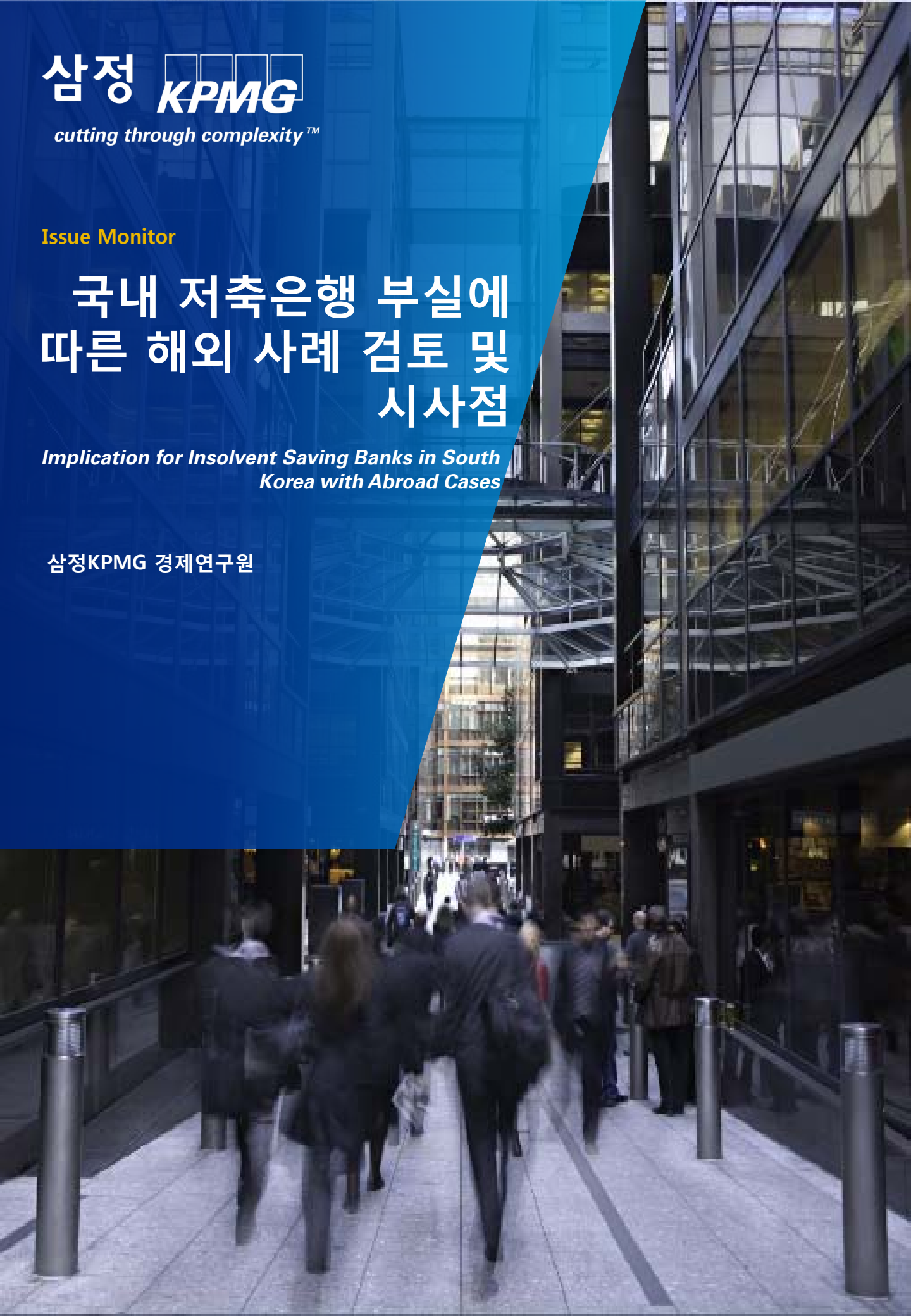


Issue Monitor

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

*Implication for Insolvent Saving Banks in South
Korea with Abroad Cases*

삼성KPMG 경제연구원



국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

The contacts at KPMG
in connection with this
report are:

박재우

경제연구원
Partner, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 0455
Fax: + 82 2 2112 7441
jaewoopark@kr.kpmg.com

강환우

경제연구원
Manager, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 7728
Fax: + 82 2 2112 7441
hwanwookang@kr.kpmg.com

박영정

경제연구원
S. Analyst, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 0478
Fax: + 82 2 2112 7441
youngjungpark@kr.kpmg.com

Page

Executive summary

I. 저축은행 현황

- 고유 역할 및 설립개요 4
- 본점 및 지점 수로 본 부실 원인 4

II. 저축은행 문제점

- 무분별한 부동산 PF 대출 증가와 부동산 시장 침체 5

III. 저축은행 부실 발생 경과

- 최근 부실저축은행 구조조정 경과 6

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례

- 미국 - 저축대부조합 파산 및 극복 과정 7
- 일본 - 금융지주회사제 도입 10
- 독일 - 공익을 위한 지배구조와 감독체제 13

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점

- 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 16

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원(주)과 관계회사(이하"삼정")가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼정의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼정은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼정은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼정의 사전 서면 동의 없이 무단배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.

1972년 상호신용금고로 출범한 저축은행은 지역기반의 서민금융기관으로서 지하금융을 양성화를 목적으로 설립되었다. 지난 고금리 시대에 성장을 지속하던 국내 저축은행은 80년대 들어서면서 시중은행의 대형화와 상품 다양성 등으로 경쟁력을 점차 잃기 시작했다. 이후 저축은행업계는 상대적으로 높은 수신금리를 유지하기 위해서 고수익·고위험 투자처에 눈을 돌리게 되었으며, 부동산 경기의 활황 시기에 부동산 PF에 대거 투자를 하면서 급성장을 하게 되었다.

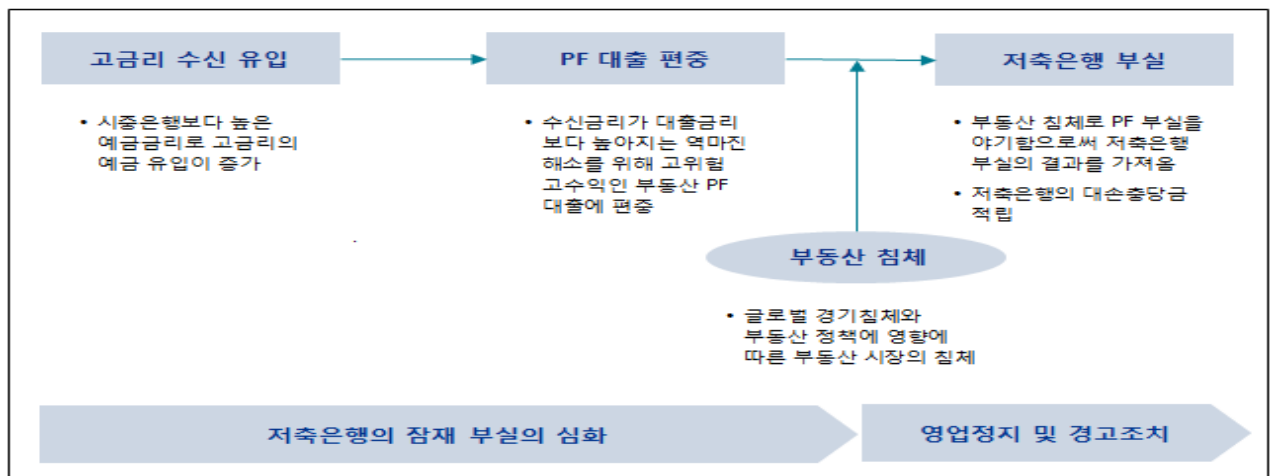
하지만, 최근 글로벌 경기 악화와 맞물려 국내 부동산 경기의 위축으로 저축은행업계의 부실이 현실화 되면서 2010년 삼화저축은행을 시작으로 현재까지 총 8개 저축은행이 금융 당국에 의해 부실 금융기관으로 결정 및 영영이 정지되었다.

저축은행의 잇따른 영업 정지로 예금자들의 동요가 심화되자 금융당국은 가지급금 지급 시기를 일주일 앞당기고 서민 대출을 늘리고 또한 배드뱅크 출범 등 안정화 대책을 모색 중이다.

삼정 KPMG 경제연구원은 국내 저축은행의 문제와 부실 발생 경과 정리를 담고 또한 미국, 독일, 일본의 저축은행 사례 분석을 통해 국내 저축은행업계의 미래 지속 가치 성장의 방향성을 제시하고자 한다.

“고수익 고위험 투자가 부실 가져와”

현재의 부실 발생은 저축은행의 수신과 여신 구조에 따른 “고수익·고위험” 투자의 비정상적 증대에서 비롯되었다. 즉, 저축은행의 생존을 위한 고금리 수신을 유지하기 위한 역마진을 해소하기 위해 PF 대출에 편중된 기형적 구조가 저축은행의 부실을 불러온 것이다. 그 결과 2011년 5월 현재 4개사가 영업정지, 3개사가 적기 시정조치, 2개사가 유상증자를 진행하게 되었다.



“미국, 독일, 일본의 경우 저축은행 위기에 각기 다른 성공적 대응 펼쳐”

미국의 경우 역시 부실의 과정이 국내 저축은행업계와 다르지 않았으나, 강력한 감독권 강화로 부실화를 극복할 수 있었다. 일본은 지방은행 금융지주회사제의 도입을 통해 저축은행 부실을 공동 대처하고 업무 시너지 효과를 발휘할 수 있는 기반을 형성하였다. 안정적인 독일의 저축은행은 외부적으로는 금융당국의 체계적인 관리감독제도와 내부적으로는 고객을 자사의 평생 가치로 인식하고 수익의 일부분을 사회로 환원하는 등 서민금융 본연의 업무를 강조하는 공공성 인식 교육으로 도덕적 해이를 찾아 볼 수 없다.

