국내은행의 해외진출 현황 및 과제

서 병호
2011. 2

한국금융연구원
KOREA INSTITUTE OF FINANCE
경제성장률 저하, 금융시장 성장세의 둔화, 외국은행 국내시장 진입의 증가 등으로 국내 금융시장에서의 경쟁이 치열해지고 있다. 또한 아시아 신호국들이 자국의 금융시장을 개방하면서 해외 금융시장에서 비즈니스 기회가 급격히 늘어 나고 있다. 이에 따라 국내은행은 해외시장 진출을 확대함으로써 신성장동력을 확보해야 하며, 현지에서의 경쟁을 통해 국제경쟁력을 강화해야 한다. 또한 국내경제의 해외존도 증가, 고령화, 글로벌화 등으로 국제금융 수요가 증가하고 있으므로, 이를 충족시키기 위해서도 국내은행의 해외진출은 중요하다.

그럼에도 불구하고 국내은행의 해외시장 진출은 아직 뚜렷한 진전을 보지 못하고 있다. 이것은 국내은행 입장에서 해외진출을 위해 거액을 투자할 경우 단기 실적이 악화될 수 있다는 우려가 있고 정부의 입장에서 중장기 과제는 단기 과제보다 우선순위에서 밀리기 때문이다. 또한 아직 해외에서의 뚜렷한 성공사례가 없어 결과에 대한 자신감도 부족한 것으로 판단된다.

그러나 지금까지 국내은행 해외점포 실적은 국내점포보다 우수했으며, 해외 진출 확대를 통한 수익기반의 지역적 다각화는 안정적 수익효율을 창출하는 데 기여할 수 있다. 가령 글로벌은행들은 해외진출을 통해 자국시장의 포화현상을 극복하였고, 이것이 지속성장의 밑거름이 되었다. 또한 해외진출을 통해 축적된 글로벌 네트워크는 자금조달, 연구개발, 인력양성 등에서 이들의 국제적 경쟁력을 높이는 데 크게 기여하였다.

또한 국내은행의 해외진출은 국가경제에도 긍정적 영향을 줄 수 있기 때문에 정부의 조력이 필요하다. 가령 국내 기업들은 글로벌 자금관리서비스와 해외 자금 조달을 위해 글로벌은행들에게 거액의 수수료를 제공하고 있는데, 국내은행이 해외진출을 확대함으로써 그러한 서비스를 직접 제공한다면 국부의 유출을 줄일
수 있다. 또한 해외진출 확대를 통해 글로벌은행이 탄생할 경우 외화자금 조달
능력의 개선으로 국내 금융시장이 보다 안정화될 수 있다. 나아가 국내은행이
국제시장에서 경쟁할 경우 국내 금융시장에서의 과당경쟁 문제도 완화될 수 있다.
중장기 과제라고 하여 계속 우선순위에서 배제할 경우 국내은행의 해외진출은
정말 요원해질 수 있다.

이 보고서는 국내은행 해외진출의 현황과 문제점, 해외진출 관련 규제 · 감독
의 현황과 애로사항, 해외 글로벌은행의 해외진출 전략, 해외 금융선진국의 해외
진출 정책 등을 비교분석함으로써 국내은행과 정부가 보다 성공적인 해외진출을
위해 개선해야 할 과제들을 도출하였다. 아무조건 이 연구가 국내은행의 해외
진출에 따른 기대성과를 창출하고 글로벌 경영에 따라 수반될 수도 있는 잠재위험
을 완화하는 데 활용될 수 있기를 기대한다.

보고서 작성을 담당한 한국금융연구원의 서병호 박사와 자료수집 및 처리를
도와준 김선주 연구원, 이유진 연구비서의 노고에 감사한다. 그리고 내부회의에
서 좋은 논평을 준 연구위원들과 심사과정에서 좋은 심사평과 제안을 해준 익명
의 심사자들에게도 고마움을 표시하고 싶다. 끝으로 본 보고서의 내용은 집필자
개인의 의견이며 연구원의 공식견해가 아님을 밝혀 둔다.

2011년 2월

한국금융연구원
원장 김태준
목차

요약

I. 문제의 제기 ................................................................. 1

II. 국내은행의 국제화 필요성 .................................................. 4
   1. 고객의 해외 금융수요 충족 ......................................... 4
   2. 국내 외형경쟁 압력의 완화 ......................................... 5
   3. 외화자금의 안정적 조달원 확보 ..................................... 7
   4. 글로벌은행으로 성장하기 위한 기반의 마련 ........................... 8

III. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점 ...................................... 11
   1. 국내은행의 해외진출 현황 ............................................. 11
   2. 국내은행의 해외진출 형태 및 특징 ................................... 20
   3. 국내은행의 해외진출 관련 문제점 ................................... 24

IV. 해외진출 관련 규제 및 감독 ................................................. 30
   1. 국내은행의 해외진출 관련 규제·감독 현황 .......................... 30
   2. 해외진출 규제·감독에 따른 애로사항 ............................... 34

V. 해외사례 및 제도 ............................................................ 38
   1. 은행 해외진출의 글로벌 추세 ........................................ 38
   2. 글로벌은행의 국제화 사례 .......................................... 42
   3. 주요국의 국제화 관련 제도 및 정책 ................................ 54
Ⅵ. 성공적 해외진출을 위한 과제

1. 국내은행의 전략적 과제
2. 정부의 정책적 측면

Ⅶ. 결 론

참고문헌

Abstract
표 목 차

표 1  국내은행의 총자산이익률 분해분석 추이 .................................................. 5
표 2  국내은행 해외점포 현황 ................................................................. 14
표 3  국내은행 지역별·형태별 해외점포 현황 ............................................. 14
표 4  국내은행 해외 영업점의 부문별 손익 현황 ......................................... 15
표 5  국내은행 및 해외점포의 수익성 추이 ............................................... 16
표 6  국내은행 및 해외 영업점의 건전성 추이 ........................................... 17
표 7  현지화 지표별 현황 ........................................................................... 18
표 8  지역별 현지화지표 평가등급 ............................................................ 19
표 9  총자산·기본자본 기준 세계은행 순위 ................................................. 25
표 10 아시아 신호시장의 외국계은행 규제 현황 ........................................ 28
표 11 금융기관 현지법인 및 국외지점 계량평가항목 ................................... 33
표 12 해외점포의 현지화 평가지표 ........................................................... 34
표 13 1890년 영국계은행의 해외점포 현황 ................................................. 38
표 14 미국계은행의 해외진출 추이 ............................................................. 39
표 15 위기이후 각국의 해외진출 전략 및 사례 ............................................. 41
그림 목차

〈그림 1〉 무역의존도 및 해외직접투자 추이 ......................................................... 4
〈그림 2〉 4대은행의 가계대출 증감률 추이 ....................................................... 6
〈그림 3〉 주요은행의 CDS 프리미엄 추이 ......................................................... 7
〈그림 4〉 국내외 은행의 초국적지수(TNI) ......................................................... 9
〈그림 5〉 Deutsche Bank의 지역별 수익 ............................................................. 10
〈그림 6〉 국내은행의 해외점포수 추이 ............................................................. 12
〈그림 7〉 해외점포 충자산 추이 ................................................................. 13
〈그림 8〉 국내은행 해외점포의 거래처별 여신 현황 ........................................ 18
〈그림 9〉 HSBC의 ROE와 당기순이익 추이 ...................................................... 42
〈그림 10〉 HSBC의 지역 및 사업부문별 세전이익 .......................................... 43
〈그림 11〉 HSBC의 경영구조 ................................................................. 44
〈그림 12〉 BNP Paribas의 ROE와 당기순이익 추이 ...................................... 46
〈그림 13〉 BNP Paribas의 지역 및 사업부문별 구조 .................................. 47
〈그림 14〉 Santander의 ROE와 당기순이익 .................................................. 50
〈그림 15〉 Santander 은행의 지역 및 사업부문별 이익기여 구조 ............... 51
〈그림 16〉 Santander의 단계적 인수-합병 .................................................. 52
〈그림 17〉 EU 금융감독체계 개편안 ........................................................... 56
요 약

I. 문제의 제기

■ 최근 국내 금융시장의 포화로 은행간 경쟁이 치열해지면서 국내은행의 해외진출이 활발해지는 추세
  ・향후에도 해외진출 관련 규제의 완화, 원화강세, 글로벌 경기회복 등으로 인하여 해외진출이 증가할 것으로 예상

■ 그러나 글로벌은행에 비해 국내은행의 국제화는 아직 일천한 상태이며, 글로벌 금융위기를 거치면서 수익성 악화, 투자손실, 금융사고 등 각종 문제도 발생
  ・국내은행 해외점포의 총자산이익률(ROA)은 2007년 1.08%, 2008년 0.64%, 2009년 0.56% 등으로 계속 악화

■ 향후 은행산업 발전과 토종 글로벌은행의 탄생을 위해서는 국내은행의 국제화가 중요하므로 국내은행의 보다 성공적인 해외진출을 위한 전략적 ・정책적 개선방안을 모색할 필요
  ・이를 위해 미국과 EU 주요국의 해외진출 규제・감독 현황과 HSBC, Santander 등 글로벌은행의 해외진출 전략에 대한 비교분석 실시
Ⅱ. 국내은행의 국제화 필요성

- 우리나라에는 경제의 대외의존도가 높아 국제금융 수요가 풍부하므로
  국내은행은 국제화를 통해 고객의 요구를 충족시킬 필요
  - 최근 무역과 해외투자 등의 증가로 무역금융, 해외 PF(Project Financing) 등 극대금융 수요가 지속적으로 증가

- 최근 선도은행 경쟁으로 금융시장이 과열되는 상황이 종종 발생했는데, 국내은행의 해외진출 확대로 수익기반이 다각화될 경우 제로섬(Zero-sum)의 경쟁압력이 완화
  - 해외라는 대안시장의 부각으로 국내에서의 외형경쟁 압력이 완화될 수 있으며, 해외 사업부문의 중요성이 증가하면서 시장점유율의 의미가 퇴색될 수 있음.

- 우리나라는 국제금융시장 충격에 취약한 구조적 문제점을 안고 있는데, 국내은행의 해외진출 확대로 안정적 외화조달원이 생길 경우 금융시장의 시스템리스크가 낮아지는 장점이 있음.
  - 해외진출을 통해 재권과 유동화증권 등의 현지발행, 현지 외화 예수금 등 다양한 외화자금 조달채널을 확보함으로써 신용경색 상황에 대한 내구성이 강화될 수 있음.

- 국내경제의 저성장국면 돌입 등으로 국내영업으로만 성장하는 데에는 한계가 있으므로 국내은행은 해외진출 확대를 통해 신성장동력을 확보할 필요
우리나라의 경제규모, 대기업의 국제화 수준, 국민의 교육수준 등을 감안할 때 토종 글로벌은행이 탄생할 잠재능력은 충분하므로 글로벌 은행으로의 성장을 위해 해외진출을 확대할 필요

Ⅲ. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점

1. 국내은행의 해외진출 현황

■ 국내은행의 해외 네트워크가 확대되는 추세이나 아직 글로벌은행에 비해 현격히 미흡

- 2002년 103개였던 국내은행의 해외점포수는 2009년말 현재 130개이며, 동 기간 해외점포 자산은 111.8% 증가
- 국내은행의 초국적화지수(Transnationality Index, TNI)는 2010년 6월말 기준 2.9%에 불과한데, 이는 HSBC(64.7%), Credit Agricole (37.4%) 등 글로벌은행들에 비해 현격히 낮은 수준

■ 최근 국내은행은 아시아 지역 위주로 진출하고 있으며, 현지화 노력의 일환으로 현지법인이 증가하는 추세

- 국내은행의 해외점포는 2010년 6월말 현재 아시아(59.4%), 유럽(26.6%), 북미(10.9%) 순으로 분포되어 있으며, 현지법인 수는 2007년말 32개에서 2009년말 40개로 증가

■ 국내은행 해외점포는 국내점포에 비해 우수한 수익성을 보여주나 최근 글로벌 금융위기를 계기로 악화되는 추세
국내은행 해외 영업점의 총자산이익률(ROA)은 2008년 0.62%, 2009년 0.56%로서 동 기간 전체점포의 0.5%와 0.4%를 상회하지만, 글로벌 경기침체의 여파로 대손비용이 급증하고 있음.

2. 국내은행의 해외진출 형태 및 특징

 대부분은 지점인데, 이는 도매금융업 영위에 적합하다는 장점이 있으나 현지화가 어려운 것이 한계

• 2010년 6월말 현재 128개의 국내은행 해외점포 중에서 지점 형태가 52개로서 가장 큰 비중을 차지

• 도매금융은 소수의 고객에게 거액의 자금을 제공하는 것이기 때문에 자금조달 경쟁력이 중요하며, 지점을 통해 직접적으로 저금리의 자금을 조달할 수 있는 장점을 가짐.

• 그러나 지점은 진출국에 따라 영위업무와 점포설치 등에 제약이 있으며, 현지 전산망의 이용이 제한되기 때문에 국내에서의 IT 경쟁력을 충분히 활용하기 곤란

최근에는 소매금융 영위를 위한 현지법인 신설이 증가하고 있는데, 이는 지점의 제도적 한계를 극복할 수 있다는 점에서 긍정적이나 네트워크와 자금조달력의 한계는 극복할 수 없음.

• 현지의 은행업 면허를 취득함으로써 현지법인을 설치하는 경우 소매금융업을 영위하기 위한 제도적 장벽은 낮아지나 현지 직원, 금융망, 고객 등을 새로 구축할 필요.
현지의 네트워크와 자금조달력을 극복하기 위해 현지은행과의 합작 사례가 증가하고 있는데, 이는 비교적 저렴한 비용으로 네트워크를 구축한다는 장점이 있으나 현지은행과의 이해상충 소지가 있음.

- 현지은행과의 합작은 현지은행을 인수하는 경우에 비해 리스크와 비용을 적게 부담하면서 지점에 대한 각종 규제를 회피
- 그러나 현지은행의 경우 현지 합작사와 경쟁관계에 있기 때문에 합작은행의 비약적 발전을 원하지 않으며, 따라서 합작은행에 대한 투자에 소극적 태도를 견지하는 경향

이해상충 문제의 해소를 위해 현지은행을 인수하는 사례도 증가하고 있는데, 이는 현지 네트워크를 단기간에 확보하여 자유롭게 경영할 수 있다는 장점이 있으나 투자에 따른 리스크도 큼.

- 현지은행을 인수하는 경우 피인수은행의 현지 네트워크를 그대로 전수받기 때문에 네트워크의 열세를 단기간에 극복할 수 있으며, 합작하는 경우와 달리 독자적 의사결정이 가능
- 현지에 대한 정보와 네트워크가 부족한 상태에서 현지은행 인수를 무리하게 추진하면 매물 선별과 가격 협상에서 실수할 수 있으며, 인수 후 통합(PMI) 과정에서 문화적 차이도 극복할 필요

3. 국내은행의 해외진출 관련 문제점

국내은행은 글로벌은행에 비해 규모가 미미한 수준이기 때문에 현지에서의 자금조달 경쟁력이 열세
국내은행 현지법인의 경우 글로벌은행보다 6~20bps 가산금리를 추가로 부담하는 것으로 면담결과 조사

또한 진출초기 자금조달 여건까지 열악한 가운데 해외점포의 수익성을 높이라는 본사의 압력을 받으면서 고위험투자 유인이 높아지는 문제
- 경영평가 핵심성과지표(Key Performance Index)는 수익성, 성장성 등 단기성과 위주로 구성되어 있는데, 진출초기 네트워크도 없는 상태에서 단기실적에 신경 쓰면 부실정후 현지기업이나 저신용 개인 등에 대한 고위험 여신을 집행하게 됨.

현지 네트워크가 부족한 상태에서 현지 마케팅을 강화하고 감독당국과 원만한 관계를 유지하기 위해서는 현지 고급인력의 활용이 중요한데, 아직 현지 고급인력 유치가 부족한 상황
- 국가마다 금융서비스에 대한 수요가 다르기 때문에 현지 고객을 만족시키기 위해서는 현지 정서를 제대로 이해할 수 있는 현지 고급인력이 상품과 서비스를 개발·홍보할 필요
- 현지 공무원들과 친분관계를 맺으면서 업무를 매끄럽게 추진하기 위해서는 현지 고급인력 활용이 중요

한편 해외점포에서의 금융사고를 예방하기 위해서는 내부통제 시스템이 중요한데, 국내은행은 내부통제 시스템이 제대로 갖추어지지 않은 상황
- 국내은행은 리스크위원회 전문성, CRO(Chief Risk Officer) 권한, 리스크 문화 등의 발전수준이 글로벌은행보다 낮으며, 준법관리와 컴플라이언스 등도 체계적이지 못한 상황
IV. 해외진출 관련 규제 및 감독

1. 국내은행의 해외진출 관련 규제 및 감독 현황

■ 국내은행이 해외에 점포를 설치하는 경우 원칙적으로는 사후보고로 충분하며, 최소조건을 만족시키지 못하면 사전심사

  - 국내은행은 은행법 제13조(국외현지법인 등의 신설)에 따라 신설계획을 수립해야 하며, 은행법시행령 제3조의3(국외현지법인 등의 신설계획 사전 신고 대상) 및 은행업감독규정 제10조(국외현지법인 등의 신설 신고)에서 규정하는 요건을 만족시키지 못하는 경우 사전심사 대상

■ 국내은행이 인수·합병이나 출자를 통해 진출하는 경우 출자제한 규제가 적용되며, 공개매수 방식을 활용할 때에는 관련규제도 적용

  - 은행법 제37조(다른 회사 등에 대한 출자제한 등)에 따라 국내은행의 자회사에 대한 출자 총액은 어떠한 경우에도 해당은행 자기자본의 최대 40%를 초과할 수 없음.

