

금융빅뱅 Insight

■ 자본 시장 분석

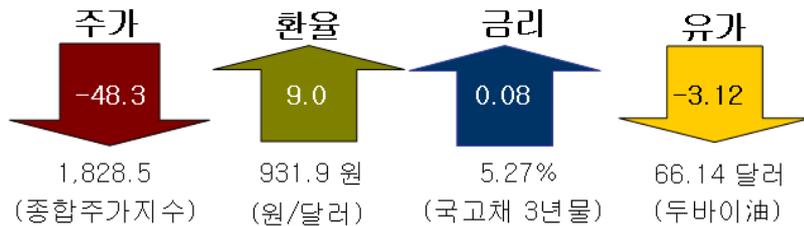
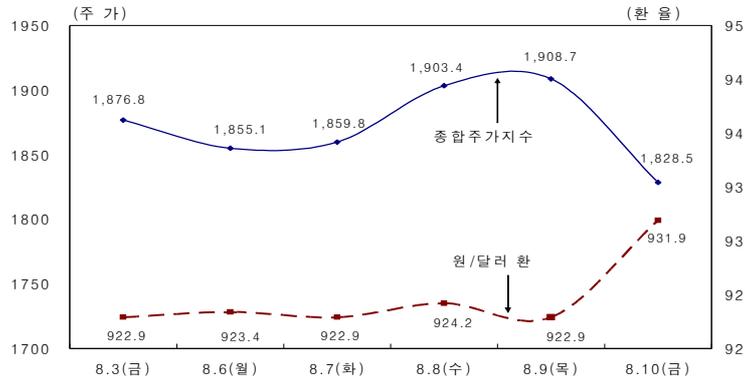
- 3분기중 시장금리 변동성 확대 양상,
국고채 5년물금리 평균 5.4%, 변동범위 5.1%~5.6% 전망
- 글로벌 시장의 신용경색과 국내 Credit 시장

■ 금융 빅뱅 이슈

- 자통법 이후 국내 금융사의 글로벌 전략
- 해외 선진 기업의 사례 분석과 시사점

Better than
the Best!

月間 主要 經濟 指標 (8.6~8.10)



차 례

자본 시장 분석

- Focus : 3분기중 시장금리 변동성 확대 양상, 국고채 5년물금리 평균 5.4%, 변동범위 5.1%~5.6% 전망 1
- Issue : 글로벌 시장의 신용경색과 국내 Credit 시장 4

금융 빅뱅 이슈

- 자통법 이후 국내 금융사의 글로벌 전략
- 해외 선진 기업의 사례 분석과 시사점 6

□ 본 자료는 주요 투자자들을 위해 작성한 국내 금융 빅뱅 현안에 대한 설명 자료입니다.
□ 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 아래와 같이 하여 주시기 바랍니다.

□ 현 대 증 권 : 김 형 권 연 구 위 원 (2014-1768, hk.kim@hrcviews.com)
□ 현대경제연구원 : 이 철 선 연 구 위 원 (3669-4128, cslee@hri.co.kr)

Executive Summary

□ 자본 시장 분석

FOCUS : 3분기중 시장금리 변동성 확대 양상, 국고채 5년물금리 평균 5.4%, 변동범위 5.1%~5.6% 전망

3분기중 시장금리는 변동성이 확대되는 가운데 국고채 5년물금리기준으로 평균 5.4%수준에서 5.1%~5.6선의 변동범위가 예상된다. 또한 과도한 시중 유동성 증가세를 억제하기 위해 한은의 두차례 콜금리 인상과 추가인상 여지가 상존하고 있지만 **양호한 채권시장내 수급여건과 해외시장금리의 안정세가 콜금리인상 효과를 상당부분 상쇄시킬 것으로 전망된다.** 아울러 8월중에는 국고채 5년물금리가 평균 5.30%, 5.1%~5.5%선에서 형성될 것으로 전망된다.

특히 9월 이후 상환이 예정되어 있는 국고채, 예금보험공사채 규모가 10조원이 상으로써, 시장내 대체수요를 유발해 수급안정에 기여할 것이며, 이같은 점을 고려한 일부 공격적 투자자들의 선취매가 8월중 나타날 수 있다. **한편 미국 국채금리의 하향 안정세에 근거해 외국인들의 국채선물 매수세가 강화될 수 있어 전반적인 시장여건이 투자심리에 긍정적일 것으로 전망된다.**

ISSUE : 글로벌 시장의 신용경색과 국내 Credit 시장

미국 서브프라임 모기지 부실문제는 연초에 제기되었으나 상품 및 시장구조의 복잡성으로 전체 부실규모는 아직 파악되지 못하고 있고, **서브프라임 모기지 담보부증권등 신상품에 대한 신용등급인하조치가 진행됨에 따라 신용경색은 당분간 지속될 것으로 예상된다.** 다만 금융시장 발달로 인해 위험이 분산되어 있어, 금융시스템의 붕괴가능성은 낮은 상황으로 판단된다. 국내 신용시장의 경우 글로벌 신용경색의 영향은 크지 않은 편이다. 주택대출관련 구조화증권 및 신용파생시장 규모가 미미하고, 외국인 투자자비중이 낮아 상대적으로 영향력이 작기 때문이다. **다만 글로벌 마켓에서의 신용경색으로 인해 국내 기업의 해외채권발행이 감소하고, 안전자산 선호경향으로 인해 대내외 회사채 시장이 위축될 가능성은 다소 높아졌다.**

□ 금융 빅뱅 이슈

자통법 이후 국내 금융사의 글로벌 전략

- 해외 선진 기업의 사례 분석과 시사점

1. 문제제기

- 자본시장 통합법(이후 '자통법')의 국회통과 후, 금융업계의 선진화와 더불어 글로벌화가 우리금융계의 주요 이슈로 부상하고 있음
 - 글로벌 경쟁사들의 진입으로 인한 경쟁심화와 예대마진, 브로커리지 감소 등 기존 사업의 수익원 약화가 글로벌화의 주요 원인임
- 그러나, 국내 금융사들은 금융선진국에 대한 공격적인 진출보다는 중국 등 신흥시장에 집중하는 소극적인 자세를 취하고 있음
 - 본고에서는 해외 8개 선진 금융사의 사례분석을 통해 글로벌 성공요소와 글로벌 전략 유형을 도출한 후, 국내 금융사들의 차별적인 글로벌 전략을 제시하고자 함

2. 해외 선진 금융사들의 글로벌 성공 9대 사례

- 해외 선진사의 글로벌 성공 사례들을 해외 진출 전략, 경쟁우위 확보 전략, 사업역량 극대화 전략으로 분류해보면 다음과 같음

○ 해외 진출 전략

- (전략 1) 금융후진국보다는 금융선진국에 먼저 진출함
 - 유럽기업은 국내 → 런던시장 → 미국시장 → 금융후진국으로, 미국기업들은 국내 → 런던시장 → 금융후진국으로 진출하였으나, 한국기업들은 국내 → 금융후진국 → 일본·홍콩시장 → 금융선진국으로 진출을 모색함
- (전략 2) 진출국 기업의 M&A를 통해 해외 진출의 교두보를 확보함
 - 메릴린치는 호주, 태국, 스페인 등의 금융사들을, UBS는 영국과 미국의 투자은행들을 M&A하는 등 글로벌화의 주요 수단으로 현지기업의 M&A에 주력함
- (전략 3) 표준화보다는 현지화를 추구함
 - UBS는 초기 국내에는 상업은행 업무만을, 해외에서는 투자은행 중심으로 사업을 운영하였고, 맥쿼리 은행도 국내에서는 상업은행 중심으로, 해외에서는 인프라펀드 사업을 운영함으로써 글로벌화를 위한 현지화에 주력함

○ 경쟁우위 확보 전략

- (전략 4) 신상품·신서비스로 국내외 틈새시장을 개발함

- 골드만삭스는 IT기업의 IPO와 M&A시장에 주력하였고, 메릴린치는 CMA와 제로쿠폰전환사채 도입을 통해 인지도를 확보하였으며,
- 맥쿼리은행은 틈새상품으로 인프라 펀드를, 닛코-씨티그룹은 중소기업의 글로벌 M&A시장을 개발함으로써 전문성을 확보함

- (전략 5) 전문성과 대형화를 확보 전까지 동종업계 M&A에 집중함

- 메릴린치는 1995년까지 미국내 투자은행 4개사를, 모건스텐리는 1997년 미국 Dean Witter사를, UBS는 1995년 영국 SG Warburg를 인수하여 전문성 확보와 대형화를 이룬 후, 본격적인 글로벌화를 추진함

- (전략 6) 업종 경쟁력 확보 후에는 이종업종 M&A에 집중함

- 씨티그룹은 투자은행사의 M&A를 거쳐 보험업종으로, 크리덴스위스그룹은 은행, 보험, 연기금 기업의 M&A를 통해 투자은행에서 종합금융사로 성장하는 등 투자은행에서 경쟁력을 확보한 후 이종업종 M&A에 집중함

