

1. 金融制度의 設計: 유니버설 बैं킹의 費用과 效果

1. 問題의 提起

- 금융제도의 설계라는 측면에서 겸업은행형 금융제도와 금융시장형 금융제도 중 어떤 금융제도가 최선인가 하는 것이 이슈임.
 - 겸업은행형 금융제도는 은행이 여타 금융기관 또는 비금융기관회사에 대해 지분 또는 채권을 보유하여 소유구조나 경영권에 영향을 행사할 수 있는 제도임.
 - 시장형 금융제도에서는 소유권 및 경영권이 다수의 주주들간에 분산되어 있음.
- 현재 금융자유화 또는 금융산업개편과정에 있는 한국 등 신흥금융시장을 가진 국가에서는 겸업은행제도와 시장형금융제도간의 선택이 중요한 쟁점으로 대두되고 있음. 한국의 은행들은 최근 생명보험업으로의 진출을 희망하고 있는데 이러한 과정에서 발생하는 편익에 대해서는 아래에서 살펴보고자 함.
- 은행부문과 기타 금융기관간의 인수·합병 추세는 범세계적으로 진행되고 있음.

2. 兼業銀行型 金融制度

가. 種類 및 損益 評價

- 겸업은행형 금융제도의 종류는 국가별로 상이한데 크게 세 가지로 구분됨.
 - 은행이 자회사 또는 은행지주회사를 통해 증권인수업무, 보험업무 등의 금융업무를 할 수 있도록 허용된 제도 (영국, 캐나다, 미국의 경우)
 - 은행과 비금융회사간 상호지분출자방식으로 주거래 은행 관계를 형성하는 겸업은행형 금융제도 (한국, 일본의 경우)
 - 완전한 겸업은행형 금융제도로 이러한 제도하의 유니버설 뱅크는 증권인수업무 이외에도 비금융회사에 대한 경영통제 및 소유권을 보유할 수 있음.

나. 겸업은행형 금융제도의 費用・便益 분석

1) 銀行

- 효율성과 안정성 위주의 은행제도의 관점에서 겸업은행형 금융제도의 비용과 편익을 항목별로 나열하면 다음과 같음.

- ・ 便益(benefits)
 - * 규모의 경제
 - * 범위의 경제
 - * 交叉販賣(cross-selling)를 통한 수익창출 증대
 - * 수익의 다각화
 - * 은행 자기자본 펀드의 새로운 조달원
- ・ 費用(costs)
 - * 시장점유율 확대에 의한 경쟁위축
 - * 利害對立의 심화
 - * 預金保險制度, 최후의 貸與者 등의 규제제도에 대한 위협
 - * 금융혁신의 동기 저해
 - * 해외부문에 대한 금융 및 실물부문의 개방화 지연

2) 企業

- 주거래은행 또는 겸업은행과 기업과의 고객관계의 입장에서 유니버설 뱅크의 費用・便益은 다음과 같음.

- ・ 便益
 - * 세제혜택을 통한 레버리지(leverage) 증대
 - * 리스트럭처링 또는 경기하강시 사업고객과 장기관계를 유지하기 위한 지원
 - * 장기 프로젝트의 재원조달을 위한 與信確保
 - * 투자의 효율성 제고
- ・ 費用
 - * 경영진에 대한 자율통제 약화로 인한 대리인 문제 심화
 - * 영세기업에 대한 신용할당(credit rationing) 증가
 - * 기업의 사업전망과 관련된 정보의 다양성 부족

3) 家計

- 금융상품의 수요자인 가계의 입장에서 본 겸업은행형 금융제도의 비용・편익은 다음과 같음.

- 편익
 - * 원스톱쇼핑(one-stop shopping)을 통한 거래 및 정보비용의 절감
 - * 세대간의 위험분산 가능성 증대
 - * 노이즈 정보(noise information)의 감소
- 비용
 - * 독점적 가격
 - * 이해대립
 - * 금융시장에 기반을 둔 금융제도와 비교하여 橫斷的(cross-sectional) 危險 分擔 가능성 감소

3. 銀行과 保險

- 은행업무와 생보업무간의 상호진출방식은 다음과 같음
 - 은행이 자회사를 통해 생명보험상품을 판매하거나 생보사의 주식을 보유하는 방식
 - 은행이 보험상품을 인수하고 생보사의 경영에 직접 참여함으로써 은행업무와 보험 업무를 통합하는 방식
- 생보사의 보험상품과 은행의 대출업무는 다음과 같은 면에서 상당한 공통점을 가지고 있음.
 - 생보사의 이윤창출은 보상금에 운영비용을 가산한 비용에 대한 보험료의 비율에 달려있는 반면에 은행의 대출수익률은 예상손실에 대출관련 부대비용을 가산한 비용에 대한 대출금리의 비율에 달려있음.

4. 合併을 통한 金融産業의 再調整

가. 金融機關의 合併

- 미국내의 경우 合併去來의 절반이상이 은행간 합병이고, 다음으로 보험사간의 합병, 그 다음으로 증권브로커 딜러간의 합병 등의 순서임.
- 금융기관간 합병에서 합병거래 금액기준으로 은행과 보험사간의 합병이 가장 컸는데, 은행이 보험사를 인수한 경우보다 보험사가 은행을 인수한 경우가 많았음.
- 地理的으로 대부분 은행간 합병은 미국에서 발생하였고, 보험사간 합병은 미국과 EU유럽

국가에서 발생하였음.

- 非金融部門의 합병과 비교하여 금융부문에서는 敵對的 合併이 상당히 드물고 協調的 合併이 대부분이었는데, 이러한 이유는 적대적 합병인 경우 일반적으로 유능한 직원의 이탈이 예상되기 때문임.

나. M&A의 動態性

- 은행(또는 보험회사나 증권중개인)이 직면한 경쟁적 機會集合(competitive opportunity-set)은 고객(C), 상품(P)과 영업을 행하는 지리적 장소(A)를 결합한 금융상품 공급과정의 세 가지 측면을 통해서 설명할 수 있음.
- 금융기관들이 M&A에 참여하는 이유를 다음과 같이 분류할 수 있음.
 - 합병 대상이 되는 회사가 보유한 정보와 노하우(know-how)에 접근
 - 비용과 價格間의 마진을 확대하기 위한 시장점유율의 증대
 - 잉여설비 및 인력을 제거함으로써 單位費用의 節減과 效率性 增大
 - 투자의 多角化와 수익의 안정성 확보
 - 稅制上의 혜택
 - 規模의 經濟
 - 範圍의 經濟의 효과와 합병회사간의 시너지(synergy) 효과

5. 小結論

- 최근 10년간 금융산업 부문에서 발생한 M&A 사례는 規模 및 範圍의 經濟를 極大化하고 危險調整 收益性을 제고하기 위한 시도임.
- 그러나 범세계적으로 진행되고 있는 은행 및 금융기관들의 합병 추세는 중소기업에 대해서는 불리한 결과를 초래할 수도 있음.
 - 금융기관의 규모가 방대해지고 의사결정이 더욱 집중화되면 중소기업에 대한 감시와 대출활동을 위한 시간과 자본의 투자를 기피하려는 경향이 발생할 것이기 때문임.

II. 유니버설 बैं킹의 展開와 規制

1. 유럽의 유니버설 बैं킹

- 유럽에서는 미국에서보다 광의로 해석되는데, 주로 독일 모델처럼 다양한 은행 및 금융 서비스를 제공하는 금융상품 슈퍼마켓 형태를 말함.
- 1980년대 초 규제완화와 세계화에 기인하여 은행의 脫專門化(despecialization) 현상이 일어남.
 - 금융부문별 경계가 점차 불명확해지고 있음.
 - 유럽을 비롯한 대부분의 국가에서 농업은행과 도시은행들이 급격한 탈전문화 과정을 거치면서 대형 상업은행들과 경쟁하고 있음.

가. 유럽 銀行業에서의 5가지 脫專門化 現象

- 集中화와 業務專門化
 - 금융의 汎世界化和 유럽단일시장 형성에 대한 기대는 대부분의 EU 회원국에서 銀行産業의 集中化를 촉발시켰음.
 - 은행산업의 集中化는 세계적인 현상이 되고 있는데, 유럽에서는 M&A, 인수경쟁, 은행파산 등과 같은 금융산업의 리스트럭처링(restructuring)을 통해 이루어짐.
 - 그러나 효율성 측면에서 보면 현재의 집중화 정도는 너무 심하므로 금융그룹의 분할과 분열을 위한 조치가 취해질 가능성도 있음.
- 脫專門化和 脫銀行化(직접금융화)
 - 독일에서 유니버설 बैं킹이 발전하게 된 역사적 이유 가운데 하나는 발달된 長期金融市場(capital market)의 부재임.
 - 그러나 독일의 경우와는 상이하게 다른 EU국가들에서의 경험은 유니버설 बैं킹의 발전이 直接金融市場의 대체기능에만 국한되었다기보다는 금융혁신, 정부간섭의 배제, 증권화 추세 등과 병행되어 왔음.
 - 탈은행화와 증권화의 속도가 선후진 유럽국가간의 차이를 차치하고서라도 선진국간에서도 선두주자와 후발주자가 존재함.
- 은행보험업(bankinsurance)의 발전

- 방카슈랑스는 은행과 보험회사의 통합을 유형화하기 위해 만들어졌으며, 현재 많은 대형사들은 보험시장에 진출하기를 열망하고 있으며, 또 많은 보험회사들은 직접 혹은 간접적으로 은행업에 진출하기를 희망하고 있음
- 은행보험업은 합병 또는 은행과 보험회사간의 전략적 제휴 등의 형태를 취하고 있는데, 유럽의 각국에서 은행보험업은 다양한 형태로 빠른 속도로 증가하고 있으며, 이러한 현상은 적어도 향후 2년 동안은 지속될 것임.

