

# 국내 복합점포 현황 및 시사점

이 영 증\*

최근 금융거래를 하는 대부분의 고객들이 은행 지점을 찾아 업무를 보는 일은 손에 꼽을 정도로 줄어들었다. 대부분의 금융거래를 온라인 기반의 서비스로 이용하고 있고 과거에 비해서 빠르게 변화하는 ICT 기술에 익숙한 젊은 고객들이 주고객층으로 성장함에 따라 대면거래는 과거에 비해서 축소되었고 은행 지점의 역할 및 성격도 변화되고 있다. 하지만 과거에 비해서 은행 지점의 역할이 줄어들고 변화하였을 뿐, 그 중요성은 여전히 인식되고 있어 은행들은 지점 역할 및 성격을 바꾸기 위한 다양한 시도를 함으로써 궁극적으로는 수익성 제고를 꾀하고 있다. 이러한 시도들의 일환으로 최근 은행들은 이종업종과의 제휴를 통해서 지점에서 은행 서비스 이외에 서비스를 이용할 수 있는 복합점포를 선보이고 있다. 이에 본고에서는 최근 복합점포 현황에 대해서 살펴보고 우체국금융이 복합점포를 통해 시너지를 창출할 수 있는 방향에 대해 모색하고자 한다.

## I. 복합점포의 등장 배경

복합점포가 도입되는 가장 큰 이유는 지점의 수익성이 하락하고 있기 때문이다. 지점의 수익성 하락에는 다양한 기술적, 사회적 요인들이 작용하였다. 과거 폰뱅킹을 시작으로 인터넷뱅킹, 스마트폰뱅킹, 최근 핀테크까지, 기술이 발전함에 따라 금융 고객들이 금융거래를 위해서 은행을 방문할 일은 점점 줄어들고 있다.

2016년 6월 현재, 입출금 및 자금이체 거래 중 창구를 통한 거래는 전체거래의 10% 정도이며, 예금, 대출, 신용카드거래에서 계좌조회, 자금이체 결과조회, 금리, 환율, 수표 조회 등과 같은 조회서비스 중 창구를 통한 거래는 전체의 13.5% 정도이다. 현금 입출금과 같은 물리적

\* 정보통신정책연구원 우정경영연구소 부연구위원, dudwhd0812@kisdi.re.kr

인 거래가 필요하거나 대출, 신규계좌 개설, 인증 등과 같은 대면상담이 필요한 경우를 제외한 다면 현실적으로 인터넷뱅킹에 익숙한 고객은 은행 지점을 방문할 일은 거의 없다. 따라서 과거 은행 창구가 단순거래 업무 중심이었다면 최근 은행 창구는 영업, 상담 업무가 중심이 되고 있다.

〈표 1〉 금융서비스 전달채널별 업무처리비중(입출금 및 자금이체 거래기준)

(단위: %)

|                  | 대면거래<br>(창구거래) | 비 대 면 거 래   |             |             | 합 계         |              |
|------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                  |                | CD/ATM      | 텔레뱅킹        | 인터넷뱅킹       |             |              |
| 2014. 6월중        | 11.2           | 88.8        | 41.0        | 13.3        | 34.5        | 100.0        |
| 2014. 9월중        | 11.3           | 88.7        | 40.7        | 12.9        | 35.0        | 100.0        |
| 2014. 12월중       | 11.6           | 88.4        | 39.9        | 13.1        | 35.4        | 100.0        |
| 2015. 3월중        | 11.4           | 88.6        | 40.1        | 12.2        | 36.3        | 100.0        |
| 2015. 6월중        | 11.2           | 88.8        | 39.4        | 12.2        | 37.1        | 100.0        |
| 2015. 9월중        | 10.7           | 89.3        | 39.6        | 11.9        | 37.8        | 100.0        |
| 2015. 12월중       | 11.3           | 88.7        | 37.7        | 11.7        | 39.4        | 100.0        |
| 2016. 3월중        | 10.8           | 89.2        | 37.9        | 11.2        | 40.1        | 100.0        |
| <b>2016. 6월중</b> | <b>10.3</b>    | <b>89.7</b> | <b>38.2</b> | <b>11.3</b> | <b>40.2</b> | <b>100.0</b> |

자료: 한국은행, 2016년 2/4분기 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황, 2016. 8. 10, p.10.

