

국내은행의 중국진출을 위한 경쟁력 강화방안

A Study on Competitive Reinforcement Strategies of Korean Banks' Entry into the Chinese Financial Market

Nae Joon Lee*, Jung Seok Choi**, Wang Bo***

Sun Moon Univ., Kalsan-ri, Tangjeong-myoon, Asan, Chungnam, Korea

Sun Moon Univ., Kalsan-ri, Tangjeong-myoon, Asan, Chungnam, Korea

Chungbuk National Univ., Gaeshin-ro, Cheongju, Chungbuk, Korea.

Abstract

This study focuses on suggesting a competitive reinforcement strategy for Korean banks to enter the Chinese financial market, and it introduces a generic competitive advantage, implementation strategy, risk managements, and supervision of management. In this research, SWOT analysis is adopted to review and investigate the competitiveness of Korean banks' entry into the Chinese financial market. First, the Korean banks should increase market shares through localization and differentiation. Second, the Korean banks should enhance domestic and international competitiveness. Third, Korean banks need to secure risk managements and keep managerial oversights enacted by China's laws. Korean banks should try to enter the Chinese financial market with the localization strategy based on the empowering of local subsidiaries and the differentiation strategy to utilize the geographical closeness of Korea-China economic relationship.

Key words: Korean Bank, competitiveness reinforcement, SWOT analysis, Chinese financial market

* The 1st author. Tel. +82-41-530-8576. E-mail. njlee@sunmoon.ac.kr

** Corresponding author. Tel. +82-41-530-8430. E-mail. ayuwa@daum.net

*** Co-author. E-mail: wangboiq123@hanmail.net

Submission & Publication Process

Received: Oct. 15, 2015 / Revised: Nov. 5, 2015 / Accepted: Nov. 10, 2015

국문초록

본 연구는 국내은행의 중국 진출을 위한 경쟁력 강화방안을 SWOT분석을 통해 현재 국내은행의 영업환경 및 내부 상황을 살펴보고, 이에 근거하여 대내적 및 대외적으로 나누어 다음과 같은 경쟁력 강화방안을 도출하였다. 첫째, 대내적인 측면에서 보면, 인사권 독립 및 권한이양과 다양한 상품의 개발 및 실행을 들 수 있다. 이는 먼저 이사회의 구성을 개선하여 이사회의 감독기능 강화, 독립성 제고, 인사권의 독립을 추구해야 한다. 또한 중국에 있는 국내은행의 지점 수량이 적고 인지도가 높지 않은 탓에 국내은행이 금융상품으로 성과를 내려면 개인 재테크 상품 및 금융 파생상품 등 새로운 상품영역의 개발을 해야 할 과제를 가지고 있다. 둘째, 대외적인 측면에서 보면, 중소기업고객 중시 및 차별화 전략과 영업대상 지역 확대 및 균형 발전실현을 들 수 있다. 중소기업은 규모가 작고 수량이 많으며 리스크가 큰 특징을 가지고 있으므로, 중소기업과 거래를 시작할 때에는 가치사슬 측면에서 상류와 하류기업의 신용상황을 결합하여 최종적으로는 패키지형태의 금융상품을 제공하는 차별화 전략을 실시할 필요가 있다. 또한 중국에 진출한 국내은행의 대부분은 동부 연해와 동북지역을 위주로 하고 있지만, 중국 정부의 서부대개발 전략에 근거하여 중국 중서부지역의 시장을 중심으로 개척해야 할 과제를 지니고 있다.

주제어: 국내은행, 경쟁력 강화방안, SWOT분석, 중국금융시장

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

제5세대 시진핑(習近平) 정부 들어 중국정부가 성장모델을 내수와 소비중심으로 전환하기 위하여 여러 방면에서 힘을 쏟고 있다. 특히 금융방면에서는 자원을 효율적으로 배분하고 민간의 소득을 증대시키기 위한 자본시장 개방, 금리·환율의 자유화 등 금융시장 개혁이 필수적인 과제로 주목받고 있어, 중국 리커창(李克强) 총리, 중국 인민은행 총재 등 중국 지도부의 금융시장 개혁 의지가 확고하기 때문에 향후 정책 추진이 가속화될 것으로 전망된다.

중국 금융시장에서 대부분의 비중을 차지하고 있는 은행산업은 2008년 글로벌 금융위기의 충격을 극복하고 더욱 가파른 성장세를 보이고 있다. 2014년 3월 Bank around the World 자료기준, 시가총액 세계 10대 은행 중 4개가 중국계은행이 차지하고 있는데, 중국 공상은행 (세계1위, 3181억 달러), 중국 건설은행 (세계3위, 2602억 달러), 중국 농업은행 (세계7위, 2470억 달러), 중국은행 (세계8위, 2435억 달러)순이다). 이처럼 전 세계에서 중국 은행업의 빠른 성장은 2007년 이후 현지화 영업을 통해 중국에서 본격적인 경쟁을 펼치고 있는 국내은행들에게도 새로운 수익창출 시장으로서 매우 중요한 의미를 부여하고 있다.

1) Bank around the World, <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets>

<Table 1> World best 10 ranked banks based on the sum total of market value

Rank	Name of the Bank	Nation	Total market value(Unit: US\$100M.)
1	ICBC	China	3,126(2013.12) → 3,181(2014.3)
2	HSBC Holdings	UK	2,758
3	China Construction	China	2,538(2013.12) → 2,602(2014.3)
4	BNP Paribas	France	2,589
5	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	2,508
6	JPMorgan Chase & Co	USA	2,476
7	Agricultural Bank	China	2,406(2013.12) → 2,470(2014.3)
8	Bank of China	China	2,292(2013.12) → 2,435(2014.3)
9	Credit Agricole Group	France	2,346
10	Barclays PLC	UK	2,266

※ Source: Bank around the World(2014)

국내은행은 1992년 8월 한·중 수교 후 중국의 금융시장에 관심을 가지고 한국 외환은행이 북경에 사무소를 최초로 설립한 이후, 지속적으로 중국진출에 박차를 가하고 있다. 특히 중국은 현지법인 수, 지점 수, 진출지역 수 등 국내은행의 진출이 가장 활발한 지역이다. 금융감독원에 따르면, 2013년 말 국내은행은 34개국에 152개 해외영업점을 운영 중인데, 그 중 중국이 총 18개 영업점(현지법인 6개, 지점 8개, 사무소 4개)을 운영하며 국내은행들의 가장 중요한 해외진출지역으로 부상하고 있다²⁾. 구체적으로 살펴보면, 중국에는 한국계 주요 6개 시중은행이 현지법인을 설립하고, 총 76개의 영업점을 운영하고 있으며, 그 밖에도 산업은행(4개 지점), 부산은행(1개 지점), 대구은행(1개 지점), 수출입은행(2개 사무소), 농협(1개 사무소) 등이 진출하고 있는 상황이다.

국내은행이 중국을 제외한 기타 진출지역과 비교할 때, 중국은 최근 국내은행의 해외점포 자산규모가 가장 빠르게 증가한 지역이며, 향후에도 발전 가능성이 가장 큰 지역으로 주목받고 있다³⁾. 특히 중국은 세계 2위의 경제규모와 고도성장이 유지되고 있고, 금융 산업의 발전과 개혁개방이 진행 중이어서 향후 한국계 금융기관 진출 및 금융한류 확대의 중요한 거점지역으로 부상할 전망이다.

뿐만 아니라 외자은행의 중국진출 관련 법률과 제도 역시 WTO 가입 후 5년간의 과도기를 거쳐 현재까지 지속적으로 반복되어 중국 금융 산업의 발전에 일조를 하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 2012년 9월 중국정부 5개 기관이 중국 금융업의 지속적인 발전을 위해 발표한 「금융업 발전과 개혁 12·5 계획」을 들 수 있다. 이는 중국 인민은행, 중국 은행, 증권, 보험 감독관리위원회, 국가 외환관리국에서 2011년-2015년 동안 중국이 발전시키고 개혁해야 할 7대 금융 분야의 발전 목표와 계획을 제시하였다. 주요 내용으로 금융리스크 관리시스템 완비, 금융조직체계 최적화, 금융시장 건설, 금융개혁 심화, 대외시장 개방 확대, 금융안정 확보, 금융기반 시설 보강 등 7개 분야로 중국정부는 본 계획의 성공적인 추진을 위해 직접금융시장 활성화, 자본계정의 자유화 등 금융개혁과 시장개방을 점진적으

2) 그 외 베트남(17개), 홍콩(12개), 일본(10개), 인도(9개)등, 금융감독원, 「국내은행 해외점포 영업현황 및 감독 방향」, 정례 브리핑 자료. 2014.

3) 2013년 말 기준, 국내은행의 중국점포 자산규모는 201억 달러로, 주요국 중에서 가장 컸으며, 2011-2013년 사이에 21.7%증가하였음.

로 확대시킬 계획이라고 하였다.

또한 최근 발표된 “외자은행 관리 신 조례”는 2014년 12월 20일, 리커창 총리가 서명한 657호 국무원령을 통해 제기되어, 2015년 1월 1일부터 시행 중에 있다. 그 주요내용을 살펴보면, 과거 2006년 말 중국정부는 외자은행 관리조례⁴⁾를 발표해 외자은행의 인민폐업무 전면 개방하였지만, 높은 장벽으로 중국은행과 경쟁했을 때 경쟁력이 없는 단점이 있었다. 이를 보완하기 위해 중국정부가 외자은행과 중국 내 은행을 평등하게 대우하겠다는 의지를 보임과 동시에 외자은행 운영에 더욱 유연하고 자주적인 제도 환경을 제공하는데 목적을 둔다고 강조하였다. 주요 조치로는 기존 최소 1억 위안의 운영자금 기준을 폐지하였고, 외자은행의 인민폐 업무 경영관련 기존 중국 내 영업기간이 3년 이상 조건을 1년 이상으로 완화시켰고, 신청 전 2년 연속 수익이 발생해야 하는 조건을 폐지하였으며, 외국계 은행이 중국에 분행을 설립하기 전 반드시 대표처를 우선 설립해야 한다는 규정을 폐지하였다.

