
제 6 회 저축은행 경영진 초청 워크숍 서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략 (포용적·생산적 금융을 중심으로)

일시 | 2018년 11월 28일(수) 14:30~17:30

장소 | 은행연합회(은행회관) 2층 국제회의실

TIME SCHEDULE

시 간	프 로 그 램	
14:30~14:45	참석자 등록	
14:45~14:50	개회, 단체 기념사진 촬영	
14:50~14:55	개 회 사	예금보험공사 사장
14:55~15:00	축 사	저축은행중앙회 회장
15:00~15:30	<주제 발표> 서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략	
	한국금융연구원 이재연 선임연구위원	
15:30~16:15	핀테크 활용을 통한 영업기반 확대 연계영업을 통한 서민금융 활성화 캐피탈사의 영업전략 및 사례	웰컴저축은행 송정목 상무 신한저축은행 이호준 본부장 아주캐피탈 김대중 본부장
16:15~16:30	휴 식	
16:30~17:00	<패널토론> 서울여자대학교 이종욱 교수(사회) 금융위원회 홍성기 중소기업과장(패널) 하나금융경영연구소 배현기 소장(패널) 인하대학교 한재준 교수(패널) 저축은행중앙회 한대호 상무(패널)	
17:00~17:30	질의 및 응답	패널 및 발표자
17:30	폐 회	

INDEX

- 서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략
한국금융연구원 이재연 선임연구원 (P. 1)

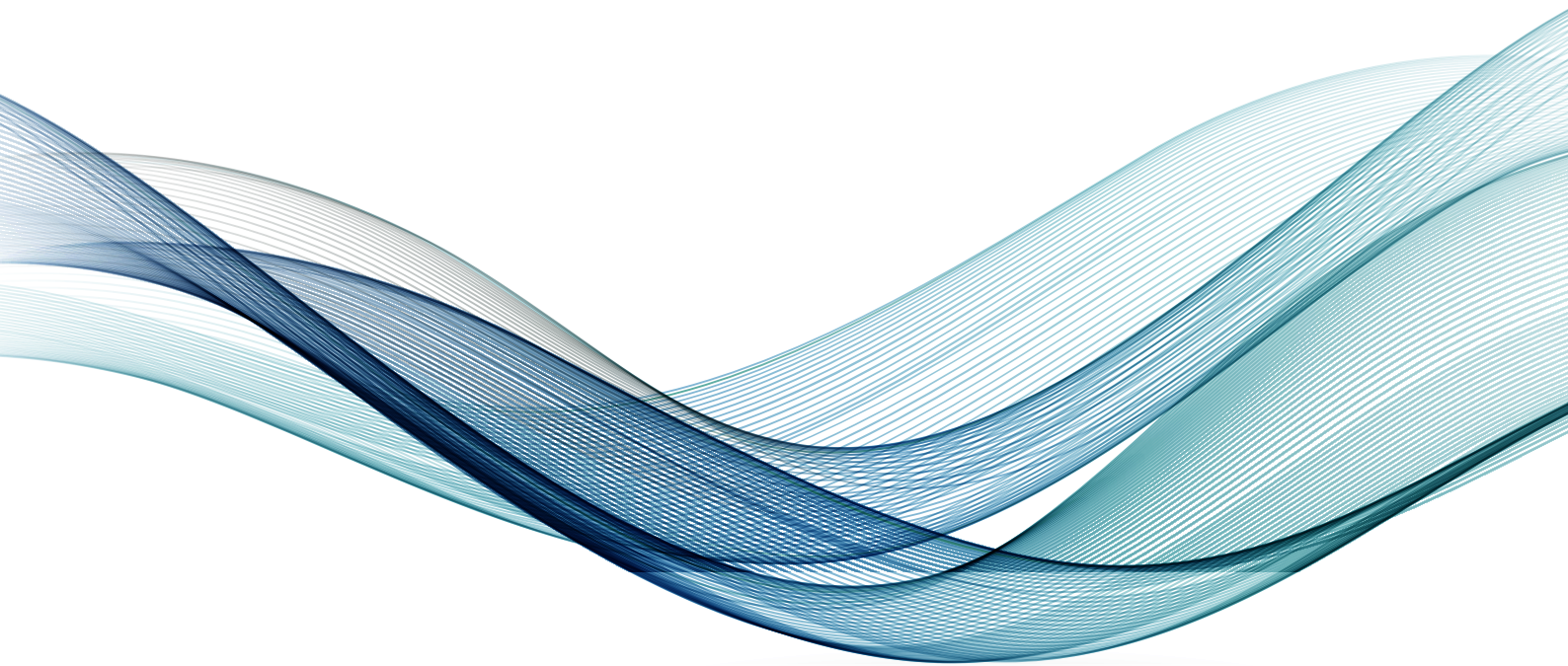
- 핀테크 활용을 통한 영업기반 확대
웰컴저축은행 송정목 상무 (P. 26)

- 연계영업을 통한 서민금융 활성화
신한저축은행 이호준 본부장 (P. 35)

- 캐피탈社의 영업전략 및 사례
아주캐피탈 김대중 본부장 (P. 42)

서민금융회사로서의
저축은행 新성장전략

한국금융연구원 이재연 선임연구원





제6회 저축은행 경영진 초청 워크숍
“서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략”
(포용적·생산적 금융을 중심으로)

서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략

이재연 선임연구위원
한국금융연구원



목차

- 저축은행 현황
- 포용적·생산적 금융 필요성
- 해외 사례 : 미국, 일본
- 저축은행의 생산적 금융 확대 방안

저축은행의 주요 현황

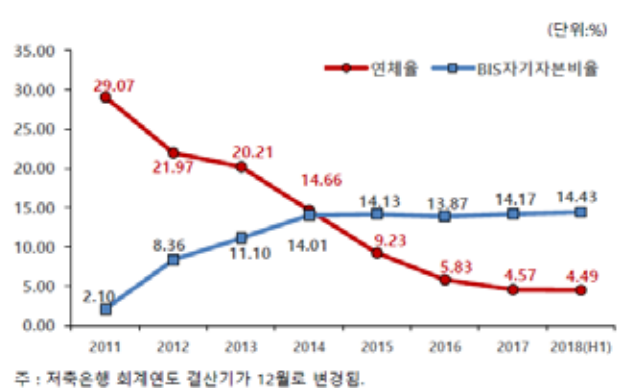
◆ '18.6월말 기준 저축은행 수는 79개이며 자산규모는 63.9조원 수준

- 외환위기 이후 '10년까지 총자산 규모 증가, '11년 구조조정(29개 정리) 결과 대폭 축소
* '10.6월말 105개 86.4조원 → '14.6월말 87개 36.8조원 → '18.6월말 79개 63.9조원
- '14년 이후 흑자 전환, 건전성 향상 및 연체율 감소 추세

<저축은행 성장성 및 수익성 추이>



<저축은행 건전성 지표>

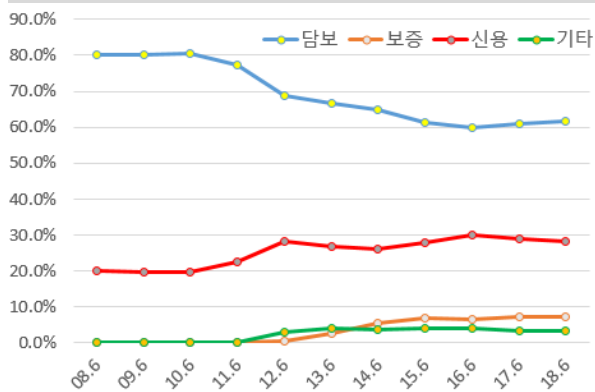


저축은행의 대출 구성

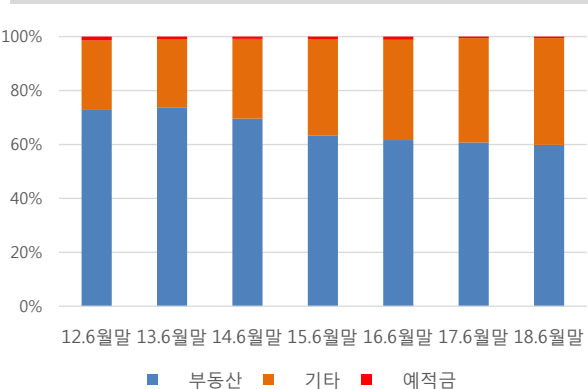
◆ 담보대출이 축소되는 대신 일부 대형 저축은행을 중심으로 신용대출 확대

- 담보대출 중 부동산담보대출 비중은 감소, 기타담보대출은 점차 확대
* 부동산담보 '12.6월 72.8% → 59.9%
기타담보 '12.6월 25.8% → 39.6%

<저축은행 대출 구성>



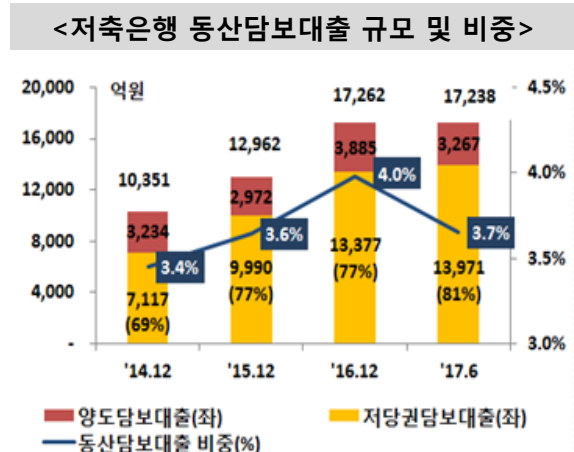
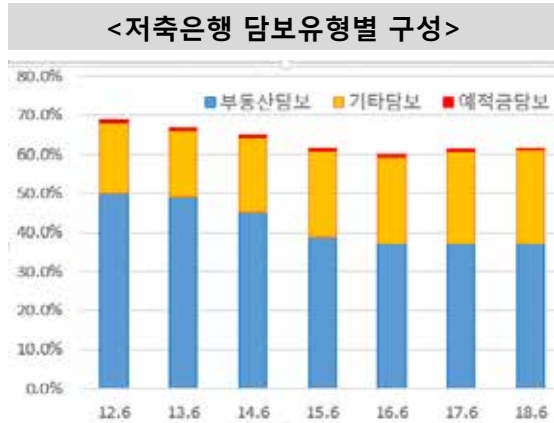
<저축은행 담보유형별 구성>



저축은행의 대출 구성

◆ 담보구성 중 부동산 담보 비중은 감소하며 기타 담보 비중은 확대

- 기타담보 : 채권, 유가증권, 동산(기계, 자동차 등) 등
- 동산담보대출은 '16년말까지 높은 성장률을 유지하였으나 이후 크게 하락
: 담보물 등기·등록 가능여부에 따라 저당권담보대출과 양도담보대출로 구분

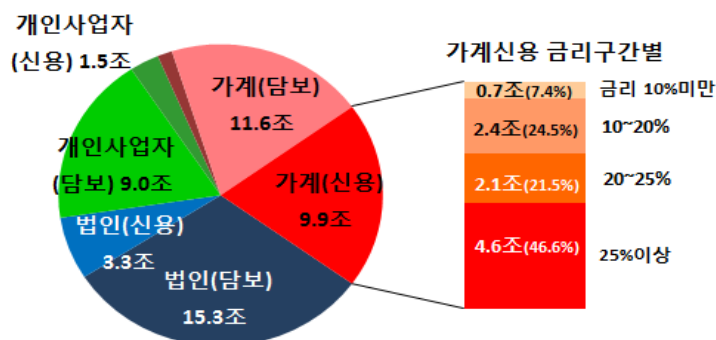


저축은행의 포트폴리오

◆ 포트폴리오

- '17년말 기준 저축은행 대출금(51.2조원)은 가계대출 21.4조원(41.8%), 법인대출 18.6조원(36.4%), 개인사업자(자영업자) 대출 10.4조원(20.4%) 등으로 구성
- 한편, 가계신용대출은 평균금리가 22.6%이며 20%이상 고금리 대출 비중은 68.1%(6.7조원)
 - ✓ 법인 신용대출 평균금리 6.7%, 개인사업자 신용대출 평균금리 15.9%

<저축은행 대출 포트폴리오('17.12월말)>



저축은행 가계대출 증가세 둔화

◆ 배경

- 은행권 규제강화에 따른 풍선효과로 저축은행 가계대출이 지속적으로 증가함에 따라 가계대출 규제 방안 도입

❖ 저축은행 가계대출 규제도입 현황

[가계대출 총량 규제] 각 저축은행의 '17년도 가계대출 증가한도를 '16년말 잔액의 5.4% 이내에서 관리하도록 조치

[연체판단기준 강화] 연체기간별 건전성 분류기준을 은행 수준으로 강화('17.2Q~),

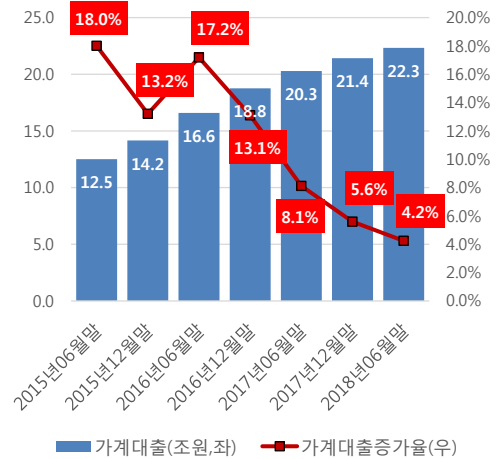
[고위험 가계대출에 대한 대손충당금 추가적립] 금리 20%이상 가계대출의 충당금 적립률을 일반대출 대비 50% 가중('17.2Q)

[법정최고금리 인하] (~16.3.2) 34.9%→('16.3.3~'18.2.7) 27.9% → ('18.2.8~)24.0%

[연체금리 인하] 약정금리+최대 3%p 이내로 인하('18.4.30 ~)

[예대출 규제 도입] '20년 110%, '21년 100%로 단계적 규제 적용(금리 20%이상 고금리대출은 130%로 가중 반영하고, 정책성금융상품은 적용배제

<가계대출 규모 및 증가율 추이>

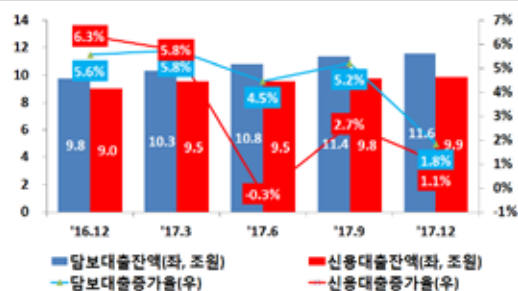


6

저축은행의 가계대출 중 신용대출 증가세 크게 둔화

- '17.6월 이후 가계대출 중에서도 규제수준이 높은 신용대출의 증가세가 크게 둔화
- ✓ 규제대상인 20% 이상 고금리대출이 감소세로 전환, 20% 미만 대출은 상승세 유지

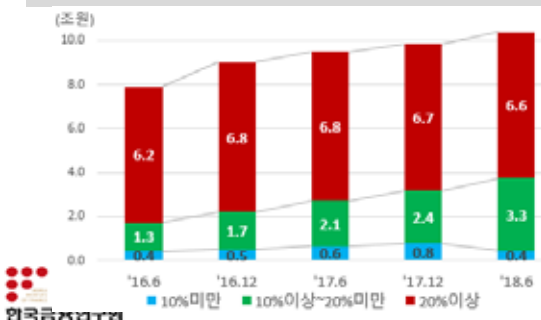
<담보 및 신용 가계대출 규모 및 증가율>



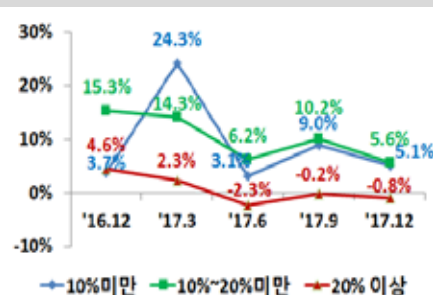
<담보 및 신용 가계대출 연체율>



<금리구간별 개인신용대출 규모 추이>



<금리구간별 개인신용대출 증가율 추이>



7

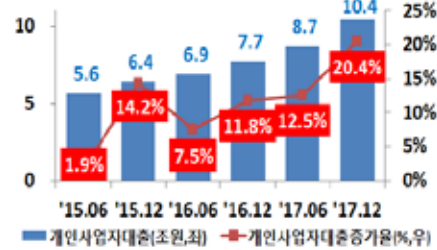
저축은행의 개인사업자 대출 급격한 확대

- 가계대출 증가세는 둔화된 반면, 대체수익원으로서 개인사업자대출 증가세 확대

- 특히 가계대출 총량규제('17.4월) 이후
가계대출 위주 저축은행은 개인사업자
대출을 급격히 확대

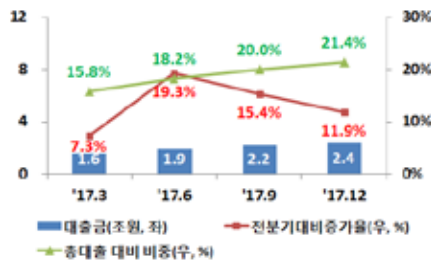
* '16.12월말 기준 가계대출이 50% 이상이고
그 중 신용대출이 60% 이상인 8개사

