

## 해외 은행의 신흥국 진출전략 분석 및 시사점 - 자본시장을 중심으로

**저성장저금리 환경 지속에 따라 한국, 일본, 호주 은행의 성장세 둔화 및 수익성 약화가 진행 중이며, 특히 호주의 경우 현재 우리나라와 유사한 금융환경에 직면**

- 금융위기 이전 13.6%였던 한국 은행산업 연평균 자산증가율이 위기 이후 5.0%로 감소한데 이어, 호주 및 일본 은행의 최근 4년간 연평균 자산증가율도 각각 6.4% 및 3.8%를 기록
- FY2014 기준 한국 은행의 NIM은 1.79%, FY2013 기준 일본 및 호주 주요 은행의 NIM은 0.87~1.10%, 1.68~2.05%의 낮은 수준 기록
- 다만, 일본의 경우 버블붕괴 이후 장기간 저성장저금리가 지속되고 있는 반면, 한국 및 호주는 2008년 금융위기 이후 저성장저금리 시대에 진입하고 있다는 점에서 차이 존재

**자국 시장에서 성장한계에 직면한 한국, 호주, 일본 은행들은 수익원 확보 차원의 해외진출을 진행하고 있으며, 국내 은행은 해외진출 진행 속도가 가장 낮은 수준**

- 국내 은행들이 신성장동력 확보를 위해 금융위기 이후 해외진출을 가속화하고 있으나, 주요 은행 전체 수익 중 해외수익이 차지하는 비중은 여전히 미미한 수준
- 1980년대 후반 해외진출 실패를 발판삼아 금융위기 이후 신흥국 중심 해외시장 진출을 본격화한 일본 은행들의 전체 수익 중 해외수익 비중은 30% 정도로 매우 높은 수준 유지
- 호주은행의 경우 1980년대 이후 뉴질랜드 진출을 시작으로 이후 영국/미국 및 아시아 지역으로 진출지역을 확대하면서 NAB 및 ANZ의 경우 해외수익 비중이 16~17% 수준

**일본 및 호주는 신흥국 시장 진출에 있어 소매 및 기업금융과 함께 해외 유가증권 운용 및 발행 등 자본시장 업무에도 집중**

- (한국) 소매금융보다는 기업금융 중심으로 해외진출이 이루어지고 있으며, 유가증권 운용 및 발행 등 자본시장업무를 통한 해외진출은 아직까지 미미한 수준
- (일본) 해외시장 진출에 있어 소매 및 기업금융과 함께 자본시장 업무에도 집중하면서 국내 및 해외부문을 통한 해외 유가증권 투자가 활발히 진행
- (호주) 아시아태평양 지역 진출에 있어 채권발행 및 운용 등 자본시장 중심의 진출전략 강화

---

## 신흥국 시장 진출 초기 단계에서 소매금융 및 기업금융 부문뿐만 아니라 자본시장 중심의 해외진출 전략도 모색

- 해외에서 소매금융업을 영위하기 위해서는 현지화가 필수적으로 이를 위해서는 대형 현지은행의 인수를 적극적으로 검토할 필요가 있으며, 이는 많은 비용이 소모
- 또한 국내은행의 해외점포가 완전히 현지화되지 못한 상황에서 고객의 상당수는 국내기업의 현지점포나 국내인 소유 현지기업이며, 이들 대상의 기업금융 시장은 과열
- 해외은행의 경우 해외시장 진출시 해당 국가 소재의 연구소를 통해 현지 특성에 맞는 비즈니스 모델을 개발하는 한편, 유가증권 운용 및 발행 등 자본시장 중심 진출을 통해 해당 지역 정보를 수집하고 해외진출 실패 가능성을 감소
- 신흥국 채권시장은 국내 대비 수익률이 높아 자본시장 중심 해외진출시 투자 메리트도 존재

## 자본시장 중심 신흥국 시장 진출을 위해 해외 유가증권 투자인력 확보방안 마련과 함께 다양한 투자정보 확보 차원에서 해외 금융회사와의 제휴 네트워크를 강화

- 내부 인력개발 프로그램 운영 및 외부 전문가 유치 등을 통해 국내 및 해외부문 모두에서 해외 유가증권 운용 및 발행 업무 등과 관련한 우수 운용인력 유지 및 확보가 필요
  - 현지 정부기관 및 대형 금융회사와의 연계 강화 등을 통해 투자대상 발굴에 주력
  - 다만, 지나친 유가증권 투자 확대보다는 은행 수익의 변동성을 축소하는 방향으로 적절한 B/S 관리를 통한 유가증권 투자가 필요
-

## I. 과제배경

- **최근 저성장·저금리 환경과 맞물린 국내 금융시장 포화로 신성장동력 확보 차원에서 국내 은행의 해외진출이 가속화**
  - 지난 수년간 국내 은행산업의 성장세 둔화 및 수익성 악화가 지속됨에 따라 신성장동력 확보 차원에서 국내 은행들이 해외시장 진출을 적극적으로 추진
  - 특히, 기대수익률 및 향후 성장잠재력이 높은 아시아 등 신흥국시장 진출에 큰 관심을 나타내고 있음
  
- **현재까지 국내 은행의 해외진출은 미흡한 수준이며, 유가증권 운용 및 발행 등의 자본시장 업무보다는 소매금융 및 기업금융 중심으로 이루어지고 있는 상황**
  - 국내 은행의 해외진출이 과거 대비 질적·양적으로 많이 발전하기는 하였으나, 국내 금융환경 변화 및 글로벌 은행들의 국제화 수준을 고려시 아직까지 미흡한 수준
  - 국내 은행의 신흥국 시장 진출은 대부분 현지 사정과 무관하게 소매 및 기업금융 중심으로 이루어지고 있는 상황
  - 은행업이 규제강도가 높은 비즈니스라는 점을 고려시 개별시장 상황을 고려한 자본시장 등 타 비즈니스 중심의 진출전략도 모색해 볼 필요
  
- **이에 본 보고서는 해외진출의 범위를 은행의 해외 유가증권 투자까지 확대, 해외 은행들의 자본시장 중심의 신흥국시장 진출 사례를 분석하고자 함**

## II. 국내 은행의 해외진출 현황

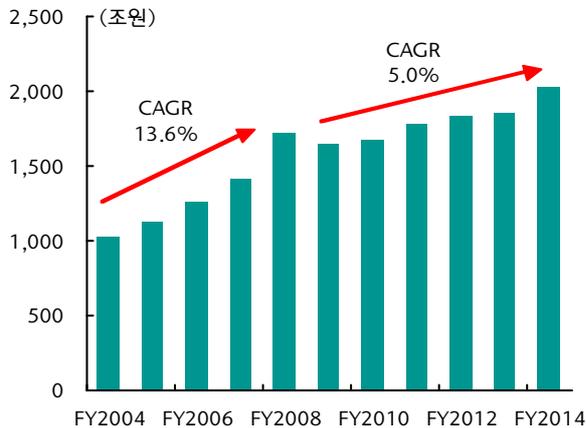
### ■ 금융위기 이후 저성장·저금리 환경 지속에 따른 국내 은행산업 성장세 둔화 및 수익성 악화 등으로 지속가능한 수익창출 능력 확보가 시급한 상황

- 금융위기 이전 '04~'08 13.6%였던 국내 은행 총자산 연평균 증가율이 금융위기 이후 '10~'14 5.0%로 감소하는 등 국내 은행산업의 성장세가 크게 둔화
- 저성장·저금리 기조 장기화에 따른 NIM 하락과 함께 이자이익 규모도 2011년말을 기점으로 감소하는 등 은행업 전반의 수익성 악화도 함께 진행
  - 국내 은행 NIM 추이(%) : 2.59('04) → 2.30('08) → 2.10('12) → 1.79('14)
  - 국내 은행 이자이익 규모 추이(조원) : 24.0('04) → 34.5('08) → 38.0('12) → 34.9('14)

### ■ 국내 시장 위주의 영업전략으로 성장한계에 직면한 국내 은행들이 신성장동력 확보를 위해 해외진출을 가속화

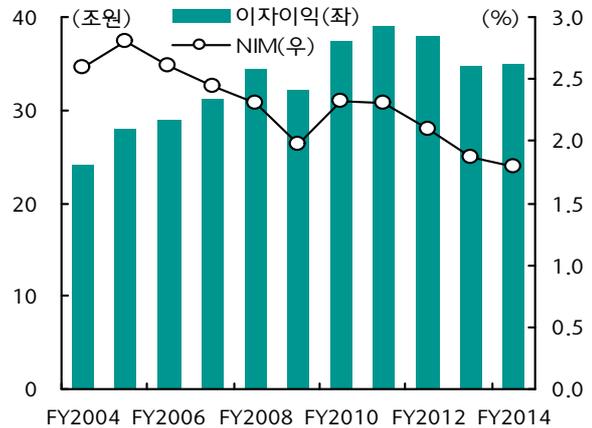
- 국내 은행의 해외진출은 금융위기 이후 정체되는 모습을 나타냈으나, 최근 들어 다시 증가하는 추세
  - 2009년말 129개였던 국내은행 해외점포수가 2011년까지 정체상태를 유지하다 이후 다시 증가하면서 2014년말 기준 162개까지 증가
- 금융위기 이후 국내 은행의 해외진출은 사무소, 지점, 현지법인 모든 형태에서 광범위하게 나타남
  - 2009년 → 2014년 : 지점 54개 → 64개, 사무소 36개 → 53개, 현지법인 39개 → 45개

그림1 | 국내 은행 총자산 추이



자료 : 금융감독원

그림2 | 국내 은행 NIM 및 이자이익 추이



자료 : 금융감독원

- 지역별로는 2014년말 기준 아시아 지역이 66%로 대부분의 비중을 차지하고 있으며, 그 외 유럽(13.6%), 북미(11.7%), 기타(8.6%) 순

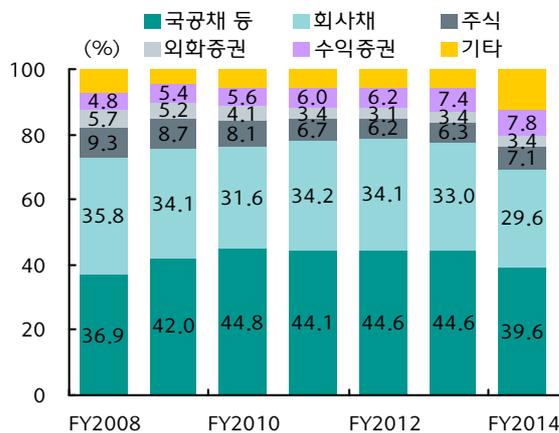
■ FY2014 기준 국내 및 해외부문을 포함한 국내 은행의 보유 유가증권 중 외화증권 비중은 3.4%에 불과하며, 비중도 지속적으로 감소하는 추세

- 국내 및 해외부문을 포함한 국내 은행의 유가증권 보유비중을 살펴보면 FY2014 기준 통안증권, 국채, 지방채 등의 국공채 비중이 39.6%로 가장 높게 나타났으며, 그 외 회사채 29.6%, 수익증권 7.8%, 주식 7.1%, 외화증권 3.4% 순
- 국내 은행의 보유 유가증권 규모가 FY2008 대비 33.2조원 증가하였음에도 불구하고 외화증권 규모는 오히려 5.6조원 감소하면서 동 비중은 5.7%에서 3.4%로 감소
  - 국내은행 유가증권 보유규모(조원) : 282.6('08) → 276.4('10) → 295.7('12) → 315.8('14)
  - 국내은행 외화증권 보유규모(조원) : 16.2('08) → 11.2('10) → 9.2('12) → 10.6('14)

■ 국내은행 해외부문의 유가증권 규모는 정체 상태를 유지하고 있으며, 총자산 중 비중도 5.8%로 낮은 수준을 유지

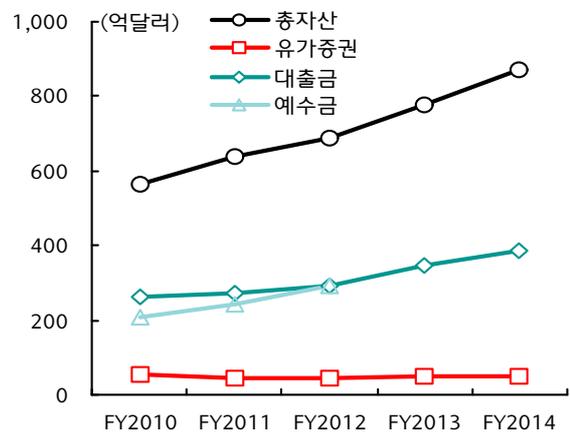
- 국내 은행 해외부문의 총자산은 FY2010 564.5억달러에서 FY2014 873.3억달러로 가파르게 증가하고 있으나, 총자산 중 유가증권 규모는 정체 상태 유지
  - 해외부문 예금(억달러) : 205.6('10) → 290.9('12), 대출(억달러) : 260.6('10) → 386.9('14)
  - 해외부문 유가증권(억달러) : 54.5('10) → 50.8('14)
- 총자산 유형별로는 대출금이 44.3%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 유가증권

그림3 | 국내 은행(국내+해외부문) 유가증권 유형별 비중



자료 : 금융감독원

그림4 | 국내 은행 해외부문 총자산 및 대출예금유가증권 규모



자료 : 금융감독원

비중은 5.8%로 지속적으로 감소

- 해외부문 유가증권 비중(%) : 9.7('10) → 5.8('14)

