

# 마이너스 금리정책하의 지역금융기관 경영전략

## -지역광역화 전략과 밀착경영 전략-

### I. 서론

- 최근 지역금융기관의 경영 향방에 대해 주목이 집중
  - 일본은행 금융완화정책의 장기화\*로 금융기관간 금리 경쟁이 심화된 가운데 지역금융기관도 대출금리 인하로 수익성이 악화
    - \* 2016년 2월 마이너스 금리정책 실시
  - 대도시로의 인구집중 및 지역인구 감소, 상속자 부족 등에 따른 중소기업의 폐업률 상승 등도 지역 금융기관 경영을 악화시키는 요인으로 작용
- 지역금융기관은 지역광역화 전략과 밀착경영 전략을 통해 생존 모색
  - 합병·경영통합을 통해 대도시 및 현청소재지 등 향후 인구증가와 경제성장이 예상되는 지역에 경영자원을 적극 투입하여 영업지역 확대
    - 영업 지역을 광역화하는 것으로 고객기반이 강화되고 영업 효율성 제고 기대
    - 경영규모가 확대되어 다양한 금융서비스를 제공할 수 있는 이점 상존
    - 지방은행, 제2지방은행 등을 중심으로 지역광역화 전략 추진
  - 한정된 영업지역에서 고객에 대한 관계를 더욱 강화하는 밀착경영도 적극 추진
    - 규모가 상대적으로 작은 신용금고, 신용조합이 밀착경영 적극 추진

## II. 지역금융기관 광역화 전략

### 1. 지역 금융기관 대출금리 및 영업이익 추이

- 최근 지은, 제2지은, 심금, 신조 등 지역 금융기관의 대출금리는 금융완화정책의 장기화에 따른 금리경쟁 심화로 하락 추세
    - 이러한 금리경쟁에 따른 예대마진 축소는 영업이익 감소의 직접적인 요인으로 작용
  - 영업 환경 악화를 타개하기 위해 일부 지역금융 기관은 영업지역 확대 전략 추진
    - 영업지역 확장은 고객기반 확대로 수익 증가 예상, 지역경제 구조변화에 따른 위험 분산\*의 이점 상존
- \* 생산거점 해외 이전 등 산업공동화에 따른 위험 회피
- 합병 또는 경영통합의 경우 중복점포 폐지에 따른 경비 삭감, 자본력 강화에 따른 서비스 다양화도 기대

### 2. 고금리대출 및 유가증권 자산운용

- 예대금리 축소를 만회하기 위해 대출자산 확대 및 고금리 분야에 대한 대출 확대
  - 주 영업지역 이외에서 대출을 여타 금융기관보다 저리로 대출을 확대하고 있으나 금리경쟁 심화라는 부작용 초래
  - 카드대출 및 아파트 담보대출 등 고금리 분야에 대한 대출 확대
- 다중채무 문제가 대두되고 있으며, 광고자제 및 수입증명서 제출 등을 요구하는 사례 증가

- 2018년 1월부터 경찰청 DB를 통해 각종 대출 신규이용자가 반 사회적 세력에 포함되어 있는지를 확인하는 제도가 실시되어 카드 대출 확대 제약
  - 아파트 대출은 2015년 1월부터 시행된 개정 상속세법의 영향으로 토지 소유자를 중심으로 상세·절세 등의 수요가 증가하여 최근 크게 증가
  - 지난해부터 임대주택 공급이 확대되고 있어 아파트 대출에 대한 부실채권 우려 증가, 금융청과 일은은 아파트 대출에 대한 감독 강화
- 예대금리 축소로 수익성 제고를 위해 국채, 지방채, 해외 국채, 투자신탁 등으로 자산운용 다각화
- 금융청은 2019년 3월부터 은행계정의 금리 리스크에 관한 규제를 국내 기준에 도입할 방침이어서 외국 국채를 통한 수익성 제고에 장애로 작용할 가능성

### **3. 지속가능성 비즈니스 모델 전환**

- 최근 효율성만을 추구하는 데서 거래처와의 대화를 중시하고, 사업성 평가를 강화하는 은행 증가
- 대출처 경영자 성품, 능력뿐만 아니라 기술의 기술역량, 업종 동향에 대한 전문지식 축적이 불가피
  - 행원의 거래처 기업에 대한 파견, 그룹내 컨설팅 회사 설립, 행내에 조사부문 설치 등의 움직임도 관찰

