

# 국내 은행의 자산관리서비스 업무 강화전략 및 전망



한성석  
국민은행 여의도 PB센터장

## 자본시장통합법의 시행과 국내 금융기관의 변화

자본시장 및 금융투자업에 관한 법률(이하 '자본시장통합법'이라고 함)이 2007년 7월 국회를 통과하여 2009년 1월 시행될 예정이다.

자본시장통합법의 주요 변화내용은 크게 네 가지로 압축될 수 있는데,

첫째, '기능별 규율체제의 도입'이다. 이는 현행 금융기관별 규율체제에서, 금융기능별 규율체제로의 전환을 의미한다. 다시 말해서 금융기관의 특성별이 아닌 금융상품의 경제적 실질에 따라서 규율 하겠다는 것이다.

둘째, '포괄주의 규율체제의 도입'이다. 이는 현행 금융투자상품의 열거주의 방식에서 포괄주의 방식로의 전환을 뜻하며, 법률에서 특별히 규제하는 상품을 제외한 다양한 상품의 개발이 가능하다는 것을 의미한다. 금융상품 포괄주의의 도입으로 인하여 금융기관 간 상품의 차별화가 가속화 될 것이며, 전문화·구조화된 다양한 상품의 출시가 이루어질 것이다.

셋째, '금융기관 업무범위의 확대'이다. 이는 금융투자업 상호간 겸영을 허용하고, 취급업무의 제한을 폐지하겠다는 의미이다. 결국 이로 인하여 금융기관 간 경쟁은 더욱 치열하게 전개되고, M&A 등을 통한 금융기관의 대형화와 금융지주회사 체제로의 전환이 가속화 될 것이다.

넷째, '투자자보호제도의 강화'이다. 이는 투자자를 일반투자자와 전문투자자로 구분하여 일반투자자에 대한 판매회사의 의무를 강화하여, 투자자 보호를 강화하려는 의도로써, 금융투자상품 판매 인력의 전문성을 강화하게 될 것이다.

결국 자본시장통합법의 시행은 국내 금융기관체계에 큰 변화를 가져오게 될 것이고 이는 자산관리서비스 업무를 담당하는 프라이빗뱅킹(PB)시장에도 예외 없이 적용될 것으로 판단된다.

'자본시장통합법' 시행 이후 국내 자산관리서비스 시장의 변화를 예상하기에 앞서, 자산관리서비스 영업의 정확한 개념 및 서비스의 범위를 살펴보고 현재 국내 금융시장의 자산관리서비스(Private Banker, Financial Planer, Financial Consultant, Wealth Management) 영업의 현황과 발전과정을 살펴 볼 필요가 있다.

## 자산관리서비스(PB) 영업의 개념과 서비스의 범위

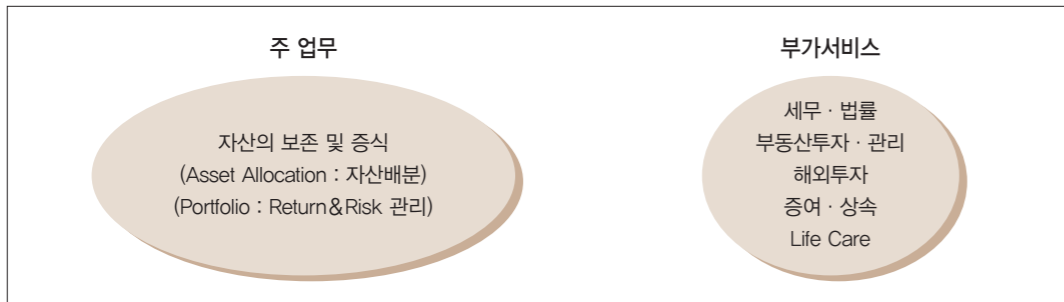
PB(Private Banking)영업의 개념을 한마디로 명확하게 정의할 수는 없겠지만 일반적으로 자산관리서비스(PB서비스)란 "전문적인 지식과 일정한 자격을 가진 금융전문가가 일정규모 이상의 자산을 보유한 부유층 고객을 대상으로 하여 금융관련 토탈 서비스를 제공하는 것"으로 정의할 수 있을 것이다. 자산관리서비스에 대하여 좀 더 구체적으로 살펴보면, 부유층 고객의 금융자산관리란 자산의 보존 및 적극적인 자산 증식을 포괄하는 개념으로 이해될 수 있으며, 부가서비스로서 자산관리와 관련하여 발생하는 세무 및 법률 문제 등에 대한 조언가로서의 역할을 수행하고, 부동산 투자 및 관리, 나아가 고객의 고유사업과 관련한 경영진단서비스까지도 제공하는 매우 광범위한 업무영역을 가지게 된다.