■ 국내은행의 해외부문 순영업수익 중 유가증권관련이익 비중도 FY2014 기준 1.0%로 미미

● 해외부문의 경우 순영업수익 중 이자이익 규모가 FY2014 78.0%로 대부분의 비중을 차지하고 있으며, 유가증권관련이익을 포함한 비이자이익 규모 비중은 22.0% 수준

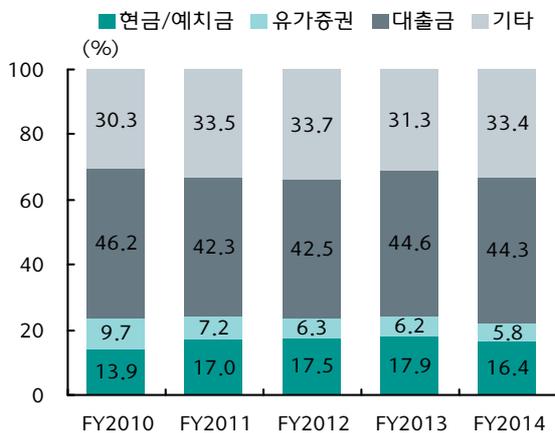
- 해외부문 이자이익 규모(억달러) : 11.3('10) → 13.6('14)

- 해외부문 비이자이익 규모(억달러) : 2.7('10) → 3.8('14)

● 비이자이익 22.0% 중에서는 수수료이익이 14.9%로 대부분을 차지하고 있으며, 유가증권관련이익은 1.0%에 불과

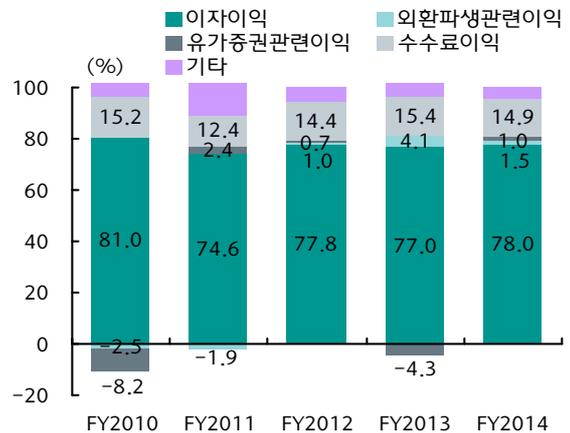
- 해외부문 유가증권관련이익 규모(억달러) : -1.2('10) → 0.4('11) → 0.1('12) → -0.7('13) → 0.2억달러('14)

그림5 | 국내 은행 해외부문 총자산 유형별 비중 추이



자료 : 금융감독원

그림6 | 국내 은행 해외부문 수익구조 추이



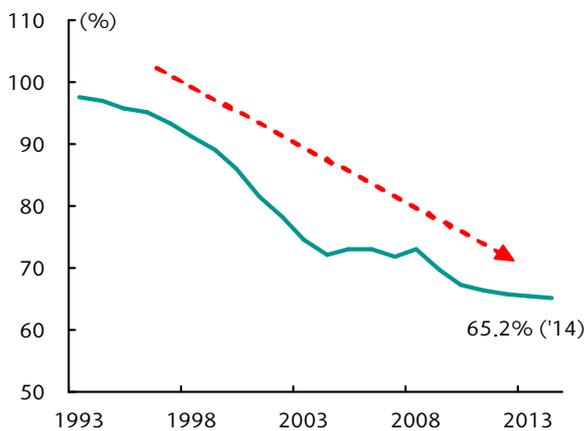
자료 : 금융감독원

### III. 일본 은행의 해외진출 현황

#### 1. 일본 은행의 해외진출

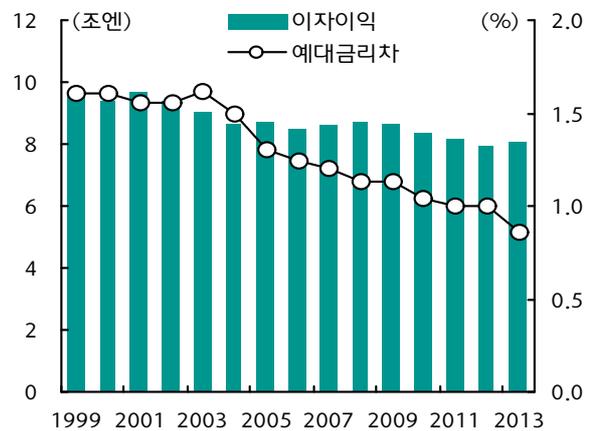
- 저성장·저금리 환경 장기화에 따른 기업의 대출수요 감소, 예대마진 축소, 신용위험 증가 등으로 은행산업의 핵심인 예대업무의 수익성 악화
  - 1990년대 후반 이후 설비투자 감소 등으로 기업들이 자금잉여 주체로 전환됨에 따라 은행을 통한 대출수요가 크게 감소
  - 기업의 대출수요 감소는 은행의 예대율 하락으로 이어졌으며, 지속적인 대출 확대 노력에도 불구하고 저성장이 지속되는 상황 하에서는 대출 확대에 한계 존재
    - 신용위험이 높은 중소기업에 대한 은행의 대출태도는 엄격한 상황이 지속
    - 예대율(%) : 97.7('93) → 86.1('00) → 73.0('05) → 65.2('14)
  - 저성장·저금리 기조 하에서 실질금리가 제로 수준에 근접함에 따라 은행권의 예대금리차도 지속적으로 하락하였고, 결과적으로 이자이익 규모가 감소
    - 예대금리차(%) : 1.6('00) → 1.3('05) → 1.0('10) → 0.8('14)
    - 이자이익(조엔) : 9.4('00) → 8.7('05) → 8.3('10) → 8.0('13)
  
- 일본 은행은 예대업무 수익성 악화에 따른 대응으로 자산포트폴리오 조정, 신규 수익원 발굴, 비용효율성 개선 등 수익성 제고를 위한 다양한 노력을 경주
  - 대출수요가 감소함에 따라 자산 포트폴리오 내 대출자산의 비중을 축소시키고 유가증

그림7 | 일본 은행 예대율 추이



자료 : 일본은행

그림8 | 일본 은행 예대금리차 및 이자이익 추이



자료 : 일본은행, 일본 은행연합회

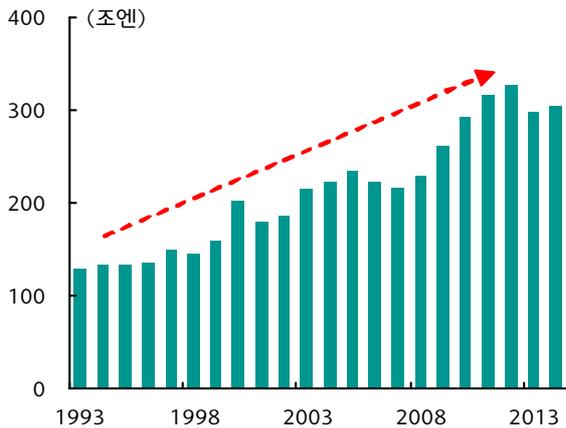
권 운용을 확대

- 대출비중은 감소했지만 신디케이트론, 비소구성 부동산대출 등 대출업무에서 이자수익을 확대하기 위해 노력
  - 비소구성 부동산대출은 일종의 PF 대출로서 대출의 원리금 상환이 담보물인 부동산의 가치와 현금흐름에 기반해서 이루어지고, 대출자(은행)는 차입자의 여타 자산에 대해서는 소구권을 갖지 않음
- 수수료이익 다각화 등을 통해 수수료 수입 비중을 확대

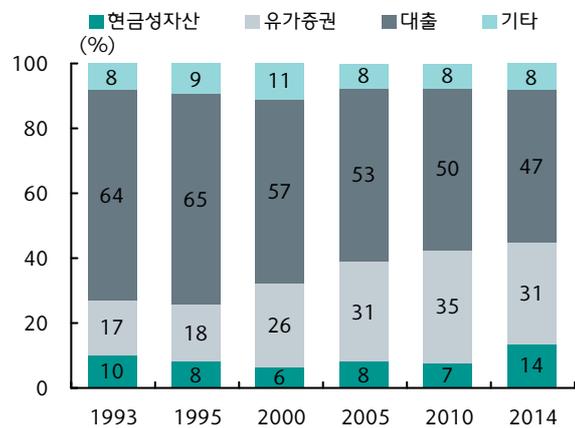
■ 기업의 대출수요 감소 및 예대금리차 하락에 따른 수익성 악화 등으로 일본 은행들은 자산 중 대출 비중을 축소하는 한편 유가증권 투자를 확대

- 자산가격 하락에 따른 대체투자처 부재 및 안전자산 선호경향 강화 등으로 가계 및 기업의 현금·예금 보유 비중이 증가하면서 은행의 예금규모는 증가
- 기업의 대출수요 감소로 여유자금이 많아진 은행은 자산운용 측면에서 유가증권 투자 규모를 지속적으로 증가
  - 은행 유가증권 투자 규모(조엔) : 128.0('93) → 202.3('00) → 292.5('10) → 304.2('14)
  - 2013년 이후 유가증권 규모 감소는 중앙은행의 통화완화정책으로 일본 국채금리가 크게 하락함에 따라 수익을 내기 힘들어진 은행들이 자산을 현금성자산으로 전환한데 따른 결과
- 이에 따라 일본 은행의 자산 포트폴리오 중 대출자산 비중은 지속적으로 감소하는 한편, 유가증권 비중은 2011년 최대 36.6%까지 확대
  - 대출자산 비중(%) : 64.7('95) → 46.6('14), 유가증권 비중(%) : 17.9('95) → 31.1('14)

그림9 | 일본 은행 유가증권 투자 규모 추이 (국내은행 기준)    그림10 | 일본 은행 자산 포트폴리오 구조 (국내은행 기준)



자료 : 일본은행



자료 : 일본은행

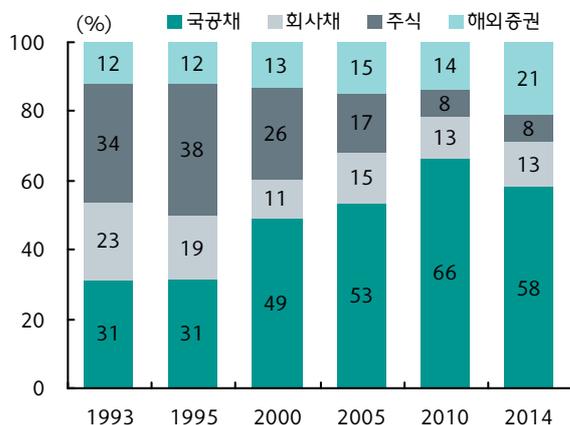
■ **국공채 등 안전자산 투자비중을 확대하면서 수익률 제고를 위해 해외증권 투자를 강화하였고, 최근 국공채 금리 하락으로 수익성 유지가 힘들어지자 해외증권 투자 비중을 보다 크게 확대**

- 유가증권 중에서는 국공채 등 안전자산 중심으로 자산규모를 크게 확대하면서 1993년 31.2%에 불과했던 투자유가증권 중 국공채 비중이 2011년 최대 67.4%까지 확대
  - 투자유가증권 중 국공채 규모(조엔) : 35.4('93) → 83.6('00) → 184.5('11) → 137.4('14)
- 국공채 수익률 저하에 따른 수익원 확보 차원에서 해외증권 투자도 지속적으로 증가시켜 1993년 11.9%였던 해외증권 투자 비중이 2011년 14.3%로 증가
  - 투자유가증권 중 해외증권 규모(조엔) : 13.5('93) → 22.8('00) → 39.1('11) → 49.6('14)
- 특히, 최근 일본 중앙은행의 통화완화정책으로 일본 국공채 금리가 크게 하락하면서 국공채 투자로 더 이상의 수익창출이 힘들어지자 국공채 투자규모를 감소시키고 해외증권 투자규모를 큰 폭으로 확대
  - 지난 20여년간 일본 은행들은 제로에 가까운 금리로 예금을 조달하여 이를 국공채에 투자, 1~2%의 차익을 실현해 왔으나, 2011년 이후 차익이 1% 미만으로 감소하면서 국공채를 통한 수익확보의 한계에 직면

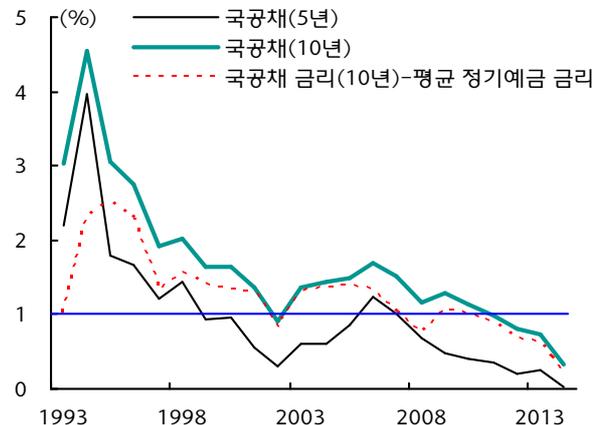
■ **금융위기 이후 수익성 악화 및 낮은 예대율로 인한 해외대출 여력 확보 등으로 신규 수익원 확보 차원의 해외진출 및 투자를 확대**

