

국내 은행 및 우체국금융 PB 사업 선진화를 위한 과제

문 성 철*

우정사업본부는 우체국을 이용하는 고객들에게 시중은행과 유사한 형태의 PB 서비스를 제공하기 위하여 2004년부터 전국 우체국에 '우체국금융 고객상담실'을 설치·운영하기 시작하였으나 시행 초기에 나타날 수 있는 여러 가지 문제점으로 인하여 아직 그 이용이 활성화되지는 못하고 있다. 향후 우체국금융 PB 사업을 본격적으로 성장시켜 나가기 위해서는 우체국금융에 앞서 PB 사업을 도입·성장시켜온 국내 시중은행들의 발전 과정을 주의 깊게 살펴보고 이를 통해 시행 착오를 최소화시켜 나가려는 노력이 수반되어야 한다. 본고에서는 먼저 국내 은행 PB 사업의 현 위치를 파악하고 바람직한 미래상과 이에 도달하기 위한 과제들을 제시한다. 그리고 국내은행을 대상으로 정리된 과제들을 토대로 우체국금융의 입장에서는 PB 사업 선진화를 위해 어떠한 준비를 해나가야 하는지에 대한 시사점을 제시한다.

I. 머리말

주지하다시피 우정사업본부는 우편사업 이외에 일부의 예금과 보험 서비스를 제공하는 우체국금융 사업을 함께 운영하고 있다.¹⁾ 우체국금융 사업은 그 운영 목적을 금융의 보편화를 통하여 국민의 경제생활 안정과 공공복리 증진에 기여하는 데 두고 있으며 이러한 운영 목적에서

* 정보통신정책연구원 우정경영연구소 연구원

1) 예금 사업은 1905년 7월, 보험 사업은 1929년 5월에 각각 개시. 1977년 예금과 보험을 농협에 이관하였다가 1983년에 사업을 재개하여 현재까지 운영하고 있음

알 수 있듯이 시중은행과의 치열한 경쟁을 통해 수익성을 극대화하기 보다는 전국 어디서나 일정 수준 이상의 금융서비스가 제공될 수 있도록 하는 데 초점을 맞추고 있다. 우체국금융이 지향하고 있는 금융의 보편화 혹은 보편적 금융 서비스 제공에 대한 의미는 여러 가지로 정의될 수 있으나 가장 일반적으로는 모든 국민이 일상생활에 필요한 기본적인 금융서비스들을 손쉽게 이용할 수 있도록 하는 것이라고 해석할 수 있다. 과거에 비추어볼 때 이러한 보편적 금융 서비스가 포괄하는 내용의 범위는 크게 확장되었으며 이에 따라 우체국금융이 제공해야 할 업무 또한 점차 다양화·고도화 되어가고 있다. 즉, 기존에는 특정 계층을 대상으로 특정 금융기관에서만 제공되던 서비스들이 시간이 지남에 따라 보편적 서비스의 특성을 가지게 되고 이렇게 보편화된 서비스들은 우체국금융도 마땅히 제공해야 할 서비스의 범주에 포함되어 가는 것이다. 이처럼 시간이 지남에 따라 보편성이 부여된 금융서비스 중 하나가 프라이빗뱅킹(Private Banking, 이하 PB) 서비스이다. 과거에는 PB 서비스가 극소수의 부유층을 위한 특화된 서비스로 일반인들에게는 매우 생소한 개념이었으나 근래에는 개개인의 자산운용 욕구를 충족시키기 위해 제공되는 맞춤형 서비스라는 개념으로 일반화됨으로써 과거에 비해 보다 많은 고객들이 혜택을 받고 있다. 또한 은행이 제공하는 부가적인 서비스라기보다는 은행이 기본적으로 제공해야 하는 서비스 중의 하나로서 인식되고 있다. 이처럼 PB 서비스가 과거에 비해 상대적으로 보편화되어감에 따라 우정사업본부도 '우체국금융 고객상담실'이라는 브랜드를 통해 우체국을 찾는 고객들로 하여금 시중은행이 제공하는 PB 서비스와 유사한 형태의 서비스를 제공받을 수 있도록 하고 있다. 현재 전국 236개 우체국에 PB 서비스 제공을 위한 고객상담실 및 관련 장비와 시스템이 갖추어진 상태이다. 하지만 타 은행에 비해 PB 사업 운용 경험이 부족하고 제도적·인력적 한계도 존재하여 그 이용은 크게 활성화되지 못한 상태이며 제대로 된 PB 서비스를 제공하기 위해서는 더 많은 시간과 노력이 필요할 것으로 보인다.

우체국이 수행하고 있는 PB 사업이 향후 어떠한 방향으로 전개되어야 하는지, 그리고 이를 위해서는 어떠한 준비 요소들이 필요한지를 파악하기 위해서는 우체국보다 10여년 앞서 PB 사업을 도입하고 운영해온 국내 시중은행들의 사례를 면밀히 검토해볼 필요가 있다. 처음 국내에 PB 서비스가 도입된 이후 시중은행들은 20여 년간 여러 가지 시행착오를 거치며 PB 사업을

현재의 위치까지 발전시켜왔으며 우체국금융 PB 사업도 그 성장과정에서 과거 시중은행들이 겪었던 여러 가지 문제점들에 직면하게 될 가능성이 크기 때문이다. 물론 아직도 국내 은행들이 진정한 의미의 PB 사업을 영위하기 위해서는 산재해 있는 많은 문제점들을 해결해야 한다는 것이 전문가들의 공통적인 의견이기는 하다. 하지만 이제 국내 PB 산업은 정착단계에 들어섰다고 볼 수 있는 반면 우체국금융 PB 사업은 아직 그 시행 초기에 머물러 있는 상태이기 때문에 시중은행에게서 많은 것들을 배워나가야 한다.

본고에서는 먼저 국내 은행의 PB 사업 현황을 진단하고 바람직한 미래상을 제시함으로써 향후 국내 은행 PB 사업을 선진화·활성화시키기 위해 선결되어야 할 전략적 과제들을 정리한다. 그리고 이러한 공통적인 과제를 토대로 우체국금융이 처한 특수한 환경이 고려된 여러 가지 과제들을 함께 정리함으로써 우체국금융 사업 운영에의 참고자료를 제공하고자 한다.

II. 국내 은행 PB 사업 현황

우체국금융 PB 사업에 대해 구체적으로 논하기 전에 국내 은행 PB 사업의 전반적 현황에 대해 먼저 살펴볼 필요가 있다. 우선 국내 은행 PB 사업의 현 위치를 재확인하고 주요 시중은행들의 PB 사업 현황을 살펴본다. 그리고 일본 은행 PB 사업 현황 검토를 통해 도출된 시사점을 토대로 국내 은행 PB 사업이 나아가야 할 방향과 이에 도달하기 위해 필요한 과제들을 정리한다.