○ 사업역량 극대화 전략

- (전략 7) 투자은행 분야를 적극 육성함

- 골드만삭스, 메릴린치 등은 IPO, M&A, 자산관리, 채권 거래 등을 육성해 글로벌화에 성공하였고, 상업은행인 UBS, 씨티은행, 맥쿼리은행은 글로벌화 과정에서 투자은행 부분을 육성한 후, 종합은행으로 성장함

- (전략 8) 전략적 제휴를 통해 사업역량을 극대화함

- 맥쿼리은행은 세계 부동산 전문가들과 금융기관과의 전략적 제휴를 통해 인프라펀드를 개발하였고, 닛코씨티그룹과 시티그룹은 씨티뱅크가 보유한 해외 네트워크를 아웃소싱하여 투자은행 부문의 사업역량을 강화함

- (전략 9) 신개념의 서비스 도입으로 고객관리를 전문화함

- 골드만삭스는 IB 서비스부 신설과 고객접점의 일원화를, 메릴린치는 자산관리 금융상담원 도입을, UBS는 인수기업의 고객 네트워크에 대해 교차판매를 통해 고객관리를 강화해 매출증대를 추구함

3. 해외 선진사들의 글로벌 전략 유형과 경로

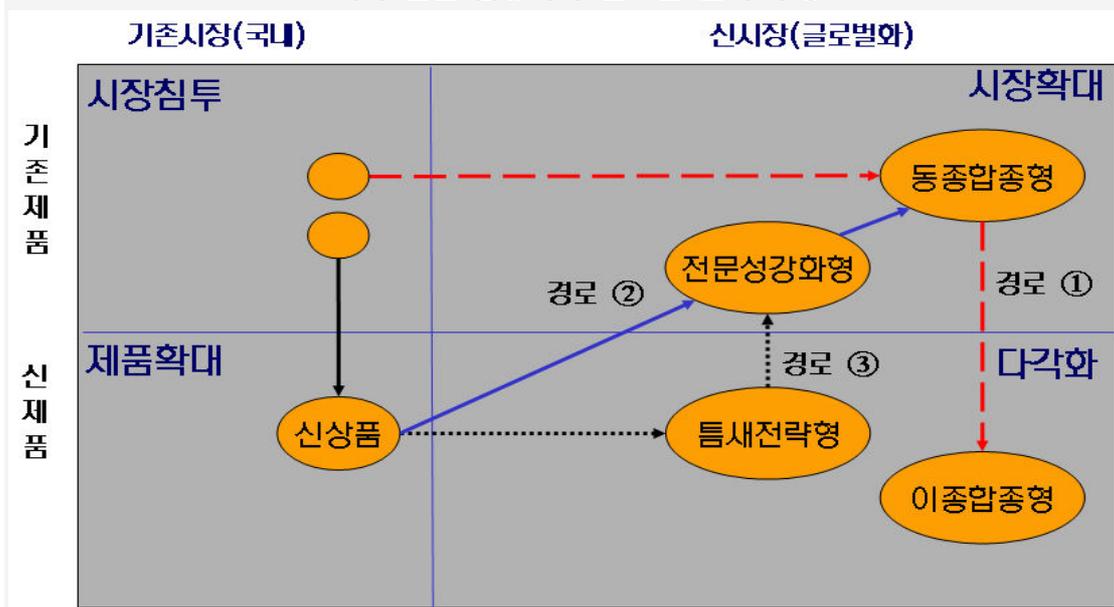
- (전략 유형) 도출한 9대 성공요소를 기반으로 선진사들의 글로벌 유형을 도출하면 전문성 강화형, 동종합종형, 이종합종형, 틈새전략형으로 요약됨
- 전략유형의 도출은 해외 선진 8개사의 글로벌 목표(전문성 vs. 대형화)와 진출 금융시장(이종 vs. 합종)을 기준으로 추정함

해외선진 금융사들의 글로벌 전략 유형과 성공요인

모델	전략 방향	대표기업	핵심 전략	선택기업 조건
전문성 강화	· 투자은행 분야 집중육성으로 전문성 획득 후, 해외로 진출 · 동일업종 M&A를 통해 금융 후진국으로 확대	· 골드만삭스 · 메릴린치	· 투자은행 육성 · 고객관리 · M&A	· 업종 인지도 高 · 고객네트워크 高 · 기업규모 中
동종합종	· 취약부분을 동종업종의 기업 M&A로 보완 · 시장간 커버리지 효과 추구 · 국제화를 동시에 추구	· UBS AG · 모건스탠리	· 규모의 경제 · 취약부분 보완 · M&A	· 업종 인지도 中 · 고객 네트워크 中 · 기업 규모 大
이종합종	· 이종분야 글로벌 네트워크를 구축한 대형금융사들 간 합병 · 종합 은행 및 서비스 제공	· 씨티그룹 · 크리딧 스위스그룹	· 시너지효과 추구 · M&A	· 타업종 인지도 低 · 고객 네트워크 高 · 기업 규모 大
틈새전략	· 글로벌 투자은행 시장 중 틈새시장 및 제품 공략 · 기존사업외 부가전략	· 맥쿼리은행 · 닛코-씨티 그룹 증권	· 전략적 제휴 · 현지화	· 업종 인지도 低 · 고객 네트워크 低 · 기업 규모 小

- (글로벌화 경로와 단계) 전략모델의 글로벌화 경로와 단계를 Igor Ansoff의 제품-시장 Grid 확장 Model로 추정하면 3개 경로로 분석됨

해외 선진 금융사의 글로벌 단계 추정



해외선진 금융사들의 글로벌 경로별 단계의 특성

모델		1단계	2단계
경로 1	유형	- 동종합종형: 중대형 증권사	- 이종합종 : 종합은행
	목표	· 금융선진국의 동종업종 M&A로 대형화와 전문화를 추구	· 종합은행으로서 상품구색과 영업망 구축
	수단	· 금융선진국 동종기업 M&A	· 금융선진국 이종기업 M&A
경로 2	유형	- 전문성 강화형: 중소형 증권사	- 동종합종형: 중대형 증권사
	목표	· 금융선진국에서의 특정 분야 인지도와 고객네트워크 확보	· 금융후진국의 동종기업 인수로 글로벌화 추진
	수단	· 신상품 및 주력업종 육성	· 현지 동종기업 M&A
경로 3	유형	- 틈새전략형: 신설 금융사	- 전문성 강화형: 중소형 증권사
	목표	· 지역별, 분야별 틈새상품 개발	· 틈새시장의 확대로 전문성 확보
	수단	· 틈새상품 및 틈새시장	· 신상품 및 주력업종 육성

4. 한국 금융사에 대한 시사점

- 금융사의 글로벌 전략은 각사 역량에 따라 차별화할 필요가 있음

- (대형은행 및 국책은행) 해외 이종업종의 선진기업 M&A를 통해 투자은행으로서의 기반을 조성할 필요가 있음
- (중대형 증권사·중소형 은행권)초기, 국내 동종업계 M&A 등을 통해 대형화를 추진한 후 해외 선진 동종업종 기업의 M&A에 주력해야 할 것임
- (자산운행사 등 소형 증권사) 제품 R&D 강화를 통한 신서비스 개발로 전문성에 대한 인지도를 획득해 가는 전문성 강화형에 집중해야 할 것임
- (신설금융사 등 시장후발자) 기존 시장에서의 사업보다는 틈새시장 및 틈새상품을 통한 틈새전략형으로 글로벌 시장을 공략해야 할 것임

- 해외 진출은 금융후진국보다는 금융선진국으로의 과감한 진출이 요구됨

- 중국 등 신흥시장에 대한 한국기업의 선점효과는 자금력과 네트워크에서 앞선 글로벌 경쟁사들의 진출로 급격히 소멸될 가능성이 높으며, 글로벌 금융사로서의 성장에 필요한 선진금융기법의 노하우 획득에도 부정적임

- 정부는 금융사의 글로벌화를 뒷받침하는 규제완화에 집중해야함

- (대형은행) 해외금융사 M&A시, 직계 자회사를 둔 해외 금융사의 인수가 가능하도록 금융지주회사 법 개정이 필요함
- (중대형 증권사) 대기업 계열 증권사들의 M&A 촉진을 위한 자본규모 확대를 위해 '금산분리'의 규제 완화를 고려할 필요가 있음
- (자산 운행사) 파생상품 개발을 위한 사모펀드 조성 시, 출자규모 한도와 투자목적회사의 사모펀드 참여조건 등에 대한 규제완화가 요청됨

□ 자본 시장 분석

Focus : 3분기중 시장금리 변동성 확대 양상, 국고채 5년물금리 평균 5.4%, 변동범위 5.1%~5.6% 전망

○ 7,8월중 콜금리 두 차례 인상으로 시장 장단기금리 변동성 크게 확대

- 국고채(5년) 시장금리는 7월 중순을 고점으로 하여 반락한 뒤 8월중 재상승
 - 수급여건 개선 및 미국 시장금리 하락 등에 따라 투자심리 일부 회복
 - 금통위의 두 차례 콜금리 인상과 추가 인상에 대한 부담감 상존
 - 콜금리변화에 민감한 2년 이하 단기물보다 3년 이상 중장기물이 선호됨

주요 시장금리 추이

(단위: 연%)

	2006년				2007년			
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	7월말	8.8일
통안채 1년	4.56	4.82	4.62	4.95	4.86	5.19	5.26	5.24
국고채 3년	4.93	4.92	4.57	4.92	4.76	5.26	5.22	5.26
국고채 5년	5.13	5.04	4.61	5.00	4.80	5.38	5.28	5.33
국고채 10년	5.44	5.20	4.73	5.06	4.93	5.51	5.37	5.42
회사채(AA-) 3년	5.25	5.20	4.89	5.29	5.19	5.66	5.64	5.67
회사채(BBB-) 3년	8.36	8.07	7.68	8.08	7.97	8.45	8.37	8.39

자료 : 한국증권업협회.