### **4. 수수료 비즈니스 강화**

- 개인 및 법인에 대한 서비스 수수료 영업 강화를 통해 영업이익 제고 추구

- 증권자회사 설립 등을 통해 투자신탁, 보험판매 등을 실시
  - 증권자회사와 함께 공동점포 출점, 세미나 공동 개최, 인재 교류 강화 등을 실시하고 고객의 생애설계 관점에서 보험 판매
  - 수취수수료가 높은 상품 위주 판매, 회전매매 등의 비판이 대두 되어 고객중심 업무운영에 관한 원칙을 선언하는 금융회사 증가
- 종전까지는 법인에 대한 컨설팅이 무료라는 인식이 강했으나 향후 중소기업을 대상으로 컨설팅 비즈니스를 강화할 것으로 예상
  - 사업승계 등으로 M&A 수요가 확대될 것으로 전망
  - M&A 전문 기관에 대한 직원 출향, 거래처 기업에 대한 직원 출향 등을 통해 컨설팅 역량 제고, 대도시권 거래기업 등과 협업 중개 서비스 제공

## 5. 경비절감을 통한 생산성 제고

- 백오피스의 디지털화 등을 통해 생산 효율성 제고
  - 전자기장, 테블릿 보급 확대 등을 통해 서류 업무의 최소화
  - 모바일 banking, AI 활용 등을 강화하여 잉여 인력을 영업력 강화로 활용

## Ⅲ. 지역금융기관 밀착경영 전략

### 1. 밀착경영 비즈니스 모델

- 밀착경영은 우량고객에 대한 거래확대를 의미하기 보다는 지역에 밀착함으로써 존재감을 강화하는 경영을 의미

- '대출을 지역 금융기관의 사명'이라는 인식이 반영되어 있으며 투자 상품 판매는 비중 감소
  - 펀드 등 원금 손실이 발생할 수 있는 투자신탁 판매는 고객의 신뢰를 상실할 수 있다는 우려 반영

## 2. 섭외활동 중시

- 최근 대면 또는 관계금융의 중요성이 증가하면서 정기적금을 수금하는 집금 부활 움직임 감지
  - 고객 및 지역 정보 수집을 통해 다양한 대출 이외에 다양한 금융서비스 발굴 기회 제공
    - 90년 후반 이후 비효율성 등으로 집금업무 폐지
  - 정기적금의 집금방법에 있어서 ① 금액과 관계없이 희망하는 모든 고객 방문 ② 일정기간내 복합거래 예상 고객 ③ 고령자 등 복합거래 가능성이 낮은 고객 제외 등 다양한 방식으로 운용
  - 집금의 효과에 대한 회의적인 시각도 있으나 대면 서비스 제공의 추가 기회효과가 상당하다는 시각도 다수

## 3. 대출 이후 방문활동 강화

- 밀착경영 지역 금융기관의 경우 대출 이후 거래처 기업 방문을 강화하는 사례 증가
  - 일반적으로 대출 이후 거래처 기업에 대한 방문을 소홀히 하는데 이 경우 거래처와 신뢰성을 강화하는데 한계
    - 최근 금리경쟁 심화로 대출처 경쟁도 격화됨에 따라 대출 이후 거래처 방문 중요성이 증가

- 특히 창업자에 대한 대출의 경우 정기적으로 방문하여 경영상태, 고민거래 등과 관련한 상담은 생존율을 제고하는 효과
- 이러한 정신적 측면의 지원과 배려는 고객의 충성도를 제고

#### 4. 영업점 경영 관리

- 실적이 우수한 점포는 ① 팀 플레이 중시 ② 지점장이 섭외활동 솔선수범 ③ 대출 불승인시 지점장이 거절 이유 설명 및 사죄 등의 공통 특징 보유
- 영업점에 부여된 목표를 직원 개별로 배분하지 않고 팀 전체로 대응
- 대출 불승인시 지점장이 고객에게 직접 거절 이유를 설명하고 사죄함으로써 고객을 섭외한 직원의 동기 침체 예방
- 최근에는 ‘권유 판매’ 보다는 고객의 감동을 유발하는 금융서비스 판매에 주력
- 금융기관 직원이 방문하면 항상 무엇을 권유한다는 부정적 인식이 있으므로 고객의 관점에서 금융서비스 제공 노력 강화