- 은행산업(bankindustry)의 발전

- 유럽 상업은행들은 그들 국가의 산업 포트폴리오(portfolio)를 구성하는데 매우 적극적으로 참여했으며, 은행산업이란 용어는 이러한 배경하에서 고안되었음.
- 이러한 業務多角化(diversification)전략은 국가별 금융부문별로 상이한 형태를 하고 있음.

- 은행상품과 은행업무 다각화 과정에 대한 ING Group의 예

- ING Group은 1991년 보험회사인 Nationale-Nederland와 NMB Postbank가 합병하여 탄생
- ING Group은 지난 2년 동안은 국내외에서 은행업과 보험업간의 시너지 효과를 창출하기 위해 노력했는데, 중국에서는 ING Bank가 은행업허가를 획득하였고, ING Insurance는 기존사무소를 생명보험 지사로 전환하였으며 1995년 초, 자산관리와 투자은행업에 전력하기 위해 Barings社를 인수 하였음.

나. 유럽의 유니버설 बैं킹에 대한 전망

- 실질적인 단일시장의 형성

- 단일시장의 형성과 진입장벽의 제거로 은행 및 금융서비스 시장의 경쟁이 격화될 것이나 다음과 같은 장애와 불확실성이 남아 있음.
 - * 'general good'조항을 둘러싼 해석: 이 조항은 EU회원국의 활동이 그들의 일반적 善(general good)에 반할 때 국경을 넘는 서비스를 금지할 수 있다고 되어 있음.
 - * 통지절차: 타 회원국에서 수행하는 금융서비스에 대해 해당국에 통지해야 하는 규정은 경쟁을 감소시키고, 신규진입을 저해할 수 있음.
 - * 기존의 진입장벽 제거는 새로운 형태의 진입장벽을 출현시킬 가능성이 있음.

- 일부 유럽은행의 再專門化(respecialization)

- 은행상품의 다각화는 시간경과에 따라 'Laffer곡선(역U자형)'의 형태로 진행됨.
 - * 1990년에 시작한 多角化는 그 동안 계속 증가하여 1996-97년에 절정에 달할 가

능성이 높음.

- * 그 후부터 다각화는 하강곡선을 그리며 재전문화가 시작될 것으로 보이는데, 일본은행의 경우 1996-97년 이전부터 이미 재전문화를 시작하였음.

- 세 가지 銀行 類型의 공존

- EC국가에서는 세 가지 유형의 은행법이 공존할 것임
 - * 유니버설 뱅크
 - * 몇몇 틈새시장을 대상으로 兼業銀行보다 소규모의 시장을 목표로 하는 多重專門化(multispecialized)型 은행
 - * 한 가지 상품 영역에 집중하는 單一專門化(monospecialized)型 은행
- 이러한 은행간의 분업은 금융기관간 도급관계를 발전시킬 것임.
 - * 산업부문처럼 금융부문도 다중전문화형 은행이 단일 전문화형 은행에 하청을 주는 일이 발생함.
 - * 개별 금융기관간 하청 및 제휴관계는 금융기관내 상품다각화의 필요를 감소시킴.

다. 유럽의 유니버설 뱅킹의 現住所

- 유니버설 뱅킹에 관한 단일한 정의는 존재하지 않음.
 - 일반적으로 兼業主義란 상업은행업과 투자은행업을 두루 담당하는 것을 의미하는데, 넓은 의미로는 持分保有를 통한 비은행기업에의 영향력 행사를 포함하기도 함.
- 유니버설 뱅킹은 규제가 없었다면 자생적으로 발달했을 은행 형태임.
 - 많은 나라에서 은행업, 증권업, 보험업을 구분하는 규제가 없어지면서, 시장원리에 기반을 둔 새로운 형태의 兼業銀行이 출현하였음.
- 전통적인 유니버설 뱅킹제도는 전세계적으로 널리 사용되고 있지는 않으며, 이를 사용하는 국가들도 새로운 형태의 유니버설 뱅킹국가에서처럼 持株會社 형태로 그들의 서비스의 일부를 제공하기도 함.
- 유니버설 뱅킹은 나라별로, 그리고 한 국가내에서도 다양한 형태로 발전되었음.
 - 따라서 전문화의 정도, 금융혁신의 정도, 중앙은행의 역할, 은행중개의 역할, 증권시장의 역할, 증권시장의 중요성, 持分保有의 중요성 등이 겸업은행국가에서 다양한 형태로 나타남.
 - 독일에서는 미국이나 영국에서보다 부채, 특히 은행을 통한 기업자금조달이 많이 이루어지고 있으나 이것이 유니버설 뱅킹에 기인한 것인지는 불명확함.
 - 일본의 경우에는 독일과 같은 자금조달형태를 갖고 있으나 유니버설 뱅킹이 발달하

지 않았고, 스위스는 독일과는 다른 형태의 자금조달 형태를 보임.

- 독일의 기업금융구조를 살펴봄에 있어서 은행의 기업에 대한 영향력뿐만 아니라 정부은행과 다른 금융기관의 역할 등 다른 요소도 고려해야 함.

2. 美國 銀行産業의 유니버설 뱅킹化 經驗

- 현재 미국에서는 미국 금융서비스 산업내의 경쟁, 기술의 발전, 금융서비스 경쟁의 국제화 및 규제적 적응 등의 추세에 대응하여 유니버설 뱅킹에 관한 規制가 완화되고 있음
- 유니버설 뱅킹에 관한 定義는 다음과 같은 것을 포괄함.
 - “예금유치 및 대출, 금융수단과 외환거래, 새로운 채무의 인수 및 주식발행, 중개, 기술관리, 보험” (Saunders, NYU Salomon Center) 및 “고객위험관리, 금융서비스, 및 자산의 증권화” (Kramer, Bank of America) 등을 포함하는 금융서비스 행위라 할 수 있음.
 - 은행업, 증권 및 보험기능 등 모든 업무가 단일은행내에서 행해지는 경우에서부터 지주회사의 자회사들을 통해 행해지는 경우까지의 모든 기업구조.
 - 금융서비스의 효율화를 위한 분업 및 공정체계에 대한 관리: 이는 업무영역 및 규모경제 실현을 위해 점차 중요해지고 있음.

가. 유니버설 뱅킹에 대한 美國의 法規上 規制

1) 은행업무규제

- 1863-1864년 全國銀行體制(National Banking System)의 성립으로 은행의 투자를 목적으로 한 기업주식의 賣買 및 取扱을 금함.
- 이에 대해 은행들은 증권자회사의 설립으로 대응함.
 - 1927년 「맥파든(McFadden)법」은 은행에게 시장성 있는 채무의 거래권한을 부여하고 있으며 통화감독관이 채무증권의 직접인수 및 관련회사를 통한 채무와 주식의 인수를 포함하는 권한으로 확대적용함.
- 이러한 「맥파든법」에 의해 부여된 권한은 1933년 「글래스-스티걸(Glass-Steagall)법」에 의해 폐지되었음.

- 「글래스-스티걸법」 제16조항은 은행이 미국정부 및 지방정부의 공채의 취급 및 인수를 제한하고 있음.
- 제20조항은 銀行子會社의 '부적격'증권의 취급을 금지하고 있으나 거래수익이 자회사 총수익의 10%내에서 이루어질 경우에 한하여 허용함.
- 제20조항은 증권과 은행회사간에 임직원을 겸하는 것을 금지하고 있음.

2) 은행의 子會社 관련 規制

- 금융회사와 기타 산업간의 결합에 관한 규제조항은 「글래스-스티걸법」에도 있으나 중점적 사항은 1956년 BHCA(「은행지주회사법」)에 규정되어 있음.
 - BHCA는 은행이 “은행업이나 은행을 관리·지배하는 것과 관련된 업무”를 하지 않는 회사와 결합하는 것을 금함.
 - 은행이란 용어는 협의의 글래스·스티걸법에서 “전국은행연합 또는 州銀行, 예금은행, 신탁은행” 등을 포함하는 것으로 再定義됨

3) 은행과 비은행업무를 구분하는 차단벽

- 「聯邦準備法令」 제23A조, 23B조항은 은행과 자회사간의 신용공여와 거래의 내용 및 조건에 엄격한 제한을 두고 있음.
 - 제23A조항은 신용공여, 자회사발행증권의 投資나 賣買, 환매조건부채권을 포함한 자산의 매매, 제3자와의 거래를 위한 근저당물로서의 자회사 발행증권의 인수 등을 금지함.
 - 제23B조항은 은행과 비은행자회사간 자산의 매매를 포함하는 모든 거래를 금함.
 - BHCA개정안의 제106(b)조항은 은행과 자회사간의 제휴협의를 불법으로 규정함.
- 이러한 규제들이 미국이 현재 독일, 스위스, 영국내에서 운영되고 있는 유니버설 뱅킹제로 나아가는 것을 방해함
 - 그러나 지난 20여년간 미국내에는 금융서비스산업의 전망을 바꾸어 놓을 만한 많은 움직임들이 있어 왔으며 이러한 추세들은 규제자나 입법자들로 하여금 비은행활동과의 제휴에 대한 규제를 완화시킴.

