

# 전략경영

조사 기업: 미래에셋증권



**MIRAE ASSET**  
미래에셋증권

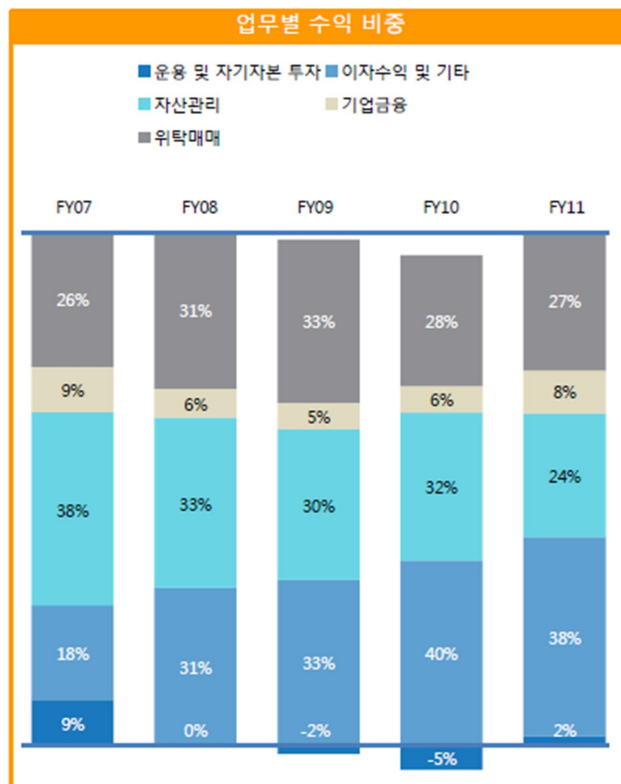
김영곤 교수님  
정보컴퓨터공학부  
200920298  
서정렬

1. 보고서 작성의 도움을 주신 분들

- A. 김영곤 교수님
- B. 엄태성 선배님 - 아주대학교 경영대학 경영학부 02학번
- C. 김덕수 선배님 - 아주대학교 경영대학 경영학부 04학번

2. 미래에셋증권 소개

- A. 미래에셋 그룹의 계열사
- B. 미래에셋 그룹의 회장은 박현주 회장으로, 미래에셋 증권은 실제 소유주이다.
- C. 한국 증권사 중 유일한 Owner Ship을 가지고 있는 증권사
- D. 2인 CEO 체제를 구축하여 조용기, 변재상 공동 대표이사로 취임하고 있음
- E. 주력 Business Model
  - i. 회사내부 자체 평가
    - ① VIP 자산관리 / 이자 / 위탁 / 기업금융 / 퇴직연금
  - ii. 외부 전문가 평가
    - ① Inside 펀드
- F. 주목할 만한 특징
  - i. 타 증권사와는 다르게 각 Business Model의 비율이 골고루 분배되어 있다.



출처 : 미래에셋증권 2012년 2분기 실적보고서

ii. 최초로 HTS(Home Trading System) 개발

3. 증권업의 특성

A. 전체적인 수익 창출 모델



증권업은 고객으로 받는 투자액의 규모와 이를 잘 운용할 수 있는 전문인력이 핵심이다.

B. VIP를 잡아라

- i. 투자 받는 금액이 많으면 많을수록 좋다.
- ii. 가령 100만원을 가진 10명에게서 투자를 받기 위한 노력보다, 100억을 가진 사람 한 명에게서 투자를 받는 것이 투입되는 노력과 비용이 낮고, 투자금이 매우 높다.

4. 과거 미래에셋증권의 성공요인

A. 내부 자체 평가요인

- i. 초창기 설립자였던 박현주 회장이 운영하였던 펀드의 성공으로 성장하게 되었다.
- ii. “박현주가 하면 성공한다.”와 같은 박현주 성공신화의 영향이 크다.
- iii. 증권사 최초로 HTS(Home Trading System)을 개발하여 일반 투자자에게 좀 더 투자에 대한 접근성을 획기적으로 높였다.
- iv. HTS의 First Mover로서의 입지가 매우 크다.
- v. 타 증권사보다 빠른 투자상품의 개발로 First Mover의 우위를 점하고 있다.

