

Issue

Brief

금융기관의 해외진출 전략: 일본금융기관 벤치마크

April 2025



Contents

배경	1
선진국 중심의 해외영업 확대	3
기업투자금융(CIB) 중심의 해외영업 확대	5
핀테크 및 디지털은행 중심의 해외영업 확대	6
시사점	7
Contact us	9



배경

2024년 금융지주사들은 역대 최대의 실적을 달성했습니다. 각 사의 분석에 따르면, 이러한 호실적은 견고한 이자수익, 안정적인 리스크 관리, 그리고 보험사 및 증권사 등 비은행 계열사의 수익 증가에 기인한 것으로 나타났습니다.

이러한 성장세는 올해 1분기에도 지속될 모양새입니다. 그러나, 이러한 국내시장의 이자수익 중심의 성장세가 계속 지속될 것으로 전망하는 전문가는 없을 것입니다. 성장정체와 인구감소라는 흐름속에 현재의 성공방정식이 언제까지 통용될지는 장담할 수 없는 상황이 되었습니다.

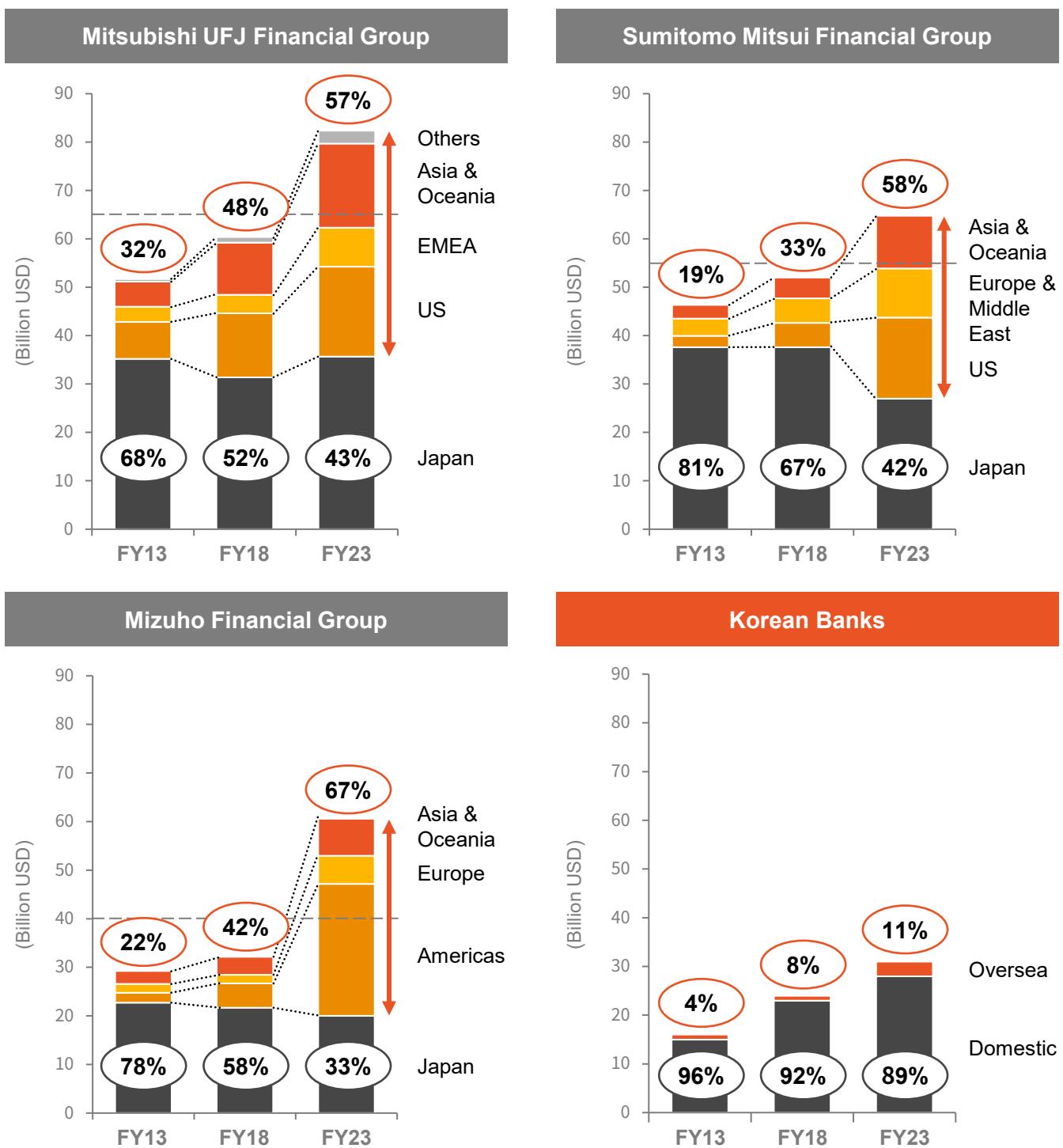
한편, 일본도 잊어버린 30년을 극복하고 지난해 34년 만에 니케이지수가 최고치를 경신하였고, 일본은행의 정책금리도 지난해부터 올해 1월까지 세차례에 걸쳐 0.5%까지 상승하였습니다. 일본의 금융기관은 오랜만에 금리 있는 세상을 맞이하여 확대된 순이자마진(NIM)을 향유하며, 년간 목표이익을 올려 잡는 등 역대 최대 실적을 예상하고 있습니다.