“체계적 감독 시스템 확립 및 영업 전략을 통한 본연의 업무 충실 필요”

국내 저축은행 부실은 시간이 다소 걸리더라도 중장기적인 건전성 확보를 위한 당국의 노력이 필요하다. 정부 차원에서의 강력한 법률 규제 마련 및 수익 관리 감독 시스템 마련이 필요하며, 저축은행 내부적으로 고금리 수신을 유지하기 위한 고객 침투전략과 상품개발이 절실하다. 즉, 앞서서 시행업자들과 비즈니스를 하는 시대를 넘어서 발로 뛰어 고객을 찾아가는 진정한 서민금융기관으로의 변신이 필요하다.

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

I. 저축은행 현황

고유 역할 및 설립개요

우리나라 저축은행의 역사는 1970년대 초부터 시작되었다. 당시 금융불안과 사채 의존도가 높았던 기업들의 자금난을 해결하고 신용질서를 바로 잡기 위해 일수대출 위주로 영업하던 서민금고와 신용업무를 취급하던 무진회사 등을 제도 금융권으로 끌어들이었다. 이것이 바로 1972년에 처음 출범한 저축은행의 전신인 상호신용금고였다.

상호신용금고는 1997년 외환위기 중 금융사고가 잦아지고 신용금고와 기타 서민금융기관의 공신력이 떨어지자 자체 경쟁력을 확보할 수 있도록 명칭을 신용은행이나 상호은행 등으로 변경하자는 움직임이 일었다. 그 결과, 2002년 3월 1일 정부가 상호저축법을 공포함으로써 모든 상호신용금고가 상호저축은행으로 명칭을 전환하였고, 2008년 12월에는 상호저축은행에서 '상호' 명칭을 뺄 수 있는 법안이 통과되어 지금까지 이어져 오고 있다.

본점 및 지점 수로 본 부실 원인

외환위기 이후 구조조정으로 저축은행 본점 수는 지속적으로 감소하였다. 1997년부터 2002년까지 231개의 저축은행 가운데 74개 은행이 인가 취소되고, 27개 은행이 합병, 25개 은행이 해산 및 파산, 영업정지를 명령 받았다. 이러한 조치는 금융당국이 공적 자금 부족 등의 이유로 합병유도를 추진한 결과로 해석된다.

합병으로 인해 저축은행 업계 총 본점 수가 감소하는 대신에 금융당국은 지역 제한성을 풀어주고 이른바 '8·8클럽제'를 도입하여 국제결제은행(BIS) 자기자본 8% 이상, 고정 이하 여신비율 8% 이하일 경우 우량 저축은행으로 분류해 법인 대출을 80억 원 이상 가능토록 하였다. 이에 따라 부실 저축은행을 떠맡은 저축은행들은 급격히 자산 및 부채 규모가 커지며 대형화 되기 시작했다.

급격한 대형화로 인해 저축은행들은 수신기반 확충을 위해 지점 수를 확장해가면서 수익 확대를 꾀하였고, 결국 자산을 확충한 저축은행들은 2002년과 비교해 200%를 상회하는 자산 성장률을 보였다.

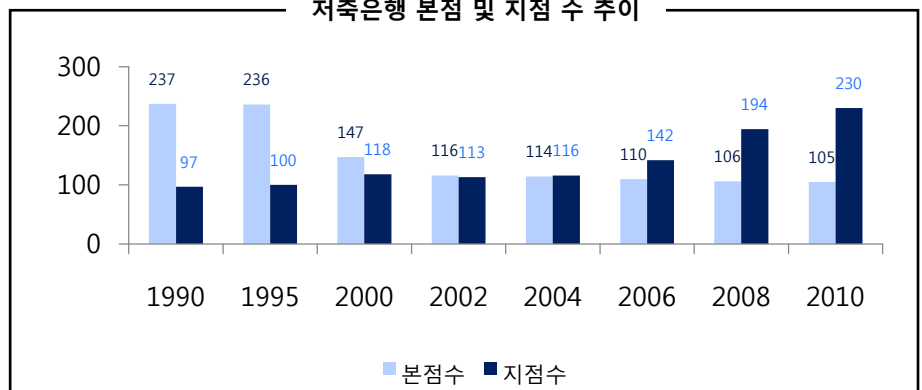
하지만, 저축은행의 급작스런 대형화는 리스크 관리가 제대로 이루어지지 않은 채 이뤄졌다. 즉, 자율적 성장이 아닌 인위적 대형화 속에서 금융 당국의 관리 감독마저 미흡하여 자산의 성장 만큼 커져버린 부채를 만회하기 위한 저축은행들의 위험자산 중심의 수익성만을 쫓는 도덕적 해이의 허점을 제공하게 된 것이다.

저축은행업계는 수익성을 위한 역선택(Reverse Selection)으로 부동산 경기 호황에 맞춰 고금리 사업인 부동산 시장에 확충된 수신액을 투자하는 PF 대출은 어쩌면 당연한 결과였는지 모른다.

“90년대 말 이후 IMF 및
카드사태로 합병 유도...
...지속적인 본점 수 감소와
이에 따른 대형화로
인한 지점 수 증가”

“1차적으로 금융감독기관의
소홀한 리스크 관리도
문제지만,
추가적으로 저축은행 내
도덕적 해이의 역선택이
배가 되어 부실사태는
이미 예고된 상황”
- 현 시중은행 관계자 인터뷰

저축은행 본점 및 지점 수 추이



Source: 금감원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

II. 저축은행 문제점

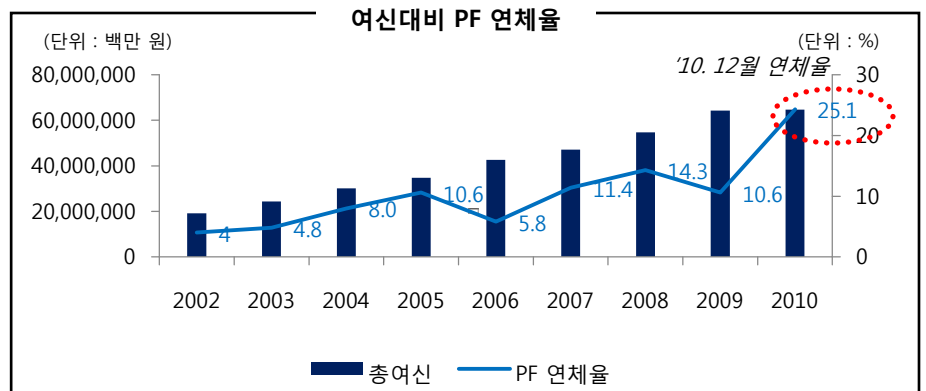
무분별 부동산 PF 대출 증가와 부동산 시장 침체

“미래 사업성 가치를 고려하지
않고 시공사 보증에 의존하여
PF 대출 증가를 늘림”

1997년 외환위기 이후 정부의 부동산 부문 규제 완화와 부동산 시장이 활성화 되면서 저축은행업계는 무리한 PF 대출 조건을 내세우며 수익을 극대화했다. 사업도 끝나기 전에 PF 대출금을 상환하는 조건, 만기연장에 따른 수수료 및 금리 인상 등 다양한 방법으로 PF 대출을 늘리기 시작했다.

특히, 재무적 투자자가 미래적 사업성 가치를 고려하여 리스크를 지는 본연의 의미인 PF구조와는 달리 저축은행들은 시공사 보증이라는 담보대출의 형태를 빌미로 리스크를 제대로 평가하지 않고 시공사 및 시행사에 미룬 사실도 PF 대출 증가에 견인하게 된 원인 중 하나가 되었다.

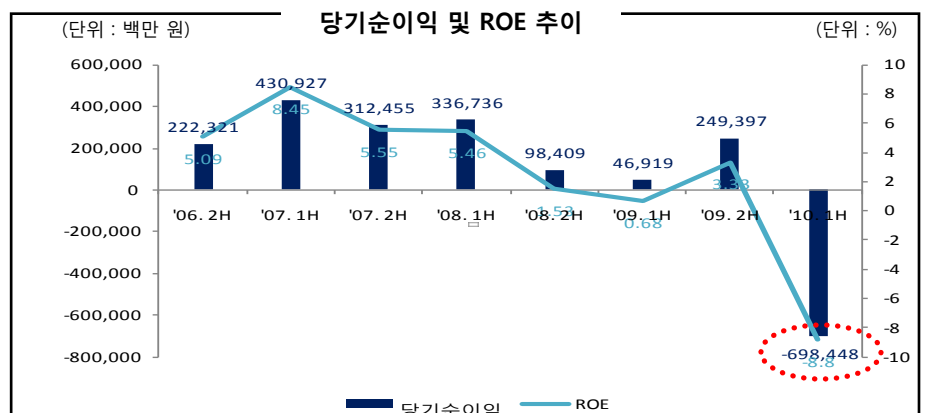
결국 부동산 침체기가 오면서 시공사의 재정상태 악화가 유발되며 저축은행의 PF 연체율은 시한폭탄처럼 급증하게 되어 PF 대출 부실 확대에 근본적인 원인을 제공하게 된 것이다.



Source: 금감원 및 금감원 보도자료

“PF 대출은
시한폭탄과 같은 구조...
...PF 연체율 25.1%,
'10년 저축은행
총 손실액 6,984억 원”

요컨대, 2002년 이후 시작된 본격적인 PF 대출증가는 부동산 경기에 민감한 저축은행들의 호황과 함께 부실위험을 키워왔다고 볼 수 있다. 부동산 시장 침체기에 발생한 저축은행 부실로 2010년 상반기 저축은행은 6,984억 원 규모의 당기순 손실을 기록하며 대규모 적자로 전환되어 금융위기 이후 가장 큰 규모의 손실을 기록하였다. 부실채권을 상쇄시키기 위한 대손충당금 증가와 연체율 증가로 인한 상환금 연체가 가장 큰 손실 원인이었다. 연체율의 경우, '10년 12월 25.1%를 기록해 같은 해 6월 대비 16.4% 증가하였고, 대손충당금은 전년대비 62% 증가한 3.4조원으로 부실의 심각성을 보여주고 있다.