〈표 2〉 금융서비스 전달채널별 업무처리비중(조회서비스<sup>1)</sup> 기준)

(단위: %)

|            | 대면거래<br>(창구거래) | 비 대 면 거 래 |      |       | 합 계  |       |
|------------|----------------|-----------|------|-------|------|-------|
|            |                | CD/ATM    | 텔레뱅킹 | 인터넷뱅킹 |      |       |
| 2014. 6월중  | 13.1           | 86.9      | 4.1  | 5.4   | 77.5 | 100.0 |
| 2014. 9월중  | 12.8           | 87.2      | 4.1  | 5.0   | 78.1 | 100.0 |
| 2014. 12월중 | 13.9           | 86.1      | 4.0  | 4.8   | 77.4 | 100.0 |
| 2015. 3월중  | 15.0           | 85.0      | 3.9  | 4.2   | 76.9 | 100.0 |

|                  | 대면거래<br>(창구거래) | 비대면거래       |            |            | 합계          |              |
|------------------|----------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|
|                  |                | CD/ATM      | 텔레뱅킹       | 인터넷뱅킹      |             |              |
| 2015. 6월중        | 15.2           | 84.8        | 3.8        | 4.3        | 76.6        | 100.0        |
| 2015. 9월중        | 13.6           | 86.4        | 3.9        | 4.3        | 78.1        | 100.0        |
| 2015. 12월중       | 13.3           | 86.7        | 4.0        | 4.4        | 78.4        | 100.0        |
| 2016. 3월중        | 13.6           | 86.4        | 3.7        | 4.0        | 78.7        | 100.0        |
| <b>2016. 6월중</b> | <b>13.5</b>    | <b>86.5</b> | <b>4.0</b> | <b>4.3</b> | <b>78.3</b> | <b>100.0</b> |

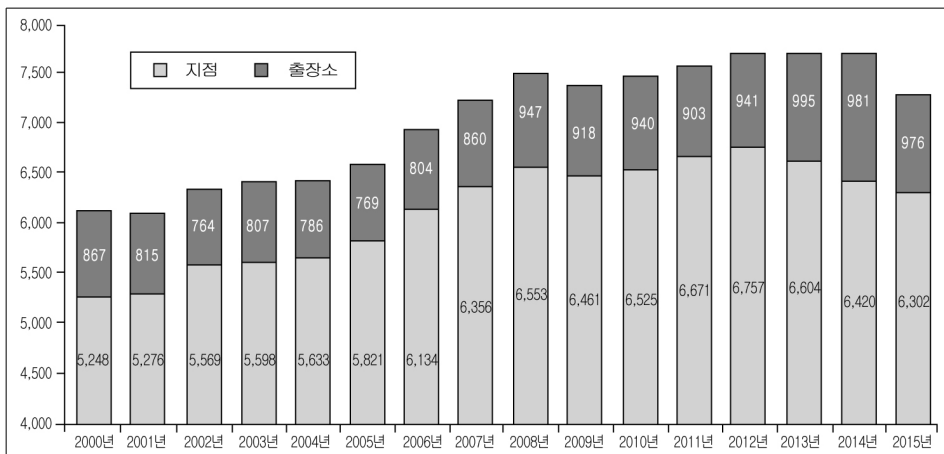
주: 1) 예금, 대출, 신용카드거래 등 금융거래와 관련된 계좌조회, 자금이체 결과조회, 금리, 환율, 수표 조회 등 포함

자료: 한국은행, 2016년 2/4분기 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황, 2016. 8. 10, p.10.

창구거래의 중요성이 과거에 비해서 약화되면서 창구 인력 및 지점 운영은 은행 수익성을 악화시키는 요인으로 작용되어 은행들은 지점 운영 방식에 변화를 시도하고 있다.

지점의 수익성을 제고하기 위한 가장 직접적인 시도는 지점 수를 물리적으로 줄이는 것이다. 2000년 이후 은행 영업점포(지점+출장소)는 지속적으로 증가하였다가 2008년 이후 소폭 등

[그림 1] 국내은행 연도별 영업점포 현황(연도말 기준)



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템(<http://sis.fss.or.kr/fss/fsi/id/fssmain.jsp>), 2016. 9. 5.

락을 거듭하면서 2012년을 정점으로 감소하여 2015년의 영업점포 수는 7,278개로 2007년과 비슷한 수준에 있다.

은행들은 지점을 줄이는 시도 이외에 금융시장 변화에 대응하고 고객기반을 강화하기 위해서 지점의 역할, 외형, 서비스 등에 변화를 주기 위한 다양한 시도를 펴하고 있다. 가장 적극적인 시도 중 하나는 ICT 기술을 전면에 내세운 스마트 브랜치(Smart Branch)도입이다. 2011년부터 ‘스마트 브랜치’는 은행권의 유행어였으며, 국내 주요 은행들은 자신만의 차별화된 브랜드를 앞세워 스마트 브랜치를 주요 거점에 개설하기 시작하였다. 또한 지점의 역할을 거래 중심에서 영업 중심으로 변화시켜 아웃바운드 영업을 위해 영업 인력을 보강하고 태블릿 지점도 개설하였으며, 최근에는 은행과 타 업종과의 제휴를 통한 복합점포를 경쟁적으로 선보이고 있다.