중국정부는 외자은행의 중국진출을 위해 주요 금융정책 및 제도 등을 업그레이드하고 있고, 이는 향후 국내은행들이 중국에 진출하는 데 있어 기존의 높은 장벽을 완화시켜 외자은행이 중국에 진출하는데 큰 힘이 될 뿐만 아니라 향후 외국계은행들이 중국에서 사업을 확대하는 데 속도를 낼 수 있을 것으로 전망된다.

이러한 배경 하에서 본 논문은 1장에서 연구목적 및 배경과 선행연구를 살펴보고, 2장에서는 중국 은행산업의 구조 및 특징과 국내은행의 대중국 진출과정 및 현황 등을 거시적으로 조망한 다음, 3장에서는 국내은행의 대중국 진출에 있어 SWOT분석을 통해 경쟁력 방안과 시사점 등을 도출한 다음, 마지막으로 결론을 도출할 것이다.

2. 선행연구

국내은행의 대중국 진출 경쟁력에 대한 선행연구는 다음과 같이 한국과 중국의 선행연구로 나누어 볼 수 있다.

우선 한국의 선행연구를 살펴보면, Ji(2014)는 은행산업의 국제화가 한국 내 은행업계에 중요한 과제로 대두되고 있는 가운데, 그 가장 중요한 해외진출 거점인 중국시장에서 최근 국내은행들의 수익성이 급격히 악화되고 있다고 제기하였다. 이는 중국 진출 한국기업 및 한국인시장 중심의 기존 진출 전략이 한계에 직면했기 때문이라고 평가되고 있으며, 국내은행의 중국 비즈니스에 대한 새로운 전기를 마련하기 위한 다양한 노력이 필요한 시점이라고 강조하였다.

Je(2013)는 중국은 은행 영업에 대한 엄격한 기준과 감독 강화로 글로벌 금융위기의 영향을 최소화하고, 경기부양과 유동성 팽창으로 우려되는 부실채권 발생의 선제적인 방어 등 리스크 관리를 강화

4) 이는 중국 내에서 외자은행에 인민폐업무를 개방시키고 중국은행업이 전면적으로 대외개방을 실시한다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다. 중국 금융시장의 확대개방은 외자은행이 중국 국내에서 설립계약에서 벗어나게 했고 외자은행이 중국에서의 발전을 한 단계 더 확대시키는 계기를 마련하였고 이로 인해 외자은행들은 중국으로의 진출이 안정적인 추세 속에서 증가하는 모습을 보이게 되었다.

하고 있으므로 중국 진출 외자은행들은 예대비율 준수, 신상품 허가제, 보수적 대출심사, 영업망, 고객 선호, 문화 인식, 우수 금융인력 확보 등에서 경쟁열위에 있다고 제기하였다. 또한 국내은행들이 현지화 전략을 통한 장기적 발전을 위해서는 영업망 확충, 농촌은행 진출, 영업전략 다양화, 민관협력체제 강화 등 현지화 전략을 강화해야 한다고 주장하였다.

Kang(2009)은 중국 은행업의 급속한 성장은 2007년 이후 현지화 영업을 통해 중국에서 본격적인 경쟁을 펼치고 있는 국내은행들에게 새로운 수익창출 시장으로서 더 큰 의미를 부여하고 있다고 제기하였다. 또한 이러한 부분들이 가시적인 성과로 나타나고 있지만 진정한 경쟁력을 갖추기 위해서는 아직 극복해야 할 문제점이 많다고 하면서, 현지화의 경쟁상대는 결국 중국계 은행과 글로벌 은행이 될 것이며, 중국계 은행의 놀랄만한 점포망과 인력, 또 중국에서 백년이 넘는 영업경험을 보유한 글로벌 은행과 경쟁하기 위해서는 국내은행들만의 차별화된 경쟁력 확보가 필요하다고 강조하였다.

Lee(2008)는 국내은행의 해외진출이 본격화하려면 자본이 풍부한 나라로부터 필요한 나라로 증대하기 위해서 투자은행 업무에 노후가 있어야 한다고 주장하였다. 한국의 거시경제 동향 등에 비춰볼 때 국내은행의 국제화는 현재진행형이라기 보다는 미래형에 가깝다고 진단했다. 특히 중국은 값싼 노동력을 이용한 제조업 수출로 막대한 외환보유고가 있으며 금융업은 아직 취약하고 규제 투명성도 부족하고 시장 변동성이 클 수밖에 없는 점을 설명하였다. 신흥 금융시장에 대한 투자는 선진국에서 경험할 수 없는 불확실성이 있는 만큼 수익률에 연연하기보다 리스크 관리에 더 잘해야 한다고 주장하였다.

Park(2007)은 선진한 다국적 은행들의 성공사례와 일부 국내은행들의 해외진출의 실패사례를 중심으로 연구·분석하고 효율적인 7가지의 진출 전략을 도출하였다. 주요 내용을 일곱 가지로 나누어 보면, 첫째, 시대의 흐름을 읽고 투자의 시의성을 놓치지 말아야 한다. 둘째, 진출 국가에서의 M&A로 중·상위 은행을 공략한다. 셋째, 대형M&A 시 컨소시엄을 구성한다. 넷째, 현지 대중소매금융시장을 공략한다. 다섯째, 장기적으로 소비자금융, 보험, 증권 등의 복합금융체제를 구축한다. 여섯째, 리스크 관리 체제의 구축과 엄격한 통제시스템을 가동한다. 마지막으로 우수 인력으로 승부한다.

Kim(2007)은 중국의 국유상업은행의 민영화에 대한 심층적 종합적 분석으로 통해 한국에 큰 영향을 미칠 중국의 금융체계개혁과 국유상업은행의 민영화 개선방안을 제시하였다. 법인의 인격화 관리, 인사제도와 보수 제도를 개선하며 효과적인 위기 식별과 평가시스템을 구축한다고 주장하였다.

다음으로 중국의 선행연구를 살펴보면, Moon(2014)는 한중FTA협상체결은 인민폐의 국제화와 더불어 한국금융시장에 있어 새로운 발전의 계기가 되었고, 신한은행을 포함한 국내은행들은 중국진출에 있어 “新한류”의 금융서비스 시대를 맞이하였다고 강조하였다. 이 밖에도 한국은 자연자원이 풍부하지 않은 나라이지만, 태양광, 풍력, 연료전지 등 신에너지 영역에서 강한 경쟁력을 가지고 있다고 피력하였다.

Oh(2011)은 국내은행의 중국진출은 1992년 한중수교와 더불어 시작되어, 점차 현지 법인화, 금융상품 다양화를 통해 금융시장의 현지화를 모색하고 있다고 하였다. 중국에 진출한 동기에 대해서는 크

게 4가지로 살펴보았는데, 첫째, 한미FTA 등으로 인해 한국에서의 은행경쟁이 심화되어 점점 내생성장률이 저하되어 돌파구가 필요하였고, 둘째, 중국에 진출한 한국기업들을 지원하기 위해서이고, 셋째, 중국의 WTO가입으로 인한 제도완비로 2006년부터 본격적인 중국진출을 할 수 있는 토대가 마련이 되었고, 마지막으로 중국인의 소비수준 향상으로 인해 금융시장의 빠른 발전이 예상되었기 때문에 국내은행들이 중국에 진출하게 되었다고 강조하였다.

Lim(2011)은 외국계 주요 은행들은 쓰촨(四川)에 분행과 지점을 설치하여 운영을 하고 있는데, 국내은행 즉, 한국은행, 한국산업은행, 우리은행, 신한은행 등 9개 은행기관들의 책임자들은 중국 ‘쓰촨 진출 전략회의’를 통해 국내은행의 서부지역 진출을 위해 고심을 하고 있다고 전했다. 국내은행들은 한국에서 97%의 수익을 거둘 정도로 한국의 금융시장은 이미 포화상태에 이르러 중국의 서부대개발 정책이 힘입어 경제발전의 잠재가능성을 가진 서부지역에 대한 현지화 전략진출을 긍정적으로 검토하고 있다고 강조하였다.

Son(2009)는 국내은행들이 중국시장에 진출하게 된 동기들을 중국에 진출한 한국기업에 대한 지원과 해외시장 개척 등 2가지 방면에서 영향력을 분석하였다. 동시에 중국에 진출한 국내은행들의 현황과 진출배경 및 은행 업무에 대한 경영상황을 토대로 하여 구체적인 경영평가분석을 진행하였다.

Hou(2005)은 WTO 가입에 따른 중국은행산업의 변화를 살펴보고, 국내은행의 중국금융시장 진출현황 분석하여 중국진출에 따른 진입전략을 부적절하게 수행할 경우 상당한 리스크와 매몰비용을 감수해야 하는 위험성 등의 문제점 및 중국 금융시장의 현 상황 등을 고려한 진입장벽과 기회요인을 도출하여 시장 세분화, 표적시장의 선정 및 포지셔닝 전략을 실행하고 서비스 종류, 마케팅 전략, 가격전략, 고객관리 등에 관한 진입전략을 결정해야 한다고 주장하였다.