#### 5. 신속한 여신심사

- 밀착경영에 있어 여신심사의 신속성이 중요
- 여신심사의 신속성은 영업점에 결재권한이 있는지 여부가 중요하지만 영업점의 여신신청부터 본부 결정이 3일이내에 이루어지는 금융기관도 등장
- 이러한 신속한 여신심사는 본점과 영업점과의 긴밀한 의사소통, 임직원의 지역 거래처에 대한 파악 등에 기인

## 6. 적극적인 소액대출 취급

- 일반적으로 소액대출은 높은 업무처리 비용이 발행하여 회피하나 위험분산, 추가적인 금융거래 확대 등의 긍정적인 효과
  - 지역금융에 있어서 소액대출은 불가피함으로 소액대출 취급에 대한 직원의 동기 부여가 중요

## 7. 거래처 지원

- 재생지원, 창업지원, 비즈니스 매칭 상담 등 거래처 지원도 매우 중요
  - 최근 금융청은 관계금융 강화 액션 플랜을 발표하고 있는 데다 인구감소, 지역경제 쇠퇴 등으로 거래처 지원이 소홀할 경우 지역 금융 기반 자체가 와해될 위험성 상존
  - 다만 거래처를 적극적으로 지원하기 위해서는 장래성을 판별할 수 있는 역량 강화가 중요
    - 지역의 중·소기업, 자영업, 창업자에 대한 장래성을 평가하기 위해 중소기업진단사 등의 자격증을 강조하는 금융기관도 있으나 현장정보를 통한 경영자의 성품, 기업 역량 파악이 더욱 중요
    - 현장정보를 토대로 한 평가강화를 위해 섭외활동, 영업점 체제, 업무평가, 지원교육 등이 중요
  - 최근 지역금융기관은 지역내 중·소기업의 영업 및 역량을 확대하기 위해 타기업과 협업을 중개하는 역할도 강화
    - 거래기업의 성장에 따른 추가적인 대출확대 가능, 금융기관의 기업에 대한 이해도 제고 등의 긍정적 효과 상존

## 8. 고객과 장기적 관계 유지 노력

- 고객관점에서 필요한 다양한 금융서비스를 제공함으로써 고객과 장기적 관계 유지 노력 강화
  - 생애주기별 상품개발, 점포·ATM·인터넷뱅킹·모바일채널 확충, 포인트 서비스 등 다양한 서비스 제공
    - 자체 금융기관의 포인트 제공뿐만 아니라 여타 업종과 제휴하여 다양한 포인트 서비스 발굴 노력 강화
  - 최근에는 장기적 시각에서 고객이 필요한 금융서비스를 제공
    - (예)일반적으로 금융기관은 회사의 신입직원에게 신용카드 발급을 권유하였으나 최근 학자금 대환 대출 금융상품을 출시하여 새롭게 출발하는 젊은층에 대해 이자부담 경감
  - 지역공헌도 고객과 장기적인 관계를 구축하는 중요한 기제
    - 지역축제, 봉사활동, 상공회 모임 등에 직원이 적극 참여하고 다중채무문제 해결에도 적극 기여

## IV. 결어

- 지역금융기관은 당면한 경영환경 악화에 대해 광역화전략과 밀착 경영 전략으로 위기극복 시도
  - 일은의 금융완화정책 장기화, 인구감소, 중소기업의 폐업률 증가 등 지역금융기관을 둘러싼 경영환경은 향후에도 어려울 것으로 전망
  - 일부 지역금융기관은 증권회사, 리스회사, 벤처캐피탈 등을 그룹화하여 종합금융서비스 제공, 또한 일부는 개인 및 중소기업으로 전문화