- 일본은 1980년대 후반 엔고 및 일본 내 풍부한 유동성을 바탕으로 한 무분별한 경쟁적 외형 확장으로 해외진출에 실패하면서 이후 해외지점 자산규모를 축소
- 국내 대출 축소 등으로 자금운용의 어려움에 직면한 일본 은행들의 해외시장 진출이 금융위기 이후 다시 본격화

그림11 | 일본 은행 유가증권 투자항목별 비중 (국내은행 기준) **그림12 | 일본 국공채 금리 추이**



자료 : 일본은행



자료 : 한국은행

- 과거 해외진출이 지점이나 사무소 중심으로 이루어졌다면 현재의 해외진출은 전략적 제휴 및 지분 출자 등을 통해 광범위하게 진행
- 성장가능성이 높은 아시아 지역을 중심으로 해외사업을 확대하는 가운데 미주지역에서의 사업역량 강화

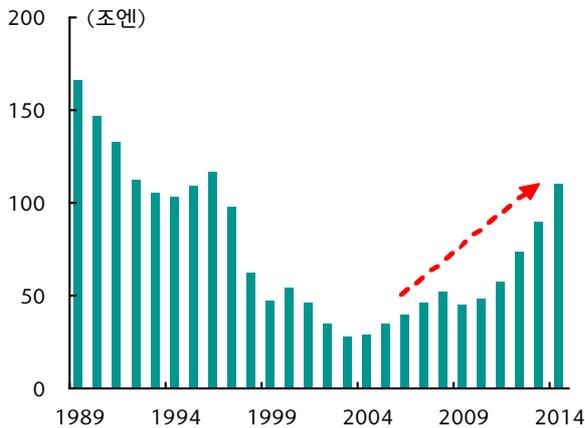
■ 버블붕괴 이후에도 해외지점 등을 통해 지속했던 유가증권 투자는 금융위기 이후 해외진출 본격화 단계에서 해외 네트워크 형성의 기반으로 작용

- 1980년대 무분별한 해외진출 실패 이후 해외지점 자산규모가 축소되는 가운데 수익성 확보 및 정보수집, 네트워크 형성 등의 목적으로 해당 시장에 대한 유가증권 투자는 일정 수준으로 유지
  - 해외지점 자산규모 축소 가운데 1998년부터 2002년까지 해외지점의 유가증권 보유 규모가 일정 수준을 유지하면서 해외지점 전체 자산규모 중 비중이 1998년 14.4%에서 2002년 29.3%로 확대
- 2000년대 중반 이후 해외진출이 본격화되면서 해외지점 총자산 중 유가증권 투자비중이 감소하는 가운데 대출의 비중이 2003년 48.8%에서 2014년 60.5%까지 증가

■ 지속적인 대출 관련 이자이익 규모 감소에도 불구하고 수수료수입 및 유가증권 관련 이익 등의 증가에 힘입어 일본 은행은 장기간 일정 수준의 순영업수익을 유지

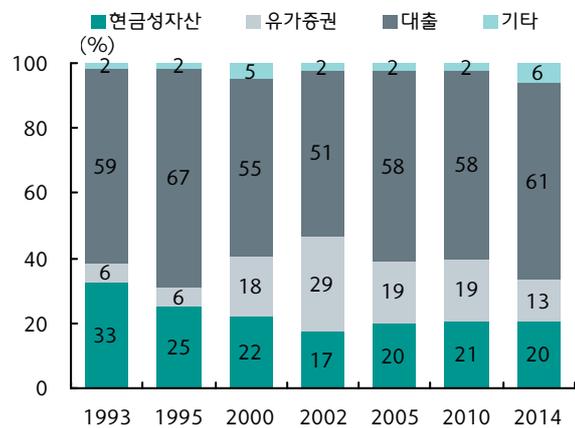
- 저금리 장기화에 따른 예대마진 축소로 일본 은행의 대출 관련 이자이익 규모가 지속적으로 감소하고 있음에도 불구하고 FY2003 이후 유가증권 투자 관련 이자이익이 소폭 증가하면서 전체 이자이익은 완만한 감소세 유지

그림13 | 일본 은행 해외지점 자산규모 추이



자료 : 일본은행

그림14 | 일본 은행 해외지점 자산 포트폴리오 구조



자료 : 일본은행

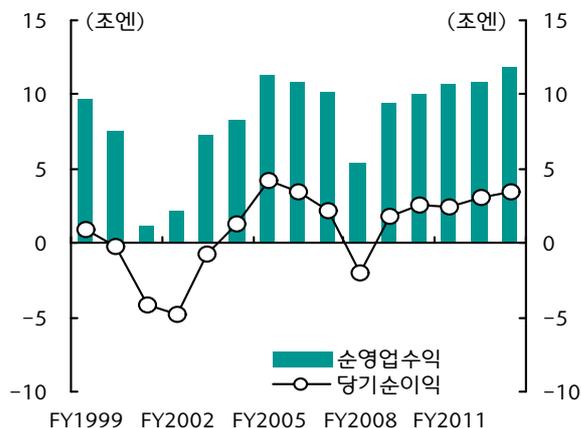
- 이자이익(조엔) : 9.0(FY03) → 8.1(FY13)
- 대출 관련 이자수익(조엔) : 8.2(FY03) → 6.8(FY13)
- 유가증권 투자 관련 이자수익(조엔) : 2.2(FY03) → 2.4(FY13)
- 이와 함께 방카슈랑스, 수익증권 등 수수료수입 및 유가증권투자이익 등이 빠르게 증가하면서 일본 은행은 장기간 일정 수준의 순영업수익 및 당기순이익을 유지
  - 수수료이익(조엔) : 1.1(FY99) → 2.0(FY13)
  - 트레이딩 및 유가증권투자이익(기간평균)(억엔) : 9,905(FY99~06) → 11,397(FY09~13)
- 일본 은행의 전체 영업수익 중 유가증권 투자와 관련된 수익(유가증권 투자 관련 이자 수익, 트레이딩수익, 유가증권투자수익)이 차지하는 비중은 FY1999 19.0%에서 FY 2002 25.0%로 증가한 이후 25% 내외의 수준을 유지

## 2. 주요 일본은행 사례분석

### 가. BTMU(The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.)

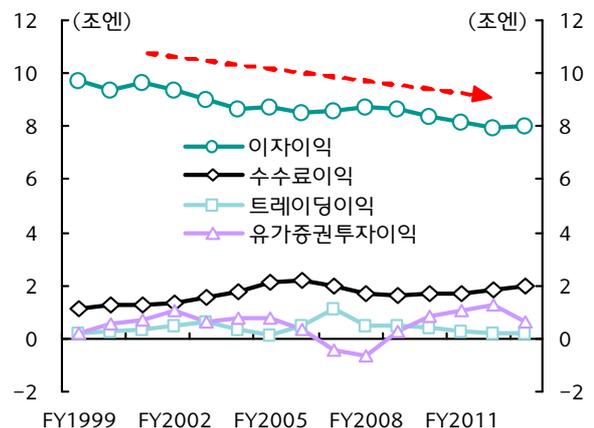
- BTMU는 MUFG의 은행 계열사로서 소매금융, 기업금융, 글로벌, 글로벌마켓, 기타의 5가지 영업부문으로 구분
  - 소매금융 및 기업금융은 각각 일본 내 개인 및 기업고객을 대상으로 금융서비스를 제

그림15 | 일본 은행 순영업수익 및 당기순이익 규모 추이



자료 : 일본 은행연합회

그림16 | 일본 은행 수익구조 추이



자료 : 일본 은행연합회

공하며, 글로벌 부문은 해외의 개인 및 기업고객에게 금융서비스를 제공

- 글로벌마켓 부문은 시장환경 변화에 대응해 수익 변동성 축소 등을 위한 수익포트폴리오 리밸런싱, 글로벌 조직구조 재조정 등의 역할 수행
  - BTMU는 12개국에 기반한 전문적인 글로벌마켓 커버리지를 유지하고 있으며, B/S 관리를 통해 안정적 수익구조를 유지

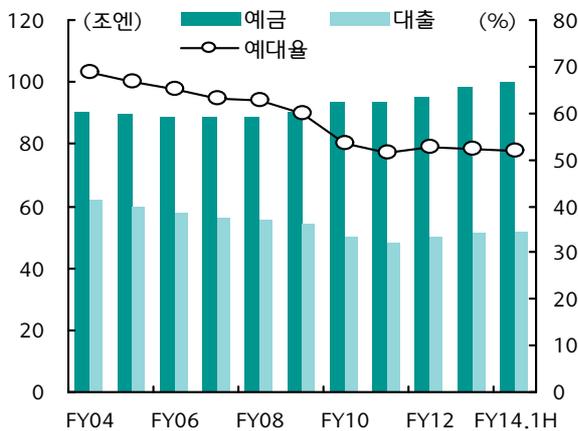
■ **대출 감소에 따른 국내 부문 자금잉여 확대 및 이자율 하락으로 인한 순이자이익 감소 등으로 국공채 및 해외증권 중심의 유가증권 투자를 확대**

- 국내부문 예금의 지속적 증가에도 불구하고 대출 성장세가 크게 둔화됨에 따라 BTMU의 대규모 자금잉여 확대가 지속
  - FY2004 기준 68.9%였던 국내부문 예대율이 FY2014 상반기 기준 51.8%로 하락
- 자금잉여 확대 및 이자율 하락에 따른 순이자이익 감소 등에 대한 대응으로 수익원 확보 차원에서 국공채 및 해외증권 중심의 유가증권 투자를 확대
  - 실제 FY2007 이후 유가증권 규모가 지속적으로 증가하였으며, 다만 FY2012를 기점으로 국공채 금리가 크게 떨어져 투자가능 수준을 벗어나면서 이후 유가증권 규모 감소

■ **국내시장에서의 성장 한계 극복을 위해 글로벌화를 성장전략으로 신흥국 중심 해외진출 가속화**

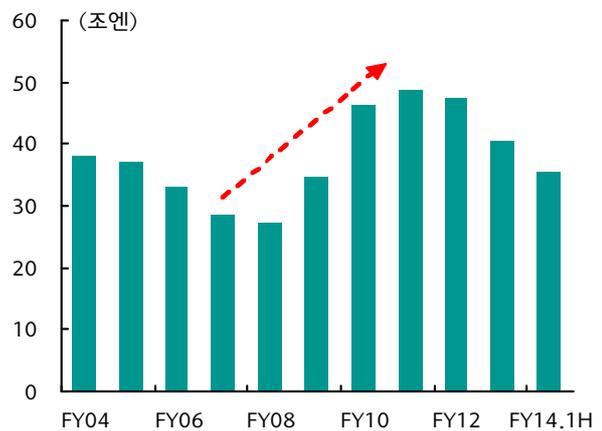
- 수익원 확보 차원의 해외진출 가속화에 따라 BTMU의 해외부문 자산규모는 지속적으로 증가해 FY2014 상반기 기준 전체 은행 자산 중 31.3%로 확대
- 자국 시장에서의 영업수익 감소에도 불구하고 해외시장에서의 수익 확대를 통해 전체

그림17 | BTMU 국내 부문 예금 및 대출규모 추이



자료 : BTMU

그림18 | BTMU 국내 부문 투자증권 규모 추이



자료 : BTMU

영업수익 규모는 지속적 증가세 유지

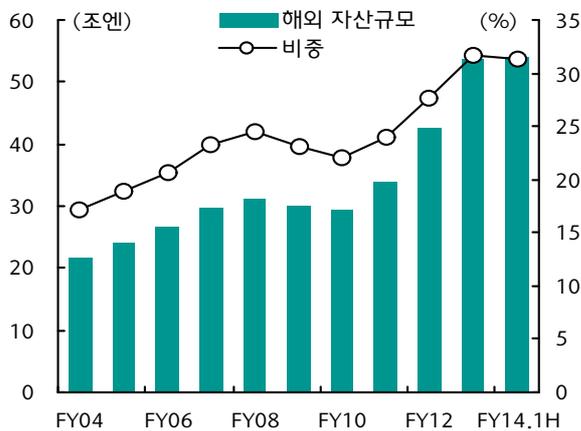
- 일본 내 영업수익(십억엔) : 2,388(FY10) → 2,376(FY11) → 2,259(FY12) → 2,209(FY13)
- 전체 영업수익(십억엔) : 3,210(FY10) → 3,296(FY11) → 3,419(FY12) → 3,599(FY13)

- 지역별로는 아시아 등 신흥국을 중심으로 진출이 활발히 이루어져 전체 영업수익 중 아시아/오세아니아 지역이 차지하는 비중이 FY2010 7.2%에서 FY2014 상반기 19.7%로 확대
- 일본은행 중 해외진출에 가장 적극적인 BTMU는 해외진출에 있어 해외부실은행의 사업부문이나 파산한 은행들을 저가에 M&A하는 방식을 선호

