

碩士學位論文

金融環境變化에 따른 銀行 合併에 관한 研究



1851

濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

金 興 保

碩士學位論文

金融環境變化에 따른 銀行合併에 관한 研究

指導教授 徐 賢 珍



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

金 興 保

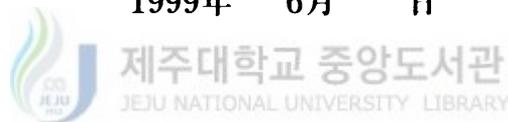
1 9 9 8

金融環境 變化에 따른 銀行 合併에 관한 研究

指導教授 徐 賢 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 6月 日



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

金 興 保

金興保의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 6月 日

委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

目 次

第 1 章 序 論	5
第 1 節 研究 目的	5
第 2 節 研究 內容 및 方法	6
第 2 章 金融環境 變化와 國內 金融產業 位相	8
第 1 節 金融環境의 變化	8
1. 국제 金融環境의 變化	8
2. 國內 金融環境의 變化	13
3. IMF이후 金融環境의 變化	24
第 2 節 國內 金融產業의 位相	29
1. 金融산업의 낙후성	29
2. 金融규모의 영세성	31
第 3 章 銀行 合併에 관한 理論과 事例	36
第 1 節 合併에 관한 理論	36
1. 합병의 정의	36
2. 은행 합병의 발생동기	36
第 2 節 銀行 合併의 類型	39
1. 수평합병	41
2. 업무다각화 합병	41
3. 시장확장 합병	42
第 3 節 銀行 合併의 事例	43
1. 外國 銀行의 合併 事例	43
2. 國內銀行의 合併 事例	56

第 4 章 銀行 合併의 必要性和 推進方向	61
第 1 節 銀行 合併의 必要性	61
1. 금융산업 개편의 필요성	61
2. 대형화의 필요성	63
第 2 節 銀行 合併의 効果와 問題点	65
1. 합병의 기대효과	65
2. 합병의 문제점	71
第 3 節 銀行 合併의 推進方向과 效果分析	77
1. 은행 합병의 추진방향	77
2. 은행 합병의 효과분석	80
第 5 章 結 論	89
〈참 고 문 헌〉	92
〈ABSTRACT〉	94



表 目 次

〈표 2- 1〉 금융자유화의 단계	13
〈표 2- 2〉 제4단계 금리자유화의 주요 내용	15
〈표 2- 3〉 우리나라 비은행금융기관의 예금보험기구	18
〈표 2- 4〉 자본자유화 장기계획의 주요 내용	19
〈표 2- 5〉 자본이동 자유화 계획(1997~2000)	20
〈표 2- 6〉 외환거래 자유화 방안의 내용	23
〈표 2- 7〉 IMF이행각서 중 금융개혁관련 주요 내용	25
〈표 2- 8〉 BIS비율 8%미달 은행 현황	26
〈표 2- 9〉 은행별 부실채권 매입규모	28
〈표 2-10〉 일반은행의 부실여신 및 무수익여신 현황	30
〈표 2-11〉 수익성지표 현황 비교	30
〈표 2-12〉 국내은행의 생산성 지표	31
〈표 2-13〉 주요 국내은행 규모의 국제순위	32
〈표 2-14〉 OECD 주요국 은행의 자산규모와 수익성	33
〈표 2-15〉 국내 합병은행과 주요 외국대형은행의 규모 비교	34
〈표 2-16〉 Moody's의 은행재무능력 평가	34
〈표 3- 1〉 인수·합병(M&A)의 종류	40
〈표 3- 2〉 미국의 문제은행 및 은행도산 추이	44
〈표 3- 3〉 미국은행의 합병 추이	44
〈표 3- 4〉 미국은행의 주요 합병사례(1990년대)	45
〈표 3- 5〉 1995년 미국은행의 주요 합병사례와 그 특징	46
〈표 3- 6〉 미국 상위 10대은행	47

〈표 3- 7〉 최근 일본은행의 주요 합병·매수사례와 그 특징	50
〈표 3- 8〉 일본의 주요 부실 금융기관 정리 사례	51
〈표 3- 9〉 대형은행의 국별 분포(1995년말 기준).....	51
〈표 3-10〉 주요국 은행의 수익성 비교(1995년)	52
〈표 3-11〉 영국 주요 은행의 M&A 업무제휴	54
〈표 3-12〉 프랑스 주요 은행의 M&A 및 업무제휴	55
〈표 3-13〉 '98. 우리나라 은행의 P&A와 합병 현황.....	57
〈표 4- 1〉 은행별 주전산기 기종 현황('95년말 현재)	67
〈표 4- 2〉 X 효율성 감안시 합병의 비용효과	70
〈표 4- 3〉 은행 M&A의 사회문화적 배경 비교	75
〈표 4- 4〉 개편후의 금융산업 구조	78
〈표 4- 5〉 일반은행 이자수익현황('96년말 현재).....	82
〈표 4- 6〉 일반은행 이자수익현황('97년말 현재)	83
〈표 4- 7〉 주요 경영규모 비율('97년말 기준)	86
〈표 4- 8〉 주요 경영비율('97년말 기준)	87
〈표 4- 9〉 순자산가치에 의한 합병비율('97년말 기준)	88

第 1 章 序 論

第 1 節 研究 目的

1990년대 이후 급속하게 변화하는 금융환경 속에서 금융산업의 국제화, 개방화 및 자유화는 GATT(General Agreement on Tariffs and Trade: 관세·무역 일반협정) 체제에서 WTO(World Trade Organization: 세계무역기구) 체제의 세계경제 질서의 재편과 함께 그 추진속도 및 변화의 폭은 더욱 심화되고 있다. 이에 대응하기 위해 미국, 일본 및 유럽국가에서는 각국의 금융산업의 겸업화 및 자유화, 대형화를 통한 금융산업의 구조조정을 실현함과 아울러 다른 여타 국가들에게 금융산업의 개방과 자유화를 추진하도록 다각도로 압력을 넣고 있는 실정이다. 또한 이는 정보통신 부문에서의 비약적인 발전에 힘입어 금융산업이 한 국가 내지 지역내에서의 단순한 「중개 및 결제」 기능에서 벗어나 전세계를 단일시장으로 하는 금융의 범세계화로 발전하는 상황으로 다가오는 실정이다.

이러한 추세 속에서 우리나라는 '96년말 OECD(Organization for Economic Cooperation and Development: 경제협력개발기구) 가입과 '97년 12월 IMF(International Monetary Fund: 국제통화기금)의 구제금융 지원조건을 계기로 현재의 금융산업에 대한 기본적인 구조를 변화시키는 것은 물론 금융에 대한 패러다임의 변화가 요구되고 있다. 즉, 국내 금융기관들이 규모의 경제를 통한 대형화를 추진하면서 타 금융기관과의 인수·합병을 통한 경쟁력 강화, 효율성과 수익성 중심의 경영 형태 전환이 이루어지지 않으면 지속적인 '市場退出'이라는 엄청난 시련을 겪어야 한다. 타 금융기관에 인수·합병되지 않기 위해서도 재무구조, 인력관리 등 경영전반에 있어서 구조개혁을 단행하여야만 하게 되었다.

그러나, 우리나라 금융기관들은 규모의 영세성 및 수익기반의 약화, 금융기법

의 낙후, 전문인력의 부족등으로 국내외적으로 도전과 위협에 직면해 있고, 이에 따라 새로운 경쟁전략 및 경영혁신이 절실하게 요구되고 있다. 그러나 미국과 일본, 유럽의 주요국들은 규모와 범위의 경제성을 바탕으로 경영효율을 개선하고 높은 신뢰도와 정보화에 효과적으로 대응하기 위하여 은행업무와 증권업무의 겸업화는 물론 금융기관간의 합병을 적극적으로 추진하고 있는데 반해, 새로운 경쟁전략 및 경영혁신이 절실하게 요구되는 국내 금융산업은 그동안 “규제와 보호”속에서 안주해온 현실과 비교해 볼 때 시사하는 바가 크다고 하겠다.

이에 본 논문에서는 급격한 금융환경의 변화에 대응하여 낙후된 금융산업의 효율성과 경쟁력을 제고하는 방법의 일환으로서 국내 은행산업에 있어서의 합병의 문제를 국내외 은행의 합병사례의 검토를 통해 그 추진 방향과 효과분석을 연구하는데 목적이 있다.



第 2 節 研究 內容 및 方法

본 논문의 작성은 금융환경 변화에 따른 주요 선진국의 합병사례와 국내은행의 현황 및 합병 추진방향에 관한 연구를 위해 금융산업 구조조정에 관한 논고와 문헌 등을 검토, 분석하여 합병추진 방향을 도출하고자 하였다.

본 논문의 내용은 다음과 같이 구성된다.

第1章에서는 연구의 목적 및 방법을 제시한 후, 第2章에서는 최근 급속히 국제화, 증권화, 범세계화 되어 가는 국제 금융환경의 변화는 물론 WTO 체제의 출범 및 OECD 가입, IMF 경제체제 등으로 가속화되고 있는 국내 금융환경 변화의 주요 내용을 살펴본 후, 금융기법의 상대적인 낙후 및 규모의 영세성 등 국내 금융산업의 위상등을 살펴보고 이로 인한 국내 금융산업의 대형화의 필요성을 제시한다.

第3章에서는 은행의 합병 (M&A)에 관한 제 이론들을 살펴본 후 금융기관 합병의 배경 및 유형에 대하여 살펴 보고, 또한 미국, 일본 및 유럽국가등 주요

국의 은행 합병 배경 및 구체적인 사례등을 통해 은행 합병의 추진현황 및 목적에 대하여 검토한다. 그리고 국내은행의 합병사례로서 서울은행과 신탁은행의 합병사례를 중심으로 '98년 강제퇴출 명령에 의한 인수합병(P&A) 사례에 대하여 살펴본다.

第4章에서는 금융산업 개편 및 국내 금융산업의 대형화의 필요성을 검토한후 국내 은행간의 합병시 문제점 및 추진 방향 등의 시사점을 살펴봄과 아울러 은행 합병의 필요성 및 합병에 따른 문제점 그리고 향후 추진방향과 효과분석에 대하여 살펴본 후, 마지막으로 第5章에서 결론으로 요약과 정리를 한다.

본 논문에서 사용한 방법은 文獻分析的인 方法이며, 국제 금융환경변화에 따른 은행의 대형화 사례로 미국, 일본 및 유럽, 국내 은행 합병 사례를 바탕으로 은행 합병의 필요성과 문제점을 살펴보면서 국내 은행 합병의 推進方向을 제시함으로써 연구의 의의가 있다고 하겠다.

第2章 金融環境 變化와 國內 金融產業 位相

第1節 金融環境의 變化

1980년대 이후 국제금융시장은 양적인 확대와 더불어 질적인 측면에서도 정보통신 부문의 비약적인 발전에 힘입은 전자금융이 일반화되는 등 금융의 범세계화(globalization)가 심화되었으며, 금융의 자유화 추진으로 금융의 증권화 와 겸업화 현상도 보편화 되고 있다. 이러한 국제 금융환경 변화의 추세 속에서 국내적으로는 WTO 체제의 출범과 OECD 가입에 따른 금융선진국의 금융시장 개방압력으로 금리, 외환 및 자본시장에서의 자유화가 빠른 속도로 진행되고 있다.



1. 國際 金融環境의 變化

1990년대를 맞아 전세계는 지금까지의 兩極化시대를 벗어나 多極化시대로 진입함에 따라 세계경제의 상호의존도가 높아지면서 각국의 금융시장은 각각 독립성을 유지하면서도 하나의 시장처럼 유기적으로 결합되는 금융국제화는 금융서비스부문에서 국경의 개념이 사라지고 전세계 금융시장이 통합되는 것을 말한다. 이러한 금융환경의 변화는 취약한 국내금융기관들의 생존을 위협하는 환경으로 변화하고 있다.

(1) 金融의 汎世界化

전통적으로 金融이라 함은 실물경제의 원활한 흐름을 위한 자금의 중개와 결제라는 보조적인 측면에서 출발하였다. 금융의 범세계화(globalization) 현상은 전통적인 금융의 역할을 고려해 볼 때, 1970년대 이후 세계의 교역량이 급격히 증가하고 다국적 기업이 속출하면서 빚어진 당연한 귀결이라 보여진다. 이러한

점은 금융기관의 국제화 단계를 살펴보면, 제1단계의 국내금융(national banking) 위주에서 제2단계 국제금융(international banking) 단계로, 제3단계 범세계금융(global banking) 단계로 변모하여 자국기업 위주에서 자국, 또는 다국적 기업을 상대로 한 투자은행 업무 등으로 다양화 되었으며 해외거점의 영업 형태로 변화되고 있다.

1980년대 중반이후 세계자본시장의 조류는 세계화, 증권화 그리고 규제완화의 완화로 특징 지워지는 조류속에 이미 주요 선진국들은 금융기관 국제화의 제3단계인 범세계금융(global banking)의 본 궤도에 진입했는데, 이는 각국 경제의 개방화 진전과 금융시장 규제완화, 그리고 금융신상품의 급속한 발전등으로 국내 및 국제 금융시장간에 연계성이 높아졌기 때문이다.

한편 예금 및 대출이라는 금융산업의 전통적인 업무가 금융선물 및 옵션 거래 등으로 다각화되었고, 이러한 업무의 다각화는 금융 자체를 실물부문의 보조적 수단이 아니라 하나의 새로운 상품화함으로써 국가간의 금융거래를 활성화 시키는 계기가 되었다.

또한 금융선물 및 옵션거래등의 거래를 효과적으로 수행하는데 필수적인 격지간의 금융거래를 실시간(real time)에 가능토록 여건을 조성해 준 정보통신부문의 혁신적 발전도 금융의 범세계화를 촉진하는데 결정적인 기여를 하였고, 금융이 범세계화됨에 따라 금융산업에서도 각종 통신망 및 전세계적인 온라인 시스템이 금융기관의 경쟁력을 좌우하게 되어 금융산업이 高度情報化산업으로 변신하게 되었다.

(2) 金融의 自律化

금융의 자율화(deregulation)란 금융산업의 자유경쟁적인 금융행위를 보장하고 금융시장의 자율적인 시장기능에 의해 금리결정 및 금융자원의 효율적 배분이 이루어지도록 하는 제도적 변화를 의미하며, '자율화의 구체적인 내용으로

1) 윤영섭, "금리자유화에 따른 시중은행의 대응방안," 『은행정보』, 전국은행연합회, 1992. 11. p.6.

