

# 은행의 점포 축소 현황과 문제점

2021. 1. 19. (화) 오후 2시

📍 전국금융산업노동조합 회의실



▶ YouTube ※코로나19 사회적 거리두기, 금융노조 유튜브 채널에서 실시간 방송으로 참석해보세요.

## 좌 장

이상훈 | 금융경제연구소 소장

## 발 제

조혜경 | 정치경제연구소 대안 선임연구위원  
'국내은행 영업점 변화 추이와 실태'

## 토 론

- 1 김국진 | 노후희망유니온 위원장
- 2 최호걸 | 금융노조 KEB하나은행지부 위원장
- 3 진창근 | 금융노조 한국씨티은행지부 위원장



# 은행의 점포축소 현황과 문제점

## Contents

### | 축 사 |

박홍배 | 전국금융산업노동조합 위원장 ..... 5

### | 발 제 |

조혜경 | 정치경제연구소 대안 선임연구위원 ..... 9  
‘국내은행 영업점 변화 추이와 실태’

### | 토 론 |

김국진 | 노후희망유니온 위원장 ..... 33  
‘금융 산업 디지털화에 따른 은행 지점축소와 인원감축에 대한 노년층의 제언’

최호걸 | 금융노조 KEB하나은행지부 위원장 ..... 39  
‘KEB하나은행 사례를 통한 사용자의 점포축소 전략에 대한 고찰’

진창근 | 금융노조 한국씨티은행지부 위원장 ..... 49  
‘외국계 은행의 점포 축소 현황 및 문제점’



금융노동포럼 | 2021년 1차 토론회

# 은행의 점포 축소 현황과 문제점

## 축사

박홍배

전국금융산업노동조합 위원장

---

## 2021년 1차 금융노동포럼을 개최하며...

---

코로나19 전염병의 공포와 고통 속에서 지난 한 해를 보내고, 다시 코로나19로 한 해를 시작하게 되었습니다.

금융노조는 지난 2020년 12월 10일 금융과 노동을 함께 이해하고, 금융산업과 금융공공성을 위한 지속적인 방향을 논의하거나 정책과제를 발굴하기 위해 금융노동포럼을 출범하고 <서울(여의도)을 금융허브로!> 주제로 첫 포럼을 시작했습니다.

많은 분들이 코로나 이후의 세계를 궁금해 하기도 하고 두려워하기도 합니다.

우리의 모든 일상, 그러니까 생활방식이나 노동방식은 이전과 많이 달라져가고 있고, 달라질 것이 분명합니다.

기술 발전과 금융디지털화로 확대되던 금융권의 비대면화는 코로나19를 지나오면서 급속도로 확산되고 있습니다.

여기서 고민되는 지점은, 비대면화로 인한 우리 금융노동자들의 일자리 축소 문제입니다.

아시다시피 점점 축소되고 있던 은행 점포수가 코로나19를 지나오면서 가속화 하고 있습니다.

실제로 2019년 9월 대비 2020년 9월 국내은행 점포수는 177개나 감소했습니다.

2020년 상반기에만 128개 점포수가 감소했습니다.

이에 항의해 저희는 지난 12월 4일 금융감독원 앞에서 은행점포 폐쇄조치 중단을 촉구하는 기자회견을 개최하기도 했습니다.

점포축소는 인원감축을 낳게 됩니다.

그러면 우리 금융노동자들의 고용이 흔들리는 것은 당연합니다.

뿐만 아니라, 점포축소 문제는 고령자 등 디지털문화에 적응이 안 되는 분들에게 충분한 서비스를 하기 어렵다는 것입니다.

바로 금융의 공공성 문제가 제기되는 것입니다.

그래서 2021년도 첫 금융노동포럼 주제를 <은행의 점포축소 현황과 문제점>으로 잡았습니다.

오늘 발제를 맡아주시는 정치경제연구소 대안 조혜경 박사님의 노고에 감사드립니다.

그리고 현장 의견을 보태 주실 김국진 노후희망유니온 위원장님, KEB하나은행지부 최호걸 위원장님, 한국씨티은행지부 진창근 위원장님께 감사드립니다.

오늘 좌장을 맡으실 금융노조 부설 금융경제연구소를 책임지고 계신 이상훈 소장님께도 감사의 말씀을 드립니다.

박홍배 전국금융산업노동조합 위원장





금융노동포럼 | 2021년 1차 토론회

# 은행의 점포 축소 현황과 문제점

## 발 제

### 국내은행 영업점 변화 추이와 실태

은행 디지털화의 영향을 중심으로

조혜경

정치경제연구소 대안 선임연구위원



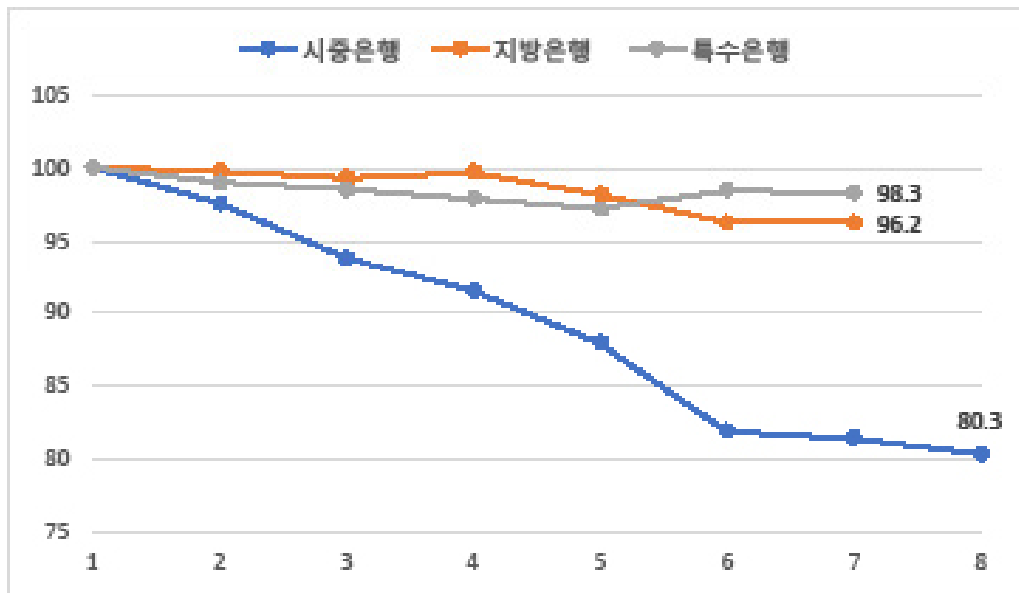
조혜경

정치경제연구소 대안 선임연구위원

## 국내은행점포 구조조정 추이

국내 은행의 영업점은 1997년 말 외환위기 직후 부실은행 퇴출, 2000년대 들어 은행 간 인수합병을 통한 대형화 구조재편, 은행거래의 자동화 및 비대면 거래의 확산 추세에 영향을 받아 부침을 거듭해왔다. 국내 은행의 점포 수는 2002년부터 2008년까지 꾸준히 늘어나다가 글로벌 금융위기 이후 증가 속도가 점차 줄기 시작하여 2013년부터 감소세로 돌아섰다. 2013년을 기점으로 점포 통폐합의 구조조정이 상시화되어 점포 수 감소세가 추세적으로 고착된 것이다. 이러한 추세는 국내 은행 전 부문에서 나타나는 공통적 현상이나 은행 부문별로 점포 구조조정의 강도와 속도에 차이가 있다.

|(그림1) 은행 부문별 점포 수 고점 대비 감소 추이|



주석: 시중은행 2012년=100, 지방은행 및 특수은행 2013년=100

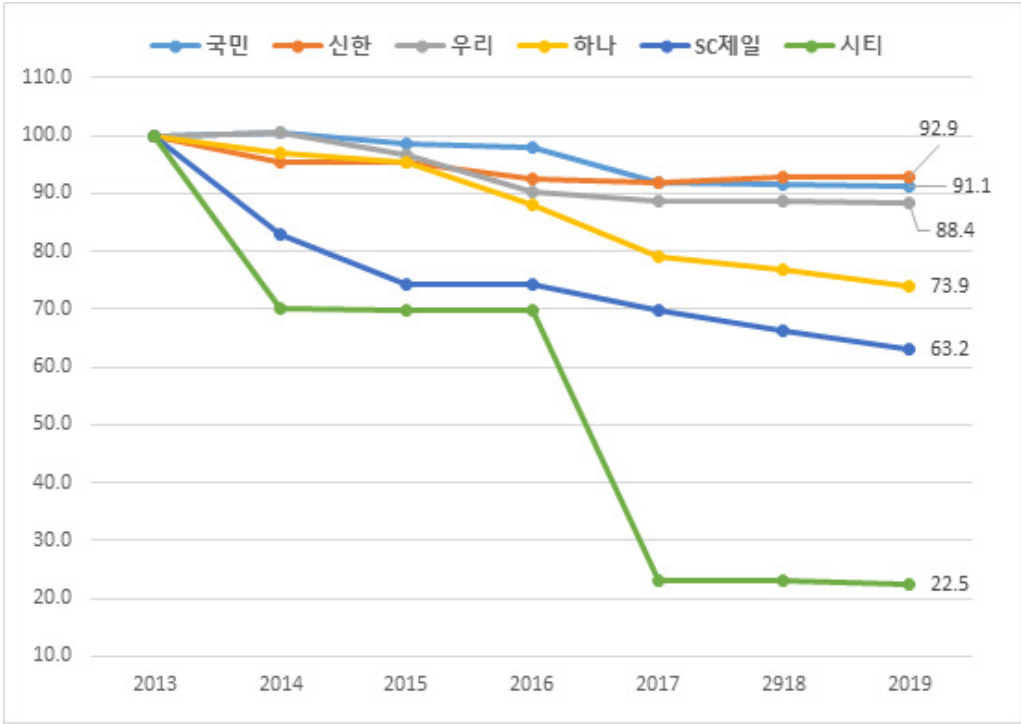
자료: 금융정보통계시스템

시중은행 부문 점포 수는 2001~ 2004년 은행 간 인수합병에도 불구하고 거의 영향을 받지 않고 꾸준히 늘어나 외환위기 발생 10년 만인 2008년에 과거 점포 수 역대 최고치를 넘어섰다. 2009년 이후에는 큰 진폭으로 증가, 감소를 반복하다가 2013년부

터 감소세가 고착화하였고 2017년부터는 외환위기 이전 수준 이하로 떨어졌다. 지방은행 부문은 1997년 말부터 2001년 말까지 제1차 금융 구조조정 단계에서 가장 큰 폭의 점포 구조조정을 경험했다. 다른 은행 부문보다 훨씬 뒤늦은 2005년에 들어서야 점포 수가 다시 늘어나기 시작했으며 2014년부터 다시 감소세로 선회했다. 점포 수 증가율과 감소율 모두 다른 부문에 비해 상대적으로 낮아 점포 구조조정의 진폭이 가장 완만한 것으로 나타났다. 특수은행 부문은 2002년부터 2008년까지 국내 은행 점포 수가 꾸준한 증가세를 기록했던 기간 중 가장 높은 점포 수 증가율을 기록했다. 2014년부터 특수은행 부문의 점포 수도 점차 줄어드는 추세를 보이고 있으나 일반은행 부문에 비하면 감소 폭은 양호한 편이다. 한편, 은행산업 전 부문에서 2017년 이후 일제히 점포 수의 감소세가 현저히 둔화하였고, 특수은행 부문은 2017년 감소세가 멈추고 점포 수가 늘어나기도 했다. 2017년은 점포 통폐합을 억제하기 위한 금융당국의 적극적 개입이 본격화된 시점이다. 금융당국의 개입이 점포 구조조정의 속도를 늦추는 데 일정한 효과를 발휘한 것으로 해석할 수 있다.

| (그림 2) 2013~2019년 시중은행별 점포 수 감소 추이 |

2013년=100, 단위: %



자료: 금융정보통계시스템

2019년 말 현재 시중은행 부문의 점포 수는 최고점 대비 20%가 줄었다. 그에 반해 지방은행 부문 감소 폭은 3.8%에 불과하며 특수은행 부문은 그보다 훨씬 낮은 1.7%에 머물렀다. 시중은행 부문에서 가장 강도가 높은 점포 구조조정이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 그런데 점포 형태를 구분해 보면 지점의 수는 대폭 감소하고 출장소의 수는 오히려 증가하고 있다. 점포 구조조정이 지점 통폐합에 집중하고 그로 인한 대면 영업망 축소와 고객불편 문제에 대응하기 위해 출장소를 늘리고 있는 것으로 보인다. 6개 시중은행 중 외국계 은행과 내국계 은행 사이에 차이가 있다. 외국계 시중은행 두 곳의 점포 수 감소율은 나머지 4대 내국계

시중은행보다 훨씬 높고, 내국계 은행과는 달리 출장소를 늘리는 데에도 관심이 없는 것으로 보인다. 고객과의 광범위한 대면 접점을 유지하려는 유인이 내국계 은행에 비해 크지 않다는 것을 방증한다.

2012~2013년 이후 시중은행 부문의 상시적인 점포 구조조정은 인터넷·모바일 뱅킹 이용률 증가와 고객의 점포 방문 수요의 감소 추세를 반영한 것이다. 소비자의 채널 이용 패턴이 바뀐 것이 추세적인 요인이라면 2008년 글로벌 금융위기 이후 주택 담보대출 확장에 의존한 외형 성장이 한계에 도달함에 따라 비용 효율성 관리를 위한 점포 축소 유인이 영업망 확대 수요를 압도하게 된 것이 직접적 원인으로 작용했다. 여기에 더해 2015년을 기점으로 점포 축소 유인을 한층 더 증가시키는 또 다른 강력한 요인이 추가된다. 금융당국의 핀테크 육성정책이 그것이다. 비금융 핀테크 혁신 기업의 은행시장 진출을 허용하여 국내 은행시장의 과점 경쟁 양태의 근본적 변화를 유도하려는 금융당국의 디지털 금융 육성정책은 은행 점포 구조조정 배후의 구조적 요인이다. 추세적 요인과 구조적 요인이 중첩되어 은행권 외부에서 시작된 디지털 혁신이 은행 영업 전략의 변화를 압박하는 기제로 작용하여 한편에서는 새로운 수익원 발굴을 위한 디지털 뱅킹 전환을 가속화하고 다른 한편에서는 비용 효율성 개선을 위한 물리적 점포 구조조정을 은행들이 시대적 과제로 받아들이고 있다.