최근까지 중국에 진출한 다국적기업들에게 있어 현지화 그 중에서도 인적자원의 현지화의 중요성이 강조된 선행연구를 정리하면, 첫째 중국 현지 관리자는 대다수 직원이 중국인과 같이 사회문화적 배경이 같기 때문에 주재원보다 일선 종업원들과 잘 소통하고 할 수 있고, 서구 다국적기업의 경영 개념을 보다 효과적으로 이해시킬 수 있기 때문에 중요하다는 연구들이 있다(Warner & Ying, 1998).

둘째, 외국기업들에게 중국의 언어와 문화 장벽이 높기 때문에 현지화는 이러한 장벽을 극복하는데 중요한 역할을 한다. 또한 중국 현지 직원들은 현지 환경에 보다 밀접하게 연관되어 있고, 경영활동을 하면서 사업 관계 혹은 관시(Guanxi)를 보다 쉽게 구축할 수 있는 이점이 있다.

셋째, 인적자원의 현지화는 직업 성장과 전망 측면에서 많은 기회를 제공하기 때문에 중국인 관리자들의 자신감과 신뢰를 향상시킬 수 있다. 이러한 점은 중국의 젊은 관리자들에게 매우 중요한 이슈이다. 승진과 관련한 불만은 경영진의 이직과 관련이 있고 현지화는 사기를 진작시킬 뿐만 아니라 이직률을 감소시킬 수 있다.

마지막으로 대정부 관계가 인력의 현지화를 통해 향상될 수 있다. 중앙 정부와 지방 정부 당국들도 현지화를 외국기업들이 책무로 간주하기 때문에 현지 종업원들을 채용하고 개발하는 것을 장려한다(Lasserre & Ching, 1997; Rogers, 1999; Wong & Law, 1999).

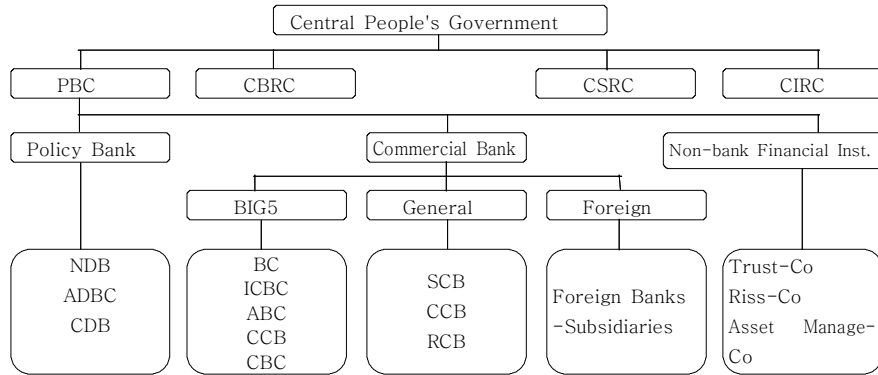
결론적으로 중국문헌을 보면, 국내은행에 관한 한국 학술계의 전문 연구문헌이 한국문헌에 비해 주제의 특성상 연구가 충분하지 않음을 알 수 있었다. 연구가 진행된 논문의 연구내용도 대부분 중국에 있는 국내은행 발전의 현황, 문제점 등에 국한되고 국내은행이 중국시장에 진출하여 발전한 동기 및 발전 전략에 대해 구체적으로 분석한 연구는 미비하였다. 반면 한국문헌을 보면, 국내 은행들의 중국 진출과 관련 예대비용 준수, 신상품 허가제, 보수적 대출심사, 영업망 확장 등 구체적인 부분에 대해 거시적, 미시적인 연구가 진행되었으나 국내은행 자체에 대한 분석을 통해 경쟁력을 도출한 부분이 미비하였다.

이에 본 연구는 선행연구의 부족한 부분을 보완하여 SWOT분석방법을 통해 중국에 진출한 국내은행에 대해 구체적으로 분석을 진행하여 향후 중국에서의 영업망 확장, 수익 제고 등 국내은행의 경쟁력을 연구하였다는 점이 본 논문의 독창성과 의의가 있다고 할 수 있다.

II. 중국 은행산업과 국내 은행의 중국진출

1. 중국 은행산업의 구조 및 특징

<Table 2> The Structure of Bank System in China



※ Source: China Banking Regulatory Commission (CBRC), Bank of Korea

2008년 9월 미국발 금융위기 이후 전 세계 경제는 급속히 악화되면서 세계 금융시장에 유동성 악화 현상이 발생하였다. 이로 인해 레버리지(leverage)를 활용하여 무리한 투자활동을 하고 있던 주요 은행들은 큰 손실을 입게 되면서 시장가치가 급감하게 되면서, 결국 과거 세계 금융시장을 주도했던 주요 은행들의 위치는 흔들리게 되었다. 이와는 다르게 중국은 정부의 금융개혁 조치 이후 대형국유상

업은행을 중심으로 건전성 및 수익성 등 각종 지표들이 개선되었고, 또한 여수신 규모를 늘리는 전통적인 방법으로 미국발 금융위기의 영향을 상대적으로 적게 받으며 성장하였는데, 2014년 말부터 시작된 중국정부의 금리인하 등 경기부양책으로 인한 유동성 증가로 인해 성장세가 더욱 부각되고 있다 (Choi, et. al., 2014).

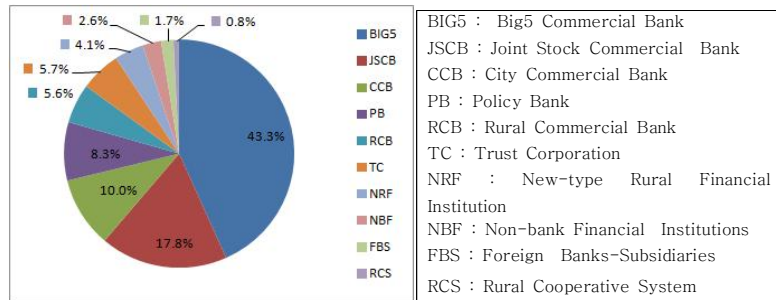
중국 은행산업의 구조는 2013년 기준 정책성 은행 3개⁵⁾, 대형국유상업은행 5개⁶⁾, 주식제 상업은행 12개⁷⁾, 도시상업은행 145개⁸⁾, 농촌상업은행 468개⁹⁾, 외국은행 42개 등으로 세분되어 있다 (Oh, 2014). 중국은행에 대한 감독기능은 인민은행¹⁰⁾과 은행관리감독위원회 (CBRC)가 가지고 있으며, 인민은행의 상급기관은 국무원으로서 금융전반에 대한 총괄, 조정기능을 가지고 있다. 중국의 은행시스템 구조를 정리하면 다음 <Table 2>와 같다.

중국의 은행산업은 적극적인 정부주도 하에 경제성장 추세에 맞추어 급속히 발전되어 왔으며, 2013년 말 기준 3,949개의 다양한 형태의 은행들이 전문 또는 상업은행으로서 역할을 수행하고 있다. 중국 은행들의 총자산 규모는 2008년 63조 1,516억 위안에서 2013년 151조 3,547억 위안으로 약 2.4배 증가하였는데, 동일기간 중국 GDP 증가배수인 1.8배를 초과하는 수준이다. 이는 정부가 주도하는 계획경제시스템 상 경제성장률에 따른 자본시장 규모의 확대 필요성을 인식한 정부가 은행산업을 중심으로 금융 산업을 육성한 결과로 해석된다. 은행업종 별 자산 기준 (2013년) 비중을 보면 국가 소유인 공상,

- 5) 정책성은행은 한국의 특수은행과 비슷한 기능을 수행하는 은행으로서 정부 소유의 은행이며 국가 경제발전에 필요한 정책성 대출 업무를 담당하고 있다.
- 6) 국유상업은행에는 중국은행, 중국건설은행, 중국공상은행, 중국농업은행, 중국개발은행(정책은행 당시 국가개발은행) 등 5개 은행이 존재한다. 2008년 12월에는 그동안 정책은행의 기능을 수행하던 국가개발은행을 상업은행으로 전환함으로써 국유상업은행의 규모(재정부와 중앙회금공사가 각각 지분의 51.3%와 48.7%를 보유하면서 국유상업은행으로 전환하기로 결정)가 더욱 확대되었다. Ku-Kibo, 「Chinese financial theory」, Sam Young press, 2013, p149
- 7) 주식제 상업은행 중 최대 규모의 은행은 교통은행이며, 그 외에 증신실업은행, 중국광대은행, 화하은행, 초상은행 등이 있다. 또한 중국 은행산업 가운데 가장 역동적으로 성장하고 있으며, 총자산 비율은 계속 상승하고 있으며 정책금융취급 부담이 상대적으로 적어 국유대형 상업은행보다 건전한 재무 상태를 보이고 있다. Ku-Kibo, 「Chinese financial theory」, Sam Young press, 2013, p150
- 8) 도시상업은행은 과거 도시신용협작사가 상업은행으로 전환되면서 생겨난 은행으로서, 베이징은행, 상하이은행, 길림은행 등 일반적으로 해당도시의 이름이 붙어있다. 또한 영업범위가 은행이 설립된 도시로 제한되며, 지방정부가 도시상업은행에 상당한 영향력을 행사하고 있고 도시상업은행의 대주주인 경우가 많다. 그 결과 지방정부의 정책금융 취급 압력으로 인해 최근 몇 년간 부실채권 규모가 증가하는 문제점도 있다. Ku-Kibo, 「Chinese financial theory」, Sam Young press, 2013, p149
- 9) 농촌상업은행은 기존 농촌신용협작사가 농촌신용협작사, 농촌합작은행과 함께 분화되어 나온 은행으로서, 도시신용협작사의 도시상업은행으로의 전환에 이어 최근 농촌신용협작사의 농촌상업은행 전환이 추진되고 있다. 이는 지방정부와 기업과의 유대강화로 자금유치가 용이하고 주 거래처인 중소기업부문이 고성장률 보이고 있어 리스크 관리가 수반될 경우 고수익이 가능하다는 장점을 보유하고 있기 때문이다. Ku-Kibo, 「Chinese financial theory」, Sam Young press, 2013, p149
- 10) 중국인민은행은 중국의 중앙은행으로서 은행과 비은행 금융기구를 관리 및 감독하고 통화신용정책을 수립 및 집행하여, 예대금리 및 환율정책을 수립을 관리한다.