Source: 금감원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

Ⅲ. 저축은행 부실 발생 경과

최근 부실저축은행 구조조정 경과

“부동산 PF 부실채권
처리하기 위한 1단계로
8 개 시중은행 차등출자
합의”

정부는 저축은행 사태 해결을 위해 2011년 1월 3일 김석동 현 금융위원장을 임명하였다. 취임 후 김 위원장은 부산, 삼화저축은행 등 대형저축은행에 영업정지 등과 같은 특단의 조치를 내렸다. 동시에 금융지주사들의 저축은행 인수합병이라는 해결안을 제시하고 그 첫 사례로 우리금융지주로 하여금 삼화저축은행을 인수시켰다.

현재 자산부채인수(P&A)방식을 통한 구조조정방안, 예금보험 공동계정을 통한 구조조정 자금 마련, 개인 대출 부분의 일부 영업규제 완화 등 저축은행 부실사태를 해결하기 위한 여러 가지 방안이 고려되는 가운데 정부는 추가적으로 3월 11일 특별계정법을 발표했다. 요지는 금융위가 특별계정으로 저축은행 구조조정 재원 10조원을 마련기로 한 것이다. 정부는 예보료 일부와 정부출연금으로 이루어진 본 특별계정을 차입하여 구조조정 자금으로 사용할 계획이다. 이에 대한 구체적인 실행방안 중의 하나로 금융 당국은 부동산 PF 대출 부실 문제를 해결하게 위한 'PF 배드뱅크'를 6월말까지 출범시킬 예정이다.

정부 저축은행 구조조정 일지

기간	상세 내용	비고
2011. 1. 14	삼화저축은행의 영업정지 및 유상 증자 명령	BIS 기준미달, 부채가 자산 초과
2011. 2. 17	부산저축은행, 대전저축은행에 추가로 6개월 영업정지	업계 1위 저축은행의 영업정지
2011. 2. 18	우리금융이 삼화저축은행 인수 우선협상대상자로 선정	우리금융은 3월 영업 개시
2011. 2. 19	부산2, 중앙부산, 전주저축은행 3곳과 보해저축은행 등 4개 저축은행을 추가로 영업정지	6개월간 영업정지
2011. 2. 22	도민저축은행 6개월 영업 정지	
2011. 2. 25	예금보험공사는 영업정지 '가지급금'을 현행 1천 5백만 원에서 2천만 원으로 상향조정	예금자 피해를 최소화 하기 위함
2011. 3. 1	영업정지를 당한 7개 저축은행 예금자들에게 대한 가지급금 지급 3월 2일부터 순차적으로 시작	가지급금 신청기간도 1개월에서 2개월로 늘어남
2011. 3. 7	저축은행 부실채권 매입 재원으로 활용할 구조조정기금채권에 대한 국가보증동의안이 국회 상임위를 통과	저축은행 부실채권 5조 8천억 원 매입
2011. 3. 11	저축은행 구조조정을 위한 “예금자 보호법” 개정안 국회통과, 특별계정을 설치	대상을 저축은행으로 한정
2011. 3. 21	도민 저축은행 부실로 효력정지	
2011. 3. 25	구 삼화저축은행 우리금융저축은행으로 출범	
2011. 4. 19	PF 배드뱅크 상반기 출범 검토	10조원 지원 계획
2011. 5. 12	8개 은행 배드뱅크 통해 부실 PF 1차적 처리 (국민,우리,농협,신한,산업,하나,외환,기업은행)	1조 2,000억 원

Source: 금감원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (미국)

“펀드사 등장에 따른
생존전략으로
고금리 상업용 부동산과
같은 고 위험 투자군에
집중”

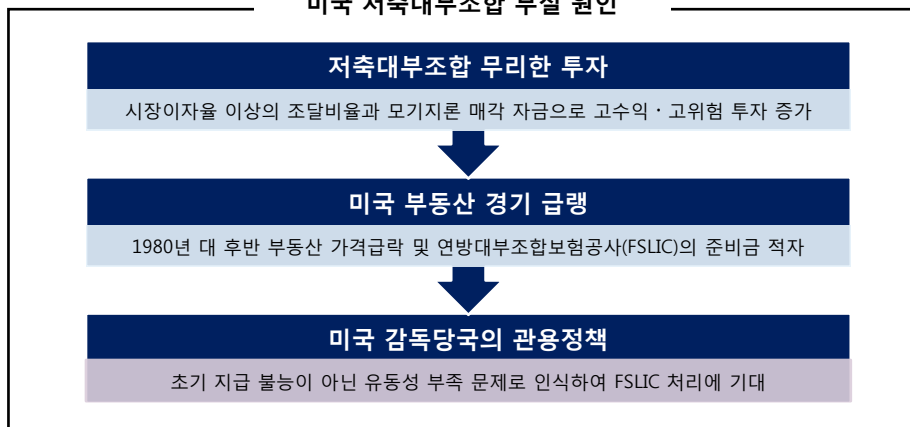
한국 저축은행 위기와 유사한 미국 저축대부조합 파산 사례

장기고정 금리 주택담보대출을 주요 수익원으로 삼고 있던 미국의 저축대부조합의 파산사례는 최근 부동산 대출 부실 심화로 도산 위기에 빠진 현재 한국의 저축은행 업계 사례와 유사하다.

1980년대 미국의 저축대부조합(Savings & Loan Association)은 저금리로 자금을 조달해 고금리로 대출을 해주는 비교적 단순한 수익구조로 많은 이익을 취할 수 있었다. 하지만, 이자를 상대적으로 높게 제시하는 펀드사들의 등장으로 수신 모집 경쟁에서 저축대부조합은 점차 밀려나기 시작했다.

결국 경쟁을 위해 고금리를 제시하는 상업용 부동산에 대해 투자비중을 늘리기 시작했고, 미국 역시 부동산 버블이 꺼지면서 자금회수를 못한 대부조합들이 다수 발생하면서 부실이 크게 증가 하였다. 미국 저축대부조합은 1981년과 1982년에 각각 46억 달러, 41억 달러 손실을 기록하며 많은 저축대부업체들이 파산하는 위기가 발생했다.

미국 저축대부조합 부실 원인



Source: 삼정KPMG 경제연구원

감독당국의 관용정책으로 초기 대응에 안일

“감독당국은 초기
대응으로 건전성 확보
보다는 수익성 회복에
집중하여 부실규모를
더욱 키웠다.”

저축대부조합의 부실 확대로 인해 감독당국은 조합 부실 문제를 지급 불능문제로 접근하기보다는 유동성 부족 측면으로 대응하여 초반 부실 조합의 자발적 회생을 기대했다. 즉, 감독당국의 대응은 부실조합을 신속히 조치하여 관리·폐쇄하는 방법을 제시하기보다는 부실 조합 정리를 위한 연방대부조합보험공사(FSLIC)의 자원 및 감독 인력에 의지하며 관용정책(Forbearance Policy)을 실시하는 전략을 펼쳤다.

즉, 감독당국은 1984년에 133건의 신규 조합을 허가하는 등 부실조합을 퇴출 시키기 보다, 오히려 1981년 25건 보다 수배에 이르는 신규 조합을 허용했다. 하지만, 이들 신규 조합들은 시장이자율을 상회하는 조달비용과 모기지론 매각을 통해 마련한 자금을 대부분 고수익·고위험 부문에 투자함으로써 저축대부조합의 건전성에 심각한 부실을 초래하였다.

1980년대 후반 미국 부동산 가격은 급락하기 시작했고, 부실 조합 정리를 담당하는 연방대부조합보험공사(FSLIC)의 준비금은 이미 손실을 막기에는 역부족으로 적자폭이 증가하게 되었다.

결국 1980년 43개의 부실조합수는 1989년 무려 10배가 넘게 증가해 516개의 부실조합수를 기록하며 금융위기로까지 발전하게 된 것이다.

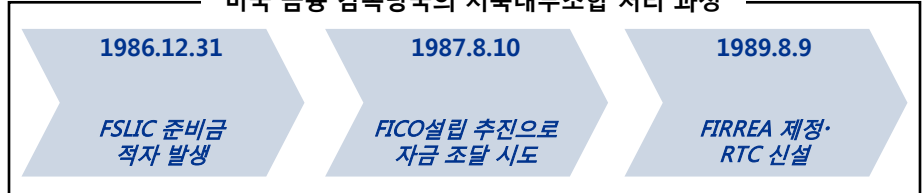
국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (미국)

부실 조합 처리 전담인 정리신탁공사(RTC) 설립으로 본격적인 부실처리 조정

미국 감독당국은 저축대부조합 부실 사태의 심각성을 뒤늦게 깨닫고 서둘러 금융공사(FICO)를 설립했다. 설립 목적은 단기적으로 FSLIC 자금 조달을 최대한 지원해주는 것이었으나, 이는 실패로 이어졌고 결국 별도의 부실 조합 처리 전담 기관인 정리신탁공사(Resolution Trust Corp: RTC)를 신설하기에 이르렀다.

미국 금융 감독당국의 저축대부조합 처리 과정



Source: KDB, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“구조조정 설계의 두
번의 실패 이후,
미국 금융당국은
최종적으로 부실조합
처리 전담기관인
정리신탁공사(RTC)
설립”

FICO의 경우 자산처분을 위해 많은 부실자산을 인수자에게 매각하는데 중점을 두었기 때문에 인수후보자 선정에서부터 어려움을 겪었다. 이러한 점을 보완하기 위해 RTC는 초반부터 부실조합을 즉시 정리하기보다는 보전관리를 위한 제도적 장치를 마련하였다.

보전관리는 RTC 감독하에 내부통제, 예금자 신뢰유지, 재산보호 등을 목적으로 하는 부실조합 경영권을 의미한다. 이를 통해 RTC는 위임된 저축대부업체의 모든 처리절차에 철저히 관여·감독할 수 있는 체제 확립과 동시에 많은 부실조합을 정리할 수 있는 자금과 인원 충당을 위한 시간적 여유를 확보할 수 있게 되었다.

