



# 국내은행의 해외진출 전략과 '와일드오션'의 위험

차 東 昌 (招聘研究委員, 3705-6196)

최근 주요 국내은행들은 한정된 국내 시장에서의 과열 경쟁을 지양하고, 새로운 시장과 고객이 있는 '블루오션'을 찾기 위해 해외진출을 검토하고 있음. 이는 국내은행 해외점포의 수익성 등의 향상추세와 고성장을 이어가는 해외 전략시장 등의 경제적 여건을 감안할 경우 시의적절한 전략방향으로 보임. 하지만, 장기적인 안목과 체계적인 준비없이 해외진출을 추진할 경우, 각종 위험 때문에 비싼 대가를 치러야 하는 '와일드오션'의 난관에 봉착할 수 있음을 유의하여야 할 것임.

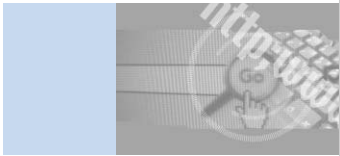
- 외환위기 이후 구조조정과 위험 관리에 진력하며 안정 위주의 영업 전략을 취하였던 국내은행들은 2002년을 기점으로 다시 한 번 성장 중심의 영업 전략을 취하여 왔으나, 최근 한정된 국내 시장에서의 과열경쟁과 구조적 제약으로 성장률의 저하와 방향성 재정립의 문제에 직면하고 있음.
  - 2002년까지 평균 10% 대에 머물던 국내은행들의 총자산 증가율이 2003년 이후에는 10% 미만으로 낮아지고 있음.
  - 그러한 상황에서 국내 일부 은행들 간의 외형 경쟁이 가열되면서, 신규대출 고객의 창출보다는 기존의 타 은행 고객을 빼앗아 오는 제 살 깎기 경쟁이 만연되고 있고, 그렇게 빼앗아 오는 고객에게 금리 1%를 할인해 주거나 그 고객이 부실화될 경우 담당 책임자의 면책을 약속하는 등 일부 은행들간 무한경쟁의 유혈전선이 형성되어 왔음.
  - 국내 시장에서의 그러한 과열 상황은 향후 경제상황이 악화될 경우, 대규모 부실대출을 양산하고, 또다시 과거의 금융위기를 재현할 위험성까지도 내재하고 있다 할 것임.

〈표 1〉 국내은행 총자산 증가율 추이

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
국내은행 총자산 증가율	13.3	8.3	12.3	9.9	3.0	8.6

- 이러한 '유혈경쟁의 레드오션' 상황에서, 새로운 시장과 고객 및 신 성장동력을 찾기 위해 해외로 진출하고자 하는 주요 국내 은행들의 '블루오션' 전략은 시의적절한 것으로 보임.



- 외환위기 이후 국내 은행 간의 M&A를 통한 대형화 및 구조조정 전략에 따라 다수의 은행들을 합병하여 규모를 늘린 주요 국내은행들도 이제는 본격적인 해외진출을 검토할 수 있는 내부의 능력과 규모의 경제를 갖추었다 할 것임.
- 특히 2005년 이후 국내은행들이 대규모 이익을 시현하고 있을 뿐만 아니라, 은행경영의 효율성을 나타내는 기준인 비용수익 비율 (cost-income ratio)이 국민은행, 기업은행의 경우 2006년 1/4분기 말 현재 세계 우수 은행들보다 훨씬 낮은 36% 내외 수준으로 떨어져 있고, 여신 심사와 마케팅에 엄격한 분리시스템이 확립되는 등 위험관리 시스템의 확립 측면에서 괄목할 만한 진전을 보이고 있음.
- 최근 국내 주요 은행장들의 잇단 해외진출 추진 발언들도 그러한 자신감을 표출하고 있는 것으로 보임.

- 금융감독원도 2005년도 국내은행 해외점포의 영업실적(잠정) (2006.2.23)이 계속 호조를 보이고 있는 것으로 발표하였고, 해외시장별 진출여건 분석을 통하여 국내은행들의 해외영업지역 다변화와 해외투자 활성화 등 신규시장 개척활동을 계속 지원해 나갈 방침임을 천명하고 있음.
- 국내은행 해외점포의 연도별 영업실적을 보면, 총자산은 외환위기 이후 급격한 감소 추세를 보이다가 2002년 이후 서서히 증가 추세를 보이고 있으나, 순이익 규모는 2004년 이후 빠른 개선을 시현하고 있음.

<표 2> 국내은행 해외점포 영업실적 추이

(단위 : 백만 달러)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
총자산	32,600	27,100	22,600	25,400	26,620	27,530	27,580
순이익	(961)	(26)	99	207	21	366	402

- 해외점포의 총자산수익률도 국내은행 총자산수익률보다 높음을 확인할 수 있는데, 특히 대규모 이익을 실현한 국내은행의 2004, 2005년도 총자산수익률 0.85%, 1.26% 보다 해외점포의 그것이 각각 1.33%, 1.46%로 연이어 더 높게 나타나는 것은 주목할 만한 현상으로 보임.

<표 3> 국내은행 전체 및 해외점포 수익률 추이

(단위 : %)

	2002	2003	2004	2005
국내은행 총자산수익률	0.60	0.17	0.85	1.26
해외점포 총자산수익률	0.82	0.08	1.33	1.46



- 한편 국내은행 해외점포의 건전성, 생산성 등도 전반적으로 국내은행 전체평균보다 우수한 것으로 나타나고 있음.
- 자산건전성의 경우, 해외점포 고정이하여신비율이 2004년부터 크게 하락하여 2005년도의 부실률이 국내은행 전체 1.22%의 50% 수준에 머무는 괄목할 상황을 보이고 있음.

