

# 국내은행의 해외진출 현황과 과제

# 차 례

1. 국내은행의 해외진출 현황과 특징
2. 국내은행 해외점포의 주요 취급업무
3. 해외점포 업무의 특징 및 문제점
4. 해외점포의 성과에 대한 평가와 문제점
5. 주요 외국은행들의 시사점
6. 국내은행들의 해외진출 전략에 대한 평가
7. 해외진출 확대를 위한 추진 과제

# 1. 국내은행의 해외진출 현황과 특징

# 국내은행의 해외진출 현황과 특징

- ◆ 2015년 말 현재 국내은행의 해외점포 수는 167개(38개 국가)
  - 해외점포 수는 외환위기 초기 257개에서 2002년 최저 수준인 103개로 크게 감소하였다가 그 후 지속적으로 증가

(단위: 개)

1997	2002	2007	2009	2013	2015
257	103	120	132	147	167

자료: 금융감독원

# 국내은행의 해외진출 현황(계속)

- ❖ 1997년 외환위기 이전 국내은행은 해외진출 국내기업에 대한 원활한 외화자금 공급을 위해 해외점포 증설을 적극 추진
- ❖ 그러나 외환위기 이후 금융구조 조정의 일환으로 부실 해외점포 정리, 퇴출은행의 해외점포 폐쇄 및 매각 등이 추진되어 1998 ~ 2002년 중 해외점포 수가 154개 감소
- ❖ 그 후 국내은행들이 새로운 성장동력을 모색하기 위해 해외점포를 꾸준히 증설

# 국내은행의 해외진출 현황(계속)

- ◆ 국가별로는 베트남(19개), 중국(15개), 홍콩(11개), 일본(10개), 인도(9개) 등 아시아 지역이 112개로 전체의 67.1% 차지
  - 그 외 유럽 22개, 북미 20개 기타 지역(중남미 등) 13개의 해외점포를 운영

## 지역별 해외점포 현황

(단위 : 개)

구 분	'12년말	'13년말	'14년말(A)	'15년말(B)	증감(B-A)
<b>아시아</b>	94	103	107	112	+5
(중국/인도네시아)	(17/5)	(18/5)	(15/6)	(15/8)	(-/+2)
(베트남/미얀마)	(15/2)	(17/6)	(18/8)	(19/9)	(+1/+1)
<b>유럽</b>	20	20	22	22	-
(영국/독일/러시아)	(7/3/4)	(7/3/4)	(7/3/5)	(7/3/5)	(-/-/-)
<b>북미</b>	19	19	19	20	+1
(미 국)	(15)	(15)	(15)	(15)	(-)
기타지역(중남미 등)	9	10	14	13	△1
<b>합 계</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>162</b>	<b>167</b>	<b>+5</b>

# 국내은행의 해외진출 현황(계속)

- ◆ 은행 그룹별로 보면 상업은행 성격의 시중은행들보다 정책금융기관 성격의 산업은행 및 수출입은행의 해외진출이 활발

(2015년 현재, 개)

진출형태	국민	신한	하나	우리	부산	대구	기업	농협	산업	수출입	합 계
지점	5	10	19	14	1	1	8	2	9	-	69
현지법인	4	11	11	8	-	-	1	-	5	4	44
사무소	3	3	7	2	2	1	4	2	9	21	54
합 계	12	24	37	24	3	2	13	4	23	25	167



# 국내은행의 해외진출 현황(계속)

- ◆ 2015년 말 현재 해외점포에 근무하는 총 임직원 수는 6,696명
  - 본점파견 1,689명, 현지채용직원 5,007명
  - 해외점포 당 평균 임직원 수는 약 40명
- ◆ 해외점포의 총자산 규모는 881.9억 달러
  - 점포 당 평균 자산 규모는 5.3억 달러
- ◆ 2015년 중 해외점포의 당기순이익은 5.7억 달러로 국내은행 총 당기순이익(3.4조원)의 19.3%

## 지역별 해외점포 자산규모

(단위 : 억달러, %)

