

Contents

2015. 11월

02 오피니언

금융회사의 해외펀드 세제 개편 활용 방안

06 금융 포커스

열악한 인프라를 극복한 인도 전자상거래 업계의 차별화된 시도
최근 일본정부 · 금융권의 외국인 관광객 유치 노력
글로벌 자산관리 업계에서의 로보 어드바이저 확산과 시사점

20 비즈니스 라운지

[경영인사이트] 임금피크제 도입의 의미와 대응

[재테크] 자산관리 전문가란?

[인터뷰] 국내 육상 운송의 강자 '다코넷' 물류의 중심에 서다

[도서] IT와 금융이 만나는 새로운 세상, 핀테크

37 글로벌 포커스

폴크스바겐, Made In Germany의 추락

42 경제 포커스

동남아 신흥 3개국 금융불안 가능성과 향후 전망

국내외 경제동향

48 신한 기업솔루션

[컨설팅] 2016년부터 적용되는 개정 퇴직소득세

[금융상품 및 서비스] 신한 EMA (Expert Managed Account)

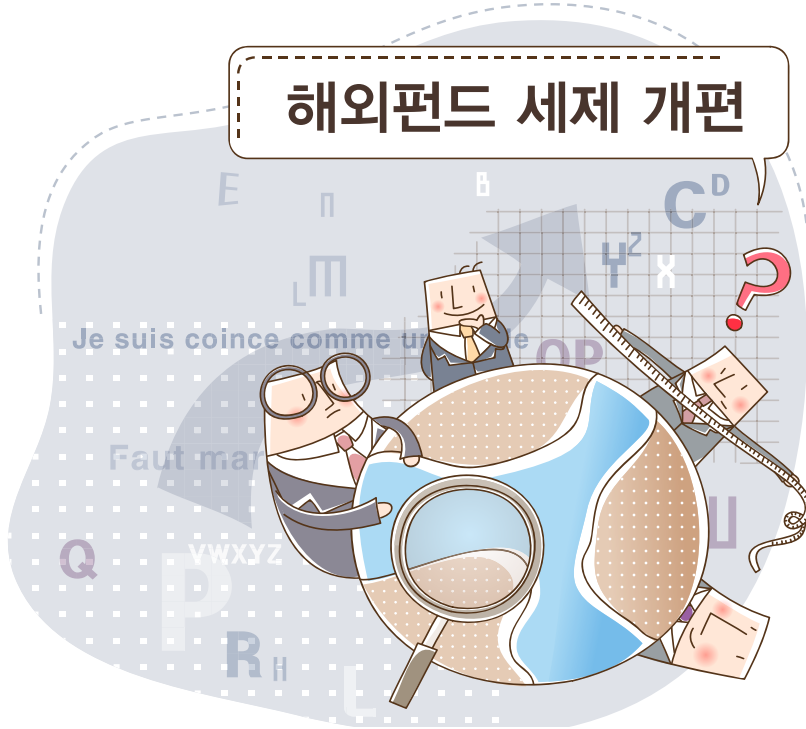
신한리뷰 Monthly Magazine

발행일, 2015년 11월 5일
발행처, 신한금융지주회사 서울시 중구 세종대로9길 20
디자이너, DASOL AD 02.2266.6848

본지에 게재된 내용은 집필자 개인의 견해이며
신한미래전략연구소의 공식 견해가 아닙니다.
본지에 대한 의견은 7172happy@shinhan.com으로
보내주시기 바랍니다. (02)6360-3221

신한은행 홈페이지(www.shinhan.com)에 접속하여서
스마트 펀드센터 → 리서치센터 → 신한경제브리프 →
“신한리뷰 Monthly Magazine” 메뉴를 클릭하시면
PDF로 다운로드 받을 수 있습니다.

해외펀드 세제 개편



금융회사의 해외펀드 세제 개편 활용 방안



임형준 연구위원
한국금융연구원

해외자산은 투자위험을 효과적으로 분산시킬 수 있는 것 중 하나이다. 또한 수익률 차원에서도 해외자산 투자의 필요성은 확대되고 있다. 하지만 국내 투자자의 자산배분은 여전히 국내자산에 편중되어 있는 것이 사실이다. 이러한 상황에서 최근 개편된 해외펀드 세제 혜택은 전향적이라 평가할 수 있다. 이번 세제 개편의 과실을 향유하고 금융회사가 장기적인 수익을 창출하기 위해서는 과거의 전철을 답습하지 않는 것이 중요하다. 판매사와 운용사가 각각 어떠한 부문에 관심을 기울여야 할 지 알아보자.

해외자산 비중 확대가 합리적인 이유

우리나라 투자자는 여러 여건상 해외자산 비중을 높게 가져가는 것이 합리적이다. 왜냐하면

우선 해외자산은 위험관리 차원에서 투자위험을 가장 효과적으로 분산시킬 수 있는 것 중 하나이기 때문이다. 더군다나 경제구조 특성상 우

리나라는 대외충격이나 외환시장의 불안정성에 가장 취약한 모습을 나타내고 있다.

또한 수익률 차원에서도 해외자산 투자의 필요성이 점차 확대되고 있다. 우리나라의 경제구조가 성숙화되면서 부동산 및 금융자산 수익률이 점차 하락하고 있기 때문이다. 코스피지수는 2001~2007년 중 연평균 17.3% 상승하였으나, 2007년으로부터 8년이 지난 지금까지도 당시의 최고점을 아직도 하회하고 있다. 2000년대 초반 7%대에 이르렀던 국채 3년물 금리도 이후 점차 하락하며 현재는 1.6% 수준에 머무르고 있는 상황이다.

국내자산에 편중된 자산배분

하지만 아직도 국내 투자자의 자산배분은 국내 자산에 편중되어 있는 것이 사실이다. 해외주식형 펀드 설정액도 17조원에 그치고 있으며 국민연금 등을 포함하더라도 국내주식 대비 해외주식 비중이 10%에 이르지 않는 상황이다. 해외투자를 GDP로 나누어 비교해 보아도 우리나라의 해외투자 규모는 주요 선진국뿐만 아니라 우

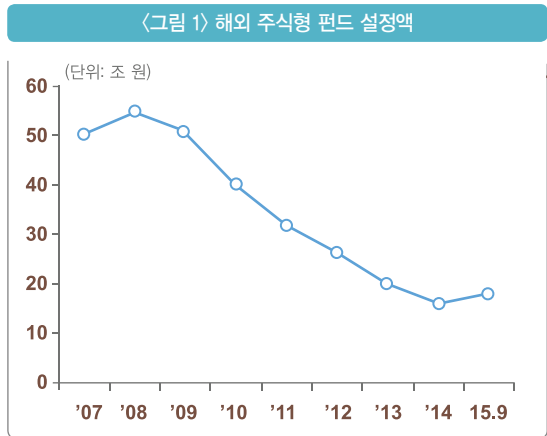
리나라와 국민소득 수준이 비슷한 국가에 비해서도 매우 작은 편이다.

물론 2000년대 중반까지는 국내자산 수익률이 높았기 때문에 해외투자 유인이 크지 않았던 것이 사실이다. 하지만 많은 개인투자자들이 관심을 보이기 시작한 이후에도 해외투자가 확대되지 못한 데에는 해외투자에 불리한 세제가 크게 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

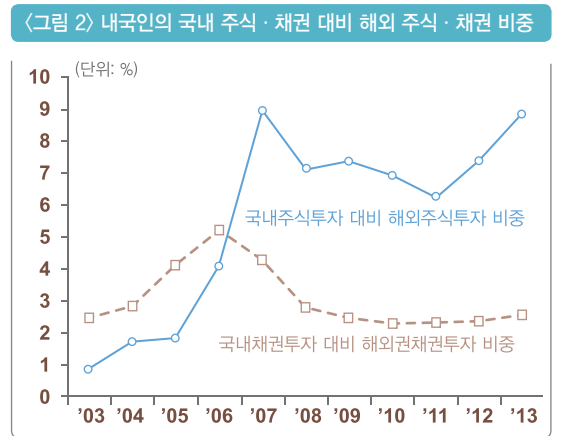
매매차익이 비과세되는 국내주식에 비해, 해외주식은 펀드투자의 경우 매년 주가·환율을 평가하여 개별 이익부분에 대해 15.4% 세율이 부과되었다. 해외투자 위험관리를 위해서는 장기투자가 필요한데, 이와 같은 세제 때문에 보유기간이 늘어날수록 납부세금 누적으로 실질수익률이 하락하는 효과가 있었다. 아울러 해외주식 직접투자에도 배당 15.4%, 매매차익 22%이라는 세율이 적용되었다.

해외펀드 세제 개편 주요 내용

따라서 최근 해외펀드에 대해 부여되고 있는 일련의 세제 혜택은 전향적이라 평가할 수 있다.



자료: 금융투자협회



자료: 한국은행

〈표 1〉 2013년 말 주요 OECD 국가의 GDP 대비 해외주식·해외채권 보유액

(단위: %)

	호주	캐나다	체코	독일	일본	네덜란드	노르웨이	싱가폴	스페인	영국	미국	한국	18국 평균'
해외주식	24	47	5.5	25	14	99	100	146	12	58	39	9.5	45.8
해외채권	13	12	7.2	58	55	115	79	146	20	95	16	3.5	56.3

주: 호주, 오스트리아, 캐나다, 체코, 핀란드, 독일, 그리스, 아이슬란드, 이탈리아, 일본, 네덜란드, 노르웨이, 싱가포르, 스페인, 스위스, 영국, 미국 18개국이며 노르웨이는 2012년 말 자료

자료: IMF

개편 방안은 구체적으로 첫째, 연금저축계좌에 연동된 해외펀드의 경우, 연금수령 시까지 과세가 이연되고 수령 시에도 다른 자산과 동일하게 연금소득세율(3~5%)을 적용받을 수 있게 되었다. 둘째, 신규 해외주식 투자전용펀드에 대해 3,000만원 납입분까지 향후 10년 동안 비과세 혜택을 부여하였다. 셋째, 국내상장 해외지수형 ETF에 대해 해외주식투자 전용펀드 세제 혜택을 부여하기로 하였다.

금융회사는 과거의 전철을 답습하지 않는 것이 중요

하지만 개인투자자가 해외펀드 세제 혜택에 따른 과실을 향유하고 이와 함께 금융회사가 장기적인 수익을 창출하기 위해서는 금융회사들이 과거의 전철을 답습하지 않는 것이 중요하다. 2006~2007년 해외주식 펀드가 크게 각광받기 시작했을 때 당시 운용사들이 특정 국가에 편중된 액티브 펀드들을 앞다투어 출시하였고, 판매사들은 해당 펀드들을 기초로 단기투자 권유에 치중했던 것이 사실이다. 결국 2008년 글로벌 금융위기를 겪으며 해외주식 펀드는 해외주가 폭락과 경직적인 환헤지 전략으로 인해 큰

손실을 입었고, 이러한 트라우마는 개인투자자가 해외주식 펀드에 선뜻 투자하지 못하게 하고 있다.

판매사의 해외펀드 활용 방안

따라서 판매사는 과거의 실기를 거울삼아 해외펀드를 개별적, 단기적으로 많이 판매하려 하기보다는 개인고객의 연금관리, 자산관리의 기초로 활용할 필요가 있다.

첫째, 해외펀드 세제 혜택이 가장 두드러지는 부분이 연금저축계좌 연동 해외펀드이므로, 이를 우선적으로 활용하여야 한다.


둘째, 해외펀드 판매사는 고객이 해외투자를 장기적으로 접근할 수 있는지, 국내자산 비중도는 어떠한지를 우선적으로 파악해 두어야 한다. 개인이 해외투자의 과실을 안정적으로 향유하기 위해서는 기본적으로 국내투자보다 긴 안목이 요구되기 때문이다.

셋째, 단기적으로 판매수익은 크지 않겠지만, 고객에게 액티브펀드보다는 인덱스펀드나 ETF 등을 추천하는 것도 바람직할 것이다. 비용을 감안했을 때 장기적으로 인덱스펀드가 수익률이 우월한 데다, 인덱스펀드들은 상대적으로 많

은 국가, 넓은 지역 자산들에 분산 투자하는 경우가 많으므로 고객 위험 분산에도 적합하기 때문이다.

넷째, 이번 개편으로 환위험 노출에 불리한 세제가 개선되었는데, 펀드 판매 시 환위험을 헤지하지 않는 것이 장기투자에 유리한 측면이 있다는 설명을 할 수 있을 것이다.

운용사의 해외펀드 활용 방안

한편 운용사 입장에서도 해외주식 및 채권 운용역량 강화를 외면할 수 없을 것으로 보인다. 2008년 이후 해외펀드 설정액이 크게 감소해왔기 때문에 대부분 운용사들이 해외 운용역량 강화에 소극적으로 접근해 온 것이 사실이다. 그러나 앞으로 해외주식, 채권 운용역량은 균형을 해 온 운용업계를 재편할 촉매제가 될 가능성이 높다. 기관과 개인 모두 해외주식·채권 투자가 확대될 수밖에 없고, 국내주식·채권과 달리 해외주식·채권에 대해서는 운용사 간 역량 차이가 두드러지기 때문이다. 



.....
1 임형준, 「해외주식투자 환헤지에 대한 연구」, KIF연구보고서2011-01



열악한 인프라를 극복한 인도 전자상거래 업계의 차별화된 시도



 신정빈 책임연구원
 미래연구팀
 sjb97@shinhan.com

인도 전자상거래 시장이 PC 및 초고속 인터넷의 낮은 보급률, 낙후된 교통인프라, 우편번호 및 주소정비 표준화 미비, 전자지급결제 수단 부족 등의 열악한 상황에도 불구하고 최근 빠른 성장세를 보이고 있다. 가장 큰 성공 요인으로는 인도 시장만의 특수성을 이해하고 창의적인 방법으로 서비스를 제공하고 있는 전자상거래 업체들의 노력을 꼽을 수 있다. 이에 ICT인프라, 배송, 지급결제, 배송 후 사후관리 등 전자상거래 주요 프로세스 상의 어려운 여건을 극복하고 시장을 견인하고 있는 인도 전자상거래 업체들의 차별화된 시도들에 대해 살펴보고자 한다.

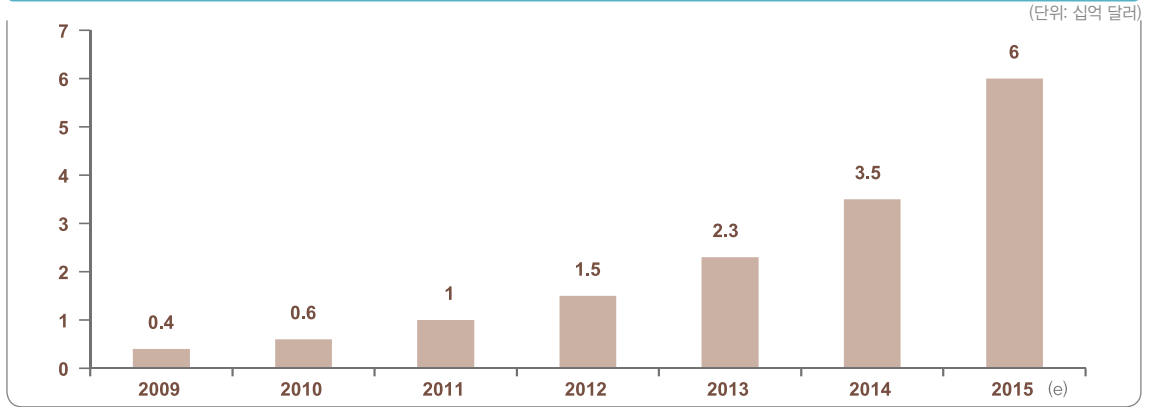
열악한 상황에서도 빠르게 성장하고 있는 인도 전자상거래 시장

시장조사 기관 Forrester에 따르면 인도 전자상거래 시장은 아·태 지역에서 가장 빠르게 성장하고 있는 시장이다. PwC와 Gartner는 인

도 전자상거래 시장규모가 2013년 23억 달러, 2014년 35억 달러로 성장한 데 이어 2015년에는 60억 달러에 이르러 전체 전자상거래 시장 중 B2C의 비중이 28.2%를 차지할 것으로 예상하고 있다.

.....
 * B2C를 의미함. 이하 전자상거래 시장

〈그림 1〉 인도 전자상거래 시장규모



자료: Gartner, PwC 및 산업전문가 분석

그런데, 이러한 빠른 성장이 PC 및 초고속 인터넷의 낮은 보급률, 낙후된 교통인프라, 우편번호 및 주소정비 표준화 미비, 전자지급결제 수단 부족 등 열악한 상황하에서 전자상거래 업체들의 창의적인 노력에 힘입어 이루어졌다는 점에서 관련 업계의 이목이 집중되고 있다.

이에 ICT인프라, 배송, 지급결제, 배송 후 사후관리 등 전자상거래 주요 프로세스 상의 어려운 여건을 극복하고 시장을 견인하고 있는 인도 전자상거래 업체들의 차별화된 시도들에 대해 살펴보고자 한다.

인도 전자상거래 업체들의 차별화된 시도

(‘픽업센터’를 통한 빠른 배송): 전자상거래 업체들은 낙후된 교통인프라 등 열악한 배송환경을 극복하기 위해 곳곳에 지역 자영업자들을 활용한 ‘픽업센터(pick-up)’ 네트워크를 구축했을뿐 아니라 우체국과의 제휴 등을 확대해 나감으로써 당일 배송을 실현하고 있다.

인도는 비포장 도로가 많고 대중교통이 발달되어 있지 않아 광역도시권을 벗어나면 자전거

로 배달이 이루어지는 상황이다. 또한 우편번호 및 주소가 표준화되어 있지 않아 구매자 채택까지 빠르고 정확한 배송이 이루어지기 어렵다. 아마존은 2013년 인도에 진출한 이래 ‘빠른 배송’을 핵심 경쟁력으로 내세우면서 최적의 장소를 물색하여 물류창고를 설치하고 빵집, 꽃가게, 여행사 대리점 등과 제휴하여 고객이 쉽게 구매 물품을 찾을 수 있는 장소인 ‘픽업센터’ 네트워크를 구축함으로써 당일 배송 서비스를 제공하고 있다. 아마존 ‘픽업센터’는 뱅갈로 지역에서 20개로 시작해 현재 45개 도시에 800여개로 확대되었다. 또한 조만간 자사 무인항공기 드론을 이용한 배송 서비스도 시행할 예정이라고 밝히고 있다.

(‘CoD’를 통한 후불결제 방식): 인도는 신용카드·직불카드 보급률이 낮고, 온라인 자금이체에 대한 거부감이 커 전자적 지불결제 수단이 발달되어 있지 않다. 따라서 현금거래 선호도가 매우 높는데, 이러한 점을 반영해 물품수령 시 현금을 지급하는 CoD(Cash on Delivery)를 도입

하였다.

인도는 은행 계좌 보유율이 35% 정도이며, 신용카드 보유자가 약 800만~900만 명에 그치고 있으며, 직불카드 소유자는 200만~300만 명에 불과하다. 발급된 직불카드도 약 10%만이 온라인에서 사용되고 대부분 ATM에서 현금을 인출하는 현금카드 용도로만 이용되고 있다. 또한 고객조사²에 따르면 인도 전자상거래 이용 고객의 60% 가량이 인터넷에서 결제하는 것에 대해 신뢰하지 않는 것으로 응답했으며 특히 온라인 बैं킹을 이용한 송금, 카드결제에 있어 보안우려가 높은 것으로 나타났다. 이에 로컬 전자상거래 기업인 플립카트(Flipkart, M/S 44%)가 현금 기반의 후불결제 방식인 CoD를 도입하였으며, 이후 스냅딜(Snapdeal, M/S 32%), 아마존(M/S 15%) 등 타 전자상거래 업체들도 잇따라 CoD 서비스를 제공하면서 인도에서는 전자상거래 결제의 75%가 CoD를 통해 이루어지고 있다.