## 상업은행 점포 국제 비교

| (표 1) 성인 10만명당 상업은행 점포 수 추이 국제 비교 |

단위: 개, %

	2008	2012	2015	2019	2008년 대비 증감률	2012년 대비 증감률	2015년 대비 증감률
덴마크	51.8	34.0	24.7	20.0	-61.4	-41.2	-19.0
프랑스	44.6	39.0	37.6	34.3	-23.1	-12.1	-8.8
독일	16.3	14.1	14.0	11.0	-32.5	-22.0	-21.4
이탈리아	62.6	56.5	49.8	38.8	-38.0	-31.3	-22.1
일본	33.8	33.9	34.1	33.9	0.3	0.0	-0.6
한국	18.6	18.3	16.7	15.1	-18.8	-17.5	-9.6
포르투갈	64.2	61.1	35.5	38.2	-40.5	-37.5	7.6
스페인	103.9	83.9	67.5	49.7	-52.2	-40.8	-26.4
스웨덴	23.9	21.8	19.3	16.4	-31.4	-24.8	-15.0
영국	26.0	25.1					
미국	35.1	34.9	32.7	30.5	-13.1	-12.6	-6.7
OECD 평균	27.8	24.3	22.3	19.6	-29.5	-19.3	-12.1
유로존	36.6	34.1	26.8	22.0	-39.9	-35.5	-17.9

자료: World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5?locations=OE>

세계은행(World Bank)이 집계하여 발표하는 성인 10만명당 상업은행 점포 수를 보면 2019년 우리나라는 15.1개로 OECD 평균 19.6개, 유로존 평균 22개보다는 적다. 그런데 2008년 대비 감소율을 보면 우리나라는 -18.8%로 OECD 평균 -29.5%, 유로

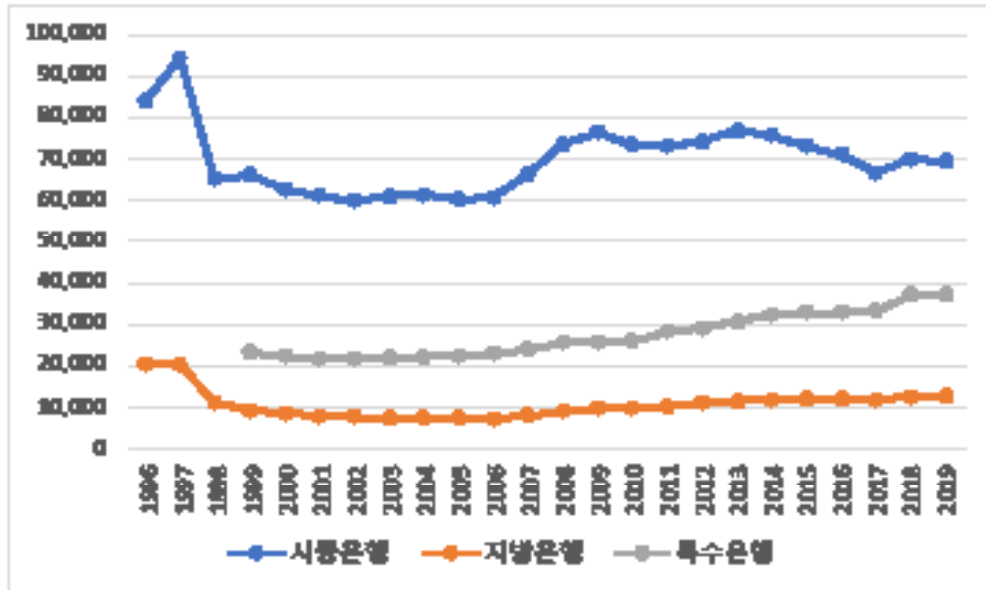
존 평균 -39.9%보다 훨씬 낮다. 은행산업이 성숙한 선진국보다 우리나라의 국내 은행의 점포 수는 많은 편은 아니지만, 점포 수 감소율은 상대적으로 낮은 수준을 보인다. 2008년 글로벌 금융위기를 전후로 시작된 선진국 은행산업의 대규모 점포 구조조정은 여전히 진행형이다. 한국과 마찬가지로 비용 절감 목적과 비대면 채널과 은행의 디지털화에 대한 전략적 대응의 두 가지 요인이 동시에 작용하고 있으며, 점포 축소와 인력 감축 상업은행, 협동조합은행, 공공은행 등 모든 은행 부문에 공통적으로 나타나는 현상이다. 국가별 점포 수 감소율의 차이는 해당 국가의 은행산업의 구조와 밀접한 관련이 있다. 미국과 유럽 대륙 국가의 은행산업은 소형 지역은행이 전국적으로 광범위한 저변을 형성하고 소수의 대형 글로벌 은행과 병존하는 경쟁 구조를 갖는다. 이 나라들의 점포 수는 한국보다 더 큰 폭으로 감소하고 있음에도 불구하고 성인 10만 명당 점포 수가 한국보다 훨씬 많은 것은 지역은행 제도 때문이다. 많은 수의 독립 소형은행이 전국적으로 포진해 있어 규모의 경제 효과를 기대하기 어려워 비용 효율성이 매우 낮은 것이 사실이다. 유럽중앙은행은 소형 지역은행의 난립을 전형적인 오버뱅크의 원인으로 지목하고 해법으로 국내 시장에서 은행 간 통합으로 시장집중도를 높일 것을 제안한다. 규모의 경제는 고정 관리비용을 절감하는 비용 효율성뿐만 아니라 자기자본조달 비용을 절감하여 수익 효율성 제고에도 불가피하기 때문이다. ECB가 제안한 은행 간 인수합병 해법은 우리나라의 은행산업에 더 이상 유효하지도 않고, 해법이 될 수도 없다. 외환위기 이후 은행 간 인수합병으로 과점 체제가 고착되어 소형 지역은행제도가 여전히 남아있는 유럽 대륙 국가나 미국의 은행산업 구조와 비교가 불가능하고, 은행 대형화에 관한 실증분석에서 이미 입증되었듯이 규모의 경제 효과 및 X-효율성 효과를 더 이상 기대할 수 없기 때문이다.

## 국내은행 고용 추이

1999~2017년까지 국내 은행의 총임직원 수는 2002년 88,254명으로 최저점을 기록한 후 다시 증가하기 시작하여 2014년 118,913명까지 늘어났다가 2015년부터 점차 감소세를 보인다. 점포 수 추이에서 은행 부문별 차이는 고용 변화 추이에서도 동일하게 나타난다. 시중은행 부문의 대규모 인력 감축이 2015년 이후 국내 은행 총 임직원 수 감소세의 주원인이다. 시중은행 부문의 임직원 수는 2013년부터 감소세를 돌아섰으며 감소 폭도 매년 점차 커지고 있다.

|(그림3) 2013~2019년 시중은행별 점포 수 감소 추이 |

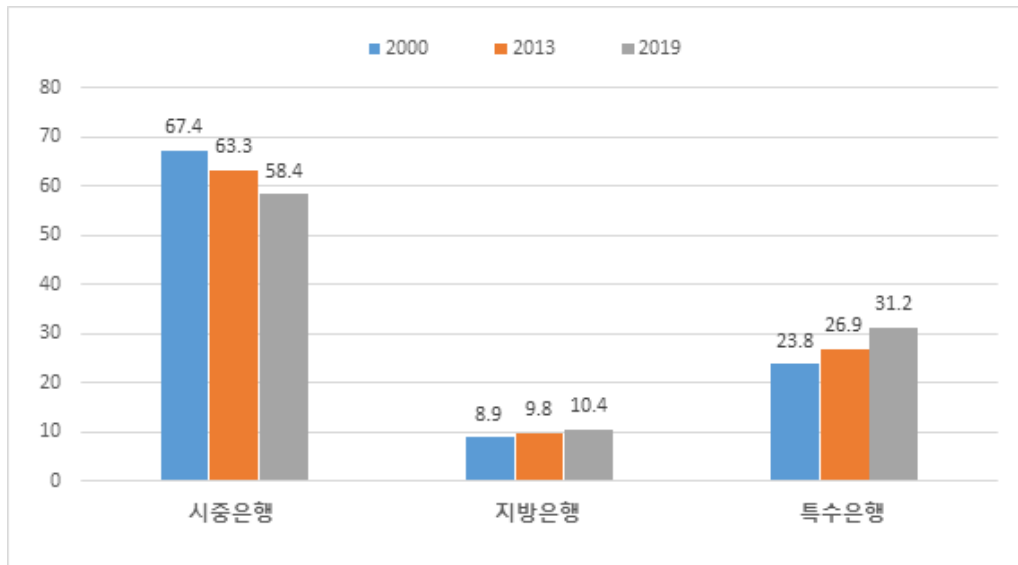
단위: 명



주석: 인터넷전문은행 2곳 제외  
 자료: 금융정보통계시스템

|(그림4) 은행산업 총 임직원 은행 부문별 비중 |

단위: %



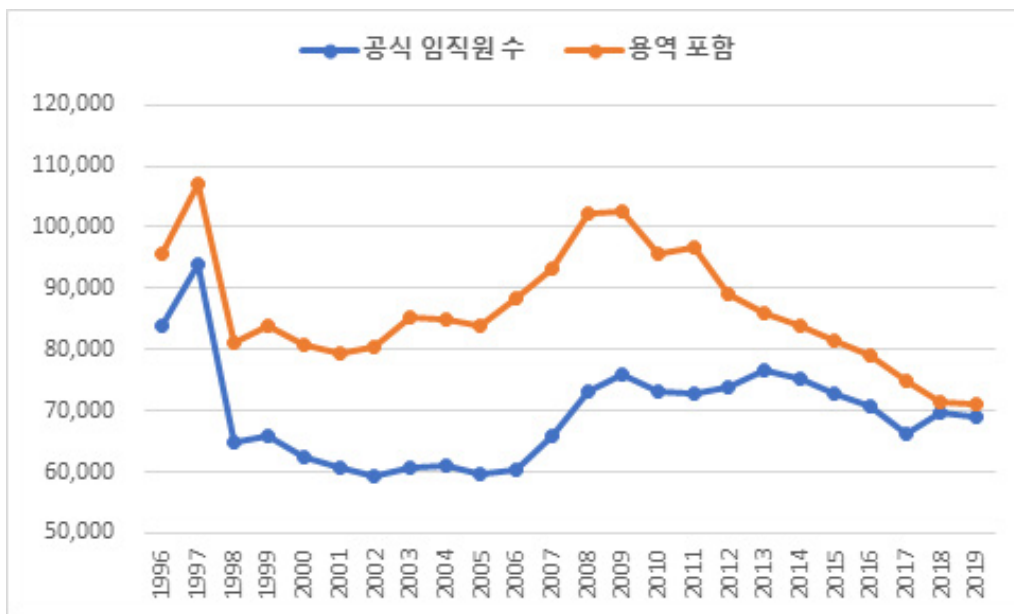
자료: 금융정보통계시스템

2013년부터 지속된 시중은행 부문의 점포 구조조정이 대규모 인력 감축을 동반하고 있음을 알 수 있다. 반면 지방은행 부문은 시중은행 부문보다 훨씬 뒤늦은 2016년에 들어서야 임직원 수가 감소세로 돌아섰고 특수은행 부문의 고용은 2016년을 제외하면 증가세를 유지하고 있다. 지방은행 부문과 특수은행 부문은 2014년부터 점포 구조조정이 시작되었는데 지방은행의 고용 감소세는 2016년부터 가시화되기 시작했고 특수은행 부문, 특히 정부 소유 국책은행은 점포 수 감소와 반대로 고용 인원은 오히려 계속해서 늘어나고 있다. 점포 구조조정이 고용에 아무런 영향이 없는 특수은행 부문은 특이한 예외로 볼 수 있다. 은행 부문 별 인력 감축 폭의 차이는 은행산업 총 고용에서 각 은행부문이 차지하는 비중이 큰 변화를 가져왔다. 2000년대까지 전체 은행 산업에서 시중은행 부문이 차지하는 비중은 67%대를 유지했으나 2013년 63.3%로 낮아졌으며 2017년부터 60% 이하로 내려가 2019년에는 58.4%까지 떨어졌다. 같은 기간 지방은행의 고용 비중은 8.9%, 9.8%, 10.4%로 소폭 상승했으며, 특수은행 부문의 고용 비중은 23.8%, 27.7%, 31.2%로 크게 높아졌다.

고용 추이에서 2012년과 2018년 임직원 수의 일시적 증가 현상이 나타나는데 이는 고용 인력 통계 집계 방식의 변경에서 비롯된 통계상의 착시다. 2012년과 2018년 두 차례에 걸쳐 고용 통계 기준이 변경된 결과 고용 현황의 시계열 비교가 불가능해졌다. 고용 통계의 일관성 부재로 공식 통계상 총임직원 수는 현실 설명력을 상실했다. 통계 착시를 피하고 최소한의 시계열적 일관성을 확보하기 위해서는 용역 직원을 포함한 총 고용 추이를 지표로 사용할 경우 시중은행 부문의 고용은 이미 2009년을 기점으로 하락세가 고착화하였다고 볼 수 있다.

| (그림5) 1996~2019년 시중은행 부문 공식 통계상 임직원 수와 용역 포함 총 고용 추이 |

단위: 명



자료: 은행경영통계, 금융정보통계시스템

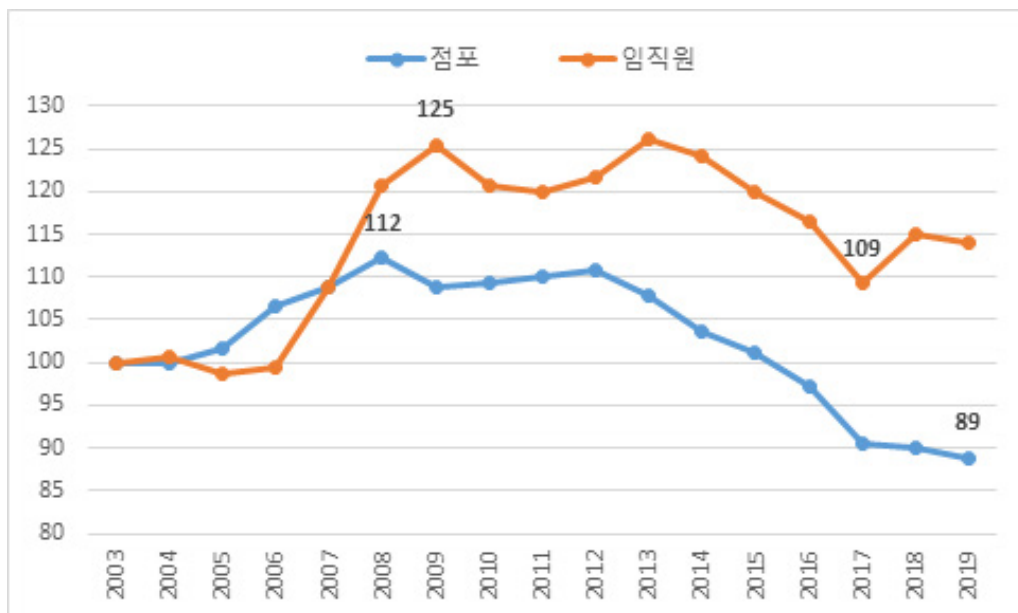


## 시중은행 부문 점포 및 인력 구조조정의 상관관계

시중은행 부문의 점포 및 인력 구조조정의 상관관계는 시기별로 차이가 있다. 2001년부터 2006년까지는 점포 수 증가에도 불구하고 임직원 수는 감소 또는 정체 현상을 보여 양자가 서로 상반된 방향으로 움직였다. 은행 간 인수합병이 점포 수에는 전혀 영향을 주지 않았고, 인력 구조조정에 주로 집중했다는 해석이 가능하다. 2007년부터 2009년까지 임직원 수가 갑작스럽게 급증하여 점포 수 증가율을 크게 웃돌았다. 이 기간 임직원 수는 연평균 8.1%의 높은 증가율을 기록한 반면 점포 수 증가율은 연평균 0.7%에 머물렀다. 2007~2009년에는 글로벌 금융위기의 여파로 국내 은행권도 큰 타격을 받아 당기순익이 급감하던 시기였음에도 불구하고 임직원 수는 역대 최고 증가율을 기록하는 이례적 현상이 나타났다. 그 이후부터는 약간의 시차를 두고 점포 수와 임직원 수가 동반 감소하는 동조화를 보인다. 임직원 수는 2010년부터 매년 감소세를 이어갔으며, 점포 수는 2009년 급감한 뒤 2012년까지 미미하게 증가하다가 2013년부터는 감소세가 고착화되었다.