  - 국내은행이 공개매수 방식으로 인수·합병을 추진하는 경우 자본시장법 제136조(정정신고·공고 등)에 따라 현지은행 매수조건의 변경을 희망하더라도 매수가격의 인하, 매수예정 주식 수의 감소, 매수대금 지급기간 연장, 공개매수기간 단축 등이 금지

■ 국내은행이 해외에 지점이나 현지법인을 설치한 이후에는 경영실태평가, 경영실태 계량평가, 현지화평가 등의 대상
금감원은 은행업감독업무시행세칙 제28조(경영실태 평가방법 및 등급)에 따라 해외점포에 대해 계량지표에 의한 반기별 간이평가를 실시하며, 은행법 제48조(검사)와 은행업감독규정 제33조(경영실태 분석 및 평가)에 의거 해외 지점이나 현지법인의 경영실태를 분석하여 각 점포에 5단계 평가등급을 부여.
또한 반기별로 해외점포의 현지직원비율, 현지차입금비율, 현지예수금비율, 현지자금증권비율, 현지고객비율 등 5개 지표에 대한 평가를 통해 현지화 수준도 점검

한편 모은행 지분이 80%에 미달하는 은행지주회사의 해외 현지법인은 모은행으로부터 신용공여를 받을 때 적정담보를 확보할 의무

금융지주회사법 제22조(적정담보확보기준 등)와 제48조(자회사 등의 행위제한)에 따라 지분이 80%에 미달하는 자회사에 신용을 공여하는 경우 담보를 확보할 의무

2. 해외진출 규제·감독에 따른 애로사항

국내은행의 현지은행 공개매수에 국내법을 적용할 경우 국내은행이 컨소시엄 등에서 배제될 우려

미국, EU 등에서는 국경간 인수·합병시 자국은행이 현지규정만 따르도록 하고 있어 글로벌은행들은 현지은행의 공개매수에 있어 기밀유지와 조건변경 등이 용이한데, 국내은행이 투자 컨소시엄에 참가하는 경우 국내은행의 공개매수 공개의무로 인하여 컨소시엄 전체의 공개매수 전략이 노출되고 조건 변경이 급지
최근 국내은행이 현지은행을 컨소시엄 형태로 인수하는 사례가 증가하면서 현지법인 지분이 80%에 미달하는 경우가 많아 자금조달 능력의 부족으로 대형 프로젝트에서 제외되는 문제가 발생

- 인수자금 조달, 리스크 분산, 네트워크 구축 등을 위해 현지은행 인수 시 컨소시엄 형태를 취하면 단일 투자자의 지분이 80%를 넘기 어려우며, 이런 경우 모은행 신용공여를 위해 담보가 필요

국내은행 해외점포에 대한 현행 감독체계는 개별점포의 특수성을 반영하지 못하기 때문에 감독의 효율성이 낮음.

- 모든 해외점포에 대해 같은 주기(반기)로 같은 항목(건전성, 수익성, 유동성, 현지화 정도 등)을 평가하기 때문에 개별점포의 규모, 영업 기간, 영위업무, 현지 금융시장 특성 등을 반영 못함.
  * 가령 신규 점포의 수익성이나 도매금융 점포의 현지예수금 등을 평가할 경우 부작용도 발생할 수 있음.
  * 이러한 경우 해외 익스포저 전체에 대한 체계적 관리가 어려우며, 규모, 위치, 리스크 특성 등에서 상대적으로 중요성이 높은 점포에 대한 감독역량이 떨어지는 문제가 발생

V. 해외사례 및 제도

1. 은행 해외진출의 글로벌 추세

은행의 해외진출은 15세기 이탈리아 은행가들에 의해 시작되었으며, 19세기말 영국의 식민지 경영을 계기로 비약적으로 확대
• 15세기 이탈리아 피렌체(Florence) 지역 상인들의 무역금융 수요 촉각을 위해 은행의 해외진출이 시작되었고 1890년 영국은행의 해외점포는 호주와 아프리카를 중심으로 710개까지 증가

■ 미국은 1960년대 예금금리 상한선 규제를 계기로 자국은행의 해외진출이 급격히 확대
  • 1966년 미국 연준이 예금취급기관의 예금금리 상한선을 규제하면서 소매자금 조달에 어려움이 생긴 미국은행들이 대출자금 조달을 주 목적으로 해외진출을 확대한 결과 해외점포 자산의 비중이 1960년 1%에서 1986년 14%까지 확대

■ 1990년부터 글로벌 금융위기 이전까지는 개발도상국의 금융시장 개방에 따라 해당시장에 대한 선진국 은행의 해외진출이 급증했으며, 글로벌 금융위기 이후에는 중국, 호주, 스페인 등의 은행들이 해외진출에 적극적 모습을 견지
  • 1990년 이후 동유럽과 아시아 등 개발도상국 금융시장이 차례로 개방되면서 미국과 유럽의 대형은행들이 시장선점을 위해 해외진출을 급격히 확대
  • 글로벌 금융위기로 자산건전성에 심각한 타격을 입은 미국과 서유럽의 글로벌은행들이 해외에서 철수하는 동안 호주, 중국 등 글로벌 금융위기로 인한 손실규모가 상대적으로 적었던 국가의 은행들은 기존 글로벌은행들의 빈자리를 메우기 위해 해외진출을 오히려 확대
2. 글로벌은행의 국제화 사례

1) HSBC

▪ HSBC는 세계 4위, 유럽 1위의 글로벌은행이며, 분산된 영업 포트폴리오를 바탕으로 글로벌 금융위기를 가장 무난하게 극복한 유럽 대형은행으로 평가
  • HSBC는 86개 국가에서 8,000여개의 영업점을 운영하고 있는데, 글로벌 금융위기 기간 중 미국 지역의 적자를 아시아와 중동 지역의 흑자로 상쇄

▪ HSBC 해외진출의 기본원칙은 자금조달의 현지화와 경영의 글로벌화이며, 진출대상국을 결정함에 있어서 대상국 내 HSBC의 경쟁가능성을 가장 우선적으로 고려
  • 해외 현지법인이 자금조달을 본사에 의존할 경우 신용장벽 및 환율 변동에 취약해질 우려가 있어 HSBC는 각 해외 현지법인으로 하여금 자금을 현지에서 100% 조달하도록 요구
  • 반면 비용시너지 달성을 위해 플랫폼과 금융상품에 있어서는 전세계 점포의 표준화를 시도하고 있으며, 신속한 의사결정을 위해 주요 의사보고 채널을 중앙집중적으로 구성

2) BNP Paribas

▪ BNP Paribas는 세계 8위 규모의 글로벌 은행이며, HSBC와 마찬가지로 분산된 영업 포트폴리오를 바탕으로 유럽에서 글로벌 금융위기를 무난하게 극복한 것으로 평가
• BNP Paribas는 글로벌 금융위기 충격이 가장 컸던 2008년에도 자기 자본이익률(ROE) 6.6% 수준의 흑자를 유지했으며, 서유럽에 중심을 두고 아시아와 아프리카 등으로 영역을 확대

• BNP Paribas는 해외진출 대상국을 선택할 때 경제성장, 경쟁 가능성, M&A 기회 등 3가지 요소를 고려하며, 현지 책임자로는 현지 사정에 밝은 사람을 우선적으로 고려
• 경제성장이 기대되는 국가 중에서 BNP Paribas가 경쟁력이 있다고 판단되는 국가를 골라낸 이후 현지에 인수·합병할 만한 은행이 있는 지를 마지막으로 고려

3) Santander

• Santander는 세계 9위 규모의 글로벌 은행이며, 전통적 소매금융업에 대한 선택과 집중을 통해 글로벌 금융위기를 무난하게 극복
• Santander는 상업은행 부문과 투자은행 부문이 7:3으로 구성된 전통적 소매금융 은행이며, 37개 국가에서 13,660여개의 영업점(세계 최대 영업망)을 운영

• Santander는 소매금융을 위한 철저한 현지화 전략으로 남미시장에서 입지를 구축
• Santander는 중소형 현지은행들의 인수를 통해 남미시장에 진입하였으며, 현지 경영인에게 영업을 전적으로 일임(리스크는 본사 파견인이 관리)하여 현지 경영인의 근로의욕을 고취
또한 Santander는 의사결정의 신속성, 리스크부문의 독립성 등에서 경쟁은행들과 차별되며, 해외진출 시 이러한 장점을 최대한 활용
*Santander는 사업부문별로 영업부서와 리스크관리 부서가 따로 분리되어 있으며, 현지은행 인수・합병 시 리스크관리와 회계, 감사 등은 반드시 본사의 원칙을 관철

3. 주요국의 국제화 관련 제도 및 정책

1) 미국

미국은 현지은행을 인수하는 경우 공개매수 관련규제의 적용을 면제하며, 최근 금융개혁법(Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act)에서 시장점유율 규제를 강화
*피인수 회사 미국인 지분이 10% 이하인 경우 Tier I 면제조항에 따라 투자자 보호를 위한 공시, 등록, 정보공개, 최소청약조건, 철회권 및 청약배분율 관련규제에서 면제
*금융개혁법 Section 622에 따라 미국의 금융회사는 기업결합 결과 미국 내 부채 기준 시장점유율이 10%를 상회할 경우 인수・합병이 금지되기 때문에 해외진출 유인이 증가

2) EU

올해 1월 EU 전체를 총괄하는 통합 감독기구가 출범하면서 EU 국가들의 금융감독 정책이 유사해짐.
2010년 9월 EU 의회는 현행 국가별 감독기구로 통합하는 역내 금융감독체계 개혁안을 통과시켰으며, 이에 따라 올해 1월부터 새로운 감독기구가 탄생

이에 따라 EU 회원국에 적용될 공통 감독기준 및 감독법규는 유럽 감독당국(ESAs)에서 담당하게 되며, 각각 감독기구는 ESAs의 원칙을 크게 벗어나지 않는 범위 안에서 미시건전성 감독을 실시

EU 국가의 은행은 EU 지역 어느 국가에서도 추가적인 허가 없이 지점 형태로 영업할 수 있으며, 이러한 경우 자국(home country) 감독당국이 자국과 동일한 기준으로 감독

1986년 EU 국가들은 EU를 하나의 시장으로 만들기 위한 단일 유럽 법(Single European Act)에 서명했으며, 동 내용은 1989년 제2차 Banking Directive의 제정을 통해 각국 관련 법령에 반영

EU 국가들은 해외점포를 독립적 주체가 아닌 전체 은행그룹의 일부로 관리하기 때문에 개별은행의 해외사업 전반에 대해 거시적 시각으로 접근

EU 국가들은 연결기준 감독(consolidated supervision)을 원칙으로 하기 때문에 은행의 국내부문과 해외부문을 연결기준으로 취합한 자료를 토대로 건전성과 유동성 등을 검사하며, 해외점포에 관심이 있는 경우 해외점포 전체의 경영실적과 본사의 리스크관리 방식 등을 우선적으로 점검

또한 EU 국가들은 해외점포의 재무제표에 나타나지 않는 비계량적 지표에 대한 평가비중이 높은 것으로 조사됨.
가령 해외점포 신설에 대해 심사하거나 특정 해외점포를 평가할 때 재무적 요소뿐만이 아니라 점포장의 자질과 도덕성, 국제화 전략 및 이행 여부, 컴플라이언스 체계의 적합성과 준수 여부, 리스크관리 시스템의 효율성 여부 등을 중요시

3) 스페인

스페인도 EU 국가이기 때문에 해외진출과 관련된 전반적 규제·감독 체계는 다른 EU 국가들과 유사하지만, 중남미 국가들과의 쌍무투자협정 (Bilateral Investment Treaty) 체결과 지주회사의 해외소득에 대한 비과세 혜택은 독특

중남미 국가들의 경우 외국자본에 대한 영업규제가 강하고 규제·감독 체계가 불투명하기 때문에 쌍무투자협정을 통해 내·외국인에 동등한 권리를 부여한 것이 동 지역 진출에 크게 기여


Ⅵ. 성공적 해외진출을 위한 과제

1. 국내은행의 전략적 과제

국내은행은 해외진출 대상국을 선택함에 있어서 자사의 비교우위를 일차적으로 고려할 필요
경쟁은행의 맹목적 추종이나 유망한 국가로의 쏠림을 지양하고 현지은행들과의 차별화 여부, 비교우위 부문의 현지적응 가능성 여부 등을 차근히 따져볼 필요

 국내은행은 아직 해외진출 경험이나 현지 네트워크가 부족하기 때문에 영위업무나 대상고객에 있어서 틈새시장 공략이 유리
  가령 대형 프로젝트나 거액 자산가 대상의 PB는 규모와 평판효과를 고려할 때 어려울 수 있고 중소기업대출을 본격적으로 추진하기에는 현지은행에 비해 네트워크가 부족

 국내은행은 현지화를 위해 현지 고급인력을 적극 활용해야 하며, 이를 위해 현지 협심인력에 대한 조직적 인사관리 시스템을 도입할 필요
  유능한 현지직원을 뽑아 장기간 확보해야 업무의 연속성과 전문성을 보장받을 수 있기 때문에 글로벌은행들은 현지직원의 확보 및 유지를 위한 각종 프로그램을 도입

 해외진출 확대에 따른 리스크를 최소화하기 위해서는 인수·합병에 있어서 단계적으로 접근할 필요
  적절한 인수·합병 대상을 선별하고 적절한 타이밍을 잡기 위해서는 오랜 기간의 관찰이 중요하며, 이를 위해서는 현지은행과의 합작을 통해 현지은행, 현지 감독당국 등과 네트워크를 구축하는 것도 좋은 방법이라고 판단
또한 국내은행은 해외부문의 리스크를 효과적으로 관리하기 위해 리스크 관리와 내부통제 시스템을 선진화할 필요

- 우선 지배구조 측면에서는 CRO의 위상 및 권한을 강화해야 하며, 리스크위험회의 역할과 전문성도 제고할 필요
- 또한 준법관리 시스템의 개선을 위해서는 해외준법관리인(International Compliance Officer)의 역할이 중요

한편 국내은행의 CEO 입장에서 리스크관리 및 내부통제 시스템의 선진화가 자신의 이해관계와 상충될 소지가 있으므로 정부는 관련 모범규준이나 규정의 제정을 검토

2. 정부의 정책적 측면

정부는 국내은행의 해외진출에 걸림돌이 되는 규제를 완화함으로써 국제화를 위한 환경을 조성할 필요

- 현지법인이 신용공여를 받는 데 있어 현지은행보다 불리한 여건에 처하지 않도록 자회사 신용공여 시 담보제공 의무조항을 완화하는 방안을 검토
- 또한 정부는 국내은행이 현지은행 인수에 있어서 불이익을 받지 않도록 국경간 인수·합병의 경우 공개매수 관련규정의 적용을 완화할 필요
  * 현행 규제는 피인수 기업의 투자자를 보호하기 위한 것이기 때문에 해외은행의 투자자를 우리나라에서 보호할 명분이 없음.
또한 정부는 국내은행이 해외 진입장벽으로 인해 어려움을 겪지 않도록 경제외교를 강화할 필요
   • 현재 정부는 인도와 FTA를 체결한 가운데 중국, 베트남, 일본 등과의 FTA도 추진하고 있는데, 상호간에 은행산업 진입장벽을 낮추는 방향으로 합의를 진행함으로써 국내은행 해외진출에 일조할 필요

한편 국내은행의 해외진출 확대에 따른 해외 익스포저 증가에 대응하기 위해서는 맞춤형 감독시스템으로의 전환을 통해 해외점포 감독의 효율성을 제고할 필요
   • 특히 국내은행은 해외진출을 시작하는 단계이기 때문에 단기실적이나 현지화 지표보다는 해당 점포장의 도덕성, 해당 점포의 준법감시 체제 및 운용방식, 해당 점포의 내부통제 수준 등 비재무적 요소에 대한 평가 비중을 확대할 필요
   • 또한 중장기적으로는 검사의 효율성제고를 위해 연결재무제표 기준 감독 (consolidated supervision)시스템의 도입도 검토

Ⅶ. 결 론

국내은행은 비교우위 있는 국가의 틈새시장을 공략함으로써 해외에서의 성공 가능성을 높이는 동시에 리스크관리와 내부통제 시스템의 선진화, 단계적 인수·합병 등을 통해 실패 가능성이 금융사고 발생빈도를 낮출 필요
또한 국내은행의 해외진출 확대는 해외 금융수요의 충족, 외형경쟁 완화, 외화자금 조달원 확보 등을 통해 국익에도 기여할 수 있으므로 정부의 정책적 지원이 필요하며, 늘어나는 해외점포 비중을 감안하여 해외점포 감독체계도 선진화할 필요

20년만에 평범한 은행에서 글로벌은행으로 성장한 Santander와 20여 년 사이 해외점포 자산비중을 1%에서 14%로 확대한 미국의 사례에서 보듯이 해외진출 과제를 성실히 이행할 경우 국내은행의 국제화는 각각보다 이른 시간 안에 달성할 수 있을 것으로 기대
Ⅰ. 문제의 제기

⊙ 국내은행은 고객의 해외 금융수요 충족과 글로벌은행으로의 성장기반 마련을 위해 해외진출을 확대할 필요가 있음.
   • 우리나라라는 경제의 대외의존도가 높아 국제금융 수요가 풍부한데, 이러한 수요를 충족시키지 못할 경우 고객이 이탈할 우려
   • 국내 경제의 저성장과 금융시장의 포화현상 등으로 인해 국내영업 확대를 통한 성장에는 한계가 있으므로 해외진출 확대를 통해 신성장동력을 확보할 필요

⊙ 해외진출 확대를 통한 국내은행의 국제화는 국내 외형경쟁 압력의 완화와 외화 자금 조달기반의 구축을 통해 국내 금융시장 안정에도 기여할 수 있음.
   • 국내은행은 주력시장, 상품, 조직문화 등이 대동소이하여 제로섬(zero-sum)의 시장점유율 경쟁이 치열한데, 해외진출 확대를 통해 수익기반이 다각화될 경우 외형경쟁 압력이 완화될 수 있음.
   • 우리나라는 안정적 외화자금 조달원이 부재하여 국제 금융시장의 충격에 취약한 편인데, 국내은행의 해외진출 확대로 외화자금의 안정적 조달기반이 확보될 경우 국내 금융시장의 외환리스크도 완화

⊙ 최근 국내은행의 실적개선과 해외진출 관련 규제의 완화로 해외진출이 활발해지고 있으나 아직 국제화 수준은 크게 미흡한 상황
   • 최근 은행법 및 시행령 개정에 따라 국내은행의 해외점포 신설을 위한 요건이 퇴색적 사전심사에서 퇴색적 사후보고로 완화되었는데, 이에 따라 국내은행은 특정 요건을 만족하는 경우 사전적 심사에서 면제
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

- 그러나 국내은행의 국제화 수준을 나타내는 초국적화지수는 2010년 6월말 현재 4.9%로서 UBS(76.5%), Citi(43.7%) 등 글로벌은행들과 현격한 차이를 보이고 있음.