(편리한 교환·환불 정책): 인도 전자상거래 고객 행동의 특징 중 하나가 바로 고객들의 구매 후 반품이나 환불 비중이 매우 높다는 점이다. 이를 고려해 전자상거래 업체들은 교환기간을 연장하고 환불 프로세스를 간편화하는 등 서비스 개선에 주안점을 두고 있다.

인도의 소비자들은 물건 구매 시 실물을 보고 만져본 후 구매하는 습관에 익숙해져 있다. 따라서 주문한 후 실물과 다르다는 이유로 교환하는 경우가 많으며 특히 물품수령과 동시에 반품되는 비중이 20%에 달한다. 스냅딜은 이러한 소비자들의 문화적 습관을 반영해 주문한 상품

의 교환기간을 30일로 확대하고 환불신청 90분 내 전액을 돌려주는 시스템을 도입하였다. 또한 반품 시 '픽업센터'를 방문해 반품할 수 있도록 배려하고 있다.

(Mobile-only 전략): PC 및 초고속 인터넷 보급률이 낮은 반면 스마트폰 이용이 빠르게 확산되고 있는 상황을 감안해 여러 기업들이 최근 PC용 웹사이트를 폐지하고 모바일로만 거래하도록 하는 Mobile-only 전략을 추진하고 있다.

중국산 저가(3,000루피, 약 5만 원) 스마트폰 도입의 확대로 '15년 현재 인도 스마트폰 사용자 수는 1억 1천 7백만 명 정도이며, 인도에서는 평균 모바일 데이터 요금이 MB당 0.25루피(약 4원)로 인터넷 요금보다 저렴해 모바일을 통한 인터넷 접속이 많다. 플립카트의 패션 포털 민트라(Mynta)는 모바일을 통한 트래픽 비중이 95%를 초과하자 PC용 웹사이트를 폐쇄하고 모바일 앱만 운영하고 있다. 스냅딜과 아마존도 향후 1년 내 Mobile-only 전략으로 전환할 것이라고 밝히고 있다.

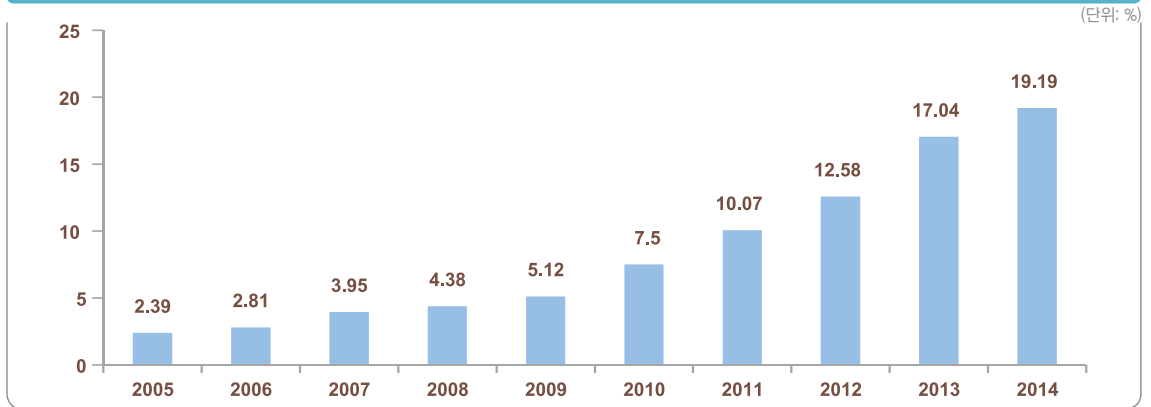
향후 전망 및 시사점

인도 전자상거래 시장은 높은 젊은층 비중과 중산층의 증가세, 인터넷사용자 증가 추세와 스마트폰 보급의 빠른 확산, 글로벌 ICT 기업들의 투자확대, 정부의 'Digital India' 정책등을 감안할 때 향후에도 성장 잠재력이 매우 높다.

딜로이트 컨설팅 조사에 따르면 인도는 35세 이하 젊은층이 8억 8,000만 명에 달하며 연소득 3,000달러 이상인 중산층 인구가 2020년 2

²International Journal of Engineering and Technique가 실시한 고객조사

〈그림 2〉 인도 인터넷사용자 비중(인터넷사용자/전체인구)



자료: E-Marketer(2015)

억 명, 2027년에는 4억 7천 5백만 명으로 늘어날 전망이다. 또한 2020년에는 스마트폰 보급률이 45%에 달할 것으로 예상되고 있다. 지난 7월 아마존이 올 한해 인도 시장에 50억 달러(약 5조 9천 120억 원)를 투자하기로 밝힌 데 이어 8월에는 중국 최대 전자상거래 업체 알리바바가 일본 소프트뱅크, 대만 폭스콘 등과 함께 인도 전자상거래 업체 스냅딜에 총 5억 달러(약 5천 912억 원)를 투자하였다. 이와 더불어 인도 정부가 ‘Digital India’ 정책을 통해 인터넷 보급의 확대, 금융거래의 전자화를 적극적으로 추진하고 있어 앞으로 인도 전자상거래 시장의 ICT인프라 환경이 더욱 개선될 것으로 보인다.

한편, 인도에서 온라인 비즈니스에 관심을 갖고 있는 타 업계 기업들도 인도의 ICT 인프라 발전, 전자상거래의 급성장이 유발하고 있는 고객의 행동 및 인식 변화 등 시장의 변화에 대해 지속적인 관심을 갖고 모니터링 할 필요가 있다. 특히 금융회사의 경우에는 ‘Digital India’ 정책의 일환으로 추진되고 있는 금융거래의 전자화와 관련 시장의 변화에 보다 주목해야 할 것이다. 또한 상대적으로 열악한 인도의 온라인 비즈니스 인프라를 극복하기 위해서는 고정 관념에서 벗어나 창의적인 접근을 적극 시도해 볼 필요가 있다. 🌐

〈표 1〉 ‘Digital India’ 프로젝트의 단계별 연간 계획

일정	주요 내용
2015년 중	초고속 인터넷망으로 전국 5만 지자체 연결
2016년 중	+ 10만 지자체 연결 추가(총 15만 지자체 연결)
2017년 중	+ 10만 지자체 연결 추가(총 25만 지자체 연결)
2018년 중	나머지 지자체를 무선 인터넷망으로 연결

자료: 이트레이드증권 리서치 본부



최근 일본정부 · 금융권의 외국인 관광객 유치 노력



...
장미화 선임연구원
미래연구팀
barajang@shinhan.com

최근 일본에서는 엔화약세, 아시아 주요국에 대한 비자유건 완화, 면세관련 규제완화 등을 배경으로 외국인 관광객이 급증하고 있다. 이들의 일본 내 씀씀이도 커지면서 2014년 외국인 관광객의 일본 내 소비지출은 전년대비 43.1% 증가한 2조 305억엔으로 늘어났다. 이 같은 추세에 발맞춰 주요 은행·보험 등 금융권에서도 외국인 관광객 관련 서비스를 확충하고 있다. 이처럼 현재 일본의 경우 정부, 금융권, 관련업계가 힘을 합쳐 외국인 관광객 유치를 이뤄냄으로써 새로운 영업기회 창출 및 내수경기 진작효과를 거두고 있다. 일본과 경쟁관계에 있는 우리나라도 정부당국과 금융회사, 그리고 관광관련 업체들이 함께 지혜를 모아 외국인 관광객의 쇼핑 및 환전 편의성 제고, 언어장벽 극복, 다양한 콘텐츠 확충을 추진함으로써 '관광한류'의 불씨를 재점화할 수 있도록 노력해야 할 시점이다.

일본을 방문하는 외국인 관광객이 급증하는 추세

2000년대 내내 연간 500만~800만 명 수준에 머물러 있던 방일(訪日) 외국인 관광객 수가 엔화약세, 아시아 주요국에 대한 비자유건 완화(2013년부터 베트남·필리핀·중국 등 12개국 대상), 면세관련 규제완화 등 일본정부의 정책적 노력

이 결실을 거두면서 2013년부터 폭발적으로 증가하기 시작해 2014년 처음으로 1,300만 명을 돌파했다. 2015년의 경우도 7월 말 현재 외국인 관광객 수가 이미 1,105만 명을 넘어선 상태에서 연간 기준으로 사상 최고 기록을 무난히 달성할 전망이다.

이 같은 관광객 수 증가의 배경에는 무엇보다 편리한 면세쇼핑이라는 이점이 자리잡고 있다. 일본의 경우 유럽 등과는 달리 출국할 때 공항에서 줄을 서서 별도의 수속을 할 필요가 없다. 면세점 등록을 한 소매점의 계산대에서 여권을 보여주고 이름, 주소 등 몇 가지 사항을 기재하기만 하면 소비세(8%)만큼 바로 할인을 해주거나 현금으로 돌려주고 있어 상대적으로 외국인의 면세쇼핑이 편리한 상황이다.

이 밖에도 일본정부는 △면세점 수 확대(2012년 4,173개 → 2013년 4,622개 → 2014년 5,777개 → 2015년 4월 1일 현재 1만 8,779개) △면세절차 간소화(상점가·쇼핑몰 등에서는 점포별로 면세수속을 따로 할 필요 없이 전용 카운터에서 일괄 처리해주는 제도 도입, 2014.4) △면세품목 확대(식품, 음료,약품, 화장품, 기타 소모품 등 모든 품목으로 면세대상을 확대, 2014.10) △면세적용 금액 인하(1만 엔 이상 → 5천 엔 이상, 2014.10) 등의 정책을 잇달아 시행하였다.

관광객들의 수가 늘어났을 뿐만 아니라 이들의 일본 내 씬씀이도 커지면서 2014년 외국인의

관광객의 일본 내 소비지출은 전년대비 43.1% 증가한 2조 305억 엔으로 늘어났다(그림 1 참고). 2015년의 경우 1~6월에만 외국인 관광객의 소비가 1조 6,000억 엔으로 집계되고 있어, 연간 기준으로는 사상 처음 3조 엔을 넘어설 수 있을 것으로 예상된다.

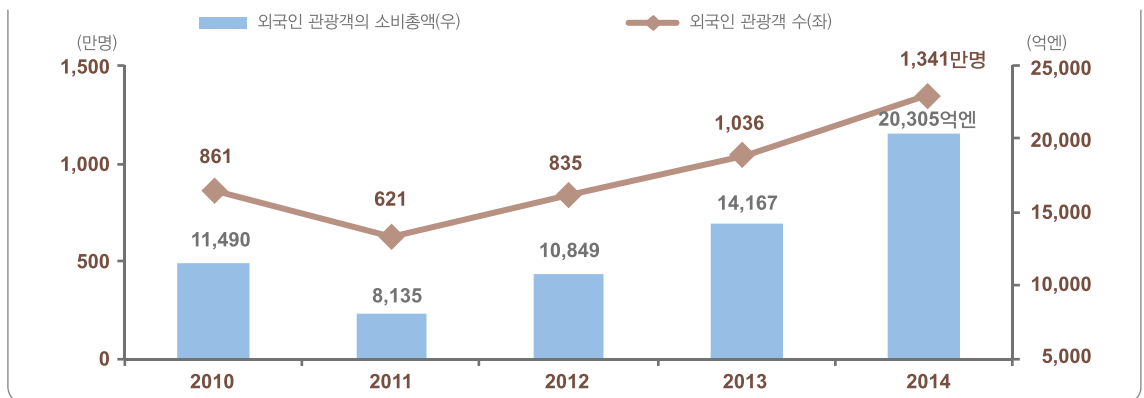
일본에서의 씬씀이가 가장 큰 국가는 비자 완화의 최대 수혜국인 중국으로 2014년 1인당 28.5만 엔을 소비했으며, 그 다음이 호주(24.4만 엔), 싱가포르(21.2만 엔) 등의 순이었다. 참고로 한국인들은 1인당 평균 7.3만 엔을 지출한 것으로 나타났다.

금융권도 외국인 관광객 유치를 위한 서비스를 강화

(1) 환전의 편의성 제고

대형 크루즈선의 기항이 늘어난 큐슈·오кина와 등에서 영업 중인 지방은행들은 빠른 환전 서비스 제공을 위해 ‘자동환전기’ 설치를 늘리고 있다. 크루즈의 경우 체재시간이 짧아 배가 기항하면 한꺼번에 은행 점포에 관광객이 몰리기

〈그림 1〉 일본을 찾는 외국인 관광객의 수 및 외국인 관광객의 소비지출



자료: 일본 관광청, 일본정부관광국(JNTO)

때문에 빠른 환전서비스가 관건이라는 점에 착안한 조치이다.

나가사키현의 슈하치은행은 2015년 4월부터 관광객이 많이 찾는 사세보지점과 본점 영업부에 자동환전기를 설치해 신청서 작성 없이도 한국 원화 등의 5개 통화를 엔화로 환전할 수 있게 하였다. 후쿠오카은행도 6월부터 후쿠오카 중앙부두의 크루즈센터에 환전기(13개 통화) 2대를 배치하고 시내 중심가에 연중 무휴로 영업하는 환전소를 설치하였다(직원 2명, 자동환전기 1대).

오키나와은행의 경우 2015년 들어 9대의 외화환전기(8개 통화)를 추가 설치해 총 26대의 환전기를 운영 중이다. 동행은 오키나와현의 '외국인 대응 기반정비사업 보조금'(초기비용의 80%까지 지원)을 활용해 외국인 관광객이 많이 찾는 쇼팽몰, 편의점 등에 기기를 설치하였다. 2014년 오키나와현에는 150척 이상의 크루즈선이 기항해 이틀에 1대꼴로 새로운 배가 들어오고 있는데, 환전기는 은행이 영업하지 않는 주말·공휴일에도 이용할 수 있기 때문에 이용건수가 빠르게 늘고 있다.

(2) 외국어 대응능력 제고

외국인이 영업점을 방문할 경우 언어문제가 큰 장벽이 될 수밖에 없는데, 대형은행들은 '실시간 통역서비스' 및 다양한 외국어를 구사하는 '로봇 은행원' 도입을 통해 이 문제의 해결에 나서고 있다.

미즈호은행의 경우 금년 4월부터 긴자·시부야 등 관광객들이 많이 찾는 도쿄 시내 5개 점포에 통역서비스인 '스마트콜'을 도입하였다. 이에 따라 태블릿 화면 속의 전문 통역직원이 영어·중국어·한국어 등의 실시간 통역을 제공하고 있다. 동 서비스는 2020년 도쿄올림픽 주요 경기장의 인근 지점을 중심으로 향후 대상 점포를 확대할 계획이다.

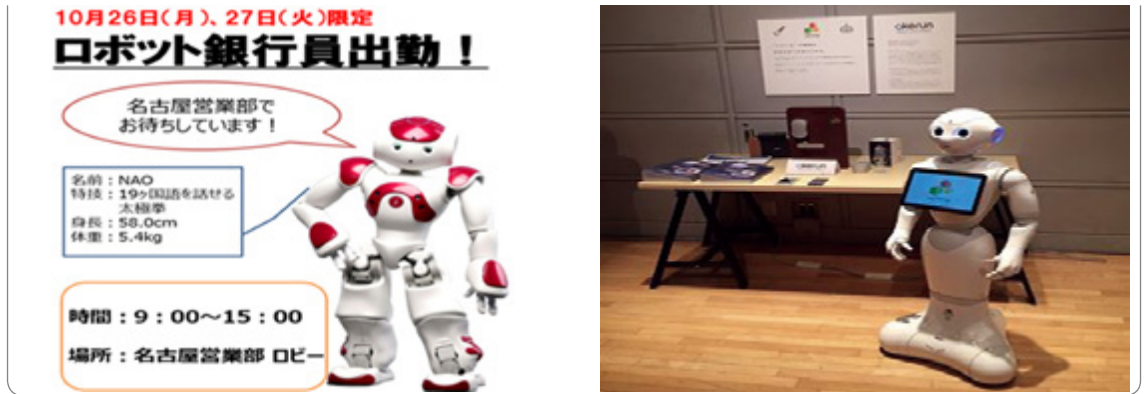
미쓰비시도쿄UFJ은행은 4월부터 인간형 로봇 'NAO'를 본점 영업부, 오사카 영업부, 신주쿠주오지점 등에 배치했는데, NAO는 영어·불어·중국어 등 19개국어를 구사하면서 로비매니저의 역할을 수행 중이다. 미즈호은행도 7월부터 'Pepper'라는 이름의 로봇 로비매니저를 영업점에 투입했는데(8월까지 5대 도입) Pepper

〈그림 2〉 후쿠오카은행의 자동환전기(좌)와 시내 중심가에 설치된 환전소(우)



자료: 후쿠오카은행

〈그림 3〉 미쓰비시도쿄UFJ은행의 NAO(좌)와 미즈호은행의 Pepper(우)



자료: 미쓰비시도쿄UFJ은행 facebook, 'Pepper' facebook 페이지

역시 외국인 고객 응대를 위해 점차 사용 가능한 외국어를 확대해 나간다는 계획이다.

(3) 외국인 관광객 특화상품·서비스 투입

대형 손해보험사인 미쓰이스미토모해상화재는 2015년 7월부터 지진 등 재해 발생시에 외국인 관광객 및 유학생들을 현재 위치에서 가장 가까운 피난장소로 유도하는 어플리케이션을 제공하고 있다.

한편 미쓰이스미토모해상화재는 10월부터 콜센터 전문업체인 프레ستی지 인터내셔널과 손잡고 방일 외국인 대상의 관광안내 및 전화상담, 외국인이 질병이나 사고를 당했을 때의 병원수배 및 의사와의 통역 등도 지원하기로 했다. 이 서비스는 오사카 시내 호텔의 숙박플랜 및 여행상품의 옵션으로서 판매되는데, 향후 다른 지역으로도 확대해 나간다는 방침이다. 전화상담은 프레ستی지사가 운영하는 콜센터에서 24시간 365일 접수하며, 영어·중국어·한국어 등 3개국어에서 출발해 태국어·인도네시아어 등으로 확대해나갈 계획이다. 또한 동사는 외국

인 고객들을 위해 보험금 청구서류를 여러 나라의 언어로 제작하는 작업도 지속적으로 추진하고 있다.

도쿄해상니치도화재도 외국인 관광객 전용 여행보험을 개발 중인 것으로 알려졌다. 일본 입국 전에는 도쿄해상 홀딩스의 각국 현지법인을 통해 여행보험을 판매하고(ex. 호주에서 일본 스키여행 관광객 대상의 보험을 판매 중), 입국 후에는 외국인 관광객들이 자주 이용하는 스마트폰 어플리케이션 등을 통해 보험을 판매함으로써 여행보험에 가입하지 않은 상태로 입국한 외국인 관광객들의 가입을 유도한다는 계획이다.

한편 동사는 8월 초 경영기획부 내에 '올림픽실'을 신설하기도 하였다. 동 부서는 국내외에서의 브랜드 전략 및 방일 외국인 대상의 보험·서비스 개발을 전담하고 있다.