## II. 은행 지점 혁신을 위한 시도

### 1. 국내 스마트 브랜치의 등장

KB국민은행은 2011년 젊은 고객층을 확보하기 위해서 ‘락스타(樂star) 존’이라는 특화점포를 개설하였다. ‘락스타 존’은 대학 지역에 세미나룸, 응접실, 휴식공간, 미니카페, 미디어월 등을 갖추고 유스(youth) 고객들이 금융서비스와 함께 문화, 모임 공간으로 활용할 수 있는 소형 지점이다. KB국민은행은 상대적으로 오래된 이미지를 쇄신하기 위해서 대학가 주변에 40여 개의 락스타 존을 설치하여 운영하였으나, 주고객층이 대학생이기 때문에 높은 수익성을 기대할 수 없어 락스타 지점을 축소하였다.

(그림 2) KB국민은행 스마트 브랜치



출처: 메트로신문(<http://www.metroseoul.co.kr/news/newsview?newsid=2016082100046>)

(그림 3) 우리은행 스마트 브랜치



출처: 매일경제(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2012&no=632807>), 네이버 블로그(<http://blog.naver.com/lbh719/60171632015>)

우리은행은 2012년 ‘스무살, 우리’라는 브랜드의 스마트 브랜치를 고려대와 이화여대에 오픈하였다. 우리은행의 스마트 브랜치는 비대면 채널을 강화하고 온·오프라인을 연계하여 고객이 스스로 업무를 처리할 수 있는 최첨단 지점으로 크게 대형 미디어월인 미디어파사드(MediaFacade), 내부의 검색·체험영역인 미디어테이블(MediaTable), 이미징존(Imaging Zone), 업무영역인 스마트존(Smart Zone), 플레이존(Play Zone), 상담영역인 컨설팅존(Consulting Zone)

을 갖추고 있다.<sup>1)</sup>

신한은행은 ATM 거래 비중이 높은 20대 고객의 특성을 반영해 무인점포인 'S20 스마트존'을 2012년 경희대, 2013년 홍익대에 오픈하였다. 신한은행의 'S20 스마트존'에서 고객들은 ATM기기에 마련된 터치스크린 화면을 통해 체크카드 및 예금통장을 개설하고 인터넷뱅킹을 신청할 수 있으며, 상품 가입을 위해 영상으로 상담을 받을 수 있다.

(그림 4) 신한은행 스마트 브랜치



출처: 조선비즈([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2012/06/22/2012062201245.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/06/22/2012062201245.html)),  
이투데이(<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?TM=news&SM=2107&idxno=610247>)

국내 주요 은행들이 2011년 이후 경쟁적으로 젊은 고객들을 잡기 위해 ICT기술을 접목한 스마트 브랜치로 대변되는 특화점포를 내 놓았지만 현재는 점포를 줄였거나 확대를 중단한 상황이다. 스마트폰의 등장과 급속한 확산이 금융서비스 분야에서도 순식간에 모든 것을 변화시킬 것이라는 기대와 우려 속에 경쟁적으로 스마트 브랜치를 선보였으나 결과적으로는 스마트 브랜치 운영과 은행의 수익성과의 직접적인 연관성을 확인하지 못한 채 지점 혁신을 위한 하나의 시도로 현재는 인식되고 있다. 지금까지의 스마트 브랜치는 젊은 고객이 중심이 되었기 때문에

1) 매일경제, 스마트브랜치, 라이프카페가 뭐하는 곳인가요?, 2012. 10. 2.

지점 수익성에 큰 기여를 하지 못했다고 평가될 수 있지만, 대면채널의 이용이 감소하는 추세에서 ICT 기술을 활용하여 창구인력을 대체하고 지점 규모를 작게 운영하면서 고객과의 소통을 강화하고자 했다는 측면에서 향후 새로운 스마트 브랜치의 등장은 이미 예고되어 있다고 볼 수 있다.

## 2. 미국 은행의 지점 모델 사례

국내 은행들이 도입한 스마트 브랜치가 다양한 가능성을 갖고 있음에도 현재까지는 성공적으로 평가받지 못했다. 분명 스마트 브랜치가 효율성과 수익성을 추구하는 미래 지점의 운영 방향과 맞아 떨어짐에도 불구하고 기대하는 성과를 내지 못해 확산되지는 못했으나 스마트 브랜치를 다양한 고객층에게 실험하고 기술 중심이 아닌 고객 중심으로 운영하여 그 결과를 다양한 측면에서 분석하고 개선할 수 있는 여유가 필요한 시점이 아닌가 싶다

그렇다면 향후 은행 지점은 어떤 식으로 변화할 것인가에 대한 시사점을 찾기 위해 미국의 체이스(Chase)은행과 엄프콰(Umpqua)은행의 사례를 소개한다.<sup>2)</sup>