국내은행은 해외영업에 있어 규모 및 자금조달 경쟁력의 열세, 단기실적 위주의 성과평가, 현지인력의 낮은 활용도, 리스크관리 및 내부통제 시스템의 미흡 등의 문제가 있음.
- 국내 최대은행도 규모가 세계 80위에 불과하기 때문에 자금조달 비용, 자금 조달 규모 등에서 글로벌은행에 비해 열세
- 국내은행은 해외점포 임원을 심사하는 데 있어서 단기실적을 너무 중요시 하기 때문에 진출초기 해외점포장의 과도한 위험감수가 우려되며, 이러한 것을 견제할 수 있는 체계적 리스크관리 및 준법관리 시스템이 정비되지 못한 상황
- 현지화를 위해서는 현지인력의 활용이 가장 중요하되, 국내은행은 아직 현지 인력 활용에 있어서 적극성이 부족한 것으로 조사

또한 최근의 규제수준 완화에도 불구하고 공개매수 규정의 해외적용, 자회사 신용공여 제한, 개별점포 특수성을 무시한 감독관행 등이 국내은행의 해외영업에 장애가 되고 있음.
- 공개매수 방식의 인수·합병에 대한 규제가 해외에 적용되면서 국내은행이 국제적 권위항서에서 배제되는 문제가 생길 수 있으며, 자회사 신용공여 시 담보를 제공하는 조항으로 인해 대규모 프로젝트에 참여하지 못하고 있음.
Ⅰ. 문제의 제기

해외점포 감독에 있어서는 모든 점포를 개별기관으로 인식하여 동일한 갤러로 평가하기 때문에 개별점포의 규모, 영업기간, 영위업무, 현지관행 등을 반영하지 못하는 문제가 발생

따라서 미국, 프랑스 등 금융선진국의 해외진출 정책사례와 HSBC, Santander 등 글로벌은행의 해외진출 전략사례를 조사함으로써 국내 시사점을 도출

미국과 EU 주요국의 해외진출 규제·감독 현황을 조사함으로써 우리나라의 해외진출 규제·감독에 대한 시사점을 도출하고자 하였고, HSBC, Santander 등의 사례조사를 통해 국내은행이 나아가야 하는 방향을 제시하고자 함.

본고는 국내은행 해외진출 현황 및 문제점, 해외진출 관련 규제·감독 및 애로사항, 외국정부의 규제·감독 및 글로벌은행의 해외진출 사례에 대한 분석을 통해 국내은행과 정책당국이 성공적 해외진출을 위해 추진해야 할 과제를 제시
II. 국내은행의 국제화 필요성

1. 고객의 해외 금융수요 충족

- 우리나라의 경제의 대외의존도가 높아 국제 금융 수요가 증가함으로 인해 국제금융 수요가 지속적으로 증가하고 있습니다.
- 우리나라는 전통적으로 경제의 무역의존도 (무역량/GDP)가 높으며, 2008년과 2009년에는 동 지표가 80%를 상회하였습니다.
- 이렇듯 무역과 해외투자 등의 증가로 무역금융, 해외 PF(Project Financing), 글로벌 자급관리 서비스(cash management service) 등 국제금융 수요가 지속적으로 증가하고 있습니다.

<그림 1> 무역의존도 및 해외직접투자 추이

(단위 : 억 달러, %)

자료 : 기획재정부, 통계청
Ⅱ. 국내은행의 국제화 필요성

은행 입장에서는 고객의 이러한 국제금융 수요를 충족시키지 못할 경우 경쟁에서 낙오될 수 있어 해외진출 확대를 통한 양질의 국제금융 서비스 제공이 중요

- 국제화를 통해 차별적 서비스를 제공할 경우 국내에서의 신규고객 유치에도 긍정적으로 작용할 것으로 기대

2. 국내 외형경쟁 압력의 완화

- 2005~2007년 중 선도은행 경쟁으로 국내은행의 수익성 및 이익창출능력이 지속적으로 악화
  - 국내은행의 총자산이익률(ROA)은 2005년말 1.11%를 기록한 이후 지속적으로 하락하여 2009년말 현재 0.38% 수준
  - 국내은행의 핵심이익률은 2004년말 2.71%를 기록한 이후 지속적으로 하락하여 2009년말 현재 2.01% 수준

  * 핵심이익률은 이자이익과 수수료이익의 합계를 총자산으로 나눈 지표로서 총자산을 활용하여 이자이익과 수수료이익을 창출하는 은행의 근본적인 이익창출능력을 나타낸다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>(표 1) 국내은행의 총자산이익률 분해분석 추이</th>
<th>(단위 : %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1999</td>
</tr>
<tr>
<td>ROA(^1)</td>
<td>-0.69</td>
</tr>
<tr>
<td>핵심이익률(^2)</td>
<td>1.95</td>
</tr>
<tr>
<td>이자이익/총자산</td>
<td>1.51</td>
</tr>
<tr>
<td>수수료이익/총자산</td>
<td>0.44</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주 : 1) 당기순이익/총자산(은행+신탁계정)
   2) 핵심이익률=(이자이익+수수료이익)/총자산
자료 : 금융감독원, 금융연구원
이러한 선도은행 경쟁은 국내은행의 비즈니스 모델이 너무 유사하다는 데 일부 기인(起因)

- 국내 4대 은행의 자산운용 패턴에서 보듯이 시점별 성장전략에서 차이점을 찾기 어려움.
- 국내은행은 주력시장, 주력상품, 조직문화 등에서 대동소이(大同小異)하기 때문에 최고가 되기 위해서는 최대가 되어야 한다고 생각하는 경향

따라서 국내은행이 국제화로 수익기반을 다각화할 경우 국내시장에서의 제로섬 (zero-sum) 경쟁이 완화될 것으로 기대

해외라는 대안시장의 부각으로 국내에서의 의형경쟁 압력이 완화될 수 있으며, 해외 사업부문의 중요성이 증가하면서 시장점유율의 의미가 퇴색될 수 있음.
3. 외화자금의 안정적 조달원 확보

○ 국내은행은 글로벌 금융위기를 통해 국제금융시장의 충격에 취약한 모습을 보임.
  • 글로벌 금융위기 당시 국내은행은 글로벌 은행들과 수익성, 건전성, 자본 적정성 등 각종 경영지표가 비슷하거나 우월했음에도 불구하고 CDS프리미엄이 현격히 큰 폭으로 증가
  • 가령 2007년 6월말 우리은행과 BOA의 CDS프리미엄은 각각 13bp와 14bp로 유사한 수준이었으나, Lehman Brothers 파산 직후인 2008년 9월말 우리은행과 BOA의 CDS프리미엄은 각각 470bp와 151bp로서 무려 319bp의 격차가 발생

* 한편 2008년말 우리은행의 무수익채권(NPL) 비율은 1.19%로서 BOA의 1.77%보다 양호했으며, 총자산이익률(0.11%)과 BIS 자기자본비율(11.68%)은 BOA(각각 0.22%, 13%)와 유사

〈그림 3〉 주요은행의 CDS 프리미엄 추이

(단위 : bp)

주 : CDS 5년물 기준
자료 : Bloomberg
이는 국내은행의 외화자금조달과정에서 외채에 대한 의존도가 높아 국제금융시장의 신용경색상황에 취약하기 때문

- 글로벌금융위기사태 국제자금시장의 신용경색으로 인해 국내은행단기부채의 차환리스크가 급증했으며, 특히 높은 예대율이 대외적신뢰하락을 초래
- 또한 기초자산의 신용등급하락등외화관련파생상품계약의trigger조항이적용되면서급증한 추가담보요구(margin call)로인하여국내은행의외화유동성이급격히악화

따라서 국내은행이 국제화를통해외화자금의안정적조달원을확보할경우

- 해외진출을통해글로벌은행으로성장할경우채권과유동화증권등의현지발행,현지외화예수금수취등다양한외화자금조달채널을확보함으로써신용경색상황에대한내구성이강해질수있음.
- 국내은행이국내금융시장에서차지하는비중을고려할때국내은행의리스크는곧국내금융시장의시스템러스크를의미

4. 글로벌은행으로 성장하기 위한 기반의 마련

- 국내경제의저성장국면돌입과국내금융시장의포화현상심화등으로인해
- 국내은행이국내영업을통해서만성장하는데한계
- 국내경제의잠재성장률은지속적으로감소하는 추세이며, 제조업수출위주
- 의성장정책이일본과중국등의도전을받는상황
- 경제성장률,신용카드보급률,중소기업부채비율,가계부채비율등을고려할때
- 국내대출시장의성장여력은제한적
이. 국내은행의 국제화 필요성

그러나 국내은행은 아직 글로벌은행에 비해 국제화가 크게 부족하다.

1. 국내은행의 초국적지수는 2010년 6월말 현재 4.9%로서 HSBC(64.7%), Credit Agricole(37.4%), Mitsubishi UFJ(28.9%) 등의 2006년말 지표에 비해서도 현저히 낮음.

* 초국적지수(TNI, transnationality index)는 다국적기업의 국제화 정도를 나타내는 척도로서 해당기업의 해외자산/총자산, 해외수익/총수익, 해외직원수/총직원수 등 세 가지 지표의 산술평균

(그림 4) 국내외 은행의 초국적지수(TNI)

(단위: %)

주: 국내은행은 2010년 6월말, 해외은행은 2006년말 기준
자료: 금융감독원 보도자료

따라서 국내은행은 국제화를 통해 글로벌은행으로의 성장기반을 마련할 필요가 있다. 우리나라의 경제규모, 대기업의 국제화 수준, 국민의 교육수준 등을 감안할 때 토종 글로벌은행이 탄생할 잠재능력은 충분하므로 글로벌 은행으로의 성장을 위해 해외진출을 확대할 필요가 있다.
가령 스페인의 Santander는 1985년 세계 152위의 중형은행이었으나 남미시장으로의 적극적 진출에 이은 영국과 미국시장 진출로 20년이 지난 2005년 세계 10위의 글로벌은행으로 성장

독일의 Deutsche Bank는 1999년과 2006년 사이 국내시장 수익이 215억유로에서 135억유로로 감소했으나 적극적 해외진출로 해외수익을 동 기간 357억 유로에서 631억 유로로 늘리면서 성장

〈그림 5〉 Deutsche Bank의 지역별 수익

(단위: 십억 유로)

주 : Total revenues 기준
자료 : 사업보고서
Ⅲ. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점

1. 국내은행의 해외진출 현황

1) 해외 네트워크 및 규모

국내은행의 해외진출은 외환위기 이전 주로 기업의 외화자금조달이 목적이었으며, 외환위기 이후에는 신성장동력의 확보와 기업의 해외활동 지원 등이 유인으로 작용

• 외환위기 이전에는 대기업들에게 외화자금을 공급해 주는 것이 국내은행 해외점포의 주목적이었는데, 외환위기 직후 부실점포 통폐합 및 점포철수 등으로 해외진출이 상당기간 정체

• 최근에는 대기업의 직접금융시장 이용에 따라 신성장동력의 확보와 현지 프로젝트 파이낸싱 등 기업의 해외활동 지원이 해외진출의 주요 인센티브로 작용

국내은행의 해외점포수는 2002년 103개에 불과하였으나 이후 지속적으로 증가하여 2009년말 현재 130개에 달하고 있음.

• 1997년말 257개에 달해던 국내은행의 해외점포수는 외환위기 직후인 1999년 112개로 급감

• 2002년 103개였던 국내은행의 해외점포수는 이후 꾸준히 증가하여 2009년 말 현재 130개

• 그러나 현지법인의 경우 지점이 너무 많아도 점포수가 1개로 계산되며, 점포의 수가 많아도 규모가 다를 수 있기 때문에 지점의 수로만 해외 네트워크를 평가하기는 곤란한 측면
* 1997년말 일반은행의 현지법인 수는 46개로서 2009년말 30개보다 많으나 현지법인 격차가 점포수 격차보다 현격히 작음.

〈그림 6〉 국내은행의 해외점포수 추이

(단위 : 개)

자료 : 금융감독원 은행경영통계('90~'98), 통계정보시스템('99~'09)

2011년 국내은행은 27개 해외점포의 신설과 31개 법인소속지점의 추가설치를 추진하고 있으며, 중국, 베트남, 인도 등 아시아 신흥시장으로의 진출이 대부분을 차지

* 금감원 보도자료(『2011년도 국내은행 해외진출 추진계획과 시사점』(2010.12.31)에 의하면, 9개의 국내은행이 해외에 지점 16개, 현지법인 8개, 사무소 3개의 설립을 추진하고 있음.
* 지역별로는 중국 6개, 베트남 6개, 인도 5개, 인도네시아 3개, UAE 2개, 우즈베키스탄 2개, 브라질 1개, 일본 1개, 호주 1개이며, 은행별로는 국민5개, 하나 4개, 신한 3개, 우리 3개, 외환 3개, 산업 3개, 기업 3개, 부산 2개, 대구 1개 순임.
Ⅲ. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점

해외에 기진출한 현지법인에 소속된 지점으로는 중국 23개, 베트남 3개, 인도네시아 2개, 러시아 1개, 우즈베키스탄 1개, 일본 1개 등 총 31개를 추가로 설치할 계획

国内은행 해외점포의 자산은 2010년 6월말 현재 544억 달러로서 2002년의 2배를 초과하는 수준

2002년말에서 2009년말 사이 해외점포수는 26.2% 증가했는데, 동 기간 해외점포 자산은 111.8% 확대

〈그림 7〉 해외점포 총자산 추이

(단위 : 억 달러)

<table>
<thead>
<tr>
<th>02년</th>
<th>03년</th>
<th>04년</th>
<th>05년</th>
<th>06년</th>
<th>07년</th>
<th>08년</th>
<th>09년</th>
<th>10년 6월</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>254</td>
<td>266</td>
<td>275</td>
<td>276</td>
<td>343</td>
<td>467</td>
<td>507</td>
<td>538</td>
<td>544</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료 : 금융감독원 보도자료

国内은행 중에서는 외환은행, 신한은행, 우리은행 등의 해외 네트워크가 가장 많은 것으로 나타남.

외환(27개), 우리(21개), 신한(17개)의 순으로 해외점포가 많으며, 현지법인은 외환(10개)과 신한(10개)이 가장 많이 보유
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

〈표 2〉 국내은행 해외점포 현황
(단위 : 개)

<table>
<thead>
<tr>
<th>진출형태</th>
<th>국민</th>
<th>신한</th>
<th>우리</th>
<th>하나</th>
<th>기업</th>
<th>농협</th>
<th>대구</th>
<th>부산</th>
<th>산업</th>
<th>수출입</th>
<th>합계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>지점</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>7</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>현지법인</td>
<td>3</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>5</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>사무소</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>총 합계</td>
<td>11</td>
<td>17</td>
<td>27</td>
<td>21</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>15</td>
<td>16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주 : 2010년 6월말 기준
자료 : 금융감독원

최근 국내은행은 아시아 지역 주로 진출하고 있으며, 현지화 노력의 일환으로 현지법인이 증가하는 추세
- 국내은행의 해외점포는 2010년 6월말 현재 아시아(59.4%), 유럽(26.6%), 북미(10.9%) 순으로 분포되어 있음.
  - 중국(17개), 미국(14개), 홍콩(12개), 베트남(12개)의 순으로 진출

〈표 3〉 국내은행 지역별·형태별 해외점포 현황
(단위 : 개, %)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>아시아</th>
<th>북미</th>
<th>유럽</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>중국</td>
<td>일본</td>
<td>홍콩</td>
</tr>
<tr>
<td>사무소</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>지점</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>현지법인</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>17(13.3)</td>
<td>9(7.0)</td>
<td>12(9.4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주 : 1) 2010년 2분기 기준, ( )는 비중임.
2) 외환(21), 우리(21), 신한(18), 수출입(16), 산업(15), 국민(11), 하나(9), 기업(8), 농협, 대구, 부산 각각
자료 : 금융감독원
2) 수익성

2010년 상반기 조달금리 하락으로 국내은행 해외점포의 이자이익이 증가하였으나 원화강세에 의한 외환파생관련 손실과 대손비용의 증가로 비이자이익의 적자폭이 확대되어 당기순이익은 감소

- 2010년 상반기 국내은행 해외영업점의 이자이익은 LIBOR(London Interbank Offered Rate) 등 조달금리 하락에 따라 전년동기 대비 4,390만 달러(9.3%) 증가하였으며, 순이자마진도 전년동기(1.86%) 대비 0.13%p 확대된 1.99%를 기록
- 그러나 환율하락에 따른 외환파생관련손실이 3,860만 달러 증가하고 대손비용이 4,180만 달러 증가하면서 비이자이익은 7,550만 달러 적자를 기록했으며, 그 결과 당기순이익은 전년동기 대비 1,470만 달러(6.5%) 감소한 2.12억 달러에 불과

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>09년 상반기 (A)</th>
<th>10년 상반기 (B)</th>
<th>증감 (B-A)</th>
<th>증감률 (B-A)/A</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>영업 이익</td>
<td>403.6</td>
<td>285.0</td>
<td>118.6</td>
<td>253.5</td>
</tr>
<tr>
<td>비자 이익</td>
<td>973.7</td>
<td>473.2</td>
<td>500.4</td>
<td>517.2</td>
</tr>
<tr>
<td>비자 이익</td>
<td>-570.0</td>
<td>-188.2</td>
<td>-381.8</td>
<td>-263.7</td>
</tr>
<tr>
<td>외환파생관련이익</td>
<td>-8.2</td>
<td>31.5</td>
<td>-99.7</td>
<td>-99.7</td>
</tr>
<tr>
<td>대손상각비</td>
<td>349.4</td>
<td>116.4</td>
<td>233.0</td>
<td>158.2</td>
</tr>
<tr>
<td>경비</td>
<td>395.2</td>
<td>192.6</td>
<td>202.6</td>
<td>209.9</td>
</tr>
<tr>
<td>수수료 이익</td>
<td>184.5</td>
<td>81.8</td>
<td>102.7</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>영업 외이익</td>
<td>6.3</td>
<td>-9.7</td>
<td>16.0</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>특별 손익</td>
<td>-13.4</td>
<td>-1.2</td>
<td>-12.2</td>
<td>-0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>법인세</td>
<td>-110.1</td>
<td>47.7</td>
<td>62.3</td>
<td>43.3</td>
</tr>
<tr>
<td>당기순이익</td>
<td>286.4</td>
<td>226.5</td>
<td>59.9</td>
<td>211.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료: 금융감독원 보도자료
국내은행 해외점포는 국내점포에 비해 우수한 수익성을 보여주나 최근 글로벌 금융위기를 계기로 상당히 악화된 상황

- 국내은행 해외 영업점의 총자산이익률(ROA)은 2008년 0.62%, 2009년 0.56% 등으로 동 기간 국내은행 전체점포의 0.5%와 0.4%를 상회
- 그러나 국내은행 해외점포의 ROA는 2007년 1.01%, 2008년 0.62%, 2009년 0.56% 등으로 계속 악화되는 추세인데, 이는 글로벌 경기침체의 여파로 대손비용이 급증한 데 기인함.

