

글로벌 금융위기 이후 유럽 은행산업의 대내외 환경 변화와 대응전략

오태현 대외경제정책연구원 구미·유라시아실
유럽팀 전문연구원
asroc101@kiep.go.kr

김준엽 대외경제정책연구원 구미·유라시아실
유럽팀 연구원
junyupkim@kiep.go.kr



1. 연구의 배경 및 목적

- 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기로 인해 유럽 은행산업은 전후 유례없는 위기에 직면함. 이에 EU는 단일시장의 심화를 통한 정책대응을 선택함.
 - 위기 이전의 경영성과(performance)를 회복하지 못한 유럽의 금융기관들은 엄격해진 금융규제에 적응하면서 변화된 경영환경에 대응하기 위해 새로운 전략을 수립하는 것이 어느때보다 중요해짐.
 - EU는 글로벌 금융위기 이후 28개의 새로운 금융규제안을 발표했으며, 2014년 중 다수의 금융규제가 새롭게 발효됨.
- 변화하고 있는 유럽의 경영환경을 분석하고 이에 따라 유럽 은행들이 어떻게 대응하는지를 분석하고자 함.
 - 엄격해지고 있는 유럽 금융규제, 디지털화에 대한 요구, 금융소비자 및 투자자의 행태변화 등 유럽 은행산업이 직면하고 있는 경영환경의 변화를 분석함.
 - 이에 따른 유럽 은행들의 대응전략을 살펴보기 위해 영국(HSBC, RBS), 독일(Deutsche Bank, Commerzbank), 프랑스(BNP Paribas, Crédit Agricole)의 사례를 분석
 - 이러한 연구를 토대로 한국의 은행산업에 대한 시사점을 도출함.

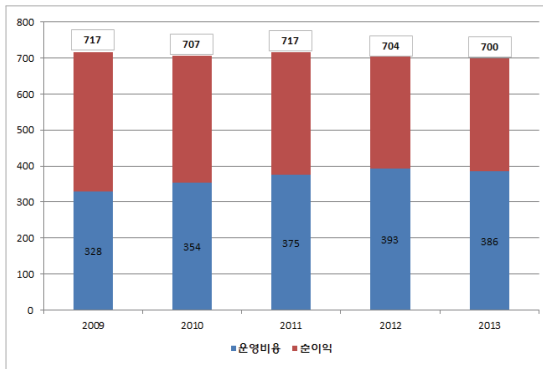
2. 조사 및 분석 결과

가. 경영성과

- 2009년 7,170억 유로에 이르던 유럽 은행의 순이익은 2013년 7천억 유로로 감소했으며, 운영비용은 증가하면서 은행 수익성이 악화됨.
 - 회원국별로는 노르딕 국가 및 프랑스 은행의 운영비용은 감소한 반면 순이익은 증가하는 양호한 실적을 기록했으나, 이탈리아의 경우에는 운영비용 감축에도 불구하고 순이익이 큰 폭으로 하락함.

그림 1. 유럽 은행들의 순이익 및 운영비용

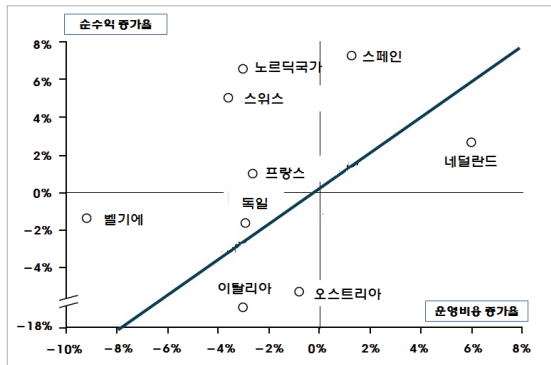
(단위: 십억 유로)



자료: Roland Berger(2014), p. 9.

그림 2. 유럽 주요국의 운영비용과 순이익 증가율

(기준: 2012년 대비 2013년)

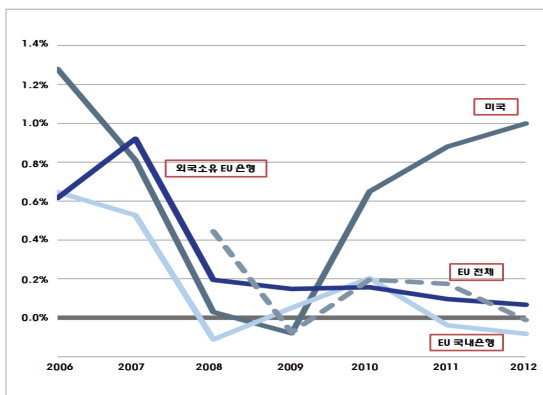


자료: Roland Berger(2014), p. 9.