또한 보전관리 내용에는 해당기관 경영상태를 파악하고 비용 측면에서 가장 효율적인 처리방법을 결정하여 부실 정리에 대한 구체적 방안을 파악할 수 있는 접근법이 포함되었다. 미국의 저축대부조합의 부실은 자산부채인수(Purchase and Assumption: P&A), 부보예금이전(Insured Deposit Transfer: IDT), 보험금지급(Pay-Off: PO) 등 3가지 유형으로 처리되었다.

RTC의 부실 저축대부조합 정리 내역

총 건수	구분	정리 유형	건수	비율(%)
747	정리종류별	은행 M&A	433	58.0
		조합간 M&A	222	29.7
		청산	92	12.3
	정리형태별	자산부채인수	497	66.5
		부보예금이전	158	21.3
		보험금지급	92	12.3

Source: 예금보험공사, ‘금융구조조정의 방법과 사례’

총 747건의 부실 저축대부조합 정리건 중 497건이 예금부채와 자산 일부를 넘기는 자산부채인수방식으로 정리되었다. 다음으로 158개는 RTC가 매수기관에게 예금채무인수에 대한 대가로 자금을 지원하는 부보예금이전 방식으로 처리되었고, 나머지 92개의 부실저축기관은 RTC가 예금을 지급하고 잔여자산을 인수하는 방식인 예금지급방식으로 마무리 하였다.

전체 부실저축기관 중 65%가 넘는 저축기관이 자산부채인수 방식으로 정리되었는데 여기서 주목해야될 점은 자산처분 전략이 별도로적으로 준비되었기에 인수기업들을 확보할 수 있었다는 것이다.

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (미국)

RTC의 자산처분 전략

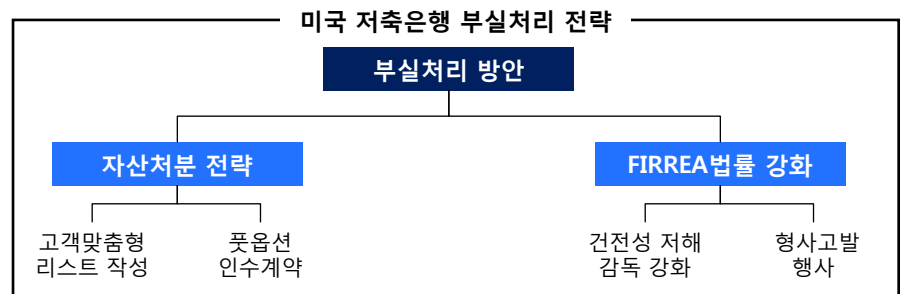
현재 한국 역시 저축은행 부실처분을 위한 배드뱅크 도입이 유력화되고 있는 가운데 미국 RTC의 처분 전략인 인수자 입장에서 마케팅 전략 및 부실자산 풋옵션 전략을 고려해볼 필요가 있다.

첫 자산처분 전략으로는 인수자를 위한 마케팅 전략을 들 수 있다. 가격변동을 최소화하기 위해 매각의 시기, 물량, 매각자산 유형 및 가격을 구성하여 월스트리트저널 등 주요 간행물에 부실조합 명단 광고를 게재함으로써 후보 인수자로 하여금 기회에 맞는 리스트를 선택적으로 조회할 수 있는 효과를 주었다.

또한 과거에 해당저축조합이나 유사조합에 관심을 가졌던 투자자나 투자 컨설턴트 등의 명단을 조사하고 입찰에 참여할 수 있도록 관련 그룹을 별도로 초빙하여 포럼 형식의 회의를 주기적으로 주최하여 인수자를 확보할 수 있었다.

둘째, 보다 많은 인수자를 유치하기 위해 RTC는 ‘풋옵션’ 방법을 사용했다. 대부분의 인수자가 부실저축기관의 자산을 모두 인수하는 것을 원하지 않기 때문에 RTC는 구매자가 부실조합 자산의 대부분을 인수하고 그 이후 일정 시점에서 자산의 대부분을 RTC가 재인수하는 옵션을 제공한 것이다. 즉, 18개월 동안 인수자들이 인수 자산에 대한 건전성 평가를 할 수 있게 기간을 부여한 뒤 나머지 매각되지 않은 부분은 RTC가 처리하는 방식을 도입하여 약 400억 달러 이상을 인수자에게 매각하는 성과를 거둘 수 있었다.

’89년 금융기관개혁법(FIRREA) 개정을 통한 감독관리 법률 강화도 미국의 부실저축기관 처리에 힘을 실어 주었다. FIRREA를 통해 우선적으로 금융기관 임직원, 주주 및 외부의 독립계약자 등 금융기관관련자를 처벌대상으로 규정했다. 또한 금융기관관련자에 대한 구상권 행사 및 형사고발을 허용하여 건전성 저해 조치에 대한 감독제재조치와 앞으로의 도덕적 해이 방지효과 및 부실화에 따른 법적 책임을 가릴 수 있게 되었다.



Source: 예금보험공사, 삼정KPMG 경제연구원

1995년 12월 31일부로 RTC는 747개의 부실저축기관을 정리하고 잔여업무는 FDIC에 잔여자산과 부채는 저축보험공사 정리기금에 인계하며 부실 조합 처리를 일단락시켰다. RTC 설립 후 부실이 마무리 되기까지 6년여의 기간이 소요되어 처리과정이 다소 길어졌다고 볼 수 있다.

하지만 보전관리를 통한 체계적 부실처리 전략 수립과 지원금 마련, 법률 강화 등 부실조합의 자산규모를 줄임으로써 효율적으로 정리할 수 있었다는 면을 고려할 때 RTC 설립목적을 성공적으로 수행한 것으로 평가된다. 또한 747개의 부실저축기관 처리로 규모 면에서 컸다는 점과 더 이상의 부실 방지화를 막기 위한 최선의 정책 수립이었기에 시간 소요에 관계없이 오히려 여유를 갖고 준비했다고 볼 수 있다.

미국 RTC 당국의 부실처리 접근법은 강력한 법률적 감독 지원 아래에서, 하지만 인수후보자 입장을 이해하는 전략으로 점증적으로 진행했다는 점에서 부실화의 파국을 방지하고 예금자를 보호할 수 있었던 것으로 분석된다.

“부실조합 인수자 유치를 위한
인수자 대상의
다양한 마케팅 활동”

“부실책임 법률(FIRREA)
강화로 건전성 관리 및
모니터링 체계화”

“미국의 부실처분은
1) 인수 후보자들의
입장에서 준비하며,
2) 예금자들의 보호를
최대화하려는 노력 그리고
3) 미래 추가적인 부실을
막기 위한 법률 강화”

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (일본)

일본 금융환경 변화에 따른 저축은행 시장 간의 통합

현재 우리나라 저축은행업계와 마찬가지로 일본 저축은행업계(제2지방은행)도 부실여신이 크게 급증한 때가 있었다. 1980년대 Risk에 대한 충분한 고려없이 부동산관련 대출을 적극 확대하다 1991년부터 부동산 버블 붕괴가 시작되면서 내수위축 및 기업도산과 함께 지방은행과 한국의 저축은행 격인 제2지방은행의 부실여신이 크게 증가한 것이다.

또한 비슷한 시기에 일본 정부는 금융빅뱅 계획 즉, 대형화를 통한 금융기관 경쟁력 강화를 위해 대형 시중은행들 간 인수·합병을 촉진시키기 시작했다. 일본 금융당국은 1947년에 제정된 지주회사의 설립이 금지되었던 독점금지법을 개정하여, 20개의 일본 시중은행들을 4개의 대형 은행으로 축소시켰다.

결국 규모 면에서 더욱 커진 4개 대형 은행들은 풍부한 자금력으로 수익을 극대화하기 위해 다양한 상품 개발에 열을 올리기 시작했으며, 이는 결국 일본의 저축은행업계의 경쟁력 상실을 초래했다. 그 결과 일본의 지방은행 및 제2지방은행(저축은행)들의 기존 고객들은 규모의 경제를 갖춘 대형 은행으로 이동하였으며, 일본 지방은행업계는 수신기반 축소와 이에 따른 수익 악화로 최악의 상황에 직면하게 되었다.

결국 일본 정부는 2차 금융빅뱅 계획 수립 및 실행을 통한 저축은행 경쟁력 확보를 위해 지방은행 간 경영통합을 추진했다. '금융지주회사 설립'을 통해 지방은행과 제2지방은행 간 통합을 허용한 것이다. 대표사례로 삿포로 호쿠요홀딩스(2001), 호쿠호쿠금융그룹(2004.9), 키라야카홀딩스(2005.10), 키요홀딩스(2006.2), 야마구치금융그룹(2006.10), 후쿠오카금융그룹(2007.4) 등이 있다.

“일본 시중은행의
대형화(1차 금융빅뱅)와
부동산 버블 붕괴에 따른
일본 저축은행업계의
수익 저하”

“일본의 2차 금융빅뱅은
금융지주사 설립을 통한
지방은행과
저축은행업계 간
합병 허용 정책”

일본 지방은행 금융지주회사 업무 범위

구분	삿포로호쿠요홀딩스	호쿠호쿠금융그룹	키라야카홀딩스	키요홀딩스	야마구치금융그룹	후쿠오카금융그룹
은행	○	○	○	○	○	○
증권	-	-	-	-	○	○
보험	○	-	-	-	-	-
신용카드	○	○	○	○	○	○
리스	-	○	○	○	○	-
신용보증	○	○	-	○	○	○
벤처캐피탈	-	○	○	-	○	○
부동산 관리	-	○	-	-	○	○
컨설팅	-	○	-	-	○	-

Source: 각 사 사업보고서

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (일본)

일본 금융지주회사의 통합으로 인한 효과 및 특색

일본의 2차 금융빅뱅으로 탄생한 금융지주회사 가운데 야마구치금융그룹은 지방은행과 제2지방은행의 경영통합의 대표적인 성공사례이다. 지방은행인 야마구치은행은 제2지방은행 모미지홀딩스와 통합할 당시 자기자본비율이 12.21%에 달하는 등 재무기반이 건전했으나, 상대적으로 영업력 취약한 히로시마, 후쿠오카현으로 영업거점을 넓히기 위해 경영통합을 통해 모미지홀딩스 고객을 흡수하는 영업전략의 일환으로 모미지홀딩스를 인수했다.

