

국내은행의 SOHO사업 추진 현황 및 발전과제

최근 주택금융시장이 위축됨에 따라 그 대안으로 국내은행들은 상대적으로 자금수요가 큰 SOHO사업자를 대상으로 한 영업을 경쟁적으로 강화하고 있다. 이에 따라 국내은행들의 SOHO사업이 양적으로 크게 성장하고 있고 SOHO 마케팅에서도 은행간 차별화가 확대되고 있다. 그러나 국내은행들이 추진하고 있는 SOHO사업부문의 핵심역량을 보면 아직은 선진은행에 비해 낮은 수준인 것으로 평가되고 있다. 국내은행의 SOHO사업 선진화를 위해서는 다소 위험도가 크지만 미래 성장이 기대되는 SOHO고객군을 예비 창업에서부터 SOHO PB에까지 평생 고객화하여 함께 성장할 수 있도록 하는 'SOHO Blue Ocean 전략'의 성공적 추진이 중요하다.

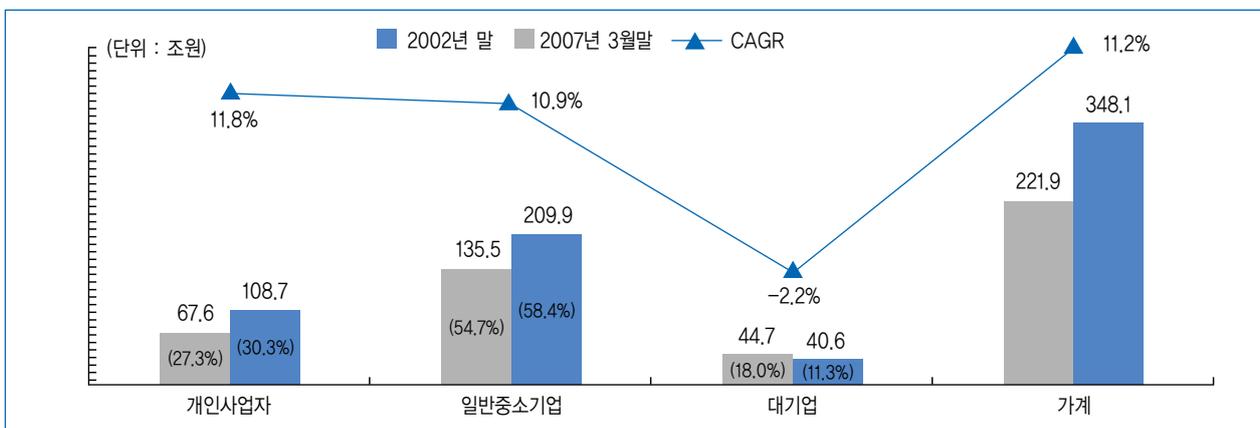
◆◆ 중요성이 높아지고 있는 SOHO고객

최근 국내은행들은 정책당국의 가계대출 억제조치와 개인고객의 주택담보대출 수요 감소 등의 영향으로 가계금융이 위축됨에 따라 그 대안으로 중소기업 개인사업자(SOHO; Small Office Home Office)에 대한 영업을 대폭 강화하고 있다. SOHO고객은 2002년 가계대란 이후 은행권의 새로운 자금운용처로 인식되어 왔으며, 최근에는 국세청이 내년부터 복식부기가 의무화된 개인사업자들에 대해 사업용 계좌 개설을 의무화하기로 함에 따라 수신측면에서도 52만

여명의 예비 우량고객(고소득 개인사업자 47만 명, 전문직 사업자 5만 명)인 SOHO고객들의 중요성이 더욱 높아지고 있어 은행권의 SOHO고객에 대한 유치 경쟁이 갈수록 치열해지고 있다.

SOHO고객에 대한 국내 통계기준은 아직 명확하게 정립되어 있지 않아 각 분야별로 기준이 다르다. 통계청에서는 소기업을 사업장의 상시근로자 기준(제조업, 광업, 건설업, 운송업은 50인 미만, 기타는 10인 미만)으로 하는 반면, 금융기관들은 마케팅이나 리스크관리의 필요에 따라 매출액이나 자산규모 등 별도

〈그림 1〉 국내 은행의 원화 대출금 잔액 추이



주: 1) 은행계정 및 신탁계정의 원화대출금 기준, 2) ()안은 전체 기업대출에서 차지하는 비중

자료: 금융감독원

의 기준을 정해 관리하고 있어 국내 SOHO고객의 규모와 시장을 정확하게 추정하기는 어려운 상황이다.

