

저성장 경제의 잠재리스크와 일본 은행의 대응

2013. 4.



작성 : 김성주 부소장
(sjkim22@bsfng.com)

■ 목 차 ■

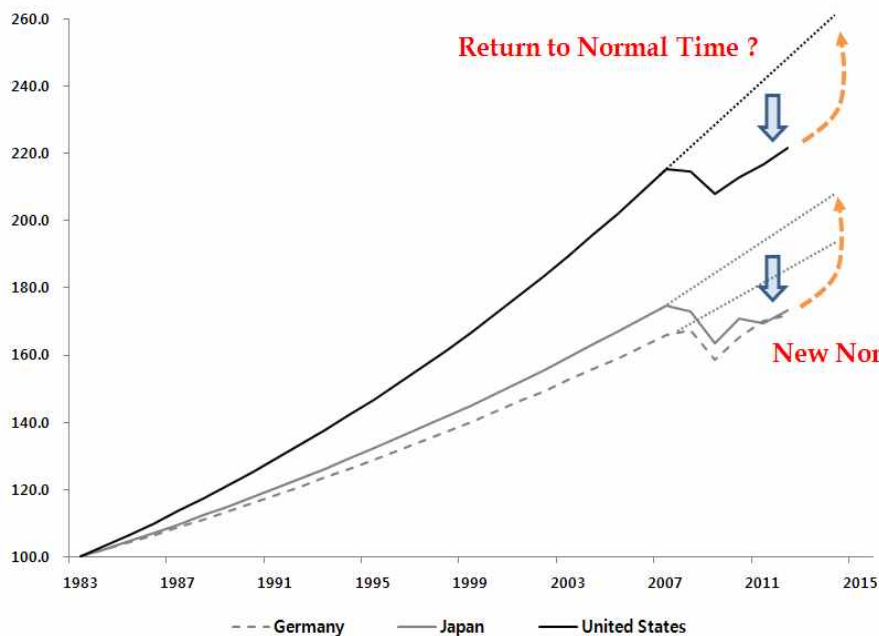
I. 중기 경제 전망	1
1. 세계경제 전망	1
2. 국내경제 전망	2
II. 저성장 경제의 잠재리스크	5
1. 구조적 리스크	5
(1) 부동산시장 침체	5
(2) 가계부채 부실 증대	6
(3) 정부부채 및 중앙은행 자산 급증	8
2. 금융부문 리스크	11
(1) 금융기관의 성장세 둔화	11
(2) 저금리로 인한 마진 축소	14
(3) 부실채권 증대	15
(4) 금융자산의 수익률 민감도 상승	17
III. 일본 은행의 대응사례	18
1. 일본 3대 금융그룹 사례	18
(1) 미즈비시 UFJ 파이낸셜 그룹	18
(2) 미즈호 파이낸셜 그룹	23
(3) 스미토모 미즈이 파이낸셜 그룹	28
2. 일본 4대 지방은행 금융그룹 사례	32
(1) 후쿠오카 파이낸셜 그룹	32
(2) 호쿠호쿠 파이낸셜 그룹	37
(3) 야마구치 파이낸셜 그룹	41
(4) 삿포로 호쿠요 홀딩스	44

1. 중기 경제 전망

1. 세계경제 전망

- 세계경제는 글로벌 금융위기 이후 수요회복 지연으로 장기 추세선을 하회하는 수준에서 성장하는 국면이 상당 기간 지속될 것으로 전망
 - 글로벌 금융위기 발생 직전의 2007년까지 25년간 주요국의 연평균 실질GDP 성장률을 보면 미국 3.2%, 일본 2.4%, 독일 2.1%를 각각 기록
 - 그러나 2008년 금융위기 직후 이들 국가의 실질GDP 성장률이 2년 연속 마이너스를 기록하고 최근까지 성장세도 장기추세선을 하회함으로써 실질 GDP 규모는 장기추세선을 상당 폭 밑도는 수준에 있음
 - 향후 5년내(2017년) 실질 GDP 규모가 장기추세선 수준으로 복귀하기 위해서는 미국 6.0%, 일본 4.9%, 독일 3.6%의 연평균 성장률을 시현해야 하는데 현 상황에 비추어 가능성이 매우 낮음

〈그림 1-1〉 세계경제 성장 추세



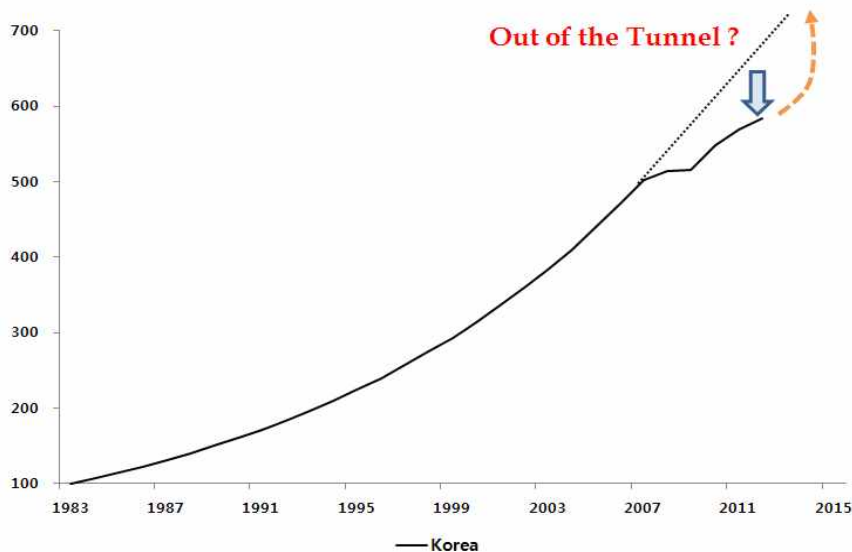
주: 국가별 GDP를 표준화(1983=100.0)하여 도식화
 자료: IMF, World Economic Outlook Database

2. 국내경제 전망

□ 글로벌 경제의 저성장으로 대외의존도가 높은 국내경제도 중기적으로 저성장 가능성이 높은 것으로 전망됨

- 한국경제는 1983~2007년중 연평균 7.0%의 높은 성장세를 시현
- 그러나 1997년 외환위기와 2003년 신용카드 부실사태 이후 경제성장세가 현저히 둔화되는 모습을 보이다가 2008년 글로벌 금융위기의 충격으로 그 현상이 더욱 심화

〈그림 1 -2〉 국내경제 성장 추세



주: 한국 GDP를 표준화(1983=100.0)하여 도식화
자료: IMF, World Economic Outlook Database

□ 우리나라의 실질GDP 규모가 향후 5년내(2017년) 장기추세선 수준으로 복귀하기 위해서는 연평균 11%의 성장률을 시현해야 하는데 다음과 같은 구조적인 문제 등을 감안할 때 그 가능성이 매우 낮은 것으로 전망됨

- 세계경제의 25%를 차지하고 있는 유로존의 재정위기가 단기간내 해소되기 어렵고 중국경제도 성장둔화 현상이 나타나고 있으므로 수출 증대를 통한 성장 확대를 기대하기 어려움

- 가계부채의 누적과 소득증가 정체 등으로 민간소비 부진현상 지속
- 인구의 고령화 진전으로 인한 생산가능능력 위축 및 은퇴 후 대비로 인한 소비수요 위축
- 성장전망의 불확실성으로 인한 기업의 투자수요 위축이 장기화될 가능성이 높으며 투자 부진의 장기화는 성장잠재력 저하로 이어지는 악순환 초래

【참고 I -1】 IMF와 OECD 중장기 경제 전망

□ 한국경제 성장률은 정체되거나 다소 둔화될 것으로 예상

- IMF는 한국경제 성장률이 2017년까지 세계경제 성장률을 하회하는 4.0% 수준에 머물며 성장세가 정체될 것으로 전망
- OECD에서는 금융위기 이전 2001~2007년 중 연평균 4.8% 성장한 한국경제가 향후 5년간(2012~2017년) 연평균 3.4% 성장에 그칠 것으로 예상
- 특히, OECD는 한국경제의 잠재성장률 둔화에 따라 향후 2018~2030년 2.4%, 2031~2050년 1.0%로 성장률이 하락할 것으로 전망

< IMF 중기 경제성장률 전망 >

구분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
세계	3.3	4.0	4.4	4.5	4.5
미국	1.9	3.0	3.6	3.4	3.3
유로존	△0.3	1.1	1.4	1.6	1.6
중국	8.0	8.2	8.5	8.5	8.5
일본	1.6	1.4	1.1	1.2	1.2
한국	2.8	3.9	4.0	4.0	4.0

자료: IMF World Economic Outlook(13.4월)

< OECD 중장기 경제성장률 전망 >

구분	2001~2007년	2012~2017년	2018~2030년	2031~2050년
세계	4.1	3.6	3.3	2.4
미국	2.6	2.7	2.4	2.1
유로존	2.0	1.7	1.7	1.4
중국	11.2	8.8	5.5	2.8
일본	1.6	1.3	1.4	1.3
한국	4.8	3.4	2.4	1.0

자료: OECD Economic Outlook(12.5월)

【참고 I -2】 주요 선진국 성장경로와 글로벌 미래 트렌드

□ 경제가 성장하여 고도화되는 과정에서 나타나는 추세적인 성장률 하락은 일정부분 불가피한 현상이 될 것으로 예상

- 주요 선진국은 초기에는 추격형 모델을 통해 빠르게 성장하지만 1인당 GDP가 일정수준(평균 \$16,740) 도달 후에는 성장률 하락을 경험

< 주요 국가별 성장경로 비교 >

구분	기준년도	성장률			1인당 GDP (기준년도)
		이전(7년)	이후(7년)	차이	
한국	1997년	5.8%	2.5%	△3.2%	\$17,844
프랑스	1974년	4.4%	1.6%	△2.8%	\$17,473
일본	1970년	9.5%	2.9%	△6.6%	\$13,856
영국	1988년	3.7%	1.2%	△2.4%	\$21,261
미국	1968년	3.9%	1.4%	△2.5%	\$19,496
평균(41개국)	-	5.6%	2.1%	△3.5%	\$16,740

자료: NBER(2011.3월), "When Fast Growing Economies Slow Down"

□ 향후 세계경제는 과거보다 낮은 수준의 성장을 지속할 것으로 예측되며 신흥 경제권이 세계경제의 중심축으로 대두될 전망

- 과거에는 저금리, 저인건비 등에 기인한 저렴한 상품가격 등으로 자식 세대들이 부모 세대보다 부유해지는 경제였으나, 앞으로는 이러한 트렌드가 변화하면서 불확실성이 증가하는 미래(the great uncertainty)가 될 것으로 예측

< 글로벌 미래 트렌드 >

구분	주요 내용
Urbanization	- 산업혁명 이후 유럽·북미를 중심으로 도시화가 진행되었으나 앞으로 중국·인도 등 아시아를 중심으로 도시화가 가속화될 전망
Higher emerging market growth	- 향후 20년간 신흥국을 중심으로 30억여명의 중산층이 증가하고 이들의 소비가 글로벌 시장의 수요를 견인할 것으로 예상
Aging	- 고령화로 생산가능인구가 감소하면서 성장률이 하락할 전망이며 정부의 재정압력 가중, 기업투자자 유입될 자본 부족 예상
Interconnection	- 글로벌 경제에서 하나의 충격이 전세계에 미치는 영향력 증가
Poorer than their parents	- 자식 세대들이 부모 세대보다 부유해지기는 쉽지 않을 전망

자료: 기획재정부 중장기전략위원회(2012.4월), McKinsey 발표 자료 재구성

II. 저성장 경제의 잠재리스크

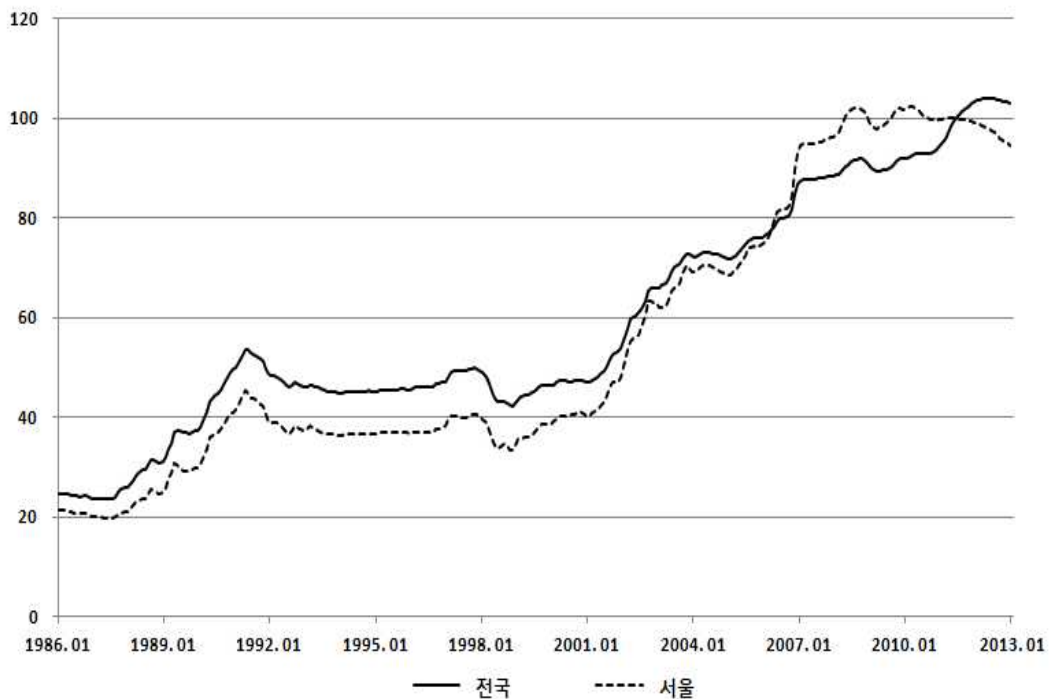
1. 구조적 리스크

(1) 부동산시장 침체

- 저소득·청년층 취업난에 고령화 현상이 겹치면서 주택수요가 위축되고 주택가격 상승기대가 현저히 줄어들어 주택시장 침체 장기화
 - 2000년대 들어 급속한 상승세를 보이던 주택가격은 2008년 글로벌 금융위기를 고비로 하락세로 전환하고 있으며 중기 전망도 긍정적이지 않음
 - 더욱이 2016년부터 생산가능인구 감소가 예상되어 구조적 수요 측면에서의 주택시장 여건도 악화될 전망

〈그림 II-1〉 국내 아파트 매매가격 지수

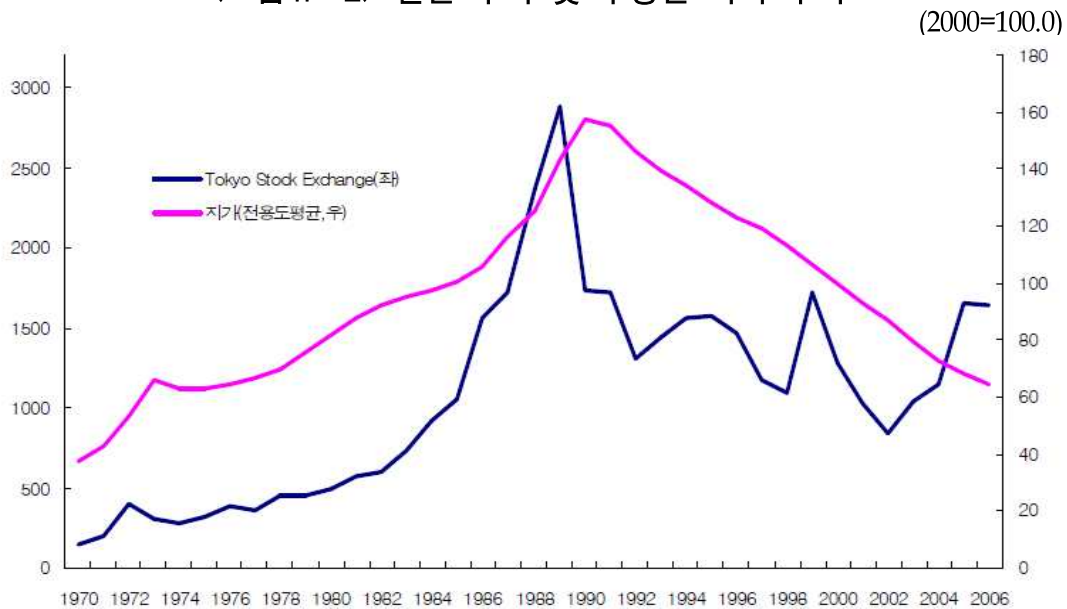
(2011.6=100)



자료: 통계청

- 일본의 경우 1990년을 고점으로 부동산 가격이 하락하기 시작하였으며, 특히 1993~2003년중에는 전국 토지가격이 매년 연평균 8.5%씩 하락하였는데 생산가능인구는 1992년(70%)을 정점으로 감소
- 미국의 경우 생산가능인구가 2005년(67%)을 정점으로 감소하였으며 그 직후 부동산 가격 하락