|(그림6) 2003~2019년 시중은행 부문 점포 및 임직원 추이|

2003=100



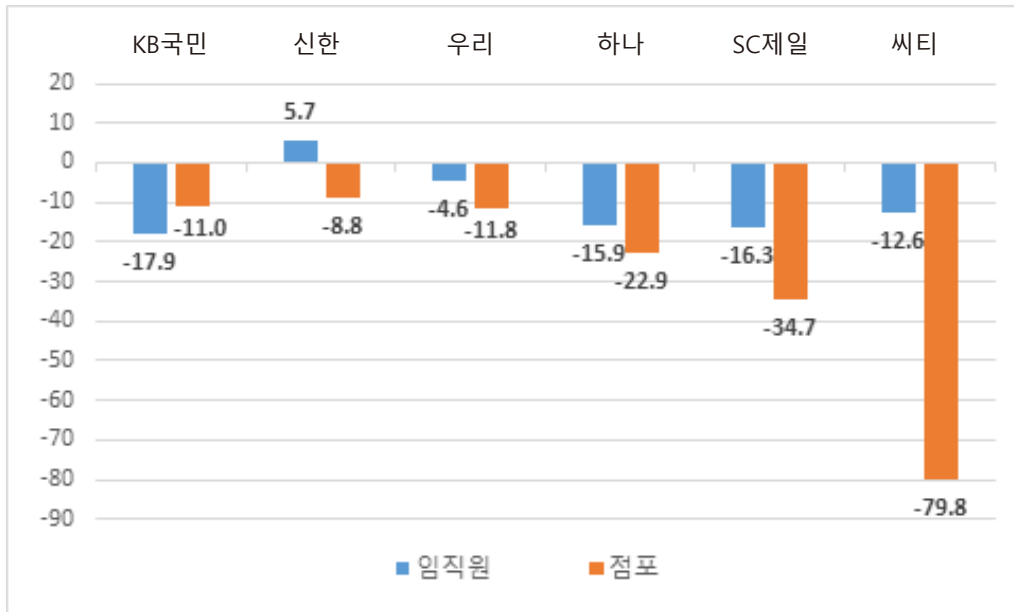
자료: 금융정보통계시스템

점포와 고용 총량 증가세가 멈춘 시점은 각각 2008년과 2009년이다. 그 이전 점포 총량과 고용 총량의 증가 시기에는 고용 증가율이 점포 증가율보다 압도적으로 높았고, 점포 총량과 고용 총량의 하락기에는 반대로 점포 감소율이 고용 감소율보다 높았다. 최소한 공식 통계상으로는 점포 감소 폭이 고용 감소 폭보다 높은 것으로 나타나고 있으나, 2012년 이후 고용 통계 착시 효과가 어느 정도인지를 가늠할 수 없어 단정 짓기는 어렵다. 그림에도 불구하고 한 가지 분명한 사실은 2004년부터 2007년까지 국내 은행산업의 황금기의 점포 수 증가분은 점포 수 총량이 감소세로 돌아선 2012년 이후 모두 소멸하였을 뿐만 아니라 2019년 점포 수는 2001년 최저점보다 아래로 줄어들었다. 그에 반해 통계상의 착시 효과를 감안하더라도 2019년 고용 총량은 6만명 아

래로 떨어졌던 2002년 최저점보다는 여전히 높은 수준을 유지하고 있다. 2006~2009년 3년 동안 16,000명의 대규모 인력 확충이 있었던 것에 반해 그 이후 인력 감축은 상대적으로 완만하게 진행되었기 때문이다.

|(그림7) 2012~2017년 시중은행 부문 임직원 및 점포 수 증감률 |

단위: %



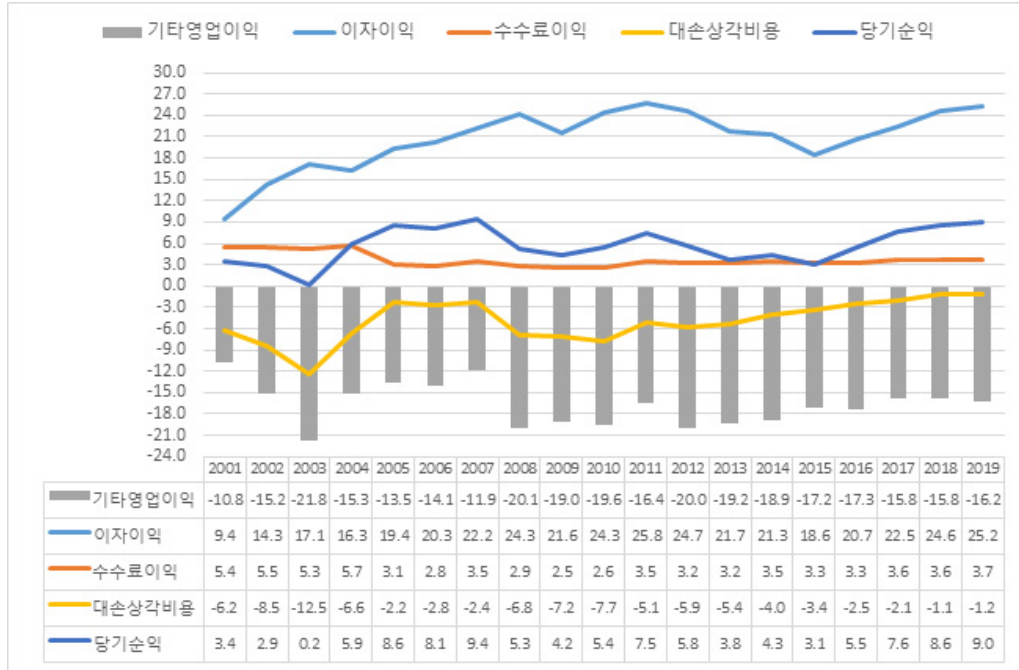
자료: 금융정보통계시스템

그림 7은 2012년 대비 2017년 점포 수와 임직원 수의 증감률을 은행별로 나타낸 것이다. 공식 통계상에서는 시중은행 부문 전체적으로 점포 감소 폭이 고용 감소 폭보다 훨씬 높았는데 KB국민은행은 이러한 전체적 특징과 다른 길을 걸었다. KB국민은행은 2008년 이래 가장 강도 높은 인력 구조조정을 단행했으며 그 결과 6개 시중은행 중 유일하게 임직원 수 감소 폭이 점포 수 감소 폭보다 높았다. 신한은행은 2012년부터 2017년 임직원 수가 늘어난 유일한 은행이었으며, 이 기간 점포 수 감소율도 8.8%로 6개 시중은행 중 가장 낮았다. 나머지 4개 은행은 점포 수 감소 폭이 임직원 수 감소 폭을 크게 웃돌고 있는데, 내국계 은행의 감소율은 외국계 은행보다는 매우 양호한 편이다. 임직원 수와 점포 수 감소 폭 간 가장 큰 격차를 보이는 곳은 씨티은행이다. 같은 기간 우리은행의 점포 수 감소율은 4.6%, 고용 감소율은 그보다 2.5배가 높은 11.8%였다. 하나은행은 KB국민은행에 이어 고용 감소율이 두 번째로 높았고 점포 감소율은 내국계 은행 중 가장 높았는데 고용 감소율과 점포 감소율 간 격차는 가장 적었다. 이는 외환은행 합병에 따른 구조조정 때문인 것으로 해석된다. 씨티은행의 점포 수 감소율은 시중은행 중 가장 높은 79.8%로 고용 감소율 12.6%의 6배가 넘었다. SC제일은행은 점포 수 감소율은 씨티은행에 두 번째로 높은 34.7%였으며 고용 감소율 16.3%의 두 배가 넘었다. 점포 및 인력 구조조정에서 모두 외국계 은행이 내국계 은행보다 훨씬 적극적이었다. 시중은행 부문 전체를 관통하는 추세적 특징에도 불구하고 점포 및 인력 구조조정에 대한 경영적 판단에서는 은행 간 차이가 크다는 것을 알 수 있다.

## 시중은행 부문 점포 구조조정과 비용 효율성 및 수익성의 상관관계

| (그림8) 2001~2019년 시중은행 이익 부분별 및 대손상각비 추이 |

단위: 조 원

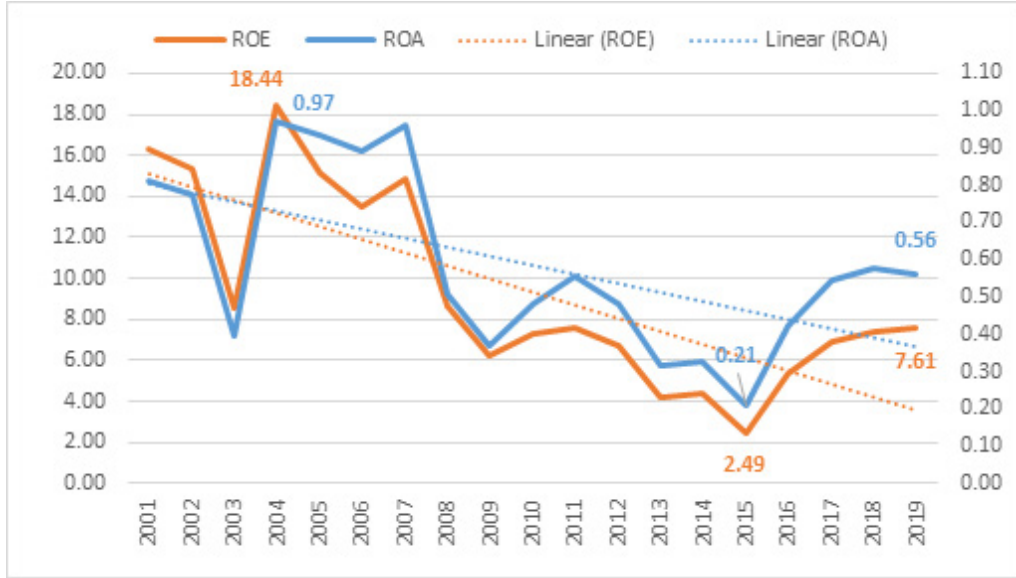


자료: 금융정보통계시스템

MF 관리체제가 종료된 2001년 이후 우리나라 은행산업의 성장은 3단계로 구분할 수 있다. 1단계는 2007년까지의 급속 성장기다. 은행 인수합병의 전성기이기도 하다. 은행 수익의 급감에도 불구하고 수익성, 점포 수, 고용이 동반 증가하는 이례적인 성장이 이루어졌다. 가계 소매금융에 집중하는 영업 모델과 주택담보대출 중심의 대차대조표 팽창 전략이 점포망의 급격한 확장과 고용 확대로 이어져 국내 은행권이 전례 없는 황금을 맞았다. 2단계는 2008년 글로벌 금융위기부터 2015년까지 수익성 위기가 전면화하는 시기다. 완만한 속도로 자산 성장세는 유지하는 가운데 수익성 지표는 하향곡선을 그리고, 점포와 인력 구조조정이 상시화되어 점포 수와 고용 감소가 계속되고 있다. 마지막 3단계는 2016년 이후 수익성 지표의 회복기다. 이자이익이 전성기 수준을 회복한 데다가 외환위기 이후 처음으로 영업이익의 성장률이 판관비 증가율을 크게 웃돌고 있고, 저금리 기조하에서 대손충당비용이 역대 최저 수준으로 하락한 것이 수익성 지표 상승으로 나타났다. 거시경제적 요인이 수익성 회복세를 견인하고 있다는 점에서 수익 창출 능력의 지속가능한 개선이라고 보기는 어렵다.

| (그림9) 2001~2019년 시중은행 부문의 ROA 및 ROE 추이 |

단위: %

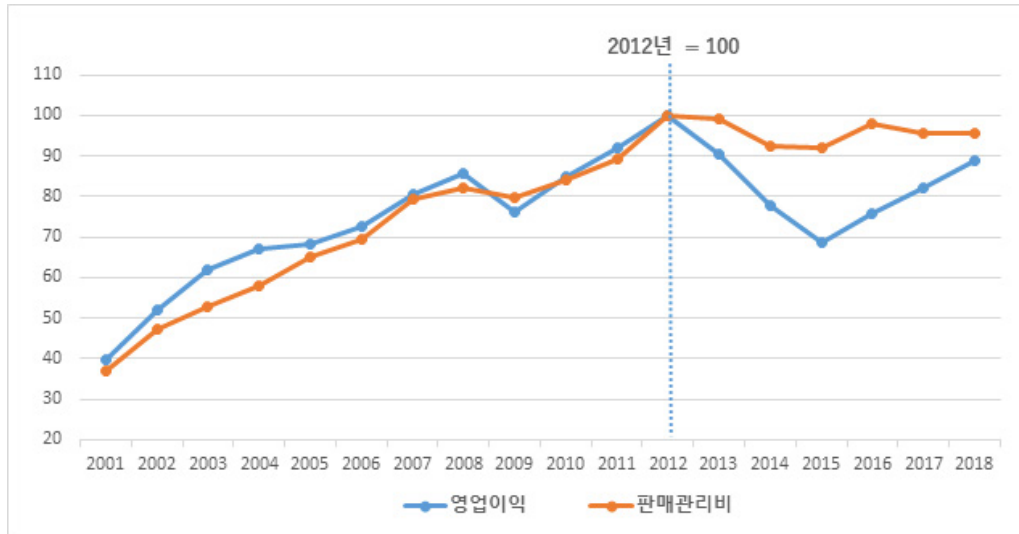


자료: 금융정보통계시스템

시중은행 부문의 영업이익과 판관비 추이는 2012년까지는 동일한 변동 폭으로 같은 방향으로 움직였다. 연도별 영업이익의 변동에 따라 판관비도 유연하게 대응했다고 볼 수 있다. 그러나 2013년부터는 영업이익 증가와 판관비 증가 사이의 동조 현상이 더 이상 확인되지 않는다. 특히 2016년부터는 영업이익의 증가에도 불구하고 판관비는 오히려 감소하여 반대 방향으로 움직이고 있다. 2013년 이후 영업이익 증가율이 크게 둔화하고 과거보다 매우 높은 변동성을 보인다. 판관비는 이러한 영업이익의 변화 추이와 괴리되어 움직일 뿐만 아니라 강한 하방 경직성을 나타내고 있다. 2013년 이후 시중은행의 수익성이 크게 악화하고 영업이익은 감소하고 있는데 판관비의 감소율은 영업이익 감소율보다 낮은 수준에서 일정하게 유지되고 있다. 영업이익 저하에 판관비가 유연하게 대응하지 못하고 있는 것으로 보인다. 2012년을 기점으로 영업이익경비율의 움직임에 과거와 뚜렷한 단절이 나타난 것으로 해석할 수 있다. 영업이익과 판관비 변화 추이에서 눈에 띄는 또 다른 변화는 영업이익과 판관비 증가 속도가 역전되었다는 점이다. 2015년까지는 판관비 증가 폭이 영업이익 증가 폭을 늘 웃돌았으나 2016년부터는 영업이익 증가율이 판관비 증가율을 크게 앞서고 있다. 2016년 이후 이자이익 증가로 영업이익이 크게 늘어난 반면 2017년 이후 판관비 총액이 감소했기 때문이다.