■ 해외시장 진출에 있어 수신 및 여신과 함께 유가증권 투자 등 자본시장 업무에도 집중

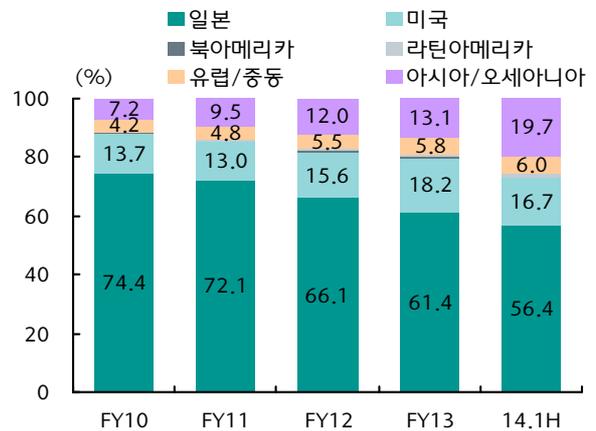
- BTMU 해외부문의 경우 FY2005 이후 대출 및 투자증권 규모가 예금규모를 초과
  - 해외부문 예금규모(조엔) : 15,2(FY04) → 16,8(FY10) → 26,0(FY13)
  - 해외부문 대출 및 투자증권 규모(조엔) : 14,5(FY04) → 22,5(FY10) → 42,8(FY13)
- 해외진출이 본격화된 FY2010 이후 BTMU 해외부문의 예금, 대출, 투자증권 규모가 급격히 증가하고 있으며, 특히 투자증권의 경우 전체 자산 중 비중이 FY2006 25.1%에서 FY2013 34.6%로 확대되는 등 유가증권 투자 등 자본시장 업무에 집중
  - 대출의 경우 FY2008 이후 전체 해외자산 중 차지하는 비중이 45% 정도로 비슷한 수준을 유지

그림19 | BTMU 해외 부문 자산규모 및 비중 추이



자료 : BTMU

그림20 | BTMU 지역별 영업수익 구조 추이



자료 : BTMU

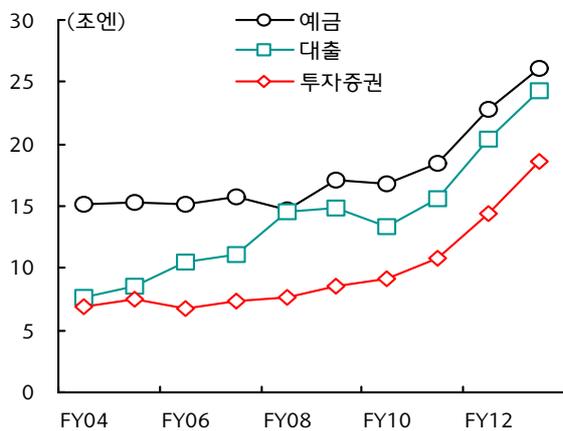
■ 결과적으로 국내 및 해외부문을 포함한 전체 유가증권의 경우 국공채 및 해외증권을 중심으로 증가세 유지

- 전체 투자증권에서 국공채가 차지하는 비중은 FY2008 53.4%에서 FY2010 69.0%까지 확대되었으나, 자국 내 저금리 현상 심화에 따라 이후 비중이 축소
  - 국공채 비중(%) : 53.4(FY08) → 69.0(FY10) → 66.3(FY12) → 59.3(FY13)
- 기타(해외증권)의 경우 초저금리 진입에 따른 국공채 비중 축소 및 해외시장 진출 가속화 등으로 금융위기 이후 비중이 크게 확대
  - 기타(해외증권) 비중(%) : 26.3(FY08) → 19.5(FY10) → 24.4(FY12) → 30.4(FY13)

■ 은행의 수익포트폴리오 리밸런싱 및 증권투자 등을 담당하는 글로벌마켓 영업부문은 아시아 지역에 2개의 별도 사무소를 보유하고 있으며, 글로벌 영업부문과의 합동사무소도 6개 유지

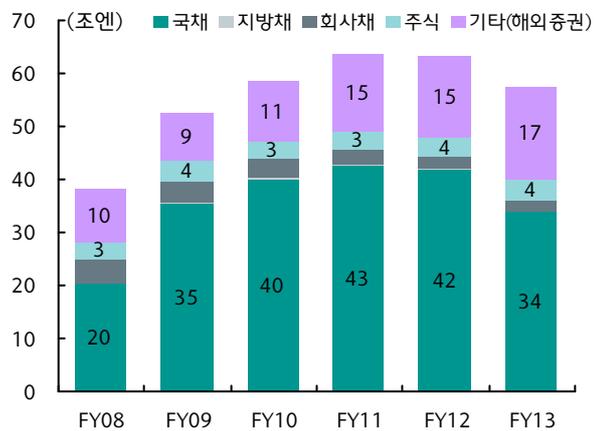
- BTMU의 글로벌마켓 영업부문의 역할은 시장환경 변화에 대한 유연한 접근 및 B/S 관리를 통한 안정적 수익유지 추구
- 즉, 고객과의 대면은 소매금융, 기업금융, 글로벌 영업부문에서 수행하고, 글로벌마켓 부문은 전략적 주식 및 국공채 보유와 리스크 관리 등 ALM 부서로서의 역할 수행
- 예금 및 대출이자율 하락에 따른 순이자이익 감소를 보완하기 위해 채권 및 이자율 스왑 등의 상품을 보유
- 대출 및 전략적 주식 보유 등의 비즈니스 사이클과 (-) 상관관계를 가지는 국공채 등

그림21 | BTMU 해외 부문 예금, 대출, 투자증권 규모 추이



자료 : BTMU

그림22 | BTMU 유가증권 유형별 규모 추이



자료 : BTMU

을 활용해 수익포트폴리오를 조정

- 주요 해외 사무소의 경우 미국, 유럽, 아시아 등 해외증권에 투자하며, 특히 글로벌마켓 영업부문 중 Global Market Trading 부서의 경우 Emerging Market Trading 사무소를 별도로 두고 있음
- 동아시아 및 ASEAN 지역을 위한 글로벌마켓 사무소가 아시아 지역에 2개 설립되어 있으며, 글로벌 영업부문과의 합동사무실도 아시아/오세아니아 지역에 6개 존재
  - 고객의 다양한 니즈에 대한 대응으로 일부 해외 사무소에서 글로벌마켓 영업부문과 글로벌 영업부문이 시장 관련 업무에 대해 합동 관리

■ BTMU 운영수익 중 해외부문이 차지하는 비중이 증가하고 있으며, 특히 유가증권 투자 등을 담당하는 글로벌마켓 부문의 이익 비중이 매우 높은 수준

- 해외부문 수익 확대로 국내부문 운영수익 감소에도 불구하고 전체 운영수익은 일정 수준을 유지하고 있으며, 운영수익 중 해외부문에서 발생하는 수익 비중은 증가
  - 국내부문 운영수익(십억엔) : 1,374(FY08) → 1,265(FY10) → 1,130(FY13)
  - 해외부문 운영수익(조엔) : 428(FY04) → 736(FY10) → 821(FY13)

그림23 | BTMU 글로벌마켓 영업부문의 조직구조

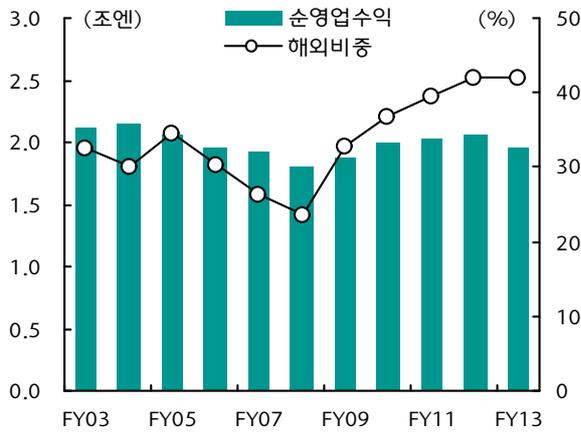


그림24 | BTMU 글로벌마켓 영업부문 아시아 지역 사무소



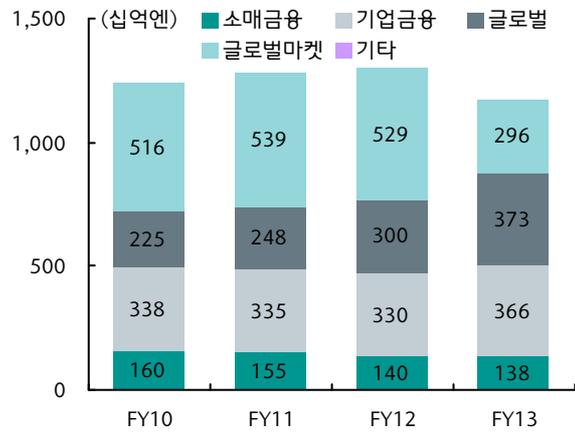
- 사업부문별로는 소매 및 기업금융 등 국내부문에서의 순영업수익 감소를 글로벌 및 글로벌마켓 부문에서의 수익이 대체하고 있으며, FY2010~2012의 경우 전체 순영업수익 중 글로벌마켓에서 발생한 수익이 45% 이상으로 상당 비중을 차지
- 해외부문의 경우 국내 대비 전체 순영업수익 중 유가증권 투자와 관련된 트레이딩이익 및 기타이익 비중이 매우 높게 나타나며, 다만 점차 감소하는 추세
  - 초기 규제가 많은 예대업무보다는 증권투자 등의 자본시장 업무에 보다 치중하는데 따른 결과로 분석

그림25 | BTMU 순영업수익 및 해외 부문 비중 추이



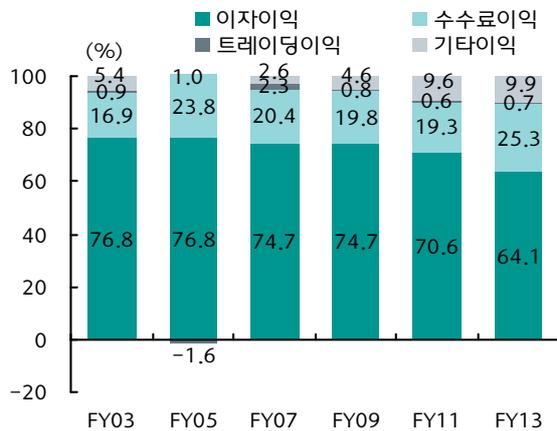
자료 : BTMU

그림26 | BTMU 사업부문별 순영업수익



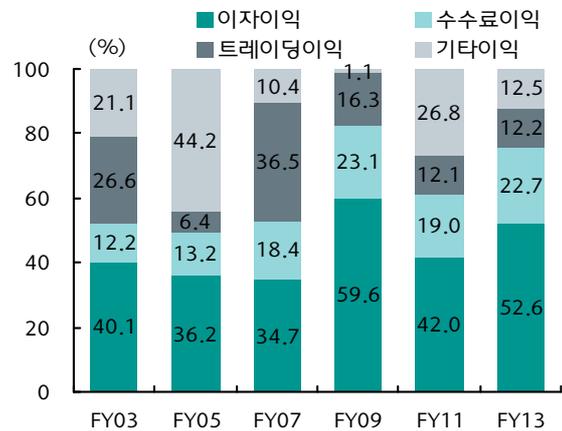
자료 : BTMU

그림27 | BTMU 국내 부문 유형별 순영업수익 비중 추이



자료 : BTMU

그림28 | BTMU 해외 부문 유형별 순영업수익 비중 추이



자료 : BTMU

## 나. Mizuho Bank

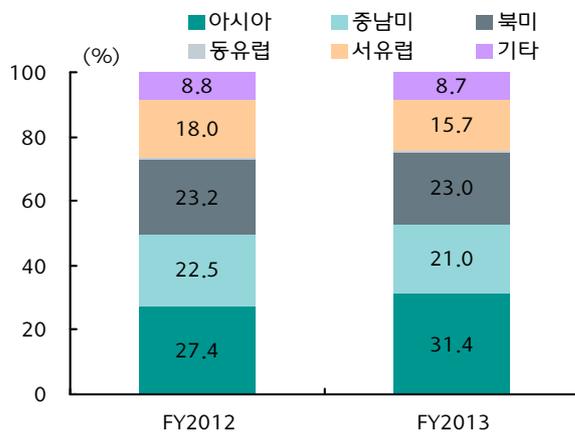
### ■ Mizuho는 금융위기 이후 자체성장 중심의 전략에 중점을 두었으나, 최근 들어 신흥국 위주의 네트워크 확대를 추진

- Mizuho Bank는 금융위기 이후 본국 위주의 자체성장 전략을 구사해 왔으나, 국내 영업환경이 악화됨에 따라 해외사업을 확대
  - FY2013 기준 Mizuho Bank의 해외지점 및 대표사무소는 각각 36개 및 7개
- 아시아 신흥국을 중심으로 현지법인 및 지점 확대 등을 추진하고 있으며, 광범위한 지역에서의 전략적 제휴 및 업무제휴를 강화
  - FY2013 해외부문 대출잔액 기준 아시아, 중남미 등 신흥국 시장 비중이 52.4%로 대부분을 차지하고 있으며, 특히 아시아 지역 비중은 전년비 4.0%p 증가
- 특히, 아시아 시장에서의 자문서비스를 신규 수익원으로 삼아 아시아 지역에 진출한 일본 기업들을 대상으로 자문영업을 강화