## 세계 주요시장 프라이빗 뱅킹의 형태

자산관리서비스 영업인 프라이빗 뱅킹의 형태는 크게 세 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 프라이빗 뱅킹의 원조라고 할 수 있는 '스위스형 프라이빗 뱅킹'이다. 스위스형 프라이빗 뱅킹은 200년 이상의 역사를 가지고 있으며, 비밀유지와 자산의 보존을 특징으로 하고 있다. 비밀유지를 특징으로 하는 스위스 프라이빗 뱅킹의 특징으로 인하여 전 세계 거액의 도피자금이 스위스 프라이빗 뱅킹으로

■ 자산관리서비스의 범위



물려주고 있는데, 이러한 비밀유지가 가능한 이유는 스위스의 정치적 중립성과 은행원의 비밀유지의무를 법으로 보장하고 있기 때문이다.

둘째, ‘미국형 프라이빗 बैं킹’이다. 미국에서 프라이빗 बैं킹이 본격적으로 시작된 것은 미국의 금융시장 자유화가 본격화 된 1980년대 이후라고 할 수 있으며 미국의 프라이빗 बैं킹의 역사는 30~40년 정도로 볼 수 있는데, 미국형 프라이빗 बैं킹은 적극적인 투자를 통한 자산증식을 특징으로 하고 있다. 그런데 아이러니하게도 1980년대 미국 프라이빗 बैं킹이 활성화 된 이유 중 하나는 1980년 당시 남미 국가들의 정치적 도피자금이 미국의 프라이빗 बैं킹으로 유입된 것이 계기가 되었다는 것이다

셋째, ‘영국형 프라이빗 बैं킹’이다. 영국형 프라이빗 बैं킹의 특징은 스위스형 프라이빗 बैं킹과 미국형 프라이빗 बैं킹을 혼합한 절충형 프라이빗 बैं킹의 형태를 지니고 있다. 다시 말해서 비밀유지와 자산보존을 가장 중시하면서도 자산의 증식을 추구하는 형태라고 할 수 있는 것이다. 영국형 프라이빗 बैं킹의 또 하나의 특징은 여러 세대에 걸쳐 승계되고 있는 자산의 보존을 최우선 목적으로 하는 독특한 프라이빗 बैं킹 철학을 가지고 있다는 점이다.

국내 자산관리서비스(PB) 영업의 발전과정 및 현황

국내 금융기관에서 자산관리서비스를 본격적으로 시행한 것은 아마도 IMF 외환위기 이후인 2000년도라고 할 수 있을 것이다. 물론 이전에도 해외 은행 국내지점 및 일부 국내 은행에서 PB업무를 해 왔지만 이는 엄격한 의미에서 자산관리서비스를 제공했다기 보다는 ‘고객거래 고객’에 대한 단순한 VIP 마케팅 정도로 볼 수 있을 것이며, 본격적인 자산관리서비스를 제공하게 된 것은 2000년도라고 보는 것이 정확한 시각이라고 판단된다.