건설, 중국, 농업, 교통 등 대형 국유상업은행을 중심으로 제도가 형성되어 5대 국유상업은행이 43.3%의 비중으로 가장 높고, 이어서 초상은행, 중신은행 등이 포함된 주식제 상업은행이 약 17.8%를 차지하고 있으며, 정책은행, 도시상업은행 순으로 자산규모가 크다 (Oh, 2014). 2008년과 비교해 보면 대형 국유상업은행과 농촌신용사의 비중은 감소한 반면, 주식제 상업은행, 도시상업은행의 비중이 꾸준히 높아져 왔다. 이처럼 중국의 은행산업의 특징은 5대 국유상업은행을 중심으로 이루어져 있음을 알 수 있었다.

<Table 3> Total assets ratio of Chinese bank in 2013



※ Source: China Banking Regulatory Commission

이에 대한 의존도를 낮추기 위한 구조조정과 중소기업의 자금조달문제를 해결하기 위해 중국정부는 2013년 하반기부터 민영은행의 설립을 장려하고 이들의 영향력을 확대하는 정책을 발표하고 있다. 최근 세계 최고 수준의 저축률과 풍부한 유동성을 자랑하는 중국에서 많은 민영 중소기업들이 불경기를 맞아 자금난을 겪고 도산 위기에 처해 있는 이유는 유동성의 대부분을 보유하고 있는 중국의 국유상업은행을 포함하여 대부분의 은행이 민간 프로젝트에 대한 대출을 기피해 왔기 때문이다.

중국 정부는 금리 자유화와 더불어 민영은행 설립을 통해 은행부문에 경쟁요소를 도입하고자 하는 것이다. 구체적인 사례로 2013년 9월 알리바바 등 대기업들이 참여하는 30개의 민영은행이 설립을 신청했거나 설립 의향을 밝혔으며, 2014년 7-9월 사이에 5개 민영은행이 설립 인가를 받았다. 다만 민영은행들이 주력하는 온라인금융의 영업범위가 제한적일 가능성이 높고, 사업다각화 차원에서 설립된 민영은행들이 많아 중국 정부가 기대하는 수준의 역할을 수행할 수 있을지에 대한 우려도 있다.

결론적으로 중국 은행산업은 점차 거래규모가 확대되고 있으며, 중국정부의 금융시장 개방정책과 적극적인 지원정책 등을 고려할 때, 향후 국내은행 및 한국정부에서 중국 은행들에 대한 관심을 기울일 시점이라고 생각한다.

2. 중국 은행산업의 발전단계

중국은 한국의 수출입 비중 1위 국가로서, 한·중 교역량이 증가함에 따라 중국에 진출하는 거래기업과 고객들이 증가하고 있다. 국내은행들은 이들에게 중국에서 필요로 하는 금융서비스를 제공하기 위해 중국진출이 급증하고 있는 상황이다. 구체적으로 국내은행의 중국진출배경을 살펴보면, 첫째, 중국의 지속적인 경제성장에 발맞추어 중국인들의 소득수준의 향상과 중국 소매금융시장의 성장가능성이 높아지고 있는 점을 들 수 있다. 둘째, 중국 지역 중에서도 국내은행들의 진출이 집중된 중국 연해지역은 한국과 지리적으로 가까울 뿐만 아니라, 과거 역사적으로도 교류활동이 잦아 인지도가 비교적 높아 현지화를 통한 시장진입에 효과적이다. 셋째, 중국 정부가 은행산업에 대한 진입규제를 완화해 나가고 있는 점도 국내은행의 중국 진출을 늘리는 요인이다. 이 같은 배경 하에서 1992년 한·중 수교 이후 국내은행의 중국 진출과정을 살펴보면 다음과 같다 (Oh, 2011).

1) 제1단계 (1992년-2000년) - 진출기반 정비시기

이 시기는 한·중 수교를 체결하고, 중국이 WTO가입을 하기 전 단계로서, 중국경제발전이 있어 도약을 위한 제도와 정책반포 등 준비단계라고 볼 수 있다. 국내은행 중 최초로 외환은행은 1992년 북경에 사무소를 설립하여 국내은행의 중국진출에 서막을 열었다. 그 후 외환은행을 비롯한 산업은행, 조흥은행, 우리은행, 하나은행, 국민은행, 기업은행 등이 중국에 사무소와 지점의 설립에 박차를 가하기 시작하였다.

외환은행은 1993년 12월에는 천진, 1995년 대련, 1996년 북경에 지점을 설립하였고, 산업은행은 1992년 북경에 사무소 설립, 1996년 상해에 지점을 설립하였으며, 조흥은행은 1994년 천진에 지점을 설립하였다. 또한 우리은행은 1995년 상해에 지점을 설립하였으며, 국민은행은 같은 해에 상해에 사무소를 설립하였다. 뿐만 아니라 하나은행은 1996년 상해에 사무소를 설립하였고, 기업은행은 1997년 천진에 지점을 설립하는 등 지속적으로 국내은행들은 중국의 주요 지역에 사무소와 지점의 설치를 확대하기 시작하였다(<Table 4>).

<Table 4> Entry of Korean banks into China(Year 1992-1997)

Year	Name of Korean Bank	Region	Type of Office
1992	Korea Exchange	Beijing	Regional
	Industrial Bank		
1993	Korea Exchange	Tianjin	Branch
	Shinhan Bank		
1994	Kukmin Bank	Shanghai	Regional
	Woori Bank		
	Korea Exchange		
1995	Hana Bank	Shanghai	Regional
	Korea Exchange		
	Korea Development		
1996	Korea Exchange	Beijing	Branch
	Korea Development		
1997	Industrial Bank	Tianjin	Branch

※ Source: summarized based on homepage of each bank's.

그러나 1997년 말 아시아 외환위기로 인해 한국의 은행산업 등이 재편되는 과정에서 한일-상업은행 합병에 따라 우리은행 상해 사무소, 신한-조흥은행 합병에 따라 신한은행 천진 지점, 국민-주택은행 합병에 따라 국민은행이 기존 지점의 통폐합 또는 사무소 철수의 과정을 거쳤고, 외환위기 여파로 중국에 진출한 국내은행들의 영업활동은 일시적으로 크게 위축되는 과정을 경험하였다.

2) 제2단계 (2001년-2006년) - 영업확장기

<Table. 5> A data of Korean banks into Chinese market accumulated on Aug. 2005

Bank Name	Operations	Other detail
Hana Bank	Two Branch of Shanghai and Senyang and M&A of Qingdao Int'l Bank	Acquired Four branches of Qingdao Int'l Bank
Korea Exchange	Four Branches in China (Tianjin, Dalian, Beijing, Shanghai)	Launching Branch offices in other area
Shinhan	Two branches in Shanghai and Tianjin	Considering additional area to launch
Woori	Branches in Shanghai, Beijing and Shenzhen	Considering additional area to launch
Kukmin	Launching branch office in Guangzhou	After opening up branch and acquiring local bank
Choheung	Branch office in Tianjin	
Industrial Bank Korea	Three branches in Tinajin, Guangzhou, and Qingdao	
Development Bank	Three branches in Shanghai, Beijing and Guangzhou	
The Export-Import Bank	Two branch offices in Beijing and Shanghai	

※ Source: Financial Services Commission

이 시기는 중국이 WTO에 가입하고, 금융시장을 전면개방하기 前 과도기적 단계로서, 지점 형태의 중국 내 영업을 본격화하는 시기로 볼 수 있다. 중국은 2001년 WTO에 가입 당시 제정하였던 '외자금융기관관리조례 실시세칙'을 개정하여 외국은행의 지점설립에 관한 요건을 완화하면서 2004년 9월 1일부터 시행하기로 하였다.

또한 WTO가입 후 5년이 경과하는 2006년 말까지 지역적으로 은행업무내용의 개방 면에서 점진주의를 채택하여 단계별로 완화하되, 2007년 초부터는 위안화의 금융부문을 전면개방하기로 하였다. 따라서 이 약속에 따라 외국계은행들의 위안화 업무 취급가능지역을 점차 확대하여 가입 후 5년 내에는 중국의 전 지역으로 확대하게 된 것이다. '그 5년 후'가 바로 2006년 말이 되는 것이다 (Hong, 2006).

또한 중국은 금융개혁에 있어 가장 중요한 요소로서 안으로는 '외국계은행의 본격적인 중국진출'과 '중국 상업은행의 해외증시 상장'을 꾀고 있다. 이는 외국계은행의 중국진출을 적극적으로 받아들여 중국계은행이 절실하게 필요한 자본의 충실을 도모하고 리스크 관리 등 선진금융기술을 습득하고 확

대·다양화되는 금융상품 서비스 향상의 기회로 삼아 중국 금융 산업의 질 향상을 도모하고 있다.

이처럼 중국정부의 적극적인 정책에 힘입어 국내은행들이 중국에 진출하게 된 것은 한국이 외환위기를 성공적으로 극복하는 과정에서 한국의 은행들은 업그레이드된 금융시스템과 기법을 취득할 수 있었고, 중국 진출 지점에서도 이를 적극 활용하게 된 것을 들 수 있다. 뿐만 아니라 중국의 급속한 경제발전과 적극적 외자기업 유치정책에 따라, 한국의 대·중·소기업의 중국 진출 붐이 이 시기에 급증하였는데, 국내은행들은 이들 기업들의 금융 서비스를 제공하기 위해서도 적극적으로 진출을 하게 되었다고 볼 수 있다.