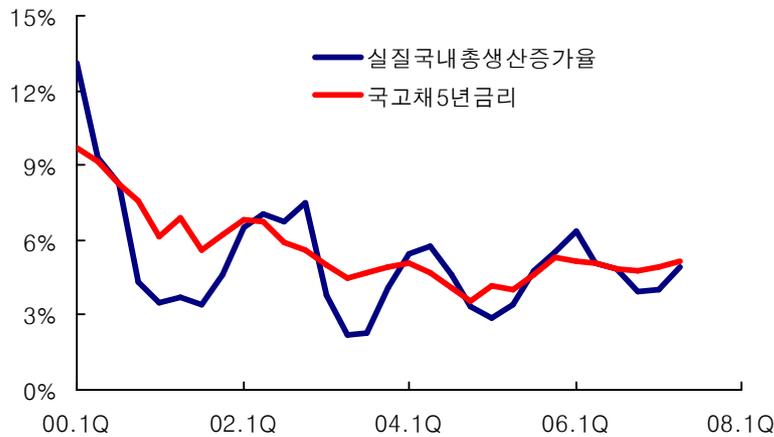
주 : 기말 기준임.

- 금통위는 7.8일과 8.9일 정례회의에서 콜금리 목표를 25bp씩 두차례 인상해 4.50%에서 5.00%로 올림
- 금통위의 콜금리인상 배경은 다음과 같음
 - 2분기중 국내 경기가 예상을 상회하는 호조세를 보임
 - 과도한 시중 유동성 증가세가 향후 물가상승압력을 가중시킬 여지 확대됨

○ 8월중 국고채 5년물금리 평균 5.3%, 변동범위 5.1%~5.5%수준 예상

- 경기수준에 대한 부담은 있으나 상당부분 시장금리에 선반영된 상황
 - 하반기중 실질 국내총생산증가율은 전년동기비 5%수준을 상회 예상
 - 분기평균 국고채 5년물금리와 전년동기비 실질 국내총생산증가율간 수준차는 제로수준을 중심으로 등락하며 순환적인 양상으로 전개²⁾
 - 현 국면은 채권투자자들이 시장지표금리를 국내총생산증가율수준에 맞추는 단계이며, 따라서 경기요인에 의한 시장금리의 상승압력은 제한

분기별 실질국내총생산증가율과 국고채 5년 평균금리 추이



자료 : 한국은행, 현대증권

- 채권순발행(채권발행-채권만기) 증가세 둔화
 - 물량부담 크게 완화된 점은 8월이후 시장금리에 하락요인으로 작용
 - 7월 채권순발행 전년동월비 7.1% 증가
 - 이는 상반기 평균 증가율 10.4%, 6월중 증가율 8.8%에 크게 못미치는 수준
 - 2002년이후 최고점까지 상승한 시장금리와 금통위의 콜금리인상등 높아진 장단기금리수준이 발행수요 위축요인으로 작용
 - 특히 하반기중 채권순발행증가율을 평균 10.0% 가정시 국고채 5년물 평균금리수준은 5.1%정도로 추정됨
 - 9월이후 국고채, 예금보험공사채(특수채)등 10조원이상이 순차적으로 상환될 예정이어서 채권순발행증가율은 10%에 못 미칠 가능성이 높음

2) 국내 채권투자자들이 평균적인 국내총생산증가율에 시장지표금리수준을 맞춰왔고, 증가율이 높아지는 국면에서는 시장금리 고점 도래후 반락 예상, 증가율이 낮아지는 국면에서는 시장금리 저점 도래후 반등 예상을 시장금리에 선반영한데 따른 결과로 볼 수 있음.

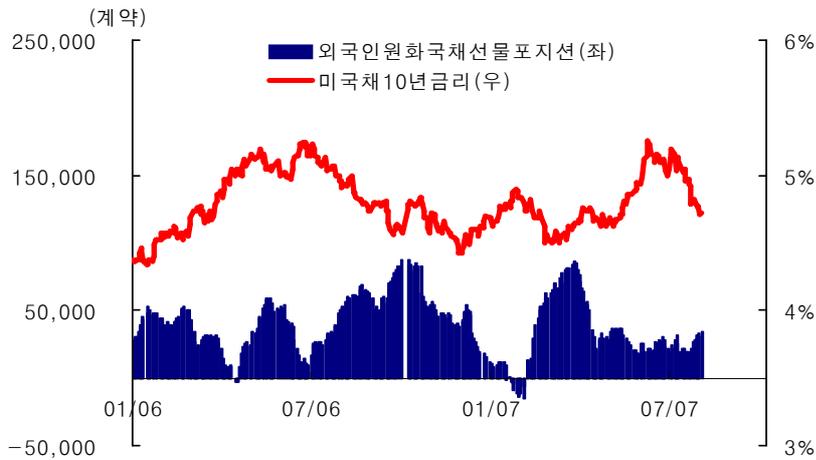
월별 채권순발행증가율과 국고채 5년 평균금리 추이



자료 : 증권전산CHECK. 현대증권.

- 외국인, 국내 국채선물 매수세 강화 예상
 - 채권시장내 외국인 국채선물 누적순매수포지션 최대 9만계약까지 가능
 - 글로벌 벤치마크인 미 국채금리 움직임에 대부분 연동
 - 7월말 외국인 국채선물 순매수포지션은 2만 8,000 계약으로 평균치 이하
 - 이론가대비 국채선물 거래가격 저평가상태로 외국인 매수세가 강화될 경우 선물시장이 현물시장을 흔드는 양상(Wag the dog)도 가능
 - 하반기 중 미 국채금리 하향 안정 예상

일별 외국인국채선물 누적포지션과 미국 국채 10년물 금리 추이



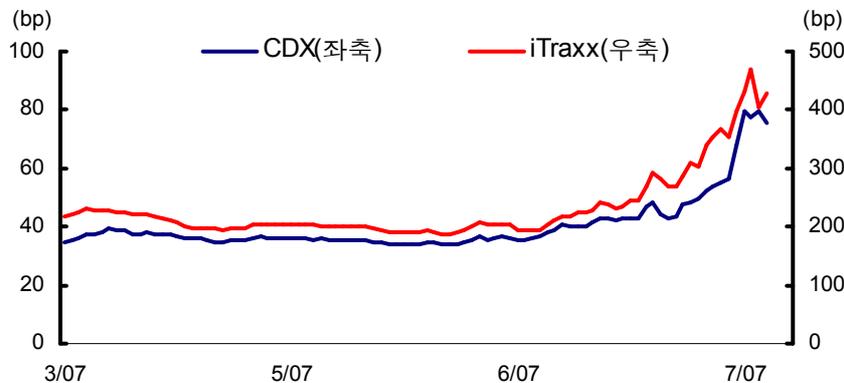
자료 : FRB, KRX

Issue : 글로벌 시장의 신용경색과 국내 Credit 시장

○ 미국 서브프라임 모기지 부실이 구조화증권시장 등 금융시스템을 거치면서 확대/재생산되어 글로벌 금융시장에서 신용경색 우려 증가

- 서브프라임 모기지(비우량주택대출)의 부실 확대로 베어스턴스 계열 헤지펀드가 파산하는 등 금융권에 부실우려가 확산되면서 신용경색 발생
- 신용위험지수중 북미 DJ CDX Index³⁾는 6월말 대비 90.9%(37.8bp ↑) 상승하였으며, 유럽 iTraxx Crossover Index⁴⁾는 78.2%(177bp ↑) 상승
- 신용경색으로 신용가산금리가 급등하면서 크리이슬러 등 회사채 발행이 연기되고 LBO(Leveraged Buy-Out, 차입매수)방식 M&A가 취소

신용파생지수 추이



참고 : 1) CDX : Dow Jones North America Investment Grade CDX 5Y Series8

2) iTraxx : iTraxx Europe Crossover 5Y Series7 5Y

자료 : Thomson Datastream

3) DJ CDX Index(Dow Jones North America Investment Grade CDX 5Y Series8) : 북미 투자등급 기업 125개사의 5년물 신용파산스왑(Credit Default Swap)을 동일한 비중으로 구성한 신용파생지수

