



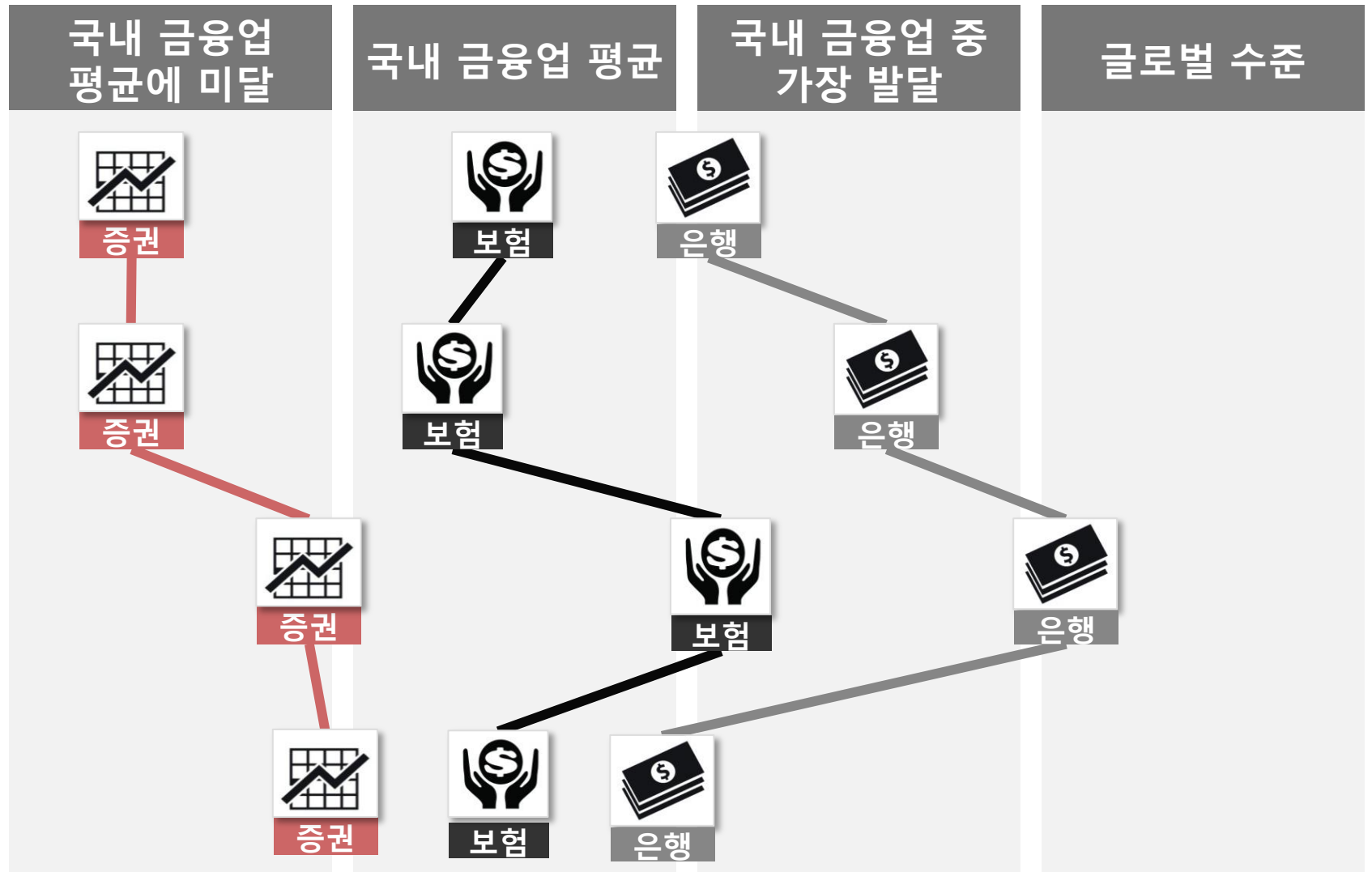
글로벌 IB 현황과 국내 발전과제

이성용 베인앤드컴퍼니코리아 대표

2014년 4월 8일

한국 증권업의 현주소는 선진 수준은 물론이고 국내 타 금융 업역 대비 후진성을 벗어나지 못하고 있음

- 1 재무적 성과
- 2 산업 내 경쟁
- 3 사업 모델
- 4 고객 만족도



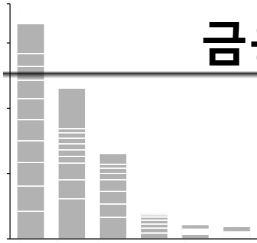
한국 증권업의 현주소는 선진 수준은 물론이고 국내 타 금융 업역 대비 후진성을 벗어나지 못하고 있음

	국내 금융업 평균에 미달	국내 금융업 평균	국내 금융업 중 가장 발달	글로벌 수준
재무적 성과	 증권	 보험	 은행	
산업 내 경쟁				
사업 모델				
고객 만족도				

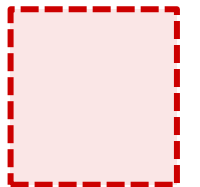
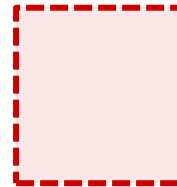
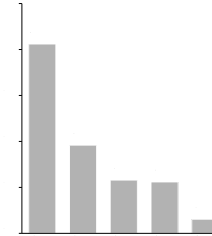


한국 증권업은 매출 기준 전체 금융 산업 중 2.5%에 불과하며 업체의 규모 또한 타 금융 산업 대비 여전히 영세함

금융 산업 업역별 매출 (조원)



금융 산업 회사별 평균 매출 (조원)

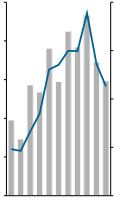


*은행 영업 수익에는 은행계 카드사의 영업 수익이 포함되어 있음; **카드사는 전업 카드사 7개사 기준임
 Note: 2012년 수익 기준; 은행 및 카드사는 영업수익, 생보는 원수보험료, 손보는 경과보험료, 증권은 순 영업수익 기준임

