상대적으로 낮은 편이다. 한편, 은행의 영업력은 채널, 고객, 상품으로 대별된다. 그런데 상업은행은 일반고객 중심의 소매금융에 치중하는 편이어서 상품의 제조(manufacturing) 역량보다 유통(distribution) 역량 확보에 중점을 둘 수밖에 없다. 따라서 영업부문의 핵심역량은 고객과 채널 관점에서 주로 보아도 무방하다. 모니터링 부문은 은행에 내재해 있는 리스크를 지속적으로 평가하고 관리하며 필요한 경우 이를 이전(transfer)시키는 역할을 수행한다. 모니터링 부문은 성장을 견인하는 영업 부문과 성격상 충돌할 수밖에 없지만 대부분의 경우 상호 보완적이다.

이하에서는 고객, 채널, 리스크관리, 지배구조 등을 은행의 핵심역량(core competency)으로 파악하고 은행 성과에 있어서 이와 같은 소프트웨어 경쟁우위가 매우 중요함을 강조하고자 한다.

은행의 핵심역량은 영업, 모니터링, 후선업무 부문으로 구분되며, 이들이 유기적으로 구축되어 있어야 경쟁우위가 발휘될 수 있다.

첫째, 고객의 중요성은 여러 사례에서 잘 드러난다

캐나다의 TD bank는 라인오브크레딧(line of credit)이라는 상품을 제공하고 있는데, 마이너스통장 기능이 부가된 주택담보대출상품이다. 동 상품을 보유한 고객의 대부분은 변동금리부 대출을 선호하기 때문에 금리가 상승하면 이들의 이자상환 부담이 커지게 된다. 이 때 은행은 고객 중 일부에게 50% 가까이 금리할인 혜택을 제공하면서 고정금리로 전환시키는데 이러한 은행의 전략은 명료하다. 모기지전문회사의 공격적 영업을 이루어지면 고객 쟁탈 경쟁이 나타나고 소모전이 확산되면 결국 모든 금융회사가 피해를 입을 수 있다. 이를 예방하고 우수고객을 지속적으로 확보하기 위한 선제적 조치의 일환이다. 또한 대출금리 할인은 단기적으로 회사실적에 마이너스 요인이지만 대출금리 상승으로 상환불능 고객 수가 늘어난다면 은행수지는 악화될 수 있다. 부실요인을 사전에 차단시켜 불확실성을 감소시키는 전략이 장기적 관점에서 유효하다.

선진은행들은 금리할인 등 고객감동 프로그램을 많이 가동하는데, 이는 우수고객을 확보하기 위한 선제적 조치의 일환이다.

미국의 Wells Fargo 은행은 생애 처음으로 주택담보대출을 받는 고객에게 특별



프로모션을 진행한다. 대출금리를 파격적으로 할인해 주고, 공짜 서비스를 많이 제공한다. 통계적으로 볼 때 생애 첫 대출자의 70% 이상이 자기 고객으로 남게 되니 회사도 손해 보는 장사가 아니다. 교차판매(cross selling), 추가판매(up selling) 등을 통해 수익을 올릴 수 있다.

은행이 쳐다보아야 할 대상은 경쟁사가 아니라 고객이며, 고객을 만족시킬 수 있어야 지속 성장을 담보할 수 있다.

우리는 경쟁에 익숙해 있다. 경쟁회사에 비해 시장점유율이 하락하거나, 타사의 새로운 전략이 소비자에게 먹혀 들어가면 전전긍긍한다. 그러나 경쟁사가 잘 되어 도산하는 경우는 거의 없다. 해야 할 일을 하지 않고 안주할 때 망하는 것이다. 어떻게 하면 고객을 만족시키고 이들과 함께 성장할 수 있는지 고민해야 한다. 쳐다보아야 할 대상은 경쟁사가 아니라 고객이다. 이렇게 될 때 그 회사는 성공한 회사이고 그 회사의 CEO는 자릿값을 제대로 하는 것이다.

둘째, 채널의 경우 신중한 접근이 필요하다

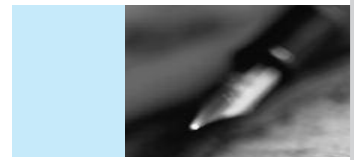
스마트뱅킹에 모두 열광하고 있다. 스마트폰 보급으로 손 안의 은행이 대세이고, 은행지점은 더 이상 유효하지 않다는 주장이 있으나 이에 대한 근본적 연구가 필요하다. 미국 은행산업의 경우 15년 만에 처음으로 지난해 은행 지점 수가 1000개 정도 감소하였으나, 이는 금융위기 와중에 단행된 지주회사 내 자회사간 합병(intra-company merger) 때문일 가능성이 높다.

지급결제 등 규제환경이 변화하는 과정에서도 은행이 특별할 수 있는 이유는 많은 수의 지점을 보유하고 있다는 사실이다.