구 분	'12년말	'13년말	'14년말(A)	'15년말(B)	증감(B-A)	증감률
중 국	154.4	201.2	218.9	205.7	△13.3	△6.1
미 국	88.1	97.2	113.2	139.0	25.8	22.8
홍 콩	92.9	104.7	110.5	112.2	1.6	1.5
영 국	67.7	77.4	93.0	96.4	3.5	3.7
일 본	117.3	103.8	88.0	79.6	△8.4	△9.5
싱가포르	37.6	43.5	53.7	54.4	0.6	1.1
인도네시아	18.3	19.9	35.0	39.5	4.4	12.7
베트남	23.8	29.4	32.6	37.7	5.2	15.8
기 타*	90.1	101.3	128.4	117.5	△10.9	△8.5
<b>합 계</b>	<b>690.2</b>	<b>778.4</b>	<b>873.3</b>	<b>881.9</b>	<b>8.6</b>	<b>1.0</b>

주) 바레인 21.5억달러, 캐나다 16.0억달러, 독일 10.9억달러, 인도 10.0억달러 등

## 2. 국내은행 해외점포의 주요 취급업무

# 국내은행 해외점포의 주요 취급업무

- ◆ 진출지역과 점포의 성격에 따라 취급업무의 범위가 상이하나 상당수의 해외점포는 대체로 비슷한 유형의 업무를 취급
  - 글로벌 금융중심지(뉴욕, 런던 등), 신흥시장국 진출 점포, 교민 밀집지역 점포, 외국은행 인수 점포 등 성격에 따라 취급업무의 범위가 상이

# 주요 취급업무

(자금조달 업무)

- ◆ 해외점포의 영업자금은 주로 현지차입금, 본점차입금 및 예금 등을 통해 조달
  - 글로벌 금융중심지 점포들은 현지차입금 및 본점차입금 비중이 높고 교민 밀집지역 점포 및 현지 특화점포는 예금 비중이 높음
  - 글로벌 금융위기 시에는 본점차입금 의존도가 높았으나 국내 외환시장의 유동성이 풍부해지면 본점차입금을 영업자금으로 이용하는 경향

# 주요 취급업무(계속)

- 예금은 현지 진출 국내기업, 교민 및 주재원 등으로부터 받는 만기 1년 이하의 정기예금, 수시입출식예금 및 당좌예금 등이 대부분임

## (자금운용 업무)

- ◆ 조달자금 대부분은 현지에서 대출 및 무역금융 등으로 운용되고 본점 앞 송금은 극히 예외적인 것으로 파악

# 주요 취급업무(계속)

- 국내기업의 현지법인 및 교민기업에 대한 대출이 주종을 이룸
- 개인대출은 주재원 및 교민에 대한 생활안정 자금 대출이 많고 일부에서는 주택 모기지 대출도 취급
- 일부 은행 해외점포에서는 한국 기업 발행 채권의 매매업무를 하거나 외국 대형금융기관이 주선하는 신디케이트론에 참여하기도 함

# 주요 취급업무(계속)

## (금융서비스 업무)

- ◆ 기업고객에 대해서는 무역 및 무역금융 관련 제반 업무를 취급
  - 개인에 대해서는 당좌수표 관련 업무 및 송금 업무만 주로 취급

## (외환거래 및 투자 업무)

- ◆ 일부 은행 점포에서 외환(FX)거래 및 파생상품 매매 업무를 취급



### 3. 해외점포 업무의 특징 및 문제점

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점

(대출 및 차입 위주의 단순한 비즈니스 모델)

- ◆ 대부분의 해외점포는 대출 등 자금수요에 맞춰 현지차입금 또는 본점차입을 통하여 부족자금을 조달하는 극히 단순한 업무 구조를 가짐
- ◆ 따라서 다양한 자금 조달 및 운용 수단을 적극적으로 개발하고 취급업무를 다양화하려는 유인이 미약함
- ◆ 영업모형이 단순하기 때문에 수익구조도 단순하고 개별 해외점포 및 본점에서도 모험적인 영업전략을 강구할 유인이 적음

