



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2006년 2월 석사학위논문

국내은행의 합병과 경쟁력 강화방안에 관한 연구
김형록

2006년 2월
석사학위논문

국내은행의 합병과 경쟁력
강화방안에 관한 연구

조선대학교 대학원

무역학과

김형록

국내은행의 합병과 경쟁력
강화방안에 관한 연구

*A Study on the Korean Bank M&As and the
Strengthening Plan for Competition Power*

2006 年 2 月 日

조선대학교 대학원

무역학과

김 형 록

국내은행의 합병과 경쟁력
강화방안에 관한 연구

지도교수 박 노 경

이 논문을 경영학 석사학위 신청 논문으로 제출함.

2005 年 10 月 日

조선대학교 대학원

무역학과

김 형 록

김형록의 석사학위논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 印

위 원 조선대학교 교수 印

위 원 조선대학교 교수 印

2005 年 12 月 日

조선대학교 대학원

<제목 차례>

Abstract

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	2
제3절 기존연구에 대한 검토	3
제2장 은행합병에 관한 이론, 역사적 접근, 사례분석 및 검토과제 ...	5
제1절 은행합병에 관한 이론	5
1. 은행합병의 의의	5
2. 은행합병의 유형	6
3. 은행합병의 동기	8
4. 은행합병의 기대효과	11
5. 은행합병의 문제점	13
제2절 국내은행합병의 역사적 접근	17
1. 1920~1940년까지의 은행합병에 대한 역사적 고찰	17
2. 1976년의 서울은행과 한국신탁은행의 합병에 대한 역사적 고찰	18
3. 1997년 이후의 은행퇴출 및 합병에 대한 역사적 고찰	20
제3절 주요 선진국의 은행합병 사례분석	22

1. 미국은행의 사례분석	24
2. 일본은행의 사례분석	26
3. 유럽은행의 사례분석	30
4. 국내은행의 합병사례분석	32
제4절 은행합병의 검토과제	36
1. 규제완화와 은행합병	36
2. 소유 및 지배구조	37
3. 금융그룹의 역할	39
4. 관련경제주체의 합병 유인	40
5. 진입 및 퇴출구조	42
제3장 은행합병의 경쟁력 강화방안 및 정책적 시사점	44
제1절 은행합병에 따른 성과측면의 경쟁력 강화방안	44
1. 외자계 은행의 급부상에 따른 벤치마킹전략	44
2. 안전성 선호 등 시장의 트렌드 변화에 대응방안	45
3. 새로운 경영전략 및 조직강화 방안	45
4. 위험관리 조직의 강화방안	46
5. 이사회 권한의 강화방안	46
6. 수신에서 수익성을 감안한 성장 전략방안	46
7. 여신에 대한 의사결정 구조변화방안	46
8. 외형 및 경영관리면의 성과제고방안	47
9. 인사 및 교육시스템의 변화방안	49

10. 수익성 제고 등을 통한 내생적 경쟁력 강화방안	49
제2절 은행합병의 제도개선을 통한 경쟁력 강화방안	51
1. 합병효과의 극대화방안	51
2. 은행지주회사제도의 도입방안	53
3. 소유 및 지배구조의 개선방안	54
4. 퇴출구조의 개선방안	56
5. 경영인센티브의 개선방안	58
6. 주주로서 정부의 역할강화방안	58
7. 은행별 업무유형 전문화방안	59
8. 은행간 합병 심사기준 정립방안	60
9. 은행의 건전성 감독 강화방안	61
제3절 정책적 시사점	62
제4장 결론	65
참고문헌	69

< 표 차례 >

<표 2-1> 1990년대 중반이후 선진국 은행들의 대형합병 현황	23
<표 2-2> 1990년대 중반이후 일본은행들의 대형합병 현황	29
<표 2-3> 기간별 국내 은행간 합병 정리	35
<표 3-1> 국내은행의 합병 및 구조조정과정	48
<표 3-2> 은행 수익성 관련 지표의 국제비교	50

ABSTRACT

A Study on the Korean Bank M&A and the Strengthening Plan for Competition Power

Kim, Hyung-Roc

Advisor: Prof. Park, Ro-Kyung, Ph.D.

Department of International Trade

The Graduate School of Chosun University

The purpose of this thesis is to suggest the strengthening plan for competition power of Korean banks after analyzing the Korean bank M&A in terms of theoretical and historical point of view, and advanced countries' case study. This thesis researched the literature on the subject published from Korea.

Since foreign exchange crisis in 1997 the Korean banks suffered generally sudden change. For responding that situation, M&As in Korean banks were enforced by government and IMF.

The fundamental motives of the merge is to achieve the efficient management, improvement of competitiveness, the economy of scale/scope and diversification of businesses.

The major findings of this paper is as follows:

First, the bank M&As in Korea can be classified into 3 periods: bank M&As during 1920-1940, bank M&As between Seoul Bank and Korea Trust

Bank in 1976, bank closing and M&As after financial crisis in 1997. The historical perspectives on the bank M&As after 1997 are as follows: ① Korean government has taken the measure of bank M&As compulsorily under the special situation of financial crisis, ② The bank M&As have been done only by the standard of BIS and policy planner's intention, ③ Among the type of bank M&As, M&As for relief of unsound banks have been taken, ④ among the bank M&As, some (the cases of Hanvit Bank, and Hana Bank) has shown the same quality and others (the cases of Kookmin Bank, and Choheung Bank) have shown the different quality. And these same and different quality made the effects of bank M&As opaque.

Second, M&As between banks is an reformative action for development of the banking industry and will arouse many unexpected problems during the course. Since the purpose of M&A or a vision for long-term development of banks may be the justification in paving the way for solving out those problems, it should be clarified to related parties and banks' customers.

Third, if cultural conflicts arising from unification of organization are not overcome in a timely manner, members of the organization will lose confidence in each other resulting in disorganization. Therefore, countermeasures should be taken into consideration.

Fourth, there are economies of scale and scope in Korean bank M&As. However, megamerger is recommended by the voluntary market power not government- controlled way.

The strengthening plan with policy implications on Korean bank M&As for this thesis are as follows:

First, transparency and efficiency should be enhanced for international competition power.

Second, some procedural rules should be created for clarifying the rights and liabilities of the related parties in the bank merger processes.

Third, strengthening plan in terms of performance is as follows: benchmarking strategy from foreign banks, stable strategy for the market trend change, new management and organization strategy, strengthening the risk management team, strengthening the power of board of directors, profit-seeking growth strategy in the deposits, new decision making process for loans, strengthening management performance, and new personnel and education systems.

Fourth, strengthening plan in terms of system improvement is as follows: maximization of merger effects, introduction of bank holding company, improvement of ownership and governing structure, improvement of withdrawing structure, improvement of management incentive, strengthening the government role as the big stock holders, job type specialization among the banks, establishing the judging standard for bank M&As, and strengthening the supervision for bank soundness.

제1장 서론

제1절 연구의 목적

1997년 말부터 시작된 IMF의 자금지원 이후 우리나라 경제 전반에 걸쳐 엄청난 변화가 나타났다. 특히 금융권은 IMF 영향의 중심에 서있었으며 기존의 질서가 무너지는 변화를 겪었다. 정부는 1997년 12월 2일 9개 종합금융사 영업을 정지시키고, 이어서 한국은행, 금융감독원은 제일은행, 서울은행에 대한 경영개선조치를 요구하였다. 이러한 일련의 사태는 국내금융기관들의 현 주소를 다시 한번 극명하게 보여주는 것이었다. 특히 제1금융권으로 분류되는 은행들은 생존과 발전을 위한 내적 개혁과 더불어 급변하는 대내외 경제 환경 변화에 대응하기 위해 이미 포화상태에 이른 내적 성장전략의 한계를 극복할 수 있는 외적 성장의 대표적 형태인 합병 및 인수에 대해 전반적이고 체계적인 검토를 하지 않을 수 없게 되었다.

은행간 합병은 일반적으로 규모의 경제와 범위의 경제에 의한 시너지 효과를 갖는다고 알려져 있다. 아울러 은행합병을 통해 자금조달 및 수익기반을 다변화하고 수익변동성을 줄여 경영위험을 분산할 수 있으며 과도한 경쟁구조를 완화하여 금융시장의 안정성을 제고할 수 있는 효과도 기대되고 있다. 또한 은행합병은 은행산업의 구조조정과 부실은행의 정리수단으로 활용되고 있다. 은행합병은 금융의 범세계화 및 자유화에 따라 발생하는 금융기관의 경쟁 격화와 수익성 악화에 대응하기 위한 방안으로 실시되기도 한다. 특히 우리나라에서는 은행합병을 통해 금융시장을 선도하는 은행의 출현을 유도할 수 있으며 국제금융업무를 수행하는데 필요한 자본규모를 달성할 수 있는 수단이 될 수도 있다.¹⁾

1) 김성진, “국내은행 합병의 사례분석과 효과분석 연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원 석사학

본 연구에서는 먼저 은행합병의 이론적 고찰을 살펴보고, 국내외 금융환경의 변화에 따른 은행의 대응방안의 한 유형으로 급속히 대두되고 있는 은행합병과 관련하여 주요 선진국의 은행합병사례와 IMF 금융지원 이후 실시된 우리나라의 은행합병사례를 통하여 합병과정을 살펴보고, 합병에 의한 경쟁력 강화방안, 정책적 시사점을 문헌연구의 방식으로 모색하고자 하는데 본 연구의 주요 목적이 있다.

금융환경이 급격히 변화하는 상황 속에서 현재까지 수행된 은행합병의 효과를 분석하다면 향후 국내은행들의 경영전략 수립에 기초가 될 수 있을 것이다. 과연 은행합병이 효과가 있는지 그렇다면 어떤 유형의 은행합병이 효과가 있는지 알 수 있다면 국내은행들이 경쟁력을 갖춘 은행이 되기 위해서는 어떤 전략을 선택해야 할지 결정하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제1장 서론 부문에 이어, 제2장에서는 은행합병에 관한 이론적 배경과 국내은행 합병의 역사적 접근, 국내외 은행합병의 사례분석과 은행합병의 검토과제를 살펴본다. 제3장에서는 은행합병의 경쟁력강화방안을 성과측면과 제도개선방안으로 나누어 설명하고, 정책적 시사점을 살펴보았다. 제5장은 마지막 결론을 제시하였다.

연구의 방법은 은행합병과 관련된 각종 단행본, 논문, 간행물, 통계자료를 참고로 하여 사례분석을 시도하여 은행합병을 정리하였고, 또한 우리나라가 IMF의 금융지원을 요청한 후 국내 은행산업에 대한 구조조정 필요성이 급격히 대두됨에 따라 다수의 전문가들에 의해 발표된 논문 및 단행본 등을 참고로 하는 문헌적 연구를 기본으로 하였다.

위논문, 2002, p.1.

제3절 기존연구에 대한 검토

국내은행 합병에 관한 연구는 합병효과에 대한 사례연구가 주류를 이루고 있다. 최근의 기존연구를 살펴보면 다음과 같다.

유용주(2001)는 1998년 5개 부실은행의 퇴출조치 이후 본격화된 은행권 구조조정을 통하여 지난 3년간의 국내 은행산업의 외형상 변화와 관행의 변화를 집중분석하고 이에 따른 시사점을 도출하였다.

김성진(2002)은 선진각국의 은행 합병 사례와 우리나라 은행의 합병 사례를 중심으로 문헌 연구를 하였으며, 우리나라 은행합병의 결과를 실증 분석하여 합병이 과연 얼마나 효과적이었는지를 분석하였다.

강현철(2002)은 업무다각화와 대형화를 통한 성장채널의 확보로 경쟁력 강화를 통하여 세계화 추세에 있는 금융시장환경에서 강력한 시장 지배력을 보유한 은행산업의 개편을 선도할만한 은행의 출현을 기대하던 정부의 지원에 의해 탄생한 국민은행과 주택은행의 합병사례를 통하여 은행합병이 선행되어 온 미국, 일본, 유럽의 은행인수, 합병사례와 우리나라의 합병사례를 분석하여 국민은행과 주택은행의 합병에 의한 경쟁력 제고효과와 문제점을 문헌연구의 방식으로 연구하고 향후 문제점을 최소화하기 위한 방안을 기술하고 있다.

이수용(2003)은 은행합병의 근원적인 동기를 살펴보고 미국, 일본, 유럽 등의 은행합병의 배경과 합병 후 문제점 등에 대하여 사례를 중심으로 고찰한 후 한국에서 진행된 은행합병사례를 비교 분석함으로써 이미 추진된 한국의 은행합병의 문제점 및 향후 추가로 진행될 은행합병의 방향을 도출하였다.

송하승(2004)은 현행 우리나라 은행합병의 성격, 은행합병과 관련한 법제도와 그 개선점, 은행합병에서 발생하는 주요 문제를 중심으로 논의하였다. 은행합병법제상의 미비점으로 인하여 발생하는 우발채무, 고용승계, 소액주주,

채권자보호 문제 등은 경쟁력 강화라는 명제 하에 급박하게 이루어지는 은행 합병에 있어서 상시 발생 가능한 쟁점사항들이다.

조억연(2004)은 금융위기 이후 우리나라 은행산업 구조조정의 핵심을 이루고 있으며, 향후 대형화, 겸업화의 진전 등 금융환경 변화에 따라 지속될 것으로 보이는 인수합병에 대한 국제 비교 및 효과에 대한 실증적인 분석을 통하여 우리나라 은행산업에서의 효율적인 합병방향을 모색하였다.

그러나 위와 같은 연구들의 한계점은 첫째, 국내은행의 합병을 역사적인 관점에서 접근하지 못하였으며, 둘째, 경쟁력 강화방안을 성과측면과 제도개선 측면에서 구체적으로 제시하지 못하고 있다는 점이다. 본 논문은 그러한 두 가지 한계를 극복하는데 초점을 맞추고 있다. 즉, 국내은행합병을 박노경(2002)에 의거하여 역사적인 관점에서 요약 소개하고, 성과측면과 제도개선 측면에서의 경쟁력 강화방안은 기존에 국내에서 발행된 자료와 최근자료들을 이용하여 요약 · 정리하여 제시하고자 한다.

제2장 은행합병에 관한 이론, 역사적 접근, 사례 분석 및 검토과제

제1절 은행합병에 관한 이론

1. 은행합병의 의의²⁾

기업합병과 매수란 둘 이상의 기업이 하나로 통합되는 합병과 한기업이 다른 기업의 주식 또는 자산을 취득하여 경영권을 획득하는 매수가 결합된 개념이다. 즉 내적 성장에 대한 한계를 인식한 기업이 외적성장을 위하여 상호 독립된 기업과 인적, 물적, 자본적 결합을 통하여 기업활동을 영위하는 기업 결합의 한 형태이다.³⁾

이는 외부적인 경영자원을 활용하여 기업의 성장을 도모하는 기업경영 전략상 가장 적극적인 수단 중의 하나이다. 또한 M&A를 넓은 의미로 보면 사업분할 및 경영효율을 목적으로 한 경영재구성과 경영권참여 등의 기업결합과 관련된 일체의 행위를 의미한다.

한편 은행합병이란 은행이 선택할 수 있는 대표적인 대형화전략으로 가장 적극적인 경영전략 중 하나로서 둘 이상의 은행이 하나의 은행으로 통합되어 단일은행을 형성하는 것을 의미한다. 합병과 매수는 합병대상 은행의 경영지배력을 취득하거나 두 은행의 경영지배력을 통합한다는 실질적 의미에 있어서는 차이가 없다. 다만 그 법적·형식적 절차에 있어서 차이가 있다.

2) 강현철, “국내외은행의 합병사례 분석을 통한 주택은행과 국민은행의 합병효과와 시사점에 관한 연구,” 동의대학교 중소기업대학원 석사학위논문, 2002, pp.5~8.

3) Patrick A. Gaughan, *mergers, Aacquisitions, and Corporate Restructurings*, New York : John Wiley, 1996, p.20.

합병은 두 은행이 법적 절차에 따라 결합하는 것으로 두 은행이 모두 법적으로 소멸되고 새로운 은행이 탄생되는 신설합병과 두 은행중 다른 하나에 흡수되는 매수 합병이 있다. 매수는 상대은행의 주식을 매수하는 주식매수와 자산을 매수하는 자산매수 또는 영업양수가 있다. 또한 매수은행이 피매수은행의 권리와 의무를 승계하지 않을 수 있으며 세금효과가 다르다는 점에서 합병과 다르다. 그러나 매수도 피매수은행이 가진 재분배에 대한 권한, 즉 경영지배권을 취득한다는 의미에서 궁극적인 목적에서 합병과 다를 바 없다.⁴⁾

은행간 합병은 지난 1980년대 들어 주요 선진국을 중심으로 각종 금융규제가 완화 또는 철폐되면서 금융기관의 업무영역과 지역적 활동범위가 확대되고 여타 금융기관과의 경쟁이 심화되는 등 경영여건이 악화됨에 따라 촉진되기 시작하였다. 특히 1990년대 들어 은행업의 장치산업화가 가속화되고 거품경제가 붕괴되면서 부실채권이 증가하고 수익성이 악화됨에 따라 은행간 합병이 적극 추진되고 있다. 이러한 합병에 의한 대형화는 금융의 자유화·범세계화가 큰 폭으로 진전되면서 금융기관간의 경쟁이 심화되는 가운데 합병이 경쟁력 확보 차원에서 유리하다는 판단에 기인한 것이다.

2. 은행합병의 유형

은행합병의 형태는 매우 다양하다. 그 목적에 따라 확대를 추구하는 합병, 대형은행 상호간 및 대형은행과 중소은행의 합병, Universal Banking을 추구한 합병, 경영악화로 인한 구제합병, 영업기반의 강화를 추구한 합병, 지역중심은행을 추구한 합병 등 여러 가지가 있다.

합병이나 매수의 방법 또한 다양한데 대등 합병과 흡수합병, 신설합병, 영업양도, 주식취득 등이 있다. 그러나 은행의 합병을 경영이나 경제적인 관점

4) 박상규, “국내은행간 합병 필요성과 문제점 및 향후 추진전망”, 서울은행, 『서은조사』 봄호, 1996, p.22.

에서 대별하면 다음과 같이 크게 네 가지 유형으로 구분 할 수 있다.

(1) 수평적 합병

수평적합병은 직접적인 경쟁관계에 있고 상호간 규모가 비슷한 대형 은행 간 또는 중소기업 은행간의 합병을 말하며, 은행들의 시장이나 업무내용, 고객층에 큰 차이가 없는 대등한 상태에서 이루어지는 합병이다. 수평적 합병의 긍정적인 경제적 효과는 은행규모의 확대에 대한 규모이 경제성을 달성한다는 것이다. 이는 은행의 경영뿐만 아니라 국민경제적 차원에서도 효율성의 증가를 가져온다.

(2) 시장확장 합병

대형은행과 지방은행 및 중소기업과의 합병으로 동일한 업무내용을 수행하고 있음에도 불구하고, 양자의 규모가 다르며 지역적 시장이 다른 경우의 합병을 말한다.⁵⁾ 이러한 합병의 경우 그 목적이 시장확대에 있으며 일반적으로 매수의 형태를 취하는 경우가 많다.

은행의 영업지역을 확대하기 위한 합병은 점포와 인력의 확충을 도모하기 위한 목적으로 이루어진다. 현재 우리나라뿐만 아니라 많은 나라에서 점포에 대한 규제가 행하여지고 있으므로 지역적 시장의 확대에는 정책당국의 인가를 얻을 수 있다면 합병·매수가 가장 유력한 수단이 될 것이다. 또한 합병 후 점포의 재배치가 허용된다면 성장성 있는 지역에 진출할 수 있는 긍정적 효과를 얻을 수 있게 된다. 한편 시장확대형 합병에 있어서는 합병대상이 되는 금융기관의 성격상 지역밀착형이 높기 때문에 지역주민, 거래선 기업 혹

5) 대외경제정책연구원, 『M&A형 직접투자에 관한 연구』, 1996, p.82.