1. PB 사업의 중요성

PB 사업은 주요 고객기반 확보의 측면에서 현재로써도 은행의 주요한 사업 분야 중 하나임에 틀림없지만 향후 여러 가지 금융사업 환경 변화에 따라 그 중요성은 더욱 강조될 것으로 보인다.

최근에 들어 국내 금융시장에서는 여러 가지 제도적 변화들이 일어나고 있는데, 이러한 변화를 한마디로 요약한다면 금융기관 간, 금융서비스 간 권역이 분리되어 경쟁이 점차 심화되고

있다는 것이다. 2009년 시행 예정인 자본시장통합법의 골자는 금융기관을 그 역할에 따라 분류하고 금융기관에서 취급할 수 있는 상품과 서비스의 경계를 허물어 시장의 경쟁을 촉진시킨다는 것이다. 현재 3단계까지 확대 시행되고 있는 방카슈랑스 제도도 특정 보험사의 상품을 은행이나 타 보험사가 판매할 수 있도록 함으로써 보험시장의 경쟁을 활성화시킨다는 목적을 가지고 있다. 또한 한·미 FTA 협상에서 미국 측이 요구하고 있는 점도 국내 금융시장을 개방하여 외국의 선진 금융사들이 진출·활동하는 것을 용이하게 함으로써 한국 금융시장의 경쟁을 촉진시킨다는 것이다. 이처럼 여러 가지 제도적 변화들이 금융시장의 경쟁을 심화시키는 방향으로 진행됨에 따라 각 금융기관들은 자신의 입지를 지키기 위한 전략적 선택을 할 수 밖에 없는 상황이다.

그렇다면 과연 금융기관들이 이러한 극심한 경쟁 상황 속에서 장기적으로 경쟁력을 유지할 수 있는 방법은 무엇일까. 여러 가지 해답이 있겠지만 금융사업의 특성상 해당 은행에 충성하는 다수의 우량고객을 확보하는 것이 그 중 가장 중요한 요소라 할 수 있을 것이다. 과거에는 특별한 노력을 기울이지 않아도 고객들 스스로 금융기관을 찾아와 자금을 예탁했지만 이제는 고객들의 지식수준이 향상되고 선택권이 넓어짐에 따라 금융기관이 고객들을 체계적으로 관리하지 않을 수 없는 상황이 되었다. 특히 고객들 중에서도 일정 규모 이상의 자산을 보유한 우수고객들을 장기적으로 유지하기 위해서는 각별한 노력이 필요하다. 이러한 필요에 의해 나타난 고객개개인을 관리할 수 있는 새로운 체계, 방법 혹은 문화가 바로 PB 서비스이다. 구지 '파레토 법칙(Pareto Principle)'을 언급하지 않더라도 소수의 우량고객이 전체 금융사업 매출에 미치는 영향은 매우 지대하며 시간이 지날수록 점점 더 큰 영향력을 가지게 될 것임을 쉽게 짐작할 수 있다. 그렇다면 이처럼 PB 사업의 중요성이 강조되고 있는 상황에서 어떻게 사업을 전개시켜 나가야 하는 것인지에 대한 논의를 시작해보자.

2. PB 사업 발전 과정

국내에 PB 사업이 도입된 지는 벌써 20년 가까이 되었지만 본격적으로 PB 사업이 활성화되기 시작한 것은 얼마 되지 않는다. 그간 축적돼온 경제성장이 신흥 부유층을 양산해내고 그들의

다양한 자산운용 수요가 폭발하면서 PB 사업도 황금기를 맞게 되었다. 과거에는 개인의 자산을 스스로 관리하는 것이 당연시되었지만 나날이 새로운 금융상품과 제도들이 생겨나고 이것들을 개인 스스로 모두 알고 챙긴다는 것이 불가능하기 때문에 개인의 자산운용 자체를 대신하거나 상담을 제공할 수 있는 금융기관의 역할이 필요해진 것이다. 또한 금융기관 입장에서 이들 부유층으로 인해 파생되는 새로운 수익원을 개발할 필요가 생겨남에 따라 PB 사업을 적극적으로 수행하게 되었다.

흔히 PB 사업 모형은 <표 1>에 제시된 바와 같이 아시아형, 유럽형, 미국형 등 세 가지 형태로 구분된다. 은행이 제공하는 PB 서비스의 방식이나 내용이 점차 유사해져 가고 있기 때문에 PB 사업 유형을 이와 같이 나누는 것이 진부해 보일 수 있으나, 국내 은행 PB 사업의 현 위치를 재확인한다는 의미에서 간단히 언급하고 넘어간다.

<표 1> PB 사업 모형

아시아형 PB	유럽형 PB	미국형 PB
<ul style="list-style-type: none"> • 자산운용 보다는 고객의 비용 절감이나 수익률 보완에 치중 • 수수료 인하, 고금리 제공 등으로 우수고객 유치 • 이벤트나 우대제도 제공 등으로 우수고객 유치 	<ul style="list-style-type: none"> • 재산의 증식보다 보전에 관심 • 수익보다 안정성 우선 추구 • 금융자산 보관·관리와 관련된 서비스 제공 • 은행과 고객 간의 유대관계를 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 재산의 보전보다 증식에 관심 • 고위험/고수익 추구 • 고객자산 운용 위주의 종합금융 서비스 제공 • 금융기관과의 유대관계보다는 업무에 대한 성과 및 상품의 다양성 등을 중시

자료: 박덕배, 『국내 Private Banking 시장의 성장과 과제』, 『하나경제리포트』, 하나금융경영연구소, 2001. 9., p.12.(재구성)

우선, 유럽형이라 불리는 PB 사업 유형은 초우량 고객을 중심으로 고객의 자산을 매우 비밀스럽고 보수적으로 운영하는데 초점을 맞추는 방식이다. 이와 반대로 미국형은 신흥 부유층 및 수익성에 민감한 기성 부유층을 대상으로 하여 매우 공격적이고 적극적인 자산운용을 통해 수익을 극대화하는데 집중하는 방식이다. 이 두 모형은 서로 매우 대조적인 모습을 보이고 있으며 어떤 모형이 더 발전된 모형이라고 결론짓기는 어렵다. 보수적인 자산운용 욕구를 가진 고객과

공격적인 자산운용 욕구를 가진 고객은 여전히 상존하고 있기 때문이다. 유럽형과 미국형 PB 사업이 고객의 자산을 운용하고 관리하는 데 그 초점을 둔다면 아시아형 PB 사업은 고객들에게 각종 우대서비스 및 혜택을 제공하는 데 그 초점을 둔다. 일부의 전문가들은 이러한 형태가 진정한 의미의 PB 사업이 아니며 VIP banking 서비스로 구분하는 것이 바람직하다고 지적한다. 즉, PB 사업의 본질인 고객 자산운용에 집중하기보다는 우량고객에 대해 수수료를 인하해주거나 고금리를 제공하는 등 고객의 비용절감이나 수익률 보완에 치중하는 PB의 초기단계에 해당한다는 것이다.