일본 금융기관의 경우 과거 저성장과 저금리 환경을 극복할 수 있었던 여러 이유 중 하나는 해외영업의 확대를 꼽을 수 있습니다. 이에, 삼일회계법인 FS부문의 금융기관해외진출자문팀은 지난 3월 일본 PwC를 방문하여 일본 3대 금융그룹의 글로벌 전략을 벤치마크 하였습니다.

일본 3대 금융그룹의 해외영업비중은 2024년 3월말 결산기준으로 MUFG 57%, SMFG 58%, Mizuho 67% 등 모두 50%를 초과하고 있습니다. 반면, 국내 4대 금융지주의 해외영업비중은 역대 최대 실적을 거둔 2024년 기준으로도 평균 11% 수준에 머물고 있습니다.



한국금융기관 vs 일본금융기관 해외영업비중



출처: 각사 IR 및 공시자료, 일본: 영업수익, 한국(4대 금융지주): 영업이익 또는 조정영업이익

단순히, 전체 영업이익 중 해외영업비중의 차이 뿐 아니라 일본 3대 금융그룹의 지난 10년간의 해외영업의 성장세는 주목할 만 합니다. 2013년 19%의 수익을 해외에 의존하던 SMFG의 경우 2023년에는 58%의 수익을 해외에서 거두어 들였으며, Mizuho는 2013년 22%에서 2023년 67%로 3배 이상 해외영업비중이 성장하였습니다. 상대적으로 일찍부터 해외진출 전략을 실행했던 MUFG도 지난 10년간 32%에서 57%로 해외수익비중이 증가하였습니다. 일본 3대 금융그룹의 해외진출전략에는 몇 가지 특징이 있습니다.

선진국 중심의 해외영업 확대

미국 등을 중심으로 한 선진국에서의 해외영업 확대입니다.

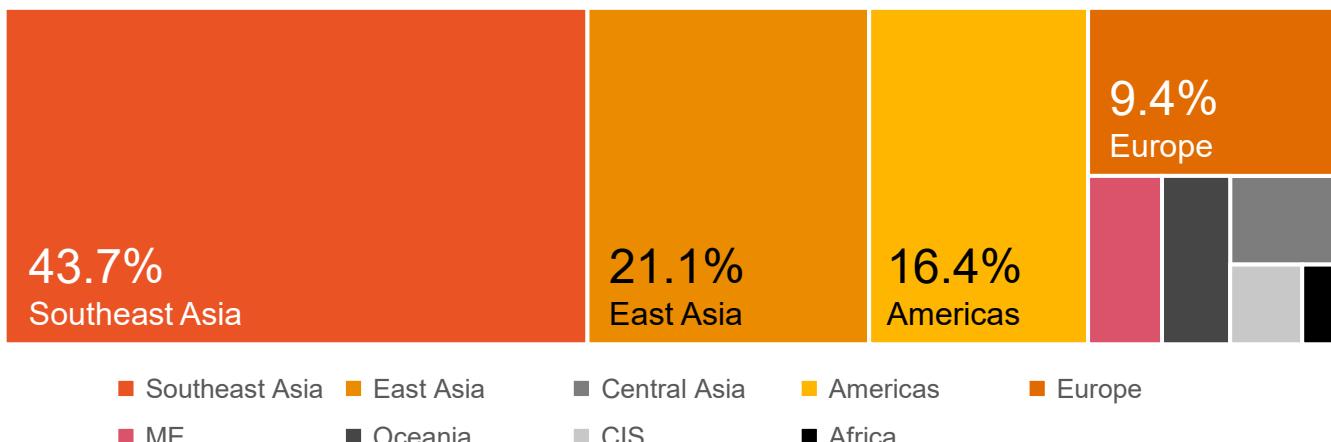
MUFG는 일찍이 2008년 미국 상업은행 Union Bank를 인수하였고, 이후 Union Bank의 배당 및 2022년 U.S. Bancorp의 매각 등을 통해 2023년 기준 해외 수익의 약 40%가 미국에서 발생하고 있습니다.