〈그림 II-2〉 일본 주가 및 부동산 가격 추이



자료: Bloomberg, 일본부동산연구소, 한국금융연구원 재인용

(2) 가계부채 부실 증대

□ 가계부채의 상당 부분이 주택구입 및 자영업자의 영업자금 조달과 연관되어 있으므로 주택시장 침체 장기화, 소비수요 위축 등은 가계부채 부실 문제를 악화시키는 요인으로 작용할 수 있음

- 주택시장의 장기 침체로 현재 하우스푸어 문제가 심각한 것으로 나타나고 있는데 주택시장이 회복되지 않을 경우 동 문제가 더욱 심화될 수 있음
- 현 상황에서도 이미 우리나라의 가계부채 규모는 명목GDP의 86.6% 수준으로 OECD 평균(76.7%)을 월등히 상회

* 가처분소득대비 가계부채도 158.0%로 OECE 평균(136.9%)을 상회

□ 부동산시장 침체와 가계부채의 부실누적은 원리금 상환부담을 가중시켜 소비 위축을 초래

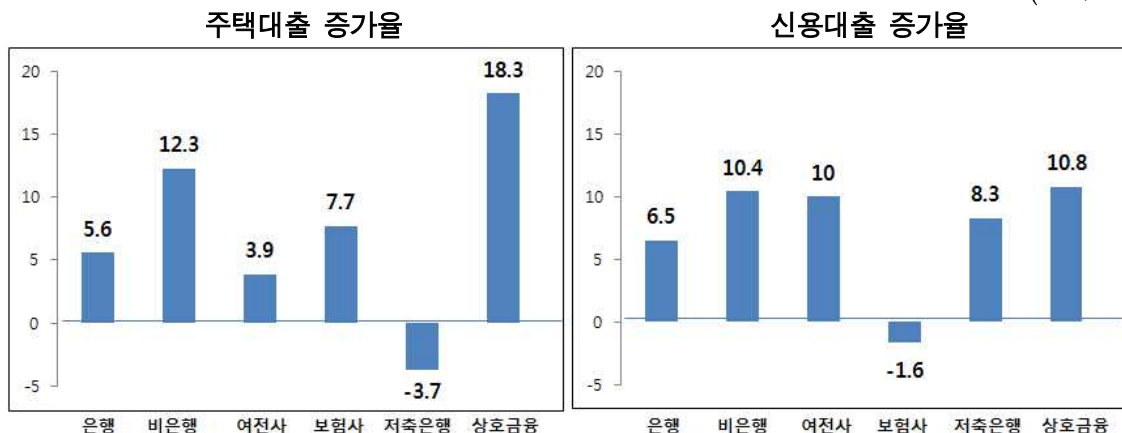
- Cecchetti et al.(2011.8)의 분석에 따르면 OECD 18개국의 1980~2006년중 성장에 부정적인 가계부채의 임계치는 명목GDP의 85%인 것으로 나타났는데 우리나라의 경우 이미 동 수준을 초과한 상태
- 특히 자산가격 급락으로 인한 대차대조표 불황은 단기간내 회복되기 어려운 것으로 보고 있음

□ 더욱이 금리부담이 높은 제2금융권 및 경기변동에 취약한 자영업자 및 저소득자의 가계부채가 누증되어 저성장 국면에서 부실 가능성이 높음

- 2012년말 국내은행의 자영업자 대출총액(자영업자 기업대출 + 자영업자 가계대출)은 250조원으로 전체 원화대출금 총액의 22.8% 수준
- * 자영업자 가계대출(가계대출 중 자영업자에게 취급된 대출)은 79.1조원으로 자영업자 대출의 약 30%, 가계대출의 약 17% 차지
- 2012년말 우리나라 가계신용 규모는 959.4조원으로 예금은행 가계대출이 467.3조원(48.7%), 비은행권 가계대출이 433.3조원(45.2%), 판매신용이 58.8조원(6.1%) 차지

〈그림 II-3〉 금융권별 가계대출 연평균(08~10년) 증가율

(단위: %)



자료: 한국은행

(3) 정부부채 및 중앙은행 자산 급증

□ 복지수요 증대, 경기회복을 위해 확대 재정정책과 및 완화적인 통화 정책이 반복적으로 추진됨으로써 정부부채 및 중앙은행 자산이 급증할 수 있음

- 글로벌 금융위기의 영향으로 미국, 유럽 국가들의 명목GDP에 대한 정부부채 비율이 급상승, 미국은 2007년 67.2%에서 2011년 102.9%로 증가하였고 영국, 독일, 프랑스 등도 2011년 현재 80% 수준을 상회

* Reinhart and Rogoff(2010), Kumar and Woo(2010), Ceccehetti et al.(2011)는 국가부채가 과다하여 경제성장을 저해하는 임계치로 선진국의 경우 GDP대비 85~90%로 제시

- 중앙은행의 자산 규모도 미국의 경우 금융위기 직전 2007년말 9,148억 달러에서 2012년말 2조 9,171달러로 세 배 이상 급증, 동기간 영국은 778억 파운드에서 3,228억 파운드로, 한국도 323.5조원에서 446.5조원으로 증가

□ 이와 같은 정부부채 및 중앙은행 자산 급증은 경기조절을 위한 정책 선택 폭을 제약함으로써 정부정책에 대한 신뢰 저하 우려

- 미국의 재정절벽, 유럽 재정위기의 장기간 지속, 일본의 유동성 함정 등이 좋은 사례임

〈표 II-1〉 주요 국가의 정부부채비율 변화

(GDP대비, %)

구분	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
미국	67.2	76.1	89.7	98.6	102.9
영국	43.7	52.2	68.0	75.0	81.8
독일	65.4	66.9	74.7	82.4	80.6
프랑스	64.2	68.2	79.2	82.3	86.0
이탈리아	103.1	105.7	116.0	118.6	120.1
일본	183.0	191.8	210.2	215.3	229.6
한국	30.7	30.1	33.8	33.4	34.2

자료: IMF Fiscal Monitor(2012.10)

【참고Ⅱ-1】 일본경제의 저성장 전개 과정(1)

□ 버블형성기(1985년~1990년)

○ 1985년 플라자 합의에 따른 엔화 강세

- 엔/달러 환율 : 250.7엔(85.2/4분기) → 125.6엔(88.2/4분기)

※ 플라자 합의(Plaza Accord): 1985년 G5(미국·일본·영국·독일·프랑스) 재무장관이 미국 플라자 호텔에서 '외환시장 개입에 의한 달러화 강세 시정'을 결의한 조치로 이를 통해 미국 경상적자가 감소하고, 일본의 엔화 등은 평가 절상

<달러당 엔화환율 추이>



자료: Bloomberg, 한국금융연구원(2007.9) 재인용

○ 저금리를 통한 내수부양(1986년~1987년)

- 일본 정부는 엔화 강세에 따른 수출부진, 기업수익성 악화 등의 충격을 상쇄하기 위해 저금리 정책을 통해 공격적으로 내수부양
- 당시 일본의 정책금리이던 공정할인율은 15개월간 절반 수준으로 하락
 - * 공정할인율 : 5.0%(85.12월) → 2.5%(87.3월)

<공정할인율(%) 인하 추이>

1986. 1. 30	3.10	4.21	11.1	1987. 2.23
5.0 → 4.5	4.5 → 4.0	4.0 → 3.5	3.5 → 3.0	3.0 → 2.5

자료 : 일본은행(금융경제통계월보), 한국은행(2000.8) 재인용

○ 자산버블의 발생 및 확장(1987년~1990년)

- 저금리 기조의 지속으로 주식 및 부동산 등 자산시장의 버블 발생
- 주식 시장의 정점은 1989년 12월로 Nikkei225가 38,915포인트 기록 (1985년 9월 플라자 협정 당시의 3.1배 수준으로 급등)
- 부동산의 경우 도시 토지가격지수 기준으로 1990년 9월에 정점 기록 (플라자 협정 당시와 비교하여 4배 정도 상승)

【참고Ⅱ-1】 일본경제의 저성장 전개 과정(2)

□ 저성장·저금리 시대 : 잃어버린 10년(1991년~2002년)

○ 버블 붕괴, 금융부실 발생(1991년~1996년)

- 일본은 버블 팽창을 억제하기 위해 금융긴축정책 실시
 - * 공정한인율 : 2.5%(89.5월) → 6.0%(90.8월)
- 급격한 금리인상에 가장 먼저 영향을 받았던 것은 주가
 - * Nikkei 월평균지수 : 38,130포인트(89.12월) → 26,909포인트(90.9월)
- 주가 폭락 이후 부동산 버블 붕괴가 시작, 일본 전국 지가지수는 1993년부터 2003년까지 11년간 연평균 8.5%씩 한 해도 빠짐없이 하락
- 부동산 버블 붕괴 이후 금융권 부실채권에 대한 문제가 확산되면서 1995년 중반 일부 신용조합과 지방은행 등이 파산하였고 住專(주택금융전문회사) 부실문제 확대로 공적자금이 투입
- 일본 정부는 버블 붕괴를 막기 위한 금리 인하 단행, '1%대 금리시대' 개막
 - * 공정한인율 : 6.0%(90.8월) → 2.5%(93.2월) → 1.75%(94.9월)

○ 금융위기 발생, 戦後 최악의 경기침체(1997년~1999년)

- 1997년 11월, 산요증권(三洋証券), 北海島拓植銀行, 야마이치 증권, 도쿠시마 시티 은행 등 네 곳이 파산하는 금융위기가 발생
- 1998년에는 전후 일본 역사상 최대 규모의 은행 도산으로 기록되는 長期信用銀行 위기가 발생
- 일본경제는 국내 금융위기와 함께 아시아 외환위기까지 겹치면서 전후 최악의 상태를 경험, 이 시기에 일본경제는 5분기 연속 마이너스 성장을 지속하는 가운데 국민소득도 2차 대전 이후 처음으로 감소

○ IT 경기 붕괴, 반짝 경기회복과 재침체(2000년~2002년)

- 일본은 부실은행에 공적자금을 투입하면서 금융위기에서 벗어나기 시작한 1999년부터 세계적인 IT붐에 힘입어 수출이 증가하고 설비투자가 회복
- 그러나 2000년 하반기부터 IT산업 버블 붕괴에 따른 글로벌 경기침체로 수출이 침체되고 디플레이션이 지속되면서 이른바 “잃어버린 10년”을 경험

□ 장기복합불황 시대 : 잃어버린 20년(2003년~현재)

○ 글로벌 금융위기 여파로 불황국면 지속

- 일본경제는 재정 건전화, 공공부문 비효율 개선, 금융권 부실채권 해결을 위한 '금융 회생 프로그램' 추진 등 고이즈미 정권의 경제개혁 정책과 세계경제의 회복세에 힘입어 2003~2007년간 연평균 1.8% 성장률 기록
- 그러나 회복세를 보이던 일본경제는 2008년 글로벌 금융위기 여파로 또 다시 경기침체에 빠짐, “잃어버린 20년”의 장기 저성장·저금리 지속

2. 금융부문 리스크

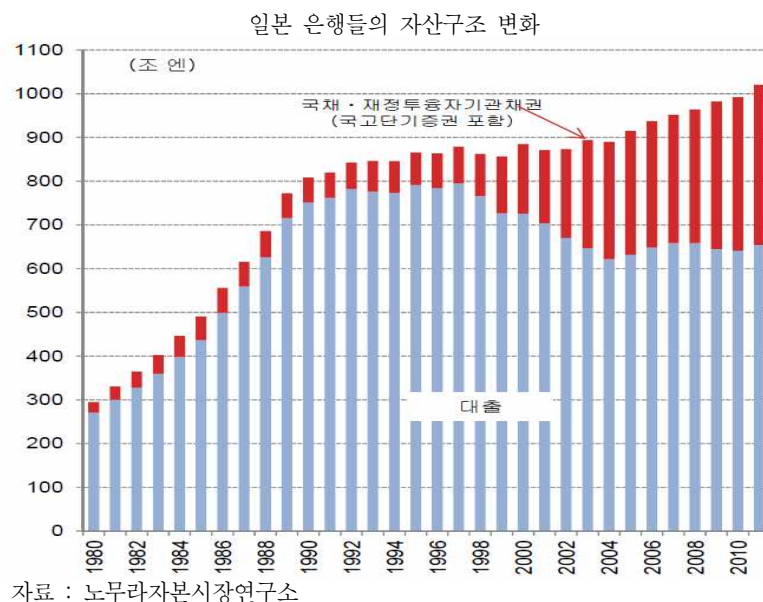
(1) 금융기관의 성장세 둔화

□ 저성장 경제가 고착될 경우 기업 및 가계의 자금수요 위축, 금융기관의 보수적 자금운용 등으로 금융기관은 성장정체 리스크에 직면할 수 있음

- 국내 예금은행 총대출금은 글로벌 금융위기 이전 5년간(2003~07년) 연평균 11.2% 증가하였으나, 이후 5년간(2008~12년) 6.5% 증가에 그침
- 일본의 경우 은행권 대출은 버블기인 1985~89년 연평균 13.6% 증가하였으나 버블붕괴 후 20년간(1992~11년) 대출이 증가하지 않은 것으로 나타남¹⁾
- 글로벌 금융위기 이후 유로존 국가들의 경우에도 성장정체로 대출수요가 급감하고 금융기관도 보수적 자금운용으로 대출을 기피

□ 이와 같은 성장정체 현상이 장기화될 경우 금융기관간 외형 확대를 위한 경쟁이 격화되고 규모의 경제를 확보하기 위한 은행간 인수합병이 확대될 수 있음

1) 일본 은행들은 1998년 금융위기를 기점으로 대출자산 감소, 국채 등 유가증권 자산 증가의 변화를 보임



- 국내에서 가계대출 누증, 부동산시장 장기 침체, 기업자금수요 둔화 등에 대응하여 은행들의 금리경쟁 등 공격적 경영 현상이 이미 나타나고 있으며 저성장 경제가 장기화될 경우 이러한 현상이 더욱 심화
- 일본의 경우 버블붕괴 후 인수합병이 지속되어 도시은행의 경우 1990년 12개에서 2011년 6개로 줄어들었으며 특히 미쓰비시UFJ금융그룹, 미즈호금융그룹, 스미토모미츠이금융그룹의 3대 대형금융그룹 중심체제로 재편²⁾

〈그림 II-4〉 일본 3대 금융그룹 합병 과정



자료 : 우리금융경영연구소 재인용

- 2) 첫째, 미쓰비시 UFJ 파이낸셜 그룹은 UFJ 지주회사와 미쓰비시 도쿄은행의 합병으로 탄생, UFJ 지주회사는 산와은행과 도카이은행이 합병 방식으로 통합되었는데 통합 이후 경영 상태가 좋지 않게 되자 미쓰비시 도쿄은행과 합병을 결단하게 됨. UFJ는 경영 악화를 타개하기 위해 미쓰비시도쿄은행은 소매영업 기반 확대를 위해 합병이 성사된 것으로 평가됨
- 둘째, 미즈호 파이낸셜 그룹은 수익성 악화에 처한 후지은행, 다이이치 간교은행, 니혼코교 은행이 합쳐졌는데 각 은행별 상이한 강점을 가지고 있어 합병이 용이하였음, 후지은행은 시장운용업무, 다이이치간교은행은 소매영업, 니혼코교은행은 투자은행업무에 강점을 가지고 시너지 창출을 목표
- 셋째, 스미토모 미츠이 파이낸셜 그룹은 스미토모 계열의 스미토모은행과 미츠이 계열의 사쿠라은행이 통합된 사례임. 양 은행은 부실문제가 합병의 원인을 제공한 것이 아니라 미즈호 파이낸셜 그룹이라는 대형 금융그룹 출현에 신속하게 대응하기 위한 것이 합병의 목적이었음. 양대 그룹의 합병이었기 때문에 중복되는 대기업 고객이 없었고 그만큼 합병 효과가 컸다고 평가

【참고Ⅱ-2】 일본의 금융개혁과 지방은행 구조조정

□ 일본 정부의 금융개혁 추진

- 일본 정부는 버블 붕괴에도 불구하고 금융산업 구조조정에 적극적인 대응을 하지 않았으나, 1996년에 금융행정 주체를 대장성에서 금융청으로 변경하고 부실채권과 충당금 조사를 통해 부실 금융기관을 파산시키는 금융개혁 추진
- 이에 따라 60조엔 규모의 공적자금 투입, 시중은행들의 3대 금융그룹으로 재편, 제2지방은행(저축은행업계)의 통폐합 가속화 등 구조조정 본격화

<일본 은행수의 변화>

구분	도시은행	지방은행	지방은행(II)	신탁은행	장기신용은행	합계
1980년	13	63	71	7	3	157
1990년	12	64	68	16	3	163
2000년	9	64	57	31	3	164
2011년	6	64	42	18	0	130

자료 : 노무라자본시장연구소

□ 지방은행의 합병 및 지주회사 체제 재편

- 일본의 지방은행들은 지역경제를 배려한다는 이유 때문에 금융당국으로부터 경영합리화에 대한 압력을 크게 받지 않아 구조조정의 움직임이 미약하였으나 일부 지역을 중심으로 합병 및 지주회사 체제로의 전환 사례가 증가