은 지방 공공단체의 욕구에 대응할 수 있는 방안이 고려되어야 한다.

(3) 업무다각화 합병

업무의 다양화를 지향한 합병으로는 은행과 증권회사, 은행과 보험회사간의 합병과 같이 업무내용을 달리하는 서로 다른 업종간의 합병을 말한다.

업무다각화의 주요한 이론적 근거는 범위의 경제성에 있으며 은행의 업무다각화 합병은 다른금융기관을 합병하여 피합병금융기관의 인력, 점포, 거래선, 자금, 신용, 금융기술 등을 획득함으로써 업무구조를 재편 및 개선하려는 목적에서 이루어진다. 현재 자회사 방식에 의한 업무다각화의 허용으로 은행, 증권, 보험 업무 등의 토탈금융서비스가 이루어지고 있으므로 금융기관간의 합병·매수는 중요한 전략적 대안이 될 것이다.

(4) 구제합병

구제합병은 부실 금융기관이 발생하거나 발생우려가 있는 경우 정책당국의 권유나 상호합의에 의해 부실금융기관의 구제차원에서 이루어지는 합병을 말한다. 이러한 유형의 합병은 주로 일본과 우리나라에 존재하는 유형이며 금융기관의 도산으로 파생되는 사회·경제적인 충격을 최소화하기 위한 정책적 고려로서 금융질서의 안정을 도모할 목적으로 이루어진다.

3. 은행합병의 동기⁶⁾

(1) 은행업의 수익성 악화

6) 김성진, “국내은행 합병의 사례분석과 효과 분석 연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원 석사학위논문, 2002, pp.7~9.

1980년대 들어서면서 비은행 금융기관의 은행시장 잠식이 확대되고 금리자유화의 진전으로 예대마진이 축소되면서 은행업의 수익성은 점차 악화되기 시작하였다. 미국, 일본, 독일 등 주요 선진국의 경우 1980년대 들어서면서 투자신탁이나 증권회사 등이 은행시장을 잠식하였고, 민간 기업들의 회사채나 기업어음의 발행을 통한 자금조달이 증가하면서 은행업의 수익성은 악화되기 시작하였다. 미국의 경우 증권회사들이 은행예금과 비슷하면서도 상대적으로 높은 수익과 다양한 기능을 갖춘 MMF, 현금관리계좌와 같은 신종 금융예금상품을 개발하였다. 이러한 고금리 상품의 도입은 자금 조달비용 상승으로 예대마진을 축소시킴으로써 결국 은행의 수익성을 악화시키는 요인으로 작용하였다. 또한 1990년대 이후 세계경제의 성장둔화와 부동산 경기의 침체로 대출채권의 부실규모가 확대되었고 그동안 고수익 분야였던 개인 및 중소기업을 대상으로 하는 소매금융도 수익성이 현저히 떨어져 경영수지 압박이 더욱 가중되었다. 일본의 상업은행들도 1980년대 중반이후 예금금리 자유화의 진전으로 자금조달비용이 크게 상승한데가, 1990년대 들어 거품경제가 붕괴되면서 부동산 관련 대출을 중심으로 부실채권이 늘어남에 따라 경영수지가 악화되었다. 한편, EC의 은행들도 1980년대 들어 동구권 국가들의 대출채권이 부실화되고 비은행 금융기관 및 외국은행들과의 경쟁이 격화되면서 수익성이 점차 악화되었다. 이에 따라 선진국의 상업은행들은 중복점포의 폐쇄, 시설의 공동이용, 인력감축 등을 통해 수익성 악화를 극복하기 위한 경영전략의 일환으로 은행간 합병을 적극적으로 추진하게 되었다.

(2) 은행업의 경쟁력 제고 필요성 증대

1980년대 중반 이후 금융의 자유화 및 범세계화 진전 등으로 금융기관의 지역적인 활동범위와 업무영역이 확대됨에 따라 선진각국의 상업은행들은 경

쟁력을 강화하고 대고객 신뢰도를 높이기 위해 은행간 합병을 통한 규모의 대형화를 추구하게 되었다. 특히 1990년대 들어 금융의 정보화, 장치산업화의 추세가 가속화됨에 따라 막대한 자금이 소요되는 전산시스템을 효과적으로 확보하기 위한 대형 은행간 합병이 더욱 두드러지게 되었다. 최근까지 미국의 금융제도는 1930년대 대공황을 전후하여 제정된 Mafadden법(1927), Glass Steagal법(1933) 등을 근간으로 하고 있어, 은행의 업무영역이 크게 제한받고 있었고 이로 인한 규모의 영세성이 미국 상업은행들의 경쟁력 저하요인이었다. 미국계 은행들은 이와 같은 규모의 영세성을 극복하고 거액의 자금거래가 이루어지는 국제 금융시장에서의 점유율 확보를 위해 은행간 합병을 적극 추진하였다. 일본은 경제규모의 확대와 더불어 은행의 해외 진출이 꾸준히 늘어나면서 금융기관 경영의 효율성 재고와 경쟁력 강화 필요성이 높아짐에 따라 중소 금융기관을 중심으로 은행합병이 추진되어 왔다. EU의 경우 금융 시장 통합을 앞두고 각국의 은행들이 역내 전역에 걸쳐 영업거점을 구축함으로써 시장통합 이후의 경쟁우위를 확보하기 위해 은행간 매수, 합병을 적극 추진하여 오고 있다.

(3) 정부의 정책적 유도

주요 선진국중 일본의 경우에는 은행업의 경쟁력 강화와 부실 금융기관의 정리를 위하여 정부의 정책적 유도가 은행합병의 주요 요인으로 작용하여 왔다. 제2차 세계대전 이후 일본은 경제 각 부문에서 만성적인 자금의 초과수요가 존재하고 있었으나, 1960년대 들어 금융기조가 자금잉여로 전환됨에 따라 금융구조의 개편 필요성이 대두되기 시작하였다. 특히, 일본정부는 1960년대 무역, 외환 자유화에 따른 외국자본 유입에 대응하기 위해 일본은행업의 경영효율화가 필요하다는 1968년 '금융기관의 합병 및 전화에 관한 법률'을

제정하여 금융기관의 대형화를 유도하였다. 최근 들어 일본정부는 금융제도 개혁의 일환으로 이법을 개정하여(1992년 6월) 적용대상에 장기신용은행 및 외국환은행 등을 추가한바 있으며, 일본의 은행들도 이와 같은 일본정부의 정책의도에 부응하여 은행간 합병을 꾸준히 추진하여 왔다.

4. 은행합병의 기대효과⁷⁾

은행합병의 기대효과는 합병은행과 피합병은행의 상황에 따라 상이하고 다양하게 나타나지만 일반적으로 규모 및 범위의 경제 달성에 따른 수익성 제고, 경영 안정과 경쟁력 강화, 장치산업화의 효과적 달성, 점포망의 확충, 인재의 확보, 경영 체질의 강화 등으로 요약할 수 있다.

(1) 규모의 경제

인수합병으로 기대되는 가장 대표적인 효과는 은행의 대형화에 따른 규모이 경제를 가져올 수 있다는 것이다. 규모의 경제란 일반적으로 기업에 적용되는 이론으로 기업의 생산량이 증대됨에 따라 평균비용이 감소하는 현상을 말한다.

은행은 인수합병을 대형화하게 되면 본부 경영진의 통합, 정보수집 및 관리시스템의 통합, 신상품 도입을 위한 연구개발 기능의 통합, 점포의 통합, 마케팅 활동의 통합 등에 의해 비용을 절감할 수 있을 것이다. 따라서 은행의 규모가 확대될수록 단위업무 처리비용이 절감될 것이며, 이는 수익성 제고로 이어짐으로써 경영의 효율화를 기할 수 있을 것이다. 즉 규모의 경제가 존재한다면 은행은 합병을 통한 대형화에 의해 효율성을 제고할 수 있을 것으로

7) 조억연, “은행합병의 국제 비교 및 우리나라 은행산업의 효율적 합병방안에 관한 연구,” 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2004, pp.29~31.

기대된다.

(2) 범위의 경제

범위의 경제는 하나의 기업이 다수 생산물을 동시에 생산하는 데 소요되는 비용이 둘 또는 그 이상의 기업에 의해 이들 생산물을 각각 분리해서 생산하는데 소요되는 비용의 합계보다 적을 때 나타나는 비용절약효과를 말한다.

은행은 기업 및 산업 관련 정보, 대출업무 수행에 의하여 축적된 신용 분석 및 심사능력 그리고 전문인력 등 다양하고 광범위한 분야에 공통적으로 이용할 수 있는 생산요소를 보유하고 있다. 이에 따라 도매금융과 소매금융, 국내 금융과 국제금융 등 서로 다른 업무에 특화하고 있는 은행들이 합병할 경우 독립적으로 전문화하는 경우에 비해 업무의 다양화를 통해 얻을 수 있는 고정비 감소의 효과와 위험분산 효과 및 정보효과에 의한 평균비용의 감소를 이룰 수 있을 것이다. 즉 범위의 경제가 존재한다면 은행은 합병을 통한 대형화에 의해 효율성을 제고할 수 있을 것이다.

(3) 경영안정과 경쟁력 강화

합병으로 은행이 대형화되는 경우 규모의 경제 및 범위의 경제 효과 이외에도 자금 조달원의 다양화, 자산규모의 확대로 리스크를 흡수·분산할 수 있게 되어 은행경영의 안정성 제고와 국내외 경쟁력 강화를 도모할 수 있다. 또한 대마불사라는 암묵적 보장 등으로 인해 대형화 자체가 국내외 신인도를 높일 수 있기 때문에 경영의 안전성이 증대될 수 있다.

(4) 장치산업화의 효과적 달성

최근 은행산업 구조의 커다란 변화 중의 하나는 정보통신기술과 금융의 접목이라는 추세 속에서 은행산업의 정보·장치산업화가 급속도로 나타나고 있는 점을 들 수 있다. 고객 서비스를 보다 효율적으로 충족시킬 수 있는 수단으로서 전산정보 체제의 활용도가 급속하게 증가함에 따라 전산투자, 정보통신망 구축 등과 관련된 대규모 투자비용은 중소기업의 은행으로서는 감당하기 어려운 것으로서 합병을 통한 대형화로 규모의 경제를 달성할 수 있다.

(5) 기타

그밖에 합병은행의 경영진이 피합병은행의 경영진보다 전반적으로 경영능력이 우수하거나 특별한 관리분야에서 우월한 기술을 가지고 있을 때 경영능력을 이전함으로써 경영 효율성을 향상시킬 수 있으며, 금융의 전자·정보화에 따른 대규모 IT투자의 중복을 막아 사회적 비용의 경감을 가져오고 지속적인 투자를 효과적으로 뒷받침할 수 있게 된다. 또한 은행합병을 통해 은행수가 감소하게 됨에 따라 과당경쟁의 문제가 해소될 수 있으며, 구제합병의 경우 예금자 보호, 정리비용 절감 및 신용질서 유지 등의 효과를 기대할 수 있다.

5. 은행합병의 문제점⁸⁾

은행합병은 여러 가지 긍정적인 효과가 기대됨에도 불구하고 다음과 같은 사유로 문제점을 노출시킴으로써 오히려 은행의 수익성 저하 및 경쟁력의 약화를 초래할 가능성이 있다. 합병 후 발생할 문제점으로는 비용절감 및 수익성 제고의 한계, 인사 측면의 문제, 기업문화의 이질감, 점포 및 전산시스템

8) 최세주, "시중은행의 합병사례분석에 관한 연구," 부경대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, pp.18~20.

운영문제, 지역민과 거래선의 문제, 은행산업의 과점화 등을 들 수 있다.

(1) 비용 절감 및 수익성 제고의 한계

합병을 추진하고자 하는 은행은 일반적으로 합병을 통해 규모 및 범위의 경제 효과 등을 얻고자 한다. 그러나 규모의 확대에도 불구하고 합병 비용의 발생으로 수익성 개선의 효과가 나타나지 않고 오히려 수익성이 악화되는 경우도 있다.

(2) 인사측면의 문제

합병 후 인적응화가 제대로 이루어지지 않을 경우 파벌조성 등으로 긍정적인 합병효과가 발휘되지 못할 수 있다. 합병의 유형에 따라 표출되는 문제점도 상이한데, 대등 합병의 경우 경영주도권 다툼과 소속은행 구성원의 진급 및 보직 등의 문제는 인적요소 활용의 극대화를 어렵게 만든다.

한편 흡수합병의 경우에는 피 합병 은행의 임직원들은 직장상실 또는 승진 기회의 감소 등에 대한 우려로 사기저하를 가져올 수도 있다. 흡수된 임직원들은 시간이 지남에 따라 주요직에서 제외되고 결국 퇴직하게 되는 경우가 많기 때문이다. 이러한 문제점은 평생직장의 개념을 가지고 있는 동양적 가치관을 지닌 국가일수록 더욱 강하게 표면화되고 있다.⁹⁾ 인적측면에서 직원 및 임직원간의 융화부족은 은행의 생산성을 저하시키고 경영성과를 떨어뜨리려 고객에 대한 서비스기능을 약화시킨다. 이러한 인적문제 해결에 많은 시일이 소모되면 될 수록 고객들의 이탈가능성이 높아지고 합병의 목적인 경영

9) 일본 다이이찌강교 은행의 경우 1971년 합병 후 20여년간 인사부서가 1부와 2부로 실제로 분리되어 운영되었으며, 1990년 합병한 사쿠라 은행도 출신은행별 파벌이 형성되어 인사교류가 매우 어려워지는 등 인사상의 문제점이 대두되었다.

효율의 제고는 달성되기 어렵게 될 수 있다.

(3) 기업문화의 이질감

역사가 오래된 은행간에 합병이 이루어졌을 경우 두 은행간의 기업문화의 차이로써 일체감과 연대감을 유지시키는 것이 커다란 문제로 대두될 수 있다. 흡수합병의 경우에는 오히려 문제가 작을 수 있으나 대등합병의 경우 은행 내 융화가 더 큰 문제로 대두될 수 있다. 기업문화가 서로 다른 두 은행이 이질감 없이 융화되고 직원들의 능력을 발휘할 수 있게 되기까지는 상당한 노력과 시간이 소요된다. 따라서 내부적 의식의 융합가능여부는 은행합병 성패의 최대관건이 될 수 있다.

(4) 점포 및 전산시스템 운영문제

합병 후 고객관리 및 점포운영의 방침은 중복점포의 통폐합 선정의 문제점과 더불어 잔존점포의 운영전략을 어떻게 효율적으로 운영하느냐에 따라 결정된다. 합병 시 점포의 체제와 고객관리 체제 등을 고려하여 점포의 역할과 경영방침을 수립하며, 이질적인 통폐합대상 점포의 시스템관리와 고객관리문제가 관건이 될 수 있다. 또한 별도의 전산시스템을 독자적으로 운영하던 은행간의 합병 시 전사운영상의 인원관리와 시스템관리의 문제는 합병 후 가장 시급한 문제가 아닐 수 없다. 새로운 시스템 개발을 완료할 때까지는 막대한 비용과 시일이 소요되므로 고객들에게 불편을 주지 않기 위해서는 두 개의 시스템운영과 그에 따른 혼선의 문제가 발생할 수 있다. 이는 비용절감의 측면에서 비효율적이므로 은행간 합병 시 점포 및 전산시스템의 운영상의 문제도 중요한 고려사항이 아닐 수 없다.

(5) 지역민과 거래선의 문제

특정지역에 근거를 둔 은행이 전국은행의 하나에 의해 매수되는 경우 지역 주민 및 지역거래선의 욕구에 소홀해질 수 있다는 우려가 제기되고 있다. 또한 개인고객의 경우에도 점포의 통합, 재배치 등이 있을 경우에는 점포의 이용편리성 측면에서 불만을 가질 수 있다. 따라서 일반 예금자에 대한 충분한 배려, 홍보 및 설득이 없을 경우에는 합병 후에 소매전략을 전개하는 과정에서 적지 않은 문제들이 야기될 수 있다.

(6) 은행산업의 과점화

은행합병은 규모의 대형화를 이룰 수 있는 반면에 은행수의 감소로 은행산업의 과점화를 초래할 가능성이 있다. 은행산업의 과점화에 따른 경쟁감소로 예금자에 대해서는 이전보다 낮은 수준의 수신금리를, 차입자(특히 개인 및 소규모 기업)에 대해서는 높은 수준의 여신금리를 적용하려는 경향이 있으며 고객에 대한 서비스기능이 약화될 수 있다.

제2절 국내은행합병의 역사적 접근¹⁰⁾

국내은행합병은 시대적으로 보았을 때 일제강점기시대, 1970년대의 최초의 은행합병, 1990년대 말의 IMF구제금융에 따른 금융산업구조조정에 따른 은행합병의 3부분으로 크게 구분 할 수 있다. 즉, 첫째, 일제강점기의 1920년-1940년까지의 은행합병, 둘째, 국내최초의 현대적인 은행합병인 1976년의 서울은행과 신탁은행합병, 셋째, IMF금융위기가 발생하였던 1997년 이후의 은행퇴출 및 합병이다. 이하에서는 국내은행합병에 대해서 시대적인 상황을 중심으로 살펴보고 역사적인 고찰점을 시대별로 요약하여 제시해 보고자 한다.

1. 1920~1940년까지의 은행합병에 대한 역사적 고찰

1920년-1940년까지의 은행합병의 정치, 경제적 배경을 살펴보면 다음과 같다. 일제 소화년대의 최후단계까지 한국에서 실시된 은행합병은 단적으로 말해서 일제독점자본의 산업 및 금융영역에 대한 침략을 용이하게 한 하나의 정치적 거사이었다. 이미 1932년의 『주요산업통제법』의 실시로 방적, 석탄, 시멘트, 철강 기타 주요산업의 생산을 12%-65%나 제한 당한 일본내 독점자본이 대정말기의 침체를 이탈하고 한국에서의 재기를 꾀하여 비료, 수력발전 공업의 이식을 비롯하여 三菱의 무연탄, 三井의 맥주, 鍾紡 日産·日棉糸의 비료공업 등이 선봉대가 되어 들어오기 시작했다. 당시 한국산업의 자주적 경쟁을 목표로 南棉北羊, 産金獎勵, 水産振興 등 소위 『宇垣이즘』이 있어 회사령개정으로서 이들을 영합하게 되었다. 만주전쟁 후에는 공장법도 보류하여 때마침 시작한 Gold Rush시대의 도래와 함께 관세폐지에 따른 신흥공

10) 박노경, “국내은행의 역사적 고찰,” 한국경영사학회, 『경영사학』, 제17집 2호, 2002, pp.15~18에서 전재.

업이 도처에 일어나게 되어 결국은 在韓日政조차 1934년에 이르러서는 종래의 산업계획을 중지하고 식민지정책의 제2단계인 농공병진체제의 산업구조를 형성하지 않을 수 없는 단계에 들어갔다. 이러한 사태는 오로지 계기에 의한 것이라기 보다 일본자본주의 발전의 소지를 한국에 뒀으로써 겪어야만 했던 생산기구내의 내부적 반발에 의한 것이었다. 따라서 은행합병을 가져오게 된 정치적 배경이라면 이러한 산업적 요구에 순응하는 제반 행정적조치, 은행법 개정, 금리인하, 국채 및 사채인수강제, 그 밖의 통화발행 한도의 확장에 의한 자원조달력 造出 등을 들 수 있다.