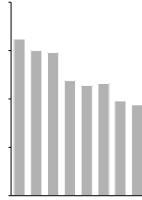


거래대금 감소와 수수료율 하락 추세가 가중되면서 증권업 수익의 가장 큰 부분인 브로커리지 수수료 수익은 감소하고 있음

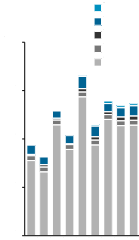
일평균 주식 거래 대금



위탁매매 수수료율

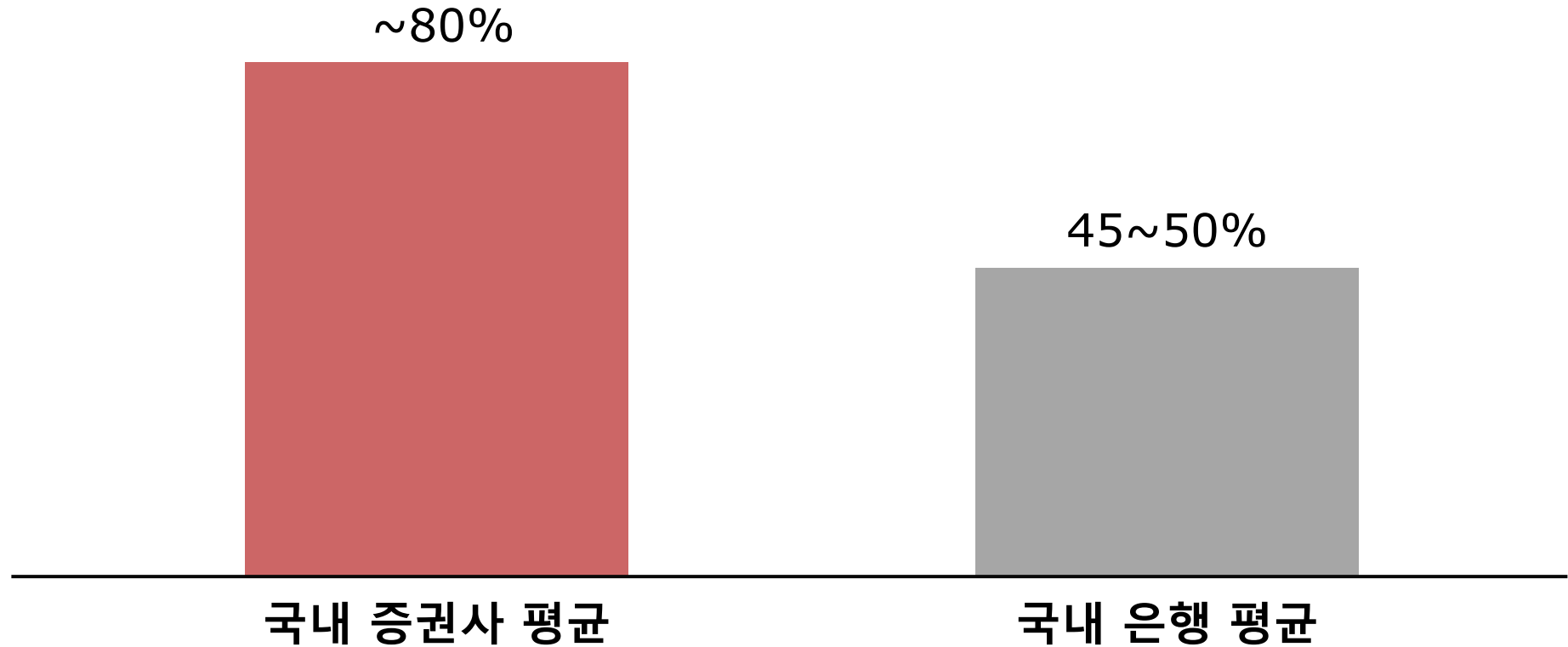


위탁매매 수수료 수익



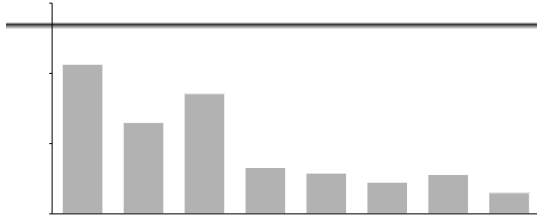
낮은 인당 생산성 및 고비용 지점망 구조로 인해 국내 증권사들의 효율성은 매우 낮은 수준임

COST TO INCOME RATIO









한국 증권업의 수익성은 지속적으로 악화되고 있으며 현재 산업으로서의 지속가능성이 위협 받는 수준에 이르렀음

국내 증권업 ROE



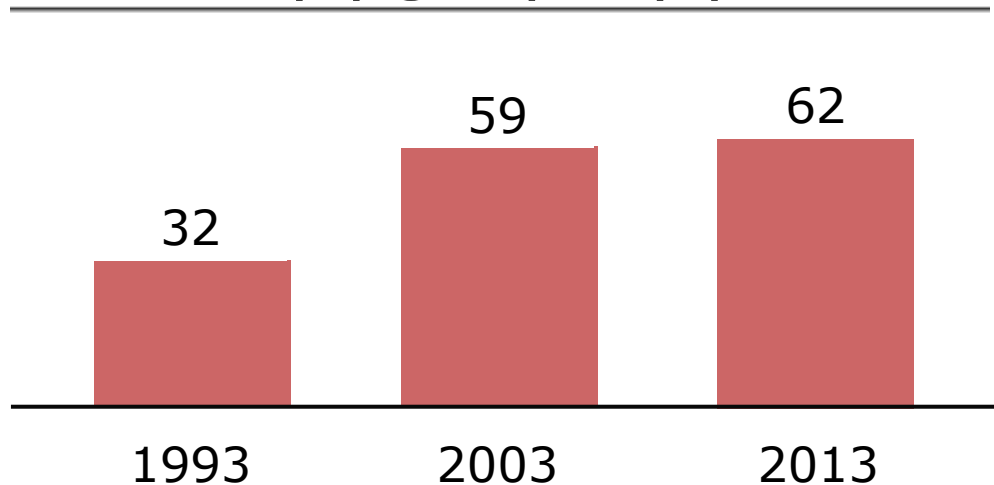
한국 증권업의 현주소는 선진 수준은 물론이고 국내 타 금융 업역 대비 후진성을 벗어나지 못하고 있음

	국내 금융업 평균에 미달	국내 금융업 평균	국내 금융업 중 가장 발달	글로벌 수준
재무적 성과	 증권	 보험	 은행	
산업 내 경쟁	 증권	 보험	 은행	
사업 모델				
고객 만족도				