체이스은행은 스피드와 효율성을 강조하여 시장점유율을 제고하는 전략을 펼치기 위해 2013년 샌프란시스코의 유니온 스퀘어(Union Square) 지점에 자동화 개념의 ‘스마트 지점’ 모델의 프로토타입을 제시하였다. 유니온 스퀘어 지점은 효성그룹으로부터 첨단 ATM기기 및 PC까지 도입하여 배치함으로써 셀프서비스 기능을 강화하였으며, 이들 ATM기기는 1달러에서부터 1,000달러까지 지폐 종류를 섞어서 입출금 기능이 가능하고 선불카드 충전 기능뿐만 아니라 대용량 예금도 가능하다. 유니온 스퀘어 지점은 셀프서비스가 중심이 되지만 후면의 작은 텔러 공간에 은행 직원들이 근무를 하고 있어 필요한 경우 대면 상담이 가능하다. 체이스은행은 이 같은 스마트 지점 모델을 확대하면서 전체 예금 중 직원을 통한 유치 규모가 2007년 90%에서 2013년 51% 수준으로 하락하였으며, 결국 체이스은행은 스마트 점포 운영을 통해 동 기간 직원의 20%를 감원하였고, 절감된 비용을 신규 지점 확대에 투자하여 시장점유율을 제고할 수 있었다.

2) 하나금융경영연구소, 美 은행 지점모델, 스마트 vs 스토어 개념으로 양분, 2014. 4. 21. 재판집.

[그림 5] 체이스은행의 유니온 스퀘어(Union Square) 지점



출처: <http://invidis.de/2014/06/chase-union-square-innovative-self-service-concept>,  
<http://invidis.de/wp-content/uploads/2014/05/2013-SFO-Chase-Union-Square-4.jpg>

엠프콰은행은 지점의 효율성보다는 고객과의 관계를 중시하는 스토어(store) 개념의 지점 모델을 통해 높은 성장을 실현하고 있다. 엠프콰은행 지점에서는 방문고객들이 앉아서 커피를 마시며 와이파이(Wi-Fi)를 사용할 수 있고, 심지어 와인을 가져오면 무료로 와인잔을 제공하며, 회의실도 비즈니스 미팅이나 점심 공간으로 무료로 활용할 수 있다. 점포에는 은행원이 아니라 도우미(universal associates)들이 고객의 신규계좌 개설에서부터 입출금까지 다양한 도움을 주기 위해 상주하고 있다. 최근에는 유명작가 혹은 운동선수의 개인적 스토리를 인터뷰하여 팟캐스트를 통해 고객들에게 유용한 금융 정보를 제공하는 한편, 지점에서 요가, 뜨개질, 독서 강좌 등을 제공하거나 전시회 개최 등 다양한 이벤트를 통해서 고객과의 소통을 지속적으로 전개하고 있다.

〔그림 6〕 업프콰은행의 지점



출처: <http://rhconst.com/wp-content/uploads/2015/07/Umpqua-Bank-2.gif>,  
[https://www.yelp.com/biz\\_photos/umpqua-bank-seattle?select=5qIaW8XzqgsmhzidalND4A](https://www.yelp.com/biz_photos/umpqua-bank-seattle?select=5qIaW8XzqgsmhzidalND4A)

체이스은행과 업프콰은행의 사례는 미래 은행의 지점 전략에서 두 가지 큰 방향(스마트 VS. 스토어)을 제시하고 있다. 체이스은행은 첨단 기술을 기반으로 고객들에게는 빠르고 편리한 서비스를 제공하고 내부적으로는 비용 절감을 통해 수익성을 창출하는 지점 전략의 전형적인 사례이며, 업프콰은행은 지점을 고객과의 관계를 형성하는 장소로 활용하여 지점을 방문하는 사람들을 미래 잠재고객으로 유치하기 위해 지점을 활용하는 지점 전략 사례이다.

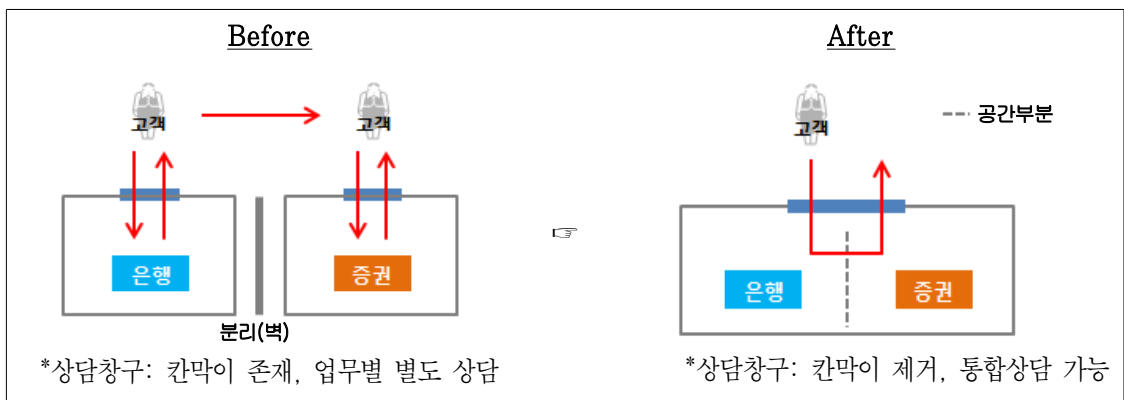
국내 은행들이 2011년 이후 젊은 고객들을 대상으로 선보였던 스마트 브랜치 형태는 체이스은행의 ‘스마트(smart)’와 업프콰은행의 ‘스토어(store)’ 개념을 합쳐 놓은 개념으로 볼 수도 있다. 사례를 통해서 살펴보면 국내 은행들의 스마트 브랜치가 성공적이지 못했던 것은 아마도 지점 운영의 방향을 전사적 전략 측면에서 검토하지 않고 사회적 트렌드 변화만을 고려해 너무 급하게 대응한 측면이 있으면, 이러한 시도를 검증하기 위해서는 일정 기간 이상을 운영하고 개선하는 작업들이 필요한 데 성공적인 결과만을 기대하는 기업 문화도 영향을 미쳤을 것으로 생각된다.