우리나라의 경우 은행의 전유물이었던 지급결제 기능의 일부는 이미 금융투자회사와 공유하고 있다. 또한 기업이 직접금융시장을 선호하고 있는 상황에서 관계금융을 통한 대리감시(delegated monitoring) 기능은 효과를 발휘하기 쉽지 않다. 상황이 이런데 ‘은행은 왜 특별해야 하는가?’

결국 은행이 보유하고 있는 많은 지점들이야말로 은행을 특별하게 만든다고 할 수 있다. 특히, 상품 및 서비스를 전달하는 채널로서의 지점은 소매금융의 핵심역량이 되고 있다. 그렇기 때문에 은행을 내수산업이라고도 하는 것이며, 규제환경이 변해도 이미 각 지역에 선점해서 퍼져 있는 지점의 경쟁력은 영향력이 충분히 유지될 수 있는 여지가 있다.

채널전략을 수정해서 성공한 사례는 있다. K-Pop의 성공은 환경변화에 제대로



적응한 결과라 할 수 있다. 우리나라 대중음악 산업의 경우 콘텐츠는 좋았으나 수익성이 별로였다. 그러나 해적판 등으로 인해 음반판매고가 급락하자 itunes, twitter, youtube, facebook 등으로 고객접점을 바꾸고 공연투어 중심으로 비즈니스모델을 변경하자 수익이 누적되기 시작했고, 그 결과 관련 회사의 주가도 급등하였다.

그렇다면 우리나라 은행산업을 둘러싼 환경이 지점을 불필요한 존재로 만들고 있는가? 일부에서는 국내외 경제·금융 위기에 대응하여 은행이 생존하기 위해서는 지점폐쇄 등 비용절감 노력을 추진할 수밖에 없다고 주장한다. 그러나 이러한 축소 균형은 일시적으로 수지를 개선할 수 있으나 장기적으로 볼 때 은행의 성장 동력을 상실하게 만든다. 2011년 방카슈랑스 판매 실적은 약 18조원에 달해 2010년보다 15.3%가 증가하였으며 생보사 판매의 절반을 차지하였다. 이런 사실만 봐도 은행의 지점채널이 얼마나 중요한 경쟁력인지 가늠할 수 있다. K-Pop이 변해야 했던 이유는 기존의 오프라인 채널이 더 이상 작동하지 않았기 때문이지 선제적 접근방식을 택했기 때문이 아니다. 만약 지점에서 모바일뱅킹으로 채널전략의 중심을 옮겨간다면 모바일뱅킹 구축비용과 편익 사이의 다양한 시나리오 분석이 선행되어야 할 것이다.

지점에서 모바일뱅킹으로 채널전략의 중심을 옮겨간다면 모바일뱅킹 구축비용과 편익 사이의 다양한 시나리오 분석이 선행되어야 할 것이다.

셋째, 리스크관리 역량도 복합적으로 작용한다

쏠림현상(herd behavior)은 반복되어 나타난다. 멀리는 17세기 네덜란드 튜립 투기에서부터 가깝게는 2000년대 초 IT 버블, 최근의 서브프라임 모기지 사태까지 다양한 형태로 둔갑하여 발생하였다. 쏠림현상을 해결할 수 있는 방법은, 원론적인 이야기지만 리스크관리다. 그런데 말이 쉽지 리스크관리가 거저 되는 것이 아니다. 2003년 SK사태가 불거졌을 때 모 시중은행 임원이 했던 말이 생각난다. “우리는 그동안 SK그룹에 수조원의 대출을 하였지만 리스크를 감안한 이익규모를 계산해 보니 수십억도 되지 않았다. 그 돈 벌자고 회사의 명운을 벼랑 끝으로 내 몰았던 것이다.” 논리적으로 설명이 되지 않는 영업 관행이다.

우리나라 은행산업의 수익변동성이 큰 이유는 쏠림현상에 주로 기인한다.

충당금 적립이란 경험손실률에 비추어 부실징후 자산의 일부분을 못 받는 돈으로 미리 규정하는 회계방식이다. 당연히 당기순이익을 계산하는 데 마이너스 요인이



외국계 은행들의 경영 방식으로 본 금융의 본질은 리스크관리다.

은행의 가장 큰 특징은 고객과의 관계 형성을 통하여 정보를 획득하고 그 정보를 모니터링에 활용할 수 있다는 점이다.

다. 우리나라 은행들과 선진금융회사를 비교해 보면 이 부분에서 큰 차이가 난다. 우리는 잘 벌다가도 한 번에 몇 년 치 이익을 날려버리는, 이른바 이익의 변동성이 매우 높다. 미국, 영국 등 선진 금융회사의 이익 변동성은 매우 낮다.

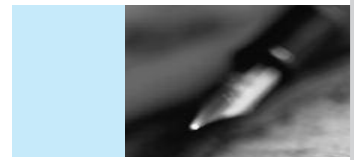
선진금융기법의 왕도는 없다. 다만 외국계 은행들의 경영방식으로 본 금융의 본질은 리스크관리다. 아무리 정교한 리스크관리 시스템을 구축하고 전문 인력을 확보한다 해도 비체계적 리스크를 완전히 제거할 수 없다. 상당 부분 운에 의존하게 된다.