나. 유니버설 뱅킹化 趨勢

- 증권회사, 투자회사와 같은 비은행금융기관들과의 경쟁으로 1980년 이래 전통적 은행상품 시장이 현저하게 잠식당하고 있음.
 - 예금상품에 대한 규제완화로 인한 단기금융시장 예금계정의 도입으로 은행예금은 1984년 전체 가계자산의 55% 점유율에서 1994년 35%로 하락, 주식과 상호기금은 25%에서 45%로 증가함.
 - CP의 확대로 단기금융시장에서 은행의 점유율은 1970년 50%에서 1986년 27%로, 은행대출의 경우에도 17%에서 15%로 하락하였음.
 - 이와 같은 미국은행의 시장점유율하락은 유니버설 뱅킹제를 허용하고 있는 국가들의 경우와 매우 대조적인 현상임.
- 이에 대해 은행은 고객에게 경쟁업체와 유사한 상품을 제공하여 非銀行金融機關의 市場 蠶食에 대응하고자 함.
 - 은행은 업무영역을 상호기금업무에 까지 확장하고 연금, 보험상품의 판매, 제20조항 '不適格'證券業 영역까지 업무를 확장시키기 시작하였음.
 - 유니버설 뱅킹모형이 은행산업의 시장점유율유지에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있는 반면 미국내 자본시장의 발전에 부정적인 영향을 주고 있음.
 - 비은행금융기관과의 경쟁부족이 은행의 낮은 생산성의 원인이 되기도 함.
- 기술개발 및 금융소프트웨어의 발달로 말미암아 적절한 위험관리체계의 개발 및 기존의 위험관리모형들에 고도의 계산 능력이 적용되게 되었으며 고객의 필요에 부합하는 발전된 금융체계의 개발을 도모하였음.
- 통신기술의 발달은 여러 가지 방법으로 은행서비스와 금융서비스전달의 경쟁전망을 변화 시킴.
- 은행서비스의 국제화로 미국은행들이 유럽의 유니버설 뱅크들과 경쟁할 기회를 가지나 자국의 유리한 규제환경으로 인해 국제시장에서 경쟁적 우위를 점하는 경우는 드뭄.
 - 국제시장에서의 상업은행으로서의 역할로 파생될 수 있는 시너지(synergies)효과와 범위의 경제와 미국의 규제제도의 단점도 알게 됨.
- 이러한 경향들이 미국은행들로 하여금 비은행금융기관들과 같은 상품과 서비스를 제공할 수 있는 권리를 요구하도록 함.

- 연방준비은행과 OCC(통화감독청)는 이들의 요구에 다소 호의적임.
 - 1987년 연방준비은행은 은행이 보유하고 있는 많은 회사들에게 CP, 住宅抵當還元債券 등을 인수 또는 매수할 수 있는 권한을 줌.
 - OCC는 은행의 증권부문업무의 확대뿐만 아니라 보험분야에 관련한 업무영역확대에도 호의적인 판결을 내림.

다. 美國銀行 改革에 대한 展望

- 1995년 「금융서비스경쟁법」 HR2520은 의사운영위원회가 HR1062에 보험규정을 첨가시켜 완성함.
 - 이 법은 기본적으로 상업은행과 증권회사, 투자은행간의 제휴관계에 대한 「글래스·스티걸법」의 규제를 폐지하고 있으나, 산업자본과 금융기관간 제휴에 대한 장벽은 유지하고 있음.
 - 銀行持株會社를 금융서비스주식회사(FSCH)로 대체시키고 FSCH로 하여금 기업채무와 주식인수를 포함한 투자은행활동을 규제토록 함.
- 보험판매의 은행잠식을 경험해 본 독립적인 보험대리인은 OCC의 규칙과 법정의 판결이 은행에 우호적이라는 점을 우려하여 상업위원회의 위원장에게 그들의 州에서의 은행 보험업무를 규제하는 권한을 州保險規制者에게 부여토록 하는 법안을 제안
 - 「Bliley Bill법안」은 은행의 보험판매에 우호적이었던 OCC와 법원 결정을 무력화하며, 은행에 편파적인 마케팅과 公示要求를 부과하고 심지어는 派生金融商品과 같은 전통적인 은행상품으로 단정해버리는 것으로서 은행들의 반대에 직면.
- 상원에서는 은행과 산업자본의 협력을 금지하는 조항을 폐기하는 폭넓은 금융부문의 개혁을 하는 S.337법안을 제안
 - 하지만, 이는 「Leach법안」보다 더욱 강력한 차단을 요구하고 있으며 機能規制模型(functional regulation model)을 기초로 하고 있어 비은행자본은 지주회사의 별도로 분리되어 자본화되고 규제되는 부속기관에서 운영될 것을 요구하고 있음.
- Saunders와 Walters에 의하면 銀行持株會社 구조를 가정하는 기능규제모형이 금융서비스 개혁의 최선책은 아니며 은행의 자회사를 통한 업무영역확대는 UK모델이 더욱 적합하다고 봄.

3. 독일의 유니버설 बैं킹 시스템

- 최근 독일내에서는 유니버설뱅크제도에 대한 회의적인 견해가 제기되고 있음.
 - 은행업무의 전문화, 또는 투자은행으로서의 전환 필요성을 주장
 - 그러나 미국내에서는 이와는 대조적으로 금융산업의 機能分擔體系와 地域規制의 緩和 현상이 나타나고 있음.
- 미국, 영국의 機能分擔制나 특수은행제와 비교하여 독일의 유니버설뱅크제도는 다음과 같은 특징을 가짐.
 - 예금·대출업무와 증권업무간의 분리를 규정하는 법률규정이 없음.
 - 금융기관이 은행업무뿐만아니라 자의에 따라 금융서비스를 제공할 수 있는 업무의 자유를 허용함.

가. 獨逸 金融産業의 集中과 競爭

- 치열한 경쟁으로 야기된 독일은행산업의 집중화 과정은 90년대에도 지속되고 있음
 - 1991년에 비해 588개의 금융기관이 감소한데 반해, 같은 기간에 금융기관의 국내지점은 3000개 이상이 증가하였음.
 - 이러한 현상은 통독이후 5개의 새로운 부동산은행에서의 시장개설에 의한 것임.
- 독일은 은행점포가 세계에서 가장 밀집된 국가중 하나임.
 - 그러나 최근 들어 은행들은 현금지급기와 전자은행의 도입으로 점포망을 줄여나가고 있음.
 - 이와는 대조적으로 독일금융기관들은 최근 해외에 지점이나 자회사를 늘려 나가고 있으며 이런 추세는 지속될 것으로 전망됨.
- 90년대 중반이후의 환경변화로 競爭, 戰略 및 組織形態 등에 대한 새로운 도전을 받음.
 - 환경변화로는 規制緩和, 脫仲介化, 世界化, 國際化, 自由化, 정보수집과정상의 기술 발달, 컴퓨터 計算網의 구축, 證券化 등을 들 수 있음.
 - 유럽통화기구(EMU)는 각국 통화체제의 차이로 인한 금융시장의 분할을 극복함으로써 單一資本市場을 형성할 것이며 금융서비스에 대한 단일시장의 형성도 곧 마무리될 것으로 전망되므로 이에 따라 독일 자본시장(특히 채권시장)은 단일국내시장으로서 기존의 경쟁적 우위를 잃게 될 것임.

- 국내금융시장에서 전반적으로 競爭壓力과 脫銀行化(disintermediation)현상이 심화될 것임.
- 은행산업의 集中化와 專門化에 따른 새로운 추세
 - 대형 유니버설뱅크들은 예금대출업무에서 강력한 고객들을 대상으로 하는 기업재무, 자산관리, 투자은행업무로의 전환이 예상됨.
 - 투자은행에 대한 중요성의 증가는 전문기관들에게 새로운 시장에 참가할 수 있는 기회를 제공.

나. 獨逸 金融産業의 集中化・專門化 趨勢 및 通貨政策의 課題

- 따라서 專門化, 脫銀行化, 證券化 추세하에서 유니버설 뱅크의 역할은 지속될 것으로 예상됨.
 - 유니버설 뱅킹은 건실한 기반, 높은 수익 및 분산된 위험체계, 높은 경쟁, 효율적인 예금보험제책 등의 특징으로 새로운 도전에 대응하는 데 충분히 신축적이고 강력함.
- 독일 은행산업의 競爭의 激化, 고도의 合理性과 生産性, 상품범위의 지속적인 조정, 업무의 국제화로 집중화 과정과 전문화 경향이 공존함.
 - 대형은행, 주요지방은행 그리고 저축은행 및 신용협동조합의 중앙기관들은 成長戰略의 추구가 가능
 - 이에 반해 중·소규모의 은행들은 단지 선택적 성장만을 허용하는 전문화 과정을 채택해야함.
- 통화정책의 주요한 환경변화는 證券化 및 脫銀行化 現象 등을 들 수 있음.
- 이러한 환경변화로 인해 금융부문에서는 기간의 短期化가 확대되고 증권화로 인해 流動資産 및 流動負債의 量이 증대될 것임.
 - 단기화가 확대된 근본적인 원인은 포트폴리오 경영 및 자기계정거래가 늘어났으며 또한 물가와 금리변동의 위험으로 인해 투자자들이 고정기간을 단기화하려는 요구가 있었기 때문임
- 고정금리기간(단기부채증권의 발행을 통한)의 단기화는 실물경제에 민감한 영향을 미침.
 - 통화정책의 제동과 가속화간의 간격을 줄일 수 있음.
 - 단기금융수단의 사용 증가로 총통화의 가치가 감소됨.

- 총통화관리가 더욱 어렵게 됨.
- 궁극적으로 은행제도는 급변하는 세계정세에 대처하기 위해 중앙은행 및 통화정책당국의 책임하에 조정이 필요함.

III. 外國 유니버설 뱅킹의 敎訓

1. 유니버설 뱅킹: 유럽銀行의 視覺

가. 定義

- 유니버설 뱅킹은 필자의 견해로는 매우 넓은 범위의 도매 및 소매 금융상품을 제공하는 은행임.
- NatWest는 주주들에게 附加價值를 제공할 수 있는 새로운 방법들을 끊임없이 조사·연구하고 있으나, 부가가치를 확실히 얻을 수 있다고 믿는 사업만 수행함.
 - 유니버설 뱅킹이라 하더라도 매우 넓은 범위의 모든 상품을 광범위한 지역에서 성공적으로 제공하는 것은 매우 어려운 것이라 할 수 있음.