### ■ 국내부문의 경우 낮은 예대율 등으로 보유 유가증권 규모가 크며, 해외부문의 경우 자금의 상당 부분을 유가증권 등으로 운용

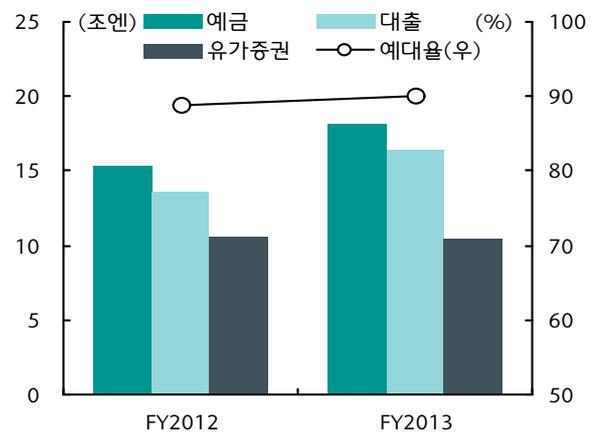
- 국내부문의 경우 낮은 예대율에 따른 자금잉여로 유가증권 규모를 확대함에 따라 FY2013 기준 보유 유가증권 규모가 37.9조엔(예금의 41.6%)으로 매우 높은 수준 유지
  - 다만, 국내부문의 경우 초저금리에 따른 수익성 하락으로 FY2013 유가증권 규모가 전년비 크게 감소(-5.0조엔)

그림29 | Mizuho Bank 대출 기준 지역별 비중



자료 : Mizuho

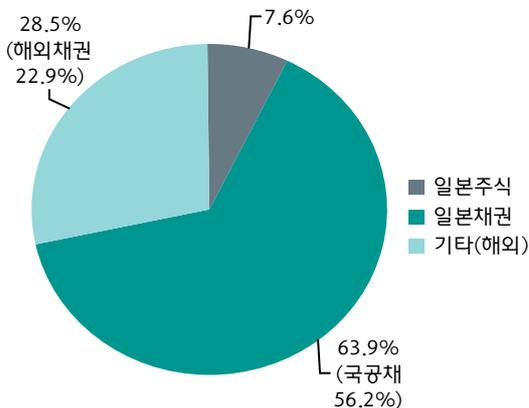
그림30 | Mizuho Bank 해외 부문 예금, 대출, 유가증권 규모



자료 : Mizuho

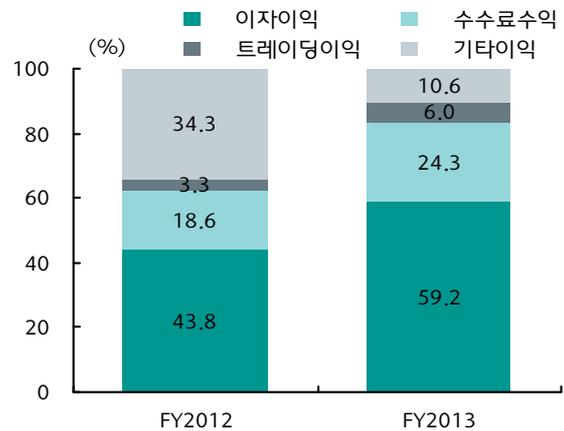
- 해외부문의 경우 대출 및 투자증권 규모가 예금규모를 상회하고 있으며, FY2013 전체 자금 중 29.6%(FY2012 33.5%) 정도를 유가증권으로 운용
- **국내 및 해외부문을 포함한 전체 유가증권의 경우 국공채 및 해외채권이 대부분의 비중 차지**
  - FY2013 기준 전체 유가증권 중 국내 주식 및 채권이 71.5%로 대부분의 비중을 차지하고 있으나, 해외증권의 경우도 28.5%로 비중이 높은 편
  - 국내 유가증권 투자 중에서는 채권(63.9%), 특히 국공채(56.2%)가 대부분의 비중을 차지하고 있으며, 해외 유가증권 투자 중에서도 22.9%가 해외채권 비중
- **FY2013 순영업수익 중 해외부문이 차지하는 비중이 높은 편이며, 해외부문의 경우 국내 대비 유가증권 투자와 관련된 트레이딩이익 및 기타이익 비중이 높게 나타남**
  - FY2013 기준 순영업수익 중 해외부문이 차지하는 비중이 35.1%로 높으며, 다만 본격적 해외진출이 다소 늦어지면서 BTMU(42.1%) 대비 비중은 다소 낮은 편
  - 해외부문의 경우 국내 대비 전체 순영업수익 중 유가증권 투자와 관련된 트레이딩이익 및 기타이익 비중이 매우 높게 나타남
    - FY2013 국내부문 트레이딩 및 기타이익 비중은 3.3%인 반면, 해외부문의 경우 비중은 16.6%

그림31 | Mizuho Bank 유가증권 유형별 비중 (FY2013)



자료 : Mizuho

그림32 | Mizuho Bank 해외부문 수익구조

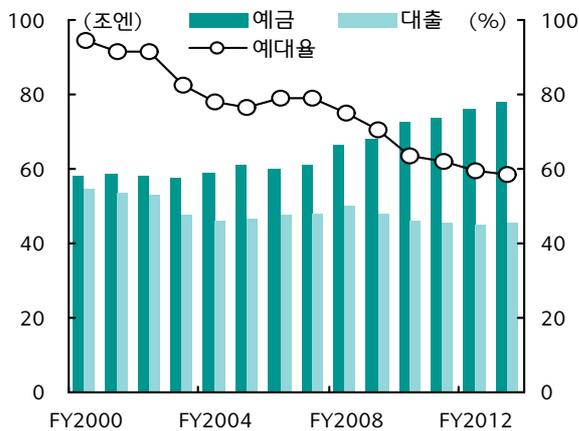


자료 : Mizuho

#### 다. SMBC(Sumitomo Mitsui Banking Corporation)

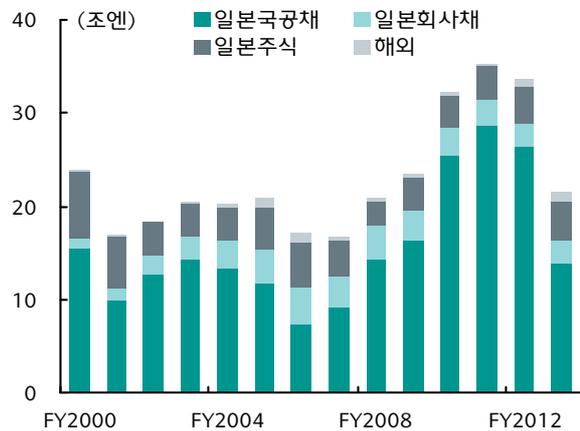
- SMBC는 소매금융, 기업금융, 국제금융, 자금, 투자금융의 5개 영업부문으로 구분되며, 이 중 자금부문이 ALM 관리를 통한 은행의 안정적 수익 창출 기능을 담당
  - 2014년 6월 기준 SMBC는 소매금융(Retail Banking), 기업금융(Wholesale Banking), 국제금융(International Banking), 자금(Treasury), 투자금융(Investment Banking)의 5개 부문으로 구성
  - 자금부문이 예금을 포함한 대출, 유가증권 등의 자산에 대한 포괄적 관리와 함께 글로벌 금융시장 트렌드에 대한 분석을 통해 트레이딩 업무 수행
  
- 국내부문의 경우 수익성 악화에 따른 국공채 중심 유가증권 투자 확대 가운데 최근 일본 내 초저금리 지속 등으로 국공채 투자규모를 축소하는 한편 해외 유가증권 투자를 증가
  - 1990년대 중반 이후 금융개혁 본격화에 따른 부실채권 정리 및 순이자마진 하락 등으로 은행 수익성이 악화되면서 이후 SMBC는 대출을 축소하고 유가증권 투자를 확대
    - 국내부문 예금의 높은 성장세에도 불구하고 대출규모가 지속적으로 감소하면서 FY2000 기준 94.3%였던 국내부문 예대율이 FY2013 기준 58.4%로 하락
    - 예금 대비 유가증권 비율은 FY2001 28.7%에서 FY2011 48.1%까지 확대되었으나, 최근 금리 급락에 따른 국공채 투자규모 감소로 비중이 FY2013 27.6%로 축소
  - 유가증권 유형별로는 FY2013 기준 국공채가 대부분의 비중을 차지하고 있는 가운데 수익창출 측면에서 국공채 투자가 한계에 직면함에 따라 최근 국공채 투자를 일부 해외 유가증권 투자로 전환

그림33 | SMBC 국내 부문 예금 및 대출규모 추이



자료 : SMBC

그림34 | SMBC 국내 부문 유가증권 유형별 규모 추이



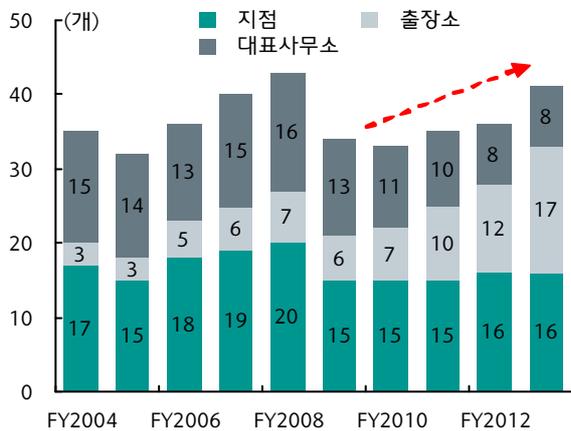
자료 : SMBC

- FY2013 유가증권 유형별 비중(%) : 국공채 64.3, 주식 19.9, 회사채 11.1, 해외증권 4.7
- 국내 부분의 국공채 투자규모(조엔) : 25.5조엔(FY10) → 13.9조엔(FY13)
- 국내 부분의 해외증권 투자규모(조엔) : 0.3조엔(FY10) → 1.0조엔(FY13)

■ 그룹 전체적인 신규 수익원 확보 차원에서 SMBC를 중심으로 비은행 자회사의 동반 진출을 통해 해외 네트워크를 구축

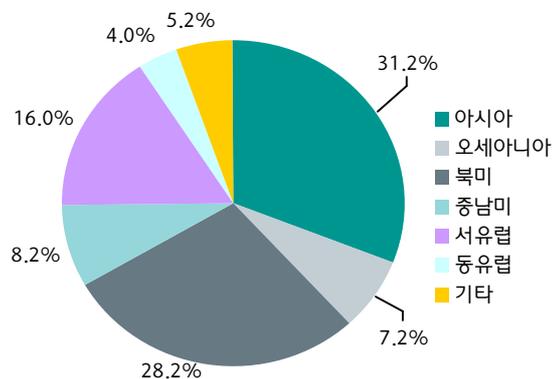
- 성장성이 높은 아시아 신흥국을 중심으로 네트워크를 확대하고, 통합조직을 신설하는 등 아시아 지역에 적극적으로 투자
  - 2009년 자회사인 SMBC China를 설립하여 아시아 사업 거점을 마련하였고, 2010년에는 싱가포르에 아시아 IB업무 통합 지원을 위한 Financial Product Marketing 조직을 신설하는 한편 2013년 신흥시장 전략부문 신설을 통해 일본 중심에서 아시아 중심으로 전환
  - FY2013 해외사업 지역별 대출 비중은 아시아 지역이 31.2%로 가장 높은 비중 차지
- 상대적으로 해외 네트워크가 부족한 SMBC는 지분 투자보다는 주로 지점 및 사무소를 설립하는 방식으로 해외진출을 추진
  - FY2013 기준 SMBC의 해외지점은 지점 16개, 출장소 17개, 사무소 8개로 2008년 금융위기 이후 다시 증가세
- SMBC는 은행업무 중심의 해외진출을 도모하고 그 외 자본시장 및 소비자금융, 리스 등의 업무는 그룹 내 비은행 금융회사가 담당하는 등 SMBC가 진출한 아시아 지역을 중심으로 비은행 금융회사가 동반 진출

그림35 | SMBC 해외 지점 및 사무소 추이



자료 : SMBC

그림36 | SMBC 해외 지역별 대출 비중 (FY2013)



자료 : SMBC

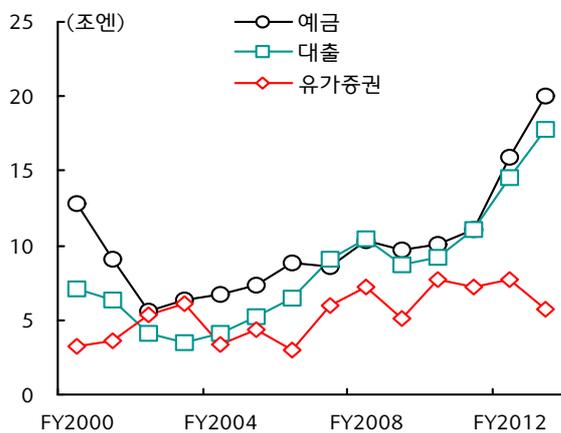
■ **해외부문의 경우 금융위기 이후 해외시장 진출이 본격화되기에 앞서 유가증권 투자 등 자본시장 업무를 중심으로 진출하였으며, 이후 소매 및 기업금융 등으로 업무를 확대**

- SMBC 해외부문의 경우 FY2004 이후 예금 및 대출규모가 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 글로벌 금융위기 이후 해외시장 진출이 본격화되면서 가파른 성장세 유지
  - 해외부문 예금규모(조엔) : 6.7(FY04) → 10.0(FY10) → 20.1(FY13)
  - 해외부문 대출규모(조엔) : 4.1(FY04) → 9.1(FY10) → 17.7(FY13)
- SMBC는 금융위기 이후 소매 및 기업금융 중심의 본격적인 해외시장 진출에 앞서 해외부문을 통한 유가증권 투자를 일정 수준을 유지하는 등 자본시장 업무에 집중
  - 일본 은행업 구조조정 이후인 FY2002부터 해외진출이 본격화되기 이전인 FY2010까지 SMBC 해외부문의 예금 대비 유가증권 비율은 평균 67.3%로 높은 수준을 유지
  - 해외시장 진출이 본격화된 이후 예금 및 대출규모가 증가하면서 유가증권 투자가 완만한 증가세를 기록하고 있음에도 예금 대비 유가증권 비율은 FY2013 28.7%까지 축소
- 해외부문 유가증권 투자의 경우 주로 해외채권을 중심으로 이루어지고 있으나, 글로벌 금리상승 가능성 등으로 해외채권 규모를 큰 폭으로 축소하면서 FY2013 유가증권 중 해외채권 비중이 55.2%로 축소
  - 해외부문 유가증권 중 해외채권 비중(%) : 84.8(FY03) → 82.3(FY08) → 55.2(FY13)