2007년 3월말 현재 국내 자영업자수는 590만 명(고용주 156만 명, 자영자 434만 명)으로, 총취업자 2,284만 명 중 25.8%를 차지하고 있으며, 최근 내수 경기 침체에 따른 사업부진 영향으로 소폭 감소하는 추세에 있다. 2005년 개인사업체 275만개의 산업별 구성비를 보면, 도매 및 소매업체 28.7%, 숙박 및 음식점업 22.4%, 공공사회개인서비스 16.3% 등을 포함한 서비스업체가 88.2%(242만개)를 차지하고 있어 제조업(10.0%)보다는 소비성 산업에 편중되어 있다.

한편 국내 은행권의 개인사업자에 대한 대출잔액은 2002년말 67.6조원에서 2007년 3월말 현재 108.7조원으로 연평균 11.8%의 성장세를 유지해 일반 중소기업

대출 10.9%, 가계대출 11.2%보다도 더 높은 성장세를 기록하고 있다. 이에 따라 개인사업자 대출은 전체 기업대출에서 차지하는 비중도 2002년말 27.3%에서 2007년 3월말 현재 30.3%로 증가해 은행권의 기업 대출 증가를 주도하고 있다. 590만 명의 자영업자와 최근 국내경기회복조짐에 따른 신설법인 증가 감안시 국내 SOHO대출시장은 올해에도 10% 이상의 성장은 무난할 것으로 전망된다.

◆◆ 국내은행의 SOHO사업 현황

국내은행들은 올해 SOHO시장을 주요 타깃으로 삼고 영업력을 총동원하고 있다. 2007년 주요 은행들의 SOHO대출 목표를 보면 10~20% 이상의 공격적인

<그림 2> 국내 주요은행의 2007년 SOHO사업 영업전략 추진동향

	2007년 영업 목표	주요 추진 영업전략	차별적 특징
 신한은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3조원 증대 - 전년대비 22.7% ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> • SOHO고객분부를 SOHO고객그룹으로 격상 • SOHO금융센터 확대 운영(지역/특화 마케팅) • 우량 고객 위주 타겟 마케팅(교차판매 활성화) 	<ul style="list-style-type: none"> • 자산과 이익의 균형 성장 • SOHO 성장기반 구축 • 차별화된 브랜드 인지도 제고
 KB 국민은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3조원 증대 - 전년대비 17.8% ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> • SOHO특화상품보증제도 실시(지역보증재단 협약) • SOHO전담인력(30명) 영업점 순환 파견 • 전국 11개 지역 심사센터 SOHO전담반 신설 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인사업자 전담창구 확대 • SOHO고객 전용카드 판매 • 고객만족도 제고
 IBK 기업은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3조원 증대 - 전년대비 16.6% ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> • 영업점 전결권을 3억원에서 20억원으로 확대 • 중소기업청, 중소기업지원센터 등과 연계 마케팅 • 급여이체 등 SOHO고객 종업원 공략 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁력있는 SOHO 전용상품 (정부, 지자체 연계상품 등) • SOHO고객 컨설팅 강화
 우리은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2조원 증대 - 전년대비 13.3% ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> • 수익성 위주 내실성장 전략(교차판매, 연계영업) • SOHO마케팅 파트 전담조직 신설 • 부가적 서비스 확대 등 기존고객 관계관리 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • SOHO/중소기업 전문가 제도 운영 - 고객세분화, 맞춤형 상품
 하나은행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1조원 증대 - 전년대비 10.6% ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> • SOHO 비즈니스센터, SOHO 마스터스클럽 운영 • SOHO금융팀 운영(야간/휴일 등 맞춤형 서비스) • 100억 이하 소호대출 본점 금리협의 폐지 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역/상권별 특화 마케팅 • SOHO 전용상품 확대 • SOHO고객 부가서비스 확충

목표를 정하고, 이를 달성하기 위해 SOHO관련 조직을 대폭 확대 개편하여 개인사업자나 소규모 기업들을 대상으로 한 각종 상품과 서비스를 통해 시장 선도적인 입지 강화에 적극 나서고 있다. 이에 따라 약 130조원으로 추정되는 개인사업자 및 소규모 법인 시장의 선점을 통해 SOHO Blue Ocean을 창출하려는 은행간 경쟁이 갈수록 치열해지고 있다.