이상에서 언급한 세 가지 유형은 각기 다른 단계를 나타낸다기보다는 각 지역에 해당하는 고객들의 자산운용 요구 스타일에 따라 자연스럽게 형성된 결과라고 보는 것이 맞겠다. 하지만 구지 그 순서를 따지자면 VIPbanking 서비스의 특성을 지닌 아시아형을 가장 초기단계, 수동적으로 자산을 위탁 관리하는데 초점을 둔 유럽형을 중간단계, 금융기관이 고객의 자산을 능동적으로 운용하는 미국형을 가장 발전된 단계라고 볼 수 있겠다. 그리고 이러한 순서에 따르면 국내 은행 PB 사업 수준은 이제 막 초기단계를 벗어나 중간단계에 접어들고 있다고 할 수 있다. 현재 국내 은행들은 VIP banking에서 벗어나 본격적인 PB 서비스의 제공을 표방하고는 있기는 하지만 아직도 사업전략 측면에서 이벤트나 우대제도 등에 많은 비중을 두는 경향이 남아있다.

위에서 제시한 세 가지 PB 사업 모형이 사업전략 측면에서 구분된 것이라면 <표 2>는 제공되는 서비스의 범주에 따라 PB 사업을 분류한 것이다. 고객의 자산운용 욕구 및 금융기관의 상품 개발 능력이 증대됨에 따라 나날이 새로운 금융상품들이 출현하고 있으며 PB 사업은 이러한 새로운 금융상품, 나아가서는 비금융상품들을 포괄하는 형태로 발전해나가고 있다. 초기단계의 PB 사업은 기본적인 금융서비스 제공과 일부의 제한적 자산운용만을 주 서비스로 한다. 하지만 PB서비스가 점차 고도화되어감에 따라 서비스의 범위도 계속적으로 확대되어 왔으며 궁극적으로는 금융서비스 뿐만 아니라 고객의 모든 문제를 대리적으로 해결하는 'Total Life Care' 서비스로 발전하고 있다. 국내 은행들도 앞 다투어 고객의 모든 문제를 대리적으로 해결하는 형태의 PB 사업을 표방하고 있기는 비금융 분야까지를 포괄하는 서비스가 되기 위해서는 앞으로도 많은 시간이 소요될 것으로 보인다.

〈표 2〉 시대별 주요 PB 서비스

1970년대	1980년대	1990년대	2000년 이후
자산운용 세무상담 상속대책 유언·신탁	(좌동)	(좌동)	금융서비스뿐만 아니라 고객의 모든 문제를 해결하는 “Total Life Care”
—	자금용자 결제서비스 파생상품투자		금융종합서비스 (은행, 증권, 보험, 세무, 부동산 등) +
—	—		Life Needs 맞춤서비스 (건강, 여가, 취미 등)

자료: 한국은행, 『국내 은행의 프라이빗뱅킹(PB) 현황 및 과제』, 은행국 은행연구팀, 2004. 11., p.7.

이처럼 서비스 제공 범위에 따라 PB 사업의 단계를 구분할 수도 있지만 현재에 와서는 금융 기관이 제공할 수 있는 서비스의 내용과 범위가 거의 획일화 되어가고 있어서 서비스 내용만으로 국내 은행의 현위치를 정확히 이야기하기는 어렵다. 오히려 국내 은행 PB 사업이 선진국의 PB 사업과 가장 대별되는 차이점은 PB 사업의 운영 목적과 자체 수익모델을 보유하고 있는가에 있다. 국내 은행들은 PB 사업을 부가가치를 창출하는 새로운 수익원으로 인식하기보다는 여전히 우수고객 유치나 이탈방지를 위한 전통적인 은행업무의 일종으로 취급함에 따라 외형 확장 위주의 가장 초보적인 수준에 머물고 있다. 다시 말하면 뚜렷한 사업 목적으로 가지고 있기 보다는 타사에 우수 고객을 뺏기지 않기 위한 경쟁을 하는데 그치고 있다는 것이다. 서울금융신문(2006)도 현재 국내에서 제공되고 있는 PB서비스가 효율적인 자산운용을 하는 Private Banking이기 보다는 수신과 이벤트에 관심을 갖고 몇 개의 상품을 권해주거나 파는 것을 통해 거액 예금유치에 의존하는 수익구조로써 가장 단순한 형태인 Personal Banking 수준에 머물고 있다고 지적하고 있다. 이상에서 정리한 바에 따르면 현재 국내 은행들이 수행하는 PB 사업은 발전단계 측면에서나 그 수행목적 및 제공 서비스 측면에서도 본격적인 성숙 단계에는 접어들지 못하고 있다는 것을 알 수 있다.

3. PB 사업 현황

국내에서 영업하고 있는 대부분의 은행들은 자체적인 시설과 인력을 보유하고 나름대로의 전략에 따라 PB 사업을 수행하고 있다. 은행별로 그 경중의 차이는 있으나 대부분의 은행들이 PB 사업을 신성장동력으로 인식하고 보다 진보된 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 주요 시중은행의 PB 사업 현황을 간단히 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 국내 은행 PB 사업 현황

은행	PB 브랜드	전문 PB 센터 수	PB 인력	최소 예치금액
국민은행	GOLD&WISE	29개	103명	5억원
신한은행	신한 PB	15개	170명	10억원
우리은행	TWO CHAIRS	11개	12명	1억원
하나은행	하나 GOLD CLUB	16개	41명	5억원
외환은행	KEB PB	9개	141명	10억원
한국시티은행	CITI GOLD	143개	295명	1억원
농협	ROYAL ROAD	2개	13명	5억원
HSBC은행	HSBC Premier	11개	ND	1억원

자료: 이코노미리뷰, 『은행의 PB대전 3라운드』, 2008. 6. 27.

국내 주요 시중은행들의 PB 사업 현황은 다음과 같이 몇가지 특징으로 정리할 수 있다.

첫째, 대부분의 은행들이 PB 사업을 독립적 사업으로 운영하기 위해 노력하고 있다. 영업점에서 PB 사업을 제공하는 것 이외에 PB 서비스 제공만을 위한 전용 센터를 개설하여 운영하고 있으며 PB 서비스만을 전담하는 전문가 집단도 양성하여 운영하고 있다. 이는 대부분의 은행들이 시스템 정착 단계를 지나 본격적인 PB 사업을 시작하려는 의지를 가지고 있음을 나타낸다.