<개인사업자대출 규모 및 증가율 추이>

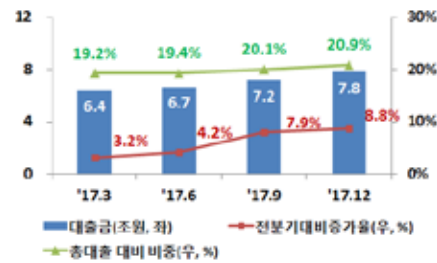


<저축은행 유형별 개인사업자 대출 현황>

가계신용대출 위주 저축은행



기타 저축은행

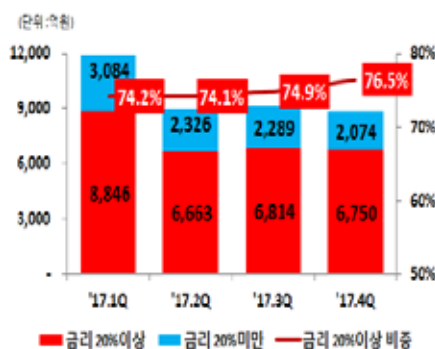


저축은행의 고금리 개인신용대출 취급 행태 지속

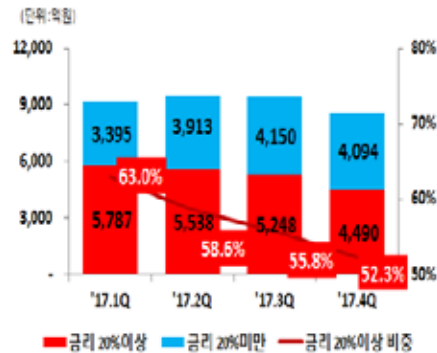
- 업권 전체로는 '17.3월 이후 고금리(20%↑) 대출이 감소세로 전환, 가계신용대출 위주 저축은행은 규제강화에도 불구하고 고금리 대출 비중 확대

<고금리(20%↑) 가계신용대출 신규 취급 추이>

가계신용대출 위주 저축은행



기타 저축은행



목차

- 저축은행 현황
- 포용적·생산적 금융 필요성
- 해외 사례 : 미국, 일본
- 저축은행의 생산적 금융 확대 방안



담보불충분 고객의 자금 이용 제한

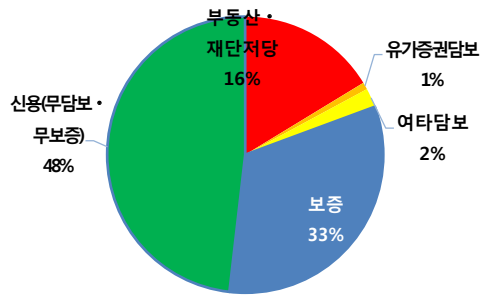
- ◆ 담보는 중소서민금융을 확대시키는 장점도 있으나 대출관리를 소홀히 하는 도덕적 해이 야기 등 단점도 병존
 - 담보대출은 정보투명성과 신용도가 낮은 중소기업 등을 대상으로 이용되는 대표적인 대출 방법이나, 전적으로 의존함에 따라 사전 대출심사 및 사후 대출관리를 소홀히 하는 문제점
 - ✓ 순작용 : 차주의 신용위험을 보완함으로써 자금이용 기회를 확대하는 한편 대출금리 인하에 기여
 - ✓ 문제점: 대출심사과정에서의 사업성에 대한 충분한 검토 없이 대출해주고, 부동산담보 유지관리를 통한 사후 관리에 치중. 담보 불충분 중소기업 및 서민은 대부업체 등 사금융 이용
 - 경기침체로 인한 부동산 가격하락 시 차입자와 금융기관의 부실화 우려
 - ✓ 국내 은행의 경우 LTV규제가 시행되고, 특히 주택담보대출의 경우 LTV를 70%이하로 설정하는 한편, 담보가 주로 선순위이기 때문에 경기침체에 따른 부동산 가격 하락시에도 큰 문제는 없을 것으로 예상
 - ✓ 2014.8월 업권별·지역별로 차등화 되어있던 LTV규제 합리화조치(전 금융권 70% 적용)로 서민금융기관의 부동산담보대출에 영향
 - ✓ 저축은행, 상호금융기관, 캐피탈사의 경우 담보의 내용이 좋지 못하여 부동산 가격 하락 시 대출자금 회수 불능 우려
 - ✓ 부동산 담보가 없는 중소기업의 경우 대출 받기 어려움



저축은행의 경우 비부동산 담보인 기타담보 대출 비중 증가 추세- 관리 방법 개선 필요

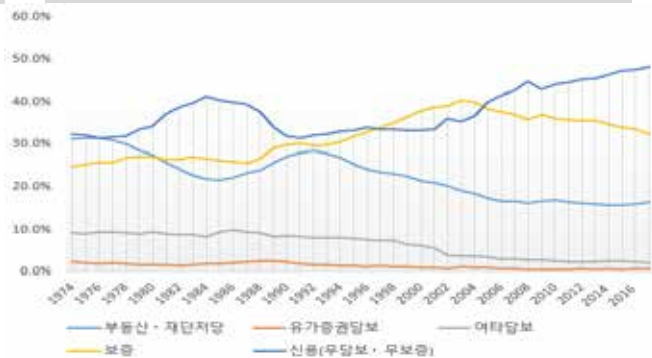
일본 은행의 담보별 대출 구성

<일본 은행의 담보별 대출 구성(2017)>

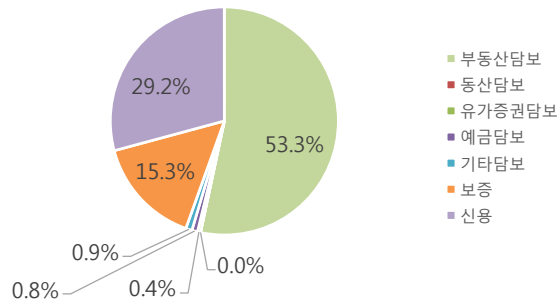


* 일본은행과 거래관계가 있는 일본내 은행의 은행계정

<일본 은행의 담보별 대출 추이>



<국내 일반은행의 담보별 대출 구성(2017)>



12

고금리신용대출의 문제점

◆ 신용대출이 확대되나 높은 대출금리로 역선택(adverse selection) 우려

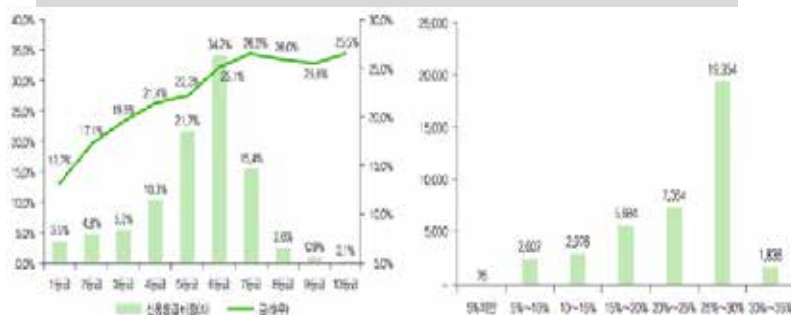
■ 2010년 이후 고금리 개인신용대출 확대

- ✓ 개인신용대출은 2010년 이후 확대되기 시작했으며 특히 대부업체가 저축은행을 인수한 2014년 이후 급격히 확대
- ✓ PF대출부실화 이후의 새로운 수익기반
- ✓ 신용대출 대상이 상환능력이 낮은 중저신용자(4 ~ 7등급)를 대상으로 한 고금리(금리 20% 이상) 대출 위주로 성장 ('16.1-9월 기준 개인신용대출 8조4,700억원 중 상위 6개사 비중 46.7%, '16.9월 기준 업권 전체 총대출 중 개인신용대출 비중 20.6%)

■ 고금리 대출의 경우 역선택 발생 우려

- ✓ 생산적목적의 차입자보다는 상환능력 및 의사가 없는 소비목적의 차입자 또는 고위험·고수익 추구의 차입자에 의한 역선택 우려
- ✓ 부실여신확대, 생산적 목적의 차입자에 대한 자금공급 제한, 저축은행에 대한 사회적 비난 등 부작용 발생

<저축은행 신용대출('16.1-9월 신규취급)>



13

금융포용 확대 필요성

◆ 금융포용(financial inclusion)

- 정의
 - ✓ 개인 및 기업으로 하여금 유용하며 부담가능한 가격(affordable price)으로 책임(responsibly)있고 지속가능한(sustainable) 방법으로 제공되는 금융상품 및 서비스에 접근하여 이용할 수 있도록 하는 것
 - * 지속가능성이 없는 대안금융기관으로부터의 금융서비스가 아니라 제도권 금융기관으로부터의 금융서비스 제공이 중요
- 금융포용의 중요성
 - ✓ 금융포용은 개인 및 가계로 하여금 재정적으로 더 풍요롭고 더 어려움을 견딜 수 있게 하며, 지역사회, 국가, 세계가 더 번영하며 안심하도록 함.
 - ✓ 사람들을 금융시스템에 연결함으로써 안정을 유지하도록 하며, 개인들이 재정 충격을 견딜 수 있고, 자신의 경제적 잠재력을 확대하도록 함으로써 모두가 혜택을 볼 수 있도록 함.



14

금융포용 확대 필요성

◆ 금융포용화의 목적

- UN에서 추진하는 금융포용화의 목적
 - ✓ 모든 가구가 저축, 예금, 지급 및 송금서비스, 신용 및 보험 등을 포함한 전 범위의 기초적 금융서비스를 이용
 - ✓ 투명한 규제와 성과기준에 의해 지배되는 건전하고 안전한 금융기관 제도의 구축
 - ✓ 투자의 지속성과 확실성을 확보해주는 금융 및 제도의 지속가능성 확보
 - ✓ 고객의 선택과 합리적 비용부담을 확보해주는 금융부문의 확립
- 우리나라의 금융포용수준은 글로벌 FINDEX를 고려할 때 경제발전 단계에 상응하는 높은 수준으로 평가됨
 - ✓ FINDEX : 개인이 예금, 차입, 대금지급, 리스크 관리를 어떻게 하는지를 국가별 개인의 금융서비스 이용을 통해 비교

<우리나라의 글로벌 FINDEX : '14년>

	지표	지수	국제평균	OECD평균	순위
계좌	계좌보유비율 (15세 이상)	94.4	62	94.0	24
저축	저축 이용 비율	52.7	27	51.6	17
차입	차입 이용 비중	18.2	11	18.4	28



15

생산적 금융 확대 필요성

◆ (자금중개기능 회복)

- 금융산업의 경제적 기능(Tobin (1984))
 - ✓ 리스크를 풀링하여 리스크를 부담할 능력과 의지가 있는 사람에게 배분
 - ✓ 결제 기능과 네트워크를 제공함으로써 거래를 활성화
 - ✓ 실물자본과 인적자본에 대한 투자를 위해 저축을 동원
 - ✓ 저축을 보다 사회적으로 생산적인 사용으로 배분

◆ 생산적금융 vs. 비생산적금융

- 공장, 설비, 노동생산성 향상 위한 기계 등 자본 창출
- Self-liquidating
- 차입자의 사업성과와 직접 연계
- 단기 대출 (회수기간 짧음)

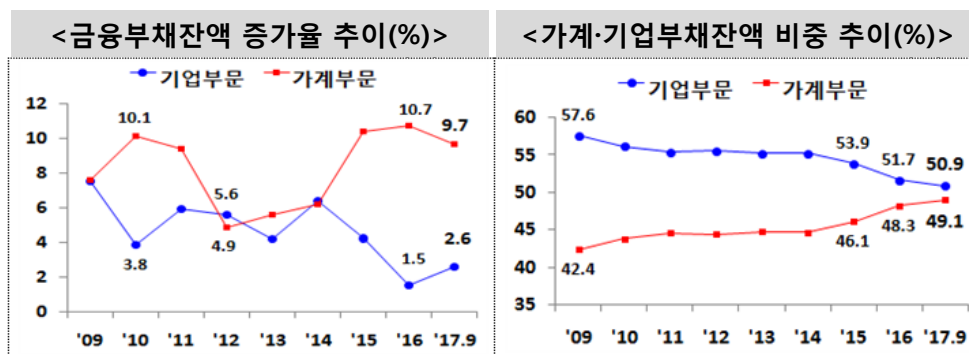


- 가구, 자동차, 특히 주택 구입 위해 지출
- Not self-liquidating
- 차입자의 소득증가, 담보물 매각
- 주택 구입 시 장기 대출(회수기간 김)

생산적 금융을 위한 금융권 자본규제 등 개편방안('18.1.22)

◆ 배경

- 경제 전체적으로 가계부문으로 자금흐름이 지속 확대



- 금융업권별로 은행, 유형별로는 주담대가 가계부채 확대 견인

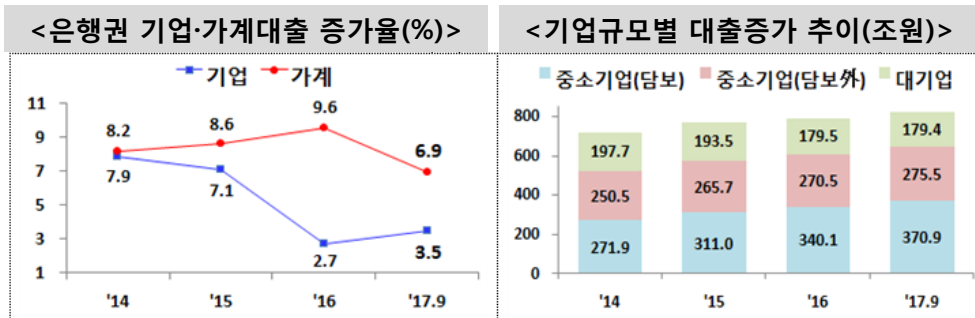
<금융업권별 가계대출 추이 (조원, %; 괄호안은 증가율)>

	'14년	'15년	'16년	'17년
은행	519.6 (8.0)	536.7 (8.5)	617.4 (9.5)	645.5 (6.9)
보험	90.8 (5.1)	98.8 (8.8)	108.4 (9.7)	112.0 (7.6)
저축은행	10.3 (12.0)	13.7 (33.1)	18.3 (33.5)	20.6 (12.6)
상호금융	167.3 (8.8)	182.1 (8.9)	207.7 (14.1)	215.6 (3.8)

생산적 금융을 위한 금융권 자본규제 등 개편방안('18.1.22)

◆ 배경

- 기업금융은 증가세가 둔화되는 가운데 담보대출 비중이 확대



- 혁신·성장부문에 대한 모험자본의 공급·중개 활력도 저하

- ✓ 대형 IB의 총자산(5개사, 205.1조원) 중에서 기업금융 자산은 17.5조원(8.6%)으로 그리 높지 않은 수준('17.9월말 기준)

* 대출채권(대출금, 매입대출채권, 사모사채), 회사채, 기업어음, 주식(출자금 포함), 비연결대상회사 투자지분 등

- ✓ 최근 중소·벤처기업에 대한 중기특화 증권사의 직접 투자·출자규모 및 기업공개(IPO) 실적 등도 다소 주춤



18

생산적 금융을 위한 금융권 자본규제 등 개편방안('18.1.22)

◆ 기본 추진방향

- 금융 본연의 자금중개기능을 회복하고, 생산·혁신적 분야로 자금이 배분될 수 있도록 금융 유인체계 전반을 재설계



19

저축은행 건전성규제 개선 방안

◆ (고위험 주담대)

- 고위험 주담대(LTV 60% 초과, 만기시 원금상환 10% 미만) 위험가중치를 은행권에 준해 상향(예 : 70%)
 - ✓ (현행) 바젤2 적용으로 낮은 위험가중치 적용(전액 1순위 저당권 35%, 그 외 50%)
 - (개선) 주담대 리스크를 적절하게 반영하여 과도한 확대유인 관리