### Ⅲ. 국내 복합점포 현황

최근 은행들은 지점의 수익성 제고하고 지점 역할을 재정립하기 위한 방안으로 복합점포 운영을 시도하고 있다. 과거 일반적인 금융 점포는 은행, 증권, 보험, 카드 등 각 업종별로 독립된 지점을 운영하는 것이 일반적 형태였으나, 최근 금융지주회사를 중심으로 은행과 보험, 은행과 증권 간 업무를 한 공간에서 처리할 수 있는 복합점포가 선보이고 있다. 또한 금융과 금융의 결합이 아닌 은행과 카페와의 결합 등과 같은 이중산업과의 제휴를 통한 복합점포도 선보이고 있다.

최근 국내 금융회사들의 복합점포 활성화에는 금융당국이 복합점포와 관련한 규제를 완화하였던 것도 하나의 배경이 되었다. 금융위원회와 금융감독원은 2014년 10월 복합점포 도입 관련 규제 개선방안을 마련하면서 은행, 증권 등 각 금융상품별로 창구 또는 점포를 이동하면서 일일이 상담, 가입해야 했던 불편을 해소하기 위해 은행, 증권 등 다양한 금융상품을 한 장소에서 상담, 가입이 가능하도록 은행-증권 간 칸막이 제거를 허용하여 원스톱 서비스 제공을 위해 물리적 규제를 완화하는 방안을 마련하였다.<sup>3)</sup>

(그림 7) 원스톱 서비스 제공을 위한 물리적 규제 개선 내용



3) 금융위원회, 금융감독원, 복합점포 도입 관련 규제개혁 후속조치, 2014. 10. 24

또한 금융위원회는 2016년 6월 복합점포 활성화를 위해 금융투자업자와 물리적 공간을 공유 하면서 공동영업을 하고 있는 금융회사에 대해서 금융투자업자의 수수료 수입이나 고객의 거래 규모 등에 연동한 대가 지급을 허용했다. 예를 들면 은행이 증권사에 고객을 소개한 경우 증권사가 해당 고객의 거래대금, 해당 고객으로부터의 수수료 수입 등에 비례하여 은행에 수수료를 지급할 수 있게 된다.<sup>4)</sup>

복합점포와 관련한 규제가 완화되고 금융회사들의 지점 수익성 향상을 위한 의지가 결합되면서 금융지주사들을 중심으로 한 복합점포가 지속적으로 확대되고 있다.

금융감독원에 따르면 2016년 5월말 현재 5개 금융지주회사(89개) 및 2개 은행(21개)에서 110개의 금융복합점포를 운영 중이며, 금융지주회사의 경우 은행·증권형 복합점포가 대부분(80개)이며, 2015년 하반기 이후 9개 통합복합점포(은행·증권 + 보험)가 개설되었다. 기업은행과 우리은행의 경우 21개 은행·증권형 복합점포를 운영 중에 있다. 2016년 5월말 현재 은행·증권의 복합점포 내부에 보험사의 지점이 별도공간을 마련하는 방식으로 4개 금융지주에서 9개의 통합복합점포<sup>5)</sup>를 운영 중에 있다.<sup>6)</sup>

〈표 3〉 금융지주·은행의 복합점포 개설현황

|      | '11말 | '12말 | '13말 | '14말 | '15. 8월 |      | '16. 5월 |      |
|------|------|------|------|------|---------|------|---------|------|
|      |      |      |      |      | 합계      | 통합점포 | 합계      | 통합점포 |
| 금융지주 | 35   | 46   | 48   | 49   | 75      | 2    | 89      | 9    |
| 은행   | 34   | 36   | 41   | 12   | 19      | -    | 21      | -    |
| 총 계  | 69   | 82   | 89   | 61   | 94      | 2    | 110     | 9    |

자료: 금융위원회, 금융감독원, 보험사 복합점포 입점 경영상황 점검 결과, 2016. 6. 10.

4) 금융위원회, 「금융투자업 경쟁력 강화방안」 후속조치 등 자본시장법 시행령 및 하위규정 개정사항 안내, 2016. 6. 22.

5) KB지주(여의도, 도곡, 판교), 농협지주(광화문, 부산), 신한지주(선릉, 의정부, 경희궁), 하나지주(압구정)

6) 금융위원회, 금융감독원, 보험사 복합점포 입점 경영상황 점검 결과, 2016. 6. 10.