둘째, 대부분의 은행들이 자산관리를 넘어 'Total Life Care'까지를 PB 서비스 범주로 표방하고 있다. 현재까지는 다양한 자산에 대한 총체적 관리보다는 각 은행의 상품을 주로 활용한 자산관리 서비스 정도가 제공되고 있으나 향후 서비스 범위를 비금융분야로까지 넓혀나가려는 의지를 나타내고 있다.

셋째, 현재 각 은행에서 제공하는 서비스의 범위와 내용이 대부분 유사하기 때문에 은행 간 차별성을 강조하기 위하여 다양한 부가 서비스를 제공하고 있다. 부가 서비스는 이벤트 형태로 준비되며 이를 통해 고객의 흥미를 유도하고 우수고객으로 유치하는 것이다. 이러한 부가 서비스들은 과거 단발적인 우대 서비스나 혜택들과는 차별되며 장기적으로 우수 고객을 유지하려는 의도에서 제공되는 것이다. 그렇지만 여전히 본질적인 서비스 보다는 각종 행사를 통해 차별화를 시도한다는 점에서 바람직하다고는 할 수 없다.

넷째, 지주회사 형태의 은행들은 계열사와의 협업을 통해 보다 다양한 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 즉, 지주회사 내 증권사나 보험사의 상품과 서비스를 연동하여 고객의 윈스톱 서비스 요구에 부응하는 한편 전체 지주회사 매출 신장에도 기여하는 전략을 사용하고 있다.

이상에서 정리된 것처럼 국내 은행들은 과거의 사업 모델에서 벗어나 본격적 의미의 PB 사업을 수행하기 위한 많은 노력을 기울이고 있다. 하지만 여전히 PB 사업을 통해 무엇을 얻을 수 있는가에 대한 장기적인 관점을 가지고 사업을 수행하기 보다는 단기적인 경쟁에만 치중해있다는 느낌을 지울 수 없다. 명확한 사업 모델을 정립하고 은행의 역량을 활용한 차별화를 시도하기보다는 이벤트 등 부가적인 측면에서 고객을 유지하려는 시도들은 PB 사업을 독립적인 수익 모델화 시키는 장기적인 계획의 진행을 더디게 만드는 요인이 될 수 있다.

4. 일본사례

각 은행은 PB 사업이 어떤 목적을 가지고 어떤 형태로 제공되어야 하는지에 대한 명확한 그림을 보유하고 있어야 한다. 이러한 맥락에서 몇가지 차별화된 그룹으로 구분되는 일본의 PB 서비스 시장은 좋은 본보기가 될 수 있다. 일본의 사례를 소개하는 이유는 국내 금융기관과의 직접적인 비교를 하기 위해서이기보다는 금융기관의 차별화에 대한 시사점을 제시하기 위해서이다.

송 훈(2007)의 분류에 따르면 일본의 PB 사업은 크게 금융상품 종합 진열 판매형, 총자산 운용형, 솔루션형으로 나뉜다. 금융상품 종합 진열 판매형은 은행의 금융상품을 전면에 내놓고 다양한 금융상품 판매에만 전념하는 형태이다. 이와 대조적으로 총자산 운용형은 금융자산

관리라는 금융서비스에 국한하지 않고 부동산 매매 중계 등 몇가지 자신 있는 분야에 대한 서비스를 제공하는 형태이다. 마지막으로 솔루션형은 금융자산과 실물자산 관리, 그리고 경영지원 등 솔루션을 핵심 상품에 포함하여 서비스를 제공하는 형태이다. 일견 솔루션형이 모든 서비스를 포괄하는 가장 큰 형태이기 때문에 가장 이상적이라고 판단할 수 있으나, 여기서 이야기하고자 하는 바는 어떤 형태든지 자신에게 맞는 형태를 선택하고 집중해야 한다는 점이다. 즉, 자체 상품 개발 능력이나 서비스 공급 역량이 부족한 금융기관이 무리하게 솔루션형을 표방하여 서비스를 개시한다면 고객들에게 만족스러운 서비스를 제공하기 어렵다. 이럴 경우 오히려 타사와의 제휴를 통해 상품만이라도 제대로 판매할 수 있는 금융 상품 종합 진열 판매형이 더 나은 대안이 될 수도 있다. 예컨대 'A은행은 상품의 다양성 측면에서 최고다', 'B은행은 부동산 솔루션을 제공하는 측면에서 최고다' 등 은행 간에 명확한 차별성을 가질 필요가 있다.

5. PB 사업의 바람직한 미래상

이상에서 논의된 대로 국내 은행의 PB 사업은 과거에 비해 많은 부분이 개선되고 있지만 아직은 그 자체로서의 사업이 되기에는 부족한 면이 있다고 판단되며 특히 명확한 미래상을 보유하지 못하고 있다는 점이 선진화를 방해하는 가장 큰 이유라고 판단된다. PB 사업의 바람직한 미래상을 조직의 비전 및 목표, 조직·인력, 상품·서비스의 측면에서 정리하면 <표 4>와 같이 나타낼 수 있다.

<표 4> PB 사업의 현재와 미래

구 분	As Is	To Be
비전/목표	단기적 경쟁을 통한 고객기반 마련 (타 사업 분야 자금조달)	장기적 육성을 통한 수익 창출 (독립적 수익모델)
조직/인력	영업 부서 하부 조직 Star Consultant에 의존	독립 조직 전 직원의 전문화
상품/서비스	자사 상품 판매 주력 고객우대 서비스 중심	좋은 상품 제공 주력 자산관리·운용 서비스 중심

첫째, 현재 단기적 경쟁을 통한 고객기반 마련을 목적으로 하고 있는 PB 사업을 장기적 육성을 통해 독립적 수익모델화 할 수 있는 비전과 목표를 가져야 한다. PB 사업은 궁극적으로 경험 많은 금융회사가 핵심고객과의 장기적인 관계형성을 통해 특정 상품, 혹은 포트폴리오와 서비스를 제공하면서 수익을 창출하는 형태가 되어야 한다.

둘째, 현재 대부분의 은행들이 PB 사업 부서를 영업 부서의 하부 조직으로 인식하고 있으나, 장기적인 안목에서는 독립된 조직으로 육성되어야 한다. 현재 조직상으로는 분리되었다고 하더라도 수익이나 서비스 측면에서 독립적인 운영에 제약이 있다면 이를 과감히 철폐해 나가야 한다. 또한 전문적인 PB 사업 수행을 위해서는 소수의 뛰어난 영업 인력이 대부분의 고객을 관리하는 현재의 구조에서 벗어나 전 직원이 전문성을 가진 형태가 되어야 한다.