| (그림10) 2001~2018년 시중은행 영업이익 및 판관비 추이 |

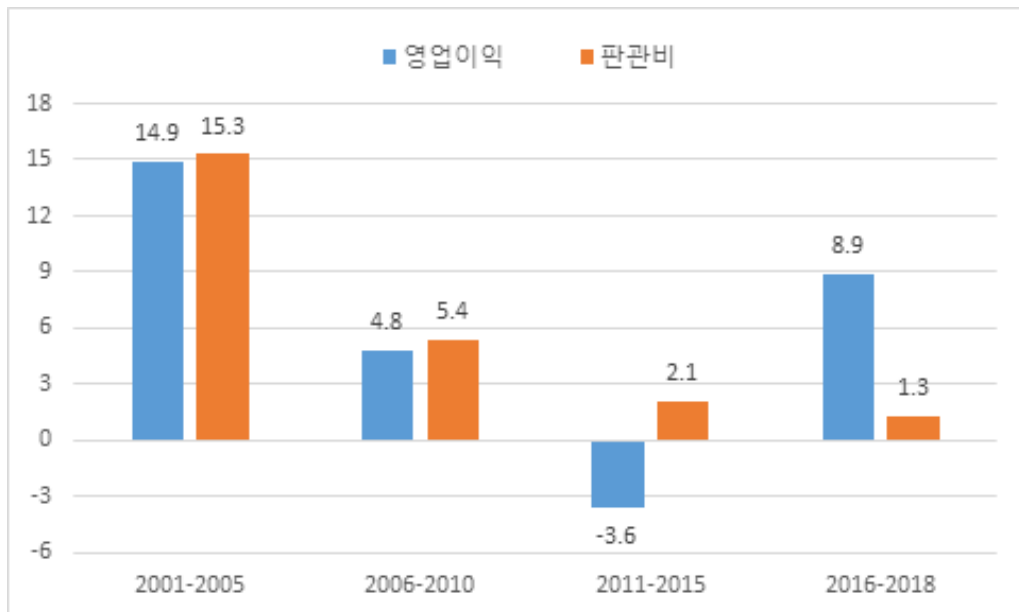
단위: %



자료: 은행경영통계

| (그림11) 시중은행 영업이익 및 판관비 연평균 증감률 |

단위: %



자료: 은행경영통계

2000년대 은행 간 인수합병과 시장집중도 상승의 은행 수익성과 비용 효율성 개선 효과가 입증되지 않는 것처럼, 2012~2013년 이후 점포 구조조정과 인력 감축이 판관비 감소와 이익경비효율성 개선으로 이어지지 않았다. 2012~2019년 시중은행의 총급여액 및 판관비 추이를 보면 내국계 은행과 외국계 은행 사이에 차이가 있다. 외국계 은행의 경우 대규모 인력 감축 효과가 총급여액에 곧바로 반영되어 총급여액이 감소하는 것에 반해 내국계 은행은 인력 감축 이후에도 총급여액은 오히려 증가하는 경향을 보인다. 그뿐만 아니라 매년 임직원 수는 감소하는 데 반해, 총급여액은 반대로 꾸준히 증가하고 있어 인력 구조조정과 총급여액 사이에 아무런 상관관계가 없다는 것을 보여준다. 다만, 점포 및 인력 구조조정이 판관비 증가율을 영업이익 증가율보다

낮은 수준으로 떨어뜨려 비용 상승을 억제하는 효과를 발휘하고 있다. 또한, SC제일은행과 씨티은행의 판관비 총액은 퇴직금 지급 등으로 인한 구조조정 연도의 일시적 급증을 제외하면 추세적으로 감소하고 있다. 내국계 은행의 판관비 총액은 반대로 추세적인 증가세를 보인다. 외국계 시중은행은 점포 및 인력 구조조정을 통해 판관비 총액이 줄이는 데 성공했으나 내국계 은행에서는 고정비용 절감 효과가 확인되지 않는다.

|(표3) 2012~2019년 시중은행별 판관비 총액 추이 |

단위 : 백만원

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
KB국민	3,287,300	3,364,014	3,340,494	3,775,995	4,232,446	3,632,546	3,733,708	3,851,974
신한	2,537,148	2,524,886	2,748,744	2,604,526	2,675,984	2,866,775	2,757,714	2,801,905
우리	2,605,609	2,569,982	2,655,157	2,846,490	3,115,372	3,128,725	3,189,336	3,210,287
하나	3,054,580	2,905,487	2,920,448	2,282,499	2,962,100	2,885,301	2,807,137	3,069,582
제일	1,017,152	1,066,836	1,038,248	1,425,394	842,489	795,425	869,408	900,163
씨티	1,018,015	873,165	1,082,987	830,260	782,973	808,795	703,632	781,950

주석: 진한 부문은 대규모 인력 감축이 진행된 해이며, 2012~2014년 하나은행 수치는 외환은행과 합산  
 자료: 금융정보통계시스템

|(표4) 2012~2019년 시중은행별 총급여액 추이 |

2012년=100, 하나은행 2015=100

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	연평균*
KB국민	100	142.7	146.4	152.0	151.8	156.4	151.9	148.8	6.7
신한	100	105.4	112.3	107.4	111.1	117.6	119.0	116.5	2.3
우리	100	103.1	105.4	111.0	119.8	124.0	126.0	129.2	3.7
하나				100.0	139.5	149.6	137.6	140.9	10.3**
제일	100	125.9	118.6	105.5	87.0	90.5	96.5	99.7	0.8
씨티	100	97.8	96.7	94.2	93.8	101.1	101.2	106.4	1.0

주석: 진한 부문은 대규모 인력 감축이 진행된 해  
 \* 2012~2019년 총급여 연평균 증가율  
 \*\* 외환은행 통합 이후 2016~2019년 연평균 증가율  
 자료: 금융정보통계시스템

|(표5) 2012~2019년 시중은행별 판관비 대비 급여 비중 |

단위: %

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	평균
KB국민	41.5	57.9	59.8	54.9	48.9	58.8	55.5	52.7	53.8
신한	51.0	54.0	52.8	53.4	53.7	53.0	55.8	53.8	53.4
우리	50.0	52.2	51.7	50.8	50.1	51.6	51.4	52.4	51.3
하나	42.2	39.4	46.8	45.0	48.3	53.2	50.3	47.1	48.8
제일	41.6	49.9	48.3	31.3	43.7	48.1	46.9	46.8	44.6
씨티	36.6	41.7	33.2	42.2	44.6	46.6	53.5	50.7	43.6

주석: 진한 부문은 대규모 인력 감축이 진행된 연도이며 2012~2014년 하나은행 수치는 구 하나은행 수치  
 자료: 금융정보통계시스템

| (표6) 6개 시중은행 수익성 및 비용 효율성 지표 비교, 2008~2019년 평균 |

단위 : %

	KB국민	신한	우리	하나	SC제일	씨티
ROA	0,5	0,6	0,4	0,5	0,3	0,4
ROE	6,2	8,6	5,8	6,8	5,5	4,6
원화순이자마진	2,2	1,9	2,0	1,6	2,0	3,0
영업수익 중 이자수익*	51,2	46,0	46,1	33,3	11,5	11,5
영업비용 중 판관비*	21,8	15,8	18,6	12,0	6,6	6,8
판관비 중 급여	53,8	53,4	51,3	48,8	44,6	43,6
총자산경비율	1,3	1,0	1,1	1,0	1,5	1,5
이익경비율	58,2	50,7	54,8	54,7	75,7	64,1
D/C		22,1	16,7	19,8	17,2	14,4

\* 2019년 당해연도 수치

자료: 금융정보통계시스템

외국계 시중은행의 판관비 탄력성이 높고 인건비 조절 및 비용 절감 능력이 내국계 은행보다 우수하지만, 수익성과 1인당 생산성 지표에서는 내국계 은행이 외국계 은행을 앞선다. 이러한 차이의 배경에는 영업 모델과 자산구조의 차이가 있다. 내국계 은행의 영업 모델은 가계 소매금융에 치중한 저위험-저수익의 대출업무와 고비용의 영업 방식을 특징으로 한다. 고객 근접성과 접근성을 높이기 위한 전국적인 점포망 확충이 영업력의 관건이고 고비용 영업 방식은 이러한 영업 모델의 산물이다. 외국계 은행은 선진국 대형 은행과 유사한 고수익-고비용 자산구조와 점포망 영업력에 의존하지 않는 투자부문 중심의 영업 모델을 지향하고 있다. 씨티은행과 SC제일은행은 대출자산 비중이 낮고 이자수익 창출에서 규모의 경제 효과가 작아 내국계 은행보다 수익성은 열위에 있다. 이렇듯 내국계 은행과 외국계 은행 ROE의 격차는 수익 창출 능력의 차이뿐만 아니라 자산 규모의 격차를 반영한다고 볼 수 있다. 반면 총자산경비율, 영업비용 중 판관비 비중, 판관비 중 인건비 비중 등 비용관리 역량은 내국계 은행보다 높다. 반대로 내국계 시중은행은 이자수익 창출에서 규모의 경제 효과로 수익성 지표는 외국계 은행보다 높고, 비용관리 역량은 외국계 은행에 뒤떨어진다. 이익경비율의 분자인 비용 절감이 아니라 분모인 이자이익의 크기를 늘려 이익경비율을 낮추고 ROA를 높이는 것이다. 이러한 성장 공식이 작동하는한 대출자산 확대와 이자수익 중심 영업 모델을 바꿀 유인이 크지 않다는 것을 의미한다. 외국계 은행과는 달리 내국계 은행이 공격적인 점포 폐쇄에 나서지 못하는 것도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

은행 통합의 결과 4대 내국계 은행의 자산 규모가 동등해지고 영업 모델, 자산구조, 수익구조에서도 4대 은행 간 강한 동조화 현상을 보인다. ROA, ROE, 총자산경비율도 거의 대동소이하다. 그러나 비용관리 역량 측면에서는 은행 간 차이가 뚜렷하게 나타난다. 은행 내부적 요인과 경영전략적 판단에 따라 인력 감축과 점포 폐쇄의 수위를 적절하게 관리하면서 생산성과 비용 효율성을 높일 수 있다는 가능성을 보여준다. 그뿐만 아니라 은행마다 고유한 영업력의 강점과 조직문화의 특성을 반영한 차별화된 경영전략이 필요하다는 사실도 확인할 수 있다.

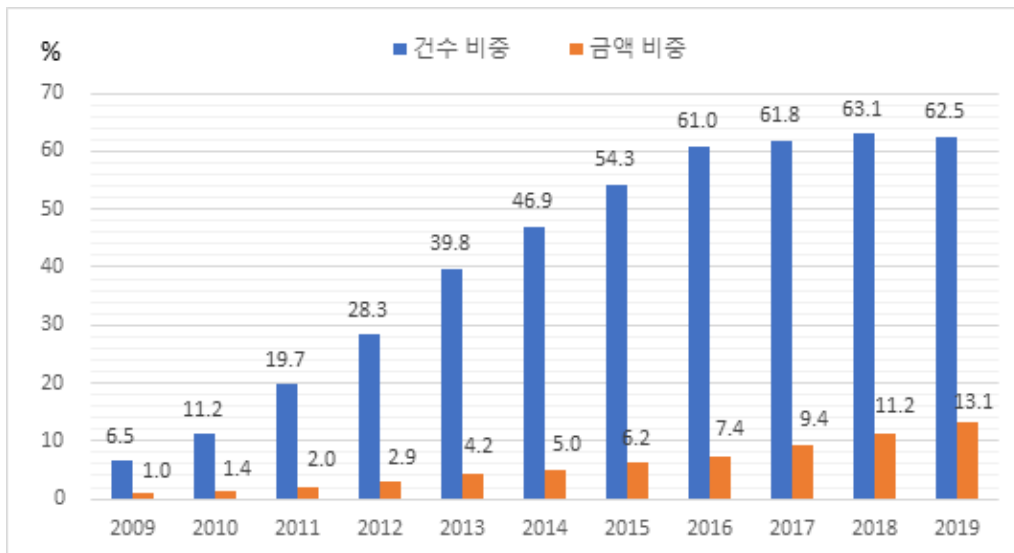
## 은행산업 자동화가 수익성 및 비용 효율성에 미치는 영향

은행산업의 자동화와 비대면 거래 확산은 최근의 일이 아니다. 1970년대 이래 은행산업의 발전과정은 정보통신컴퓨팅(CT) 기술과 불가분의 관계를 갖는다. 역사적으로 은행산업은 정보통신산업에 이어 정보·컴퓨팅 기술의 최대 수요자였으며 정보·통신·컴퓨팅 기술투자에서 항상 최전방에 서 있었다. ICT 기반 자동화, 전산화, 정보화는 고객과의 접점 업무에서부터 위험 관리 모니터링 업무, 후선 업무에 이르기까지 모든 은행 업무와 금융거래의 기반을 이루고 있다. 전산시스템의 고도화와 대고객 서비스 영역에서 ICT 기술을 적극적으로 수용하고 전략적으로 활용해 온 결과 전자상거래보다 훨씬 앞서 인터넷 뱅킹이 일상화되었고 최근 디지털 뱅킹화는 그 연장선에 있다. 이 과정에서 은행산업의 프로필도 폰뱅킹에서 인터넷 뱅킹을 거쳐 모바일 뱅킹으로 변신과 혁신을 거듭해왔다.

ATM에서 모바일 뱅킹에 이르기까지 은행 업무 자동화의 진전과정에서 일관되게 관통하는 변화의 방향은 은행과 고객 간 비대면 거래 채널의 확대와 다양화다. 은행 지점을 방문하지 않고도 은행이 제공하는 금융서비스 대부분을 시간과 장소의 제약 없이 이용할 수 있게 되었다. 그뿐만 아니라 소매영역에서 거래 내역 조회, 입출금, 여·수신 등 모든 은행 업무가 온라인상에서 이루어지는 지점 없는 '다이렉트 뱅킹'이 등장하게 된다. 소비자와 은행 간 대면 접점이 전혀 없어 가상의 공간에서 직거래가 이루어지는 다이렉트 뱅킹(direct banking, 우리나라에서는 인터넷전문은행으로 불린다)은 국가 간 장벽마저 일거에 무너뜨렸다. 국경을 초월한 금융서비스의 직거래를 통해 물리적 투자 없는 해외시장 진출이 가능해진 것이다. 대고객 서비스 자동화의 가장 극단적 형태라고 볼 수 있다.

|(그림12) 2009~2019년 인터넷 뱅킹 중 모바일 뱅킹 비중, 건수 및 금액|

단위: %



자료: 한국은행 국내 인터넷 뱅킹 서비스 이용현황, 연도별 보도자료



|(표7) 2009~2019년 금융서비스별 인터넷 뱅킹 이용실적 |

단위 : 명

	이용건수(일평균, 천 건)			이용 금액 (일평균, 십억)	
	조회	자금이체	대출신청	자금이체	대출신청
2009	23,111	3,424	2	25,438	15.7
2010	29,198	4,156	1.2	29,551	20.1
2011	34,281	4,740	1.4	31,893	24.7
2012	40,473	5,253	1.7	33,224	10.1
2013	48,378	5,906	1.7	33,647	12.3
2014	60,102	6,333	1.6	36,839	14.5
2015	70,967	7,053	1.9	40,250	37.3
2016	79,039	7,802	2.5	42,031	22
2017	86,575	8,339	10.2	43,009	103
2018	108,421	10,375	12.4	47,404	146
2019	144,126	12,346	14.8	48,622	192

자료: 한국은행 국내 인터넷 뱅킹 서비스 이용현황, 연도별 보도자료

2000년대를 거치며 인터넷·모바일 뱅킹 이용 건수와 금액은 모두 급증하여 입출금, 자금이체, 계좌조회 등 일상적인 금융 거래는 인터넷 뱅킹으로 완전히 이동하였다. 눈에 띄는 것은 2017년까지는 비대면 거래 비중이 점진적으로 늘어나다가 2018년부터 그 속도가 한층 빨라지고 있다. 그 배경에는 인터넷전문은행이 출범하고 시중은행들이 모바일 플랫폼 구축에 경쟁적으로 나선 것이 영향을 미친 것으로 추정된다. 그런데 서비스 유형별로 인터넷 뱅킹화의 수준에 큰 차이가 있다. 이체·조회서비스와는 달리 대출 관련 서비스 부문에서는 인터넷 뱅킹의 활용도가 아직은 매우 낮은 수준이다.