SMFG는 2020년에 글로벌 대체투자 운용사인 Ares Management와 전략적 제휴와 지분투자를 진행하였고, 2021년에는 뉴욕소재의 투자은행인 Jefferies와의 전략적 제휴를 시작으로 2023년까지 지분율을 15%까지 취득했습니다. Ares Management는 미국과 유럽을 중심으로 회사채와 기업어음뿐 아니라 비상장주식 및 부동산 등 대체투자에 강점을 가지고 있어 SMFG는 이러한 투자로 일본 내 기관투자자에게 다양한 상품을 제공할 수 있게 되었습니다.

Mizuho도 2022년 미들마켓 투자은행인 Capstone Partners를 인수한 이래 지속적으로 미국시장에 대한 투자를 진행하고 있습니다.

이러한 일본 금융기관의 미국시장 진출은 시사하는 바가 큽니다. 글로벌 금융시장의 중심인 미국시장에 진출함으로써 선진금융시장에 진입하고 첨단 금융 기법을 체득 할 수 있는 지름길이기 때문입니다. 이는 한국회사 진출이 집중된 동남아에 투자가 집중되는 국내 금융기관의 해외진출전략과 큰 차이라 할수 있습니다.

한국 - 해외진출 지역 분석



출처: 해외점포수, 금융감독원('24.9월말)



성공사례: MUFG

MUFG는 2008년 Morgan Stanley(이하, 'MS')의 우선주에 90억 달러를 투자하였습니다. 글로벌 금융위기라는 특수상황인 점을 고려하더라도 일본금융기관의 선진금융시장 진출이라는 상징적인 투자였습니다. 이후 MUFG는 미국 내 인수금융에 본격적으로 참여하게 되고, 글로벌 ECM 및 M&A에서도 협업을 진행하였으며, 미국 내 투자비적격채권 영업 및 아시아 중심으로 스타트업 IPO까지 진행하는 등 선진국 중심으로 해외진출을 확대하였습니다.

MUFG는 인재교류와 MS의 웰스매니지먼트 노하우를 활용하여 디지털플랫폼을 개발하는 등 선진 금융기법을 체득하는 기회로 삼았습니다. 2023년부터는 얼라이언스 2.0을 선언하며, MS의 외환거래 플랫폼을 활용하여 가격 제공능력을 향상하고 상품 및 서비스 라인업을 확충하는 등 외환거래분야로 영역을 확대하고 있습니다. 또한, 양사의 네트워크와 리서치의 강점을 결합하여 일본 및 글로벌 기관투자자를 상대로 일본 주식 비즈니스를 전개하고 있습니다.





기업투자금융(CIB) 중심의 해외영업 확대

다음으로는 기업투자금융(CIB, Corporate Investment Banking)을 중심으로 한 해외진출을 꼽을 수 있습니다. 일본 3대 금융그룹도 리테일뱅킹을 영위하는 현지법인에 대한 지분투자나 M&A를 진행 했으나, 눈에 띄는 부분은 기업투자금융에 대한 집중과 이를 통한 통합금융서비스의 제공입니다.

MUFG가 Morgan Stanley에 투자한 것이 대표적인 기업투자금융으로의 진출입니다. 글로벌 투자은행인 Morgan Stanley에 투자 및 업무연계를 통해 그간 약점으로 인식되던 기업투자금융의 영역을 확대하였습니다.

Mizuho의 2023년 M&A 자문사인 Greenhill에 대한 투자로 Primary Banking뿐 아니라 Secondary Market에서의 영업확장으로 선순환적 성장을 도모하고 있습니다.