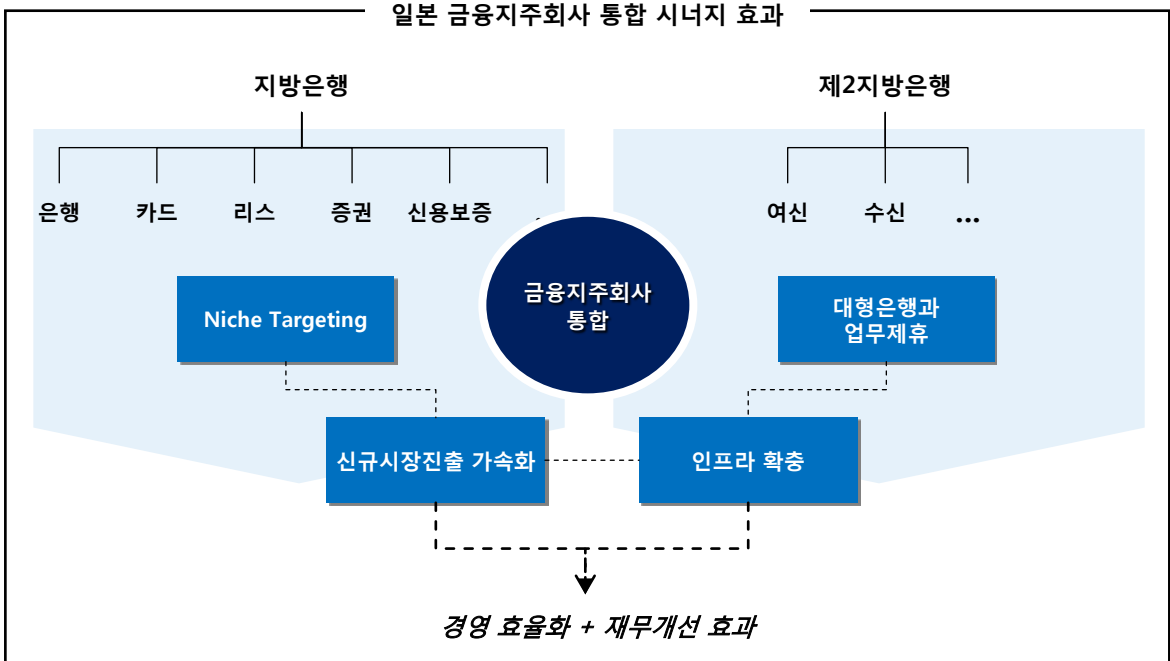
야마구치금융그룹의 경우처럼 지방은행-제2지방은행간 통합 후 각각 인수기업과 피인수기업에게 몇 가지 공통적으로 시너지 효과가 나타난 것을 확인할 수 있다.

첫째, 인수기업 측면에서 제2지방은행과의 통합으로 지방은행은 Niche Targeting을 활용한 고객 기반의 확장을 꾀할 수 있었다. 제2지방은행의 강점인 지역 내 서민금융에 앞장섰던 점을 내세워 지자체로부터 기술력과 성장력을 검증 받은 기업들에게 무담보 대출 등 다양한 대출상품을 제공한 것이다. 지역밀착 고객의 니즈 발굴을 기반으로 거점지역을 통해 지역경기 활성화에 이바지하고 있다는 점도 기업 이미지상 효과적이라 할 수 있다.

또한 반대로 피인수 기업 측면에서 보면, 자금확대 및 노하우 공유로 인한 비즈니스 파급 효과를 경험할 수 있었다. 인수기업인 지방은행은 제2지방은행보다는 경영통합을 주도하는 각종 여수산업무 등에 대한 경험과 상품이 상대적으로 많은 편이다. 경영통합으로 인해 동일 그룹 내 제2지방은행에 노하우 공유 및 적극적인 지식 전수로 양질의 개인 신용대출이 증가하면서 경영실적이 호전되는 효과로까지 이어졌다.

“저축은행의 지역 내
서민특화 금융 서비스
역량과 지방은행의
다양한 금융 상품
노하우의 시너지 극대화”

일본 금융지주회사 통합 시너지 효과



Source: 삼정KPMG 경제연구원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (일본)

일본의 지방은행과 제2지방은행의 금융지주회사를 통한 경영활동 통합의 시너지 효과는 이에 그치지 않는다. 일본의 지방금융지주사들은 시스템 투자 확대를 통해 고객정보의 활용 및 고객 요구의 다양화에 부응하기 위한 인프라를 확충했다. 시스템 확충으로 인한 대출 심사의 적정성과 합리성 확보로 고객 옥석 가리기를 통한 Targeting 역량 확보 또한 극대화될 수 있었고, 신규 시장인 인터넷 기반의 대출 사업도 가능하게 되었다.

“통합에 안주하지 않고
추가적인 금융인프라
확대로 신규 고객 및
신규 사업으로 확장...”

... 이에 따라
지방금융지주사들은
재무적 안정을 넘어서
상승효과 거둬”

또한 시스템 발전 및 확대에 등장한 심사서류 자동화에 따라 사무 수작업이 경감했으며 경영의 효율을 극대화시킬 수 있었다. 지방은행의 금융지주회사화 과정을 보면 통합초기에는 각 은행을 자회사로 두고, 은행의 손자회사는 그대로 두는 등의 현 은행체제를 가능한 유지시키는 대신 전산시스템의 공동운영과 함께 업무프로세스의 표준화를 우선적으로 지향한 것이다. 그 결과 비용절감에 대한 공동대처를 할 수 있었고, 업무효율화를 도모해 나갈 수 있는 통합 시너지효과를 발휘하고 있다.

마지막으로 금융지주회사의 통합으로 인해 재무 안정을 넘어서 재무 상승 효과까지 얻을 수 있었다. 금융그룹 산하의 지방은행·제2지방은행들의 경우 당기순이익과 여수신이 전반적으로 신장세를 보였고, 부실채권비율의 하락, 자기자본비율의 제고 등 성장성, 건전성, 안정성 지표 대부분이 양호한 모습을 보임에 따라 금융지주회사방식의 경영 통합이 현재까지는 성공적이라는 평가가 제기된다.

앞서 언급한 야마구치금융그룹의 경우, 2005년 통합 당시 부실채권비율이 8%대에서 현재 5%미만으로 줄어들었고, 자기자본비율도 10%에서 12%로 향상되었다.



국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (독일)

세계 저축은행 업계의 표본인 독일 저축은행

자국민들에게 절대 신뢰를 받고 있는 독일 저축은행은 모범적인 운영모델을 제시하고 있으며 명실 상부한 대표적 지역 금융기관으로 포지셔닝 하고 있다.

아래 표와 같이 독일 일반은행은 크게 3가지 유형으로 나누어 지는데 저축은행의 규모가 가장 큰 34.3%의 자산비중을 차지하고 있다. 최근 자국민들을 대상으로 브랜드 인지도 조사 결과 'Sparkassen 저축은행'이 독일 전체 기업 중 1위를 차지한 자동차 기업인 'Volkswagen' 에 이어 2위를 차지하면서 그 신뢰성을 입증하고 있다.

독일 일반은행 시장 점유율

(단위: 개, %)

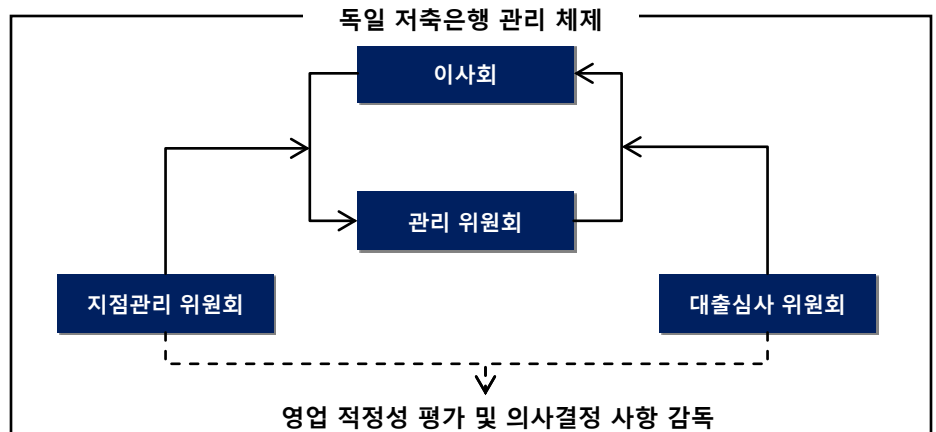
구분	상업은행(민영)	저축은행(공영)	협동조합은행(민영)
총 자산 점유율	28.2	34.3	11.8
비은행대출 점유율	33.0	42.0	15.1
기업대출 점유율	16.2	43.1	14.5
은행 수(지점 수)	356(5,300)	475(1,500)	1,295(14,000)

Source: 독일 중앙은행(Bank of Germany)

독일에서 저축은행 인지도와 자산비중이 큰 이유는 지배구조와 철저한 감독관리 체제 때문으로 알려지고 있다. 독일 저축은행 소유주는 일반 시중은행이나 협동조합 은행과는 달리 그 지역의 지방자치단체나 공공기관이다. 그래서 저축은행의 이익이 발생할 경우 이익의 10%에 해당되는 금액은 지방자치 단체나 공공기관에 기부된다. 이를 통해 지방자치 단체는 자자체기금에 이 기금을 합산하여 지역개발사업이나 사회복지사업에 투자하고 있다. 독일 저축은행은 공공이익을 목표로 이윤추구가 목적이 되지 않기에 납입자본금이 없으며, 독일 저축은행의 자기자본은 일정 한도가 될 때까지 이익금을 적립한 안전 적립금이 전부이다.