- 광역화를 추구하면서도 원전회귀 또는 지역회귀 등 지역을 중시하는 은행 등 다양한 형태가 시도
- 한편, 밀착경영을 시도하는 지역금융기관도 광역화 전략을 추구하는 지역금융기관과는 규모에 있어 차이는 있지만 영업범위 확대, 신규지점 출점 등의 노력을 강화
- 광역화전략, 밀착경영 전략을 추구하는 기관 모두 거래처와의 소통을 확대하는 노력을 더욱 강화할 것으로 예상
- 금융청의 사업성평가 강화 요청과 함께 장기간 저금리로 인한 수익성 기반 악화로 금융기관내에서 금융기관 수익성의 원천은 고객과의 대화라는 인식이 크게 증가한 데 기인
- 한편 고객과의 소통을 강화하기 위해서는 금융기관 직원이 현장에서 이러한 활동을 영위할 수 있는 환경 조성이 매우 중요

# 신용조합의 과제와 전신조연의 향후 역할

(전국신용협동조합연합회)

- ① 지역금융기관을 둘러싼 외부환경, ② 신용조합의 과제와 전신조연의 향후 역할, ③ 사이버 보완 및 테러자금 공여대책에 관한 대응, ④ 기타

## ① 지역금융기관을 둘러싼 외부환경

- 일본, 미국, 유럽의 명목GDP 대비 본원통화 추이를 보면 일본의 경우 2013년 3월 이후 급격히 증가(9p)

- 전국기업규모별\*,\*\* 업황판단 DI 추이를 보면 소기업의 경우 회복 움직임을 보이고 있으나 기준점 이하 수준(10p)

\* 제조업 기준으로 대기업은 자본금 10억엔 이상, 중견기업은 1억원이상 10억엔 미만, 중소기업은 2천만엔 이상 1억엔 미만, 소기업은 1억엔 미만 및 종업원 20인 미만

\*\* 일본은행 ‘전국기업단기경제관측조사’ : 대기업, 중견기업 및 중소기업 약 21만개사, 일본정책금융공고 ‘전국중소기업동향조사’ : 소기업 약 8천개사

- 일본의 총인구는 2008년 1억 2,806만명을 정점으로 감소하고 있으며 2050년에는 9,708만명으로 축소될 것으로 전망(p11)

- 제2차 베이비 붐 세대는 이미 40세인 가운데 신생아 90% 이상이 태어나는 20~39세 여성인구 감소

- 지방에서 대도시로 젊은층이 유출되어 인구의 재생능력이 상실, 도쿄 초집중의 인구이동 흐름을 변경시킬 정책이 필요

## ② 신용조합의 과제와 전신조연의 향후 역할,

### ○ 신용조합 대출 현황(17p)

- 1,000만엔 미만은 전체의 76%, 500만엔 미만은 67% 등 소액대출이 대부분을 차지(대출회사당 대출금)
- 종업원수 10명 이하의 사업자가 전체의 91%, 5명 이하가 83%를 차지하고 있어 소규모 사업자 거래가 대부분(종업원 규모별 대출현황)

### ○ 신용조합 대출 현황(17p)

- 1,000만엔 미만은 전체의 76%, 500만엔 미만은 67% 등 소액대출이

### ○ 신용조합제도 개요(18p)

- 신용조합은 생활자, 중소기업이 상호부조 정신을 토대로 협동 설립한 금융기관
- 신용조합 설립 근거법은 '중소기업등협동조합법(1949년 시행)'으로 중소기업 및 개인이 모여 공동으로 생활·가공·구매 등을 행하는 협동조합
- 신용조합의 법률상의 정식 명칭은 '신용협동조합'이며 '중소기업등협동조합법(1949년 시행)' 이외에 '협동조합에 의한 금융사업에 관한 법률(1949년 시행)'에 의해 규제, 금융청이 감독
- 지역신용조합 105, 업역신용조합(의사, 치과의사, 청과시장, 목욕탕) 27, 직역신용조합(도도부현청 직원, 경찰직원, 소방청직원, 신문사직원, 철도회사 직원, 금융기관직원 등) 16 등 3개 부문 148개 조합

○ 협동조직금융기관의 목적·역할(20p)

- 지역, 업역, 직역을 모체로 신용조합 설립, 은행으로부터 안전한 거래처로 인식되지 않는 중소기업에 대한 자금공급이 목적
- 독일 제도를 참고로 1900년 제정된 산업조직법이 효시, 일본에서는 대정기, 소화전중기, 전후기 대폭적인 제도 개편

○ 지역·업역·직역 사업자·생활자 지원(p32)