나. NatWest의 歷史

- NatWest그룹은 영국 4대 결제은행 중 하나이며, 영국에서 가장 큰 2대 은행 중 하나임.
 - 넓은 국내지점망을 가지고 있으나, 신용카드업, 擔保付貸出 등과 같은 소매은행이 수행하는 일반업무만이 아니라 Coutts and Co.를 통해 프라이빗 뱅킹업무도 수행함.
 - NatWest생명보험회사의 설립을 통해 보험업에 성공적으로 진출하였음.
- NatWest그룹은 국채업무, 기업대출, 투자은행업무인 자본시장, 주식업무, 기업금융, 자산관리 등 다양한 업무를 수행하는 유니버설 뱅킹임.
 - 직면한 과제로는 해외금융시장에서 規制障壁이 완화됨에 따라 외국에서 유니버설 뱅킹 업무를 성공적으로 수행할 수 있는가의 문제가 있음.
 - 최근 자국내에서조차도 모든 상품을 성공적으로 수행하지는 못하고 있으며, 한 상품의 성공이 다른 모든 상품의 성공을 보장하지 못한다는 사실을 깨닫게 되었음.

다. 유니버설 बैं킹이 직면하는 問題點

1) 規制

- 유니버설 बैं킹이 직면하고 있는 대부분의 장벽과 문제점들은 본질적으로 각종 規制에 있음.
 - 미국의 「Glass-Steagall法」이나 일본의 「Article 65」 등의 規制들이 完化될 징조는 있지만, 規制가 사라진다고 해서 유니버설 बैं킹이 出現할 수 있을지는 의문임.
 - 規制뿐만 아니라 市場狀況이나 顧客行爲의 影響을 과소평가해서는 안됨.

2) 市場의 趨勢

- 유니버설 बैं킹의 여러가지 매력적인 면에도 불구하고 최근 각 金融기관들은 전문성을 바탕으로 한 專門化 現象이 두드러지고 있음.
 - 유럽의 경우 매우 다양한 金融상품을 취급했던 은행들 중에서 성공적이었던 은행은 거의 없었음.
 - 80년대 후반 規制완화조치가 있을 때 은행들은 "One Stop Banking"을 목표로 했으나, 지금은 많은 은행들이 이 목표를 포기했음.
 - 金融시장내 競爭의 深化로 증권업무의 수익성이 떨어졌으며, 은행의 대출업무와 증권업무 사이에서 시너지 효과가 적었음.
 - 은행과 밀접한 고객이라 하더라도 증권관련 金融서비스가 필요할 때 반드시 같은 은행을 찾아오지 않음.

3) 顧客의 行動類型

- 顧客의 購買決定要因이 변화함에 따라 NatWest를 포함한 투자은행들은 은행의 經營戰略을 변화시키고 있음.
 - 고객들이 좋은 거래조건을 위해 돌아다니는 것은 보통 있는 일이므로 交叉販賣가 이루어지기는 매우 어려움.
 - 고객들은 여러가지 金融需要를 한 은행에서가 아니라 각 분야마다 경쟁력 있는 은행에서 충족시키는 추세임.
 - 최근 기업고객들은 은행과의 관계보다 상품의 競爭力 및 購買條件을 더 중시하는 추

세임.

4) 脫銀行化

- 전통적으로 은행이 해왔던 仲介機能에 구조적 변화가 일어나고 있음.
 - 더욱 많은 자금이 더욱 소수의 관리자들에 의해 관리되는 경향이 증가하고, 投資機能이 집중되고 있음.
 - 이런 추세가 지속될 경우 仲介役割을 하는 은행의 역할은 완전히 사라지고, 대형 투자자들이 직접 회사와 거래할 수도 있음.

5) 組織

- 유니버설 बैं킹은 管理하기 어려움
 - 취급상품이 다양하기 때문에 각각의 업무영역에서 근무하는 구성원들은 그들 특유의 文化나 個性을 가짐.
 - 따라서 각 분야의 구성원들을 관리하는 기법은 多樣性이 요구됨.
- 유니버설 बैं킹은 각 업무의 다양성을 인식하는 것이 매우 중요함.
 - 각 상품과 시장마다 管理技法을 조정하는 것이 필요함.
 - 또 다른 한편으로는 모든 구성원들이 회사의 로고를 같이 사용하고 있을 정도 이상의 所屬感을 주는 것도 유니버설 बैं킹의 주요 과제임.

라. 유럽銀行의 立場에서 본 유니버설 बैं킹

1) 示唆點

- 유니버설 बैं킹이 세계시장에서 성공하기 위해서 다음과 같은 질문들을 가정해 볼 수 있음.
 - 은행의 입장에서 보면 지역시장에서만 영업을 하던 유니버설 बैं킹이 世界市場으로 성공적인 발전을 할 수 있는가? : 연구에 따르면 그러한 발전은 매우 어려우며 확장이 가능하더라도 오직 소수만이 성공적으로 수행할 수 있음.
 - 세계금융시장에 진출하는 데 있어서 어떤 障礙要因이 있는가? : 조사와 시장정보에

의하면 특정한 상품들을 제외한 대부분의 금융상품들은 세계시장에서 경쟁력을 가지기 매우 어려움.

2) 유니버설 बैं킹의 國際的 成功을 위한 基準

- NetWest의 아시아-태평양지역에서의 경험을 주로 소개함.

가) 資本健全성과 信用等級

- 적절한 자본건전성 비율은 규제기관이 필수적으로 요구하는 것임.
 - 신용등급은 은행의 차입코스트에 큰 영향을 주기 때문에 좋은 등급을 유지해야만 비용적인 측면에서 경쟁력을 가질 수 있음.

나) 企業顧客을 위한 支援體制

- 대출은 아직도 기업고객을 지원하는 데 있어서 가장 중요한 업무이며, 이 업무의 성공적 수행여부가 국제적인 유니버설 बैं킹으로 성공하는 데 가장 중요한 관건임.
- 기업고객을 지원하기 위한 또 다른 중요한 업무 중의 하나는 주식, 채권, 파생상품 등을 포함하는 증권의 引受·賣出인데, 유니버설 बैं킹으로 성공하기 위해서는 인수·매출분야에서 다양한 시장환경과 고객의 금융수요에 맞는 금융상품을 제공할 수 있어야 함.

다) 機關投資家를 위한 支援體制

- 기관투자자들을 대상으로 하는 영업에는 금융상품의 거래측면에서의 영업력, 주문처리, 연구·조사, 투자자문 등이 성공하기 위한 중요한 요소임.
 - 각종 자산을 기초로 한 派生商品을 효율적으로 관리하고 거래할 수 있는 능력이 유니버설 बैं킹의 경쟁력을 결정짓는 중요한 요소가 되었음.

라) 資産運用

- 고객의 금융자산 관리능력은 유니버설 बैं킹이 국제적으로 성공하기 위한 필수적인 조건임.

마) 人的資本

- 대부분의 은행은 인적자본이외의 유형자산을 거의 가지고 있지 않으며, 인적자본을 관리하고 개발하는 것이 매우 중요함.

바) 네트워크

- 국제적인 유니버설 बैं킹이 되기 위해서는 적절한 네트워크가 필요함. 네트워크는 고객과의 지속적인 관계유지와 각 지역시장과 기업고객에 대한 충분한 이해를 위해 필수적으로 구축되어야 하는데, 이를 위해서는 현지에서 근무하는 직원들이 필요함.

사) 管理와 組織

- 유니버설 बैं킹은 조직안에서 수시로 이동하는 구성원, 자본 등 자원을 관리할 수 있는 능력이 요구됨.
 - 유니버설 बैं킹에서는 고객이나 시장 및 상품에 대한 정보를 여러 부서에서 동시에 필요 하므로 유니버설 बैं킹의 구조는 情報가 수평적으로도 공유되도록 조직되어야 함.

3) 向後 유니버설 बैं킹의 모습

- Greenwich Associates에 따르면 향후 은행들은 다음의 네 가지 類型 중 하나의 성격을 띠 것으로 보임.
 - 국제적 도매은행
 - 지역은행
 - 틈새시장 전문은행
 - 비용우위 은행

마. NatWest의 事例

- NatWest는 해외시장에서는 주로 도매은행업무와 프라이빗 बैं킹업무를 수행함.

- 소매은행업무는 유니버설 뱅킹들도 지점망 구축을 위해 대규모 투자를 하면 가능하나 주로 지역은행들이 수행함.
- NatWest는 다음과 같은 4개의 분야를 위주로 영업을 함.
 - 국제금융시장업무 : 국제와 자본시장업무
 - 투자은행업무 : 기업의 자금조달 및 증권관련 업무
 - 국제재무 : 프로젝트 파이낸싱 및 리스 등
 - 자산관리 : 펀드 매니지먼트 및 벤처 캐피탈에 대한 투자업무
- NatWest는 모든 지역에서 모든 상품을 취급하는 은행을 목표로 하지 않음.
- NatWest의 독특한 戰略 중의 하나는 세계의 각 지역에서 그 지역의 파트너와 함께 조인트 벤처를 만드는 것임.
 - 믿을만하고 기반이 튼튼한 그 지역의 協助者와 공동으로 사업하는 것이 매우 유용함을 알게 됨.
 - 지역 조인트 벤처나 파트너를 통해 각 시장의 경제, 고객 등 市場狀況을 쉽고 정확하게 알 수 있음.

바. 要約

- 유니버설 뱅킹이 되기 위해서는 세계적 규모로 다양한 은행 및 증권상품을 제공해야 하나 모든 지역에서 모든 상품이나 서비스를 제공해야 하는 것은 아님.
 - NatWest는 유니버설 뱅킹으로 성공하기 위해 核心業務만을 수행하고 있음.
 - 특정 지역에서 뛰어난 성과를 거두지 못할 경우 잔류 여부를 재고할 필요가 있음.
 - 해외시장에 진출하는 경우 상품개발기술 등 업무처리의 노하우 이외에도 지역시장에 대한 정보가 매우 중요한데, NatWest는 이를 조인트벤처나 전략적 제휴를 통해 해결하고 있음.