● 미국과 비교할 경우 유럽 은행들의 수익성 감소는 두드러짐.

- 미국과 유럽 모두 자산이익률이 2008~09년 사이 큰 폭으로 하락했으나, 이후 미국 은행들의 자산 이익률이 2012년 회복한 것과 대조적으로 유럽 은행들의 자산이익률은 낮음.
- 자본이익률의 경우에도 2013년 미국 은행들 9%를 기록한 반면 유럽 은행은 1.5%에 불과함.

그림 3. 유럽과 미국 은행의 자산이익률(ROA) 추이



자료: Schildbach(2013), p. 10.

표 1. 유럽과 미국 은행의 경영성과 비교 (2013년)

	EU	미국
순이익/자산(2013)	202	330
순이익/가중위험자산(2013)	657bp	702bp
순이익 (2011-2013 연평균증가율)	-4.6%	4.7%
GDP (2011-2013 연평균증가율)	1.4%	2.0%
이익대비 비용(2013)	68.8%	64.4%
비용 (2011-2013 연평균증가율)	-2.2%	-0.4%
고용 (2011-2013 연평균증가율)	-3.8%	-0.7%
ROE(2013)	1.5%	9.0%

주: 시가총액기준 유럽의 상위 20개 은행과 미국의 상위 10개 은행.
자료: Roland Berger(2014), p. 12.

● 2014년 중 부실여신 비율 기준 상위 25위권 중 유럽 은행이 18개 은행에 이를 정도로 유럽 은행들은 악화된 경영환경을 개선해야 하는 상황에 직면함.

표 2. 2014년 상위 부실여신(NPL) 비율 25위권 중 유럽 은행 현황

순위	은행	국가	NPL 비율
1	Bank of Cyprus	키프러스	47.00
2	Piraeus Bank Group	그리스	36.60
3	Allied Irish Bank(AIB)	아일랜드	35.80
4	Alpha Bank	그리스	32.70
5	Hypo Alpe Adria Bank	오스트리아	32.50
7	Eurobank Ergasias	그리스	29.40
10	Catalunya Banc	스페인	28.50
11	Attica Bank	그리스	26.60
12	Permanent Group Holdings	아일랜드	26.00
13	Nova Ljubljanska Banka	슬로베니아	25.60
15	HSH Nordbank	독일	23.00
17	National Bank of Greece	그리스	22.50
19	OTP Bank	헝가리	19.80
20	Bank of Ireland	아일랜드	17.90
22	NCG Banco	스페인	17.70
23	Grupo Cooperativo Cajamar	스페인	17.15
24	Banca Montedevi Pashi di Sidenà	이탈리아	15.69
25	Bankia	스페인	14.46

자료: The Banker(2014).