셋째, PB 사업을 통해 확보된 우수고객을 자사 상품 판매를 위한 기반으로 활용하는 것이 아니라 고객에게 최고의 상품을 설계해 줄 수 있어야 한다. 그리고 과거 VIP बैं킹의 형태에서 과감히 탈피하여 자산관리나 운용 등 은행의 핵심역량에 해당하는 분야에 대한 서비스 체계를 갖추어야 한다.

Ⅲ. 국내 은행 PB 사업 선진화를 위한 과제

〈표 5〉 PB 사업 선진화를 위한 세부 과제

구 분	과 제
경영전략 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 명확한 목표 수립 • 목표에 따른 PB 사업 형태 결정
사업역량 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 인력 확충 • 전산 인프라 확충 • 상품 라인업 및 서비스 역량 확충 • 내부통제 시스템 강화
제도적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 사업여건 개선 • 고객 보호제도 강화

앞에서 제시한 바람직한 미래상에 접근하기 위해서는 <표 5>에 정리된 바와 같이 여러 가지 구체적인 과제들이 선행되어야 한다. 이러한 과제들은 크게 경영전략 측면, 사업역량 측면, 제도적 측면으로 나누어 볼 수 있다.

1. 경영전략 측면

앞서 언급한 바와 같이 명확한 목표와 이를 달성하기 위한 PB 사업 형태를 결정하는 일이 다른 어떤 과제들보다 우선시 되어야 한다.

1) 명확한 목표 수립

은행은 PB 사업의 수행이 전사적인 차원에서 어떤 의미를 가지며 기업의 성과에 어떻게 기여할 수 있는지에 대한 명확한 목표를 가져야 한다. PB 사업을 선진화 하는 것은 매우 장기적인 프로젝트가 될 가능성이 높고 경영진의 지원과 인내 없이는 성공하기 어려운 일이기 때문에 흔들리지 않는 비전과 목표를 가지는 것이 중요하다.

2) 목표에 따른 PB 사업 형태 결정

일단 목표가 설정되었다면 이를 달성하기 위한 PB 사업 형태를 결정하고 추진해 나가야 한다. 은행이 수행하고자 하는 PB 사업의 개념을 명확히 정립함으로써 핵심역량에 집중할 수 있을 뿐만 아니라 서비스 공급자와 수요자 간의 갭도 줄일 수 있다. 장기적으로 은행이 보유한 핵심역량에 집중하여 사업을 육성하되 핵심역량 이외에 형식적으로 갖추어야 할 요소들은 아웃소싱을 통해 해결해도 무방하다. 이때 항상 유의해야 할 점은 그리고 궁극적으로 타 은행과의 차별성을 가질 수 있는 형태가 되어야 한다는 점이다.

2. 사업역량 측면

명확한 목표와 사업 형태가 결정되면 이를 실행하기 위한 다양한 사업역량을 확충해야 한다. PB 사업 도입 초기부터 끊임없이 강조돼온 부분이지만, 우수 인력 확보와 인프라 구축, 상품과 서비스의 품질 제고, 내부통제 시스템 강화 등은 여러 가지 사업역량 중 가장 핵심적인 요소라

할 수 있다.

1) 전문 인력 확충

PB 사업은 우수고객과의 관계를 어떻게 유지하는가가 성패를 좌우하기 때문에 우수한 전문 인력의 확보는 가장 중요한 사업역량이라 할 수 있다. 이제까지 고객들을 유도했던 것이 거의 개인기 위주의 플레이였다면 향후에는 은행의 브랜드가 고객에게 신뢰를 줄 수 있도록 전체적인 인력의 역량을 향상시켜야 한다. 다수의 우수 인력을 확보하기 위해서는 자체적인 교육 시스템이 마련되어야 하며 특히 역점을 두고 있는 분야에 대한 전문가 확보에 힘써야 한다. PB 사업의 특성상 세무사, 부동산 전문가, 법률가 등 다양한 분야의 관련 전문 인력이 필요한데, 이러한 인력을 자체적으로 확보하기 어려운 경우는 고객의 요청시 관련 전문가를 연결시켜 줄 수 있는 네트워킹 능력을 보유하는 것도 매우 중요하다. 또한 고객을 관리하는 것이 주된 업무인 PB 사업의 특성상 우수 인력이 경쟁사로 옮겨갔을 때 고객도 함께 이탈할 수 있는 문제가 있기 때문에 자체 충성 인력 확보를 위해 적절한 평가·보상 방안을 수립하는 작업도 함께 이루어져야 한다.

2) 전산 인프라 확충

과거와는 달리 나날이 새로운 금융상품과 제도들이 출현하고 있기 때문에 사람의 힘으로 모든 것을 관리하기에는 무리가 있다. 따라서 고객 서비스의 질을 향상시키기 위해서는 종합적이고 체계적인 종합자산관리시스템의 확충이 필수적이다. 또한 향후 온라인을 통한 서비스 수요가 늘어날 것에 대비하여 온라인을 통해 고객을 응대하고 관리할 수 있는 시스템을 갖추는 일도 병행되어야 한다. 그리고 더욱 중요한 일은 이러한 시스템이 차질 없이 작동하도록 관리하는 한편 이를 효과적으로 활용할 수 있도록 인력을 교육하는 일이다.

3) 상품 라인업 및 서비스 역량 확충

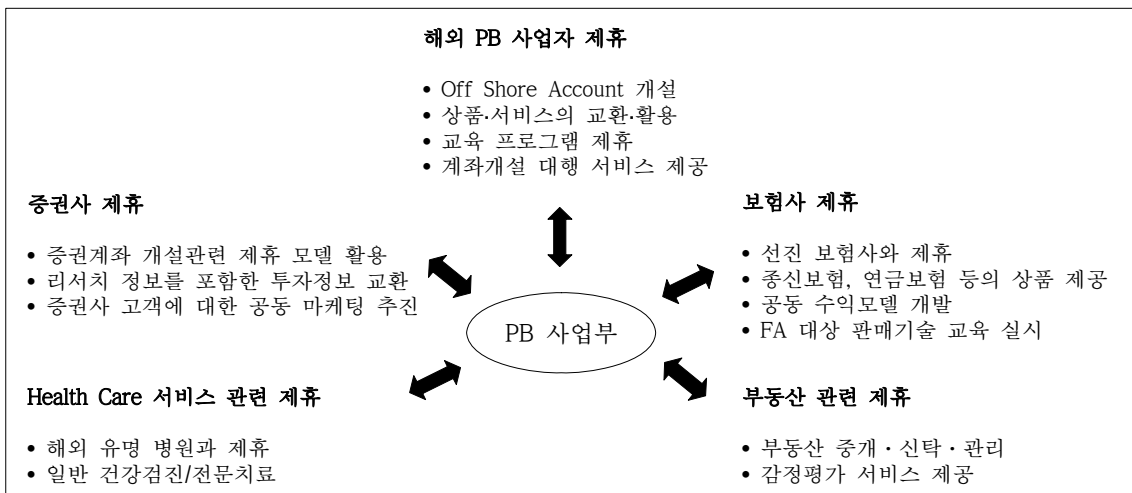
아무리 뛰어난 인력과 시스템이 갖추어져 있어도 은행이 제공하는 상품과 서비스가 확보되어 있지 못하면 고객에게 제대로 된 PB 서비스를 제공할 수 없다. 그동안 고객에 대한 신뢰도와 안정성, 고객과의 친밀도를 통해 고객을 끌어 들였다면 이제는 이를 활용하여 수익을 낼 수 있도록 PB 고객을 위한 전속형 상품을 개발하고 PB 고객에 대한 서비스 전문성을 향상시키는