<table>
<thead>
<tr>
<th>표 5</th>
<th>국내은행 및 해외점포의 수익성 추이 (단위 : %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>국내점포+해외점포</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>총자산이익률 (ROA)</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>0.5</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>2010 상반기</td>
<td>N/A</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료 : 금융감독원 보도자료 및 금융통계정보시스템

한편 국내은행 해외 현지법인의 경우 본사에 비해 자금조달 경쟁력이 떨어지기 때문에 해외점포의 순이자마진은 국내점포보다 작음.
- 해외영업점의 명목 순이자마진은 2008년 신용경색에 따른 자금조달 비용 급증으로 인해 1.15%까지 축소되었으나 2009년과 2010년 상반기에는 국제금융시장의 유동성 회복 등으로 자금조달비용이 감소하면서 순이자마진도 2% 수준을 회복
- 〈표 4〉에서 보듯이 국내은행 해외점포의 순이자마진은 국내점포에 비해 작은 편인데, 이는 해외 현지법인의 경우 국내 본사에 비해 신용등급이 낮아 자금조달비용이 높기 때문임.
3) 건전성

- 글로벌 금융위기 이전 국내은행 해외점포는 건전성이 국내점포보다 우수했으나 글로벌 금융위기를 계기로 크게 악화된 결과 최근에는 국내점포보다 건전성이 떨어짐.
  - 2007년과 2008년 국내은행 해외점포의 고정이하여신비율은 각각 0.5%와 0.6%로 동기간 전체점포의 0.7%와 1.1%를 하회
  - 글로벌 금융위기 이후 선진국의 경기지표가 국내 경기지표에 미치지 못하면서 국내은행 해외점포의 고정이하여신비율은 2009년 1.4%, 2010년 상반기 2.1% 등으로 악화되었으며, 동기간 전체점포는 1.2%와 1.9%를 기록
  - 부실채권으로부터의 완충역할을 하는 고정이하여신 대비 충당금의 적립비율은 전체점포의 경우 2005~2010년 상반기까지 100%를 상회하고 있으나 해외점포의 경우에는 2010년 상반기 92.6%를 기록

<table>
<thead>
<tr>
<th>표 6</th>
<th>국내은행 및 해외 영업점의 건전성 추이 (단위 : %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>국내점포+해외점포</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>고정이하여신비율</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>1.2</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>0.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>1.2</td>
</tr>
<tr>
<td>2010 상반기</td>
<td>1.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료: 금융감독원 보도자료 및 금융통계정보시스템

4) 현지화

- 국내은행 해외점포의 현지화 수준은 아직 초기단계
* 2006년말 국내은행 해외점포의 거래처별 여신현황을 살펴보면, 국내기업지 상사(47%), 국내 거주자(20%), 교포 및 교포상사(17%) 등 국내관련자가 84%에 달함.

<그림 8> 국내은행 해외점포의 거래처별 여신 현황

(단위 : 억 달러, %)

주 : 2006년말 기준
자료 : 각 사업보고서

◉ 2010년 6월말 국내은행의 현지화 지표는 대부분 2009년에 비해 소폭 악화
* 글로벌 경기침체로 해외점포의 수익성과 건전성이 악화되면서 국내은행은 부실우려 점포에 대한 영업 정상화 및 자산건전성 개선 등에 주력하였으며, 그 결과 현지화 수준이 소폭 퇴보

<표 7> 현지화 지표별 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>현지고객비율</th>
<th>현지직원비율</th>
<th>현지자금운용비율</th>
<th>현지차입금비율</th>
<th>현지예수금비율</th>
<th>초국적화지수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>'09말 64.3 10.6망</td>
<td>'09말 63.2 10.6망</td>
<td>'09말 78.1 10.6망</td>
<td>'09말 77.2 10.6망</td>
<td>'09말 34.3 10.6망</td>
<td>'09말 33.0 10.6망</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료 : 금융감독원
지역별로는 미국과 일본 등 교포가 많거나 베트남과 인도네시아 등 현지은행과의 합작이나 인수·합병이 일어난 곳의 현지화가 상대적으로 많이 진전된 것으로 평가

- 금감원에서 실시하는 해외점포 현지화지표 평가에 의하면, 대부분의 지역에서 평가등급이 3등급이나 4등급인데, 미국의 경우 교포 상대 영업을 통해 현지고객 비율이 1등급, 현지 예수금 비율이 2등급을 기록
- 일본에서는 교포영업을 통해 현지예수금 비율 1등급을 기록하고 있으며, 국내은행이 현지은행을 인수한 베트남과 인도네시아는 현지직원 비율이 1등급
- 반면 영국과 싱가포르 등 금융허브에서의 현지화 지표는 4등급으로 나타났는데, 이는 국내은행이 동 지역에 진출할 때에는 소매금융이 아닌 도매금융을 목표로 하기 때문

표 8 지역별 현지화지표 평가등급

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>현지고객비율</th>
<th>현지직원비율</th>
<th>현지자금운용비율</th>
<th>현지차입금비율</th>
<th>현지예수금비율</th>
<th>종합등급</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>'09년 6말</td>
<td>'10년 12말</td>
<td>'09년 6말</td>
<td>'10년 12말</td>
<td>'09년 6말</td>
<td>'10년 12말</td>
</tr>
<tr>
<td>미 국</td>
<td>1 1 1 1</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>2 1 2 2</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>영 국</td>
<td>4 4 5 3</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td>4 5 3 3</td>
<td>4 3 2 2</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>일 본</td>
<td>3 3 2 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td>4 4 3 2</td>
<td>2 1 1 1</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>중 국</td>
<td>5 4 4 2</td>
<td>2 2 2 2</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>싱 가 폴</td>
<td>4 4 4 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td>4 4 3 3</td>
<td>2 5 5 5</td>
<td>3 4 4 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>홍 콩</td>
<td>2 2 3 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>인도네시아</td>
<td>2 2 3 1</td>
<td>1 1 1 1</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>4 1 4 4</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td>3 2 3</td>
</tr>
<tr>
<td>베 트 남</td>
<td>3 2 3 1</td>
<td>1 1 1 1</td>
<td>4 4 3 2</td>
<td>2 3 4 4</td>
<td>4 4 4 3</td>
<td>3 3 3</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>2 2 2 2</td>
<td>2 2 2 2</td>
<td>3 3 3 3</td>
<td>5 4 5 2</td>
<td>2 2 3 3</td>
<td>3 3 3 3</td>
</tr>
<tr>
<td>소 계</td>
<td>3 2 2 2</td>
<td>2 2 2 2</td>
<td>4 4 4 4</td>
<td>4 3 3 3</td>
<td>2 2 2 2</td>
<td>3 3 3 3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료: 금융감독원
2. 국내은행의 해외진출 형태 및 특징

国内은행의 해외진출 형태로는 지점과 현지법인이 있으며, 현지법인의 경우 신규 설립, 합작, 인수·합병 등의 방식으로 탄생

1) 지점

지점은 국내은행 해외진출에 있어서 가장 일반적인 형태로서 도매금융업 영업에 적합
- 2010년 6월말 현재 128개의 국내은행 해외점포 중에서 지점 형태가 52개로서 가장 큰 비중을 차지
- 도매금융은 소수의 고객에게 거액의 자금을 제공하는 것이기 때문에 자금 조달 경쟁력이 중요하며, 지점을 본점을 통해 직·간접적으로 저금리의 자금을 조달할 수 있는 장점을 가짐.

따라서 국내은행의 해외지점은 국내기업 지·상사, 교포기업 등을 대상으로 수출입금융이나 프로젝트 파이낸싱 등 도매금융업을 영위
- 국내은행의 해외지점은 주로 국내기업의 국제금융 수요를 충족시키기 위해 설립되었으나 교포가 많은 지역에서는 교포와 교포기업 등도 주요 고객임.

지점 형태의 해외진출에는 다음과 같은 한계가 있음.
- 지점의 경우 진출국에 따라 영위할 수 있는 업무가 제한되거나 신규점포 설치가 곤란하기 때문에 현지화가 어려움.
- 가령 중국에서는 지점의 위안화 업무 취급이 금지되고, 베트남에서는 지점의 추가점포 설치가 어려운데다 외화계좌 개설도 불가
외국은행의 해외진출 현황 및 문제점

Ⅲ. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점 21

주요 의사결정 및 신용평가가 국내 본사에서 이루어지기 때문에 대고객 서비스를 제공하는 데 있어서 시간이 지체되는 경우가 많고 현지 고객에 대한 정확한 신용평가가 어려움.

대부분의 직원이 순환근무 차원에서 주기적으로 교체되기 때문에 업무의 연속성이 떨어짐.

지급결제와 신용정보 조회 등을 위한 현지 전산망의 이용이 제한되기 때문에 국내에서의 IT 경쟁력을 충분히 활용하기 곤란.

2) 현지법인

현지법인은 현지화를 통한 소매금융업 영위에 적합한 형태이며, 최근 증가하는 추세

현지인을 상대로 소매금융업을 영위하기 위해서는 현지의 은행 업허가 중요하며, 이를 취득한 경우 현지법인이 됨.

국내은행의 현지법인 수는 2007년말 32개, 2008년말 36개, 2009년말 40개로 최근 들어 증가하는 추세

이는 중국 정부가 외국계은행의 현지법인에게만 위안화 업무를 허용하면서 국내은행이 중국의 지점을 현지법인으로 전환한 데 크게 기인

그러나 현지에서 인가를 얻는다는 것이 쉽지 않으며, 소규모 현지법인은 자금 조달과 평판효과 등에서 어려움이 있음.

사무소나 지점은 현지 면허를 받는 것이 아니기 때문에 현지 감독당국의 허가를 받기가 쉬우나 현지법인은 현지의 은행 면허를 받는 것이기 때문에 인가취득이 어려움.

현지법인은 지점과 달리 독립법인이기 때문에 자사의 신용으로 자금을 조달하며, 이로 인해 자금조달에 있어서 가격 경쟁력이 떨어짐.
또한 현지법인은 본사에 비해 주요 거래를 취급한 경력과 평판(reputation)이 부족하기 때문에 규모가 크고 안정적인 거래에서 배제될 수 있음.

가. 신규 설립

현지법인을 신규로 설립할 경우 상대적으로 낮은 비용으로 자유토트로 경영할 수 있다는 장점이 있으며, 대부분의 국내은행 현지법인이 이에 해당

신규 설립은 경영권 프리미엄 등을 주고 현지은행을 인수하는 경우보다 비용 부담이 적으며, 주요 의사결정을 혼자 하기 때문에 현지은행과 합작하는 경우에 비하여 경영전략의 수립이 용이

신규 설립은 경영권 프리미엄 등을 주고 현지은행을 인수하는 경우보다 비용 부담이 적으며, 주요 의사결정을 혼자 하기 때문에 현지은행과 합작하는 경우에 비하여 경영전략의 수립이 용이

최근 국내은행이 중국과 홍콩 등에서 지점을 현지법인으로 전환한 사례들은 모두 신규 설립된 경우임.

나. 현지은행과의 합작

현지은행과의 합작은 비교적 낮은 리스크와 비용으로 현지 네트워크를 구축할 수 있다는 장점이 있으며, 신한비나은행과 청도국제은행 등의 사례가 있음.

현지은행과의 합작은 현지은행을 인수하는 경우에 비해 리스크와 비용을 적게 부담하면서 지점에 대한 각종 규제를 회피할 수 있다는 장점

가령 신한은행(당시 조흥은행)은 1999년 베트남 2대 상업은행인 베트콤은행(Vietcom Bank)과의 50:50 출자를 통해 현지은행인 퍼스트비나은행(First-vina Bank)을 인수하면서 경영권을 획득
Ⅲ. 국내은행의 해외진출 현황 및 문제점  23

베트남은 자국은행에 대한 외국인투자자 지분한도가 10%에 불과하지만 합작(joint venture)의 경우에는 50:50만 허용

1996년 중국 공상은행과 제일은행이 합자를 통해 청도국제은행을 설립한 바 있으며, 2004년 하나은행이 제일은행 지분을 인수하면서 하나은행으로 인도됨.

그러나 현지은행과 합작하는 경우 합작에 참여한 현지은행과의 이해상충 문제가 발생할 수 있음.

현지은행의 경우 현지 합작사와 경쟁관계에 있기 때문에 합작은행의 비약적 발전을 원하지 않으며, 따라서 합작은행에 대한 투자에 소극적 태도를 견지함.

그럼에도 불구하고 현지은행이 국내은행과 합작하는 이유는 국내은행으로부터의 기술이전이나 네트워크 확충을 원하기 때문

따라서 현지에서의 영업전략, 인사관리 등에서 현지은행과 국내은행 간에 이견이 발생하면서 경영전략 수립에 차질이 발생할 수 있음.

가령 신한은행은 신한비나의 성장전략을 둘러싼 베트콤은행과의 입장 차이로 인해 100% 현지법인인 신한베트남을 따로 설립(베트남에서는 해외은행이 은행면허를 취득할 수 없으나 당시 한시법에 의해 신한베트남을 포함한 5개 은행만 예외적으로 허용)

현지은행 인수

현지은행 인수는 현지 네트워크를 단기간에 확보하고 자유롭게 경영할 수 있다는 장점이 있으며, 최근 BII와 PT Bank 등의 사례가 있음.

현지은행을 인수하는 경우 피인수은행의 현지 네트워크를 그대로 전수받기 때문에 네트워크의 연세를 단기간에 극복할 수 있으며, 합작하는 경우와 달리 독자적 의사결정이 가능함.

국내은행의 현지은행 인수사례로는 국민은행의 인도네시아 BII 인수, 하나은행의 인도네시아 PT Bank 인수 등이 대표적.
한편 현지규제나 전략적 이유로 현지은행 지분의 일부분만 인수하는 경우도 있음.

• KB는 전략적 이유로 카자흐스탄 BCC(Bank Center Credit)은행 지분을 단계적으로 40.1%까지 인수했고, 하나은행은 중국의 외국인 지분투자 한도 (20%) 때문에 길림은행 지분을 18%만 확보

현지은행 인수로 현지화를 단기간에 진전시킬 수 있으나 리스크도 크기 때문에 신중한 계획과 전략적 접근이 중요

• 현지에 대한 정보와 네트워크가 부족한 상태에서 현지은행 인수를 무리하게 추진하면 매물 선별과 가격 협상에서 실수할 우려

• 또한 인수·합병의 성공을 위해서는 인수 후 통합(PMI)이 가장 중요한데, 두 기관은 물론 두 국가 간의 문화적 차이를 극복하기 위해서는 전략적으로 접근해야 한다.

3. 국내은행의 해외진출 관련 문제점

1) 규모 및 자금조달 경쟁력의 열세

• 국내은행은 글로벌은행에 비해 규모가 미미한 수준
  • 2009년 말 현재 국내 최대 금융회사인 우리금융의 총자산은 2,440억 달러로 세계 79위 수준이며, 이는 세계 1위인 프랑스 BNP Paribas의 1/12에도 미치지 못하는 규모
(표 9) 총자산・기본자본 기준 세계은행 순위

<table>
<thead>
<tr>
<th>기본자본 기준</th>
<th>총자산 기준</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Bank of America (1,604)</td>
<td>1. BNP Paribas (29,650)</td>
</tr>
<tr>
<td>2. JP Morgan Chase (1,328)</td>
<td>2. RBS (27,496)</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Citicorp (1,270)</td>
<td>3. Credit Agricole (24,406)</td>
</tr>
<tr>
<td>4. RBS (1,239)</td>
<td>4. HSBC (23,645)</td>
</tr>
<tr>
<td>5. HSBC (1,222)</td>
<td>5. Barclays (22,349)</td>
</tr>
<tr>
<td>69. 국민 (143)</td>
<td>79. 우리 (2,440)</td>
</tr>
<tr>
<td>71. 우리 (143)</td>
<td>83. 국민 (2,197)</td>
</tr>
<tr>
<td>87. 신한 (121)</td>
<td>84. 신한 (2,184)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주 : 2009년말 기준
자료 : The Top 1,000 World Banks (The Banker, 2010)

해외 금융시장에서 글로벌은행들과 동등한 자격으로 경쟁하는 데 있어서 규모의 열세는 자금조달 비용의 열세로 이어짐.

- 국내은행 현지법인의 경우 글로벌은행보다 6~20bps 가산금리를 추가로 부담하는 것으로 면담결과 조사되었으며, 이를 만회하기 위해 1년 미만 단기 차입 비중도 높은 것으로 파악

2) 단기실적 위주의 성과평가

국내은행은 해외점포 임원을 평가하는 데 있어서 수익성과 성장성 등 단기실적을 중요시하기 때문에 해외점포에서의 고위험투자 유인이 매우 높은 상황
경영평가 핵심성과지표(Key Performance Index, 이하 'KPI')는 수익성, 성장성 등 재무지표 위주로 구성되어 있으며, 성장평가 항목에도 준법 및 내부통제 관련 사항이 부족한 것으로 지적됨.

국내은행 해외점포 입장에서 현지 우량고객은 현지은행이나 보다 널리 알려진 글로벌은행에서 대출을 받기 때문에 수익성과 성장성 등에 신경을 쓰다보면 부실징후 현지기업이나 저신용 개인에 대한 여신을 집행할 유인이 생긴다.

특히 해외점포의 경우 설립 초기에는 수익을 거두기 어려운에도 불구하고 대부분의 경우 설립 초기부터 혹자전환을 강요받는 것으로 조사됨.

글로벌은행의 경우 해외점포 설립 초기에는 수익성보다 현지직원 교육, 현지 컴플라이언스 확립, 금융상품 개발 등에 주력

* 가령 HSBC 본사의 해외업무 책임자는 해외점포 설립 시 3~5년간은 단기실적을 이유로 관련 임원을 문책하지 않는다고 응답

3) 현지인력의 낮은 활용도

국내은행은 현지화 진척을 위한 현지인력의 활용도가 낮으며, 특히 현지 고급 인력의 유치가 부족한 상황.