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

(취약한 자금조달 구조)

- ◆ 자금조달 중 예금의 비중이 상대적으로 낮고 차입금의 비중이 높기 때문에 자금조달 비용이 높음
  - 예금 비중이 높은 현지 은행 및 글로벌 금융기관에 비해 금리 경쟁력이 취약
- ◆ 국내외 금융·외환 시장 등의 상황에 따라 자금조달 금리가 큰 폭으로 변동하고 자금조달 규모 자체도 많은 영향을 받음

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

- ◆ 해외점포의 조달금리가 상대적으로 높고 조달규모에도 한계가 있기 때문에 해외 진출 국내기업들의 현지법인 등이 해외점포와의 원활한 금융거래를 제약하는 요인으로 작용함
  - 우량 대기업의 이탈현상은 대기업의 국제화가 진전될수록 더욱 심화될 우려

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

(대출 대상이 협소하고 보증위주의 대출)

◆ 상당수의 해외점포들은 주로 국내기업의 현지법인이나 교민기업을 대상으로 보증 또는 담보를 받고 대출

- 현지법인에 대한 대출 시 은행본점이 대출을 심사하고 해당기업에 대한 은행의 전체 여신한도 범위 내에서 기업본사가 발행한 지급보증서 등을 받고 해외점포에서 대출을 실행

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

- ◆ 이러한 대출관행이 정착되어 진출국의 경제전반, 금융여건, 산업 및 기업에 대한 조사분석 능력이 취약
  - 전문인력 부족, 현지 금융기관 및 산업 전문가들과의 교류 빈약, 현지에서의 존재감 미약
  - 외국기업이 해외점포와 거래를 희망한다 하더라도 전문성 부족으로 성사 가능성 희박
  - 특히 현지의 전문가를 채용하더라도 그의 심사결과를 확인, 검증, 승인, 관리할 수 있는 해외점포와 본점의 능력과 시스템이 있는지도 의문

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

## (글로벌 자금관리 서비스의 취약)

### ◆ 글로벌 자금관리 서비스의 주요 내용

- 글로벌 자금관리 서비스(GCMS: Global Cash Management Service)는 국내외에 다수의 현지법인 등을 운영하고 있는 기업들이 분산되어 있는 자금을 본사에서 통합 관리하고 무역금융 지원 및 수출입 관련 업무를 자동화하여 업무의 효율성을 제고할 수 있도록 금융기관이 지원하는 금융서비스임

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

- ✓ 현지법인 등의 은행계좌 잔액 및 거래내역 등을 국내본사 또는 지역본부에서 실시간 또는 전일자 거래 기준으로 조회 가능
- ✓ 국내 본지사와 해외법인들의 자금을 특정계좌에 집중 관리하므로 차입금과 유휴자금을 최소화하고 자금조달 비용을 절감 가능
- ✓ 현지법인들의 지급업무를 한 곳에서 통합관리 가능
- ✓ 무역금융 및 무역관련 서비스의 종합 관리



# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

## ◆ 글로벌 자금관리 서비스의 특징

- 은행의 입장에서는 안정적이고 높은 수준의 수익을 장기간에 걸쳐 제공
  - ✓수수료 및 일시 신용공여에 따른 이자 수입
- 이 서비스를 위해서는 대규모 업무체제 및 하부구조 구축이 필요
  - ✓ 대상 국가별로 지급결제시스템 및 단기금융시장 참가 자격 확보
  - ✓ 광범위한 해외 네트워크 구축
  - ✓ 이용 기업과의 적절한 업무연계 구축
- 이런 점 때문에 현재는 소수의 글로벌 대형 은행들이 이 서비스 시장을 주도하는 과점 체제로 운영

# 해외점포 업무의 특징 및 문제점(계속)

## ◆국내은행들의 글로벌 자금관리 서비스 취약

- 현재 국내은행들은 이 서비스의 초기 단계이거나 준비 중이어서 외국 대형은행에 비해 경쟁력이 크게 약함
- 이로 인해 국내은행들은 이 서비스 시장에서 우리나라의 초국적 대기업을 글로벌 대형 은행에 빼앗기고 있으며 결과적으로 국내은행 본점은 물론 해외점포의 여수신, 무역금융, 송금업무 등의 위축을 초래함