B. 외부 전문가 평가요인

- i. 당시 미래에셋 증권의 Inside 펀드의 성공으로 투자자들의 주목을 끌게 되었다.
- ii. 타 증권사에 비해 “발로 뛰는” 적극적인 영업 모습에 투자자들의 호감을 가지게 되었다.
- iii. Inside 펀드의 성공은 당시 국제 경제상황에 대한 Time Fit이 되어서 성공한 경향이 크다.

## 5. 현재 미래에셋증권의 상황

### A. 금융시장 불황에 의한 투자심리 악화

- i. 유럽 발 금융위기와 미국의 리만브라더스 파산 이후로 전체적으로 투자 심리가 얼어붙었다.
- ii. 투자자들이 안전성을 추구하는 성향이 강하게 작용하여 증권보다는 은행에 저축하는 성향이 더욱 강해졌다.

### B. 몇 차례의 Inside 펀드의 실패에 따른 신뢰도 하락

- i. 미래에셋증권의 핵심 역량중의 하나인 Inside 펀드 중 실패 사례가 부각되어 더 이상의 박현주 회장의 신화의 후광효과를 가지지 못한다.

### C. Business Model의 다각화 전략

- i. BM이 다각화 되어 있어 많은 경제위기에서도 큰 손실이 없이 꾸준한 수익을 창출.
- ii. 지금의 국내 외 경제상황에서 추구해야 하는 것은 "발전하는 것도 중요하지만 살아남아야 한다"

## 6. 경쟁자는 누구인가?

### A. 자산관리 / 위탁 / Inside 펀드

- i. 삼성증권
  - ① 삼성그룹 계열사로서 삼성의 자본력을 바탕으로 운용하는 자금의 규모가 가장 크다.
  - ② 삼성그룹의 Brand Power로 일반 국민의 인지도가 높다

### B. 기업금융 / 퇴직연금

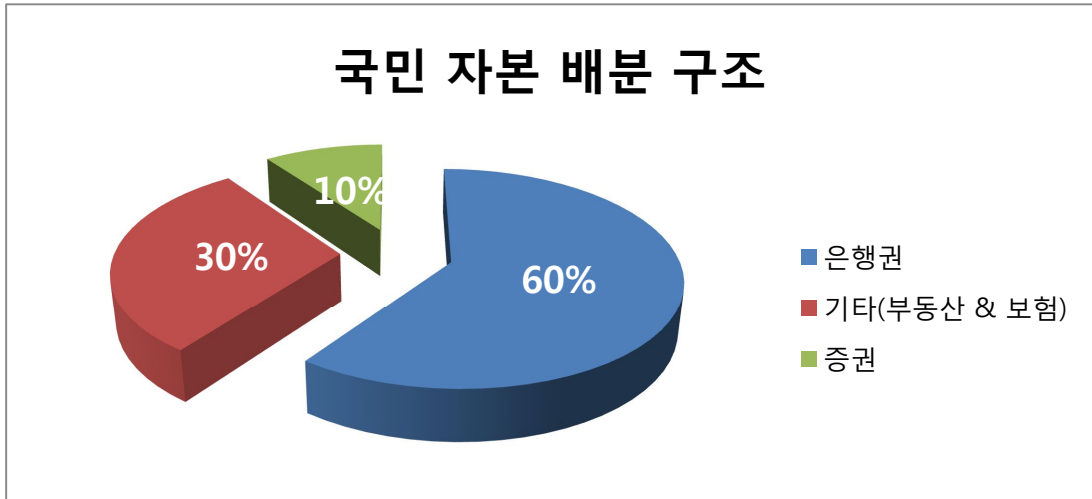
- i. 은행권 전체
  - ① 전체 국민 자본의 60%가 집중된 은행권의 엄청난 자본금
  - ② 제 1 금융권에 대한 국민의 절대적인 신뢰
  - ③ 퇴직 연금의 경우 은행권은 판매 대행만 할 뿐 운용은 법적으로 금지된 사실을 일반 국민이 모른다.

7. 미래에셋증권이 가지고 있는 문제점은 무엇인가?

A. 금융상품의 복제가 쉽다.

- i. 아무리 좋은 금융상품을 출시한다고 하더라도 타 증권사나 금융권에서 쉽게 복사하여 출시한다.
- ii. 타 증권사나 금융권과 차별화를 금융상품에서 추구하기 어렵다.

B. 비 정상적인 국민의 자본 배분 구조



대한민국 국민의 자본 배분이 유동성이 낮은 은행권, 부동산, 보험에 집중되어 있고 유동성이 낮기 때문에 투자되어 얻은 이익금을 재 투자하는 선순환 구조가 이루어지지 않고 있다.