4) iTraxx Crossover Index(iTraxx Europe Crossover 5Y Series7 5Y) : 유럽 BBB-(Baa3) 등급 기업 50개사의 5년물 신용파산스왑을 동일한 비중으로 구성한 신용파생지수

- 구조화증권, 신용파생상품등 새로운 금융기법으로 인한 위험 증가와 신용평가제도의 신뢰성 상실이 신용경색의 원인
 - 투자은행, 상업은행이 모기지 담보부 증권 발행과 대출에 참여하면서 금융 전반으로 리스크가 확산됨
 - 또한, 신용평가기관의 무더기 신용등급 하향으로 신용등급에 대한 신뢰도 하락한 가운데 보수적인 금융권 대출태도로 신용경색이 심화됨
- **전체 부실규모를 파악하지 못하고 있어 신용경색은 당분간 지속될 것이나 금융위기로 확산되지는 않을 전망이다**
- 서브프라임 문제는 연초에 제기되었으나 상품 및 시장구조의 복잡성으로 전체 부실규모는 아직 파악하지 못하고 있음
 - 구조화증권 등 신상품에 대한 재평가가 진행됨에 따라 신용경색은 당분간 지속될 전망
- 다만, 금융시장 발달로 위험이 분산되어 있어 금융시스템의 붕괴가능성은 낮은 상황임
- 국내 Credit 시장의 경우 글로벌 신용경색의 영향이 크지 않으나, 꾸준한 관심이 필요해 보임
 - 국내 시장은 주택 관련 구조화증권 및 신용파생시장 규모가 미미하고 외국인 투자자 비중이 낮아 상대적으로 영향이 적은 상황임
 - 그러나 장기적으로는 국내기업의 해외발행이 감소하고, 안전자산 선호현상 확대로 회사채 시장이 위축될 가능성이 높아진 상황임

□ 금융 빅뱅 이슈

자통법 이후 국내 금융사의 글로벌 전략 -해외 선진 기업의 사례 분석과 시사점

1. 문제 제기

- 자본시장 통합법(이하 '자통법')이 국회통과 후, 금융업계의 선진화와 더불어 글로벌화가 우리금융계의 주요 이슈로 부상하고 있음
 - GDP기준 세계 경제순위 11위의 한국경제 위상에도 불구하고 국내 금융업계가 세계 금융업계에서 차지하는 위상이 낮은 것이 사실임
 - 이번에 통과된 자통법은 브로커리지 중심인 국내 증권사들에게 자기자본 투자 등 글로벌 금융시장에서 요구되는 투자은행으로서의 기반을 제공함

- 금융시장의 변화와 기존 사업의 수익원 약화가 글로벌화의 주요 원인임
 - 외환위기 이후 국내 시장에 진출한 글로벌 경쟁사들로 국내시장에서의 금융사간 경쟁이 심화됨
 - 저금리로 인한 은행권의 예대마진 악화와 증권사의 브로커리지 감소가 다양한 수익원 확보를 위한 국내 금융사들의 글로벌화를 촉진시킴

- 그러나, 국내 금융사들은 금융선진국에 대한 공격적인 진출보다는 중국 등 신흥시장에 집중하는 소극적인 자세를 취하고 있음
 - 국내 금융사들은 자통법 실행으로 국내업계 내 빅뱅에 대비해 자본규모 확대에 집중하면서, 중국시장 등에 지점확대와 법인설립을 추진하고 있음
 - 자본력, 금융기법, 상품개발력, 해외진출경험이 부족한 국내 기업들이 해외 진출을 어떻게 추진해야 하는지에 대한 방법론이 부재한 것이 한 원인임

- 본고에서는 해외 선진 금융사들의 사례분석을 통해 글로벌 전략 유형을 도출한 후, 국내 금융사들의 차별적인 글로벌 전략을 제시하고자 함
 - 우선, 해외 선진 금융사 8개사를 대상으로 글로벌화 성공요소를 도출하고, 글로벌 목표와 글로벌 진출시장에 따라 4개 유형으로 분류함
 - 각 유형의 글로벌화 단계와 기업의 역량조건을 추정한 후 이를 바탕으로 국내 금융사들의 역량에 따른 글로벌 전략 방향을 제시하고자 함

2. 해외 선진 금융사들의 글로벌 성공 9대 사례

- 해외 선진사의 글로벌 성공사례들을 해외 진출 전략, 경쟁우위 확보 전략, 사업역량 극대화 전략으로 분류해보면 다음과 같음

○ 해외 진출 전략

- (전략 1) 금융후진국보다는 금융선진국에 먼저 진출함

- (선진기업) 유럽기업은 국내 → 런던시장 → 미국시장 → 금융후진국으로 진출하였고, 미국기업들은 국내 → 런던시장 → 금융후진국으로 진출함
 - (국내기업) 한국기업은 국내 → 금융후진국 → 일본·홍콩시장 → 미국·런던시장의 진출을 모색하고 있는 것으로 판단됨
- ⇒ 금융사들의 동아시아 집중현상은 시장의 레드오션 가속과 기존사업의 답습으로 글로벌 투자은행으로서 인지도 획득과 성장에 한계가 있음

해외 선진금융사의 주요 해외 진출국

구분	초기 진출국	후기 진출국
메릴린치(미국)	- 런던지점의 개설(1960) - 동경지점 진출(1961)	- 호주, 태국, 스페인, 캐나다 등 주요 금융사 M&A 진출(1996~1998)
모건스탠리(미국)	- 런던 투자은행 부문 설립(1977) - Dean Witter와의 합병 유럽시장에서 성공(1997)	- 스페인, 쿠웨이트 인도, 일본, 스웨덴 금융사 합병과 공동설립(1997~) - 중국 공상은행과 CICC 설립(2004)
USB AG(유럽)	- 런던에 해외지점 개설(1898) - Interhandel과 Phillips & Drew 인수로 영국시장 강화(1995)	- Paine Webber 인수로 미국진출 (2000) - Merrill Lynch, 로이드 TSB로 부터 PB 부문 인수, 전 세계 168개 지점 구축
씨티그룹(미국)	- 아시아, 유럽, 인디아, 상하이(1902) - 브라질, 아르헨티나(1914~15) - 세계 23개국 100개 지점(1939)	- Citibank의 국제 네트워크를 이용 자회사인 Citigroup Global Markets의 국제경쟁력을 강화시킴
크리딧스위스 그룹(유럽)	- 런던지점 설립(1856) - 미국 CS First Boston 설립(1988)	- CS First Boston 산하 미국, 유럽, 아프리카, 아시아태평양 담당을 둠

- (전략 2) 진출국 기업의 M&A를 통해 해외 진출의 교두보를 확보함

- (선진기업) 메릴린치는 호주, 태국, 스페인 등의 금융사들을, UBS는 영국과 미국의 IB들을 인수하는 등 M&A를 현지국의 진출 수단으로 활용
- (국내기업) 은행권은 IMF 외환위기 동안 은행 간 빅뱅을 통해 자본규모를 확충했음에도 우리은행의 미국 Pan-Asia은행, 하나은행의 중국 청도은행 등 상업은행 인수만이 있었을 뿐 해외 IB에 대한 M&A는 부재함

해외 선진사의 주요 해외기업 M&A

구분	주요 해외 M&A 대상	업종	국가
메릴린치	- McIntosh & Centaurus(1996) - Phatra Thanalcit Securities(1996) - FC Inversiones Bursatiles(1996) - Midand Walwyn(1998) - Mercury Asset Management(1998)	- 증권 - 투자은행 - 투자은행 - 투자은행 - 자산운영	호주 태국 스페인 캐나다 영국
모건스텐리	- AB Asesores(1999) - National Bank Kuwait(1999)	- 투자은행 - 투자은행	스페인 쿠웨이트
USB AG	- Interhandel과 Phillips & Drew(1985) - SG Warbug(1995) - Dillon Reed(1997) - Paine Webber Inc.(2000) - ABN AMRO(2004)	- 투자은행 - 투자은행 - 투자은행 - 투자은행 - 선물 및 옵션	영국 영국 미국 미국 네덜란드
씨티그룹	- Schroders PLC(2000)	- 투자은행	영국
크리딧스위스그룹	- First Boston Corporation(1988) - Warburg Pincus Asset(1999) - Donadson, Lufkin & Jenertte(2000) - SLC Asset Management(2001)	- 투자은행 - 투자은행 - 투자은행	미국 미국 미국

- (전략 3) 표준화보다는 현지화를 추구함

- (선진기업) 현지화에 맞추어 UBS는 초기 국내의 경우에는 상업은행업무만을, 해외에서는 투자은행 중심으로 사업을 운영하였고, 맥쿼리 은행도 국내에서는 상업은행 중심으로, 해외에서는 인프라펀드 사업을 운영함
- (국내기업) 은행권은 해외에서도 국내와 같이 예대금리 사업을 추진하는 반면, 증권사들은 국내시장을 위한 해외펀드 상품개발을 추진하고 있음
⇒ 결국, 진출 국가 대상의 사업보다는 국내시장 연계사업을 지속함