<일본 지방은행의 구조조정 사례>

구분	재편 전	재편 후	재편 방법
2001년 4월	호쿠요, 삿포로	삿포로 호쿠요 홀딩스	지주회사
2001년 9월	히로시마소고, 세토우치	모미지	합병
2002년 4월	신와, 큐슈	신와	합병
2003년 4월	간토, 츠쿠바	간토 츠쿠바	합병
2004년 2월	간사이, 간사이사와야카	간사이 어번	합병
2004년 9월	홋카이도, 호쿠리쿠	호쿠호쿠 파이낸셜 그룹	지주회사
2004년 10월	니시니혼, 후쿠오카시티	니시니혼시티	합병
2006년 10월	기요, 와카야마	기요	합병
2006년 10월	모미지	야마구치 파이낸셜 그룹	지주회사
2007년 4월	쿠마모토 패밀리	후쿠오카 파이낸셜 그룹	지주회사
2007년 5월	야마카타시아와세, 쇼쿠산	키라야카	합병
2007년 10월	신와	후쿠오카 파이낸셜 그룹	지주회사

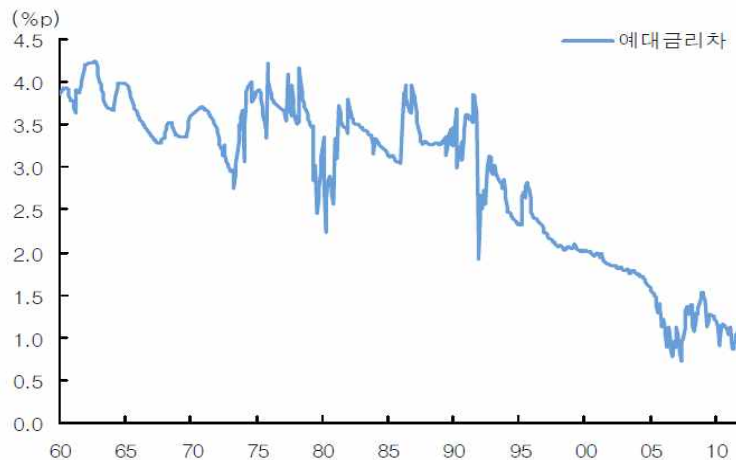
자료 : 일본경제연구센터(JCER) 재구성

(2) 저금리로 인한 마진 축소

□ 금리 수준이 낮고 경쟁이 격화되는 상태에서는 예대마진이 크게 축소될 수밖에 없고 소비자 보호 강화, 경기부양을 위한 대출금리 인하압력 등으로 지속가능경영을 위한 적정마진 확보 곤란

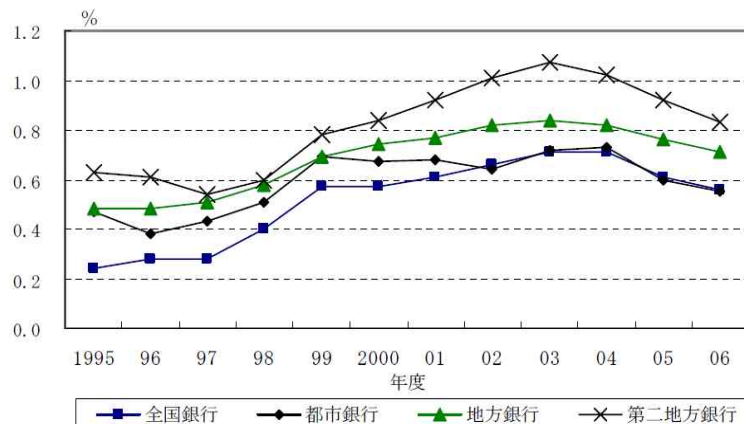
- 일본의 경우 은행의 예대금리차가 버블붕괴 이전에는 3%포인트 수준을 유지하였으나 버블붕괴 이후 은행간 대출경쟁이 심화되고 제로금리 상황이 장기화되면서 예대금리차가 1%포인트 이하로 급락하여 은행의 적정수익 확보에 어려움을 겪게 됨³⁾

〈그림 II-5〉 일본 은행의 예대금리차 추이



자료 : IMF, KDB대우증권 리서치센터 재인용

- 3) 일본의 지방은행과 제2지방은행의 예대금리차는 대형 시중은행에 비해 소폭 높은 수준을 유지하고 있으나, 2000년대 중반부터 격차가 줄어드는 추세



자료 : 일본경제연구센터(JCER)

【참고Ⅱ-3】 저성장저금리에 따른 국내 은행권 손익 추정

□ 금융감독원 저성장·저금리 TF의 시나리오 분석 결과

- 국내경제의 성장률, 금리 추세, 자산 현황이 1990년대 일본 저성장·저금리 상황과 유사한 것으로 가정하고 은행권 손익에 대한 스트레스테스트 분석 수행
- 금리가 현재보다 1%포인트 하락하고 성장률 1%로 가정했을 때,
5년 후 은행권 당기순이익은 1조 4,000억원 정도로 추정
(2012년 추정이익 8.5조원의 16.5%수준, 즉 83.5% 급감)
- 또한, 10년 후 2022년에는 5.2조원 순손실을 보이는 것으로 전망

<저성장·저금리 시나리오에 따른 은행권 손익 추정>

구분	2012년		5년후		10년후	
	예상	주요 손익지표	기본가정	주요 손익지표	기본가정	주요 손익지표
성장률	2.4%	당기 순이익: 8.5조원 NIM: 2.1% ROA: 0.5%	1.0% (5년간 지속)	당기 순이익: 1.4조원 NIM: 1.9% ROA: 0.1%	1.0% (10년간 지속)	당기 순이익: △5.2조원 NIM: 1.9% ROA: △0.2%
기준금리	2.75%		1.75% (5년간 지속)		1.75% (10년간 지속)	
부동산가격 하락률	0.0% (△3.2%)		△5.0% (매년 1%하락)		△10.0% (매년 1%하락)	

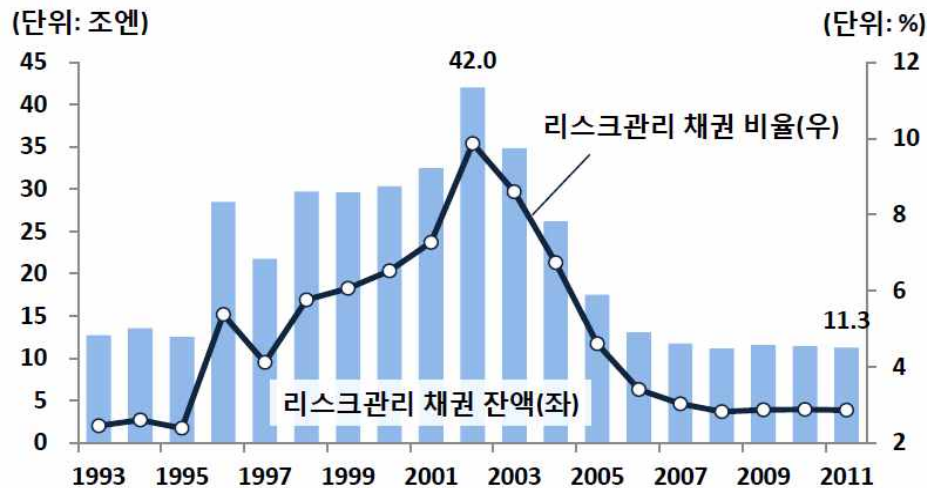
주 : ()안은 '12.1~10월중 수도권 아파트가격 하락률
자료: 금융감독원(2012.12)

(3) 부실채권 증대

□ 가계부채 부실, 기업성장세 둔화 등이 현실화될 경우 은행의 부실채권이 급증할 가능성이 있음

- 일본의 경우 은행대출 성장세가 정체되고 1%대 금리시대(1994년 9월 공정할인율 1.75%)에 들어서면서 예대금리차가 급격히 축소되고 부실채권이 급증하는 현상이 나타났는데 특히 버블붕괴 후 5년부터 급증⁴⁾

〈그림 II-6〉 일본 은행권의 부실대출 추이



자료: 일본은행, 우리금융경영연구소 재인용

- 1995년 중반 지방은행과 신용조합의 파산이 증가하고 주전(住專)문제가 표면화 되었으며⁵⁾, 1997년에는 북해도척식은행, 도쿠시마시티은행 등이 파산하면서뱅크런에 직면하고 1998년에는 전후 최대 규모의 은행 도산으로 기록되는 장기신용은행 위기 발생⁶⁾

* 이 기간중 일본경제는 5분기 연속 마이너스 성장을 기록

4) 일본 은행들은 부실채권에 따른 손실이 급증하면서 1995년부터 2002년까지 마이너스 수익을 지속

일본의 은행 관련 주요 지표

(단위 : %, 조엔)

구분	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년	1997년	1999년
부실대출에 의한 손실	1.6	3.9	5.2	11.1	6.2	10.8	10.4
총당금	3.7	4.5	5.5	10.3	9.4	13.6	9.3
누적상각액(92년 이후)	0.4	2.5	5.3	10.8	14.5	18.0	22.3
주요 은행들의 ROA	0.20	0.12	0.03	△0.54	△0.16	△2.01	△3.71

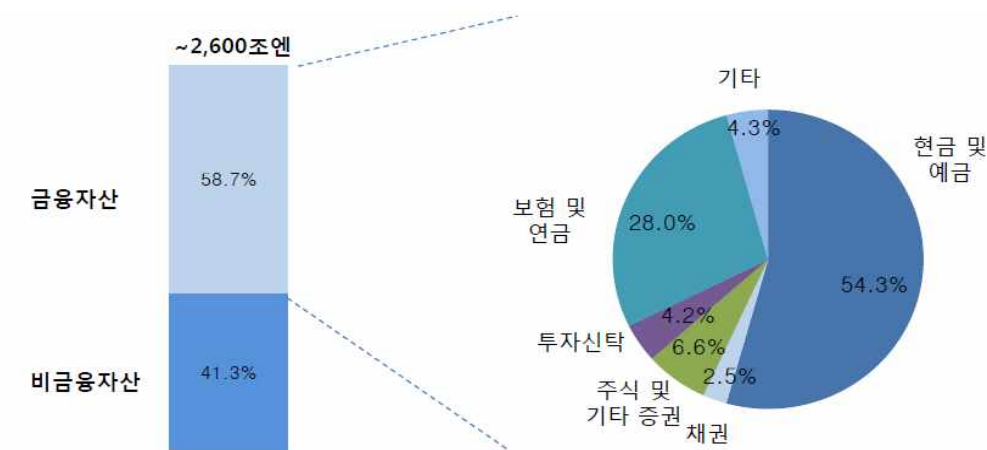
자료: Miyajima and Yafeh(2003), 한국금융연구원(2007) 재인용

- 1992년 하반기까지만 해도 7개 住專(주택금융전문화사)의 부실대출은 4조 6500억엔 규모였으나, 1995년 6월 말에는 7개 住專의 대출총액 10조 7200억엔의 76%에 해당하는 8조 1300억엔이 불량 채권이 되었고, 이 중 46%에 해당하는 4조 9500억엔이 住專의 손실로 판명, 그 결과 1995년 전후로 도쿄 신허, 코스모 신허, 오사카 신허, 효고은행 등 주택금융신용조합들이 연쇄도산 하였으며, 1996년에는 부동산 전문 대출 은행인 한와은행 등이 파산함, 일본 정부는 1996년 住專 처리를 위해 6850억엔의 공적자금을 처음으로 투입하였으나 부실채권처리보다는 경기대책에 중점을 두는 정책으로 일관했다는 비판에 직면함.
- 日本長期信用銀行(Long Term Credit Bank: LTCB)은 1952년 설립되어 자산규모 30조엔(97년 3월말 기준), 자본금 3,222억엔, 종업원수 3,690명, 그리고 長銀證券, 長銀投資顧問, 長銀信託銀行 등 수십 개의 자회사를 거느린 세계유수의 거대은행으로서 활동하였으나, 일본경제의 버블붕괴라는 외부적 요인과 함께 무리한 부동산관련 융자, 유가증권 투자, 허술한 경영관리 등으로 파산, 1999년 9월 29일 일본의 金融再生委員는 公的管理 상태에 있던 日本長期信用銀行을 미국의 투자회사 리플우드(Ripplewood)가 중심이 된 다국적 컨소시엄 뉴 LTCB파트너즈(New LTCB Partners)에 매각하기로 결정함.

(4) 금융자산의 수익률 민감도 상승

- 저성장 경제에서는 소득증가의 정체로 민간의 수익률 민감도가 높아져 시장 상황이나 제도 변경 등에 따라 급격한 자금이동(money move)⁷⁾ 현상이 나타나 금융시장의 변동성이 확대될 가능성이 높음
- 일본의 경우 가계저축률이 1998년 11.4%에서 2007년 3.3%까지 하락⁸⁾하였고 금융소비자의 상품선택 기준도 수익성을 추구하는 방향으로 다소 변화하였으나 전반적으로는 안전자산에 대한 높은 선호를 유지⁹⁾
 - 우리나라 가계도 금융자산 선호에서 일본과 비슷한 성향을 가지고 있으나¹⁰⁾ 고령화에 대한 우려가 증가하고 증권·자산운용업의 발전 등이 지속될 경우 급격한 자금이동도 예상

〈그림 II-7〉 일본 가계의 금융자산 구성(2010년 기준)



자료 : 일본은행, 자본시장연구원 재인용

- 7) 2008년 금융위기 이후 저금리 정책 기조가 유지되면서 증권사 CMA잔액이 2008년 3조 7천억원에서 2011년 33조 6천억원으로 10배 가까이 증가함
- 8) 한국 가계저축률은 1993년 23.1%에서 2010년 2.8%로 하락하며 OECD 평균(7.1%)의 약 2/5 수준을 기록, 가계저축률 하락은 소비여력 축소로 성장잠재력을 저하시키는 경제의 장기적 위협요인으로 작용할 수 있음
- 9) 일본은 실질금리가 마이너스임에도 정기예금 잔고가 약 15년간 그대로 유지되고 있으며, 2012년 1월 현재 국내의 91.8%를 자국민이 보유, 이는 미래의 불확실성이 지속되는 가운데 자산버블 붕괴 경험으로 투자자산에 대한 신뢰 상실, 장기 디플레이션에 대응한 현금 및 예금 가치 보존 추구, 인구 고령화에 따른 안전자산 선호 인구 비중 증가 때문으로 파악
- 10) 2012년 '가계금융·복지조사 결과'(통계청·금융감독원·한국은행)에 따르면 국내 가계의 금융자산 투자 시 우선 고려 사항은 안전성이 75.9%로 가장 높고, 수익성 12.2%, 접근성 6.7%, 현금화 가능성 5.3% 순으로 조사

III. 일본 은행의 대응사례

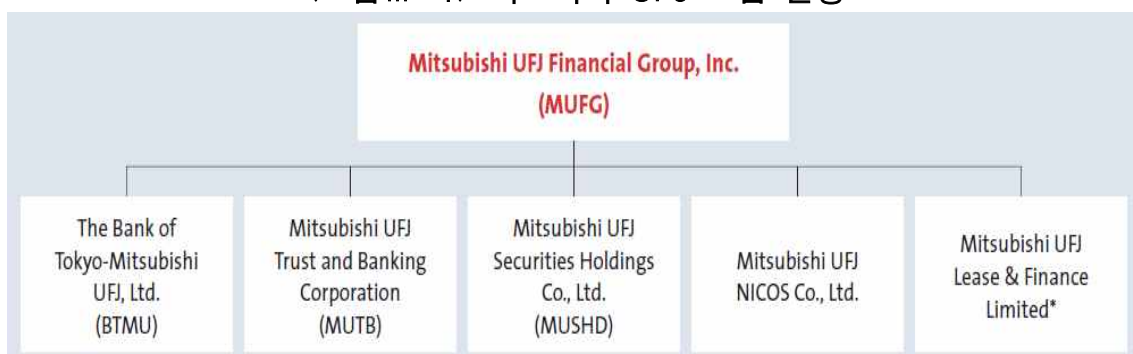
1. 일본 3대 금융그룹 사례

(1) 미츠비시 UFJ 그룹(Mitsubishi UFJ Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Chiyoda-ku, Tokyo)

- 미츠비시 UFJ 그룹은 2005년 10월 일본 은행업계 2위와 4위에 있던 미츠비시 도쿄 파이낸셜 그룹(Mitsubishi Tokyo Financial Group)과 UFJ 홀딩스(UFJ Holdings)의 합병으로 설립
- 2006년 1월 그룹의 자회사인 बैं크 오브 도쿄미츠비시 UFJ(The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.)는 बैं크 오브 도쿄미츠비시(Bank of Tokyo-Mitsubishi)와 UFJ 은행(UFJ Bank)의 합병으로 설립
- 현재 미츠비시 UFJ 파이낸셜 그룹은 बैं크 오브 도쿄미츠비시 UFJ, 미츠비시 UFJ 트러스트 & बैं킹, 미츠비시 UFJ 증권, 미츠비시 UFJ 니코스, 미츠비시 UFJ 리스 & 파이낸스 등의 계열사로 구성¹¹⁾