대체로 우리는 일본의 식민지로서 그 통치하에 있던 기간을 편리상 다음의 3단계로 나누어 볼 수 있다. 즉, 첫단계는 한일합병에서 1919년 3·1운동까지의 기간으로 일본의 식민지 체제가 급속히 편성되고 확립된 시기이다. 둘째 단계는 1920년에서 1930년에 걸친 기간으로 산미증식정책과 근대공업의 유치의 시기로 일본은 군사적 대륙침략의 필요성을 내포한 『농공병진정책』을 준비하였다. 셋째단계는 1931년에서 1945년 8·15해방에 이르는 기간으로서 이 시기에 있어 한국은 중공업정책의 추진으로 만주, 중국에 대한 침략을 위한 병참기지로 만들어 졌다.

요컨대, 1920년-1940년까지의 은행합병이 갖고 있는 가장 큰 역사적인 의미는 합병의 목적이 첫째, 일본의 한국내에서의 농공병진체제의 산업구조형성에 따른 금융구조개편, 둘째, 일본의 군사적인 대륙침략의 필요성에 의해서 발생한 비자발적인 현상이었다는 특징을 갖고 있다.

2. 1976년의 서울은행과 한국신탁은행의 합병에 대한 역사적 고찰¹¹⁾

서울은행(서울지역을 근거로 한 지방은행이었음)과 한국신탁은행(신탁업무

11) 서울신탁은행, 『서울신탁은행합병사』, 서울신탁은행, 1977. 12, pp.31~32.

만을 주로 다루는 국책은행이었음)의 합병에 의해서 새로운 발전의 계기를 마련한 서울신탁은행은 시대적인 요청에 부응한 것이었다. 서울신탁은행의 합병을 전후한 금융의 당면과제와 이에 대응하여 추구되어야 할 시책사항의 하나로서 경제의 급속한 국제화 진전을 금융적으로 뒷받침하는 문제가 제기되고 있었다. 이 문제는 금융기관이 기업의 해외진출을 차질 없이 지원하고, 아울러 날로 경쟁이 격렬해 지고 있는 국제금융 시장에 적극적으로 참여하여 경제발전에 소요되는 외화자금을 적시에 조달할 수 있는 능력을 배양해야 한다는 두가지 측면을 가지고 있었다. 이러한 관점에서 보면 금융업무의 국제화는 일차적으로 금융기관자체의 경쟁력강화와 대외공신력 제고를 위한 규모의 대형화가 선결요건이 되었다.

한편 경제개발계획의 성공적인 수행으로 경제성장이 급속히 진보됨에 따라 확대되는 실물경제를 금융면에서 충분히 소화 흡수하기 위한 수용태세의 확립이라는 관점에서도 금융의 대형화·능률화가 시급히 요청되었다. 즉, 경제규모의 확대에 상응하는 금융기관의 대형화가 불가피하였으며 과거 고도성장 추진기에 유지되었던 성장금융체제는 이제 경제가 충분히 성숙되어 감에 따라 능률향상을 위주로 전환되어야 할 단계에 이르고 있는 것이다.

이와 같이 경제의 성장발전과 개방화 추세에 대응하여 금융의 국제화·대형화·능률화가 시대적인 과제로 등장하게 되었으며 이에 대처하여 그간 금융기관의 증자, 한국수출입은행, 신용보증기금 등 전문금융기관의 설립, 해외점포망의 증설과 외국금융기관의 국내유치, 종합금융회사의 설립 등 다각적인 시책이 모색되었던 바 이와 같은 시책의 일환으로서 특히 당사자 은행들이 다같이 후발은행으로서의 취약점을 안고 있는 구서울은행과 한국신탁은행이 합병됨으로써 서울신탁은행이 발족되기에 이르렀다.

요컨대, 서울신탁은행의 합병이 갖는 역사적인 의미는 첫째, 현대적인 국내은행합병의 첫번째 사례로서 시사하는 바가 크다는 점이다. 특히 합병후에

발생된 양은행 출신직원사이의 보이지 않는 조직내에서의 갈등(특히 은행장을 포함한 임원선임, 인사권, 기업권에 대한 갈등)은 최근의 국내합병은행들이 맨 처음 고려하고 있는 케이스사례의 표본이 되고 있다. 그러나 현재는 합병의 주역들인 1세대들이 은행구조조정과정에서 퇴장하여 큰 문제는 없는 것으로 나타나고 있다. 둘째, 경제성장발전의 단계에서 금융기관의 대형화·능률화의 필요성 증대라고 하는 시장상황에 의해서 정부주도로 이루어 졌다는 점이다.

3. 1997년 이후의 은행퇴출 및 합병에 대한 역사적 고찰¹²⁾

선진국 은행제도와 비교할 때 우리나라 은행제도는 과거 30여 년간의 고도성장기 동안 누적되어 온 고비용·저효율의 구조적 취약성을 지니고 있었다. 이러한 상태에서 1997년말 금융·외환위기로 문제점이 한꺼번에 표출되자 정부는 IMF와의 합의에 따라 강도 높은 금융산업 구조조정을 추진하였다. 정부는 금융·외환위기 이후 금융시장 불안을 해소하고 대외신인도를 회복하기 위해서는 회생불가능한 금융기관은 정리하고 회생 가능한 금융기관은 강력한 자구노력과 함께 정부의 증자지원, 부실채권 매입 등을 통해 조속히 정상화하는 것이 긴급하다는 인식에서 은행구조조정을 강력히 추진하였다.

정부와 예금보험공사가 출자한 서울은행과 제일은행을 제외한 24개 일반은행 가운데 1997년말 현재 BIS(Bank for International Settlement, 국제결제은행)기준 자기자본비율이 8%미만인 12개 은행에 대해서는 금융감독당국의 위임을 받은 민간회계법인이 자산·부채를 실사하고, 이 은행들로 하여금 경영정상화계획을 제출하게 하였다. 이를 토대로 경영정상화 가능성이 희박하다고 판단된 대동은행, 동남은행, 동화은행, 경기은행, 충청은행 등 5개은행에

12) 전철환·함정호, 『한국 은행산업의 진로』, 지식산업사, 2000. 1. 25, pp.178~180.

대해서는 우량자산과 부채를 BIS기준 자기자본비율이 8% 이상인 우량은행(각각 국민은행, 주택은행, 신한은행, 한미은행, 하나은행)에 이전하도록 자산부채이전방식(P&A)의 명령을 내림으로써 퇴출조치(1998년 6월 29일)하였다. 한편 경영정상화계획을 조건부로 승인받은 7개은행 가운데 코메르츠은행과 합작을 통하여 3500억원을 증자한 외환은행과 외국환업무 등 국제업무를 포기하기로 한 평화은행을 제외한 5개은행의 합병을 완료하였다. 즉, 상업은행과 한일은행이 한빛은행(1999.1.6 합병등기)으로, 하나은행과 보람은행이 하나은행(1999.1.6일 합병등기)으로, 국민은행과 장기신용은행이 국민은행(1999.1.5일 합병등기)으로 각각 합병하였다. 그 밖에 충북은행이 조흥은행과 합병(1999.5.4)하였으며, 강원은행이 조흥은행과 합병(1999.9.15일 합병등기)하였다.

요컨대, 1997년 이후의 은행합병의 역사적인 의미는 첫째, 외환위기라고 하는 시대적으로 특수한 상황에 의하여 은행합병이 정부주도로 강제적으로 이루어졌다. 둘째, 은행합병이 단지 BIS기준과 정책당국의 일방적인 판단에 의거하여 결정되고 집행되었다. 셋째, 은행합병의 형태¹³⁾는 크게 나누어 보면 대등합병, 흡수합병(구제합병), 업무제휴의 형태로 나눌 수 있는데 그 중에서 구제합병(부실금융기관이 발생하거나 발생우려가 있는 경우 정책당국의 권유나 상호합의에 의해 부실 금융기관의 구제차원에서 이루어지는 합병을 말한다. 정책적인 고려에 의해서 금융질서 유지차원에서 이루어진다고 할 수 있다.)의 형태를 갖추고 있다는 점이다. 넷째, 합병은행별로 각기 동질적인 측면(한빛은행과 하나은행의 합병)과 상이한 측면(국민은행과 한국장기신용은행의 합병, 조흥은행과 충북 및 강원은행의 합병)을 갖게 됨으로써 합병의 원래 목적을 달성하는 부분과 그렇지 않는 부분을 함께 갖는 특성을 지니고 있다는 점이다.

13) Boyd, John H., and Stanley L., Graham, " Investigting the Banking Consolidation Trend," *Quarterly Review*, FRB of Minneapolis, Spring, 1991.

제3절 주요 선진국의 은행합병 사례분석¹⁴⁾

1990년대 중반 이후 미국, 일본, 유럽 등 주요국의 거대 금융기관 간 합병이 잇따라 성사되면서 세계금융산업은 거대 금융그룹 위주로 재편되고 있다. 특히 1999년 8월 이후 일본에서는 4건의 대형은행 합병발표가 이루어지면서 세계 상위은행의 랭킹이 일본 중심으로 재편되고 있으며, 유럽각국에서도 대형합병이 이어져 초대형 금융기관들이 출현하고 있다.

1990년대 중반이후의 선진국 주요 은행들의 거대합병현황은 <표 2-1> 과 같다.

각국 금융기관들은 “대형화와 겸업화를 통한 성장채널의 확보”라는 공통된 목적 하에서 합병을 단행하고 있으며, 이에 따라 합병 후에 또 다시 합병하는 “재합병 현상”이 두드러진 특징으로 나타나고 있다.

참고로 주요선진국들의 국가별 은행합병의 숫자와 금액을 살펴보면 다음과 같다.¹⁵⁾ 호주(1990-1995: 53개, 24억달러, 1996-2001: 91개, 132억달러), 벨기에(1990-1995: 21개, 8억달러, 1996-2001: 34개, 281억달러), 캐나다(1990-1995: 52개, 16억달러, 1996-2001: 112개, 150억달러), 프랑스(1990-1995: 148개, 118억달러, 1996-2001: 96개, 446억달러), 독일(1990-1995: 123개, 24억달러, 1996-2001: 229개, 686억달러), 이탈리아(1990-1995: 147개, 192억달러, 1996-2001: 138개, 804억달러), 일본(1990-1995: 29개, 444억달러, 1996-2001: 236개, 1191억달러), 네덜란드(1990-1995: 36개, 109억달러, 1996-2001: 24개, 59억달러), 스페인(1990-1995: 66개, 59억달러, 1996-2001: 67개, 312억달러), 스웨덴(1990-1995: 44개, 28억달러, 1996-2001: 38개, 169억달러), 스위스(1990-1995: 81개, 33억달러,

14) 박노경·전영삼, “국내은행의 대형화와 겸업화가 은행경영에 미친 효과분석 -DEA와 System Dynamics 기법적용을 중심으로-,” 한국은행 연구용역결과보고서, 2004. 3, pp.8~13.

15) Amel *et al.*, "Consolidation and Efficiency in the Financial Sector: A Review of the International Evidence," *mimeo*, August 15, 2002. p.3.

1996-2001: 43개, 242억달러), 영국(1990-1995: 140개, 330억달러, 1996-2001: 279개, 1,144억달러), 미국(1990-1995: 1,691개, 1566억달러, 1996-2001: 1,796개, 7,549억달러)이다.

〈표 2-1〉 1990년대 중반이후 선진국 은행들의 대형합병 현황

발표시기	합병은행	합병은행명	국가
1995. 3	ING+Barings	ING	네덜란드 · 영국
1995. 3	도쿄은행+미쓰비시은행	도쿄미쓰비시	일본
1995. 6	TSB Group + Lloyds Bank	TSB Group	영국
1995. 7	NBD Bncorp + First Chicago Corp	NBD Bancorp	미국
1995. 8	Chemical Banking Corp + Chase Manhattan Corp	Chemical Banking Corp	미국
1997.10	Nordbanken + Merita	Norbanken	스웨덴 · 핀란드
1997.12	UBS + SBC	UBS	스위스
1998. 4	Travelers + Citicorp	Travelers	미국
1998. 4	NationsBank +BankAmerica	NationsBank	미국
1998.10	Deutsche Bank + Bankers Trust	Deutsche Bank	독일 · 미국
1999. 8	Banque Natioanal de Paris + Paribas	Banque National de Paris	프랑스
1999. 8	다이이찌강교은행 +후지은행 + 닛폰코교은행	Mizuho Holdings	일본
1999.10	스미토모은행 + 사쿠라은행	미쓰이스미토모	일본
2000. 9	Chase Manhattan + J.P. Morgan	JP Morgan Chase	미국
2001. 4	Wachovia + First Union	Wachovia	미국
2001. 5	BNP Paribas + BancWest	BNP Paribas	프랑스
2001. 9	Deutsche Bank + Zurich Scudder	Deutsche Bank	독일
2001.12	BNP Paribas + United California Bank	BNP Paribas	프랑스
2002. 3	Deutsche Bank + RREEF	Deutsche Bank	독일
2002.11	HSBC Holdings + Household International	HSBC Holdings	영국

자료 : 정영진(2001.5, p.27)에 <http://www.dealogic.com>의 최신자료를 보충함.

1. 미국은행의 사례분석

(1) 미국은행의 합병추세

미국의 은행들은 1990년대 초 대형금융기관간 합병을 통해 초대형화가 진전되어 왔으며 최근 이러한 추세가 본격화되고 있다. 그러한 주요한 이유로는 첫째, 1933년 글래스 스티걸법에 의해 은행과 증권업의 분리주의를 유지해 왔으며, 1970년대에는 전통적인 은행업무 중심으로 성장을 추구하였으나, 1980년대부터 금융산업의 경쟁력 강화와 금융기관들의 해외진출을 유도하기 위해 은행의 증권업 진출을 지원하고 업무영역 규제를 완화하였기 때문이다. 즉, 금융자유화와 증권화의 영향하에 규모의 경제와 업무다각화를 추구하는 Full Banking 전략을 전개하였다.¹⁶⁾ 1980년대 후반에는 S&L 및 은행의 부실화를 경험하면서 부실채권정리와 경비절감에 중점을 두고 비교우위 분야에 역량을 집중하는 Focus 전략으로 전환하였기 때문이다. 둘째, 업무자동화의 진전으로 소매금융이 확대되고 무인점포가 늘어나면서 설비자금의 조달과 신뢰도, 지명도 면에서 대형화가 유리하다고 은행들이 판단하였기 때문이다. 셋째, 1989년 이후 부동산 경기침체로 인한 부실채권 증가와 경쟁격화에 따른 수익률 저하로 일부 금융기관들은 인원감축, 경비절감이 절실하여 경영합리화를 위해서 은행합병을 추진하였다.¹⁷⁾ 합병의 특징을 살펴보면, 첫째, 상업은행간 합병, 투자은행간 합병 등 동종 금융기관 합병은 물론이고 상업은행과 투자은행의 합병 등 이종 금융기관간의 합병이 급속히 진행되고 있는 점이다. 향후 합병러시는 주식시장의 활황, 업무영역 구분 철폐 등을 배경으로

16) 정영진, “최근 선진은행들의 합병추이와 성과요인,” 전국은행연합회, 『금융』, 2001년 5월호, p.28.

17) 유용주, “해외은행 M&A의 배경과 그 시사점,” 삼성경제연구소, 『CEO Information』 제35호, 1996. 4, p.3.

하고 있으나 국제 금융시장 진출을 위한 과정으로 판단되고 있다. 둘째, 합병이 점차 대형화하고 재합병되는 추세를 보이고 있다. 즉, 은행 M&A건수는 94년을 정점으로 감소하고 있는 반면, 규모는 대폭 증가하였으며, 자산규모별로는 10억달러 이상의 은행간 합병이 증가하였으며, 합병을 단행한 은행들이 다른 은행과 또다시 합병하는 재합병 추세를 보이고 있다.¹⁸⁾

(2) 미국은행의 대형화 사례분석

도매전문의 J.P.Morgan이 Chase Manhattan과 2000년 9월에 인수·합병에 합의함으로써 1989년의 미국 50대 은행지주회사 모두가 1990년대에 인수·합병 등에 의한 통합을 경험하였다.¹⁹⁾ 대형합병은행들 중에서 Citigroup은 도매 금융부문과 소매금융부문이 각각 54:46, J.P.Morgan Chase는 58:42의 비중으로 세계적인 은행이 되기 위해서는 양 부문이 균형을 이루어야 됨을 보여주고 있다. Citigroup의 경우 Travelers Group과의 합병 이후에 높은 브랜드 인지도에 바탕을 둔 개인고객 대상의 소매금융산업을 강화하는 글로벌 전략을 적극 추진하는 한편 증권·보험업무까지 취급하여 전체이익의 절반 이상을 소매금융과 카드사업부문에서 달성하였다.²⁰⁾ 1996년에서 2000년까지 단행되었던 미국은행들의 합병효과를 살펴보면 1998년을 제외하고 합병은행의 ROE(26.8%)가 비합병은행의 ROE(26.5%)보다 높았다.

그러나 ROA는 비합병은행(2.07%)이 합병은행(1.85%)에 비해서 더 높았다. BIS비율은 비합병은행(14.38%)이 합병은행(12.15%)에 비해서 높았다. 자본자산 비율도 합병은행이 낮았다.²¹⁾ 대형화된 은행들의 최근현황을 살펴보면,

18) 유용주외 4인, 『국제금융 M&A 추세와 국내 시사점』, 삼성경제연구소, 1998. 8, pp.2~3.

19) 정영진, 전개논문, p.28.

20) 정영진, 전개논문, p.30.

21) 염재현, "Bank M&A and Profitability," 서울대학교 대학원 석사학위논문, 2002, pp.26~30.

Citigroup, J.P. Morgan Chase, Wells Fargo, Bank of America 등 대형화된 은행들은 그 동안 생존경쟁을 위해서 무리하게 M&A를 시도하였지만 주가나 영업실적이 현저하게 개선되지 못하였기 때문에 소매부문의 영업력 강화를 위해서 중소기업인수를 적극적으로 추진하는 것으로 알려져 있다.²²⁾ 한편 시티그룹과 퍼스트유니언의 대형화사례에서 야기된 사항은 최고경영자간의 알력, 막대한 합병비용의 부담문제였다. 시티코프와 트레블러스는 합병후에 자산관리문제만 해결했을 뿐, 나머지 인력관리, 기술, 재정, 리스크관리, 고객공동관리는 만족스럽지 못했다.²³⁾ Wells Fargo는 1996년 동업종의 First Interstate를 인수한 후에 “비용효율성 제고”와 “시장지배력 강화”에 합병목표를 두고 피인수은행에 대한 과도한 구조조정을 감행 등 비합리적인 합병전략을 추진하여 피합병은행의 장점도 살리지 못하고 고객들도 이탈 등으로 인해 수익성이 크게 저하되었다.

2. 일본은행의 사례분석

(1) 일본은행의 합병추세

일본의 경우 각 금융업간 분리주의를 유지하였으나 1993년 금융개혁법의 시행으로 은행의 증권업 진출이 허용되는 등 겸업화가 가속화되고 있다. 1930-1940년대에 강력한 정부주도하에 대량합병으로 현재와 같은 은행산업체계를 유지하였으며, 68년에 “금융기관의 합병 및 전환에 관한 법률” 제정으로 몇몇 도시은행간에 대형합병이 이루어 졌으나, 이후 일본경제의 안정으로 은행합병은 더 이상 이루어지지 않았으나 1990년대 들어 금융자유화와 국제화

22) 한국금융연구원, “국제금융이슈-미대형은행들, 중소기업 인수추진” 『주간 국제금융동향』 제12권 25호, 2003. 6, pp.17~18.