신한은행은 최근 신한금융투자과 함께 서울 가락동, 경기 평촌역, 광주 광산지역에 은행과 증권을 통합한 '신한창조금융플라자'를 추가 개설했으며, 14개 창조금융플라자 중 절반 이상을 올해 개설하였다. 신한은행은 고액 자산가를 대상으로 상품, 리서치, 세무, 부동산, 기업승계 분야의 전문가 자문서비스를 제공하기 위해 신한금융투자의 협업을 통해 PB(Private Banking)와 WM(Wealth Management)이 결합된 BWB(Branch with Branch)<sup>7)</sup> 형태의 복합점포인 신한PWM센터를 2011년부터 운영해 왔다. PWM센터는 3억 원 이상의 고액 자산가를 대상으로 하고 PWM라운지는 1억 원 이상의 고객을 대상으로 하는 복합점포 형태의 특화점포이다. 창조금융플라자는 대출, 예금, 외환과 같은 은행의 기업금융에서부터 인수합병(M&A), 인수금융관련 자문, 유상증자, 기업공개(IPO)를 통한 자금조달 등 증권사 서비스가 결합되어 기업투자금융(Corporate Investment Banking) 금융서비스를 제공하는 복합점포이다.

KEB하나은행도 하나금융그룹이 은행과 증권의 융합을 위해 은행의 PB센터와 하나대투증권의 IB(Investment Banking)를 합친 BWB 형태의 PIB(Private Investment Banking) 센터를 2014년부터 운영해 왔다. 하나은행은 2015년 8월 서울 강남구에 은행(KEB하나은행), 증권(하나대투증권), 보험(하나생명)이 결합된 공식적인 복합점포 1호점을 개점하였다.

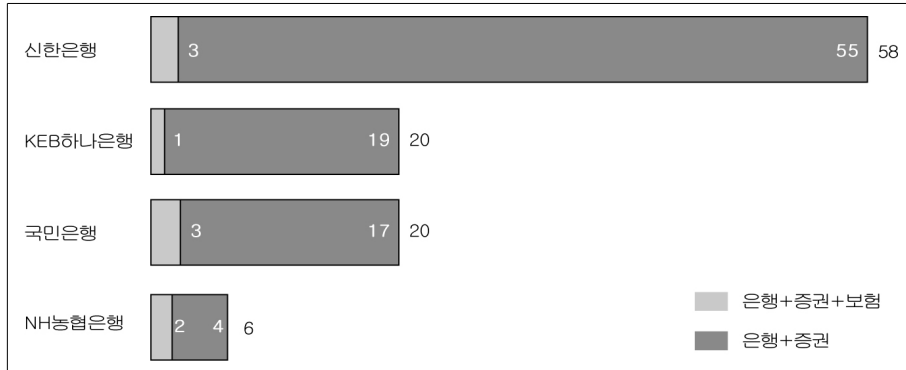
KB국민은행은 2002년부터 '골드앤와이즈(GOLD&WISE)'라는 브랜드로 PB서비스를 제공하면서 PB센터를 운영해 왔으며, PB센터를 중심으로 KB투자증권과 칸막이 없이 공간을 공유하는 복합점포를 2015년부터 운영하고 있다. 또한 KB국민은행은 현대증권과의 복합점포인 WM라운지를 2015년 8월에 광주광역시 상무 지구에 개점하였다. 이는 KB금융이 현대증권을 인수하고 현대증권과 공간을 공유하는 첫 번째 복합점포이다.

NH농협금융은 복합점포 'NH금융PLUS 센터'를 2015년 8월 광화문에 처음 개설한 이후, 현재 6개까지 확대하여 운영하고 있다. NH농협은행과 NH투자증권이 함께 입주해 있는 복합금융점포인 NH금융PLUS 센터는 총 6개(광화문, 여의도, 삼성동, 분당, 부산, 천안)이며, 이 중 NH농협생명이 함께 입주해 있는 센터는 광화문과 부산 2개이다.

7) BWB(Branch With Branch)는 동일 건물에 2개 금융회사가 동등한 조건으로 입점되어 있지만 분리된 형태를 취하고 있어 공간만 공유하다는 의미가 큼

(그림 8) 2016년 주요 금융지주사 '금융복합점포' 운영 현황

(단위: 개)



주: 1) 신한은행은 PWM센터 27개, PWM라운지 17개, 창조금융플라자 14개 등 은행, 증권, 보험 서비스 가능 점포 포함

2) 국민은행은 9월 말 기준으로 개설 예정 5개 포함

자료: 파이낸셜뉴스, 은행·증권 복합점포가 대세? 올 들어 증가세 지속, 2016. 8. 9.

금융지주사의 복합점포는 은행, 증권, 보험 업종 간 결합에 따라 각 업종 간 성과의 잠식이 있다고 하더라도 금융지주사의 내부 성과 이동이므로 다른 금융사와의 제휴를 통해서 성과 이탈을 고민하는 단일 업종 금융사보다는 복합점포에 적극적이었다.