〈그림 III-1〉 미츠비시 UFJ 그룹 현황



11) 미츠비시 UFJ 트러스트 앤드 बैं킹(Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation)과 미츠비시 UFJ 증권(Mitsubishi UFJ Securities Co., Ltd.)은 미츠비시 트러스트 앤드 UFJ 트러스트 बैं크(Mitsubishi Trust and UFJ Trust Bank)와 미츠비시 증권(Mitsubishi Securities) 그리고 UFJ 츠바사 증권(UFJ Tsubasa Securities)의 합병으로 설립, UFJ 니코스(UFJ NICOS Co., Ltd.)는 UFJ 카드(UFJ Card)와 니폰 신판(Nippon Shinpan)의 합병으로 설립

- 미츠비시 UFJ 그룹은 수익성, 건전성, 브랜드 파워에 기초하여 그룹 전체가 통합적 시너지 수익을 창출하는 글로벌 금융그룹이 목표

〈그림 III-2〉 미츠비시 UFJ 그룹의 경영 목표



- 2008년 이후 연평균 3.2%의 자산 성장을 지속하고 있으나 대출자산은 감소, 이자수익 및 수수료 수입 등 전통적 은행업무의 수익창출 부진

〈표 III-1〉 미츠비시 UFJ 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

Balance Sheet Data	2008.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	192,933.1	204,106.9	218,861.6
Loans and bills discounted	88,538.8	84,880.6	84,492.6
Deposits	121,307.3	123,891.9	124,789.2
Operating Results	FY2007	FY2009	FY2011
Gross profits	3,512.6	3,600.4	3,502.0
Net interest income	1,842.0	2,177.1	1,840.5
Trust fees	151.7	103.8	96.9
Net fees and commissions	1,073.5	989.8	964.2
Net trading profits	365.3	259.7	225.5
Net other business profits	79.9	69.7	374.7
General and administrative expenses	2,115.8	2,084.8	1,994.5
Net income	636.6	388.7	981.3

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : CIB 모델 구축으로 기업금융 역량 강화

- 대기업과 중소기업에 대한 차별화된 금융 제공으로 시장지배력 확대
- 대기업을 타깃으로 IB 영업역량 강화를 위해 CIB 모델을 개발하고 대규모 M&A 금융주선 업무를 확대하는 한편, 자산운용 효율성 제고를 위한 구조화 펀드 비즈니스 활성화, 금융자문 업무 확대 등으로 다각화된 영업기반 구축
- 중소기업 고객기반을 확대하고 소상공인에 대한 자금지원을 강화하는 동시에 고객의 니즈에 부합하는 자금운용과 외환거래 등에 관한 다양한 금융상품 및 서비스 제공으로 수익창출 극대화 추진

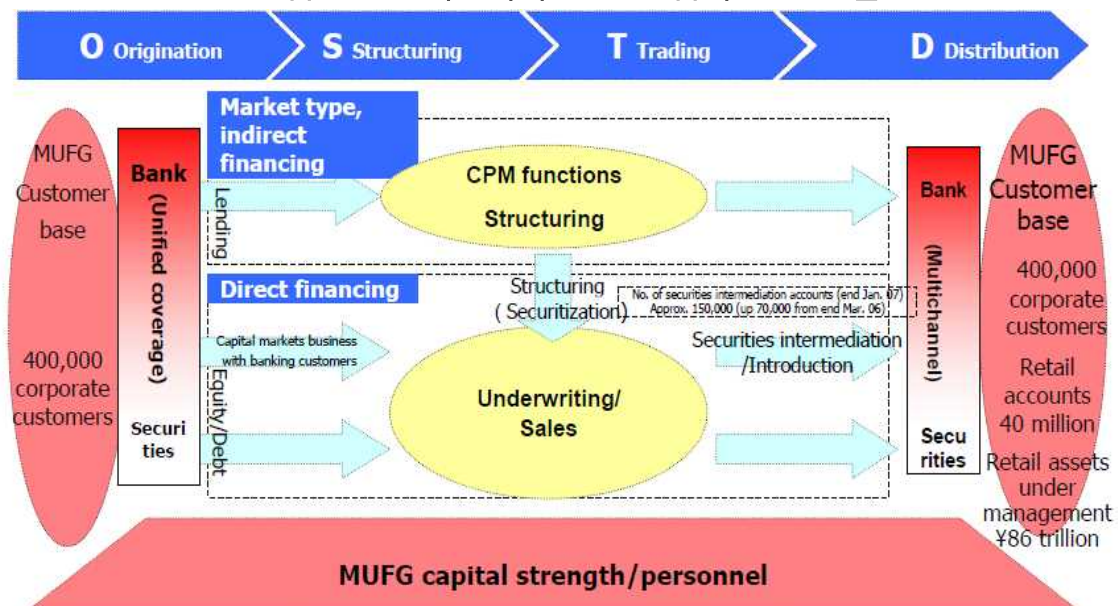
〈표Ⅲ-2〉 미츠비시 UFJ 그룹의 기업금융 전략

구분	대기업 금융	중소기업 금융
핵심 전략	(1)Develop CIB* model (2)Quantum expansion of M&A business (3)Promote O&D** model through full-scale development of CPM*** (4)Strengthen secondary business (5)Strengthen real estate business	(1)Expand business base/lending base (2)Strengthen small business (3)Initial focus on clients' capital strategy (4)Develop approach of capturing commercial flows (5) Strengthen forex business

* Corporate & Investment Banking, ** Origination & Distribution, *** Credit Portfolio Management

자료 : MUFG new medium term business plan(2007)

〈그림Ⅲ-3〉 미츠비시 UFJ 그룹의 CIB 모델



□ 위기대응 사례 2 : 해외 영업비중 확대

- 국내 영업환경 악화로 금융그룹의 대출 및 예금 성장이 정체

〈그림 III-4〉 미츠비시 UFJ 그룹의 대출 및 예금 추이



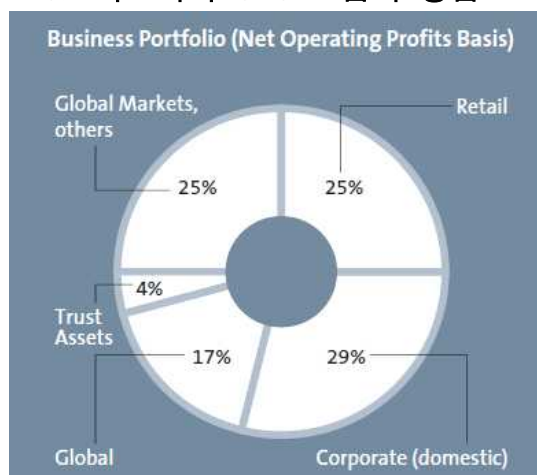
자료 : Annual Report(2012)

- 미츠비시 UFJ 그룹은 해외 영업 비중을 대폭 확대하고 미국의 UNBC 등 현지 금융기관을 인수하면서 해외시장 진출 강화로 해외부문 포트폴리오가 2005년 9%에서 2012년 25%로 확대¹²⁾

* 영업 포트폴리오 변화(2005년 → 2012년) :

Retail(22% → 25%), Domestic corporate(52% → 29%), Global(14% → 17%), Trust Assets(3% → 4%), Global Markets, others(9% → 25%)

〈그림 III-5〉 미츠비시 UFJ 그룹의 영업 포트폴리오



12) 미츠비시 UFJ 파이낸셜 그룹은 2008년 11월, 미국 은행 유니온뱅크(UNBC)을 인수하며 자회사로 편입하고 UNBC의 캘리포니아, 오리건, 워싱턴 주에 있는 337개 지점을 확보하며 미국 시장에서의 입지를 강화

- 채널 전략도 국내 점포망 축소, 해외 네트워크 지속적 확대로 변화

〈표 III-3〉 미츠비시 UFJ 그룹의 국내 점포망 변화

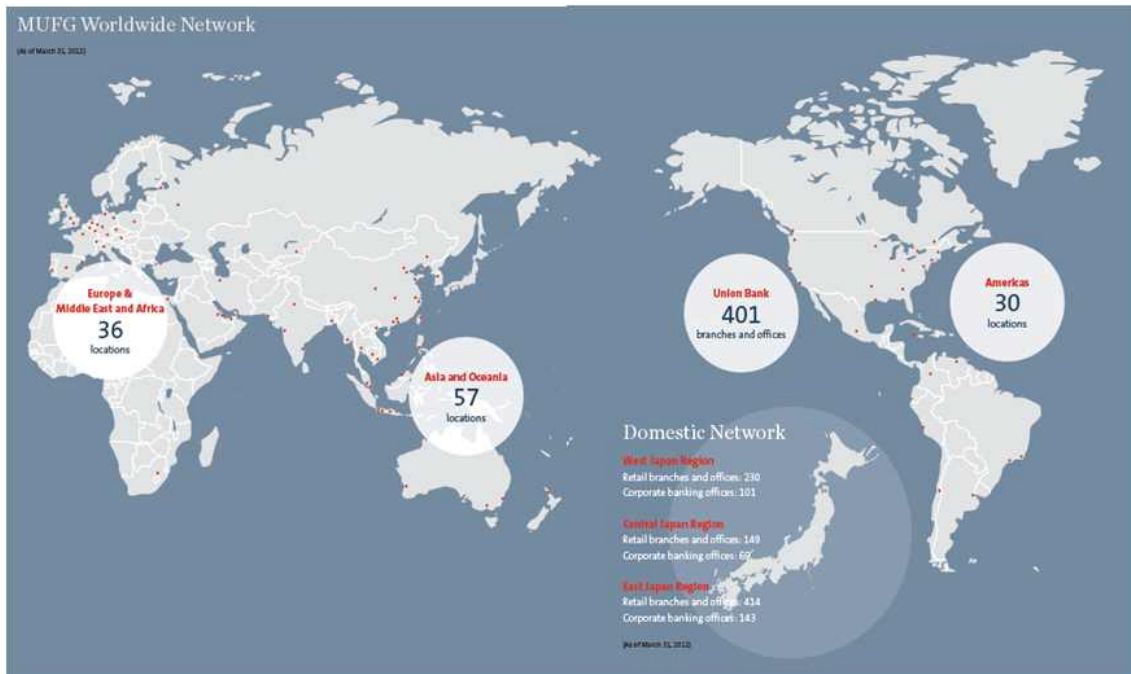
(단위: 개)

구분	2007년	2012년	증감
West Japan Region	367	331	△36
(Retail branches and offices)	250	230	△20
(Corporate banking offices)	117	101	△16
Central Japan Region	246	218	△28
(Retail branches and offices)	165	149	△16
(Corporate banking offices)	81	69	△12
East Japan Region	648	557	△91
(Retail branches and offices)	458	414	△44
(Corporate banking offices)	190	143	△47
합계	1,261	1,106	△155

주 : East Japan Region includes Tokyo area

자료: Annual Report 각 연도

〈그림 III-6〉 미츠비시 UFJ 그룹의 글로벌 네트워크



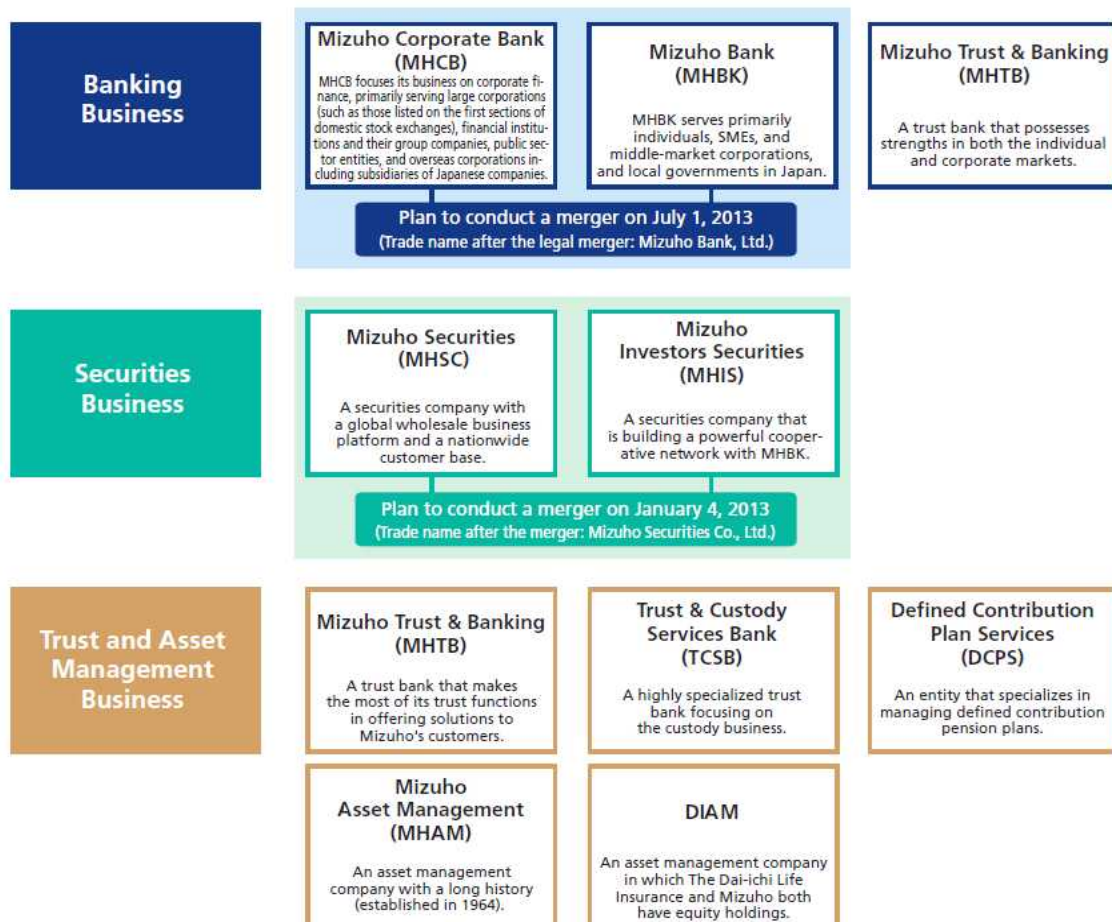
자료: Annual Report(2012)

(2) 미즈호 그룹(Mizuho Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Chiyoda-ku, Tokyo)

- 2000년 9월, 다이이치 간교 은행(Dai - Ichi Kangyo Bank), 후지 은행(Fuji Bank), 니혼 고쿄 은행(Industrial Bank of Japan) 합병으로 설립¹³⁾
- 2002년 4월, 지주회사 체제로 전환하면서 기존 DKB, Fuji, IBJ 3행 체제에서 미즈호 코퍼레이트 은행(Mizuho Corporate Bank)과 미즈호 은행(Mizuho Bank) 중심의 투뱅크(Two Bank) 체제를 구축

〈그림 III-7〉 미즈호 그룹 현황



13) 1998년 3행의 부실채권 처리 합산액은 2조 3,000억엔, 당기순손실만 1조엔 기록, 1999년 3월 2조 9,490억엔의 공적자금을 수혈받아 가까스로 문 닫는걸 모면하고 합병을 결정. 다이이치 간교 은행과 후지은행은 소매 금융에, 니혼 고쿄 은행은 기업금융에 강점을 갖고 있었기 때문에 시너지 효과 창출. 2001~2002년 또 다시 대규모 적자가 발생하는 등 위기를 겪었으나 이후 안정적 성장을 거듭하며 2006년 공적자금을 모두 상환함

- 미즈호 그룹은 은행, 신탁, 증권, 협력 발전, 국내 및 글로벌 시장 영업 강화, 재무건전성 제고, 기업문화 확립 등에 기초한 5G 경영전략 추진