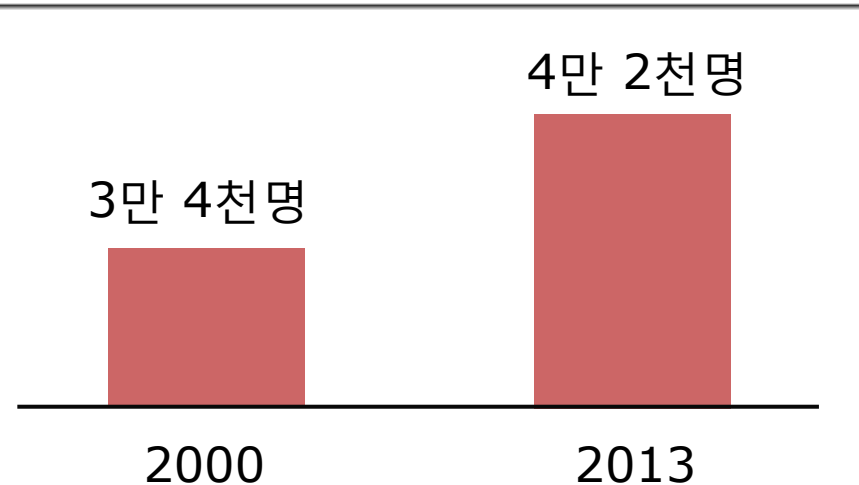


증권사의 숫자는 지난 20년간 2배로 증가하고 종사자 수는 10여년간 30%가 증가하는 등 한국 증권업은 초과 공급 상태임

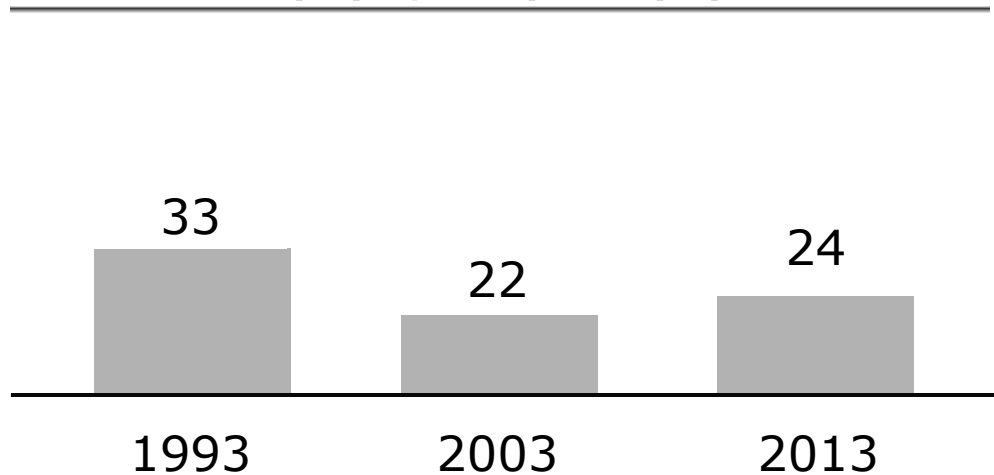
국내 증권사 업체 수



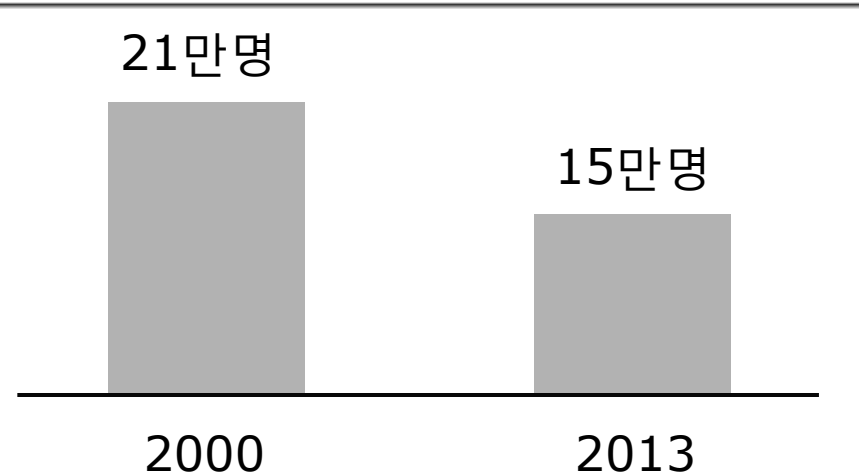
국내 증권업 종사자 수



국내 생보사 업체 수



국내 생보사 등록설계사 수



한국 증권업은 지나치게 많은 수의 증권사들이 무한 경쟁을 하고 있는 형국이며 상위 업체에의 집중도도 현저히 낮음

업체 별 REVENUE 비중



Top 5 비중

65%

67%

75%

85%

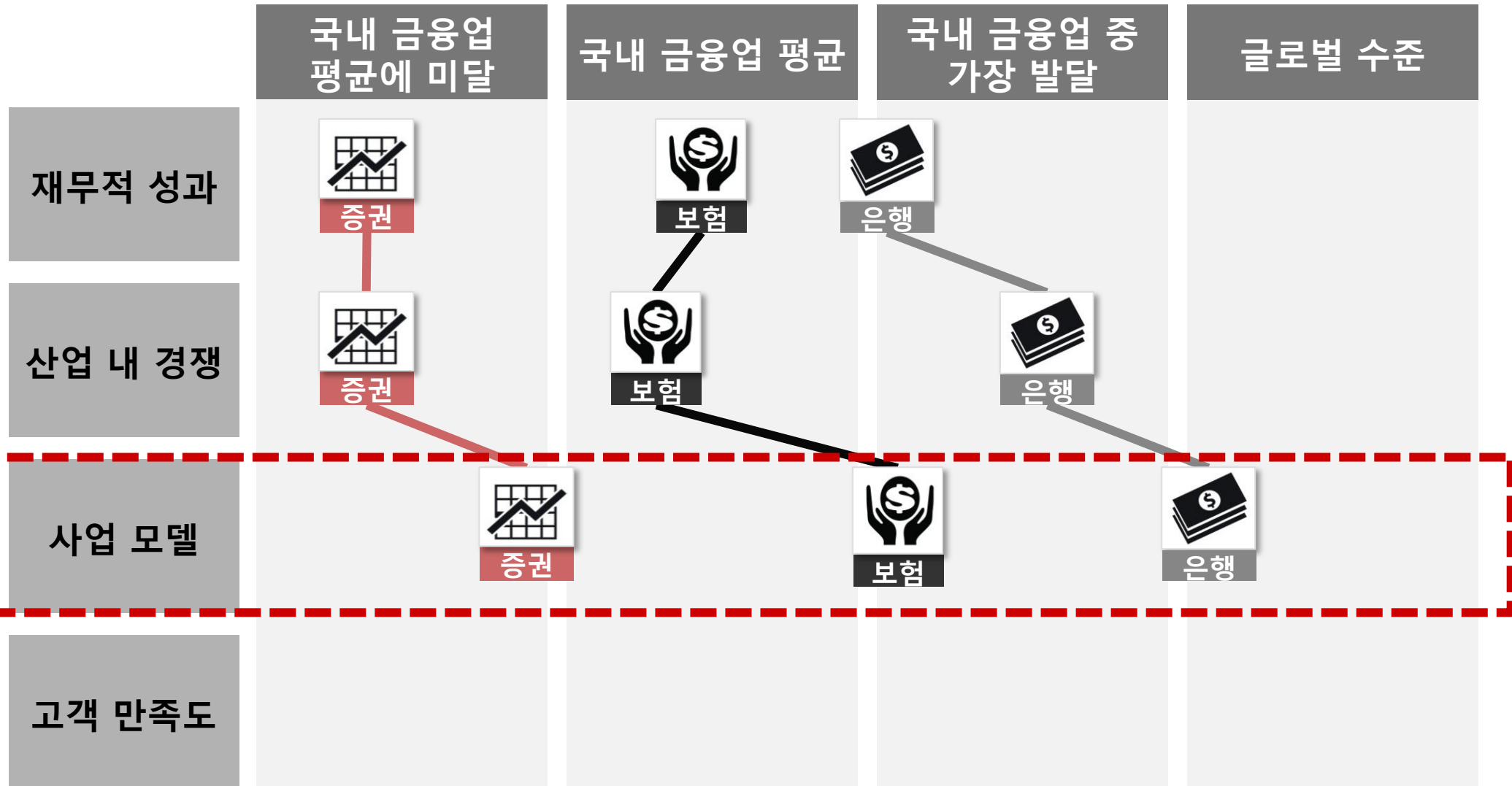
37%

*은행 영업 수익에는 은행계 카드사의 영업 수익이 포함되어 있음; **카드사는 전업 카드사 7개사 기준임

Note: 2012년 기준; 은행은 자산, 카드는 영업수익, 생보는 원수보험료, 손보는 경과보험료, 증권은 순 영업수익 기준임



한국 증권업의 현주소는 선진 수준은 물론이고 국내 타 금융 업역 대비 후진성을 벗어나지 못하고 있음



한국 증권 산업은 기존 사업 모델의 30년 life cycle의 끝에 도달했으며 do or die의 변곡점에 처해 있음

한국 증권 산업에 대한 BAIN의 견해

• Party is over

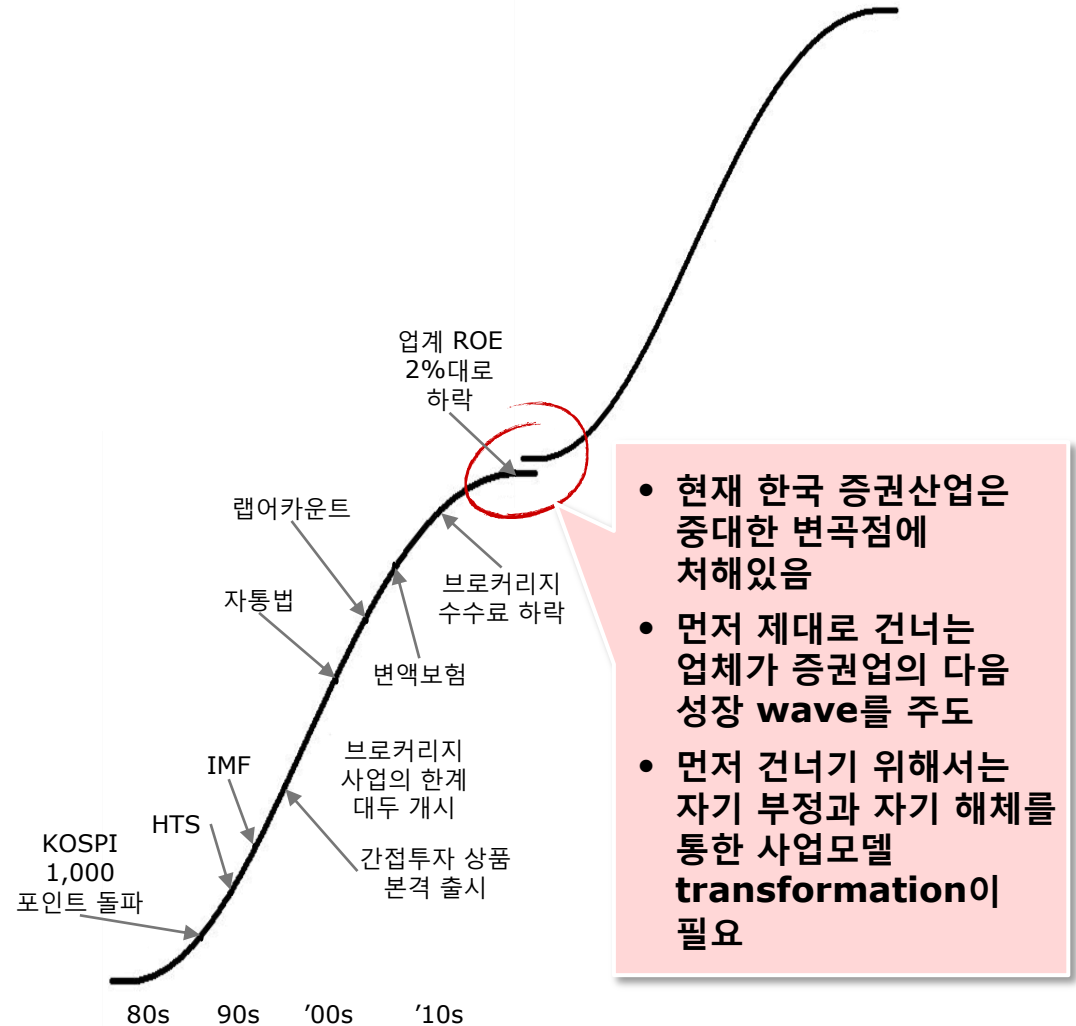
- 과거에는 모든 증권사가 장이 좋을 때 brokerage 커미션으로 큰 수익을 내고 이 수익으로 불황을 버티는 것이 전략 아닌 전략이었음
- 이 시장은 갔으며 다시 돌아오지 않음

• 현재와 같이 모든 증권사가 대동소이한 사업모델로 경쟁하는 구도에서는 **업이 지금보다도 악화될 것임**