데 주력해야 한다. PB 사업이 매우 장기적인 프로젝트인 점을 감안하여 시장선점을 위한 단기적인 경쟁보다는 보유고객에 대한 분석력과 상품기획 능력을 제고하는 데 힘써야 한다는 것이다.

자체적으로 좋은 상품을 개발하고 판매할 수 있는 능력이 있다면 가장 좋겠지만, 모든 분야에서 최고의 상품을 만들어낼 수는 없기 때문에 타사 제조상품 판매(Open Finance)에 대한 이해도를 높여 최상의 상품을 고객에게 전달하는데 주력해야 한다. 이를 위해서는 [그림 1]에 명시된 바와 같이 증권사, 보험사, 부동산 관련 업체, 나아가서는 해외 PB 사업자와의 제휴도 적극적으로 추진해야 한다.

과거에는 좋은 상품을 소개하는 것만으로도 고객을 유치하는데 충분했으나, 상품개발방법이 점점 공개되고 고소득층 스스로 PB 상품에 접근할 수 있게 됨에 따라 상품만으로는 PB 사업의 경쟁력을 유지하는데 어려움이 있으며, 그 이상의 서비스, 즉 전문적인 자문서비스의 질적 향상에 도 힘써야 한다.

[그림 1] 상품과 서비스 확충을 위한 전략적 제휴



자료: 김우진, 『국내 은행의 PB 사업 현황과 과제』, 한국금융연구원, 2003. 7., p.21.

4) 내부통제 시스템 강화

PB 사업의 특성상 고객의 자산가를 상대로 하고 고객과의 긴밀한 관계를 유지하게 되기 때문

에 항상 금융사고의 위험이 따른다. 고객의 예금을 횡령하거나 고객이 원치 않는 투자를 하는 등 단 한 번의 사고나 규정위반만으로도 영업기반 자체가 무너질 수 있으므로 각별히 주의를 기울일 필요가 있다. PB 사업은 고객과의 신용과 신뢰관계를 기초로 하고 있어 좋지 않은 평판을 가지게 되면 이는 사업 전체적으로 돌이킬 수 없는 피해를 남기게 된다. 또한 고객정보를 악용하거나 PB 사업을 자금세탁에 악용하는 등 사회 전체적으로도 PB 사업이 악용될 수 있음을 인지하여 강력한 내부통제 시스템을 갖출 필요가 있다.

3. 제도적 측면

국내 은행 PB 산업을 육성시키기 위해서는 개별 은행들의 노력도 중요하지만 정부 차원의 제도적 변화도 필요하다.

1) 사업여건 개선

전문가들은 선진국에 비해 국내 은행의 PB 사업이 활성화되지 못하는 이유 중의 하나로 은행의 투자자문업 겸업이 허용되지 않고 있다는 점을 꼽는다. 현행 은행법상에서는 전문적으로 투자에 관한 정보를 주거나 유료 상담을 해주는 투자자문업의 겸업을 허용하고 있지 않다. 하지만 지난해 말 금융위원회가 발표한 ‘금융감독 선진화 로드맵’에 따르면 내년 하반기부터 은행의 PB 업무 확대 등 새로운 수익원 개발을 위해 은행에 대한 투자자문업이 신규로 허용될 것으로 예상된다. 이를 통해 은행은 진정한 의미의 새로운 수익원을 가지게 될 것으로 기대되고 있다. 정부는 비단 투자자문업 허용 뿐만이 아니라 다양한 분야의 제도적 완화가 PB 사업의 활성화에 도움이 될 수 있음을 인지하여 사업여건 개선을 위한 지속적인 검토를 해나가야 한다.

2) 고객 보호제도 강화

각 은행들이 우수고객 유치를 위해 경쟁적으로 사업을 수행하기 때문에 시장 내 과당경쟁이 벌어질 우려가 항상 존재한다. 과당경쟁은 자칫 고객들에게 제공되는 서비스 품질 저하나 금융사고를 유발할 가능성도 있으므로 정부의 각별한 주의가 필요하다. 더욱이 은행들이 앞 다투어 다양한 신규 상품 및 서비스들을 등장시키고 있기 때문에 관련 고객 보호제도도 새로운 상품과 서비스들을 포괄할 수 있는 형태로 발 빠르게 변화되어 나가야 한다.

IV. 우체국금융에의 시사점

이상에서 현재 국내 은행이 제공하고 있는 PB 사업의 내용을 살펴보고 보다 발전적인 모습을 갖추기 위해 필요한 요소들이 무엇인지를 살펴보았다. 물론 아직까지도 미흡한 부분이 많기는 하지만 국내 PB 시장은 과거에 비해 많이 성숙한 것이 사실이다. 이에 반해 앞으로 이야기하고자 하는 우체국금융의 경우 과거 타 은행들이 지나왔던 행로의 처음에 서 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 여러 가지 한계점에 봉착해 있다. 아직 초기단계에 있는 우체국금융 PB 사업이 앞으로 성장해나가기 위해 필요한 과제들을 정리해본다.