는 금리자유화, 금융기업의 내부경영 자율화 및 금융기업 자금운용의 자율화단계로 이어져 새로운 국제금융질서의 형성에 동참할 수 있게 되었다.

종래에는 금융규제의 주목적이 금융제도의 안정성 및 예금자보호였으나, 최근의 추세는 자유경쟁에 의한 금융시장의 효율성을 제고하는 방향으로 나아가기에 따라 금융자율화의 추진속도는 매우 빨라지고 있다. 즉, 각국은 금리 및 수수료에 대한 규제를 철폐 또는 완화하여 금융시장의 효율성을 제고하는 한편, 과거 분업주의를 근간으로 유지되어 왔던 업무영역 규제가 완화됨에 따라 은행업무와 증권 및 보험업무가 통합되는 양상을 띄고 있으며 금융기관의 자산부채관리 등 내부경영에 대한 규제를 완화하고 있다.

이러한 일련의 금융자율화는 금융시장의 효율성은 증대시키지만, 또한 동시에 금융산업의 본질적 요소인 안정성 및 자본적정성을 크게 해칠 우려가 있다. 이에 따라 국제결제은행(BIS: Bank for International Settlement)은 1987년 은행의 자기자본 비율에 관한 국제기준²⁾을 제정하는 등 표준화된 감독기능이 강화되고 있다. 이는 금융자율화의 양상이 금리 및 업무영역 등 경제적 규제는 완화하는 반면, 자기자본 등 건전성 유지를 위한 사회적, 국제적 규제는 강화하는 양면성을 가지고 있음을 보여주는 사례라 하겠다.

(3) 金融의 證券化

금융의 증권화(securitization)란 자금의 조달 및 운용에 있어서 과거와 같은 예금, 대출의 貸借관계 대신 증권을 매개수단으로 하는 금융방식을 통칭하는

2) 국제결제은행(BIS)의 자기자본규제란 국제결제은행의 산하기구인 바젤은행감독위원회가 은행의 자기자본에 대해 국제적으로 통일된 기준을 마련하여 시행하고 있으며, BIS자기자본 규제는 원칙적으로 회원국(22개국)을 적용 대상으로 하고 있으나 비회원 감독당국에서도 이 기준을 채택하도록 권고하고 있다. 우리나라는 바젤위원회 회원국은 아니지만 국제시장에서의 신인도 제고와 경영의 효율적 관리를 위해 '92년부터 처음 도입해 '95년 말부터 은행의 최저 자기자본비율을 8%로 설정해 감독하여 왔으며, '97년 12월 IMF와 합의로 국내 은행도 BIS자기자본 비율 최저기준을 적용할 의무가 생기게 되었다

것으로, 이는 금융규제의 완화로 유동성과 수익성이 높은 신종금융상품이 경쟁적으로 개발되고 兼業主義가 확산되면서 은행들이 예금, 대출 등 전통적 은행 업무 뿐만 아니라 증권관련 업무 등 보다 다양한 업무를 취급하게 되었고 은행 資産의 證券化를 촉진하였다.

이는 기업규모가 거대화되면서 공신력이 커지고 첨단 금융기법이 개발됨에 따라 우량차입자가 은행을 거치지 않고 기업어음(CP)나 회사채를 직접 발행하는 등의 직접금융시장의 활성화에 근본적인 원인이 있다고 하겠다. 하지만 대출채권의 증권화와 이의 매각을 통한 자금조달로 지급준비금 부담 및 위험자산에 연계된 자본보유에 따른 자금코스트 등의 비용을 줄일 수 있고, 증권을 통해 자산이나 기간을 재구성함으로써 위험관리 기능을 향상시킬 수 있는 등 상당 부분 은행의 필요성에 의해서도 금융의 증권화는 촉진되고 있다. 그러나 무엇보다도 金融의 證券化는 금융시장의 각종 규제완화 및 범세계화 추세 속에서 파생되는 필연적인 결과라 하겠다.

증권시장은 자유자본주의 경제체제를 상징하는 대표적인 시장조직으로서, 기업에 대해서는 증권의 발행을 통하여 양질의 장기안정자금을 조달할 수 있도록 하고, 가계와 기관투자자에 대해서는 금융자산을 자유로이 운용할 수 있는 금융자산 운용의 장을 마련하여 주고 있으며, 정부에 대해서는 증권을 통한 자금의 조달·운용이 시장원리에 의거하여 행하여짐으로써 국민경제 속에서 적절한 자금배분이 이루어지게 하여 국민경제의 효율적인 운영에 기여하게 된다.

증권시장을 통한 기업자금조달은 이제 기업의 외부자금조달원 중에서 최대의 자금원이 되어 직접금융이 간접금융을 상회하는 획기적인 금융변화가 있었으며, 개인의 금융자산운영 중에서 증권투자는 국민의 가장 수익성 있는 투자수단이 되고 있어 모든 국민의 중요한 관심사가 되고 있다.

국내에서도 은행들이 개인을 상대로 新種還買條件附債券 賣渡(거액RP)업무(1994. 3월) 및 국공채 창구판매업무(1995. 9월)등을 취급할 수 있게 되었

고, 「銀行法」 개정을 통해 일반은행의 대출 최장만기제한(10년)을 폐지(1996. 12월)하였을 뿐 아니라 「銀行法 施行令」에 장기사채의 발행조건, 발행방법 등에 관한 필요사항을 정함으로써 종전에 특수은행에 한정되었던 金融債 발행이 일반은행에 대해서도 실질적으로 허용(1997. 2월)되는 등 금융의 증권화 추세는 계속적으로 가속화 되고 있다.³⁾

(4) 情報通信技術의 發展

정보처리술의 발전은 全世界的으로 金融產業의 環境變化를 주도하는 요인으로 크게 부각될 전망이다. 특히 情報의 디지털化 추세는 정보의 축적과 共有를 용이하게 하면서 情報集約的인 금융산업의 발전에 기여할 것이다.

특히 金融部門에서의 정보기술에 대한 依存度가 높아짐에 따라 정보의 디지털化가 빠른 속도로 진행될 것이며 이러한 발전을 바탕으로 이전에는 불가능 하였던 각종 금융거래의 危險評價, 金融決濟, 信用供與 등이 신속하게 처리 될 것이다.⁴⁾

또한 디지털化의 進展은 자금중개 및 위험평가, 금융정보제공, 매매와 자산관리, 자문 및 금융거래 서비스 제공 등 금융의 제반기능들이 情報集約的 성향을 띠게 되면서 향후 금융기관들이 정보기술 회사의 형태를 갖추게 될 것이다.

이러한 정보통신기술의 발전은 국제금융거래의 시간적 공간적 장애가 사실상 제거되어 각국의 금융시장 통합이 손쉽게 이루어질 것이며 금융정보나 거래내용도 세분화와 종합화가 동시에 진행되면서 위험요인을 사전에 제거함은 물론 금융거래를 낮은 비용으로 신속하게 처리할 수 있는 각종 거래기업들이 개발되고 있는 실정이다.

최근 들어 인터넷뱅킹이나 사이버뱅킹, 전자화폐제도와 프로그램 주식매매, 텔레뱅킹 등 다양한 전자금융 시대가 도래한 만큼 앞으로 금융산업의 발전과 경쟁력 제고의 관건은 정보통신기술의 발전과 투자 정도에 따라 좌우될 것이다.

3) 김상혁, “금융환경변화와 금융기관의 합병에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문, 1997, p8

4) 한국금융연구원, “開放時代의 金融產業競爭力 提高 方案”, 1997. 6. p.31.

2. 國內 金融環境의 變化

1980년대 후반 들어 경제규모가 대형화되고 구조 또한 고도화되는 가운데 금융산업의 국제화 및 자유화라는 세계적인 추세에 발맞추어 주요 선진국으로부터 금융시장 개방압력이 가중되면서 금융부문의 효율성 제고가 긴요하다는 인식하에 금융의 自由化 및 開放化 작업이 꾸준히 진행되었다. 그리고 1993년 말 우루과이라운드(UR)협상의 타결과 WTO 체제의 출범에 이어 우리나라의 OECD 가입과 IMF 구제금융지원으로 금융산업의 구조조정은 피할 수 없는 현실로 우리에게 다가오고 있다.

이하에서는 그동안의 정부의 규제 및 간섭에서 「自由化」 방향으로 추진되고 있는 국내 금융환경의 변화를 金融自律化, 資本自律化 및 外換自律化 등의 관점에서 검토해 본다.



(1) 金融自律化

금융자유화는 金利自由化, 金融機關 業務領域의 擴大 및 金融制度의 安定性 確保 등을 주 내용으로 하고 있다.

〈표 2-1〉 금융자유화의 단계

제1단계	민영화 (Privatization)	<ul style="list-style-type: none"> · 은행민영화 <ul style="list-style-type: none"> - 정부보유주식 매각 · 은행 경영·인사 자율성 회복 · 경영효율 개선
제2단계	규제철폐 (Deregulation)	<ul style="list-style-type: none"> · 중앙은행 독립성 회복 · 금융자금배분 자율성 회복 · 은행 경영자유화
제3단계	자유화 (Liberalization)	<ul style="list-style-type: none"> · 외환·자본자유화 · 외국금융기업 국내영업 자유화 · 세계금융시장에의 통합
제4단계	금융혁신 (Innovation)	<ul style="list-style-type: none"> · 금리자유화 · 업무영역 조정 · 금융산업간 경쟁 심화 <ul style="list-style-type: none"> - 신금융상품 창출

1) 金利自由化

금융자유화를 추진하는 데 있어서 가장 우선적으로 추진해야 할 핵심적 과제인 金利自由化는 1988년 12월에 제1·2금융권의 모든 대출금리와 시장성 수신상품 금리 및 일부장기 수신상품금리를 자유화 함으로써 부분적으로 실시되었다. 당시 정책금융을 제외한 모든 여신금리와 만기 2년이상 장기수신금리에 대한 최고이율 규제를 철폐하는 등 금리자유화 조치가 폭넓게 이루어졌으나, 1989년 초반 이후 물가불안으로 인해 자유화된 금리가 급격히 상승하는 등 부작용이 심화됨에 따라 실시 후 수개월 만에 창구지도에 의한 금리규제가 재개됨으로써 실효를 거두지 못하였다.

1991년 8월 정부와 한국은행은 이와 같은 사례가 재발하지 않고 금리의 가격기능이 실질적으로 발휘되도록 하는 한편, 실물 및 금융여건을 고려할 수 있도록 4단계 금리자유화 추진계획을 수립, 발표하였으며, 동 계획에 따라 1991년 11월 이후 4년간에 걸쳐 제3단계까지 실행에 옮겨졌다. 그 결과 제1, 2 금융권의 여수신금리와 채권발행금리가 대부분 자유화되었으며, 여전히 규제대상으로 남아있던 은행의 요구불예금과 저축예금, 3개월미만 자유저축예금 및 기업자유예금의 수신금리는 1997년 7월 7일 제4단계 금리자유화 조치로 자유화되어 이제는 금리자유화가 완성되었다고 하겠다.

특히 1997년 7월의 제4단계 금리자유화 조치로 은행의 수시입출식 예금인 저축예금, 자유저축예금 및 기업자유예금의 금리가 자유화됨에 따라 모든 금융기관들이 경쟁적으로 MMDA(Money Market Deposit Account: 시장금리부수시 입출금식 예금)형 고금리 신상품을 취급하게 되었고, 이에 따라 단기적으로는 금융기관들의 예대마진 축소 등이 은행수지 압박요인으로 작용하게 되었다. 그러나 장기적으로는 금리의 가격기능이 제고되는 등 시장원리에 의한 자금운용이 본격화되어 취약한 국내 금융산업의 경쟁력을 강화하여 압박한 국내 금융시장 개방에 능동적으로 대처하는 촉매제가 될 것으로 예상된다.⁵⁾

5) 김상혁, “전계논문”, p.10.

이상의 1991년 이후 금리자유화의 추진단계별 구체적 내용을 정리해 보면 <표 2-2>와 같이 추진되고 있다.

<표 2-2> 제4단계 금리자유화의 주요 내용

구 분	수 신	여 신	채 권
제1단계 (’91. 11월)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 단기, 거액의 시장성 수신상품 <ul style="list-style-type: none"> - CD - 증권등 거액 RP - 거액기업어음, 무역어음매출, 상업어음매출 ○ 1,2금융권 3년이상 장기 거치식 수신 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 은행 당좌대출 ○ 연체대출 ○ 은행 상업어음할인 (한은재할인 대상 제외) ○ 단자등 기업어음 - 무역어음할인 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2년이상 회사채
제2단계 (’93. 11월)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1,2금융권 2년이상 장기수신 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1,2금융권 여신(정책 지원 및 한은자금지원대상 대출 제외) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2년미만 회사채 및 금융채 ○ 통화채 및 국공채
제3단계 (’94. 7월~’95. 11월)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 요구불예금 및 3개월미만의 저축성예금 금리를 제외한 수신 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총액한도 대출 관련 자금의 여신 	
제4단계 (’97. 7월)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 요구불예금(저축예금, 자유저축예금, 기업자유예금)의 금리 및 이자계산방식 ○ 단기 시장성 상품의 최저금액 및 만기제한 (단, 은행의 CD, 표지어음, RP에 대한 최단 만기(30일)는 제외) ○ 기한부예금의 만기후 이율 및 1개월이상 경과후 중도해지 이율 		

자료 : 한국은행, “한은정보” 1997. 9.

2) 金融機關 業務領域의 擴大

최근 들어, 금융의 겸업화 및 금융수요의 다양화 등에 대응하여 종래 특정업무로 본업화, 전문화되어 있던 금융기관의 업무영역이 타 금융기관의 업무중 이익상충 문제가 적은 주변업무나 부수업무를 중심으로 점진적 확대되어 왔다. 이를 은행산업을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1994년 3월 은행이 증권회사와 같이 개인을 상대로 거액 RP업무를 취급할 수 있게 되는데 이어 1995년 9월 국공채 창구판매업무가 허용되어 은행이 인수한 국공채를 고객에게 매출하거나 매출한 채권을 환매할 수 있게 되었다. 이에 따라 은행의 증권업 진출영역이 국공채의 인수 및 간사단 참여, 회사채의 인수단 참여, 국공채 및 회사채의 청약사무 취급단 참여, 법인을 상대로한 국공채 및 회사채의 거액 RP업무 등에서 더욱 확대되었다.⁶⁾

일부 은행의 경우에는 자회사 방식으로 증권업무를 영위하고 있으며 또한 1994년 7월에는 그동안 종합금융회사만이 취급할 수 있었던 표지어음매출 제도가 허용됨으로써 은행의 자금조달 수단이 더욱 다양화 되었다. 또한 1996년 12월 「銀行法」 개정을 통해 일반은행의 대출 최장만기제한(10년)을 폐지하였을 뿐만 아니라 1997년 2월에는 「銀行法 施行令」에 장기사채와 발행조건, 발행방법 등에 관한 필요사항을 정함으로써 종전에 특수은행에 한정되었던 金融債 발행이 일반은행에 대해서도 실질적으로 허용되었다.