해외 선진사의 현지화 전략

구분	글로벌 사업
모건 스텐리	- 중국시장 공략을 위해 중국 공상은행과 China International Capital Corporation을 설립 후, 상하이와 홍콩의 IPO, M&A자문, 부실채권 등에 투자
USB AG	- 진출 초기 국내는 상업은행, 해외는 투자은행체제로 운영 - 본격적인 글로벌화 후, 국내도 투자은행 체제로 전환
맥쿼리은행	- 인프라 펀드로 틈새시장 확보 - ING 그룹의 아시아 주식관련 업무 인수
닛코씨티그룹	- 일본 M&A시장을 공략하기 위해 닛코증권과 씨티그룹이 조인트벤처로 설립

○ 경쟁우위 확보 전략

- (전략 4) 신상품·신서비스로 틈새시장을 개발함

- (선진기업) 골드만삭스는 IT기업의 IPO와 M&A시장에 주력하였고, 메릴린치는 CMA와 제로쿠폰전환사채 도입을 통해 인지도를 확보함
 ⇒ 맥쿼리은행은 틈새상품으로 인프라펀드를, 닛코-씨티그룹은 중소기업의 글로벌 M&A시장을 개발함으로써 전문성을 확보함
- (국내기업) 국내에 파생상품 운영능력이 있는 인력은 존재하나 해외상품 도입에 그치고 있어 글로벌 상품개발을 위한 전문 인력양성이 시급함
 ⇒ (인력확보) 우리은행은 홍콩 현지법인에 IB 인력을 영입하고, 국민은행은 내부에서 육성하기로, 신한은행은 도이체 뱅크 등 유럽계 은행들과의 전략적 제휴로 인재확보에 주력하고 있지만, 증권사들은 미진한 상황임

해외 선진사의 틈새시장 개발

구분	신상품 신서비스 도입 및 시장 형성
골드만 삭스	- 포드자동차(1956), British Gas(1986)의 IPO - Microsoft(1986), e-베이, HP, 모토롤라 등 IT기업의 IPO와 M&A에 집중 - 기업연금 도입으로 거래규모가 증가하면서 기관투자자들이 원하는 물량을 소화할 수 없자, 새로운 거래방식으로 대량매매(1969)를 제안함
메릴린치	- 증권계좌, 일반계좌, 직불·신용카드 계좌를 통합·관리하는 CMA (Cash Management Account)를 도입(1977년) - Waste Management를 대상으로 제로쿠폰전환사채 (Zero-Coupon Convertible Bond)를 업계 최초로 발행(1985)
맥쿼리 은행	- 세계 각국의 도로, 공항, 커뮤니케이션 인프라, 부동산에 대한 건설에서 투자수익을 낸 후, 배분하는 SOC 중심의 인프라 펀드 개발
닛코씨티그룹	- 외국 기업의 일본 중소형 기업의 M&A 시장만을 집중 공략함

- (전략 5) 전문성과 대형화를 확보하기 전까지 동종업계 M&A에 집중함

- (선진기업) 메릴린치는 1995년까지 미국내 투자은행 4개사를, 모건스탠리는 1997년 미국 Dean Witter사를, UBS는 1995년 영국 SG Warbug를 인수하여 전문성 확보와 대형화를 이룬 후, 본격적인 글로벌화를 추진함
- (국내기업) 우리투자증권, NH투자증권, 서울증권 등 자본규모가 충분한 증권사들은 동종업종의 국내 증권사 M&A에 착수한 상태임
 ⇒ 선진사들은 국내기업이라도 미국·영국 등 금융선진국 소속 기업을 M&A한 반면, 한국은 국내라도 금융후진국에 속해 차이가 있음

해외 선진사의 국내 동종업계에 대한 M&A

구분	주요 M&A 대상	주력 업종	국가
골드만삭스 (투자은행)	- J. Aron & Co(1981) - Pear, Leeds & Kellogg(1999)	- 현물, 주식, 채권인수 - 투자은행	- 미국 - 미국
메릴린치 (투자은행)	- E. A. Pierce와 Cassatt & Co(1940) - C. J Devine(1964) - White, Weld & Co., Inc(1978) - Smith New Court(1995)	- 브로커리지 - 채권 딜러 사업 - 투자은행 - 리서치와 자기매매	- 미국 - 미국 - 미국 - 미국
모건스텐리 (투자은행)	- Dean Witter(1997)	- 채권인수	- 미국
USB AG (투자은행)	- Interhandel과 Phillips & Drew(1985) - SG Warbug(1995)	- 투자은행 - 투자은행	- 영국 - 영국

- (전략 6) 업종 경쟁력 확보 후에는 이종업종 M&A에 집중함

- (선진기업) 씨티그룹은 투자은행사의 M&A를 거쳐 보험업종으로, 크리딧스 위스그룹은 은행, 보험사의 M&A를 통해 투자은행에서 종합금융사로 성장하는 등 투자은행에서 경쟁력을 확보한 후 이종업종 M&A에 집중함
⇒ 투자은행에서 글로벌 경쟁력을 확보한 메릴린치와 모건스텐리, 맥쿼리 은행의 경우, 소매금융업으로 진출을 위해 관련기업을 M&A함
- (국내기업) 산업은행은 대우증권율, 하나은행은 대한투자증권을 인수한 상황이며, 국민은행은 한누리증권 인수율, 기업은행은 증권사를 신설할 예정임
⇒ 그러나 국내은행들의 증권사 인수는 해외선진사의 보험·카드 등 사업 다각화를 위한 이종업종 진출의 전단계인 투자은행 육성단계임

해외 선진사의 주요 이종업종 M&A

구분	주요 M&A 대상	주력업종	국가
메릴린치	- ABN AMRO(2004)	- 신용카드	- 네덜란드
모건스텐리	- National Bank Kuwait(1999)	- 상업은행	- 쿠웨이트
씨티그룹	- Smith Barney(1987) - Shearson Lehman Brothers(1993) - Saloman Brothers(1997) 외 1개사 - Schrodgers PLC(2000) - Travelers(1994) - Metropolitan Life Insurance Co(1995)	- 증권업 - 브로커리지와 자산관리 - 투자은행 - 자산운영 - 보험회사 - 생명보험	- 미국 - 미국 - 미국 - 영국 - 미국 - 미국
크리딧 스위스그룹	- Swiss Bank(1990) - Winterthur Group(1997) - Volaris Advisors(2003)	- 상업은행 - 보험회사 - 연기금	- 스위스 - 스위스 - 미국
맥쿼리은행	- ING 그룹의 아시아 주식관련 업무	- 증권, 투자은행	- 네덜란드

○ 사업역량 극대화 전략

- (전략 7) 투자은행 분야를 적극 육성함

- (선진기업) 골드만삭스, 메릴린치 등 투자은행들은 IPO, M&A, 자산관리, 채권 등을 육성해 글로벌화에 성공하였고, 상업은행인 UBS나 씨티은행, 맥쿼리은행은 글로벌화 과정에서 투자은행 육성 후, 종합은행으로 성장함
- (국내기업) 은행권의 경우, 국민은행의 인도네시아 BII은행에 대한 지분투자만이 있었을 뿐. 기존의 예대마진 사업을 해외 현지 진출기업과 해외동포를 대상으로 지속하고 있는 실정임

해외 선진사의 글로벌 초기 IB 사업 중점 내용

구 분	기존사업	글로벌 사업	초기 육성 내용
골드만 삭스	- 투자은행	- 투자은행	- IT 기업의 IPO와 M&A 자문에 집중
USB AG	- 상업은행	- 투자은행	- 상업은행과 투자은행 부문 분리(1990) - 모든 체제를 투자은행으로 전환(1996) - 투자은행 분야의 기업 인수(1997)
메릴린치	- 투자은행	- 투자은행	- Ford사의 IPO, 채권 딜러 사업(1956) - 투자은행 기관 M&A(1978~) - 각 지역별 맞춤화 상품체제 구축
모건스탠리	- 투자은행	- 투자은행	- CP, MBS, M&A, LBO 등 전담부서 신설(1972) - 채권중심 기업 인수(1977)
씨티그룹	- 상업은행	- 투자은행	- 투자은행인 Travelers사 인수(1994)
크리딧스위스 그룹	- 투자은행	- 투자은행	- 미국계 투자은행 다수 인수(1988)
맥쿼리 은행	- 상업은행	- 투자은행	- SOC 중심의 인프라 펀드 도입(1996)

- (전략 8) 전략적 제휴를 통해 사업역량을 극대화함

- (선진기업) 맥쿼리은행은 세계 부동산 전문가들과 금융기관과의 전략적 제휴로, 인프라펀드를 개발했고, 닛코씨티그룹과 시티그룹은 씨티뱅크가 보유한 해외 네트워크를 아웃소싱 하여 사업모델을 강화함
- (국내기업) 도이체 은행과 신한은행의 제휴, 국민연금과 크리딧 스위스 및 모건스탠리와의 제휴 등 대형 금융사와 글로벌 기업과의 제휴가 이루어지고 있지만 증권사들의 해외 IB들과의 제휴는 미비한 상황임