- 2008년 이후 연평균 1.7%의 부진한 자산 성장을 보이면서 대출자산이 감소, 이자수익 개선이 어려운 가운데 수수료 수입도 지속적으로 감소

〈표 III-4〉 미즈호 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

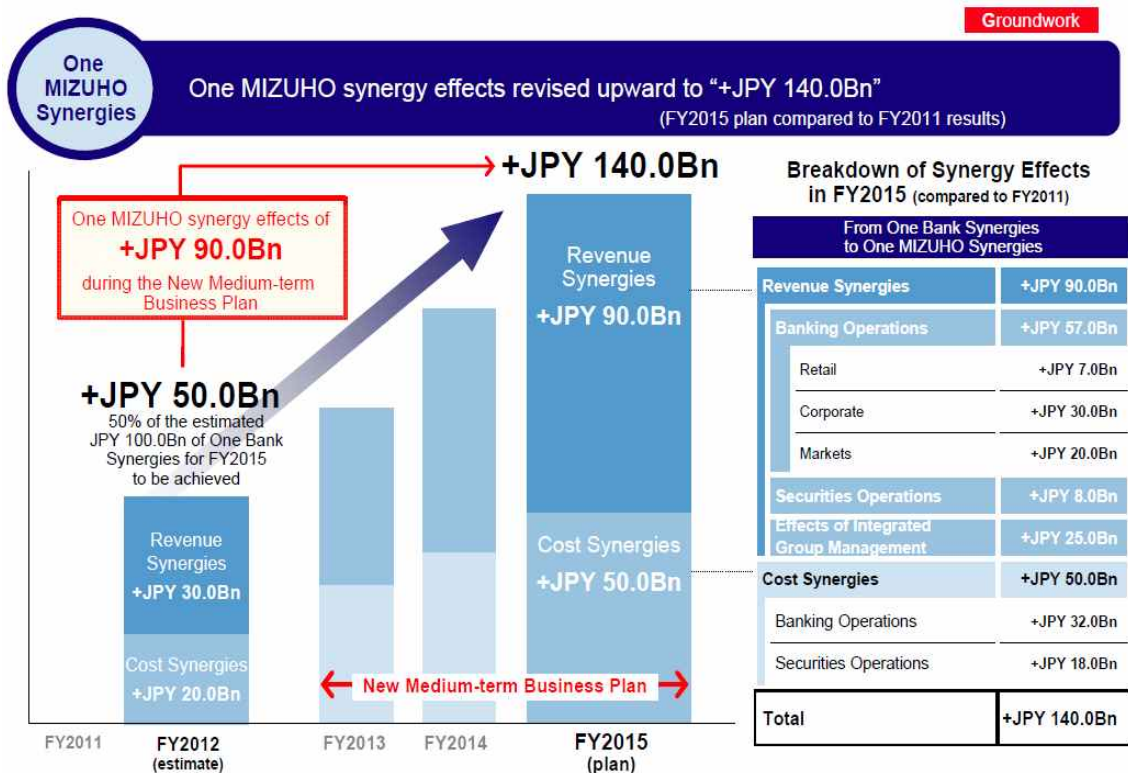
구분	2008.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	154,412.1	156,253.6	165,360.5
Loans and bills discounted	65,608.7	62,164.5	63,800.5
Deposits	86,264.0	86,627.5	90,636.7
구분	FY2007	FY2009	FY2011
Gross profits	1,660.9	1,996.6	2,003.0
Net interest income	1,063.6	1,151.7	1,088.3
Fiduciary income	64.3	49.1	49.0
Net fee and commission income	494.5	466.0	458.9
Net trading income	56.1	312.3	150.3
Net other operating income	△17.7	17.4	256.4
General and administrative expenses	1,124.5	1,317.2	1,283.8
Net income	311.2	239.4	484.5

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : One Bank 체제 전환으로 시너지 극대화

- 2012년 5월, 미즈호 파이낸셜 그룹은 미즈호 코퍼레이트 은행(Mizuho Corporate Bank)과 미즈호 은행(Mizuho Bank)을 통합하여 '원뱅크(One Bank)' 체제로 전환하기로 결정, 2013년 7월 출범 예정
- 이번 합병은 장기불황, 예대마진 축소 등으로 수익구조가 개선되지 않는 상황에서 내부조직 정비를 통해 그룹의 비용 효율성을 제고하기 위한 조치¹⁴⁾
- 미즈호 그룹은 2015년까지 총 1,400억엔에 달하는 시너지효과 창출 기대
 - * 수익 시너지 : 900억엔 (자산관리상품과 주택대출 등 리테일 영업 강화, 기업금융 및 해외 영업기반 확대)
 - * 비용 시너지 : 500억엔 (중복 인력 및 영업점의 효율적인 재배치 추진, 컴퓨터 시스템 단일화 등으로 시스템 운영비 절감)

〈그림 III-9〉 원뱅크(One Bank) 체제 전환

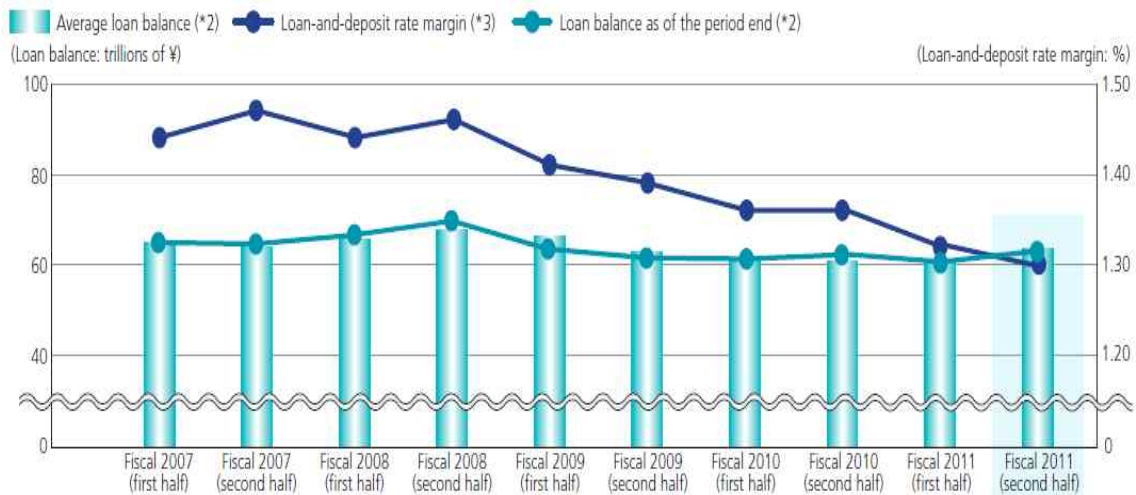


14) 그동안 소매금융, 기업금융, 자산관리 등 3개 사업부문으로 자회사를 운영해온 미즈호 파이낸셜 그룹은 개인과 법인을 구분해 사업효율성을 높이려는 취지와 달리 한 지주에 두 은행이 분리 운영되면서 의사결정 지연, 비용 소모적 사업구조 형성 등 경영의 비효율성이 심화되는 문제점이 부각. 특히 2011년 3월 미즈호은행 ATM의 전산망 장애(116만건 서비스 중단)로 고객의 신뢰를 잃으면서 그룹의 지배구조 강화 필요성 급증

□ 위기대응 사례 2 : Mizuho's Transformation Program 추진

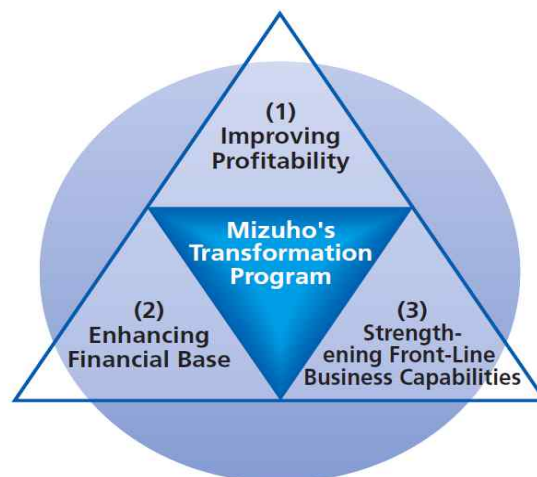
- 미즈호 그룹 대출규모는 (FY2007) 65조 1천억엔에서 (FY2011) 63조 8천억엔으로 감소, 동기간 예대마진율도 1.44%에서 1.30%로 하락

〈그림 III-10〉 미즈호 그룹의 대출 및 예대마진을 추이



자료: Annual Report(2012)

- 미즈호 그룹은 성장성과 수익성 강화를 통한 위기극복을 목표로 전사적인 '변화 프로그램(Transformation Program)' 추진



i) 수익성 제고(Improving Profitability) :

- * 주력 시장에 영업력 집중(해외 영업은 아시아 지역, 국내 영업은 도쿄, 고객은 대기업 중심으로 투자은행 업무 강화)
- * 자산관리 서비스 확충, 은행·신탁·증권업 중심의 연계영업 강화

ii) 재정 구조 개선(Enhancing the Financial Base)

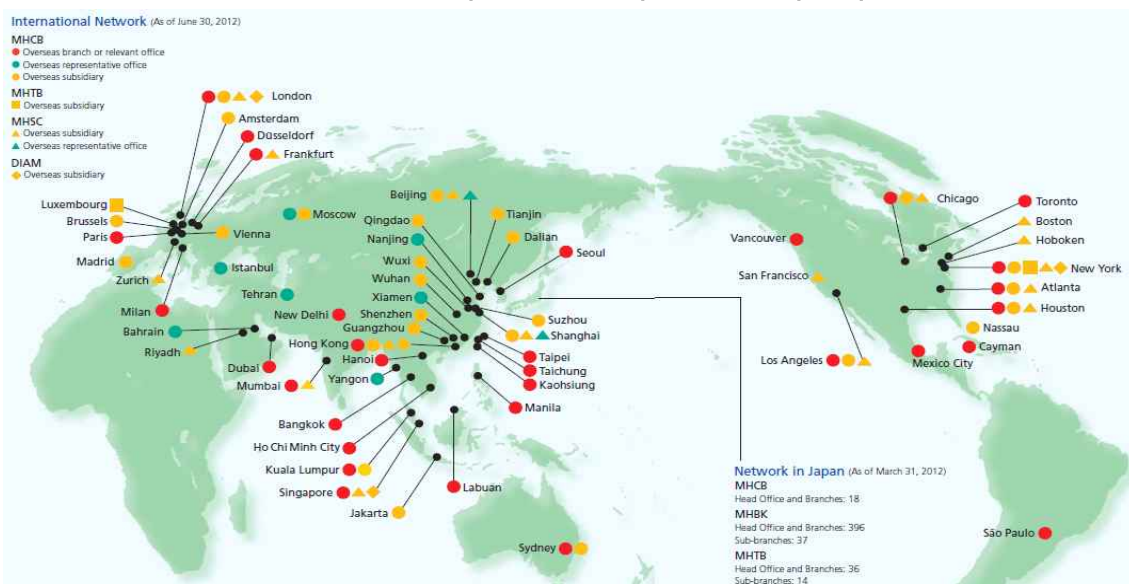
- * 안정적인 자기자본비율 유지
- * 자산 포트폴리오 및 리스크 관리 체제 강화

iii) 현장중심 영업역량 강화(Strengthening Front-Line Business Capabilities)

- * 영업 중심의 대규모 인력 재배치
- * 조직 축소 및 합리적 관리, 비용절감 정책 추진

- 채널 전략도 국내외 주력시장 중심으로 재편, 신탁은행 점포망 대폭 확대

〈그림 III-11〉 미즈호 그룹의 글로벌 네트워크



〈표 III-5〉 미즈호 그룹의 국내 점포망 변화

(단위: 개)

구분	2007년	2012년	증감
MHCB Head Office and Branches	18	18	-
MHBK Head Office and Branches	390	396	6
MHBK Sub-branches	48	37	△11
MHTB Head Office and Branches	35	36	1
MHTB Sub-branches	2	14	12
합계	493	501	8

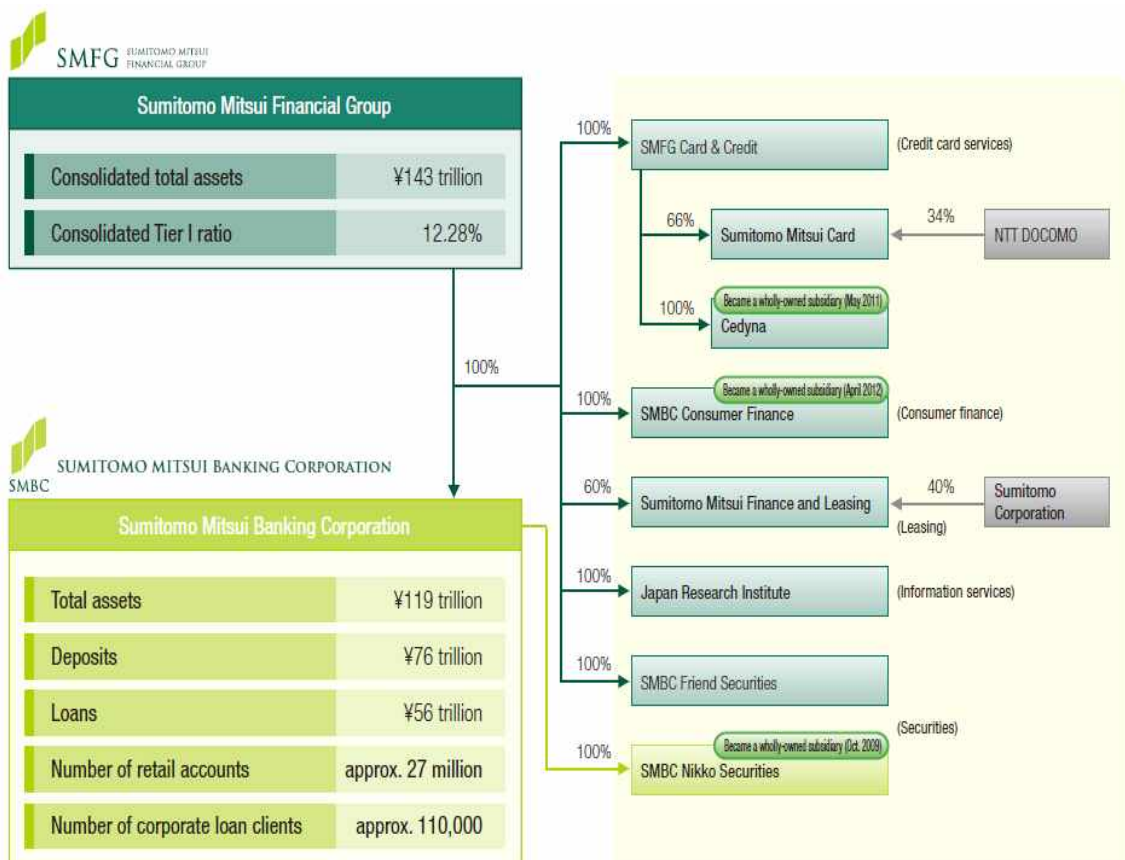
주 : MHCB(Mizuho Corporate Bank), MHBK(Mizuho Bank), MHTB(Mizuho Thrust & Banking)
 자료: Annual Report 각 연도

(3) 스미토모 미츠이 그룹(Sumitomo Mitsui Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Chiyoda-ku, Tokyo)

- 2001년 4월, 일본의 3대 재벌로 불린 스미토모 그룹의 계열사 스미토모 은행(Sumitomo Bank)과 미츠이 그룹의 주력 금융회사인 사쿠라 은행(Sakura Bank)이 합병¹⁵⁾, 스미토모와 미츠이 두 그룹의 막강한 영향력을 감안해 통합 회사 사명은 영문으로는 스미토모를 앞세운 스미토모 미츠이 은행(SMBC), 한자로는 미츠이 그룹을 앞세운 三井住友銀行으로 결정
- 2002년 12월, 스미토모 미츠이 파이낸셜 그룹 설립하며 지주회사 체제 전환

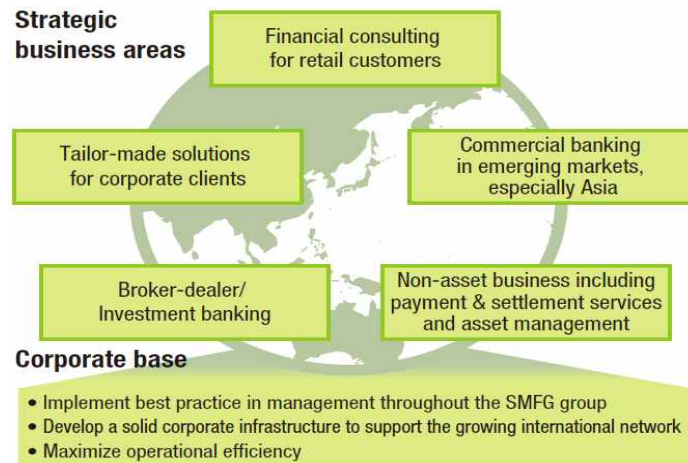
〈그림 III-12〉 스미토모 미츠이 그룹 현황



15) 일본의 3대 재벌은 ‘조직의 미쓰비시, 인간의 미츠이, 결속의 스미토모’라는 유명한 표현으로 요약. 스미토모 은행은 1895년 스미토모재벌의 계열사로 설립되었으며 1912년 스미토모 그룹 계열사 가운데 처음으로 주식회사로 전환. 이후 1965년 가와치은행을, 1986년 헤이와소고은행을 각각 합병하며 성장하였음. 한편 스미토모 은행과 합병한 사쿠라은행은 1876년 세워져 120년 역사를 자랑했던 미쓰이그룹의 핵심 금융회사였음