한편, 2013년 우리투자증권(현 NH투자증권)이 매각되고 금융지주 체계가 해체된 우리은행은 삼성증권과 2015년 4월 업무제휴를 통해 복합점포를 개설하였다. 2015년에 복합점포 4개, 2016년 상반기에 3개의 복합점포를 개설하여 운영 중에 있다. 이는 금융지주 체계가 아닌 단일 업종 간의 복합점포로서 지주사 중심의 복합점포로 고객들이 쏠리는 것을 막기 위한 제휴 전략의 일환이다. 또한 우리은행은 금융지주 체계가 아닌 구조적 한계를 극복하기 위해서 금융 간 복합점포가 아닌 이종산업과의 제휴를 통한 색다른 복합점포를 선보이고 있다. 2016년 3월 금융권 최초로 커피브랜드인 폴바셋과 결합하여 동부이촌동 지점에 '카페 인 브랜치(Cafe In Branch)' 점포를 오픈하였다. 은행과 커피점문점의 결합이 전혀 새로운 것은 아니지만 외부와 내부 공간까지 완벽히 하나의 컨셉의 복합공간으로 운영되는 것은 이번이 처음이다. 또한 올해 6월에는 잠실 롯데월드몰 지하 1층에 있는 '크리스피크림 도넛' 매장에 '베이커리 인 브랜치' 지점을 개점하였다.

(그림 9) 우리은행의 이종업종 간 복합점포



출처: 아시아경제, (<http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2016053011192408304>),  
헤럴드경제(<http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20160622000082>),

#### IV. 시사점

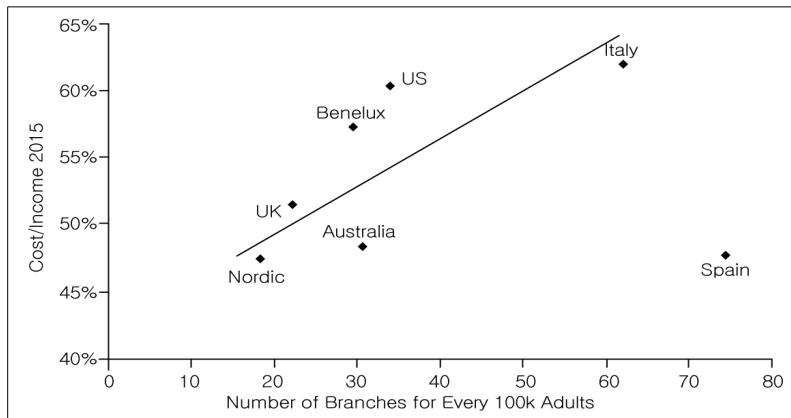
최근 경쟁적으로 확대되고 있는 복합점포는 고객이 은행, 증권, 보험 업무를 한 번에 처리할 수 있기 때문에 고객 입장에서는 어떠한 형태의 복합점포라고 하더라도 업무가 제한되지 않는다면 복합점포에 대해서 대체로 호의를 가질 수 밖에 없다. 금융지주사 입장에서도 복합점포로 통해 금융사 간 성과가 이전된다고 하더라도 업무 결합을 통한 성과를 지주사 내에 유보할 수 있으므로 복합점포를 운영함에 있어 교차판매와 같은 이상적인 시너지를 기대하지 않더라도 고객 이탈을 방지할 수 있는 장치로 복합점포는 충분히 매력적이다.

증권, 카드, 대출 등과 같은 일부 금융기능을 보유하지 못한 우체국예금의 경우, 다른 금융기능과의 결합을 통해 다양한 형태의 복합점포를 운영할 여지가 많이 있다. 다양한 결합을 통한 복합점포가 제휴 금융사와 우체국예금에 시너지 효과를 줄 수 있다면 우체국 네트워크는 복합점포로 활용할 수 있는 매력적인 대안일 수 있다. 하지만 다른 금융사와의 결합으로 우체국예금 고객이 이탈할 수 있는 가능성도 배제할 수 없다. 리테일 지점을 많이 보유하고 있지 않은 금융사들에게 우체국은 복합점포를 운영함에 있어 매우 매력적인 파트너로 인식될 수 있어 금융 분

야에서 우체국이 복합점포의 가능성을 열어 놓고 있다면 다양한 파트너와 협의가 가능하다.