이러한 일련의 업무영역의 확대를 통한 겸업화 추세는 세계적인 흐름과도 맥을 같이 할 뿐 아니라 범위의 경제(Economy of Scope)를 통한 금융산업의 효율성을 제고시켜 취약한 국내 금융산업의 경쟁력을 강화시키는 역할을 수행할 것이다. 그러나 금리의 자유화 및 銀行, 證券, 保險 등 3대 금융산업간의 업무영역의 확대는 금융기관간의 무제한 경쟁으로 금융산업의 생명이라 할 수 있는 金融 시스템의 安定性을 확보키 위한 노력이 필요하다고 하겠다.

6) 김일환외 1, "금융산업 개편 추이와 향후과제", 「조사통계월보」, 1997. 2.

3) 金融制度의 安定性 確保

금융의 자유화, 개방화가 진전되면서 금융기관간 경쟁격화에 따른 예대마진 축소로 인해 금융기관의 高收益—高危險자산 운용비중이 늘어나고 금리, 환율의 변동성 증대등으로 시장위험이 증가함으로써 개별 금융기관의 경영이 불안해지고 나아가 전체 금융 시스템의 안정성이 위협받을 여지가 늘어나게 되면서 정책당국은 금융제도의 안정성을 확보하기 위한 규제를 더욱 강화하는 추세에 있다.

금융기관 경영의 건전성에 대한 규제를 강화하는 차원에서 1995년말 이후 일반은행으로 하여금 국제적으로 통일된 BIS 기준 자기자본비율(8%이상)을 유지하도록 하고 있으며, 1994년 12월 「銀行法」 개정을 통하여 동일인 여신 한도를 축소하고 거액여신의 정의를 특정인에 대한 여신이 은행총자본의 10%를 초과하는 여신으로 변경하고, 거액여신총액한도도 거액여신의 합계액이 은행총자본의 10%를 초과해서는 안되도록 하는 등 은행별 거액여신 총액한도제를 도입함으로써 편중여신으로 인한 은행경영의 부실화를 막는 장치를 보강하였고 부실여신에 대한 대손충당금의 적립기준을 강화 하였다. 이와 함께 각 금융기관이 여신거래처의 부실 징후를 조기에 발견하여 관리하는 不實徵候 早期警報 制度를 1994년 9월 부터 도입, 운용해 오고 있다.

한편, 은행 예금자를 보호하기 위한 제도적 장치로서 預金保險制度를 도입하였다. 預金保險制度란 특정기관(예금보험기구)이 금융기관으로부터 소액의 보험료를 징수, 적립해 두었다가 금융기관이 부실화 또는 도산하여 예금을 지급할 수 없게 되는 경우 기구가 예금의 전액 또는 일부를 대신 지급하는 제도로써, 1933년 미국에서 최초로 도입된 이후 독일(1966년), 일본(1971년), 프랑스(1980년), 영국(1982년) 등 여러국가로 확대 보급되어 왔다. 우리나라에서는 1980년대 중반 이후 신용관리기금 등 일부 非銀行 金融機關을 대상으로 한 예금보험제도가 <표 2-3>과 같이 운영되어 오고 있으나, 은행권의 경우는 도산의 위험성이 거의 없는 것으로 인식되어 이러한 제도가 도입되지 않았다. 그러나 금융환경의 급변한 변화로 은행이 부실화되거나 도산할 위험성이 점차

증대함에 따라 1995년 12월 예금자보호법을 제정하고 동법에 의거하여 1996년 6월 설립된 예금보험공사가 예금보험업무를 개시하게 되었다.

그러나 이상과 같은 안전장치들이 금리자유화 및 업무영역의 확대등으로 야기된 금융환경의 급격한 변동으로 인한 금융 시스템의 安定性을 보장한다고는 할 수 없으며 오히려 예금자보호법 등은 은행 경영진의 도덕적 해이(Moral Hazard)를 초래할 수도 있다. 따라서 金融制度의 安定性을 確保하기 위해서는 상시감시제도를 더욱 강화하고 은행경영의 투명성 확보 등 각종 제도와 체계를 국제적 기준에 부합하도록 제도적 보완이 뒤따라야 할 것이다.

〈표 2-3〉 우리나라 비은행금융기관의 예금보험기구

기 구 명	설립년월	대 상 금 용 기 관	근 거 법
信用管理基金	1983. 5	투자금융회사, 종합금융회사, 상호신용금고	신용관리기금법
새마을金庫聯合會安全基金	1983. 7	새마을금고	새마을금고법
信用協同組合中央會基金	1984. 1	신용협동조합	신용협동조합법
保險保證基金	1984. 4	보험회사	보험업법

자료 : 한국은행, “금융환경변화에 대응한 주요 금융관계법의 제정 및 개정내용”, 「조사통계월보」, 1996. 2.

(2) 資本自由化

자본의 자유화는 證券市場의 開放을 의미한다. 우리나라의 증권시장 개방은 자본시장 국제화추진을 위해 1981년 1월 수립된 「資本市場國際化 長期計劃」과 1988년 12월 이를 수정보완하여 공표된 「資本市場國際化의 段階的 擴大推進計劃」에 따라 점진적으로 확대되어 왔다. 그리고 1994년 들어 자본시장 개방과 관련하여 자본거래를 향후 5년간 3단계에 걸쳐 전면 自由化하는 계획을 발표하였다.

주요 내용으로는 해외직접투자 제도는 '96년까지 투자업종 제한 폐지와 '98년까지 자기자본조달의무 폐지를, 해외증권투자제도에서는 장외시장 등록증권이나 외국기업 발행 기업어음(CP) 투자자유화, 해외예금제도에는 '96년까지 법

인 300만불, 개인 연간 5만불 허용과 외국인 국내주식투자 종목당 한도폐지 등 자본거래의 활성화를 위한 추진을 실시하였다.

그리고, '96년 9월 정부는 「자본이동 자유화 및 금융산업 개방계획」을 발표하여 국내 금융산업의 개방범위와 속도를 제시하였다. 또한 '97년말 IMF구제금융 이후 구제금융 양해각서에 따라 국내 금융산업의 개방범위가 확대되었다. 당초 '98년말로 예정되었던 증권사 및 외국은행 현지법인의 설립이 앞당겨짐에 따라 '98년 중반부터 외국 금융기업의 현지법인 설립이 허용되게 되었고, 외국 금융기업들의 국내은행 소유도 용이하도록 소유지분한도도 대폭 완화되었다.

정부는 또한 '97년 12월 11일부터 외국인 주식투자 한도를 현행 종목당 26%에서 50%로 확대키로 하였으며, '98년중 55%에서 100%로 추가 확대하였다.

〈표 2-4〉 자본자유화 장기계획의 주요 내용

구 분	자본시장국제화 장기계획(1981)	1983년 수정 계획
제 1 단계 (81~84년)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국내 투자신탁의 제한적 허용 ○ 외국증권사의 사무소 설치 허용 ○ 외국인의 국내증권 간접투자 허용 	<ul style="list-style-type: none"> ○ KT, KIT의 설정 및 운용 ○ KOREA FUND 설립 ○ 국내외 증권사 사무소의 상호 설치
제2단계 (85~87년)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외국인 증권투자의 제한적 허용 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외국인 증권투자의 허용 ○ 국내회사채의 해외발행 및 상장
제3단계 (88년이후)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외국인의 본격적 증권투자 허용 ○ 국내기업의 해외증권 발행 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외국인 증권투자 허용 ○ 국내주식의 해외시장 상장 ○ 외국증권사의 증권업무 일부 허용

구 분	자본시장국제화 장기계획(1981)	1983년 수정 계획
제4단계 (90년이후)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 증권투자의 완전자유화 ○ 내국인의 해외증권 직·간접 투자 허용 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 내국인의 증권거래 완전 자유화 ○ 외국증권사의 증권업 완전 자유화

자료 : 財務部, “자본시장국제화의 단계적 확대 추진계획”, 1989. 12.

또한 '96년말의 OECD 가입과 관련하여 최근 발표된 1997~2000년간 年度別 資本自由計劃은 '94년 外換制度 改革案을 시행시기별로 구체화한 것으로 주요 내용은<표 2-5>와 같다.

〈표 2-5〉 資本移動 自由化 計劃(1997~2000)

분 야	자 유 화 내 용	시 기
외국인 주식투자	○ 총액투자 한도확대 및 철폐 — 1996 : 20%, 1997 : 23%, 1998 : 26%, 1999 : 29%	2000.12
	○ 1인당 투자한도(96년말 5%)를 10%까지 확대 (10% 이상은 직접투자 관련규정에 따라 허용)	2000.12
외국인 채권투자	○ 중소기업 — 일정한도내 무보증 전환사채('97.12.조기개방)	1996.12
	— 일정한도내 무보증 장기채(5년이상)	1997.12
	○ 대기업 — 일정한도내 무보증 전환사채 — 일정한도내 무보증 장기채(5년이상)	1998.12
	○ 정부가 전망한 대로 거시경제안정이 지속되거나 금리 차가 2%이내로 축소되는 경우 완전 자유화	1999.12
외국인 수익증권	○ 주식형 수익증권 매수 한도 철폐	2000.12

분 야	자 유 화 내 용	시 기
해외증권 발행	○ SOC 민자유치 제1종 사업자와 대형국책사업자에 허용	1997.12
	○ 발행한도 폐지	1997.12
	○ 발행자 요건 완화(국가신인도에 악영향 우려있는 자 제외)	1999.12
	○ 정부가 전망한 대로 거시경제안정이 지속되거나 금리차가 2% 이내로 축소되는 경우 용도 자유화	
차 관 상업차관	○ 시설재구입용 상업차관 자유화 - 1996 : 중소기업, 1997 : 첨단기술영위 대기업, 1999 : 자유화	1999.12
	○ SOC민자유치 제1종사업중 대형국책사업의 국내 공 사비 조달용도 허용	1997.12
현금차관	○ 거시경제안정, 내외금리차 2%이내 축소시 완전 자유화	
직접투자 성격 5년 이상차관	○ 외자기업이 모기업으로 부터 받는 5년이상 (시설재 도입용) 장기차관 허용	1997.1
무역신용	○ 연지급 수입기간 확대 - 중소기업 : 180일	1997.12
	- 대 기 업 : 180일	1999.12
	- 실수요에 대해서는 180일 이상도 허용	2001.
	○ 수출선수금 영수한도 폐지	1999.12
	○ 수출착수금(조선, 플랜트등)한도 폐지	1999.12
해외투자	○ 자기자본 조달의무(1억불이상 투자액의 20%)폐지	1997.12
해외예금	○ 해외외화예금 한도 철폐	1998.12

자료 : 강문수의 2, 「OECD 가입과 금융부문의 정책대응방향」, 한국개발연구원 연구시리즈 97-01.

이상과 같은 자본시장의 지속적인 개방으로 국내증권에 대한 외국인의 투자가 늘고 국내기업의 국제 자본시장에서의 증권발행이 확대되어 자금의 가용성이 증대와 자금조달원의 다각화가 이루어져 기업의 자금조달비용이 하락하게 되는 반면, 환율 및 금리면에서 위험성은 가중되므로 이를 관리하기 위한 환 위험 및 금리위험 관리기법을 고도화할 필요가 있다. 또한 국내 금융산업의 입장에서는 경쟁

의 격화가 불가피하므로 ALM(Asset Liability Management)⁷⁾ 기법의 고도화와 통합적이고 체계적인 위험관리가 필요시 되고 있다.

(3) 外換自由化

우리나라는 정부수립 이후 1961년 12월 제정된 외국환관리법에 따라 모든 대외거래에 대하여 '원칙적으로 금지, 예외적으로 허용' 하는 체계인 '포지티브 시스템(Positive System)'의 방향에서 운영되어 왔다. 1991년 12월 법 개정을 통해 경상거래는 '원칙적으로 자유, 예외적으로 제한'이라는 '네가티브 시스템(Negative System)'으로 전환되어 상당 수준의 자유화가 진전되었으나 다만 자본거래에 대해서는, 허가사항을 통한 규제가 존재하고 있다.

1964년 5월 換率制度에 있어서도 固定換率制度에서 單一變動換率制度로 변경되었으나 '70년대말까지는 사실상 환율이 美달러화에 고정되어 있었다. 이의 문제점을 개선하기 위하여 1980년 2월에 SDR 바스켓과 독자바스켓을 결합한 複數通貨 바스켓制度로 전환하여 환율이 유동적으로 결정되게 하였다. 그러나 이 방식도 환율결정에 정책조정변수로 인한 정책당국의 인위적 개입과 달러貨와 엔貨의 비중이 높아 양국통화에 지나친 영향을 받는 불합리성을 지니고 있었다. 이에 1990년 3월 1일 市場平均換率制度로 변경하였다. 이 제도는 自由變

7) ALM(Asset and Liability Management): ALM은 자산부채관리의 약어로 쓰이는데, 자산과 부채가 별개가 아니고 쌍방의 균형을 취하면서 최적의 편성을 구한다는 것을 강조하기 위해서 "자산부채종합관리"라고 번역되고 있다.

ALM은 "경제, 금융환경의 예측을 근거로 하여 적절한 유동성과 안전성을 보유하고, 동시에 수익 즉 이자수입과 이자비용의 차액, 즉 순이자마진(NIM)을 극대화시키도록 자산과 부채의 최적조합을 결정하고 관리하는 것"이라고 정의되고 있다.

"ALM은 위험의 상황을 정확히 파악하고 금리 및 환율을 중심으로 하는 환경변화의 예측을 근거로 자기책임하에 자산과 부채를 조정함으로써 수익의 극대화와 수익의 안정화(위험의 극소화)의 균형을 취하고 경영의 건전성을 유지하려는 시도이다."

ALM은 원래 금융기관이 계획기간에 걸쳐 자산과 부채의 만기를 대응시킨다는 사고에서 출발하였으며, 듀레이션 대응(matching)이라는 개념과 금리선물, 옵션, 스왑의 이용을 모두 포함하는 형태로 확대되었다. 이러한 여러 수단들을 이용하는 목적은 대차대조표 전체를 관리하는 데 지속적이고 체계적인 접근방법을 제공하는 데 있다.