1. 우체국금융 PB 사업 현황

전술한 바와 같이 우체국이 금융고객상담실을 통해 PB 사업을 제공하게 된 배경은 민영 금융기관들이 제공하는 PB 및 VIP बैं킹이 상당부분 보편화되었고 이에 따라 우체국금융도 고객들에게 고품질의 금융서비스를 제공해야할 필요가 생겨났기 때문이다. 우량고객에 대한 효과적인 우대서비스 제공을 통해 고객이탈을 방지하고 이용고객의 신뢰성을 향상시킴으로써 사업실적 및 우량고객을 증대하는 것, 그리고 궁극적으로 금융사업의 수익성 향상 기반을 마련하여 전국민에게 차별 없는 서비스를 제공하는 것이 우체국금융 PB 사업의 목적이라 할 수 있다. 우체국금융은 2004년도에 '금융고객상담실 설치·운영 방안'을 수립하고 전국적인 사업 수행을 시작하였으며 2008년 현재 전국 236개 우체국에 금융고객상담실이 설치·운영되고 있다.²⁾

현재 일정 규모 이상의 우체국에 설치·운영되고 있는 우체국금융 고객상담실은 아직은 진정한 의미의 PB 서비스를 제공하고 있지 못한 상황이다. 우체국사 내에 고객상담실 시설을 갖추고 1명 내외의 전담 인력을 배치하고 있지만 아직은 시행초기에 나타날 수 있는 여러 가지 문제점들을 해결하지 못한 상황이며 이로 인해 그 이용이 활성화되지 못하고 있다. 앞에서 정리한 국내 은행 PB 사업 선진화를 위한 과제들을 토대로 현재 우체국금융 PB 사업이 가지고 있는

2) 2012년까지 전국 300개의 우체국에 금융고객상담실을 설치·운영할 계획

문제점들을 해결하기 위해서는 어떤 과제들이 수행되어야 하는지에 대해 살펴본다.

〈표 6〉 우체국 금융고객상담실 설치 현황

(단위: 개)

구분	서울	부산	충청	전남	경북	전북	강원	제주	계
총괄국	56	37	31	26	29	13	17	2	211
6급국	7	4	3	4	3	1	3	-	25
계	63	41	34	30	32	14	20	2	236

자료: 우정사업본부, 『금융고객상담실 운영 현황』, 『우체국 고객상담실 운영 활성화를 위한 워크숍』, 2008. 6. 25., p.25.

2. 우체국금융 PB 사업 선진화를 위한 과제

앞서 국내 은행을 대상으로 하여 정리한 바와 같이 경영전략, 사업역량, 제도적 측면에서 우체국금융 PB 사업의 당면 과제들을 정리하면 다음과 같다.

1) 경영전략 측면

첫째, 우체국금융 PB 사업 운영에 대한 명확한 비전과 목표를 가져야 한다. 우체국의 주요 사업 목적이 보편적 금융서비스 제공에 있기 때문에 자칫 PB 사업은 형식적인 운영에만 그칠 우려가 있다. 즉 다른 금융기관들이 제공하기 때문에 제공하기는 하되 사업을 제대로 수행해나갈 당위성과 의지를 갖지 못한다면 막대한 예산을 들여 설치한 고객상담실 및 관련 장비들이 모두 무용지물이 될 가능성이 있다. 따라서 우체국금융 자체적으로 PB 사업을 수행해야 하는 당위성을 명확히 하고 이를 하나의 독립된 사업으로 운영해 나가려는 의지를 가져야 한다.

둘째, 우체국금융 PB 사업이 타 은행 PB 사업과 차별화 될 수 있는 점을 찾아야 한다. 타 은행들이 제공하는 PB 서비스를 유사하게 따라하려고만 하다보면 자칫 이도 저도 아닌 사업이 될 가능성이 크다. 따라서 우체국금융이 가진 차별화된 핵심역량을 강조한 사업운영을 해나가야 한다. 우체국금융은 오랫동안 전국의 국민을 대상으로 사업을 수행해온 신뢰도를 보유하고 있으며 예금을 전액 지급보장하는 안정성도 가지고 있다. 또한 타 은행과 비교하여 상대적으로 낮은 예탁금으로도 우수고객 대접을 받을 수 있다는 장점도 가지고 있다.

2) 사업역량 측면

첫째, 정부조직 형태인 우정사업본부가 자체적으로 PB 전문 인력을 확보할 수 있는 방안을 강구해야 한다. 인력 측면의 문제는 우체국이 당면한 여러 가지 과제 중 가장 해결하기 어렵고도 시급한 문제라고 할 수 있는 부분이다. 우선 공무원 체계에서 불가피한 순환보직 제도가 전문 인력을 장기적으로 육성하는 데 가장 큰 걸림돌이 되고 있기 때문에 이 문제를 해결하는 것이 우수인력 확보의 시작이 될 수 있다 하겠다. 그리고 이 문제 해결이 여의치 않다면 상담실 요원이 배치되는 즉시 제대로 된 교육을 받아 업무에 바로 투입될 수 있도록 하는 조치라도 시행되어야 한다. 이와 함께 고객상담실 요원이 적극적으로 고객관리를 할 수 있도록 하는 인센티브의 제공도 중요한데, 우수 요원을 대상으로 포상하거나 인사평가시 가점제도를 도입하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다. 인력 측면의 또 한 가지 문제는 잦은 인사이동으로 인해 장기적인 고객관리가 이루어지지 않는다는 점이다. 따라서 전임자와 후임자 사이의 인수인계가 굉장히 중요하게 작용하는데, 영업성과 뿐만 아니라 후배 영업사원을 가르치고 조언하는 코치 역할에 대해서도 따로 보상받을 수 있도록 함으로써 인수인계의 효율성을 높일 수 있다. 우정사업본부 자체적으로 고객상담실 요원에 대한 여러 가지 교육을 시행하고 있기는 하지만 교육만으로 모든 PB 서비스 분야에 대한 전문가를 내부에서 육성하는 것은 한계가 있다. 따라서 세무, 법제도, 부동산 등 특수한 분야에 대해서는 외부 전담인력을 특채로 채용하거나 외부 전문가를 활용하여 고객이 원할 때 연결시켜 줄 수 있는 시스템을 만드는 방안도 고려해볼 수 있다. 마지막으로 고객상담실에 1명 이상의 전담 인력을 배치하는 것이 가장 바람직하지만 여의치 않을 경우에는 창구와의 명확한 업무 분담을 통해 갈등을 줄일 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

둘째, 효율적 고객관리를 위한 전산 시스템 마련이 시급하다. 현재 우정사업본부 자체적으로는 고객의 자산을 효과적으로 관리할 수 있는 종합자산관리시스템이 갖추어지지 않은 상태이다. 일부의 CRM 시스템이 활용되고 있기는 하지만 이는 고객 정보를 관리하는데 활용되는 수준에 머물고 있다. 장기적인 안목에서 다양한 금융상품을 아우를 수 있는 종합자산관리시스템을 갖출 필요가 있으며 이와 더불어 요원들이 고객들을 관리하는데 활용 가능한 일정관리 프로그램과 언제든지 업무에 참조할 수 있는 매뉴얼의 제작도 병행될 필요가 있다.