- 개별신조의 역할과 한계
  - 신조는 '얼굴을 보는 금융', '발로 뛰는 금융'
  - 소규모 조합의 경우 정보력, 기획력, 인재력 등에서 한계
- 신조업계의 중앙금융기관인 전신조연의 3대 기능
  - 결제 네트워크 시스템 구축·운영·갱신
  - 신조예탁금의 운용
  - 신조 경영지원

○ 전신조연의 신조경영 지원 강화(p33)

- 지역경제 침체로 상당수 신조가 경영 곤경
- 지역중소기업 및 소규모사업자의 회복, 재생, 신사업 촉진 및 개업 지원이 신조업계로서는 회피할 수 없는 과제
  - 감소하고 있기는 하나, 소규모사업자는 약 324만개로 종업원수는 약 1,108만명
- 전국 9개 지역본부를 두고 있는 전신조연은 신조 자본증강, 유가증권 운용, 정보제공 등의 역할을 강화할 계획

- 신조의 모험자본 공급형태는 펀드(투자사업유한책임조합) LP로서 출자하거나 신용조합이 설립하는 자회사가 GP로서 펀드를 운용하는 형태(p35)

### ③ 사이버 보완 및 테러자금 공여대책에 관한 대응(p38)

- 금융청은 각 금융기관에 사이버 보완 및 테러자금 공여대책에 관한 대응 강화를 요청
  - 사이버 보안 : 2020년 도쿄 올림픽 개최를 앞두고 사이버 리스크 확대 우려
  - 테러자금 공여 대책 : 2019년에 FATF 제4차 일본 상호심사 예정
- 사이버 보안 대응
  - 조합 리스크 평가서를 작성 조합에 제공, 사이버 보안에 관한 리스크 평가 프로세스 지원
- 테러자금 공여 대책
  - 범용리스크 평가서를 작성 조합에 제공, 각 조합 리스크 평가결과를 분석해 가이드라인과 GAP 분석 실시, 금융청이 요구하는 '리스크베이스 접근' 주지 철저
  - 테러자금 공여 대응 관리 대체와 제규정 정비 지원, 온라인 감독으로 실효성 검증

# 신용조합과 핀테크

(전국신용협동조합연합회)

## ① 신용조합과 핀테크: 목적이 아닌 수단으로서 핀테크

- 금융은 IT를 사용하여 왔는데 핀테크는 무엇이 다른가?
  - 금융측면에서는 저금리, 인구감소로 수익성이 악화
  - 핀테크 측면에서는 스마트폰 보급 확대, 인터넷, 클라우드컴퓨팅, AI(정보처리) 등의 급발전

## ② 핀테크가 신용조합에 필요한가?

- 현금사용 비중이 높은 일본의 경우 비현금 지불수단이 필요한가?
  - 소규모사업자에 있어 현금 결제는 비용이 없으나 디지털 결제 도입은 높은 비용 지불
- 'Face to Face'가 본분인 신협에 있어 핀테크가 필요한가?
  - 영업지역 확대라는 관점에서 고려할 필요

## ③ 영업지역 확대

- 인구감소·고령화로 생산성 향상이 필요
- 수요부족으로 지역외로부터 수요를 창출할 필요
  - 외국인을 포함한 관광객 유치, 원격지인 도시 시장 개척 필요

#### 4] 실험 환경

- 일은의 초금융완화정책으로 수익성이 악화되어 경비삭감 필요성이 확대되고 있으며 일반적인 노력에 의한 경비절감은 이미 한계
- 직원이 부족하여 Face to Face를 유지하기 위해서는 업무 효율화에 의한 직원 재배치가 필요
- 모바일 생활환경 가속화로 고객·조합원은 다수의 금융기관과 거래하기 보다 1개 금융기관에 거래 집중 확대

#### 5] 과제해결을 위한 핀테크

- 외국인 관광객유치, 현금관리 비용 절감을 위해 비현금(cashless) 추진
- 인력이 부족한 중소기업의 경비처리를 클라우드 회계 등으로 자동화하는 한편 금융기관은 실시간 재무데이터 확인 가능
- 뱅크 사무의 효율화, 고객의 셀프 banking 확대, 단순작업 로봇 실행