외국인 관광객 유치 확대를 관계형 금융에 접목하는 일본 은행들

은행이 거래기업들의 외국인 관광객 유치를 발벗고 나서서 지원함으로써 기업들의 비즈니스

스 확대와 지역경제 활성화에 기여하는 움직임도 확산되고 있다.

미즈호은행은 '외국인 관광객 유치'를 테마로 한 비즈니스 매칭상담회를 8월 초 본점에서 개최하였다. 은행측은 외국인 관광객의 인바운드 수요 확대를 목표로 하는 거래기업들을 관련분야 대기업들에게 소개시켜주는 금번 상담회를 통해 거래기업의 판로확대를 지원하는 동시에 은행의 대출기회 확대효과도 기대하고 있다. 상담회에는 약 130개 미즈호은행 거래기업이 참여했는데, 통·번역, 광고·홍보, 식자재 납품업체 등이 소매업, 음식·숙박업, 여행업 관련 대기업들과 자사의 제품·서비스 납품을 위한 상담을 진행하였다.


히로시마현 소재 지방은행인 모미지은행은 2014년 10월부터 식품·화장품 판매점 등도 면세점 등록을 할 수 있게 된 점에 착안해 2015년 2월 지역 내 소매점·호텔 등을 대상으로 면세점 등록 절차, 향후의 외국인 대상 비즈니스 동향 등을 설명하는 세미나를 개최하였다. 1차 설명회가 정원을 초과하는 성황을 기록하자 6월에는 2차 설명회를 개최하기도 하였다.

홋카이도의 호쿠요은행은 2013년부터 해외의 여행사·잡지사 등을 초대하여 홋카이도 각지의 디저트와 관광자원을 소개하는 '홋카이도 스위트로드 초청사업'을 전개해 지역경제 활성화에 기여하고 있다. 2013년은 중국, 2014년은 태국 기업들이 대상으로 선정되었다.

한편 미에현의 하쿠고은행은 금년 3월부터 그룹사인 하쿠고컴퓨터소프트와 연계해 간판·인쇄물 등의 QR코드를 스마트폰으로 스캔하면 해당 내용이 자동 번역(19개국어)되는 서비스 보급

을 추진함으로써 지역 관광업계를 측면 지원하고 있다.

시사점

일본의 경우 정부, 금융권, 관련업계가 힘을 합쳐 외국인 관광객 유치를 이뤄냄으로써 새로운 영업기회 창출 및 내수경기 진작효과를 거두고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 일본과 경쟁 관계에 있는 우리나라의 경우 메르스사태를 계기로 '요우키' 등의 발길이 끊겨 한때 국내 관광업계가 큰 어려움을 겪기도 했는데, 이런 때일수록 정부당국과 금융회사, 그리고 관광관련 업체들이 함께 지혜를 모아 외국인 관광객의 쇼핑 및 환전 편의성 제고, 언어장벽 극복, 다양한 콘텐츠 확충(볼거리·먹거리·즐길거리 등)을 추진함으로써 '관광한류'의 불씨를 재점화할 수 있도록 협력해야 할 시점이다. 



글로벌 자산관리 업계에서의 로보 어드바이저 확산과 시사점



오흥식 부연구위원
경영전략팀
hsoh@shinhan.com

여러 리서치 기관들의 최근 조사에 의하면 글로벌 자산관리 업계에서 로보 어드바이저 시장이 급격히 성장하고 있는 것으로 나타나 관심이 집중되고 있다. 로보 어드바이저가 확산되고 있는 배경은 보다 편리하고 저렴한 비용으로 자산관리를 받고 싶어하는 고객의 니즈와 점차 대중화되고 있는 자산관리 시장에서 대중 부유층(mass affluent)을 새로운 고객층으로 공략하고자 하는 업계의 니즈가 함께 맞물린 결과로 이해할 수 있다. 저금리 추세 장기화 등으로 국내에서도 자산관리에 대한 관심이 고조되고 있는 점을 감안할 때, 국내 금융회사들 또한 자산관리 사업을 대중 부유층을 대상으로 확대시키기 위한 다양한 방안들에 대해 고민해 볼 필요가 있다.

빠르게 성장하고 있는 로보 어드바이저¹ 시장

여러 리서치 기관들의 최근 조사에 의하면 글로벌 자산관리 업계에서 로보 어드바이저 시

장이 급격히 성장하고 있는 것으로 나타나 관심이 집중되고 있다. 리서치 업체 My Private Banking에 의하면 전세계적으로 로보 어드바

.....
¹ Robo-advisor, 사람의 개입이 배제된 채, 사전에 정의된 컴퓨터 알고리즘에 의해 자산관리가 이루어지는 시스템을 말함

이저에 의해 관리되고 있는 자산 규모가 2015년 말에 200억 달러를 돌파할 것으로 보이며 2020년에는 4,500억 달러로 급격히 성장할 전망이다. 한편, 시장조사 업체 CB Insight는 2014년 한 해 동안 로보 어드바이저 시장의 핀테크 스타트업들에게 총 3억 달러 가량의 자금이 투자되었으며 이는 전년 대비 두 배 이상 증가한 수치라고 발표하였다.

로보 어드바이저 확산 배경 및 업계 동향

로보 어드바이저가 확산되고 있는 배경은 보다 편리하고 저렴한 비용으로 자산관리를 받고 싶어하는 고객의 니즈와 점차 대중화되고 있는 자산관리 시장에서 대중 부유층(mass affluent)을 새로운 고객층으로 공략하고자 하는 업계의 니즈가 함께 맞물린 결과로 이해할 수 있다.

우선 고객 니즈 측면에서 살펴보면, 모바일/온라인 디바이스를 이용한 커뮤니케이션이 일상화됨에 따라 자산 또한 이들 디바이스를 이용해 편리하게 관리하고자 하는 니즈가 증대되고 있으며, 저금리 장기화로 인한 낮은 기대 수익

률로 인해 기존의 투자 상담사에게 지불하는 수수료에 대한 고객들의 민감도가 커지고 있는 점을 들 수 있다.

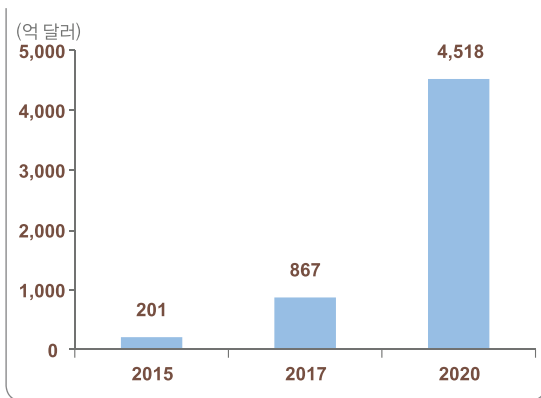
한편, 자산관리가 점차 대중화 됨에 따라 대중 부유층이 자산관리 업계의 핵심 고객군으로 새롭게 부각되고 있으며, 이에 따라 이들을 대상으로 로보 어드바이저를 적극적으로 활용하고자 하는 업계의 니즈 또한 증대되고 있다. 즉, 금융회사가 보유하고 있는 투자 상담사의 수가 제한적인 상황에서, 로보 어드바이저가 자산관리 사업을 대중 부유층으로 확대하는 데 있어 효과적인 방안으로 인식되고 있는 것이다.

업계에서 가장 활발한 움직임을 보이고 있는 곳은 핀테크 스타트업들로서, 이들은 대중 부유층을 대상으로 ① 자동화된 자산관리, ② 기존 투자성과 평가 및 리밸런싱, ③ 직접 투자자에 대한 투자 조언 등 다양한 형태로 로보 어드바이저를 활용하고 있다.

(자동화된 자산관리)

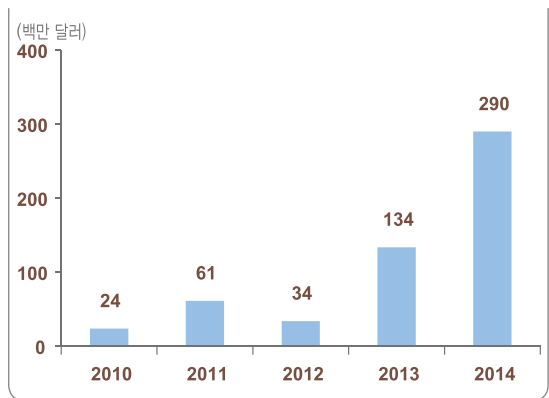
미국의 Wealthfront, Betterment 등은 기존

〈그림 1〉 로보 어드바이저에 의해 관리되는 자산 규모 전망



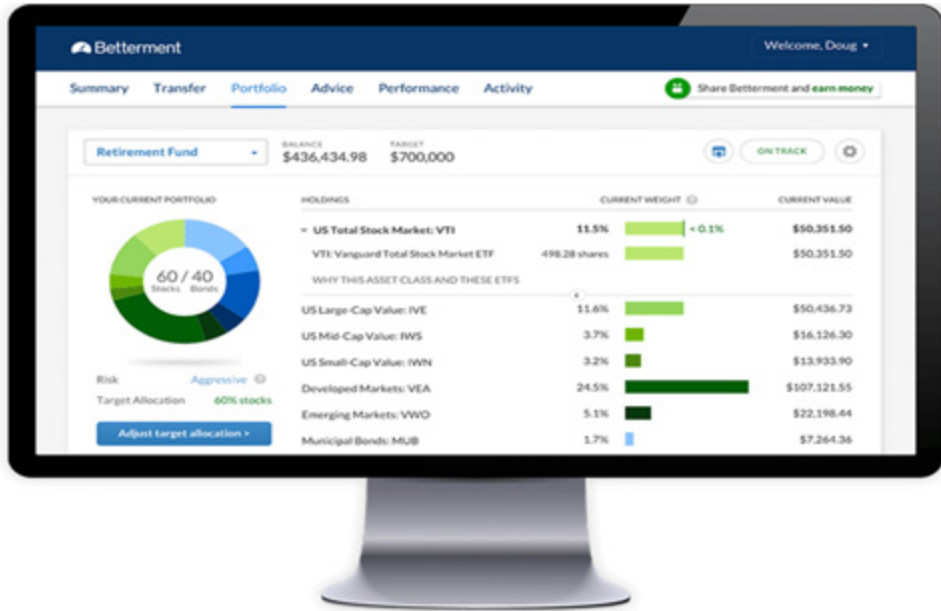
자료: My Private Banking

〈그림 2〉 로보 어드바이저 시장 투자 규모



자료: CB Insight

〈그림 3〉 Betterment의 포트폴리오 구성 예시



자료: Betterment 웹사이트

대형 금융회사들에 비해 저렴한 수수료율과 낮은 최소투자금액 등의 장점을 내세운 모바일/온라인 기반의 자동화된 자산관리 서비스를 제공하고 있다. 고객들은 모바일/온라인 플랫폼 상에서 주식/채권 투자 비중만을 선택하면 되며, 포트폴리오 구성, 리밸런싱 등 이후의 모든 활동들은 컴퓨터 알고리즘에 의해 자동으로 진행

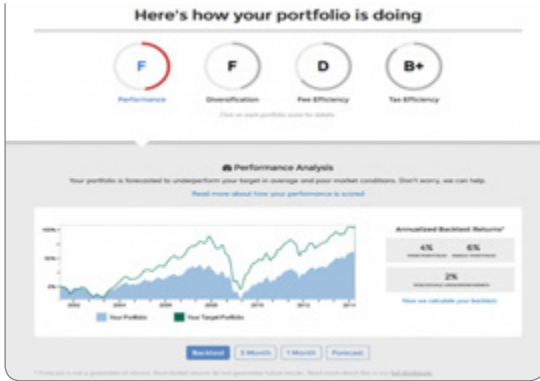
된다(투자는 대부분 ETF를 대상으로 이루어진다). Wealthfront와 Betterment의 연간 운용보수율은 0.15~0.35%로 미국 대형 금융회사들(1~2% 수준)에 비해 낮은 수준이며, 최소투자금액은 Wealthfront가 500 달러이며 Betterment는 제한이 없다. 이들의 관리자산 규모는 각각 26억 달러 및 28억 달러 수준으로 고소득 전문직 중

〈표 1〉 Wealthfront와 Betterment 비교

구분	Wealthfront	Betterment
연간 운용보수율	0.25% (초기 10,000 달러까지는 무료)	10,000 달러 미만: 0.35% 10,000~100,000 달러: 0.25% 100,000 달러 이상: 0.15%
최소 투자금액	500 달러	제한 없음
관리자산 규모 ('15년 9월 말 기준)	26억 달러	28억 달러

자료: Wealthfront, Betterment 웹사이트

〈그림 4〉 Future Advisor의 투자 성과 평가 예시



자료: Future Advisor 웹사이트

사자가 주요 고객층인 것으로 알려져 있다.

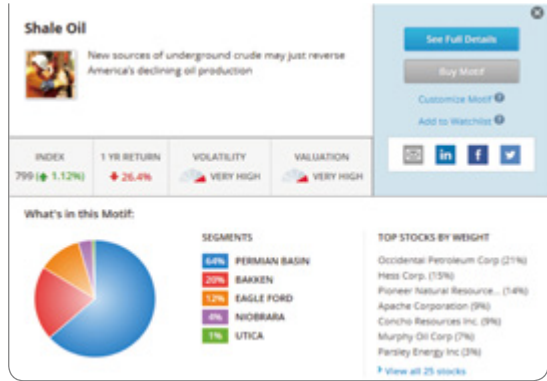
(기존 투자성과 평가 및 리밸런싱)

미국의 Future Advisor와 Bloom 등은 투자자가 기존에 보유하고 있던 타 금융회사의 자산관리 계좌와의 시스템 연동을 통해 그들의 투자 성과를 평가하고 리밸런싱을 해주는 데 로보 어드바이저를 활용하고 있다. Future Advisor는 Fidelity 및 TD Ameritrade와의 제휴를 통해 고객들의 투자 성과를 수익률, 포트폴리오 다각화, 수수료 비용 등의 관점에서 평가하고 최적의 리밸런싱 방안을 제시한다. 또한 일부 고객을 대상으로 일임운용 서비스도 제공하고 있다 (이 경우 운용보수율은 연 0.5%). 한편, Bloom은 미국의 DC형 퇴직연금(401(k)) 운용사들과의 제휴를 통해 퇴직연금 가입자들의 운용 성과를 평가하고 포트폴리오 리밸런싱 방안을 제시한다. Bloom 또한 일부 고객들을 대상으로 일임운용 서비스를 제공하고 있다(운용보수는 월 1~15 달러).

(직접 투자자에 대한 투자 조언)

미국의 Motif Investing은 직접 투자자를 대

〈그림 5〉 Motif Investing의 투자 포트폴리오 예시

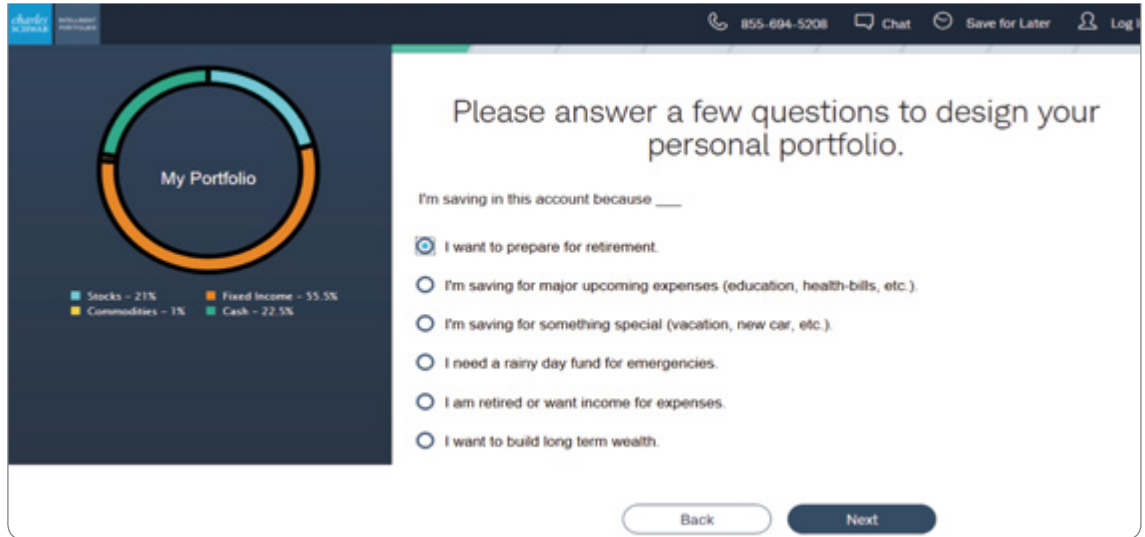


자료: Motif Investing 웹사이트

상으로 로보 어드바이저를 통한 투자 조언과 함께 실제로 투자를 실행할 수 있는 모바일/온라인 자산관리 플랫폼을 제공하고 있다. Motif Investing은 투자자의 투자 성향 등을 감안하여 최대 30개의 주식 및 ETF로 구성된 투자 포트폴리오를 제안하며, 투자자는 이를 9.95달러에 매입하여 사용할 수 있다. 투자자 자신이 직접 포트폴리오를 구성할 수도 있으며, 플랫폼 상의 다른 투자자의 포트폴리오를 그대로 따라하는 것도 가능하다.

한편, 몇몇 대형 금융회사들도 자산관리 시장에서의 지배력을 보다 강화시키기 위해 로보 어드바이저를 적극적으로 활용하려는 움직임을 보이고 있다. 우선 Charles Schwab이 대형 금융회사로는 최초로 올해 3월 대중 부유층을 타겟으로 자동화된 자산관리를 해주는 Schwab Intelligent Portfolio라는 로보 어드바이저 서비스를 출시한 바 있다. Schwab Intelligent Portfolio는 출시 6주만에 15억 달러의 자산을 유치한 것으로 알려져 있다. 한편, Fidelity


〈그림 6〉 Schwab Intelligent Portfolio의 투자 포트폴리오 설정 과정



자료: Schwab Intelligent Portfolio 웹사이트

는 지난해 10월 Betterment와의 제휴를 통해 Betterment의 분석 기술을 자사의 투자 상담사가 활용할 수 있도록 하고 있다.

시사점

글로벌 자산관리 업계에서의 로보 어드바이저 확산은 대중 부유층을 자산관리 시장의 새로운 핵심 고객층으로 자리매김하기 위한 시도라는 점에서 의미 있는 것으로 평가된다. 저금리 추세 장기화 등으로 국내에서도 자산관리에 대한 관심이 고조되고 있는 점을 감안할 때, 국내 금융회사들 또한 자산관리 사업을 대중 부유층을 대상으로 확대시키기 위한 다양한 방안들에 대해 고민해 볼 필요가 있다. 일례로, 출범이 가시화되고 있는 인터넷 전문은행의 경우에는 로보 어드바이저를 활용한 자산관리 모델을 우선적으로 검토해 볼 수 있을 것이다. 



임금피크제 도입의 의미와 대응



박한준 연구위원
한국조세재정연구원

2016년부터 정년을 60세로 연장하는 정년연장법이 공공기관 및 대형 사업장 등에서 우선 적용되면서 이와 관련된 임금피크제 도입이 논란이 되고 있다. 임금피크제 관련하여 주요 쟁점은 ①정년연장에 따른 인건비 부담증가로 신규인력 채용 동기 감소, ②생산성에 맞는 임금체계 개편, ③중고령층 근로자의 전문성과 경력에 맞는 직무 개발 및 배치, ④합리적인 임금체계로 전환하기 위한 성과시스템 고도화, ⑤임금피크제 도입은 고용안정이 전제되어야 한다는 것 등이다. 임금피크제는 현재 이 시점에서는 고통일 수 있으나 앞으로 발생이 예상되는 많은 잠재적 정책 아젠다에 대해 기초를 닦는 작업으로 평가할 수 있을 것이다.