〈표 4〉 국내은행 전체 및 해외점포의 고정이하 여신비율 추이 (단위 : %)

	2002	2003	2004	2005
국내은행 총계	2.33	2.63	1.90	1.22
해외점포 총계	2.1	2.4	1.2	0.6

- 생산성의 경우도 점포당 총자산규모를 기준할 때, 해외점포가 국내은행보다 훨씬 높게 나타나고 있음.

〈표 5〉 국내은행 전체 및 해외점포의 점포당 총자산 추이 (단위 : 백만 달러)

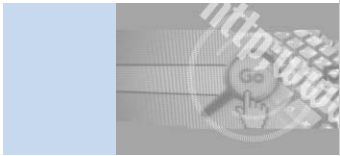
	2002	2003	2004	2005
국내은행 총계	138	150	181	191
해외점포 총계	285	296	306	313

- 반면 해외점포 총자산의 성장성은 국내은행 전체에 비해 크게 떨어지는 것으로 분석됨.
- 해외점포의 총자산 증가율은 2002년 이후 계속 하향 추세를 보이고 있고, 성장률 자체도 국내은행 전체 성장률보다는 상대적으로 낮아 국내자산의 증가 상황과는 상당한 대조를 보임.

〈표 6〉 국내은행 전체 및 해외점포의 총자산 증가율 추이 (단위 : %)

	2002	2003	2004	2005
국내은행 총계	12.3	9.9	3.0	8.6
해외점포 총계	11.25	4.83	3.41	0.19

- 이렇게 해외점포의 성장률이 낮은 이유는 해외시장 자체의 성장성이 낮아서라기보다는 국내은행이 그간 해외시장보다는 국내시장에 영업력을 집중해 왔고, 해외시장에서도 거대 고객층과 시장인 현지인 및 현지기업 대상의 영업보다는 현재 주 영업대상인 국내기업 및 교포 등의 현지 활동 지원에 중점을 두어 시장 확대에 한계가 있었기 때문으로 보임.
- 따라서 국내은행들이 해외 진출시 현지시장의 현지인 및 현지기업을 대상으로 하는 소매금융 중심의 영업 전략에 집중할 경우, 새로운 '블루오션'이 열릴 수 있으리라 보이며,



해외시장에서의 성장가능성이 현재보다 훨씬 더 높아질 수 있는 개연성이 크다 할 것임.

- 이러한 상황은 최근 주요은행들이 전략적인 진출지역의 대상으로 꼽고 있는 동아시아 주요국 등의 성장률이 한국보다 훨씬 높다는 사실이 그러한 역설적 가설을 뒷받침한다 할 것임.
- 동남아 주요국의 GDP성장률 추이를 보면, 해외시장에서의 성장가능성이 국내보다 더 높을 수 있음을 암시함.

〈표 7〉 국내은행의 진출가능국 경제성장률 추이

(단위 : %)

	2001	2002	2003	2004	2005
중 국	7.5	8.3	9.5	9.5	9.5
베 트 남	6.9	7.1	7.3	7.7	8.4
인 도	5.8	4.0	8.5	9.6	8.1 <sup>1)</sup>
한 국	3.8	7.0	3.1	4.6	4.0

주 : 1) 2005.4 ~ 2006.3 회계년도 전망치

- 하지만, 해외시장 특히 신흥개발도상국 금융시장에서의 은행업 영위는 각국 현지 시장에 내재해 있는 규제의 함정과 법률시스템의 미비, 영업상 및 인사상의 제반 위험에 노출됨으로써 예기치 않은 비싼 대가를 치러야 하는 ‘와일드 오션’의 난관에 봉착할 수도 있음을 염두에 두고 철저한 준비를 해 나가야 할 것임.
- 1990년대 초반 동유럽의 한 국가에 합작은행을 설립, 진출하였던 이스라엘의 한 은행의 경우 3년여 만에 부실자산의 급증 등으로 동 은행을 청산하였던 바, 그 이유는 현지인 경영자의 방만한 여신운용 등을 본점에서 제어하지 못함에 기인함.
- 1990년대 후반 동유럽의 한 국가에 진출하였던 한국계 한 은행이 본국의 사정에 따라 철수하는 과정에 현지인들이 당시 집권 구 공산당의 실세와 비밀경찰 및 현지 상사중재원 등의 사적 커넥션을 동원, 문서위조를 통한 사기를 시도, 철수하는 은행 및 외국인을 대상으로 중재소송을 제기하여 그 해결과정에 많은 시간과 비용이 소요된 바 있음.
- 2000년대 초반 독일의 한 대형 지방은행이 동유럽 한 국가의 기존 은행을 6천여만 달러 상당에 매수, 진출하였다가 1년 만에 동 은행을 단돈 1달러에 해당정부에 매각하고 철수한 바 있었는데, 그 이유는 현지인 달러의 한도의 불법외환거래의 누적에 따른 대규모 손실에 기인하였음.
- 상기와 같이, 해외 특히 이머징마켓의 곳곳에 도사린 법적 시스템과 인사 및 영업상의 제반 리스크 요인들에 대한 사전 인지와 대응에 소홀할 경우, 해외시장의 ‘블루오션’은 어느 순간 쓰디 쓴 ‘와일드오션’으로 격변할 위험성을 안고 있음을 유념하고, 해외 진출의 준비와 그 관리에 만전을 기해야 할 것임.