* 2007년 말 현재 국내은행 해외점포의 현지직원 비율은 47.4%로서 동 기간 외국은행 국내점포의 93.7%에 비하여 현격히 낮음.
  * 물론 국내은행이 주로 진출한 아시아 신흥시장의 경우 현지인력의 교육수준이 높지 않아 현지인 고용이 쉽지 않은 것으로 파악됨.

* 2008년 말 현재 외국은행 국내점포의 점포장 중에서 현지인이 66.7%에 달하는 데 반하여 국내은행 해외점포의 점포장은 대부분 한국인으로 임명

* 최근 신한은행의 일본 현지법인 SBJ의 법인장이 일본인으로 임명되는 등 국내은행 해외점포의 점포장은 현지인으로 임명하는 사례가 생기기 시작했음.
이렇듯 현지 고급인력을 제대로 활용하지 못할 경우 현지 고객의 구미에 맞는 상품과 서비스를 개발·마케팅하거나 현지 감독당국과 커뮤니케이션을 하는 데 애로가 생길 우려

• 국가마다 금융서비스에 대한 수요가 다르기 때문에 현지 고객을 만족시키기 위해서는 현지 정서를 제대로 이해할 수 있는 현지 고급인력이 상품과 서비스를 개발·홍보할 필요

• 그렇지 않고 본사에서 파견된 한국인 직원들이 현지 상품개발 및 마케팅을 담당할 경우 현지정서에 맞지 않아 문제가 생길 수 있음.

• 특히 국내은행이 집중적으로 진출한 아시아 개발도상국의 경우 현지 감독당국과의 관계유지가 중요한데, 현지 공무원들과 친분관계를 맺으면서 업무를 매끄럽게 추진하기 위해서는 현지 고급인력을 적극적으로 활용하는 것이 중요

참고로 국내은행의 진출이 집중된 아시아 개발도상국의 경우 제도적 진입장벽이 높아 현지 감독당국과의 관계유지가 매우 중요

• 가령 중국, 인도, 베트남 등은 현지은행에 대한 외국인 지분한도를 각각 20%, 5%, 10% 등으로 제한하고 있으며, 베트남에서는 외국계은행의 신탁이나 간접투자 업무가 금지됨.

• 중국에서 위안화 업무를 수행하기 위해서는 예대율을 75% 이하로 유지해야 하며, 인도에서는 농업 등 우선지원 부문에 대한 의무대출 규제를 따라야 함.

• 특히 동 국가들에서는 규제·감독이 수시로 변하는데다 규제의 투명성이 부족하기 때문에 감독당국과의 관계가 중요.
28 국내은행의 해외진출 현황 및 과제

〈표 10〉 아시아 신호시장의 외국계은행 규제 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>주요 국가</th>
<th>지분투자 제한</th>
<th>업종 규제</th>
<th>기타</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>중국</td>
<td>개별 한도 20% 총외국인한도 25%</td>
<td>지점 소액예금업무 및 카드업 취급 금지</td>
<td>지점 설립 전 사무소 2년 영위 필요, 예수금의 75% 이상 대출 금지</td>
</tr>
<tr>
<td>인도</td>
<td>개별 한도 5%</td>
<td>-</td>
<td>모든 은행에 우선지원 부문 의무대출비율 규제</td>
</tr>
<tr>
<td>베트남</td>
<td>개별 한도 10% 총외국인한도 30%</td>
<td>지점 카드업 취급 금지</td>
<td>은행의 선박 및 건립투자 업무 금지</td>
</tr>
<tr>
<td>인도네시아</td>
<td>개별 한도 99%</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주: 현지은행과 합작회사를 설립하는 경우에는 지분투자 한도가 높아지며, 현지법인을 신규로 설립하는 경우에는 지분투자 적용을 받지 않음.
자료: 각국 관련법령

4) 리스크관리 및 내부통제 시스템의 미흡

국내은행은 아직 해외점포를 효과적으로 관리하기 위한 리스크관리 및 내부 통제 시스템을 구축하지 못한 상황

- 국내은행은 리스크위원회 전문성, CRO(Chief Risk Officer) 권한, 리스크 문화 등의 발전수준이 글로벌은행보다 낮기 때문에 글로벌 조직에 대한 적절한 리스크관리가 어려운 상황
  * 국내은행의 리스크위원회는 리스크관리 전문가가 드물며, CRO의 경우 임기가 짧은데다 직급이 낮아 역할수행에 어려움이 있음.
  * 또한 준비관리와 컴플라이언스 등에서도 글로벌은행에 비해 선진적이지 못하기 때문에 글로벌 조직에 대한 효과적 내부통제도 이루어지지 못하고 있는 실정
  * 우리나라의 준법감사제도(2000년 도입)는 도입기간이 짧아 아직 정착되지 못한 상태이며, 국내은행의 준법관리도 짧은 임기와 낮은 직급으로 인해 제 역할을 하기 어려운 실정
이렇듯 글로벌 조직을 효과적으로 관리하기 위한 리스크관리 및 내부통제 시스템의 구축이 지연될 경우 잘못된 의사결정 및 금융사고로 인하여 문제가 발생할 수 있음.
• 최근 신용장 위조, 외화자금 횡령 등 해외점포 사고가 다수 발생하고 있는데, 내부통제 시스템의 구축이 지연될 경우 이러한 금융사고들이 계속 재발할 수 있음.
• 리스크위원회의 전문성과 CRO의 권한이 부족한 상황에서는 CEO의 잘못된 의사결정을 견제할 수 없기 때문에 CEO의 판단실수에 의한 대형 투자손실이 발생할 수도 있음.
Ⅳ. 해외진출 관련 규제 및 감독

1. 국내은행의 해외진출 관련 규제·감독 현황

○ 국내은행이 해외에 지점이나 현지법인을 신설하는 경우 신설계획 수립과 사후 보고 의무가 있으며, 복잡한 경우 금융위와의 사전협의의 의무도 있음.
  • 은행법 제13조(국외현지법인 등의 신설)에 따라 국내은행은 해외에 지점이나 현지법인을 신설하려는 경우 신설계획을 수립해야 하며, 아래와 같은 경우 금융위와의 사전협의 의무가 있음.
  • 은행법 시행령 제3조의3(국외현지법인 등의 신설계획 사전 신고 대상) 및 은행업감독규정 제10조(국외현지법인 등의 신설 신고)에 따라 ① 전분기 BIS 자가자본비율이 10% 이하인 경우, ② 경영실적평가 등급이 3등급 이하인 경우, ③ 국제 신용평가등급 B+ 이하의 법인에 출자하거나 인수·합병하는 경우, ④ 고유·경영·부수업무 이외의 업무를 영위하고자 하는 경우(현지법인 설치 시), ⑤ 현재 수행하고 있지 않은 업무를 수행하고자 하는 경우(지점 설치 시), ⑥ 신용평가등급이 없거나 B+ 이하인 국가에 진출하는 경우, ⑦ 우리나라와 수교하지 아니한 국가에 진출하는 경우, ⑧ 기타 금융위가 정하여 고시하는 경우
  • 단, 사전협의 의무가 없는 경우에는 사후신고로 충분

○ 국내은행이 금융위와 사전협의 과정을 거쳐는 경우 해당은행 지점이나 현지 법인의 영업계획 및 자금조달 계획의 타당성 여부, 경영건전성·금융시장 안정성에 대한 영향 등을 금감원이 심사
  • 금융위가 국내은행 해외 지점 및 현지법인 신설을 위한 신고를 받은 경우 금감원은 은행업감독규정 제10조(국외현지법인 등의 신설 신고)에 따라
Ⅳ. 해외진출 관련 규제 및 감독

① 영업계획에 기반한 최초 3개년간 추정 재무제표 및 수익전망의 타당성 여부,
② 자금조달 계획의 타당성 여부, ③ 은행의 경영건전성 및 금융시장 안정성
을 해칠 우려가 있는지 여부 등을 심사

◉ 국내은행의 인수, 합병, 출자를 통해 진출하는 경우 출자제한 제도로 적용
  *은행법 제37조(다른 회사 등에 대한 출자제한 등)에 따라 국내은행의 자회사에
  대한 출자 총액은 해당은행 자기자본의 20%를 초과할 수 없으나 금융위가
  정하는 요건을 충족하면 40%까지 확대할 수 있음.
  *여기서 금융위가 정하는 요건은 은행업감독규정 제50조(자회사 등 출자의 요건)에 따라
  해당은행의 경영실태평가 2등급 이상, 전년말 BIS 자기자본비율 8% 이상, 전년말 원화
  유통성비율 100% 이상, 전년말 원화예대율 100% 이하, 해당은행이 이미 출자한 자회사
  들의 경영실태평가 3등급 이상 등

◉ 단, 은행지주회사가 직접 인수, 합병, 출자를 추진할 경우 출자제한 규제는
  적용되지 않음.
  *2009년 10월 금융지주회사의 출자한도 규제를 폐지했기 때문에 국내은행의
  지주회사가 해외진출 주체가 되는 경우에는 출자제한 규제가 적용되지 않음.
  *그러나 국내 은행지주회사의 경우 주력 자회사인 은행의 사업비중이 절대
  적인 안데다 지주회사의 역할이 제한적이기 때문에 금융지주회사가 해외법인에
  출자한 사례는 없음.

◉ 국내은행의 공개매수(1) 방식으로 인수, 합병을 추진하는 경우 공시, 공개매수
  조건 등과 관련된 자본시장법 규정이 적용

---

1) 공개매수란 불특정 다수인에 대하여 의결권 있는 주식, 그 밖에 대통령령으로 정하는 증권의 매수
  (다른 증권과의 교환을 포함)의 청약을 하거나 매도(다른 증권과의 교환을 포함)의 청약을 권유
  하고 증권시장(해외에 있는 시장을 포함) 밖에서 그 주식 등을 매수하는 것을 말한다(자본시장법
  제133조).
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

* 자본시장법 제2조(국외행위에 대한 적용)에서는 국외에서 이루어진 행위로서 그 효과가 국내에 미치는 경우에도 동 법이 적용된다고 규정:

* 국내은행은 자본시장법 제134조(공개매수공고 및 공개매수신고서의 제출) 및 시행령 제145조(공개매수의 공고 등)에 따라 현지은행 공개매수의 목적, 주식종류 및 수, 매수조건, 매수자금 내역, 자금조성 방법, 피인수기업 임원 또는 최대주주와의 협의내용 등을 공시할 필요

* 또한 국내은행은 자본시장법 제136조(정정신고, 공고 등)에 따라 현지은행 매수조건의 변경을 희망하더라도 매수가격의 인하, 매수예정 주식 수의 감소, 매수대금 지급기간 연장, 공개매수기간 단축 등이 금지

**국내은행이 해외에 지점이나 현지법인을 설치한 이후에는 경영실태평가, 경영 실태 계량평가, 현지화평가 등의 대상**

* 금감원은 은행법 제48조(검사)와 은행업감독규정 제33조(경영실태분석 및 평가)에 의거 해외지점이나 현지법인의 경영실태를 분석하여 각 점포에 5단계 평가등급을 부여하며, 평가등급이 낮거나 악화된 경우 경영개선 촉진을 위한 약정서 제출, 양해각서 체결, 문책·주의, 지도 등의 조치

* 경영실태평가는 해외점포에 대한 비정기적 임점검사에 의해 이루어지는는데, 임점검사는 2000~2009년 중 매년 7~12개 해외점포를 대상으로 실시(실시율 15% 수준)

* 금감원은 은행업감독업무시행세칙 제28조(경영실계 평가방법 및 등급)에 따라 해외점포에 대해 계량지표에 의한 반기별 간이평가를 실시하며, 평가 등급이 낮거나 악화된 경우 경영실태평가 등급조정 검토 및 상시감시 우선 대상으로 선정

* 모든 현지법인 및 국외지점의 자산건전성, 수익성, 유동성 지표를 평가하며, 현지법인의 경우 자본적정성, 국외지점의 경우 모든행 지원능력을 추가로 반영
• 금감원은 반기별로 해외점포의 현지직원비율, 현지차입금비율, 현지예수금비율, 현지자금운용비율, 현지고객비율 등 5개 지표에 대한 평가를 통해 현지화 수준도 점검하며, 평가등급이 낮거나 악화된 경우 임점검사 및 상시감시 우선대상으로 선정
• 반대로 현지화 우수 해외점포에 대해서는 경영실태평가 경영관리부문 평가 시 가산점을 부여하고 해외점포 임점검사대상 선정 시 고려

<table>
<thead>
<tr>
<th>표 11</th>
<th>금융기관 현지법인 및 국외지점 계량평가항목</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>현지법인</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 자 본 적 정 성 | - BIS 자기자본비율  
- BIS 기본자본비율  
- 단순자기자본비율 | - |
| 자 산 건 전 성 | - 손실위험도가중여신비율  
- 고정이하여야신비율  
- 대손충당금적립비율  
- 연체대출채권비율 | - 고정이하여야신비율  
- 대손충당금적립비율  
- 연체대출채권비율 |
| 수 익 성 | - 총자산순이익률  
- 총자산경비율  
- 순이자마진율  
- 경비보상비율 | - 총자산순이익률  
- 총자산경비율  
- 순이자마진율  
- 경비보상비율 |
| 유 동 성 | - 외화유동성비율 | - 외화유동성비율 |
| 모은행 지원능력 | - | 모은행 신용평가 등급 |

자료 : 은행업감독업무시행세칙 <별표 10>
해외점포의 현지화 평가지표

<table>
<thead>
<tr>
<th>평가대상</th>
<th>계량지표</th>
<th>지표산식</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>해외점포</td>
<td>현지직원비율</td>
<td>(\frac{\text{현지직원}}{\text{총직원}} \times 100)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>현지차입금비율</td>
<td>(\frac{\text{현지차입금}}{\text{총차입금}} \times 100)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>현지예수금비율</td>
<td>(\frac{\text{현지예수금}}{\text{총예수금}} \times 100)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>현지자금운용비율</td>
<td>(\frac{\text{현지운용금액}}{\text{총운용금액}} \times 100)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>현지고객비율</td>
<td>(\frac{\text{현지고객}}{\text{총고객}} \times 100)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주: 1) 기업의 국제화 정도를 나타내는 지표로 유엔무역개발협의회(UNCTAD) 등에서 사용
자료: 금융감독원 보도자료

2. 해외진출 규제·감독에 따른 에로사항

1) 공개매수 관련 국내법의 해외적용
   - 국내은행의 현지은행 공개매수에 국내법을 적용할 경우 국내은행이 컨소시엄 등에서 배제될 우려
     - 미국, EU 등에서는 경제적 인수·합병 시 자체은행 현지규정만 따르도록 하고 있기 때문에 글로벌은행들은 현지은행의 공개매수에 있어 기밀유지와 조건변경 등이 상대적으로 용이
     - 그런데 국내은행이 글로벌은행 등으로 구성된 투자 컨소시엄에 참가하는 경우 국내은행의 공개매수 공개의무로 인하여 컨소시엄 전체의 공개매수 전략이 노출되며, 국내은행의 공개매수 조건변경 금지조항으로 인해 컨소시엄도 조건을 변경하지 못함.
따라서 국내은행은 현지은행을 공동으로 인수하기 위한 컨소시엄 논의에서 제외될 수 있으며, 국내은행이 글로벌은행을 컨소시엄 파트너로 초대하는 경우에도 거절될 가능성이 높음.

또한 국내 피인수기업의 주주를 보호하기 위해 마련된 공개매수 조항이 국외에 적용될 경우에는 해외기업의 주주를 보호하기 위해 국내은행을 제약하는 문제가 발생

자본시장법에서 공개매수 관련 조항이 엄격한 이유는 공개매수로부터 피인수기업의 주주를 보호하기 위한 것인데, 이를 국외에 적용할 경우 현지은행의 주주를 보호하는 결과

공개매수 공시와 변경금지 조항은 공개매수에 대한 피인수기업의 협상력 및 대응력을 강화하기 위해 마련

2) 자회사 신용공여에 대한 제한

은행지주회사의 해외 현지법인이 모은행으로부터 신용공여를 받기 위해서는 적정담보를 확보할 의무가 있으며, 모회사가 해당 현지법인의 지분을 80% 이상 보유하는 경우 동 의무가 면제

금융지주회사법 제48조(자회사 등의 행위제한)에 따라 금융지주회사에 속하는 자회사들이 상호간에 신용공여를 하는 경우 담보를 확보할 의무

금융지주회사감독규정 제22조(적정담보확보기준 등)에 따라 자회사가 80% 이상의 지분을 보유하고 있는 현지법인에 신용공여하는 경우에는 담보확보 의무가 면제

최근 국내은행이 현지은행을 컨소시엄 형태로 인수하는 사례가 증가하면서 현지법인 지분이 80%에 미달하는 경우가 생기고 있음.
• 최근 인수자금 조달, 리스크 분산, 네트워크 구축 등을 위해 현지은행 인수 시
   경로계획 형태를 취하는 경우가 많다. 이러한 경우 단일 투자자의 지분이
   80%를 넘기 어려움.

○ 투자지분 80%를 넘기지 못한 경우 자금조달 능력의 부족으로 현지 대형 프로
   젝트에서 제외되는 수가 있으며, 특히 국내은행은 해외진출 초기단계이기 때문
   에 담보확보 규제의 제약을 받음.

• 국내은행은 해외진출 초기단계라 현지법인의 규모가 작아, 이들이 모은행
   에서 신용공여를 받는 데 제약이 있으므로 현지 대형 프로젝트에 참가하거나
   거액여신을 취급하는 데 어려움.

• 반면, 미국의 은행지주회사법(Bank Holding Company Act of 1956)에서는
   자회사 등 상호간에 신용공여를 하는 경우 담보확보 의무가 없음.

3) 개별점포 특수성의 미반영

○ 국내은행 해외점포 감독에 있어서 규모, 영업기간, 영위업무, 현지 금융시장
   특성 등 개별점포의 특수성을 반영하지 못하는 경향

• 모든 해외점포에 대해 같은 주기(반기)로 같은 항목(건전성, 수익성, 유동성,
   현지화 정도 등)을 평가하기 때문에 검사주기, 평가항목 등에 있어서 유연성
   이 떨어짐.