들어가며

최근 현 정부가 경제혁신의 핵심과제로 제시한 공공, 노동, 교육, 금융 등 4대 분야 개혁 가운데 공공기관 개혁과 함께 국내 인적자본의 활용 수준을 가늠해 볼 수 있는 노동시장의 구조 개혁이 가장 뜨거운 쟁점이 되고 있다. 그 중에서도 임금피크제 도입에 대한 논란이 공공부문과 노동부문 개혁의 최대 정책이슈로 등장하였다. 하지만, 국가적 차원에서 인적 자원에 대한 고민은 더욱 다양하며, 개별 쟁점들 간의 고리가 연쇄적으로 연결되어 있어, 그 해결책을 찾

는 것은 쉽지 않은 문제이다.

일자리 창출이 없는 저성장과 청년실업, 교육에 대한 비효율적 투자로 인해 형성된 ‘교육거품’ (이주호 외, 2014.10)때문에 왜곡되어 있는 노동력 수요와 공급 메카니즘 간의 미스매치, 교육 커리큘럼과 현장직무 간의 미스매치, 고령화 진전과 정년 이전 조기퇴직하는 중고령층 근로자 실업문제 등은 단편적으로 해소할 수 없는 복합적인 문제들이다. 이는 정책에 직·간접적으로 영향을 받는 국민의 규모가 매우 광범위하다는 점도 암시하고 있다.

정년연장법 내년부터 공공기관 및 대형 사업장에 우선 적용

그 중에서도 특히 베이비부머 세대라고 불리는 1955~63년대 출생한 근로자들의 은퇴시기가 다가오면서 사회경제적인 정책문제들에 대한 관심이 더욱 제고되고 있다. 평균수명이 연장되면서 베이비부머 세대의 퇴직은 개인의 생활수준을 악화시키고, 기업의 숙련된 생산인력 부족을 야기시키며 국가의 복지재정 부담을 급증시킬 것으로 예상된다. 이러한 가운데 2013년 4월 30일 ‘고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진법 개정안(이하 정년연장법)’이 통과되었다.

정년을 60세로 연장하는 것을 주요내용으로 하고 있는 동 법안은 다가오는 2016년 1월 1일부터 공공기관, 지방공사, 지방공단, 300인 이상 사업장에 우선 적용되며, 이듬해 2017년 1월 1일부터는 국가 및 지자체, 300인 미만 사업장으로 확대될 예정이다. 2013년 정년연장법 개정 당시 많은 근로자들이 혜택을 빨리 볼 수 있도록 신속하게 처리하였지만, 개정 이전에 충분히 시간을 가지고 고용시장과 개별기업 근로자들의 정년연장의 파급효과를 예측하여 다양한 정책대안을 비교하는 논의가 충분히 진행되지 못한 아쉬움이 있다. 좀 더 신중하게 접근하였다면 정년연장법의 입법취지보다 고령자의 임금을 삭감하려는 “임금체계 개편법”이라는 오해를 피하고, 지금보다는 더 안정적으로 추진될 수 있었을 것이다.

하지만, 정년연장법 적용을 앞 둔 현재 시점에서 시급한 것은 노동시장이 당면한 제도적 변화에 대해 다양한 주체(사용자, 근로자, 구직자 등)들의 이해관계의 갈등수준을 낮추고 이익을 강

화할 수 있는 실효성이 높은 대응책을 모색하는 것이다.

임금피크제 도입의 정책목표와 쟁점: 고용확대와 성과주의 확산

현재까지 정년연장과 임금피크제 도입과 관련하여 논란이 되고 있는 쟁점들은 다음과 같이 정리할 수 있다.

먼저, 정년연장에 따른 인건비 부담의 증가는 사용자의 신규인력 채용동기를 감소시킬 수 있다는 점이다. 과거 대비 경제규모가 현격하게 커졌음에도 불구하고, 저성장 경제기조와 자동화 등에 따른 업무수행 방식 변화의 인센티브는 인건비를 효과적으로 감소시키는 방향으로 작동하고 있기 때문에 정년연장에 따른 추가적 인건비 부담은 신규채용에 부정적일 수밖에 없다.

이러한 환경여건 속에서 정년연장은 결국 장년 근로자그룹과 청년 구직자그룹간의 갈등으로 변질된 우려가 크다. 따라서, 임금피크제 도입에 따라 마련된 재원을 적극적으로 청년채용을 견인하는데 사용할 필요가 있다. 청년채용으로 기업은 새로운 아이디어와 신진대사의 활력을 제공받을 수 있고, 갈등이 아닌 상생의 길을 임금피크제를 통해 찾을 수 있기 때문이다.

둘째, 정년연장법 개정 법률에서는 ‘사업주와 노조가 임금체계 개편 등을 해야 한다’고 규정하여 임금체계 개편을 제안하고 있다. 임금피크제를 구체적으로 임금체계 개편의 대안으로 제시하고 있지는 않지만, 실효적인 정년보장을 확보하기 위해서는 임금조정이 불가피한 것은 부인할 수 없는 사실이다. 다만, 생산성에 맞는 임금체계의 개편을 정년연장과 보장을 위한 수단

〈표 1〉 임금체계의 연공성 비교

국가	한국	일본	프랑스	독일	영국	스웨덴
1년 미만	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
10~15년 미만	211.1	168.7	132.6	166.2	134.3	116.1
20~30년 미만	313.0	241.6	146.3	191.2	156.7	110.8

자료: 한국노동연구원(2014), 2010년 10인 이상 제조업 생산직 근로자 대상 이형준 (2015), 임금피크제, 정년연장을 위한 최소한의 조건

적인 변화로 폄하하여서는 안 된다. 성과중심의 사회로 전환되면서 생산성에 맞는 임금체계 개편 주장은 이미 오래전부터 계속되어온 논의이다.

연공급적 임금체계(호봉제)가 일반적인 상황에서 정년연장에 따라 근속기간에 비례하여 임금이 상승하는 방식은 생산성 대비 임금수준을 왜곡시킨다는 문제점을 가지고 있다. 국내기업들은 일반적으로 규모와 업종에 상관없이 과거 고성장 시기에 근속에 따라 직무숙련도가 상승한다는 전제 아래 도입된 연공급 체계를 유지하고 있으나, 연령에 따른 학습효과는 상대적으로 이른 시점에 포화수준에 이르게 되어 실제 생산성과 임금의 차이가 존재하고 있음을 부인할 수 없다.

2013년 개정된 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 제19조에서 정년연장 의무화와 이에 따른 임금체계 개편 동반 의무(동법 제19조의2)를 규정하고 있다. 하지만, 업무 및 인력관리 환경변화에 합리적으로 부합하는 임금체계 개편은 정년연장이나 임금피크제 도입에 따른 부차적 이슈가 아닌 보다 본질적인 고용문화 및 환경개선 차원에서 선결되어야 할 문제임을 인식하여야 한다. 〈표 1〉에서 관찰

되고 있는 것과 같이 우리나라 기업들의 임금의 연공성은 이웃나라 일본보다 강하게 반영되어 있는 것으로 관찰되고 있다. 또한, 20년 이상 근속 근로자의 경우 복지 선진국가인 스웨덴이나 프랑스보다도 2배 이상 높은 것으로 나타나고 있다는 점, 15년 미만 근로자의 경우에도 연공성이 큰 것으로 관찰되고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

셋째, 생산성에 맞는 임금체계 개편만큼 중요한 쟁점은 중고령층 근로자들을 전문성 및 경륜에 맞는 적합직무를 개발하여 배치하는 것이다. 전문성과 경륜은 순환보직 등을 통해 일반관리자(generalist)를 육성하는 환경에서는 배양될 수 없다. 근로자들의 직무관련 배경을 고려하여 경력이 개발될 때 가능한 것이다.

근로자들의 연령대가 임금피크제 적용시점에 이르렀을 때 적합 직무를 찾는 단순한 접근방식보다는, 입사시점부터 직원들의 역량과 성과를 차별화하여 인력을 관리할 수 있도록 직무분야, 직무의 난이도와 책임수준에 따른 경력경로를 만들고, 이를 밟아가도록 관리하는 과정에서 임금피크제 적용대상 인력들에게 적합한 직무를 개발하여야 한다. 형평성을 강조하는 인사관리는 생산성뿐만 아니라 공정성까지 희생시킬 우

려가 크다. 인력운영의 기본철학이 근로자의 업무역량과 생산성, 담당직무의 다양성의 가치와 차이를 인정하지 않고서는 임금피크제는 오히려 연공급 체계를 보호하고 성과주의를 차단하는 수단으로 악용될 것이다.

현 시점에서는 우선적으로 교육, 감사, 심의 등 경험을 살리면서 근로자들이 독립성을 가지고, 자율적으로 수행할 수 있는 업무들을 중심으로 임금피크제 적용대상자 적합 직무를 개발하는 것이 중요하다.

넷째, 장기적인 관점에서 임금피크제는 호봉제에서 성과중심 임금체제로 전환하는 과도기적 성격이 강하다. 따라서, 임시방편으로 단순히 임금을 조정하는 방식으로 제도를 설계하기 보다는 앞서 언급한 바와 같이 중고령 근로자들에게 적합한 직무 개발 및 관리, 장기적으로는 본질적인 성과관리를 할 수 있는 성과시스템의 고도화, 고령화시대에 따른 인력관리체계 개선 작업도 함께 병행되어야 한다.

위에서 지적한 바와 같이 연공급적 요소를 제거하기 위해 생산성에 대응하는 임금체제로 임금피크제를 과도기적으로 활용하겠지만, 종국적으로는 직무성과급과 같은 좀 더 정교하고 합리적인 임금체제로 전환되어야 하고, 이를 중심으로 인력이 운용되어야 한다. 환언하면, 합리성을 강화하는 임금체제의 변화과정은 임금피크제로부터 출발하여 진화하겠지만, 성과기반의 인력관리, 성과관리, 보수관리라는 종합적 인력운영의 일관성은 계속 지켜져야 하기 때문이다.

다섯째, 정년연장법 도입으로 임금피크제와 같은 보수제도 개선작업은 고용안정이 전제되

어야 한다. 고용안정이 전제되지 않는 이상, 임금체계 개편은 허무한 공염불에 그칠 가능성이 크기 때문이다. 정년연장법 개정법률에서 생산성에 대응하는 임금체계 개편을 규정하고 있는 것은 사용자의 인건비 부담에 대한 고려만을 담고 있는 것은 아니다. 임금체계를 개선하는 것은 궁극적으로 개정의 가장 본질적인 입법취지인 60세까지 정년연장과 보장 확보라는 목적을 달성하기 위한 환경을 만들기 위한 수단이기 때문이다.

현재 임금피크제를 둘러싼 많은 논의들이 임금피크제 도입에 따른 고용창출에 대한 의구심, 결국엔 임금삭감이라는 논란에 매몰되어 있어, 정년 60세가 선언적인 것이 아닌 실질적으로 실현할 수 있는 방안이라는 생각은 오히려 뒷전으로 밀려난 형국인 것 같아 안타까운 점이 있다. IMF 경제위기를 경험한 기업에게는 인건비를 절감하려는 인센티브가 강하다. 하지만, 임금피크제 도입은 정년연장과 보장을 확보하기 위한 출발점을 제공해 준다. 기업과 근로자 모두 정년연장법 개정의 본질을 잊어서는 안 될 것이다. 정년60세 연장과 보장이 전제되어야 상생방안으로서 청년고용 활성화의 정당한 근거를 강화할 수 있기 때문이다.

마치며

대한상의(2015) 조사에 따르면, 임금피크제를 도입할 예정이거나 도입이 필요한 기업 164개 가운데 125개(76.2%)가 인건비 부담이 크게 증가할 것으로 우려하고 있다. 미 도입 기관들이 부담증가에 대한 우려를 표시하고 있다는 점도 그러한 해석을 간접적으로 뒷받침해준다. 실제

〈표 2〉 임금피크제 미도입 시 부담증가 체감수준

(단위: 개사, %)

구분		매우증가	증가	거의 증가 하지 않음	전혀 증가 하지 않음	합계
전체		24(14.6)	101(61.6)	39(23.8)	0(0.0)	164(100.0)
규모	대기업	17(21.8)	53(67.9)	8(10.3)	0(0.0)	78(100.0)
	중소기업	7(8.1)	48(55.9)	31(36.0)	0(0.0)	86(100.0)

자료: 대한상의 (2015. 3. p.8) 재구성

로 ‘정년연장법’에 따라 인건비 부담 증가할 것으로 응답한 기업이 67.3%에 이르렀으며, 인건비부담 완화를 위해 임금피크제가 도입돼야 한다는 기업은 72.6%인 것으로 발표하였다(대한상의, 2014).

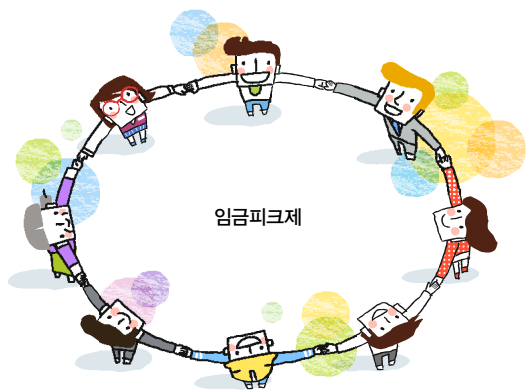
주목할 것은 중소기업의 경우에는 미도입 시에도 부담이 거의 증가하지 않는다고 응답한 기업의 비중이 36.0%에 이르며, 이는 대기업의 10.3%에 비교하여 3배가 넘는 수준이다(표 2 참고). 즉, 임금피크제 도입에 따른 임금부담은 중소기업보다 대기업이 큰 것으로 추측할 수 있다. 이러한 관찰은 중소기업의 임금수준의 특성이나 인력수요·공급의 미스매치로 인한 인력난을 반영한 것으로 보인다.

즉, 연공급 체계를 따르면서 임금수준이 높거나 고용안정성이 높은 좋은 직장(decent job)일수록 정년연장이 된다면, 임금증가 부담이 커지고 임금피크제의 도입 필요성이 더 클 것으로 볼 수 있다. 이 점에서 대기업, 금융권, 그리고 공공기관과 같은 취업선호가 높은 기업에서는 임금피크제의 도입 의의를 가늠해 볼 수 있다.

최근 임금피크제 도입 논란이 뜨거워지고 있으나, 취업 선호도가 높은 기업들은 임금피크제와 청년고용확대를 위한 방안을 마련하고, 중소

기업은 구직자들을 유인하고 근로자들이 장기근속할 수 있는 기업환경 조성 및 임금체계 개편에 대한 과제를 다시금 던져주고 있다.

현재 이 시점에서는 임금피크제 도입이 큰 공통일 수 있으나, 장기적으로는 초고령사회로 진전되면서 반복적으로 등장할 정년 연장에 대한 재검토, 임금체계의 합리성 제고 등 노동시장의 많은 잠재적 정책 아젠다에 대해 과거나 현재보다는 더 안정적으로 대응할 수 있는 기초를 닦는 작업으로 평가받을 수 있을 것이다. 🌐





자산관리 전문가란?



최은석 과장
신한은행 자산관리솔루션부

흔히 자산관리라고 하면 위험성향분석을 떠올린다. 위험성향을 분석해야 적절한 자산배분 포트폴리오를 제안할 수 있기 때문이다. 하지만 간단한 설문지로 제대로 위험성향을 파악할 수 있을까? 더군다나 행동 심리학에 의하면 고객은 합리적으로 행동하지도 않을 뿐더러 상황이 변하면 위험성향도 바뀌기 마련이다. 따라서 자산관리 전문가의 역할은 지속적으로 변화하는 투자위험성향과 효율적 자산배분 사이에서 균형점을 찾아가는 것이라 할 수 있을 것이다.

고객의 위험성향분석

흔히 우리가 자산관리라고 하면 먼저 떠오르는 것 중에 하나는 위험성향분석이다. 왜냐하면 위험성향분석을 통해 고객의 투자성향을 분석하고 그에 맞는 투자위험의 상품을 권해야 하기 때문이다. 실제로 자산관리를 위해 가장 먼저 하는 일도 고객의 투자성향 분석을 통해 고객의 현재 포트폴리오를 분석하고, 본인의 투자성향에 맞는 합리적인 위험과 수익률을 제시하는 포

트폴리오로 제안하는 것이기도 하다.

그러나 이렇게 자산관리의 시작점이기도 한 고객의 투자위험성향에 대해서 과연 자산관리 전문가로서 얼마나 분석하고 궁극적으로는 최적의 효용을 제공하기 위해서 얼마나 애정을 가지고 노력하는지 자문해 보고 싶다. 펀드를 가입할 때 의무적으로 하는 간단한 설문을 가지고 위험성향을 분석하는 것이 과연 문제가 없을까? 고객의 효용이라는 것은 결국 단순화하면 위험

과 수익이라는 상호 배타적인 두 가지 조합을 각 개인의 효용함수에 넣었을 때 가장 큰 만족을 주는 효율적 자산 배분을 찾아 주는 일이라 말할 수 있을 것이다.

결코 쉬운 일이 아니다. 우선 효율적 자산배분은 이미 현대 투자론에서 CAPM모델 이후 급속도로 발전하여 비록 여러 제한이 있기는 하지만 수학적으로 해결이 된 부분인데 비해, 개인의 효용함수는 단순한 가정을 통해 투자위험에 대한 기본적인 가정들을 만들어 냈을 뿐이다. 상식적으로 생각해봐도 절대적인 모델이 나오기 힘들다.

확실한 것은 단순한 설문을 통해서도 결코 고객의 투자위험성향을 정확하게 알 수 없다는 것이며, 논리적으로 생각해 봐도 몇 가지 설문만으로 결론을 끌어 내는 것은 성급한 일반화의 오류에 빠지기 쉽다.

행동심리학과 정보의 비대칭

행동심리학의 관점에서 보면 인간은 계산보다는 과거의 몇 가지 경험에 근거해 복잡한 위험과 수익 분석을 단순화시키며, 이 과정에서 가끔 치명적인 오류가 발생한다. 가장 자주 보는 경우가 금융은 급속도로 발전하여 더욱 합리적인 상품들이 개발되고 있는데, 정작 본인은 정박효과(앵커링 효과)에 의해 자신이 과거에 들었던 특정 정보에 집착하여 객관적인 결정을 하지 못하는 경우이다. 정박효과란 범위를 결정하는데 있어서 최초에 점 찍은 값에 집착하는 현상을 말하는데, 예를 들어 처음 거래를 할 때 들었던 원금보장이 제일 중요하다는 얘기를 듣고 모든 판단기준을 원금보장 조건에서 벗어나지

못하는 경우이다. 더군다나 정박효과로 훨씬 더 넓고 다양한 상품에 대한 정보조차 듣지 않으려고 한다.