動換率制度의 이행에 앞선 과도기적 제도이나 환율이 부분적이거나 시장원리에 의해 결정된다는 장점이 있는 것이다. 이 제도 도입이후 외환시장의 구조를 선진화하기 위하여 환율변동폭을 점진적으로 확대하여 제도 도입시의 기준환율의 상하 0.4%이내에서 10.0%까지 확대되었고, '97년말에 들어 완전자유화를 실시 하였다.

이러한 환율결정구조의 자유화 이외에도 다양한 外換自由化 조치들이 시행되었다. 1994년 6월에는 거주자의 외국환 매각과 예치의무를 철폐한데 이어 1995년 6월에는 외환보유에 대한 등록의무를 폐지하는 등 外換集中義務制를 완화함으로써 기업 및 개인이 정당하게 취득한 외화를 자유롭게 보유하는 것을 허용하였다.⁸⁾

〈표 2-6〉 외환거래 자유화 방안의 내용

	조 기 시 행	1 단 계	2 단 계
기 본 방 향	IMF에 약속한 사항이 행 및 외자유입 촉진	기업·금융기업의 사업 활동 관련거래 자유화	완전자유화
시 행 시 기	'98. 7. 1 외국환관리규정 개정	'99. 4. 1 새로운 외국환거래법 시행	2001. 1. 1 외국환거래법 부칙으로 시행
외국인투자자	예금거래를 제외한 대부분 국내투자관련 거래 자유화		국내예금 자유화
국 내 기 업	무역신용 이용 자유화 중장기 현금차관도입 자유화	경상지급 자유화 국내외환거래, 해외예금, 해외직접투자, 해외상 계거래, 파생상품거래 등 자유화	1년이하 단기차입 자유화
금 융 기 업	포지션관리 개편 원화/외화간 재정 거래 촉진	완전자유화(실수요원 칙 폐지) 일정요건을 갖춘 모든 금융 기업에 외국환업 무 허용	
개 인		국내외환거래 자유화	증여송금, 여행경비, 이주비, 부동산 투자, 해외예금 등

자료 : 재정경제부 보도자료(1998. 5)

8) 김상혁, "전계논문", p.20.

그리고 외국환 은행이 외국금융기관과 外換去來契約를 체결할 경우 종전의 사전인가제를 사후보고제로 대체하는 한편 포지션(Position)관리를 건전성 위주로 전환하고 동 한도도 확대하는 등 외국환은행의 업무자율화 폭을 확대하였다.

經常外換去來에 있어서는 1995년 이후 5천달러 이하의 소액 경상지급은 실 수요증명 제출없이도 가능케 되었고 해외여행경비 지급한도를 확대하였으며, 기업의 원활한 해외활동을 지원하기 위하여 기업의 해외사무소 경비 지급한도와 사후관리 등을 폐지하였다. 또한 수출대금 영수거래 자유화, 사후관리 면제 대상 수출입대금 결제범위 확대, 수출선수금·착수금 등의 금리조건 폐지 등 대금결제방법을 자유화하는 한편 연지급수입기간의 연장 및 수출선수금 영수한도 확대등 무역신용에 대한 규제를 단계적으로 완화하여 최근에 들어서는 경상거래에 대한 자율화 폭도 크게 확대되었다.

최근 들어, 일련의 기업부도사태와 환율의 급격한 상승 등으로 미화 1만불 이상의 실수요증명을 제시하여야 하고 민간의 보유목적의 외국환 소유를 금지하는 등의 外換自由化 흐름에 역행하는 조치들이 발표되었다. 하지만 이는 돌발적인 상황에 따른 일시적인 조치들로 外換自由化라는 큰 흐름을 바꾸지는 못할 것으로 예상된다. 하지만 이러한 현상은 外換自由化를 성공적으로 이루기 위해서는 경제주체들의 투기적 심리를 잠재울 수 있는 건실한 경제 상태가 전제되어야 함을 우리에게 주지시키고 있다고 하겠다.

3. IMF이후 金融環境의 變化

우리나라는 1996년부터 경기침체가 장기화 되면서 실물경제 부문의 악화를 가져왔으며 1997년 3월 한보그룹의 부도를 시작으로 진로, 기아, 대농, 삼미 등 대기업이 연쇄 부도로 이어져 기업에 대한 불안 심리가 국내 산업 전반에 걸쳐 위기로 몰고 갔으며, 금융기관들은 그 자구책의 일환으로 기업에 대한 여신의 조기회수와 중단으로 기업의 자금난을 악화시키는 악순환을 초래하였다. 또한

일부 종금사들이 무분별한 외화자금 차입과 단기외화자금을 장기투자 하거나 재무구조의 안정성이나 리스크를 감안하지 않는 투자가 자금난을 가중시키는 요인으로 작용하게 되었다.

이러한 기업의 연쇄부도는 금융시장의 경색과 금융기관의 부실화를 초래하였고, 외국 금융기관들은 한국 금융기관에 대한 대출 축소 내지는 회수하기에 이르렀으며, '97년 12월 국내 자금시장은 은행간 1일 콜금리가 26%까지 치솟았고, 예금금리(정기예금기준)는 35%까지 치솟는 결과를 초래하였다.

또한 이러한 와중에 동남아 외환 위기의 여파가 우리나라 경제로 확산되면서 대외신용도 하락으로 해외차입에 제동이 걸렸고 원/달러환율은 1,695원까지 상승하였다.

이에 정부는 금융시장 안정대책을 비롯한 다각적인 노력을 기울였음에도 불구하고 금융시장의 불안은 여전히 심화되었다.

결국, 정부는 1997년 11월 21일 IMF의 긴급자금을 요청하게 되었고 난항을 거듭한 끝에 1997년 12월 3일 IMF와 협상타결로 대대적인 금융산업의 구조조정이 시작되었다.

〈표 2-7〉 IMF이행각서 중 금융개혁관련 주요 내용

	금융개혁 관련 주요 내용
금융개혁법 처리	- 한국은행 독립성 보장 - 통합금융감독기구 설립
구조조정	- 부실금융기업 퇴출제도 마련 - 외국 금융기업의 국내은행 M&A 허용 인가기준 마련 - 부실종금사 업무정지
금융시장 개방	- 종목당·1인당 외국인 주식투자한도 확대 ('97년: 26→50%, '98년: 55→100%) - '98년 중반까지 외국인의 은행현지법인과 증권사 설립 허용
투명성 제고	- 국제기준에 부합하도록 공시 규칙 강화 - 결합재무제표 작성 의무화 - 건전성 감독기준을 BIS 기준에 맞추어 상향 조정
예금자 보호	- 예금보험기금 10조원 이상 확충 - 부실채권 정리기금 20조원 확충

이러한 위기에서 시작된 금융개혁 (<표 2-7>참조)은 한국은행의 독립성 보장과 통합 금융감독기구설립에 따른 금융개혁법 처리에서부터 금융기관의 구조조정, 금융시장의 개방, 투명성 제고, 예금자보호 등 엄청난 금융환경의 변화를 가져오게 되었다.

이러한 우리나라의 IMF위기가 외환위기로부터 시작되었다고 할 수 있으나 내용적으로는 수년간 누적되어온 우리 경제의 내부적 모순들이 WTO체제와 OECD가입 이후 급변하는 세계경제 여건에 부합되지 않는 데서 비롯되었으며, 근본적으로는 금융시장 등 시장이 제기능을 발휘하지 못한 데에 그 원인이 있다 하겠다.

IMF의 강력한 구조개혁 프로그램도 한국에 철저한 시장경제 원리를 심어 놓겠다는 뜻에서 종전의 “규제와 보호”의 틀을 탈피함으로써 자율시장 환경에 적응하는 금융기업은 성장발전하고 그렇지 못한 금융기업은 도태되는 시장의 “게임의 룰”을 확고히 하는 것이라 할 수 있다.

따라서 금융구조조정은 과거 우리 금융권에 만연된 도덕적 해이를 제거하고 금융부실과 기업부실에 반복되는 악순환을 차단하기 위하여 자생적 경쟁능력이 없는 부실금융기관 정리로부터 시작되었다.

<표 2-8> BIS비율 8%미달 은행 현황

(단위 : 억원, %)

은행	채무·재산 ¹⁾			BIS 비율 ²⁾	요주의이하여신 ³⁾	경영평가위원회 BIS비율추정				
	재산(A)	채무(B)	A-B			비중	'98.3	'98.12	'99.3	'99.12
조흥	442,804	432,827	9,977	1.49	69,256	19.2	1.49	4.80	4.25	7.77
상업	380,039	370,942	9,097	1.81	72,486	24.3	3.28	6.12	6.22	8.86
한일	435,080	423,374	11,706	4.53	67,718	20.2	4.09	6.47	6.15	8.57
외환	471,741	455,973	15,768	2.13	107,923	28.6	1.98	5.73	6.37	8.72
총칭기	37,701	39,410	△1,709	△5.97	16,196	36.3	△5.29	△4.10	△3.72	△3.50
경기	72,395	73,626	△1,231	△9.61	28,621	49.0	△10.40	△8.04	△8.20	△6.86
동화	95,563	97,699	△2,136	△3.72	22,546	28.5	△4.48	△3.58	△3.71	△3.57
동남	71,152	72,337	△1,185	△5.81	11,184	20.9	△6.25	△4.29	△3.67	△2.68
대동	55,636	58,578	△2,942	△6.75	17,352	34.1	△7.53	△9.54	△8.51	△11.26
평화	65,170	65,047	123	△1.57	6,015	12.9	△2.00	△2.20	△2.63	△1.45
강원	29,694	31,685	△1,991	△16.0	10,343	45.8	△16.67	△1.49	△1.45	2.00
충부	24,871	24,992	△121	△5.52	8,007	28.5	△6.10	△3.62	△2.90	1.84

주1) 금융산업구조개선법상 부실금융기관 결정을 위한 채무·재산평가자료

주2) 회계법인의 수정기준 98년 3월말 BIS비율

주3) 회계법인의 수정기준 요주의 이하 여신규모

자료 : 금융감독위원회자료.

1998년 3월말 기준 BIS비율 8% 미달 금융기관은 조흥은행을 비롯해서 11개 은행 <표 2-8>으로 나타났다. 그중 조흥, 상업, 한일, 외환, 평화, 강원, 충북은행은 조건부승인으로 자본확충과 자본감자를 명하였고, 동화, 동남, 대동, 충청, 경기은행은 퇴출과 동시에 자산·부채이전방식(P&A)에 의하여 신한, 주택, 국민, 하나, 한미은행에서 인수하게 됨으로써 '98년 한 해 동안 온 나라를 휩쓴 구조조정의 태풍은 5개은행을 비롯해 전체 종금사중 절반이 넘는 16개 종금사 6개 증권사, 4개의 보험사, 2개의 투신사, 10개의 리스사, 12개의 금고등 100여 개에 가까운 금융기관들이 퇴출되거나 청산 또는 영업양도로 폐쇄되게 되었다.

또한 제일은행과 서울은행의 경우 자본감자후 정부의 출자로 해외 매각을 결정하였고, 98년 7월에는 상업은행과 한일은행이 한빛은행으로 합병하면서 자산 규모가 100조원을 넘는 국내 최대은행으로 부상하였고, 이어 하나은행과 보람은행, 국민은행과 장기신용은행이 합병으로 대형화의 기틀을 마련하는 계기가 되었으며 이로써 1단계 은행권 구조조정이 마무리되었다.

이러한 부실금융기관의 정리는 경쟁에서 뒤처진 금융기관은 도태되고, 그 책임도 주주, 경영진, 직원, 거래고객등 이해관계자가 분담한다는 원칙을 유지함으로써 우리 금융시장도 자율과 책임이 함께 하는 시장규율의 틀이 보다 구체적으로 형성되기 시작한 것이다.

이와 더불어 새로운 금융환경에 적응하고 국제경쟁력을 유지하기 위한 목표 아래 남은 금융기관들도 생존을 위한 합종연횡의 필사적인 노력을 기울였다.

정부도 금융기관들의 노력에 부응하기 위하여 98년 9월 28일 「금융구조조정 추진성과와 과제」에서 공적자금 지원계획을 발표하여 금융기관들이 보유하고 있는 3개월이상 연체 여신을 포함한 고정이하 부실채권 37조 9,000억원중 60.7%인 23조원을 매입(<표2-9>참조)함으로써 재무구조 건전성을 위하여 상당한 규모의 지원을 하였다.

〈표 2-9〉 은행별 부실채권 매입규모

(단위 : 조원)

금 용 기 관	부 실 채 권 보유규모(A)	매입규모(B)	매입비율 (B/A)
〈정 리 은 행(5)〉	7.3	4.6	63.0
대 동	1.0	0.8	
동 남	1.1	0.5	
동 화	2.1	1.2	
경 기	1.7	1.4	
충 청	1.3	0.7	
〈인 수 은 행(5)〉	6.7	2.7	40.3
국 민	2.3	0.9	
주 택	1.9	0.5	
신 한	1.6	0.9	
한 미	0.5	0.3	
하 나	0.4	0.1	
〈합 병 은 행(4)〉	7.4	5.0	67.6
상 업	2.8	2.2	
한 일	2.6	2.1	
보 램	0.5	0.4	
장 기	1.5	0.2	
〈자 체 정 상 화(9)〉	11.5	7.8	67.8
조 흥	3.7	2.8	
외 환	3.2	2.0	
평 화	0.5	0.2	
충 북	0.4	0.3	
강 원	0.6	0.2	
대 구	1.1	0.8	
부 산	1.0	0.7	
세 주	0.3	0.2	
경 남	0.7	0.6	
은 행 계(23)	32.9	20.0	60.8
보 증 보 험(2)	5.0	3.0	60.0
총 계(25)	37.9	23.0	60.7

자료 : 서울경제신문 '98. 9. 29일자.

이제 국내 금융산업도 많은 난제를 극복하면서 21세기 전략산업으로 발전을 위한 발판 마련과 함께 무한경쟁시대에서 스스로 책임지는 시장경제질서의 확립으로 금융기관 각자의 능력과 여건에 부합하는 비교우위전략에 따라 재편될 것이다.

금융의 비교우위전략은 각 금융기관의 규모와 능력에 따라 국제적인 규모로 대형화 하거나 상대적으로 유리한 업무분야에 특화 또는 전문화하여 경영효율을 극대화 하는 것이며, 이 과정에서 출현하는 초대형 수퍼뱅크는 규모의 경제와 범위의 경제를 실현하여 업무를 다양화 하고, 선진금융기법의 개발과 여신심사 능력개선 등으로 국내 금융시장을 선도하면서 자산의 전전성과 대외 공신력을 확보해 나가는 경쟁력 있는 글로벌 금융기관으로 성장해 나갈 것이다.