- 증권사들이 단기·'버텨보자'·'denial' 시각으로 대응
- 현재의 어려움을 '이번에도 버틴다'는 stance로는 약간의 시간을 벌 수 있을 뿐, "비전없는 업, 비전없는 회사"의 상황에서 빠져나올 수 없음

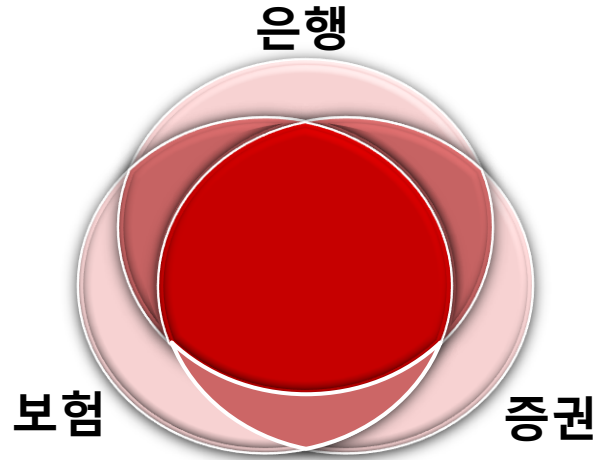
• 향후 10년 이내에 지금과는 **다른 사업모델이 주류가 될 것임**

- If가 아니라 **when, who**의 문제
- Transformation을 위해서는 철저한 자기 부정과 자기 해체를 수반하는 어려운 결정임



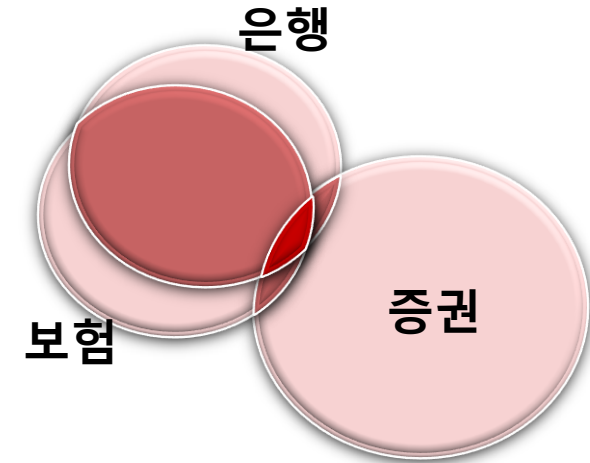
한국 증권업은 현재 업권간 경쟁하는 저 부가가치 시장 중심이나 향후 증권업 고유의 고 부가가치 시장이 본격 형성될 것임

현재 증권업



- 현재 증권업은 **distribution** 사업
 - Product를 구매하는 고객을 잡기 위한 scale있는 네트워크 기반 경쟁
 - 유사 상품과 사업 모델로 경쟁하여 margin squeeze 심화
- 외부 조달 상품의 distribution game에서 은행·보험 대비 증권사의 차별적 value proposition이 없는 **저부가가치 시장**

미래 증권업



- 향후 증권업은 **manufacturing** 사업
 - 금융 수요가 고도화됨에 따라 단순한 product가 아닌 solution 구매 수요 증가
 - 증권사의 향후 핵심역량은 타사/타업계에서 만들지 못하는 차별화된 상품의 제조 역량
- In-house 상품의 제조 역량으로 증권업 본연의 강점을 극대화한 상품으로 경쟁하는 증권업 고유의 **고부가가치 시장**



증권 선진국들은 동일한 시장 발달 단계를 거쳤으며 한국 역시 정부의 자본시장 육성 정책이 고부가가치 시장 형성을 촉진할 것임

저부가가치

고부가가치

업의 진화 단계:

Brokerage 중심 사업 전개

자산관리 및 wholesale 시장 활성화

글로벌 금융 허브로 성장

주요 사업 영역:

- Domestic 시장에서의 brokerage 사업이 주 수익원
- 국내 DCM/ECM 중심의 IB 사업 전개

- 고액 자산가, 정부 연기금 등 대상 자산운용 서비스 제공
- 구조화 상품 일부 자체 설계
- M&A 및 CB/PB 등 IB 연계 솔루션 사업 확대

- 글로벌 네트워크 및 인프라 적극 활용
- 복합적 구조화 상품 설계
- 헤지펀드, 사모펀드 등 대안 투자 영역 활성화

증권업 현황:



- 최근 정부의 자본시장 육성 기조 강화 및 규제 완화
- 따라서 증권업 고유의 고부가가치 시장으로 점진적 이동 예상됨



- 96년부터 "금융빅뱅"을 통한 대규모 규제 완화 진행
- 이후 금융시장의 불안정성 고조 등으로 인해 아직 충분한 성과를 내지는 못하고 있음



- 버블 이전에 이미 증권업 고유의 고부가가치 시장 형성
- 현재의 침체는 버블 축소 과정이며 징벌적 자본 규제 시행에 기인



업의 본질이 변화하는 이 시점에서 생존하기 위해서는 기존 사업 모델의 한계를 뛰어넘는 과감한 혁신이 요구됨



자체 manufacturing 기술력에 기반한 고부가가치 시장 창출



업의 본질이 변화하는 이 시점에서 생존하기 위해서는 기존 사업 모델의 한계를 뛰어넘는 과감한 혁신이 요구됨



자체 **manufacturing** 기술력에 기반한 고부가가치 시장 창출



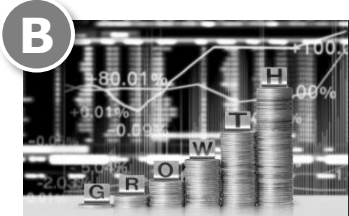
리스크 관리 역량의 고도화를 통한 자기자본투자 사업의 활성화



업의 본질이 변화하는 이 시점에서 생존하기 위해서는 기존 사업 모델의 한계를 뛰어넘는 과감한 혁신이 요구됨



자체 **manufacturing** 기술력에 기반한 고부가가치 시장 창출



리스크 관리 역량의 고도화를 통한 자기자본투자 사업의 활성화



새롭게 부상하는 시장에 대한 차별화된 공략

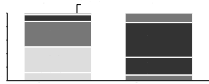


자본시장 잠재 수요가 큰 중견/중소기업 대상 IB사업 확대 기회를 지속적으로 탐색해야 하며, 일례로 세대 승계 관련 IB 사업 가능

중소기업 창업주 승계 관련 니즈

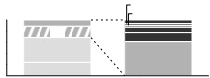
여신 기업고객 창업주의 연령대 및 희망 은퇴시기

국내 중소기업 창업주 중 약 50%가 은퇴시기에 접어들었음

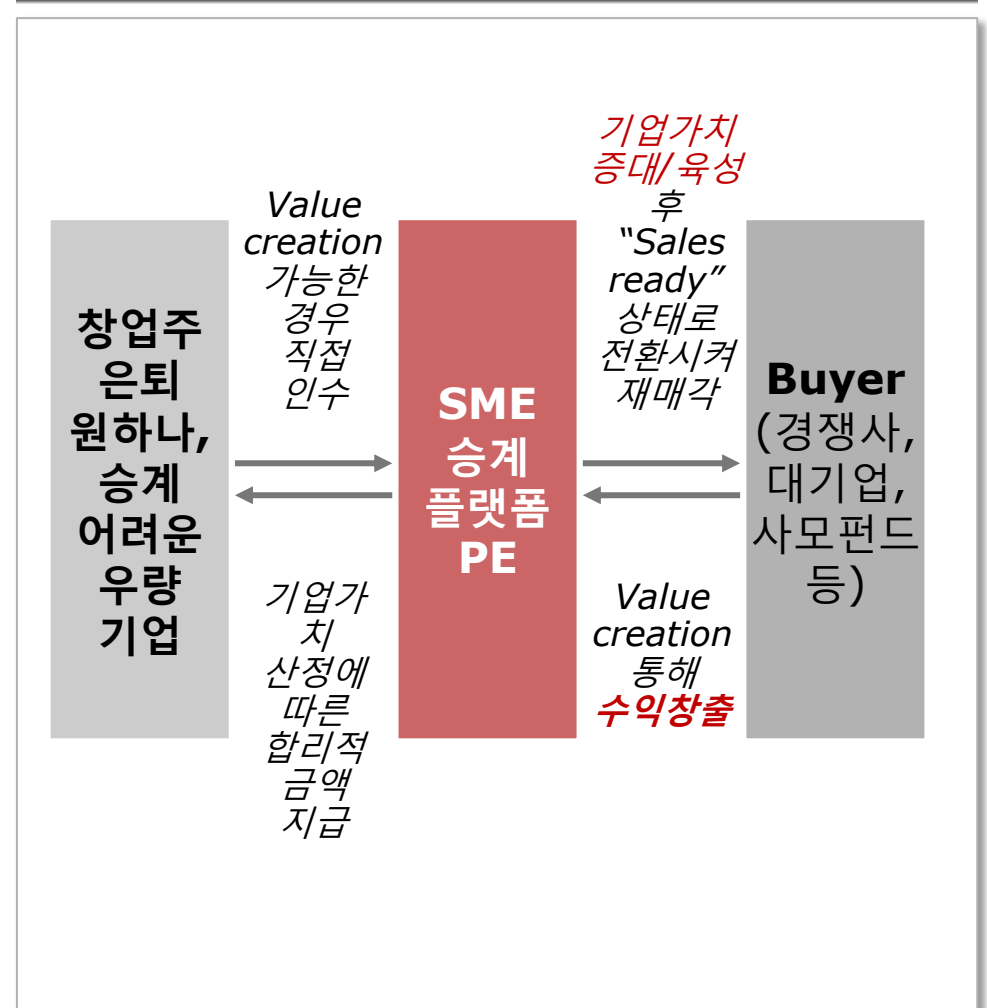


중소기업 운영주의 기업 승계 의향 조사 결과

30% 이상의 기업주는 여전히 승계 계획이 명확하지 않음



'중소기업 승계 플랫폼 서비스' 개요

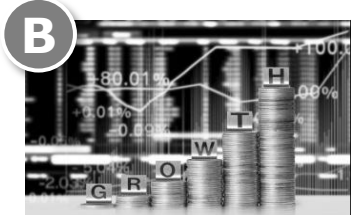


업의 본질이 변화하는 이 시점에서 생존하기 위해서는 기존 사업 모델의 한계를 뛰어넘는 과감한 혁신이 요구됨

3 사업 모델



자체 manufacturing 기술력에 기반한 고부가가치 시장 창출



리스크 관리 역량의 고도화를 통한 자기자본투자 사업의 활성화



새롭게 부상하는 시장에 대한 차별화된 공략



**생산성과 효율성을 획기적으로 끌어올릴 수 있는
light channel 구축**



지점 네트워크의 경량화 및 비대면을 활용한 채널 변화를 통해 획기적인 저비용·고효율화 여지가 존재함

RETAIL 채널 변화 방향

AS-IS

TO-BE

네트워크 형태

- 100여 개의 지점 보유
- 지점당 운영인력 ~15명
- 건물 1층에 위치



- 내방 고객이 많은 곳을 제외하고 **50% 정도 폐점**
- **Hub & spoke** 형태 도입, 일반지점 운영인력 **5명 미만**
- 건물 2/3층에 위치