- 스미토모 미츠이 그룹은 개인 자산관리와 기업 맞춤형 금융제공, 투자금융 및 금융자문 역량을 강화하는 동시에 아시아시장 진출 확대를 목표

〈그림 III-13〉 스미토모 미츠이 그룹의 경영 목표



- 2008년 이후 연평균 2.4%의 자산 성장을 지속하면서 대출자산도 소폭 증가, 이자수익 증가세는 부진하나 수수료 수익 창출 확대

〈표 III-6〉 스미토모 미츠이 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

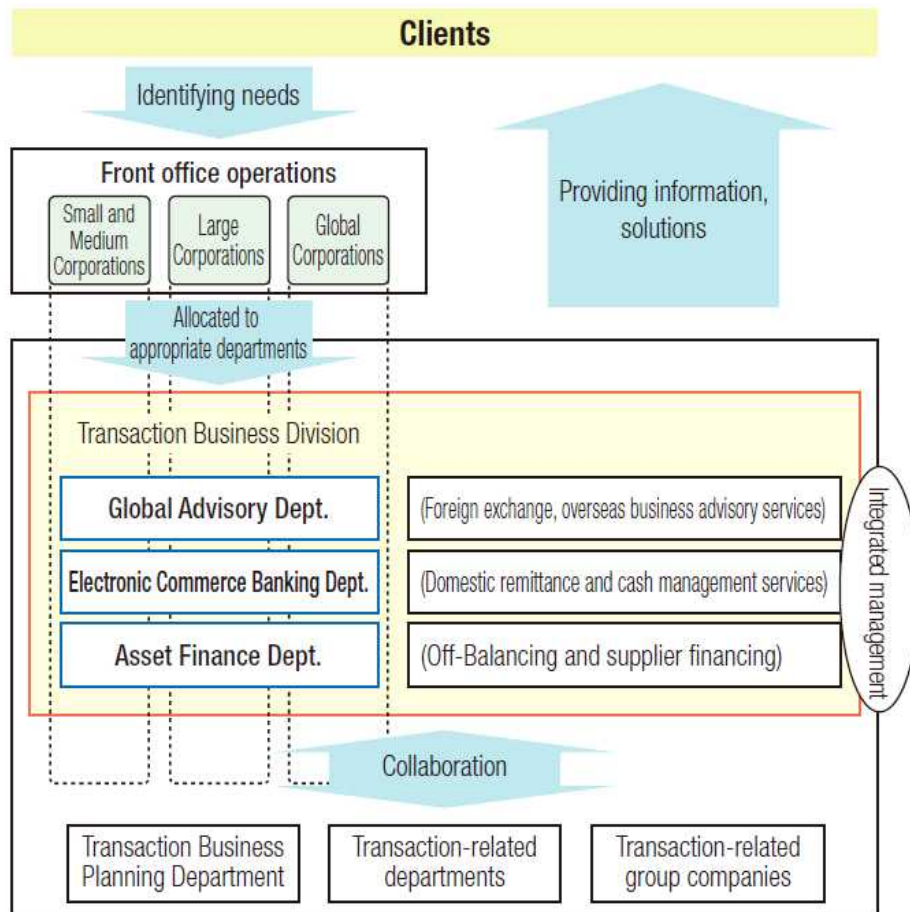
구분	2008.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	111,955.9	123,159.5	143,040.7
Loans and bills discounted	62,144.9	62,701.0	62,720.6
Deposits	72,690.6	78,648.6	84,128.6
구분	FY2007	FY2009	FY2011
Gross profits	2,116.3	2,236.6	2,594.5
Net interest income	1,210.4	1,380.9	1,341.4
Trust fees	3.7	1.8	1.7
Net fees and commissions	611.9	608.6	823.6
Net trading income	469.6	194.1	198.2
Net other operating income	△179.4	51.2	229.6
General and administrative expenses	978.9	1,161.3	1,421.4
Net income	461.5	271.6	518.5

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : 트랜잭션 비즈니스¹⁶⁾ 강화

- 예대마진 감소, 수수료 수익 하락을 극복하기 위해 새로운 수익모델로 부각된 트랜잭션 비즈니스 모델을 구축하고 전담 조직 설치
- 외환거래 및 해외사업에 관한 '글로벌 자문부(Global Advisory Dept.)', 송금 및 자금관리의 '전자 상거래 뱅킹부(Electronic Commerce Banking Dept.)', 부외금융과 공급자금융의 '자산 금융부'(Asset Finance Dept.) 운영

〈그림 III-15〉 스미토모 미츠이 그룹의 트랜잭션 비즈니스 모델



자료: Annual Report(2012)

16) 트랜잭션 비즈니스(Transaction business)는 기업의 자금관리 솔루션을 제공하는 사업, 즉 지급결제, 신탁, 사무수탁 등 수수료를 창출하는 모든 사업을 의미하며 은행이 기업에 제공하는 무역금융, 자금관리서비스 등을 포괄. 또한 금융거래 서비스뿐 아니라 IT 솔루션을 통해 기업의 내부 전사적자원관리시스템(ERP)과 연결되는 등 IT엔지니어와 금융전문가가 기업고객 니즈에 공동 대처하는 금융서비스 분야로 발전하고 있음. 국내 시중은행도 자금관리서비스(CMS: Cash Management Service)와 무역금융 등을 중심으로 관련서비스를 확대하고 있으나 글로벌 은행들에 비하면 국제적 네트워크가 취약하여 서비스 제공에 한계가 있는 상황임

□ 위기대응 사례 2 : 국내 영업망 확충, 해외 네트워크 축소 재편

- 스미토모 미츠이 그룹은 미츠비시 UFJ 그룹, 미즈호 그룹과 달리 국내 영업망을 지속적으로 확충하는 공격적인 채널 전략 추진
- 해외 지점과 사무소를 대폭 축소하는 한편, 아시아 시장에 주력하면서 일본 기업이 신규 진출하는 신흥시장 중심으로 재편

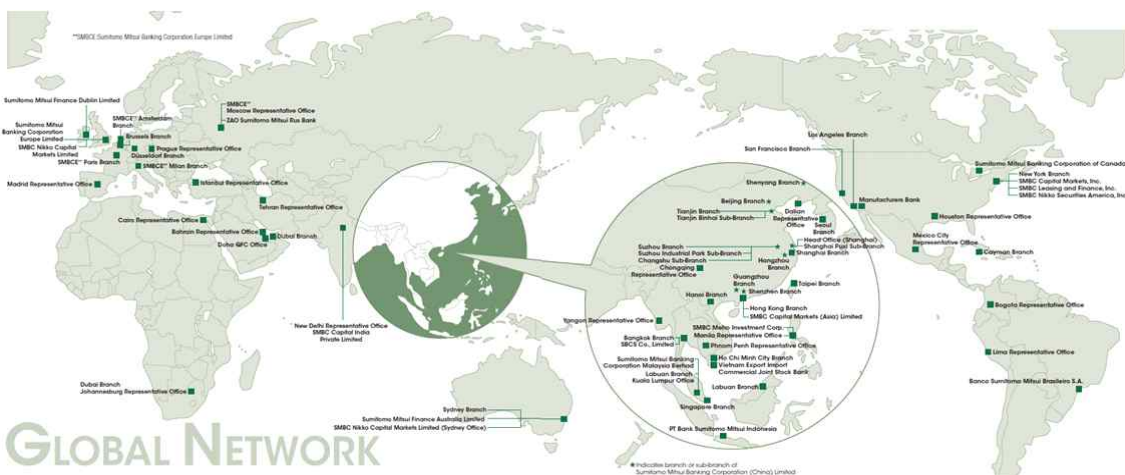
* 최근 해외진출 지역 :

Malaysia(2011.4월), India(2011.4월), Netherlands(2011.9월),
Cambodia(2012.2월), Turkey(2012.2월), Peru(2012.5월)

〈표Ⅲ-7〉 스미토모 미츠이 그룹의 점포망 변화

(단위: 개)

구분	2007년	2012년	증감
Japan	630	654	24
(Branches)	473	498	25
(Sub-branches)	157	156	△1
Overseas	40	35	△5
(Branches)	19	15	△4
(Sub-branches)	6	10	4
(Representative offices)	15	10	△5



자료: Annual Report

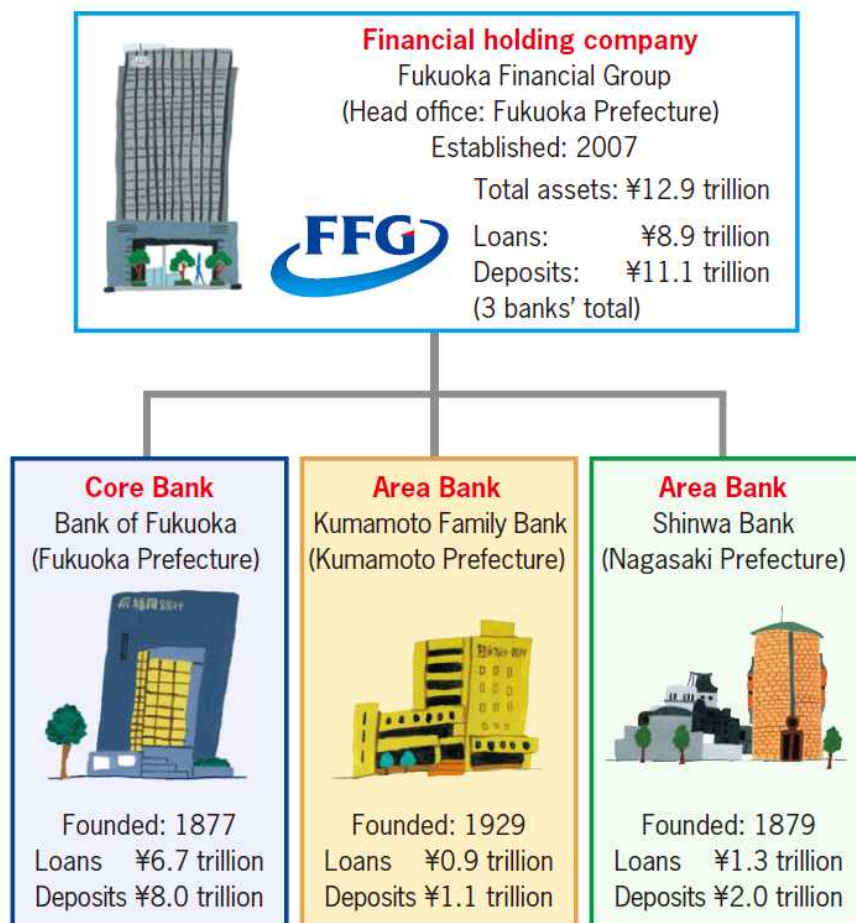
2. 일본 4대 지방은행 금융그룹 사례

(1) 후쿠오카 그룹(Fukuoka Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Chuo-ku, Fukuoka)

- 2007년 4월, 후쿠오카 은행(Bank of Fukuoka)과 쿠마모토 은행(Kumamoto Family Bank) 통합으로 설립
- 2007년 10월, 신와 은행(Shinwa Bank)을 합병하여 후쿠오카를 비롯한 규슈 지역을 대표하는 지방은행 금융그룹으로 발전

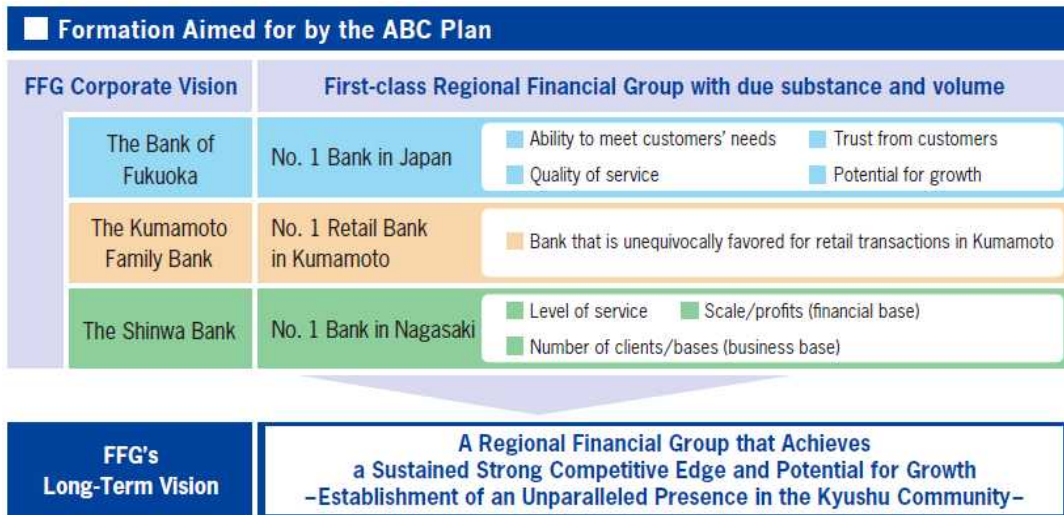
〈그림 III-16〉 후쿠오카 그룹 현황



자료: Annual Report(2012)

- 후쿠오카 그룹은 중장기 경영계획 ABC Plan(Always Best for the Customer) 추진, 고객관계 강화, 생산성 향상, 기업문화 확산, 안정적 자산성장 목표

〈그림 III-17〉 후쿠오카 그룹의 경영 목표



- 2008년 이후 연평균 3.3%의 자산 성장을 지속하고 대출자산도 증가하였으나, 이자수익 확대 미흡, 수수료 수익 감소 등으로 수익창출 부진

〈표 III-8〉 후쿠오카 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

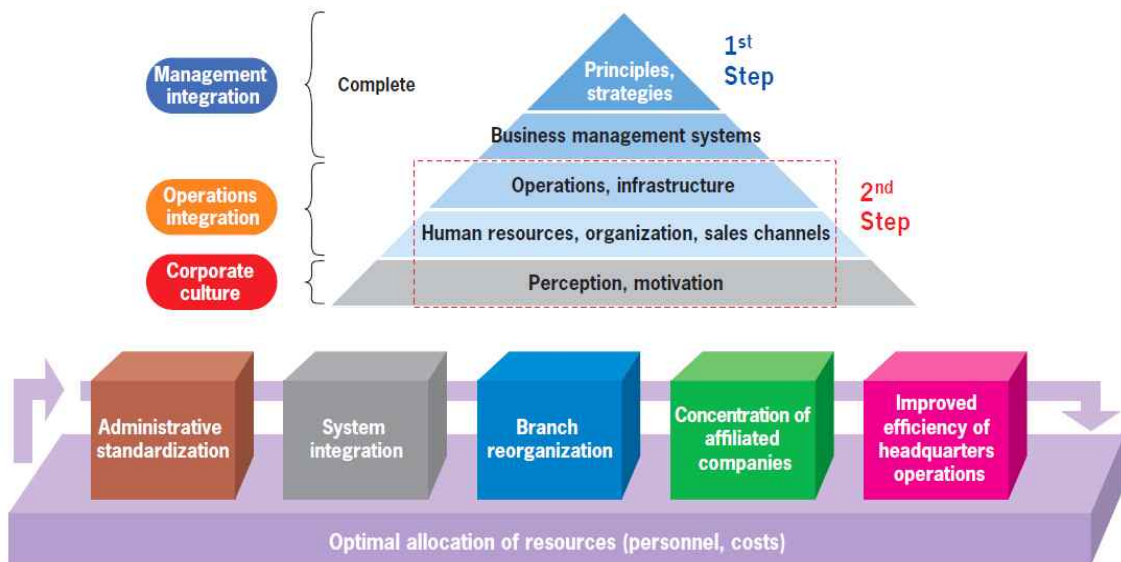
구분	2008.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	11,363.9	11,836.3	12,963.2
Loans and bills discounted	7,977.5	8,032.5	8,784.4
Deposits	10,107.4	10,494.7	11,074.5
구분	FY2007	FY2009	FY2011
Gross profits	178.3	201.5	202.7
Net interest income	150.7	163.0	160.7
Net fees and commissions	27.0	24.6	23.3
Net trading income	0.4	0.3	0.3
Net other operating income	0.2	13.7	18.5
General and administrative expenses	112.5	131.1	126.9
Net income	1.3	28.4	28.2

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : 그룹 통합 프로세스 추진

- 그룹 설립에 따른 통합 프로세스 수립, 인적·물적자원의 투입비용을 고려한 관리체계 표준화, 시스템 통합, 본부기능의 효율성 향상 등을 추진

〈그림 III-18〉 후쿠오카 그룹의 통합 프로세스



- 특히, 후쿠오카 지역의 시장점유율 확대를 목표로 3대 은행의 채널을 재정비, 역외지역 영업망을 축소, 통폐합하는 등 그룹 네트워크 재구축

* 그룹 전체 영업점 수 : (2007년) 379개 → (2012년) 325개

〈표 III-9〉 후쿠오카 그룹의 점포망 변화 추이

(단위: 개)

구분		2010년	2012년	증감
Bank of Fukuoka	Fukuoka	147	149	2
	Within Kyushu	12	12	-
	Other	5	6	1
Kumamoto Family Bank	Kumamoto	63	63	-
	Within Kyushu	7	7	-
Shinwa Bank	Nagasaki	83	76	△7
	Within Kyushu	11	11	-
	Other	1	1	-
합계		329	325	△4