第 2 節 國內 金融產業의 位相

1. 金融產業의 落後性

지난 1970년대 부터 국내경제는 고도성장을 이룩하였고 국내 금융기관은 정부의 강력한 통제하에서 경제성장을 지원하는 역할을 담당하였다. 즉, 정부는 한정된 자원을 정책적 우선 지원부문으로 집중, 운용하기 위하여 금융 자산의 가격과 배분을 규제하여 왔다. 따라서 1980년대 이전의 금융정책은 고성장하에서의 인위적인 저금리 자금 배분정책이었다고 할 수 있다.

그러나 국내경제의 발전에 따라 국민경제의 수요구조가 다양해지고 산업구조가 복잡해짐은 물론 국제적으로 개방화 및 자율화 추세에 따라 이러한 가격과 배분의 통제는 비효율성을 노출하게 되었고, 결국 금융산업 자체의 발전을 정체시키는 결과를 초래하였다. 이에 따라 1990년대 이후 지속적으로 금리 및 외환 등의 자유화 조치들을 취하여 왔지만 그동안의 정부규제로 인한 각종 정책금융의 실시등으로 은행들의 여신심사 기능이 제자리 걸음을 한 결과가 최근에 나타나고 있다.

즉, 1997년 말 현재 일반은행의 부실여신 잔액은 전년대비 무려 312.8% 증

가한 10조 900억원에 이르고 있는데, 1997년에 들어 한보, 삼미, 기아자동차 등 일련의 국내 기업 부도사태로 부실여신잔액이 눈덩이처럼 불어나 총여신의 2.7%에 달하고 있다. 여기에 부실여신과 고정여신을 합한 고정이하 여신 잔액은 '97년말 현재 22조 6,521억원으로 총여신의 6.0%에 해당돼 은행산업의 안정성을 위협하는 단계까지 달하고 있다.

〈표 2-10〉 일반은행의 부실여신 및 무수익여신 현황

(단위 : 억원, %)

구 분	시 중 은 행			지 방 은 행			일 반 은 행		
	1996	1997	증감율	1996	1997	증감율	1996	1997	증감율
부실여신	21,056	76,700	264.3	3,383	24,200	615.3	24,439	100,900	312.8
부실여신비율	0.8	2.3	1.5	0.9	5.8	4.9	0.8	2.7	1.9
무수익여신	103,815	184,526	77.7	14,924	41,995	181.4	118,739	226,521	90.8
부실여신비율	4.1	5.5	1.4	4.0	10.1	6.1	4.1	6.0	1.9

주1) 부실여신비율 = (회수의문 분류여신 + 추정손실 분류여신) / 총여신

주2) 무수익 여신비율 = (부실여신에 고정분류여신을 합한 여신) / 총여신

자료 : 은행감독원, 「1998년도 일반은행의 경영실적 분석」.

이러한 경영상황의 악화는 각종 수익성 지표에 그대로 반영되어 국내 은행들의 수익성은 외국은행 및 국내 외은지점에 비해 현저하게 낮은 수준이며 특히, '97년에 들어서는 수익성이 마이너스(-)를 기록하여 국내은행의 수익성이 매우 취약함을 보여주고 있다.

〈표 2-11〉 수익성지표 현황 비교

(단위 : %)

구 분	국내 일반은행		미국FDIC부보은행 (1995)	국내 외은지점 (1997)
	1996	1997		
총자산 이익율	0.27	△0.93	1.18	3.89
자기자본 이익율	3.78	△14.18	14.7	34.79

자료 : 은행감독원, 「1998년도 일반은행의 경영실적 분석」.

또한, 국내은행의 생산성은 외국은행에 비해 현저하게 낮은 수준임은 물론, 국내진출 외국은행 지점 평균에 비해서도 매우 낮은 수준을 나타내고 있다.

이와같은 생산성 격차의 원인은 은행경영의 책임경영체계의 미비로 인한 비효율, 과도한 부실채권, 리스크 관리 미흡 등을 들 수 있으며 이의 개선을 위해서는 무수익자산의 정리, 적정 인력관리와 자동화를 통한 인건비 절감, 독립채산제 적자점포 정리 등 적극적인 생산성 향상을 위한 노력이 요구되고 있다.

〈표 2-12〉 국내은행의 생산성 지표

(1997년말 기준)

(단위 : 백만원)

구 분	국 내 은 행 (A)		국내외은행지점 평균(B)	생산성차이 (B / A)
	5대은행 평균	일반은행 평균		
1인당 총자산	4,581	4,288	13,015	2.8
1인당 예수금	3,396	3,163	1,398	0.4
1인당 대출금	2,066	1,955	3,524	1.7
1인당 순이익	△79	△35	506	-

자료 : 은행감독원, 「은행경영통계」, 1998.

이상과 같이 국내 금융산업이 어려움에 직면하게 된 주 요인은 정부의 규제와 간섭에 한 원인도 있겠으나 현실에 안주해 버린 금융산업 자체의 무기력증도 큰 요인 중의 하나라고 말할 수 있다. 이제 현실로 도래하고 있는 국제화의 시대에 국내 금융산업이 경쟁력을 유지하기 위하여는 프로젝트 파이낸싱(Project Financing) 등의 선진 금융기법을 적극 활용할 필요가 있으며 이를 위해선 무엇보다도 여신심사 기법의 고도화 및 전문인력의 양성이 시급한 과제라 하겠다.

2. 金融規模의 零細性

최근 금융시장의 완전개방에 직면하여 국내 금융산업은 직접적 경쟁관계에 놓이게 될 외국의 대형 금융기관들에 비하여 절대적, 상대적인 규모의 열세를

보이고 있다. 「THE BANKER」에 매년 발표되는 'The Top 1,000'을 살펴보면 국내 금융기관은 자본, 자산, 규모면에서 모두 100위권 밖에 위치하고 있는데 은행계정상 자기자본 규모가 가장 큰 은행은 한일은행으로서 세계 136위를 차지하고 있으며, 국내은행중 9개만이 3백대 은행에 포함되어 있다.

그러나 '98년들어 한빛은행을 비롯하여 국민은행 등이 합병을 통한 자본과 자산 규모가 커지면서 세계 100위권내 진입이 가능하게 되었다.

〈표 2-13〉 주요 국내은행 규모의 국제순위

(단위 : 백만달러, %)

순 위		은 행	자기자본	전 전 성 (자기자본/자산)	이 익
1995	1996				
128	136	한 일	2,599	7.45	162
149	140	조 흥	2,430	5.83	193
144	143	외 환	2,397	4.99	226
153	155	신 한	2,167	7.78	243
154	160	제 일	2,060	5.62	24
168	168	상 업	1,944	5.64	180
210	184	국 민	1,760	3.81	258
201	208	장 기 신 용	1,476	6.96	153
184	214	서 울	1,435	4.39	-181
520	302	주 택	974	2.88	138

주1) 1996년말 현재 자기자본 기준임.

자료 : THE BANKER, 1997, 7월호.

최근 OECD 주요국 은행의 자산규모와 수익성을 보면, 〈표 2-14〉와 같이 미국 은행의 평균 자산규모와 비교할 때 22.8%수준이며, 일본은행에 비해서는 8.3% 수준에 불과한 상태이며 우리나라 대형 합병은행의 총자산 규모와 자기자본규모 〈표 2-15〉를 보더라도 외국대형은행의 1/5에서 1/7수준에 불과하고 자기자본 기준으로는 1/10수준에 불과하여 규모의 영세성을 면치 못하고 있다.

또한 GDP에 대한 대형은행의 총자산 비율은 홍콩, 인도네시아보다는 높으나 대만, 말레이시아 등 보다 낮아 실물 경제규모에 비해 은행산업의 대형화가 아직 미

흡한 실정이다. 이러한 대형화의 미흡은 포트폴리오 다양화를 통한 리스크 분산 및 거액 자금수요에 대한 대응력 제고 등의 규모의 경제효과 실현을 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있다.⁹⁾

〈표 2-14〉 OECD 주요국 은행의 자산규모와 수익성

(단위 : 백만달러, %)

구 분	자산규모	Tier-one capital	건전성 자본/자산	BIS capital	ROE	ROA
미 국	157,850	10,010	6.31	12.51	26.1	1.55
일 본	432,550	13,817	3.17	8.84	-6.0	-0.24
영 국	150,162	6,803	4.42	10.31	30.1	1.23
독 일	264,032	7,846	2.89	9.73	11.8	0.32
한 국	36,068	1,866	5.32	8.85	10.7	0.44

주 : 자산규모 기준 각국 10대 은행의 평균임.

자료 : THE BANKER, "The Top 1,000", 1996, 7월호.

한편, 세계적 신용평가기관인 미국의 Moody's사가 실시한 銀行財務能力 評價(Bank Financial Strength Ratings, 1996. 12)에서 대부분의 국내은행에 대하여 매우 낮은 등급을 부과하여 충격을 주고 있다. 평가결과에 따르면 국내 시중은행중 신한은행만이 유일하게 C등급으로 평가되었을 뿐 나머지는 D나 E등급에 해당되고 있다.

9) 김상혁, "전계논문", pp. 24~25.

〈표 2-15〉 국내 합병은행과 주요 외국대형은행의 규모 비교¹⁾

(단위 : 백만달러)

구 분	한빛은행	국민은행 ²⁾	하나은행	HSBC	Chase Manhattan	Bank America
총 자산	74,350	81,280	36,260	473,608	419,980	524,721
자기 자본	3,180	2,630	770	27,392	22,280	30,891

주1) 국내은행은 1998년말 기준이며, 외국은행은 1997년말 기준임.

주2) 장기신용은행 포함한 기준임

자료 : 한국은행 “세계M&A의 최근동향과 시사점”, 1999, 4.

이와 같이 국제 신인도가 낮게 평가된 것은 과도한 부실채권과 경영의 비효율성 등에 기인하기도 하지만, 자본·자산 등 외형규모의 零細性이 주요한 원인이라 사료된다. 객관적인 측정이 어려운 국제경쟁력의 속성 때문에 Moody's 평가와 같은 등급비교가 국제 금융시장에서 대외진출 및 자금조달 코스트 등을 결정한다는 점을 고려할 때, 국내 금융기관의 대형화의 필요성은 더욱 절실하다 하겠다.

〈표 2-16〉 Moody's의 은행재무능력 평가

구 분	銀行財務能力評價 ¹⁾	長期信用等級 ²⁾
신한	C	A2
한일, 조흥, 국민, 장신	D ⁺	A3
외환	D	A3
제일	D	Baa1
상업, 서울	E ⁺	Baa2

주1) 부실채권비율, 예대금리차, 자기자본비율 등을 기준으로 함

주2) Aaa>Aa1>Aa2>Aa3>A1>A2>A3>Baa2...B3>Caa>Ca>C

더욱이 국내 금융시장의 과포화 상태는 과당경쟁으로 인한 수익성 악화의 한 요인으로 작용하고 있다. 즉, 1996년 9월말 현재 33개 국내은행의 점포수는 본, 지점 5,319개, 출장소 1,549개 등 모두 6,868개에 달해 인구 1만명당 국내은행 점포수는 1.53개에 이르고 있다. 이는 소득수준이 우리의 3.7배인 일본의 은행

점포수가 16,720개로 인구 1만명당 1.33개인 것에 비해서도 훨씬 많은 것이며, 점포당 예금액도 국내은행의 점포당 평균예금액(잔액기준)이 5,700만 달러로 일본의 26,200만 달러의 20%를 간신히 넘는 수준이다.¹⁰⁾

이러한 국내 금융시장의 과포화 상태는 국내 금융산업이 영세성을 면치 못하는 한 요인이기도 하지만 자본 및 금융시장의 개방으로 인한 국제적인 경쟁상태로 돌입하고 있는 현 상황에서는 금융기관의 대형화를 촉진하는 한 요인으로 작용하고 있다고 하겠다.



10) 김상혁, “전계논문”, 1989. p. 27.

第3章 銀行合併에 관한 理論과 事例

第1節 合併에 關한 理論

1. 合併의 定義

은행 합병이란 은행의 가장 적극적인 경영전략중 하나로 독립된 2개 이상의 기업이 완전히 통합되어 일체화(單一企業)됨으로써 새로운 하나의 기업으로 형성되는 것을 말하며, 법률적 존속관계에 따라 흡수합병과 신설합병으로 구분할 수 있다. 吸收合併(merger)이란 2개 이상의 합병기업 중 1개 기업만이 합병 후에 법률적으로 존속하여 다른 기업을 인수하고 피인수기업은 해산하여 소멸하는 합병방법이다. 반면, 新設合併(consolidation)은 결합하려는 기업이 모두 해산·소멸하고 새로운 명칭을 갖는 새로운 기업을 설립하여 해산된 기업의 법적 지위를 승계시키는 합병방법이다.

그리고 매수에는 상대은행의 주식을 매수하는 주식매수(stock acquisitions)와 자산을 매수하는 자산매수(asset acquisitions) 또는 영업양수가 있으며 매수은행이 피매수은행의 권리의무를 승계하지 않을 수 있고 세금효과가 다르다는 점에서 합병과 다르다. 그러나 매수도 결국 피매수은행이 가진 자원의 재분배에 대한 권한, 즉 지배권을 취득한다는 궁극적인 목적에서는 합병과 다를 바 없다.

따라서 본 연구에서는 매수·합병(M&A)보다는 포괄적으로 통용되는 용어로서 합병이라는 용어를 사용하고자 한다.

2. 銀行 合併의 發生動機

전략적 관점에서 살펴본 合併動機는 財務管理理論을 들 수 있으며 합병에 관련된 財務管理理論은 上昇효과가 어디에서 오느냐 하는 源泉에 관한 이론들이

며 情報效果理論, 市場支配力理論, 經營者能率理論, 稅金理論, 代理理論, 危險分散理論, 시너지效果 등으로 범주화할 수 있으며, 결합의 가장 강력한 수단인 합병의 동기가 다음과 같이 다양하다.

(1) 效率性 動機論

效率性 動機論(efficiency theory)이란 합병을 통하여 기업간의 효율성을 증대시킬 수 있다는 이론으로 대표적인 것으로는 經營能力 差異理論(differential efficiency theory), 시너지效果理論(synergy effect theory) 企業低評價 理論(undervaluation theory)등이 있다.

