

## 서브프라임 사태 이후 선진 금융기관들의 대응

05 Feb. 2008 안남기, 이유선

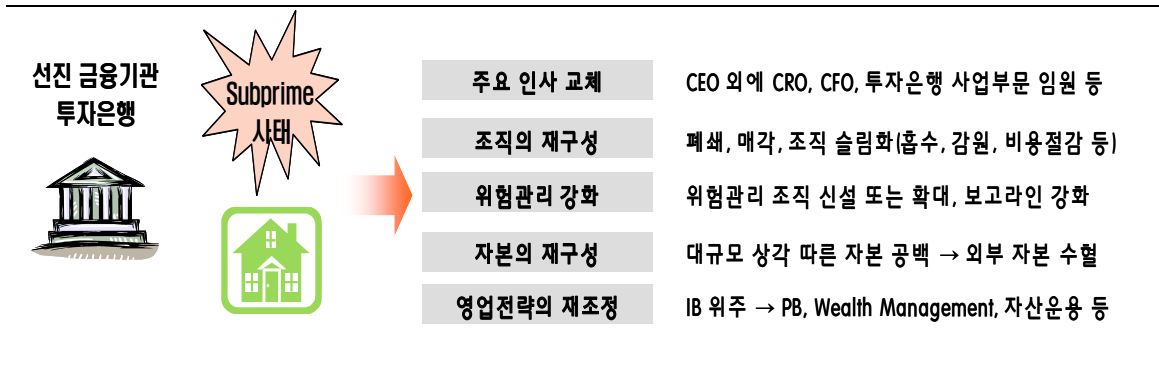
### Summary

- 작년 서브프라임 사태 이후 선진 주요 금융기관들은 조직, 경영 전략 등 측면에서 발빠르게 변화를 모색 중. 주요 변화는 주요 경영진의 교체, 조직의 재구성, 위험관리의 강화, 자본의 재구성, 영업전략의 재조정 등
  - (주요 경영진의 교체) 작년 서브프라임 사태로 인해 주요 투자은행 및 증권사들이 대규모 손실을 기록하면서 CEO 및 주요 임원들의 교체가 이어지고 있음
    - 또한, 과거 위기관리 경험이 있는 외부인사의 영입도 적극 추진
  - (조직의 재구성) 향후 업황 전망이 부정적인 부문을 중심으로 폐쇄 또는 타회사로의 매각 등이 진행
    - 조직 내 유사부문의 흡수 통합, 투자은행 부문을 중심으로 한 대규모 감원, 전체적인 비용절감 계획 시행 등을 통해 조직 슬림화 모색
  - (위험관리의 강화) CRO 등 인사 교체에 이어 위험관리 조직을 강화하고 보고라인을 종전보다 상위직급으로 상향 조정
  - (자본의 재구성) 손실 확대에 따른 상각으로 자본의 공백이 커지면서 국부펀드 등 외부 자본의 투입이 진행
    - Bloomberg 는 최근까지 전세계 주요 금융기관의 상각액이 1,200 억달러에 달한 것으로 추산
  - (영업전략의 재조정) 수익의 투자은행 부문에의 의존도를 줄이고 리테일 사업 등 잠재적인 수익창출 부문 강화 모색
- 작년 이후 경영환경 악화에도 불구하고 상대적으로 자산규모가 큰 선진 주요 금융기관들이 조직, 인력, 전략 등의 측면에서 신속적으로 발빠르게 대응하고 있는 점은 국내 금융기관에도 시사하는 바가 큼
  - 올해에도 작년에 이어 경영환경이 상당 기간 좋지 않을 것으로 보여 향후 경영전략 추진시 Potential Return 보다는 Potential Risk 에 중점을 둔 보수적인 대응이 필요할 것으로 판단
    - World Economic Forum 도 올 1 월 “Global Risk 2008”을 발표하면서 금융시스템 리스크 등 그 어느 때보다 커진 위험요인에 대해 새로운 사고와 적극적인 대응을 촉구

# Issue Analysis

- (최근 선진 금융기관 동향) 작년 서브프라임 사태 이후 선진 주요 금융기관들은 조직, 경영 전략 등 측면에서 발빠르게 변화를 모색 중
  - 주요 변화로는 주요 인사들의 교체, 조직의 재구성, 위험관리의 강화, 자본의 재구성, 영업전략의 재조정 등