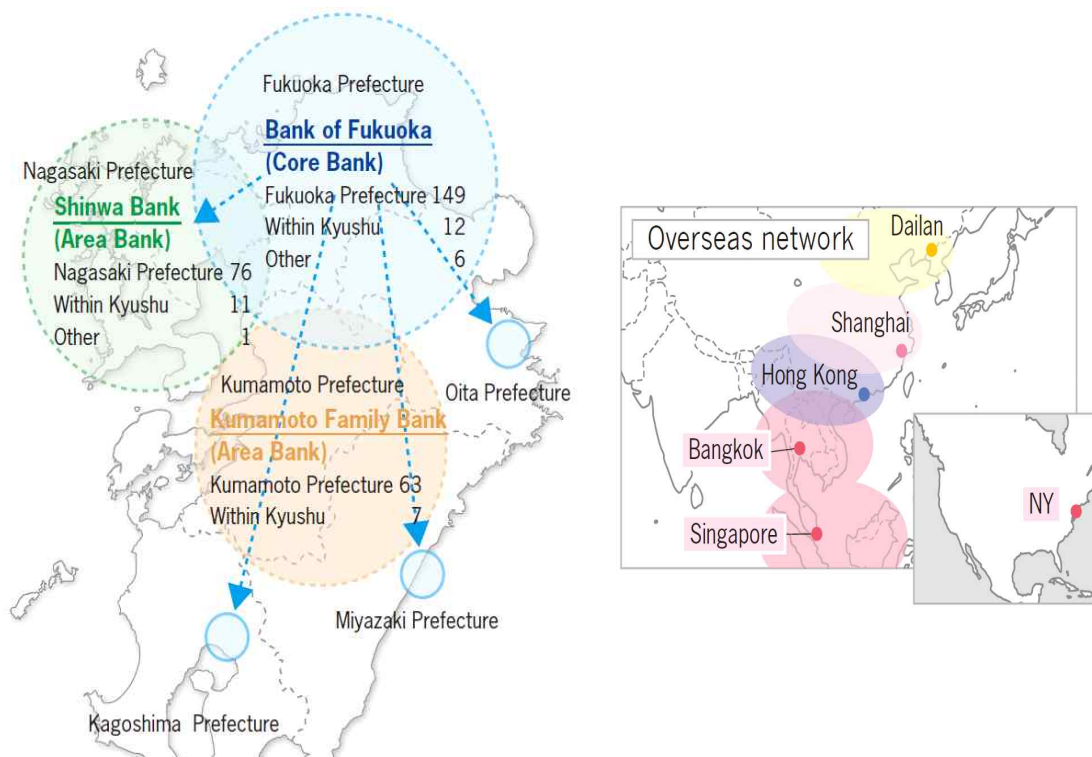
자료: Annual Report 각 연도

- 해외진출도 뉴욕, 싱가포르 등 세계적인 금융중심지와 방콕 등 동남아시아에 사무소를 추가 설립하고 있으나, 해외 영업점은 운영하지 않고 국내 영업망에 기초한 안정적인 발전전략 추진

〈표Ⅲ-10〉 후쿠오카 그룹의 해외진출 현황

구분	2008년	2012년
진출지역	Hong Kong Representative Office Shanghai Representative Office Dalian Representative Office	Hong Kong Representative Office Shanghai Representative Office Dalian Representative Office New York Representative Office Singapore Representative Office Bangkok Representative Office

〈그림Ⅲ-19〉 후쿠오카 그룹의 국내외 영업 네트워크 현황



자료: Annual Report(2012)

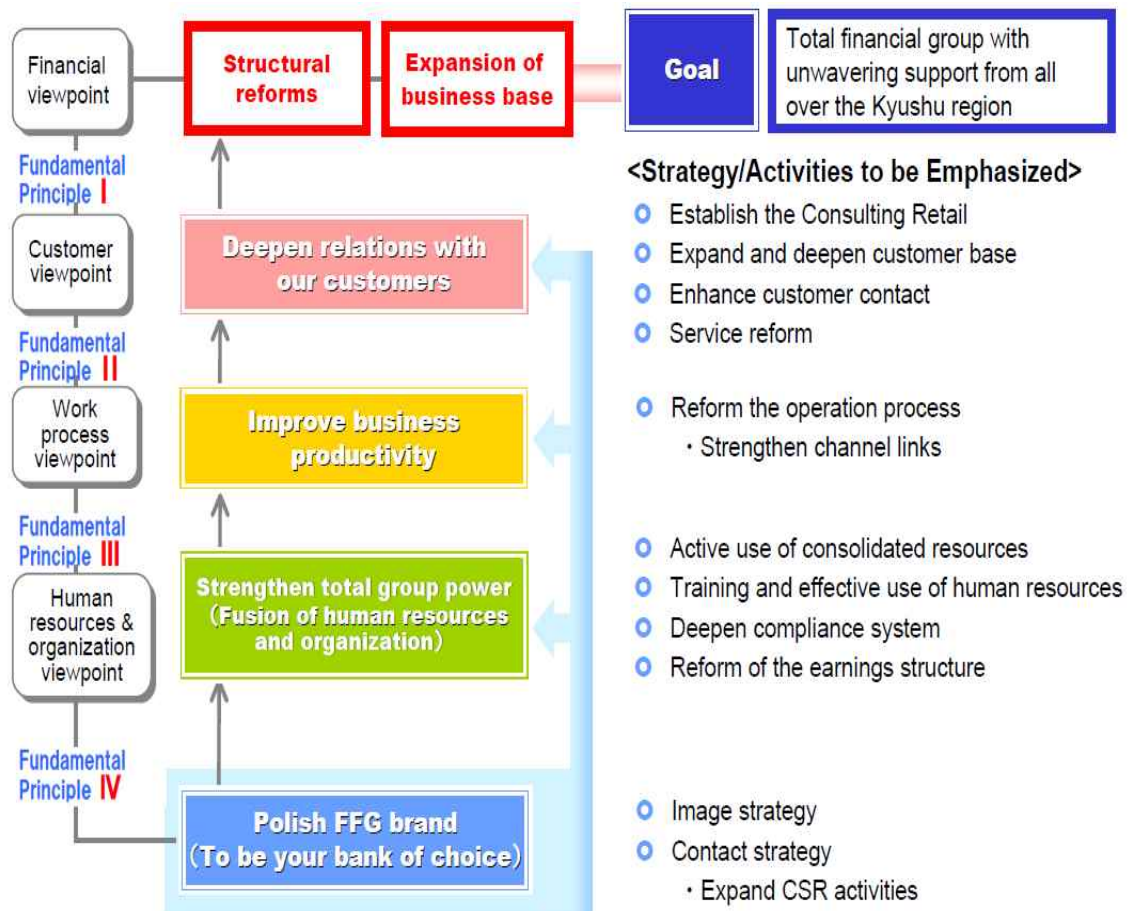
□ 위기대응 사례 2 : 중장기 경영계획 ‘ABC Plan II’ 업그레이드

- 2013년 3월, 후쿠오카 그룹은 제4차 중장기 경영계획(FY2013~FY2015) 발표
- 전체 큐슈 지역에서 확고한 기반을 갖춘 금융그룹(Total financial group with unwavering support from all over the Kyushu region) 달성 목표

* 4대 기본 원칙(Fundamental Principles)

- i) 고객 관계 심화(Deepening relations with our customers)
- ii) 업무 생산성 향상(Improving business productivity)
- iii) 그룹 파워 강화(Strengthening group total power)
- iv) 그룹 브랜드 제고(Polishing the FFG brand)

〈그림 III-20〉 4대 기본 원칙과 중점 과제



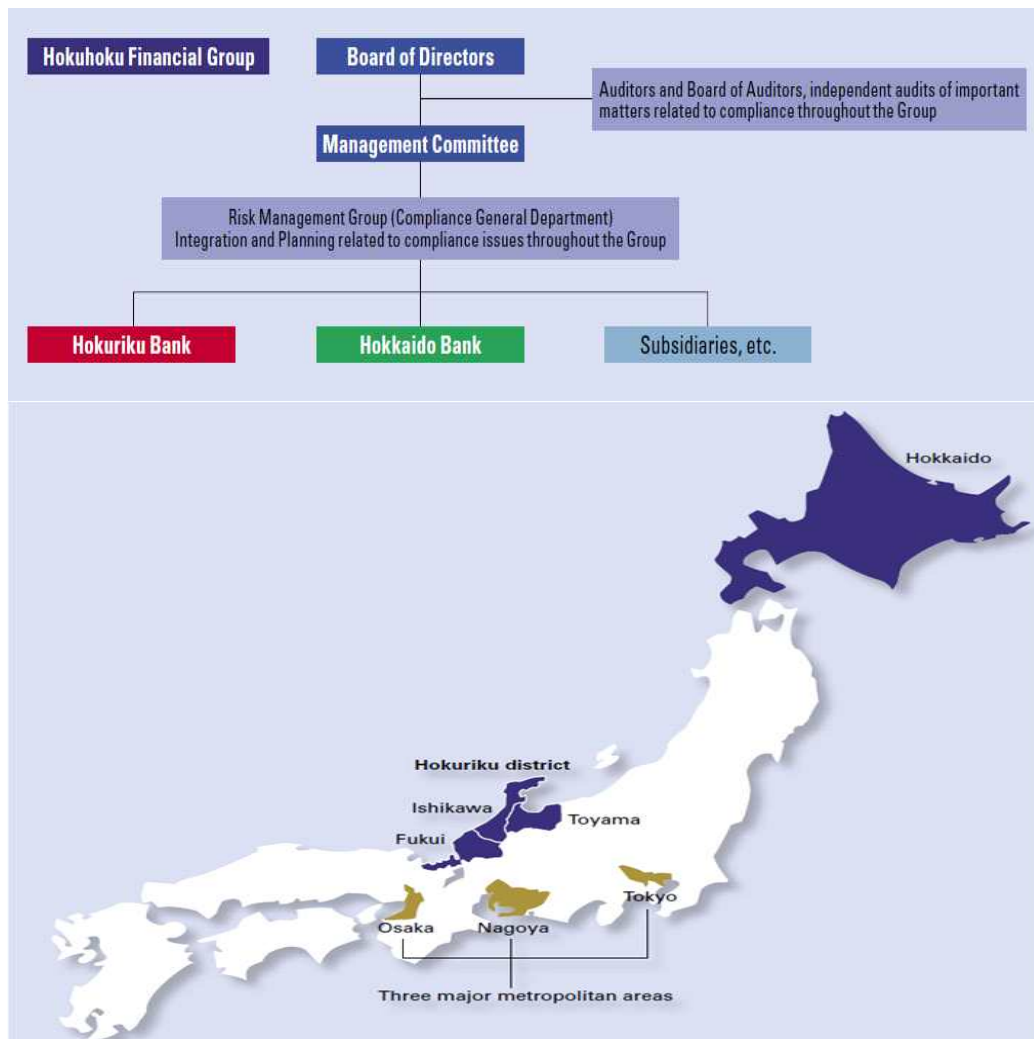
자료: 후쿠오카 금융그룹 보도자료(2013.3.15)

(2) 호쿠호쿠 그룹(Hokuhoku Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Tsutsumicho-dori, Toyama)

- 2002년 5월, 호쿠리쿠 은행(Hokuriku Bank)과 홋카이도 은행(Hokkaido Bank) 포괄적 업무제휴 체결, 2003년 9월 호쿠진 파이낸셜 그룹(Hokugin Financial Group) 설립하며 두 은행의 경영권 통합
- 2004년 9월, 호쿠호쿠 파이낸셜 그룹(Hokuhoku Financial Group) 설립으로 일본 중부의 호쿠리쿠(Hokuriku)와 최북단의 홋카이도(Hokkaido) 지역에 위치한 거리가 먼 지역간 은행이 통합된 광역 네트워크 형성

〈그림 III-21〉 호쿠호쿠 그룹 현황



- 호쿠호쿠 그룹은 마케팅 역량 강화, 경영 효율성 증대, 고객 충성도 강화를 기초로 지역간 분리된 투 은행(Two Bank)의 통합 경영체제 구축 목표

〈그림 III-22〉 호쿠호쿠 그룹의 경영 목표



- 2008년 이후 연평균 2.7%의 자산 성장을 보이고 대출자산도 증가하고 있으나, 이자수익과 수수료 수익 감소 등으로 순이익 하락세 지속

〈표 III-11〉 호쿠호쿠 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

구분	2008.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	9,567.9	10,107.2	10,629.3
Loans and bills discounted	6,871.4	6,981.2	7,272.7
Deposits	8,435.6	9,083.4	9,670.3
구분	FY2007	FY2009	FY2011
Gross profits	178.9	160.9	156.3
Net interest income	136.8	130.3	131.1
Net fees and commissions	30.5	22.1	18.9
Others	11.6	8.3	6.2
General and administrative expenses	96.7	106.1	110.5
Net income	38.6	19.2	14.1

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : 지역밀착 마케팅 ‘Triple R’ 전략 추진

- 호쿠호쿠 그룹은 ‘지역 고객에게 가깝고 믿을 수 있는 금융그룹(Close and reliable financial group for local customers)’이라는 목표 설정
- 고객에게 밀착된 소매영업(Retail ~ Close to Customers), 지역사회에 대한 기여(Region ~ Contribution to local community), 신뢰할 수 있는 서비스 관계 구축(Relation ~ Dependable Service)의 ‘Triple R’ 전략 추진

〈그림 III-23〉 호쿠호쿠 그룹의 ‘Triple R’ 전략



자료: Annual Report(2012)

- 그룹의 채널 전략도 도쿄, 나고야, 오사카 등 수도권과 대도시 권역에 대한 추가적인 진출을 지양하고 지역내 영업망을 지속적으로 확충

〈표 III-12〉 호쿠호쿠 그룹의 국내 점포망 변화

(단위: 개)

구분	2005년	2012년	증감
Hokuriku district	146	149	3
Hokkaido district	152	157	5
Metropolitan areas	17	17	-
Others	4	4	-
합계	319	327	8

주: Metropolitan areas(Tokyo, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kyoto)

Others(Sendai, Niigata, Nagano, Takayama)

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 2 : 전략적 업무제휴에 기초한 해외진출 강화

- 호쿠호쿠 그룹은 해외 사무소를 지속적으로 설립하며 해외 네트워크 확충에 나서고 있으나 현지 영업점 설립은 없는 상황
- 해외 주요 금융기관과 전략적 업무제휴를 추진하여 새로운 수익사업을 발굴하고 해외진출 거래기업에게 다양한 금융서비스 및 관련정보 제공 강화

〈표Ⅲ-13〉 호쿠호쿠 그룹의 해외진출 현황

구분	2005년	2012년
진출지역	Shanghai Representative Office Singapore Representative Office New York Representative Office	Shanghai Representative Office Singapore Representative Office New York Representative Office London Representative Office Yuzhno-Sakhalinsk Representative Office Shenyang Representative Office Dalian Representative Office Bangkok Representative Office

자료: Annual Report 각 연도

〈표Ⅲ-14〉 호쿠호쿠 그룹의 글로벌 업무제휴 현황

구분	업무제휴 기관
2002년 10월	Bank of China (China)
2005년 12월	KASIKORNBANK (Thailand)
2006년 7월	Standard Chartered Bank (UK)
2007년 9월	State Bank of India (India)
2008년 12월	Bank of Communications (China)
2009년 4월	Financial Information Service Co. (Taiwan)
2009년 9월	Deutsche Bank (Germany)
2009년 12월	Vietcombank (Vietnam)
2011년 4월	Bank Negara Indonesia (Indonesia)
2011년 6월	KASIKORNBANK (Thailand)
2011년 8월	Gazprombank (Russia)
2011년 11월	Bank of shanghai (China)
2012년 5월	Sberbank (Russia)

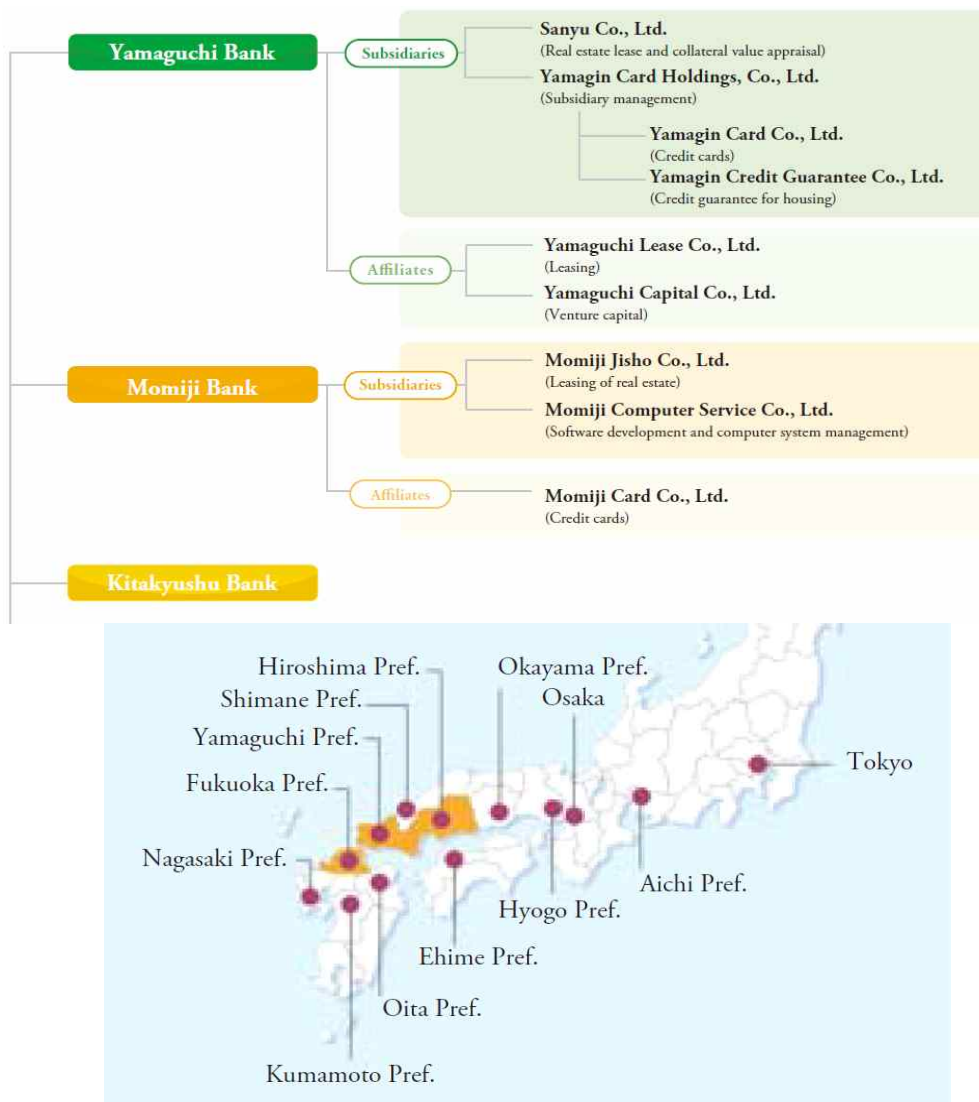
자료: Annual Report(2012)