1) 經營能力 差異理論¹¹⁾

經營能力 差異理論에 따르면, 기업경영자들의 능력에는 차이가 있을 수 있기 때문에 보다 능률적인 경영진을 가진 기업이 다른 기업을 매수하여 경영하게 된다면 피매수기업의 효율성은 매수기업의 수준으로 제고된다고 하는 것이다. 이러한 현상은 水平的 結合(同種 企業間)에서 일어날 가능성이 크다.

그러나 경영자는 비록 富의 극대화를 추구하지만 피매수기업을 경영하고 합병으로부터 이익을 생산할 수 있는 자신의 능력을 과대평가하여 피매수기업의 합병에 과대지출하게 되고, 따라서 매수기업은 음(-)의 초과수익을 산출할 수도 있다는 經營者 自慢假說(hubris hypothesis)의 문제도 존재할 수 있게 된다.¹²⁾

2) 시너지效果 理論

시너지효과(synergy effect)란, 2개 기업이 결합할 경우 개별 기업이 가지는 각각의 가치이상의 가치를 유발하는 경제효과를 말한다. 시너지효과는 營業側面과 財務側面에서 일어날 수 있는데, 營業시너지 効果는 결합에 따라 생겨나는 영업상의 경제효과를 말하며 기존기업들이 최적수준이하의 규모로 운영될

11) 김상혁, “전계논문”, p.32.

12) R. Roll, “The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers”, *Journal of Business*, 59, 1986.

때 서로 결합하여 規模의 經濟(Economy of Scale)를 달성하거나 수직적 합병의 경우 정보전달의 능률화를 통하여 가능해진다. 그리고 재무적 시너지 효과는 情報와 信號 效果, 租稅 減少 效果, 對外公信力 增加 效果, 總危險의 減少 效果, 破產危險의 減少 效果, 資本構造 및 配當政策 變動 效果 등으로 나눌 수 있는데 이들 가운데 정보와 신호 효과와 조세감소 효과의 중요성이 강조되고 있다.¹³⁾

營業시너지 效果는 수직적 또는 다각적 합병보다 수평적 합병의 경우에 나타날 가능성이 크며 재무시너지 효과는 다각적 합병의 경우에 달성될 소지가 크다.

3) 企業 低評價 理論

기업매수는 거래당사자간에 자산의 교환을 통하여 이루어지는데 이 자산의 교환은 매수자가 판단하기에 매수대상기업 보유자산의 시장가치가 매수기업이 자체개발하는 경우에 소요되는 비용인 代替費用(replacement cost)보다 작을 경우에 일어나게 된다는 것이 企業低評價 理論(undervaluation theory)이다.

이와 같은 대체비용에 대한 기업의 주식시장 가치의 비율을 “Tobin's q” 또는 단순히 “q비율”이라고 하는데, 이 q비율이 낮을수록 이익이 많게 되어 외부자에 의한 매수를 더욱 촉진하게 된다는 것으로 매수기업이 매수 대상기업의 실질가치에 대해서 매수 대상기업보다 더욱 정확한 정보를 지니고 있다는 것을 기본적인 前提로 하고 있다. 그런데 이 이론은 무형자산의 처리등 q비율산정의 어려움 때문에 정확한 기업평가 가능성에 대한 의문이 제시되기도 한다.

(2) 代理人 問題 理論

代理人 問題(agent problem)란 기업의 소유와 경영이 분리되어 있을 경우 주주의 대리인인 경영진이 利益極大化보다는 경영진 자신의 이기적 목표를 추

13) 김인식, “금융환경변화에 따른 국내은행의 합병에 관한 연구”, 단국대학교 석사학위 논문 1997, p.15.

구하는 不誠實 經營行爲를 함에 따라 주주와 경영진 사이에 이해가 상충되는 문제를 말한다.

경영진이 당해 기업주식의 상당 부분을 소유하고 있지 않는 한 代理人 問題에 따른 손실은 불가피하며 주주들은 감사제도, 회계보고 성과에 따른 경영진 보상 등을 통하여 이를 최소화할 수 있을 뿐인데, 이와 같은 경영감시비용 부담과 대리인 문제에 따른 손실 등을 代理人 費用(agent cost)이라고 한다. 따라서 이와 같은 대리인 비용이 매우 크다면 타 기업이 해당기업을 매수하여 낭비요인을 제거함으로써 이를 줄일 수가 있게 되며 궁극적으로 효율성이 증대된다는 것이다.

그런데 매수는 代理人 問題의 해결방안으로 대두된 것이 아니라 역으로 대리인 문제의 다른 결과로 보는 經營者主義 理論(managerialism theory)도 있다. 즉, 일반적으로 규모가 큰 은행은 경영자에게 보수를 많이 지급하거나 경영자의 직업안정도가 높기 때문에 은행경영자는 스스로의 효용극대화를 위해 은행 합병 결정을 내리게 된다는 것이다. 이러한 경우에 합병후의 총효과에 대해서는 단적으로 말할 수 없게 된다.

(3) 市場支配力 理論

시장점유율의 증대는 이익의 증대를 초래한다고 보고 이러한 시장점유율의 증대를 위하여 합병이 일어난다고 보는 것이 市場支配力 理論(market power theory)이다. 그런데 이 이론은 시너지 效果理論과 큰 차이가 없으며 합병을 통한 시장점유율의 확대가 規模의 經濟효과를 가져다 준다고 해도 기업집중의 심화에 따른 폐해도 나타나게 되어 그 효과가 상쇄될 수도 있다는 점에서 비판을 받고 있다.

제 2 節 銀行 合併의 類型

合併의 형태는 그 분류하는 기준에 따라 다양하게 나타나고 있다.

그러나 현실에서는 이러한 유형들이 서로 결합되어 나타나게 되며 합병의 유형별 내용을 살펴보면 <표 3-1>과 같이 去來形態에 의한 分類, 去來意思與否에 의한 分類, 結合形態에 의한 分類로 구분된다.

또한, 주요 선진국에서 이루어지고 있는 은행의 合併·買收의 동기를 요약하

면, 大型化를 위한 합병, 業務多角化를 위한 합병 및 經營基盤 強化를 위한 합병, 地域的 多角化를 위한 합병 등이 있다. 그리고 합병은행의 성격을 보면 대형은행간의 합병, 대형은행과 소형은행간의 합병, 경영이 악화된 은행을 매수하는 합병, 또는 전국적 기반을 가진 은행과 지방은행의 합병 등이 있을 수 있다.

따라서 은행합병의 경제적, 경영적 효과를 기준으로 분류한 水平合併(horizontal mergers), 市場擴張 合併(geographic market-extension mergers). 그리고 業務多角化 또는 商品擴張 合併(product-extension mergers)등을 중심으로 설명코자 하며 이밖에도 垂直的 合併과 자산·부채이전 합병(purchase and assumptions)¹⁴⁾인 구제성격을 띤 합병도 우리나라에서는 '98년도 금융산업구조조정 차원에서 이루어졌다.

〈표 3-1〉 인수·합병(M&A)의 종류

거래 형태에 의한 분류	합 병	흡수합병(Merger)	
		신설합병(Consolidation)	
	인 수 (Acquisition)	주식취득	
		자산취득	
		영업인수	
	구조재편성 (Restructuring)	매각처분(Divestiture)	
차입매수(LBO: Leveraged Buyout)			
거래의사에 의한 분류	우호적 인수·합병(Friendly M&A)		
	적대적 인수·합병 (Hostile M&A)	위임장 대결(Proxy Fight)	
		공개매수(Tender Offer)	
결합 형태에 의한 분류	수평적 합병(Horizontal M&A)		
	수직적 합병(Vertical M&A)		
	다각적 합병(Versatile M&A)		

14) 자산부채이전(P&A: Purchases and Assumptions)이란 청산(Liquidation), 인수·합병(M&A)등과 함께 부실금융기관을 정리하는 방법의 하나로서 우량금융기관이 부실금융기관의 부실채권을 제외한 우량자산과 부채만을 인수하고 인수대상에서 제외된 부실채권은 전담은행이나 정부가 인수 후 매각·회수하는 방식을 말한다. P&A의 장점으로는 부실금융기관의 정리를 위한 소요시간이 M&A에 비해 짧고 부실금융기관의 자산과 부채를 모두 정리하는 청산에 비해 시장충격이 크게 줄어들 뿐만 아니라 부실화에 대한 책임을 주주나 경영진에게 물을 수 있는 합병이다.

1. 水平合併

水平合併은 직접적인 경쟁관계에 있는 은행들간의 합병으로써, 합병하는 은행들의 시장이나 업무내용, 그리고 고객층에 큰 차이가 없는 경우를 지칭한다.

水平合併의 긍정적인 경제적 효과로는 점포망의 충실화, 인재의 확보 및 전산시스템의 공동개발 등에 따른 중복투자의 회피 등이 있으나 가장 큰 효과로는 은행규모의 확대에 따른 規模의 經濟效果를 들 수 있다. 은행산업에 있어서 규모의 경제성이 존재하느냐에 관한 국내외의 실증연구들은 합병으로 인한 효율성은 소형은행에서만 존재하며, 규모가 커질수록 “規模의 非經濟”가 나타난다는 결론들을 내리고 있다.¹⁵⁾ 그러나 국내은행의 경우 지나친 규제 영향으로 규모의 경제성이 발휘되지 못하고 있을 가능성도 있으며, 은행산업이 裝置産業化하는 현 추세를 고려할 때 앞으로 규모의 경제성이 보다 뚜렷하게 나타날 수도 있을 것이다.

2. 業務多角化 合併

業務多角化 合併은 은행과 증권회사, 은행과 종합금융회사간의 합병과 같이 업무내용을 달리하는 금융기관간의 합병을 말하는 것으로 국제적인 금융산업에 있어서의 兼業化 추세 속에서 業務多角化 合併은 늘어나고 있다.

업무다각화의 주요한 이론적 근거는 範圍의 經濟性에 있으며, 이 범위의 경제성은 은행 또는 여타 금융기관이 여러가지 업무를 수행할 때 이들 업무에 낮은 비용으로 이전하여 사용할 수 있는 공통 생산요소가 존재할 때 발생한다. 은행이 제공하는 상품이나 서비스의 종류가 다양화, 복잡화 되고 정보시스템이 구축되면서 금융기관 본부의 전문스텝, 정보네트워크, 그리고 컴퓨터와 같

15) 설원식, “은행합병 분석”, 서울대학교 석사학위 논문, 1994.

은 공통 생산요소의 규모가 커지고 있어 범위의 경제성이 증가하고 있는 것으로 보인다.

이 외에도 업무다각화 합병을 통하여 한 금융기관이 습득한 금융기술을 다른 분야에 이전시키는 것이 가능해 지는데 이러한 금융기술의 이전은 범위의 경제성에 기여하는 하나의 요인이라 할 수 있다.

3. 市場擴張 合併

市場擴張 合併은 업무내용은 동일하지만 지역적 시장이 상이한 은행간의 합병으로써, 시장확대를 지향한 합병(geographic market—extention merger)을 의미한다. 예를 들면, 영업지역을 달리하는 두 지방은행간의 합병이 전형적인 형태가 될 것이다.



이는 은행의 대형화와 안정된 고객기반의 확충을 목표로 이루어지는 경우가 대부분인데 최근 들어 미국에서 州間 업무규제가 완화되면서 맞물려 일어나는 합병에서 그 사례를 찾아 볼 수 있다. 또 유럽 공동체의 경우는 다른 나라에 영업기반을 확보하기 위하여 市場擴張 合併이 이루어지고 있는 실정이다.

시장확장형 합병에 있어서는 합병대상이 되는 금융기관의 성격상 지역밀착성이 높기 때문에 지역주민, 거래선 기업, 혹은 지방 공공단체의 욕구(needs)에 대응할 수 있는 방안이 고려되어야 한다. 한편 지역확장형 합병에서 합병대상이 되는 은행의 특징은 주로 소규모 은행으로서 규모의 경제를 누리지 못하고 있으며 업무의 다각화, 국제금융 업무의 취급, 전산화 등에 한계를 느끼고 있는 경우가 많다.

第 3 節 銀行 合併의 事例

1. 外國 銀行의 合併 事例

(1) 美國 銀行의 合併 事例

1) 合併의 背景

1980년대 들어 예금금리 규제가 철폐되고 은행의 업무영역에 대한 규제가 완화되기 시작하였는데 이러한 규제의 완화는 은행의 규모가 클수록 영업범위 확대에 따른 예금흡수의 극대화 및 대출선의 다양화 효과 등을 얻는데 유리하게 되어 은행합병을 촉진하는 요인으로 작용하였다.

이러한 규제완화 등 제도상의 요인과 함께 Citi Bank, Chase Manhattan Bank, Bank of New England 등과 같이, 미국내의 부동산부문과 개도국에 대한 대출채권을 많이 보유하고 있던 대형 은행들의 경우 1980년대 후반 들어 이들 채권의 부실화로 경영위기에 직면하는 등 은행의 경영환경변화도 買收·合併을 촉진하는 계기가 되었다. 또한 1984년 Continental Illinois Bank, 1988년 First Republic Bank, 1989년 Bank of New England가 도산하는 등 金融自律化에 따른 부실은행의 증가로 은행의 도산이 급격하게 증가한 것도 은행의 합병을 더욱 재촉하게 되었다. 즉, 은행들이 합병을 통하여 인력 및 점포의 축소, 전산시스템 통합 등 경영합리화에 의한 비용절감을 도모할 필요를 느끼게 되었던 것이다.

한편, 금융의 證券化 진전으로 기업의 은행대출수요가 감소하는 데 따라 은행은 비이자수입을 확대하기 위한 노력을 기울였는데 자산규모가 큰 대형 은행이 외환 거래, 유로시장에서의 투자은행업무를 통한 수수료 수입의 증대가 용이한 잇점이 있어 중소규모의 은행들은 합병을 통하여 대형화를 지향하게 되었다.

〈표 3-2〉 미국의 문제은행 및 은행도산 추이

(단위 : 개)

구 분	1980	1982	1984	1986	1988	1990. 6
총부보은행	14,758	14,767	14,825	14,837	13,606	12,977
문제은행	212	369	848	1,484	1,406	1,034
도산은행	10	42	79	138	200	106

자료 : 한국은행, 「미국의 은행산업 및 예금보험현황과 향후 정책방향」, 업무참고자료 91-3.