또한 독일 저축은행의 주요 의사 결정 기관으로 이사회가 법적으로 저축은행을 대표하며 경영을 담당한다. 또한 독일 은행법에 따라 지방자치 단체나 공공기관의 대표들에 의해 구성된 관리위원회는 영업정책의 기본 노선을 결정하고 이사회 의사결정 사항을 감독하는 기능을 한다.

“독일 저축은행은
지자체가 소유주이며,
이익의 일부를
지자체에 기부하고
지자체는 다시
지역 발전 기금화하는
공공성 추구 경영”



Source: 삼정KPMG 경제연구원

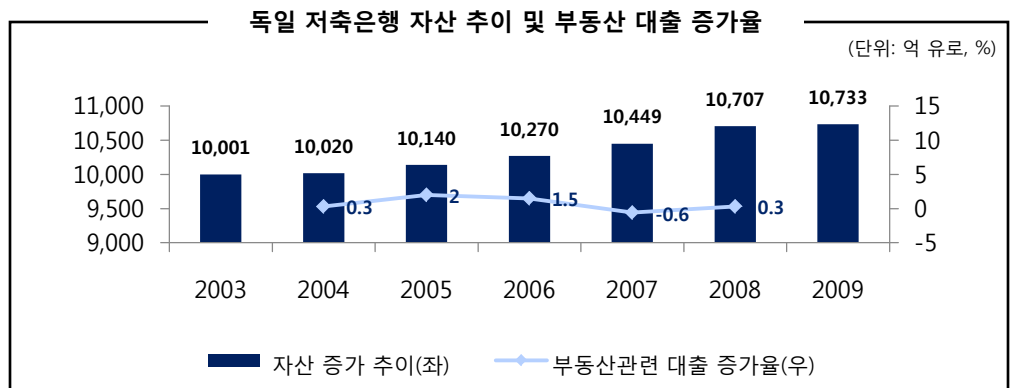
국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (독일)

“글로벌 경제 침체기에도
견고한 안정성 보여”

이사회와 관리위원회 외에도 대출 심사위원회는 대출대상자의 신용 상태 평가 및 대출 여부를 결정하는 심사권을 행사하여, 지점을 효율적으로 관리하고 있는 지점관리 위원회와 함께 감독 권한 행사에 참여하고 있다.

영업에 대한 적정성 평가 시스템 및 체계적인 관리·감독 거버넌스는 이미 담당 지역관리에 대한 노하우 및 선구안을 확보하여 이후 부동산 침체기가 글로벌 지역으로 확산되었을 때에도 이를 극복할 수 있는 기반을 제공하였다.



Source: 독일 중앙은행(Bank of Germany)

독일 저축은행은 글로벌 경제 침체기에도 견고한 자산 확보 추이를 보였으며, 부동산 관련 대출 증가율 역시 안정적인 모습을 보여 왔다. 총자산 증가율이 2002년부터 연평균 1.7%로 상당히 안정적으로 판단되며 대출 증가율도 2003년 이후 0.9%로 꾸준히 안정적인 수치를 보여주고 있다.

“지역 사회의
공익을 우선으로 하는
경영 목표”

이와 같은 안정적 사업의 영위는 다른 국가와는 다른 경영 목표에 기반한다. 대부분의 독일 저축은행은 일반은행과 다르게 경영 목표가 이윤 극대화가 아니라 지역주민의 공익 극대화에 있다. 수익 면에 있어 고객예금의 안전한 관리와 지역주민의 절약 정신 함양 및 자산형성 촉진을 도모한다. 여신 면에서도 해당 지역의 저소득층과 중산층을 대상으로만 자금 공급 업무를 담당하며, 고객이 필요로 하는 자금을 적시에 공급하는 역할을 한다.

두 번째로 독일 저축은행들은 고객의 예금보호한도를 100%로 보장해주는 방식을 택하고 있다. 현재 독일 저축은행 예금자들은 설립주체인 주 정부 또는 지방자치단체의 저축은행 영업 지속 보장 및 예금에 대한 지급보증에 의해 예금을 보호받고 있다.

“예금보호한도 100%...
... 예금 유치 경쟁력
확보”

더불어 지역저축은행보증기금(Savings Bank Guarantee Fund)과 저축은행, 지로 중앙회 보증기금, 주택대부협회 보증기금에 의해 추가적인 예금 보호를 받고 있어 저축은행 고객들은 사실상 예금 전액을 보호받을 수 있다. 즉, 독일 저축은행업계는 저소득 지역주민들의 금융자산에 관하여 지역주민의 자산 형성을 돕는다는 정신으로 거의 모든 분야를 망라하고 무한 책임보증제도를 도입하고 있는 것이다.

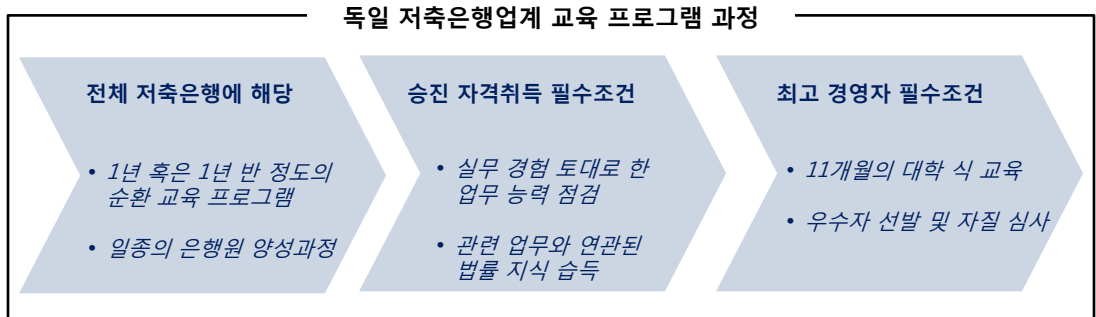
국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

IV. 해외 사례 : 저축은행 부실 및 안정화 사례 (독일)

“공동체 의식 함양과
영업 마인드 동시에
추구”

독일 저축은행 내 엄격한 교육환경 시스템도 영업 수익에 있어 큰 역할을 담당한다. 모든 독일 저축은행은 사내 교육을 통해 은행원으로 갖추어야 할 기본사항을 교육하며 저축은행 간 공동체를 형성하고 소양을 갖추는 교육을 제공 한다.

임직원의 자질 향상을 위한 체계적인 교육 시스템은 저축은행의 지역 공동체 소양 교육을 강조하여 수익성과 공공성에 대한 균형감을 갖추도록 함과 동시에 도덕적 해이를 미연에 방지하도록 한다.



Source: 삼정KPMG 경제연구원

“지역 밀착 중심의
평생 고객 영업 전략”

마지막으로 독일 저축은행의 평생 고객을 위한 맞춤형 영업전략이다. 독일 저축은행은 고객을 자사의 평생 가치로 인식하고 수익화하는 영업마인드를 지니고 있다. 대부분의 독일 국민들이 일생 동안 단지 1개의 금융기관과 거래하고 신용카드 활용이 적다는 국민성을 감안하여 고객 연령별로 제공 상품 포트폴리오를 구성하여 고객 기반 확대 전략을 사용한다.

또한 독일 저축은행은 본점이 위치한 해당지역 내에서의 밀착형 경영을 중시한다. 독일 정부는 다른 국가와 다르게 저축은행에 대해 영업지역제한 원칙을 폐지하지 않고 그대로 유지하고 있다. 프랑크푸르트 저축은행의 경우에는 프랑크푸르트 내 100개 이상의 지점이 활성화되어 있으며, 시장 점유율도 해당 지역 내에서 50% 이상을 차지한다. 해당 지역 내 완벽한 고객 확보를 위해 철저한 지역 밀착주의 경영전략을 내세우고 있는 것이다.

독일 저축은행은 지역 고객을 최우선시하고 고객의 편에 서서 영업전략을 구동함으로써 수신 중심의 안정적 수익기반을 확보할 수 있었다는 점에 우리에게 시사하는 바가 크다.

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 방안

각 국가별 저축은행 평가를 통한 우리나라 저축은행 부실화 해결 방향성

각국의 저축은행 관리방안은 해당 국가의 경제·정치적 외부 환경요인에 따라 상이할 수 있다. 하지만 앞서 검토했듯이 미국이나 일본처럼 이미 저축은행 부실화를 겪은 국가의 극복사례와 독일의 저축은행의 모범적인 수익전략 실행 사례는 우리나라 저축은행의 미래 지속 발전을 위한 방향성 정립에 있어 참고가 될 수 있다. 해외사례를 통해 우리나라 저축은행의 부실화 해결을 위한 고려사항은 다음과 같이 정리될 수 있다¹⁾

국가별 저축은행 성공요인

국가	제도적 측면	기업적 측면
미국	법률·처리전담 신설기관 설립	부실관리시스템 강화
일본	금융지주회사 설립법 제정	업무 다양화·서민금융화
독일	지배구조·감독체제 구축	100% 예금보호제 고객 중심 지역밀착형 영업전략

Source: 삼정KPMG 경제연구원

“부실정리를 위해
미국의 FIRREA와 같은
강력한 법률 필요”

우선 제도적으로 미국과 같은 강력한 법률 규제 및 관리시스템이 마련되어야 한다. 현재 부실 저축은행 처리를 위해 예금보험금 내에 공동계정을 설치하는 ‘예금자보호법 개정안’이 국회 상임위를 통과했다. 특별계정을 통해 금융위는 저축은행 구조조정 재원으로 약 10조원을 마련키로 했다.

하지만, 저축은행들이 부동산 관련 대출이나 고수익을 위한 여신상품 중심 전략을 쉽게 포기하지 못하는 등 본질적인 체질 개선에 시간이 소요될 것이기 때문에 추가적인 구조조정 재원도 심각하게 고민해야 한다. 미국의 사례처럼 두 차례의 구조조정 실패를 경험 할 필요는 없다.

미국은 저축대부조합의 부실 조합처리 전담반인 RTC기관 신설과 함께 FIRREA와 같은 감독제재조치 법률을 강화해 부실 금융감독에 대해 엄중한 처벌을 내리고 부실의 일단락 지을 수 있었다. 한국 역시 RTC와 유사한 기능을 수행할 PF 배드뱅크 출범예정안을 발표하면서 부실화 종결을 위한 교두보를 마련했다. 문제는 부실저축은행의 적정 인수자 선정과 제2의 저축은행 부실화 사태를 막기 위한 체질 개선 지원과 같은 금융당국의 실행력이 중요하다.