해외 선진사의 전략적 제휴

구분	주요 내용
씨티그룹	- Citibank가 소유한 전 세계 1,400여 지점의 고객 데이터베이스를 Citigroup Global Market의 투자은행 부분과 연계
모건스탠리	- 스웨덴 OM그룹과 미국·유럽시장의 온라인 거래 및 매매거래 접속 서비스를 제공하는 Jiway설립(2000)
맥쿼리은행	- 전 세계 25개 금융기관, 300명의 부동산 관련 전문 인력과 연계하여 인프라 건설 및 부동산시장의 정보를 획득하고 있음
닛코씨티그룹	- 일본 닛코증권의 기반 영업망+시티그룹의 해외 네트워크 결합

- (전략 9) 신개념의 서비스 도입으로 고객관리를 전문화함

- (선진기업) 골드만삭스는 IB 서비스부 신설과 고객접점의 일원화를, 메릴린치는 자산관리 금융상담원 도입을, UBS는 인수기업의 고객 네트워크에 대해 교차판매를 통해 고객관리를 강화해 매출증대를 추구함
⇒ 금융 후진국 시장의 경우도 해당국가의 금융사를 인수하여 인수기업의 기존 고객 네트워크를 매출신장에 연계함
- (국내기업) 해외 은행 인수기업이외에 대부분의 금융사들은 해외 고객들에 대한 DB 부족으로 고객관리를 통한 매출증대를 기대하기 어려움

해외 선진사의 고객관리

구분	주요 내용
골드만삭스	- 고객들의 네트워크형성을 위해 IB 서비스부를 신설하고, 적대적 M&A에 처한 고객사들에게 방어 자문 서비스를 실시함 - 해외사업부를 'Globaly One Office'통합함
메릴린치	- 개인 고객의 주식투자, 보험, 부동산, 취업, 퇴직, 생활 등 모든 부분에 대한 자산관리를 상담해주는 금융 상담원을 도입
UBS AG	- Merrill Lynch와 프랑스 로이드 TSB로부터 인수한 PB부문의 기관투자자들의 네트워크를 IB 사업부문으로 연계

3. 해외 선진사의 글로벌 전략 유형과 경로

○ 분석도구

- (전략유형 도출) 도출한 6대 성공요소를 기반으로 해외 선진 8개 금융사의 글로벌화 발전모델을 글로벌 목표와 진출시장을 기준으로 추정함
 - 글로벌 진출 금융시장은 동종시장 또는 이종시장으로 분류함
 - 기업의 글로벌 목표는 각 기업이 획득하고자 하는 경쟁력 요소가 전문성과 대형화에 대한 비중정도로 분류함

글로벌화를 위한 목표-시장에 따른 발전모델

구분		글로벌 진출 금융 시장	
		동종시장	이종시장
글로벌 목표	전문화	- 전문성 강화형 · 투자은행 분야 집중 육성 · 신제품 개발과 M&A · 예) 골드만삭스, 메릴린치	- 틈새전략형 · 기존사업 외 부가전략 · 틈새제품 및 시장 개발 · 예) 맥쿼리은행, 닛코-씨티그룹
	대형화	- 동종합종형 · 동종 사업의 취약 부분 보완 · 규모의 경제 추구, M&A · 예) USB AG, 모건스탠리	- 이종합종형 · 종합은행 지향 · 범위의 경제 추구, M&A · 예) 씨티그룹, 크리딧스위스그룹

- 분석결과, 8개사는 전문성 강화형, 동종합종형, 이종합종형, 틈새전략형 등 4개 발전모델로 요약이 가능함
 - (전문성 강화형) 투자은행 분야 집중육성과 신서비스·제품을 개발해 전문성을 획득 후, 해외로 진출한 경우로 골드만삭스와 메릴린치가 있음
 - (동종합종형) 기존 사업에서 취약한 부분을 해외 M&A를 통해 보완하고 동시에 글로벌화에 성공한 경우로 USB AG, 모건스탠리가 대표적임
 - (이종합종형) 타 업종의 기업을 M&A하여 종합은행을 지향하는 경우로 씨티그룹과 크리딧스위스그룹이 있음
 - (틈새전략형) M&A보다는 경쟁사가 놓친 제품이나 틈새시장을 겨냥해 글로벌화한 경우로 맥쿼리은행, 닛코-씨티그룹이 있음

○ 글로벌 전략유형 분석

1) 전문성 강화모델

- (추진 방향) 자사의 핵심 사업에 대한 신상품 개발과 집중육성을 통해 전문성을 강화하고 명성을 축적한 후 글로벌화를 추진함

- 미국시장에서 성공 후, 유럽시장에 진출하여 글로벌 경쟁력을 확보하고, 금융후진국의 기업들을 M&A하여 글로벌화를 확대함

골드만삭스와 메릴린치

구분		골드만삭스(Goldman Sachs)	메릴린치(Merrill Lynch)
경영 현황	사업영역	· 증권발행과 M&A 등 투자은행 · 자기매매와 자기자본 투자 · 자산관리 및 증권서비스	· 투자은행과 증권서비스 · 보험, 연금, PB 등 소매금융 · 자산관리
	규모	· 26개국, 56개 지점 · 임직원 2만 6,467명	· 37개국 640개 지점 · 임직원 4만 8,000명
	(가) 실적	· 총자산 8,382억 달러(2006년) · 순이익 950억 3,700만 달러	· 총자산 8,413억 달러(2006년) · 순이익 74억 9,900만 달러
전략 방향	목적	· 전문 투자은행	· 대형 투자은행
	주력분야	· IB 부문 중 M&A 분야에 집중 · 기업고객과의 관계형성에 주력	· 맞춤형 자산관리 상품에 주력
	발전형태	· 투자은행 → 투자은행	· 투자은행 → 투자은행
핵심 전략		· IT기업 IPO 및 M&A 집중 · Globaly One Office 등 고객관리 · 동종업종 기업 M&A	· CMA, 제로쿠폰 전환사채 등 신상품 · 종합 자산관리 금융상담원 도입 · 동종업종 기업 M&A

- (핵심 전략 1: 투자은행 부분 집중 육성) 골드만삭스는 IT기업의 IPO와 M&A부문을, 메릴린치는 자산관리 부문의 맞춤형 상품개발에 주력함

- 골드만삭스는 기업금융의 대량매매개념 도입(1969년)과 마이크로 소프트, 야후, e-베이, HP, 모토롤라 등 미국계 주요 IT기업의 IPO를 주관함
- 메릴린치는 CMA(1977년), 제로쿠폰전환사채(1985년)를 업계 최초로 도입하고 자산관리와 관련된 기업들의 M&A에 집중함

- (핵심 전략 2: 고객관리) 골드만삭스는 해외 사업부의 통합으로 고객관리를 강화하고, 메릴린치는 종합 자산관리 금융 상담원을 도입함
 - 골드만삭스는 고객들의 네트워크형성을 위해 IB 서비스 부를 신설하고, 적대적 M&A에 처한 고객사들에게 방어 자문 서비스를 실시함
 - 메릴린치는 개인 고객의 주식투자, 보험, 부동산, 취업, 퇴직, 생활 등 모든 부분에 대한 자산관리를 상담해주는 금융 상담원을 도입함

2) 동종합종형

- (추진 방향) 동종업종 기업의 M&A를 통해 경쟁력을 확보한 후, 이를 기반으로 본격적인 글로벌화를 추진함
 - USB는 영국계 투자은행인 SG Warbug(1995년)와 미국 Dillon Reed(1997년) 인수로 투자은행부문을 강화하고, 스위스 상업은행인 SBC(1998년)와의 합병으로 유럽 거대 금융사로 변신함
 - 모건스탠리는 동일업종 기업인 Dean Witter와 Discover & Co.와의 합병을 통해 대형화와 글로벌화를 동시에 추진함

UBS AG와 모건스탠리

구분		UBS AG	모건스탠리(Morgan Stanley)
경영 현황	사업 영역	· PB와 상업은행 · 자산관리, 증권서비스 · 투자은행	· 인수 및 M&A 중심의 투자은행 · 주식중개를 포함한 증권서비스 · 자기거래 및 자산관리, 카드여신
	규모	· 50개국 지점 파견 · 임직원 7만 8,140명	· 27개국, 600여 지점 · 임직원 5만 1,200명
	실적	· 총자산 2조 3,965억 스위스 프랑('06) · 순이익 116억 4,200만 스위스 프랑('06)	· 총자산 8,985억 달러('06) · 순이익 49억 3,900만 달러('06)
전략 방향	목적	· 종합은행(Universal Bank)	· 종합 투자은행
	주력 분야	· IB 중 취약 부분을 타시장의 업체와 M&A로 보완 · 국제화를 동시에 추구	· 1999년, 전 세계를 대상으로 한 시장 확장 전략 구사 · 시장간 커버리지 효과 추구
	발전 모델	· 국내는 상업은행, 해외는 투자은행 · 투자은행 → 투자은행(소매 PB)	· 투자은행 → 투자은행
핵심 전략		· IB, PB 분야 기업들 대거 인수 · PB 네트워크를 IB로 연결	· 강력한 M&A 능력 · 합병을 통한 기존사업 보완