## 4. 해외점포의 성과에 대한 평가와 문제점

# 해외점포의 성과에 대한 평가와 문제점

(수익기반)

- ◆ 1997년 외환위기 이후 해외점포는 내실 및 안정 위주로 운영되어 왔으며 이런 경향은 글로벌 금융위기 이후 더욱 심화
  - 현지 전문인력 채용은 최소화
  - 정형화된 금융상품 및 서비스 중심 영업으로 적극적인 수익성 제고는 기대하기 곤란
  - 향후 글로벌 은행들의 글로벌 자금관리 서비스 강화 전략에 효율적으로 대처하지 못할 경우 일부 해외점포의 수익기반은 장기적으로 악화될 우려

# 해외점포의 성과에 대한 평가와 문제점(계속)

(성장기반)

- ◆ 2000년 대 초반 이후 베트남, 중국, 인도, 미얀마 등 신흥시장국들로 진출지역을 다 변화하는 것은 바람직함
  - 그러나 특정국가에 경쟁적으로 과다 진출하는 것은 과당경쟁 등 부작용이 우려됨
- ◆ 국내은행 총자산 중 해외점포의 비중 (2012년 3.6%)이 여전히 미미하고 점포 당 평균 자산규모도 여전히 영세함

# 해외점포의 성과에 대한 평가와 문제점(계속)

(취급업무)

- ◆ 취급업무의 범위, 종류, 난이도 및 차별성 측면에서 큰 성과를 거두지 못하고 있는 것으로 평가됨

(현지화)

- ◆ 일부 지역에 진출한 일부 은행 점포를 제외하고는 고객의 외연 확대 및 현지인력 채용 측면에서 뚜렷한 개선이 없었음
  - 특히 글로벌 금융중심지 진출 해외점포의 경우 인건비 부담 등으로 핵심업무에 적합한 전문인력 확보가 극히 제한적임

# 5. 주요 외국은행들의 시사점

주요 외국은행들의 해외진출 사례가 주는 시사점

- ◆ 해외진출 자국 기업에 대한 원활한 금융 서비스 제공을 위한 금융기관과 기업의 동반진출(following the clients)은 불가피
- ◆ 해외진출은 금융기관의 성장은 물론 생존 자체에도 긴요하기 때문에 수익성과 성장성이 충분히 예상되면 진출지역, 금융업종, 조직형태에 관계없이 적극적으로 진출



# 시사점(계속)

- ◆ 해외진출은 금융기관의 흥망을 좌우하는 중장기 투자활동이므로 최고경영층이 장기간(약 10년) 직접 관장
- ◆ 해외진출의 실패 가능성을 최소화하기 위해 진출여부 결정과 관련 엄격한 리스크 관리
- ◆ 현지에서의 영업자금 확보는 거의 걱정하지 않을 정도로 안정적인 자금조달 채널 확보

# 시사점(계속)

- ◆ 해외진출 형태가 지점 신설 또는 현지은행의 인수합병에 관계없이 수익에 대한 확실한 비즈니스 모델을 가지고 있음
- ◆ 해외진출 시 흡수합병을 통한 단기성장 방식 또는 단계적인 완만한 성장 방식의 선택은 해당 은행의 전략에 따라 결정
  - 현지 감독당국의 규제 방침도 중요한 고려 사항

## 6. 국내은행들의 해외진출 전략에 대한 평가

# 해외진출 전략에 대한 평가

- ◆ 해외점포들이 성장기반 확충보다는 주로 국내 기업 현지법인들의 현지 금융수요에 초점을 맞춘 영업전략을 장기간 견지해 옴으로써 장기 비전과 중장기 전략이 미흡함
- ◆ 국내은행들이 추구하고 있는 fund-based형 해외진출을 위해서는 안정적인 자금조달원의 확보가 필수적이거나 현재 상당수의 해외점포들은 영업자금 조달이 안정적이지 않음