<선진 주요 금융기관들의 변화>



- (주요 경영진 교체) 작년 서브프라임 사태로 인해 주요 투자은행 및 증권사들이 대규모 손실을 기록하면서 CEO 및 주요 임원들의 교체가 이어지고 있음
  - CEO 교체 : 작년 7 월 UBS 의 CEO 사임에 이어 현재까지 Merrill Lynch, Citigroup, Morgan Stanley, Bear Stearns, Barclays 등 주요 금융기관의 CEO 들이 잇따라 교체
  - 기타 임원의 교체 : 특히, 이번 대규모 손실에 직접적인 책임을 지고 CRO (Chief Risk Officer), CFO(Chief Financial Officer) 및 투자은행 부문 임원들의 교체도 이어지고 있음. 또한, 과거 위기관리 경험 있는 외부인사의 영입도 추진
    - CRO(Chief Risk Officer) : Lehman Brothers(`07.9), UBS(`07.10), Citigroup(`07.11), JP Morgan Chase(`07.11), CIBC(`08.1) 등 주요 투자은행외에도 GMAC Financial Services(`07.5), CAN Financial Corp. (`08.1) 등의 CRO 도 교체됨
    - CFO(Chief Financial Officer) : Lehman Brothers(`07.9), UBS(`07.11), Merrill Lynch(`07.12), CIBC(`08.1) 등
    - 투자은행 담당 임원 : `07.5 월 HSBC Holdings 의 Global Capital Markets 임원의 사임에 이어 Merrill Lynch(`07.10), Morgan Stanley, Bank of America(`07.12), CIBC(`08.1) 등의 투자은행 임원들이 교체됨



# Issue Analysis

<최근 교체된 주요 금융기관 CEO >

기관명	시기	세부 내용
UBS	`07.07	Peter Wuffli (CEO) → Marcel Rohner
Merrill Lynch	`07.11	Stanley O'Neal (CEO) → John Thain
Citigroup	`07.11	Charles Prince(CEO) → Vikram Pandit
Morgan Stanley	`07.11	Zoe Cruz (Co-President) 사임
Northern Rock	`07.12	Adam Applegarth (CEO) → Andy Kuipers
Bear Stearns	`08.01	James Cayne (CEO)사퇴, 회장직은 유지('07.8 월 Co-President 해고)
Barclays	`08.01	Grant Kvalheim(Co-President) 사임

\* 자료: 외신종합

## ■ (조직의 재구성) 주요 투자은행 및 증권사들은 서브프라임 사태와 관련한 경영난을 타개하기 위해 매각, 폐쇄, 감원 등 조직 Slim 화 추진

- 폐쇄 또는 매각 : 최근 손실이 커지고 향후 업황 전망이 부정적인 부문을 중심으로 폐쇄 또는 타회사로의 매각 등이 진행
  - UBS 는 헤지펀드 사업부문인 Dillon Read Hedge Fund 를 폐쇄('07.5)
  - Nomura 는 美 주택담보부유동화증권(RMBS) 부문 시장에서 철수하기로 결정하면서 미국 진출인력 900 명을 축소한다고 발표. HSBC 는 `07.9 월 美 서브프라임 모기지 부문에서 철수하고 750 명 인력을 축소('07.10)
  - 캐나다 CIBC 는 자사의 美 Capital Markets 부문을 Oppenheimer Holdings 에 매각기로 결정('07.11)
  - Bank of America 는 프라임브로커 업무부문을 매각하고 CDO 등 구조화상품 부문을 폐쇄할 계획('08.1)
- 조직 슬림 : 조직 내 유사부문의 흡수 통합, 투자은행 부문을 중심으로 한 대규모 감원, 조직 전체적인 비용절감 계획 시행 등을 통해 조직 슬림화 모색
  - UBS 는 `08.1 월 투자은행 부문 사업과 인력의 축소 계획을 발표. 주요 내용은 ① 부동산 및 증권화 사업부문의 절반 축소 ② 모기지 투자 부문을 별도의 구조조정 부문으로 분리 이전 ③ 美 채권 자기자본거래 부문 철수 ④ 주식 및 채권 인수 부문의 통합 ⑤ 1,500 명 삭감 등임
  - Bank of America 는 작년 10 월 500 명의 감원에 이어 `08.1 월 글로벌 투자은행 부문 직원 650 명의 감원 등 투자은행 부문 슬림화 계획을 발표했으며, 최근에는 증권부문 애널리스트 중 25%를 추가 감원
  - Morgan Stanley 는 `08.1 월 회사 역사상 처음으로 증권화상품 그룹 부문을 대규모로 축소해 이를 Credit 사업부문으로 흡수하기로 결정했으며, 금리와 통화 부문을 합친 새로운 부문을 마련할 계획이라고 발표