- (핵심 전략 1: 규모의 경제) 초기 지사 중심의 글로벌화를 포기하고 동일업종 금융사의 M&A를 통한 규모의 경제로서 글로벌화를 실시함
 - USB는 1898년 영국에 지점을 개설하였지만, 1985년 Interhandel과 Phillips & Drew의 인수를 통해 본격적으로 영국시장에 진출함
 - 모건스탠리는 1977년 영국에 진출했지만, Dean Witter社와 합병 후 1999년에 유럽투자은행 M&A부문 2위, 주식인수 1위, 채권인수 2위에 오름

- (핵심 전략 2: 취약부분 보완) 기존에 축적되어온 핵심역량 대비 취약 분야를 M&A로 보완하여 기업의 전체 경쟁력을 상승시킴
 - USB는 기존 경쟁력인 PB를 통해 구축한 전 세계 기관투자자들의 네트워크를 IB사업과 연계하여 PB와 IB간의 윈-윈 전략을 추구함
 - 모건스탠리는 경쟁력이 확보된 기업 도매 금융에 기업 소매금융의 경쟁력을 갖춘 Dean Witter와의 합병으로 도매와 소매의 균형을 맞춤

3) 이종합종형

- (추진 방향) 이종 분야에서 글로벌 네트워크를 형성한 대형 금융사들 간의 합병을 통해 범위의 경제로써 종합금융사로의 성장을 추구함
 - 상업은행이었던 Citicorp는 보험과 증권 중심의 투자은행인 Travelers 그룹과의 합병을 통해 씨티그룹으로 사명을 변경하고 종합은행으로 탄생함
 - 투자은행이던 Credit Suisse는 보험회사인 Winterther Group을 합병함

- (핵심 전략 1: 시너지 효과) 이종통합으로 상품구색과 영업망 그리고 대형화를 동시에 확충하여 종합은행으로서의 기반을 갖추
 - 씨티그룹은 상업은행에 보험, 증권으로 상품구색을 갖추고, Citicorp의 국제적 영업망과 Travelers사의 미국 내 영업망을 통합시켜 경쟁력을 강화함
 - 크리딧스위스그룹은 기업부문에서 소매부분을 강화하기 위해 보험, 투자, 자산관리 부문에 대한 전문기업들을 인수함

- (핵심 전략 2: M&A) M&A를 글로벌 수단으로 지속적으로 적극 활용함
 - 씨티그룹은 일본 닛코 증권과 닛코 Salomon Smith Barney를 설립하고, 영국계 투자은행인 Schroders PLC를 인수함
 - 크리딧스위스그룹은 First Boston Corporation(미국, 1988), Swiss Bank(스위스, 1990), Warburg Pincus Asset Management(미국, 2001) 등을 인수하고, 영국에 Credit Suisse Financial Product社(파생상품 전문회사, 1998)를 설립함

씨티그룹과 크리딧스위스그룹

구분		씨티그룹(Citigroup)	크리딧스위스그룹(Credit Suisse Group)
현황	사업 영역	· 상업은행과 보험업무 · 증권서비스, 자기거래 · 자산관리와 PB · 자회사인 Citigroup Global Markets에서 투자은행 담당	· 상업은행 · 금융자문 · 투자은행은 자회사인 Credit Suisse First Boston에서 담당
	규모	· 100개국, 1,400여 지점 · 임직원 32만 5,000명	· 50개국에 지점개설 · 임직원 6만 837명
	실적	· 자산 1조 6,795억 달러(06년) · 순이익 215억 달러(06년)	· 자산 1조 2,560억 스위스 프랑(06년) · 순이익 113억 2,700만 스위스 프랑
전략 방향	목적	· 종합금융회사	· 종합금융회사
	주력분야	· 금융 슈퍼마켓 지향	· 대형화 및 국제화
	발전형태	· 소매금융 → 투자은행	· 투자은행 → 소매금융
핵심 전략		· 계열사 고객네트워크를 자원화 · 대형사간의 M&A	· 범위의 경제 추구 · 중소형 전문기업에 대한 M&A

4) 틈새전략형

- (추진 전략) 틈새시장 및 틈새상품을 개발·공략하여 글로벌 금융사로서의 인지도를 구축함
 - 호주 맥쿼리은행은 SOC 중심 인프라펀드⁵⁾를 개발해 글로벌화에 성공하였고, 닛코-씨티그룹은 일본 중소기업들의 글로벌 M&A시장을 공략함

5) 인프라펀드란 세계 각국의 도로, 공항, 커뮤니케이션 인프라, 부동산에 대한 건설에서 투자수익을 낸 후, 투자자들에게 배분하는 신개념 펀드임

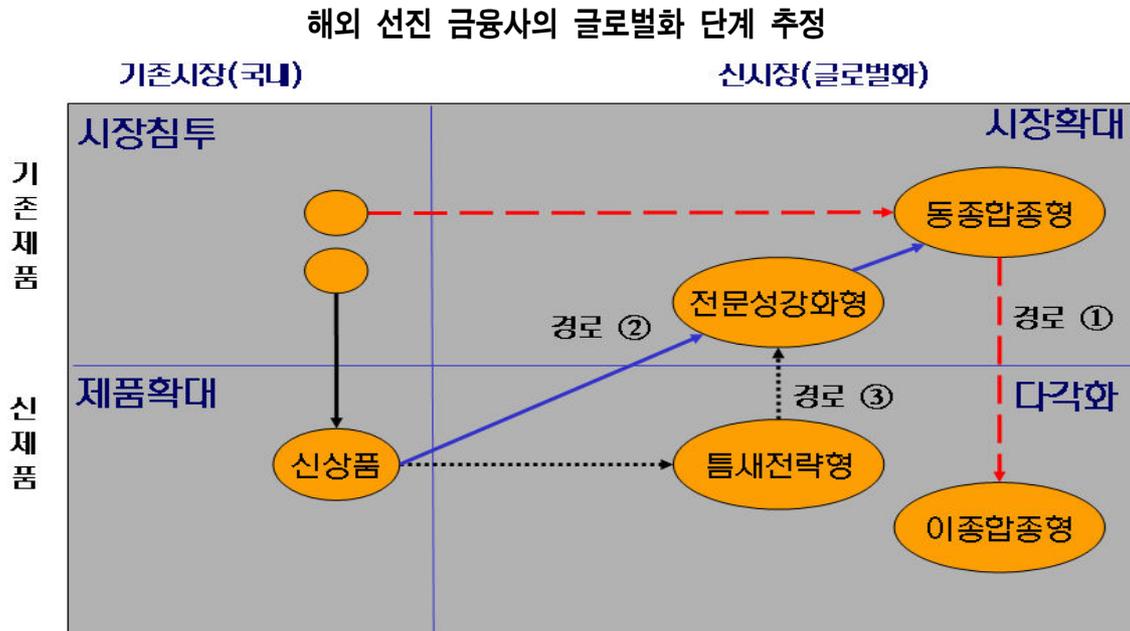
- (핵심 전략 1: 현지화) 글로벌 경쟁사 대비 취약한 경쟁력 확보를 위해 기존사업 부문을 분리운영하는 현지화로 전문성을 확보함
 - 맥쿼리은행은 국내시장의 경우 종합 금융서비스를 제공하는데 반해, 해외 시장은 철저히 인프라 펀드 중심으로 사업을 전개함
 - 닛코-씨티그룹은 투자은행만을 담당하고, 소매는 시티그룹과 공동으로 출자한 닛코코디얼 증권에서 담당하는 체제로 전문성을 도모함
- (핵심 전략 2: 전략적 제휴) 틈새시장 및 틈새제품의 경쟁적 우위를 전략적 제휴를 통한 글로벌 네트워크로 구축함
 - 맥쿼리은행은 전 세계 기간산업과 인프라 구축 정보를 분석하기 위해, 전 세계 25개 금융기관 및 300여 명의 부동산 전문 인력과 연계하고 있음
 - 닛코-씨티그룹 증권은 시티그룹의 해외 선진 네트워크에 일본 닛코증권의 기반 영업망의 융합을 통해 해외기업의 일본기업 M&A 시장을 공략함

맥쿼리은행과 닛코-씨티그룹

구분		맥쿼리 은행(Macquarie Bank)	닛코-씨티그룹(Nikko-Citigroup)
현황	사업영역	· 투자은행, 상업은행, 증권서비스 · 자산관리(인프라 펀드)	· M&A, IPO 등 전문 투자은행
	규모	· 전 세계 24개국에 지점 파견 · 임직원 5만 700명	· 닛코증권과 씨티그룹이 일본에 조인트벤처로 설립함 · 임직원 1600명
	실적	· 총자산 1363억 8,900만달러(07.3) · 순이익 14억 6,300만 달러(07.3)	· 총자산 6조 173만 엔(07.3) · 순이익 62억 5,800만 엔(07.3) · M&A부문 일본시장 1위
전략 방향	목적	· 자산관리 부문을 통한 IB 강화	· 투자은행 부문 강화
	주력분야	· 이분화 전략 추구 예) 국내 - 종합금융서비스, 해외 - 인프라 펀드	· 중소기업 M&A 시장 공략 · 해외 구매자 탐색
	발전모델	· 상업은행 → 상업은행+투자은행	· 투자은행 → 투자은행
핵심 전략		· 25개국 금융기관과 전략적 제휴 · 틈새상품으로 인프라 펀드 활용	· 중소형 틈새 M&A 시장 공략 · 씨티그룹의 선진 네트워크 활용