# 현행 해외진출 전략의 지속가능성 평가

- ◆ 현행 전략을 견지할 경우 당면 과제인 수익성 제고와 성장확대를 달성할 수 없음
  - 해외점포의 고객기반을 대폭 확대할 수 있는 요인이거나 계기를 찾기 어려움
  - 완만한 속도로 해외점포가 증설되므로 성장동력 강화에는 한계
  - 금리마진 중심의 영업모델 하에서 앞으로 상당 기간 금리마진의 확대를 기대하기 곤란
  - 세계적으로 경쟁력이 있는 사업부문이 없고 자금조달 능력도 제한적이어서 수수료 수입을 확보할 수 있는 틈새시장 발굴도 어려움
  - 글로벌 자금관리 서비스가 취약하여 국내 대기업의 이탈이 계속될 가능성

# 해외진출 전략에 대한 평가

- ◆ 국내기업을 대상으로 한 운전자금 위주로 대출을 취급함에 따라 외국기업에 대한 대출취급 능력이 절대 부족함
- ◆ 안정적인 수수료 수입이 있는 금융상품 및 서비스가 발달하지 못함
- ◆ 현지에서 경쟁력이 있는 인력을 충분히 양성하지 못했고 양성 시스템도 미흡
  - 외국 금융기관(선진국 은행)을 인수하더라도 그 은행을 지휘·관리·감독할 수 있는 능력과 권위를 구비한 전문인력이 있는지 의문

# 7. 해외진출 확대를 위한 추진 과제

# 금융기관의 추진 과제

- ◆ 해외진출은 중장기 과제이므로 금융기관 CEO 또는 금융지주사 회장이 계획 수립 및 실행 전반을 총괄하고 책임도 지는 업무 추진체계를 구축
- ◆ 해외진출 담당 전문인력의 확보
  - 최고경영자를 계획수립부터 실행단계까지 보좌하고 결정사항을 효과적으로 이행할 능력이 있는 전문인력을 확보
  - 해외 경제 및 금융전문가는 물론 현지 문화 역사 사회 전반에 폭넓은 지식을 갖춘 은행 내외부의 전문가들도 직간접적으로 참여
  - 전문인력은 실무자급에는 물론 경영진에도 포함



# 금융기관의 추진 과제(계속)

- ◆ 해외진출 장기 비전이 일관된 전략의 추진을 통해 달성될 수 있도록 중장기 계획을 수립하여 운용
- 장기비전에 해외진출을 통해 지향하고자 하는 명시적인 목표(예: local bank → 아시아 역내 선도 은행)와 총자산 및 총수익 대비 해외점포의 목표 등이 명시
- 중장기 실행을 수립하여 일관성 있게 추진
  - ✓ 국내은행 CEO 등의 근무기간이 3년 내외에 불과하고 3-4년에 1개 정도의 해외점포가 신설되고 있는 점을 감안할 때 경영자들이 중장기 계획의 수립 및 집행에 집중하지 않을 가능성

# 금융기관의 추진 과제(계속)

- ◆ 해외 배치 인력의 전문성 및 연속성 강화
  - 해외점포의 담당 업무 별로 필수 전문인력을 배치하고 한 근무지에서 장기 근무토록 하여 전문성과 네트워크 확보는 물론 현지 제도, 규제 및 관행에 익숙하도록 함
  - ✓ 일부 국내은행의 경우 순환보직 또는 보상 차원에서 해외 근무자를 선정하기 때문에 2-3년 만에 담당직원이 큰 폭으로 교체

# 금융기관의 추진 과제(계속)

## ◆국경간 인수합병 추진체계의 정비

- 전문가 그룹으로 구성된 전문팀을 설치 운영하면서 국내외 네트워크를 구축하고 효과적으로 인수합병을 추진하는 전략을 강구
  - ✓ 프랑스의 BNP Paribas는 벨기에의 Fortis를 인수하기 위해 10여 년을 기다리다 글로벌 금융위기로 주가가 폭락하자 저가에 인수
  - ✓ 또한 이 과정에서 수백 개의 Task Force를 설치운영하면서 아주 세밀한 부분까지 점검하였다는 설이 있음