(3) 야마구치 그룹(Yamaguchi Financial Group)

□ 그룹 개요(본사 : Shimonoseki, Yamaguchi)

- 2006년 10월, 야마구치 은행(Yamaguchi Bank)과 모미지 홀딩스(Momiji Holdings) 통합으로 설립
- 2011년 10월, 키타큐슈 은행(Kitakyushu Bank)을 설립하면서 히로시마(Hiroshima), 야마구치(Yamaguchi), 키타큐슈(Kitakyushu) 지역을 대표하는 지역금융그룹으로 성장

〈그림 III-24〉 야마구치 그룹 현황



- 야마구치 그룹은 수익구조와 비용구조의 변화 그리고 견고한 그룹 경영체제 구축을 기반으로 소매영업의 구조개혁을 핵심 목표로 설정

〈그림 III-25〉 야마구치 그룹의 경영 목표

Core Objective:
Achieve Structure Reform in the Retail Business

Priority Measures for Achieving the Core Objective

Two-Pronged Approach to Reform

☐ Transform Our Profit Structure
Through customer-specific strategies, region-specific strategies, overseas strategies, and human resource strategies, we will take full advantage of our functions as a financial conglomerate to create and provide new value from the standpoint of a retail business.

☐ Transforming Our Cost Structure
We will build a cost structure that enables us to generate the income needed to create new value and to conduct our operations as inexpensively as possible.

Constructing an Unassailable Management Platform
We will reinforce the Group's internal control system by enhancing various internal systems and strengthening our internal management structure.

- 2008년 이후 연평균 5.5%의 높은 자산 성장세를 시현하며 대출자산도 증가, 이자수익 개선은 미흡하나 수수료 수입은 증가세 지속

〈표 III-15〉 야마구치 그룹의 경영 실적

(단위: 십억엔)

구분	2007.3월	2010.3월	2012.3월
Total assets	7,360.3	8,647.5	9,115.4
Loans and bills discounted	4,868.4	5,688.3	5,801.6
Deposits	6,639.7	7,856.4	8,314.9
구분	FY2006	FY2009	FY2011
Gross profits	98.4	130.5	127.7
Net interest income	89.4	103.3	100.3
Net fees and commissions	13.9	14.1	14.4
Others	△4.9	13.1	13.0
General and administrative expenses	67.5	85.9	92.2
Net income	△23.2	26.8	17.9

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : 공격적인 역외지역 진출 추진

- 야마구치 그룹은 야마구치 은행이 규슈지역에서 운영하던 점포를 기반으로 기타규슈 은행을 신규 설립하고 규슈지역 공략을 본격화¹⁷⁾
- 기존 점포망을 키타큐슈 은행 점포망으로 대체하며 전체적인 규모 유지

〈표Ⅲ-16〉 야마구치 그룹의 국내 점포망 변화 추이

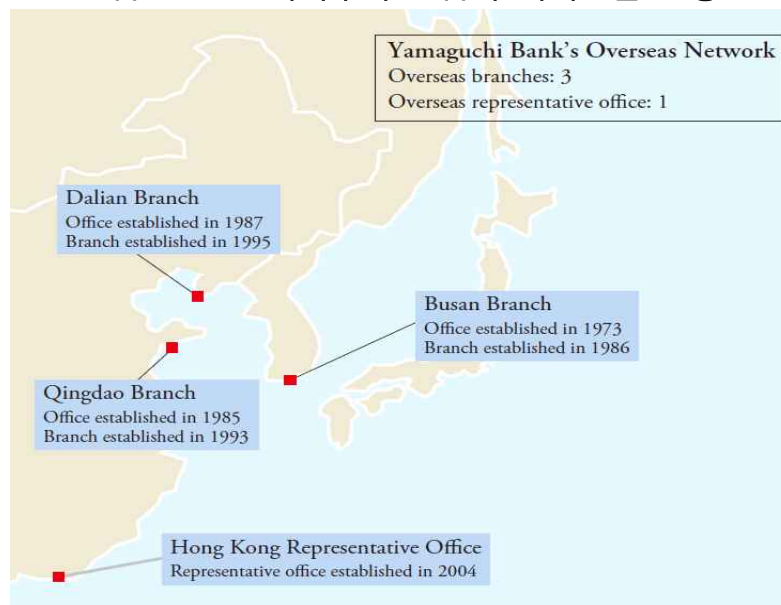
(단위: 개)

구분		2007년	2012년	증감
Yamaguchi Bank	branch	127	112	△15
	sub-branch	29	25	△4
Momiji Bank	branch	95	95	-
	sub-branch	30	23	△7
Kitakyushu Bank	branch	-	27	27
	sub-branch	-	1	1
합계		281	283	2

자료: Annual Report 각 연도

- 해외진출은 기존의 야마구치 은행 체제를 계속 유지(지점 3개, 사무소 1개)

〈그림Ⅲ-26〉 야마구치 그룹의 해외진출 현황



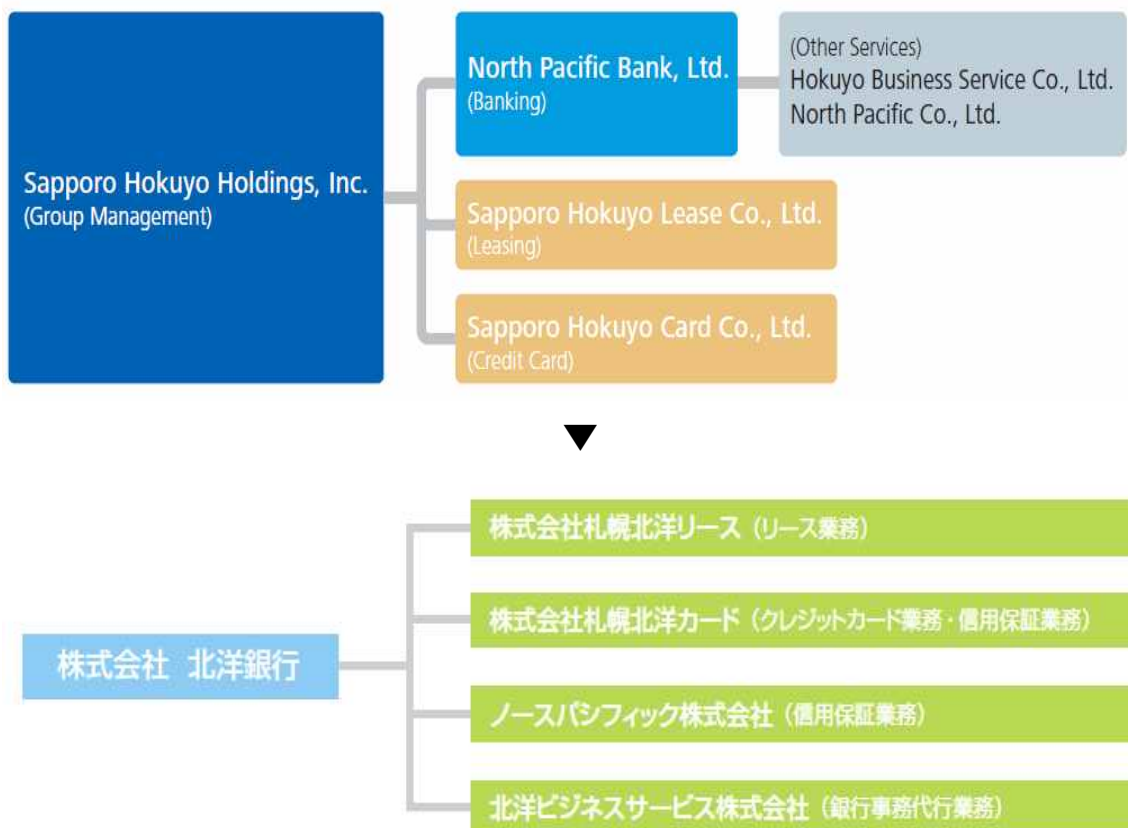
17) 일본 지방은행에 있어 27년만의 개업 사례로 기록

(4) 삿포로 호쿠요 홀딩스(Sapporo Hokuyo Holdings)

□ 그룹 개요(본사 : Sapporo, Hokkaido)

- 2001년 4월, 삿포로 은행(Sapporo Bank)과 호쿠요 은행(North Pacific Bank)의 통합으로 삿포로 호쿠요 홀딩스(Sapporo Hokuyo Holdings) 설립
- 2008년, 호쿠요 은행(North Pacific Bank)이 삿포로 은행(Sapporo Bank)을 합병하면서 'Two Bank' 체제에서 'One Bank' 체제로 전환
- 2012년 5월, 의사결정의 신속화 및 체계 간소화, 건실한 재무구조 확립, 지역 경제에 대한 자금공급 활성화 등을 목적으로 지주회사 경영방식을 포기하고 호쿠요 은행(North Pacific Bank, 北洋銀行) 체제로 변화¹⁸⁾

〈그림 III-27〉 삿포로 호쿠요 홀딩스의 조직 변화



자료: Annual Report(2012), 北洋銀行 CSR Report(2012)

18) 호쿠요 은행이 삿포로 호쿠요 홀딩스를 합병하는 방식으로 진행

- 삿포로 호쿠요 홀딩스는 호쿠요 은행 체제로의 새로운 변화를 계기로 혁신을 가속화하고 지속가능한 경영체제를 구축하는 것을 전략 목표로 설정

〈그림 III-28〉 삿포로 호쿠요 홀딩스의 경영 목표

●Business targets

Accelerated innovation to make the North Pacific Bank the preferred bank of customers

Accelerated innovation to provide support for regional growth

Accelerated innovation to achieve stronger revenues

●Major strategies to achieve business targets

Strategy 1. Steady performance of the new North Pacific Bank Medium-Term Business Plan

(See: Major strategies of the new North Pacific Bank Medium-Term Business Plan)

Build and maintain closer ties with customers

Thorough streamlining of business

Invigoration of human resources

Enhanced internal management structure and CSR

Strategy 2. Leveraging the Sapporo Hokuyo Group's comprehensive strengths

- 2010년 이후 연평균 2.1%의 자산 성장을 기록하고 대출자산도 증가세 지속, 이자수익 개선은 부진하나 수수료 수입은 소폭 증가

〈표 III-17〉 삿포로 호쿠요 홀딩스의 경영 실적

(단위: 십억엔)

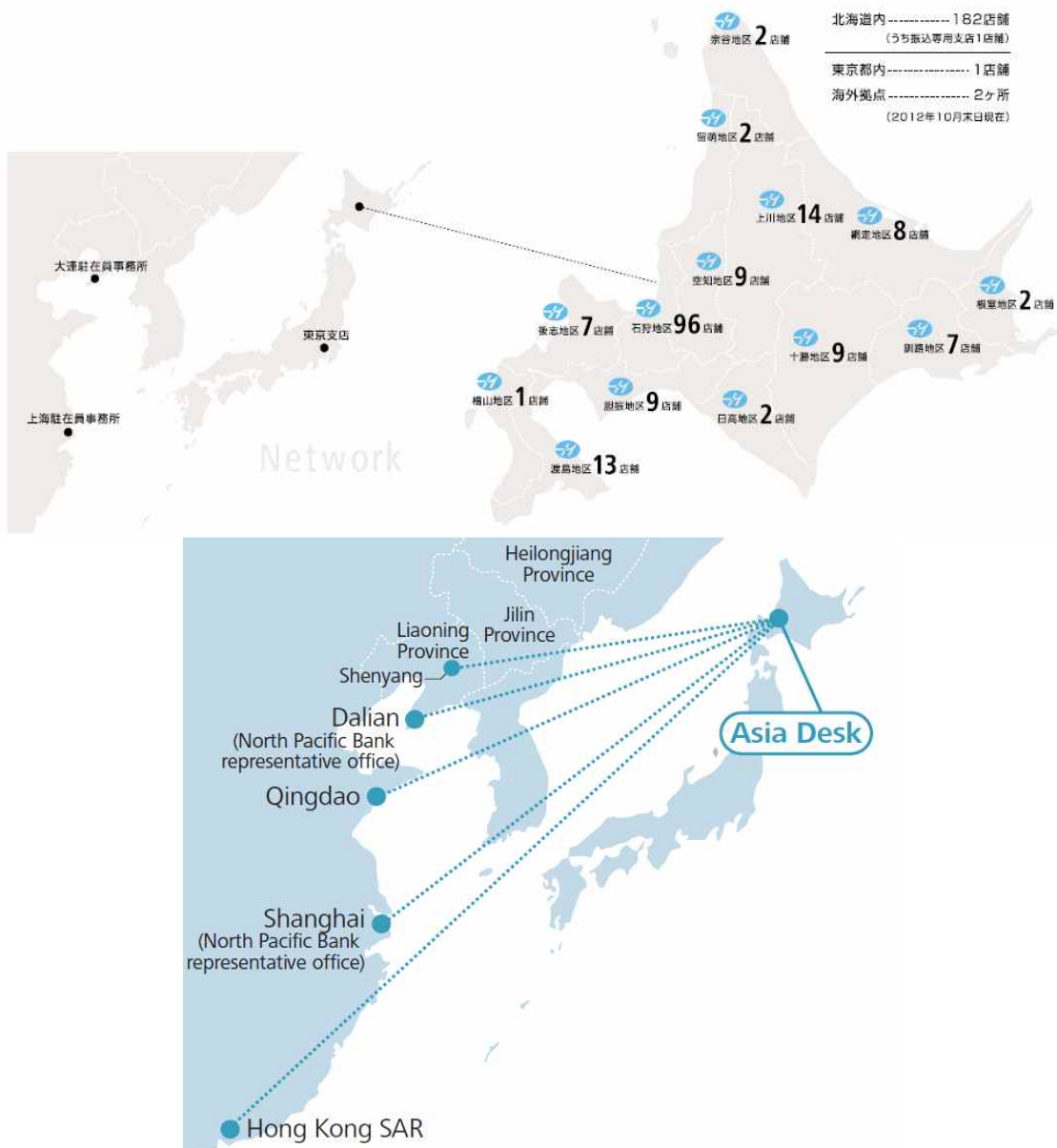
구분	2010.3월	2011.3월	2012.3월
Total assets	7,394.6	7,401.6	7,706.5
Loans and bills discounted	5,199.4	5,181.6	5,377.1
Deposits	6,727.7	6,731.3	6,982.1
구분	FY2009	FY2010	FY2011
Gross profits	122.3	114.8	115.1
Net interest income	98.6	92.5	92.5
Net fees and commissions	19.2	19.1	19.4
Others	4.4	3.1	3.1
General and administrative expenses	76.9	77.9	78.0
Net income	31.6	12.2	24.1

자료: Annual Report 각 연도

□ 위기대응 사례 1 : 지역시장에 특화된 네트워크 구축

- 홋카이도 지역에 주력하며 182개 점포망 구축, 역외는 도쿄 1개만 운영¹⁹⁾
- 중국 대련과 상하이에 해외 사무소 개소, 지역 거래기업의 해외진출에 대응하여 국제업무부에 Asia Desk를 설치하고 추가적인 해외진출 검토

〈그림 III-29〉 삿포로 호쿠요 홀딩스의 국내외 점포망 현황



19) 삿포로 시내(札幌市内) 80개를 중심으로 이시카리(石狩地区) 16개, 소라치(空知地区) 9개, 시라메시(後志地区) 7개, 오시마(渡島地区) 13개, 히야마(檜山地区) 1개, 이부리(胆振地区) 9개, 히다카(日高地区) 2개, 가마카와(上川地区) 14개, 루모이(留萌地区) 2개, 쇼야(宗谷地区) 2개, 도카치(十勝地区) 9개, 구시로(釧路地区) 7개, 네무로(根室地区) 2개, 아바시리(網走地区) 8개 등