○ 글로벌 선진사의 글로벌화 경로와 단계 추정

- (경로 추정) 도출된 4개 전략모델의 글로벌화 경로와 단계를 Igor Ansoff가 개발한 제품-시장 Grid 확장 Model²⁾로 추정함
 - 경로 ①은 금융선진국의 동종업종 M&A로 대형화와 전문화를 추구한 후, 종합은행으로서 상품구색과 영업망 구축을 위해 금융선진국 이종기업 M&A에 집중하는 경로임
 - 경로 ②는 전문성 강화형을 통해 금융선진국에 진출한 후 금융후진국의 동종기업의 인수로 글로벌화를 확대하는 경우가 있음
 - 경로 ③은 사업다각화 측면에서 틈새상품을 개발한 후, 틈새 상품의 시장 크기를 확대해 전문성을 확보하는 경로임



- (경로선택 조건) 해외선진 금융사의 글로벌화 단계는 각사가 처한 고객 네트워크의 경쟁력과 업종 인지도, 기업의 규모 정도에 따라 결정됨
 - (전문성 강화형) 기존시장에서 고객 네트워크와 인지도가 확보된 상황에서 금융선진국에서도 통할 수 있는 전문성을 확보한 경우임
 - (틈새전략형) 규모와 네트워크, 인지도의 모든 측면에서 낮아 글로벌 경쟁에서 기존 상품만으로는 경쟁력이 거의 없는 경우에 속함

2) 기업의 성장기회 요인을 탐색하여 자사의 자원을 효율적으로 배분하는 전략모델로서 H. Igor Ansoff가 개발함

- (동종합종형) 네트워크, 업종 인지도 모두 보통이지만 글로벌 동종기업을 인수할 수 있는 자본규모가 있는 경우에 선택가능함
- (이종합종형) 소속업종분야에서 인지도와 전문성, 기업규모에서 경쟁력을 확보하였지만 기존사업의 성장가능성이 약한 경우에 속함

- (경로단계별 특성) 각 경로단계별 목표와 수단의 차이점은 다음과 같음

해외선진 금융사들의 글로벌화 경로별 단계의 특성

모델		1단계	2단계
경로 1	유형	- 동종합종형: 중대형 증권사	- 이종합종 : 종합은행
	목표	· 금융선진국의 동종업종 M&A로 대형화와 전문화를 추구	· 종합은행으로서 상품구색과 영업망 구축
	수단	· 금융선진국 동종기업 M&A	· 금융선진국 이종기업 M&A
경로 2	유형	- 전문성 강화형: 중소형 증권사	- 동종합종형: 중대형 증권사
	목표	· 금융선진국에서의 특정 분야 인지도와 고객네트워크 확보	· 금융후진국의 동종기업 인수로 글로벌화 추진
	수단	· 신상품 및 주력업종 육성	· 현지 동종기업 M&A
경로 3	유형	- 틈새전략형: 신설 금융사	- 전문성 강화형: 중소형 증권사
	목표	· 사업다각화 측면에서 틈새상품을 개발	· 틈새 상품의 시장 크기를 확대해 전문성 확보
	수단	· 틈새상품 및 틈새시장	· 신상품 및 주력업종 육성

4. 한국 금융사에 대한 시사점

- 첫째, 한국 금융사의 글로벌화는 각사 역량에 따라 차별화해야함
- (대형은행 및 국책은행) 해외 선진기업의 공격적인 M&A를 통해 투자은행의 기반을 조성해야함
 - 대형은행들의 지사 및 법인설립을 통한 동아시아 시장 진출은 기존사업의 답습으로 이어져 글로벌 IB로서 인지도 획득과 성장에 한계가 있음
 - 반면에, 중대형 증권사들과는 달리 자산규모 100조 이상의 국내 대형은행들은 해외 선진 IB기업의 M&A를 통해 글로벌 경쟁력의 확보가 가능함

- 대형은행 및 기업금융 중심의 국책은행들은 해외 IB기업들의 M&A를 통해 상품의 교차판매 등 글로벌 종합은행으로 성장하는 것이 바람직함
- (중대형 증권사 및 중소형 은행권) 초기, 국내 동종업계의 M&A를 통해 대형화를 추진한 후, 해외 선진 동종업종 기업의 M&A에 주력해야함
 - 전문성을 확보하지 못한 중대형 증권사 및 중소형 은행권은 경쟁력이 약한 고객 네트워크나 낮은 인지도를 규모의 경제로 보완할 필요가 있음
 - 초기 자본규모 확대를 위해 국내 동종업계의 M&A에 집중한 후, 해외 선진 동종업체의 M&A를 통해 선진기법과 영업망을 보완해야 함

국내 금융사들의 글로벌 전략에 대한 제언

구분		글로벌 금융 시장	
		동종시장	이종시장
글로벌	전문화	- 전문성 강화형 · 조건: 업종 인지도 高 고객 네트워크 高 기업 규모 中 · 기업: 자산운영사 및 소형 증권사 · 방향: 제품 R&D로 신서비스 개발, 해당분야 Reference 획득, 고객관리 측면을 강화	- 틈새전략형 · 조건: 업종 인지도 低 고객 네트워크 低 기업 규모 小 · 기업: 신설금융사 등 시장 후발자 · 방향: 지점설치 보다 전략적 제휴, 틈새상품, 틈새시장 집중, 사업이원화 실시
	대형화	- 동종합종형 · 조건: 업종 인지도 中 고객 네트워크 中 기업 규모 大 · 기업: 중대형 증권사, 중소형 은행 · 방향: 초기 동종업계 M&A 추구, 대형화 후 해외기업 M&A, 신규고객 확보에 집중	- 이종합종형 · 조건: 타업종 인지도 低 고객 네트워크 高 기업 규모 大 · 기업: 대형은행 및 국책은행 · 방향: 해외 선진기업 M&A 집중, 각사의 네트워크 합병으로 종합은행 추구

- (자산운영사 등 소형 증권사) 제품 R&D 강화를 통한 신서비스 개발로 해당분야 인지도를 획득해 가는 전문성 강화형에 집중해야 할 것임
 - 특정 전문분야의 강점을 보유한 자산운영사와 소형증권사는 전문성을 추진한 후, 자본규모가 확대되면 동종합종형을 추진하는 것이 바람직함
 - 선진 금융시장에 대한 지사 설립을 통해 선진 상품개발 능력을 중점적으로 획득하고 해당 분야에 대한 고객 네트워크 구축에 노력해야함

- (신설금융사 등 시장후발자) 기존 시장에서의 사업보다는 틈새시장 및 상품을 통한 틈새전략형으로 글로벌 시장을 공략해야 할 것임
 - 신설기업 등 시장후발자와 기존사업 및 투자은행 모두에서 경쟁력이 낮은 증권사들은 벤처사업의 성격이 강함으로 M&A나 지점설치보다 전략적 제휴를 통한 틈새상품, 틈새시장 집중하는 것이 유리함
 - 특히 국내사업과 글로벌 사업을 이원화하는 현지화 전략으로 기존 사업의 낮은 인지도를 글로벌 사업과 단절시키는 과정이 요구됨

- 둘째, 해외 진출은 금융후진국보다는 금융선진국으로의 과감한 진출이 요구됨
 - (쏠림 현상) 중국 등 신흥시장에 대한 집중공략은 시장의 레드오션과 더불어 글로벌 금융사로서 성장에 필요한 선진노하우 획득에 부정적임
⇒ 신흥시장을 한국기업이 선점하더라도 자금력과 네트워크에서 앞선 글로벌 경쟁사들은 한국기업의 선점효과를 급격히 소멸시킬 것임

- 셋째, 정부는 금융사의 글로벌화를 뒷받침하는 규제완화에 집중해야함
 - (대형은행) 해외금융사 M&A시, 직계 자회사를 둔 해외 금융사의 인수가 가능하도록 금융지주회사 법 개정이 요구됨
 - (중대형 증권사) 대기업 계열 증권사들의 M&A 촉진을 위한 자본규모 확대를 위해 '금산분리'의 규제 완화를 고려할 필요가 있음
⇒ 금융지주회사 계열 증권사들은 원활한 규모 확대가 가능하나 대기업 계열의 경우에는 '금산분리 정책'으로 유상증자의 실패 가능성이 있음
 - (자산 운영사) 파생상품 개발을 위한 사모펀드 조성 시, 출자규모 한도와 투자목적회사의 사모펀드 참여조건 등에 대한 규제완화가 요청됨