◆ (기업대출 건전성 분류)

- 중소기업대출 등이 급격하게 축소되지 않도록 여타 업권과 비교하여 자산건전성 분류기준을 합리화
 - ✓ 은행 등 다른 금융권과 공동으로 취급한 동순위 기업대출에 대해서는 주간사와 동일하게 자산건전성을 분류하도록 허용
 - ✓ 요주의 분류사유 중 '부실징후 기업여신' 관련 사유 합리화
 - : 상호금융업권과 형평성 제고 등을 위하여 부실징후 예시 중 '차입금 과다' 관련 사항 정비
 - 부실징후 분류 후 정산 분류가 가능한 기업여신 범위 조정
 - (현행) 정상적으로 2년 이상 거래한 여신은 '정상' 분류 가능 → (개선) 동 기간을 1년으로 단축



20

목차

- 저축은행 현황
- 포용적·생산적 금융 필요성
- 해외 사례 : 미국, 일본
- 저축은행의 생산적 금융 확대 방안

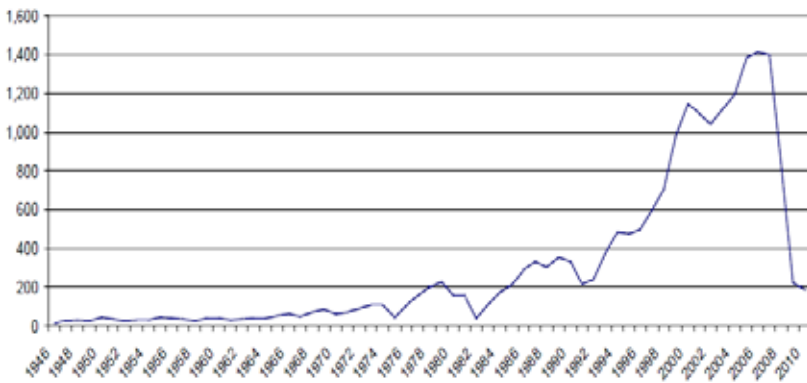


미국의 생산적 금융 지원 배경

◆ 미국 금융부문의 급격한 확대 및 소비자부문의 금융 이용 확대

- 금융부문 총자산은 1950년대 초 GDP와 비슷한 수준 ⇒ 2008년 4.5배
- 비금융부문의 financing gap 확대 요인
 - ✓ 비금융 기업부문은 자신의 자본지출에 비해 외부 금융 이용 축소
 - ✓ 가계는 금융부문에 대한 순대출자에서 주택 및 내구재 구입을 위한 순 차입자로 전환
 - ✓ 정부는 지출을 위한 자금조달 과정에서 금융부문에 대한 의존 강화

<미국 비금융부문의 Financing Gap, 1946-2010) 10억달러>



<미국 은행 자산구성 추이(조 달러)>

구분	'99.9월말	'08.9월말
총자산	\$5.5조	\$13.2조
C&I 대출	\$9,470억	\$1.27조
CRE 등 부동산 담보대출	\$1.43조	\$4.5조
유가증권 투자	\$1.03조	\$2.4조

22

미국의 Community Bank의 중요성

◆ 지역은행은 중소기업자들이 필요로 하는 비표준화된 금융상품 제공

- 지역은행은 소규모 사업대출, 상업용부동산 담보 대출 등 표준화되기 어려운 상품을 제공하는 반면, noncommunity bank는 표준화된 소비자 신용 및 mortgage 대출 확대

◆ 지역은행의 장점

- 지역은행의 담당자는 지역사회 활동에 깊이 참여하는 반면, 대형은행 담당자는 지점이 위치하는 지역사회로부터 물리적 및 감정적으로 분리되어 있는 경향
- 많은 지역은행은 차주의 성격(character), 가정이력(family history), 대출 시 재량권을 이용하는 반면, 대형은행은 대출결정에 있어 credit scoring과 같은 정량화된 합격 기준을 적용
- 지역은행은 대출결정이 지역적으로 이루어지기 때문에 사업체에 대한 대출 결정이 신속한 반면, 대형은행은 다른 지역에서 대출심사위원회를 열어야 하는 경우가 많음.

◆ 지역은행 발전 저해 요소

- 표준화된 상품 및 'one-size-fits-all' 감독방법 → Community bank의 가장 강력한 이점을 제거할 우려

미국의 Community Bank에 대한 정부 등의 지원

◆ 금융시장에서 중요성 고려하여 은행 발전을 위한 연구 및 지원 사업 실시

- 연방준비위원회의 Community Banking Connection
 - ✓ 지역은행들과의 communication을 위해 website를 개설했으며, 분기별 보고서를 발행
 - ✓ 지역은행들로 하여금 변화하는 경제환경 하에서 안전하고 건전한 은행경영을 위해 필요한 중요한 정보를 이용할 수 있도록 심도있는 정보와 실시간 정책내용을 소개
- FDIC의 Community Banking Initiative(CBI) in 2011
 - ✓ '11년 과거 25년간 지역은행의 발전과정을 이해하고 현안 및 장래 발전방향을 모색하기 위해 CBI 발표
 - ✓ '13년 주요 감독 사항 및 규제 변화와 관련하여 지역은행의 경영진, 간부, 직원에게 유용한 정보를 제공하기 위한 technical assistance video program을 U-tube를 통해 제공
- Community Banking in the 21st Century
 - ✓ 주 정부 은행 감독기구, 지역은행, CSBS, 연방준비위원회는 2012년 4-8월 사이에 Town Hall 회의를 실시하고, 그 결과물을 발간
 - * CSBS(Conference of State Bank Supervisors) : 주정부 은행 감독기구로 구성된 전국적 조직체
- ICBA(Independent Community Bankers of America)
 - ✓ 지역은행의 이익을 대변하는 기구로서 회원 수는 약 5천개, 지역은행을 위한 교육 프로그램을 제공



24

일본 지역금융기관의 사업성평가 강화 정책

◆ 금융청은 2015년 9월부터 지역금융기관의 금융중개 질의 향상 추진

- 2003년부터 지역금융활성화를 위해 관계형금융 확대정책을 지속적으로 추진하여 왔으며, 2015년부터는 지역금융기관의 생산적 금융 확대 등 금융중개기능 강화 추진
 - ✓ 금융청은 1990년대 버블경제 붕괴로 대규모 부실채권이 발생하여 금융불안이 심화되자 금융검사메뉴얼을 도입하여 감독 및 검사에 이용
 - ✓ 지역금융기관은 금융청으로부터의 지적 및 높은 충당금을 방지하기 위해 정상거래자 위주로 대출을 공급하는 한편, 부동산담보 및 공적신용보증에 과도하게 의존
 - ✓ 은행들의 무위험 영업방침 및 효율성 중시의 영업으로 은행원들이 차주인 기업의 사업성 평가보다는 감독규정 등 제반 규정 준수 및 KPI의 달성에 치중함으로써 타 은행과의 경쟁과정에서 사업성평가에 따른 차별화된 서비스 경쟁보다는 저금리 경쟁이 이루어지는 상황
- 금융중개기능의 충분한 발휘를 촉구
 - ✓ 일본 산업·기업의 글로벌 '수익력'을 금융면에서 지원
 - ✓ 담보·보증에 의존하는 용자 자세를 개선하고 사업에 대한 감정능력을 높임으로써 지방창생(creation of local community)에 공헌
 - ✓ 민간금융과 공적금융이 보다 보완적인 관계를 구축하여, 기업·경제의 지속적 성장과 국민의 후생 증대에 공헌



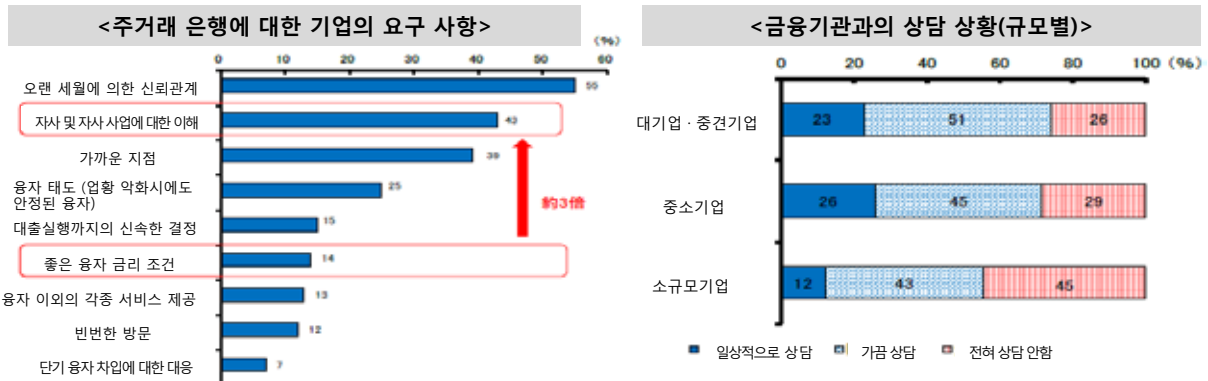
25

일본 거래 금융기관에 대한 기업의 평가

◆금융청은 거래 금융기관에 대한 고객기업의 평가를 파악하기 위해 기업 hearing 및 설문조사 실시

■ 조사결과(1)

- ✓ 기업은 주거은행에 대해 '용자의 금리 조건' 이상으로 '자사와 자사 사업에 대한 이해를 요구'
- ✓ 금융기관에 대해 '경영상의 과제 및 어려움'에 대해 전혀 상담하지 않는 기업이 일정 수 존재

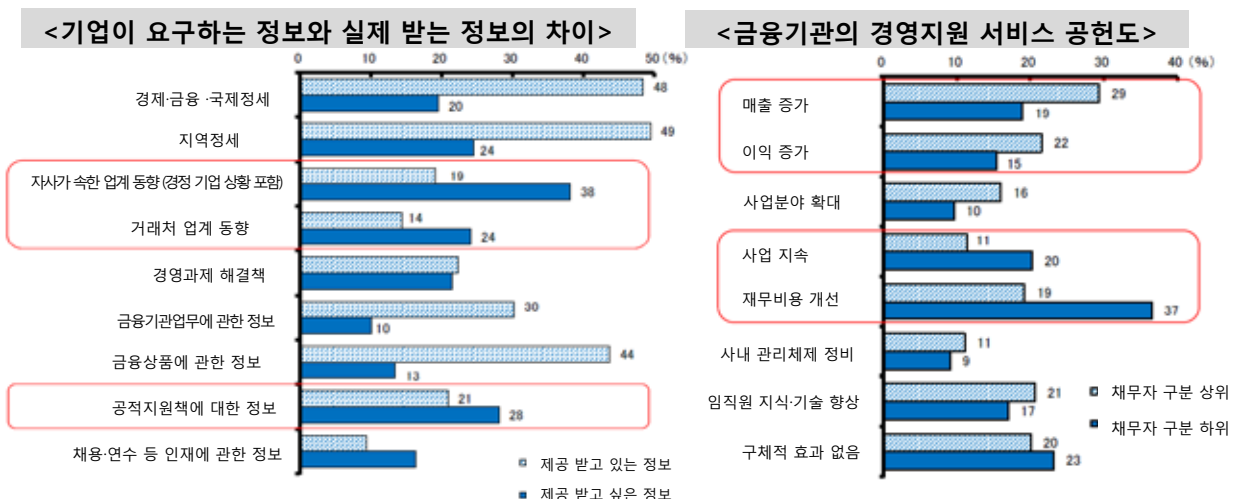


26

일본 거래 금융기관에 대한 기업의 평가

■ 조사결과(2)

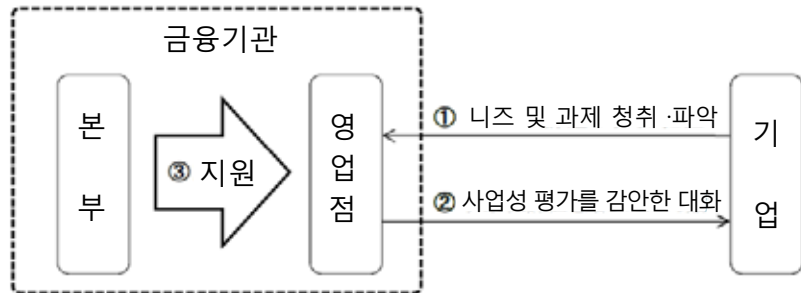
- ✓ 기업이 '제공받고 싶은 정보'와 금융기관으로 부터 실제 '제공받고 있는 정보' 간에 차이 존재
: 기업은 '자사 및 거래처의 업계동향' 등, 자사의 사업에 직결되는 정보를 원하지만, 금융기관은 '경제·금융·국제정세' 등 일반적인 정보 및 공급자의 편의에 맞춘 정보를 제공하는 경향
- ✓ 주거은행과 상담하여 지원을 받은 적이 있다고 응답한 기업(1,639사)의 약 80%는 '재무내용의 개선' 등의 효과가 있었다고 응답



27

일본의 지역금융기관의 사업성평가 강화 정책

◆ 기업으로부터 평가받는 지역금융기관의 활동



▪ 공통 특징

- ✓ 기업의 니즈 및 경영활동의 파악에 있어서, 경영자와의 직접대화, hearing 항목의 책정, IT 활용에 의한 본부·영업점에서의 정보공유 등 독자적인 체계를 구축
- ✓ 금융기관이 분석한 기업의 사업성평가 등을 기업에 알려주면서, 경영과제의 배경·근거의 분석결과 및 경영개선에 적합한 포인트를 설명하는 등, 기업과의 과제공유를 위한 대화를 실시
- ✓ 기업에 대한 경영지원에 있어서, 경영진·본부가 개별 진척상황을 확인하여 구체적인 지시를 하는 등, 영업점에 맡기는 것이 아니라 본부가 적극적으로 지원

▪ 그외 특징적인 활동

- ✓ 기업의 사업성에 관한 감정능력 및 기업에 대한 제안력의 향상을 도모하기 위한 인재의 양성



- ✓ 경영지도 활동을 질을 행원의 업적평가에 반영

28

일본의 지역금융기관의 사업성평가 강화 정책

◆ 지역금융기관에 의한 생산성향상을 위한 활동

▪ 은행이 기업의 생산성향상으로 이어지는 컨설팅 및 대출을 하는 이유

- ✓ 기업가치의 향상을 통한 지역경제의 발전
- ✓ 종업원의 임금상승에 의한 생활의 안정
- ✓ 은행 자신의 경영의 지속성 확보

- 은행이 기업의 사업성(경영·비즈니스모델의 타당성 등)을 적절하게 평가하여 적절한 사업 재구축 등에 대한 advice와 필요한 자금을 공급함으로써 생산성향상의 실현이 가능해짐



29

일본의 지역금융기관의 사업성평가 강화 정책

◆ 금융청은 금융기관의 금융중개기능 수행 상황을 객관적으로 평가하기 위한 다양한 지표(금융중개기능 벤치마크)를 책정·공표

■ 벤치마크 책정 취지

- ✓ 금융기관은 경영이념과 사업전략에, 금융중개기능을 발휘하여 거래처기업의 니즈 및 과제에 따른 융자 및 해결책을 제공함으로써, 거래처기업의 성장 및 지역경제의 활성화 등에 공헌한다는 방침을 채택
- ✓ 다른 한편, 기업으로부터는 여전히 '금융기관은 변함없이 담보·보증에 의존하는 등 대응은 변하지 않고 있다는 주장이 제기
- ✓ 감독·검사를 통하여 기업으로부터 평가받는 금융기관은 거래처기업의 니즈·과제의 파악 및 경영개선 등의 지원을 조직적·지속적으로 실시함으로써 자신의 경영안정으로도 이어질 수 있다는 것을 확인
- ✓ 금융기관이 금융중개의 질을 일층 높이기 위해서는 자신의 활동의 진척상황 및 과제 등에 있어서 객관적으로 자기평가하는 것이 중요하다고 판단

■ 벤치마크 기준 : 공통 3개 분야의 5개, 선택가능 14개 분야의 50개

- ✓ 주거은행 대상인 기업의 경영개선 및 성장력의 강화
- ✓ 지속가능성에 대한 우려가 있는 기업의 근본적인 사업재생 등에 의한 원활한 신진대사의 촉진
- ✓ 담보·보증 의존의 대출체계로부터의 전환