낮은 국내 조달금리와 막강한 자본력을 보유한 일본 금융기관도 현지 금융기관과 리테일시장에서 경쟁하기는 만만한 것이 아닙니다. 현지 시장에 대한 이해부족과 문화적 차이 등 리테일시장 진출에 장벽이 존재하였고, 이를 극복하는 방안으로 파트너사와 기업투자금융에 집중하는 전략을 채택했습니다. 국내금융기관의 해외진출전략이 여전히 이자수익 중심인 점과 차이가 있으며, 기업투자금융에 집중하는 해외진출전략은 국내금융기관의 숙원인 수익구조를 다변화하는 방안이 될 수도 있을 것입니다.



성공사례: SMFG

SMFG는 2021년부터 22.5억 달러 투자와 함께 Jefferies와의 제휴로 기업투자금융에 M&A자문 플랫폼까지 통합한 포괄서비스를 제공하고 있습니다. 이러한 제휴를 통해 미국 내 투자비적격 기업에 대한 레버리지 파이낸싱, 일본 관련 크로스보더 M&A, 헬스케어 섹터의 투자업무 등 기업투자금융 역량을 강화했습니다. 양사의 협업 딜건수는 2023년 9월 누적 30건에서 2024년 9월 누적 159건으로 늘어났으며, 협업으로 창출한 이익도 22년 2천8백만 달러에서 23년 6천1백만 달러로 증가했습니다. 이후에도 2024년 협업대상 지역을 유럽, 중동, 아프리카로 확대하며 사업영역을 확장 중입니다.



핀테크 및 디지털은행 중심의 해외영업 확대

마지막으로, 핀테크기업 및 디지털은행에 대한 투자의 확대입니다.

MUFG는 2023년 이스라엘 핀테크 회사인 Liquidity Capital에 투자했습니다. Liquidity Capital은 공동으로 설립한 펀드를 통해 AI기반 혁신적인 금융서비스를 제공하고, 유럽과 일본의 스타트업에 투자하고 있습니다. 또한, 2024년에는 필리핀 핀테크 회사인 Globe Fintech에 투자하고 모바일 결제 서비스 시장에 진출했습니다. 필리핀은 은행 계좌 보유율이 낮고 전통적인 금융서비스가 충분하지 않은 반면 스마트폰이나 인터넷 보급률이 높아 디지털 금융서비스의 발전가능성이 높은 국가로서, 모바일 결제와 디지털은행에 진출하여 자체의 디지털 생태계를 구축하는 노력을 진행 중입니다.

SMFG는 2023년에 미국에 디지털은행인 Jenius Bank를 출범하고 본격적인 무점포 디지털 소매금융에 사업을 확장하고 있습니다. Jenius Bank는 설립 1년도 안된 2024년 5월 10억 달러의 예금을 유치하였고 최근에는 AI 디지털 뱅킹 플랫폼까지 출시하여 고객의 소비 및 소득패턴을 분석하여 무료로 맞춤형 서비스를 제공하고 있습니다.

해외 핀테크기업과 디지털은행에 대한 영역확대는 해외진출 시 전통적인 금융영역이 아닌 새로운 환경에 도전함으로써 후발주자로서의 핸디캡을 극복하는 방안이 될 수 있습니다. 이는 기존 금융영역에서 지역을 확대하거나 은행업에서 증권업으로 확대하는 것과는 다른 해외진출 전략입니다. 또한, 성장잠재력 측면에서도 기존 금융업보다 유리한 영역이 될 것입니다.