2. 스위스 銀行의 變換: 戰前略, 過程 및 課題

가. 概觀

- 1854년 11월 6명의 금융인이 20만프랑의 貸付를 공동관리하기 위해 Basler Bankverein 을 설립.
- 1890년대 중반 경기회복시에 Basler Bankverein은 3개의 은행을 합병하였고 1897년에 Schweizerischer Bankverein으로 바꾸었음.
- 1907년 우공기업인 Swiss National Bank가 설립되어 통화정책을 수행하기 시작했음.
- Swiss Bankverein의 기타 은행업무들은 1906년 설립된 Schweizerische Treuhandgesellschaft와 같은 자회사들에 위임되었으며 동은행은 해외업무를 강화하였음.

1) 戰時 및 戰間期

- 1차세계대전은 Bankverein 및 스위스은행 시스템 전체에 거대한 자금수요를 가져와서 사실상 4년간 Bankverein은 정부의 전시경제경영을 돕는 일을 수행하였음.
- 2차대전 동안에는 또 다시 전시경제를 돕는 일을 하였으며, 2차대전 이후 전통적인 은행 업무가 쇠퇴함에 따라 1945~1948년까지 Swiss Bank Corporation은 유럽국가들에 대해 25억 스위스프랑을 원조하는 등 적극적 역할을 하였음.

2) 70년대 및 80년대의 擴張

- 그 후 세계경제가 지속적인 성장을 함에 따라 SBC의 金融網은 스위스뿐만 아니라 전세계에 지점 및 사무소를 설치함으로써 확대되었음.

나. 銀行産業의 패러다임 變化

- 현재 은행업은 국가경제에 필요한 자금원으로서의 역할을 하는 규제·보호산업에서 世界化·規制緩和·多様화된 고객들 등으로 인해 가장 경쟁이 치열한 산업으로 변화하였음.
- 이와 동시에 “판매후” 위험 및 재무적 위험에 노출되고, 레버리지 효과가 큰 거래로 인하여 큰 資金變動幅을 가져올 수도 있는 특징은 그대로 간직하고 있음.

다. SBC의 變化過程

국면 1 : SBC의 방향 전환(1991-95)

- 90년대 초에 SBC는 새로운 비전을 설정하였는데 이 새로운 企業戰略의 核心은
 - 비전 : 주요 상품에 있어서 先導的인 優良銀行
 - 주요 재무목표 : 株主의 價値創出
 - 다양한 목표에 따른 균형잡힌 사업 포트폴리오를 갖고
 - 消費者中心의 주요 경쟁력을 강화하고
 - 사업부제로 구조를 分權化하고
 - 結果指向的인 조직과 관리를 하며
 - 유능한 인재를 끌어들이는 것으로 정의됨.

어떻게 株主의 附加價値를 창출할 것인가?

- 지속적인 기업가치 향상
- 이윤변동의 관리
- 효율적인 자본 분배
- 경쟁상대를 통한 벤치마킹 수행
- 경영관리회계의 공개
- 금융등급 유지를 위한 건실한 정책
- 부가가치 창출의 구심점
- 엄격한 기업윤리의 고수

국면 2 : 勝者文化의 구축(1995-?)

- 고객지향주의 실행
- Warburg의 통합
- 기관투자가와의 사업 확대
- 미래 정보기술에 대한 전략 집중
- 비용구조의 개선
- 다양한 프로세스의 재설계

라. 國內事業部門에서의 經驗

1) 새로운 國內事業部長의 役割

가) 새로운 文化

- 효율적인 기업고객의 관리, 신상품 개발능력 향상 및 비용절감, 전문적인 개인자산관리 서비스 강화

나) 새로운 組織

- 과거의 금융, 신용, 유통, 개인자산관리 등으로 구성되었던 조직이 기업 및 기관, 개인고객, 소매금융, 유통 등의 고객지향적인 구조로 개편되었음.

다) 새로운 事業活動

- 고객욕구를 충족시키기 위해 모든 스태프에 교육훈련 프로그램을 실시하여 이들의 적응능력을 키우고 고객관계의 중요성을 인식하게 함.

라) 새로운 유통

- 지난 3년간 다음과 같은 것을 시행함.
 - 3개의 지역에 지급결제서비스의 집중

- 證券決済는 3개의 고객서비스단위를 가지고 있는 한 개의 지역에서 수행.
- 外換去來는 2개의 지역에 집중하고 短期資金市場과 寶石去來는 한 곳에 집중.
- 인사담당은 3개의 지역중심에 집중하고 관리업무는 외부에서 고용함.
- 전문적인 네트워크 관리팀이 證券計定 管理를 위해 투입.
- 모든 시스템 및 시스템개발인력을 독립된 자회사에 집중시킴.
- 스위스의 다른 은행 및 해외에 유통기능과 기술을 자문해 주는 또 다른 자회사를 설립.

2) 향후 3년간 가장 큰 挑戰

- 가장 큰 도전은 real time banking system을 client server 및 Unix환경으로 대체하는 동시에 Internet을 포함한 새로운 고객접점을 창출해 나가는 일일 것임.

마) 核心 : 個人顧客事業

- 개인고객사업은 매우 중요하고 SBC의 이익에 가장 큰 기여를 하였음.
- 경영자에 대한 도전
 - 외국 금융기관의 유입에 따른 競爭激化, 마진縮小, 品質向上의 필요성 증대
 - 전통적으로는 보수적인 자금이 안전한 스위스를 찾아왔으므로 經營成果에 대한 압박이 없었으나 이러한 현상이 바뀌고 있음.
 - 전문적인 자문(예를 들면 상속재산)이 필요하므로 競爭力 確保를 위해 직원들에 대한 訓練이 중요해짐.
 - 복합적인 金融計劃과 諮問이 은행업에 빠르게 침투됨에 따라 人的資源과 技術에 대한 투자가 필수적임.

3) 결정된 戰略

- 해외의 주요 금융센터에 진출해야만 하고 금융계획 및 자문능력을 향상시켜야 하며 은행의 기관자산관리사업을 강화시켜야 함.

바) 結論

- 금융산업의 변화과정은 계속되고 있고 이에 따른 市場과 顧客需要에 적응하는 것이 필요함.
- SBC는 국내시장에서의 우월적인 지위를 유지하는 한편 다른 지역에서의 지위도 강화하는 것이 목표가 될 것임.

마. 投資銀行의 考察

- SBC의 해외확장을 통해 상업은행 상품으로 기업 및 기관투자자를 지원해 왔음.
- SBC는 1990년에 투자은행의 발전을 추진하였는데 이후 새로운 영역으로 급속히 확장됨.
- 1994년에는 국제사업부문에서의 변동성을 줄이기 위해 年金形態의 輸入이 필요함을 느낀.
- 1995년 1월 글로벌 시장에 대한 전략적 분석이 이루어짐.
- 1995년 3월 SBC는 시카고의 전문적인 기관자산관리 기업인 Brinson Partner를 매수함.

바. SG Warburg의 引受

- 내부 전략적 분석을 통해 유럽의 주요 산업이 재구성되어 費用壓力을 받으며 동아시아, 남미, 구소련 등의 시장에서는 높은 경제성장을 기록함에 따라 유럽에서 M&A가 가속화 될 것으로 결론을 내림.
- 이에 따라 SBC는 통합의 과정을 이용하여 유럽 최고의 투자은행으로서 위상을 확립한 후에 다른 지역으로 넓혀 가는 방식을 취했음.
- SBC가 Warburg의 Mercury Asset Management를 매수하게 된 것은 Brinson Partner 買受合併 이외에 추가적인 문화적 충돌이나 사업방향의 조정을 원치 않았기 때문임.

- SBC는 危險管理技術 및 시스템뿐만 아니라 거래, 상업적 금융상품을 가지고 있는 반면 Warburg는 SBC에 없던 기업금융과 증권매매 및 연구부문이 잘 발달되어 있음.

1) 統合過程에서의 問題點들

가) 人事 및 經營構造

- 통합초기부터 인사에 관한 것이 특히 강조됨.
- SBC Warburg 이사회가 창설되어 6주만에 200명의 중간 경영자의 자리가 새로 마련되었고, 이에 따라 새로운 經營體制가 가동하기 시작하였으며 잉여인력 1,200명이 해고 또는 전직하였음.

나) 文化

- 초기부터 이사회 및 중요의결시 양측 대표를 모두 참석시키고 모든 사람이 공정하게 경쟁하는 프로페셔널리즘을 강조함.
- SBC는 지난 4년간 타회사를 흡수합병하는 과정에서 공개적이고 편견이 없는 인사정책을 씀.

다) 報償

- 1995년 새로운 종업원지주제 계획이 개발되어 순수한 현금보상구조에서 현금과 주식의 2중 보상구조로 전환됨.

라) 北美

- 연방준비은행은 미국내 두 기업의 통합을 공식적으로 인정하지 않고 있으나 가장 중요한 시장에 참가자가 되기 위해서는 북미지역으로 사업능력을 확장해야 할 것임.

마) 法的·會計的 問題

- SG Warburg는 SBC가 인수할 당시 100여개가 넘는 법인을 소유하고 있었으나 합병 발표와 공식합병 사이의 6주 동안 법인의 대다수가 통합, 해산, 분할 되었음.

바) 從業員의 應諾

- 합병에 관련하여 모든 종업원에게 경위서 및 계획을 배포하였으며 은행내의 문제해결이 한 곳으로 집중될 수 있도록 위원장사무실이 신설됨.

사) 시스템·技術

- 처음부터 SBC의 front end and back end 시스템과 정보기술체계가 예상되는 마찰을 최소화 하는데 이용되도록 결정되었는데, 이것은 신속한 이동에 결정적이었음.
 - 그 과정에서 SG Warburg의 트레이딩룸 활용이 비교적 최소였다는 사실이 도움이 되었음.

아) 우리가 배운 敎訓

- 합병을 촉진하고 시간을 계획에 맞추도록 독려하는 최고경영진의 압력이 합병과정을 가속화시키는 중요한 요인이었음.