30

일본의 지역금융기관의 사업성평가 강화 정책

	항목	구체적 예
공통 벤치 마크 (5 항목)	거래처 기업의 경영개선 및 성장력의 강화	• 경영지표의 개선 및 취업자수의 증가가 예견되는 거래처 수·용자액 추이
	거래처기업의 발본적 사업재생 등에 의한 생산성 향상	• 대부조건변경 중소기업의 경영개선계획의 진척상황 • 금융기관이 관여한 창업, 제2창업의 건수 • 라이프스타일 별 여신 제공 기업 수·용자액
	담보·보증의존의 융자 자세로부터의 전환	• 사업성평가에 따른 여신 제공처 수·용자액, 전 여신 제공처 수 및 용자액 중 비율
선택 벤치 마크 (50 항목)	지역기업과의 리레이션	• 거래처 수(중 주거거래 수·지역 거래처 수)의 추이, 담당자1인당 거래처 수, 거래처 평균접촉빈도, 면담 시간
	사업성평가에 따른 융자, 담보·보증에 과도하게 의존하지 않는 융자	• 사업성평가 결과 및 로컬 벤치마크를 제시하여 대화를 하는 거래처 수 • 지역 중소기업 대상 융자 중 무담보융자처 수 • 경영자보증에 관한 가이드라인의 활용처 수
	본업지원·기업의 라이프 스타일에 따른 해결책의 제공	• 사업재생지원에서 채권포기 등을 한 기업 수 및 실시금액 • 창업지원, 판로개척지원, 사업승계지원 등의 기업 수
	경영인재 지원	• 중소기업에 대한 경영인재 등의 소개 수
	업무추진체제	• 중소기업대상 융자 및 본업지원을 담당하는 종업원 수
	지점·개인의 업적 평가	• 본업지원(기업가치의 향상)에 관련된 평가의 지점·개인의 업적평가에서 점하는 비율
	외부전문가의 활용	• 외부전문가를 활용하여 본업지원을 하는 거래처 수
	수익관리태세	• 사업성평가에 기초한 융자·본업지원에 관한 수익의 실적·중기적 예상치
	가버넌스의 발휘	• 거래처의 본업지원에 관련된 시책의 달성상황 및 활동의 개선에 관한 이사회에서의 검토빈도, 사외이사 에 대한 설명 빈도



31

일본의 지역금융기관의 벤치마크 활용

■ 자기 점검·평가

- ✓ 모든 금융기관이 금융중개 활동의 진척상황과 과제 등을 객관적으로 평가하기 위해 활용가능한 '공동벤치마크'와, 각 금융기관이 자신의 사업전략 및 사업모델 등을 감안하여 선택할 수 있는 '선택 벤치마크'를 제시
- ✓ 이외에 금융기관이 금융중개 활동을 자기평가하는 데 보다 상응하는 독자 지표가 있는 경우에는 활용 가능

■ 자주적 개시(開示)

- ✓ 기업에 있어서는 자신의 니즈 및 과제해결에 응할 수 있는 금융기관을 자주적으로 선택할 수 있도록 충분한 정보가 제공되는 것이 중요

■ 대화의 실시

- ✓ 감독당국은 각 금융기관에서의 활동의 진척상황 및 과제 등에 대해, 각각의 금융기관이 금융중개의 질을 높이도록 효과적인 대화를 실시



32

예) 일본 室蘭信用金庫의 금융중개기능 활동 상황

■ 개요

- ✓ 상근직원수 204명, 점포수(출장소) 26점포(1개), 예금 3,434억엔, 대출금 1,549억엔, 회원수 24,519명

1. 거래처기업의 경영개선 및 성장력 강화

기업지원·경영개선지원을 강화하여
지역활성화에 솔선하여 대처

2. 거래처기업의 발본적 사업재생등에 의한 생산성 향상

중소기업 고객의 사업 개선 또는 재생을 적극적으로 지원

구분	'15년도 실적 (16.3월말 기준)	'16년도 실적 (17.3월말 기준)
주거래기업 수①	1,438사	1,385사
주거래기업 융자잔액	514억엔	544억엔
경영개선등개선기업수②	325사	314사
개선비율(②÷①×100)	20.60%	22.67%

구분	'15년도 실적 (16.3월말 기준)	'16년도 실적 (17.3월말 기준)
조건변경기업의 경영개선 계획책정 기업①	129사	110사
위 중 호조 및 순조기업②	75사	75사
호조·순조기업 비율 (②÷①×100)	58.13%	68.18%

주거래 기업 : 금융기관의 융자잔고가 1위인 기업

경상지표등이 개선된 기업 : 전년대비 신용등급이 상승한 기업

매상고와 경상 현금흐름(경상이익+감가상각비)의 계획과 실적수치의
비율이 120% 이상 호조, 80~120%미만 순조, 80%미만 부조(不調)



33

예) 일본 室蘭信用金庫의 금융중개기능 활동 상황

3.본업 지원·기업의 라이프스테이지에 따른 과제 해결 제공

지역외부기관과의 연대강화로 기업의 각 라이프 스테이지에 따른 과제해결·가치향상을 위해 대처

	2015년도 실적 (2016.3월말 기준)	2016년도 실적 (2017.3월말 기준)
창업, 제2창업 지원기업수	44사	41사
*창업기업에는 아파트경영(임대) 창업자도 포함		
①보조금신청지원기업 수	22건	20건
②전문가파견지원기업 수	16건	19건
③판로개척, M&A등 중소기업 과제 해결지원기업 수	1건	20건
④사업계획책정 지원기업수	127건	137건
사업지원활동기업 수(①~④)	166건	137건
⑤금고내 중소기업진단사 수	10인	10인

①~⑤는 독자적인 벤치마크



본업(기업가치의 향상) 지원 내용

보조금지원

→ 각종 공적보조금·조성금 소개 및 신청지원

전문가파견지원

→ 공적지원제도를 활용하여 사업에 포함된 전문가를 파견

과제해결 지원

→ 외부기관과 연대하여 판로전개 및 M&A의 과제해결 지원

사업계획책정지원

→ 과제를 정비하여 자사의 강점을 활성화한 해결책의 제안

34

예) 일본 室蘭信用金庫의 금융중개기능 활동 상황

4.라이프스테이지별 용자기업 수 및 용자잔고

라이프스테이지 등에 따른 과제해결에 적극적으로 대응

	창업기	성장기	안정기	低迷期	재생기
기업 수	293사	421사	1,158사	176사	167사
용자잔액	171억엔	236억엔	393억엔	44억엔	54억엔

*라이프스테이지 구분

- ①창업기: 창버, 제2창업부터 5년 이내 기업
- ②성장기: 부가가치액 평균 최근 2기가 과거 3기의 120%이상 기업
- ③안정기: 부가가치액 평균 최근 2기가 과거 3기의 80~120% 기업
- ④低迷期: 부가가치액 평균 최근 2기가 과거 3기의 80% 미만 기업
- ⑤재생기: 조건변경 기업·연체기업·채무자구분이 요관리 이하인 기업

*부가가치액(日銀 방식) =

경상이익+인건비+임차료+조세공과+감가상각비+지불이자할인료

①~⑤는 독자 벤치마크



5.담보·보증의존의 용자자세로부터의 전환

	'15년도 실적 ('16.3월말 기준)	'16년도 실적 ('17.3월말 기준)
사업성평가에 기반한 용자 기업수	154사	166사
사업성평가에 기반한 용자의 용자잔고①	79억엔	75억엔
전 여신기업의 용자 잔고에서의 ①의 비율	14.6%	15.1%

*사업성평가 기업

: 사업계획 책정지원 등 컨설팅기능을 발휘하고 있는 기업

* 전 여신기업: 아파트론을 제외한 여신 기업

사업성 평가

- ❖ 재무데이터와 담보·보증에 필요 이상으로 의존하지 않고, 거래처기업의 사업특성 및 성장가능성 등을 적절하게 평가하여, 라이프스테이지에 따른 적절한 지원을 하는 방법

35

일본 지역금융기관의 사업성평가에 대한 활동태세

구분	항목	주된 질문 내용
거버넌스	①경영진에 의한 정확한 과제 설정 및 지속적인 의사표명	고객의 사업성평가 및 지역공헌에 대한 경영진의 생각, 조직으로서의 대응방침은 어떠한가
	②경영전략과 일관성있는 실행시책	위 방침을 어떻게 영업 현장까지 철저하게 하고 있는가. 또, 철저 상황의 확인 방법
전략	③지역밀착형금융의 목적	지역은행으로서 지역밀착형금융의 실천(컨설팅 기능의 발휘)은 무엇을 목적으로 하는가. 지역밀착형금융의 실천을 어떻게 측정, 평가하는가
	④고객·시장에 따른 전략	영업시책을 입안하는데 있어서, 고객의 사업자를 어떠한 세그먼트로 나누고 그에 따른 시책을 입안하는가
	⑤지역의 핵심 산업에 대한 인식과 관여	영업지역에서, 지역의 핵심(또는 기대 가능한)산업은 어떠한 것인가, 또한 해당 산업의 육성등에 대한 관여 상황
업무	⑥고객으로부터의 심도있는 정보의 취득	고객의 사업성을 평가하는데 있어서, 고객으로부터의 재무정보에 머무르지 않고 심도있는 정보를 제공받는 것이 불가결. 이러한 정보를 제공받기 위해 실천하는 활동은 무엇인가
	⑦본부에 의한 영업점 지원	고객의 사업성을 평가하기 위해 본부조직이 수행하는 영업점지원시책
	⑧고객과의 접촉시간의 창출	영업직원의 고객과의 접촉정도를 높이기 위한 구체적인 시책과 그 효과
	⑨IT의 활용	사업성평가를 촉진하는데 있어서의 IT활용상황
관리 등	⑩여신심사등에서의 비재무정보의 반영	여신등급 및 안전심사의 프로세스에서 비재무면의 평가의 가미 상황
	⑪업적평가·인사평가	영업점의 업적평가 및 영업직원의 인사평가에 있어 '담보·보증에 필요 이상으로 의존하지 않는 용자'와 '사업성평가에 기반한 활동'을 어떻게 반영하고 있는가
	⑫인재육성	사업성평가 및 소위 '감정'이 가능한 인재를 어떻게 확보, 육성하는가. 그 때 사업회사 등으로의 파견 및 외부전문인재의 수입(또는 연대)에 대한 생각
	⑬조직으로서의 노하우의 축적	조직으로서 사업성평가 등의 노하우를 어떻게 축적하는가

목차

- 저축은행 현황
- 포용적·생산적 금융 필요성
- 해외 사례 : 미국, 일본
- 저축은행의 생산적 금융 확대 방안

관계형금융 활성화

◆ 고객특성을 고려한 표준화된 대출 심사 및 사후관리 외에 개인 및 기업주에 대한 정성적 정보를 이용하는 관계형금융을 실시할 필요

- 서민금융기관은 관계형금융을 통해 중소기업 및 서민의 부족한 담보 및 재무정보를 기업주 등 개인 관련 정보를 이용하여 보완함으로써 보다 정확한 심사와 사후관리가 가능해질 수 있을 것으로 기대
- 관계형금융 활성화를 위해서는 사업성 평가에 의한 대출이 중요
 - ✓ 사업성평가는 금융기관이 현 시점에서의 재무데이터, 담보 및 보증에 얽매이지 않고, 기업방문과 경영상담 등을 통하여 정보를 수집하여 사업의 내용과 성장가능성 등을 적절하게 평가하는 것을 의미

◆ 관계형금융은 저축은행 등 지역금융기관의 선택의 문제(option)가 아니라 생존을 위한 필수조건(must)

- 관계형금융은 관련 제도를 일부 개선한다고 당장 성과가 나타나는 것이 아니라 장기에 걸쳐 전반적인 영업 관행과 담당자의 행태 및 마인드까지 변화되어야 서서히 성과



38

관계형금융 활성화

◆ 관계형금융은 정보비대칭 문제를 해소하여 자금조달의 안정성을 높이고 컨설팅서비스 등을 제공하는 역할

- 장기 거래관계를 통해 습득한 정보(주로 비재무·정성정보)에 입각하여 기업의 재무상태를 분별(즉, 정보비대칭 해소)
- 일시적 유동성 위기에 봉착한 기업에 단기적으로는 손해를 보더라도 신용을 공여(즉, 자금 조달의 안정성 제고)
- 기업의 성장단계에 맞는 컨설팅 기능 등을 수행

❖ 주거래은행은 중소기업의 규모·형태에 따라 다음과 같은 맞춤형 컨설팅 서비스를 제공할 필요

소상공인 창업	사업성 평가 등 사전 단계부터 컨설팅이 시작되며, 창업자금 제공 후에도 지속적인 컨설팅을 통해 중소기업의 소요자금을 맞춤형 서비스의 형태로 제공
기술형 창업	인큐베이팅, 창업, 성장, 성숙 등 성장단계별로 크라우드 펀딩, 엔젤투자, 벤처투자, 메자닌펀드, 유동화펀드 등 금융플랫폼을 차별화하여 맞춤형으로 지원
소기업	복식부기에 기초한 회계자료와 재무제표를 갖추게 함으로써 자금흐름을 파악하여 필요시 긴급 운전자금 공급이 가능토록 하고 자금관리서비스(CMS) 체제의 도입도 검토
중기업	자금관리서비스(CMS) 체제를 구축하여 장단기 현금흐름을 파악하고 지급결제, 자금 조달과 운용, 신탁 등 종합적인 서비스를 제공하는 트랜잭션 बैं킹도 가능

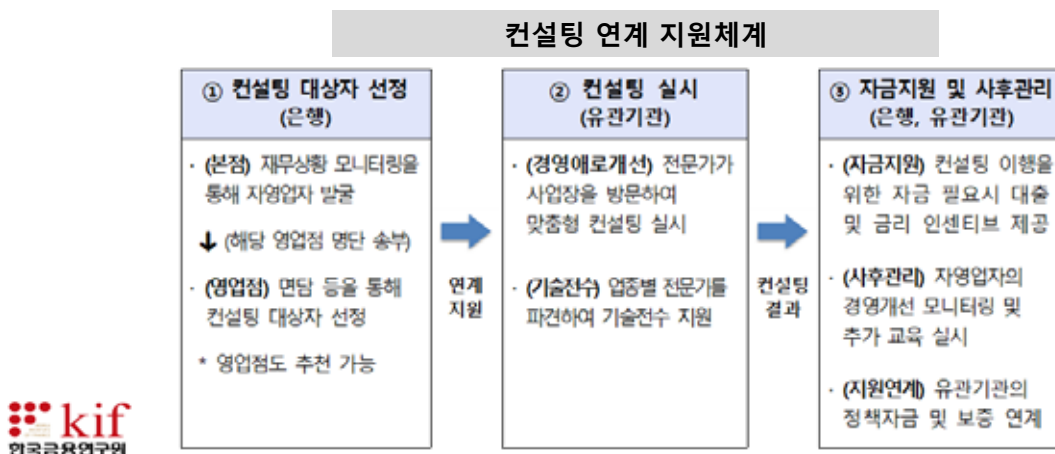


39

참고 : 은행의 자영업자 경영컨설팅 연계 지원체계

◆ 금융감독원은 올해 12월부터 경영애로를 겪는 자영업자에 대해 전문 컨설팅을 제공하는 '자영업자 경영컨설팅 연계 지원체계를 가동할 예정

- 참여기관 : 15개 은행, 소상공인 지원기관인 소진공, 서울신용보증재단 간 연계 지원체계 구축
- 컨설팅 대상 :
 - ✓ (업종) 음식, 숙박업 등을 주로 지원(부동산임대업은 제외)
 - ✓ (종업원수) 소상공인의 기준을 충족하는 고용인원 5~10명 미만
 - ✓ 은행이 경영애로 사항 및 성장가능성 등을 고려하여 컨설팅 필요 자영업자 발굴



40

신용보증제도를 이용한 관계형금융 활성화

◆ 다른 국가에 비해 발전되어 있는 신용보증제도는 여타 국가에 비해 뒤늦은 관계형금융의 활성화에 기여할 수 있을 것으로 기대

- 관계형 금융은 축적된 정보를 이용해야 함에 따라 정보비대칭성이 높은 창업 기업보다는 기존기업에 대한 금융서비스 제공에 적합
- 서민금융기관은 보증대출 관리를 통해 해당 고객에 대한 사적인 정성정보를 수집함으로써 해당 기업의 보증 졸업 후 자신의 고객으로 유치하도록 노력하여야 함.
 - ✓ 저축은행과 상호금융은 햇살론, 사잇돌 대출 II 등 보증대출을 실시하고 이러한 정책서민금융을 관리하는 과정에서 정성적 정보를 축적함으로써 향후 해당 고객을 대상으로 관계형 금융을 실시
 - ✓ 국내 금융기관은 그 동안 담보 및 보증 위주의 대출을 실시해온 관계로 고객에 대해 축적한 정성적 정보가 거의 없는 상황이므로 향후 대출 심사 및 관리를 위한 정성적 정보의 확보가 중요
 - ✓ 사잇돌 II의 경우 보증보험료(3.6~8.6%)가 대출금리에 포함됨에 따라, 저축은행은 대출관리 과정에서 자신의 위험부담만으로 대출 가능한 고객을 선별하여 기존 금리와 유사한 중금리(평균 15%)로 대출할 수 있도록 할 필요