성공사례: Mizuho

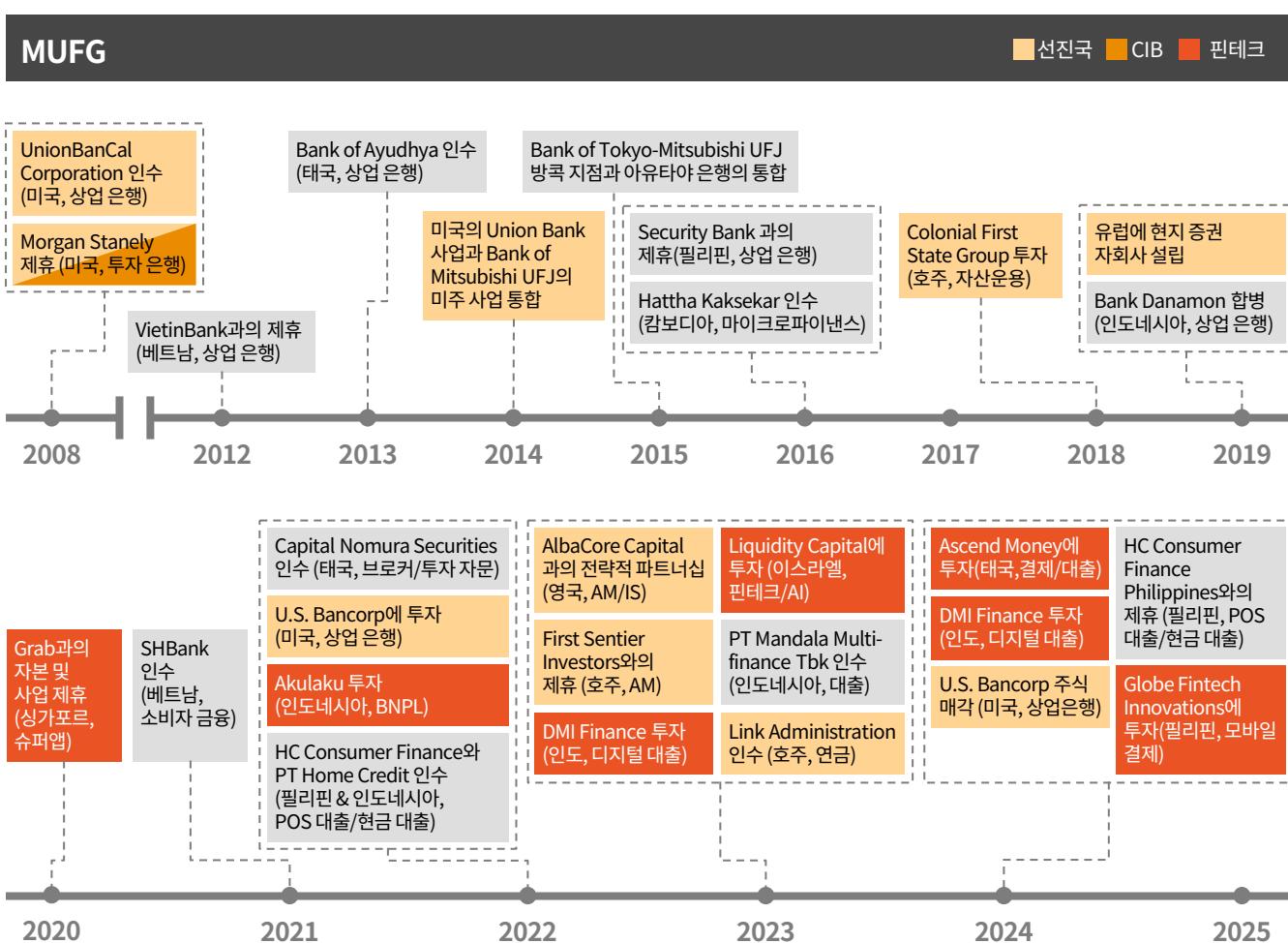
Mizuho는 2023년 인도네시아의 디지털 금융회사 Kredivo에 170억엔을 출자했습니다. 인도네시아는 ASEAN에서 인구 및 경제규모가 크고 높은 경제성장 잠재력이 풍부하나, 신용카드 보급률 5%, 은행계좌 보유 비율이 52%로 낮은 금융보급률이 금융시장 확대에 큰 장벽이었습니다. 그러나, 급속한 스마트폰 보급 및 전자상거래 규모 확대로 디지털금융의 요구가 급증하고 있는 상황이었습니다. Kredivo는 전자상거래에서 기존 금융서비스가 커버하지 못했던 선구매후결제(BNPL, Buy Now Pay Later) 서비스를 비롯하여, 소액대출, 스마트폰, 전기료 등 공과금 결제서비스도 제공하고 있습니다. Mizuho는 Kredivo라는 해외 핀테크업체에 대한 투자로 디지털금융에 진출하여 금융기반이 약한 인도네시아에서 시장확대의 기회를 창출하였습니다.