1980년대 들어서는 미 의회의 金融法 개정이 미국 은행합병의 직접적 요인이 되었다. 특히 1994년 개정된 州間 업무규제에 관한 법안(The Interstate Banking and Branching Efficiency Act)에 따라 1995년 9월 부터 미국 은행 지주회사들은 他州의 은행을 매입할 수 있고 1997년부터는 他州에도 지점을 설치할 수 있게 되었다. 또한 1998년 미국의회에서는 금융산업의 진입장벽을 제거하는 金融案이 하원에서 통과되었으나 상원에서 부결되었다. 그러나 은행업과 증권업간의 업무영역 철폐를 골자로 하는 Glass Steagal 법안의 폐지 가능성이 높아져 금융기관들의 합병추진에 또 다른 계기가 되고 있다.

이상과 같은 상황에서 은행간 合併·買收는 갈수록 늘어나고 있으며 그 규모도 대형 은행간의 합병증가로 인하여 1990~94 평균 합병자산규모가 10년전 대비 12배이상 증가하였다.

〈표 3-3〉 미국은행의 합병 추이

(단위 : 件, 백만불)

구 분	1980~84 평균	1985~89 평균	1990~94 평균
전 체 거 래	368	504	423
대 형 거 래	2.8	10.6	15
합 병 자 산 총 계	3,442	59,740	54,093
평균합병자산규모	9.35	118.53	127.88

주1) 대형거래는 은행자산이 각각 10억달러를 초과하는 경우임

주2) 합병자산가액은 1980년 가격 기준임

2) 合併 事例

미국은 그 전까지는 州間 업무금지가 엄격히 지켜져 왔으나 1980년대가 되면서 州間 영업규제의 완화를 계기로 지역은행간 합병도 활기를 띠기 시작하였는데 특히, 경영상태가 건실한 大型 地域銀行들이 영업대상지역의 확대를 위해 경영난에 시달리고 있는 인접州의 지역은행을 買收하거나 相互合併하는 사례가 늘어나게 되었다.

한편 1990년대에는 합병의 성격이 다소 변화하여 대형 은행간 합병이 크게 증가하였는데 합병관련 양 은행의 자산규모가 각각 10억달러를 초과하는 대형거래는 <표 3-3>에서 보는 바와 같이 1980년대의 연평균 6.7件에서 1990년대에는 연평균 15件으로 증가하였다. 이 중 대표적인 대형 거래는 1995년 8월에 실시한 Chemical Banking Corp와 Chase Manhattan Corp. 사이의 합병을 들 수 있다.¹⁶⁾

자산 규모가 각각 1,700억달러와 1,140억달러인 두 은행간의 합병은 都小賣 部門과 國際 業務 등에 있어서의 고객 기반확대 및 전산시스템 등 下部構造強化를 위한 투자의 효율성 제고와 미국내 최대은행이라는 상징적 効果는 물론 합병에 따른 지점 600개 폐쇄, 1만 2천여명의 인원감축등으로 15억달러의 경비절감도 기대되고 있다.

<표 3-4> 미국은행의 주요 합병사례 (1990년대)

(단위 : 10억달러)

거래 년도	합 병 은 행	자산규모	피합병은행	자산규모
1995	1. Chemical Banking Corp	171.4	Chase Manhattan Corp	114.0
1995	2. First Union Corp	88.3	First Fidelity Bancorp	35.4
1995	3. First Chicago Corp	74.2	NBD Bancorp	47.8
1991	4. BOA	97.2	Security Pacific Bank	83.1
1992	5. NCNB Corp	68.5	C&S, Sovran Bank	62.9
1993	6. Key Corp	32.0	Society Corp	25.9
1995	7. Fleet Finanacal	48.8	Shawmut National	32.4
1995	8. PNC Bank Corp	64.1	Midlantic Corp	13.3
1995	9. National City Bank	32.1	Integra Financial Corp	13.7
1991	10. Chemical Banking Corp	69.1	Manufacturers Hanover	38.4

자료 : THE BANKER, 1995. 7월호

16) 김상혁, "전계논문", p.40.

한편, 1995년중에 일어난 미국은행의 합병사례의 특징을 살펴보면, 다음의〈표 3-5〉와 같다.

이러한 1990년대의 잇따른 대형 은행간의 합병으로 미국내 상위은행들의 순위도 많은 변화를 보이고 있다. 예를 들면, 1984년 현재 상위 10대은행에 속했던 은행중 5개은행만이 1995년말 현재 상위 10대은행에 포함되어 있으며, 1984년 3위(Chase), 4위(Manhattan), 6위(Chemical)이었던 3개 은행이 합병을 통해 1995년말 현재 1위로 부상하였다.

반면에 都賣中心의 投資銀行(investment bank)으로 변신한 J.P Morgan(5위)과 Bankers Trust(8위)는 합병과정을 거치지 않고 내부적 성장을 통하여 10위권 내에 잔류하였는데, 이는 그동안 증권관련 업무를 허용하지 않았던 정부정책이 일부 완화되면서 양 은행에 대해서만은 直接金融과 관련된 發行市場機關業務를 제한적으로 허용함으로써 업무영역의 확대가 가능했던 것에 기인한다.¹⁷⁾

〈표 3-5〉 1995년 미국은행의 주요 합병사례와 그 특징

발표시기	인수은행	피합병은행	합병후 은행		특 징
1995.2	Fleet Financial Group	Shawmut National Corp	Fleet Financial Group	9위	뉴잉글랜드 전역 영업망 확대
5월	U.S Bancorp	West One Bancorp	U.S Bancorp	-	서북부지역 영업망 확대 대 인원 축소 통한 경비 절감
6월	First Union Corp	First Fidelity Corp	First Union Corp	6위	동부지역 영업망 확대 영업망 정비 통한 경비 절감
7월	PNC Bank Corp	Midlantic Corp	PNC Bank Corp	-	자본구조의 개선 및 자금조달 비용 확보
7월	First Chicago Corp	NBD Bancorp	First Chicago NBD Corp	7위	도소매금융에 특화된 장 점 살려 취약분야 보완

17) 김병연외 3, 「外國의 銀行 合併現況」, 한국금융연구원, 1996. p.8.

발표시기	인수은행	피합병은행	합병후 은행	특 징
8월	Chemical Banking Corp	Chase Manhattan Corp	Chase Manhattan Corp	1위 합병후 미국내 자산 규모 1위, 조직과 인원정비를 통한 경비절감, 자본확대를 통한 신상품 개발 추진
10월	Corestates Bank, N.A	Meridian	Corestates Bank, N.A	20위 인원 감축 및 중복 점포 정비 통한 경비절감과 동북부지역 시장 점유율 제고

자료 : THE BANKER, 1996. (한국금융연구원, p.31인용.)

〈표 3-6〉 미국 상위 10대은행

(단위 : 10억달러)

1984년 순위	자산	1995년 순위	자산
1. Citicorp	150	1. Chase Manhattan Bank	297
2. BOA	118	2. Citicorp	257
3. Chase Bank	87	3. BOA	227
4. Manhattan Bank	75	4. Nations Bank	192
5. J. P. Morgan	64	5. J. P. Morgan	167
6. Chemical Bank	52	6. First Chicago/NBD	123
7. Security Pacific	46	7. First Union/First Fidelity	118
8. First Interstate	46	8. Bankers Trust	103
9. Bankers Trust	45	9. Fleet/Shawmut	87
10. First Chicago	40	10. Banc One	87

자료 : THE BANKER, 1995, 7월호.

최근의 합병 사례로는 1998년 4월 13일 미국 서부지역에 거점을 둔 Bank America와 동남부지역을 중심으로 한 Nations Bank의 합병(합병은행명 Bank America Corp)으로 미국사상 최초로 22개주에 걸쳐 동·서를 잇는 영업지역(4,800개 지점망)을 확보하게 되었고 양 은행간 중복업무 축소와 인원감축으로 비용절감 효과는 13억달러에 이르는 것으로 나타났다.

(2) 日本銀行의 合併 事例

1) 合併의 背景

1968년 “금융기관의 합병 및 전환에 관한 법률”이 시행된 이후, 1970년대 초엔 주로 신용금고와 신용조합 등 중소기업기관간 합병이 많이 이루어졌는데 이는 일반적으로 규모가 작고 자금코스트도 비교적 높았기 때문에 중소기업기관 상호간의 합병이 금융기관의 경영효율 개선을 촉진하고 중소기업자에게 보다 低利의 자금을 공급함으로써 국민경제적 관점에서도 바람직할 것이라고 여겨졌기 때문이다. 즉 1970년대에는 規模의 利益을 통한 자금코스트의 축소 및 자금조달의 安定性 확보, 점포 및 전산시스템 등에 대한 중복투자 회피 등이 금융기관 합병의 주된 동기였다고 하겠다.

한편 1980년대 들어서는 은행의 여타금융업무 진출이 규제되고 있는 가운데 金利自由化가 확대됨에 따라 은행간 경쟁이 심화되어 자금조달 비용은 상승하는 반면 대기업을 중심으로 자금조달 방법이 直接金融化함에 따라 은행차입 수요가 감소하여 은행은 資金의 調達 및 運用에 있어 곤란을 겪게 되었다. 이에 따라 80년대 들어선 합병의 동기가 업무의 多角化와 타지역 은행간 결합등에 의한 範圍의 經濟性을 추구하는 등 다양화 되었다. 특히 1980년대 후반 이후 부동산 경기 침체 및 주가하락으로 은행의 유가증권 투자손실이 증가하였고 거품경제의 붕괴에 따른 부동산대출 채권이 부실화되고 1989년 하반기 이후 경제가 低成長으로 이행함에 따른 도산기업의 속출로 대손상각이 증대되는 등 수익성이 크게 악화되었다.

이와 더불어 미국 등을 중심으로 일본 내에서의 외국 금융기관에 대한 규제의 대폭적인 완화를 요구하는 압력이 강화되었는데 이러한 經營環境變化에 대응하기 위한 합병이 증가하였다. 1990년 미쓰이은행과 타이요고베은행이 합병하여 Sakura은행이 되었고, 1991년 교와은행과 사이타마은행이 Asahi Bank로 합병한 것 등이 대표적인 事例라 하겠다.

이같은 상황에서 볼 때 1970년대에는 規模의 經濟(Economy of Scale)에 따른 이익실현이 일차적 목표였으나 1980년대 후반에는 範圍의 經濟(Economy of Scope)에 바탕을 둔 業務의 多角化가 주요 목표라고 할 수 있을 것이다.

그러나, 일본의 경우엔 합병을 통해 規模의 大型化엔 비교적 성공하였으나 구미와는 달리 1971년에 합병한 第一勸業銀行의 경우 20년후인 1991년에야 단일 인사부로 통합된 정도로 인원감축이나 점포정리가 적극적으로 시행되지 못함으로써 비용절감 효과는 크지 않았던 것으로 평가되고 있다.

2) 合併 事例

미국의 상업은행들은 주로 收益性 惡化를 극복하기 위한 전략의 일환으로 합병을 단행하였지만 일본의 은행들은 취급업무의 量的 擴大로 국제경쟁력을 제고하거나 증권업무, 소매금융, 국제금융 등과 같은 業務多角化 및 지역적 영업기반의 확충을 도모하기 위하여 합병을 적극 추진하였다.

최근에 이러한 이유들로 이루어진 주요 合併·買收 사례 및 그 특징을 살펴보면 <표 3-7>과 같다. 이중 대표적인 사례가 도쿄은행과 미쓰비시은행간의 합병으로, 외국환 전문은행인 Bank of Tokyo와 소매금융 위주인 Bank of Mitsubishi가 금융의 범세계화(globalization)진전에 대한 대응전략으로서 업무 취약부분의 상호 보완과 大型化를 위한 은행간의 합병이라는 특징을 갖고 있다.¹⁸⁾

한편, 일본 경제의 고도성장에 힘입어 일본의 금융기관들은 1990년대 초까지 심각한 위기를 겪지 않고 순조로운 성장을 지속해 왔으나, 1990년대에 들어서는 일본의 株價 및 地價가 폭락하는 등 거품경제가 붕괴하면서 은행들의 대출채권 부실화가 급격히 진행되었다. 이에 따라 1992년부터 1996년 상반기까지 12개 중소 금융기관들이 파탄함으로써 일본 금융시스템을 위협하기에 이르렀다. 이에 주요 선진국중 일본의 특징적인 모습 중의 하나라고 할 수 있는 부실금융기관 정리를 위한 정부의 정책적 유도가 은행합병의 주요 요인으로 작용하였다.(<표3-8>참조)

18) 김상혁, "전계논문", p.46.

<표 3-7> 최근 일본은행의 주요 合併·買收事例와 그 특징

발표 시기	합병은행	피합병 은행	합병후 은행		특 징
			은행명	일본내 자산순위	
'86년 10월	스미토모 은행	헤이와 상호은행	스미토모 은행	-	도시은행의 소매금융업 분야 진출 전략에 따른 합병으로 대형은행에 의한 흡수 합병, 합병후 스미토모은행의 수도권 점포수(105개에서 206개로) 급증
'90년 4월	다이요 고베은행 (8위)	미쓰이 은행* (7위)	다이요고 베미쓰이 은행('92 사꾸라 은행 행명 변경)	(2위)	국제업무 및 증권업무가 취약한 다이요 고베 은행과 소매금융이 약한 미쓰이은행간 합병. 대형화된 단일금융기관 형성으로 다양한 금융업무를 취급함으로써 범위의 경제효과를 기대. 점포, 컴퓨터 등의 중복투자회피로 인한 경비절감 및 고객에게 다양한 상품서비스 제공 기대
'91년 4월	코와은행 (10위)	사이타미 은행* (11위)	코와사이 타미은행 ('92 아사이은행 행명 변경)	(8위)	소매금융업무 영위은행끼리 합병 업무의 규모를 확대함. 단위 비용의 절감을 겨냥한 규모의 경제성 기대. 공동지역기반을 배경으로 보다 넓은 지역 점포망 확대, 중복투자회피, 우수 인력의 확보 및 잉여 인력의 신규업무 투입 등으로 초대형소매금융은행 지향
4월	산닝쿄오 토오은행	후소우 은행	산닝쿄오 토오은행	-	지방은행과 제2지방은행간의 최초의 합병 광범위한 지역에 경영기반 구축 대형 지역은행 지향
10월	토카이 은행	산와신용 금고	토카이 은행	-	수익성 악화에 의한 구제 합병
'92년 4월	구마모토 은행	히고패밀리 은행*	구마모토 패밀리 은행	-	양 은행은 모두 '82. 2월 상호은행에서 제2지방은행으로 전환 - 제2지방 은행간의 최초의 합병으로 지역최대은행 지향
4월	이요은행	도호은행	이요은행	-	지방은행과 상호은행간의 합병, 일본은행이 중소기업기관재판 지원명목으로 50 억엔을 최초 저리 융자
'95년 4월	미쓰비시 은행	도쿄은행*	도쿄 미쓰비시 은행*	(1위)	국내 강력한 영업기반확보 미쓰비시은행과 외환전문은행인 도쿄은행이 상호 결점보완 형태로 결합한 합병. 수신규모 52조엔으로 세계 최대 규모

주1)* 대등 합병, ()내는 합병 당시 순위

자료: 梁元根, 「은행합병의 이론과 분석」, 한국금융연구원, 1996, p.41.