리먼의 전 CEO 폴드는 의회 청문회에 출석해 “왜 우리가 망하도록 내 버려졌는지 아직까지도 이해할 수 없다”고 발언한 바 있다. 리먼의 최고책임자가 회사사정을 모를 리 없을 텐데 궤변을 늘어놓는 이유가 뭘까. 경쟁사였던 메릴린치와 씨티는 신용 위기 초기국면에 CEO를 교체하고 부실을 공표하면서 면죄부를 받을 수 있었다. 그러나 리먼은 기존 체제를 고수할 수밖에 없었다. 이는 폴드가 ‘월스트리트의 고릴라’로 불리며 15년 동안이나 리먼을 이끌던 신적인 존재였기 때문이다. 그는 회사가 안고 있던 리스크를 이해하려 하지 않았고, 결국 외부상황에 대한 전략적 조정이 늦어지면서 쉽게 넘어갈 수 있는 문제가 리먼에게는 큰 이슈가 되어 버렸다.

기업의 전략적 선택은 사적 정보의 확보를 통한 신속한 대응을 의미한다. 은행과 정보 간에는 어떤 관계가 있을까. 은행의 가장 큰 특징은 고객과의 관계 형성을 통하여 정보를 획득하고 그 정보를 모니터링에 활용할 수 있다는 점이다. 핵심고객 확보나 부실채권 관리, 대출 결정 등이 모두 이 맥락에서 이루어진다. 그러나 현실은 어떠한가. 재무개선약정만 하더라도 은행의 대리감시(delegated monitoring) 기능의 전형이라 할 수 있는데, 이에 대해 일부 기업들은 반발하고 있다. 이는 정보의 객관성이 결여된 결과가 아닌지 곱씹어볼 필요가 있다.

넷째, 지배구조는 영원한 숙제이다

은행의 경우 자산의 불투명성과 심각한 정보의 비대칭성으로 경영자가 사적 이익을 추구할 가능성이 높고, 금융당국에 의한 광범위한 규제에 경쟁적 시장을 통한 경영자 감시기능이 미흡하여 경영진이 지배구조를 개선할 유인이 부족할 뿐 아니라



예금보험제도 등의 실시로 예금자의 경영자에 대한 감독유인이 약화된다는 점에서 일반기업의 지배구조와 많은 차이를 보인다.

이처럼 은행의 지배구조는 우리가 리스크관리가 왜 성공하기 어려운지를 이해할 때 반드시 필요한 개념이다. 벤더(vendor)가 만들어주는 시스템만 장착했다고 리스크관리가 되는 것이 아니다. 회사의 중요한 의사결정에 대하여, 사전적으로 또 사후적으로 이를 확인하고 피드백할 수 있는 시스템이 조직의 말단에서부터 최상층까지 이중 삼중 갖춰져 있어야 한다. 직위와 상관없이 자신의 역할과 책임에 따라 문제제기를 할 수 있는 풍토가 마련되어야 리스크관리가 제대로 될 수 있지만 리스크관리 체계에 대한 경영진의 이해를 높이고 관련 조직 및 시스템을 구축한다 하더라도 이를 제대로 활용할 수 없다면 리스크관리는 실패한다.

직위와 상관 없이 자신의 역할과 책임에 따라 문제제기를 할 수 있는 풍토가 마련되어야만 리스크관리가 성공한다.

양적 성장에서 질적 성장으로 전략방향을 변화시키자

지금 전 세계는 서브프라임 모기지 사태의 후유증으로 혼란을 치르고 있다. 미국의 국가 신용등급 하락과 위기의 지속, 유럽의 재정위기, 중국의 성장세 둔화 등 작년까지 세계경제를 불안으로 내몰았던 위험요소들이 올해도 유효한 상황이다. 이 과정에서 나타난 금융회사들의 생존전략은 거의 몸부림 수준이다.

우리나라 은행산업은 어떠한가. 전 세계의 금융혁신은 우리나라 금융산업의 지도를 크게 변화시켰다. 지난 15년 동안 자산, 당기순이익, 자본금 규모 등 하드웨어 측면의 성과는 괄목할 만한 수준에 이르렀다. 문제는 갑자기 규모가 커짐에 따라 나타나는 ‘chasm’(단층현상)을 어떻게 극복하느냐가 될 것이다. 이와 관련하여 고객, 채널, 리스크관리, 그리고 지배구조 각각의 이슈에 있어서 보다 전략적인 접근이 필요하다. 특히, 이 네 분야가 서로 연결되어 복합된 이슈에 대해서도 심도 있는 고찰이 필요하다고 판단된다. 그 해답은 무엇보다도 단기업적주의를 지양할 수 있는 경영의 연속성 확보와 이와 균형을 맞추어 주는 독립적 이사회 확립일 것이다. 이러한 지배구조 선진화는 은행의 영업력과 리스크관리 능력을 배가시켜 주는 근간이 될 것이다. **KIF**

은행의 경쟁력 제고를 위해서는 경영의 연속성 확보와 독립이사회 확립 등 지배구조의 선진화 노력이 병행되어야 한다.