종합금융서비스 제공

◆ 저축은행은 중소기업을 위한 종합금융서비스를 제공하는 등 영업방식을 차별화할 필요

- 저축은행은 사후관리 과정에서 차주기업의 경영애로를 발견할 경우 담보를 조기에 회수하기보다는 직접 또는 중소기업 지원단체와 연계하여 경영애로를 해소해줄 수 있어야 함.
 - ✓ RM(relationship manager)은 자신이 담당하는 고객의 금융수요를 파악하기 위해 자주 커뮤니케이션을 진행하며 사업상 문제를 해결하기 위한 조언 및 지원 제공
 - ✓ 또한 중소기업의 사업성을 검토하여 회생가능 여부를 판단할 수 있는 능력을 확보함으로써 일시적인 유동성 또는 경영상 어려움이 발생한 경우 자금지원, 채무조정 또는 경영상담을 통해 조기에 정상화될 수 있도록 지원함.
- 고객과의 관계 지속을 통해 비공개된 고객의 연성정보(soft information)를 수집하여 대출 관리에 이용하는 한편, 사업 컨설팅 등의 서비스를 제공하고 수수료 수입을 확대함으로써 이자수익 중심의 수익원을 다변화할 필요

동산담보 대출 확대

◆ 동산담보대출(ABL)을 활성화함으로써 부동산 담보가 부족한 중소기업의 신용보강을 통해 대출을 실시하는 한편, 관계형금융의 문제점인 연성예산제약 문제 완화

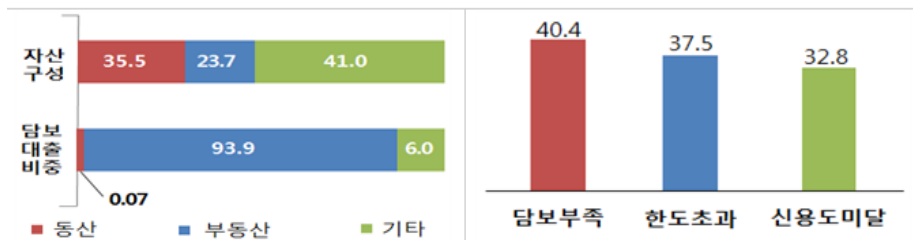
- 동산담보대출은 중소기업이 보유하고 있는 기계, 기구, 원재료·완제품 등 재고자산, 농축산물, 매출채권 등 모든 동산을 담보로 하여 취급하는 대출
 - ✓ 중소기업 보유 자산 중 동산 비중 고려 시 동산담보대출의 활용 가능성은 매우 높은 편
 - ❖ 중소기업 총 자산은 '16년말 기준 1,593.5조원이며 동산 비중은 47.3% (한국은행 기업경영분석, 2017)
: 매출채권 238.5조원(14.5%), 재고자산 221.8조원(13.9%), 상품 및 반제품 76.0조원(4.8%), 원재료 89.4조원(5.6%), 기타재고자산 56.4조원(3.5%), 기계장치 51.1조원(3.2%) 등
- 동산담보대출 활성화 조건
 - ✓ 동산담보대출은 담보인 동산에 대한 지속적인 모니터링에 의한 정보공유를 통하여 차입기업과 금융기관과의 정보 비대칭성을 해소
 - ✓ 정확한 담보물 감정평가, 효과적인 모니터링, 적시의 환가처분 등이 중요
 - * ABL이 발달한 미국의 경우 전문적인 담보물 평가회사(appraiser), 현장 조사회사(field examiner), 담보물 처분회사(liquidator) 등 ABL전문서비스 회사가 발달

동산담보 대출 확대

◆ 동산담보대출(ABL)을 활성화함으로써 부동산 담보가 부족한 중소기업의 신용보강을 통해 대출 가능

- 동산담보대출은 중소기업이 보유하고 있는 기계, 기구, 원재료·완제품 등 재고자산, 농축산물, 매출채권 등 모든 동산을 담보로 하여 취급하는 대출
 - ✓ 중소기업 보유 자산 중 동산 비중 고려 시 동산담보대출의 활용 가능성은 매우 높은 편
 - ❖ 중소기업 총 자산은 '16년말 기준 1,593.5조원이며 동산 비중은 47.3% (한국은행 기업경영분석,2017)
 - : 매출채권 238.5조원(14.5%), 재고자산 221.8조원(13.9%), 상품 및 반제품 76.0조원(4.8%), 원재료 89.4조원(5.6%), 기타재고자산 56.4조원(3.5%), 기계장치 51.1조원(3.2%) 등

<중소기업 자산, 담보대출 비중(%)> <중기 대출거절사유 (% 중복등답)>



* 출처 : 금융감독원('17년), 한국은행('16년) * 출처 : 2017년 중소기업 실태조사



44

동산담보 대출 확대

◆ 동산담보대출 활성화 조건

- 동산담보대출은 담보인 동산에 대한 지속적인 모니터링에 의한 정보공유를 통하여 차입 기업과 금융기관과의 정보 비대칭성 해소
- 정확한 담보물 감정평가, 효과적인 모니터링, 적시의 환가처분 등이 중요
 - ✓ 미국의 경우 전문적인 담보물 평가회사(appraiser), 현장 조사회사(field examiner), 담보물 처분회사(liquidator) 등 ABL전문서비스 회사가 발달

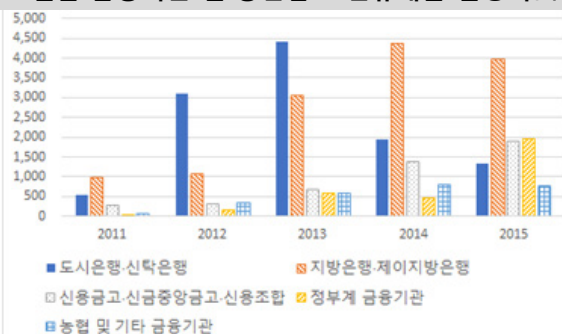
◆ 미국

- ABL제도 '20년대 도입 → '62년 통일상법 제정으로 법제화
 - ✓ ('17년) 동산 담보 63% vs 부동산담보 37%

◆ 일본

- 부동산담보 중심의 대출관행 개선, 기업 자금조달 원활화('05년)
 - ✓ 동산담보 잔액(억엔), 비중 :
 - ('11)3,324(0.1%) → ('12)9,643(0.4%)
 - ('14)19,340(0.8%) → ('15)24,476(0.9%)

<일본 금융기관 별 동산담보 신규대출 실행액(억엔)>



자료 : 일본 경제산업성



45

규제체계 개선

◆ IMF금융위기 이후 저축은행 등 금융회사 감독은 부실채권 방지를 통한 건전성 확보에 중점

- 감독당국은 부실채권의 식별 및 적정 총당금 적립 여부를 중점적으로 감독
- 저축은행 등 금융회사는 리스크가 낮은 대출에 치중하며 주로 부동산 등 담보와 보증 위주의 대출을 실시
- 이 결과 저축은행 등 금융회사의 사업성 평가 의지 및 능력의 대폭 저하 초래 (악순환)

◆ 향후 규제체계는 저축은행의 건전성 확보를 목표로 하되, 부동산 담보에 과도하게 의존하지 않는 대출을 활성화하는 방향으로 개선될 필요

- 부동산 담보 위주의 대출은 금융회사의 건전성 확대에는 기여하나 저축은행 등 금융회사의 사업성 평가 의지 및 능력을 저하함으로써 생산적 금융 활성화 저해
- 향후 관계형금융, 동산담보를 이용한 사업자대출이 활성화될 수 있도록 규제 체계를 개선

✓ 예 : 자산건전성 분류 시 단순한 연체일수, 담보가치 기준 외에 대출 담당자의 사업성판단 고려
동산담보 대출 활성화를 위한 인프라 구축



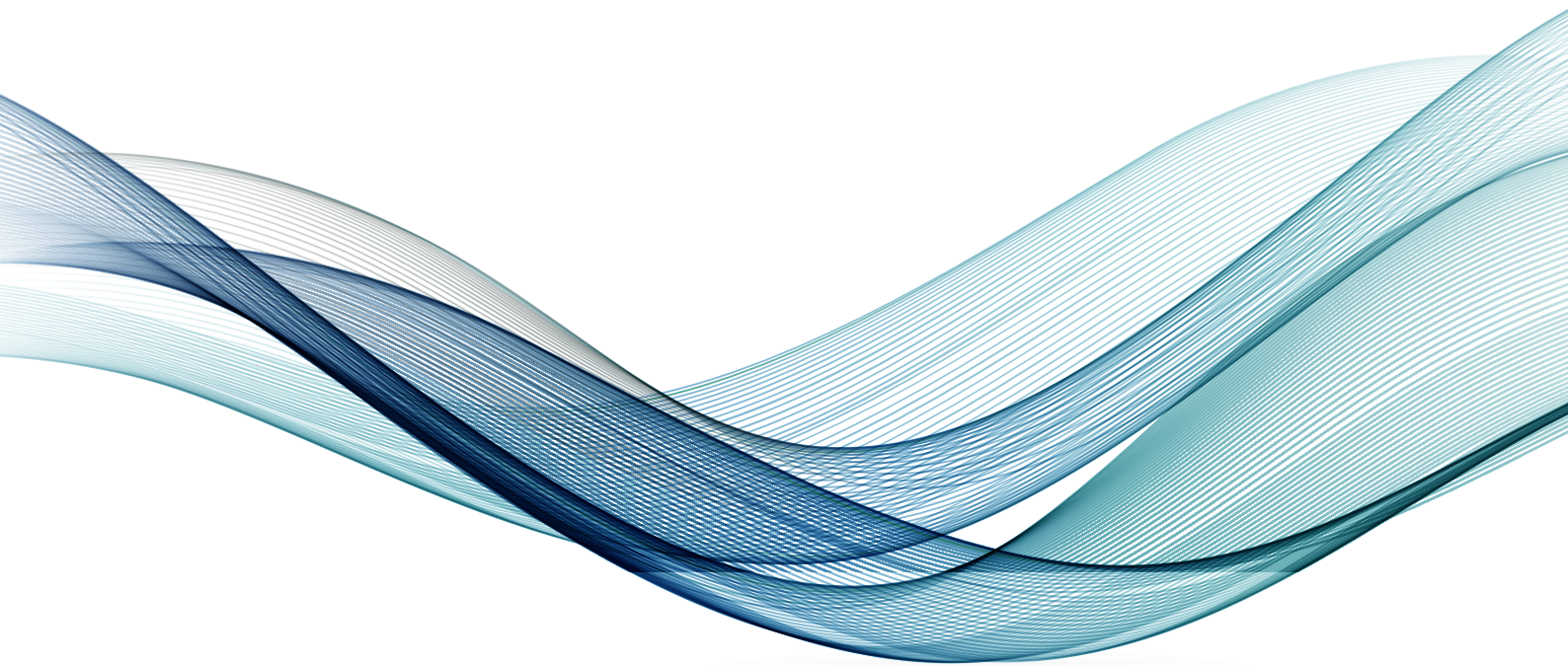
46

감사합니다.



핀테크 활용을 통한 영업기반 확대

웰컴저축은행 송정목 상무





제6회 저축은행 경영진 초청 워크숍
“서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략”
(포용적·생산적 금융을 중심으로)

핀테크 활용을 통한 영업기반 확대

송정목 상무

웰컴저축은행 경영전략본부



Contents

01. Journey to Digital Bank

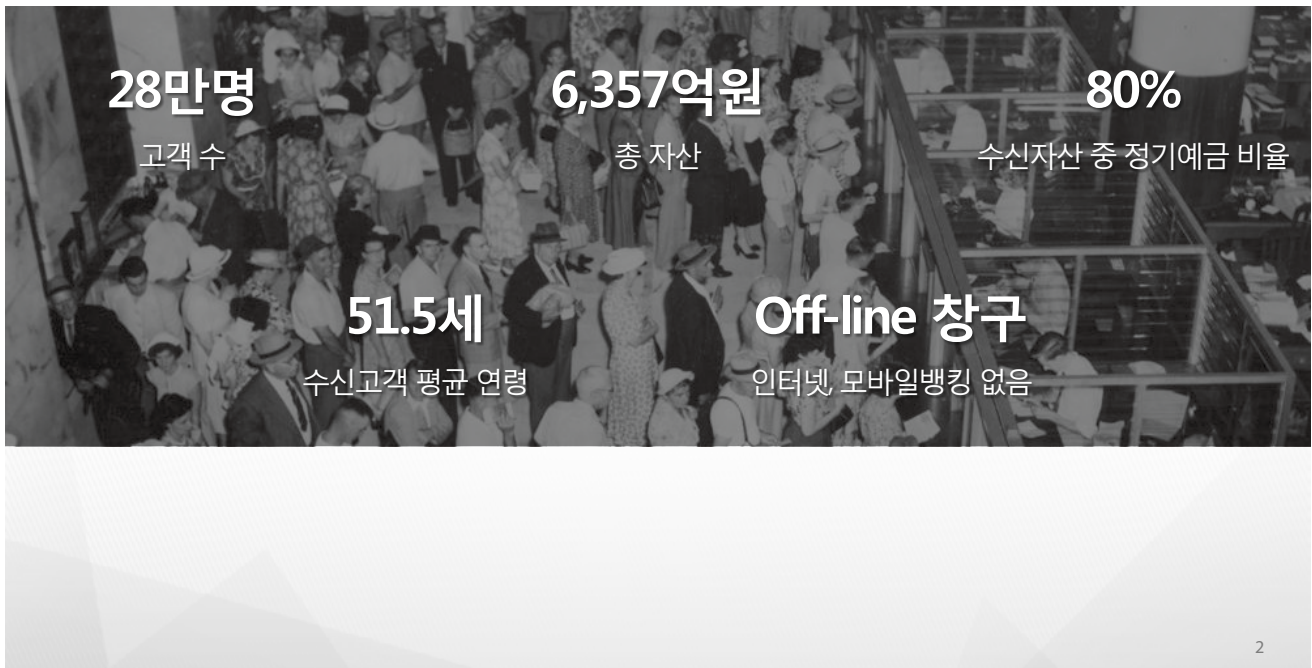
02. Welcome Digital Bank

- 웰컴디지털뱅크
- Machine Learning
- 웰컴봇
- 웹보이스

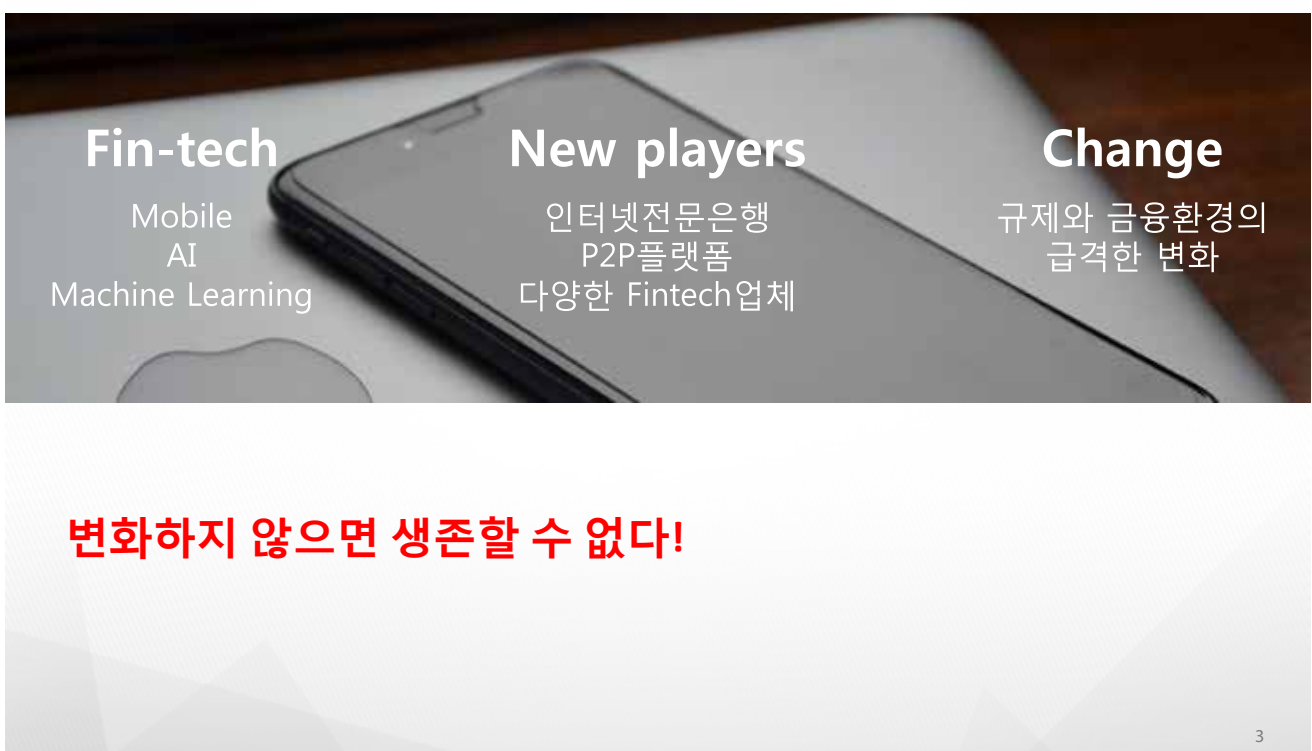
03. To be Welcome Digital Bank

01. Journey to Digital Bank

2014년 5월, 웰컴저축은행 출범



01. Journey to Digital Bank



01. Journey to Digital Bank

Year **2014** ' 5월 웰컴저축은행 출범 (예신저축은행 + 해솔저축은행)