우체국예금의 지점이 많기 때문에 복합점포의 형태는 다른 금융사 지점이 우체국에 입점하는 BIB(Branch in Branch) 형태가 일반적인 모델이 될 것이다. BIB 형태로 우체국이 복합점포를 운영할 경우, 가장 기대할 수 있는 효과는 우체국 여부공간에서 임대수익을 창출하는 것이다. 우체국이 많다는 점이 장점으로 작용할 수도 있지만 많은 우체국을 운영한다는 것은 큰 부담으로 작용되지 때문에 복합점포를 통해 일정 수준 운영비용을 충당할 수 있다는 측면에서는 체휴를 통한 복합점포는 긍정적인 측면이 있다. [그림 10]과 같이 선진국에서는 은행들의 디지털화로 인해서 은행 지점 수가 많으면 수익 대비 비용이 과다하게 소요되는 것으로 나타난다. 이는 이미 금융권에서는 경험적으로 대면거래가 감소하는 상황에서 지점을 운영하는 것이 부담이라는 것을 알고 있기 때문에 가능한 범위에서 지점을 줄이려고 노력하고 있으며, 물리적으로 지점을 줄이는 데는 한계가 있기 때문에 유지가 필요한 지점에 대해서는 수익성을 높이는 방안을 모색하게 되었다. 그 중 하나가 복합점포 운영이다.

[그림 10] 선진국의 영업점 밀도와 비용 효율성과의 관계



자료: Citi, "Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point", 2016. 3.

우체국이 예금과 보험을 제공하고 있지만 증권, 카드, 대출 등과 같은 금융기능이 빠져 있으므로 복합점포를 운영한다면 이용 고객이 우체국을 방문해서 다른 업무도 함께 처리할 수 있어

고객 편의성 측면도 긍정적으로 평가된다. 또한 우편 성격이 강했던 우체국이 다양한 금융기능을 제공함으로써 금융기관으로서의 이미지를 제고할 수 있다는 측면도 있다.

우체국도 지점 수익성뿐 아니라 다양한 가능성에서 금융사와의 제휴를 통한 복합점포 운영을 고려할 수 있으며, 미래 우체국 채널의 활용에 관한 전사적 방향에도 복합점포의 운영이 도움이 될 것이다. 복합점포 운영은 다양한 데이터를 축적하고 제휴 파트너의 노하우를 공유하고 복합점포 운영의 문제점을 발견, 개선함으로써 우체국 채널 운영뿐 아니라 우체국금융 사업에 관한 폭넓은 통찰력을 가질 수 있는 기회일 수 있다.

일반적으로 금융권에서는 은행과 증권사 간 결합 복합점포에서 얻는 증권사가 좀 더 유리하다는 의견이 많다. 하지만 같은 지주사가 아닌 은행과 증권사와의 제휴에서는 은행과 증권사의 중복되는 상품 및 서비스를 조정하여 중복되는 부분을 최소화함으로써 제휴로 인한 경쟁구도를 사전에 차단하고 있어 우체국도 다른 금융사와의 제휴를 통해 복합점포를 운영한다면 이해관계가 대립하는 상품 및 서비스에 대해서는 사전 조율을 통해서 정리할 필요가 있다. 또한 복합점포 운영뿐 아니라 업무 전반에 관한 포괄적인 제휴를 통해 복합점포가 아닌 우체국 및 지점에서는 상대 금융사의 상품들을 취급하거나 제휴 복합상품을 판매함으로써 제휴를 통한 시너지를 창출할 수도 있다.

복합점포에서 양 금융사의 교차판매를 촉진하기 위해서는 내부적으로 소개를 통한 성과를 공유할 수 있는 성과지표도 마련할 필요가 있다. 현재 복합점포를 운영하는 금융사들은 소개를 통한 성과를 자사 성과로 인정하는 '더블 카운팅' 제도를 실시함으로써 소개 영업을 활성화시키려는 노력을 하고 있다. 또한 복합점포 이외에도 포괄적인 제휴를 통해 은행 지점과 인근 증권 지점을 매칭시켜 소개 영업을 강화하고 있다.

과거의 BIB 형태의 복합점포들이 고객 자산가 중심의 PB 성격을 강하게 가지고 있었다면 최근 개설되는 복합점포는 보다 대중적인 성격을 가지고 있다. 그만큼 일반 고객들도 복합적인 금융수요를 가지고 있기 때문에 우체국예금도 다양한 금융수요를 반영하여 고객들이 편리하게 다양한 금융거래를 할 수 있는 구조를 마련할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 금융감독원, 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr/fss/fsi/id/fssmain.jsp>), 2016. 9. 5.
- 금융위원회, 「금융투자업 경쟁력 강화방안」 후속조치 등 자본시장법 시행령 및 하위규정 개정사항 안내, 2016. 6. 22.
- 금융위원회, 금융감독원, 보험사 복합점포 입점 경영상황 점검 결과, 2016. 6. 10.
- \_\_\_\_\_, 복합점포 도입 관련 규제개혁 후속조치, 2014. 10. 24.
- 매일경제, 스마트브랜치, 라이프카페가 뭐하는 곳인가요?, 2012. 10. 2.
- 파이낸셜뉴스, 은행·증권 복합점포가 대세? 올 들어 증가세 지속, 2016. 8. 9.
- 하나금융경영연구소, 美 은행 지점모델, 스마트 vs 스토어 개념으로 양분, 2014. 4. 21.
- 한국은행, 2016년 2/4분기 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황, 2016. 8. 10.
- Citi, “Digital Disruption: How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point”, 2016. 3.