C. 조직 구조상의 경직화

- i. 과거와는 달리 미래에셋증권이 성장함에 따른 규모의 증가로 예전과 달리 빠른 의사결정의 속도를 보여주지 못하고 있다.
- ii. 증권이나 금융계통은 변하는 시대의 흐름에 맞추어 전략을 수정해야 하는데, 규모의 증가로 의사결정 속도가 늦어지고 있다.

D. 필요없는 비용의 증가

- i. 최근 HTS의 보급화로 사람들이 예전과 달리 증권사의 지점을 방문하지 않고 자택에서 혹은 직장에서 하는 경우가 늘어나기 시작했다.
- ii. 지점을 운영함에 따른 임금, 시설 임대료 등의 관리 비용 대비 수익이 낮아지고 있는 실정

8. 미래에셋증권이 가지고 있는 장점은 무엇인가?

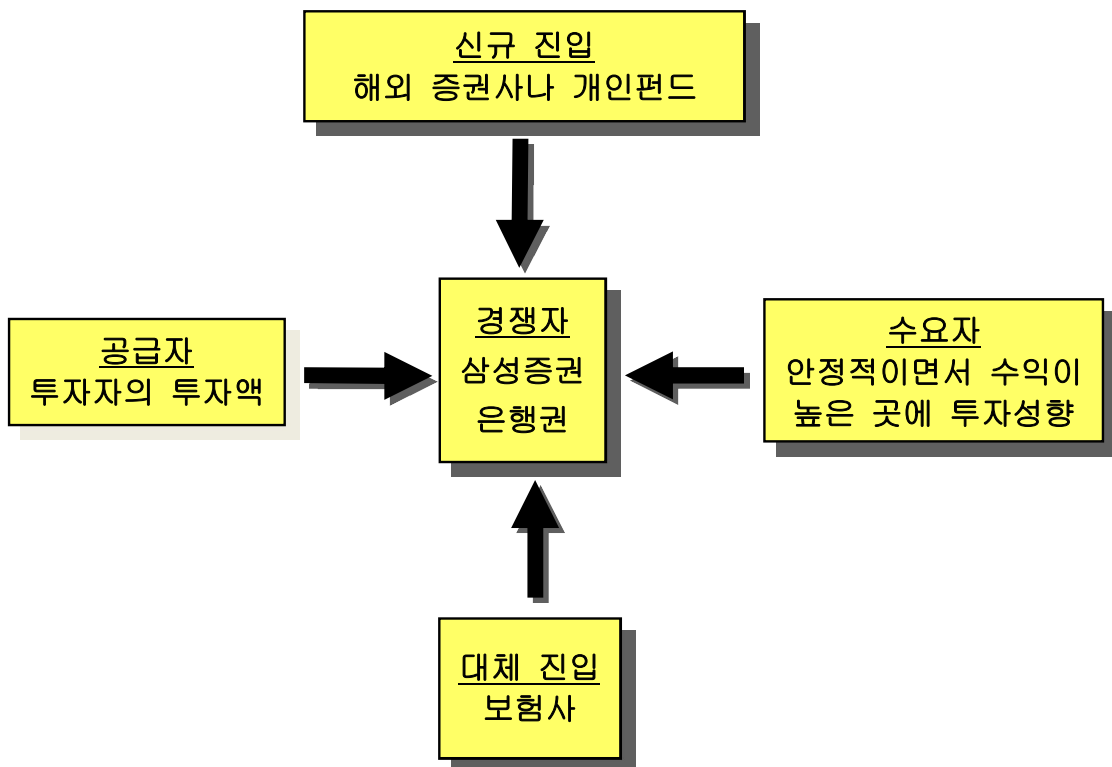
A. Owner Ship 강점

- i. 다른 증권사의 경우 소유자가 사외 이상인 관계로 전략의 방향이 수시로 바뀌는 경우가 많다.
- ii. 박현주 회장이 계속 Owner로서 존재하기 때문에 투자 전략이 항상 일관성이 있다.