10월 머신러닝 적용 CSS 1차 고도화

12월 E-Biz추진팀 신설

Year **2015** ' 1월 인터넷전문은행 사업인가 프로젝트 참여 (I-Bank 컨소시엄)

10월 머신러닝 적용 CSS 2차 고도화

11월 저축은행 최초 Full-Banking지원 모바일뱅킹App '웰컴스마트' 오픈

Year **2016** ' 8월 스마트뱅킹 고객 10만명 돌파

12월 비대면실명인증 시스템 '디지털지점' 오픈

(Continue)

4

01. Journey to Digital Bank

Year **2017** ' 1월 전국 35,000여 ATM망 연결 제휴

4월 태블릿브랜치 'W-Branch' 오픈

5월 비대면 상품가입 1만건 돌파

9월 AI기반 챗봇서비스 '웰컴봇', 보이는 ARS 'Web-Voice' 서비스 시작

12월 12월 업계 최초 ISMS인증

Year **2018** ' 4월 **웰컴디지털뱅크** 출범

5

02. Welcome Digital Bank

‘웰뱅’의 출시



6

02. Welcome Digital Bank

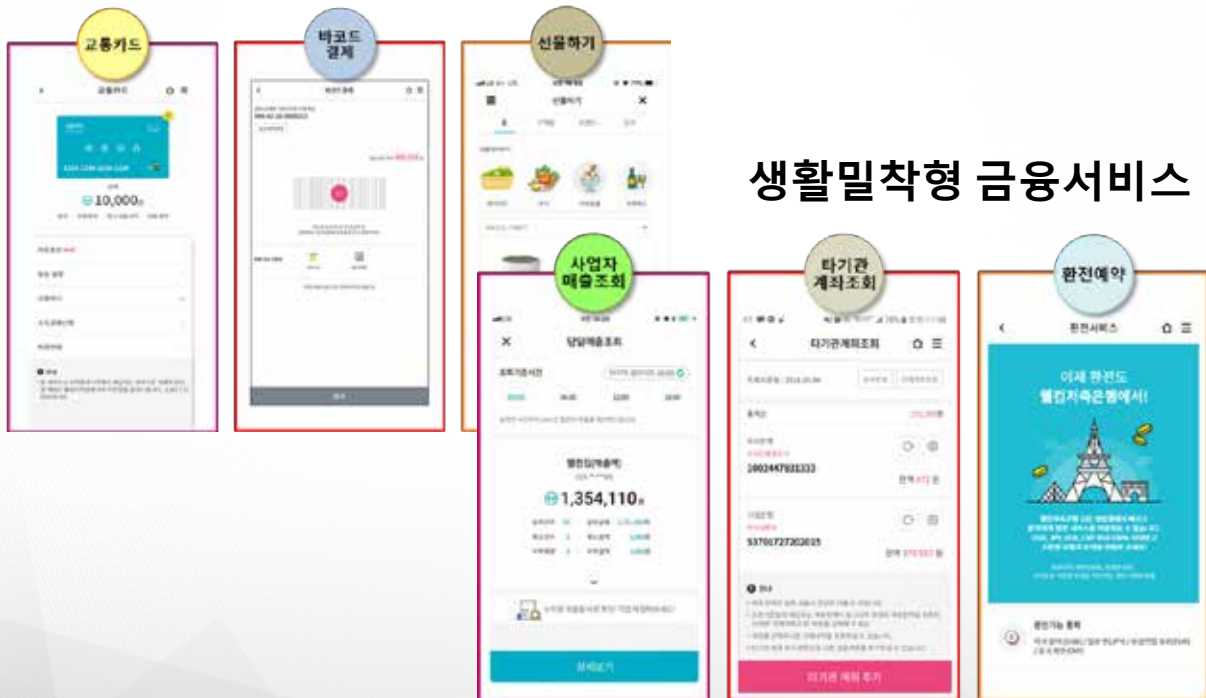
간편한 금융생활



7

02. Welcome Digital Bank

편리한 결제서비스



생활밀착형 금융서비스

02. Welcome Digital Bank

웹뱅 이용 현황

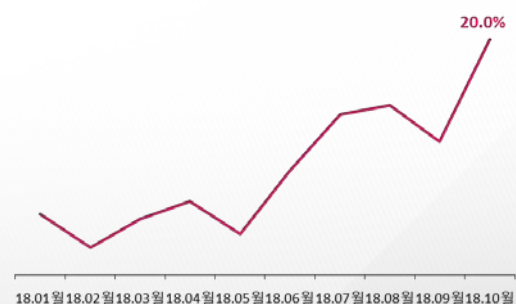
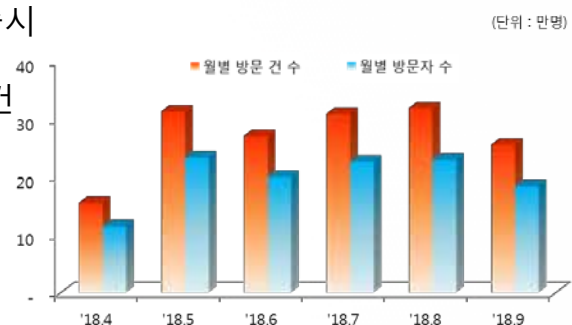
- 2018. 4. 16 생활기반형 금융플랫폼 “**웹뱅**” 출시
- 업계 최초, 금융권 최고 수준의 금융 App
- 앱 다운로드 수 - 2018. 9월 말 기준 약 25만 건
- 월평균 이용건수 - 약 30만 건

웹뱅 전용상품 출시

- 비상금대출
- 잔돈모아올림적금 : 특허출원

영업구역 외 고객비율 증가

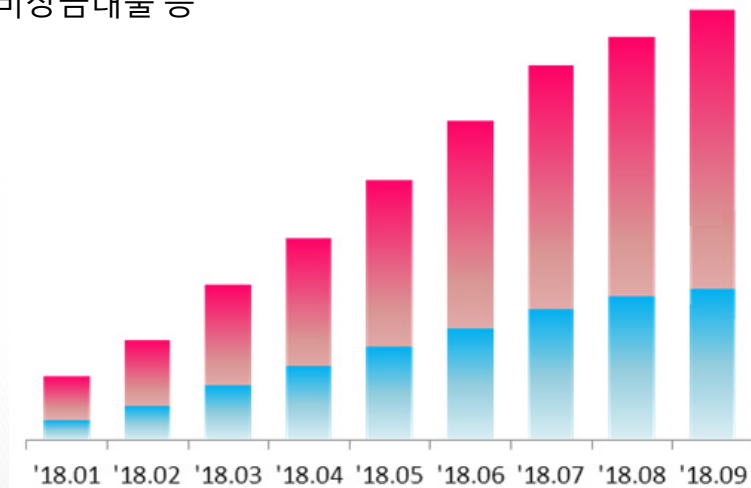
- 웹뱅을 통한 비대면 계좌개설 증가
 - 영업구역 외 고객의 신규계좌개설 비중 증가



02. Welcome Digital Bank

머신러닝을 도입한 CSS 고도화

- 지속적인 자동심사 고도화
- 대출 프로세스 100% 자동화 상품 출시
 - 자동토큰대출, 비상금대출 등



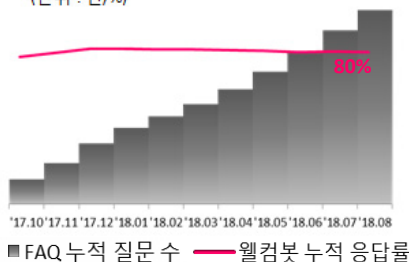
10

02. Welcome Digital Bank

AI의 도입 - 웰컴봇

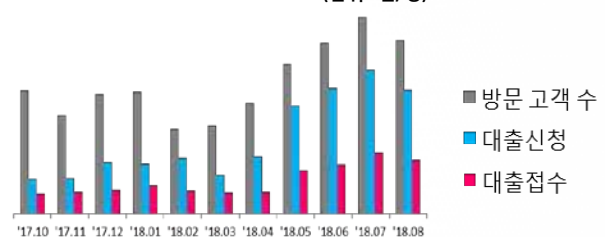
FAQ 응답률

(단위: 건/%)

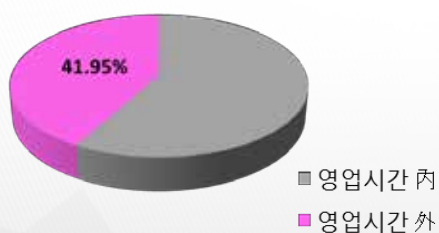


대출 접수

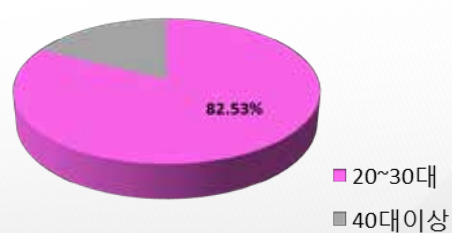
(단위: 건/명)



이용시간



연령대별 이용률



11

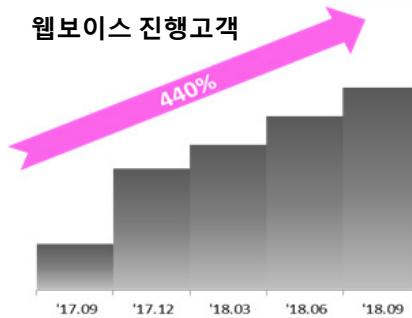
02. Welcome Digital Bank

AI의 도입 - 웹보이스

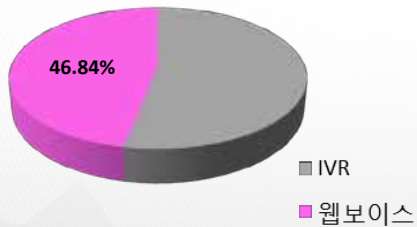
이용 건 수 추이

- 보이는 ARS
- 월 평균 이용건 수 : 약 3,600건

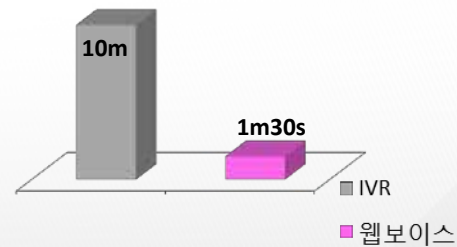
웹보이스 진행고객



인입비율 (2018.9)



평균 상담시간



12

02. Welcome Digital Bank

웹뱅 출시

Digital Transformation

- AI 도입
- CSS 고도화
- Machine Learning

44만명

고객 수

2조3천억원

총 자산

65%

수신자산 중 정기예금 비율

44.6세

수신고객 평균연령

비대면 거래 80%

웹뱅 및 인터넷뱅킹
거래 위주

30% ↓

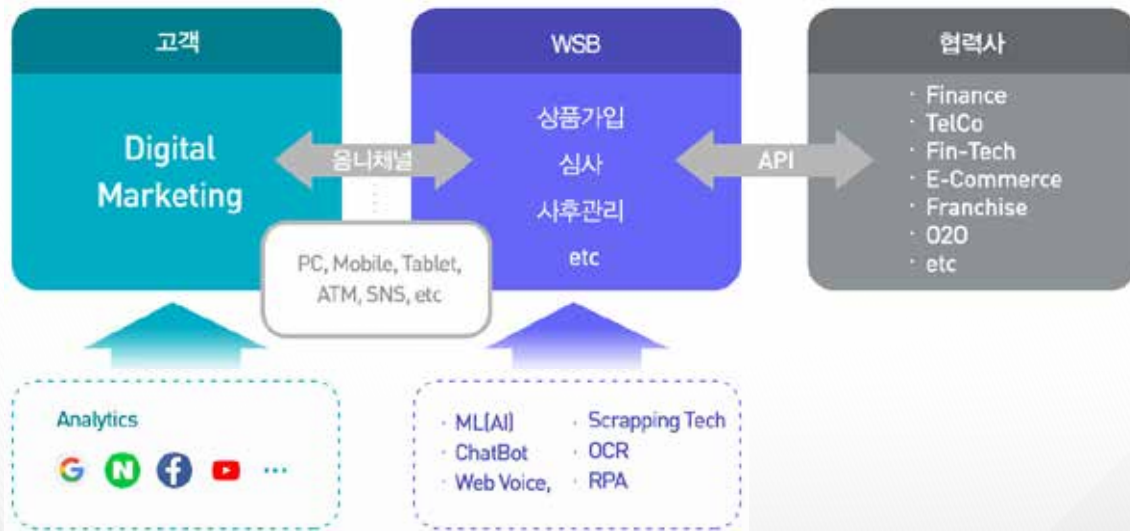
저신용자 부실율 감소

13

03. To be Welcome Digital Bank

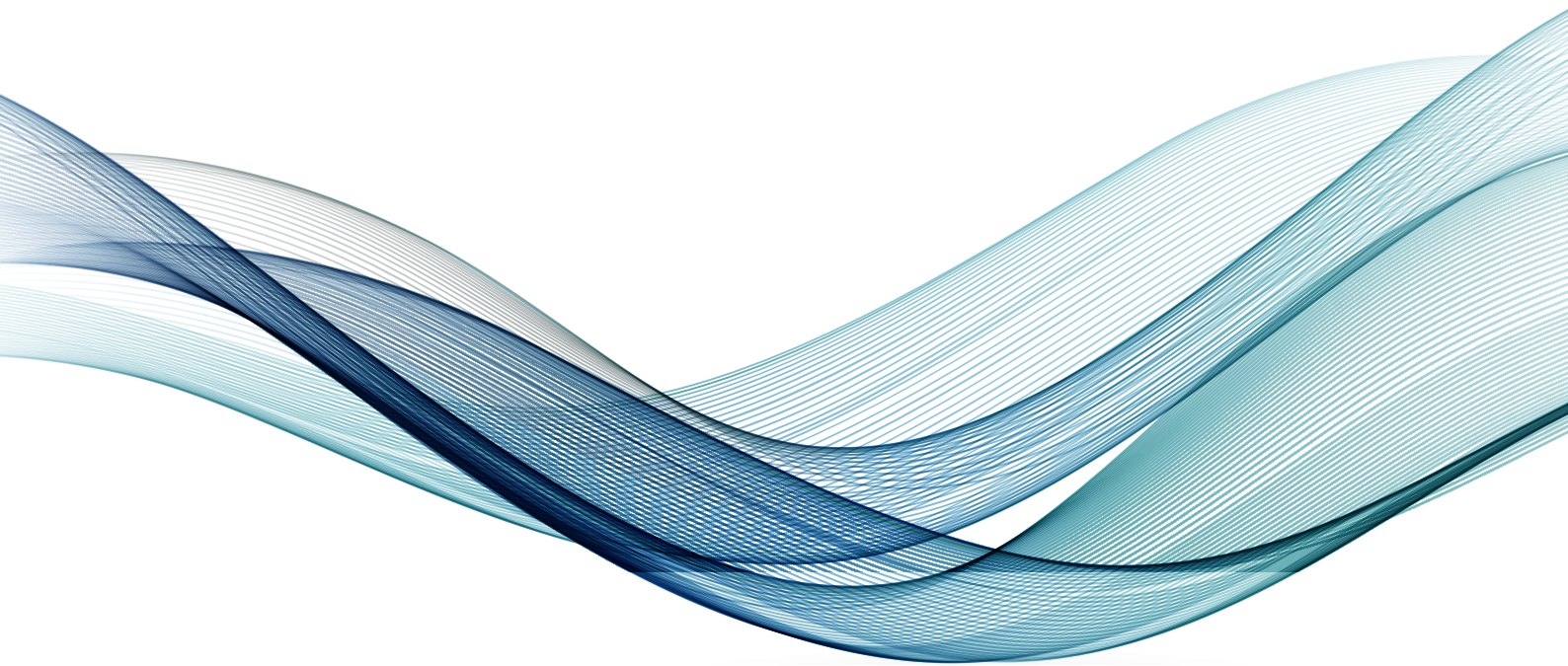
웰컴의 금융 생태계 구성

- 고객 편의를 위한 다양한 금융서비스 개발



연계영업을 통한 서민금융 활성화

신한저축은행 이호준 본부장





제6회 저축은행 경영진 초청 워크숍
“서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략”
(포용적·생산적 금융을 중심으로)

연계영업을 통한 서민금융 활성화

이호준 본부장

신한저축은행 리테일금융본부



One
Shinhan



Contents Prologue 연계영업 이야기

- 1 연계영업을 통한 서민금융 공급현황
- 2 우리는 왜 연계영업에 주목하는가?
- 3 다양한 연계영업 비즈니스 모델
- 4 연계영업의 난제와 극복 사례
- 5 연계영업의 새로운 발전 모델

Prologue : 연계영업 이야기



“이젠 밝은 내일이 찾아올꺼야!”