23) 매일경제신문, 1999년 5월 31자, <http://www.mk.co.kr>

가 진전되면서 세계최대은행을 출현시키는 등 대형은행들의 몸집 불리기 경쟁이 본격화되고 있다.²⁴⁾

일본은행의 합병의 원인은 부실채권정리와 대형화 등을 목적으로 진행되었다. 그 원인과 방법을 살펴보면, 1990년대 들어 저가, 주가폭락 등 자산 디플레이션 현상의 심화로 경기침체가 장기화되면서 부도가 증가하여 금융부실이 심각하였으며, 부실은행의 구제차원에서 은행간 합병이 추진되고, 1990년 이후에는 세계적 추세인 M&A를 통한 초대형 은행전략이 주류를 이루었다. 그러나 합병결과를 살펴보면 위상제고(외형성장)에는 효과가 있었으나 질적 개선은 미흡한 실정이다. 즉, 총자산, 예금고, 경상이익 등 외형성장을 통한 위상은 제고되었으나 수익성, 생산성 등 질적 부분의 개선은 미흡하였다. 향후 전망을 살펴보면 일본의 금융기관 구조조정이 금융개혁과 맞물려 가속화되고 있기 때문에 합병이 지속적으로 이루어질 전망이다, 단순한 외형확대보다는 업무보완과 수익성 제고를 지향하는 합병이 증가할 전망이다. 그러나 서구식 효율성 추구의 합병은 당분간 기대하기 어려울 것으로 판단된다. 왜냐하면 인적응화문제나 기업문화의 이질성으로 인한 조직통합의 갈등이 금융기관의 합병효과를 제한하고 있기 때문이다.²⁵⁾

그러나 일본정부의 금융정책은 2002년 9월 미일정상회담이후에 부실채권처리에 가속이 붙게 됨에 따라서 새로운 정책이 도입되었다. 즉, DCF(현금흐름 할인)법의 적용으로 대손충당금 설정을 현실화, 稅효과 회계의 변경을 통한 은행자본의 충실화, 산업재생기구 설립을 통해서 금융기관의 부실채권처리와 기업재생지원, 특별검사 실시를 통한 대출채권의 분류 및 평가도 엄격화, 조기시정조치 및 우선주의 보통주 전환으로 은행에 대한 지배력 강화정책을 도입·시행하게 되었다.²⁶⁾ 그러나 최근의 지역금융기관의 연합체인 리소나 홀

24) 유용주(1996.4), 전계보고서, p.4.

25) 유용주의 4인, 『국제금융 M&A 추세와 국내 시사점』, 삼성경제연구소, 1998. 8, pp.3~4.

26) 구분관, 『일본금융기관의 부실처리 전망』, 삼성경제연구소, 2003.

딩스의 리소나은행에 대한 공적자금 투입과장에서 살펴보는 바와 같이 은행의 대형화가 부정적인 효과를 나타내고 있다.²⁷⁾

(2) 일본은행의 대형화 사례분석

일본은행 및 금융기관의 메가머지의 기본목적은 국내외시장에서 입지축소를 극복하고, 외국계가 일본선도금융기관들을 인수하는 상황에 대한 방어목적이 크다고 할 수 있다. 즉, 합병의 목적이 부실은행 구제에서 외국금융기관의 시장잠식에 대한 자국시장 방어로 변화되고 있다. 또한 최근에는 동종업종 간 합병을 통한 대형화를 피하는 한편 겸업화를 위한 이업종 간 합병도 확대되고 있는 추세이다.²⁸⁾ 위와 같은 규모의 대형화와 IT투자비용의 대규모 절감은 2-3년 후에는 규모 및 경쟁력 면에서 세계금융산업을 주도 할 수 있을 것으로 기대된다.²⁹⁾ 또한 은행들간의 통합뿐만 아니라, 인터넷은행, 증권, 신탁도 포함한 금융업 전 영역을 포괄하는 재편통합이 활성화 될 것으로 예상된다.³⁰⁾

은행대형화이후에 일본은행들은 주가하락(2002년말 日經 평균주가가 8578 엔으로 동년 9월말보다 8.5% 하락하여 은행의 주식손실이 확대), 부실채권잔고증가(미쓰비시도쿄은행을 제외한 5개 그룹 합계가 17조엔에 달함), 자본확충노력(미즈호금융그룹은 2003년에 1조엔증자, 기타 UFJ와 미쓰이스미토모은행은 미국계투자은행으로 부터 출자모색), 신용과생상품을 이용한 부실채권처

27) 구본관, “일본 리소나은행의 공적자금 투입과장과 시사점,” 삼성경제연구소, 2003. 6, pp.5~6.

28) 정영진, 전개논문, p.27.

29) 최희갑, “금융 대합병 추세와 한국금융의 과제” 삼성경제연구소, 『CEO Information』 제 244호, 2000. 5, pp.4~6.

30) 구본관, “합병·사업통합·제휴 등을 통해 부활을 준비하는 일본업계,” 삼성경제연구소, 『Issue Paper』, 2002. 8, p.41.

리에 전력을 다하고 있다.³¹⁾ 또한 미즈호금융그룹, 미쓰이스미토모은행, UFJ 금융그룹, 미쓰이도쿄은행은 2005년 3월까지 지점과 인원을 대폭 감축하는 자체 구조조정안을 발표하였다.

요컨대, 일본의 대형화된 은행들의 합병사례는 일본의 경기침체, 추가급락, 자산가치감소, 부실채권급증으로 부실은행의 정리차원에서 단행되었지만 금융위기를 의식할 정도로 매우 어려운 상황에 처해있음을 보여 주고 있다.³²⁾ 미쓰이은행과 다이요고베은행의 사례에서는 조직융합이 원활하게 이루어지지 못했으며, 상이한 전산체계로 비용절감 및 당초의도했던 합병효과를 살리지 못했다.³³⁾

〈표 2-2〉 1990년대 중반이후 일본은행들의 대형합병 현황

일 자	합병현황
1996년 4월	동경미쓰비시은행(동경은행+미쓰비시은행)
2000년 4월	츄오미쓰이신탁은행(츄오신탁은행+미쓰이신탁은행)
2000년 10월	미즈호은행(다이치칸교은행+후지은행+일본홍업은행)
2001년 4월	미쓰비시도쿄파이내셜그룹(동경미쓰비시은행+ 미쓰비시신탁은행)
2001년 4월	미쓰이스미토모은행(스미토모은행+사쿠라은행)
2001년 4월	UFJ Holdings(UFJ은행 + UFJ신탁은행)
2001년 10월	미쓰비시신탁은행(동경신탁은행+일본신탁은행)
2001년 12월	다이와은행 Holdings(다이와은행+킨키오사카은행+나라은행)
2002년 2월	미쓰이트러스트Holdings(츄오미쓰이신탁은행+사쿠라신탁은행)
2002년 4월	미즈호FG(미즈호은행,미즈호 Corporate은행 분사), 리소나은행(다이와은행 Holdings+아사히은행)
2002년 10월	리소나 Holdings(리소나+킨키오사카+나라+아사히신탁)

31) 원선희, “일본의 금융재생프로그램과 대형은행의 동향” 『금융분석정보』, 예금보험공사 금융분석부, 2003. 2., pp.9~10.

32) 한국금융연구원, “국제금융이슈-일본대형은행들, 대대적인 구조조정안 마련” 『주간 국제금융동향』 제11권 44호, 2002.11., pp.15-16.

33) 정영진, 전개논문, p.31.

위와 같은 대형화를 통해서 현재 일본은행들은 4개의 주류그룹(미쓰비시토쿄파이낸셜그룹, UFJ Holdings, 미즈호 Holdings, 미쓰이스미토모은행) 그리고 미쓰이트러스트 Holdings, 리소나Holdings로 재편되어 있다.

3. 유럽은행의 사례분석

(1) 유럽은행 합병추세

유럽내 금융기관들은 유럽통화 통합에 따른 유럽내 금융시장 선점과 은행 합병 관련 규제 완화에 따른 경쟁력 강화 차원에서 합병을 단행하고 있는 것이 특징이다. 금융기관 간 합병은 초기에는 부실처리 목적에서 시작되었으며, 이후 대형화·겸업화를 거쳐서 현재는 국제적 합병의 단계로 발전하고 있다.³⁴⁾ 또한 유럽의 은행합병은 거대 단일시장 출범에 맞춰 금융기관들도 조속히 대형화를 이루어서 미국의 다국적 금융기관들에게 안방을 빼앗기지 않으려는 방어적 의도와 시대적 요구로 국경을 초월한 합병을 진행하고 있다. 그러나 현실적으로는 세금, 법규, 언어, 문화, 기업경영실무 및 소비자들의 선호도가 국가마다 매우 상이하여 여러가지 한계를 갖고 있다. 그럼에도 불구하고 은행들은 글로벌 서비스를 계속 추구할 것이며, 국제적 합병은 증가할 것으로 전망하고 있다.³⁵⁾

(2) 유럽은행 대형화 사례분석

유럽에서 은행합병사례는 1996년에서 2000년 사이에 집중되어 있다. Banca

34) 정영진(2001), 전계논문, pp.27-28.

35) 유용주의 4인(1998.8), 전계보고서, p.4.

di roma, Bank Austria, Svenska Handelsbanken, UBS, Hypo Vereinsbank 등이다. 1996년에서 2000년 사이에 단행되었던 유럽지역 은행들의 합병효과를 살펴보면, ROE는 합병은행(20.4%)이 비합병은행(16.4%)에 비해서 4%포인트 높았으며, ROA는 큰 차이는 없었다. BIS비율은 합병은행과 비합병은행이 큰 차이가 없었다. 자본자산비율은 합병은행이 비합병은행보다 낮았다.³⁶⁾

유럽지역의 국가간의 은행합병사례를 분석한 Vennet(2002.9)의 분석에 의하면, 합병 및 피합병은행들 사이에는 비용 및 수익효율성측면에서 경제적으로 의미있는 차이가 있었으며, 합병후에는 부분적으로 수익효율성은 증가되었지만 비용효율성 측면에서는 뚜렷한 개선은 없었음이 발견되었다.³⁷⁾

1997년 12월에 SBC(Swiss Bank Corporation)와 합병함으로써 유럽의 새로운 은행으로 탄생한 UBS(United Bank of Switzerland)의 은행장은 거대하고 복잡한 합병조직의 갈등을 극복하고 조직을 효율적으로 이끌어 나감으로써 성공적인 CEO가 되었다. 이러한 합병과정에서 합병은행인 UBS는 수익성이 높은 도매금융, 자산관리, 투자은행의 3대 핵심부문에서 경쟁력의 우위를 확보함으로써 단시일 내에 효과를 거두었다.³⁸⁾ 그러나 2002년도의 실적에 의하면, Deutsche Bank, HVB group, Commerzbank의 실적은 경기침체에 따른 부실채권 급증, 독일 금융시스템 자체의 문제점 때문에 위기감에 직면해 있다.³⁹⁾ 프랑스의 BNP Paribas와 Societe General은 2002년에 순이익이 크게 감소한 반면에, Credit Lyonnais는 1999년 민영화 이후에 비용절감과 특화전략으로 순이익이 증가하였다. 2002년 12월에 발표된Credit Agricole(CA)의 Credit Lyonnais(CL)와의 흡수합병계획은CL의 최대주주인 BNP Paribas의 소매금융

36) 염재현, 전계논문, pp.20~25

37) R. V. Vennet, "Cross-Border Mergers in European Banking and Bank Efficiency," Working Paper, Universiteit Gent, September 2002, p.35.

38) 정영진(2001), 전계논문, p.29.

39) 한국금융연구원, "세계경제동향-독일 대형은행들, 2002년 중 실적악화로 위기감고조," 『주간 국제금융동향』 제11권 8호, 2003. 2, p.17~18.

부문을 보강할 수 있어서 시너지 효과가 발생할 것으로 판단된다. CA의 CL 흡수합병 움직임은 여타 프랑스 은행들 및 유로지역 은행들의 대형화 움직임을 더욱 가속화 할 뿐만 아니라 최근 증시침체 등으로 큰 손실을 경험한 유럽 은행들의 소매금융부문강화 및 비용절감 노력을 촉진시킬 것으로 사료된다.⁴⁰⁾

4. 국내은행의 합병사례

(1) 1단계 금융구조조정(1998년 2월 ~ 2000년 8월)

이 시기 금융구조조정은 위기극복을 위한 하드웨어적 구조개혁에 초점을 맞추었다. 경영정상화계획 평가결과를 토대로 회생 불가능 또는 회생비용의 과다로 부실금융기관은 합병, 자산·부채이전, 청산 등으로 정리하게 되었으며, BIS 비율 8%에 미달하는 12개 은행에 대해서는 12명의 민간전문가로 구성된 경영평가위원회에서 경영정상화계획의 승인여부를 평가하였다.

또한 자체정상화가 어렵다고 판단된 동남, 동화, 충청, 경기, 대동 등 5개 은행이 우량은행에 계약이전(P&A) 되었고, 1998년 중에만 회생가능성이 없는 16개 중금사를 퇴출시켰다.

BIS 비율 8%를 초과하는 12개 은행은 1998년 8월 실시한 경영진단결과를 기초로 경영실태를 평가한 후 적기시정조치를 부과하였으며, 하나은행과 보람은행, 국민은행과 장기신용은행이 합병을 추진하였다. 또한 국책은행인 산업은행, 중소기업은행, 수출입은행에 대해서는 국내 기간산업 및 중소기업 지원을 원활히 하고 대외 신인도를 제고하기 위해 정부 출자를 통해 IMF이후 누적된 부실을 정리하여 정상화를 도모하였고, 회생가능 한 금융기관은 공적 자금을 지원하는 방식으로 조속한 경영정상화를 도모하였다.

40) 한국금융연구원, “세계경제동향-프랑스 주요 은행들, 2002년 실적부진 발표,” 『주간 국제금융동향』 제12권 10호, 2003. 3, p.17~18.

아울러 신속하고 안정적인 구조조정을 위해 공적자금 64조원을 조성하여 부실채권 매입, 예금대지급, 증자지원 등 구조조정을 지원하였다.

특히, 이 시기에는 금융산업의 위기 재발을 방지하기 위해 법과 제도 정비 등 금융감독을 크게 강화하였다. 시기 별로 구분하여 살펴보면, 1998년 6월에 「금융기관의 건전성 강화를 위해 적기시정조치제도」를, 1998년 9월에는 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」을 제정하여 금융구조 조정의 원활한 진행을 모색하였다. 그리고 금융감독 강화를 위해 1999년 1월에 통합 금융감독기구인 금융감독위원회와 금융감독원 설립하였고, 1999년 12월에는 「국제기준에 따른 신자산건전성 분류기준(FLC : Forward Looking Criteria)⁴¹⁾을 도입하였다.

(2) 2단계 금융구조조정(2000년 8월 ~ 2001년 2월)

2000년 들어 반도체가격 하락, 유가 상승 등 경제여건이 다시 악화되고 대우그룹의 붕괴로 기업들의 회사채 차환발행이 어려워지는 등 자금시장도 불안정한 양상을 보였다. 따라서 정부와 금융당국은 대우 등 남아있던 부실요인을 조기에 정리하는 한편, 부실방지를 위한 제도개선과 소프트웨어 개혁을 추진을 단행하였다.

2단계 금융구조조정의 주요골자는 채권시장의 활성화, 건전한 주식시장의 육성, 금융기관의 지배구조 개선, 그리고 겸업화를 통한 대형화 유도로 구성된다.

먼저 채권시장의 활성화 방안은 우선 채권수요의 기반 확충을 위해 국채전

41) 이는 새로운 자산건전성 분류기준으로 기업이나 개인의 신용등급은 물론 장래의 사업전망, 수익성, 경영자의 전문성 등을 종합평가한 미래현금흐름을 기준으로 대출여부와 대출금액을 산정한다. 이에 따라 종전에는 연체실적이 없거나 담보가 충분해 쉽게 대출받을 수 있었던 기업들도 사업전망이 불투명하거나 수익성 저하가 예상될 때는 대출받을 수 없게 된다.

용편드를 허용하고 외국인 채권 투자가 촉진되도록 기반을 마련하였다. 그리고 채권시가평가제도의 도입 및 공시 투명성 제고를 통해 국제기준에 맞는 채권시장으로 육성하고 외국인투자를 확대하였다.

둘째, 금융감독 기능의 강화 및 건전한 주식시장의 육성을 위해 새로운 자산 건전성 분류기준 정착시키고, BIS기준 자기자본비율은 은행의 다양한 경영 리스크 가운데 신용 리스크만을 감안하여 제정하였다.⁴²⁾

셋째, 금융기관의 지배구조 개선을 위해 생명보험회사 등 비상장금융기관의 상장을 유도함으로써 소유 분산을 촉진하고 이사회나 경영진의 업무를 명확히 규정함과 동시에 경영진에 대한 보상 체계를 현실화하였다.

넷째, 2000년 1월 부분예금보장제도를 시행함으로써 도덕적 해이를 차단하고 시장기능에 의해 금융구조조정이 추진될 수 있는 여건을 조성하였다.

당시 정부가 추진하는 2차 금융구조조정에 따라 국민, 주택은행이 합병을 추진하였고, 국가경쟁력 측면에서 금융지주회사제도가 도입됨으로써 은행간은 물론 은행과 비은행금융기관간의 통합이 추진되었다.

(3) 상시 금융구조조정(2001. 3 ~)

1단계 및 2단계에 걸친 금융구조조정의 추진을 통해 하드웨어 차원의 구조조정 작업이 상당부분 마무리됨에 따라, 소프트웨어 개혁과 구조조정 상시화를 상시 구조조정시스템으로 전환하였다. 이는 첫째, 금융기관의 수익성을 제고하고 위험관리·신용분석 등에 선진금융기법을 도입·정착시킴으로써 경쟁력 강화노력을 지속하는 데 있으며, 둘째, 금융지주회사제도를 도입하고, 우량은행간 자율적 합병을 유도하여 금융기관의 대형화·겸업화를 촉진하는 데

42) 그러나 금리, 환율 및 주가 등의 변동이 은행경영의 건전성에 미치는 영향이 크게 증가됨에 따라, 바젤위원회¹⁾는 1996년 1월 시장리스크를 감안한 새로운 자기자본비율 기준을 정하여 1997년 말부터 회원국에 대하여 그 적용을 권고한 바 있다.

있다.

은행합병에 따른 결과를 기간별로 살펴보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 기간별 국내 은행간 합병 정리

시 기	내 용
1998년 6월	하나은행(하나은행+충청은행), 국민은행(국민은행+대동은행), 주택은행(주택은행+동남은행), 신한은행(신한은행+동화은행), 한미은행(한미은행+경기은행)
1999년 1월	한빛은행(상업은행+한일은행), 하나은행(하나은행+보람은행), 국민은행(국민은행+장기신용은행)
1999년 7월	조흥은행(조흥은행+강원은행+충북은행)
2001년 1월	신한은행(신한은행+제주은행 : 경영자문체결)
2001년 4월	우리금융지주회사(한빛은행+평화은행+광주은행+경남은행), 국민은행(국민은행+주택은행)
2001년 9월	신한금융지주회사
2002년 5월	제주은행이 신한금융지주회사의 자회사로 편입
2002년 12월	하나은행(하나은행+서울은행)
2003년 6월	신한은행(신한은행+조흥은행)
2004년 11월	한국시티(한미은행+씨티은행 서울지점)
기타	
2000년 1월	제일은행은 뉴브리지캐피탈 5,000억원 출자(경영권 51% 확보),
2000년 4월	하나은행은 Allianz그룹이 12.5%의 경영권참여

제4절 은행합병의 검토과제⁴³⁾

1. 규제완화와 은행합병

규제완화는 은행간 합병을 촉진하는 가장 중요한 배경으로 작용한다. 각국에 있어 금융관련 규제완화의 동인은 물론 금융의 국제화 추세하에서 자국 금융기관의 경쟁력 강화이다.⁴⁴⁾

미국에서는 은행의 주간영업에 대한 제한(Douglas Amendment of Banking Act)과 독점력 증가에 대한 우려 등이 은행간 합병을 제약하는 요인으로 작용하였으나 1980년대 후반 이후 은행의 영업범위 및 지역제한에 관한 규제완화로 은행간 합병 및 매수가 증가하게 되었다.⁴⁵⁾

주간영업제한의 완화에 따라 단위은행 및 소규모 지역은행들은 중소규모의 지역은행으로, 지역은행들은 초대형 지역은행으로, 대형은행은 국제적 영업망을 갖춘 은행으로 성장하기 위해 합병을 모색하게 되었다. 주간영업제한의 완화로 지역은행시장에서 독과점적 위치를 향유하던 지역은행들의 가치가 평가절하되기 시작했으며, 이는 진입장벽으로 인한 프리미엄의 축소를 가져와 은행간 합병을 촉진하는 요인으로 작용하기도 하였다.

