찰스스왑(Charles Schwab)의 리테일 채널 확대 전략
- 지점 프랜차이즈(branch franchise) 사례를 중심으로 -

2013년 7월 15일
조사연구실 연구원 서영미

☞ 찰스스왑은 美 대표 할인증권사로 성공한 이후 자산관리사업 확대를 통해 리테일 종합증권사로 도약한 가운데, 금융위기 이후에도 차별화된 채널 확대 전략을 통해 악화된 영업환경을 극복하고자 하고 있음. 이에 동 사례 분석을 통해 국내 금융투자업계의 시사점을 살펴보고자 함

1 지점 프랜차이즈 프로그램 개요

□ (프로그램 개요)

○ 美 대표적 자산관리 증권회사인 **찰스스왑**은 '11.2월 **중장기 성장전략*의 일환**으로 '**지점 프랜차이즈 프로그램**(branch franchise program)**'을 **개시**

* '11.2월 찰스스왑은 중장기 성장전략의 두 축으로서 '지점 프랜차이즈 프로그램 가동', 'ETF를 기반으로 한 401(k) 사업 확대'를 발표
** 현재 공식적인 명칭은 'Independent Branch Service'

- 이는 **독립 지점**의 형태로 RIA*와 계약을 맺은 뒤 찰스스왑이 **브랜드, 상품·서비스, IT인프라** 등을 **제공**하고, RIA에게 **프랜차이즈 수수료** 등을 **수취**하는 방식으로 운영

* RIA(registered investment advisor) : 유가증권 관련 자문·운용업을 수행하는 美 투자자문업자로서, 고객 동의시 금융상품 거래 중기업무, 자기매매업무 수행이 가능

□ (도입배경 및 목적)

○ **'71년 할인증권사**로 **출발**한 찰스스왑은 **'90년 이후** 다양한 상품·서비스를 출시하는 등 **종합 자산관리 증권사로 도약**하기 위해 지속적으로 **노력**

- 이의 일환으로 고객접점 역시 온라인·모바일, 유선, 지점 등 **멀티채널 전략**을 취해왔으나, **지점** 수는 **운영비 증대** 등으로 인해 **'03년 400여개**를 정점으로 **'11년 300여개**까지 감소

○ 이에 찰스스왑은 **단기간 내 고객자산**을 **증대**하면서 **동시에 비용효율**을 꾀하는 방법으로써 지점 프랜차이즈 전략*을 선택

* 찰스스왑 이전 Ameritrade, Scottrade가 시도한 바 있으나 할인증권사 특성, RIA들과의 갈등 등으로 성과를 거두지 못함

- 동 전략을 구상한 CEO Walter Bettinger는 특히 지점을 독립 운영하게 되는 RIA들의 '**사업가정신**(entrepreneurial spirit)'이 **고객기반 확대에 크게 기여**할 것이라 기대

○ 찰스스왑은 **지속적 지점관리**(quality control)를 통해 고객들이 **외관**상으로 뿐만 아니라 **질적 측면**에서도 **기존 지점**과 **동일한 느낌**을 가질 수 있도록 운영할 계획

2 지점 프랜차이즈 운영 구조

□ (운영자 선별)

○ **RIA들의 사전 신청**을 받은 뒤 **전문성**, 동 사 **문화와의 적합성, 거점지역** 등을 고려해 **독립 지점 운영자**를 **결정**

- 동 프로그램 개시 당시 약 1,700여명의 RIA들이 신청

○ 주로 **대도시 외곽지역**을 대상으로 하며, **지점당 약 1억달러** 또는 그 이상 규모의 자산운용을 목표

□ (지원내용)

○ 찰스스왑은 **브랜드 사용권**, 본사와 동일한 **상품·서비스 라인업**, 자산관리·지점운영 관련 **IT인프라**, **홍보·마케팅 지원** 등을 운영자에게 제공

○ 또한 **지점개설 초기**에는 본사가 보유한 **해당 거점의 고객 일부 이관**, 'Schwab Advisor Network*'를 통한 **본사 고객 리퍼럴**(referral) 등으로 약 **25~50여개 고객계좌**를 **제공**해줌으로써 **성공적인 정착**을 **지원**

* 찰스스왑은 기존 고객 중에서 보다 세심한 일대일 관리를 요하는 고객들의 경우 Schwab Advisor Network를 통해 제휴를 맺은 RIA들에게 referral 해왔음

□ (개설·운영비용 및 수익배분)