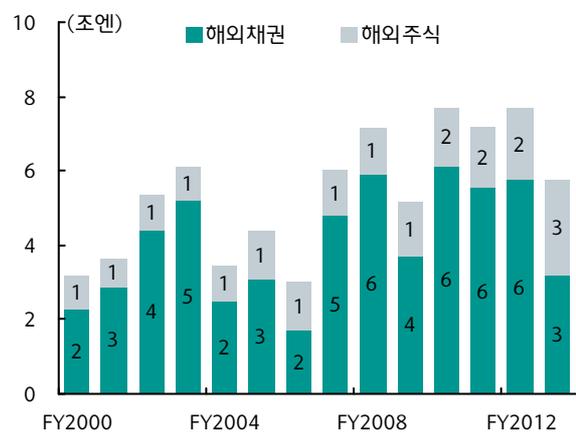
■ **FY2006 이후 SMBC 순영업수익 중 해외부문이 차지하는 비중이 증가하고 있으며, 특히 유가증권 투자 등을 담당하는 자금부문의 이익 비중이 21% 정도로 안정적 수준을 유지**

- 국내부문의 순영업수익이 소폭 감소하는 가운데 해외부문 수익이 증가하면서 전체 순

그림37 | SMBC 해외 부문 예금, 대출, 유가증권 규모 추이    그림38 | SMBC 해외부문 유가증권 유형별 규모 추이



자료 : SMBC



자료 : SMBC

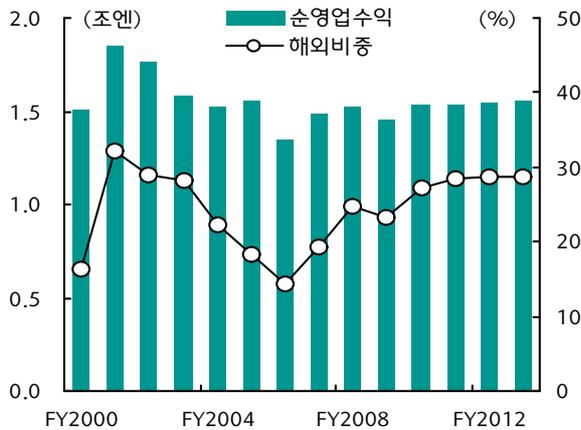
영업수익은 일정 수준을 유지

- 국내부문 순영업수익(십억엔) : 1,183(FY04) → 1,114(FY10) → 1,112(FY13)
- 해외부문 순영업수익(십억엔) : 340(FY04) → 417(FY10) → 446(FY13)
- 사업부문별로는 SMBC의 자금부문이 순영업수익 중 약 21% 정도로 FY2010 이후 안정적 수익을 창출

■ 해외시장 진출 초기 유가증권 투자 등 자본시장 중심의 진출로 SMBC 해외부문 수익 중 유가증권 투자와 관련된 수익이 매우 높은 비중을 나타냈으나, 이후 진출 본격화와 함께 비중 축소

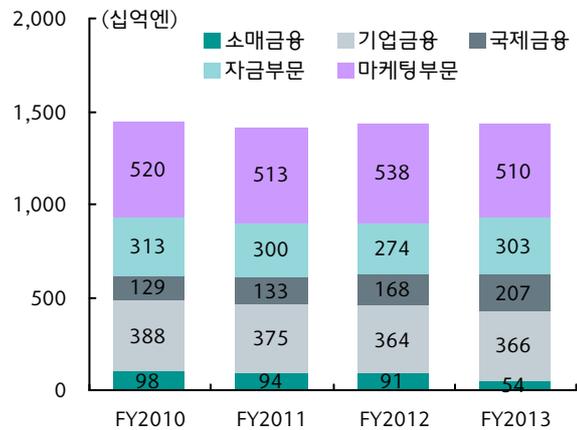
- FY2013 기준 국내 부문은 이자이익이 79.2%로 대부분의 비중을 차지하고 트레이딩

그림39 | SMBC 순영업수익 및 해외 부문 비중 추이



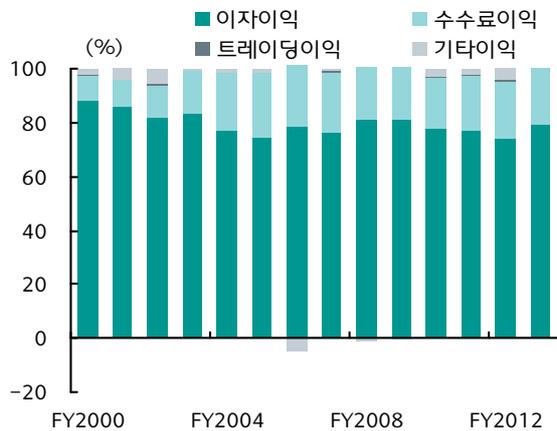
자료 : SMBC

그림40 | SMBC 사업부문별 순영업수익



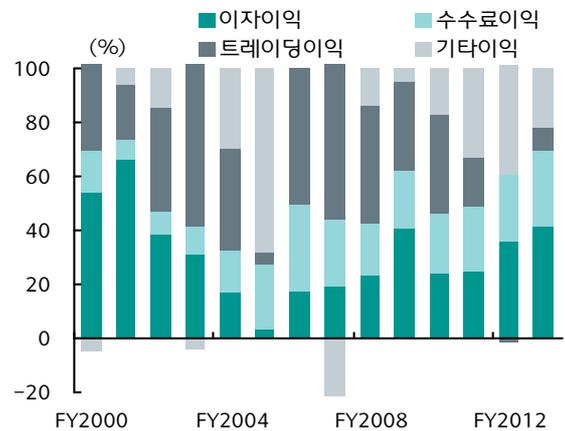
자료 : SMBC

그림41 | SMBC 국내 부문 유형별 순영업수익 비중 추이



자료 : SMBC

그림42 | SMBC 해외 부문 유형별 순영업수익 비중 추이



자료 : SMBC

및 기타이익은 미미한 수준인 반면, 해외 부문은 트레이딩 및 기타이익이 30.3%로 상당한 비중을 차지

- 해외 부문 트레이딩 및 기타이익의 경우 FY2005 순영업수익 중 72.7%로 대부분의 비중을 차지하였으나, SMBC의 해외진출 본격화로 소매 및 기업금융으로의 진출이 확대되면서 FY2013 비중이 30.3% 수준까지 축소

- 이자수익 중 유가증권 투자가 차지하는 비중의 경우 국내 부문은 대출 축소의 여파로 점차 증가하고 있는 반면, 해외 부문의 경우 FY2004 38.7%에 달했던 비중이 FY2013 15.1%로 축소

- 국내부문 이자수익 중 유가증권 수익 비중(%) : 13.4(FY04) → 18.5(FY10) → 28.3(FY13)

- 해외부문 이자수익 중 유가증권 수익 비중(%) : 38.7(FY04) → 21.0(FY10) → 15.1(FY13)

## IV. 호주 은행의 해외진출 현황

### 1. 호주 은행의 해외진출<sup>1)</sup>

- 호주는 낮은 진입장벽에도 불구하고 NAB, Westpac, Commonwealth, ANZ 등 4대 은행 그룹의 총자산 기준 시장집중도가 79.5%로 매우 높은 수준
  - 호주에서는 낮은 진입장벽 등으로 2014년말 현재 70개의 상업은행이 영업 중
  - 하지만 NAB, Westpac, Commonwealth, ANZ 등이 은행 총자산 중 79.5%로 4대 은행그룹의 시장집중도가 매우 높은 수준
    - 자산 기준 4대은행 시장집중도(%) : 73.6('04.9) → 79.5('14.9)
  
- 1980년대까지 국내시장 위주의 성장전략을 펼쳐온 호주 은행들의 수익성이 경쟁심화 등으로 지속적으로 하락
  - 국내시장 위주의 성장전략으로 유사한 규모의 NAB, Westpac, Commonwealth, ANZ 등 호주 4대 은행그룹의 대출자산 기준 시장점유율이 1990년말 75.7%까지 상승
  - 대출시장에서의 시장점유율 상승에도 불구하고 경쟁심화 및 규모의 불경제 등으로 4대 은행그룹의 순이자마진은 지속적으로 하락
    - 1996년 3.4~3.9%에 달하던 호주 4대 은행그룹의 순이자마진이 2014년 9월말 1.8~2.0% 수준으로 축소
  
- 호주 4대 은행그룹은 수익성 회복을 위해 수익원을 다변화하는 한편 자국시장과 인접한 뉴질랜드를 중심으로 해외 진출을 도모함으로써 뉴질랜드 은행산업에서 주도적 역할을 수행
  - 저성장-저수익의 상황 지속 하에서 자국시장에 한계를 느낀 호주 4대 은행그룹은 1980년대 후반 지리적으로 가깝고 문화적 동질성이 있는 뉴질랜드, 피지 등 주변 도서국가에 현지법인 형태로 소매금융 비즈니스를 적극적으로 확대
  - 1992년 NAB가 뉴질랜드 최대은행인 Bank of New Zealand를 인수한 것을 시작으로 1995년 Westpac이 뉴질랜드의 Trust Bank를 인수하였고, 2003년에는 ANZ가 뉴질랜드의 National Bank of New Zealand를 인수

1) "한국-호주의 은행산업 비교분석 및 정책적 시사점", 한국금융연구원(2011.10)

- 이후에는 영국과 미국 등 문화적으로 가까운 국가 및 아시아 지역으로의 진출을 적극적으로 추진
  - NAB는 1990년 영국의 Yorkshire Bank를 인수한데 이어 2000년 Michigan National Bank, 2001년 Homeside Lending, 2008년 Great Western Bank 등 미국의 중소형 은행 및 금융회사들을 차례로 인수
  - 1994년 Commonwealth가 인도네시아의 PT Bank Indonesia를 인수한데 이어, 1998년에는 ANZ가 인도네시아의 PT Panin Bank와 RBS의 아시아태평양 부문을 인수하는 등 Commonwealth 및 ANZ는 아시아 지역 진출을 적극적으로 추진
  
- 호주 4대 은행그룹 중에는 ANZ와 NAB의 해외진출이 활발하고, Commonwealth 및 Westpac은 지역 내 영업에 중점을 두어 상대적으로 국제화 수준이 낮은 편
  - ANZ는 성장성이 높은 아시아태평양 지역 진출을 그룹 핵심전략으로 채택, M&A 등을 통한 해외사업 확대로 2014년 기준 APEA(Asia Pacific, Europe and America) 지역 수익 비중이 17.1%로 확대
  - NAB는 영미지역 은행을 지속적으로 인수하면서 해외수익 및 자산 비중이 16% 수준
  - 지역 내 영업에 중점을 둔 Westpac과 Commonwealth는 상대적으로 국제화 수준이 낮은 편이나, 최근 아시아 지역 진출을 확대
    - Commonwealth는 지속적으로 아시아 지역에 진출에 관심을 나타내고 있으며, 해외수익 비중이 3% 미만으로 가장 낮은 Westpac은 2014년 향후 3년간 아시아 지역 사업을 확대할 계획임을 발표

## 2. 주요 호주은행 사례분석

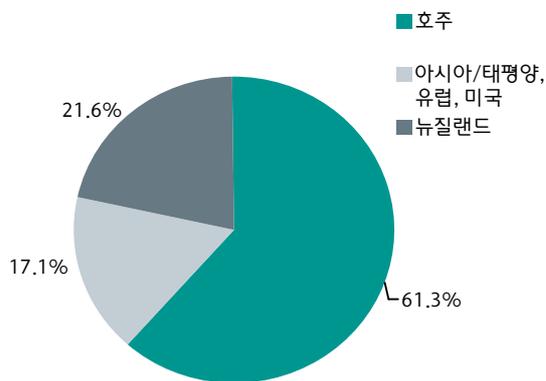
### 가. ANZ

- ANZ는 호주, 뉴질랜드와 아시아태평양 지역에 강력한 영업기반을 갖춘 호주 4대 은행 중 하나이자 뉴질랜드 최대 은행
  - 1970년 이후 약 20년간 유기적 성장 전략을 통해 호주 4대 은행으로 도약한 후 1980년대 후반부터 국내시장을 기반으로 한 M&A 전략으로 인접지역 국가인 뉴질랜드 및 남태평양 지역에 진출
  - 이후 호주 및 뉴질랜드 지역에서의 강점을 기반으로 아시아태평양 지역에서의 입지를 강화하면서 2014년말 기준 33개국으로 영업을 확대
    - 아시아 지역 무역규모 증가에 따른 대응으로 관련 기업 및 금융회사에 대한 영업을 강화하