일본의 경우는 점포설치제한이라는 규제를 극복하기 위한 수단으로서 합병

43) 박경서, “은행합병의 대형화와 합병,” 한국은행, 『경제분석』, 제2권 제4호, 1996, pp.22~31.

44) 규제의 측면에서 은행을 여타 일반기업 또는 증권사, 보험사 등의 비은행금융기관과 구별짓는 중요한 차이점은 은행의 결제기능이라 할 수 있다. 결제기능은 한 경제내의 핏줄과 같으며 그 성격상 국지적인 결제기능의 상실이 은행제도전체로 확산될 수 있다는 점에서 은행제도의 안정성 유지는 매우 중요하다.

45) 미국에서 주간영업제한완화는 1970년대중 은행지주회사(BHC)들이 영업을 확대하는 과정에서 독점금지를 위한 시장점유율 제한(지역시장내 10% 이내)이 이들 은행의 성장에 제약요인으로 작용하자 각 주들이 상호간에 주간영업을 확대함으로써 시장점유율 제한규제를 우회하는 방안을 모색한 것에 크게 기인한다.

이 추구되었는데 이러한 과정에서 지방은행이 영업지역과 규모를 확대하여 도시은행으로 변신하였으며 타 지역은행과의 합병을 통하여 대형시중은행으로 성장하기도 하였다.⁴⁶⁾ 반면에 유럽의 경우는 EU국가간에 국경을 초월한 금융기관의 지점설치와 금융서비스제공이 자유화되면서 외국금융기관의 국내 진입에 대응하기 위한 수단으로서 합병이 모색되었다.⁴⁷⁾

규제완화는 단순히 은행의 외형적 확대를 유발할 뿐만 아니라 은행간 경쟁 촉진을 통하여 그동안 규제하에서 은폐되어 왔던 우수한 은행과 열등한 은행간의 잠재적 경쟁력 격차를 부각시키는 효과를 가진다. 이 경우 일부 은행의 부실화가 불가피하여 금융제도의 안정성을 위협할 소지가 있으나, 외국의 경우 자기자본비율규제 및 건전성 감독의 강화, 예금보험제도의 강화, 부실은행의 피합병 유도 등을 통해 안정성 저하 문제에 대처하고 있다.

2. 소유 및 지배구조

합병은 기본적으로 기업의 경영권 변화를 의미하며 이런 점에서 합병시장을 기업권쟁탈시장(market for control)이라고 부르고 있다. 기업의 경영권에 영향을 미치는 것은 주식의 소유 및 지배형태, 경영권 창출형태, 경영감시 및 감독제도 등이며 이는 경영자, 주주 및 주주총회, 사내외 이사회, 감독기구 및 정책당국 등에 의해서 조정되거나 통제를 받게 된다.

공기업이든 사기업이든 경영지배구조가 어떻게 갖춰져야 그 기업의 경쟁력이 극대화될 수 있는 가에는 많은 이론이 있을 수 있다. 다만 자본주의 경제

46) 산와(三和)은행, 도카이(東海)은행, 다이요(太陽)은행, 고베(神戸)은행, 사이타마(埼玉)은행 등이 이에 속한다.

47) 각국에서 영업지역제한을 완화한 또 다른 배경으로는 은행산업내에서 서비스 제공의 생산기술이 예는 또한 전자통신기술의 발달과 ATM 등 금융업무의 전산화로 인해 낮은 비용으로 광범위한 지역의 고객에게 금융서비스의 제공이보다 용이해졌다는 점도 작용하고 있다.

체제의 기본축이 되는 주식회사제도의 특징은 주주의 이해를 극대화하는 것이 최선의 방책으로 평가되어 왔고 이는 구미제국의 사례에서도 관찰되는 사항이다.⁴⁸⁾

외국의 경우 은행경영에 대해 가장 큰 영향을 미치는 집단은 주주이며 이는 경영자와 주주간의 긴밀한 역학관계를 통하여 이루어진다.

외국의 경우 은행은 많은 기관투자자 또는 실물기업에 의해 소유되어 있으나 1인 대주주의 지분도 5%를 넘지 않는 수준으로 소유가 분산되어 있다. 그럼에도 불구하고 이사회 제도, 주주총회, 주식시장 등을 통해 비록 분산된 지분이지만 주주의 권한이 철저하게 강조되고 있는 것이다. 물론 산업자본의 은행소유로 인한 금융기관의 사금고화문제를 방지하기 위해 상당수의 외국에 있어서도 명시적 또는 비명시적 규제를 통해 은행의 소유를 제한하고 있으나 이는 지분에 대한 제한일 뿐 소유지분권의 행사에 대한 제한은 아니다.

외국의 경우도 합병시에는 피합병은행의 경영자가 퇴임을 하는 경우가 많으며 우호적 합병의 경우에도 신분상의 변화는 피할 수 없는 상황이다. 그럼에도 불구하고 경영자들이 합병을 적극적으로 고려하는 이유는 은행가치의 극대화가 이루어지지 못할 경우 어차피 주주총회 등을 통해서 경영권을 빼앗길 수밖에 없기 때문이다.

은행경영자로서는 합병에 대해 두가지 전략을 택할 수 있는데 한가지는 적극적으로 다른 은행을 합병하는 방안을 모색하는 것이고 두번째는 합병제의를 수용하거나 거절하는 것이다. 흔히 은행의 자본규모가 합병에 대해 적극적 또는 수동적 입장을 취하게 되는 위치를 결정하게 되는데 합병에 대한 제의가 들어 올 경우 은행장은 일종의 문지기(gatekeeper)로서 합병제의를 검토하게 된다. 이때 만약 합병을 통해 피합병은행의 주주들이 상당한 금전적 이익을

48) 이에 반하여 유럽이나 일본은 기업의 여러 관계인들(주주, 경영자, 직원 등)간의 이해를 균형있게 조화시키는 관계자 자본주의(stakeholders' capitalism)에 보다 가치를 부여해 왔으나 최근 들어 이에 대한 정책적 재조명이 이루어지고 있다.

볼 수 있었음에도 불구하고 경영층의 반대를 이를 달성하지 못할 경우 경영층은 수탁의무(fiduciary duty)의 불이행으로 주주들로부터 고소를 당할 수 있는 것이다.

3. 금융그룹의 역할

합병은 궁극적으로 두 기관간의 통합과정을 거치게 되나 이의 과도기적 단계로서 두 기관이 독립된 개체로서 존재하기도 하며 이는 소위 금융그룹의 일부를 형성하게 된다. 미국금융산업의 경우 금융그룹은 은행지주회사를 정점으로 형성되며 이러한 은행지주회사제도는 합병을 촉진하는 요인으로 작용하였다. 지점영업에 대한 제한으로 타주에 지점을 설치할 수 없었던 상황에서 미국의 은행지주회사들은 타주의 은행을 합병한 후에도 이를 독립된 법인으로 유지하여 이러한 규제를 회피할 수 있었다.

한편, 일본의 경우는 2차대전후 재벌해체를 목적으로 지주회사제도를 금지하고 있으나 최근 들어 금융산업에 있어 금융지주회사제도의 도입에 관한 논의가 활발하게 진행되고 있다. 반면에 겸업은행제도가 정착된 유럽국가에서는 금융지주회사의 필요성이 절실하지 못한 편이다.

금융지주회사제도의 장점은 금융그룹구조의 탄력성에 있다. 금융지주회사에 속한 금융기관들은 상하적 지배관계보다도 수평적인 지배관계를 유지할 수 있으므로 신속적인 조직개편을 통해 은행시장에 대한 진입과 퇴출이 용이하다. 따라서 은행간 완전한 통합보다는 개별적 경영주체를 가진 별도의 은행들로 운영하는 것이 타당할 경우 은행지주회사를 통하여 결합형태를 유지할 수 있다.

금융지주회사는 이에 속한 금융기관을 일종의 포트폴리오 구성차원에서 관리하게 된다. 따라서 특정 은행이 전체 금융그룹 포트폴리오에 도움이 된다

고 판단되면 이를 인수할 유인을 갖게 되며 산하은행중 포트폴리오에 적합하지 않다고 판단되면 과감히 정리할 유인과 신축성을 갖는 것이다. 특히 금융기관들이 상하로 연결되어 있을 경우는 자회사 또는 모회사의 경영부실화 문제가 쉽게 전이되는 문제점이 있다.

자원배분의 차원에서는 금융기관이 상하관계로 연결될 경우 자원의 배분이 모금융기관에 우선적으로 이루어지는 경향을 나타내나 수평적 관계의 경우는 은행지주회사가 보다 객관적인 입장에서 소속 금융기관간에 자원을 배분할 수 있다. 또한 금융그룹내에 여러 형태의 금융기관이 속해 있을 경우 발생할 수 있는 이해상충문제를 방지하기 위하여 금융기관간에 업무차단벽(Chinese Wall)을 설치하게 되는데, 상하관계로 연결된 기관간의 경우보다는 수평관계로 연결된 기관간의 업무차단벽이 보다 낮을 수 있어, 차단벽 부과가 상호결합에 따른 시너지효과를 줄이는 문제를 최소화할 수 있다는 장점이 있다.

4. 관련경제주체의 합병 유인

은행의 합병여부에 영향을 미칠 수 있는 경제주체로는 은행장으로 대표되는 경영층, 은행의 주주, 내부직원, 그리고 정책당국을 꼽을 수 있다. 경영자는 원칙적으로 주주의 이해를 극대화하게 되어 있음에도 불구하고 개인적 이해와의 절충을 시도하며 이는 소위 대리인 문제를 유발한다.

따라서 외국의 경우는 이러한 문제점을 인식하여 주주의 가치극대화에 대한 감시기능과 함께 내부적으로 경영자가 합병에 대해 긍정적일 수 있는 제도적 유인을 제공한다.

기업합병에 대한 실증분석에 따르면 합병협상과정에서 합병을 반대한 피합병기업의 경영자는 합병시 보유주식가격의 상승으로 인해 평균적으로 약 20만불의 경제적 이익을 누린 반면 합병을 찬성한 경영자의 경우는 합병시 평

균적으로 70만불의 경제적 이익이 발생한 것으로 보고되고 있다. 이는 경영자가 자기의 금전적 이해관계에 따라 경영권 이전에 대해 입장을 달리하고 있다는 것과 금전적인 보상을 통해 경영자로 하여금 합병에 대해 우호적 입장을 취하도록 유도할 수 있다는 것을 시사한다.

한편, 일본은행의 경영자는 자기 은행의 위상에 집착하는 경향을 보인다. 이에 따라 은행의 수익성보다는 성장에 보다 많은 관심을 보이며 합병을 통한 은행규모의 확대도 이를 충족하는 수단으로 활용된다.

일반직원의 경우 합병시 인력감축에 대해서는 미국과 여타국이 다소 차이를 보이고 있기 때문에 이에 대한 내부직원들의 반응도 상이하다. 미국의 경우 금융기관의 직원은 소위 프로페셔널로 인식되어 노조가 형성되어 있지 않으며 은행직원들이 합병여부에 미치는 영향력도 매우 적고 합병 후 인력감축도 매우 과감히 실천된다. 합병에 가장 영향을 많이 받는 내부직원들이 이에 불구하고 합병의사결정에 영향을 미치지 못하는 것은 물론 미국경제내에 효율적이고 탄력적인 노동시장이 형성되어 있기 때문이다.

미국과는 대조적으로 일본이나 유럽의 은행들은 합병시 별다른 인원감축을 시도하지 않는다. 중복점포의 폐쇄 등에 의한 여유인원이 발생한 경우에도 타부서 배치, 신규채용의 축소, 조기퇴직제도(상당한 보상액 지불) 또는 자연퇴직제도의 활용 등으로 이에 대응하고 있다.

합병후 조직재정비 과정에 있어서 미국과 여타 국가간 이러한 차이는 합병의 목적에도 크게 영향을 미친다. 미국계 은행간 합병은 흔히 비용절감형 합병으로 유형화될 수 있는 반면 유럽 또는 일본의 경우 은행간 합병은 흔히 상호보완형 합병으로 규정될 수 있으며 규모의 경제성보다는 범위의 경제성을 추구하는 성격이 강하다. 미국계 은행과 유럽계 은행간 합병의 성격상 차이는 또한 이들 국가에 있어 금융제도상의 차이를 반영하기도 한다. 유럽계 은행은 전통적으로 겸업은행제도를 유지해 온 가운데 다양한 업무영역을 포

팔하는데 익숙해져 있으며 합병의 경우도 겸업화의 효과를 최대화하는데 중점을 두고 있다.

역사적으로도 일본의 은행들은 지역의 소규모 은행간 합병을 통하여 성장해 왔기때문에 종업원들이 합병이라는 문화에 익숙해져 있어 이에 대한 거부감이 적은 편이다. 특히 평생고용의 개념이 상당히 유효하여 합병후에도 인원감축이 없을 것이라는 신뢰감이 형성되어 있어 종업원들은 합병진행과정에서 별다른 이의를 제기하지 않는다.

결론적으로 인원감축이 은행합병의 필요조건은 아니다. 각국 은행산업에 있어서의 경영문화, 경영층과 노조간의 관계, 인력시장의 발달여부 등에 따라 인력감축정도가 결정되는 것이다.

5. 진입 및 퇴출구조

외국의 경우 금융기관의 부실화시 파산 및 정리가 허용되며 고객은 예금보험제도 등을 통하여 보호되고 있다. 미국을 비롯한 여러나라에서 예금보험기구는 부실화된 금융기관을 다른 금융기관에 인수시키는 구제합병을 주선하는 일이 주된 역할중 하나로 되어 있다. 또한 미국의 경우 1991년에 도입된 “연방예금보험공사개선법(FDICIA)”에 의해 부실화 금융기관의 자본잠식을 예방하기 위하여 자기자본비율에 따라 감독기관이 조기에 개입할 수 있는 조기시정제도(Prompt Corrective Action)를 도입하였다.

금융기관의 퇴출허용 또는 감독당국의 조기개입에 의한 지배권의 변화는 주가 또는 소유권의 가치에 커다란 영향을 미친다. 즉, 아무리 부실하더라도 정부보호로 퇴출이 허용되지 않을 경우 은행의 주주들은 정부로부터 일종의 보조를 받는 것으로 이에 따라 일반국민으로부터 은행주주로 부의 이전이 발생한다. 진입에 대한 제한과 함께 퇴출에 대한 제한은 결국 금융기관소유와

경영프리미엄을 높이게 되며 이는 단순히 주식시장에서 형성된 주가이상의 가치를 갖게 되는 것이다. 서구에서도 합병을 하기 위해서는 합병프리미엄을 지불하고 있는 것이 일반적이지만 과도한 경영프리미엄의 존재는 합병은행의 입장에서 높은 가격을 지불할 수밖에 없어 합병비용을 높이는 요인으로 작용하며 부실화 은행의 경영자로 하여금 고위험-고수익 전략을 선호하게 하고 합병을 통한 경영개선의 필요성을 느끼지 못하게 만든다.

은행의 부실화시 예금보험기구 등에 의한 조기개입의 정당성은 금융제도의 안정성 유지문제 외에도 금융기관의 독특한 재무구조에 기인한다. 금융기관도 자기자본형태로 자금을 조달하나 자기자본비율이 10% 내외로 일반기업의 자기자본비율(외국의 경우 40%내외, 우리나라의 경우 25% 내외)에 비해 훨씬 낮은 수준이다. 주식은 흔히 기업의 총가치를 기초자산으로 하고 부채의 액면가를 행사가격(strike price)으로 하는 콜옵션으로 해석되는데 이때 콜옵션의 가치는 기초자산가치의 변동성이 클수록 높아진다.

은행의 경우 전체자금조달중 자기자본비율이 낮아 소위 지렛대효과가 높으며 이는 은행수익의 변동성이 커질수록 주주들이 혜택을 보는 정도가 상대적으로 크다는 것을 의미한다. 이때 정부의 보호로 퇴출이 제한될 경우 은행은 소위 고위험-고수익 전략을 추진하려는 유인이 보다 강해져 안정성이 떨어지는 문제를 가져온다. 둘째로, 은행은 자산운용에 있어 실물기업에 비해 유동성이 매우 높다는 특징을 갖는다. 기업은 자금의 상당부분을 공장설비 등 고정적 자산에 투자하지만 은행은 대출이라는 다소 고정적이기는 하나 현금회수가 상대적으로 용이한 자산과 유가증권투자라는 환금성이 높은 자산에 자금을 운용한다. 따라서 실물기업에 비해 은행은 주주의 권익보다 채권자인 예금자의 권익이 우선시되고, 은행이 반드시 기술적인 파산상태에 도달하지 않더라도 예금자를 보호하기 위해 예금보험기구 또는 감독당국의 개입을 허용하게 되며 이러한 정책은 은행의 합병을 촉진하는 요인으로 작용한다.

제3장 은행합병의 경쟁력 강화방안 및 정책적 시사점

제1절 은행합병에 따른 성과측면의 경쟁력 강화방안⁴⁹⁾

1. 외자계 은행의 급부상에 따른 벤치마킹전략

은행구조조정으로 국내 은행산업의 가장 큰 변화 중 하나는 외자계의 부상이다. 즉, 외국자금은 97년 이전에는 국내지점의 형태로 진출했으나 이후에는 인수, 지분참여 등의 형태로 변화하였으며, 외국은행 국내지점은 90년대 중반까지 지속적으로 증가했다가 96년 이후에는 감소세로 반전(95년말 71개 → 2000년말 62개)하였다. 또한 외환, 한미, 국민, 하나, 제일은행은 1대주주가 외국인이며 외환, 주택, 제일은행 등은 경영에 적극적으로 참여하고 있다. 주택, 국민, 신한, 한미은행 등의 외국인지분율은 50%를 상회하고 있다. 그러나 상기 은행들 중 절반 정도가 단기 수익성에 초점을 둔 펀드성 자금으로, 이들 자금의 국내 은행산업에 대한 장기적인 선진화 기여에는 의문시되고 있다.

또한 일부 외자계은행의 경우, 수익성을 추구를 위해 기존 강점부문인 기업금융을 크게 축소하고 소비자금융에 주력하는 등의 사례 발생하고 있으며, 외자계가 1대주주인 은행의 시장점유율이 43.7%에 달하고 있다. 은행 자체적으로도 건전성 제고를 위해 외자를 적극 유치하고 있다. 즉, 주택은행은 뉴욕은행, ING그룹, 국민은행은 골드만삭스, 한미은행은 카알라일 컨소시엄, 하나은행은 알리안츠그룹으로부터 외자를 유치하고 있다.

49) 유용주, 『은행구조조정 3년의 평가와 과제』, 삼성경제연구소, 2001. 6.

2. 안전성 선호 등 시장의 트렌드 변화에 대응방안

경제위기를 겪으면서 시장참여자들의 투자 우선순위가 수익성 위주에서 안전성, 유동성 위주로 변화하면서, 외자계 은행들이 도산 위험도 없는데다 경영 투명성이 높아 안전성을 추구하는 고액자금이 선호하고 있다. 그러나 정부의 지나친 시장개입은 억제되지만, 은행정책의 실효성 약화가 기대된다. 왜냐하면, 시장실패를 막기 위한 당국의 노력이 난항에 부딪치는 경우가 발생하게 되고, 금융불안 등으로 인한 정부의 단기 처방이 시장원리와 자행이익에 배치될 경우 외자계 은행들은 과감히 거부할 것이기 때문이다.