영업인력 신분

- 100% 전속 영업인력으로 구성



- 영업인력의 상당수를 **비전속으로 전환**

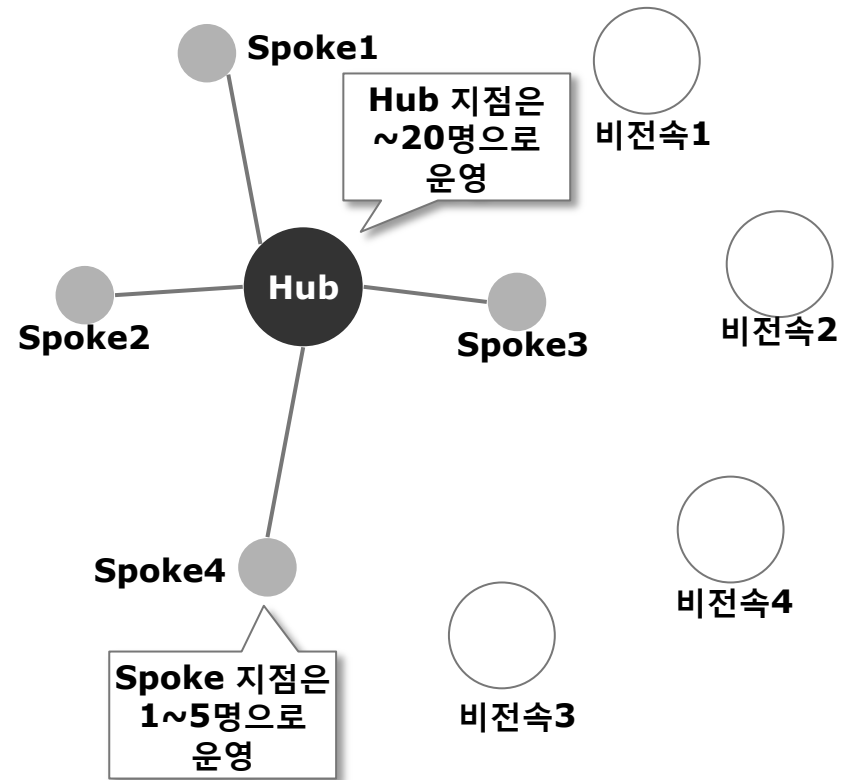
고객/채널 매칭

- 서로 다른 유형의 고객군을 동일한 채널을 통해 serve



- 고객군 유형에 따라 **대면/비대면 등 효율 최적화된 채널**을 통해 serve

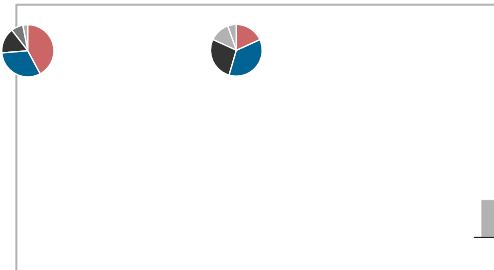
미래형 증권사 지점 네트워크



비대면 채널에서의 innovation을 통하여 고객의 니즈에 부합하는 1:多 WM 서비스 구현 가능

비대면 채널에서의 LIGHT ADVISORY 서비스 예시

다른 사람의 투자 전략
옛보기



My Portfolio **동일집단 Portfolio**

"현금이 너무 많으시네요...
돈방석에 앉아 있지는 않으세요?
이 돈을 굴리는 방법이
궁금하다면 연락하세요~"

유사 집단과의
객관적인 비교

학원비, 외식비 내가 정말 많이
쓰고 있는 걸까?

"비교 집단
대비 식비가
너무 많이
나가네요"

소비 및 투자에 고민과
전문가의 조언 공유

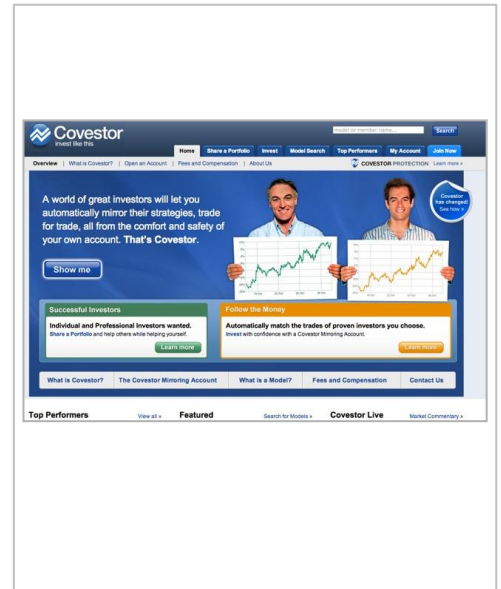


현재 26세 미혼
월 200

자산 연금2천, 예금
2천, 펀드 1천

제안
현재 중.장기 상품
잘 운영하고
계십니다. 단기(3년
이내) 상품으로 XX
펀드를 추천합니다.

Mirroring
account를 통한
서비스



Covestor
Investment Tracking & Advisory

Overview | What is Covestor? | Open an Account | Fees and Compensation | About Us

A world of great investors will let you automatically mirror their strategies, trade for trade, all from the comfort and safety of your own account. That's Covestor.

Show me

Successful Investors
Individual and Professional Investors wanted.
Share a Portfolio and help others while helping yourself.

Follow the Money
Automatically match the trades of proven investors you choose.
Invest with confidence with a Covestor Mirroring Account.

What is Covestor? The Covestor Mirroring Account What is a Miror? Fees and Compensation Contact Us

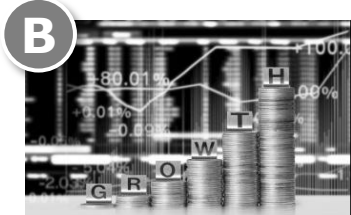
Top Performers View all Featured Search for Models Covestor Live Market Commentary