○ 공식 발표된 바는 없으나, 독립지점을 개설하기 위한 RIA의 **초기 투자비용**은 25,000~50,000달러의 **프랜차이즈 수수료*** 등을 포함 **약 45,000~110,000달러** 정도 소요되는 것으로 추정

* 개설 당시 지원받게 되는 고객계좌수에 따라 프랜차이즈 수수료 차등

- 이후 찰스스왑은 **지점 운영비용**으로 **임대료, 시설이용료, IT사용·업그레이드 비용** 등을 운영자로부터 수취

○ **지점 수익***은 **일정 기간(4년) 이후**부터 찰스스왑과 운영자가 **5 : 5로 배분**

* '지점 운용자산 x 평균 자산수익률(average asset yield)'로 산출하며, '10년 찰스스왑 지점의 평균 자산수익률은 42bp 기록

3 지점 프랜차이즈 운영 현황 및 기대효과

□ (운영 지점수)

○ '11.12월 최초로 오픈한 뉴햄프셔 주 내슈어 지점을 시작으로 **'13.5월말** 기준 **전국 13개**의 프랜차이즈 지점*을 운영 중

* 뉴햄프셔, 텍사스, 캘리포니아, 플로리다, 인디애나, 아이오와, 미주리, 뉴멕시코, 뉴욕, 오리건, 위스콘신에 위치

○ 이후 **'13년말까지 24개**로 지점 수를 확대한다는 계획

□ (운영성과)

○ 객관적인 성과를 평가하기에는 아직 **운영기간이 짧으나, 내부적**으로는 **긍정적인 평가**

- 찰스스왑은 당초 지점 **개시연도 순자산유입액 목표**를 약 **1천만달러**로 설정하였으나, 일부 지점들은 약 **2~3천만달러의 실적**을 기록하며 **초기 예상치를 상회**

□ (기대효과)

○ **전문지식·경력**을 보유한 **어드바이저**와의 파트너십을 통해 **비용효율적**으로 **리테일 채널 및 고객기반 확대 효과**를 볼 수 있을 것으로 기대

- 아울러 프랜차이즈 수수료 등 **부수적 수익 창출**이 가능

- 일부에서 **평판 위험**(reputation risk) **우려**를 제기하고 있으나, 동 사는 20여 년간 운영해온 **Advisor Service*** 등을 통해 **체계적인 지점 관리**가 가능할 것이라 언급

* RIA들에게 사업 운영을 위한 다양한 인프라를 제공하는 플랫폼 서비스

[참고] 찰스스왑(Charles Schwab) 개요

□ **(성장배경)** 대표적 할인증권사였던 찰스스왑은 브로커리지 부문을 기반으로 성장한 이후 자산관리부문 확대를 통해 리테일 종합증권사로 도약

○ '71년 미국 최초의 할인증권사로 출발한 이래 '75년 美 주식거래수수료 자유화 조치 이후 저가전략을 취함으로써 빠르게 브로커리지 시장 지배력을 확대

○ 이후 시장내 출혈경쟁 심화, 증시 침체 등이 지속되자 브로커리지 중심 수익구조에서 자산관리 중심으로 사업영역을 확대

- ('92) 거래비용이 들지 않는 'Mutual Fund OneSource' 개시
  ('02) 리서치 서비스 강화를 위해 Chicago Analytics 인수
  ('02) 부유층 대상 자산관리서비스 강화를 위해 US Trust 인수
  ('03) Charles Schwab Bank 서비스 개시 등

□ **(사업동향)** 자산관리 중심 사업구조 하에 양호한 영업실적 지속

○ '12년말 총자산은 1,336억달러로 금융위기 이후에도 지속적인 성장세를 보이고 있으며, '12년 당기순이익은 전년대비 7.4% 증가한 8.6억달러 기록

< 찰스스왑의 재무동향 >

(단위 : 백만달러)

	2008	2009	2010	2011	2012
총자산	51,675	75,431	92,568	108,553	133,617
자기자본	4,061	5,073	6,226	7,714	9,589
당기순이익	1,212	787	454	864	928
ROE	31%	17%	8%	12%	11%

자료 : 찰스스왑 IR

○ '12년 순영업수익 중 자산관리부문이 42%로 가장 높은 비중을 차지

< 찰스스왑의 수익구조 >

	자산관리				이자이익	브로커리지	기타
		펀드관련	자문솔루션	기타			
2012	42%	23%	12%	7%	36%	17%	5%

자료 : 찰스스왑 IR