3. 새로운 경영전략 및 조직강화 강화방안

구조조정 이후 은행 경영전략 중 가장 큰 변화는 외형 위주에서 수익성 중시로 전환된 점이다. 즉, 수익성, 건전성이 은행의 최우선 경영목표이며, 은행의 BIS 자기자본비율 준수 의무도 수익성을 중시하는 전략으로 전환하게 된 동기로 작용하였다.

또한 은행 조직이 과거 관리위주에서 영업력을 중시하는 방향으로 전환하여 사업본부제, RM(Relationship Managers)제도, 위험관리부서를 강화하고 있다. 지점의 대한 경영성과 평가에서 수익성 지표가 가장 중요한 항목으로 부상하고 있다. 사업부제는 주요 업무의 의사결정권을 가지고 독립채산제로 운영하도록 하고 있다. 이전에는 한 지점에서 개인고객과 기업고객을 동시에 담당하였으나, 사업부제가 도입되면서 개인고객과 기업고객을 담당하는 지점이 분리하여 담당하고 있으며, 은행들은 우량 기업고객의 유치를 위해 RM제도를 경쟁적으로 도입하여, 기업고객지점의 경우, RM(Relationship Managers)지점장 제도를 도입하여 은행이 사업 전망이 좋은 기업을 스스로 찾아 나서고 있다.

4. 위험관리 조직의 강화방안

금융기관의 리스크 관리가 중요해지면서 위험관리(Risk Mangement)부서가 별도의 사업부서로 독립, 격상되었으며, 여신심사 기능의 보완 및 은행 전반의 위험관리를 위하여 위험관리부서는 별도 사업부로 독립하였다.

5. 이사회 권한의 강화방안

전반적으로 은행 이사회의 역할이 중요해졌으며, 특히 외자계 은행에서 이사회의 역할이 강화되었다. 예를 들면, 제일은행의 경우 이사회의 과반수이상을 외국인인 차지하고 있으며, 이는 정부개입에 대한 견제로 작용하고 있다. 사외이사의 영향력도 확대되는 추세에 있다. 한빛은행의 경우를 살펴보면, 사외이사의 수(6명)가 상근이사 수(3명) 보다 많아졌다.

6. 수신에서 수익성을 감안한 성장 전략방안

외형 위주의 전략은 여전히 유효하지만, 자금 공급초과 상황에서 수익성을 도외시한 과도한 수신경쟁은 지양되어야만 한다. 수익성 향상을 위해 수신질을 중요시 하게 되었다. PB(Private Banker)제도, 소액예금에 대한 제로금리제도 도입 등 수익성을 올리는 고객 위주로 서비스를 제공하는 차별화가 진행되고 있다.

7. 여신에 대한 의사결정 구조변화방안

여신에 대한 최종 의사결정권이 여신본부장에게로 이관되고, 여신협의회가

이사회를 대체하고 있다. 과거 의사결정권을 행사하던 은행장은 결제 라인에서 제외시켰지만 은행장의 경우 실질적으로는 간접적인 영향력은 행사하고 있다. 여신결정의 시스템화가 진전되고, 일부 은행의 경우 여신결정에서 현직 위 등 차입자의 현재 상태보다 과거 금융기록을 중시하게 되었으며, 차입자의 과거 자산관리 데이터를 기초로, 신용등급을 세분화하는 등 여신결정 여부를 시스템화하게 되었다.

8. 외형 및 경영관리면의 성과제고방안⁵⁰⁾

우선 은행권의 BIS비율이 평균 11%를 넘어섰고 부실채권비율도 5%대로 크게 낮아졌다. 또한 일반은행의 경우 직원수가 97년말 약10만 7000명에서 2000년말에는 약7만명으로 줄었고 점포수도 6000여개에서 4700여개로 대폭 축소되었다.⁵¹⁾

인수은행군(국민, 주택, 신한, 하나, 한미, 제일은행)을 제외한 여타 시중은행군(조흥, 한빛, 서울, 외환, 평화은행)과 지방은행군(대구, 부산, 광주, 제주, 전북, 경남은행)의 수익성은 전반적으로 악화되었다. 여타시중은행군의 총자산순수익률(ROA)은 지난해말 기준 -1.83%로 97년 말의 -1.12% 보다 악화됐고 자기자본이익률(ROE)은 -18.23%에서 -68.71% 로 상당히 나빠졌다. 지방은행군 역시 ROA는 -0.99%에서 -1.23%로, ROE는 -8.56%에서 -48.61% 로 각각 떨어졌다. 그러나 인수은행군의 ROA는 0.39%로 97년의 -0.62%보다 개선됐으며 ROE 도 -11.88%에서 7.42%로 상승했다. 또 2000년말 기준 국내 3개 상위은행의 ROA는 1.01%로 외국의 선진 금융 기관인 씨티그룹 3.50%, 뉴욕은행 1.90%, ING 1.80%, 웰스파코 1.50% 등 보다 낮았다. 무수익여신 비율의 경우 여타시중은행

50) 매일경제신문, 2001년 6월 28일자.

51) 김진영, "IMF 이후 4년의 금융산업과 향후 과제," 전국경제인연합회, 『전경련』, 2002년 1월호, pp.32.

군은 지난해말에 11.16%로 3년전의 6.36%보다 4.80%포인트 높아졌고 인수는행군 역시 4.40%에서 4.99%로 올라갔다. 지방은행군은 11.42%에서 7.37%로 떨어졌다.

<표 3-1> 국내은행의 합병 및 구조조정과정

일 자	내 용
97.12.3	IMF 지원금융합의(금융개혁추진 합의)
98.3.30	서울, 제일은행 민영화 추진방안 확정
4.14	금융기관 구조조정 방안 발표(6. 15법 개정)
5.28	외환은행, 독일 코메르츠은행으로부터 2.5억 달러 외자유치
6.22	하나은행, IFC로부터 1.52억 달러 외자유치
6.29	5개은행(동화, 동남, 대동, 경기, 충청)퇴출조치
7.31	상업, 한일은행 합병발표(99.1.6 합병등기)
9.8	하나, 보람은행 합병발표(99.1.6 합병등기)
9.11	국민, 장기신용은행 합병 발표(99.1.5일 합병등기)
9.28	9개은행 노사협상 타결(32% 인력 감축)
12.17	조흥, 강원은행, 현대중금 합병발표(99.7.16 합병등기)
12.31	정부, 미국의 뉴브리지 캐피탈과 제일은행 매각을 합의(MOU체결)
99.2.12	조흥은행, 충북은행과 합병에 합의
2.22	정부, 영국의 HSBC와 서울은행 매각을 합의(MOU체결)
5.27	국민은행, 미국 골드만삭스로부터 5억달러 외자유치
4.10	신한은행, 해외DR 4억달러 발행
7.2	정부, 뉴브리지 캐피탈과 제일은행 매각에 최종합의(99.12.23 지분인수)
7.15	주택은행, 네덜란드 ING로부터 2.7억달러 외자유치
8.4	한빛은행, 해외 DR 10억달러 발행
8.31	정부, 영국의 HSBC, 서울은행 매각협상 결렬 발표
2000. 1.	제일은행은 뉴브리지캐피탈 5,000억원 출자(경영권 51%확보)
2000.2.28	하나은행, 독일 알리안츠로부터 1.5억달러 외자유치
4.14	정부, 서울은행에 대해 독일의 도이치은행과 구조개선헌정계약 체결
7.11	정부와 금융노련, 2차 은행구조조정 방안합의
9.22	40조원 추가공적자금 계획 발표(12월 1일 국회통과)
11.8	한빛, 평화, 광주, 제주은행 독자생존 불가판정
2001.4.2	우리금융지주회사 출범
4.23	국민, 주택은행 합병 본계약 체결
11.1	국민, 주택은행은 국민은행으로 새롭게 출범
11.16	한빛은행과 평화은행의 합병승인
2002. 5.	제주은행이 신한금융지주회사의 자회사로 편입
2002.12.	하나은행(하나은행+서울은행)
2003. 6.	신한은행(신한은행+조흥은행)
2004. 11.	한국시티(한미은행+씨티은행 서울지점)

세계 1000대 은행의 나라별 평균 무수익여신 비율을 보면 한국이 6.6%로 미국 0.6%, 영국 2.4%, 독일 1.1%, 일본 5.0% 등보다 훨씬 높았다. 그러나 자본적정성을 나타내는 국제결제은행(BIS) 기준 자기자본비율은 전반적으로 개선돼 인수은행군은 97년 7.59%에서 200년 10.99%로, 여타 시중은행군은 5.39%에서 9.88%로 각각 올라갔다. 지방은행군은 11.54%에서 10.56%로 조금 떨어졌다.

요컨대, IMF 외환위기 이후 국내 은행들의 건전성과 생산성은 전반적으로 개선됐으나 수익성은 인수은행군을 제외하면 악화되었으며, 수익성악화는 대형부실이 발생하면서 충당금 부담이 늘어났기 때문이다.

9. 인사 및 교육시스템의 변화방안

수익성 위주의 전략에 따라 연봉제 및 인센티브제도를 확대하게 되었다. 시중은행의 경우 연봉제 및 인센티브제도를 도입하거나 검토 중이며 후발은행의 경우, 구조조정 이전부터 이미 연봉제와 인센티브제도를 실시하고 있었으며, 구조조정 이후 이를 더욱 확대하고 있다.⁵²⁾

10. 수익성 제고 등을 통한 내생적 경쟁력 강화방안⁵³⁾

우리나라 은행의 상대적으로 낮은 국제경쟁력은 은행규모의 영세성⁵⁴⁾에도

52) 박노경, “은행구조조정의 성과와 문제점 및 해결방안,” pp.7~11.

53) 김옥중, “우리나라 은행산업의 집중도 변화 분석,” 한국은행, 『금융시스템 리뷰』 제6호, 2002. 2, p.21.

54) 일국의 경제 규모 등에 비해 은행의 수가 너무 많을 경우, 오버뱅크(overbanking)으로 인한 규모의 영세성 및 경쟁심화로 수익성이 저하되는 부작용이 발생할 가능성이 있다. 예컨대 인구와 GDP규모가 각각 우리나라의 약 50% 및 70%에 불과한 대만의 경우 53개 시중은행과 약 400개의 지방금융기관간의 과도한 경쟁으로 수익성이 저하되는 등의 문제점

일부 기인하지만 자율경영여건 미흡 및 전문인력 부족 등 내부역량의 결핍에도 기인한 바 크다. 따라서 우리나라 은행산업의 국제경쟁력을 제고하기 위해서는 합병 등을 통한 은행규모의 대형화와 더불어 지배구조의 개선과 부실채권의 정리 등 수익성 제고 노력을 통해 내생적 경쟁력을 확충할 필요가 있다고 생각된다. 특히, 우리나라 은행의 낮은 수익성은 지난 1995~1999년중 우리나라 은행의 총자산대비 총당금적립액 비율이 1.46%로 미국, 영국, 독일, 프랑스에 비해 3배 이상 높았던 것으로 나타나는 등 그동안 대규모로 발생했던 부실채권에 기인한 바 크므로, 앞으로 수익성의 개선을 위해 여신심사기법 및 리스크관리기법의 개선에도 더욱 노력하여야 할 것이다.

<표 3-2> 은행 수익성 관련 지표의 국제비교

(%)

	이자순수익비율 ¹⁾		총당금적립액 비율 ¹⁾	
	1990~94평균	1995~99평균	1990~94평균	1995~99평균
한 국	2.18	2.08	0.75	1.46
미 국	3.78	3.40	0.57	0.38
영 국	2.68	2.14	0.93	0.23
일 본	1.17	1.38	0.11	0.60
독 일	2.15	1.67	0.58	0.39
프랑스	1.20	0.60	0.43	0.24

주 : 1) 총자산(평잔) 대비

자료 : OECD, Bank Profitability : Financial Statements of Banks, 2000

(“은행산업의 과거, 현재, 미래” 이동걸, 김대식, 2001년 6월에서 전재)

이 제기되고 있다. (대만의 금융체계 개편 동향(2001년 5월 22일), 외교통상부)

제2절 은행합병의 제도개선을 통한 경쟁력 강화방안⁵⁵⁾

1. 합병효과의 극대화방안

정부는 최근 외부이사중심의 확대이사사회제도를 도입함으로써 은행의 지배구조를 개선하고 합병 및 퇴출과 관련한 금융산업 구조개선방안을 모색함으로써 합병을 유도하려는 정책을 시도하고 있다. 우리나라에서 은행간 합병이 시도조차 되지 못하고 있는 배경에는 물론 은행소유 및 지배권 행사에 대한 제한으로 은행에 합병을 주도할 주체가 없다는 것인데, 확대이사사회에 산업자본 대주주가 참여하게 되고 이의 주된 기능으로서 합병 등 조직구조개편에 대한 승인권을 부여함으로써 합병을 추진할 수 있는 기반을 조성할 수 있게 되었다.

정부가 추진하고 있는 구조개선방안에서는 합병은행에 대해 유상증자와 자회사 설립 허용 등의 직접적 합병유인책을 제공하고 있으며 부실금융기관의 합병시 고용조정을 가능토록 하는 방안을 모색하고 있다. 또한 금융기관의 재무건전도에 따라 감독당국의 개입을 강제할 수 있는 조기시정조치제도의 도입 근거를 마련함으로써, 금융기관으로 하여금 고위험-고수익 전략을 추구하는 도덕적 위해문제를 억제하고 생존과 경쟁력 강화를 위한 합병을 모색토록 유도하고 있다.

그러나 이러한 제도변화가 은행간 합병을 유도하기에 충분한 유인책을 제공하지는 못할 것으로 예상된다. 우선 구조조정방안이 주로 “부실”금융기관의 퇴출과 관련되어 있고 합병을 촉진하는 동시에 이의 효과를 제고할 수 있는 업무영역확대 방안에 대한 배려가 부족하기 때문이다. 예를 들면, 합병은행에 대해 증권사 등의 자회사 설립을 허용방안은 시중은행간 합병의 경우로

55) 박경서, 전개논문, pp.40~50

제한되어 제도적용의 형평성이 문제시되고, 현행 자회사방식의 금융그룹이 충분한 기능을 발휘하지 못하고 있는 상황을 고려할 때 은행에게도 특별한 유인책이 되기는 힘들 것으로 예상된다. 더군다나 허용될 자회사의 경우 이들이 속한 비은행 금융권내에서도 과당경쟁과 부실화 문제 등으로 통합화 등의 구조조정이 모색되고 있어 전반적인 금융정책기조와 상충되는 측면이 있다.

향후의 제도개선방안은 단순한 합병촉진이 아니라 금융산업 구조개편이라는 보다 근본적인 차원에서 접근되어야 한다. 합병의 목적이 궁극적으로 금융기관의 경쟁력 강화에 있는 만큼 이를 위해서는 합병이외의 대안을 동시에 검토할 필요가 있는 것이다. 합병은행의 업무영역을 확대시켜 주는 방안을 모색한다. 소극적으로는 합병전 개별은행의 업무를 합병후에도 수행할 수 있도록 허용함으로써 합병시 범위의 경제성을 극대화하고 합병유인을 제고할 수 있을 것이다. 예를 들면, 현재 금융채발행은 특수은행으로 제한되고 있는데 금융채 발행가능 은행과 여타 은행간의 합병시 합병후 금융채 발행을 계속 허용하는 것이다.⁵⁶⁾

보다 적극적으로는 은행의 업무영역을 자본금 규모에 연계시키는 방안을 고려할 수 있다. 예를 들면, 은행이 일정 자본규모 이상이 될 경우 제한적으로 증권발행시장관련 업무를 허용하는 것이다. 배경은 다르나 아직까지 전업주의 금융제도(specialized banking system)를 고수하고 있는 미국의 경우도 J.P. Morgan은행, Bankers Trust은행 등에 대해 주식을 포함한 유가증권 인수 주선업무를 우선적으로 허용한 바 있다.

98년부터 외국금융기관이 현지법인의 형태로 자유로이 진출하는 동시에 영업지역의 제한을 받지 않을 것으로 예상되는 가운데, 과도한 경쟁을 방지하기 위해서 적용되어 온 영업지역제한정책은 타당성을 상실한다. 특히 공정거

56) 김병연 등(1996)의 “외국의 은행합병현황” 참조.

래의 측면에서도 경쟁력 있는 지방은행이 전국적 은행으로 성장할 수 있는 기회를 제공하는 것이 필요하다.⁵⁷⁾

2. 은행지주회사제도의 도입방안

다음으로 은행산업의 경영구조와 관련하여 금융그룹의 효율성을 제고하고 은행합병시 통합에 따른 문제점을 해결하기 위해 은행지주회사제도의 도입을 검토한다. 우리나라의 경우 합병에 대한 가장 큰 걸림돌은 조직통합에 대한 내부직원의 반발인데 은행지주회사제도하에서는 필요한 경우 두 개의 은행을 독립된 법인으로 운영할 수 있다는 점에서 이러한 문제점을 극복할 수 있다.

은행지주회사제도는 산하금융기관간 전략적 결합을 통해 금융그룹의 운영 탄력성과 집단적 효율성을 제고하고, 일부금융기관의 부실문제가 쉽게 다른 금융기관으로 전이되지 않으며, 겸업금융기관에서 나타날 수 있는 고객과의 이해상충문제를 완화하는데 도움이 된다는 등의 장점을 갖는다.⁵⁸⁾

은행지주회사제도하에서는 합병뿐만 아니라 공개매수(tender offer) 등에 의한 은행인수가 활성화되어 외부적 시장감시기능이 강화되는 효과가 있으며 지주회사산하에 독립된 형태로 은행들을 유지할 수 있어 은행합병시 유발되는 조직통합상의 문제점을 피할 수 있다.

특히 우리나라의 경우 은행들이 비은행금융기관들을 자회사로 거느리고 있으나 은행과 여타 자회사간 업무적 보완성이 충분히 발휘되지 못하고 있다는

57) 미국의 경우는 주간업무제한이 거의 모든 은행에 공통으로 적용되는 경쟁제한원칙이었으나, 우리나라의 경우는 전국적 영업이 가능한 시중은행이 존재하는 가운데 지역은행에 대해서만 영업지역을 제한하는 불공정 경쟁원칙이라는 차이점이 있다. 이와 관련하여 정부개입과 규제에 의한 불공정 거래구조의 형성문제는 정책적으로 검토되어야 할 과제이다.

58) 미국의 경우 은행의 주간영업제한이 실시되고 있던 시절에도 은행지주회사는 타주에 속한 은행을 인수할 수 있도록 허용한 것은 지주회사제도가 갖는 자회사간의 독립성 유지의 특성을 반영한 것으로 볼 수 있다.

문제점을 갖고 있는데, 모회사인 은행과 자회사 금융기관간에 이해가 상충될 경우 (예를 들면, 인력배치, 비용과 수익의 배분 등) 이를 해결할 장치가 결여되어 있어 상호신뢰도가 낮다는 점을 지적할 수 있다. 은행지주회사의 주요 기능 가운데 하나가 자회사간 업무조정이라는 점을 고려할 때 은행지주회사 제도의 도입은 금융그룹의 운영 효율성을 제고하는 효과를 가질 것으로 기대된다.