올해 SOHO시장 선점에 가장 적극적인 신한은행은 SOHO사업본부를 SOHO고객그룹으로 격상하고, SOHO금융센터를 금년 중 15개로 확대하여 지역별 SOHO Biz Club의 창립을 통해 우량 SOHO고객간 친목 도모, 정보 교환 및 사업 협력 등의 인적 네트워크를 확대할 수 있는 차별화된 SOHO고객서비스를 제공하고 있다. 또 은행권 최초로 지난해 12월 자체

개발한 SOHO 전용 CRM(고객관계관리) 시스템을 통해 새로운 마케팅 인프라를 구축하고 과거 여신영업 위주의 시스템 구조에서 벗어나 종합적인 SOHO고객 관계관리를 구현해 가고 있다.

지난해 SOHO시장 선점에 가장 적극적이었던 하나은행은 2006년에 개발한 SOHO 업종지도, SOHO 업황지수 등과 함께 SOHO Master's Club을 통해 SOHO 우량고객을 대폭 확대하고, 이들에게 다양한 상품과 서비스 제공을 통한 마케팅을 적극 강화하고 있다. SOHO Master's Club은 우량 자영업자를 대상으로 신용대출 최대 1억원, 부동산담보대출 금리우대 및 전자금융수수료 면제 등의 혜택을 제공하고 있다.

국민은행과 우리은행도 SOHO시장에서 공격적 영업을 추진하고 있다. 국민은행은 주택담보대출의 마

〈그림 3〉 국내 주요은행의 SOHO상품 및 서비스 비교

	주요 대출상품	주요 제공 서비스
	<ul style="list-style-type: none"> 신한 비즈 프리미어론, 영세자영업자 창업자금 대출 <ul style="list-style-type: none"> - 부동산, 상가 담보대출, 주유소 사업자, 학교, 교회 전문직 대출 - 전문직 최고 2억원, 화교 최고 15만 달러, 상가 담보가액 + 최고 3억원 - 업종별로 최장 10년까지 연장 가능 (→특세 우량업종 맞춤형 상품 출시) 	<ul style="list-style-type: none"> 지역별 '소호 비즈니스 클럽' 운영 'Tops Club 프리미어' 고객에 우대 서비스 제공
	<ul style="list-style-type: none"> KB스타론, KB스타샵론, KB파트너십론 <ul style="list-style-type: none"> - 의사, 변호사, 회계사, 약사 등 직종별 상품 - 최고 3억원, 신용등급 불문 4등급 금리 적용 - 운전자금 최장 5년, 시설자금 최장 10년 	<ul style="list-style-type: none"> 우량고객들에게 'CEO 명품 과정' 개설해 경제, 경영, 재테크 등 관련 서비스 제공
	<ul style="list-style-type: none"> 자영업자 전용 소호대출 <ul style="list-style-type: none"> - 소호기업 신용평가시스템 개발 - 신용등급에 따라 최고 3천만원까지 신용대출 - 대출기간 1년이고 3년까지 연장 가능(차등금리) 	<ul style="list-style-type: none"> '원 클래스 톱 서비스' 제공 <ul style="list-style-type: none"> - 금융, 부동산, 세무/법률, 기업 재무 전략 등 전문가 컨설팅 제공
	<ul style="list-style-type: none"> 소호 서포터스 론, 소호점프론 <ul style="list-style-type: none"> - 자산규모 5억원 이하 소호전용대출(부동산 담보인 경우 자동승인시스템) - 사업기간 5년 이상인 경우 금리 최고 0.2%포인트 우대, 최저금리 연 5.86% - 운전자금 최장 3년, 연간 30%를 중도상환수수료 없이 상환 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 성공적 가업승계 백년대계 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> - '우리 캠프(기업주치의 프로그램)' 서비스 제공
	<ul style="list-style-type: none"> 소호통장 하나로 대출, 소호 Master's Club(하나닥터클럽 등) 대출 <ul style="list-style-type: none"> - 자체 개발 소호지수를 이용, 카드 통장을 통해 신용대출 - 월평균 카드 매출액의 6배, 최대 1억원 대출, 최저대출 금리 연 7.91~9.61% - 자체 개발한 '소호업종지도'로 지역상권 분석 상품 출시(→우량고객 발굴) 	<ul style="list-style-type: none"> '소호 마스터스 클럽'을 만들어 PB 수준의 차별화된 서비스 제공 소호 신용카드 매출관리 서비스