정보의 관점에서 의사결정을 하기 위해서 충분한 정보가 제공되고 있는지 검토해봐야 한다. 흔히 정보의 비대칭을 이야기할 때 의사와 환자의 예를 많이 들지만 개인적으로는 금융시장과 고객이야말로 더욱 맞는 예가 아닌가 싶다. 고객에게 의사결정을 위한 충분한 정보가 제공되고 고객이 정확히 그에 따르는 위험과 수익을 알아야지 합리적인 의사결정이 가능할 것이다. 리먼 브라더스의 몰락은 어쩌면 정보의 비대칭 때문일 수도 있다. 금융업의 발달로 인해들이 금융업으로 유입되면서 만들어낸 복잡한 모기지 상품들을 유동화시켜서 유통시켰을 때, 그것이 가지고 있는 은폐된 위험에 대해서 얼마나 충분한 정보를 고객에게 제공했을까?

자산관리 전문가가 해야 할 일

자산관리 전문가로서 해야 할 일은 고객에게 금융을 통해 최대의 효용을 주는 일일 것이다. 하지만 고객 본인도 본인의 투자위험성향에 대해서 잘 모르는 경우가 많으며, 또한 환경과 조건의 변화에 따라 위험성향도 변화한다. 이 때문에 어쩌면 자산관리 전문가가 최대한의 관심을 통해 찾아주어야 할 최적의 신의 한 수는 언제나 변화하고 있는 셈이다. 한 번에 되지는 않겠지만 잘못된 행동 심리학의 오류는 지속적인 안내와 이해를 통해 최소화 하도록 해야 할 것이다. 정박되어 있던 배를 앞으로 나아가게 하는 일도 자산관리 전문가의 일이다. 생각지도 못한 상품들이 나오더라도 충분한 이해와 숙지

를 통해 고객의 의사결정에 오류가 없도록 이해 가능한 정보로 바꾸어서 제공해야 할 것이다.

2011년경 프리미어 창구에 있을 때 관리 고객 중에서 지인의 권유로 ELS를 증권사에서 가입했다던 고객이 계셨다. 어느 날 중도 상환금액을 물어보았다가 평가금액을 보고 깜짝 놀라 증권사 상품을 필자에게 가져오셔서 한참 동안 상담한 적이 있었다. 연세가 있으셔서 구조도 잘 이해 못하시고 가입을 했는데 개별 종목형 투스타 구조라 위험이 높은 상품이었다. 하지만 고객은 원금 손실에 대한 지나친 걱정으로 건강까지 많이 안 좋아지셨다. 거의 일주일에 한 번은 오셨고 오실 때 마다 향후 전망 및 조기상환 가능성에 대해서 얘기를 드렸고 결국 4개월 후에 조기상환 되었다. 최 대리가 없었으면 자기는 너무 힘들었을 거고 아마 손해를 보면서 중도상환 했을 거라고 필자의 손을 꼭 잡고 감사 인사를 할 때 은행원으로서 보람을 느꼈었다.

자산관리 전문가는 시장에 판매되는 동일한 상품을 가입했다라도, 충분한 정보와 합리적인 의사결정 그리고 지속적인 피드백을 통해, 수학적 위험은 변함이 없더라도 주관적인 위험은 줄여 줄 수 있다고 생각한다. 이러한 일련의 과정 속에서 고객에게 최고의 효용을 주는 자산배분을 찾을 수 있을 것이다. 결국 자산관리의 시작과 끝은 고객을 알기 위한 지속적인 여정인 셈이다. 🌐



국내 육상 운송의 강자 '다코넷' 물류의 중심에 서다

창업 15년 만에 250만 원으로 500억 매출 신화를 일군 주인공, 다코넷 최종만 대표. 빈손으로 물류 시장을 제패한 그는 '성실하고 정직하게, 성경대로 산 것'이 성공의 비결이라고 말한다. 수많은 난관 속에서도 자신만의 원칙을 저버리지 않은 삶의 궤적은 그 비결을 고스란히 웅변해 준다. 육상 물류기업의 강자로 우뚝 선 다코넷은 이제 육지를 넘어 바다와 하늘을 향해 뻗어나갈 준비를 한다. 물류의 중심에서 세계를 바라보는 다코넷 최종만 대표를 만났다.

글 이은아 사진 홍상돈



성공의 비결은 성실과 정직

세상에 알려지지 않은 자기만의 뛰어난 방법. ‘비결’의 사전적 정의다. 이런 뜻 때문인지, 성공의 비결이라고 하면 사람들은 특별한 방법을 떠올린다. 열정이나 자신감, 성실, 감사같은 미덕은 너무 평범해서 싱겁다고 느낀다. 250만 원의 사무실 보증금으로 시작해서 15년 만에 연 매출 500억의 물류기업을 일군 다코넷(DAKONET, Delivery Agency Korea Logistics Network) 최종만 대표. 그는 ‘정직과 성실’이야말로 오히려 성공의 첫째 비결이라고 이야기한다.

“사업은 신뢰입니다. 신뢰를 얻는 가장 좋은 방법은 정직과 성실입니다. 당장 손해를 보더라도 정직하고 성실하게 일할 때 고객사의 마음을 얻을 수 있습니다. 다코넷은 사업 초기부터 ‘서비스로 승부한다’는 정신으로 뛰었습니다. 영업보다는 일에 집중했습니다. 아무리 접대를 잘해도 다음날 일을 제대로 못하면 결국 물량을 받을 수가 없는 법이니까요.”

진입 장벽이 높은 물류 사업은 계약 성사가 관건이다. 그래서 향응이 관행이다. 그러나 최종만 대표는 서비스로 승부한다는 초심을 잃지 않고 정면으로 승부했다. 그는 거래를 트기 위해 담당자를 만날 때 저녁이 아닌 점심 약속을 잡았다. 술자리로 연결되는 저녁을 피하기 위해서였다. 직원들에게도 ‘불필요한 접대하지 마라, 커미션 주지 마라. 법인카드는 1차만 사용

해라’는 영업 원칙을 제시했다.

“이렇게 해서 영업을 될까 하는 불안한 마음도 없잖아 있었습니다. 담당자들과 밥만 먹고 돌아설 때는 왠지 뒤통수가 따가웠습니다. 실제로 당신 같은 사람이 무슨 사업을 하느냐는 비아냥도 들었습니다. 그래도 뜻이 있는 곳에 길이 있고, 사람이 죽으라는 법은 없는지, 의외의 길이 열렸습니다.”

접대 문화와는 상대적으로 거리가 먼 외국계 회사들이 최종만 대표와 손을 잡았다. 2001년 홈플러스를 시작으로 2005년에는 코스트코 코리아와 돌 코리아, 스미후루 코리아 등 유수의 업체와 차례로 수송계약을 맺었다. 대형마트와 홈쇼핑이 활성화되면서 물류 수요가 급격히 증가했다. 신생 회사 다코넷에게는 성장의 기회였다.

최종만 대표는 이 호재를 자사의 이익보다는 화주사의 이익을 높이는데 활용했다. 그는 가장 작은 운송비로 가장 효율적인 물류 서비스를 제공할 수 없을까를 고민했다. 화주사측 비용 절감을 위해 신규트럭을 기존보다 큰 14톤으로 제작했다. 적재율을 높여 동일 비용으로 더 많은 물량을 배송할 수 있도록 한 것이다. 고객사의 반응은 뜨거웠다.

최 대표는 운송 기사들에게도 최선을 다했다. 중간 운송사의 잘못으로 돈 한 푼 못 받는 상황에서 그는 대출을 받아 기사들에게 월급을 지급했다. 어떤 순간에도 성실과 정직을 다하는



[경영철학을 설명하고 있는 다코넷 최종만 대표]

최 대표의 모습에 신뢰는 차곡차곡 쌓였다. 결국 다코넷이 믿고 일할 수 있는 기업으로 인정 받는 초석이 되었다.

신앙의 기본을 지키는 자세

오늘날의 다코넷이 있기까지 최종만 대표의 인생에는 몇 번의 전환점이 있었다. 거제도가 고향인 그의 첫 직업은 마도로스였다. 바다 사나이로 살아가는 삶이 나쁘지 않았지만 그는 모종의 이유로 고향에 내려와 형님과 돼지를 쳤다. 그러다 구제역 파동으로 어쩔 수 없이 축사를 정리하고 제약회사에 들어갔다. 유통 일을 익히며 회사생활에 이력이 붙을 즈음 그는 또 모종의 이유로 퇴사를 결정했다. 남들은 회사에서 쫓겨나지 않으려고 휴일도 반납하고 일을 하던 IMF 시절이었다. 최종만 대표에게 그 모종의 이유는 바로 신앙이었다. 주일에 교회를 가지 못하고, 교회학교 교사로 봉사할 수 없다는 점이 그의 신앙 양심을 괴롭혔다. 결국 믿음을 지키기 위해 그는 직장을 그만두고 남들이 말리는 창업을 선택했다. 모험이었다.

외환위기의 직격탄을 맞고 한국경제가 휘청거리던 한복판의 시기, 그는 지인의 소개로 물류배차 회사를 인수했다. 가진 돈은 몇백만 원. 그걸로 보증금 250만 원에 월세 50만 원 하는 사무실을 얻었다. 다코넷 신화의 출발점이었다. 최 대표는 신화라는 말은 가당치 않다고 말한다. 그러나 창업 15년 만에 2만 배 이상 성장한 다코넷의 역사를 신화 이외에 어떤 단어로 표현할 수 있을까. 그는 다코넷의 성장을 하나님의 인도하심으로 규정한다. 회사의 고비마다 인간의 힘이 아닌 믿음으로만 가능한 일들이 있었다

는 것. 특히 호법물류센터가 그랬다.

“2005년이 넘어가자 운송에 한계가 왔습니다. 화주사의 물류 전체를 위탁 받아 효율적으로 관리하려면 물류창고가 필수적인데, 다코넷은 그런 인프라를 전혀 갖추지 못한 상태였습니다. 물류센터라는 하드웨어의 뒷받침 없이 사업을 지속하기는 어렵다는 판단이 설 무렵, 호법부지를 소개 받았습니다. 중부나 영동고속도로에서 잘 보이는 좋은 땅이었습니다. 그러나 당시 회사 형편으로는 그림의 떡이었습니다. 회사를 접을 생각을 할 만큼 어려운 상황이었습니다. 그런데 때마침 한진택배 운송 업체로 선정되었고, 기적적으로 땅을 매입할 수 있었습니다. 이 모든 과정이 아주 긴박하고 절묘한 타이밍으로 이루어졌습니다. 저의 힘이나 지혜로는 될 수 없는 일들이었습니다.”

적시에 나타난 은인 신한은행

2012년 11월 호법물류센터가 완공됐다. 여러 번의 고비를 넘겨 완성된 값진 신축창고였다. 다코넷은 그 사이 기록적인 성장을 일궈냈다. 6개월 만에 호법물류센터가 꼭 찰 정도였다. 제2물류센터가 시급했다. 서둘러 토지를 매입하고 착공에 들어가야 했지만, 문제는 자금이었다. 사업이 숨가쁘게 확장되던 시기라 자금이 동맥경화가 왔다. 거래 은행들은 표면적인 신용 등급 하락을 이유로 여신을 거절했다. 돈 가뭄에 최 대표의 마음도 사업도 바짝 타 들어가는 것 같았다. 이때 단비가 된 곳이 신한은행이었다.

“서광이 비치는 것 같았습니다. 역삼역금융센터 이성원 부지점장이 ‘10억을 쓰시라’고 했을 때 어디서 이런 은인이 혜성처럼 나타났을까



[최종만 대표와 신한은행 역삼역금융센터 이성원 부지점장]

싶었습니다. 그리고 뒤이어 ‘저를 은행 직원으로 보지 말고 파트너로 봐 달라’고 말했을 때 더욱 놀랐습니다. 첫 만남에서 파트너십을 이야기하기가 어디 쉽겠습니까. 더구나 다른 은행들은 이미 대출 불가 판정을 내린 기업에게, 저희가 작년에 완공한 백암 제2물류센터나 내년에 오픈할 덕평 제3물류센터는 신한은행이 아니었다면 결코 지을 수 없었을 겁니다.”

역삼역금융센터 이성원 부지점장의 여신 지원은 철두철미한 기업 분석의 결과물이었다. 다코넷을 방문하기 전날, 이성원 부지점장은 새벽

늦은 시간까지 회사 분석 노트를 작성했다. 기본적인 부채 비율은 높고 있었지만, 수익구조가 다변화되어 있는 점, 화물자동차 면허권이나 물류IT 수수료 같은 보이지 않는 자산이 꽤 있다는 점이 눈에 띄었다. 이 정도면 충분히 거래할 만하다는 확신이 섰다. 결과적으로 이성원 부지점장의 판단은 옳았다. 다코넷은 안정적인 성장 궤도에 진입했고, 여신 상환도 성실히 이행하고 있다. 만약 이성원 부지점장이 다른 은행들처럼 재무제표상의 숫자에 의지하는 표면적인 평가만 했다면 아마 흙 속에 묻힌 다코넷의 성장 가능성을 발견하지 못했을 것이다.

다코넷은 앞으로 신한은행의 따뜻한 금융을 바탕으로 육지를 넘어 바다와 하늘을 향해 뻗어나갈 계획이다. 탄탄한 육상 운송을 기반으로 해운과 항공 운송에도 진출해 동북아 물류 중심 국가의 핵심역할을 담당하겠다는 포부다. 성실과 정직의 바탕 위에 무한 성장할 다코넷의 미래가 기대된다. 🌐

다코넷과 신한은행은 어떤 파트너인가요?

공자는 ‘가까이 있는 사람을 기쁘게 하면 멀리 있는 사람이 찾아온다(近者悅遠者來)’는 말을 했습니다. 다코넷은 원래 타행과 돈독한 관계를 맺고 있던 기업입니다. 그런데 일시적인 손실로 재무제표가 나빠지자 타행과의 거래가 끊어졌습니다. 그러던 중 저희 지점과 인연이 닿았습니다. 저는 일반적인 재무제표 분석이 아니라, 다코넷의 실질적인 손실 원인과 현금 흐름, 보이지 않는 자산을 확인하는 분석 과정을 거쳐 여신 지원을 결정했습니다. 차후 예상치 못한 공사대금이 발생했을 때에도 추가 여신으로 사업이 원활하게 진행되게끔 했습니다. 다코넷 최종만 대표는 동종업계 사업자에게 신한은행을 소개하여, 은행 거래 발생 시 저희 지점이 우선적으로 점유할 수 있도록 배려해 주었습니다. 고객의 입장에서 적시에 지원한 금융이 다코넷과 신한은행 수익창출의 기회가 되었습니다.



...
이성원 부지점장
신한은행 역삼역금융센터

IT와 금융이 만나는 새로운 세상, 핀테크



지은이 : 강창호

서울대학교에서 경영학과 학사 및 석사를 취득하고 삼성SDS, 현대경제연구원, 딜로이트컨설팅과 PwC컨설팅 등을 거쳐 현재 ㈜솔리드 미래전략실 상무로 재직 중이다. 기업들을 대상으로 오픈레이션/프로세스/IT혁신, 경영 관리 관련 컨설팅을 수행하고 있으며, 벤처/스타트업 기업을 대상으로 창업과 경영 자문활동도 하고 있다.

지은이 : 이정훈

금융솔루션 전문업체 ㈜핑거 전략본부 본부장으로 재직 중이며 국내 금융권과 비금융기업들을 대상으로 핀테크 중심의 미래 트렌드 특강과 기업 컨설팅을 수행 중이다. 앱 기획 개발자로서 지인 기반 모바일 거래 플랫폼인 '프리마켓'(핑거, 2014), 손 글씨로 채팅하는 '감성 친구 Zusi'(핑거, 2014) 등을 출시한 바 있다.

.....

지난해부터 매스컴을 뒤덮고 있는 이른 바 '핀테크(Financial+Technology) 혁명'은 더 이상 금융회사나 IT기업들에만 국한되는 것이 아니다. 지금도 창업하고 있는 수많은 핀테크 스타트업부터 커피 체인점 스타벅스, 대형 유통업체 월마트에 이르기까지 핀테크 혁명 속에서 살아남기 위해 기업들은 끊임 없이 변화를 모색하고 있다. 바야흐로 은행이 다른 유사한 전통 은행들과 경쟁하던 시대에서, 창조적 아이디어를 가진 핀테크 기업들 그리고 그 아이디어를 바탕으로 금융의 경계를 넘나드는 수많은 기업들과 경쟁해야 하는 시대가 도래한 것이다. 이 책은 은행을 비롯한 많은 기업들이 이 같은 변화의 흐름을 주도하기 위해 시도하고 있는 여러 혁신 사례들을 소개하고, 나아가 디지털 시대에 기존 은행들이 추구해야 하는 비즈니스 모델과 세부 전략들을 제시하고 있다.



...
최주혁 책임연구원
금융시장팀
suede@shinhan.com

핀테크 전쟁과 금융의 변화

최근 스마트폰이 대중화되고 소셜미디어가 급속히 확산되면서 핀테크는 향후 수년 내에 글로벌 금융산업의 판도를 바꾸어 놓을 혁신적인 트렌드로 주목 받고 있다.

가장 주목할만한 변화는 지급결제분야에서 이미 시작되었다. 페이팔(PayPal), 스퀘어(Square) 등 핀테크 기업들은 물론 애플, 구글, 삼성 등 기존 대기업들도 경쟁적으로 모바일 지급결제시장에 뛰어 들고 있다. 모바일 지급

결제에서 시작된 핀테크 혁명은 향후 금융상품 판매, 자금/자산관리 서비스 등 모든 금융 서비스로 영역을 넓혀갈 것으로 보인다. 바야흐로 은행이 다른 유사한 전통 은행들과 경쟁하던 시대에서 다른 산업군에 속한 기업들과 경쟁해야 하는 시대가 도래하고 있는 것이다. 실제 बैं킹 소프트웨어 기업인 테메노스(Temenos)가 2014년 전 세계 은행 경영진 198명을 대상으로 조사한 결과, 응답자의 23%가 구글, 애플 같은 IT 기업을 기존 은행의 가장 강력한 경쟁자로 여기는 것으로 조사됐다. 이 수치는 2012년 11%, 2013년 18%로 매년 크게 증가하고 있다. 비단 IT 기업 뿐만이 아니다. 커피 체인점 스타벅스, 대형 유통업체 월마트도 적극적으로 핀테크 기술을 도입하여 은행의 잠재적인 경쟁자로 부상하고 있다.

비금융기업들의 금융서비스 제공과 진출

스타벅스는 선불카드인 스타벅스카드와 스타벅스 e-기프트를 선보여 2014년 40억 달러 이상의 매출을 올렸을 뿐만 아니라 이미 주간 평균 8백만 건 이상을 모바일로 결제하는 온라인 기업으로 변모하고 있다. 월마트는 온라인/모바일 커머스의 공세로 매장 방문 고객이 감소하자 모바일로 손쉽게 계좌이체, 결제 등을 할 수 있는 고뱅크(GoBank) 서비스를 시작했다. 고뱅크의 모바일 체크계좌는 타행대비 수수료가 저렴하고 미국 전역의 4만 2천여 개의 ATM에서 수수료 없이 사용이 가능하다. 또 스마트폰의

고뱅크 앱에서 이메일이나 문자메세지를 통해 송금이 가능하고 수표를 사진으로 찍어 전송함으로써 계좌에 입금할 수도 있다.