셋째, 우체국 자체 상품의 부족을 해결할 수 있는 상품 공급 방안 마련이 필요하다. 우체국은 타 은행에 비해 취급 상품이 한정되어 있기 때문에 PB 고객의 다양한 자산운용 욕구를 충족시키기에는 한계가 있다. 올해부터 일부 펀드 상품에 대한 판매를 시작하기는 하지만 단기적으로 금융상품 부족을 메우기에는 무리가 있어 보인다. 따라서 외부 금융기관의 상품을 연계하여 판매할 수 있는 방법을 마련해 나가야 한다. 또한 우체국은 다른 은행과 달리 보험상품도 함께 취급하고 있기 때문에 예금상품과 보험상품을 연계한 영업 전략 마련도 고려해볼직 하다.

넷째, 금융사고 예방을 위한 안전장치가 마련되어 있는지를 재확인할 필요가 있다. 우체국 자체적으로 사고예방 지침이 마련되어 있고 상담실 요원들이 모두 공무원 신분이기 때문에 타 은행에 비해 사고위험이 상대적으로 낮다고 볼 수는 있으나, 앞에서 설명한 바와 같이 내부통제 시스템 강화는 아무리 강조해도 지나치지 않기 때문에 다시 한 번 시스템을 확인하고 보완함으로써 고객들이 안심하고 이용할 수 있도록 해야 한다.

3) 제도적 측면

첫째, 타 은행과 동등한 입장에서 경쟁할 수 있는 제도적 기반이 마련되어야 한다. 특히 은행을 대상으로 한 투자자문업 겸업 허용이 우정사업본부에도 적용될 수 있도록 하는 법률적 개정이 필요하다. 우체국금융은 은행법이 아니라 '우체국예금·보험에관한법률'에 적용받고 있기 때문에 투자자문업 겸업과 관련된 조항을 해당 법률에 명시할 필요가 있다.

둘째, 원활한 PB 서비스 제공을 위해 고객 관리에 활용할 수 있는 예산이 확보되어야 한다. 현재 각 우체국 고객상담실에 배정된 한정적인 예산만으로는 효과적인 고객 관리를 수행하기 어려운 실정이다. 따라서 사업을 본격적으로 수행하고자 하는 의지가 있다면 부대 서비스 제공 등에 활용할 수 있는 관련 예산의 확보가 시급히 이루어져야 한다.

V. 맺음말

이상에서 국내 은행 및 우체국금융 PB 사업을 성장·발전시켜 나가기 위한 전략적 과제들을 정리해 보았다. 결론적으로 개별 은행들이 아직도 명확한 비전과 목표를 갖지 못한 것이 가장 큰 문제점이라고 지적하였지만 이와 함께 장기적인 안목에서 인력을 육성하고 시스템을 확충하는 노력도 병행되어야 한다.

금융의 보편화를 최우선 목표로 하는 우체국금융이 특정 부유층을 대상으로 하는 PB 사업을 수행한다는 것이 일견 이상해 보일 수 있다. 그리고 우체국금융이 처한 여러 가지 제도적·인력적 한계로 인해 PB 사업을 제대로 수행해 낼 수 있을 것인가에 대해 의구심도 가질 수 있다. 시중은행과 대별되는 이러한 특성들은 우체국금융이 제공하는, 혹은 향후에 제공하게 될 PB 서비스가 시중은행의 PB 서비스와는 차별된 모습을 가져야 한다는 것을 의미한다. 본고에서 제시한 여러 가지 선결 과제들을 해결하고 PB 사업 제공을 위한 기반을 마련해나가는 일보다 우선시 되어야 할 것은 바로 그 차별화된 모습이 무엇인지를 명확히 하는 일일 것이다. 그리고 명확한 목표가 설정된 이후에는 이상에서 열거한 과제들의 우선순위를 정하고 장기적인 계획하에 시행해 나가야 할 것이다. 우체국금융 입장에서는 PB 사업을 활성화시키는 것이 매우 시급한 일이 아닐 수 없다. 하지만 지금부터 관심을 가지고 육성시켜 나가지 않는다면 많은 예산을 들여 수행하고 있는 PB 사업이 형식적인 걸치레로 끝날 우려가 있다. 많은 예산과 노력을 들여 마련한 '우체국금융 고객상담실' 이용이 활성화 될 수 있도록 더욱 많은 관심과 노력이 필요한 때이다.

참 고 문 헌

구본성, 「PB고객의 차등화와 기대효과」, 『주간금융브리프』, 제16권 15호, 한국금융연구원, 2007. 4.

- 김관태, 「2008년도 금융환경 전망과 은행의 대응과제」, 『Shinhan FSB Review』, 신한 FSB 연구소, 2008. 1.
- 김병연, 「프라이빗뱅킹(PB)의 개념 정립」, 『주간금융동향』, 제13권 27호, 한국금융연구원, 2004. 7.
- 김우진, 「국내 은행의 PB 사업 현황과 과제」, 한국금융연구원, 2003. 7.
- _____, 「은행의 PB 사업 선진화를 위한 과제」, 『주간금융브리프』, 제13권 44호, 한국금융연구원, 2004. 12.
- _____, 「새로운 PB 모델의 모색」, 『주간금융브리프』, 제15권 12호, 한국금융연구원, 2006. 3.
- _____, 「글로벌 PB 사업의 경쟁력과 전망」, 『주간금융브리프』, 제15권 15호, 한국금융연구원, 2006. 4.
- 박덕배, 「국내 Private Banking 시장의 성장과 과제」, 『하나경제리포트』, 하나금융경영연구소, 2001. 9.
- 박찬석, 「영업은 과학이다. 고객을 분류하고 분석하라」, 삼성경제연구소, 2007. 1.
- 서울금융신문, 「PB전성시대, 그러나 국내 은행 제대로 된 전문가 부족」, 2006. 10. 9.
- 송 훈, 「일본 주요 금융기관의 부유층 사업 동향」, 전국은행연합회, 2007. 6.
- 우정사업본부, 「금융고객상담실 설치·운영 지침」, 2006. 5. 18.
- _____, 「금융고객상담실 운영 현황」, 『우체국 고객상담실 운영 활성화를 위한 워크숍』, 2008. 6. 25.
- 이건범, 「국내 은행의 PB 사업 전략의 문제점 및 개선방안」, 『주간금융브리프』, 제14권 17호, 한국금융연구원, 2005. 6.
- 이코노믹리뷰, 「은행의 PB대전 3라운드」, 2008. 6. 27.
- 파이낸셜뉴스, 「PB 인심 한국만 같아라」, 2008. 7. 26.
- 한국은행, 「국내 은행의 프라이빗뱅킹(PB) 현황 및 과제」, 은행국 은행연구팀, 2004. 11.