진을 하락을 우려해 자체 경쟁력을 갖고 있는 SOHO 대출을 적극 육성한다는 방침을 정하고, 올해 초 기존의 가계SOHO여신부에서 SOHO여신부로 조직을 분리해 SOHO 영토 확장에 본격 나서고 있다. KB스타론, KB스타샵론, KB파트너십론 등 SOHO 대상 상품을 확대하고 우량고객들에게 'CEO 명품과정'이라는 경제경영 강좌도 제공함으로써 SOHO고객 마케팅을 강화하고 있다. 우리은행도 자산규모가 5억원 이하인 소기업을 대상으로 한 'SOHO 서포터스론'을 통해 SOHO대출 강화와 더불어 보험 가입, 기업카드 한도 부여 등 다양한 서비스를 제공하고 있다.

한편 SOHO시장 자체가 업종, 기업, 상권 등 상당히 범위가 넓고 변화하는 시장에 빨리 대처한다는 특성이 있어 은행들도 이러한 시장변화에 맞추어

SOHO고객을 세분화하여 다양한 틈새상품들을 경쟁적으로 출시하고 있다. 메디칼 론, THE Bank 약국대출, 화교대출(신한은행), 중도매인 하나로 신용대출, 수의사 클럽대출(하나은행), SOHO천사창업기업대출(우리은행) 등 상권 및 업황 분석을 토대로 한 SOHO대출 이색상품들은 향후에도 더욱 확대될 것으로 보인다.

◆◆◆ 차별화된 SOHO 전문역량을 구축해야

국내은행의 SOHO영업은 최근 괄목할만한 발전에도 불구하고 아직은 선진은행에 비해 부족한 것으로 평가받고 있다. 국내은행들의 경우 개인사업자 대출에 대한 검증된 신용평가시스템이 여전히 미흡해 과

〈그림 4〉 SOHO사업 발전단계별 특징

	1단계 "Beginner"	2단계 "Intermediate"	3단계 "Market Leader"
1 마케팅 대상	• 고객 수익 가치에 기반한 은행 관점에서 고객 Segmentation	• 고객 관점 Segmentation (고객 특성 및 니즈에 기반) • 전략적으로 Target Segment를 도출하여 집중 마케팅 수행	• Mass-customization 형태의 고객 Segmentation (잠재성 고객니즈 고려) • 고객 개인별 특성을 반영한 차별적 접근
2 Value Proposition	• SOHO에 대한 뚜렷한 차별적 Value Proposition 미흡 • 개인과 기업 그룹의 상품/서비스를 활용	• Segment별 고객 니즈 기반의 차별적 Value Proposition을 보유하고 있으나, 상품/서비스와의 연계는 부분적으로 이루어짐 • Segment별 차별화된 SOHO 특화 상품/서비스를 부분적으로 보유	• Segment별 고객 니즈 기반의 차별적 Value Proposition을 보유하고 있으며, 상품/서비스와 완전 연계되어 있음 • Segment별 차별적이고 다양한 Ready-made SOHO전용 번들링 상품/서비스 보유
2 마케팅 방식	• 전 고객에 대하여 동일한 기준으로 접근 (사실상 Mass marketing) • "Refinancing" 위주 마케팅 전개하며 일부 우수영업사원들의 경우 개인/기업의 우수고객 영업방식 활용	• Target 고객군에 대한 차별적 마케팅 전략 실행 • SBM이 부분적으로 특정 Segment에 전문성을 보유	• 전체 고객군에 대한 차별적 마케팅 전략 실행 (Middle/Mass 대상 고객 포함) • 각 Segment별 전문성을 보유한 SBM이 다수 존재
2 실행 지원 체계	• 개별 지점 및 개인 역량에 의존 • SOHO 특화된 고객 관리 체계가 없으며, 개인/기업 그룹 체계를 일부 활용함	• Segment별 표준화된 영업인력 역량 강화 Sales Tool Kit 보유/활용 • SOHO 고객관리체계 보유	• 각종 Sales Tool Kit, 고객관리제도 등 지원시스템이 현업의 실제 활용에 기반하여 다양한 Update가 이루어져 스스로의 특화된 Contents 확보 및 활용
SOHO 관련 상품 및 서비스 제공능력 기준 포지셔닝		▲ 국내은행	▲ BB&T, Barclays Wachovia, Wells Fargo