또한 저축은행의 장기적인 미래 지속성을 위해서는 수익구조 개선과 같은 1차적인 방안도 중요하지만, 체계적인 감독 시스템 확립이 우선적이다. 앞서 보았듯이 독일 저축은행업계는 부실화와 관련된 쟁점 없이 지역 서민금융기관으로서 높은 시장 점유율을 유지해 오고 있다. 이러한 이유는 저축은행 거버넌스 측면에서 독일 저축은행 내 이사회 및 관리위원회의 지역 공공성에 대한 높은 도덕성을 기반으로 한 내부 의사결정 체계와 외부의 감독 관리가 가능한 대출심사 위원회 및 지점관리 위원회 기능 때문이다.

마지막으로 현재 한국 저축은행업계는 자기자본 대비 투자한도가 규정되어 있기 때문에 단기 채무 지급능력을 평가하는 유동성 관리 지표를 체계적으로 관리할 수 있는 시스템 구축이 요구된다. 이번 PF부실 사태를 기회 삼아 우리나라 금융당국도 총체적 관리 체제 뿐만 아니라 저축은행업계의 효율성 있는 부실방지 시스템을 확립하여 더 이상의 재발을 방지할 수 있는 방안을 강구해야 한다.

“한국의 저축은행 부실은
금융당국의 관리체제의
미흡한 결과이며...

... BIS 비율도
중요하지만, 유동성 지표
확보를 통한 건전성
관리에도 신중을 기해야
할 것임”

-현 시중은행 관계자 인터뷰

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 방안

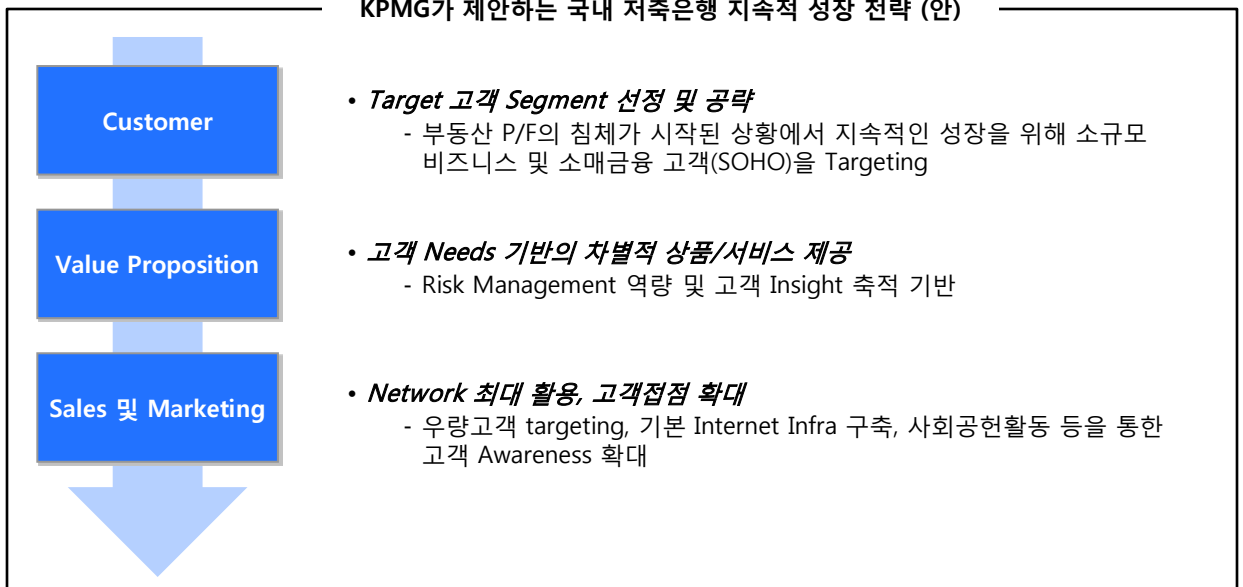
또한 저축은행이 본연의 임무에 충실한 서민 금융기관으로 탈바꿈할 수 있는 정부 차원의 지원이 필요하다. 물론 서민금융 업무는 주로 신용도가 낮은 고객을 상대하는 매우 까다로운 사업이다. 하지만, 일본의 지방은행과 저축은행 간 경영통합으로 지역 밀착 영업이라는 상품 및 고객 시너지로 수익의 다양성을 확보한 경우도 있어 서민금융기업의 재 탄생이라는 해석이 가능하다.

“앞아서 영업하는 것이
아닌
고객을 찾아 발로 뛰는
지역 밀착형 은행으로
탈바꿈 필요”

더불어 자체적인 영업력 증대 노력도 필요하다. 독일 저축은행은 한번 고객은 평생고객이라는 신념아래 1:1 방문 서비스 등 발로 뛰는 지역 밀착 영업으로 글로벌 부동산 침체시기에도 수신 기반 수익성을 유지할 수 있었다.

국내 저축은행업계는 현재와 같은 부동산 침체 영업환경 속에 예대마진 만으로는 지속적인 수익 창출이 어렵다. 결국 독일이나 일본 저축은행의 영업전략은 우리나라 저축은행 경쟁력 강화에 주요한 지침이 될 수 있다.

KPMG가 제안하는 국내 저축은행 지속적 성장 전략 (안)



Source: 삼정KPMG 경제연구원

저축은행 지속적 성장을 위한 전략적 방향성

“지역 SOHO 고객
발굴을 통해 新-여수신
고객 기반을 확장해야”

첫 번째로 자사의 특정 지역의 고객 세부 분류를 통한 영업 전략을 들 수 있다. 특히 부동산 PF가 침체된 상황에서 지속적인 서민 금융 성장을 위해서는 부동산 관련 대출 고객 외에 소규모 비즈니스 및 소매금융 고객(Small Office Home Office: SOHO)을 세분화하여 Targeting해야 한다.

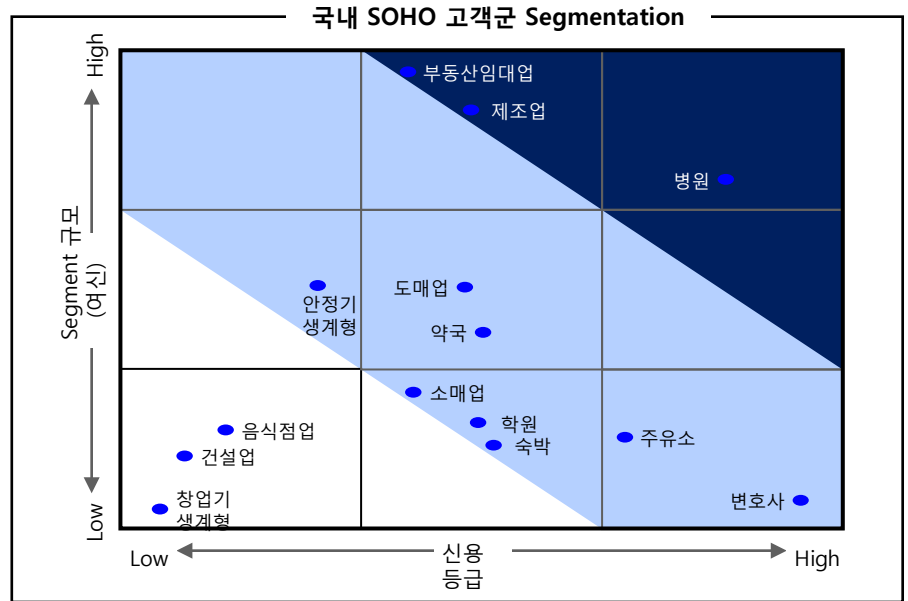
현재 국내 대부분의 저축은행은 기존고객의 금융자산 규모, 소득 수준 등에 대한 체계적 분석 및 관리가 전무하다. 지역 대상 고객의 세분화를 통한 공략의 우선순위가 부재한 상태에서는 목표 고객이 있을 수 없으며 영업의 체계화도 불가능하다.

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 방안

SOHO 범위에 해당하는 고객군은 크게 여신 규모와 신용 등급의 고저에 따라 구분 가능하며 직군별로 아래와 같이 mapping이 가능하다. 이외에도 전문직 여부와 매출 등 규모 측면, 그리고 금융 니즈가 분류 대상 dimension으로 활용될 수 있다.

“여신규모와 신용등급에 따른 SOHO 고객군 분류 가능”



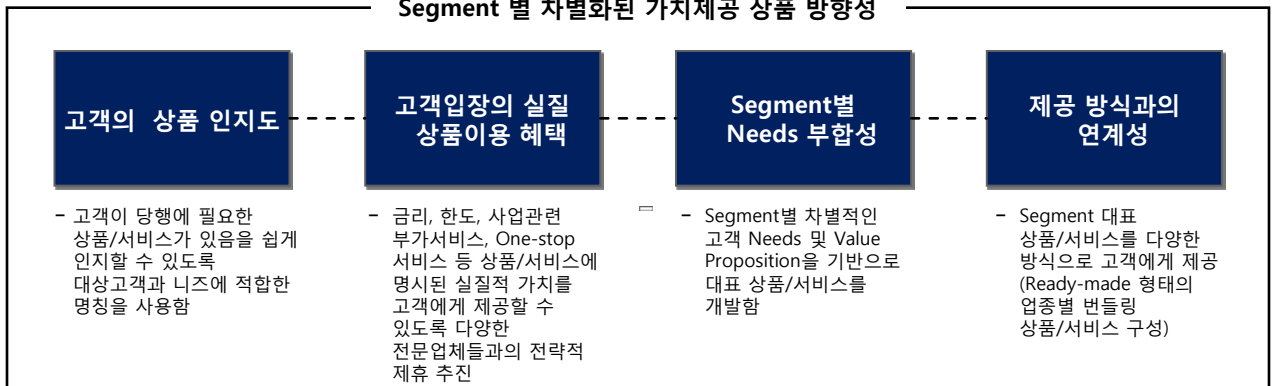
Source: 삼정KPMG 경제연구원

이러한 SOHO 고객군을 기준에 따라 나누어, 아래의 그림과 같이 각 산업 고객군별 니즈에 대응한 상품 및 서비스 제공을 고려해야 한다. 고객군에 따라 연관 산업과 관련된 니즈 파악을 통해 실질적 이용 혜택이 가능한 상품 제공의 다양화를 가능하게 할 수 있다.