• 따라서 개별점포의 규모, 영업기간, 영위업무, 현지 금융시장 특성 등 개별
   점포의 특수성을 반영할 여지가 없음.

○ 물론 개별점포의 특수성을 반영하지 않는 데 따른 장점도 있으나 제한된 자원
   으로 감독의 효과를 극대화하기 곤란한 측면도 있음.
• 모든 점포를 동일하게 평가할 경우 표준화가 용이하고 형평성 문제에서 자유롭다는 장점이 있음.
• 그러나 점포의 규모와 리스크 특성 등으로 인해 모은행에 미치는 영향력이 큰 점포의 경우 일반 점포에 비해 보다 자주 자세히 검사하는 것이 바람직
• 무엇보다도 각 해외점포의 운영을 위한 모은행의 전략이 상이하기 때문에 개별점포의 성과보다는 기존 전략의 이행 여부를 점검하는 것이 보다 합당할 수도 있음.
• 가령 A점포는 당장의 수익창출을 위한 cash cow로 활용하면서 B점포를 미래 성장을 위한 장기적 투자거점이나 고객서비스를 위한 창구로 선정한 경우 설립목적이 다른 A점포와 B점포를 동일한 잣대로 평가하기 곤란

특히 신규로 설립된 점포의 수익성을 평가하거나 소매금융 기반이 없는 점포의 현지화 수준을 평가하는 행위는 부당하다고 판단
• 신규 설립된 점포는 현지 네트워크가 전혀 없기 때문에 내부통제 규준과 IT 시스템 등의 구축이 중요하며, 수익성을 신경 쓰면 금융사고 위험이 높음.
• 소매금융 기반이 없이 도매금융업만 영위하는 점포의 경우 현지차입금 비율과 현지예수금비율 등은 아무런 의미가 없는데, 이를 강요하면 영업에 방해
V. 해외사례 및 제도

1. 은행 해외진출의 글로벌 추세

◇ 역사적으로 볼 때 은행의 국제화는 제국주의, 자국 금융규제 강화, 외국 금융시장 개방 등을 계기로 진전

◇ 15세기 이탈리아 상인들의 무역금융과 함께 시작된 은행의 해외진출은 19세기말 영국의 식민지 경영을 계기로 비약적으로 확대

* 15세기 이탈리아 피렌체(Florence) 지역 상인들의 무역금융 수요 충족을 위해 은행의 해외진출이 시작

* 19세기말 영국이 식민지의 금융수요 충족을 위해 해외에 자국은행 지점을 설립하면서 은행의 해외진출이 비약적으로 확대되었는데, 1890년 당시 영국계은행의 해외점포는 무려 710개에 달함.

* 가령 영국의 Thomas Sutherland는 1865년 홍콩에 HSBC의 전신인 Hongkong Shanghai Banking Co.를 설립했으며, 식민지 경영에 필수적인 무역금융에서 시작하여 현지인 대상 소매영업도 전개

** 1890년 영국계은행의 해외점포는 호주(62.5%), 남부아프리카(12.5%) 등 식민지에 집중되어 있었음.

<table>
<thead>
<tr>
<th>표 13</th>
<th>1890년 영국계은행의 해외점포 현황 (단위: 개, %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>점포 수</td>
</tr>
<tr>
<td>북 아메리카</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>중 남미</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>남부아프리카</td>
<td>89</td>
</tr>
<tr>
<td>중북부아프리카</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>유럽 대륙</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>710</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료 : Jones, 「Banks as Multinationals」(1990) 재인용
1966~1986년 중에는 미국의 예금금리 상한선 규제와 유로달러(Eurodollar) 시장의 발전 등을 계기로 미국은행의 해외진출이 급격히 확대
- 1966년 미국 연준이 예금취급기관의 예금금리 상한선을 규제하면서 미국 은행들은 소매자금 조달에 어려움이 생겼으며, 비슷한 시기 유로달러 시장의 발전으로 인해 미국은행이 해외에서 소매자금을 조달하기가 용이해짐.
- 이에 미국은행들은 주로 국내시장 대출자금을 해외시장에서 조달하기 위해 해외진출을 확대(해외점포수가 1960년 133개에서 1986년 1,759개로 증가) 했으며, 그 과정에서 현지화를 통한 해외 자산운용도 급증(해외점포 자산규모가 동 기간 35억 달러 수준에서 4,000억 달러 수준으로 증가)

* 1960년 Citibank는 유럽시장에서의 자금조달과 고객기반 확대를 위해 해외진출을 확대 했으며, 그 결과 1960년 70개에 불과했던 해외 지점수가 1988년 2,135개로 증가

### 표 14 미국계은행의 해외진출 추이

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1960년</th>
<th>1986년</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>해외점포 보유은행수</td>
<td>8</td>
<td>151</td>
</tr>
<tr>
<td>해외점포수</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- 지점</td>
<td>131</td>
<td>899</td>
</tr>
<tr>
<td>- 현지법인</td>
<td>2</td>
<td>860</td>
</tr>
<tr>
<td>해외점포 자산규모</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- 지점</td>
<td>3.5</td>
<td>285.1</td>
</tr>
<tr>
<td>- 현지법인</td>
<td>N/A</td>
<td>132.2</td>
</tr>
<tr>
<td>(해외점포 자산/전체자산) 비중</td>
<td>1</td>
<td>14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

자료 : Houpt, 「International Trends for US Banks and Banking Markets」(1987) 재인용
1990년부터 글로벌 금융위기 이전까지는 개발도상국의 금융시장 개방에 따라 해당시장에 대한 선진국 은행의 해외진출이 급증

- 1990년 이후 동유럽과 아시아 등 개발도상국 금융시장이 차례로 개방되면서 미국과 유럽의 대형은행들이 시장선점을 위해 해외진출을 급격히 확대

우리나라의 경우에는 외화위기 직후 외국자본의 국내은행 인수를 허용하였으며, 이에 따라 Citibank와 Standard Chartered가 2004년과 2005년 각각 한미은행과 제일은행을 인수

글로벌 금융위기 이후에는 대부분의 글로벌 은행들이 해외사업을 축소하는 가운데 위기로 인한 손실규모가 상대적으로 적었던 은행들이 해외진출에 적극적 모습을 보임.

- 글로벌 금융위기로 자산건전성에 심각한 타격을 입은 미국과 서유럽의 글로벌 은행들은 해외 사업부문의 매각으로 자국 사업부문의 부실을 정리하는 등 해외진출에 소극적 모습을 견지

- 가령 영국의 RBS는 2009년 8월 현금확보와 자국영업 집중을 위해 아시아 사업부문을 호주의 ANZ에 매각
- 반면 글로벌 금융위기로 인한 손실규모가 상대적으로 적었던 은행들은 기존 글로벌은행들의 빈자리를 메우기 위해 해외진출을 오히려 확대

- 가령 호주의 ANZ는 RBS의 아시아부문을 인수했으며, 스페인의 Santander는 2008년 9월과 10월 각각 영국의 Bradford & Bingley와 미국의 Sovereign Bankcorp를 인수
- 또한 중국 공상은행(ICBC)은 2009년 태국의 ACL과 캐나다 East Asia를 인수했으며, 동년 중국 투자청(CIC)은 미국 Morgan Stanley 지분을 9.86%로 확대
위기이후 각국의 해외진출 전략 및 사례

<table>
<thead>
<tr>
<th>국가</th>
<th>해외진출 전략 및 사례</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 중국      | - 외국 상업은행 인수/합병 및 설립을 통한 해외 금융서비스 확대 권고(’07.9.8)  
- “금융정책 조치 9개항” 발표: 은행들에게 M&A를 위한 대출 허용(’08.12.3)  
- 해외투자업체에게 투자금액의 30%까지 해외융자 허용, 총 300억 달러의 자금 지원(’09.6.9)  
- 중국공상은행(Industrial Commercial Bank of China)의 적극적 해외 진출  
  * 남아공 최대 Standard Bank 지분 20% 인수(56억 달러)(’07.10.25)  
  * 태국 ACL 은행 M&A(14억 달러) 추진 발표(’09.6.3)  
  * 캐나다 Bank of East Asia 지분 70% 인수(7,200만 달러)(’09.6,5)  
  * 현재 미국 Bank of East Asia 인수 추진 중  
- 중국투자청(CIC)의 해외은행 지분 매입  
  * 미국 Morgan Stanley 지분 7.68% 인수(56억 달러)(’07.10.25)  
  * 미국 Morgan Stanley 지분 9.86%로 확대(12억 달러)(’09.6.3)  
- 중국초상은행(China Merchant Bank) 해외 진출  
  * 홍콩 Wing Lung Bank 지분 53% 인수(47억 달러)(’08.6,2)                                                                                                   |
| 일본      | - Mitsubishi UFJ  
  * 미국 Morgan Stanley 지분 21% 인수(96억 달러)(’08.10.13)  
- Nomura  
  * Lehman Brothers 아시아법인 인수(2,25억 달러)(’08.9.22)  
  * Lehman Brothers 중동법인 인수(2억 달러)(’08.9,26)                                                                                               |
| 스페인    | - Santander  
  * 영국 Alliance & Leicester 은행 인수(26억 달러)(’08.7,11)  
  * 영국 Bradford & Bingley 은행 인수(7,5억 달러)(’08.9,29)  
  * 미국 Sovereign 은행 인수(19억 달러)(’08.12,10)                                                                                               |
| 호주      | - ANZ  
  * 영국 로얄 스코틀랜드 은행(RBS) 아시아네트워크 인수(5,5억 달러)(’09.5,20)  
  * 최근 한국외환은행 인수를 추진하다가 실패                                                                                                      |
2. 글로벌은행의 국제화 사례

1) HSBC

가. 주요 경영지표

- HSBC는 Tier 1 자기자본 기준 세계 5위 규모의 은행으로서 글로벌 금융위기를 가장 무난하게 극복한 유럽은행 중의 하나로 평가
- 2009년 말 HSBC의 Tier 1 자기자본은 2008년 말 대비 28.1% 증가한 1,221억 달러로서 BOA, JP Morgan Chase, Citigroup, RBS에 이어 세계 4위 수준
- 2007년 1월 1일에서 2009년 2월말까지 HSBC의 최고 주가 대비 최저 주가 비율은 48%였는데, 이는 유럽의 20대 은행 중에서 가장 높은 수준
- 또한 HSBC는 글로벌 금융위기 충격이 가장 컸던 2008년에도 자기자본 이익률(ROE) 5.5% 수준의 흑자를 유지

![그림 9] HSBC의 ROE와 당기순이익 추이

(단위 : %, 백만 US$)

자료 : 사업보고서
나. 글로벌 네트워크

- HSBC가 글로벌 금융위기에도 불구하고 적자를 모면한 데에는 지역 및 사업부문 면에서 분산된 영업망이 긍정적으로 작용
  - HSBC는 86개 국가에서 8,000여개의 영업점을 운영하고 있는데, 글로벌 금융위기 기간 중 미국 지역의 적자를 아시아와 중동 지역의 흑자로 상쇄
  - 사업부문 면에서는 투자은행 부문(Global Banking and Markets)과 상업은행 부문(Commercial Banking, Personal Financial Services, Private Banking)의 이익기여도가 50:50 수준인데, 고위험-고수익과 저위험-저수익의 조합을 통해 리스크 대비 수익성의 극대화를 시도
  - 금번 글로벌 금융위기 기간 중에는 주택담보대출(mortgage) 관련 익스포저를 일정 수준 이하로 유지한 것이 주효했던 것으로 조사됨.

〈그림 10〉 HSBC의 지역 및 사업부문별 세전이익

(단위 : 백만 달러)

주 : 2010년 상반기 세전이익(총 96억 달러) 기준, 북미의 세전이익 규모는 8,000만 달러에 불과자료 : 사업보고서
**HSBC**는 전세계 영업망을 효과적으로 관리하기 위해 지역과 사업부문을 축으로 하는 메트릭스형 경영구조를 구축했으며, 이러한 전제와 균형을 통해 개별국가 CEO의 독단과 쏠림현상을 제어

다. 해외진출 과정

**HSBC**는 설립 이후 아시아에서 영업을 확대하다. 1980년대부터 미주와 유럽 지역 진출을 추진했으며, 최근에는 현지은행 인수·합병을 통해 아시아 신호시장에서의 영향력을 확대하고 있음.
V. 해외사례 및 제도 45

1865년 영국의 Thomas Sutherland는 홍콩과 상하이에 HSBC의 전신인 Hongkong and Shanghai Banking Co.를 설립했으며, 미국 샌프란시스코 에도 지점을 설치


특히 Midland Bank는 인수·합병 당시 영국의 4대 은행이었는데, HSBC는 이를 위해 1987년부터 Midland Bank 지분인수를 시작

1997년 HSBC는 브라질의 Banco Bamerindus do Brasil을 인수함으로써 남미지역으로의 진출을 시작했으며, 최근에는 2007년 대만의 Chinese Bank Co. 인수·합병, 베트남 Bao Viet 지분 10% 인수, 인도의 IL & FS 인수·합병, 2009년 인도네시아의 Bank Ekonomi 인수·합병 등 아시아 신흥시장 진출에 주력

HSBC는 통상 인수·합병을 성사한 뒤 조직통합에 주력하며, 흡수된 은행은 3년 이내 흑자전환을 목표로 함.

라. 해외진출 전략

HSBC의 해외진출 기본원칙은 자금조달 현지화와 경영 글로벌화로 요약

해외 현지법인이 자금조달을 본사에 의존할 경우 신용경색 및 환율변동에 취약해질 우려가 있으므로 HSBC는 각 해외 현지법인이 자금을 현지에서 100% 조달하도록 요구

전세계에 흩어진 영업 조직이 따로따로 경영될 경우 금융상품과 조직관리 등에서 시너지가 발생할 수 없으므로 HSBC는 전세계 영업망들이 공통의 플랫폼과 금융상품을 공유하도록 유도함과 동시에 주요 의사보고 채널을중앙집중적으로 구성함으로써 글로벌 경영을 시도
HSBC는 해외진출 대상국을 결정함에 있어서 대상국의 발전가능성과 HSBC의 성공 가능성을 가장 크게 고려하며, 각 시장에서의 업무영역을 사전에 결정하고 진입
* 경제전망, 은행산업 발전가능성, 지정학적 리스크 등을 고려해 해외진출 대상국의 매력도를 측정하며, 각 국가에서 HSBC가 얼마나 경쟁력을 가질 수 있는지 등을 고려해 진입 여부를 결정
* 진입에 앞서 HSBC는 각 국가 금융시장·산업의 구조와 HSBC의 장단점을 고려해 해당 국가에서 영위할 업무를 결정
* 가령 영국에서는 모든 분야 영업을 하고 있으며, 폴란드, 러시아, 중동 등에서는 PB 등 특정 분야 영업에 집중

2) BNP Paribas

가. 주요 경영지표

* BNP Paribas는 총자산 기준 세계 최대 은행이며, HSBC와 함께 유럽에서 글로벌 금융위기를 가장 무난하게 극복한 은행 중의 하나로 평가
  * 2009년말 BNP Paribas의 총자산은 2.9조 달러로서 세계 1위이며, Tier 1 자기자본도 2008년말 대비 55.8% 증가한 906억 달러로서 세계 8위 수준
  * 또한 BNP Paribas는 글로벌 금융위기 충격이 가장 컸던 2008년에도 자기 자본이익률(ROE) 6.6% 수준의 흑자를 유지

〈그림 12〉 BNP Paribas의 ROE와 당기순이익 추이

(단위: %, 백만 euros)
나. 글로벌 네트워크

- BNP Paribas는 본국에서의 수입이 37%에 불과하며, 서유럽에 중심을 두고 아시아와 아프리카 등으로 영역을 확대
  - BNP Paribas는 84개 국가에서 5,256여개의 영업점을 운영하고 있으며, 전체 영업수익의 75%가 서유럽에서 창출되고 있음.
  - 사업부문 면에서는 상업은행 부문과 투자은행 부문이 50:50에 가까운 영업수익 기여도를 보여주고 있음.

〈그림 13〉 BNP Paribas의 지역 및 사업부문별 구조

주 : 2010년 상반기 영업수익 기준
자료 : 사업보고서

다. 해외진출 과정

- BNP Paribas는 글로벌은행으로 성장하는 과정에서 일반의 인수·합병을 겪었으며, 특히 최근에는 벨기에 최대은행으로서 글로벌 네트워크를 가진 Fortis의 인수를 통해 해외진출을 확대
1869년 BNP Paribas의 전신인 Banque de Paris가 설립되었으며, 1966년 프랑스의 Nederlandsche Credit en Deposito Bank(NCDB)와 합병한 이후 BNP로 개명

• BNP는 2000년 프랑스의 Paribas를 인수하여 BNP Paribas가 되었으며, BNP Paribas는 2001년 BancWest 인수를 통해 미국시장 진출을 시작

• BNP Paribas는 2006년 우크라이나의 UkrSibbank와 이탈리아의 6위 은행인 Banca Nazionale del Lavoro를 인수하면서 남유럽에서의 영향력을 확대

• 최근 BNP Paribas는 벨기에 최대은행으로서 글로벌 네트워크를 가진 Fortis의 지분을 인수함으로써 벨기에뿐 아니라 유럽 내에서의 영향력을 확대했으며, 터키와 폴란드를 새로운 타겟으로 삼아 집중적으로 공략하고 있음.