결국 국내 금융기관의 자산관리서비스는 불과 7~8년의 짧은 역사를 가지고 있

다고 할 수 있으며, 국내 PB영업의 현 주소를 사람의 생애주기와 비교하여 보면 초등학생 정도의 단계에 와 있다고 할 수 있다.

2003년 한국은행의 보고서에 의하면 한국형 프라이빗 बैं킹의 특징을 ‘부가서비스형’이라고 정의하고 있는데, 이는 단적으로 국내 프라이빗 बैं킹의 현 주소를 한 마디로 표현한다고 할 수 있으며, 국내의 프라이빗 बैं킹서비스가 본질적인 자산관리서비스 영업보다는 부가서비스에 의존하여 영업을 하고 있음을 지적하고 있다. 뿐만 아니라 향후 국내 프라이빗 बैं킹이 발전하기 위하여 무엇을 해야 하는지에 대하여 시사하는 바가 크다고 할 수 있겠다.

국내 금융기관 자산관리서비스(PB) 영업의 강화 전략

국내 금융기관들이 본질의 자산관리서비스 영업을 강화하기 위하여는 다음의 주요한 몇가지 과제들을 해결해야 할 것으로 판단된다.

① PB 전문인력의 확보 및 관리능력을 갖추어야 한다

최근 국민은행에서 조사한 자료에 의하면, 부유층 고객들이 자산관리서비스를 제공 받기 위한 프라이빗 बैं킹 금융기관을 선정함에 있어서 가장 먼저 고려하

는 요인으로서 ‘담당 PB의 역량’을 꼽고 있음을 볼 수 있는데, 이는 PB영업에 있어서 전문PB인력의 확보가 얼마나 중요한지를 보여주는 좋은 보기가 될 것이다.

필자는 PB센터장으로 근무하면서 고객으로부터 다음과 같은 말을 듣고 부끄러운 적이 있었다. “국내 금융기관에 PB센터는 많은데 정작 PB센터에 가보면 PB는 없고 은행원만 있더라.”라는 이 말은 단순한 듯 하지만 국내 PB영업의 치부를 한마디로 표현한다고 판단된다.

2000년 이후 국내 거의 모든 금융기관이 프라이빗 बैं킹 영업에 뛰어 들고 지속적인 확장을 하여 외형 성장은 어느 정도 가시화 되고 있으나, 정작 속내를 들여다 보면 자산관리서비스의 질적인 성장은 전혀되지 않았거나 오히려 초기보다 후퇴한 면이 없지 않다.

2000년 초 국내 프라이빗 बैं킹이 시작될 무렵, 국내에서 PB영업을 할 수 있는 전문가를 찾기는 쉽지 않았으므로, 외국은행이나 해외에서 근무한 PB전문가를 아웃소싱하는 것이 일반적이었다. 하지만 시간이 지나자 국내 모든 금융기관이 PB영업에 진출하여, 경쟁적으로 외형적인 성장에 치우친 나머지 소위 전문가를 영입하기도 어렵게 되었으며, 그렇다고 내부 직원에게 충분한 전문교육을 시킬 시간적 여유도 없

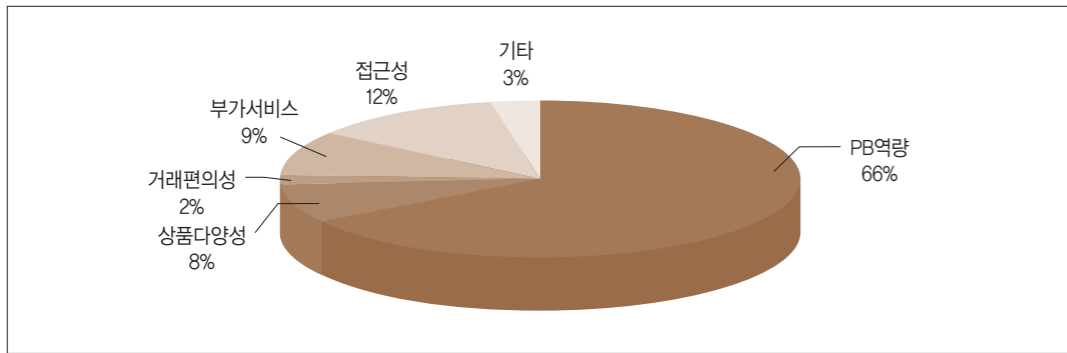
■ 국내 주요 은행 PB영업 현황

(2007년 8월 말 현재)