3) 제3단계 (2007년 이후 - 현재) - 본격적인 현지화 추진시기

이 시기는 중국에 진출한 국내은행들이 지점의 현지법인 전환, 개인과 기업대상 단순한 달러화 영업에서 위안화까지 영업을 확대 등 특징을 지니고 있다. 특히 2004년 9월 1일부터 시행한 '외자금융기관관리조례 실시세칙'에 따라, 2006년부터 시행한 위안화 업무 취급지역 및 고객제한을 철폐함과 동시에 국내은행의 현지법인화가 급속히 진행되었고 중국 지역의 진출확장 속도와 취급업무 측면에서 국내은행들이 질적으로 도약하는 계기가 되었다.

구체적인 수치를 보면, 2007년 말 우리은행 중국유한공사의 설립에 이어 하나은행 (2007년 12월), 신한은행 (2008년 5월), 기업은행 (2009년 6월), 외환은행 (2010년 8월), 국민은행(2012년 10월) 등은 현지법인으로 전환되어 2013년 말 기준 한국의 6개 시중은행이 현지법인을 설립하고, 총 76개의 영업점을 운영 중에 있다¹¹⁾. 뿐만 아니라 산업은행 (4개 지점), 부산은행 (1개 지점), 대구은행 (1개 지점), 수출입은행 (2개 사무소), 농협 (1개 사무소)등이 진출하고 있다 (Ji, 2014).

다만 2006년 이후 국내은행들의 현지법인 설립이 본격화되고 빠르게 동일 지역 내에서 점포망을 확대한 결과, 한정된 한국인과 한국기업의 고객유치를 위한 경쟁이 과열되고 있을 뿐만 아니라, 2008년 글로벌 금융위기와 세계경제의 악재 속에 중국에 신규 진출하는 한국기업의 수는 2006년 2,390개에서 지속적으로 감소하여 2013년에는 830개로 급감하였다. 이처럼 한국기업의 중국투자 자체가 위축되고 있어 중국에 진출한 국내은행의 영업기반 자체가 축소되고 있는 상황이다. 따라서 향후 중국에 진출한 국내은행들이 지속가능한 성장기반을 마련하기 위해서는 중국 현지의 한국기업 및 한국인 시장을 넘어서 적극적으로 현지 금융수요를 발굴하려는 노력이 필요할 것으로 보인다.

11) 중국시장에 진출한 6개 한국계 현지법인은행의 재무보고에 의하면, 2013년 말 기준 6대 한국계 현지법인은행의 총자산은 963.36억 위안이며 중국에 있는 외국계은행 총자산의 3.8%를 차지하였다. 은행의 자산규모지표를 보면 중국에 있는 국내은행은 중국은행업에서 접하는 비중이 아직 미약하여 앞으로 발전하는 공간과 잠재력이 상당히 크다고 볼 수 있다. Man Soo Jee, 「중국은행시장의 지역별 특징과 진출환경」, 한국금융연구원 주요 금융이슈, 2014

<Table 6> Status of Korean banks' entry into Chinese market (Year 2013 E.)

(Unit: M. Yuan)

Foundation	Bank Name	No. of Branch	Capital	Total Asset
2007.11	Woori Bank	16	2,400	19,460
2007.12	Hana Bank	19	2,000	25,166
2008.05	Shinhan Bank	15	2,000	18,774
2009.06	Industrial Bank	13	2,000	11,607
2010.08	Korea Exchange	9	2,200	14,753
2012.10	Kukmin Bank	4	2,500	6,576

※ Source: Websites of each bank & Korea Institute of Finance

III. 국내은행의 중국진출 경쟁력분석

SWOT분석¹²⁾은 전략적 의사결정에 미치는 영향 요인의 환경 분석 혹은 진단분석을 실행하는데 효과적 분석기법으로서, 기업경영분석에 효율적인 방법 중의 하나로 받아들여지고 있으며, 본 연구도 중국에서의 국내은행의 경쟁력에 대한 SWOT 분석을 진행하고자 한다.

1. 강점

한국 경제의 전반적인 발전수준은 중국보다 높고, 금융업 부문도 중국에 비해 발달하여 중국에 진출한 국내은행들은 한국 국내에서 모두 손꼽히는 대형 상업은행들이며, 이런 국내은행들은 전 세계적으로 많은 해외 지점을 확보하고 있다. 국내은행의 국제화배경은 국제금융규칙에 대한 폭 넓은 이해와 함께 글로벌 네트워크에 기초하여 고객에게 글로벌 금융서비스를 제공하고 있다. 한국의 국내은행은 1997년 IMF 외환위기 이후 강력한 구조조정과 은행 통폐합, 부실채권 정리 등을 통해 전체적으로 수익성과 자산건전성이 크게 향상되어 이전과 같은 대규모의 은행 부도사태는 일어나지 않을 것으로 보이고 있다 (Lee, 2011).

이러한 점은 금융 리스크 관리 측면에서 소중한 경험을 쌓았으며 이것은 중국 은행업이 향후 준비해야하는 측면 중의 하나일 것이다. 또한 국내은행은 외자은행으로서 중국 정부의 각종 경제 산업 정

12) SWOT분석은 기술, 관리 및 계획과 관련된 요소들의 시스템적 사고를 적용하는 접근방법과 원인의 분석을 포괄적으로 수행하는 진단방법을 포함하여 사용되고 있으며, 현재까지 보고된 SWOT분석기법은 기업의 내부 및 외부 상황을 구조화하여 분석하는데 적용되고 있다. 내부적 상황의 예로서는 기업의 재무적 상황, 인적자원보유 현황, 생산설비 현황, 기술적 수준, 시장점유율, 마케팅믹스 등을 강점과 약점으로 구분하여 분석한다. 또한, 외부적 상황의 예로서는 고객, 경쟁자, 거시적 환경 및 법적, 제도적 규제요인 등에 대한 정보를 체계화하여 외부환경으로부터 발생하는 기회와 위협 요인으로 구분하여 분석한다. (Kwon, et. al., 2012).

책의 영향이나 통제를 상대적으로 적게 받으므로 비교적 자유롭게 이윤최대화를 목표로 경영실적이 양호하고 대출상환능력을 보유한 고객기업에 대한 선택과 집중으로 금융거래를 할 수 있을 것이다 (Choi, 2013).

2. 약점

국내은행은 중국금융시장에서 수년간의 영업과 발전을 해오고 있지만 여전히 영업규모가 작고 지사기구의 수량이 상대적으로 적은 한계를 벗어나지는 못하고 있는 실정이다. 중국에 있는 외자은행의 규모는 중국은행업에서 차지하는 비중 (중국 은행업 감독관리위원회의 통계기준)은 최근 수년 동안 계속 2%대의 수준을 초과하지 못하고 있는 형편이다. 지사기구의 수량기준으로만 보면 2014년 7월말 까지 중국에 있는 모든 국내은행의 지사기구의 총수량은 89개인 반면 중국계은행 중에 공상 은행의 지사기구수량은 중국 전역에 16,000여개에 달한다. 반면 외자은행 중에서는 HSBC은행은 중국에서 160여개 지사 기구를 가지고 있어서 중국에 있는 국내은행보다 훨씬 초과하고 있다. 국내은행의 규모가 작고 지사기구가 적으며 시장 점유율의 부족은 중국에 있는 국내은행의 인지도가 낮은 것을 초래하였다. 이 부분도 국내은행이 중국에서 발전을 제한하는 요인 중에 하나이다(Choi, 2013).

현재 중국에 있는 국내은행의 주요 고객대상은 중국으로 진출한 한국계기업과 한국계인고객이며, 기업고객의 유형을 업종별로 구분해보면 제조업이 월등히 많은 것으로 나타났지만 중국계기업 및 개인 고객이 차지하는 비중은 상대적으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 이렇게 고객대상의 범위는 좁고 과도하게 집중되는 고객편중은 신용공여의 집중이 높게 나타날 수 있고 신용리스크 문제를 초래할 수도 있는 동시에 중국으로 진출한 국내은행의 현지화수준이 상대적으로 저조하다고 볼 수 있는 측면이 있다(Zhou, 2011).

3. 기회

중국은 세계에서 가장 큰 개발도상국이며 연속 다년간 8%이상의 GDP증가율을 유지하고 있으며 국민의 생활수준과 소비능력도 동시에 성장하고 있다. 근년 글로벌 경제가 침체된 대환경하에서도 중국 경제는 여전히 안정적으로 증가하는 태세를 보였고 세계경제의 성장에 기여율도 부단히 상승하여 중국금융시장은 당연히 세계각국은행의 주목을 받고 있다.

WTO가입 5년 후인 2006년 중국은 WTO추진 계획에 따라 금융시장에 대하여 전면적인 개방을 실시하였다. 외국계은행은 지역의 제한 없이 인민폐업무와 외화업무를 전개할 수 있고 이로부터 국민의 대우를 누릴 수 있다(Zhou, 2011).

한중 양국은 정식 외교관계를 수립한 이래 무역총액이 1992년부터 2013년까지 고속성장세를 유지하고 있으며 특히 2013년에는 2742억 달러로 역사상 최고를 기록하였고, 그 해 한국 연간 무역총액의

21.29%를 차지하고 한·중 무역총액은 한·미, 한·일, 한·EU의 무역총액을 합친 규모보다도 더 컸다 (Bai, 2013). 특히 2012년 하반기부터 중·일 양국의 외교관계가 지속적인 악화추세를 더붙여 경제무역 협력도 하락추세를 보이고 있는 반면 한·중 FTA의 협상이 2014년 말에 마무리되는 등 양국 간의 관계가 나날이 격상되고 있는 추세이기 때문에 향후 한국이 일본의 자리를 대체하고 중국의 제2대 무역 동반자가 될 것으로 전망된다.