인터넷 뱅킹과 모바일 뱅킹의 혁신적인 전달 채널의 확산은 고객의 금융서비스 이용의 편의성을 획기적으로 높인 것은 사실이다. 그러나 국내 은행을 대상으로 한 인터넷 뱅킹과 은행 수익성의 상관관계에 관한 실증연구에서는 인터넷 뱅킹이나 모바일 뱅킹이 은행의 수익성 개선에 영향을 주지 않는다는 일치된 결과를 제시하고 있다(김현욱 2003, 이충열 2005, 박창균 2009, 전봉걸&이동규 2014). 해외 인터넷 뱅킹의 경영성과에 대한 실증분석 결과도 수익성 개선 효과가 없다는 결론이 지배적이다. 가장 최근의 연구논문인 김규수&전봉걸 2016)는 금융소비자들의 지급결제서비스 이용행태 또는 습관은 쉽게 바뀌지 않는다는 점, 인터넷 뱅킹 투자에 시간이 소요되는 점, 인터넷 뱅킹의 이용이 은행 경영성과에 영향을 미치는 데는 시차가 있을 가능성 등을 고려하여 분석 대상 기간을 확장하여 중장기 효과를 검증하였는데, 기존의 연구 결과와 마찬가지로 유의미한 수익성 개선 효과를 발견하지 못했다.

인터넷 뱅킹화가 수익성 지표 개선으로 연결되지 못한 원인에 대해서는 여러 가지 요인이 지적되고 있다. 먼저 비용 측면에서는 대면 채널 축소에 따른 고정비용 절감과 ICT 투자비용 증가 사이에 순감소 효과가 불분명하다(이충열 2005). 고객의 적응 기간, 신규 시스템 도입 비용 및 구 시스템 전환 비용, 시스템 지속적 개발비용 등으로 단기에 가시적인 비용감소 효과를 기대하기 어렵다. 지급결제, 자금이체와 같은 표준화된 소매금융 거래 관련 비용은 감소하지만, 인터넷 뱅킹화에 따른 IT투자 비용, 고객관리 및 고객유치 비용, 감독 준수 비용 등 새로운 고정비용이 발생하기 때문이다. 수익 측면에서는 기존 고객을 유지하거나 신규고객을 확보하기 위해 파격적인 수수료 인하, 금리 인하 혜택을 제공하는 등 인터넷 뱅킹 이용실적을 높이기 위한 공격적 마케팅 경쟁은 수익성 개선에 부정적인 영향을 준다. 인터넷 뱅킹과 수익성의 상관관계는 모바일 뱅킹화에서도 다르지 않다. 인터넷전문은

행의 출범을 계기로 은행권 전반에 PC 기반에서 모바일 기반으로 비대면 채널의 전환과 모바일 플랫폼 영업 환경 구축이 가속화하고 모바일 뱅킹으로 고객 유치 경쟁이 치열하게 벌어지고 있기 때문이다. 모바일 뱅킹화 전환 비용 등 새로운 고정비용 증가를 상쇄할 투자 효과가 언제 가시화될지는 미지수다.

이러한 맥락에서 은행 대출자산 확대 중심의 영업 모델과 이자이익에 편중된 수익구조를 가진 내국계 시중은행이 모바일 뱅킹화를 통해 수익 창출 능력을 높일 수 있을지는 의문이다. 이자이익의 원천인 대출영업의 경우 표준화가 용이한 우량 개인 신용대출이나 전세자금대출으로 한정되고, 기업 여신은 대면심사가 필수라는 점에서 디지털 채널이 적합하지 않다. 기업금융의 디지털 전환은 신용평가 및 심사시스템 등 위험관리 업무와 비대면 법인계좌 개설 및 온라인 서류제출 등 고객관리 지원 등 중간·후선 업무 프로세스 개선에 초점을 두고 있다(송상규 2019; p2) 수수료이익 부문에서 수익 창출 능력의 전망도 그다지 밝지 않다. 저금리 시대 서비스는 대부분 무료이거나 낮은 수준이고 서비스 수수료 부담에 대한 소비자의 수용도가 낮다. 그뿐만 아니라 자산관리 또는 투자상품 추천 등의 부가서비스에 대한 수수료 부담에 대해서도 부정적이어서 통상적인 서비스 수수료를 통한 수익 창출을 기대하기 어렵다(김규수&전봉걸 2016; p.180~181). 게다가 투자상품 판매 영역에서는 소비자 보호 및 판매 규제에 의해 대면 서비스를 동반할 수밖에 없다는 점도 모바일 뱅킹화의 제약요인이다.

인터넷·모바일 뱅킹의 확산에 이어 금융중개서비스의 디지털화는 필연적으로 점포 폐쇄와 인력 감축을 동반한다. 은행의 디지털화는 대고객 접점이 점포가 아닌 온라인 플랫폼으로 이동한다는 것을 의미하며, 그에 따라 고객 발굴, 신규 고객 유치 마케팅 채널, 금융상품 판매 채널로서 물리적 점포의 기능은 점차 소멸할 것이다. 그러나 디지털 뱅킹화가 비용 절감과 수익성 개선으로 이어질 것이라는 기대는 금물이다. 대규모 점포 폐쇄와 인력 감축을 수반하는 인터넷·모바일 뱅킹화의 수익성 개선 효과가 단기적으로도 장기적으로도 입증되지 않고, 생산성을 획기적으로 높였다는 증거도 부족하다는 역설은 디지털 뱅킹에도 그대로 적용된다. 여기에 디지털 뱅킹화의 미래를 불확실하게 만드는 다음의 두 가지 딜레마가 있다. 첫째는 수익성 딜레마다. 현재 은행권이 집중하는 핀테크적 혁신을 통해 새로운 비대면 상품과 서비스가 출시되고 있으나, 실제로 이자이익과 수수료이익 창출로 이어질지는 미지수다. 높은 전환 비용과 새롭게 발생하는 고정비용을 고려하면 상당 기간 순비용이 더 클 것으로 예상된다. 게다가 디지털 뱅킹화의 경로와 방향이 불확실한 상황에서 장기적으로 지속가능한 수익 모델을 만들어낼 수 있을지도 의문이다. 두 번째 딜레마는 편의성과 안전성 사이의 딜레마다. 편의성과 안전성 사이의 상충관계는 수익성과 준법 사이의 상충관계를 내포하고 있다. 비금융 디지털 뱅킹 업체의 신규 시장 진입으로 은행시장의 경쟁 강도가 높아지고 디지털 뱅킹 주도권을 둘러싼 경쟁이 심화됨에 따라 리스크도 커질 것이다.

## 은행의 디지털화와 점포의 미래

점포 총량의 변동은 점포 유지·관리에 소요되는 비용과 점포에서 창출되는 이익의 상대적 크기에 의해 결정되는데 은행의 디지털화 전략이 강화됨에 따라 물리적 점포의 비용-이익 관계의 역전은 불가피하다. 은행 경영전략의 핵심 목표가 비대면 채널의 경쟁력 강화로 설정되면 그에 따라 인력과 자원 배분의 우선순위가 바뀌고 물리적 점포의 가치도 평가절하된다. 낮은 수준의 자동화에서 고도의 디지털화로 이행은 점포망과 영업력을 동일시해온 전통적인 은행업의 모델을 무력화하고 있다. 이 점에서 디지털 뱅킹의 시대는 인터넷 뱅킹 시대와는 구별되는 단절적 변화를 예고한다. 2000년대 인터넷 뱅킹과 모바일 뱅킹의 전성시

대에도 은행산업의 점포의 수와 고용 인원은 오히려 늘어났다. 자동화와 비대면 거래의 확대가 곧 점포 수의 감소라는 공식이 성립하는 것은 아니었다. 그러나 이러한 과거의 경험이 디지털 बैं킹 시대에도 반복될 것이라고 보기는 어렵다. 비용 절감의 압박뿐 아니라 고객의 선호와 접근성과 편의성의 관점에서 모바일 서비스가 물리적 점포보다 강점을 갖기 때문이다.

은행의 디지털화가 모든 은행의 인터넷전문은행화, 즉 점포의 소멸을 의미하지는 않는다. 은행 비즈니스의 기반은 고객과의 신뢰 관계이며 고객과의 대면 접점인 점포는 신뢰 관계 구축에 필수적인 구성요소에 속한다. 따라서 은행의 디지털화에도 대고객 접점으로서의 점포는 은행 비즈니스 모델의 일부라는 사실이 바뀌지 않는다. 디지털 बैं킹화는 비대면 모바일 채널로 영업망의 중심축을 전환하고, 모바일 채널 중심의 영업 전략을 중심으로 물리적 점포의 기능과 역할을 재배치한다. 수익 창출에 직접 기여하지 않더라도 고객과 대면 상호작용을 위한 공간으로써 점포는 필요하다. 금융서비스의 종류와 업무의 성격에 따라 디지털화의 비용과 편익이 다르고 비대면 거래 대체 가능성 정도에도 차이가 있어 소비자의 다양한 욕구가 가상의 공간인 온라인 플랫폼에서 완전히 충족되기는 어렵다. 모바일 채널 이용 급증에도 불구하고 고객의 연령에 따라 채널별 선호도와 활용도에 차이가 뚜렷하고 업무와 서비스의 유형에 따라 대면 채널이 필수적이다. 따라서 적절한 수의 점포는 유지되어야 한다. 대면과 비대면 채널 사이에 적절한 균형을 모색하는 멀티채널 전략이 필요한 이유다. 또한, 대면 점포의 영업력을 훼손하지 않도록 은행 전체 채널 생태계의 관점에서 점포 구조조정 비용과 편익을 관리해야 한다.

멀티채널 전략은 한편에서는 디지털 채널을 선호하는 고객의 경우 은행과 신뢰 관계의 밀도를 높이고, 다른 한편에서는 점포 방문 고객을 디지털 채널 활용도를 높이는 양방향 접근을 요구한다. 디지털 बैं킹화 경로는 다양하고 전개 과정도 예측 불가능하다. 검증되지 않은 신기술의 채택에 따른 위험에 더해 수익성 개선 효과가 단시일에 가시화하지 않는다는 점에서도 대면 채널과 비대면 채널의 중복 운영이 불가피하다. 이러한 상황에서 고객에게 선택권을 주는 것이 고객의 편의성을 보장하고 다양한 고객 수요를 충족하는 가장 손쉬운 방법이다. 여기서 다양한 채널별 고객의 배분과 비대면·대면 고객 수요의 관리에 관한 최적의 조합은 은행의 영업 모델과 고유의 강점에 따라 다르고 전략적 판단에 따라 차별화될 것이다.

## 은행 디지털화의 위험 요인과 금융규제정책의 과제

디지털 बैं킹 혁신은 은행산업에 새로운 기회인 만큼 그 이면에 새로운 위험 요인을 내포하고 있다. 은행산업 규제 패러다임도 그에 맞추어 변화가 필요하다. 더구나 핀테크 혁신과 디지털 बैं킹에 관한 금융당국의 규제정책이 경쟁의 양상과 강도를 좌우하고 운영 위험과 준법 비용의 배분을 결정하는 핵심 변수라는 점에서 디지털 बैं킹화의 기회와 위험 요인을 고려한 규제원칙이 필요하다. 디지털 बैं킹의 확산에 따른 위험 요인에는 첫째 보안문제와 전산시스템 및 온라인 금융거래의 안전에 관한 것이다. 둘째는 비대면 판매와 은행 자체의 채널이 아닌 플랫폼 판매의 증가에 따른 소비자 피해의 위험이다. 비대면 거래 또는 플랫폼 위탁 판매의 경우 은행에 의한 불완전판매 위험이 줄어드는 대신 모든 책임은 전적으로 소비자의 몫이 된다. 검증되지 않은 거짓 정보와 가짜 뉴스가 난무하는 온라인 플랫폼은 자체 자정 기능이 취약하다는 점에서 금융소비자 피해가 더 늘어날 가능성이 높다. 셋째는 민감정보에 해당하는 개인신용정보 침해의 위험이다. 개인신용정보 빅데이터 분석의 상업적 활용이 늘어남에 따라 정보주체인 금융소비자의 정보인권 침해와 데이터 주권의 제약 위험도 커지고 있다. 넷째, 디지털 बैं킹화로 인한 새로운 금융소외 계층 양산 위험이다. 핀테크 등 금융서비스에 접목된 디지털 신기술에 대한 금융당국의 지원 명분 중의 하나가 '금융 민주화'였다.

핀테크 혁신은 금융산업 자유화와 규제 완화가 초래한 금융 배제에 대한 혁신적 해결책으로 칭송받아왔으나, 최근 들어 디지털 소외로 지칭되는 새로운 사회경제적 차별의 원인으로 지목되고 있다. 핀테크 혁신이 금융 가용성(availability)을 높이는 비용 효율적인 해법임에는 분명하지만, 디지털 소외를 초래하여 금융 접근성(accessibility) 문제는 여전히 미해결 과제로 남는다. 대면 채널을 선호하는 고령층 디지털 금융 소외 문제는 은행 공동 점포, 우체국 창구 활용 등의 다양한 해법이 있으나, 표준화된 시스템 평가가 저신용자의 금융소외 문제를 해결할 수 없다는 점은 분명하고 SNS상의 비금융정보 기반 사회신용평가에 내재한 차별 위험에 대비하는 보호장치가 필요하다.