“해당 산업 고객을 파악, 번들링 서비스 차원의 차별적 프리미엄 상품 제공”

예를 들어 창업준비의사의 경우 의원 개업 관련 전반적인 번들링 상품/서비스가 가능하므로 일정 조건 충족 시 기존 닥터론 보다 조건이 우수하게 서비스를 제공해줄 수 있다. 변호사 창업의 경우에도 소송관리계좌, 오토리스, 세무/회계 등 금융니즈에 대한 번들링 상품/서비스를 제공해 번들링 구매 시 소송관리계좌를 무료로 제공 받을 수 있는 프리미엄 상품을 제공하는 전략을 고려해볼 수 있을 것이다.

Segment 별 차별화된 가치제공 상품 방향성



Source: 삼정KPMG 경제연구원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 방안

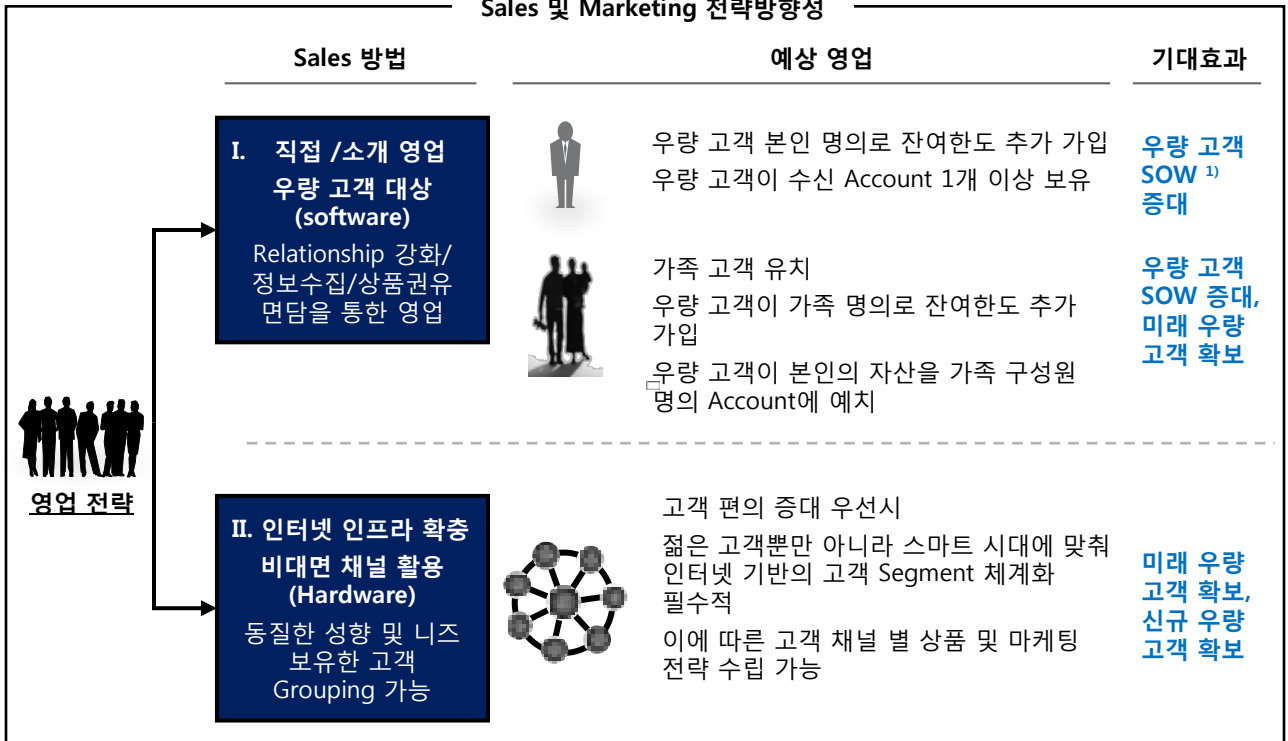
“우량 고객 및 신규고객
증대를 위한 Software와
Hardware적 전략 방향성
확보 필요”

고객 세분화와 그에 맞는 상품화 개발이 이루어진 후에는 마지막 단계로 고객별 맞춤형 판매 및 마케팅 전략 수립 및 실행이 요구된다. 판매 및 마케팅 전략은 크게 두 가지 형태로 나누어 볼 수 있는데 첫 번째로는 우량고객을 대상으로 한 것이다. 이는 여신 및 신용도가 큰 고객을 중심으로 Relationship 강화 및 정보수집 면담을 수행하여 고객의 니즈 확보 및 신뢰 강화를 추진하고 나아가 상품권유 마케팅에 적극 활용하는 방안이다.

단적인 예로 우량고객들과 연계한 직계가족을 대상으로 하는 영업이다. 우량 고객의 자녀들은 주로 10대-20대 연령으로 축적된 자산규모가 크지 않기 때문에 소개영업을 통해 가족 고객을 유치하기 보다는 우량 고객이 가족 명의로 추가 수신 상품에 가입할 경우 수익 기여도가 더 높아 이를 유도하는 상품 설계가 좋다. 따라서, 가족 단체 가입 시 높은 금리를 제공하는 등의 우대 상품 권유를 통해 우량고객의 가족 명의 상품 가입을 유도할 수 있다.

두 번째로는 비용적인 측면이 고려되어야 될 부문이기는 하나, 인터넷 뱅킹 조회 및 이체 서비스를 제공함에 있어 기본적인 Internet Infra 구축으로 인한 고객증대 효과이다. 고객 편의 측면, 특히 20-30대 연령층에게 인터넷 뱅킹은 금융기관이면 기본적으로 갖추고 있어야 하는 필수 인프라이며 미래 우량 고객으로의 선점 서비스 채널 구축을 위해서도 필수적인 구비 요소이다. 인터넷 인프라 구축 후에는 모바일 뱅킹 연계 및 비대면 채널을 포함한 다양한 채널을 고객군과 거래종류에 따라 분할하여 Multi-Channel 영업 체제로의 전환도 기대해볼 수 있다. 이를 통해 고객군별 니즈확립 및 차별화된 상품 포트폴리오 구성을 보다 체계적으로 정립할 수 있다.

Sales 및 Marketing 전략방향성



1) SOW: Share of Wallet (지갑점유율)

Source: 삼성KPMG 경제연구원

국내 저축은행 부실에 따른 해외 사례 검토 및 시사점

V. 해외 사례를 통한 우리나라 저축은행 시사점 및 성장전략 방안

“사회공헌제도 도입이나
예금 보호제도 강화 등
서민금융화로의 진화
요소가 고려돼야...”

인터넷 인프라 구축 외에도 사회공헌제도 도입이나 예금보호제도 강화도 함께 고려해볼 필요가 있다. 서민금융의 근본적 취지는 지역 발전 및 활성화 기여이다. 독일 저축은행업계에 대한 국민의 견고한 선호의 배경에는 철저한 관리·감독 체제와 함께 사회공헌이라는 공공성을 대변하는 요소가 있기 때문이다.

이제껏 한국 저축은행업계는 금융 소비자 피해가 거론될 때에 ‘소비자 책임’을 강조하곤 했다. 하지만 정작 금융 소비자가 책임을 다하기 위해 할 수 있는 일은 제한적일 수 밖에 없다. 독일 저축은행과 같이 저축은행 수익성의 일부분을 사회공헌으로 환원하는 제도가 가미된다면 지금껏 부실로 인해 잃었던 국민들의 저축은행에 대한 신뢰가 회복 될 것이다. 또한 10년 전 규정인 5,000만원까지의 예금보호제도도 현실에 부합하게 보장 한도를 늘리는 방향으로 전환되어야 할 필요가 있다.

종합해보면, 1차적으로 현재 저축은행 부실사태 처리의 한계 극복을 위해서는 정책적 지원이 반드시 뒷받침되어야 한다. 정치적 갈등으로 통과가 불투명해 보였던 예보법 개정도 3월 임시국회에서 통과하면서 공동계정을 통한 부실 정리 및 구조조정에 힘이 실리게 됐다. 하지만 장기적으로 추가적인 PF 부실의 위험요소를 제거하고 미래 지속 가치 성장을 위해서는 미국과 독일 그리고 일본의 저축은행업계에 대한 성공적인 제도적 정비와 법률 강화 등이 강화되어야 한다.

집값은 다시 오르기 마련이다라는 식의 해결방안은 이제 더 이상 용납될 수 없다. 부실화 처리가 확실시 되면 시중은행과의 경쟁에서 늘어나는 비용을 감당하는 능력을 키우고 신 성장 동력을 확보하는 방안도 전략적인 안목으로 고려되어야 한다. 즉, 저축은행의 생존을 넘어서 저축은행 본연의 목적인 서민과 소규모 기업을 지원할 수 있는 서민금융기관으로 사랑 받고 신뢰 받기 위해서는 체계화된 리스크 관리체제와 차별화되고 발로 뛰는 저축은행업계 내부의 자체적인 반성과 노력이 동반되어야 한다는 점도 간과해서는 안될 것이다.



삼성KPMG 경제연구원

정연상

President

T: 02-2112-0033

E: ychung@kr.kpmg.com

박재우

Partner

T: 02-2112-0455

E: jaewoopark@kr.kpmg.com

강환우

책임연구원

T: 02-2112-7728

E: hwanwookang@kr.kpmg.com

박영정

선임연구원

T: 02-2112-0478

E: youngjungpark@kr.kpmg.com

www.kr.kpmg.com

© 2011 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").