4. 위협

중국 은행업 감독관리위원회의 2013년 연도보고에 따르면 2013년 연말까지 중국의 대형 상업은행의 총자산이 중국 은행업에서 차지하는 비중이 44.07%에 달했지만 외자은행의 총자산은 단지 1.73%만 차지하여, 중국 대형 상업은행의 시장점유율은 외자은행이 영향력을 발휘하기에는 힘들 것 같다. 이처럼 중국계은행은 시장경제 환경에서 체제개혁을 통해 경영이념은 물론이고 서비스 의식도 점차 업그레이드 되고 있어 국내은행이 중국계은행에서 고객을 흡인하는 것은 매우 어렵다.

다른 외국계은행에 비해 국내은행은 영업규모, 경영관리수준 및 현지화수준을 막론하고 모든 측면에서 우위를 차지 못하고 있는 것으로 파악되었으며, 업무종류와 목표 고객대상이 비슷하기에 각 국내은행 간에도 치열한 경쟁이 존재하고 있다. 같은 업체 간의 거대한 경쟁압력도 국내은행으로 하여금 중국에서 발전하는데 추구하는데 어렵게 하고 있다(Bai, 2013). 또한 은행감독관리 기관은 또 각 외자은행의 예대비율이 75%를 초과해서는 안 되고 유동성 비율은 25%보다 낮아서는 안 되며 단일 고객에 대한 신용공여 총액이 자본순액에서 차지하는 비중이 15%보다 높아서는 안 될 것을 요구한다. 이러한 측면은 예금보유고와 자본순액이 상대적으로 적은 국내은행에게 상당히 영업 규모를 제한하는 결과를 초래한 것으로 평가된다.

<Table. 7> Summarized SWOT analysis of Korean banks entered into China

S (Strength)	W (Weakness)
S1: Internationalization background and funding support from Headquarter	W1: Relatively small scale and less number of branch office in China
S2: Experienced management skill and administrative integrity system	W2: Relatively less market share and brand awareness in Chinese market
S3: Better risk management and control	W3: Relatively low level of localization
S4: Advanced service quality	W4: Concentration in credit offering
O (Opportunity)	T (Threat)
O1: Sustainable development in Chinese economy	T1: Keen competition among Chinese banks and Foreign banks
O2: Full open up of Chinese financial market	T2: Superintend indices and Governmental policy on Bank
O3: Expansion of volume in investment and trade between Korea and China	T3: Shortage of fund raising means
O4: Close connection in private interchange between Korea and China	T4: Escape of many Korean company from Chinese market

이상에서 살펴본 바와 같이 중국에서의 국내은행을 대상으로 SWOT분석을 토대로 하여 중국에 진출한 국내은행의 내부 환경을 분석해 강점과 약점을 정리하고, 외부환경을 분석해 기회와 위협요인을 통합하여 <Table 7>과 같이 정리하였다.

IV. 국내은행의 중국현지에서의 경쟁력강화 방안

상기한 바와 같이 중국에 진출한 국내은행에 대한 SWOT분석결과, 영업환경 및 내부적 상황이 상대적으로 심각하다는 것을 파악할 수 있었다. 이에 자신의 경쟁력을 높이고, 내적 발전을 꾀하려면 정확한 경영전략을 수립하고 실시해야 할 것으로 보인다. SWOT분석을 종합하여 중국으로 진출하는 국내은행의 경쟁력 강화 방안을 본원적 경쟁 전략, 전략실행방안 및 리스크 관리와 관리감독 방안을 다음과 같이 제안하고자 한다.

1. 현지화 및 차별화 전략

1) 현지화 전략의 강화

각 국내은행에서는 모두 중국에서의 현지화 발전전략을 실행할 것을 계획하였지만 실제 실행측면에서는 효과적, 효율적으로 실현하지 못했다. 확실한 현지화는 은행이 제품, 마케팅, 고객, 결재, 인사 등 다양한 측면에서 진출국의 현지법인에게 권한을 확실히 이양한다는 점에서, 국내은행은 현지은행의 경영을 전적으로 현지의 경제발전이 융합시켜 나갈 수 있도록 하는 전략(Porter, 1986)을 제대로 수행하지 못한 점에서 현지화는 아직 미성숙단계이며, 현지화 전략의 실행을 강화해야 할 필요가 있다고 파악된다.

현지 인력 (local staff)은 본국의 파견인과 비교할 때 현지 시장 지식과 정보에 훨씬 더 용이하게 접근할 수 있는 중요한 자원이라고 볼 수 있다. 예를 들어 현지 인력은 해외 현지국에서 경영활동을 영위하기 위한 강력한 비즈니스 네트워크를 구축하는데 있어 매우 중요한 역할을 한다 (Wall, 1990). 또한 기존의 금융상품을 현지 니즈와 취향에 맞게 변형하고 적용할 수 있게 도움을 줄 수 있다. 비용측면에서 보면, 현지 인력에 비해 본국에서 파견된 주재원의 급여와 복리후생 등을 포함한 보수가 훨씬 더 많이 지출된다. 미국 외국무역협의회 (National Foreign Trade Council)에 따르면, 기업들은 파견 주재원의 3년 기간 동안 평균 \$1.3M를 투자하는 것으로 나타났다 (Britt, 2002). 더욱이 해외파견 배치는 높은 실패율을 보이기 때문에 비용이 상대적으로 많이 들 수 있다. 결과적으로 본사 파견 주재원을 현지 인력으로 대체하는 것은 경영 비용측면에서 긍정적인 도움이 될 것이다.

2) 차별화 우위전략의 확대

국내은행은 기타 외국계 혹은 중국계은행에 비하면 규모와 지점의 수에서는 상대적으로 열위에 있으므로 기존 경쟁에서 이기려면 반드시 자신의 특성에 부합되는 차별화 우위전략을 수립해야 한다. Porter(1985)는 경쟁에서 우위를 차지하기 위해 자신의 특유한 상대적 우위와 특점을 이용하거나 창조하여 차별화 돌파를 실현하는 경쟁방법을 차별화 우위전략이라고 주장하였다. 이러한 측면에서 국내은행은 고품질 한국식 서비스, 다수의 현지진출 국내기업, 한·중 양국의 밀접한 경제관계, 한국 본사의 풍부한 경험 등 다양한 우위가능성을 가지고 있지만 지금까지는 목표시장에서 충분히 발휘되지 않아 미성숙 단계라고 할 수 있다. 이에 국내은행은 비약적 발전을 실현하고 시장점유율을 확대하기 위해서는 가능한 빠른 시간 안에 자신만의 차별화 우위전략과 이를 실행해 나가는 전략을 동시에 펼쳐야 한다고 생각한다. 이상에서 우리는 국내은행이 중국에서의 발전가능성을 제고할 수 있는 본원적 전략 방향에 대해서 살펴보고, 향후의 전략실시 측면에서 이러한 목표를 달성하기 위한 구체적 실행계획은 다음의 절에서 논의하기로 한다.

2. 경쟁력 강화전략의 실행방안

1) 대내경쟁력 강화

(1) 인사권 독립 및 권한이양

중국에 있는 국내은행은 한국 파견 직원의 유동성이 크고, 중국 국적 직원의 이직률이 높으며 회사의 조직구조가 합리적이지 못하고 고급 경영진에 대한 감독이 부족한 일련의 문제들이 보편적으로 존재한다. 이런 문제들은 모두 중국에 있는 국내은행의 발전을 엄중하게 방해하였다. 이에 인사·조직 관리의 문제를 해결하기 위하여 아래와 같이 제안하고자 한다.

먼저 이사회의 구성을 개선하여 가능한 중국인 이사의 비율을 제고하여 한국 파견이사 편중문제를 해결하고, 고급 경영진에 대한 이사회의 감독관리 기능을 충분히 발휘하고 이사회 결의의 독립성을 효과적으로 제고하며 이사회의 인사 관리권을 확대해야 할 필요성이 제기된다. 다음으로 현지의 인사 관리권을 확대하여 고급 및 중급 관리인원의 현지화 정도를 제고하고, 본사에서 인원을 선택하고 파견하는데 대하여 충분한 발언권, 결정권과 심사권을 가지도록 보장하고 한국 파견인원이 집중적으로 교대하는 문제를 확실하게 해결하며 한국 파견 직원의 직무 정합정도 및 보직 안정성을 제고한다.

(2) 다양한 상품의 개발 및 실행

중국 금융시장의 예대비율은 중국인민은행이 제정하여 발표한다. 각 은행은 반드시 통일된 규정을 준수해야 하기에 전통적인 예대상품에서 각 은행의 수익 차별은 크지 않았다. 그러나 중국에 있는 국

내은행의 지점 수량이 적고 인지도가 높지 않기에 자신의 발전을 제한하고 있다. 이러한 상황에서 국내은행이 금융상품으로 성과를 내려면 반드시 개인 재테크 상품 및 금융 파생상품 등 새로운 상품영역의 개발에 노력해야 한다.