단순히 지급결제서비스를 제공하는 것에서 벗어나 금융업으로 진출을 꾀하는 IT 기업들도 있다. 전자상거래업체로 출발한 알리바바는 궁극적으로 인터넷 금융그룹을 지향하면서 2015년 3월 마이뱅크(MYBank)를 설립했고, 인터넷 서비스기업 텐센트는 중국 최초로 온라인에서만 운영하는 위뱅크(WeBank)를 2015년 1월 출범시켰다. 그 외에 소셜 네트워크 기반으로 개도국 중산층에게 대출 서비스를 제공하고 있는 렌도(Lendo), 새로운 신용평가기법을 도입하여 소상공인 대출의 허들을 낮춘 온덱(On Deck)¹, 고객의 소비패턴을 분석한 빅데이터를 활용, 개인의 예산과 지출 관리를 위한 개인 맞춤형 서비스를 지원하는 심플(Simple) 등도 모두 첨단 IT 기술을 무기로 금융업에 진입하는 기업들이라 할 수 있다.²

기존 은행들의 대응

비금융기업들이 핀테크를 기반으로 혁신적인 금융서비스를 제공함에 따라 기존 은행들도 오랜 금융 노하우와 고객기반에 핀테크 기술을 더하여 이러한 도전에 대응하고 있다. BBVA는 2014년 심플을 인수하고 행내 벤처조직인 BBVA 벤처스를 통해 여러 핀테크 스타트업에 투자하고 있다. 또 바클레이즈는 지난 2012년 모바일 송금서비스 핑잇(Pingit)을 출시하였

¹온덱은 신용평가를 할 때 신용거래내역 및 은행 거래 뿐만 아니라 자체 개발한 알고리즘을 이용하여 신청자의 SNS 평판과 사고 횟수 등을 종합적으로 평가함

²심플은 2014.2월 1.2억 달러에 스페인 은행인 BBVA에 인수되었음. BBVA는 심플을 인수함으로써 미국 진출의 교두보를 확보하고 동시에 빅데이터 기반의 지급결제기술을 보유하게 되어 전 세계적으로 디지털 금융에서의 선도적 은행으로서 이미지를 확보한 것으로 평가되고 있음

고 비엔피 파riba 은행은 2013년 모바일전문은행 헬로뱅크(Hello Bank)를 설립하였다. 터키의 데니스 은행은 일주일 24시간 내내 언제든지 이용 가능한 페이스북 지점을 개설하기도 했다.

디지털 시대의 은행

디지털 시대에 은행은 고객이 찾아오기를 기다리는 대신 고객과 상시 연결되어(hyper-connected), 다양한 정보와 선택 대안을 가지고 '지금 바로 원하는' 고객을 직접 찾아서 효과적으로 끌어들이는 방법을 찾아야 한다.

이처럼 디지털 बैं킹을 통해 성공적인 혁신을 이룬 사례로 뉴질랜드 웨스트팩 은행을 들 수 있다. 웨스트팩 은행은 2013년 뉴질랜드 최초로 가계대출을 온라인화해 고객이 모바일폰으로 대출을 신청하고 바로 승인을 받을 수 있도록 하였다. 이 같은 온라인 대출 서비스 개시 12개월 이후 전체 가계대출 신청의 15%가 온라인으로 이루어지고 있으며 이 가운데 15%는 신규 고객으로부터 이루어지고 있다. 또 은행 인터넷 홈페이지의 채팅 기능을 통해 실시간으로 고객 요구에 대응하는 등 모든 채널을 통해 고객과의 커뮤니케이션을 강화함으로써 관련 데이터를 축적하고 이를 통해 고객에게 최적의 상품을 추천하고 있다.

디지털 시대의 은행 서비스는 고객이 언제 어디서든 필요한 서비스를 편리하게 이용할 수 있도록 하고, 고객과의 소통과 상호작용을 늘려 장기적인 고객 관계를 형성하고 유지하는 것이

중요하다.

실제 소비자들은 하나의 채널을 통해서만 은행과 거래하지 않고 거래 단계나 필요에 따라서 여러 채널을 복합적으로 사용한다. 이때 소비자에게 단절 없이 일관된 경험을 제공하는 옴니 채널³ 전략이 필요하다. 방대한 지점 네트워크와 복잡한 IT 시스템을 갖춘 기존 은행들에게 옴니 채널을 구축한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 따라서 일부 은행들은 기존 은행 조직 및 시스템과 별도로 신속한 프로세스와 유연한 조직을 갖춘 새로운 디지털 전용(Digital-only) 은행을 설립하고 있다. 프랑스 악사(Axa) 은행의 'Soon 모바일 बैं킹', 비엔피 파riba 은행의 헬로뱅크, 심플과 제휴한 US뱅크프 등이 그 예이다.

디지털 시대의 맞춤형 서비스

한편 디지털 बैं킹 시대에는 고객이 은행 직원과 대면하지 않고 거래하기 때문에 은행은 상품 포트폴리오를 단순화하여 고객이 쉽게 상품을 이해하고 구매 의사를 결정할 수 있도록 해야 한다. 고객 개개인의 니즈와 상황에 적합한 맞춤형 상품을 제공하는 것도 강력한 경쟁력이 될 수 있다. 고객이 맞춤형 상품을 선호할 것이라는 사실을 은행이 잘 알면서도 맞춤형 상품 제공이 쉽지 않았던 것은 맞춤형 상품이 늘어날 경우 은행의 내부적인 리스크 관리가 어려워지기 때문이었다. 하지만 리스크 관리 기법과 이를 지원하는 IT 기술의 발전으로 이 같은 문제

³ 유통업에서 먼저 발전된 개념으로 소비자가 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 경로를 넘나들며 상품을 검색하고 구매할 수 있도록 하는 서비스. 또는 각 유통 채널의 특성을 결합해 어떤 채널에서든 같은 매장을 이용하는 것처럼 느끼도록 해주는 환경을 의미함

도 점차 해결 가능해지고 있다.

이처럼 디지털 시대의 은행은 고객이 있는 모든 시간과 공간에서 고객과 함께 존재하면서 고객의 행동과 상황을 인지해야만 한다. 그리고 고객 데이터 분석을 통해 고객을 이해하고 고객이 요청하기에 앞서 먼저 고객의 니즈를 예측할 수 있어야 한다. 고객을 보다 잘 이해하기 위해 은행은 먼저 ①고객이 필요할 때 언제든지 커뮤니케이션할 수 있는 채널을 만들어 ②고객이 일상적으로 대화하고 상호 작용하는 공간으로 들어가 ③고객이 직접 말하지 않는 것을 데이터를 통해 분석해내야 한다.

이미 많은 은행들이 이 같은 시도를 하고 있다. 바클레이즈 은행은 2014년 12월부터 고객들이 스마트폰이나 태블릿 PC 등을 통해 대면(face-to-face) 자문을 받을 수 있는 비디오 뱅킹 서비스를 시작했고, 터키의 지라트 은행은 비디오 키오스크를 통해 고객이 언제든지 화상으로 상담을 받을 수 있도록 했다. 또 스페인의 뱅킨터(Bankinter) 은행은 고객이 웹사이트를 이용해 화상전화를 신청하면 컨택 센터에서 관련성 높은 영업점 직원이 영상을 통해 상담해주는 비디오 콜 서비스를 제공하고 있다.

디지털 은행 만들기

디지털 은행으로 혁신하려면 지점 중심의 낡은 프로세스와 조직 구조, 코어뱅킹 시스템에 전면적인 변화가 있어야 한다. 그러나 재원과 인적 자원의 한계로 단기간에 이 같은 대규모

혁신을 실행하기는 불가능하다. 또 검증되지 않은 운영 모델을 바로 현실에 적용하는 데는 상당한 위험도 따른다. 따라서 먼저 디지털 은행의 비전과 전략에 따라 목표 운영 모델을 설계하고 이를 구현하는데 필요한 혁신과제를 도출하여 이들 과제 간의 연관성이나 우선순위, 조직 준비 정도 등에 따라 전체 이행계획을 세워야 한다.

디지털 은행으로의 혁신을 위한 투트랙 전략

디지털 은행으로의 혁신을 위해 아무리 훌륭한 이행 계획을 수립하더라도 수십 년 동안 은행이 구축해온 고객 기반과 운영 노하우를 모두 잃어버릴 위험이 있는 근본적인 혁신에 쉽게 나설 은행은 없을 것이다. 한 가지 대안은 기존과는 독립적으로 운영되는 별도의 디지털 전용 은행을 구축하고 제한된 범위의 시장을 대상으로 실험을 해보는 것이다.

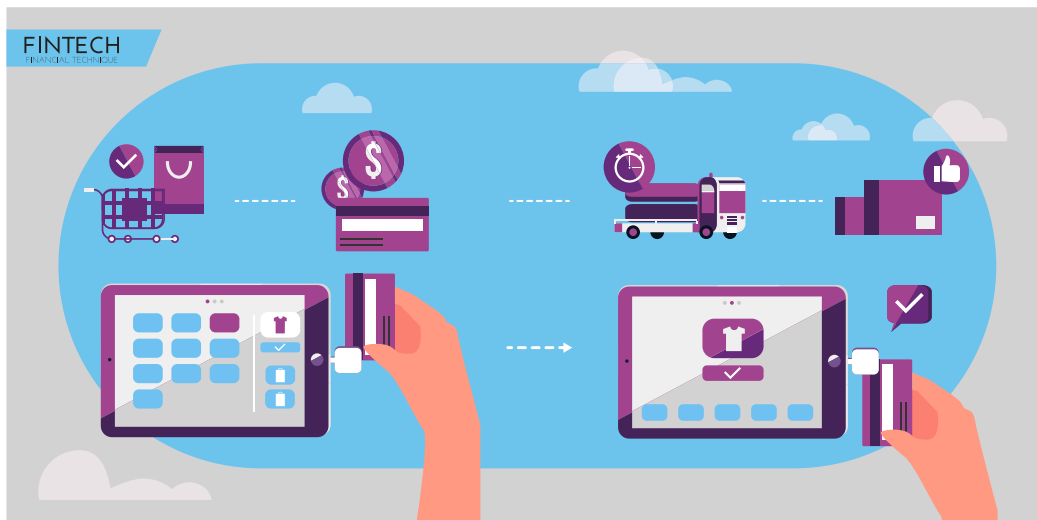
이 같은 투트랙 접근방법을 성공적으로 적용한 사례로 mBank가 있다. 독일 코메르츠뱅크 그룹 소속인 폴란드 BRE 은행그룹의 인터넷 전용 소매 금융사업부로 출범한 mBank는 빠르게 성장하여 폴란드 최대 온라인 은행이 되었고 이후 BRE 은행 브랜드는 mBank로 교체되었다. 현재 mBank의 고객들은 모바일 대출 신청에서 승인까지 30초 내에 확인할 수 있고, 웹사이트에서 무료 전화 스카이프(Skype)를 통해 언제든지 영상 상담 등을 제공할 수 있다. 고객의 빅데이터 분석을 통해 다양한 금융 조언 서비스를 제공할 수도 있게 되었다.⁴

⁴ mBank는 혁신성 금융기술 컨퍼런스인 '피노베이트 유럽 2013(Finovate Europe 2013)'에서 혁신성 금융대상(Best of Show Award)을 수상했으며 최근에는 모바일을 중심으로 은행 인프라가 상대적으로 취약한 신흥 아시아 지역으로 확장을 계획하고 있음

디지털 뱅킹은 선택이 아닌 필수

금융환경이 온라인과 모바일 등 비대면 채널로 급격히 옮겨가면서 디지털 뱅킹은 선택이 아닌 필수가 되었다. 특히 저금리 장기화 및 새로운 플레이어의 진입 등으로 은행의 수익성을 확보하고 시장 경쟁력을 뺏기지 않으려면 소비자가 중심이 되는 디지털 뱅킹으로 전환되어야 한다.

디지털 은행의 핵심 역량은 고객에 대한 이해와 경험이다. 고객의 니즈에 맞는 상품과 서비스를 제공하기 위해 은행은 고객과 다양한 경로를 통해 적극적으로 커뮤니케이션해야 하고 고객에 대한 다양한 데이터를 분석, 활용하여 고객을 입체적으로 이해해야 한다. 디지털 은행으로의 전환 또는 디지털 은행의 구축은 단순한 시스템 구축 프로젝트가 아니다. 은행의 새로운 비전과 전략, 사업 모델에서부터 구체적인 운영 모델을 수립하고 이를 실현하기 위한 장기적인 로드맵을 수립해야 할 것이다. 🌐





폴크스바겐, Made In Germany의 추락

독일의 국민차라 할 수 있는 폴크스바겐이 배기가스 저감장치 조작사건으로 추락하고 있다. 이번 사태로 폴크스바겐이 감내해야 할 손실은 산술적으로 추산할 수 없을 정도다. ‘클린 디젤’의 선두주자에서 하루아침에 ‘악덕기업’으로 전락한 폴크스바겐 사태를 통해 우리에게 주는 시사점에 대해 알아보자.



...
배성준 조사역
유럽신한은행



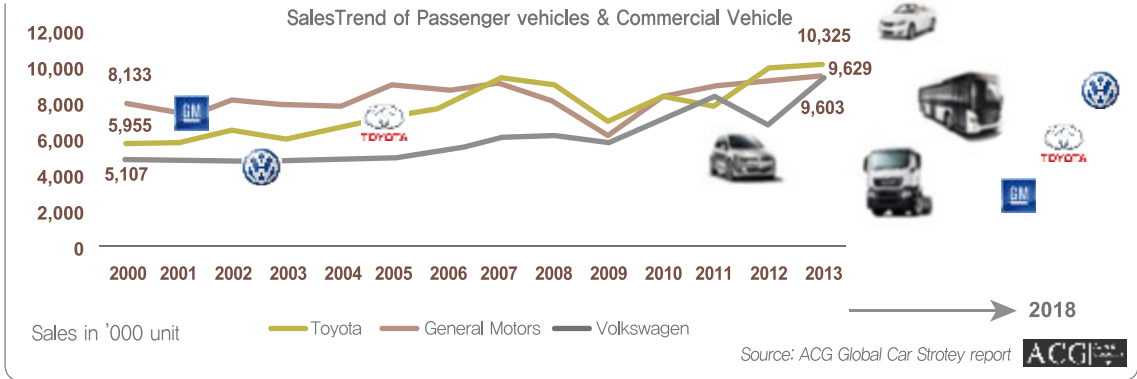
폴크스바겐은 말 그대로 ‘국민(volks)+차(wagen)’라는 뜻이며 독일 내에서 가장 많은 매출을 올리는 기업으로, 독일 전체 GDP의 2.7%를 책임졌었다. 그러나 이번 배기가스 저감장치 조작사건으로 폴크스바겐이 감내해야 할 고통은 산술적으로 추산할 수 없을 정도로 엄청나고 치명적이다. 크레딧스위스(CS)는 폴크스바겐이 추가하락, 리콜 비용, 벌금 등으로 최대 780억 유로(약 102조 원)의 손실이 발생할 것으로 전망했다. 더 심각한 문제는 ‘클린 디젤’의 선두주자로 친환경차 개발에 앞장서고 지속가능 경영과 사회적 책임 활동을 적극적으로 실천한 위대한 기업에서 하루아침에 전세계 소비자를 속인 ‘악덕기업’이 된 것이다. 폴크스바겐 사태로 드러난 독일의 민낯, 그리고 우리에게 주는 시사점에 대해 알아보자.

폴크스바겐 스캔들

2010년 유럽연합이 유럽 내에서 만드는 제품에 ‘Made In EU’를 동일하게 붙이자고 했을 때 독일은 단호하게 거절하였다. ‘Made In Germany’는 완벽한 품질과 안전성, 신뢰를 의미하였고, 이는 곧 ‘프리미엄’이었기 때문이다.

하지만 이번 폴크스바겐의 ‘사기’사건으로 ‘Made In Germany’의 위상은 무너져 내리고 있으며, 독일 뿐만 아니라 EU의 경제성장에도 중대한 영향을 줄 것으로 보인다. 또한, 그동안 ‘무

〈그림 1〉 게르만(German) 경제모델의 한계 (폴크스바겐 매출액 추이)



자료: www.thetruthaboutcars.com

결점'으로만 보였던 독일 경제의 치부와 약점이 만천하에 드러났다. 많은 전문가들이 독일 경제가 이뤄온 성공에 비해 이 스캔들은 작은 부분이라고 말하면서도 이 사건의 무게를 가볍게 여겨서는 안 된다고 덧붙이고 있다.

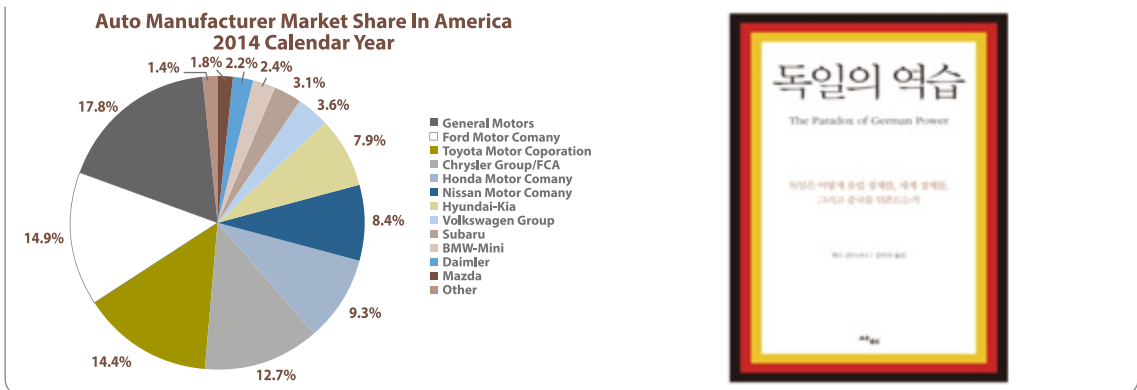
폴크스바겐 스캔들을 두고 제조업과 수출 중심 게르만 경제의 모델의 한계가 드러난 것이라는 분석이 나온다.

제조업과 수출의 성장은 가격 경쟁력을 바탕으로 하는데, 사실상 독일은 생산성을 높이는

대신 20년간 임금 동결로 이를 지탱해왔다. 하르츠 개혁과 함께 독일과 지리적 이점이 있는 체코, 헝가리, 폴란드, 슬로바키아의 값싼 노동자들을 이용하면서 독일 내 숙련 노동자들의 임금 상승을 억제하였다. 그런데 최근의 미국 달러화, 일본 엔화의 가치하락으로 가격경쟁력에 문제가 생겼고, 독일에게 이는 큰 부담으로 다가왔다.

볼프강 매닝 함부르크대학 경제학과 교수는 “경쟁기업인 미국의 GM과 일본의 토요타가 글

〈그림 2〉 2014년 미국 자동차시장 마켓쉐어(좌)와 독일의 역습(우)



자료: www.thetruthaboutcars.com

로벌 마켓에서 환율 효과를 독특히 보는 상황에서 폴크스바겐이 생산비를 줄이기 위한 방법을 찾다가 부정을 저지른 것으로 보인다”고 말했다.

영국 버밍엄대학 독일연구소 선임연구원인 한스 쿤드나니 수석 연구원은 최근 출간한 ‘독일의 역습’ 저서에서 “독일 경제는 지나치게 수출에 의존적이며, 내수가 취약한 구조적인 문제점을 해결하지 못한채 성장했다”고 지적하며, “독일의 수출 경쟁력이 좋아진 것은 해외 아웃소싱 증가, 독일 내 실질임금 하락, 마르크화보다 저평가된 유로화 도입 등 외부 효과로 인한 것이지 독일 경제가 질적으로 성장한 것이 아니므로 폴크스바겐 사태로 수출이 타격을 받으면, 독일 경제가 힘든 시기를 보낼 가능성이 크다.”고 예상했으며, “독일 GDP에서 수출의 비중이 2000년 33%에서 2010년에는 48%까지 증가했다. 독일의 자동차 산업은 독일 경제의 축소판인데 2000년대부터는 자동차 생산량의 4분의 3 이상을 수출하였다. 독일과 독일 자동차 산업은 구조적으로 무너지기 쉬운 취약점을 가지고 있다.”라고 밝혔다.