## Issue Analysis

- Citigroup 은 모기지 영업부문을 슬림화하고 자사 전체 모기지 익스포저를 축소하기 위해 '08.1 월 자사 Consumer Unit 중 모기지대여 및 증권화 사업 부문과 Capital Market Unit 중 비슷한 사업부문을 통합하기로 결정
- UBS (1,500 명)외에 대부분의 금융기관에서 대규모 감원이 실시되거나 계획 중. Lehman Brothers(1,300 명), Morgan Stanley (600 명), Bear Stearns(310 명), Citigroup(4,200 명), Credit Suisse(470 명), Deutsche Bank(300 명), JP Morgan(100 명) 등

### ■ (위험관리의 강화) CRO 등 인사 교체에 이어 위험관리 조직을 강화하고 보고라인을 종전보다 상위직급으로 상향 조정

- 위험관리 조직 강화 : 위험관리 강화를 위해 신규 위원회 등을 조직하는 한편 종전의 위험관리 위원회 참석 인원을 더욱 확대
  - Citigroup 은 3 명의 임원으로 구성되어 위험관리 강화를 위한 조언을 해주는 위험자문위원회(Risk Advisory Committee)를 신설('07.11)
  - 캐나다 CIBC 는 최근 금융부문과 위험부문을 관장할 새로운 팀을 구상중
  - Bear Stearns 는 종전 7 명으로 구성되었던 운영위원회(Management and Compensation Committee) 멤버를 7 명에서 15 명으로 확대('07.9). 이에 따라 채권, 글로벌, 주식, 위험관리, 전략 부문 등에서의 책임자 외에 투자은행, 국제업무, 모기지-금리-외환 부문의 책임자도 참석하게 됨
- 위험관리 보고체계 강화 : 위험감독의 보고와 관련 책임 라인을 보다 상위직급까지 확대
  - Bear Stearns 는 종전에는 자산운용 부문에서의 업무 및 위험관리 감독이 해당 부문 CEO 에게만 보고되었으나 이를 확대해 그룹 CRO 등에게까지 보고되도록 위험관리 보고체계를 조정('07.7)
  - Morgan Stanley 는 위험관리 감독 체제를 강화해 관련 내용을 CFO 인 Colm Kelleher 에게 직접 보고토록 조정했으며, 개별 사업 부문들도 자체적으로 위험 모니터링 체제를 강화
  - Lehman Brothers 의 CRO 인 Madelyn Antonic 은 수석경영진과 주간 단위로 정기 미팅을 가지는 것이 바람직하며, 모든 회사의 CRO 들도 회사 전체에 영향 미칠 수 있는 인수 및 투자 등에도 적극 참여하여 자문해야 한다고 지적

# Issue Analysis

- (자본의 재구성) 손실 확대 따른 상각으로 자본의 공백이 커지면서 국부펀드 등 외부 자본의 투입이 진행
  - 손실 확대 따른 상각으로 자본의 공백 : 최근 대형 투자은행 및 증권사들은 서브프라임 사태로 인한 직접적 손실 외에 자산가격 급락에 따른 부실 등으로 상각규모가 급증함에 따라 자본의 공백이 발생
    - Bloomberg 는 최근까지 전세계 주요 금융기관의 상각액이 1,200 억달러에 달한 것으로 추산
    - 그러나 아직 작년 4 분기 실적 및 상각규모를 발표하지 않은 금융기관들이 다수 있고(Deutsche Bank, Credit Suisse, Barclays, HSBC 등) 금융시장 불안이 지속되고 있어 추가적인 상각이 진행될 것으로 예상
  - 국부펀드 등 자본의 투입 진행 : 자회사 매각, 여타 부문 수익 등에도 불구하고 자본 수요가 절실해진 금융기관에 대해 최근 국부펀드 등 해외자본의 투자가 진행

<최근 주요 금융기관의 상각규모 및 외부자본의 투자> (단위 억달러)