면서 B/S 관리 및 마켓 등에도 지속적으로 관심

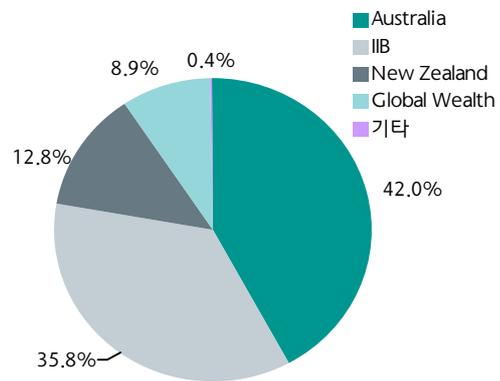
- 성장성과 진출 용이성 등을 고려하여 타겟지역을 독자 진출국가, 기업금융 네트워크 구축 국가, 전략적 제휴 국가로 구분하여 진출 국가의 여건과 은행의 능력에 적합한 진출 방식을 적극 활용
  - 이에 따라 국내 경기 둔화에도 불구하고 성장성 및 수익성 모두 안정적인 성과를 달성
- 4대 대형은행 중 국제화 수준에서 가장 앞서 있는 ANZ는 인접국가 우선 공략 이후, 아시아 지역을 타겟으로 하는 Super Regional Bank 전략을 적극 추진했다는 점에서 타 은행과 차별화
- 해외진출 지역에 있어 脫-뉴질랜드, 入-아시아 정책을 적극 시행하는 등 3단계 Super Regional Bank 전략을 통해 아시아 지역에서의 기반을 구축
  - (1단계(Restore) : 2007~2008년) 기관 중심 영업 확대, 리스크관리 및 지배구조 강화, 국제 은행업무에 대한 경험 축적, B/S 및 자본 관리
  - (2단계(Outperform) : 2009~2010년) 본격적인 아시아 지역에서의 영업 강화, 지역 내 허브 구축, B/S 관리 향상, 자금조달의 다양성 확대
  - (3단계(Outperform and Transform) : 2011~2017년) Super Regional Bank로 도약
- 아시아태평양 지역에 대한 영업 강화를 통해 동 지역이 전체 수익에서 차지하는 비중이 2014년 9월말 순이익 기준 17.1%로 확대
- ANZ 순이익 중 아시아/태평양, 유럽, 미국 등 해외부문이 차지하는 비중이 2011년 9월말 13.5%에서 2014년 9월말 17.1%로 증가

그림43 | ANZ 지역별 수익구조 (순이익 기준)



주 : 2014년 9월말 기준  
자료 : ANZ

그림44 | ANZ 사업부문별 수익구조 (순영업수익 기준)



주 : 2014년 9월말 기준  
자료 : ANZ

- 동기간 대출은 9.8%에서 15.2%로, 예금은 21.8%에서 26.7%로 비중이 확대되는 등 은행 내 아시아태평양 지역에 대한 비중이 전반적으로 증가

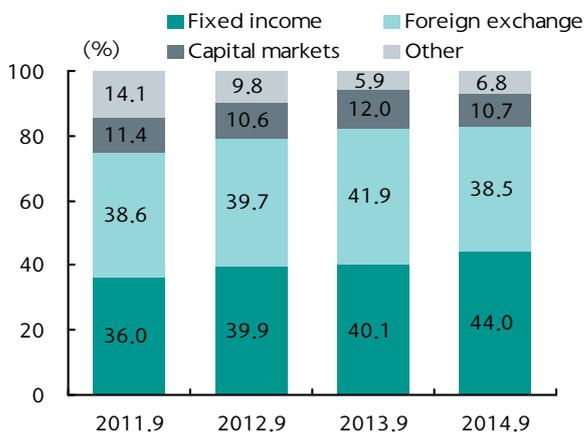
■ 사업부문별로는 IIB 부문의 순영업수익 비중이 35.8%로 높은 수준을 유지

- ANZ는 크게 Australia, New Zealand, IIB(International and institutional Banking), Global Wealth의 4개 사업부문으로 구성
  - Australia와 New Zealand 부문은 각각 호주와 뉴질랜드 지역의 영업을, Global Wealth 부문은 보험, 펀드, PB 등의 업무를 담당
  - IIB 부문은 글로벌 고객에 대한 영업과 글로벌 트랜잭션 बैं킹, 글로벌 마켓 투자, 글로벌 대출 등의 업무를 담당
- 2014년 9월말 기준 IIB 부문의 순영업수익 비중이 35.8%로 높은 수준을 유지하고 있으며, IIB 부문 중에서도 특히 APEA 지역에서의 발생 수익이 높은 비중을 차지
  - IIB 부문의 지역별 순영업수익 비중은 2014년 9월말 기준 호주 40.5%, 뉴질랜드 8.2%, APEA 51.3%로 APEA 지역이 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 2012년 9월말 44.0% 대비 7.3%p 증가하는 등 APEA 지역 수익 비중이 확대되는 추세

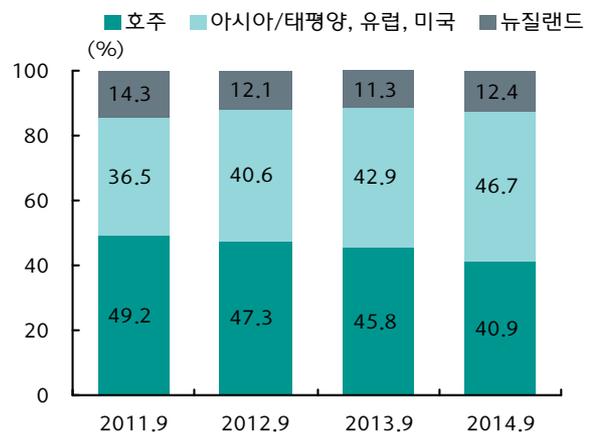
■ 상품별로는 채권 투자, 지역별로는 APEA 지역을 중심으로 IIB 부문 중 글로벌 마켓 투자와 관련된 수익 비중이 증가하는 추세

- 2014년 9월말 기준 IIB 부문 순영업수익 중 글로벌 마켓 투자와 관련된 수익 비중이 33.3%로 지속적인 증가세

그림45 | ANZ 글로벌 마켓 부문 상품유형별 수익 비중 추이    그림46 | ANZ 글로벌 마켓 부문 지역별 수익 비중 추이



주 : 순영업수익 기준  
자료 : ANZ



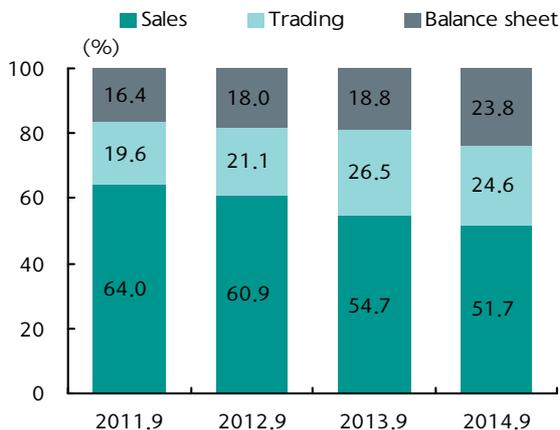
주 : 순영업수익 기준  
자료 : ANZ

- IIB 부문 순영업수익 중 글로벌 마켓 투자 비중(%) : 27.3('11.9) → 29.7('12.9) → 32.0('13.9) → 33.3('14.9)
- IIB 부문 중 글로벌 트랜잭션 बैं킹 및 글로벌 대출 비중은 각각 23.4%, 23.3% 수준
- 글로벌 마켓 투자 중에서도 상품별 수익 비중이 채권 44.0%, 외환 38.5%, 자본시장 10.7%, 기타 6.8%로, 채권 투자가 활발히 진행되는 한편 비중도 지속적으로 확대
  - 글로벌 마켓 중 채권투자 비중(%) : 36.0('11.9) → 39.9('12.9) → 40.1('13.9) → 44.0('14.9)
- 지역별로는 아시아태평양 지역에서의 영업 확대로 글로벌 마켓 투자에 있어서도 동 시장 비중이 크게 증가하면서 2014년 9월말 호주지역의 글로벌 마켓 투자 비중을 상회
  - 글로벌 마켓 중 APEA 비중(%) : 36.5('11.9) → 40.6('12.9) → 42.9('13.9) → 46.7('14.9)

■ 업무유형별로는 글로벌 마켓 투자 중 고객 자금 운용과 관련된 판매 부문이 51.7%로 대부분의 비중을 차지하고 있으나, 트레이딩 및 B/S 관리와 관련한 수익 비중이 증가하는 추세

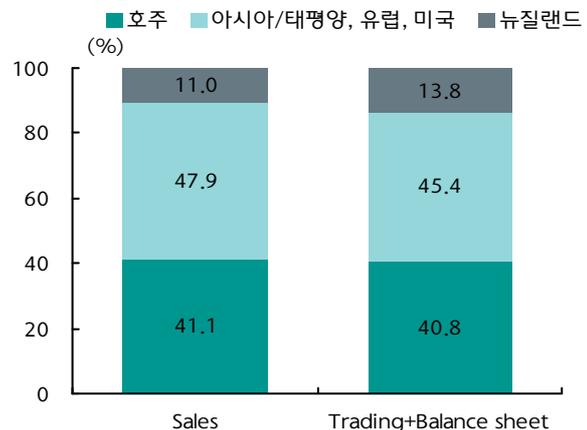
- 글로벌 마켓 부문의 수익은 업무유형별로 크게 판매, 트레이딩, B/S 관리의 3가지로 구분되며, 이 중 고객 자금의 운용과 관련된 판매 부문이 51.7%로 대부분의 비중을 차지하고, 그 외 트레이딩 24.6%, B/S 관리 23.8% 순
  - 판매 부문은 채권, 외환, 상품 투자 및 DCM 등과 관련한 직접적인 고객자금 운용, 트레이딩은 판매 부문 및 은행의 전략적 포지션의 결과로 행해지는 포지션 관리, B/S 관리는 대출 및 예금 book에 대한 이자율 리스크 관리 및 은행의 유동성 포지션 관리 업무와 관련
- 다만, 글로벌 마켓 투자 관련 수익 중 판매 부문 비중은 지속적으로 감소하는 반면, 트레이딩 및 B/S 관리 비중은 증가하는 추세

그림47 | ANZ 글로벌 마켓 부문 업무별 수익 비중 추이



주 : 순영업수익 기준  
자료 : ANZ

그림48 | ANZ 글로벌 마켓 부문 업무별/지역별 수익 비중



주 : 2014년 9월말 순영업수익 기준  
자료 : ANZ

- 글로벌 마켓 중 트레이딩 및 B/S 관리 비중(%) : 36.0('11.9) → 39.1('12.9) → 45.3('13.9)  
→ 48.3('14.9)

- 판매 부문과 트레이딩 및 B/S 관리 부문 모두 APEA 지역의 비중이 가장 높게 나타났으며, 2011년 이후 지속적인 증가 추세

- 판매 부문 중 APEA 비중(%) : 38.4('11.9) → 41.7('12.9) → 47.4('13.9) → 47.9('14.9)

- 트레이딩 및 B/S 관리 부문 중 APEA 비중(%) : 33.1('11.9) → 38.7('12.9) → 37.4('13.9)  
→ 45.4('14.9)

#### ■ 이와 같은 글로벌 마켓 투자 수익 증가는 채권발행 업무 등 자본시장 중심의 아시아태평양 지역 진출을 도모한 ANZ의 해외시장 진출 전략에 따른 결과

- ANZ의 Super Regional Bank 전략의 핵심은 글로벌 시장의 모든 고객을 대상으로 마켓 관련 금융서비스를 제공하는 글로벌 마켓 부문
- ANZ는 아시아태평양 지역의 유동성과 호주 및 뉴질랜드 지역에 대한 투자 수요 연결에 주목하여 호주 및 뉴질랜드 지역의 자금 수요자를 위해 아시아태평양 지역 DCM 업무에 집중하는 한편, 지역 간 무역업무 활성화를 위해 외환업무를 강화
- 저비용 자본 수요 및 헤지를 원하는 기관투자자를 대상으로 글로벌 시장에 대한 리서치, 자문, 대출, 채권, 증권화, 헤지 등의 업무도 함께 수행

#### 나. Commonwealth Bank

#### ■ 지역 내 영업에 중점을 둔 Commonwealth의 국제화 수준은 낮은 편이나, 아시아 지역 진출에 지속적 관심을 표명

- 1994년 인도네시아의 PT Bank Indonesia를 인수한데 이어, 아시아법인인 IFS Asia를 별도로 운영하는 등 아시아 지역에 관심 지속
- 중국의 Qilu Bank 및 Bank of Hangzhou와 베트남의 Vietnam International Bank에 20% 지분 투자
- 런던, 뉴욕, 도쿄, 홍콩, 상하이, 베이징, 싱가포르, 오클랜드, 호치민, 뭄바이 지역에 은행 지점을 설치하는 한편, 베이징 및 하노이 지역에는 대표사무소 설치
- 이에 따라 아시아 지역 진출과 관련된 수익 비중이 2014년 6월말 기준 4.4%로 2012년 6월말 대비 0.8%p 증가

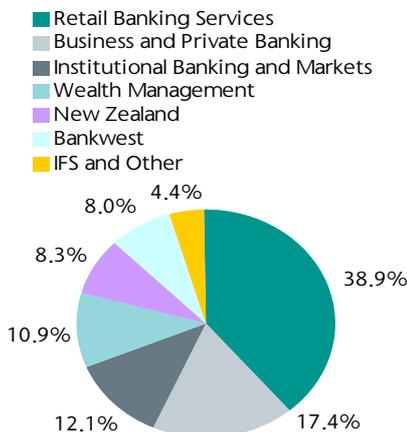
■ 5개 사업부문 중 마켓 투자와 관련된 Institutional Banking and Markets 부문의 영업수익이 12.1%의 비중을 차지