업의 본질이 변화하는 이 시점에서 생존하기 위해서는 기존 사업 모델의 한계를 뛰어넘는 과감한 혁신이 요구됨

3 사업 모델



자체 manufacturing 기술력에 기반한 고부가가치 시장 창출



리스크 관리 역량의 고도화를 통한 자기자본투자 사업의 활성화



새롭게 부상하는 시장에 대한 차별화된 공략



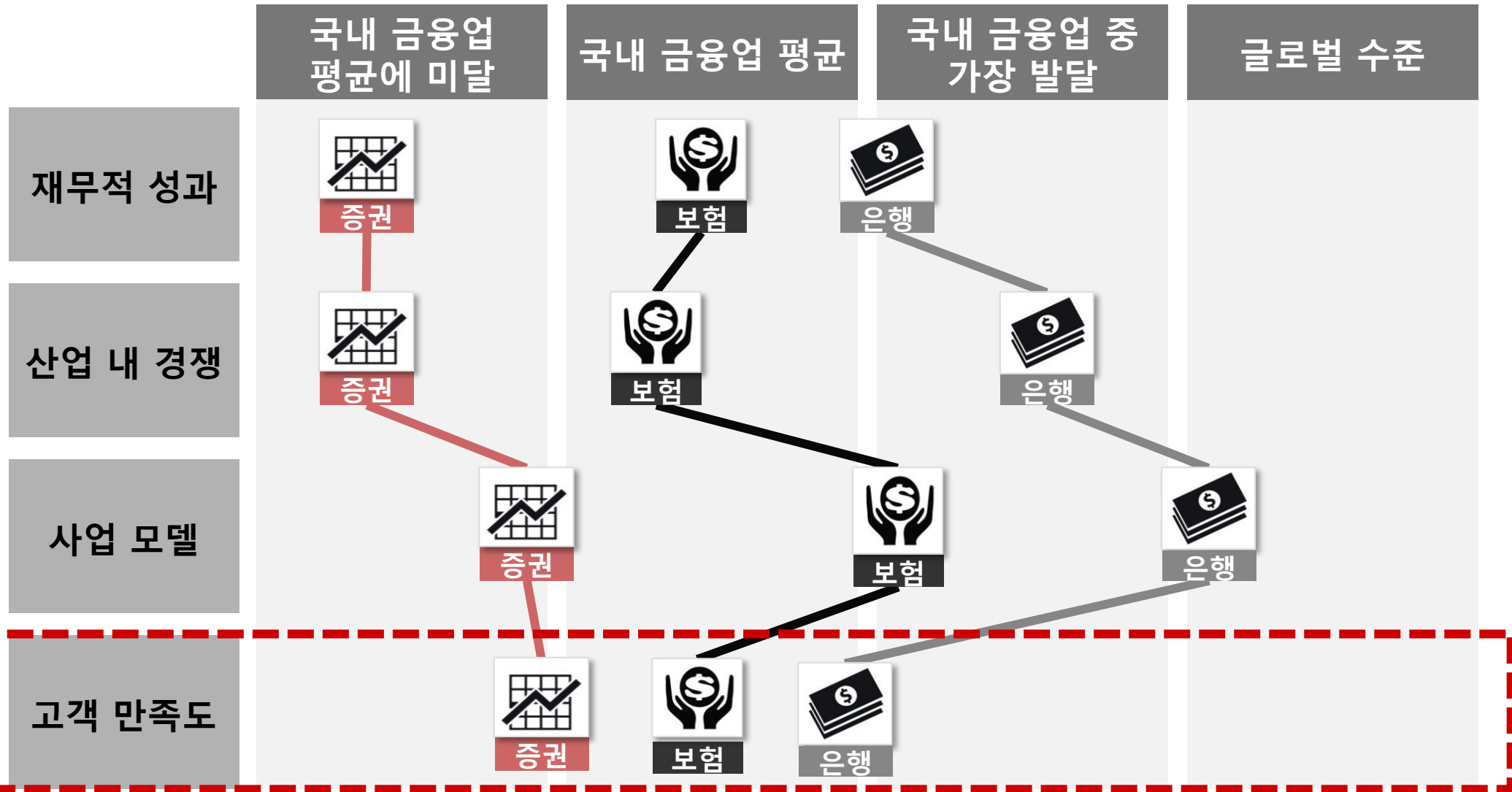
**생산성과 효율성을 획기적으로 끌어올릴 수 있는
light channel 구축**



**금융 위기 후 진입 장벽이 낮아진 선진 시장 player M&A를
통하여 역량과 시장을 동시에 확장**

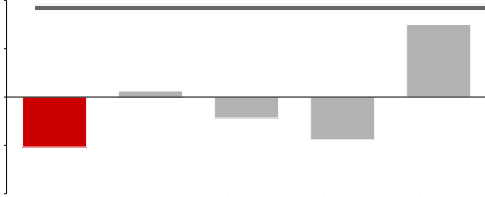


한국 증권업의 현주소는 선진 수준은 물론이고 국내 타 금융 업역 대비 후진성을 벗어나지 못하고 있음



국내 증권업의 고객 충성도는 전반적으로 부진한 상황으로 판단됨

국내 금융 산업 업역 별 선도 업체 NPS SCORE

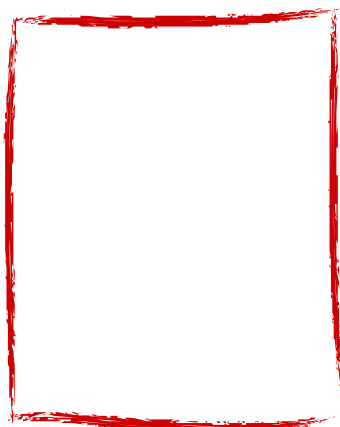
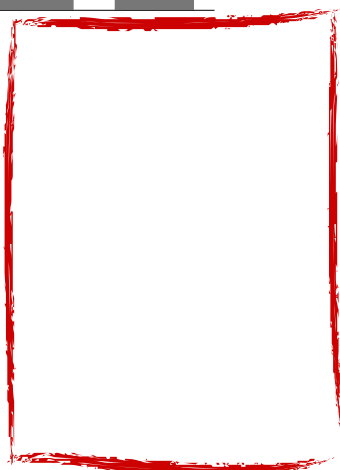
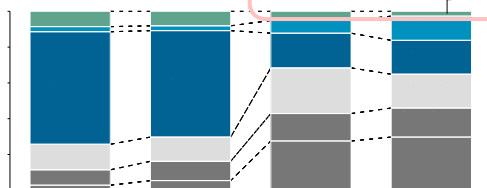