기관명	상각규모			세부 내용
	'07Q3	'07Q4	합계	
Merrill Lynch	84	141	225	'07.12 월 Temasek(50), Davis Selected Advisors(12) '08.01 월 KIA(34), KIC(20), Mizuho(12)
Citigroup	38	180	218	'07.11 월 ADIA(75) 최근 GIC, KIA 등과 투자 네고 진행
UBS	44	140	184	'07.12 월 GIC(98)
Morgan Stanley	14	94	108	'07.12 월 CIC(50)
Bank of America	15	54	69	
Deutsche Bank	31	미발표	31	'07.05 월 DIFC(19)
Wachovia	13	17	30	
JP Morgan Chase	16	13	29	
Bear Stearns	7	19	26	'07.10 월 CITIC(10)
Barclays	10	미발표	10	'07.04 월 CDB(25), Temasek(16)
Credit Suisse	19	미발표	19	
Goldman Sachs	15	0	15	
Lehman Brothers	7	8	15	
HSBC	9	미발표	9	

\* 자료: 외신종합, JP Morgan, SocGen 등

- (영업전략의 재조정) 수익의 투자은행 부문에의 의존도를 줄이고 리테일 등 잠재적인 수익창출 부문 강화 모색



## Issue Analysis

- 리테일 부문 강화 : 변동성 심한 투자은행에 대한 수익 의존을 줄이고 안정적 수익을 얻을 수 있는 리테일 부문을 강화하려는 움직임
  - Bank of America 는 `08.1 월 Countrywide 社를 40 억달러에 인수하기로 합의. 이번 인수로 동사는 미국내 최대 모기지 Lender 및 Loan Servicer 로 부상했으며 고객들의 모든 금융니즈를 충족시키려는 노력으로 평가. 동사는 `03 년 FleetBoston 인수 등 소매업 및 국내 은행업 강화를 모색 중
  - Credit Suisse 는 `08.1 월 Private Banking 부문 강화를 위해 Relationship Manager 를 2010 년까지 1 천명 늘린 4,100 명으로 확대할 계획이라고 발표
  - Merrill Lynch 는 `08.1 월 작년 4 분기 실적 발표시 향후 채권 및 주식 판매 부문의 중요성을 강조했다며, 동 발표 직후 John Thain 회장은 Wealth Management 부문 경영진들과 향후 영업전략을 논의한 것으로 알려짐
- 기타 : 리테일 부문 외에도 향후 브로커 업무, 자산운용 등 강화 움직임
  - UBS 는 최근 투자은행 부문 조직을 재조정하면서 향후 성장 전망이 좋고 잠재적인 시장 리더쉽을 가질 수 있는 사업에 집중할 계획이며 종전 자기자본거래(Proprietary Trading)보다는 기업 및 기관투자자를 대상으로 하는 비즈니스에 집중할 계획임을 시사
  - Nomura 는 `07.10 월 미국 사업 부문을 축소하는 대신 자산운용 부문 및 전자 브로커 사업 부문은 강화할 계획이라고 발표

### ■ (요약 및 평가)

- 작년 이후 서브프라임 사태 따른 경영환경 악화에도 불구하고 자산규모가 큰 선진 주요 금융기관들이 조직, 인력, 전략 등의 측면에서 신축적으로 발빠르게 대응하고 있는 점은 국내 금융기관에도 시사하는 바가 큼
- 올해에도 작년에 이어 경영환경이 상당 기간 좋지 않을 것으로 보여 향후 경영전략 추진시 Potential Return 보다는 Potential Risk 에 중점을 두는 것이 좋을 것으로 판단
  - World Economic Forum 도 올 1 월 “Global Risk 2008”을 발표하면서 금융시스템 리스크 등 그 어느 때보다 커진 위험요인에 대해 새로운 사고와 적극적인 대응을 촉구

당 센터의 사전 동의 없이, 상업상 또는 다른 목적으로, 본 보고서 내용을 전재하거나 제 3 자에게 배포하는 것을 금합니다. 당 센터는 본 자료 내용에 의거하여 행해진 투자행위 등에 대하여 일체 책임을 지지 않습니다. 문의: 02-3705-6232 혹은 [nkahn@kcif.or.kr](mailto:nkahn@kcif.or.kr), 홈페이지: [www.kcif.or.kr](http://www.kcif.or.kr)