자) 統合會社 SBC Warburg의 첫 6달 동안의 주요 업적

- Euromoney誌로부터 “올해의 기업금융회사상” 수여
- 런던증권거래에서 14% 시장점유율 확보(합병전에는 7%)
- 유럽 M&A 거래건수에서 2위
- 어려웠던 SG Warburg 사업의 호전
- SG Warburg의 관리업무 매각으로 450명의 인원 감축
- 지명도 제고를 위한 성공적인 PR캠페인

사. Perot Systems와의 戰略的 提携 - 利點과 結果

- 1995년 9월 SBC와 Perot System Corporation(PSC)는 정보기술의 전략적 제휴를 위한

문서에 조인하였음.

- 제휴의 목적으로는 SBC는 핵심은행업에서의 정보기술 획득능력을 배양하고 PSC는 전세계에 존재하는 금융서비스회사에게 정보기술을 제공하는 전담부서를 만들어 PSC 사업을 전세계적으로 확대하기 위한 것임.

提携는 다음의 네가지 요소에 기반을 둔다.

- ① PSC는 하드웨어와 재산권이 있는 소프트웨어 개발을 제외한 SBC Warburg Division의 정보기술 하부구조를 관리하는 역할을 할 것임.
- ② SBC의 지시하에 PSC는 SBC의 정보기술 하부구조를 향상시키고 표준화시키기 위해 현재의 기업 전반적인 정보기술 하부구조를 관리하는 역할을 담당할 것임.
- ③ PSC는 사업확장을 위해 SBC의 정보기술 자회사인 Systor AG 지분의 40%를 소유하게 되며, 기술적인 전문지식 및 마케팅능력에 대한 상호교류를 보장할 것임.
- ④ SBC는 PSC의 신규발행된 의결권이 없는 주식을 약 5백만주 가량 획득하게 될 것임.

3. 미국 銀行産業 發展의 最近 趨勢 小鼓

가. 미국 은행제도의 구조와 특징

1) 持株會社組織

- 미국의 대형은행들은 은행지주회사의 일부분임. 전형적인 은행지주회사들은 하나 또는 그 이상의 은행 자회사와 금융서비스업을 영위하는 다양한 비은행 자회사로 구성됨.
- 은행지주회사들은 金融規制가 그들이 소유한 은행들에게 장점으로 작용할 것으로 예상했으나 결과적으로는 그렇지 않음.
 - 신용평가기관들은 은행자회사들이 그들의 持株會社보다 재정적으로 훨씬 건전함을

지적하였음.

- 1980년대 流動性에 대한 우려의 대상은 은행지주회사였음.
- 이는 은행지주회사가 資金調達의 대부분을 단기 CP에 의존하고 있어 경영상 타격을 받기 쉬웠기 때문임.

2) 規制機關

- 은행지주회사의 銀行子會社は 은행규제기관에 의해 규제를 받음.
 - 全國銀行은 통화감독청의 규제를 받고, 州 면허를 받은 州銀行은 주정부 및 연방은행 규제기관 중 한 기관의 규제를 받음.
 - 州銀行이 연방준비제도에 가입하기를 원한다면 연방준비은행의 규제를 받게 되고 그렇지 않은 경우 연방예금보험공사의 규제를 받게 됨.
 - 銀行持株會社は 연방준비제도 이사회의 규제를 받음.

3) 銀行持株會社法(Banking Holding Company Act)

- 「은행지주회사법」은 은행지주회사의 은행 및 비은행 업무영역 확대에 대해 제한규정을 두고 있음.
 - 동법의 핵심은 銀行과 通商業(bank and commerce)의 분리임.
 - 분리의 목적은 양자간의 제휴를 차단함으로써 기업에 대한 공정한 信用供與를 하는 동시에 경제력집중을 방지하기 위한 것임.
- 은행과 통상업의 분리를 위해 연방준비은행은 은행지주회사법 제4조에서 은행지주회사가 수행할 수 있는 비은행업무를 은행업무와 매우 밀접한 업무로 제한하고 있음.
- 「은행지주회사법」에 의하면 은행지주회사의 업무영역이 은행의 업무영역보다 더 광범위함.

4) 業務範圍에 대한 規制

- 연방준비은행은 업무영역에 있어서 은행보다 은행지주회사와 비은행자회사에 대해 더 많은 제한을 두고 있음.

- 최근 수십년간 미국에서 새로 등장한 은행업무는 일관되게 은행에게 먼저 허용된 후 일정기간이 지난 후에야 은행지주회사와 비은행자회사에게도 허용되었음.
 - 주가지수와 상품지수에 연계된 派生金融商品은 전국은행과 뉴욕州의 은행들이 먼저 취급한 후에 은행지주회사의 비은행자회사가 취급할 수 있었음.

5) 새로운 法解釋에 따른 業務擴張

- 미국 은행제도의 발전은 의회의 새로운 법률제정에 의해서라기보다는 현행 법규정을 개선하려는 노력과 은행가, 법률가, 감독기관들의 새로운 법해석에 의한 것임.
 - 예를 들면 은행지주회사의 증권자회사 보유, 州間支店開設, 州間銀行引受 등을 들 수 있음.
- 「은행지주회사법」 제20조의 자회사는 증권인수업, 企業負債 및 주식의 거래가 허용되는 은행지주회사의 비은행 자회사로서 은행지주회사의 증권자회사 보유는 다음과 같은 과정을 거쳐 가능하게 되었음.
 - 증권자회사에 대한 규정인 「은행지주회사법」 제20조는 「글래스-스티걸법 (Glass-Steagall Act)」의 20조와 연관되는데 「글래스-스티걸법」에서는 연방준비제도 내의 은행과 증권인수 및 딜링업무를 취급해온 회사들과의 제휴를 금하고 있음.
 - 그러나 연방준비은행은 증권자회사의 증권인수업무와 증권딜링으로 인한 영업이익이 전체이익의 10%를 상회하지 않는다면 제20조에 위반되지 않는다고 결정하였음.
- 이와 같이 제20조의 증권자회사에 관한 규정은 1930년대에 입법된 「글래스-스티걸법」의 조항을 1980년대식으로 해석하여 나온 결과임.
- 은행지주회사의 州間銀行引受 역시 새로운 연방입법이 아닌 현행 연방법의 재해석과 州立法 發議에 의한 것임.
- 州間支店設立 문제는 연방법인 「맥파든법(McFadden Act)」의 개정을 통해 실현된 것이 아니라 법률가와 규제기관들의 기존법 규정의 재해석을 통해 해결되었음.

나. 美國 銀行業의 趨勢

1) 合併

- 약 20년전에 미국 은행산업은 몇 안되는 시카고와 캘리포니아의 은행에 의해 지배되고 있었음.
 - U.S.Trust와 J.P.Morgan을 제외하고는 모든 은행이 매우 광범위한 소매점포망을 보유하고 있었고 도매영업의 중점은 단지 상업대출이었음.
 - First Bank와 NationsBank는 합병을 통하여 지방은행에서 전국적인 거대은행으로 성장하였음.
 - Bank of America는 규모가 확대되어서 그 營業範圍가 전미국으로 확대되었음.

2) 專門化

- Bankers Trust와 J.P.Morgan은 각각 투자은행 또는 머천트뱅크로 전환하였음.
- 뉴욕결제소 회원은행들도 專門化 趨勢임.
- 미국 은행의 전략적 전문화는 뉴욕소재 기관들에 한정되지 않고 은행산업 전반에 걸쳐 이루어지고 있음.

다. 結論

- 미국에서의 유니버설 बैं킹 도입에 대한 示唆點
 - 의회는 이미 금융서비스산업 구조를 개편할 수 있는 법률제정에서 여러차례 실패하였고, 증권사, 보험사 및 은행간의 利害相衡 등으로 근본적으로 은행제도를 재구축하는 법률제정은 가까운 장래에는 불가능할 것으로 보임.
 - 따라서 미국이 유니버설 बैं킹을 도입한다는 것은 당분간 가능하지 않을 것으로 보임.
- 미국의 은행산업은 유니버설 बैं킹의 도입 또는 체계적인 제도개혁 대신 규제기관, 은행가, 법률가들의 노력을 통해 점진적이며 지속적으로 발전할 것으로 보임.

- 그 과정을 통하여 몇몇 은행들은 상호기금을 포함하여 증권 및 투자자문업무에 전면적으로 참여할 것으로 예상됨.
- 그러나 은행의 보험업 진출은 구체적인 법률적 제한과 보험업계의 로비력 때문에 가능성이 매우 낮음.

4. 日本의 유니버설 बैं킹과 金融制度 改編

가. 日本 金融市場의 構造的 變化에 따른 金融機關의 戰略的 轉換

- 80년대 이후 일본 금융시장의 구조적 변화
 - 業務領域의 확장
 - Flow에서 Stock으로의 이동
 - 危險分散
- 兼業銀行을 추구하는 일본 금융산업이 추구하는 발전 방향
 - 金融市場 構造變化에 적응
 - 엔화 강세를 이용한 金融産業의 擴張
 - 小賣營業의 강화
 - 投資銀行業務의 강화
 - 世界化

1) 日本 兼業銀行의 定義

- 일반적 정의는 은행업무뿐만 아니라 보험, 증권, 투자신탁업무를 포괄하는 綜合金融機關을 말함.
 - 협의의 정의(독일식) : 단일 금융기관이 모든 금융서비스를 제공
 - 광의의 정의(영국식) : 자회사를 통한 고유의 서비스 제공
 - 광의의 정의(미국식) : 은행지주회사의 형태로 증권업무에 종사하는 자회사를 소유하고 있는 은행 그룹

- 일본의 경우 은행이 증권자회사를 통해 會社債 引受業務를 할 수는 있으나 증권업무를 본격적으로 할 수는 없음.