# 금융기관의 추진 과제(계속)

- ◆ 은행 브랜드 이미지 제고 노력 강화
  - 현지에서 개별 은행의 브랜드 이미지를 제고하여 자금조달 능력과 영업기반을 강화
    - ✓ 런던의 경우 국내은행 해외점포의 위상이 동남아시아 국가의 은행과 큰 차이가 없을 정도로 낮아 중소형 은행들은 한국계 은행들을 잘 인지하지 못하고 있음

# 금융당국의 추진 과제

- ◆ 해외진출 추진업무 전반에 대한 감독당국의 점검 및 지도 강화
  - 은행장 및 지주사 회장 등 최고경영자와의 면담과 이사회 회의록 확인 등을 통해 다음 사항을 점검 지도하고 필요 시 평가에 반영
    - ✓ 최고경영자 주도의 해외진출 추진체계 구축 및 운용 여부
    - ✓ 적정 규모의 해외진출 전문인력 확보 여부
    - ✓ 해외진출 장기계획의 수립 및 운용 실적
    - ✓ 해외진출 전략의 실효성 여부
    - ✓ 해외 배치 인력의 전문화 여부 등

# 금융당국의 추진 과제(계속)

## ◆ 진출국의 금융제도 등에 대한 모니터링 체계 구축

- 주요 진출국(및 대상국)의 금융산업, 감독, 외환, 통화 관련 중요 사항을 신속하게 모니터링 하여 금융기관 및 감독 정책 당국에 제공하는 별도의 시스템이나 조직을 구축할 필요

★영국의 경우 상업 베이스로 유럽 및 미국의 금융 규제, 감독 관련 제도 및 정책의 변경 내용을 이메일 등으로 신속하게 알려주고 월 1 회 정도 설명회를 개최하는 민간조직이 있음(금융기관, 금융감독당국, 영란은행, 재무부 등의 직원, 학자, 언론인 등도 참석)

# 금융당국의 추진 과제(계속)

- ◆ 해외점포에 대한 유니버설 बैं킹 허용
  - 진출국이 유니버설 बैं킹을 허용하는 경우, 국내은행 해외점포에 대해서도 이를 허용하여 거래기업에 대한 종합적인 금융서비스 제공이 가능하도록 하고 필요 시 인수합병의 중개기능도 하도록 할 필요가 있음
    - ★ 미국 연준의 경우 1950년대 글래스-스티걸법이 국외에서는 적용되지 않는다고 유권해석을 내려 해외영업점들의 투자은행 업무 수행이 가능하도록 하였음

# 금융당국의 추진 과제(계속)

- ◆ 국내은행들로 하여금 수익전망이 불투명한 해외진출에 적극 나서게 하기 위해서는 국내 영업부문에서 안정적인 수익이 확보될 수 있도록 감독 및 규제 차원에서 지원할 필요가 있음
  - 국내은행 실무자들은 해외에서의 수익 확보가 국내에서 보다 어렵기 때문에 해외점포 신설에 소극적이라는 입장
  - ★ 노무라 등 일본계 투자은행들은 런던 법인 설립 후 발생한 지속적인 적자를 국내영업에서의 안정적인 수수료 수입으로 극복하여 현지에서의 입지를 확보



# 금융당국의 추진 과제(계속)

- ◆ 최소한 2개 정도의 국내은행을 한국을 대표하는 아시아 지역의 선도은행으로 육성하는 방안을 전략적으로 추진
  - 국내기업이 해외에서 추진하는 대형 사업을 주도적으로 지원할 능력을 구비한 금융기관 절실
  - 국내 금융산업의 위상과 금융기관 브랜드 이미지를 높여 금융기관들의 자금조달 비용을 낮출 필요
  - 그러나 현재 여건과 해외진출 전망을 고려할 때 국내은행에 이러한 과제를 일임해서는 국내 중심의 local 은행을 벗어나는 것 조차 거의 불가능