구 분	브랜드 명	영업형태 및 점포 수
국민은행	GOLD&WISE	5억 원 이상 - 19개 30억 원 이상 - 17개 (여의도 PB센터)
신한은행	신한Private Bank	10억 원 이상 - 12개
하나은행	골드클럽 WM 센터	5억 원 이상 - 12개 10억 원 이상 - 2개
우리은행	Two - Chairs	10억 원 이상 - 5개
한국외환은행	W/M Center	5억 원 이상 - 5개



■ 부유층 고객들의 금융기관 선택시 고려사항



었다. 이러한 이유로 “PB센터는 많지만 PB센터에 가면 PB가 없다.”라는 고객의 이 한 마디가 더욱 가슴에 와 닿는지도 모르겠다.

그나마 다행인 것은 국내 PB영업의 시작이 그리 오래되지 않은 것과 마찬가지로 국내 부유층 고객이 PB서비스를 제공 받은 지도 그리 오래 되지 않았기 때문에 아직까지는 전문PB가 없는 프라이빗 बैं킹 영업이 가능하다는 것이다.

하지만 2009년 자본시장통합법이 시행되면 금융기관의 이러한 행운은 그리 오래 가지 못하게 될 것이다. 왜냐하면 PB영업에 있어서 국내 금융기관뿐만 아니라 글로벌 대형 투자은행과의 무한경쟁이 더욱 가속화 될 것이기 때문이다. 결국 2009년 자본시장통합법이 시행되면 우수한 PB전문인력을 확보하려는 국내 금융기관 간의 스카우트 경쟁은 더욱 심화될 것이며, 이러한 전문 PB인력의 확보가 국내 금융기관 PB영업의 승패를 좌우할 것으로 판단된다.

실제로 국내 금융기관의 일부는 센터장(지점장)의 인사평가에 있어서 가장 중요한 평가기준으로 같이 근무하고 있는 전문PB팀장의 유지 관리능력을 꼽고 있다. 만약 전문PB팀장이 타 금융기관으로 이탈(스카우트)할 경우 그 책임을 센터장(지점장)에게 묻는 사례가 있는데, 이는 PB영업에 있어서 전문PB인력의 확보가 얼마나 중요한지를 보여주는 단적인 예라 할 수 있겠다.

② 시스템과 프로세스를 확고하게 갖추어야 한다

PB영업을 하기 위해서 가장 필요한 것은 전문PB인력이라고 할 수 있지만 이 못지 않게 중요한 것이, IT시스템, 성과관리시스템, 전문인력관리시스템, 교육시스템 등 PB영업과 관련한 시스템과 프로세스를 명확하고 확고하게 정리하는 것이다.

국내 금융기관 중에서 일부는 이미 이러한 시스템과 프로세스를 갖추고 있지만, 대부분의 금융기관들이 이러한 시스템을 갖추지 못한 상태에서 PB영업을 하고 있

는 것이 현실이다.

아무리 전투를 잘 하는 군사를 가지고 있다고 하더라도 먹지도 않고, 전략과 전술도 없이 무조건 적과 싸워서 이기라고 하면 과연 전쟁에서 승리할 수 있을지에 대하여 생각해 보아야 한다.