2) 일본에서 兼業銀行 채택의 長點

- 증권시장에서의 競爭力 提高
- 顧客必要에 대한 합리적 대응
- 가격결정의 透明性 確保
- 시장에서의 거래촉진을 통한 市場流動性 増大
- 은행경영의 合理性 追求
- 危險分散 효과
- 금융의 國際化 促進

3) 日本 金融産業 改編을 둘러싼 論爭의 方向

- 현재 일본은행들은 영국식 모델과 같이 회사채 인수 등 부수적인 부문에서만 증권업무에 참여하고 있음.
- 그러나 궁극적으로는 독일식 모델로 발전하는 것이며 지금은 中間段階로 은행과 특수자회사들을 합병하고 있는 단계임.
- 일부 주요 시중은행, 장기신용은행 및 신탁은행들은 금융지주회사의 형태를 통하여 유니버설 बैं킹화 할 계획임.
 - 현재의 제한적 자회사를 통한 진입방법이 적절한 遮斷壁이나 效率性에 약점이 있다는 인식에서 출발
 - 금융지주회사 설립을 위해서는 「공정거래법」의 개정이 필요하나 이는 제조업을 포함한 산업전반에 영향을 미치는 문제임.
 - 1996년 중 예외적으로 금융산업을 自律化시킬 가능성이 큼.

나. 유니버설 बैं킹으로 轉換을 유도하는 全般的 産業與件

- 유니버설 बैं킹으로의 전환을 유도하는 일본내 産業여건
 - 80년대 「은행법」 개정 이후 은행이 國債市場에 참가할 수 있었으나 産業 전반의 증권화에 따라 회사채 및 주식발행시장에 진입하지 않고는 증시참여의 이득이 미미하다는 경험.
 - 국제경쟁력을 갖춘 독일은행들의 성장에 자극을 받은 일본은행들이 독일식 유니버설 बैं킹 모델에 관심을 가짐.
 - 80년대 말부터 은행들이 부동산에 과잉투자하여 부실화된 것이 은행경영자율화의 지체에 기인하고 있다는 인식.

다. 金融業 相互間 制限的 子會社를 통한 進出方法 採擇의 背景

- 독일모델을 적용시키고자 하는 일본은행들의 희망은 주식시장이 호황을 누리던 1980년대 말에 강화되었음.

1) 制限的 子會社를 통한 進出方法 採擇 經緯

- 1986년 당국이 금융제도위원회를 통해 5가지 선택방안 제시
 - 상호진출 : 단계적으로 상호진출을 허용하면서 업무영역은 구분을 두는 것.
 - 제한적 자회사를 통하여 진입 : 기존 업무영역의 기본틀은 유지하면서 자회사에 의해 상호진출하는 것으로 캐나다에서 취하고 있는 방법.
 - 법에 의한 특별 예외조항 : 도매업무와 같은 일정기능을 제한하면서 특별금융기관 설립을 법적 인가를 통하여 은행과 증권업무의 상호업무영역을 인정하는 것이지만 이 방법은 증권거래법상 상충되는 면이 있음.
 - 持株會社 : 주식지주회사를 창설하고 모든 부분의 업무영역진출을 자회사를 통하여 가능하도록 한다는 것으로 이는 미국식임.
 - 유니버설 बैं크 : 하나의 금융기관이 은행기능과 증권, 투신업무 등 모든 금융업무를 영위하도록 하는 것으로 여기에는 결제시스템의 오류, 도덕적 解弛, 기업에 대한 금융기관의 지배, 獨占問題, 이해집단의 相衝 등의 문제가 있음.
- 금융제도위원회는 1989년 5월 지주회사방법을 제외한 4가지 대안의 문제점을 개선하고,

지주회사를 통한 진출이 가장 적당한 대안이나 공정거래법에 저촉된다는 점을 지적하였음.

- 금융제도위원회와 증권거래위원회는 1991년 6월 제한적 子會社를 통한 進出方法을 권고하는 최종보고서를 제출하였으나 조직간 독자적 영업이 가능하다면 지주회사제를 도입하여야 한다는 단서를 달았음.

2) 엄격한 제한하에 銀行, 證券 및 投信社間 相互進出

- 1992년 6월 「金融制度改編令」으로 제한적 자회사에 의한 진입방법이 채택됨.
 - 증권회사에 의한 신탁자회사와 은행자회사의 소유
 - 은행이나 은행 유사기관에 의한 증권자회사, 신탁자회사의 소유
 - 모회사와 자회사간 특별조건에 의한 거래 금지
 - credit associations과 신탁업무(trust activity) 허용
 - 은행 및 유사기관 보유 증권자회사에 의한 중개업무에 대한 잠정적 금지
- 「금융제도개편령」에 의해 은행들이 會社債 引受業務를 할 수 있으나 證券仲介業務는 할 수 없음.
- 1993년 4월 「금융제도개편령」이 공포되면서 엄격한 제한하에 은행, 증권 및 신탁은행들 간 相互進出이 가능하게 되었음.
 - 1994년 7월과 11월 사이에 일본의 6대은행들이 증권자회사를 설립하였음.
- 신탁자회사의 경우 업무가 부동산신탁, tangible trusts, 주식형 및 공사채형 수익증권에 제한되어 있으며 특정금전신탁, 연금신탁 및 대출신탁 등의 영업은 허용되지 않음.

3) 최근 金融危機가 金融시스템의 改編案에 미친 否定的 影響

- 1993년 8월 코스모증권을 회생시키기 위하여 다이와은행이 제3자 소유주식을 인수하여 코스모증권을 흡수하였음.
 - 이는 넓은 의미로 유니버설 बैं킹으로의 전환에 성공한 사례임.
 - 이와 같이 증권사 인수가 빈발하면 제한적 자회사를 통한 상호진출의 규정이 유명무

실화되고 예상보다 일찍 금융기관 상호간 진입규제가 철폐될 가능성이 있음.

라. 遮斷壁 造成과 制限的 子會社를 통한 進入方法

1) 은행 및 증권사간 相互進入에 있어 준수해야 할 原則

- 상호업종 진출시 금융시장의 발전을 위해 충족되어야 할 3대 조건
 - 시장참여자와 중개자로서 건전성과 경영독립에 대한 보장
 - 利害相衡의 예방
 - 사장참여자와 브로커 사이의 公正競爭 보장
- 이러한 조건충족을 위해서는 遮斷壁 設置가 필수적이며 차단벽 설치를 위한 필요기준으로는 ① 금융기관의 健全성과 利害衝突의 방지, ② 불공정경쟁의 방지임.

2) 制限的 子會社를 통한 進入方法에서 遮斷壁의 意味

- 금융제도개편위원회의 遮斷壁에 대한 보수적인 견해
 - 현행의 「은행법」 및 「증권거래법」 등으로 문제점들을 예방할 수 있음
 - 公示制度의 확대, 자기자본비율의 강화, 당국의 監督機能의 강화
 - 자율화란 개편목적을 달성하기 위해서는 新規制度가 최소화되어야 함.
- 증권거래위원회는 현행 遮斷壁에 대해 회의적인 입장임.
 - 신생 은행자회사들에 의한 회사채 인수규모의 비중이 급증하는 등 모기업의 회사채 발행과정에 상당한 영향을 발휘하는 것으로 판단됨.
 - 이는 현행 모기업과 자회사간의 위계구조 및 상법상 규정에 의해 불가피한 현상으로 판단됨.

3) 制限된 子會社에 의한 進入方法의 本質的 問題들

- 危險分散의 문제
 - 構造的 側面: 지주회사 모델에서는 증권회사로부터 발생된 손실은 모회사에 직접적인 영향을 미치지 않는음. 제한적 자회사에 의한 진입방법은 은행과 증권자회사와의

금융적 통합 때문에 위험을 적절히 분산시킬 수 있는 規制措置가 필요함.

- 管理的 側面 : 은행관련 증권자회사들의 인수과정에서 未賣却證券이나 自己計定の 거래에 의도하지 않던 재고를 갖고 있는 경우 母銀行이 평판을 유지하기 위해 증권 자회사를 도와주게 되므로 실질적으로 자회사로부터의 위험에 독립적일 수 없음.
- 정보흐름의 차단문제 : 모은행과 증권자회사간 情報共有를 막기 위해 정보공유의 불법화와 함께 다음과 같은 규제가 필요함.
 - 은행과 그 자회사의 같은 점포사용 금지
 - 같은 딜링룸 사용 금지
 - 하드웨어는 공유하더라도 내부자료를 분리시키는 소프트웨어 사용

마. 證券 및 信託業務에 진출한 은행들의 狀況과 實績

1) 會社債 引受 實績

- 都市銀行 子會社 : 1994년 11월~1995년 12월 거래회수 135번, 액수 14,860억엔
- 상위 3대 都市銀行의 6개 증권자회사 중 3개사가 각기 거래회수 130번, 액수 1,000억 엔 이상을 달성함.
- 은행계 증권자회사 시장점유율(1994년) : 국내 일반 채권시장과 엔화 외국채권시장의 10%에 달함.
- 2차달러인 14개증권사의 시장점유율 : 1994년 24%, 1995년 19%

2) 銀行 關聯 證券子會社の 實績

- 1995년 3월말 현재 3개 도시은행의 증권자회사만이 첫 회계연도에 이익을 실현하였으나 채권시장의 증가율에 따른 거래이익을 제외한다면 적자를 기록한 것임.
 - 그 이유는 인수영업의 대부분이 낮은 수수료의 국내 일반회사채에 집중되어 있는 반면 轉換社債와 같은 높은 수수료의 영업이나 자본관련증권들의 업무취급은 제한을 받고 있기 때문임.

3) 銀行系列 證券子會社の 進入이 資金調達市場에 미친 影響

- 금융기관간 경쟁력을 증가시키고 시장메카니즘의 기능을 제고시킴.
- 시장에서의 去來回轉率을 증가시킴.
- 은행이 증권자회사를 위해 會社債 引受業務에 영향력을 미침.