이러한 측면에서는 두 가지로 주요원인을 구분하면, 첫째 중국 국민은 저축률은 높지만 수익률이 낮으며, 투자경로의 수가 적지만 재테크 의식은 점차 증가되는 추세이다. 국내은행은 이러한 시장기회를 이용해서 본국의 선진적 금융상품개발 경험을 적용하여 금융상품시장에서 차별화 경쟁우위를 점유할 수 있다. 둘째 국내은행이 중국에서 영업하는 과정에서 감독관리 기관의 예대비율과 자금 유동성 비율의 관리 통제를 받기 때문에 업무영역의 확대는 한계가 있을 수밖에 없는 실정이다. 그러므로 재테크 상품의 개발은 국내은행의 미래 발전에 대하여 지대한 공헌의 가능성이 있다.

2) 외부경쟁력 강화 전략

(1) 중소기업고객 중시 및 차별화 전략

중소기업은 규모가 작고 수량이 많으며 리스크가 큰 특징을 가지고 있으므로 대기업에 비해 대다수의 중국계 대형은행은 중소기업고객을 상대적으로 꺼리는 것이 현실이다. 그러나 중소기업도 발전 속도가 빠르고 수익률이 높으며, 연해지역의 경우 밀집도가 높고, 대외무역에 주로 종사하는 특징이 있다. 국내은행은 이러한 중소기업고객을 유치하는데 기타 중소은행에 비해 상대적 경쟁우위를 가지고 있다.

중소기업과 거래를 시작할 때에는 해당 기업의 재무상황을 조사해야 할뿐만 아니라 중소기업의 가치사슬 측면에서 그의 상류와 하류기업의 신용상황을 결합하여 최종적으로는 패키지형태의 금융상품을 제공할 수도 있다. 수출보험에 대한 기업의 인식을 제고시키고, 수출입 신용장업무와 관련하여 신용보험회사와 업무 제휴의 기회를 모색할 수도 있다. 환율 리스크에 대한 기업의 인식을 제고하여, 파생상품 관련시장 영역 등에도 진출할 수 있다.

(2) 영업대상 지역 확대 및 균형 발전 실현

중국에 진출한 국내은행의 진출은 대부분 동부 연해와 동북지역을 위주로 하고 있다. 하지만 이 지역에는 이미 중국계은행과 외국계은행의 영업지점이 많이 진출해 있어서 경쟁이 매우 치열하기 때문에 국내은행은 경쟁에서 상대적 우위를 점유하지 못하고 있는 실정이다. 중국 정부의 "서부 대개발" 전략에 근거하여 국내은행은 중국 중서부 지역의 시장을 중심으로 개척하여, 선진적인 금융 서비스를 중서부 지역으로 확대하는 동시에 중국 국내에서 영업지점 및 지역 간의 균형적 발전을 확대하는 전략을 실현할 수 있다.

고객대상으로부터 보면 현재 중국에 있는 국내은행은 기업에 대한 업무에서 여전히 한국계기업을 위주로 하고 주로 제조업에 집중되어 있다. 이는 현지화 발전목표에 부합되지 않을 뿐만 아니라 리스

크 관리측면에서도 유리하지 않다. 이 때문에 국내은행은 중국계기업에 대한 마케팅 기회를 제고하고, 비제조업 기업에 대한 고객 개발도 증시하여 업종별 및 국가별 균형을 도모해야 한다.

3. 리스크관리 및 관리감독 방안

1) 리스크 관리 강화

최근 수년동안 국내은행의 확장속도가 매우 빠르고 새로 증가한 지점 수가 많아 새로 설립한 많은 지점의 내부 리스크 관리에서 다수의 문제점이 노출되었다. 이러한 리스크 방지를 위해 다음과 같이 네 가지 측면에서 개선을 제안하고자 한다.

첫째, 리스크 예방 통제 의식을 강화하고 리스크 관리 조작 수준을 제고해야 한다. 특히 새로운 업무, 조작 리스크가 흔히 발생하는 업무에 대하여 지속적으로 평가하고 업무의 프로세스를 구축해야 한다. 둘째, 직원의 유동성이 비교적 높은 문제에 초점을 맞추어 인재풀을 강화하여 직원의 안정성을 제고해야 한다. 셋째, 정보기술 리스크 관리를 강화하고 정보기술(IT) 리스크 관리 인원의 독립성 보장 및 IT 리스크에 대한 내부감사의 전면적인 대비책을 확보해야 한다. 넷째, 신용 리스크 관리를 강화하고 대출업무 관리제도와 프로세스를 구축하며 대출 리스크 분류의 정확성을 제고해야 한다. 특히 위험도가 상대적으로 높은 대출에 대한 관리를 강화하고 대출 리스크를 엄격하게 통제하여 대출자산의 품질을 제고하는데 노력해야 할 것이다.

2) 감독관리 규칙 준수

중국에 있는 국내은행은 발전과정에서 예대비율, 유동성과 대출 방면의 감독관리 제한을 받기 때문에 감독관리 지표에 부합해야 할 뿐만 아니라 또한 신속하게 발전시키는 양자 간의 평형을 실현해야 하는 것을 직면하고 있다. 감독 관리의 압력을 완화하고 은행의 미래 발전을 영향하지 않기 위해 국내은행은 다음과 같은 측면에서 노력해야 할 필요가 있다.

먼저 예금규모를 확대하여 예대비율을 조절하는 것이다. 중국에 있는 국내은행의 예금구조로부터 보면 개인예금이 차지하는 비율은 20%내외 수준이므로 향후에는 개인 예금 비중의 확대에 주력해야 할 것이다. 또한, 자산 부채 관리를 강화하고 유동성을 제고하는 것이다. 국내은행이 유동성의 압력을 완화하려면 자산방면에서 대출과 은행이 소유하고 있는 유가증권이 기한에서의 균형적인 배분율을 실현하고 기한 내에 잘못 배분하는 상황의 발생을 방지해야 한다. 동시에 은행의 신용공여 한도를 조절하고, 중국계기업에 대한 마케팅활동을 강화하여 기존의 주요 고객에게 허용된 신용공여 의존도를 낮출 수 있다.

V. 결론 및 시사점

2001년 중국은 WTO 가입 이후 금융 산업계의 변화가 시작되었으며, 금융시장 및 은행산업의 대외 개방을 적극적으로 진행해 왔다. 또한 WTO합의내용에 따라 2006년까지 중국은행시장은 전면적으로 개방하여 외국계은행에 대한 진입규제를 단계별로 철폐함에 따라 향후 중국금융시장에서는 중국계은행과 국내은행 간의 경쟁이 더욱 치열할 것으로 예상된다.

이에 본 연구는 중국금융시장에서의 국내은행의 경쟁력강화방안을 도출하기 위해 우선적으로 중국 은행산업에 대해 고찰하였다. 중국은행산업의 구조와 개방과정, 현황, 특징 및 전망 등을 통하여 중국 은행산업의 전반적인 환경을 정리하였다. 이어서 중국은행산업의 환경 하에서 외국계은행의 진출현황, 그리고 국내은행의 중국시장 진출배경과 필요성 및 진출과정에 대해 전면적인 분석을 진행하였다. 분석결과, 국내은행은 중국에서 부단히 발전하는 동시에 문제점 발생하고 있다는 것을 파악하였다. 즉, 국내은행은 중국에 진출한 시간이 오래에도 불구하고 각종 유리한 환경 하에서 여전히 다른 외국계은행에 비해 느린 발전추세를 보이고 있었다. 또한 국내은행은 오직 모국 고객을 추종하기 때문에 중국 시장에 깊이 진입하지 못했고 중국의 발전성과를 충분히 누리지 못했다. 그래서 국내은행은 수많은 기타 외국계은행처럼 신속하게 발전하지 못했다는 것을 알 수 있었다.

또한 중국에서의 국내은행의 경쟁력을 분석하기 위해 SWOT분석을 통하여 중국에서의 국내은행의 내부 환경과 외부환경에 대해 종합적으로 분석하여 기존의 환경 하에서의 영업 상태와 발전가능성을 평가하였다. SWOT분석결과는 내부특징에서 강점으로는 국내은행의 국제화배경과 본점의 자금지원, 선진한 관리경험과 건전한 관리체제, 양호한 리스크 관리 통제능력, 경영상의 이윤 최대화와 시장화, 높은 서비스품질 등을 도출하였다. 약점으로는 중국에서의 국내은행의 작은 규모와 적은 지사기구 수량, 낮은 시장점유율과 인지도, 낮은 현지화수준, 높은 신용공여 집중도와 심각한 리스크 관리 통제 문제 등 5가지로 정리하였다. 외부 환경에서 기회요인으로는 중국경제의 지속적 성장과 금융시장의 전면적 개방, 한·중 양국의 무역규모와 한국 대 중국의 해외투자규모의 확대, 한·중 양국의 밀접한 민간교류 등을 도출하였다. 위협요인으로는 중국계은행과 기타 외국계은행의 경쟁 및 국내은행 간의 경쟁, 은행감독관리지표와 정부정책의 제한, 자금조달수단의 부족, 중국시장에서 대량 한국계기업의 유출 등 5가지를 찾아내어 제시하였다.

마지막으로 SWOT분석결과를 토대로 강점은 살리고 약점은 보완하고, 그리고 기회는 최대한 활용하면서 위협을 억제할 수 있는 전략을 수립하여 궁극적으로는 중국에 진출한 국내은행의 경쟁력강화 방안을 도출하였다. 즉, 발전전략 방향에서는 현지화 발전을 심화해야 하면서 차별화우위를 확대해야 한다. 전략실시 측면에서 현지화 및 차별화 전략, 경쟁력 강화 전략의 구체적 실행방안 및 리스크 관리 및 관리감독 방안을 제시하였다.