# 지역과의 접촉을 중요하게, 모두의 행복에 공헌하는 신협

(다이이치강교 신협)

## I. 다이이치 강교 신협 개요

### 1. 경영 이념

- 지역과의 접촉을 중요하게 모두의 행복에 공헌하는 신협

### 2. 슬로건

- 부담없고 따뜻한 신용조합 실현
  - 고객이 질의에 대해 무엇이든 상담하는 신협
  - 지역·사회에 공헌하고 지역에서 꼭 필요한 신협
  - 웃는 얼굴로 고객을 맞이하는 신협

### 3. 신중기경영계획

- 실시기간 : 2017년 4월 1일~2020년 3월 31일
- 신중기계획 명칭: 감동Smile미래

### 4. 기본계획

- ① 사람과 지역금융을 실현
  - 개인, 지역사회와의 접촉을 중요하게 여기고, 지역인의 신뢰에 기반한 금융 실현
- ② 육성하는 금융으로 미래 창조
  - 개인과 기업, 지역사회를 육성하고 지역사회의 미래를 창조
- ③ 뜻을 공유하여 지역사회에 공헌
  - 열린 금융기관으로서 전국 신용조합과 신협의 정신을 함께하는 다양한 계층과 연대하여 지방창생, 지역 발전에 공헌

## II. 조직 개편

- 지역금융기관으로서 지역주민에게 기여하기 위해 ① 창업지원, ② 신용평가 역량 강화·경영과제 해결, ③ 지방창생 지원 조직 개편

### ① 창업지원

- 2015년 창업지원실을 신설하여 적극적으로 창업 지원
  - 창업가 투자용 감동미래펀드 조성, 감동미래대출 상품판매, 감동미래클럽 결성 등을 통해 적극적으로 창업 지원
  - 2016년 5월~2017년 2월중 지역금융기관으로서 최초로 제로원 부스터(01booster)와 벤처기업 지원프로그램 '도쿄 액셀러레이터' 실시
  - 2016년 9월~11월(3회), 2017년 3월중 지역창업 지원 '지역 클라우드 교류회' 개최

### ② 신용평가 및 기업 경영과제 해결 역량 강화

- 사업성평가 및 정성판단을 통해 대출을 실시하는 지역금융기관 표방
  - 담보보증 및 적격 여부 대출관행 탈피, 지역관계자·기업경영자와의 관계 구축을 통해 습득한 사업성평가 및 정성판단 대출 정책 추진
- '종합컨설팅부'를 통해 판로개척, 인재부족, 사업승계 등 기업의 다양한 경영과제 해결을 지원
  - 세무·법무 전문가, 정부기관 등과의 네트워크 구축을 통해 기업의 경영과제의 신속 해결 지원

### ③ 지방 창생 지원

- 2016년 1월 지방제휴실을 신설하고 10월 지방창생실로 개편
  - 18개 지방신협과 1개 지방자치단체와 제휴 협정 체결
  - 지방토산물 판로개척 지원, 지방신협에 대한 도쿄 사무실 지원

## Ⅲ. 주요 지원 실적

### ① 출자·대출상품 취급 실적

<표1> 출자·대출상품 취급 실적(2015.10월~2018.3월중)

상품명	취급건수	금액(백만엔)	비고
감동미래 펀드(출자)	17	169	
여성·청년·장년 창업 지원 대출	221	1,180	도쿄내 건수·금액 1위
감동미래 대출	71	418	
미래 콜라보 <sup>1)</sup>	67	520	창업기 기업:150건
합계	376	2,287	

주 : 1) 일본정책금융공고와 협조 대출

### ② 감동미래펀드 개요

<표2> 감동미래펀드 개요

구분	주요내용
명칭	■ 감동미래투자사업 유한책임 조합
펀드총액	■ 3억엔
LP	■ 다이이치강교조합, 전국신용협동조합연합회
GP	■ 코우신서비스주식회사 (다이이치강교조합 100% 자회사)
설립일	■ 2015년 12월 1일
존속기간	■ 8년
투자실적	■ 19사 219백만엔
성장단계별 투자대상	■ 창업기 : 17개사 ■ 초기 : 11개사 ■ 확장기: 1개사
업종별 투자대상	■ IT 이용 서비스(앱 등) : 13개사 ■ 광고업 : 1개사 등