전문PB인력이 전쟁에 있어서 군사라고 한다면, 시스템과 프로세스는 전략과 전술이라고 할 수 있다. 전쟁에서 이기려면 전략과 전술을 잘 수립하여 군사가 어떻게 적을 공격해서 어떻게 싸워야 하는지 사전에 정확하게 알아야 하며, 또 군사를 잘 먹이고 잘 훈련시켜야 하는데 여기서 잘 먹이는 것은 PB의 성과보수 시스템이며, 잘 훈련시키는 것은 인사관리와 교육시스템에 비교할 수 있을 것이다.

우수한 PB전문인력을 확보하는 방법으로써 가장 손쉬운 방법으로는 경쟁 금융기관에 근무하는 우수한 PB인력을 스카우트하는 방법이 있을 수 있겠으나, 이는 단기적 처방에 불과한 것이고 이보다 더욱 더 확실하고 근본적인 방법은 이미 보유하고 있는 금융기관 자체의 우수 PB인력을 유지하기 위하여 보수 및 성과관리와 관련한 인사시스템을 정비하고, 가능성 있는 예비 전문인력을 적극적으로 양성하는 일일 것이다. 병법에 있어 “성(城)을 수비 하기 위한 전력은 성(城)을 공격하기 위한 전력의 5분의 1의 전력으로 가능하다.”는 것을 한 번 새겨 볼 필요가 있겠다.

③ 차별화 된 상품 및 서비스를 적극적으로 개발하여야 한다

그동안 국내 금융기관의 PB상품 및 서비스는 차별화 되지 않았는데, 이는 금융기관의 노력이 부족한 점도 일부 있지만, 법과 제도가 이를 규제하는 데 기인한 바가 더 크다고 할 수 있다.

하지만 2009년 자본시장통합법이 시행되면 이제 더 이상 이러한 규제는 존재하지 않게 되어 금융기관 별로 얼마든지 차별화 된 상품과 서비스를 제공할 수

있게 되는데, 이는 앞에서도 기술한 바와 같이 자본시장통합법의 큰 특징 중에 하나가 바로 금융상품의 열거주의 방식에서 포괄주의 방식으로 전환하는데 그 원인이 있다고 할 것이다.

결국 금융기관 간 판매상품의 차별화는 2009년 이후 가속화 될 것이며, 이러한 차별화 된 상품의 출시는 일반금융보다 다양한 니즈를 가진 부유층 고객을 상대로 자산관리서비스를 제공하는 PB금융에서 더욱 더 가속화 될 것이라고 판단된다.

상품은 전쟁에 있어서 군사가 사용하는 무기에 비유될 수 있다. 그러나 앞선 예에서와 같이 아무리 훌륭한 군사와 전략, 전술을 가지고 있어도 정작 무기가 없다면 전쟁에서 승리를 할 수는 없게 될 것이다.

국내 자산관리서비스(PB) 시장의 전망

메릴린치의 2006년 『World Wealth Report』에 의하면 전세계 PB시장은 연평균 6% 성장을 하고 있으며, 아시아시장은 이보다 높은 7%의 성장을 하고 있는 것으로 조사된 바 있다.

국내 PB시장은 이보다 높은 두자리수의 성장을 보이는 것으로 예측되는데, 결국 국내 금융기관도 선진 금융기관이 먼저 걸어온 것과 같이 PB영업을 확장할 수밖에 없으며, 이러한 확장 속도는 2009년 자본시장통합법 시행과 함께 더욱 가속화 될 것으로 전망된다. 이런 가운데 국내 PB영업이 글로벌 대형 투자은행과 경쟁하여 생존하기 위해서는 국내 금융기관의 PB영업력을 강화하는 길 밖에 다른 방법이 없다고 할 수 있다. 이를 위해서는 전술한 바와 같이 “전문 PB를 확보하고 시스템과 프로세스를 재정비하며, 차별화 된 상품을 개발하는 능력”을 갖추기 위하여 최대한 노력을 기울여야 할 것이다.

결론적으로 “준비하는 자에게만 미래가 있다.”는 한 현자의 말로써 이 글을 마무리 하고자 한다. **금융**