신한은행 인재개발부 소속 대리 이진행



어느 때와 다름없이 근무하던 월요일, 당점과 협약된 마이카 딜러에게서 전화가 왔다. 당행의 쓸 만한 마이카대출 접수를 요청하는 전화였다. 한 시간 후, 사이가 좋아 보이는 부부 고객님께서 내점해주셨다.

두 분은 당행과의 거래가 전혀 없었다. 두 분 중, 남편님께서 급여소득자이면서 차량을 계약한 당사자였기에 통장을 만들고 대출을 접수하려는데, 서울보증보험의 대출 보증한도가 산출이 되지 않아서 어떤 대

출을 쓰고 계신지 여쭙봤더니 처음에는 고객님께서 쉽사리 본인의 이야기를 꺼내지 못하셨다.

하지만 긴장을 풀어드렸고, 솔직하게 말씀해주셔서 제가 도와드릴 수 있다고 말씀을 드리니 카드론 700만원과 대부업 대출 1000만원을 쓰고 있다고 하셨다. 분명 고객님의 소득이 높는데 카드론과 대부업 대출을 쓰고 있는 것이 의아해서 여쭙봤더니 약 15년 전에 지인에게 보증을 서주고 그 것이 잘못되어서 개인회생까지 하게 되었다고 하셨다. 그렇지만 회생신청 후 희망을 잃지 않고 열심히 갚아나가서, 10여 년이 지난 2016년에 개인회생 절차를 종료하게 되었다고 하셨다.

회생 종료된 이후에 전세자금, 생계자금을 목적으로 본인이 주로 거래하고 있는 ○○은행을 방문해서 대출상담과 카드발급 등을 상담했지만, 불가능하다는 말만 수 차례 듣고, 1금융권은 본인에게 먼 곳이라고 생각하게 되어 은행에 선뜻 와서 상담을 하지 못했다고 하셨다.

고객님의 사연을 듣고 난 후, 은행원인 내가 고객님께 더욱 더 좋은 금융 서비스를 제공해 드리고 좋은 금리의 대출을 도와드리는 것이 당연하다는 생각에 고민을 해보았다. 당행에서 취급하는 새희망플러스대출을 취급하기에는 고객님의 소득이 너무 많아서 불가능했고, 당행 그룹사인 신한저축은행의 연계대출인 헤그론이 적합한 것 같아서 바로 추천해드렸다.

고객님께서 사실 차를 사기 위해 대출을 받으려 온 것이지만, 지금 당장 차를 사는 것보다는 카드론과 대부업 대출이라도 없어진다면 너무 기쁘고 좋을 것 같다고 말씀하셨다. 채무를 줄일 수 있도록 도와달라고 말씀하셨고 주저 없이 당행의 시스템을 이용해서 헤그론 접수를 도

2

Prologue : 연계영업 이야기

와드렸다. 고객님의 이런저런 이야기를 나누는 동안 한도가 바로 조회되었고, 가 조회 한도가 2000만원이 가능하다고 말씀 드리니 너무나 좋아하셨다.

담당직원인 이윤재 주임과 접촉을 통해서 걱정하시는 고객님의 바로 전화를 드릴 수 있도록 요청했고, 다음 날 고객님의 이윤재 주임에게 필요서류를 제출하기 위해 당점에 내점해주셨다. 두 고객님의 이윤재 주임에게 세부 심사를 맡겨야 한다고 말씀 드렸지만, 두 분의 감정을 너무나도 절실하게 느꼈기에 누구보다 더 마음속으로 헤그론이 빨리 실행될 수 있었으면 좋겠다고 생각을 했었다.

고객님께서 걱정하신 것도 잠시, 다행히 오후 4시가 넘어서 헤그론 2000만원이 실행되었고 은행의 업무가 종료되는 4시가 넘는 시간이었지만 보유하고 있는 카드론 대출 상환을 모두 도와드렸다. 업무 진행이 끝나고 나니 통장에 450만원 정도가 남았다. 물론 고객님의 대부업 대출과 카드론을 정리하게 되어서 매우 기뻐했지만, 고객님의 보고 온 차량대금이 650만원이었는데 200만원이 모자라서 조금은 아쉽다고 하셨다. 그래서 추가적으로 신한 신용카드 발급까지 도와드려서 한도승인을 150만원까지 해드렸다.

고객님께서 50만원 정도는 본인이 충당할 수 있다고 하시면서 본인의 대부업 부채를 덮고 상대적으로 저금리의 헤그론을 이용할 수 있게 되어서 기뻐하셨고, 본인이 원했던 목적자금인 차량구입까지 가능하게 되어서 너무나 고맙다고 하셨다.

고객님께서는 지난 10년간 금융권이 너무나도 멀게 느껴졌다고 하셨는데 신한저축은행의 도움을 통한 이번 일을 계기로 더욱 더 열심히 살

수 있을 것 같다고 하셨다. 그리고 신한저축은행의 도움을 발판으로 1금융권의 이용도 곧 가능할 것 같다고 느끼며 더욱 더 희망을 가져보겠다고 하셨다. 고객님의 10여 년이 넘는 기간 동안 아이 셋을 키우며 아등바등 살아도 돈을 많이 모을 수 없었고 빚이 줄지 않아서 고민이었다는 말을 듣는 내내 마음이 너무나 찡했다. 이번 연계대출로 고객님의 마음속 깊숙이 응고된 용어리를 조금이나마 멀어드릴 수 있게 되어서 개인적으로도 너무나 보람되었다.

내가 만약 그 고객님의 단호하게 거절을 했다면 신한저축은행에서 제공하는 헤그론을 이용하지 못했을 것이고 아마 두 분은 평생 제도화된 금융권의 서비스를 이용하지 못했을 것이다. 하지만 평소 습관처럼 헤그론 접수를 해왔었기에 도와드릴 수 있었고, 이번 일을 계기로 은행원으로서의 가슴 벅찬 보람을 느낄 수 있었다. 너무나 가슴 벅찼던 이들은 신한저축은행 덕분에었고, 마지막으로 문을 나서기 전에 밝게 웃는 고객님의 모습을 볼 수 있었던 것도 신한저축은행의 헤그론 덕분에였다. 난 신한저축은행 덕분에 두 분에게 따뜻하고 착한 사람이 될 수 있었다.

앞으로도 고객님의 희망을 전달하는, 따뜻한 금융을 실천하는 은행원이 되어야겠다고 다짐해본다.

신한저축은행 감사합니다!

3

Prologue : 연계영업 이야기



신한저축은행과 신한은행 직원들의 연계영업을 통한 서민금융 미담사례 100여편을 수집하여 수상작 18편으로 『따뜻한 금융 행복한동행』 책자 발간

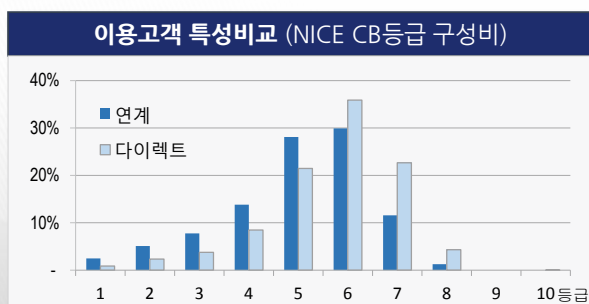
2018년 미담사례집 수상작	
08 청각장애고령인 금융지원가	55 간담의 치료 고령의 생활을 바꾸다
15 절망의 끝에서 허공으로 희망을 허기하다.	60 알하지 않아도 알아요
20 영업으로 일과선 따뜻한 금융	64 작은 관상에서 시작된 햇살론
25 "아침 밝은 내일이 찾아올거야"	66 라질 속에서 꽃피운 희망
29 30대 만학도의 꿈을 응원하다	71 약속한 달과 손잡고 함께
35 고객님과 함께하는 이집트여행	76 불신을 녹인 따뜻한 금융
38 병상에 갇힌 따뜻한 금융	82 작은 노력이 누군가에게는 큰 힘이 되어
43 프리랜서야, 새로운 희망의 빛을 보자	85 이그르, 그 속에서 일하는 미담을 찾아
51 시애틀이 눈아울린 작은 공	90 햇살로 지쳐온 따뜻한 보금자리

4

1. 연계영업을 통한 서민금융 공급현황 (가계신용)

연계영업 시행이후 약 3만명에게 11.9%로 4,150억원 공급 (2018.10월말 기준)

- 상품구성 : 자체중금리 2,280억(55%), 햇살론 1,610억(39%), 사잇돌 II 260억(6%)
- 금리수준 : 자체중금리 13.5%, 햇살론 8.8%, 사잇돌II 16.3%



안정적 성장 요인

- 그룹의 일관된 전략방향
 - 저축은행은 그룹 내에서 “서민금융 대표기관” 역할
 - 그룹의 미션인 “따뜻한 금융”의 Best Practice
- 차별화된 연계 인프라 구축
 - 그룹사 공동망으로 ICT 보안성/안정성 확보
 - 연계고객 맞춤형 CSS 개발
- 업무 간소화를 위한 지속적 프로세스 개선
 - 전자약정 도입 통한 은행직원 자서 업무부담 경감
 - 대출서류 은행보관 통한 업무 간소화
- 비대면 채널 강화
 - 최근 모바일 이용고객 증가 추세에 대응
 - 은행직원 非개입 접수 채널 강화로 업무원가 절감
 - 영업시간 외 연계대출 신청 통한 실적 증대

5

2. 우리는 왜 연계영업에 주목하는가?

연계기관 ↔ 고객 ↔ 취급기관의 상생 시너지로 탄생하는 건전한 서민금융의 표준 모델

기존 서민금융 공급의 한계

- 각 업권별 서민금융 한계 영역 존재로 '서비스 연속성 단절', '정보 비대칭', '금리 단층' 현상 발생
- 저축은행 등 중금리 기관의 점포망 열세로 인한 상담 접근성 제약
- 고비용 채널 (모집법인, 광고) 의존도 심화, 합리적인 중금리 대출 제공의 걸림돌 작용

연계영업을 통한 서민금융 공급 개선

- 고객이 친숙함과 안정감을 느끼는 기 거래기관(은행 · 보험사 창구, 콜센터)을 통해
- 여러 업권의 폭넓은 스펙트럼의 상품을 다양한 조합으로 원스탑 상담 가능
- One Portal, One Stop, Wide Spectrum 서민금융 서비스 구현

6

3. 다양한 연계영업 비즈니스 모델

연계기관의 고객군, 서비스 영역, 채널 특성에 따라 맞춤형 최적 연계 프로세스 구축

은행 연계

- 창구 직원 중심의 대면영업, 고객에게 주도적으로 다가가는 종합상담 서비스 선호
 - 전용 연계 전산 시스템 구축 → 은행 창구를 통한 모든 상담/신청 가능 환경 구축
 - 비대면 채널 가속화에 따라 App to App/Web 비대면 연계영업 실시 (원클릭 연계 서비스)
 - 대면과 비대면을 융합한 옴니(Omni)채널 연계로 은행 직원의 대면상담 / 비대면 신청 환경 구축

보험사 연계

- 보험거래 회원 대상 콜센터 중심 비대면 영업, '전화대출' 등 간편 프로세스 선호 강함
 - 기존 콜센터 영업에 최적화된 Call to Call, Call to Web (URL LMS) 연계 프로세스 설계
 - 주부 등을 제외한 실질소득자 중심 연계영업을 위해 '니즈고객 타깃 필터링' 로직 적용, 모니터링 고도화
 - 간편 프로세스 선호에 따라 '이탈고객 최소화'를 위해 '스크래핑 전자 서류제출' 프로세스 채택

카드사 연계

- 모바일 인터넷 중심 비대면, 햇살론 등 정책금융이 필요한 저소득/저신용 고객 비중 높음
 - 비대면 대출 최적 PC Web to Web, App to Web, App to Call 등 고객 접근성 편의 제고
 - 고객에게 가장 유리한 최적 상품(ex. 햇살론) 제공을 위해 모든 상품 예상한도, 금리 정보 제공
 - 온라인 햇살론 등을 통한 스크래핑 간편접수, 전자약정 즉시 실행 프로세스 적용

7

4. 연계영업의 난제와 극복사례(1)

가. 연계영업 활성화의 가장 큰 걸림돌, 금리 대비 과도한 신용등급 하락 문제

- 연계 중금리대출 고객에 대한 평균금리, 평균 CB등급 등 다양한 정보 제시와 함께 제도 개선 건의
- 서민금융 활성화를 위해 금융위원회의 신용평가 제도 개선
- 은행-저축은행간 연계대출의 경우, 신용등급 하락 완화 제도 시행 (2015년 하반기)

나. 창구 연계 관련, 대면 서류징구 및 제출에 따른 시간 지연과 업무 복잡성 문제

- [상담], [신청], [약정] 각 업무 단계별 징구서류 분리 세트화 (복잡도 감소, 업무 편의 증대)
- 연계기관/취급기관 전자문서 이미지 전송시스템 구축을 통해 송수신 인프라 구축
- 대면 약정서 징구 편의성 증대를 위해 '고객별 맞춤형 견양 전자문서' 자동 발송 프로세스 구축
- '스크래핑 서류제출' 적용으로 연계영업의 O to O (Off Line to One Line) 서비스 구현

다. 연계대출 부결고객 최소화를 위한 마케팅 타겟 시스템 고도화에 대한 고민 (고객을 두번 내칠순 없다!)