- Retail Banking Services, Business and Private Banking, Institutional Banking and Markets, Wealth Management, International Financial Services의 5개 사업부문으로 구성
  - Retail Banking Services는 개인 및 소규모 사업자의 금융니즈에 초점을 둔 맞춤형 서비스를 제공하고, Business and Private Banking은 중소기업 및 지역 농업 비즈니스 고객을 대상으로 다양한 서비스 및 솔루션 제공
  - Institutional Banking and Markets는 기업 및 정부와 기관투자자들을 대상으로 자본조달, 거래 및 리스크 관리 목적의 상품/서비스를 제공하며, Wealth Management는 펀드, 연금, 보험, 금융자문 등의 서비스를 제공
  - International Financial Services Asia(IFS Asia)는 아시아 지역 소매 및 SME 업무(인도네시아, 중국, 베트남, 인도)와 중국 및 베트남 소매은행에 대한 투자, 중국 생보사와의 합작투자, 인도네시아 내 보험사 운영 등의 업무를 담당
- 이 중 마켓 투자와 관련된 Institutional Banking and Markets 부문의 경우 2014년 6월말 기준 영업수익 중 12.1%의 비중을 차지

■ 해외진출 초기 단계인 Commonwealth의 경우 소매 및 기업금융보다 유가증권 투자 중심의 해외진출을 많이 하고 있으며, 다만 최근 유가증권 투자보다는 대출 부문이 높은 성장세를 유지

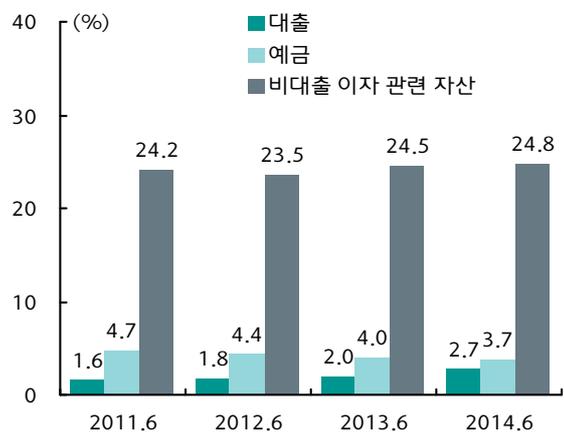
- 2014년 6월말 기준 Commonwealth 전체 대출 및 예금 중 해외부문 비중은 각각 2.7% 및 3.7%로 매우 낮은 수준을 유지

그림49 | Commonwealth 사업부문별 수익비중



주 : 2014년 6월말 영업수익 기준  
자료 : Commonwealth

그림50 | Commonwealth 자산/부채 유형별 자산규모 해외비중



주 : 평잔 기준  
자료 : Commonwealth

- 이자관련 자산 중 대출을 제외한 자산의 해외부문 비중은 24.8%로 매우 높게 나타나며, 이 중 트레이딩 및 매각 목적 유가증권 투자와 관련된 자산의 해외비중도 16.4%로 높은 수준을 유지
- 다만, 해외부문의 경우 규모 측면에서 유가증권 투자보다는 대출이 높은 성장세를 유지하고 있으며, 예금은 오히려 해외부문의 규모가 감소
  - 대출 중 해외부문 규모(십억달러) : 8.0('11.9) → 9.4('12.9) → 11.2('13.9) → 16.0('14.9)
  - 예금 중 해외부문 규모(십억달러) : 18.3('11.9) → 18.4('12.9) → 17.9('13.9) → 17.6('14.9)
  - 비대출 이자관련 자산 중 해외부문 규모(십억달러) : 21.1('11.9) → 23.7('12.9) → 25.4('13.9) → 29.6('14.9)

## V. 결론 및 시사점

- **저성장저금리 환경 지속에 따라 한국, 일본, 호주 은행의 성장세 둔화 및 수익성 악화가 진행 중이며, 특히 호주의 경우 현재 우리나라와 유사한 금융환경에 직면해 있는 것으로 분석**
  - 금융위기 이후 한국, 일본, 호주의 실질GDP 성장률은 지속적으로 감소해 2014년 기준 각각 3.3%, 0.0%, 0.3% 수준까지 하락
  - 동기간 국고채(10년물) 수익률도 감소세가 지속되며 2014년 한국 3.18%, 일본 0.53%, 호주 3.56% 수준 기록
  - 이와 같은 저성장저금리 환경 하에서 한국, 일본, 호주 은행들의 성장세 둔화 및 수익성 악화가 급속히 진행
    - 금융위기 이전 13.6%였던 한국 은행산업 연평균 자산증가율이 위기 이후 5.0%로 감소한데 이어, 호주 은행의 자산증가율도 동기간 16.4%에서 6.4%로 감소하였으며, 장기침체를 겪고 있는 일본 은행의 자산증가율은 4% 미만의 낮은 증가율 유지
    - FY2014 기준 한국 은행의 NIM은 1.79%, FY2013 기준 일본 및 호주 주요 은행의 NIM은 0.87~1.10%, 1.68~2.05%의 낮은 수준 기록
  - 일본의 경우 버블붕괴 이후 장기간 저성장저금리가 지속되고 있는 반면, 한국 및 호주는 2008년 금융위기 이후 저성장저금리 시대에 진입하고 있다는 점에서 차이 존재
- **자국 시장에서 성장한계에 직면한 한국, 호주, 일본 은행들은 수익원 확보 차원의 해외진출을 진행하고 있으며, 국내 은행의 경우 3개국 중 해외진출 진행 속도가 가장 낮은 수준**
  - 국내 시장 위주의 영업전략으로 성장한계에 직면한 국내 은행들이 신성장동력 확보를 위해 금융위기 이후 해외진출을 가속화하고 있으나, 주요 은행 전체 수익 중 해외수익이 차지하는 비중은 미미한 수준
  - 1980년대 후반 무분별한 외형 확장에 따른 해외진출 실패를 발판삼아 금융위기 이후 신흥국 중심 해외시장 진출을 본격화한 일본 은행들의 전체 수익 중 해외수익 비중은 30% 정도로 매우 높은 수준 유지
  - 국내와 비슷한 금융환경 변화를 겪고 있는 호주은행의 경우 1980년대 이후 뉴질랜드 진출을 시작으로 이후 영국/미국 및 아시아 지역으로 진출지역을 확대하면서 NAB 및 ANZ의 경우 해외수익 비중이 16~17% 수준

- **(한국) 소매금융보다는 기업금융 중심으로 해외진출이 이루어지고 있으며, 유가증권 운용 및 발행 등 자본시장업무를 통한 해외진출은 아직까지 미미한 수준**
  - 국내 및 해외부문을 포함한 국내 은행의 보유 유가증권 중 외화증권 비중은 3.4%에 불과하며, 비중도 지속적으로 감소하는 추세
  - 국내은행 해외부문의 유가증권 규모는 총자산 중 5.8%로 정체상태를 유지하고 있으며, 이에 따라 해외부문 순영업수익 중 유가증권관련이익 비중도 1.0%로 미미한 수준
  
- **(일본) 해외시장 진출에 있어 소매 및 기업금융과 함께 자본시장 업무에도 집중하면서 국내 및 해외부문을 통한 해외 유가증권 투자가 활발히 진행**
  - 대출축소 및 국공채 수익률 저하에 따라 일본 은행들은 수익률 제고를 위해 국내부문을 통한 해외증권 투자를 지속적으로 증가
  - 1980년대 해외진출 실패 이후 해외지점 자산규모를 축소하는 가운데 수익성 확보, 정보수집, 네트워크 형성 등을 위해 동 시장에 대한 유가증권 투자는 유지하는 등의 노력이 금융위기 이후 해외진출 본격화 단계에서 해외 네트워크 형성의 기반으로 작용
  - 해외시장 진출에 있어 수신 및 여신과 함께 유가증권 투자 등 자본시장 업무에도 집중하는 한편, 아시아 지역에 유가증권 투자 등을 담당하는 별도의 사무소와 글로벌 영업 부문과의 합동사무소를 설치
  
- **(호주) 아시아태평양 지역 진출에 있어 채권발행 및 운용 등 자본시장 중심의 진출전략 강화**
  - ANZ의 경우 해외 유가증권 투자 등 글로벌마켓 업무를 담당하는 IIB 부문의 순영업 수익 비중이 35.8%로 높은 수준을 유지하고 있으며, 이는 채권발행 업무 등 자본시장 중심의 아시아태평양 지역 진출을 도모한 ANZ의 해외시장 진출 전략에 따른 결과
  - 국제화 수준은 낮으나 아시아 지역 진출에 지속적 관심을 표명해 온 Commonwealth의 경우 아직까지 소매 및 기업금융보다 유가증권 투자 중심의 해외진출이 보다 활발
  
- **저성장저금리 환경에 따른 수익성 악화 등 우리와 금융환경이 유사한 일본 및 호주 은행의 자본시장 중심 해외시장 진출전략에 주목할 필요**
  - 국내 은행의 주요 해외진출 대상국인 아시아 국가들은 대체적으로 은행산업에 대한 진입장벽이 높은 편
  - 양적성장 뿐만 아니라 질적 측면에서의 도약이 필요한 국내은행들의 성공적인 국제화를 위해서는 기존의 단순한 소매 및 기업금융 업무뿐만 아니라 새로운 해외진출 전략에 대한 고려가 필요
  - 따라서 과거 우리와 유사한 금융환경에 직면했거나 현재 직면하고 있는 호주 및 일본

은행들의 성공적인 국제화 전략 추진 사례에 주목할 필요

■ **신흥국 시장 진출 초기 단계에서 현지화가 필수적인 소매금융 및 국내 해외진출 기업 대상으로 경쟁이 과열되어 있는 기업금융 부문뿐만 아니라 자본시장 중심의 해외진출 전략도 모색**

- 해외에서 소매금융업을 영위하기 위해서는 현지화가 필수적으로 이를 위해서는 대형 현지은행의 인수를 적극적으로 검토할 필요가 있으며, 이는 많은 비용이 소모
- 또한 국내은행의 해외점포가 완전히 현지화되지 못한 상황에서 고객의 상당수는 국내 기업의 현지점포나 국내인 소유 현지기업이며, 이들 대상의 기업금융 시장은 과열
- 글로벌 은행들의 경우 해외시장 진출시 해당 국가 소재의 연구소를 통해 현지 특성에 맞는 비즈니스 모델을 개발하는 한편, 유가증권 운용 및 발행 등 자본시장 중심 진출을 통해 해당 지역 정보를 수집하고 해외진출 실패 가능성을 감소

■ **특히, 신흥국 채권시장의 경우 국내 대비 수익률이 높아 자본시장 중심 해외진출시 상대적 투자 메리트 존재**

- 비교적 안전하면서 고수익이 예상되는 신흥시장 중심의 채권 등 해외 유가증권 투자를 적극적으로 확대함으로써 수익성 제고가 가능
- 실제 신흥국 시장의 국고채(10년물) 수익률은 국내 대비 높은 수준으로, 인도 및 인도네시아 국고채의 경우 수익률이 7%를 상회하는 높은 수준
  - 2015년 5월말 기준 국가별 국고채(10년물) 수익률(%) : 한국 2.30, 중국 3.64, 인도 7.82, 인도네시아 8.21, 태국 2.82, 필리핀 4.37, 말레이시아 3.92

■ **자본시장 중심 신흥국 시장 진출을 위해서는 해외 유가증권 투자인력 확보방안 마련 필요**

- 국내 및 해외부문 모두에서 해외 유가증권 운용 및 발행 업무 등과 관련한 우수 운용인력 유지 및 확보가 필요
- 이를 위해 내부 인력개발 프로그램 운영을 통한 우수 운용인력 육성과 함께 외부 전문가를 적극 영입할 필요

■ **다양한 투자정보 확보 차원에서 해외 금융회사와의 제휴 네트워크를 강화**

- 진출지역 다변화 및 진출형태 다양화 등을 통해 다양한 해외투자 정보를 획득하기 위한 노력을 강화
- 현지 정부기관 및 대형 금융회사와의 연계 강화 등을 통해 기존 진출 지역 내 정보 네트워크를 확보
- 이를 통해 해외투자상품 및 투자처 등 해외진출을 통한 투자대상 발굴에 주력

- 다만, 해외 유가증권 운용 및 발행 등의 자본시장 업무 확대가 은행의 리스크 증가 및 신용등급 하락 등으로 이어지지 않도록 각별한 주의는 필요
  - 유가증권 운용 및 발행업무는 기본적으로 어느 정도의 리스크를 수반하며, 익숙치 않은 신흥국 시장 유가증권 투자는 은행을 더 큰 위협에 노출시킬 수 있음
  - 따라서 지나친 유가증권 투자 확대보다는 은행 수익의 변동성을 축소하는 방향으로 적절한 B/S 관리를 통한 유가증권 투자가 필요
  - 고수익만을 추구하는 위험한 유가증권 투자 방지를 위한 은행의 리스크관리 강화 필요

## 하나 금융정보

**Hana Finance Info.**

150-705 서울특별시 영등포구 여의도동 27-3

TEL 02-2002-2200

FAX 02-2002-2610

<http://www.hanaif.re.kr>