본 연구를 진행하면서 한계점을 들자면, 현재까지 중국에 있는 국내은행에 관한 한국 학계의 전문적인 연구는 상대적으로 적었고, 대부분이 소수의 중국 유학생의 석사논문으로 제한되고 있는 실정

이었다. 연구내용 역시 중국에 있는 국내은행 발전의 현황, 직면하는 문제 등의 측면에 국한되고 국내 은행이 중국시장에 진출하기 위한 경쟁력 강화방안에 대해 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 뿐만 아니라 기존의 통계문헌에는 중국에 있는 국내은행에 관한 데이터가 전혀 없고 공개된 은행내부의 데이터도 제한되어, 과거 중국에 있는 국내은행의 총자산 데이터를 얻는 것이 상당히 제한적이었다. 이에 본 연구에서는 국내은행이 중국금융시장에 진출하여 영업활동을 분석할 때 오직 국내은행이 지난 여러 해 동안 중국에 있는 지점 및 지사기구의 정보를 취합하는 정도로 한정할 수밖에 없는 실정이었다.

향후 연구방향으로 중국에 진출해있는 국내은행의 지사기구 수량, 총자산, 등 관련변수로 설정하여 진출성과 검증 등을 할 수 있다면 국내은행이 중국에 진출하여 발전하는 동기 및 성과에 대한 실증분석을 통하여 더욱 설득력 있는 연구가 될 것이라고 믿으며, 이에 진일보한 연구가 필요할 것으로 사료된다.

References

- Bai J. 2013. A Study on the Entry Strategies of Foreign Banks into the Chinese Financial Market (Master's thesis). Chungwoon University.
- Britt, J. 2002. Expatriates Want More Support from Home. *HR Magazine*. 47: 21-22.
- Choi, Y. D., M. S. Mok, and Y. J. Park. 2015. *Development of Chinese Bank*. Samjung KPMG.
- Choi, Y. K. 2013. China's financial market opening and development of Korean banks in (Master's thesis). Jilin, China: Jilin University.
- Hong, I. K. 2006. *Recent China Financial Market*. Seoul: Parkyoung Publish Company
- Hou, Z. Y. 2005. A Study on Korean Banks' Advancing to China's Banking Industry (Master's thesis). SungKyunKwan University.
- Je, J. J. 2013. The Study on the Coping Strategies of Korean Banks in China against China's Financial Environment Changes - Korean Banks' Business Strategies utilizing International Forfeiting etc, based on Bilateral Trade between Korea and China. *The Journal of Korea Research Society for Customs*. 14(4): 251-268.
- Kang, J. S. 2009. Appear of the Bank of China and Challenges of Domestic Banks. *CHINDIA Plus*. 35(0): 37-39.
- Kim, B. G. and J. J. Kim. 2013. The Determinants of Korean Subsidiaries' Performance in China: Localization and Intra-firm Trade between HQ and Subsidiary. *J. of Korea Trade*. 38(4): 229-253.
- Kim, H. C. 2007. The Privatization of State-owned Commercial Banks as the Core of Financial

- System Reforms in China (Ph. D. Dissertation). Hanyang University.
- Ku, K. B. 2013. *China Finance*. Seoul: Sam-young press.
- Kwon, Y. H., K. B. Park, and S. W. Soe. 2012. The Development of Strategic Priority for Bank Competence: Focused on Comparing Commercial Banks with Local Banks. *Korean Management Consulting Review*. 12(3): 1-23.
- Financial Supervisory Service. 2014. Domestic Banks Operating Overseas Branches into the Direction and Supervision. brief report.
- Lasserre, P. and P.S. Ching. 1997. Human Resource Management in China and the Localization Challenge. *Journal of Asian Business*. 13(4): 85-99.
- Oh, B. K. 2014. Banking Industry Status and Issues. Korea Investors Special Report.
- Park, D. C. 2007. Finance Focus: Advanced Foreign Banks of 3 Foreign Investment Opportunities and the Implications. *Korea Institute of Finance*. 16(4): 16-19.
- Porter M. E. 1986. Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. M. E. Porter (Ed.). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business school press.
- Rogers, B. 1999. The Expatriates in China - A Dying Species? J. Lee (Ed.). *Localization in China: Best Practice*. Hong Kong: Euromoney Publications.
- Wall, J. A. 1990. Manager in the People's Republic of China. *Academy of Management Executive*. 4: 19 - 32.
- Warner, M. and Z. Ying. 1998. Re-assessing Chinese Management: The Influence of Indigenous Versus Exogenous Models. *Human Systems Management*. 17(4): 245-255.
- Wong, C. S. and K. S. Law. 1999. Managing Localization of Human Resources in the PRC: A Practical Model. *Journal of World Business*. 34(1): 26-40.
- Zhou, Z. B. 2011. A Study on the Growing of the Chinese Financial Market and Korean Bank's Entry Strategies (Master's thesis). Busan National University.
- People's Daily. 2014. The Decision of the State Council on Amending the Foreign Bank People's Republic of China Regulations.
- Wen jie. 2014. New Opportunities for Korean Financial Industry. Finance, Energy, Surroundings.
- Oh Zheng Run. 2011. Korea Development Bank Motivation, History and New Trends in China. Modern Business.
- Lin Hua. The Bank of Korea cultivating the Chinese market. Chinese Foreign. 2010
- Sun Hu Yuan. 2009. In the Current Situation of Korean Bank Analysis: Evaluation and Management into the Motive. The World Economic Situation.
- Bank around the World Statistics. <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets>

China Banking Regulatory Commission (CBRC) <http://www.cbrc.gov.cn/>
 Bank of Korea <http://www.bok.or.kr/>
 Korea Development Bank <http://www.kdb.co.kr/>
 Korea Exchnage Bank <http://www.keb.co.kr/>
 Shinhan Bank <http://www.shinhan.com/>
 Woori Bank <http://www.wooribank.com/>
 Hana Bank <http://www.hanabank.com/>

산업은행 <http://www.kdb.co.kr/>
 외환은행 <http://www.keb.co.kr/>
 신한은행 <http://www.shinhan.com/>
 우리은행 <http://www.wooribank.com/>
 하나은행 <http://www.hanabank.com/>

Korean References translated from the English

백정. 2013. 외자은행의 중국금융시장 진입전략에 관한 연구-한국계은행 중심으로-. 청운대학교 석사학위논문.
 최영대, 목민석, 박영정. 2015. 중국은행의 성장. 삼정KPMG.
 최유경. 2013. 중국금융시장의 대외개방과 중국진출 한국은행의 발전. 중국: 길림대학교.
 홍인기. 2006. 최신 중국의 금융시장론. 서울: 박영사.
 후조양. 2005. 한국계 은행의 중국금융시장 진출 방안에 관한 연구. 성균관대학교 석사학위논문.
 제정조. 2013. 중국의 금융환경 변화와 중국 진출 국내은행의 대응전략에 관한 연구 - 한중간 무역에 기반한 국제포페이팅 등 금융기법 활용 국내은행의 영업전략. 관세학회지. 14(4): 251-268.
 강주석. 2009. 중국은행들의 부상과 국내은행들의 도전. 친디아 플러스. 35(0): 37-39.
 김병구, 김재진. 2013. 중국 진출 한국기업 자회사의 성과 결정요인에 관한 실증분석. 무역학회지. 38(4): 229-253.
 김향철. 2007. 중국의 금융체제 개혁과 국유 상업은행의 민영화, 한양대학교 박사학위논문.
 구기보. 2013. 중국 금융론. 서울: 삼영사.
 권영훈, 박경보, 서승우. 2012. 은행 경쟁력 확보를 위한 전략 Priority 개발: 시중 및 지방은행 비교중심으로. 경영컨설팅연구. 12(3): 1-23.
 금융감독원. 2014. 국내은행 해외점포 영업현황 및 감독방향. 정례 브리핑 자료.
 오보균. 2014. 중국은행 들여다보기1-은행산업 현황 및 이슈. 한국신용평가 Special Report.
 박동창. 2007. 금융 포커스: 선진 외국은행들의 3대 해외투자 기회와 그 시사점. 주간금융브리프. 한국금융연구원. 16(4): 16-19.
 세계은행 통계자료. <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets>
 한국은행 <http://www.bok.or.kr/>

이내준: 충북대학교에서 경영학 박사학위(논문: e-Business 활용과 시장 환경 및 기술적 요인이 기업성장에 미치는 영향, 2007)를 취득하고, 현재 선문대학교 국제경제통상학과 부교수로 재직하고 있다. 주요관심분야는 국제 유통 및 전자상거래, 국제마케팅 등이며, 주요논문으로는 “중국 온라인비즈니스 기업의 발전과 성장 요인-알리바바를 중심으로-(2015)”, “Comparative Analysis of Intention to Use Toward Smartphone Between Korean and Chinese Consumers(2013)” 등이 있다(njlee@sunmoon.ac.kr).
최정석: 중국사회과학원에서 경제학 박사학위(논문: 한중철강산업정책의 공헌도 분석, 2008)를 취득하고, 현재 선문대학교 중어중국학과 조교수로 재직하고 있다. 주요관심분야는 중국거시경제, 중국유통, 중국산업 등이며, 주요 논문으로는 “중국 지역 간 경제적 불평등 분석(2015)”, “중국 대형철강기업의 부상과 성장전략 연구(2015)” 등이 있으며, 주요 저서로는 “중국 현대소비문화와 시장문화(2010)”, “중국 현대 기업문화의 변화(2011)”, “중국통상론(2013)”가 있다(ayuwa@daum.net).
왕 보: 충북대학교에서 경영학박사학위(논문: 중국에서의 국내은행의 경쟁력 강화방안, 2015)를 취득하였으며, 주요논문으로는 “인터넷쇼핑에서 상호작용, 신뢰 및 지각특성이 구매의도에 미치는 영향-중국 인터넷쇼핑 이용자를 중심으로(2014) 등이 있다(wangboiq123@hanmail.net).