- 이미 한 차례 '대출 거절'을 경험한 고객에게 '연계대출' 거절을 최소화 하기 위한 마케팅 고도화 필요
- 은행 부결자 中 정책거절 대상자, 부결 가망 고객군의 사전 진입 억제 등을 통하여 승인율 제고
- 은행 직원 상담부담 감소, 민원 최소화, 영업 성공률 제고를 통한 활성화 분위기 조성

8

4. 연계영업의 난제와 극복사례(2)

라. 다른 회사직원들과 함께 일한다는 것, 자체가 걸림돌



9

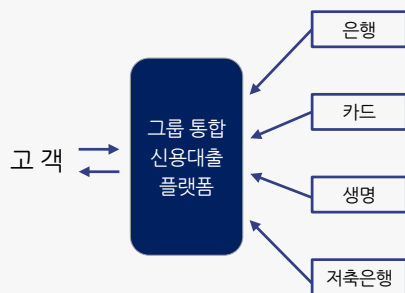
5. 연계영업의 새로운 발전모델

- 기존 개별 그룹사간 연계대출에서 한단계 진화한 그룹 통합 신용대출 플랫폼 구축
- 그룹사 내 4개사(은행, 카드, 생명, 저축은행) 한도/금리를 일괄 조회 및 신청 가능
- 우량 신용자 대출 상품부터 중금리 대출까지 그룹 내 최적의 신용대출 포트폴리오 제안

추진 배경

- 중금리대출 활성화 추진을 통한 포용적 금융 실천
- 그룹사별 타깃 고객군 통합으로 고객 수용력 확장
- 고객 관점의 그룹 통합 원스톱 금융서비스 제공

기본 개념도



프로세스

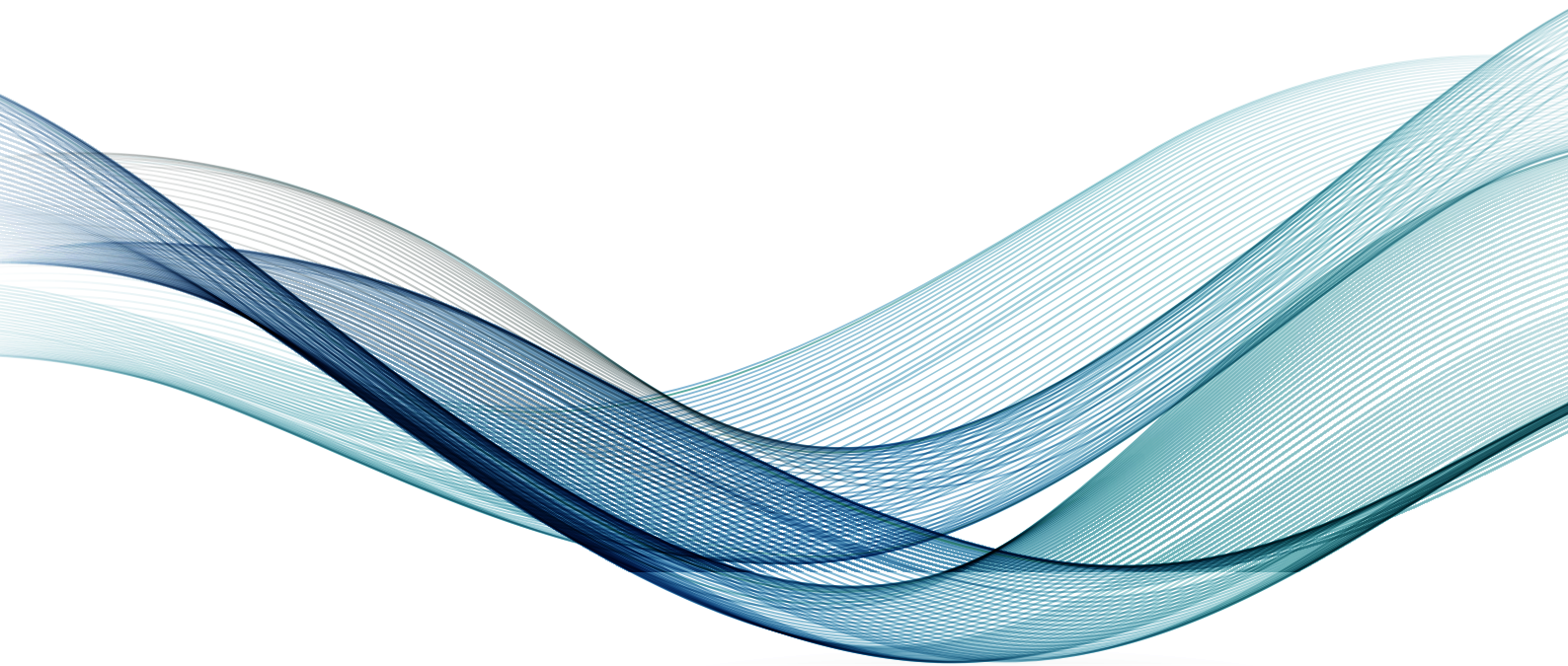


10



캐피탈社의 영업전략 및 사례

아주캐피탈 김대중 본부장





제6회 저축은행 경영진 초청 워크숍

“서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략”
(포용적·생산적 금융을 중심으로)

캐피탈사의 영업전략 및 사례

김대중 본부장

아주캐피탈 경영전략본부



아주캐피탈(주) 소개

‘94년 설립 후 AUTO금융 기반 성장, ‘18.6월말 총자산 4.7조원

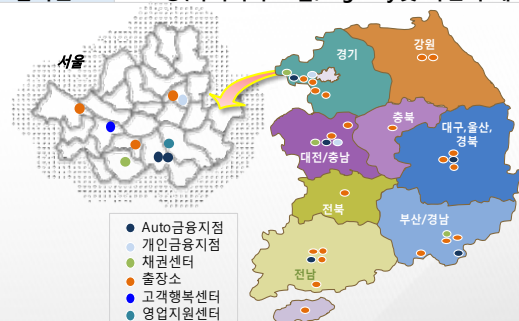
- **업계 유일 KOSPI 상장사이며 임직원 약 550명, 전국적 영업망을 구축하고 있음**

아주캐피탈(주) 주요연혁

1994년	한국할부금융 설립
1999년	대우캐피탈(주)로 사명 변경
2005년	아주그룹 편입
2008년	아주IB투자(구 기보캐피탈) 인수
2009년	KOSPI 상장, 아주캐피탈(주)로 사명 변경
2011년	업계 최초 CCMS 인증 획득 업계 최초 한국서비스대상 종합대상 수상
2012년	아주저축은행(구 하나로저축은행) 인수 금융소비자보호대상 금융감독원장상 수상 소비자의 날 대통령 표창 수상
2013년	업계 최초 콜센터 서비스 KS인증 획득 자동차 렌터카 사업 등록
2015년	포드코리아 전속금융 업무 협약 체결 품질한국을 빛낼 50대 기업 선정
2017년	대주주 변경(웰투시제3호투자목적회사) 자회사(아주IB투자) 매각 업계 최초 CCM 4회 연속 인증 획득 업계 최초 일하기 좋은 직장(GPTW) 수상
2018년	업계 최초 한국서비스대상 종합대상 7년 수상 2018 국가품질혁신상 대통령 표창 수상

아주캐피탈(주) 주요현황

설립일자	1994년 2월 21일
대표이사	박 춘 원
업종	여신전문금융회사(할부, 리스, 렌터카, 신기술)
자산규모	4.7조원
신용등급	회사채 A0/Positive, CP A2
상장일자	2009년 6월 25일
조직	본사 : 8개 본부 25팀 2센터 거점 : 14개 거점, 24개 출장소 * 상품별 영업 및 채권관리 거점
임직원	549명(사외이사 포함, Agency 및 파견직 제외)



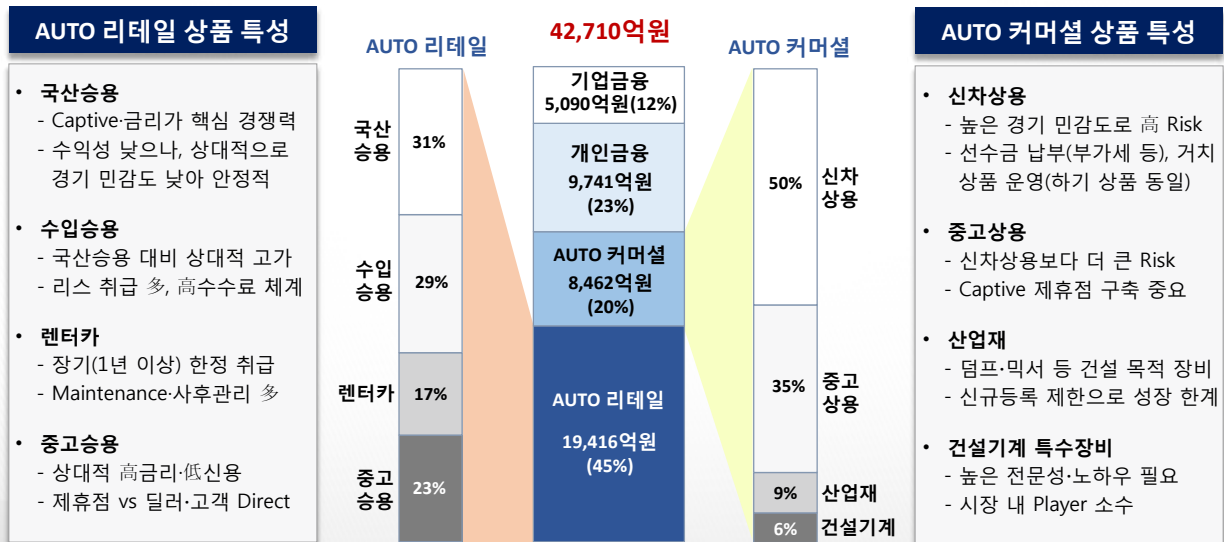
※ 2018년 6월 기준

아주캐피탈(주) 금융자산 구성

AUTO금융을 기반으로 개인·기업금융 사업 영위

- **AUTO금융 Portfolio 65%** (AUTO 리테일금융 45%, AUTO 커머셜금융 20% 비중)

금융자산 구성¹⁾



1) 2018년 9월말 기준

2

AUTO 리테일금융 - 국산승용

저금리 기반 은행·카드社 적극적 시장 진입

- 타 업권 新수익 기반 마련 위해 적극적 진입 →Captive社 外 캐피탈 시장 지배력 약화

영업 채널 및 방식	• 대출모집인 대면영업 중심 : 자동차영업사원 업무 대행료, 모집인 수수료 지급 • 제휴에 의한 정산상품 운영 : 제조사 정산으로 수익 보전
시장 상황	• 캐피탈 경쟁력 저하, 은행·카드社 급성장 : 금리 경쟁력, 보증보험 연계 • “H”캐피탈 시장 지위 확고, “S은행”·“S카드” 등 캐피탈社 실적 추월
경쟁력 요소	• 제휴 Captive 확보가 가장 큰 경쟁력 요소 • Captive社 및 은행이 금리 경쟁 선도, 고객 편의성(간편 Process) 경쟁

3

AUTO 리테일금융 - 수입승용

수입차 시장 확대와 함께 수입승용 금융시장 성장 추세

- 다만, 상대적 고가이며 사업자고객이 많아, 업권 고유 영역인 리스금융 비중이 높음

영업 채널 및 방식	• 대출모집인·모집법인 등 대면영업 중심 : 상대적 高수수료 체계(운용리스 대부중개수수료 상한제 적용 범위 예외) • 수입 딜러사 운영자금대출 취급 : Partnership 유지의 중요 요소
시장 상황	• AUTO리스 : 업권(캐피탈·카드사) 고유영역으로 은행 미취급, 카드사는 "S"카드 外 영업 실적 미비한 수준 • 수입딜러사 제휴 Network 경쟁 치열
경쟁력 요소	• 수입딜러사 Partnership 확보 중요 : 운영자금대출 제공, 수수료 정책, 프로모션, 상품조건(잔존가치 등) • 채널 및 제휴처 다각화 지속 노력 필요

4

AUTO 리테일금융 - 렌터카

여전사 부수업무로 영위하며, 업권 시장 진입 확대 추세

- 장기렌탈(1년 이상)에 한해 영위하며, 영위를 위해 기본적으로 리스자산 필요

영업 채널 및 방식	• 대출모집인·모집법인 등 대면영업 중심 • 대여방식(금융회사 명의)으로 정비·세금·보험 등 관리 필요 • 특판 물량 확보를 통한 렌트료 경쟁 우위 및 차고지 확보 중요
시장 상황	• 진입 Barrier 존재 : 여전사 장기렌탈에 한정, 他금융업권 불가 • 최근 캐피탈사 시장 진입 확대 추세 • 최근 SK네트웍스, AJ렌터카 인수 : 롯데렌터카와 시장 양강구도 형성
경쟁력 요소	• 리스자산 확보 필요(렌탈비중 규제) : 물건별 리스자산 범위 내 렌탈자산 운영 • 영업 및 특판 제휴 채널 관리 중요 • 매각 등 사후관리 고도화 경쟁력 구축 필요

5

AUTO 리테일금융 - 중고승용

업권 불문 신규 Player 진입 확대 및 플랫폼 경쟁 양상

- **중고승용 제휴점 역할 축소→고객·딜러 Direct 확대**

영업 채널 및 방식	• 과거 대부분의 회사가 금융회사-제휴점-딜러 영업 구조 영위 • 제휴점 역할 축소 : 딜러 Direct·고객 Direct 확대 추세 • 대형매매단지 등 특정지역 특화, 재고금융을 통한 Partnership 유지
시장 상황	• 지속 성장 여력 : 금융이용률 25% 수준에 불과 • 중고차금융 관행 개선, 중개수수료 상한 인하 등 영향 제휴점 역할 지속 축소 • 은행·카드社 등 경쟁적 진입 확대, 딜러 연계·고객 Direct 플랫폼 경쟁 확대
경쟁력 요소	• 핵심 매매단지 공략 중요 • 딜러 Partnership 및 편의 제공 필요 : 재고금융, 대출 Lead time 축소 등 • 우량 딜러 관리 및 Retention 전략 필요

6

AUTO 커머셜금융 - 신차상용

전문성·노하우 필요, Captive 확보 및 경기 변동에 따른 관리 중요

- **Captive 보유한 “H”캐피탈 시장 지위 확고, 일부社 시장 진입 후 Exit 사례**

영업 채널 및 방식	• 내부직원·대출모집인 등 대면영업 : 자동차영업사원 업무대행료 지급 • Maker社, 특장업체, B2B 제휴점 등 채널 다각화 지속
시장 상황	• 높은 경기 민감도, 제조사 하자 등 영향 시장 판매규모 급감 추세 • 확고한 Captive 보유한 “H”캐피탈 외 시장점유율 차이 크지 않은 수준
경쟁력 요소	• 전문성 및 노하우 중요 : “A”캐피탈 시장 Exit 사례 • Captive 확보 및 Partnership 구축 중요

7

AUTO 커머셜금융 - 중고상용

제휴관리가 중요하며, 신차상용보다 경기 민감도가 높음

- 경기 악화 시 부실을 증가로 최근 동종사 금융규모 축소 및 리스크관리 강화 추세

영업 채널 및 방식

- 내부직원을 통한 대면영업 : 제휴점 모집수수료 지급
- 각 영업거점 지역 內 제휴점을 통해 물량 유입, 제휴 관리 중요

시장 상황

- 경기 악화 영향 부실을 확대로 금융규모 축소 및 리스크관리 강화 추세
- 건설경기, 유가 등에 따른 차주(지입차주) 민감도가 높고, 차주의 소득 불안정

경쟁력 요소

- 우량 Captive 제휴점 확보 및 집중 필요
- 심사, 리스크관리, 사후관리 역량 구축 중요

8

AUTO 커머셜금융 - 산업재·건설기계 특수장비

시장 내 Player가 상대적으로 소수이며, 높은 전문성 필요

- 시장 규모가 크지 않고, 물품·유관산업 등에 대한 전문성·심사역량 필요

영업 채널 및 방식

- 내부직원, 모집법인 등을 통한 대면영업 : 모집법인 수수료 지급
- Maker社, 모집법인 등 채널 관리 중요
- 물품별 운영조건(IRR, 대출기간, 선수율 등) 세분화

시장 상황

- 신규등록 제한으로 시장 Pie가 크지 않고, 신규 진입이 어려움
- 높은 전문성 요구, 높은 Ticket size 등으로 시장 참여자 소수

경쟁력 요소

- 경기, 업황, 부실을 등을 고려한 균형있는 취급기준 운영 필요
- 취급 물품, 건설 등 유관산업에 대한 전문성 및 심사 역량 구축 필요

9

시사점

신차승용·커머셜금융 진입 어려움 존재. 중고승용이 현실적

- 중고승용 제휴점 역할 축소 추세로, 딜러 Direct 영업 시 특정지역 집중 필요

신차 승용

- ① 아직까진 대면 영업 위주이며, **Captive社가 절대적 시장 지위 형성**
- ② 은행은 **低금리·보증보험 연계** 등 강점 보유, 고객 신용등급별 금리 차등화 어려움
- ③ **고객 신용등급·평점 저하**에 따른 민원 발생 가능성 존재

커머셜 금융

- ① 취급 물품·유관 산업과 관련하여 영업·심사 등 **깊은 이해도와 전문성 필요**
- ② 상대적으로 고가이며, **경기 민감도가 매우 높고 부실 가능성이 상존**
- ③ 사실상 1위 기업의 과점 시장이며, 정부의 수급 조절 등으로 **시장 성장 제한적**

중고 승용

- ① AUTO금융 상품 중 시장 신규 진입이 **가장 현실적**
- ② 제휴점 영업 시 **부실채권 유입에 유의**해야 하며, 우량 제휴점 위주 관리 필요
- ③ 딜러 Direct 영업 시 **특정지역에 집중**함이 현실적
- 다만, 수수료 상한제로 캐피탈사와 수수료 차등화는 어려움(Max fee 지급)

10

Q & A

11

제 6 회
저축은행 경영진 초청 워크숍
서민금융회사로서의 저축은행 新성장전략

(포용적·생산적 금융을 중심으로)