하르츠 개혁(Hartz Reform)의 어두운 그림자

높은 실업률과 저성장으로 독일이 ‘유럽의 병자(病者)’ 취급을 받던 2000년 초반 시절, 폴크스바겐 노동이사였던 페터 하르츠의 노동시장 개혁을 위한 제안으로 근무시간을 줄이는 대신 일자리를 보존하는 방식의 노동 시스템을 도입했다. 이 시스템은 실업률을 낮추는데 큰 역할을 했지만, 비정규직 시간제 일자리를 많이 양산해 직원들의 전문성을 낮추는 부작용을 낳았다. 폴

크스바겐이 예전까지는 문제가 발생할 경우 연구개발을 통해 해결했지만 이번에 ‘꼼수’를 쓴 것은 해결 방법을 찾을 기술자가 없었기 때문이 아닐까?

정경유착과 잘못된 정책

유럽연합(EU)과 민간단체들이 디젤차 대기오염 문제를 계속 지적하고, 바로 옆 나라인 프랑스는 이를 이유로 2020년까지 파리 내 디젤차 운행을 금지시키겠다고 선포한 상황에서 독일 정부는 기업 말만 듣고 방치했으며 디젤차에 세금 감면, 보조금 지급 등의 지원책을 제공해왔다. 안일한 대처가 일을 키웠다는 것인데, 그 주요 원인이 자동차 업계의 강력한 로비와 정경유착이라는 것이다.

폴크스바겐의 본사 및 메인공장이 있는 니더작센주(州)의 주정부는 폴크스바겐의 지분 20%를 가진 주요주주인 것으로 확인되며, 볼프강 매닝 교수는 “프랑스 등 유럽 일부가 대기오염을 이유로 디젤 차량 판매를 제한하는 상황에서 독일만 디젤차에 친환경 명목의 세제 혜택까지 주며 키우는 건 이상한 일”이라고 지적했다.

환경단체 움벨트힐페 위르겐 레쉬 회장은 “독일 정부는 오랫동안 실제 배출량을 측정하지 않은 채 업체가 제출한 신고 서류만을 근거로 허가를 내줬다. 아마 독일 정부도 오래 전부터 자동차 업체들의 서류에 문제가 있음을 알고 있었을 것”이라는 의혹을 제기했다.

또한, 독일 정부는 ‘클린 디젤’이라는 잘못된 환경정책을 펼쳤다. 디젤은 가솔린보다 탄소가 더 많지만 연료를 더 적게 태우므로 디젤 엔진은 온실가스를 줄이는 데 도움이 된다는 논리를

〈그림 3〉 마르틴 빈터코른 폴크스바겐 전 CEO



내세웠는데 사실 디젤 엔진은 환경에 더 치명적이다. 온실가스가 나오는 비율은 낮지만, 질소 산화물과 미세먼지 등 인체에 해로운 물질은 더 많이 나온다. 그럼에도 불구하고 독일 정부는 오로지 온실가스만 줄이겠다고 다른 유해 물질에 대한 규제를 느슨하게 만들어줘 디젤 엔진이 급격히 증가하였으며, 소비자는 더 많은 자동차를 이용하게 되어 온실가스는 더 늘어났다.

너무나도 관대한 독일 기업 이사회

폴크스바겐 감독이사회는 지난 9월 23일 마르틴 빈터코른 최고경영자(CEO)의 사표수리를 발표하며 빈터코른이 회사에 기여한 공로를 칭송하며, 2,860만 유로(380억 원)의 퇴직금을 지급하기로 했다. 회사가 191억 유로에 달하는 현금성 자산을 그의 재임 중 일어난 사기 사건으로 날릴 판인데도 말이다. 독일의 전통이라고도 할 수 있는 이 광경은 독일의 기업 지배구조에 근본적인 문제가 있다는 것을 보여준다.

폴크스바겐 사태로 유럽 경제 악화 우려

독일은 현재 풍부한 현금과 낮은 부채를 바탕으로 이탈리아나 그리스, 스페인 등 재정 위기에 처한 나라들에 막대한 돈을 빌려주며 유럽 경제의 해결사 역할을 하고 있다. EU가 재정 위기에 처한 회원국을 지원하기 위해 설립한 비상기금인 ‘유럽재정안정기금(EFSF·European Financial Stability Facility)’의 부담 비율이 가장 높은 곳도 독일일 정도로 유럽 경제의 독일 의존도는 매우 높다.

카스텐 브르제스키 ING 수석 이코노미스트는 “폴크스바겐 사태가 그리스 재정위기보다 독일 경제에 더 큰 위협이 될 수 있다.”고 지난 23일 로이터와의 인터뷰에서 경고했고, 일부 전문가들은 유럽 전체의 경제위기로 확대될 수 있음을 주장했다. 한스 쿤드나니 연구원은 “폴크스바겐의 잠재적 벌금이 180억 유로(약 24조 2000억 원)로 독일 국내총생산(GDP)의 거의 1%에 달하는 규모로 벌금만 놓고 봐도 독일 경제에 미칠 영향은 크다. 게다가 더 중요한 것은 폴크스바겐 사태로 독일 자동차 산업이 위축되고 다른 산업에도 여파가 미치면서 독일 경제가 큰 타격을 입을 수 있다는 것이다. 또한 폴크스바겐 소속 여러 공장들이 스페인, 이탈리아, 스웨덴, 벨기에, 체코, 슬로바키아, 헝가리 등 유럽 전역으로 흩어져 있는데 폴크스바겐이 흔들릴 경우 해당 국가들 경제도 타격을 입을 것이다.”라고 분석했다.

시사점

폴크스바겐 마르틴 빈터코른 CEO는 사태를 수습하는 차원에서 사임하면서 자신은 조작 사

실을 사전에 전혀 알지 못했다고 주장했으며 다른 경영진들도 동일한 입장을 밝혔다. 세계 1위 자동차업체가 환경규제를 회피하기 위해 소프트웨어를 조작하고 이러한 엄청난 경제범죄를 수년에 걸쳐 저질러 왔다. 그런데 모든 최고 경영진들이 이 사실을 몰랐다는 말을 과연 누가 믿을 수 있을까. 독일 메르켈 총리 마저 “폴크스바겐이 완전한 투명성을 보여주고, 모든 문제를 해결하는게 열쇠”라고 충고하고 있다.

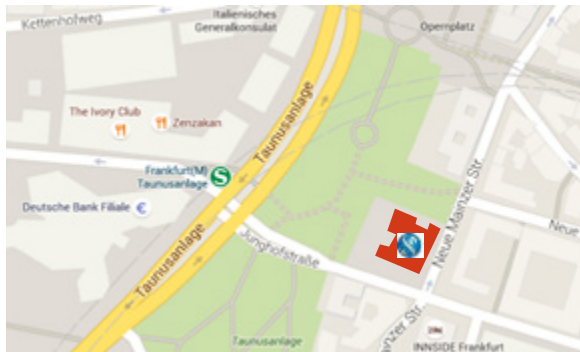
폴크스바겐의 배기가스 저감장치 조작 사건은 단순히 기술적 오류에 따른 리콜 사태와는 차원이 다른 문제다. 토요타, GM과의 글로벌 시장 1위 경쟁을 위해 무리하게 확장 위주에 치중한 경영방침과 점유율 확대를 위해 조급하게 환경보호와 연비라는 두 마리 토끼를 모두 잡겠다는 ‘무리수’가 불법행위를 낳았다. 지나친 실적 경

쟁이 기본적인 통제시스템을 무너뜨렸고, 폐쇄적인 기업문화가 이러한 참사를 빚었다.

이번 폴크스바겐 사태를 통해 글로벌시대에는 품질이 아무리 뛰어나더라도 고객을 속이는 기업은 순식간에 무너질 수 있다는 교훈을 명심하고, 투명한 경영만이 살길이며, 각 기업들의 내부 시스템을 점검하는 계기로 삼아야 한다. 🌐



유럽 신한은행



Neue Mainzer Strasse 75, 60311 Frankfurt am Main, Germany



자료: Google

- 유럽신한은행은 1994년에 현지법인으로 설립되어 2015년 9월말 현재 총자산 320백만 유로 규모로 성장하였다. 유럽중앙은행(ECB)이 있는 유럽의 금융중심지인 독일 프랑크푸르트에 소재하고 있으며 유럽지역에 진출한 한국계 기업 중심으로 금융지원을 확대해 오고 있다. 작년에 폴란드 사무소를 개소하였고, 유럽 내 추가 네트워크 확대를 진행 중에 있다.

동남아 신흥 3개국 금융불안 가능성과 향후 전망



자료: Google



최주혁 책임연구원
금융시장팀
suede@shinhan.com

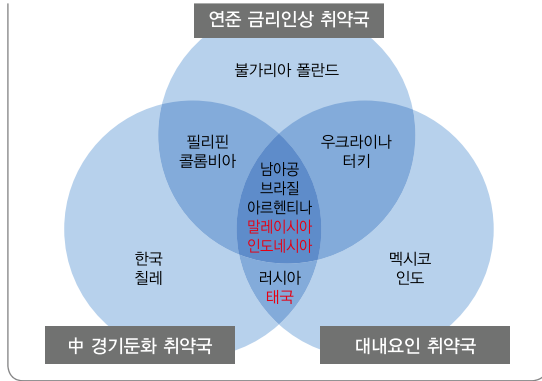
美 연준의 출구전략과 관련된 논란과 지난 8월 중국의 위안화 평가절하 등으로 글로벌 금융시장의 변동성이 확대되면서 말레이시아, 인도네시아, 태국 등 일부 아시아 신흥국들의 금융불안이 재연될 조짐을 보이고 있다. 최근 이들 국가의 금융불안 우려는 미국의 금리인상 가능성과 중국의 경기침체 우려와 같은 대외적 요인 외에도 자국 내 정치적 불확실성과 같은 대내적 요인이 복합적으로 작용한 결과로 볼 수 있다. 신흥국들의 금융불안이 외환위기로까지 악화될 가능성이 높지 않다는 일반적인 평가에도 불구하고, 최근처럼 글로벌 금융시장의 변동성이 확대된 상황에서는 한 국가의 금융불안과 위기상황이 주변국으로 급속하게 전이될 수도 있는 만큼 향후에도 이 지역 경제상황에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다.

글로벌 금융시장 불확실성 등으로 동남아 신흥 3개국의 금융불안 우려 확대

미국 연방준비제도이사회(이하 '연준')의 출구 전략 이행 시점과 관련한 논란이 계속되는 가운데, 중국의 주식시장 폭락과 위안화 평가절하 등으로 올해 하반기중 글로벌 금융시장의 변동성이 크게 확대되고 있다. 이 과정에서 글로벌 금융위기 이후 신흥국으로 대거 유입됐던 자금이 최근 들어 급격하게 이탈하는 조짐을 보임에

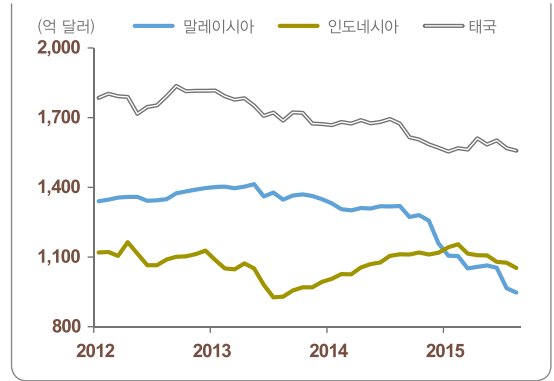
따라 말레이시아, 인도네시아, 태국 등 일부 동남아 신흥국들의 금융불안 가능성이 제기되고 있다. 특히, 앞서 언급한 3개국은 美 연준의 금리인상, 중국의 경기둔화 가능성과 자국 내 정치적 혼란 등 주요 대내외 리스크 요인에 대부분 노출된 것으로 평가되고 있다. 말레이시아와 인도네시아의 경우는 최근 가격 불확실성이 크게 확대된 원자재에 대한 경제의존도가 높다는 점도 취약요인으로 언급되고 있다.

〈그림 1〉 취약요인별 신흥국 분류



자료: IIF, Oxford Economics

〈그림 2〉 동남아 3개국 외환보유액 추이



자료: Datastream

아시아 신흥국들의 금융불안 배경과 주요 특징

① 미국의 금리인상과 중국 경기둔화 가능성 등 G2發 악재

글로벌 금융위기 이후에 선진국들의 양적완화 정책에 힘입어 이들 3개국을 비롯한 신흥국들로 외국인 투자자금이 대규모로 유입되면서 3개국 국내 잔액중 외국인 보유비중이 ①인도네시아 : 2009년 말 20% → 2015.1분기 말 39% ②태국 : 4% → 17% ③말레이시아 : 16% → 31%로 급격하게 증가하였다. 그러나 올해 들어 연준의 금리인상 전망 등으로 외국인 자금유출이 지속되면서 최근까지 인도네시아에서는 10억 달러, 태국에서는 30억 달러 규모의 주식자금이 유출되었으며, 말레이시아에서도 올해 1~7월 중 84억 달러(채권 52억 달러, 주식 32억 달러) 규모의 외국인 증권투자자금이 이탈한 것으로 집계되고 있다.¹

최근 성장률 우려가 제기되고 있는 중국 경제

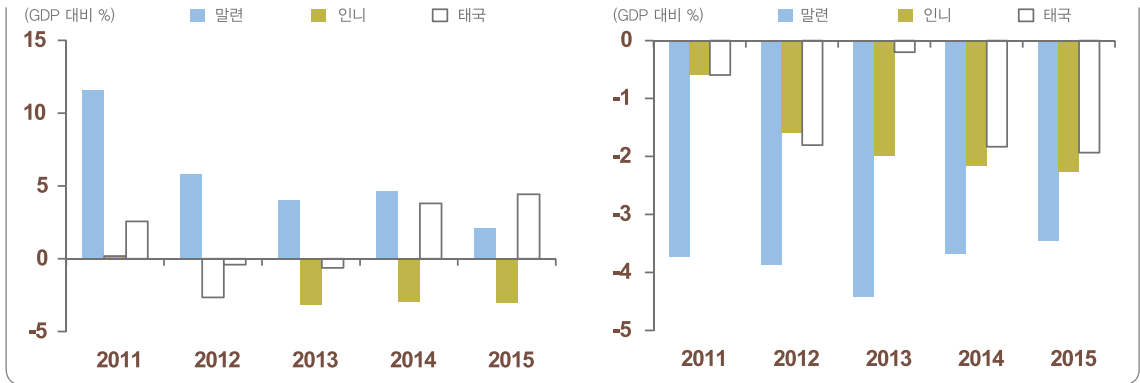
둔화 가능성도 이들 국가에 취약요인으로 작용하고 있다. 2014년말 기준 3개국의 對中 수출 비중을 보면, 말레이시아 14%, 인도네시아 13%, 태국 12% 등으로 중국에 대한 수출의존도가 높아 중국 경기침체에 따른 부정적 영향이 클 것으로 예상된다.

② 원자재가격 하락 등으로 인한 경상수지 악화

이들 3개국은 모두 만성적인 재정수지 적자를 기록해 왔는데, 최근에는 원자재가격 하락으로 경상수지까지 악화될 조짐을 보이고 있다. 이런 가운데 금융당국이 환율방어를 위해 외환시장에 개입하는 과정에서 외환보유액도 감소세로 전환하여 인도네시아와 말레이시아의 경우에는 현재 외환보유액이 필요 외환보유액에도 미치지 못하는 것으로 평가되고 있다. 특히 원자재 의존도가 높은 말레이시아와 인도네시아는 정부 재정수입의 상당부분을 원유에 의존하고 있어 최근 유가하락으로 인해 재정수지 적자 압력

¹ 최근 JP모건은 인도네시아 국채에 대해 '매도' 의견을 제시한 바 있으며, 바클레이즈는 미국의 금리인상으로 인한 외국인 자금이탈 우려가 가장 높은 나라로 말레이시아를 지목

〈그림 3〉 동남아 3개국 경상수지(좌) 및 재정수지(우) 추이



자료: IIF, Oxford Economics

이 더욱 가중되는 모습이다. 외국인 자금이탈로 자본수지가 악화되는 가운데 경상수지까지 부진한 모습을 보이면서 이들 국가의 통화 가치가 급락하였고 말레이시아의 경우는 환율방어를 위해 외환보유액이 소진되면서 지난해 말 1,159억 달러를 기록했던 외환보유액이 올해 8월말 현재 944억 달러로 20% 가까이 급감하였다.

③ 자국 내 정치적 불확실성 확대

최근에는 자국 내 정치적인 혼란까지 고조되면서 경제/금융시장은 물론 사회 전반으로

불확실성이 확대되고 있다. 먼저 말레이시아는 올해 초 국영투자회사인 1MDB(1 Malaysia Development Berhad) 채무위기와 관련하여 現 나집 라작 총리의 비리 연루 의혹이 제기되면서 총리 퇴진을 요구하는 대규모 반정부 집회가 열리는 등 정치적 혼란이 가중되고 있다.² 최근에는 이 같은 정치적 갈등이 집권당 지지기반인 말레이시아계(인구 60%)와 총리 사임에 적극적인 중국·인도계와의 민족간 갈등으로 변질되는 조짐마저 보이고 있다.

〈표 1〉 동남아 3개국 외환보유고 현황

(단위: 억 달러)

구분	인도네시아	말레이시아	태국
필요 외환보유액(A)	1,526	1,859	1,499
3개월 수입규모	372	450	511
1년내 만기외채	437	852	534
외국인 투자자금 1/3	717	557	454
현재 외환보유액(B)	1,021	944	1,573
외환보유액 여유분(B-A)	△505	△915	74

자료: Bloomberg, IMF, 각국 중앙은행

² 나집 총리의 자금 횡령과정에 스위스 은행들이 개입했다는 정황이 포착되면서 스위스 검찰이 수사에 착수한 데 이어 최근에는 미국 법무부와 연방수사국(FBI)도 골드만삭스가 1MDB의 자금세탁과정에 개입했는지 여부에 대한 수사에 착수

인도네시아도 경제/금융시장 불안이 계속되면서 취임 당시 많은 기대를 모았던 조코 위도도 대통령에 대한 지지율이 급락하였고(1년전 취임 당시 71.3% → 최근 42.2%), 당내 갈등과 야당과의 대립으로 취임 당시 공약사항으로 내걸었던 각종 개혁정책 추진에도 차질이 빚어지고 있다.

태국은 지난해 5월 군사 쿠데타 이후에도 친-반(親-反) 탁신 세력간 정치적 반목이 지속되고 있는 가운데, 반복적인 군부 쿠데타와 경기부진 지속으로 외국인 자금유출이 계속되고 있고, 최근에는 태국 내 이슬람교도의 방콕 시내 폭탄테러로 사회적인 불안감이 확대되는 모습이다.