시사점

그간 국내 금융기관의 해외진출 노력으로 다음 단계로의 도약을 위한 교두보가 마련되었습니다. 그러나, 여전히 많은 금융기관은 해외진출의 당위성을 인정하면서도 구체적인 전략을 세우는데 어려움을 겪고 있습니다. 이에 일본 금융기관들의 해외진출 전략과 사례가 향후 국내 금융기관의 해외진출에 참고가 될 것입니다.

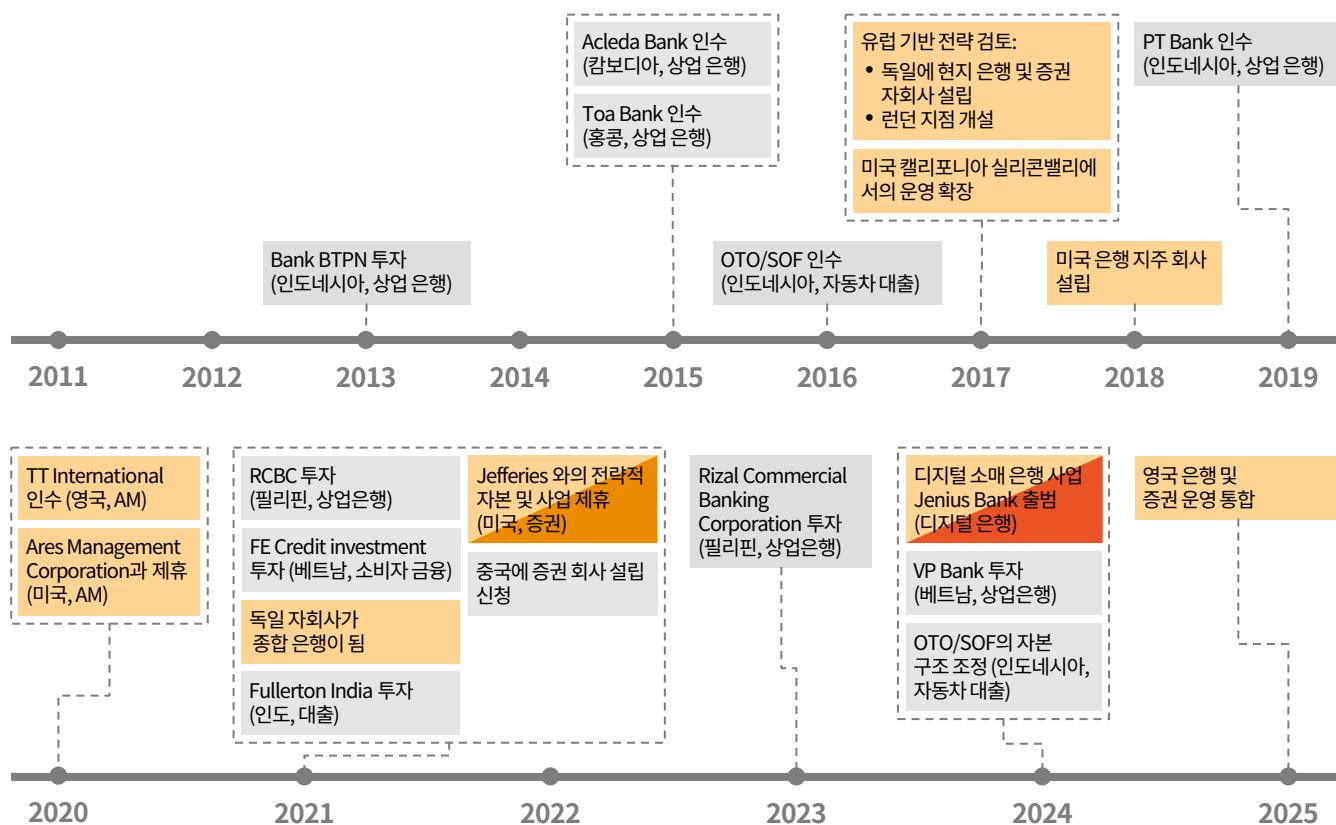
국내 4대 금융지주도 지난 10여년간 영업이익 중 해외 비중이 2013년 4.3%에서 2024년 11%까지 크게 증가 하였습니다. 이 역시 수많은 시행착오를 거치면서 이룩한 큰 성과일 것입니다. 그러나, 다음 10년의 웁팀점프를 위해서는 동남아를 넘어서 선진국을 포함한 지역으로 진출이 확대되어야 하며, 리테일뿐 아니라 기업투자금융으로 비즈니스 영역을 확대해야 하며, 전통적인 금융영역을 뛰어 넘어 핀테크 등 새로운 테크놀로지를 접목할 수 있는 영역으로의 확대가 중요할 것입니다.