지주회사제도는 우리와 일본 등 전세계적으로 극히 소수의 국가만이 이를 금지하고 있는 상황으로 이는 기업의 무분별한 확장을 통제하려는 경제정책을 반영하고 있으나 상호출자금지, 출자총액한도제한 등 여타 규제장치와 중복적 성격을 가진다는 문제를 가지고 있다. 흔히 동 제도의 단점으로 지적되는 경제력 집중문제도 우리나라의 경우는 금융그룹형성으로 인한 경제력 집중의 폐해는 별로 우려되지 않는 상황이며, 오히려 산업자본을 견제할 수 있는 기능이 활성화된다는 점에서 긍정적 측면을 갖는다.

은행지주회사제도는 기본적으로 현행 「금융전업기업가」 제도를 보완하는 방향으로 도입한다. 「금융전업기업가」 제도는 자격요건이 매우 제한적이어서 현재까지 전업기업가가 나타나지 않고 있으며, 전업기업가가 지배할 수 있는 대상은행도 7개 시중은행으로 한정되어 매우 제한적 적용성을 가진 제도이다.

3. 소유 및 지배구조의 개선방안

은행간 합병은 이와 관련된 이해당사자들에게 있어 매우 중요한 이해관계의 변화를 가져오는데 현행 제도하에서는 은행간 합병을 주도할 의사결정주체가 불분명하고 이러한 이해관계를 조정할 장치가 취약하다. 일반적으로 소유주가 분명한 기업간 합병에 있어서는 경영자가 주주의 이익을 극대화하는 (즉, 주

가의 극대화) 방향으로 합병여부를 결정하며, 보다 구체적으로는 경영자가 비효율적인 경우 보다 효율적인 경영주체가 출현하여 이를 합병하는 경로를 거치게 된다. 결국 합병은 주식시장을 통한 외부감시기능을 제공함으로써 경영의 효율성을 제고하는 것이다. 그러나 현재 우리나라의 은행은 소유권이 분산되어 있고 지분소유자들이 소유권을 행사할 수 있는 제도적 장치가 취약하여 주주의 이해관계를 대표할 수 있는 창구가 없다.

은행에 대한 규제완화와 은행의 경영자율화가 진행되고 있는 현 상황은 은행합병의 관점에서 과거보다 합병의 가능성을 더욱 감소시키고 있는 것으로 판단된다. 은행에 대한 영향력 행사수단이 줄어들고 있는 정부의 입장에서 특정은행간 합병을 강제할 수 없는 상황이고, 반대로 은행의 소유주인 대주주들은 아직까지 은행경영에 대한 실질적 영향력을 행사하지 못하도록 제한되고 있어 결국 은행경영자가 가장 주된 의사결정주체로 등장하게 되었다.

그러나 우리나라의 경우 은행경영자는 은행의 내부자인 직원들과 상하관계라기 보다는 동료적 관계에 놓여 있다. 과거에는 은행경영자가 외부에서 낙하산 형태로 영입되는 경우도 있었으나 은행의 경영자율화후 대부분의 은행이 자체에서 승진한 임원을 은행장으로 선출하고 있으며 이에는 물론 노조 등 은행내부직원의 동의와 지원이 크게 영향을 미친다. 결국 현재의 은행장은 은행합병시 경영권 변화에 따른 신분보장의 불확실성과 인원감축에 따른 노조의 비난을 감수해야 하는 부담으로 인해 합병유인이 결여될 수밖에 없다. 또한 경영이 정상적으로 이루어지지 못하는 경우에도 별다른 견제장치가 작동하지 못하고 경영합리화를 위한 구조조정노력이 미흡하다는 문제점이 지적되곤 한다.

정부는 최근 외부인사를 중심으로 하는 확대이사사회제도 도입을 추진하고 있다. 이의 주된 내용은 은행의 이사회에 산업자본 대주주의 참여를 허용하는 것으로 이는 대주주가 경영감시 유인이 가장 강하다는 기본논리를 반영하고

있다. 즉, 이사회와 같은 지배기구가 제 기능을 발휘하기 위해서는 첫째, 이의 구성원이 은행경영을 감시 및 견제할 능력이 있고 둘째, 실질적인 감시와 견제행위를 지속적으로 수행할 유인을 가져야 한다는 것인데 새로운 이사회 제도는 이러한 논리에 보다 충실하고 있다.

새로운 이사회제도가 성공하기 위한 전제조건은 이사회的高效적 운용과 실질적 감시기능의 확보인데 이를 위해서 확대이사회내에는 추천위원회, 집행위원회, 감독위원회 등과 같은 소위원회를 설치·운영함으로써 이사회的高效을 활성화하고 업무수행의 효율성을 제고해야 할 것이다. 또한 외부이사의 활동을 활성화하기 위해 회의에 일정 비율 이상에 참가하지 않거나, 이사회로서의 활동에 대한 평가가 좋지 않은 이사는 이사자격을 박탈할 수 있도록 제도화하며 의사록 등 활동사항을 공개하는 방안도 고려할 수 있다.

4. 퇴출구조의 개선방안

은행내부직원의 합병동기에 영향을 미칠 수 있는 또 다른 방안은 은행의 퇴출제도를 개선하는 것이다. 은행합병이 추진되기 위해서는 은행내부에서 합병의 필요성에 대한 인식이 확고해야 하는데, 이는 생존전략으로서 합병이 추구될 수밖에 없는 경영환경이 조성될 때 가능하다. 이를 위해서는 진입규제 완화와 경영관련규제의 완화로 산업내 경쟁구조를 강화하는 것과 경쟁을 통해 부실화되는 은행은 규제합병 등을 통해 퇴출을 유도할 수 있는 제도가 활성화되어야 한다.

정부는 최근 금융산업의 구조개선을 위해 퇴출관련제도개선을 추진중이다. 이의 주요 내용은 금융기관의 부실화로 인한 파산시 자체정상화가 어렵다고 판단되어 합병 등을 유도할 경우 해고 등 고용조정을 허용하는 것이다. 또한 금융기관의 재무건전도에 따라 정부가 개입할 수 있는 조기시정조치제도 의

도입근거를 규정하고 있다. 예상되기로는 은행의 경우 부채가 자산을 초과하는 파산상태가 되어 고용조정이 필요한 경우는 발생하기 어려울 것으로 판단되어 동 고용조정제도의 실효성은 매우 낮은 편이다. 이 보다는 조기시정조치제도가 합병 등 구조조정과 관련하여 보다 제도적용성이 높은 것으로 판단되며 이의 정착을 도모할 필요가 있다.

동 제도와 관련하여 부실은행에 대한 정의 및 감독기구의 개입기준은 자기자본비율에 기초하여 설정하는 것이 일반적인 관례이다. 미국의 조기시정조치(PCA)제도에 따르면 은행의 Tier I 자기자본비율이 4% 미만으로 떨어질 경우 이를 “자본부족상태(undercapitalized)”로 정의하고 주주에 대한 배당이나 임원보수지급을 제한하며, Tier I 자기자본비율이 3% 미만으로 떨어질 경우에는 이를 “심각한 자본부족상태(significantly undercapitalized)”로 정의하고 증자, 합병 등에 의한 자기자본의 보완, 일부업무의 중지, 자회사의 매각 등 자구계획의 실행을 요구하고 있다.

조기개입제도는 과거 수익성보다는 성장성에 치중해 온 은행경영행태에도 영향을 미칠 것으로 예상된다. 규모확대 또는 시장점유율확대전략은 수신증가로 시작되어 대출확대 또는 유가증권운용확대로 연결되는데, 대출확대시 흔히 기존의 대출고객포트폴리오보다 신용위험이 높은 고객이 추가되어 은행의 자산운용위험이 증가하는 결과를 낳으며 유가증권투자도 주식의 운용비중이 높아질 경우 비슷한 결과를 낳는다.

한편, 퇴출제도의 개선과 함께 진입의 자율화도 동시에 진행되어야 한다. 우리나라의 경우 진입의 제한으로 은행을 포함한 금융기관에는 그동안 상당한 수준의 영업권 프리미엄이 형성되어 왔으며 이는 금융기관 인수 또는 합병비용을 높이는 결과를 가져와 금융산업의 구조조정에 장애요인으로 작용하고 있다.

5. 경영인센티브의 개선방안

다음으로 은행경영층에 대한 직접적 동기부여를 위해 은행장의 보수체계를 은행의 경영성과에 연계시킬 필요가 있다. 은행경영층의 보수가 우리나라처럼 획일적인 사례는 외국에서 찾아보기 힘들며 이는 물론 책임경영체제의 정착을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 합병은 은행주가에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 감안하여 은행경영층의 보수에 주식옵션이나 주식자체를 포함함으로써 경영층이 합병으로부터 혜택을 받을 수 있도록 한다. 또한 황금낙하산(golden parachute)제도와 같이 합병이 발생할 경우 직접적으로 혜택을 볼 수 있는 제도를 도입함으로써 합병에 대한 적극적인 유인을 제공하는 방안을 검토한다.⁵⁹⁾

관례적으로 연임으로 제한되고 있는 은행장의 임기도 자율화할 필요가 있다. 합병은 준비단계에서부터 합병합의 후 조직통합이 완료되기까지 수년의 기간이 소요되며 합병의 실질적 효과는 그 후 장기간에 걸쳐 나타난다. 은행장의 선임도 내부적 승진 중심에서 외부의 능력 있는 인사를 영입할 수 있는 제도적 장치가 검토되어야 한다. 내부적으로 승진한 경영층은 흔히 로조 등 내부직원의 지지하에 현 위치에 오르게 되므로 합병후 과감한 구조조정을 실시하기가 어렵다. 합병의 부수적 효과로서 교체된 경영층이 보다 냉정하게 조직재정비를 추진할 수 있다는 점을 참고로 할 필요가 있다.

6. 주주로서 정부의 역할강화방안

합병과 관련한 제도개선을 주도할 주체로서 정책당국의 역할에 추가하여 은행의 주주로서 정부의 적극적 역할이 필요하다. 금융의 자율화와 규제완화

59) 황금낙하산제도는 경영자가 합병으로 퇴직하게 될 경우 일정액의 금전적 보상을 제공하는 제도이다.

로 정부가 은행경영에 직접적으로 간섭할 수 있는 여지가 크게 축소되어 왔으며 이는 합병에 있어서도 마찬가지로 정부가 대주주로 남아 있는 은행에 있어서는 경영자율화와 상관없이 주주로서 정부의 적극적 개입이 가능하며 또한 필요하다. 다만 과거 서울신탁은행의 합병이 정부주도로 이루어졌으나 성공적이지 못했던 사례를 고려할 때 외부 주도에 의한 합병은 상당한 후유증을 남길 수 있다는 점에 유의해야 할 것이다.⁶⁰⁾ 외부 주도에 의한 합병의 가장 큰 문제점은 합병 후 통합과정에 내부자(그것이 주주이든 또는 이의 대리인인 경영층이든)에 비해 외부자가 내부경영상황에 지속적인 영향을 미치기가 곤란하다는 것이다.

정부주도로 합병이 이루어질 경우 이는 여타 은행간에 합병을 촉발하는 계기로 작용할 수 있다. 이는 민간은행에 의한 합병이 시도된 경우도 마찬가지로 시중은행을 포함한 합병이든 또는 지방은행이 주축이 된 합병이든 이는 그동안 은행산업내에 유지되어 왔던 담합적 균형을 깨는 효과와 함께 정책당국의 금융산업정책에도 커다란 변화를 촉발함으로써 은행산업의 구조조정을 가속화시킬 가능성이 높다. 앞에서 언급한 바와 같이 대형은행의 출현은 은행의 업무영역, 금리와 수수료 등 가격결정구조, 금융상품개발 등에 있어 커다란 변화를 가져올 것으로 예상된다. 결국 은행간 합병은 환경변화에 대한 대응으로 시작될 것이나 이 과정에서 다시 경영환경을 변화시키는 요인으로도 작용할 것이다.

7. 은행별 업무유형 전문화방안

합병을 통한 은행의 초대형화는 도매금융시장에서의 경쟁력을 제고하는 수단으로는 적절할 수 있겠지만, 개별 금융서비스의 소비자, 특히 협상력

60) 1976년 합병당시 정부는 서울은행주식의 40.0%, 한국신탁은행주식의 17.7%를 보유하고 있었으며 양 은행의 합병에 주도적 역할을 수행한 바 있다.

(bargaining power)이 부족한 개인을 대상으로 하는 소매금융부문에 은행서비스 이용자의 부담 증가 등의 부작용 발생도 우려된다. 따라서 소수의 대형은행들로 하여금 국내외 금융시장에서 대형 금융기관간 경쟁이 치열한 국제금융 및 대기업을 대상으로 하는 도매금융에 주력토록 하고, 소매금융시장에서는 다수의 중소형 은행들이 각자의 비교우위분야에 특화하여 대형은행과 공존할 수 있는 여건을 조성해야 할 것으로 생각된다. 아울러 인터넷전업은행⁶¹⁾의 설립기준 완화 등 은행산업의 경쟁을 촉진할 수 있는 방안을 전향적으로 검토할 필요가 있을 것으로 생각된다.

8. 은행간 합병 심사기준 정립방안

은행산업의 집중도가 과도하게 높아져 금융시장에서 소수 대형 은행에 의한 독과점적 행태가 나타날 경우, 여타 산업에서 독과점적 행태가 발생할 경우보다 경제전반에 미치는 부작용은 보다 심각할 수 있다. 그러나 우리나라의 경우 은행간 합병시에 일반기업간 합병시와 마찬가지로 공정거래위원회가 “시장지배적 사업자” 기준을 적용하여 심사하고 있을 뿐 은행산업의 특수성을 감안한 은행간 합병 심사는 이루어지지 않고 있다. 현재 “금융산업의 구조개선에 관한 법률”은 금융감독위원회의 은행합병 인가 심사시 경쟁의 실질적 제한 여부를 공정거래위원회와 협의토록 규정하고 있으나, 공정거래위원회는 통상 공정거래법 제4조에 따라 상위 1위 기업의 시장점유율이 50% 이상 또는 상위 3개 기업의 시장점유율이 75% 이상인 경우에만 시장지배적 사업자로 추정하고 있다. 또한, 금융감독원의 “은행업 인가지침”은 은행간 합병시 경쟁제한에 관한 심의사항으로 “합병에 대한 공정거래위원회의 경쟁제한성 검토결과가 적정할 것”으

61) 최근 일부 기업 등이 인터넷전업은행의 설립을 추진하고 있으나, 현행 은행법상 최소자본금 요건(1,000억원)이 인터넷전업은행에 대해서도 일률적으로 적용되고 있어 인터넷전업은행의 설립에 장애요인으로 작용하고 있다.

로만 규정하고 있어 은행업의 특수성을 감안하는 장치가 없는 실정이다. 따라서 은행간 합병에 대하여는 법적, 제도적 측면에서 기존의 일반적인 기업간 합병 심사기준과는 별도로 은행산업의 특성을 반영한 심사기준이 마련되어야 할 것이다.

한편, 주요국의 은행간 합병 사례를 살펴보면 합병에 따른 조직비대화로 경영효율성의 저하 또는 이질적 조직문화간의 충돌, 직원간의 갈등 등으로 당초 기대했던 합병 시너지 효과를 얻지 못하는 경우도 자주 발생하고 있다. 대형 은행간 합병이 성공적으로 이루어진다 하더라도 국내 은행산업 전체가 소수 대형은행에 의한 과점체제로 변모할 경우, 은행서비스 이용자의 부담 증가, 금융중개기능의 비효율화 등의 부작용이 발생할 우려가 있다.

또한, 소수 대형은행에 의한 과점시장에서는 은행들이 과점에 따른 시장지배력 증대효과에 안주하여 국제경쟁력 강화라는 당초의 정책목표 달성을 위한 노력을 게을리 할 가능성마저 배제할 수 없다. 따라서 기존 대형은행이 중소기업을 계속 흡수합병 할 경우 특정은행의 시장지배력이 과도해질 우려가 있다.

아울러 은행간 합병을 통한 대형화는 통화신용정책의 유효성 저하, 시스템리스크의 증가 등을 초래하여 한국은행의 고유기능 수행에 장애요인으로 작용할 소지가 있으므로, 일정 규모 이상의 은행간 합병시에는 통화신용정책 및 지급결제시스템에 미치는 영향을 분석하기 위해 한국은행의 심사도 받도록 하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

9. 은행의 건전성 감독 강화방안

은행의 대형화 진전으로 은행 부실화시 실물경제 및 금융시장에 지대한 영향을 미칠 수 있는 대형은행들이 출현함에 따라 사전에 은행의 부실화를 예방할 수 있도록 건전성 감독을 보다 강화할 필요가 있다. 우선 은행들로 하여금 보다

정교한 리스크관리체제를 구축하도록 유도하는 한편, 감독당국은 보다 리스크를 중시한 감독정책을 수행하는 가운데 시스템리스크를 사전에 포착하여 방지할 수 있도록 조기경보시스템을 정교하게 구축하여 운영하여야 할 것이다. 또한, 핵심공시사항의 확대 지정, 적절한 공시빈도의 설정 및 회계제도의 투명성 제고 등을 통해 시장규율(market discipline)에 의한 은행 건전성 제고 유도에도 노력하여야 할 것이다. 아울러 은행 대형화 진전에 따른 어느 정도의 집중도 상승은 불가피한 상황인 점을 감안하여, 대형은행간 담합 등에 의한 과점적 행태가 발생하지 않도록 은행의 경영자율성을 저해하지 않는 범위 내에서 감독당국의 감시 및 지도가 꾸준히 이루어져야 할 것이다.⁶²⁾

제3절 정책적 시사점⁶³⁾

국내은행의 합병성과를 극대화하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의하여야 할 것이다.

첫째, 한국의 은행합병이 부실 해결 및 과잉공급 해소 차원에서 추진되었음을 직시하여 영업의 중점을 일단 안전성 제고에 두어야 할 것이다. 따라서 규모의 경제를 이용한 공격적 경영을 자제하고 은행의 부실이 주로 위험관리 능력의 부족에 기인하였으며 대형은행일수록 고위험·고수익자산에 대한 취급유인이 높다는 경험에 비추어 신용리스크와 시장리스크의 통합관리능력 제고를 위한 투자에 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

둘째, 예상되는 규모의 경제는 조직 비대화 및 조직통합의 갈등으로 인한

62) 김옥중, 전계논문, pp.21~23.

63) 이수용, “한국의 은행합병 성과에 관한 연구,” 연세대학교 경제대학원 석사학위논문, 2003, pp.83~85.

합병비용에 의해 상쇄될 수 있다는 점을 염두에 두어 치밀한 경영효율 개선 계획을 수립·집행해 나가야 할 것이다. 우선 외국의 경험에서 보듯이 합병에 의한 비용절감 중 상당 부분이 자산비용 절감에서 나타나고 앞으로 은행 영업의 경쟁력은 전산시스템에 의해 결정된다는 점을 감안하여 전산통합시 생산성 및 비용을 최우선적으로 고려하여야 한다.

또한 과거와 같은 양 중심의 경영에서 탈피하여 경쟁력이 없는 업무 및 점포는 과감히 정리하고 부가가치가 높은 업무를 중심으로 은행의 핵심역량을 개발해 나가야 하겠다. 아울러 대형화된 조직에 적합한 새로운 내부통제시스템을 구축하고 이질적인 조직문화를 통합하고 인적 융화를 도모하여야 할 것이다.

셋째, 합병과정에서 초래될 수 있는 고객서비스의 질 저하, 대출운용기준 및 관행이 상이한 은행의 합병으로 대출운용상의 혼란 및 중소기업에 대한 대출 위축 등 부작용을 최소화하고 고객이탈 및 혼란이 일어나지 않도록 고객서비스의 질 저하방지대책 및 통일된 대출심사기준을 신속히 마련해야 할 것이다.

넷째, 세계 100위권에 육박하는 초대형 합병은행은 국내영업을 통한 수익원 확대에 한계가 있으므로 외국 금융기관과의 제휴 등을 통해서 점진적으로 국제금융 등으로 점차 업무영역을 확대하는 데에도 관심을 기울여야 하겠다.