B. 해외 Emerging 국가의 정보 확보 능력

- i. BRIC(브라질, 러시아, 인도, 중국) 시장에 타 증권사보다 먼저 진출하여 교두보를 확보
- ii. 전문인력을 현지에 파견 및 현지 전문가를 영입하여 해외 증권시황에 대한 핵심역량을 확보

9. 미래에셋증권의 Five Forces Model 분석



주력 Business Model

VIP 자산관리 / 이자 / 위탁 / 기업금융 / 퇴직연금 / Inside 펀드

10. 미래에셋증권의 SWOT분석

			외부환경	
			기회	위협
내 부 환 경	강점	Ownership 신흥국 시장의 대한 정보 수집 능력 해외 전문 인력	글로벌화 세계시장에 선점적 진출	침체되어 있는 국내 경제 상황 얼어붙은 투자 심리 비 정상적인 국민의 자본 배분구조 경제활동인구의 감소
		약점		조직의 경직화
				새로운 투자상품의 개발 및 인재 확보

11. 미래에셋증권의 향후 전략은?

A. 인식개선

- i. Inside 펀드에 대한 실패로 인한 이미지를 재고하기 위해 해외 시장에서의 실적을 대대적으로 광고하여 투자자들이 가지고 있는 인식을 개선하고자 노력
- ii. 해외 투자자에게 적극적인 홍보 통한 이미지를 개선

B. 투자상품의 발굴

- i. 타 증권사에서 복제를 하지만, First Mover의 우위를 선점하기 위해 계속되는 투자 상품을 개발
- ii. 최근 브라질 국채 상품과 같이 신흥국의 상품에 주력

C. 핵심 역량 양성

- i. 증권사의 핵심 역량은 뛰어난 인재를 확보하고, 또 그 인재가 능력을 제대로 펼치게 하느냐이다.
- ii. 국내 시장 증권은 포화시장에 다다를 만큼 많은 증권사가 존재하기 때문에 해외 시장에 능숙한 인재를 영입하고, 키우고, 최적의 조건을 마련
- iii. Smart Phone / Tablet의 보급화로 IT기술을 증권사에 적용하기 위한 Programmer와 같은 전문 기술 인력을 확보

D. 조직구조 개편

- i. 8인 Task Force 팀 체제에서 20인 이상의 대규모 팀으로 조직을 개편
- ii. 의사결정구조를 단순화하여 빠른 의사결정 속도를 보이게 됨

E. 지점 축소 및 인원 감축

- i. 지점의 가치가 낮아짐에 따라 꼭 필요한 지점을 제외한 지점을 철수 및 인원을 감축
- ii. 이를 통해 매출대비 비용을 최소화 하여 이익을 극대화

F. BRIC 국가의 선점 진출 및 교두보 확보

(브라질 / 러시아 / 인도 / 중국)

- i. 2016년에 대한민국 국민 소득이 3만 달러를 돌파할 것으로 예상
- ii. 심리적인 돌파선인 3만 달러 이후로는 한국의 성장률이 정체될 것으로 예상하기 때문에 해외 신흥국 시장의 성장성에 주목
- iii. 브라질의 성장가능성의 집중
- iv. 현재 브라질의 현지 법인 및 실제 증권 시장에서 거래를 시작하였음
- v. 타 증권사의 경우 실제 거래를 하지 않고 일종의 정보수집수준의 활동 밖에 안 한다는 점에서 차별화

G. 은퇴자산 비즈니스

- i. 대한민국의 베이비붐 세대의 대량 은퇴가 다가오고, 인구구조가 변화함에 따라, 경제활동가능 인구보다 노년의 인구가 증가함에 따라 은퇴자산에 대한 시장이 증가할 것으로 예상
- ii. 노후 대비를 위한 금융 상품을 선점 개발하여 타 증권사와의 격차를 유지하려고 함

H. HNWI 비즈니스

- i. 매년 큰 폭으로 고액 자산가의 자산 규모가 증가하고 있기 때문에, 고액 자산가를 위한 서비스를 개발하고 이를 표준화하여 자산관리의 질을 향상
- ii. 이를 통한 VIP의 투자를 이끌어내어 자금력 확보

I. 국민 자본 배분 구조 개선

- i. 획기적인 투자 상품이나 혹은 실적을 통해서 국민의 관심을 일으키어 은행권과 부동산에 투자되어 있는 자본을 증권으로 유입되게 유도
- ii. 정치권에 대한 다양한 설득으로 증권에 대한 규제나 혹은 은행권에 대한 규제를 통해서 국민의 자본 구조를 증권가로 유입하도록 유도