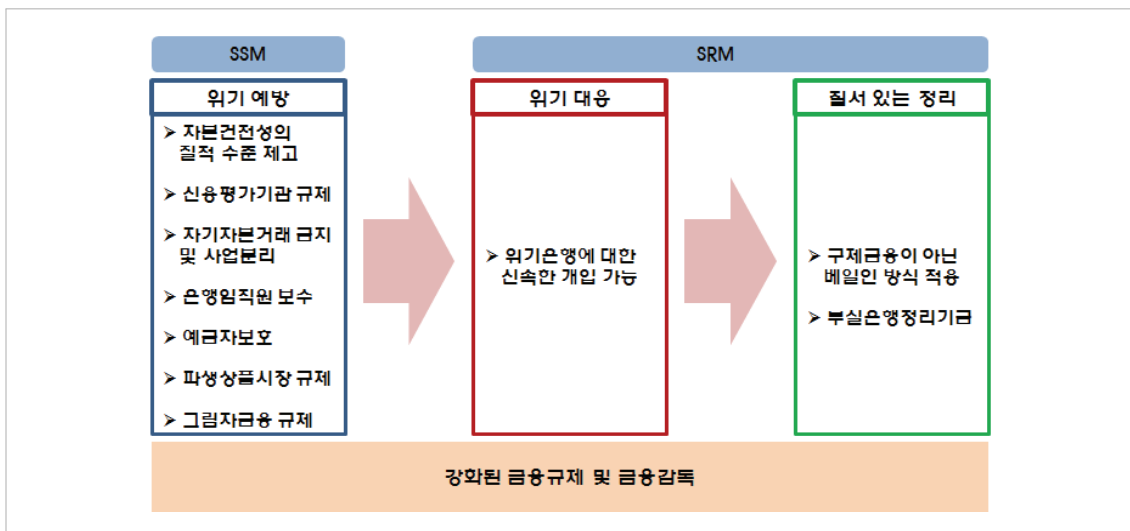
나. 경영환경 변화 요인

● 2012년 중 EU 집행위원회는 은행동맹안을 발표하고 단일화된 금융감독 및 정리절차기구와 함께 엄격해진 금융규제가 제정됨.

- (효율적인 감독: 단일은행감독기구) 우선적으로 총자산이 300억 유로를 초과하거나 총자산이 50억 유로 이상인 금융기관 중 각 회원국 GDP의 20%를 상회 또는 각 회원국에서 3개 금융기관에 포함되는 금융기관이 대상
- (은행정리 및 회생) 부실은행에 대한 기존의 구제금융(bailout) 방식에서 베일인(bail-in) 방식이 우선적으로 적용하기로 결정함에 따라 1차적으로 주주 및 채권자들의 책임을 강조함과 동시에 납세자들의 부담을 최소화함.
- (은행자본 및 유동성 기준 강화) EU는 자본요구지침(CRD IV)과 자본유구규정(CRR)을 통해 자본의 건전성을 제고함. 즉 자본의 질적 요건 강화, 유동성 관리 강화, 레버리지 비율 제한, 리스크 관리 강화, 단일규제 적용이라는 5가지 원칙이 마련됨.
- (신용평가기관에 대한 규제 강화) 2011년 불투명한 국가신용도 평가 개선, 신용평가기관에 대한 지나친 의존도 개선, 신용평가기관의 교체 의무화, 이해상충 방지, 신용평가기관의 책임 강화를 목적으로 하는 규제가 제안되었으며, 2013년 최종 승인됨.

- (은행구조개혁안 추진) 대형은행들의 자기자본거래(proprietary trading) 금지, 고위험 트레이딩 부문 분리 규제 등 대형은행들의 대마불사 인식을 차단함과 동시에 그림자 금융에 대한 규제를 통해 투명성을 제고
- (은행직원의 보수 규정) 금융기관 임직원이 과도하게 리스크를 인수하는 결정을 제한할 목적으로, 기본 고정급여 이하로 보너스를 제한하고 주주들의 승인이 있을 경우에만 고정급여의 최대 2배까지 보너스 지급이 가능하도록 하는 등 보수규정을 엄격히 함.
- (안전하고 투명한 금융시장 조성) 장외파생상품시장의 투명성을 제고하기 위해 장외파생상품, 중앙청산소 및 거래정보저장소에 관한 규정(EMIR)이 도입됨.

그림 4. EU의 단계별 금융규제



자료: 저자 작성.

- 디지털 기술에 대한 경쟁이 은행의 경쟁력으로 연결되는 상황에서, 유럽의 소매은행 중 오직 20~40%만이 디지털화를 추진하고 있어 이에 대한 대응이 요구됨.
 - 디지털로의 전환은 유럽 은행수익의 30%를 증가시키는 것은 물론 비용의 20~25% 감소에 기여할 것으로 분석됨.
- 금융위기 이후 금융소비자 및 투자자들의 행태에 변화가 나타남.
 - 과거와 달리 금융소비자 및 투자자들이 보다 높은 투명성, 시장의 변화에 따른 상품 및 서비스의 다변화를 적극적으로 요구하고 있으며, 규제준수에 대한 여부가 은행선택의 주요 요소로 작용함.