일본 - 해외진출 사례



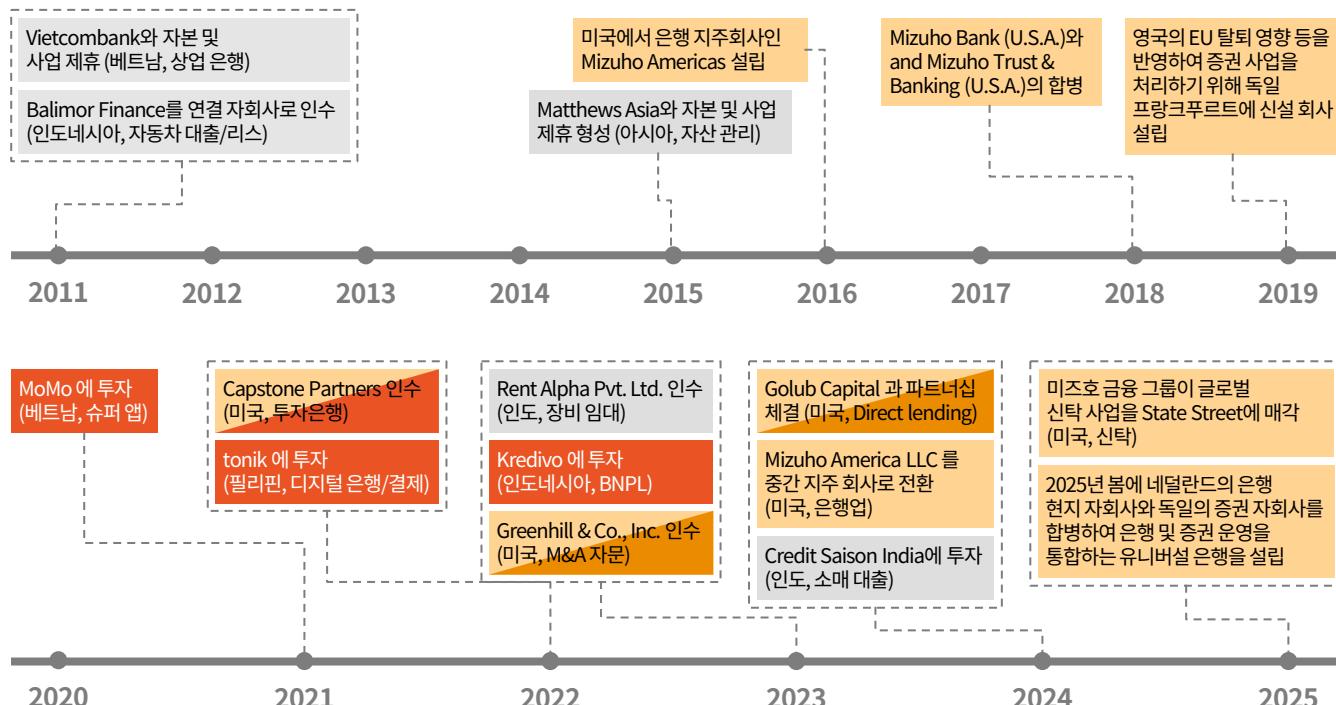
SMFG

■ 선진국 ■ CIB ■ 핀테크



Mizuho

■ 선진국 ■ CIB ■ 핀테크



출처: PwC, 각사 공시자료

Contact us

금융기관해외진출자문팀

이승호 Partner

Samil PwC FS Leader

seung-ho.lee@pwc.com

02-709-6449

Kato Masaya Partner

PwC Asia-Pacific FS Leader

masaya.kato@pwc.com

+81 90-6512-4999

김승리 Partner

Samil PwC FS Deal

seung-ri.kim@pwc.com

02-3781-9614

홍범 Partner

Samil PwC FS BAS

bum.hong@pwc.com

02-3781-3188

김종욱 Partner

Samil PwC FS Tax

jong-wook.fs.kim@pwc.com

02-3781-9091

www.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2504W-RP-052

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.