바. 制限된 子會社の 進入方法에 대한 金融圈의 評價

- 일본은행들은 비록 자회사의 營業實績이 나쁘지는 않지만 이 방법이 독일식 유니버설 बैं킹을 향한 移行段階에 불과하다고 생각하고 있음.
 - 일본은행들은 持株會社를 통한 유니버설 बैं킹을 선호하고 있음.
- 지주회사에 대비하여 제한적 자회사를 통한 金融機關 相互進出의 문제점
 - 모든 금융기관이 자회사를 가짐에 따라 企業構造가 복잡해짐.
 - 자회사 종업원의 士氣 低下
 - 계열사간 수직관계에 따라 효과적인 遮斷壁 設置가 어려움.
 - 계열증권사의 위험 때문에 은행 본연의 업무에 安全性이 보장되기 어려움.
 - 금융기관이 타회사주식의 5% 이상 보유를 금지하는 獨寡占防止法에 위배됨.

사. 持株會社 導入을 위한 立法部 및 金融圈의 움직임

- 일본에서는 「독과점금지법」에 의해 순수한 지주회사의 설립이 금지되어 있음.
- 금융권이 지주회사를 설립하려는 이유
 - 지주회사는 기업운영의 獨立性과 기업그룹의 統合力을 동시에 제공하는 유연한 기업 구조임. 이는 상이한 규모의 금융기관 통합, 상이한 부분의 전문성 지속, 소유와 경영의 분리, 고용과 보상(compensation) 시스템의 차이 등을 가능하게 함.
 - 지주회사는 원만한 통합을 촉진하고 일본의 기업문화와 여론에 일치하는 경우에 최종합병에 대한 임시적인 단계로 활용될 수도 있음.
 - 현재 저성장에 있는 일본경제에 활력을 불어넣을 수 있음.

- 지주회사에 대한 정책연구
 - 금융제도위원회에서 1996년 5월 최종보고서 제출 예정.
 - 규제완화 소위원회가 1995년 12월 지주회사에 대한 규제철폐를 권고
 - 1996~97년 사이에 지주회사에 대한 규제가 철폐될 것으로 보임.

아. 銀行이 産業界 및 企業金融에 대한 影響力을 擴大한다는 問題點

- 1980년대 들어 기업에 대한 은행대출 비중이 감소하고 있으나 다른 나라에 비해서는 여전히 높음.
 - 주거래 은행이 채권인으로서 기업의 경영이나 재무의 監視權限 뿐만 아니라 대출의 용도에 대한 監督權을 갖고 있는 등 기업에 대한 상당한 影響력을 미치고 있음.
 - 그러므로 금융지주회사가 도입되면 이들이 기업에 대한 지나친 통제를 할 것이라는 우려가 있음.

자. 結論

- 80년대 중반 이후 금융업의 國際化 및 自律化에 대한 외국으로부터의 압력과 내부의 필요성으로 현재 금리자유화는 완료되었으나 業務自由化는 검토단계임.
 - 일본 은행의 국제경쟁력을 강화하고 동경시장의 空洞化를 극복하기 위해서는 자율화 및 국제화가 필수적이며 이를 달성하기 위해 유니버설 बैं킹으로의 변화가 시급함.
 - 따라서 利害相衡, 經營上의 危險 및 은행들에 의한 企業統制 등의 문제가 있으나 적극적으로 넓은 의미의 유니버설 बैं킹과 금융지주회사로의 전환이 추구되어야 함.

IV. Panel Discussion

1. Universal Banking에 대비하기 위해서 우리나라 금융기관들은 어떠한 새로운 전략을 추진해야 하는가.

(Christian de Boissieu)

- 개념적으로 한국의 은행은 국제화·규제완화를 계속 추진할 것으로 봄. 이러한 것은 일본이나 아시아 지역의 움직임과 분리될 수 없음.
- Universal Bank는 개념정의는 어려우나, 한국은 상품·지리적 多角化를 경험할 것이므로 niche market 전략과 함께 해야 함.
- 도매시장과 소매시장의 中間市場(middle market; 예를 들면 중소기업 대출 등)이 존재할 것이므로, 중간시장이 공략의 중요한 대상이 될 것임.
- 은행의 統合이 전세계적으로 진행될 것이므로, 각국간 규제의 통일이 이루어져야 할 것임.
 - BIS 규정과 관련해보면 각국의 規制는 완전하다 볼 수 없음

(Dieter Kiefer)

- 은행제도는 당연히 多角化를 해야 되고 아주 많이 해야 함.

(Robert Kramer)

- restructuring하고 기회를 적극 활용.
- 규모가 競爭優位를 결정하는 것이 아니며 ROE(Rate of Earning)을 얼마나 높일 수 있는가가 중요한 기준이 될 것임.

(Mervyn K. Lewis)

- 은행의 사업을 어떻게 벌일 것인가와 관련하여 다음의 사항을 결정
 - ① 증권, 은행, 보험, 파생상품을 구분하여 결정.
 - ② 도매고객 또는 소매고객을 구분하여 결정
 - ③ 지역(아시아·태평양, London, America,) 선정 : 세계전략 또는 지역전략
- 유니버설 뱅킹은 하나의 유형만 존재하는 것이 아님.
 - ① 독일형: 한 기관에서 겸업
 - ② 영국형: Holding Company
 - ③ 일본형: 자회사 방식

- 유니버설 बैं킹을 어떻게 경영할 것인가?

① 보상제도

② 경영 style..... 등등

(Alf Mainert)

- 정부는 너무 규제적이지 않아야 하며 은행이 전문화 은행이든 유니버설 बैं킹이든 채택할 수 있도록 도와야 함.

- 引受·合併의 사례를 통해 진출할 것임.

· 이 경우 은행의 과거분야와 새로운 분야가 공존할 것임(P. Rolason)

- 리스크에 대한 준비가 되어야 할 것임.

- management system을 철저히 검토해야

(Tajiri Tsugyo)

- 유니버설 बैं킹설계의 전제조건이 있어야 함.

· 확고한 철학을 가질 필요가 있음.

· 여론 수렴.

2. 한국의 銀行이 유니버설 बैं킹쪽으로 방향을 바꿔 간다면 어떠한 방식을 사용하는 것이 좋을 것인가?

(Dieter Kiefer)

- 여러 방법이 있다. SBC는 인수하는 전략에 주력해 왔음. M&A, 내부적 확장, 전략적 제휴 중 선택.

- 戰略的 提携가 용이하고 비용이 적게 들음. 그리고 시장내의 가장 좋은 기술을 이용하여 상품소개가 가능.

- 狀況이 변화하기 때문에 선택시 신중해야 함.

(Christian de Boissieu)

- 금융분야에서는 외부의 기관과 협력시 어느 정도 규모의 경제를 누릴 수 있음.

- 금융분야는 over capacity라고 생각함.

- 시장은 zero-sum 게임임.

· 競爭關係에 있을 때는 협력이 어려움.

(Peter Rollason)

- 인수나 합병이 전체적으로 이루어질 필요는 없음. 필요에 따라서 소규모로 하는 것이 바람직 할 것임.

(Robert Kramer)

- 왜 戰略的 提携를 맺는가?
 - 장기적으로 제휴관계는 유지되기 어려움.

(Mervyn K. Lewis)

- 투자은행(증권회사)이 유니버설 बैं킹으로 가는 것은 어떨까?
- 보험회사가 은행업에 진출하는 것은 어떨까?

(Alf Mainert)

- 한 가지 길만 택하라.

3. 유니버설 बैं킹 전환과 관련하여 한국의 경우 어느 방식이 적절할 것인가? 특히 자회사 방식의 長短點은?

(Christian de Boissieu)

- 강력한 방법론을 찾기 어려움.
- 모든 방법에 대해 discounted 손익평가를 해야 할 것임.
- 기관별 효과적 방법.

(Dieter Kiefer)

- 회사의 운영면의 적정한 구조를 찾느냐, 아니면 규제면에서 적정한 구조를 찾느냐를 구분해야.
- Firewall
- 독일식이 현명→자체적으로 결정하도록 해야.

(Mervyn K. Lewis)

- 상품에 의해서 構造가 결정되도록 해야.
- 보험상품이 문제

- 판매는 되나, 인수는 꺼리는 경향→규제면에서 특이한 문제 야기.

4. 유니버설 बैं킹은 어떻게 規制·監督해야 하는가?

(Alf Mainert)

- 현재는 감독기관을 둘로 분리해서 감독함.
- 은행은 각종 자료를 두 기관에 제출함.

(Christian de Boissieu)

- 프랑스에서는 독일과 달리 Banking Commission이 중앙은행에 속함.
- 중요한 것은 믿음만한 外部規制를 적용하는 것임. 事業多角化와 더불어 리스크 관리시스템을 갖추어야 함.
- 공정한 경쟁여건 조성→健全性 規制와 金融自由化는 서로 맞물리는 바퀴와 같음.
- 預金保護제도 중요해 짐←고객에게 신뢰성 제공.
- 은행의 투명성 제고, 정보의 비대칭성을 없애야 함.

(Peter Rollason)

- 영국에 본부를 둔 은행이 해외영업 하는 경우를 상정.
- 통일된 규제가 있으면 좋겠음.

(Tajiri Tsugyo)

- 公示制度가 반드시 효과적인 방안은 아님.

5. 예금자보험제도가 더 강화되어야 하는지?

(Christian de Boissieu)

- 더 강화시켜야 함.
 - Risked Based 예금에 대해서는 더욱 필요.
 - Risked Based System은 각 은행이 부담하도록 해야.

(Tajiri Tsugyo)

- 예금보험은 예금의 원금을 보호하는 차원에서 생각돼야.

- 예금보험제도는 일본에서는 금융제도 안정과 관련하여 기능이 제한되어 있음.

(Mervyn K.Lewis)

- 상한선이 정해져 있는 영국식 주장.