다. 주요 은행들의 경영전략

1) 영국(HSBC, RBS)

● (HSBC) 상대적으로 보다 안정적이고 보수적인 경영전략을 추구

- 전 세계 구축되어 있는 HSBC의 네트워크를 활용하여 국제무역과 자본거래 확대에서 기회를 포착하고, 각 지역단위에서 발생하는 사회이동과 거기서 창출되는 부의 흐름 속에서 기회를 포착함으로써 지역별 소매영업 및 부의 관리 서비스를 강화
- 강화된 금융규제에 대응하기 위해 전 그룹차원에서 리스크 관리 및 컴플라이언스 기능 강화에 향후 20~30억 달러를 투자할 예정

● (RBS) 경영 정상화 과정 속에 있는 RBS는 글로벌 금융위기 이후 비핵심 사업에 대한 정리를 통한 자산규모 축소, 위험추구전략 축소, 단기 기업영업을 통한 자금공급에의 의존도 축소 및 예금을 기반으로 한 보다 안정적이고 장기적인 자금공급원 마련 등의 전략을 추진

- 금융규제 강화에 대해서는 리스크를 최소화한다는 차원에서 지나치게 복잡한 금융상품을 단순화시키고 일부 금융상품에 대해서는 판매를 중단함.

2) 독일(Deutsche Bank, Commerzbank)

● (Deutsche Bank) 2012년 새로운 경영환경에 대응하기 위해 “Strategy 2015+”를 수립하고 이행 중에 있음. 이 전략에 따르면, 고객(Client), 역량(Competencies), 자본(Capital), 비용(Costs), 문화(Culture)가 강조

- 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 특정 고객과 지역에 은행역량을 집중하고, 고객과 더 가까워지기 위해 조직을 새롭게 개편함.
- 역량측면에서는 4개의 핵심부서인 기업금융 및 증권, 프라이빗 및 비즈니스 고객, 글로벌거래뱅킹, 자산관리에 대한 역량을 제고함.
- 자본의 측면에서는 보통주자기자본비율(10%) 달성과 레버리지 익스포저 감축이 강조
- 비용측면에서는 효율적인 플랫폼을 구축함으로써 상품과 서비스의 질을 제고하고 프랜차이즈의 유연성을 강화하며, 비용효율적인 문화를 구축
- 문화측면에서 경쟁력 강화를 위한 외부 인재영입에 적극적으로 나섬.

● (Commerzbank) 금융위기 기간 중 구제금융을 받은 Commerzbank는 소비자 니즈에 초점을 둔 새로운 비즈니스 모델을 구축하고 자본수준의 최적화와 리스크 최소화, 엄격한 비용관리, 핵심사업에 대한 집중을 통해 전략적으로 대응중.

- 특히 중소기업 대출에 대한 경쟁력 유지를 위해 중소기업 대출에서의 부실을 예방하고 우량한 기업에 대한 대출을 늘리기 위해 중소기업 전문가를 외부에서 영입한다는 전략이 특징적.

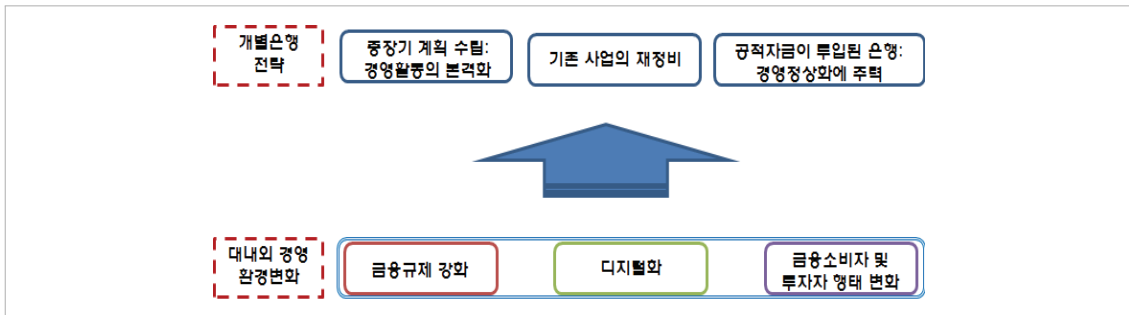
3) 프랑스(BNP Paribas, Crédit Agricole)