라. 해외진출 전략

◉ BNP Paribas는 해외진출 대상국을 선택함에 있어서 경제성장, 경쟁가능성, M&A 기회 등 3가지 요소를 고려

• 경제성장이 기대되는 국가 중에서 BNP Paribas가 경쟁력이 있다고 판단되는 국가를 골라낸 이후 현지에 인수・합병할 만한 은행이 있는지를 마지막으로 고려

• 단, M&A는 매우 신중하게 접근하며, Fortis의 경우 10년간 관찰하면서 적절한 인수시점(글로벌 금융위기로 주식이 폭락하면서 저가로 인수)을 선택

◉ BNP Paribas는 해외 현지법인이나 지점의 책임자를 선발하는 데 있어 현지사정에 밝은 사람을 우선적으로 선택

• BNP Paribas도 해외진출 초기에는 국내은행과 마찬가지로 프랑스인을 순환 근무 차원에서 해외점포 책임자로 보냈으나 본격적 국제화가 시작된 이후에는 현지인이거나 현지에 정통한 프랑스인을 현지 CEO로 임명
Ⅴ. 해외사례 및 제도

◉ BNP Paribas는 지역과 영업부서를 축으로 하는 매트릭스형 조직을 구성했으며, 리스크도 매트릭스 방식으로 관리

  • BNP Paribas는 각 지역과 영업부서에 리스크위원회를 하나씩 설치했으며, 여기서 국가별, 법인별, 영업부서별, 지역별, 고객별, 산업별 리스크 감내도 (risk appetite)를 결정

  • 또한 BNP Paribas의 CEO는 1년에 1회 이상 각 지역을 방문하여 책임자들을 만나고 각 지역의 책임자들은 1년에 3회 이상 본사를 방문하여 경영성과를 보고

3) Santander

가. 주요 경영지표

◉ Santander는 Tier 1 자기자본 기준 세계 9위 규모의 은행으로서 글로벌 금융 위기를 무난하게 극복한 것으로 평가

  • 2009년 말 Santander의 Tier 1 자기자본은 2008년 말 대비 24.9% 증가한 815억 달러로서 BOA, JP Morgan Chase, Citigroup, RBS, HSBC, Wells Fargo, ICBC, BNP Paribas에 이어 세계 9위 수준

  • 2007년 1월 1일에서 2009년 2월 19일까지 최고 주가 대비 최저 주가 비율이 34.1%에 달해 유럽 20대 은행 중에서 4위를 차지

  • 또한 Santander는 글로벌 금융위기 충격이 가장 컸던 2008년에도 자기자본 이익률 (ROE) 15.9% 수준의 흑자를 유지

  • Santander의 BIS 자기자본비율은 2004년부터 2009년까지 12%를 지속적으로 상회하고 있으며, 특히 2009년에는 14.2%의 높은 수준을 기록
<그림 14> Santander의 ROE와 당기순이익

(단위 : %, 백만 US$)

자료 : 사업보고서

나. 글로벌 네트워크

Santander는 소매금융에 집중하는 은행으로서 세계 최대의 영업망을 보유하고 있으며, 유럽과 남미에서 대부분의 수익을 창출하고 있음.

• Santander는 37개 국가에서 13,660여개의 영업점을 운영하고 있는데, 이는 세계에서 가장 큰 규모의 영업망
• 사업부문 면에서는 7:3으로 상업은행 부문의 이익기여도가 투자은행 부문 보다 높음.
• 지역적으로는 영국을 포함한 유럽(60%)과 남미(37%)에 집중되어 있으며, 최근 Sovereign Bank의 인수를 통해 미국 시장 진출을 본격적으로 시작
[그림 15] Santander 은행의 지역 및 사업부문별 이익기여 구조

다. 해외진출 과정

• Santander는 자국 대형은행, 신흥국 소형은행, 신흥국 대형은행, 선진국 소형
  은행, 선진국 대형은행 등으로 이어지는 단계적 인수·합병을 통해 불과 20년
  사이에 평범한 은행에서 글로벌은행으로 성장

  1985년까지 Tier 1 기준 세계 152위에 불과했던 스페인의 Santander는 적극적
  해외진출과 인수·합병을 통해 2005년 세계 10위의 글로벌은행으로 성장

  1857년에 설립된 Santander는 1994년 스페인 Banesto, 1999년 스페인 Banco
  Central Hispano와의 인수·합병을 통해 스페인 최대은행으로 등극

  Santander는 2000년 브라질의 Banespa, 칠레의 Banco Santiago와 합병하여
  라틴아메리카의 선두은행으로 입지를 다졌으며, 2004년 Abbey National을
  인수
2007년에는 네덜란드 최대은행으로서 세계 13위였던 ABN Amro를 RBS와 공동으로 인수하였으며, 오스트리아 GE Money, 영국 GE card 등의 사업권을 획득

Santander는 2008년 영국의 Alliance & Leicester와 Bradford & Bingley를 인수한 데 이어서 2009년 미국의 Sovereign Bank를 인수함으로써 본격적 미국시장 진출을 시작

자료 : 「국내 금융회사의 해외진출 전략과 정책적 시사점」(서병호, 2009) 재인용
라. 해외진출 전략

**Santander**는 소매금융을 위한 철저한 현지화 전략으로 남미시장에서 입지를 구축

- **Santander**는 중소형 현지은행들의 인수를 통해 남미시장에 진입하였으며, 현지 경영인에게 영업을 전적으로 임임(리스크는 본사파견인이 관리)하여 현지 경영인의 근로의욕을 고취
- 또한 멕시코, 브라질 등 비교적 안정된 국가에서는 현지 브랜드와 본사 브랜드를 혼용하고 아르헨티나와 베네수엘라 등 정치적으로 불안정한 국가에서는 철저하게 현지 브랜드만 사용하는 등 현지 사정에 맞는 마케팅 전략을 실행
- 현지 중소형은행이 어느 정도 자리를 잡은 이후에는 대형은행 인수를 통해 현지에서의 입지를 굳히는데, 브라질 Banespa, 칠레 Banco de Santiago 등의 인수가 대표적 사례

**Santander**는 의사결정의 신속성, 리스크부문의 독립성 등에서 경쟁은행들과 차별되며, 해외진출 시 이러한 장점을 최대한 활용

- **Santander**는 최고경영진에 기업인수 전문가들이 다수 포진되어 있는데다 주요 의사결정 체계를 중앙집권적으로 단순화하였기 때문에 인수·합병에 경쟁력이 있으며, 이를 현지화에 적극 활용
- **Santander**는 사업부문별로 영업부서와 리스크관리 부서가 따로 분리되어 있으며, 최종 의사결정이 리스크관리 부서에 의해 이루어짐.
  * risk-taking을 하는 영업부서와 리스크측정, 분석 및 조정 등을 하는 리스크관리 부서가 분리되어 일을 처리함으로써, 독립적이고 자율적인 리스크 관리가 이루어지도록 함.
- 현지은행 인수·합병 시 리스크관리와 회계, 감사 등은 반드시 본사의 원칙을 철저히 지키도록 하며, 이를 관철시키기 위해 반드시 은행에 대한 지배권을 행사하기에 충분한 지분을 인수
3. 주요국의 국제화 관련 제도 및 정책

1) 미국

미국에서는 은행이 해외에서 현지은행을 인수·합병하는 경우 자국의 관련법 적용이 면제되기 때문에 현지법 준수로 충분

• 미국에서 은행이 인수·합병하는 경우 증권법(Securities Act)과 거래법(Exchange Act)이 적용되는데, 주식 공개매수와 관련된 규정이 다른 국가보다 엄격하여 국경간 인수·합병에서 불리하다는 지적이 있었음.
• 이에 증권거래위원회(이하 'SEC')는 1999년 국경간 인수·합병에서 투자기회를 상실하지 않도록 관련규제를 면제
  * 공개매수, 교환공개매수, 기업결합, 유상증자에 대한 면제규정(Cross-Border Tender Offer, Exchange Offer and Business Combination Rules)을 제정하고 증권법 일부(주로 Section 14와 Regulation 14)를 수정

국경간 인수·합병에서 면제되는 사항으로는 공시, 등록, 정보공개 등이 있음.

• 피인수 회사의 미국인 지분이 10% 이하인 경우 Tier I 면제조항에 따라 투자자 보호를 위한 공시, 등록, 정보공개, 최소정약조건, 철회권 및 청약배분을 관련규제에서 면제
  * 2008년 미국 증권거래위원회는 인수·합병 계획의 기밀(confidentiality) 유지를 위해 관련사실을 인수·합병 발표 120일 전부터 30일 이후까지의 기간 중 아무 때나 보고하도록 허용
• 피인수 회사의 미국인 지분이 10% 이하인 경우 유상증자 시 SEC 등록의무에서 면제(Rule 801)되며, 피인수 회사의 재무제표도 미국 회계기준에 따라 작성할 필요가 없음(Rule 802).
• 또한 피인수 회사의 미국인 지분이 10% 이하인 경우 증권법 14E-5 면제조항에 따라 공개매수 대상 이외의 피인수 회사 유가증권을 매입하는 것이 허용
• 한편, 피인수 회사의 미국인 지분이 10% 초과 40% 이하인 경우에는 Tier II 면제조항에 따라 공개매수 최소청약조건 관련규제에서만 면제

○ 최근에는 금융개혁법(Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act)에서 금융회사의 국내 시장점유율 규제를 강화하였기 때문에 미국 은행의 해외진출 유인이 증가할 전망
  • 금융개혁법 Section 622에 따라 미국의 금융회사는 기업결합 결과, 미국 내 부채 기준 시장점유율이 10%를 상회할 경우 인수·합병이 금지
    • 기존에는 예금액 기준 시장점유율이 10%를 상회할 경우 인수·합병이 금지되었기 때문에 자금조달 구조의 변경을 통해 인수·합병을 강행할 수 있었으나 부채 기준으로 변경될 경우에는 회피하기가 곤란

2) EU

○ 2010년 9월 EU 의회는 현행 국가별 감독기구를 EU 차원의 단일체계로 통합하는 역내 금융감독체계 개혁안을 통과시켰으며, 이에 따라 올해 1월부터 새로운 감독기구가 탄생
  • 최근 그리스 부도사태 등 EU 금융시장에 대한 불안감이 증대되는 가운데 EU 금융시장에 대한 투자자의 신뢰회복, EU 회원국 모두에 적용되는 단일 규제안의 개발, 다국적 금융기관의 효과적 감독 및 청산, EU시장 전체에 대한 거시건전성 감독 등을 위해 국가별 감독기구를 단일체계로 통합
    • 이는 EU 집행위원회(European Commission)의 요청에 의해 고위급그룹(high-level group) 의장 Jacques de Larosiere가 작성한 보고서에 기반

○ EU의 금융감독체계 개편에 따라 역내 감독기구는 미시건전성 감독기관과 거시건전성 감독기관으로 구분
• 글로벌 금융위기 과정에서 EU 정부들은 시스템리스크 관리의 중요성을 인식하고 시스템리스크를 관리·감독할 거시건전성 감독기관인 유럽시스템리스크위원회(ESRB)를 설치
• 이와 대비되어 개별 금융기관에 대한 미시건전성 감독은 유럽감독당국(이하 'ESAs')에서 담당하며, 이는 은행감독청(EBA), 증권감독청(ESMA), 보험감독청(EIOPA) 등으로 구성

〈그림 17〉 EU 금융감독체계 개편안

A. 유럽금융감독시스템(ESFS)

B. 유럽시스템리스크위원회(ESRB)

미시건전성에 대한 정보 → 조기경보 및 정책제언

자료: Jackson, J.K.,『Financial Market Supervision: European Perspectives』(2010) 재인용
이에 따라 EU 회원국에 적용될 공통 감독기준 및 감독법규는 ESAs에서 담당하게 되며, 각국 감독기구는 ESAs의 원칙에 크게 벗어나지 않는 범위 안에서 자국에서 면허를 받은 금융기관들에 대한 미시건전성 감독을 실시. 즉, 개별 금융기관에 대한 실사는 기존과 마찬가지로 면허를 제공한 본국(home country) 감독당국이 담당하되, EU 회원국 간에 격차가 크게 벌어지지 않도록 ESAs에서 조정하는 구조

해외진출과 관련하여 EU 국가의 은행은 EU 지역 어느 국가에서도 추가적인 허가 없이 지점 형태로 영업할 수 있음. 
1986년 EU 국가들은 EU를 하나의 시장으로 만들기 위한 단일유럽법(Single European Act)에 서명했으며, 동 내용은 1989년 제2차 Banking Directive의 제정을 통해 각국 관련 법령에 반영. 단일유럽법은 일종의 합의문이며, 각국의 관련 부처 장관들이 EU Council of Ministers에서 Banking Directive라는 구체적 법조문을 작성하여 각국 법령에 반영.
제2차 Banking Directive의 핵심은 EU 내 은행 면허의 상호 인정(Mutual Recognition of Banking Licenses)이며, 이에 따르면, EU 국가의 은행은 자국이나 진출대상국(host country) 감독당국으로부터의 추가적인 허가절차 없이 모든 EU 국가에 지점을 설치할 수 있음.

EU 국가들은 해외점포를 독립적 주체가 아닌 전체 은행그룹의 일부로 취급하기 때문에 개별은행의 해외사업 전반에 대해 거시적으로 접근.
EU 국가들은 연결기준 감독(consolidated supervision)을 원칙으로 하기 때문에 은행의 국내부문과 해외부문을 연결기준으로 취합한 자료를 토대로 건전성과 유동성 등을 검사하며, 해외점포에 관심이 있는 경우 해외점포 전체의 경영실적과 관리방식 등을 우선적으로 점검

2) 동 조치는 통상 EU Passport라고 불림.
따라서 EU 국가들이 개별점포를 검사하는 경우는 대부분 해당점포가 소속 은행의 자산 포트폴리오에서 중요한 비중을 차지하고 있거나 특별한 이슈가 발생하여 해당점포의 건전성이 우려되는 경우에 국한

또한 EU 국가들은 해외점포의 재무제표에 나타나지 않는 비계량적 지표에 대한 평가비중이 높은 편인 것으로 조사됨.
가령 점포장의 자질과 도덕성, 국제화 전략 및 이행 여부, 컴플라이언스와 준수 여부, 리스크관리시스템의 효율성 여부 등을 중시

3) 스페인

스페인도 EU 국가이기 때문에 해외진출과 관련된 전반적 규제·감독체계는 여타 EU 국가들과 유사하지만, 스페인의 경우 다른 EU 국가들과 차별되는 해외 진출 관련 정책을 추진하고 있음.

스페인 정부는 중남미 대부분의 국가와 쌍무투자협정(Bilateral Investment Treaty)을 체결하여 자국은행이 동 지역에서 현지은행과 동일한 규제를 받도록 조치
중남미 국가들의 경우 외국자본에 대한 영업규제가 강하고 규제·감독체제가 불투명하기 때문에 쌍무투자협정을 통해 내·외국인에 동등한 권리를 부여 하는 것이 해외진출에 큰 도움

또한 스페인은 법인소득세법에서 지주회사의 외국기업 인수비용, 해외자회사 배당, 해외 자본소득 등에 비과세 혜택을 부여함으로써 지주회사의 해외진출을 유도

외국기업을 인수하는 데서 발생한 합병차손(goodwill)은 매년 5%씩 20년간 공제받을 수 있으며, 이자비용은 자기자본 대비 부채비율이 300%를 초과 하지 않는 범위에서 세액을 공제

또한 지주회사는 해외자회사로부터 획득한 배당과 해외자회사의 지분양도에 따른 자본이익에 대한 법인세로부터 면제

단, 지주회사는 세제혜택을 받기 위해 외국자회사 지분의 5% 이상 보유, 외국 자회사 지분의 1년 이상 보유, 외국 자회사의 현지 세금납부, 외국자회사의 실제적 사업영위 등을 충족할 필요
Ⅵ. 성공적 해외진출을 위한 과제

1. 국내은행의 전략적 과제

1) 비교우위를 고려한 진출대상국의 선정

- 국내은행은 해외진출 대상국을 선택함에 있어서 경쟁은행의 맹목적 추종이나 유망한 국가로의 쏠림을 지양하고 IT, 고객 네트워크 등 자사의 비교우위를 고려할 필요
  - 가령 국내은행은 특정국가의 경제성장이 기대된다는 이유로 무차별적으로 동반 진출하는 경향이 있는데, 은행에 따라 비교우위가 다르기 때문에 경쟁 은행이 성공한 지역에서 똑같이 성공한다는 보장은 없음.

- 또한 자사의 비교우위가 진출대상국의 다른 은행들과 차별화되는지, 현지에서 재생산이 가능한지 등을 종합적으로 검토
  - 가령 A은행이 고객관계관리(CRM)에 경쟁력이 있다고 할 때 그러한 관리 노하우를 진출대상국에서도 재생산할 수 있는지, 현지은행들에 비해서도 경쟁력이 있는지 등을 검토

- 글로벌은행의 사례에서도 결국은 비교우위가 성공 여부를 결정
  - 가령 Santander와 BBVA 등 스페인 은행들이 중남미 시장에서 성공한 것은 문화적 친밀감으로 인해 그들의 선진적 금융노하우를 그대로 재생산할 수 있었기 때문인 것으로 분석
  - HSBC와 BNP Paribas 등도 진출대상국 결정 시 비교우위 여부를 우선적으로 고려하며, 같은 이유로 싱가포르의 DBS는 아프리카와 아시아 등 개발 도상국 위주로 진출
2) 틈새시장 발굴

국내은행은 글로벌은행에 비해 규모와 경험이 떨어지고 현지은행에 비해 네트워크가 부족하기 때문에 당분간은 글로벌은행과 현지은행이 놓치고 있는 틈새시장 공략이 중요

• 대형 프로젝트의 파이낸싱이나 거액 자산가를 상대로 하는 PB 등은 글로벌은행의 평판효과를 극복하기 쉽지 않은 상대이며, 중소기업대출과 벤처캐피털 등 현지의 고급정보가 요구되는 경우 현지은행과 경쟁하기 어려운 현실
• 따라서 국내은행은 가계대출 등 기본적인 정보만 있어도 되거나 중소형 프로젝트 파이낸싱 등 글로벌은행이 달래들지 않는 틈새시장을 개척할 필요

또한 진출형태에 있어서도 국내은행은 지점을 통한 도매금융, 이업종 진출, 현지은행과의 합작 등 운신의 폭을 넓힘으로써 틈새시장 전략의 성공가능성을 높일 필요

• 가령 HSBC는 상업은행 지주회사인테도 2008년 인도에서 IL&FS라는 리스회사를 인수했으며, ING는 보험회사인테도 2002년 독일에서 DiBa라는 상업은행을 인수

3) 단계적 인수·합병

국내은행은 해외영업 경험이 일천하기 때문에 해외 대형은행을 인수하기에는 아직 리스크가 너무 크다고 판단

• 해외은행의 인수를 통해 수익을 얻기 위해서는 인수하기 전보다 경영을 더 잘해야 하는데, 해외은행을 효과적으로 경영하는 노하우가 부족한 상태에서 대형은행을 인수하는 것은 무모할 수 있음.
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

이란 적합한 인수·합병 대상을 선별하고 적절한 타이밍을 잡기 위해서는 오랜 기간의 관찰이 중요할 뿐, 아직 그 정도의 관찰이 이루어지지 못한 상황