마지막 편향적인 핀테크 지원 및 육성정책, 일자리 압박 등 정부가 디지털 बैं킹의 혁신 경로에 직접 개입하여 경쟁 질서를 왜곡하는 정치적 위험이 상존한다. 위에서 언급한 세 가지 위험 요인은 디지털 बैं킹화에 따른 새로운 운영 리스크(operational risks)에 해당한다. 이러한 운영 리스크는 규제정책에 의해 직접적으로 영향을 받는다. 김규영 외(2001: p7)가 지적하고 있듯이 “금융시장이 효율적으로 작동하려면 금융시장이 공정하고 투명하며 고객을 존중하는 규칙과 절차에 따라 움직인다는 신뢰가 전제되어야 한다. 그런 의미에서 금융시장에 대한 신뢰는 일종의 공공재이다.” 문제는 은행시장 경쟁의 유인구조 왜곡하는 규제정책이 시장참여자 간 위험과 비용의 불공정한 배분을 가져올 경우 무임승차 문제를 발생시켜 오히려 금융시장의 신뢰를 훼손하는 부작용을 낳을 수 있다. 따라서 은행의 디지털화에 따른 새로운 금융생태계의 조성에서 금융규제당국은 디지털 बैं킹의 확산에 따른 소비자 보호와 보안 조치를 강화하고 금융 안정성의 위험 요인을 최소화하는 데 집중해야 한다. 동일 업무에는 동일 규제를 적용하고 공정한 경쟁 질서를 보장하는 규제체계를 마련하는 것으로 금융당국의 역할이 국한되어야 하고 특정 정치적 목적이나 사적 이익에 규제정책이 포함되어서는 안 된다. 또한, 디지털 소외계층에게 금융서비스 접근성을 보장하고 사회신용적 배제와 차별로부터 저신용자와 사회취약계층을 보호하기 위한 적극적 개입도 금융당국의 책무에 해당한다. 금융당국이 자신에게 부여된 본래의 사회적 목적에 충실하게 규제원칙을 확립하고 이를 공정하게 적용하는 것은 은행의 디지털화의 불확실성 위험과 이익갈등을 최소화하고 규제정책의 공익성을 확보하는 출발점이다.

## 참고문헌

- 권순원(2014), 금융산업 구조조정과 고용안정 방안, 월간노동리뷰 9월호, 한국노동연구원
- 권현지 외(2008), 금융서비스산업의 고용관계 변화 -비정규 대고객 서비스직의 고용관계 변화를 중심으로-, 한국노동연구원, 연구보고서 2008-08
- 김관태(2006), 국내 은행의 해외진출 현황과 글로벌 뱅크 추진 전략, 신한 FSB 리뷰, 2006.10.01.
- 김규수&전봉걸(2016), 인터넷뱅킹 확산이 은행 경영성과에 미친 영향 및 시사점, 한국경제의 분석, 제22권제1호
- 김영규 외(2000), 금융구조의 변화와 규제정책의 방향, 한국은행 조사연구 2001-2호
- 김우진(2015), 우리나라 은행산업의 구조평가와 시사점, 한국금융연구원 2015.06
- 김우진&이대기(2017), 은행그룹의 비용구조가 경영성과 미치는 영향, KF 연구보고서 2017권 6호
- 김우진(2020), 국내은행의 인적자원 관리체계 개선방안, 한국금융연구원
- 김현욱&박창균(2003), 인터넷뱅킹과 은행의 경영성과 : 실증분석을 중심으로, KDI 정책연구, 제25권제2호
- 박창균(2009), 인터넷뱅킹과 은행 경영성과, 응용경제, 제11권제3호
- 전봉걸&이동규(2014), 인터넷뱅킹, 결제성예금 및 은행 수익성과의 관계분석, 한국은행 BOK-경제연구, 제6호, 2014.04.
- 정영식 외(2005), 국내 은행의 대형화 겸업화가 금융산업에 미친 영향, 삼성경제연구소
- 정형권&강종구(2006), 은행 대형화 및 시장집중도 상승이 은행 효율성에 미친 영향, 금융경제연구, 제724호, 한국은행
- 서병호 외(2014), 은행의 효율적인 채널 · 점포 운영 방안 연구, 한국금융연구원
- 서영수(2020), 인터넷전문은행의 성장과 은행산업, 산업브리프, 키움증권, 2020.10.12.
- 서정호(2016), 국내 은행의 핀테크 지원현황과 향후 과제, KF 주간금융브리프, 제25권제9호
- 송상규(2019), 국내 은행 디지털 전환의 특징과 시사점, Weekly KDB Report, 2019.5.20.
- 오상훈 외(2018), 금융 · 보험 비대면거래 확산에 따른 고용안정 방안, 한국노동연구원
- 위정범(2001), 우리나라 은행의 구조조정과 효율성, 한국증권학회지 제29권제1호
- 윤경수(2020), 인터넷전문은행의 최근 동향과 향후 발전 방향, Weekly KDB Report, 2020.05.25.
- 이대기(2020), 은행의 점포 수요 감소에 대한 대응방안, KF 주간금융브리프, 제29권제19호
- 이상욱 & 조성욱(2015), 은행의 대출 포트폴리오와 은행 위험, 경제분석, 제21권제2호, 한국은행 경제연구원
- 이상훈(2020), 은행 점포축소 분위기에서 놓치지 말아야 할 관점, E-뉴스레터, 2020-07호, 금융경제연구소
- 이윤석(2015), 국내은행의 점포수 변화와 변동요인 분석, 한국금융연구원
- 이병윤 & 이순호(2019), 우리나라 지방은행의 발전방안, 한국금융연구원

- 이종수 (2018), 국내 은행의 해외 성과 개선을 위한 현실적 접근, 하니금융포커스, 제8권제13호, 하니금융경영연구소
- 이순호(2008), 은행 수익 다각화와 수지 변동성, 주간금융브리프, 제17권제34호, 한국금융연구원
- 이태규(2011), 국내 은행의 다각화 구조와 영향에 관한 연구, 한국경제연구, 제29권3호, 한국경제학회
- 임재호(2013), 국내은행의 오버뱅킹 현황과 은행권의 대응과제, 주간경제동향, 제3권제40호, 우리금융경영연구소
- 정희수 외(2009), 대면 채널의 변화와 전략적 검토 과제, 하니금융정보, 제65호, 2009.09.21.
- 조혜경(2019), 핀테크 간편결제시장의 육성과 제로페이 미래, 정치경제연구소 대안, Working Paper, No.11.
- 차현진 & 최준환(2006), 은행산업의 구조변화가 효율성에 미친 영향, 한국은행
- 한성섭 & 이병윤(2012), 우리나라 은행의 자금조달 구조가 은행수익성 및 경영안정성에 미치는 영향, 한국금융연구원, 2012.08
- 황진수(2005), 합병은행의 경영효율성 분석, 산업경제연구, 제18권제1호, 한국산업경제학회
- 한국은행(2008), 은행산업 경쟁도 평가, Monthly Bulletin, 2008.08.
- 한국은행(2016), 은행산업의 경쟁도 현황 및 금융안정에 미치는 영향, 조사통계월보 2월호 논고
- 한국은행(2017), 디지털혁신과 금융서비스의 미래: 도전과 과제, 금융결제국, 2017.1
- 한국은행(2019), 지방은행산업의 환경변화와 시사점, 대구경북본부
- 한국은행(2020), 우리나라 은행산업의 미래와 시사점, 조사통계월보 4월호 논고

## 한국은행 보도자료

- 2019년 지급수단 및 모바일금융서비스 이용행태, 2020.03.10
- 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황

## 금융위원회 보도자료

- 금융권 노사정 대표자 간담회 논의 결과, 2020.09.04
- 고령친화 금융환경 조성방안, 2020.08.27.
- 은행업 경쟁도 평가 결과 보고서, 금융산업경쟁도평가위원회, 2018.11.20

## 금융감독원

- 2019년 국내은행의 해외점포 경영현황 및 현지화지표 평가 결과, 2020.03.26.
- 금융감독원, 영국의 포용적 금융정책 동향 및 시사점, 2019.12. 런던사무소 조사자료
- Ernst & Young(2014), Landscaping UK Fintech, UK Trade & Investment  
Guindos, Luis de(2019), Euro area banks: the profitability challenge, Keynote speech, Vice-President of the ECB, 2019.06.25.  
<https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2019/html/ecb.sp190625~6d33411cf.en.html>
- MF(2018), Where Have All the Profits Gone? European Bank Profitability Over the Financial Cycle, IMF Working Paper 19/99
- KPMG (2017), Paradox of Digital Disruption, 2017.07.28.
- pwc(2019), How to balance a digital banking strategy with the banking branch  
<https://www.pwc.com/us/en/industries/banking-capital-markets/assets/pwc-digital-banking-balance-with-branch.pdf>
- Schiller, Dan(2015), Digital capitalism: stagnation and contention?  
<https://www.opendemocracy.net/en/digital-capitalism-stagnation-and-contention>
- Schwab, Klaus(2016), The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond  
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-ad-how-to-respond/>

## 통계

- US Federal Reserve System <https://www.federalreserve.gov/data.htm>
- 금융정보통계시스템, 금융감독원
- 은행경영통계, 금융감독원





금융노동포럼 | 2021년 1차 토론회

# 은행의 점포축소 현황과 문제점

## 토론 1

### 금융 산업 디지털화에 따른 은행 지점 축소와 인원 감축에 대한 노년층의 제언

김국진

노후희망유니온 위원장



## 김국진

노후희망유니온 위원장

코로나19라는 바이러스의 강습은 세계대전보다 더한 공포를 가져다주고 있습니다. 2020년을 기준으로 before corona, after corona로 우리 일상생활을 구분 지어야 할 새로운 시절을 맞이하였습니다. 우리가 경험해보지 못한 이 험난한 시절을 넘기기 위해서는 개인이나 기업이나 국가나 모두 현명하게 각기 최선을 다해야겠습니다.

국내 은행 점포 구조조정 추이를 살펴보면 2013년 이후, 시중은행은 상시적인 점포 축소 구조조정을 진행해 왔으며, 2015년을 기점으로 금융 당국의 핀테크 육성정책이라는 배후요인이 가세되었습니다. 그리고 최근 코로나19 확산에 따른 금융업계의 대응책으로 디지털 전환이 그 어느 때보다 가속화되고 있습니다. 한국은행에 따르면, 2020년 3월, 5개 시중은행 예금의 47.1%, 신용대출의 58.8%가 비대면으로 진행되었다 합니다.

하지만, 이러한 언택트 문화의 흐름 속에서, 소외되고 혼란을 겪는 세대가 바로 고령층입니다. 한국은행이 보도한 [2019년 지급수단 및 모바일금융서비스 이용행태 조사결과]에 따르면 70대 이상 고령층은 지급수단(카드, 간편 결제 등) 중 현금(68.8%)을 가장 많이 이용하며, 주로 점포 창구(53.8%)를 통해 인출한다고 합니다. 그럼에도 2020년 상반기 사라진 은행 점포수만 184개로, 매주 7개의 점포가 사라진 셈입니다. 한국은 전 세계에서 고령화 속도가 가장 빠르고, 2026년에는 65세 이상 인구 비율이 20%에 달할 것으로 예상되는데, 은행의 점포 축소는 이러한 예측과는 상반되는 행보라고 할 수 있겠습니다.

디지털 취약계층인 노년층 입장에서는, 이런 변화 속에서도 은행의 대면 서비스가 유지되길 바랍니다. 점포를 감소하기 보다는, 대면 서비스를 유지하는 것이 좋을 것이라는 이유를 은행을 이용하는 노년층의 측면과 은행의 측면에서 몇 가지 들어 보겠습니다.

노년층에 대면서비스가 필요한 이유는, 첫째, 대면 점포수와 직원 수가 유지되어야 은행 업무의 서비스의 질이 유지될 수 있기 때문입니다. 비대면에 익숙하지 않은 노인들의 경우 창구를 찾을 일이 많고, 젊은 고객보다 이해에 필요한 설명이나, 서류를 작성하는 시간 또한 상대적으로 많이 듭니다. 노인들이 창구에서 눈치 보지 않고 환영받는 고객이 되기 위해서는, 창구의 현재 인력이 유지되어야 가능하리라 판단됩니다.

둘째, 고령층이 비대면 서비스를 이용하게 될 경우 보이스피싱, 스미싱 등 사이버 리스크에 노출될 확률이 높기 때문입니다. 최근 5년간 보이스피싱 피해 규모액이 1조 7천억에 달한다고 합니다. 디지털 기기에 취약한 노인일수록, 전산 오조작이나, 스미싱에 당하기 쉬운 대상이 될 수 있다는 불안감으로 간단한 거래일지라도 안전한 대면 창구를 찾게 됩니다. 사실 PC나 스마트폰에서 질문이나 다른 안내영상이 나타나면 '이거 그렇게 말 많은 해킹이나 피싱 아닌가하는 불안감에 전원까지 끄게 되는 경우가 많습니다. 대면창구에 접근성을 높여 리스크 노출을 낮출 수 있어야 합니다.

은행 측의 이유는, 첫째, 비대면으로 인한 경쟁 심화로 금융기관의 건전성에 부정적 영향을 줄 수 있기 때문입니다. 비대면 문화가 고도화 될수록, 은행 간의 이동은 더욱 용이해지고, 경쟁은 심화될 것입니다. 수수료 및 이자수익의 수익성이 감소됨에 따라, 이를 만회하기 위한 위험 추구 강화가 발생할 수 있으며, 이는 금융기관의 건전성을 악화시킬 수 있을 것입니다. 점포 대면에 따른 신뢰관계와 안전성을 무기삼아 은행의 신인도를 높이는 것이 가장 강력한 경쟁력이 되리라고 보여집니다. 관리비용을 줄여서 수익성을 보전하기 보다는 브랜드의 신인도를 높이는 것이 결과적으로 수익성을 높이는 길이 될 것입니다.

둘째, 100세 시대를 맞아 고령층이 은행의 주요 타깃 고객군이 될 수 있습니다. 젊은 노인이라는 '올드' 라는 용어가 생겼습니다. 다른 계층에 비해 상대적으로 부유하고, 건강 수명의 증가로 적극적으로 소비하는 것을 즐기며, 은퇴 후에도 사회 경제적으로 영향력이 큰 노인층을 일컫습니다. 빠른 고령화 속도로 올드에 해당하는 인구는 증가될 것이며, 이러한 고객층을 타깃으로 상품과 서비스를 제공할 경우, 은행의 또 다른 수익창출원이 될 수 있습니다. 은퇴 후 시간적 금전적 여유가 있는 장·노년층을 공략하기 위해서는 오프라인 점포 운영과 유지가 필수적일 것입니다.

제가 올드에 속하지는 않지만 제 경험을 얘기해보겠습니다. 제가 늦게 재취업을 했는데, 재직년에 급여 지급될 KB국민은행 통장을 만들어 제출하라고 해서 회사에서 가까운 KB국민은행 여의도지점에 갔습니다. 요즘은 은행통장 개설하기도 힘듭니다. 예전처럼, 주민등록증만 있으면 될 줄 알았더니 파싱등 사기에 사용되는 대포통장을 방지하기 위해 재직증명서도 떼어 오라는 등 복잡한 절차가 있었습니다. 그래도 담당인 정치장이 하도 친절하고 자세하게 상담을 해 주어서 제가 받는 국민연금을 그 계좌로 이체하도록 해 주었습니다. 그리고 한참 후 인터넷뱅킹 신청을 하러 갔다가 펀드가입을 권유해 100만원 상당의 펀드에 가입을 했습니다. 작년 말에는 체크카드 찾으러 갔다가 다시 100만원짜리 펀드에 가입을 했습니다. 지난번에 가입한 펀드가 두 달이 채 지나지 않았는데 수익률이 15%가 넘었습니다. 그래서 창구의 정치장이 권하는 펀드에 또 가입했습니다. 다음에는 안 권해도 그분 찾아가서 가입하려고 합니다. 창구에 방문해, 생소한 인터넷과 모바일 뱅킹 방법에 대한 설명, 펀드에 대한 설명, 장시간 친절하게 안내해준 은행원이 있었기에 저도 수익을 낼 수 있었고, 은행도 판매수수료를 얻을 수 있었습니다. 이런 선순환의 구조를 유지하기 위해서는, 무조건적인 점포 축소는 옳지 못한 방안이라 생각합니다.