- (BNP Paribas) 중기전략(2014~16년) 수립을 통해 고객에 대한 서비스 강화, 조직 및 기능의 단순화, 운영효율성 제고, 경제 및 규제환경에 대한 적응, 성공적인 비즈니스 개발 이니셔티브 이행의 5대 우선 순위를 선정
 - 4개 목표(경제에의 책임, 사회에의 책임, 시민에의 책임, 환경에의 책임)·12개 실천사항을 추진
 - 기업고객에 대해서는 유럽 및 전 세계 75개국 216개의 비즈니스 센터를 통해 기업맞춤형 서비스를 제공
 - 은행의 디지털화를 위한 혁신을 추진중
- (Crédit Agricole) 지역은행모델과 은행의 상업 및 금융효율성을 기반으로 수립된 중기전략계획 (Mid-Term Plan)은 소매금융 강화, 그룹전체 수익 시너지 제고, 인력투자, 그룹 효율성 강화 및 리스크 최소화 등 주요 원칙을 강조함.
 - Crédit Agricole이 강조하는 소비자 중심의 유니버설뱅크 모델은 모든 경제활동 참여자를 목표로 일련의 은행 상품 및 서비스를 구축하는 것임.

3. 정책 제언 또는 시사점

- 유럽 은행들의 대응 전략은 크게 세 분류로 구분될 수 있음.
 - (전략 1) 중장기 계획을 수립하여 이를 바탕으로 위축되었던 경영활동을 본격화하는 전략 → BNP Paribas(2014~16년 중장기 계획: 지점간 네트워크 강화, 자산관리 비즈니스 확대) & Deutsche Bank(Strategy 2015+: 외부 인재 영입을 통한 은행 내 문화 개선)
 - (전략 2) 기존의 사업을 재정비하면서 수익성 개선에 보다 집중하는 전략 → HSBC(새로운 시장 진출 대신 사실상 독립적으로 운영되고 있는 지역 법인간 업무 협력 강화를 통해 핵심 시장에서의 소매영업을 강화)
 - (전략 3) 공적자금이 투입된 은행들을 중심으로 경영 정상화 차원에서 기존의 핵심 사업 영역에 집중하는 소극적인 전략 → RBS & Commerzbank(기존 강점을 갖고 있던 중소기업대출의 부실예방 및 수익성 제고를 위한 외부 전문가 영입)

그림 5. 대내외 경영환경 변화에 따른 개별 은행들의 전략



자료: 저자 작성.

- 강화되는 금융규제에 대해서는 거의 대부분의 은행들이 컴플라이언스(compliance) 부문에 대한 대규모 투자를 통해 집단소송 및 벌금과 같은 잠재 리스크 요인을 최소화하는 노력을 하고 있음.
 - BNP Paribas는 은행 내 컴플라이언스 인력 확대와 더불어 관련 교육 프로그램을 개발 중에 있음.
 - RBS는 법률 리스크 최소화 차원에서 일부 상품에 대한 판매 중단을 포함한 금융상품의 단순화 전략을 추진 중에 있음.
- 금융 소비자 및 투자자 행태변화에 대한 대응은 주로 특정 고객과 지역에 대한 은행의 역량 집중 및 고객 중심의 조직개편 추진(Deutsche Bank), 또는 고객 맞춤형 자산관리 비즈니스 확대(HSBC, BNP Paribas)를 통해 이루어지고 있음.
- 마지막으로 기술진보에 따른 디지털 बैं킹은 주로 경영 효율성 및 금융 서비스 강화(BNP Paribas, RBS), 그리고 온라인 बैं킹시스템 구축을 통한 신규 수익 창출(Commerzbank) 차원에서 추진되는 양상임.
- 한국 금융산업에 대한 시사점 차원에서 금융산업의 규모나 위상을 고려할 때, 구체적인 전략 및 제도와 관련해서는 보다 주의깊은 접근이 필요한 것으로 사료됨.
 - 대표적인 사례가 금융규제 완화 요구인바, 유럽 주요 은행 관계자들은 금융위기 이후 대폭 늘어난 금융규제에 대한 과급력과 효율성을 감안한 보다 신중한 접근을 강조하면서도 금융기관이 그동안 소화했던 컴플라이언스 부문에 적극적인 투자를 진행하고 있다는 점에서 긍정적인 평가를 내리고 있음.
 - 한국의 금융산업에 있어서 무조건적인 규제완화는 오히려 장기적인 금융산업 발전에 부정적으로 작용할 여지가 큼. 따라서 자산건전성이나 소비자 보호를 강화하는 유럽 금융규제 방향성을 고려할 때 규제강화가 필요한 부분과 그렇지 않은 부분에 대한 검토 및 이에 따른 적절한 규제개혁이 필요함.