향후 전망 및 시사점

IIF(국제금융협회; Institute of International Finance)는 아시아 신흥국 가운데 금융불안 위험이 가장 큰 국가로 말레이시아를 꼽았고 인도네시아와 태국도 취약 신흥국으로 분류하였다. IIF는 이외에도 금융불안 발생 가능성이 높은 국가들로 터키, 브라질, 우크라이나, 남아공 등을 언급하고 있다.

美 연준이 9월 FOMC에서 기준금리를 동결하면서 일각의 우려했던 ‘긴축발작(taper tantrum)’이 일어나지는 않았다. 하지만 이것이 불안요인의 해소를 의미하는 것은 아니다. 최근까지도 글로벌 금융시장은 연준 인사들의 말 한마디 한마디에 민감하게 반응하면서 변동성 장세를 이어가고 있다. 근래 들어 아시아 신흥국들의 거시 경제상황을 보면 90년대 후반 외환위기 당시보다 외환보유고를 비롯한 경제 기초체력이 크게 개선되었고 따라서 최근 상황이 외환위기로까지 악화될 가능성은 높지 않다는 평가가 일반적이다.

그러나 최근과 같이 글로벌 금융시장의 변동성이 확대된 상황에서는 한 국가의 금융불안과 위기상황이 주변국으로 급속하게 전이될 가능성이 매우 큰 만큼 향후에도 이 지역 경제상황에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다. 또한 최근 자국 금융불안 등으로 국내 유가증권시장에서 이들 국가의 자금회수가 지속되고 있는 만큼 국내 자본유출입 현황과 함께 우리나라의 對 동남아 수출이 위축될 가능성 등에도 유의할 필요가 있다.³

〈표 2〉 국내 상장주식/채권 상위 순매도 국가

(단위: 조원)

상장주식			상장채권		
국적	'15년 누적	8월	국적	'15년 누적	8월
영국	-4.9	-1.3	말레이시아	-3.0	-1.0
룩셈부르크	-0.8	-0.9	태국	-1.4	-0.0
케이만제도	-0.5	-0.3	프랑스	-0.9	-0.9
외국인 전체	+2.0	-3.9	외국인 전체	+2.0	-0.2

자료: 금융감독원

³ 8월말 현재 전체 외국인의 국내 상장채권 투자액 가운데 동남아 3개국은 약 9% 수준이며, 올해 우리나라의 전체 수출액에서 對동남아 수출이 차지하는 비중은 약 22% 수준



3분기 국내 GDP, 전기대비 1.2% 성장. 한국은행, 낙관적인 수정 경제전망 발표

◆ 3Q 국내 GDP는 전기(0.3%) 대비 1.2% 성장하는 등 대폭 개선. 한편, 한국은행은 10월 수정 경제전망에서 금년 및 내년 국내 성장률 전망치를 7월에 비해 각각 0.1%p 하향조정

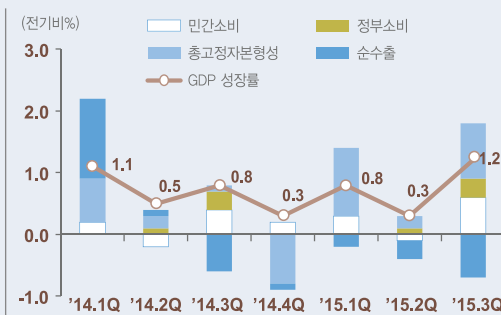
◆ (3Q GDP) 수출 부진에도 불구하고, 메르스 여파 소멸로 인한 민간소비 개선과 추경효과에 따른 건설투자 확대 등에 힘입어 2010.2분기(1.7%) 이후 5년만에 최대폭 성장. 전년동기대비로는 2.6% 성장

- 민간소비의 성장기여도는 메르스 여파 소멸, 정부의 임시공휴일 지정 및 개별소비세 인하 등 소비활성화 조치 등에 힘입어 전기(-0.1%p) 대비 대폭 개선된 0.6%p 기록. 반면, 수출의 성장기여도는 中 경기부진 등 대외여건 악화로 마이너스(-0.1%p)로 전환

◆ (한은의 수정 경제전망) 금년 하반기에는 내수부문의 개선 영향으로 전년동기대비 3% 수준의 성장률을 나타내다가, 2016년 중 선진국을 중심으로 한 글로벌 경기회복에 힘입어 국내 성장률은 3% 초반으로 상승할 것으로 예상('15년 2.7%, '16년 3.2% 전망)

◆ (평가 및 시사점) 3Q 성장률 개선은 정부의 경기부양책과 기저효과 등에 주로 기인하고 있어 본격적인 경기개선 흐름으로 보기에선 시기상조라는 평가가 우세. 또한, 중국 등 신흥국의 경기둔화 지속으로 수출 개선 여부가 불확실한 가운데 정부의 추경집행 및 소비활성화 대책에 따른 정책효과 소멸 이후에도 내수 개선흐름이 이어질지 불투명하다는 점 등을 감안하면, 이번 한은의 경제전망은 다소 낙관적인 것으로 평가

韓 분기 성장률 및 항목별 성장기여도 추이



자료: 한국은행

주요 IB 한국 성장률 전망(전년동기대비)

(단위: %)

전망기관	'15.3Q	'15.4Q	'16.1Q	'16.2Q
모건스탠리		2.5	2.1	2.0
비클레이즈		2.6	2.6	3.1
노무라	2.6	2.6	2.2	2.6
HSBC		2.7	1.9	2.2
스탠다드차타드		2.8	2.8	3.0

자료: Bloomberg(10/23일 기준)



글로벌 금융 통계

구분		2013년	2014년	2015년			
				8월	9월	10,23일	
주요 금리 (%)	미국	국채(10년)	3.028	2.171	2.218	2.307	2.087
	유로존	獨 국채(10년)	1.929	0.541	0.798	0.587	0.512
	일본	국채(10년)	0.741	0.329	0.380	0.356	0.303
	중국	국채(10년)	4.58	3.63	3.34	3.25	3.06
주가	S&P 500		1,848	2,059	1,972	1,920	2,075
	EURO STOXX 50		3,109	3,146	3,270	3,101	3,426
	NIKKEI 225		16,291	17,451	18,890	17,388	18,825
	상해종합		2,116	3,235	3,206	3,053	3,412
환율	달러인덱스		80.0	90.3	95.8	96.4	97.1
	달러/유로		1.374	1.210	1.121	1.118	1.102
	엔/달러		105.3	119.8	121.2	119.9	121.5
	위안/달러		6.05	6.21	6.38	6.36	6.35

자료: Bloomberg



국내 경제 및 금융통계

구분		2013년	2014년	2015년			
				8월	9월	10,23일	
주요 경제 지표	GDP(기중, YoY%)		3.0	3.3	-	2.6	-
	제조업생산(기중, YoY%)		0.7	0.1	0.2	-	-
	수출(기중, YoY%)		2.1	2.3	-15.1	-8.4	-
	경기선행지수 순환변동치		100.3	101.5	103.6	-	-
주요 금리 (%)	기준금리		2.50	2.00	1.50	1.50	1.50
	국고채(3년)		2.858	2.098	1.735	1.568	1.650
	CD(91일)		2.66	2.13	1.63	1.59	1.57
	회사채(3년, AA-)		3.286	2.434	1.994	1.893	1.991
증시	KOSPI		2,011	1,916	1,941	1,963	2,040
	KOSDAQ		500	543	687	678	682
환율	원/달러		1,055	1,099	1,183	1,185	1,125
	원/100엔		997	912	976	989	932
	원/위안		173	176	184	187	176

자료: 기말 기준, 한국은행/통계청/Bloomberg



2016년부터 적용되는 개정 퇴직소득세



김진나 공인회계사
신한은행 연금사업부

퇴직소득공제 제도가 내년부터 개정된다. 이와 관련해 고액 퇴직금 수령자의 세 부담이 2015년 하반기 이슈가 되고 있다. 소득세법 시행령 개정으로 내년부터는 임원의 퇴직금을 중간정산할 수 없게 되므로, 미리 검토해 볼 필요가 있다. 절세 효과만을 노리고 퇴직금 중간정산을 준비하면 오히려 더 큰 손실을 볼 수도 있으므로 관련 규정을 확인하고 근속 연수와 퇴직금 수준, 퇴직 시기 등을 고려해 전문가에 조언을 받아 전략을 세우는 것이 좋다.

지난 2014년 12월 국회에서 의결한 개정 소득세법에 따른 퇴직소득공제를 2016년부터 시행한다. 종전의 퇴직금에 대한 정률공제 40%에서 급여 수준별 35~100%로 구간별 차등공제로 변경되어, 근무기간 대비 고액 퇴직금 수령자의 세 부담이 증가할 것으로 예상된다.

게다가 내년부터 연봉제 전환을 통한 임원 퇴직금의 중간정산이 금지되기 때문에 절세 효과를 노리고 퇴직금을 중간정산 하려는 이들이 늘고 있다. 하지만 선불리 대응 방안을 수립하는 것은 장기적으로 오히려 더 큰 손실을 불러올 수 있다는 점을 간과해선 안 될 것이다.

내년부터 적용되는 개정 퇴직소득세에 대해 살펴보고, 궁금한 사항에 대해 문답 형식으로 정리했다.

Q.1 2016년 이후에 퇴직할 경우 2015년 이전 근무기간에 대해서는 종전 산출방식이 적용되나?

그렇지는 않다. 근무기간별로 나누어 적용하는 것이 아니고, 전체 근무기간에 대해 개정된 방식을 적용한다. 다만, 급격한 세 부담 증가를 막기 위해 경과 규정을 두어 개정 퇴직소득세를 2016년부터 2019년까지 단계적으로 적용한다.

즉 2020년부터 개정 퇴직소득세를 완전히 적용하는 것이다. 아래 <표 1>을 참조하면 이해가 쉬울 것이다.

Q.2 2015년 이전에 퇴직해 지급받은 퇴직금을 IRP로 이체하여 유지하는 경우, 2016년 이후 계좌를 해지한다면 개정한 퇴직소득세의 영향을 받나?

퇴직일 기준으로 개정한 퇴직소득세를 적용하므로 2015년 이전에 퇴직금이 입금된 IRP계좌는 전혀 해당사항이 없다.

Q.3 퇴직소득세를 절세하는 방법이 있나?

이연된 퇴직소득을 원천으로 연금 수령 시 이연퇴직소득세의 30%를 절세할 수 있다. 이때 적용하는 세율은 '이연퇴직소득세율 x 0.7' 이다.


Q.4 개정세법에 따라 임원들의 경우는 퇴직소득세가 증가한다. 퇴직 혹은 중간정산으로 퇴직금을 수령하는 것이 좋을까?

대부분의 경우 퇴직 혹은 중간정산으로 퇴직금을 수령하는 것보다 재직 상태를 유지하고, 근로소득보다는 퇴직소득으로 수령하는 것이 더 유리하다. <표 2>와 <표 3>에서 보듯이 퇴직

<표 1> 개정퇴직소득세 계산 방식 (2016년부터 단계적 적용)

2016년 퇴직 시	종전 방식 산출세액 x 80% + 개정 방식 산출세액 x 20%
2017년 퇴직 시	종전 방식 산출세액 x 60% + 개정 방식 산출세액 x 40%
2018년 퇴직 시	종전 방식 산출세액 x 40% + 개정 방식 산출세액 x 60%
2019년 퇴직 시	종전 방식 산출세액 x 20% + 개정 방식 산출세액 x 80%

소득세는 여전히 근로소득세에 비해서는 실효 세율이 최고 10% 이상 낮고, 퇴직소득에 대해서는 건강보험료가 부과되지 않기 때문이다. 그렇지만 경우에 따라서는 정산하는 것이 유리한 경

우도 있으니 전문가에게 자세하게 상담받고 결정하길 바란다. 

〈표 2〉 개정퇴직소득세 계산 방식 (2016년부터 단계적 적용)

구 분	산 식												
1. 퇴직소득	퇴직일시금 수령액												
2. 근속연수공제	<table border="1"> <thead> <tr> <th>근속연수</th> <th>공제액</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5년 미만</td> <td>30만 원 X 근속연수</td> </tr> <tr> <td>5~10년</td> <td>150만 원 + 50만 원 X (근속연수-5년)</td> </tr> <tr> <td>10~20년</td> <td>400만 원 + 80만 원 X (근속연수-10년)</td> </tr> <tr> <td>20년 초과</td> <td>1,200만 원 + 120만 원 X (근속연수-20년)</td> </tr> </tbody> </table>	근속연수	공제액	5년 미만	30만 원 X 근속연수	5~10년	150만 원 + 50만 원 X (근속연수-5년)	10~20년	400만 원 + 80만 원 X (근속연수-10년)	20년 초과	1,200만 원 + 120만 원 X (근속연수-20년)		
	근속연수	공제액											
	5년 미만	30만 원 X 근속연수											
	5~10년	150만 원 + 50만 원 X (근속연수-5년)											
	10~20년	400만 원 + 80만 원 X (근속연수-10년)											
20년 초과	1,200만 원 + 120만 원 X (근속연수-20년)												
3. (1-2)	퇴직소득 - 근속연수공제												
4. 환산급여(연분 및 환산)	3 ÷ 근속연수 X 12												
5. 차등공제 (환산급여에 따른 공제 : 100~35%)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>환산급여</th> <th>공제액</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>800만 원 이하</td> <td>환산급여의 100퍼센트</td> </tr> <tr> <td>800만 원 초과 / 7,000만 원 이하</td> <td>8백만 원 + (8백만 원 초과분의 50퍼센트)</td> </tr> <tr> <td>7,000만 원 초과 1억 원 이하</td> <td>4,520만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)</td> </tr> <tr> <td>1억 원 초과 3억 원 이하</td> <td>6,170만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)</td> </tr> <tr> <td>3억 원 초과</td> <td>1억 5,170만 원 + (3억 원 초과분의 35퍼센트)</td> </tr> </tbody> </table>	환산급여	공제액	800만 원 이하	환산급여의 100퍼센트	800만 원 초과 / 7,000만 원 이하	8백만 원 + (8백만 원 초과분의 50퍼센트)	7,000만 원 초과 1억 원 이하	4,520만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)	1억 원 초과 3억 원 이하	6,170만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)	3억 원 초과	1억 5,170만 원 + (3억 원 초과분의 35퍼센트)
	환산급여	공제액											
	800만 원 이하	환산급여의 100퍼센트											
	800만 원 초과 / 7,000만 원 이하	8백만 원 + (8백만 원 초과분의 50퍼센트)											
	7,000만 원 초과 1억 원 이하	4,520만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)											
1억 원 초과 3억 원 이하	6,170만 원 + (1억 원 초과분의 45퍼센트)												
3억 원 초과	1억 5,170만 원 + (3억 원 초과분의 35퍼센트)												
6. 환산과세표준(4-5)	환산급여 - 차등공제												
7. 환산산출세액	연평균 과표 X 기본세율(6~38%)												
8. 산출세액	7 X 근속연수 ÷ 12												

〈표 3〉 단계적 적용 예시 (퇴직시점 2016년의 경우)

입사일자	1997-01-01	
퇴사일자	2016-12-31	
최종퇴직금	300,000,000 원	
근속연수	20년	
	중전규정	개정규정
산출세액(원)_a	12,240,000	22,636,000
실효세율(%)	4.1	7.5
가중치_b	0.8	0.2
a x b	9,792,000	4,527,200
세액산출	14,319,200	
실효세율(%)	4.8	
지방소득세 포함 최종세액	15,751,120	
지방소득세 포함 실효세율(%)	5.3	

• 은행에 관한 모든 문의는 전국 어디서나 지역번호 없이 1577-8000, 1599-8000, 1544-8000

신한 EMA (Expert Managed Account)

◎ 신한 EMA(Expert Managed Account)

전문가가 관리하는 종합자산관리계좌: Expert Managed Account 하나의 계좌에서 전문자격을 갖춘 담당 PB(EMA 매니저)가 다양한 자산 포트폴리오를 구성하여 운용할 수 있는 신개념 “종합자산관리” 플랫폼 서비스로서 수익률을 관리하고 높일 수 있는 최적의 자산관리 시스템입니다.

◎ 왜 신한 EMA일까요?

수익률을 높이기 위한 최고의 선택 : 신한 EMA

1. 고객 수익률이 최우선의 목표

고객 수익률이 좋아야 PB의 평가와 수익이 좋아지는 구조로 고객과 회사의 목표를 “고객 수익률 극대화”로 설계하였습니다.

2. 고객 수익률을 위한 운용 효율성 추구

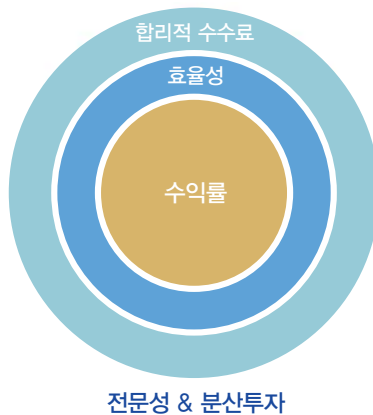
시장상황 즉각대응 시스템: 신한 EMA는 상품 교체시 내방 또는 추가서류 없이 신속하게 교체할 수 있습니다.

3. 고객 수익률을 고려한 합리적 수수료

저렴하고 합리적인 수수료 책정.

신한 EMA는 상품 교체나 주식매매시 추가적인 수수료를 부과하지 않습니다.

자산의 위험도에 따른 합리적인 수수료를 부과하였습니다. (연 0.05% ~ 최대 연 2.0%)



◎ 신한 EMA 투자예시

전문 운용자격을 갖춘 PB(EMA매니저)가 주식, 펀드, ELS 그리고 랩 등 다양한 금융상품을 포트폴리오로 구성하여 운용할 수 있는 신개념 “**종합자산관리**” 플랫폼 서비스



(투자예시)

랩 PF*	펀드	주식	E/DLS(B)	수수료
미래설계1억랩	메리츠코리아	삼성전자	국내지수형	랩 연 2.0%
분할매수 ETF	스팍스본재팬	현대차	해외지수형	펀드 연 1.6%
케이원	·	아모레퍼시픽	종목형	주식 연 2.0%
알펜루트	·	·	스텝다운형	MMW 연 0.05%
에셋디자인	·	·	스텝업형	
·	·	·	디지털형	

*PF: 포트폴리오

*랩 PF: 랩과 동일하게 운용되는 포트폴리오

*신한 EMA는 보유하고 있는 주식, 펀드, ELS/DLS를 입고하여 가입가능

◎ 신한 EMA 개요

구분	내용
운용 주체	EMA 매니저(지점 운영역) ※ 보유자격증: 투자자산운용사(구FP), 증권투자상담사, 파생투자상담사, 펀드투자상담사(3종)
운용 대상	주식, 펀드, ELS(B)/DLS(B), MMW, 랩 PF 등
최소가입금액	1억원
랩수수료	주식: 연 2.0% 펀드: 연 1.6% ELS(B)/DLS(B): 없음 (단, 판매보수 수취) MMW: 연 0.05% (개인/법인 동일) 랩 PF: 개별 랩수수료와 동일
추가입출금(고)	입금(고): 현금, 주식, 펀드, ELS(B)/DLS(B) 출금: 최소가입금액(1억원) 초과분 ※ 연금펀드 등 세금관련 펀드 입고 불가
해지 방법	청산해지 가능(내방, 유선)
해지 수수료	해지시 별도의 수수료 없음 ※ 단, 펀드, ELS(B)/DLS(B)의 환매수수료는 부과

• 모든 문의는 가까운 영업점 또는 고객센터 1588-0365