낮은 고객 충성도의 원인은 상품/서비스의 차별성이 부족한 가운데, 수익률 악화 및 이에 대한 책임감/전문성의 부족에 기인

증권사 고객 경험 단계별 비추천 사유

신규 고객의 경우 당초 기대했던 차별적 경험을 느끼지 못하는데 실망

거래가 지속될수록, 수익률 악화 및 이에 대한 책임감/전문성 부재에 실망하는 고객 증가

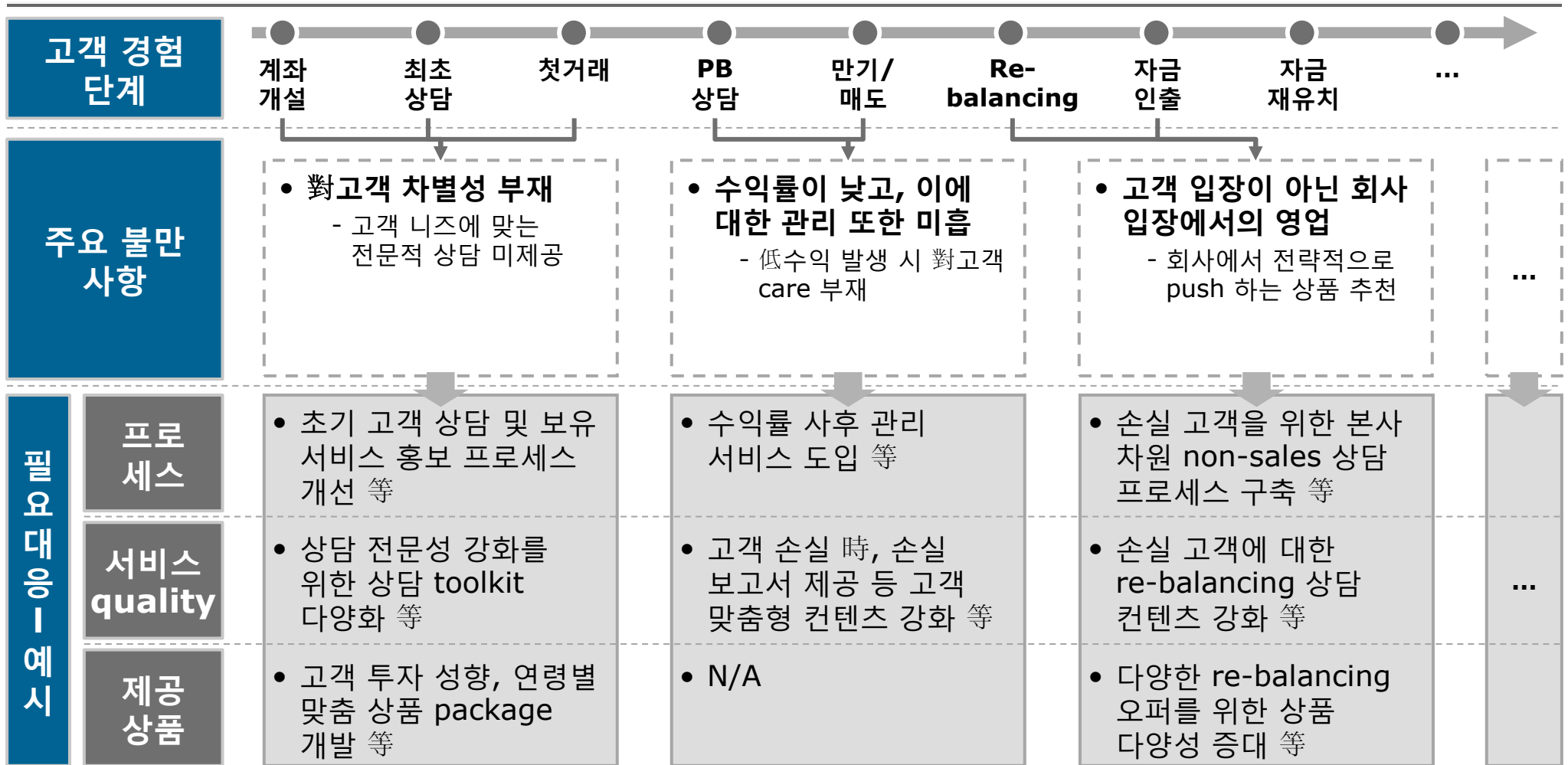


* 국내 선도 증권사 고객을 대상으로 '13년 수행한 조사 결과

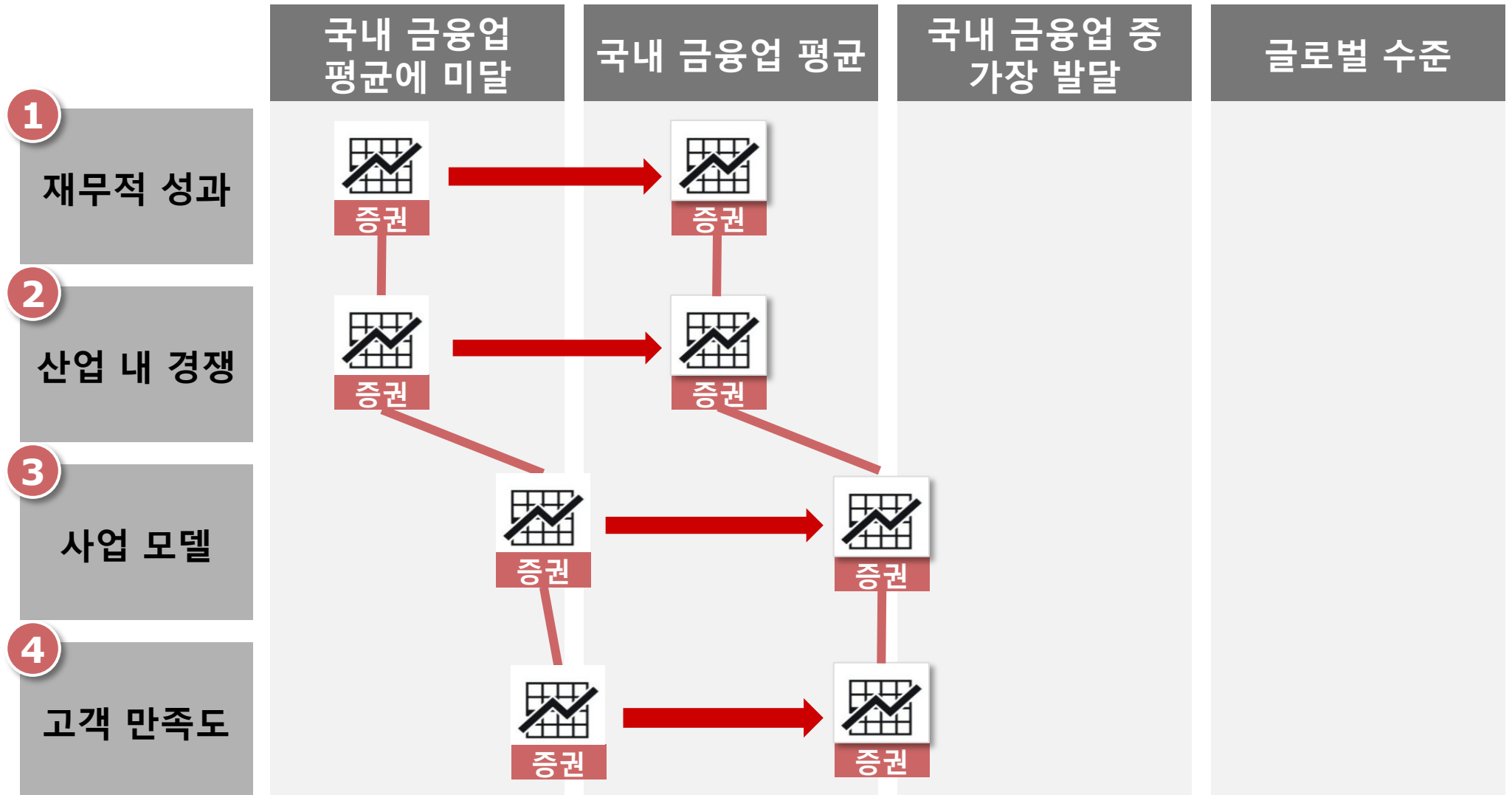


고객 충성도 제고를 위해서는 고객 경험 관리의 총체적 개선 필요

증권 고객 경험 단계별 주요 불만 요인 및 필요 대응 - 예시적



그러나, 이러한 개별 증권사 차원의 노력만으로는 여전히 한국 증권업의 수준은 국내 금융업 평균을 뛰어넘기 어려움



한국 증권업이 국내 금융업을 선도하는 수준으로 발전하기 위해서는 업계 전체 차원의 근본적이고 혁신적인 대책이 필요함

증권사 간 통합을 촉진하기 위한 정부의 지원 및 증권사 **license** 수 축소

증권업 출신 인사를 정부 고위직에 등용하여 증권업의 위상을 제고

국책금융기관 주도로 증권사 간 컨소시엄을 구성하여 해외 **Big M&A** 추진

고객 신뢰 회복을 위한 정부의 강력한 조치 시행 (예: 대규모 불완전 판매 적발 시 영업 정지 및 재발 시 **license** 박탈)



BAIN & COMPANY 