국내은행은 현지은행 인수에 앞서 현지은행과의 합작을 고려
- 현지은행과의 합작을 통해 현지은행, 현지 감독당국 등과 네트워크를 구축할 수 있으며, 잠재적 인수·합병 후보들을 선별할 시간을 벌게 됨.
- 글로벌은행들의 경우 대부분 신흥시장 진출 초기에는 현지은행과 각종 제휴를 맺고 합작사업을 영위하며, 그 과정에서 인수·합병 대상을 모색

현지은행 인수는 개발도상국의 중·소규모 은행부터 단계적으로 추진하고, 주력시장도 신흥국에서부터 선진국으로 확대하는 방안을 검토
- 국내은행은 아직 대형은행에 대한 인수·합병을 추진할 여건이 부족하므로 우선 소규모 은행에 대한 인수·합병 및 통합(PMI)부터 성공한 이후에 인수대상의 규모를 늘리는 것이 바람직
- 국내은행이 선진국에 진출하여 현지은행과 경쟁하기에는 아직 부족한 점이 많으므로 일단 신흥시장에서의 성공을 통해 노하우를 터득하는 것이 중요

무엇보다도 국내은행은 즉흥적 인수·합병이 아닌 준비된 인수·합병을 추진할 필요
- 적절한 대상의 선택, 적절한 가격의 형성, 합병 이후의 효과적 통합 등을 위해서는 긴 기간의 준비가 필요하며, 이 준비과정에 인수·합병의 성패 여부를 좌우
- BNP Paribas의 경우 2009년 Fortis를 인수·합병하기 위해 10여년을 관찰하고 준비했으며, HSBC도 1992년 Midland Bank를 인수합병하기 위해 5년 전부터 지분을 조금씩 인수
Ⅵ. 성공적 해외진출을 위한 과제

4) 현지경영의 효율화 방안 강구

현지 네트워크가 부족한 상태에서 현지인을 고객으로 유치하기 위해서는 마케팅과 상품개발 등에 있어서 현지인 직원의 활용이 중요

- 은행은 고객이 자신의 재산을 맡기는 곳이기 때문에 신뢰가 특히 중요하며, 이를 얻기 위해서는 현지인의 정서에 맞는 금융상품을 판매하는 것이 주효

유능한 현지직원의 확보 및 유지를 위해서는 현지 핵심인력에 대한 조직적 인사관리 시스템의 도입을 검토

- 유능한 현지직원을 뽑아 장기간 확보해야 업무의 연속성과 전문성을 보장받을 수 있기 때문에 글로벌은행들은 현지직원의 확보 및 유지를 위한 각종 프로그램을 도입
- 가령 헤드헌터와 인사관리 컨설팅회사로부터 자사 우수 직원의 시장가치를 산출(market mapping)하도록 하고, 그 시장가치 이상의 대우를 함으로써 우수 직원의 이직을 예방
- 또한 우수 직원이 이직을 통보할 경우 세밀한 인터뷰를 통해 인사관리 상의 문제점을 파악하고, 봉급이 문제가 될 경우 근속을 조건으로 상당한 금액의 보상(retention award)을 제공

5) 리스크관리 및 내부통제 시스템의 선진화

국내은행은 해외점포의 효과적 관리를 위해 지배구조 개선, 내부통제 강화 등을 통해 본사의 리스크관리 시스템을 선진화할 필요

- 해외점포는 현지에서 추가적 규제 및 평판 리스크에 노출되어 금융사고 예방이 특히 중요하며, 본점에서 개별 사안에 일일이 간섭할 수 없기 때문에 내부통제 및 준법감시 시스템의 구축이 중요
최근 국내은행 해외점포의 경영지표가 악화되는 가운데 각종 금융사고가 발생했는데, 이는 효과적 관리를 위한 지배구조 및 내부통제 시스템을 마련하지 못했기 때문인 것으로 조사

 우선 지배구조 측면에서는 본사 CRO의 위상 및 권한을 강화해야 하며, 리스크 위원회의 역할과 전문성도 제고할 필요

- CRO가 이사회에 의해 선임되고 CRO의 보상이 은행의 단기 경영성과와 무관하도록 함으로써 CRO의 독립성을 높여야 하며, 리스크관리 조직을 보다 체계적으로 구성함으로써 해외부문 리스크도 효과적으로 반영할 필요
- 또한 CRO가 리스크위원회에 직접 보고하도록 함으로써 CRO를 정점으로 국내외 모든 자회사의 리스크를 통합 관리하는 것이 효율적
- 한편 리스크위원회가 리스크 감내수준을 적절히 결정하기 위해서는 리스크위원회의 전문성이 중요하며, 리스크에 관한 토론문화를 정착시켜야 영업 부서와의 괴리가 해소됨.

 또한 해외점포의 준법관리 시스템의 개선을 위해서는 해외준법관리인(International Compliance Officer)의 역할을 강화

- 현지법인 준법관리인과 본사 해외준법관리인 사이의 직무체계를 수립해야 협안을 조기에 파악하여 사고를 예방할 수 있으며, 현지법인 준법관리인은 본사에서 평가해야 현지법인장이 견제됨.
- 또한 해외준법관리인을 보좌하는 부서에서 단위업무별로 현지에서 지켜야 할 내부통제 이슈들을 개발하여 정리하면 현지 준법관리인의 업무에 큰 도움이 될 것으로 기대
한편 국내은행의 CEO 입장에서 리스크 관리 및 내부통제 시스템의 선진화가 자신의 이해관계와 상충될 소지가 있으므로 정부에서도 관련 모범규준이나 규정의 마련을 검토할 필요
  • CRO의 권한 강화는 CEO의 임지를 축소시킬 수 있고 내부통제강화로 인해 CEO의 재량이 줄어들 수 있으므로 자발적 개혁이 어려울 수도 있음.

2. 정부의 정책적 측면

1) 해외진출 관련 규제의 완화

정부는 국내은행의 해외 현지법인이 신용공여를 받는 데 있어 현지은행보다 불리한 여건에 처하지 않도록 자회사 신용공여 시 담보제공 의무조항을 완화하는 방안을 검토
  • 리스크 분산을 위해 컨소시엄 방식으로 현지은행을 인수하는 경우 발행주식의 80% 이상 보유가 불가능
  • 따라서 정부는 발행주식 총수의 51% 이상을 보유하는 경우 담보를 제공하지 않아도 되는 방향으로 관련규정의 완화를 검토

또한 정부는 국내은행이 현지은행 인수에 있어서 불이익을 받지 않도록 국경간 인수·합병의 경우 공개매수 관련규정의 적용을 완화하는 방안을 검토
  • 국내은행의 경우 아시아 신용시장 위주로 해외진출을 추진하고 있는데, 우리나라의 자본시장법은 투자자보호를 중시하기 때문에 공개매수와 관련된 규제가 주요 진출국보다 엄격
  • 미국과 EU 등 금융선진국들은 자국은행이 해외에서 현지은행을 인수하는 경우 공시나 공개매수와 관련된 자국법 적용을 면제하기 때문에 현지법 규정의 준수로 충분
2) 경제외교를 통한 진입장벽 완화

- 국내은행이 주로 진출하는 아시아 신흥국가들은 현지 진입장벽이 높은 편이므로 정부는 자유무역협정(FTA) 등을 적극 활용하여 국내은행에 대한 진입규제를 완화할 필요
  - 국내은행은 중국, 인도, 베트남 등 아시아 신흥국가들을 주된 시장으로 삼아 해외에 진출하고 있는데, 이들 국가들은 외국계은행에 대한 지분한도 등 진입 장벽이 높음.
  - 현재 정부는 인도와 FTA를 체결한 가운데 중국, 베트남, 일본 등과의 FTA도 추진하고 있는데, 상호간에 은행산업 진입장벽을 낮추는 방향으로 합의를 진행함으로써 국내은행 해외진출에 일조할 필요
  * 물론 상호주의 원칙에 따라 국내 은행시장도 개방해야 하겠지만, 아시아 지역에서 국내 은행의 경쟁력이 높은 편이고 국내 금융시장에서 국내은행의 영향력이 워낙 크기 때문에 빠르게 개방하는 것이 보다 얻는 것이 많을 것으로 판단됨.
  - 가령 스페인 정부는 남미 대부분의 국가들과 쌍무투자협정을 체결함으로써 스페인 은행들이 남미시장에 진출하는 데 있어서 걸림돌을 제거

3) 해외점포 규제·감독 체계의 선진화

- 정부는 개별점포의 특수성을 반영함으로써 기존의 해외점포 규제·감독 체계를 보다 선진화할 필요
  - 규모나 리스크가 큰 해외점포를 더 자세히 검사하고 각 점포의 위치, 설립 연도, 현지화 전략, 소속 은행에서의 입지 등을 전체적으로 고려해야 감독의 효율성을 제고
  - 가령 점포의 은행 내 비중, 현지 감독당국의 수준 등을 종합적으로 고려하여 검사주기를 정하고, 점포의 영위업무와 영업기간 등을 평가항목에 반영
VI. 성공적 해외진출을 위한 과제

- 특히 도매금융 점포에 대한 현지화 평가와 신규 점포에 대한 수익성 평가는 금융사고를 유발할 우려가 있으므로 관련 규정의 수정을 통해 평가항목을 탄력적으로 적용하도록 유도

- 또한 비재무적 요소에 대한 평가비중 확대도 해외점포 감독체계의 선진화에 기여할 것으로 기대되므로 관련 규정을 정비할 필요
  - 모든 점포를 똑같은 기준으로 감독하기 위해서는 계량적 평가요소에 대한 비중을 높게 가져갈 수밖에 없는데, 점포별 맞춤형 감독시스템으로 전환할 경우 비재무적 요소에 대한 평가를 더욱 자세히 할 수 있다는 장점
  - 가령 해외점포에서의 금융사고를 예방하기 위해서는 해당 점포장의 도덕성, 해당 점포의 준법감시 체계 및 운용방식, 해당 점포의 내부통제 수준 등이 중요한데, 이러한 사항은 계량지표로 평가할 수 없는 부분

- 나아가 국내은행 해외점포를 보다 거시적인 시각에서 효율적으로 감독하기 위해서는 연결재무제표 기준 감독(consolidated supervision)시스템의 도입을 검토
  - 각 해외점포를 기존방식으로 독립적으로 감독할 경우 해외점포수 증가에 따른 감독업무 복잡성 오려되므로 전체 그림에서 문제가 있거나 특별한 의미가 있는 점포만 선별적으로 검사하는 시스템의 도입도 중장기적으로 검토
Ⅶ. 결 론

• 최근 신성장동력의 확보 차원에서 국내은행의 해외진출이 확대되고 있으나 국내은행의 국제화 수준은 아직 초보단계에 머무르고 있으며, 해외점포에서의 금융사고 발생 및 투자실패 사례가 발생

• 따라서 국내은행은 비교우위 있는 국가의 틈새시장을 집중 공략하여 해외에서의 성공 가능성을 높이는 동시에 리스크관리와 내부통제 시스템의 선진화, 단계적 인수·합병 등을 통해 실패 가능성을 금융사고 발생빈도를 낮출 필요

• 또한 국내은행의 해외진출 확대는 해외 금융수요의 충족, 외형경쟁 완화, 외화 자급 조달원 확보 등을 통해 국익에도 기여할 수 있으므로 정부가 해외진출을 정책적으로 지원해야 하며, 늘어나는 해외점포 비중을 감안하여 해외점포에 대한 감독체계를 선진화할 필요
  • 가령 국내은행의 해외점포에 걸림돌이 되는 규제를 완화하고 경제외교를 통해 진출대상국의 진입장벽을 낮추는 데 기여할 필요
  • 또한 해외점포에 대한 감독의 효율성을 제고함으로써 해외 익스포저의 확대에 따른 리스크에 대응할 필요

• 한편 20년만에 평범한 은행에서 글로벌은행으로 성장한 Santander와 해외점포 자산비중을 1%에서 14%로 확대한 미국의 사례에서 보듯이 해외진출 확대를 통한 국제화는 비교적 단기간에 달성할 수도 있으므로 해외진출을 장기적인 과제로만 인식하는 것은 바람직하지 않다고 판단
참고문헌

구정한, 「바람직한 리스크전담임원(CRO)의 권한 및 역할」, 금융회사의 리스크 지배구조 개선 심포지엄 자료, 금융연구원, 2010.
김자봉・김동환, 「금융그룹의 메트릭스 조직에 관한 연구」, 「KIF금융리포트」, 한국금융연구원, 2010.
김훈・강정미・유종민, 「국내은행의 해외진출 활성화 방안」, 한국은행, 2007.
박영준・김연실, 「EU 금융감독체계 개편과 동아시아 금융협력에 대한 시사점」, 「지역경제포커스」, 대외경제정책연구원, 2010.
서병호, 「국내 금융회사의 해외진출 전략과 정책적 시사점」, 「정책조사보고서」 2009-03, 금융연구원, 2009.
, 이윤석, 「국내외 은행의 CDS프리미엄 결정요인 분석 및 시사점」, 「KIF 연구보고서」 2010-01, 금융연구원, 2010.
, 「국내은행 영업실적 악화의 원인분석 및 정책적 대응방안」, 「주간금융 브리프」 제18권 7호, 금융연구원, 2009.
, 「국내은행의 국제화 전략과 과제」, 「월간금융」 제654호, 2008.
, 「국내은행의 해외진출 관련 규제완화와 정책적 시사점」, 「주간금융브리프」 제19권 43호, 금융연구원, 2010.
, 「국내은행의 해외진출 대상국 선정방식」, 「주간금융브리프」 제17권 14호, 금융연구원, 2008.
, 「국내은행의 해외진출 성공을 위한 전문인력의 현지화 방안」, 「주간 금융브리프」 제17권 28호, 금융연구원, 2008.
, 이병윤・이시연, 「위기예방 및 지속성장을 위한 금융회사 경영」, 「우리 금융 연구용역보고서」, 한국금융연구원, 2010.
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

현혜정·김혁황·박철형·성한경, 「국경간 M&A를 통한 한국기업의 해외진출전략 연구」, 「연구보고서」 08-10, 대외경제정책연구원, 2008.
국제금융센터, 「글로벌 금융권의 생존·성장전략에 따른 판도변화」, 「Issue Analysis」, 국제금융센터, 2009.


은행법, 2010.5.17. 개정본
은행법시행령, 2010.11.15. 개정본
은행업감독규정, 2010.11.5. 개정본
은행업감독업무시행세칙, 2010.11.17. 개정본
자본시장과 금융투자업에 관한 법률, 2010.6.8. 개정본
자본시장과 금융투자업에 관한 법률 시행령, 2010.12.7. 개정본


Abstract

Foreign Expansion Agendas for Korean Banks

Christopher Byungho Suh

Korean banks need to expand abroad as the domestic banking market gets saturated. However, many fear that such effort may not be fruitful due to their lack of experience. This paper analyzes Korean banks' foreign expansion strategy and compares it with that of global banks like HSBC, BNP Paribas and Santander. Korean government's foreign expansion policy and supervision framework are also studied for comparison analysis with the past experiences of advanced economies such as US and EU. In the end, strategy and policy agendas for successful foreign expansion are addressed.
한국금융연구원 자료판매 코너
총판 : 정부간행물 판매센터(02-394-0337)

<table>
<thead>
<tr>
<th>지 역</th>
<th>서 점 명</th>
<th>전 화 번 호</th>
<th>위 치</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>서울</td>
<td>본사 직영서점</td>
<td>(02) 734-6818</td>
<td>한국언론재단빌딩 <a href="http://www.gpcbooks.co.kr">www.gpcbooks.co.kr</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>교보문고(분점)</td>
<td>(02) 397-3628</td>
<td>광화문 사거리 <a href="http://www.kyobobook.co.kr">www.kyobobook.co.kr</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>영풍문고(분점)</td>
<td>(02) 399-5632</td>
<td>종각 <a href="http://www.ypbooks.co.kr">www.ypbooks.co.kr</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(강남점)</td>
<td>(02) 6282-1353</td>
<td>강남고속버스터미널</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>리브로울지</td>
<td>(02) 757-8991</td>
<td>을지로 입구 <a href="http://www.libro.co.kr">www.libro.co.kr</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>서울문고고(반디앤루디스)</td>
<td>(02) 6002-6071</td>
<td>삼성역(무역센터 내)</td>
</tr>
<tr>
<td>부산</td>
<td>영광도서</td>
<td>(051) 816-9500</td>
<td>서면로타리</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>동보서적</td>
<td>(051) 803-8000</td>
<td>태화백화점 앞</td>
</tr>
<tr>
<td>광주</td>
<td>삼복서점 (운남점)</td>
<td>(062) 956-3888</td>
<td>신사 사거리</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인터넷서점</td>
<td>yes 24</td>
<td><a href="http://www.yes24.com">www.yes24.com</a></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>알라딘</td>
<td></td>
<td><a href="http://www.aladdin.co.kr">www.aladdin.co.kr</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>

※ 위 코너 외에 교보문고 및 영풍문고는 각 지방 분점에서도 판매 중입니다.
서병호 (Christopher Byungho Suh)

■ 약력
· 서울대학교(서양사학 학사)
· University of Michigan-Ann Arbor (경제학 석사)
· University of Michigan-Ann Arbor (경제학 박사)
· University of Michigan-Ann Arbor 강의 및 연구조교
· Mitsui Financial Research Center 연구원
· 현) 한국금융연구원 금융산업·경영연구실 연구위원

■ 주요 논저
· 국내외 은행의 CDS프리미엄 결정요인 분석 및 시사점(공저, KIF연구보고서, 2010.10)
· 미국 금융개혁법의 주요 내용 및 시사점(공저, KIF금융리포트, 2010.9)
· 금융선진화를 위한 비전 및 정책과제(공저, KIF정책조사보고서, 2010.4)
· 주택담보대출 기준금리 개선방안(공저, KIF정책조사보고서, 2010.2)
· 국내 금융회사의 해외진출 전략과 정책적 시사점(KIF정책조사보고서, 2009.6)
· 국내 금융회사의 주택은행업무 활성화 방안(공저, KIF금융리포트, 2008.1)

KIF 금융리포트 2011-02
국내은행의 해외진출 현황 및 과제

| 발행인 | 김태준
| 발행처 | 한국금융연구원
| 연쇄 | 서울시 중구 명동 1가 4-1 은행회관 5·6·7·8층
| 전화 | 3705-6300 FAX:3705-6309
| 전자우편 | master@kif.re.kr
| 등록 | 제1-1838(1995. 1. 28)

ISBN 89-503-0473-2 93320 값 7,500원