때문에 점포를 줄이기보다는, 현 점포를 유지하면서 직원 수도 유지할 수 있는 대안을 생각해보았습니다. 첫째, 실버지점(노령층등 디지털 취약계층 전문)으로 전환해서 시범운영하는 방법을 제안해 봅니다. 노인들이 많이 거주하는 거점 점포를 기준으로 실버지점을 선정하여, 전담 직원들을 배치한다면 노인들의 은행에 대한 신뢰도를 더욱 향상시킬 수 있는 방안이라 생각합니다. 둘째, 오전 점포, 오후 점포의 분리하여 시범운영하는 방법을 제안합니다. 고령화가 지속됨에 따라, 여전히 회사에 재직중인 노년층도 많은데, 이러한 재직중인 노년층의 접근성을 더 높이고, 더불어 전 연령의 직장인들의 접근성도 높일 수 있을 것입니다.

그러기 위해선 우선 종업원들의 인식의 전환이 필요하다고 보여집니다. 정년퇴직 시까지 승진을 하고 그 자리를 지켜야 한다는 생각이나 임금은 무조건 올라가야 한다는 생각을 버리고, 적절한 지위나 임금에도 일터에서 평생토록 일하는 게 더 행복하다는 인식의 대 전환이 필요합니다. 지금은 제도화된 토요일무제가 시행된 배경도, 그 엄혹했던 IMF 시절 '해고를 줄이기 위해 일하는 시간을 줄이고 임금도 줄여 함께 일하자'는 노동시간 단축을 통한 일자리나누기 차원에서 노동조합의 주장으로 도입된 것입니다.

다음으로는 은행 경영진들도 의식이 바뀌어야 될 것으로 보입니다. 모 은행의 2019년 임원 연봉을 보니 지주사 회장은 15억원이 넘고 은행장도 10억원이 넘습니다. 왜 이렇게 많이들 책정합니까? IMF 이전에는 금융기관장들의 월급이 행원들 월급의 5배를 넘지 않은 걸로 기억됩니다. 금융기관에서 먼저 도입된 임금피크제도는 고령화 사회로 가는 길목에서 노동연한의 연장이라는 측면에서 금융노동자들을 보호하고 회사에 대한 충성심을 유인해 금융산업의 발전과 안정을 위해 도입된 제도이지 급여삭감을 위한 도구나 해고예상자로 대기시키기 위해 도입된 제도가 아닙니다. 인력이나 점포축소를 통한 구조조정방법은 IMF 시절 국제금융자본이 한국의 자본시장 개방을 강제하기 위해서, 정리해고제를 도입하여 금융기관의 인수 합병이 용이하도록 강요한 약탈적 방법이지 결코 기업정상화를 위한 구조조정 방안이 아닙니다. 이제는 그런 방식에서 완전히 벗어나야 합니다.

코로나 19 라는 세계적 환란의 시대를 맞이하여 국제적으로 경제와 상황이 그 어려운 가운데에도 우리나라는 K- 방역이라는 새로운 이름으로 선진국 대열에 들어섰고, 경제규모는 세계 상위 10위권으로 진입하였으며, 청년노래패 BTS 는 사랑과 삶을 노래하며 전지구촌으로 문화의 명성을 떨치고 있습니다.

우리 금융 산업도 디지털화로 가는 Untact이던, 코로나 19로 인해 접어든 Untact시기이던 이 변화의 시기를 행원의 안정은 은행의 안정이요 경영진의 영광은 행원의 영광이라는 사실을 기억하며 노사 공히 힘을 합쳐 국민경제에 기여하는 모범의 길을 찾아 가시길 이 나라 경험 많은 노년층의 마음을 모아 기원합니다.



금융노동포럼 | 2021년 1차 토론회

# 은행의 점포축소 현황과 문제점

## 토 론 2

### KEB하나은행 사례를 통한 사용자의 점포축소 전략에 대한 고찰

최 호 걸

KEB하나은행지부 위원장





## 최호걸

KEB하나은행지부 위원장

4차 산업혁명, AI, 디지털혁명의 이름으로 산업현장은 이미 언택트로 발 빠르게 전환되어 가고 있고 거기서 금융산업은 선두에 서 있다고 하고 과언이 아닙니다. 4차 산업으로의 가속화는 코로나19로 인해 더더욱 빠른 속도로 진행되고 있습니다.

코로나는 경제의 순환메커니즘을 변화시키고 있습니다. '사회적 거리두기 운동'의 과정에서 확인되었지만, 생산/유통/소비/재투자라는 실물경제의 기본적 순환이 무너지고 있습니다. 산업을 구성하는 제반 영역과 요소들이 '위기의 시대'를 향해 가속화하고 있습니다. 금융산업 역시 2008년 미국에서 시작된 금융위기보다 더 심각한 상황을 초래할 것입니다.

뿐만 아니라 코로나 팬데믹은 인간의 생명을 위협하면서 동시에 경제의 멈춤으로 인해 노동자들과 사회 취약계층은 고통 속으로 몰아넣고 있는 반면 자본에게는 기회가 되고 있습니다. 경제위기 하면 따라오는 공식이 되어버린 경영효율화, 노동유연화는 운영구조와 인력구조의 개편이라는 이름으로 추진하면서 노동자들을 '고통분담의 대상자'로 몰아넣을 것입니다. 노동자는 이 과정에서 구조조정과 함께 노동조건을 후퇴를 강요당할 것입니다.

특히 금융은 위기가 기회라며 기술혁신을 이어가고 있습니다. 기다렸다는 듯이 디지털기술화를 도입하고 더 이상 노동자를 필요로 하지 않는 비대면 영업방침을 위한 구조재편을 서두르고 있습니다. 그 결과 금융의 성격이 중심에서부터 변화할 것으로 판단되며 변화가 낳은 부작용은 일반국민과 은행산업 노동자에게 고스란히 전가될 것입니다.

디지털화 금융이 팬데믹과 비대면 시대의 수익성을 보장하는 새로운 첨단 금융기업이라고 주장하고 있으나 이는 기존 사회의 유대를 파괴한 신자유주의의 진화에 지나지 않습니다. 혹은 그보다 더 나쁜 신자유주의 하에서 근근이 명맥을 유지했던 사회적 관계의 실질적 해체로 나가는 길일지 모릅니다.

최근 금감원은 점포폐쇄에 관한 의견을 내고 은행들의 점포폐쇄 자제를 당부하였습니다. 금감원장은 2020년 7월 21일 임원 회의에서 최근 은행들의 점포 폐쇄 확대 움직임에 대해 우려를 표명하며, 점포 폐쇄로 인해 금융소비자, 특히 고령층 등 디지털 취약계층의 금융서비스 이용에 불편이 초래되지 않도록 은행권과 함께 공동 노력해 줄 것을 당부하였습니다.

또한, 은행들의 점포망 축소는 인터넷·모바일뱅킹 등 비대면거래 확산으로 추세적으로는 불가피한 측면도 있으나, 최근 코로나19 영향 및 순이자마진 하락에 따른 비용절감 노력 등으로 점포 폐쇄가 더욱 가속화될 가능성이 있다고 지적하면서, 특히 코로나19를 이유로 단기간에 급격히 점포수를 감축하는 것은 바람직하지 않다는 의견을 밝혔습니다.

이처럼 정부가 은행점포 폐쇄에 대한 대책을 제시하고 있으나 은행의 점포폐쇄 흐름을 막기에는 역부족입니다.

특히 KEB하나은행이 타 은행보다 점포 축소 속도가 가장 빠른 것으로 나타났습니다. KEB하나은행은 2020년 상반기에만 50여곳이 줄어들었고, 뒤를 이어 KB국민은행(33개), 우리은행(12개), 한국SC은행(4개), 신한은행(1개) 순으로 상반기 점포 폐쇄 수가 많았습니다. KEB하나은행의 전체 점포 수는 2016년 863개에서 2017년 776개, 2018년 754개, 2019년 725개, 2020년 676개로 감소세가 이어지고 있다. 4년 만에 187개(21.7%)의 점포가 줄었습니다.

KEB하나은행은 외환은행과 통합 이후 중복 점포를 몇 년에 걸쳐 순차적으로 조정해 왔다고 하지만 점포 수가 4대 시중은행 가운데 가장 적습니다. 지점 수가 KB국민은행의 3분의 2이며, 비슷한 수준의 우리은행이나 신한은행에 비해서도 현격한 차이를 드러내고 있습니다.

|(표1) 국내은행 국내점포 추이 |

단위 : 명

은행명	2016		2017		2018		2019		2019	
	지점 (출장소)	계	지점 (출장소)	계	지점 (출장소)	계	지점 (출장소)	계	지점 (출장소)	계
<b>KEB하나</b>	786(77)	863	697(79)	776	681(73)	754	655(70)	725	612(64)	676
우리	780(114)	894	765(111)	876	758(119)	877	757(117)	874	750(112)	862
신한	763(109)	872	739(127)	866	742(135)	877	738(139)	877	736(140)	876
한국SC	212(42)	254	204(35)	239	197(30)	227	187(29)	216	185(27)	212
한국씨티	129(4)	133	39(5)	44	39(5)	44	38(5)	43	38(5)	43
KB국민	1,003(125)	1,128	919(138)	1,057	905(150)	1,055	881(168)	1,049	903(113)	1,016
지방은행	805(164)	969	788(166)	954	758(177)	935	747(188)	935	743(183)	926
특수은행	1,637(353)	1,990	1,629(348)	1,977	1,656(344)	2,000	1,654(339)	1,993	1,641(332)	1,973
계	6,115(988)	7,103	5,782(1,009)	6,789	5,738(1,033)	6,769	5,659(1,055)	6,712	5,608(976)	6,584

\* 지방은행은 경남은행, 광주은행, 대구은행, 부산은행, 전북은행, 제주은행 등 6개 은행

\*\* 특수은행은 산업은행, 기업은행, 수출입은행, 농협은행, 수협은행 등 5개 은행

출처: 은행연합회 은행통계정보시스템; 금융감독원 금융통계정보시스템

|(표2) 국내 일반은행 일반직원\* 추이 |

단위 : 명

은행명	2015	2016	2017	2018	2019	2020.6
<b>KEB하나</b>	<b>15,031</b>	<b>13,887</b>	<b>13,303</b>	<b>13,666</b>	<b>13,299</b>	<b>13,440</b>
우리	15,289	14,988	13,876	15,397	15,371	14,967
신한	14,183	14,146	13,802	14,406	14,658	14,644
한국SC	4,233	4,152	4,354	4,444	4,261	4,253
한국씨티	3,587	3,557	3,549	3,552	3,519	3,503
KB국민	20,346	19,941	17,349	18,173	18,023	17,563
지방은행*	11,781	11,661	11,523	12,150	12,376	12,442
계	84,450	82,332	78,372	82,738	82,645	80,812

\* 일반직원은 해외근무직원을 제외한 등기임원, 업무집행책임자, 일반직, 무기계약직, 비정규직원을 포함

\*\* 지방은행은 경남은행, 광주은행, 대구은행, 부산은행, 전북은행, 제주은행 등 6개 은행

출처: 은행연합회 은행통계정보시스템; 금융감독원 금융통계정보시스템

## 직원 및 영업점포 당 자산과 당기순이익분석

5대 은행의 2020년 6월말 현재 총자산, 당기순이익, 영업점포 수 및 직원 수를 비교하면 다음과 같습니다. 먼저 영업점포 당 총자산(A/C)과 당기순이익(B/C)에서 KEB하나은행이 가장 높은 값을 보이며, 직원 당 총자산(A/D)과 당기순이익(B/D)에서도 가장 높은 값을 보입니다. 이는 KEB하나은행의 영업점포 수와 직원 수가 타 은행 대비 적다는 것을 나타내는데, 영업점포 당 직원 수(D/C)도 가장 높은 값을 보입니다. 이러한 특징은 KEB하나은행의 영업점포 수와 직원 수가 총자산과 당기순이익에 비해서 매우 적다는 것을 나타냅니다.

| 5대 은행 직원 및 영업점포 당 자산과 당기순이익(2020년 6월 말) |

단위 : 명

구분	우리	신한	KEB하나	KB국민	농협
A 총자산	3,494,989	3,687,170	3,616,700	4,139,296	3,261,054
B 당기순이익	6,426	10,319	9,656	12,602	7,223
C 영업점포 수	862	876	676	1,016	1,134
D 직원 수	14,936	14,613	13,415	17,497	16,380
A / C	4,055	4,209	5,350	4,074	2,876
B / C	7.45	11.78	14.28	12.40	6.37
A / D	234	252	270	237	199
B / D	0.43	0.71	0.72	0.72	0.44
D / C	22.1	16.7	19.8	17.2	14.4

출처: 금융감독원, 금융통계정보시스템(FSS)

5대 은행의 2020년 6월말 현재 총자산, 당기순이익, 영업점포 수 및 직원 수를 비교하면 다음과 같습니다. 먼저 영업점포 당 총자산(A/C)과 당기순이익(B/C)에서 KEB하나은행이 가장 높은 값을 보이며, 직원 당 총자산(A/D)과 당기순이익(B/D)에서도 가장 높은 값을 보입니다. 이는 KEB하나은행의 영업점포 수와 직원 수가 타 은행 대비 적다는 것을 나타내는데, 영업점포 당 직원 수(D/C)도 가장 높은 값을 보입니다. 이러한 특징은 KEB하나은행의 영업점포 수와 직원 수가 총자산과 당기순이익에 비해서 매우 적다는 것을 나타냅니다.

| 5대 은행의 직원 1인당 이익, 예수금 및 대출금(2020년 6월말) |

단위 : 억 원

구분		우리	신한	KEB하나	KB국민	농협
직원 1인당	총당금적립전이익	0.80	1.23	1.38	1.14	1.14
	예수금	200	228	247	204	208
	대출금	157	173	189	162	165
평균 국내인원(명)		14,555	13,903	12,059	17,488	13,394

출처: 전국은행연합회, 정기공시(은행경영공시)

5대 은행의 1영업점당 예수금과 대출금 규모도 KEB하나은행이 크게 앞서고 있습니다. 이렇게 높은 직원 1인당 생산성과 1영업점당 생산성은 KEB하나은행의 직원 수와 영업점 수가 지나치게 적다는 것을 나타내며, 또한 직원의 업무 강도가 지나치게 높다는 것을 나타냅니다. 특히 영업점은 가장 많은 농협은행의 988개 대비 325개가 적으며, 신한은행보다 142개 적습니다.

| 5대 은행의 1 영업점당 예수금 및 대출금(2020년 6월말) |

단위 : 억 원

구분		우리	신한	KEB하나	KB국민	농협
1영업점당	예수금	3,601	3,937	4,485	3,704	2,816
	대출금	2,838	2,995	3,432	2,947	2,234
평균 국내영업점수(개)		807	805	663	961	988

출처: 전국은행연합회, 정기공시(은행경영공시)

## 고객민원건수분석

KEB하나은행이 높은 생산성을 보인 반면 고객 십만 명당 민원 건수는 높게 나타났는데, KEB하나은행은 고객 십만 명당 민원 건수에서 2019년과 2020년 모두 높은 추세를 유지하고 있습니다. 2019년 1분기에 5대 은행 가운데 고객 십만 명당 민원건수가 가장 높았으며, 2분기와 3분기 그리고 4분기에 약간 주춤하다가, 2020년 1분기에 우리은행과 함께 0.81건을 보이며 가장 낮은 농협은행보다 2.5배가 높게 나타났습니다. 2020년 2분기에는 0.93건으로 타 은행보다 2배 정도 많고, 가장 낮은 농협은행보다 4배 가까운 수치를 보입니다.