다섯째, 공적자금 지원에 의한 합병은행에 대해서는 책임경영체제의 조기 확립을 위해서 정부의 주주권은 가급적 사후평가 방식으로 행사하는 한편, 경영상태와 증권시장의 여건이 호전되는 대로 정부지분을 매각하여야 할 것이다. 이는 관치금융의 폐해가 나타나 은행의 부실해결을 계속 정부에 의존하게 되어 경영효율 계획을 등한시 하게 되는 97년의 외환위기를 불러온 과거의 악습을 되풀이 할 우려가 있기 때문이다.

여섯째, 초대형은행의 시장집중에 따른 불공정경쟁, 중소기업에 대한 금융

소홀, 중소기업의 영업환경 악화 및 소비자후생 감소 등의 부작용을 방지할 대책이 마련되어야 할 것이다. 이는 자원배분을 왜곡시켜 불필요한 부분에 자금이 투자되어 산업의 균형발전을 저해하고 궁극적으로 국가경제성장의 장애요인으로 작용할 것이다.

예를 들어 대형은행이 저비용으로 조달된 막대한 자금을 사장되지 않도록 하기 위하여 불요불급 또는 국가경제성장에 기여도가 크지 않은 부문에 자금을 공급하게 되고 그만큼 설비 투자 등 산업 부문에는 자금공급이 감소함으로써 초래되는 현상을 말한다.

한편 시중은행과 지방은행의 합병은 지역 중소기업의 금융환경을 악화시킬 가능성이 있으므로 인가기준에 대한 객관적 판단기준도 수립되어야 할 것이다.

일곱째, 당사자간 충분한 합의가 없는 상태에서 정부가 주도적으로 합병을 추진할 경우, 이해관계자들간 알력으로 소기의 합병효과가 달성되지 못할 가능성이 있으므로 금융위기와 같은 특별한 경우를 제외하고는 앞으로 합병은 당사자간에 자율적 판단에 의해 이루어지도록 유도해야 할 것이다.

여덟째, 최근의 은행합병에 의해 초대형은행의 탄생, 지방은행의 시중은행화 등 은행산업구조에 변화가 있었으므로 추가적인 합병 또는 정부소유주식의 매각은 금융산업의 장기발전방향에 관한 청사진을 바탕으로 허용되는 것이 바람직하다고 본다. 그리고 이를 위해서는 은행과 제2금융권간의 업무영역, 한국의 금융시장 여건을 고려한 초대형은행의 적정규모, 대형은행과 중·소형은행간 역할 분담 및 은행진입제도 등에 관한 종합적 연구가 필요하다고 생각된다.

제4장 결론

국내 금융산업은 대외개방과 자율화로 대 변혁기를 맞이하고 있다. 국내 금융 환경은 이미 개방이 상당히 이루어졌으나 그에 비해 은행에 대한 개방은 미진하여 상대적으로 대외경쟁력이 상당히 취약해져 있다. 세계금융산업은 개방화·국제화·전문화의 진전으로 무한 경쟁시대에 돌입하고 있는데 국내 은행산업은 아직 후진성을 면치 못하고 있다. 이러한 국내외적인 여러 취약성을 극복하고 향후 선진은행으로서의 역할을 수행하기 위해서는 국내은행의 합병이 필수적인 생존전략의 요인으로 작용하고 있다. 현재 국내은행은 외국 선진은행이 고도의 경영기법을 가지고 국내진입이 명확한 가운데 국내은행이 잠식당하느냐 아니면 경쟁력 강화를 통해 방어하는나의 중요한 시점에 위치해 있다.⁶⁴⁾

은행간 합병을 촉진할 수 있는 제도개선방안은 크게 합병 후 합병효과를 극대화함으로써 합병을 유도하는 방안과 합병이 추진될 수 있도록 관련 경제 주체들의 합병유인을 제고하는 방안으로 대별될 수 있다. 예를 들어 유상증자 허용, 업무영역확대 등의 합병유인책은 합병 후 기대할 수 있는 합병효과를 확대함으로써 합병의 타당성을 제고하기는 하나 합병을 결정하는 의사결정주체에게는 직접적인 영향을 미치지 못한다는 점에서 한계가 있다.

합병을 촉진하기 위해서는 합병의 의사결정에 주된 영향을 미치는 은행경영자에게 직접적인 합병유인을 제공하거나 또는 합병을 추진할 수밖에 없는 환경적 변화를 제공할 필요가 있다. 합병에 따른 세제감면혜택이나 정리해고 등은 합병의 이해당사자중 주주에게 가장 많은 혜택이 주어지는 제도이며 은행의 내부직원에게는 불리한 제도변화일 것이다. 문제는 우리나라의 은행에

64) 김판석, “국내은행간 합병 시너지효과와 추진방향에 관한 연구,” 전북대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, p.60.

있어 은행합병에 대한 의사결정에 주주의 영향력이 작용하기는 매우 어려운 반면 내부의 임직원의 영향력이 무엇보다도 크다는데 있다.

특히 합병의 효과를 높이기 위해 인원감축을 위한 정리해고법의 도입이 검토되고 있으나 이의 타당성이나 효과는 매우 불투명하다.⁶⁵⁾ 외국의 사례를 고려할 때 직원의 정리해고가 합병의 필요조건은 아니며 현재의 경영구조하에서는 오히려 합병을 방해하는 요인으로 작용할 수 있다. 즉, 대주주가 실질적 경영권을 행사하지 못하는 상황에서 은행경영자는 외부압력보다는 노조 등에 의한 내부압력에 보다 영향을 받을 가능성이 높으며, 정리해고가 가능할 경우 합병은 곧 내부직원의 대규모 감축을 시사하므로 사전적으로 아예 합병의 가능성이나 논의자체를 금지하는 내부압력이 크게 작용할 가능성이 높다.

일본의 경우도 합병이 수시로 발생할 수 있는 주된 요인으로 합병 후 인원감축의 가능성이 별로 없어 합병에 대해 내부직원이 별다른 반대의견을 보이지 않는다는 점을 참고로 할 필요가 있다. 또한 정리해고제는 은행이 어느 정도 부실화된 경우를 전제로 하므로 건전한 두 은행간의 합병에는 적용되기 어려운 측면이 있다.

결국 정리해고 또는 고용조정제도가 긍정적인 효력을 발휘하기 위해서는 합병의사결정주체인 은행장이 내부압력보다는 외부압력에 보다 영향을 받을 상황이 되어야 하며, 이는 은행경영에 대한 대주주의 지분권행사 또는 사외이사제도 등을 통하여 경영자의 성과를 지속적으로 감시할 수 있는 기능이 활성화된 후에나 가능할 것이다.

은행합병을 유도하기 위해서는 은행의 지배 및 소유구조 개선, 진입 및 퇴출제도에 대한 제도개선, 관련 경제주체에 대한 동기부여 등이 동시에 검토되어야 한다. 수십년간 독자적인 경영문화를 형성하고 정부에 의해서든 또는 금융제도의 안정성이라는 보호막에 의해서든 은행의 존립이 보장되어 온 상

65) 정부가 검토하고 있는 “금융산업 구조조정에 관한 법률”안은 부실금융기관의 인력에 대한 해고 등 “고용조정제”의 도입을 규정하고 있다.

황에서 주어진 기득권을 포기하고 합병이라는 불확실한 경영전략을 선택하기 위해서는 이에 상응하는 유인의 제공과 경영환경변화가 필요하다.

다음으로 본 논문을 요약정리하면 다음과 같다. 은행합병의 경쟁력 강화방안을 은행합병에 따른 성과측면의 경쟁력 강화방안과 은행합병의 제도개선을 통한 경쟁력 강화방안으로 나누어 정리하였다.

먼저 은행합병에 따른 성과측면의 경쟁력 강화방안은 ① 외형 및 경영관리면의 성과제고, ② 외자계 은행의 급부상에 따른 벤치마킹전략, ③ 안전성 선호 등 시장의 트렌드 변화에 대응한 경쟁력 제고전략, ④ 새로운 경영전략 및 조직강화를 통한 경쟁력 강화방안, ⑤ 위험관리 조직의 강화를 통한 경쟁력 강화방안, ⑥ 이사회 권한의 강화를 통한 경쟁력 강화방안, ⑦ 수신에서 수익성을 감안한 성장 전략을 통한 경쟁력 강화방안, ⑧ 여신에 대한 의사결정 구조변화를 통한 경쟁력 강화방안, ⑨ 인사 및 교육시스템의 변화를 통한 경쟁력 강화방안, ⑩ 수익성 제고 등을 통한 내생적 경쟁력 확충방안 등으로 설명하였고, 은행합병의 제도개선을 통한 경쟁력 강화방안은 ① 합병효과의 극대화를 통한 경쟁력 강화, ② 은행지주회사제도의 도입을 통한 경쟁력 강화, ③ 소유 및 지배구조의 개선을 통한 경쟁력 강화, ④ 퇴출구조의 개선을 통한 경쟁력 강화, ⑤ 경영인센티브의 개선을 통한 경쟁력 강화, ⑥ 주주로서 정부의 역할강화를 통한 경쟁력 강화, ⑦ 은행별 업무유형 전문화, ⑧ 은행간 합병 심사기준 정립, ⑨ 은행의 건전성 감독 강화방안 등을 제시하였다.

다음으로 정책적 시사점을 요약정리하면, ① 한국의 은행합병이 부실 해결 및 과잉공급 해소 차원에서 추진되었음을 직시하여 영업의 중점을 일단 안전성 제고에 두어야 할 것이다. ② 예상되는 규모의 경제는 조직 비대화 및 조직통합의 갈등으로 인한 합병비용에 의해 상쇄될 수 있다는 점을 염두에 두어 치밀한 경영효율 개선계획을 수립·집행해 나가야 할 것이다. ③ 합병과정에서 초래될 수 있는 고객서비스의 질 저하, 대출운용기준 및 관행이 상이

한 은행의 합병으로 대출운용상의 혼란 및 중소기업에 대한 대출 위축 방지 방안을 마련해야 할 것이다. ④ 외국 금융기관과의 제휴 등을 통해서 점진적으로 국제금융 등으로 점차 업무영역을 확대하는 데에도 관심을 기울여야 하겠다. ⑤ 공적자금 지원에 의한 합병은행에 대해서는 책임경영체제의 조기 확립을 위해서 정부의 주주권은 가급적 사후평가 방식으로 행사하는 한편, 경영상태와 증권시장의 여건이 호전되는 대로 정부지분을 매각하여야 할 것이다. ⑥ 초대형은행의 시장집중에 따른 불공정경쟁, 중소기업에 대한 금융소홀, 중소형은행의 영업환경 악화 및 소비자후생 감소 등의 부작용을 방지할 대응책이 마련되어야 할 것이다. ⑦ 금융위기와 같은 특별한 경우를 제외하고는 앞으로 합병은 당사자간에 자율적 판단에 의해 이루어지도록 유도해야 할 것이다. ⑧ 최근의 은행합병에 의해 초대형은행의 탄생, 지방은행의 시중은행화 등 은행산업구조에 변화가 있었으므로 추가적인 합병 또는 정부소유주식의 매각은 금융산업의 장기발전방향에 관한 청사진을 바탕으로 허용되는 것이 바람직하다고 본다.

따라서 우리나라 은행산업의 경쟁여건 및 현재의 집중도 수준을 감안할 때, 앞으로는 은행산업에서의 경쟁을 적정 수준으로 유지하는 가운데 은행산업의 경쟁력을 제고하는 방안으로 은행합병을 모색하여야 할 것이다.

참고문헌

- 강현철, “국내외은행의 합병사례 분석을 통한 주택은행과 국민은행의 합병효과와 시사점에 관한 연구.” 동의대학교 중소기업대학원 석사학위논문, 2002.
- 구본관, “합병·사업통합·제휴 등을 통해 부활을 준비하는 일본업계.” 『Issue Paper』, 삼성경제연구소, 2002. 8.
- _____, 『일본금융기관의 부실처리 전망』, 삼성경제연구소, 2003.
- _____, 『일본 리소나은행의 공적자금 투입과장과 시사점』, 삼성경제연구소, 2003.
- 김규영·양채열·이창호·조담, “금융규제의 새로운 방향.” 『KDIC금융연구』, 제3권 제3호, 2002.
- 김동민, “회사분할을 통한 기업구조조정에 관한 연구.” 서울대학교 박사학위논문, 2003.
- 김대호, “국내 은행간 합병의 효과분석.” 한국재무관리학회, 『재무관리연구』, 제17권 제1호, 2000. 6.
- 김병덕·김우진·이상식, “제도약하는 금융산업.” (서울: 한국금융연구원) 2002.
- 김선영, “미국의 대형은행에 대한 감독정책의 변화.” 『KDIC금융분석정보』, 2003-34호, 2002. 8.
- 김성진, “국내은행 합병의 사례분석과 효과 분석 연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원 석사학위논문, 2002.
- 김석동, “우리나라 금융회사의 대형화 및 겸업화 현황과 전망.” 『금융의 글로벌스탠다드 대형화, 겸업화 그리고 금융지주회사』, 국제심포지엄자료, 신한금융지주회사, 2002.
- 김진영, “IMF 이후 4년의 금융산업과 향후 과제.” 전국경제인연합회, 『전경련』, 2002년 1월호.
- 김옥중, “우리나라 은행산업의 집중도 변화 분석.” 한국은행, 『금융시스템 리뷰』 제

- 6호, 2002. 2.
- 김우진, “국내은행의 지배구조에 대한 소고.” 한국금융연구원, 『주간금융동향』, 11권 34호, 2002. 9.
- 김용태, “사례분석을 통해서 본 국내은행 합병의 문제점 및 시사점에 관한 연구.” 한양대학교 대학원 석사학위논문, 1999.
- 김판석, “국내은행간 합병 시너지효과와 추진방향에 관한 연구,” 전북대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003.
- 대외경제정책연구원 「M&A형 직접투자에 관한 연구」, 1996.
- 박경서 · 장복섭 · 이은정, “은행산업의 지배구조와 개선방향.” 『KDIC금융연구』, 제4권 제1호, 2003.
- 박경서, “은행합병의 대형화와 합병,” 한국은행, 『경제분석』, 제2권 제4호, 1996, pp.22~31.
- 박노경, “국내은행의 역사적 고찰.” 경영사학회, 『경영사학』, 제17집 2호, 2002.
- 박노경, “은행구조조정 성과와 문제점 및 해결방안,” pp.7~11.
- 박노경 · 전영삼, “국내은행의 대형화와 겸업화가 은행경영에 미친 효과분석 -DEA와 System Dynamics 기법적용을 중심으로-.” 한국은행 연구용역결과보고서, 2004. 3.
- 박상규, “국내은행간 합병 필요성과 문제점 및 향후 추진전망.” 서울은행, 『서은조사』 봄호, 1996.
- 서울신탁은행, 『서울신탁은행합병사』, 서울신탁은행, 1977. 12.
- 이병윤 · 김우진, “금융기업결합 심사방안 연구-은행을 중심으로-.” 한국금융연구원, 2004. 4.
- 이영훈 · 배영목 · 박원암 · 김석진 · 연강흠, 『한국의 은행 100년사』, 우리은행 · 한국금융학회, 2004.
- 이병윤 · 김우진, 『금융기업결합 심사방안 연구』, 한국금융연구원, 정책조사 보고서 2004-02, 2004.
- 이수용, “한국의 은행합병 성과에 관한 연구.” 연세대학교 경제대학원 석사학위논문,

- 2003.
- 이상제 · 김우진, 『국민의 정부 5년 : 금융 · 기업 구조개혁 종합평가』, 한국
금융연구원, 정책조사보고서 2003-05, 2003.
- 이정재, 『우리나라 금융산업의 현황과 과제』, 인간개발경영자연구회, 2003.
- 유용주, “해외은행 M&A의 배경과 그 시사점,” 삼성경제연구소, 『CEO Information』
제35호, 1996. 4.
- _____, 『은행구조조정 3년의 평가와 과제』, 삼성경제연구소, 2001. 6.
- 유용주의 4인, 『국제금융 M&A 추세와 국내 시사점』, 삼성경제연구소, 1998. 8.
- 염재현, “Bank M&A and Profitability.” 서울대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
- 원선희, “일본의 금융재생프로그램과 대형은행의 동향.” 예금보험공사 금융분석부,
『금융분석정보』, 2003. 2.
- 전철환, 함정호 외, “한국은행산업의 진로.” (서울: 지식산업사), 2000.
- 정운찬 · 정지만 · 함시창 · 김규한, “우리나라 은행산업의 효율성.” 한국경제학
회, 『경제학연구』, 2000.
- 정영진, “최근 선진은행들의 합병추이와 성과요인.” 전국은행연합회, 『금융』, 2001년
5월호.
- 조동성, “21세기를 위한 경영학.” 서울경제경영, 2000.
- 조억연, “은행합병의 국제 비교 및 우리나라 은행산업의 효율적 합병방안에 관한 연
구.” 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 조정환, 이원기, “국내은행의 수익성 분석.” 한국은행, 『조사통계월보』,
2001. 7.
- 최세주, “시중은행의 합병사례분석에 관한 연구.” 부경대학교 경영대학원 석사학위논
문, 2003.
- 최희갑, “금융 대합병 추세와 한국금융의 과제.” 삼성경제연구소, 『CEO Informatio
n』 제244호, 2000. 5.
- 한국금융연구원, “국제금융이슈-일본대형은행들, 대대적인 구조조정안 마련.” 『주간
국제금융동향』 제11권 44호, 2002. 11.

_____, "세계경제동향-독일 대형은행들, 2002년 중 실적악화로 위기감고조." 『주간 국제금융동향』 제11권 8호, 2003. 2.

_____, "세계경제동향-프랑스 주요 은행들, 2002년 실적부진 발표." 『주간 국제금융동향』 제12권 10호, 2003. 3.

_____, "국제금융이슈-미대형은행들, 중소기업 인수추진." 『주간 국제금융동향』 제12권 25호, 2003. 6.

Amel *et al.*, "Consolidation and Efficiency in the Financial Sector: A Review of the International Evidence," *mimeo*, August 15, 2002.

Beatty, Randolph P., Anthony M. Santamero and Michael L. Smirlock, "Bank Merger Premiums: Analysis and Evidence." , Salomon Center for the Study of Financial Institutions Monograph Series in France and Economics, 1987.

Berger, A (2000), The Integration of Financial Services Industry: Where are the Efficiencies, *FRB working paper*.

Berger, A., Demsetz, R., Strahan, P. (1999), The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future, *Journal of Banking and Finance*, 23.

Boyd, John H., and Stanley L., Graham, " Investigting the Banking Consolidation Trend," *Quarterly Review*, FRB of Minneapolis, Spring, 1991.

Burns, Peter P., Harbir Singh and Maurizio, "Learning form Experience : Post-Acquisition Practices in the Banking Industry," *Financial Institutions Center*, Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.

Hunter, William C, and Larry D. Wall, "Bank Merger Motivations: A Review of the Evidence and an Examination of Key Target Bank Characteristics" , *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Atlanta September/October, 1989.

Patrick A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, New York : John Wiley, 1996.

Vennet R. V., "Cross-Border Mergers in European Banking and Bank Efficiency," Working Paper, Universiteit Gent, September 2002.

Stephen G. Cecchetti, "The Future of Financial Intermediation and Regulation : An Overview", 5 *Curr. Issues in Econ. & Fin.* 3 (Fed. Res. Bank of N.Y 1999).

<http://www.bok.or.kr>

<http://www.fss.or.kr>

<http://www.globalstock.co.kr>

<http://www.hankyung.com>

<http://www.kif.re.kr>

<http://www.km21.net>

<http://www.kstudy.com>

<http://www.mk.co.kr>

<http://www.mnagood.com>

<http://www.nanet.go.kr>

<http://www.seri.org>