자료: 딜로이트 컨설팅

당경쟁에 따른 부실화 우려 문제를 안고 있다. SOHO 대출은 경기상황과 사업자의 수완 등 부실 가능성을 예측하기 어려운 부분이 많기 때문에 정교한 분석 없이 무리하게 대출확장에 나서게 될 경우 연체율 상승 등으로 수익성이 악화될 수 있다.

2007년 3월말 현재 국민, 신한, 우리, 하나, 기업 등 5대 은행의 SOHO대출 운용형태를 보면, 금액면에서는 3억원 이상의 고액대출이 54.5%로 높은 비중을 차지하고 있으며, 만기구조에서는 1년 이하가 80.6%이며, 대부분 담보대출 위주로 구성되어 있다. 업종별 대출을 보면 경기변화에 민감한 업종이 55.1%(부동산 및 임대업 25.3%, 도소매업 20.0%, 숙박 및 음식점업 9.8%)로 높은 비중을 차지하고 있어 경기 양극화 지속 시 재무구조가 취약한 SOHO 중소기업의 연체율(07.3월말 1.3%) 상승은 불가피할 것으로 전망되고 있다.

SOHO기업들의 구조적 취약성 때문에 국내은행들의 SOHO대출은 위험중시 안전위주 영업으로 고액, 단기, 담보 위주로 건전성 관리에 중심을 두고 있어 장기 우량고객 확보와 수익성 제고에는 어려움을 안고 있다. 국내은행들이 향후에도 담보가 있는 우량 SOHO고객들을 중심으로 가격경쟁 위주의 리파이낸스 시장에 역점을 둘 경우 외형 확장에는 도움이 되겠지만 수익성 하락과 잠재 부실 증가로 상당한 어려움에 직면할 수도 있을 것이다.

문제 극복을 위해서는 업종별 SOHO고객 특성을 파악해 차별적 목표시장을 설정하고, 이를 통해 창업에서 성공에 까지 종합적인 지원이 가능하도록 다양한 상품과 서비스를 제공할 수 있는 전문 핵심역량의 구축이 시급한 과제로 지적되고 있다.

국내은행의 SOHO영업은 초기단계에서 중기단계로 진입하는 과정에 있지만 선진국의 시장 선도자 대비해서는 낮은 평가를 받고 있다. 즉 다소 위험도가 크지만 발전 가능성이 큰 SOHO고객들을 발굴해 평생 고객화하여 함께 성장한다는 선도은행 Blue Ocean 전략 추진과는 아직 상당한 거리가 존재한다.

따라서 국내은행들이 SOHO Blue Ocean을 성공적으로 추진하여 선진국 수준의 시장 선도자가 되기 위해서는 예비 창업자부터 SOHO PB고객에까지 종합적인 해결책이 가능하도록 하는 장기 고객관계관리(CRM) 시스템을 구축해 고객별로 세분화된 전문 상품과 서비스를 지속적으로 개발하고, 대출상품과 연계한 정기예금, 신용카드, 급여관리 등 다양한 패키지 상품의 교차판매를 통해 SOHO고객의 비용절감과 은행의 수익성 제고에 기여할 수 있는 마케팅 전략 추진이 가능해야 할 것이다.

이러한 SOHO고객별 특성을 반영한 차별적 접근과 더불어 우량고객 대상 장기 무담보 신용대출 관련 신용평가시스템을 조기에 구축해 언제든지 신속하게 우량 소액 신용여신 취급도 할 수 있게끔 현재의 담보위주 여신관행을 개선해야 할 것이다. 또한 SOHO관련 전문인력 확보, 각종 정보서비스 제공 채널 구축 등 SOHO고객 토탈 지원시스템을 확충하고 SOHO금융센터의 비즈니스 역량을 대폭 강화하여 우량 SOHO고객을 조직화하는 사업을 지속적으로 확대할 수 있어야 외형, 수익성, 안전성의 3가지 과제를 동시에 달성해 세계적인 SOHO 선도은행으로 도약할 수 있을 것이다.

FSB연구소 김관태 차장