이는 사모펀드 관련 민원의 영향을 받은 것으로 판단되며, KEB하나은행의 정책에 따른 사모펀드 판매가 이미 과중한 직원 1인당 업무량에, 민원대응이라는 또 다른 업무를 더해 민원을 증가시키는 요인이 되고 있습니다.

| 고객 십만 명당 민원 건수 |

단위 : 건

은행명	민원건수(고객 십만 명당 건)					
	2019년 1분기	2019년 2분기	2019년 3분기	2019년 4분기	2020년 1분기	2020년 2분기
우리	0.40	0.38	0.81	1.02	0.81	0.50
신한	0.37	0.37	0.38	0.39	0.60	0.49
KEB하나	0.42	0.39	0.68	0.60	0.81	0.93
KB국민	0.41	0.39	0.40	0.42	0.49	0.39
농협	0.27	0.19	0.20	0.22	0.23	0.24

\* 민원건수 = 자체민원건수 + 대외민원건수

\*\* 자체민원건수는 서면 및 인터넷 홈페이지 등으로 접수된 민원이며, 대외민원건수는 금융감독원 등 타 기관에 접수된 민원 중 금융회사로 이첩되었거나 해당 기관에서 금융회사에 사실조회를 요청한 민원임(해당 기관에서 금융회사로 이첩 또는 사실조회 없이 직접 처리한 민원은 제외)

출처: 전국은행연합회, 은행경영공시

2020년 6월말 현재 5대 은행의 생산성을 비교하면, KEB하나은행은 직원1인당 총당금적립전이익, 예수금 및 대출금 규모에서 모두 가장 높은 값을 보이고 있으며, 1영업점당 예수금과 대출금 규모도 크게 앞서고 있습니다. 이렇게 높은 생산성은 KEB하나은행의 직원 수와 영업점 수가 지나치게 낮다는 것을 말하며, 직원의 업무강도가 지나치게 높다는 것을 나타냅니다.

KEB하나은행은 영업점포 당 총자산과 당기순이익 그리고 직원 당 총자산과 당기순이익에서 모두 가장 높은 값을 보이고 있는데, 이는 KEB하나은행의 영업점포 수와 직원수가 너무 적다는 것을 나타내는 것입니다.

점포 축소와 함께 KEB하나은행 판관비도 급감했습니다. 2020년 상반기 KEB하나은행 판관비는 1,368억원으로, KB국민은행(1,875억원), 우리은행(1,617억원), 신한은행(1,512억원)보다 상당히 적었습니다. 이로 인해 2020년 2분기에 4대 은행 가운데 가장 양호한 실적을 거둘 수 있었습니다.

이처럼 시중은행들은 점포를 축소하되 인력 구조조정은 연착륙을 하는 분위기로 접근하고 있습니다. 이는 최근 주요 은행들이 점포영업 효율성 극대화를 명분으로 진행하는 ‘허브앤스포크(Hub&Spoke)’ 운영체계와도 연결됩니다. 허브앤스포크는 지역별 거점 점포를 중심으로 중소형 점포들이 하나의 그룹을 형성하고 협업과 연계 영업을 추진하는 점포 운영체계 방식을 말합니다.

또한, 점포 축소는 무엇보다 기술적 변화에 적응하지 못한 직원들의 경우, 미래에 대한 불안감이 크게 작용할 것입니다. 특히 잉여인력의 발생을 가져와 사측의 직무배치와 인력운용에 영향을 미칠 것으로 보입니다. 따라서 조합원들의 고용불안을 증폭시킬 것이며, 영업활동에 영향을 미쳐 조합원들에게는 커다란 부담으로 다가오게 될 것입니다.

점포 축소와 인력 감축은 단기적으로 생산성을 높이는 데 가장 효과적입니다. 하지만 장기적이면서 공적인 관점에서는 고용 안정을 바탕으로 비용을 줄일 수 있는 방향성이 필요합니다.

결과적으로 점포 축소는 디지털금융 시대의 비대면 영업방식에 걸맞게 지속적으로 진행되는 구조조정의 핵심입니다. 이러한 상황에서 코로나19 사태가 점포 축소의 새로운 명분으로 작용한 것입니다. 경기침체가 장기화된 상황에서 예기치 못한 코로나19 사태가 겹치자 은행들의 영업 실적이 악화된다는 것입니다. 그래서 은행들은 영업 손실 충당을 위해 점포 축소를 대량으로 추진한 것으로 볼 수 있습니다. 더욱이 고객들의 수요도 예전보다 적어진 만큼, 점포 축소에 따른 은행의 부담도 적은 편입니다. 은행들은 당분간 점포 축소에 한층 속도를 낼 것으로 전망됩니다. 다만, 점포를 급격히 줄이면서 비대면 방식에 어려움을 겪는 고령자, 장애인 등이 은행 서비스에서 소외될 수 있다는 우려가 제기되고 있습니다. 디지털 취약계층을 보호하기 위한 대책 마련이 시급합니다. 또한, 금융노동자들의 구조조정과 노동 강도 강화 및 노동조건 악화로 이어질 것으로 판되며 노동조합의 시의 적절한 대응이 요구되는 시점입니다.







금융노동포럼 | 2021년 1차 토론회

# 은행의 점포 축소 현황과 문제점

## 토 론 3

### 외국계은행의 점포 축소 현황 및 문제점

고객과 직원에게 미치는 영향

진 창근

한국씨티은행지부 위원장



진 창 근  
한국씨티은행지부 위원장

## 지난 10년간 한국씨티은행 점포 축소 및 관련 지표 현황

| (표1) 지난 10년간 한국씨티은행 점포 축소 및 관련 지표 현황 |

단위 : 명, 억원

구분	영업점수	직원수			종업원급여	배당금	당기순이익	특이사항
		인원	증감	신입공채				
2010년	217	4,491	(28)	45	4,277	1,600	3,156	
2011년	221	4,602	111	57	4,716	2,045	4,568	
2012년	218	4,298	(304)	0	4,751	2,169	1,890	희망퇴직 199명 (2012.11월)
2013년	191	4,240	(58)	0	4,289	1,390	2,191	
2014년	134	3,584	(656)	0	6,341	2,109	1,156	희망퇴직 650명 (2014.6월)
2015년	133	3,564	(20)	0	4,184	3,052	2,257	
2016년	133	3,544	(20)	0	4,103	2,745	2,121	
2017년	44	3,547	3	0	4,420	2,468	2,437	
2018년	44	3,546	(1)	0	4,431	9,826	3,074	
2019년	43	3,514	(32)	0	4,640	1,674	2,790	분점매각이익 약 600억 포함
20년 9월	43	3,498	(16)	0	3,605	?	1,611	

## 대규모 점포 폐쇄 및 구조조정에 따른 문제점

### ■ 지난 10년간 점포수 80% 감소

- 금년 1월 4개 점포 추가 폐쇄 예정으로 39개가 남게 되는데, 일반 고객이 방문 가능한 점포가 32개이며, 대기업/중견기업 점포가 7개임.
- 일반 점포(32개) 대부분이 수도권(23개)에 집중되어 있으며, 지방 점포는 9개임. 강원/충남/전남/전북/경북/세종시 등 6개 도광역시에는 점포가 없으며, 대전/충북/광주/제주/경남/울산/대구 등 7개 도광역시에는 각 1개씩으로 장기근속에 따른 도광역시 내 인적교류(인사이동)가 불가능하여 다양한 문제점이 발생중임. 부산/인천광역시에 각 2개씩 있음 (1998년 경기은행 인수합병 당시 점포는 거의 폐점됨)

- ▶ 금융공공성 결여 : 대규모 폐점을 통해 고객의 접근성 및 편의성을 제한함으로써 기존 고객은 물론 대중고객 및 디지털금융 소외계층의 접근을 사전에 차단시킴. 특히 소상공인 코로나 자금 지원, 긴급재난지원금 지급을 외면하고, 상대적으로 안정적인 대/중견기업, 부자고객(WM), 임대사업자(소호), 인터넷 신용대출/신용 카드 판매 위주의 영업에 집중함.

## ■ 두 차례에 걸친 대규모 글로벌 구조조정

- 지난 10년간 씨티그룹 차원에서 수 십 개 국가에서 인력 구조조정, 사업 철수, 대규모 점포 폐쇄, 독일 등 주요 국가의 소비자금융 매각 등 대규모 구조조정을 단행함.
- 한국씨티은행 2014년 1차 대규모 구조조정 : 점포 57개가 폐쇄되고, 희망퇴직을 통해 직원 650명(15%)이 퇴직함.
- 한국씨티은행 2017년 2차 대규모 구조조정 : 점포 89개가 폐쇄되고, 정규직 구조조정은 없었으나, 대신 콜센터 용역 직원이 전원 계약 해지되고, 정규직 직원들이 콜센터 및 후선 오퍼레이션 부서에 배치됨. 남은 영업점 중 11개가 40~110명이 근무하는 대형센터로 변경되면서 소속 직원들의 대부분이 독서실 형태의 사무실에 초밀집 배치되어 근무 중임.
- ▶ 직원 출퇴근 및 근무 여건의 심각한 악화 : 전국적으로 점포망이 축소됨에 따라 영업점 직원들의 도 단위 이동까지 불가 피해졌으며, 전체 직원의 70%가 본점 건물에 배치됨에 따라 자택 인근 점포에서 근무하던 직원들의 출퇴근 거리 및 시간이 대폭 늘어남.
- ▶ 이에 추가적으로 은행 소유의 본점 건물 매각 및 임차 건물로의 이전으로 인하여 주차장 공간 부족, 주차요금 부담 등을 포함한 다양한 문제가 발생하여 직원들이 대부분 장거리 대중교통을 이용함. 이에 따라 출퇴근 피로도가 심각하며, 콜센터 업무 수행 및 밀집된 공간에서의 근무로 인하여 난청, 이명, 후두염 등을 호소함.

## ■ 2012년부터 9년간 신입직원 공개채용 중단

- 글로벌 구조조정 차원에서 2012년부터 현재까지 신입직원 공개채용이 진행하지 않았으며, 본부 특정 부서의 경우만 자연 퇴사 직원의 충원을 위하여 극소수의 경력직 인원을 수시 채용함.
- 한국씨티은행 직원의 평균 연령은 만 46~47세로 최고령 은행임. 영업점에는 20대와 30대 초반 직원이 전무하고, 30대 중후반 직원이 소수 근무 중임. 개인사업자(소호) 대출심사역의 경우 평균 연령이 만 51~52세이며, 많은 직원들이 임금피크제 진입을 앞두고 있음.
- ▶ 조직의 활력 상실 : 2012년부터 신입행원 공채가 중단되어 영업점은 최소 경력 10년 이상(대부분 15~30년) 직원들로 구성되어 있음. 전체 직원의 고령화로 인하여 조직의 활력이 상실되고 특히 올해부터 임금피크제 진입 직원이 대폭 늘어나는 반면, 적합한 후임자 선임도 매우 어려운 상황이 발생되고 있음. 양질의 청년일자리를 제공하는 은행권에서 고용을 통한 사회적 책임 이행은 필수 사항임.

■ 수익성 회복에서 소외된 한국씨티은행

- 대규모 구조조정 비용이 발생한 2014년을 제외하고는 종업원총급여가 4천억원대로 큰 변동이 없음에도 불구하고, 2010년대 초반 연간 3~4천억원 규모였던 당기순이익이 2010년대 중후반부터 2천억원 내외(1회성 특별이익 제외)로 대폭 축소 되어 수익성이 악화됨. 이는 2016년 이후 수익성 지표가 회복되고 있는 타 은행들의 추세와 상반됨.
- ▶ 소비자금융그룹의 경우 32개의 점포망을 보유하면서 비대면(콜센터/인터넷) 영업에 주력하고 있으나, 전체 직원 인건비의 70%(직접부담만 2,500명 정도) 이상을 부담하고 있고, 엄격한 규제 및 절차 적용 등으로 흑자경영이 쉽지 않은 상황임.

 **은행업의 사회적 역할과 책임**

■ 지난 10년간의 점포 구조조정 평가

- 대규모 점포 폐쇄에 함께 진행된 준비되지 않은 디지털 뱅킹 가속화는 고객의 접근성과 편의성을 차단시켰고, 그 결과 접근성을 추구하는 고객은 경쟁 시중은행으로, 가격 및 편의성을 추구하는 고객은 인터넷전문은행으로 이탈됨. 이는 오히려 한국씨티은행이 금융생태계에서 소외되는 결과로 이어졌으며, 2004년 통합 초기글로벌 호랑이로 국내 은행을 긴장시켰던 기세는 사라지고 수익성과 성장성이 소멸한 종이호랑이로 평가받고 있음.

■ 대규모 인력 구조조정을 동반하지 않는 점포 구조조정

- 점포 구조조정은 통상 대규모 인력 감축을 동반함. 또한 인력 감축을 동반하지 않는 경우 역시 행내 파견/용역직 해고, 정규직의 콜센터 배치, 장거리 출퇴근, 근무 공간의 초밀집화, 근무 여건 악화, 거주 지역 내 인사이동 불가, 신입직원 채용 중단 등 다양한 형태의 문제점을 발생시킴.

■ 고객 니즈에 부합한 전통 영업방식의 필요성

- 인터넷전문은행은 가격 및 편의성을 중점에 두는 관계로 단발성 영업 위주인 반면, 시중은행은 대면거래를 통한 신뢰를 기반으로 하는 반복적, 확장적 영업 방식에 유리한 측면을 보유하고 있음. 한번 방문으로 고객의 금융 욕구를 일시에 충족시키는 역할로서의 오프라인(점포) 영업도 중요함.

■ **정보 부족 상태에서의 고객 선택 리스크 최소화**

- 금융상품 및 관련 규제가 점점 복잡해짐에 따라 금융소비자가 전문가의 도움 없이 인터넷 등 비대면 채널을 통해 직접 상품을 선택하는 행위에 대한 위험도가 높아 지고 있음. 전문가와의 충분한 상담을 통해 개인에게 적합한 정보를 확보하여 리스크를 최소화시킨 후 금융소비자가 상품을 선택할 수 있는 채널이 필요함.

■ **허가산업으로서의 금융공공성과 지속성장 가능한 기업으로서의 수익성 회복 필요**

- 앞서 표에서 보다시피 대규모 점포 폐쇄가 수익성 개선으로 이어지는 것이 아니라 오히려 경쟁에서의 도태, 금융생태계에서의 소외로 이어지며, 인력 구조조정 동반뿐만 아니라 상기와 같이 다양한 문제를 지속적으로 발생시킴.

- 특히 양질의 청년 일자리 창출, 금융소외/정보취약계층 지원, 금융소비자의 접근성 개선 등 사회적 역할은 충실히 이행하지 못하는 반면 소상공인 코로나 자금 지원, 긴급재난지원금 지급 등에 참여하지 않고, 고배당 기초 유지 및 해외 용역비 과다계상 등 금융공공성을 훼손시키는 사례들이 지속적으로 발생하고 있음. 허가산업으로서의 금융공공성과 지속성장 기업으로서의 수익성 회복을 위해서는 금융소비자의 요구를 수용할 수 있는 점포망의 유지와 금융당국의 관리가 필요함.