<표 3-8> 일본의 주요 부실 금융기관 정리 사례

처리 시기	파탄 금융 기관	구제 금융 기관	정리 방식
1992. 4	東邦相互銀行	伊豫銀行	합병
1992. 10	東洋信用金庫	三和銀行	합병
1993. 10	釜石信用金庫	岩手銀行	매각
1993. 11	大阪府民信用金庫	信用組合大阪弘容	합병
1995. 3	信用組合岐阜商銀	信用組合關西興銀	합병
1995. 3	東京協和·安全信用組合	東京共同銀行	매각
1995. 7	友愛信用組合	神奈川懸勞金庫	매각
1995. 7	코스모信用組合	東京共同銀行	매각
1995. 8	木津信用組合	東京共同銀行	매각
1995. 8	兵庫銀行	미도리銀行	매각
1996. 4	太平洋銀行	와카시오銀行	매각

자료 : 姜成大외 1, “주요국의 부실은행 정리사례와 시사점”, “조사 통계월보”, 1996, 10월호.

이상과 같이 국제금융환경 변화 및 경영환경 변화에 대한 대응의 한 방법으로 일어난 일련의 금융기관간의 買收·合併과 부실 금융기관의 정리차원에서 일어난 구제합병들로 인하여 일본은행들은 규모면에서는 <표 3-9>와 같이 세계에서 수위에 나서게 되었다.

<표 3-9> 대형은행의 국별 분포(1995년말 기준)

구분	일본	독일	프랑스	영국	미국
세계 10대은행(개)	5	1	1	1	1
세계 25대은행(개)	8	1	4	3	4
세계 50대은행(개)	13	5	7	4	8
세계 100대은행(개)	22	10	8	5	18

자료 : THE BANKER, 1996, 7월호.

그러나 수익성 면에서는 세계적인 규모에도 불구하고 열세를 면치 못하고 있다.

<표 3-10> 주요국 은행의 수익성 비교(1995년)

(단위 : %, 천달러)

구 분	일 본	미 국	프 랑 스	독 일	싱가포르	홍 콩
총자산이익률(ROA)	0.03	1.84	0.30	0.37	1.76	2.05
자기자본이익율(ROE)	0.90	29.78	6.10	12.13	17.20	22.97
1인당 순이익	4.2	61.2	16.3	283.8	-	-

자료 : THE BANKER, 1996, 7월호.

이러한 현상은 노동시장의 경직성으로 인하여 합병에 따른 잉여인력 및 점포의 정리가 제대로 이루어지지 않아 경비절감에 실패한 때문으로 보여진다. 이러한 현상은 노동시장의 성격이 유사한 국내 금융산업에 시사하는 바가 크다고 하겠다.



(3) 유럽 主要 國家의 合併 事例

1) 合併의 背景

EU의 모태인 EC는 1977년 12월 신규 설립인가와 관련한 역내 국가간 기준 통일 및 감독당국간 협력강화 등을 주요 내용으로 하는 第1次 銀行指針(the first banking coordination directive)을 채택한 바 있으며, 이어 1989년 12월에는 單一銀行業 免許制度(single banking license) 도입 및 은행업의 설립 자유화 추진 등을 주요 내용으로 하는 第2次 銀行指針을 채택함으로써 역내 자본 이동 및 은행서비스 업무의 자유화등을 도모하였다.

이와 같이 제2차 은행지침을 통해 은행업무 영역을 광범위하게 인정하여 兼業化가 가능해 짐은 물론 1993년 EC 단일시장 출범으로 規模의 大型化가 절실하다는 인식이 확산되면서 합병 및 업무제휴등을 통한 Universal Banking 현상이 가속화되었다.

이와 같은 Universal Banking 추구하고 관련하여 EU 금융기관들은 유럽통합 등 금융시장 여건의 급격한 변화에 대응하여 都賣金融 분야에서는 증권업무의 취급확대, 小賣金融 분야에서는 보험취급 등을 포함한 유럽 전역을 포괄하는 점포망 구축을 위하여 합병을 시도하고 있다. '95년 미국의 Merrill Lynch증권이 영국투자은행 Smith New Court사 인수와 관련 미국 금융기관의 유럽진출에 대응하여 국제경쟁력을 강화하려는 성격이 강한 것으로 지적되고 있다. 즉, 유럽대륙계의 兼業主義 은행들은 증권업무 중에서도 채권에 관련된 업무를 주로 취급하여 주식인수 및 합병 관련업무를 처리하기 위해서는 많은 경험을 축적한 영국 투자은행의 인수가 필요했던 것이다.

한편, 독일, 프랑스, 영국 등 서유럽 금융선진국의 상업은행들이 역내 전역에 걸친 영업거점 확보를 위해 異國의 銀行間 매수·합병을 적극 추진하고 있는 것과는 다르게, 스페인 등 남부유럽의 금융후진국들은 외국은행의 국내진출에 대비하기 위한 자국 금융기관간 방어적 합병을 촉진하기 위한 정책을 시행하고 있다.

2) 合併 事例

① 獨 逸

독일의 은행들은 3대 상업은행인 Deutsche Bank, Dresdner Bank 및 Commerz Bank를 중심으로 EC 금융통합 등 대내외 환경변화에 대응하여 대외적으로는 역내 영업거점 확보를 위한 외국금융기관과의 매수·합병 및 업무제휴를 추진하는 한편 대내적으로 舊東獨 지역 은행의 매수활동을 활발히 전개하여 왔다.

예를 들어, 독일 최대의 은행인 Deutsche Bank는 1980년대 중반 이후 이탈리아, 스페인, 포르투갈 등 국가의 중소금융기관 매수에 주력함으로써 유럽 전

역으로의 진출을 모색하고 있으며, 1990년에는 구동독 소재 Deutsche Kreditbank AG 산하 122개 지점을 매수하는 등 유럽 금융기관중 가장 활발한 움직임을 보여왔다.

② 英 國

4대 상업은행중 Barclays Bank와 National Westminster Bank가 범유럽 대형 은행을 지향하여 외국금융기관과의 합병을 추진하여 왔으며, 대형 지역은행을 지향하고 있는 Midland Bank와 Lloyds Bank는 합병을 통한 국내 지점망 확충 및 기존 진출지역에서의 입지강화를 도모하여 왔다.

〈표3-11〉 英國 주요은행의 M&A 업무제휴

은 행 명	시 기	내 용
Barclays Bank	1987	○ 자회사를 통하여 프랑스 증권브로커인 Puget 매수
	1989	○ 독일의 CFS Card Finanz Systeme 매수
	1990	○ 독일 Merck, Finck & Co., 매수
Netwest Bank	1988	○ 프랑스의 증권브로커인 Seller SA 매수
		○ 프랑스의 Banque de T'Union Europeenne의 5개 지점 매수
Midland Bank	1988	○ 스위스의 Samuel Moutagu 매수
	1989	○ 이탈리아의 Euromobiliare의 주식 매수
HSBC Holdings	1992	○ 영국 Midland Bank 매수

자료 : 한국은행, 「최근 主要國의 銀行合併」, 1995. 9.

③ 프랑스 및 스페인 기타

프랑스 정부는 1980년대 중반이후 EC 금융통합에 대비하여 국내 금융기관의 경쟁력 제고를 위해 단기 금융시장의 정비, 금융선물시장의 창설, 금리자유화 등 일련의 金融改革을 단행하였다. 프랑스의 은행들도 이러한 정부의 정책에 부응하여 프랑스 4대은행중 Credit Lyonnais, Banque Nationale De Paris 및 Societe Generale를 중심으로 역내 은행과의 경쟁에서 우위를 점하기 위하여 승

併 및 업무제휴를 적극 추진하였다. 그러나 프랑스 국내에서의 대형 은행간의 합병은 노동시장의 경직성으로 합병에 따른 인원감축이 현실적으로 어렵기 때문에 여타 선진국에 비하여 상대적으로 저조하였다.

〈표 3-12〉 프랑스 주요 은행의 M&A 및 업무제휴

은행명	시기	내용
Banque Nationale de Paris	1989	○ 스페인의 최대은행인 Banco Bilbao Vizcaya와 지점 85개 상호 교환 ○ 국내최대보험회사인 Union des Assurance de Paris와 업무제휴
	1995	○ Indosuez은행의 지주회사인 Compagnic de Suez의 주식 5% 취득
Credit Lyonnais	1988	○ 네덜란드의 Nederlandish Creditbank 흡수합병
	1989	○ 이탈리아의 Credit Bergamasco의 주식 30% 매수
Societe Generale	1987	○ Barclays의 이탈리아 자회사인 Barclays Financial Service Italiana의 소비자 금융 매수
	1989	○ 영국의 대규모 투자자문회사인 Touche Remnant 매수
		○ 독일의 SG Alsassische Bank 매수 ○ 네덜란드의 브로커 Ingurersen 매수

자료 : 한국은행, 「최근 主要國의 銀行合併」, 1995. 9.

또한, 스페인등 남부유럽의 금융 후진국과 베네룩스 3국은 EC 금융통합으로 독일, 영국, 프랑스 등의 국제 상업은행들이 자국시장에 대거 진출할 것에 대비하여 거대 은행만이 생존할 수 있다는 인식하에 防禦的 次元에서의 합병을 추진하였다.

2. 國內銀行의 合併 事例

국내에서의 합병이 실현된 대표적인 사례는 1976년 8월에 단행되었던 서울銀行과 韓國信託銀行의 예를 들 수 있으며, 1991년 漢陽投資金融과 럭키金星投資金融의 합병 및 업종전환으로 생겨난 보람銀行의 경우가 있다.

그리고 '98년 금융산업 구조조정 차원에서 5개 퇴출은행(동화은행, 대동은행, 동남은행, 경기은행, 충청은행)에 대하여 P&A 방식에 의한 인수(흡수)합병이 이루어졌고, '98년 8월에는 상업은행과 한일은행의 합병으로 한빛은행이 탄생되었다. 뒤이어 하나은행과 보람은행이 합병한 하나은행, 장기신용은행과 국민은행이 합병한 국민은행이 탄생 대형화를 위한 기틀을 마련하였다.

(1) 合併의 背景

1972년 8월 “8.3 경제의 안정과 성장에 관한 대통령 긴급명령”으로 私債凍結과 더불어 私債시장에서 유통되는 자금을 제도금융으로 흡수하기 위하여 단기금융법, 相互信用金庫法 등 비은행금융기관 육성을 위한 여러가지 법률을 제정 발표하였다. 그 결과 비은행금융기관이 급속히 성장을 거듭 반면 기존 은행금융기관들은 위축되었다.

특히 韓國信託銀行은 1972년부터 합병시까지 이익배당을 실현하지 못할 정도로 不實經營에 직면해 있었고, 이에 정책당국자들은 경제의 전반적인 성장세 및 기업의 대외거래 등을 감안한 금융기관의 大型化 및 效率化의 명목으로 1976년 4월 정부의 방침에 의해 (주)서울은행과 (주)한국신탁은행은 합병비율 1:1로 對等合併할 것을 발표하였다. 이와 같은 정책방향에서 취해진 합병의 구체적인 취지는 당시 後發銀行으로서의 공통된 취약점을 안은 2개 은행을 대형화함으로써 금융업무의 國際化에 따른 은행의 대형화, 規模의 經營에 의한 간접비용 절감등 經營의 效率化, 과당경쟁 소지의 완화를 달성하는데 있었다.¹⁹⁾

19) 서울신탁은행, 「서울信託銀行合併史」, 1977. 12. pp. 35.

최근 들어, '97년부터 한보그룹 부도를 시작으로 진로, 기아자동차 등 대기업의 연쇄부도에 따라 저하된 대외신인도를 높이기 위해 '97년 11월 금융시장 안정대책을 마련하는 등 다각적인 노력을 기울여 왔으나, 외환 부족에 따른 시장 안정을 위해 IMF에 570억 달러의 구제금융을 요청하게 되었고 동년 12월 3일 IMF 자금지원에 따른 이행각서에 합의하면서 구제금융지원 조건의 1차적인 초점은 금융산업의 구조조정에 맞추어 졌다.

'98년 1월 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」의 개정에 따라 '98년 6월 BIS 자기자본 비율이 상대적으로 낮은 은행에 대하여 자산·부채 실사 평가후 자산보다 부채가 많은 3개 후발은행(동화은행, 대동은행, 동남은행)과 2개 지방은행(경기은행, 충청은행)이 퇴출되면서 <표 3-13>과 같이 신한은행, 하나은행, 주택은행, 국민은행, 한미은행에 흡수 합병되었다.

또한 새로운 금융환경에 적응하고 국제경쟁력을 유지하기 위한 목표하에 남은 금융기관들은 생존을 위한 자본증가와 합병노력으로 '98년 8월 상업은행과 한일은행의 합병을 필두로 하나은행(하나은행+보람은행), 국민은행(국민은행+장기신용은행)이 각각 합병에 성공하였다.

<표 3-13> '98. 우리나라 은행의 P& A와 합병 현황

인 수(P&A)			합 병(M&A)		
인수은행	퇴출은행	합병조건	합병은행명	합병은행	합병비율
신한은행	동화은행	자산·부채 이전	서울은행	서울은행+한국신탁은행	1:1
하나은행	충청은행	〃	한빛은행	상업은행+한일은행	1:0.96
주택은행	동남은행	〃	하나은행	하나은행+보람은행	1:0.25
국민은행	대동은행	〃	국민은행	국민은행+장기신용은행	1:0.52
한미은행	경기은행	〃	조흥은행	조흥은행+강원+충북	(예정)

자료 : 신한증권 투자분석부, '99주가정보.

(2) 合併의 特徵

서울신탁은행의 합병의 경우를 보면 크게 다음의 3가지를 들 수 있다.

첫째, 政府主導의 合併이라는 점이다. 자율적인 양 은행의 결정 및 동의에 의한 합병이 아니라 정부의 전격적인 합병 발표로 이루어진 것이었다.

둘째, 정부주도의 합병이었기 때문에 합병시 일반적인 절차인 상대은행에 대한 評價가 이루어지지 않았다는 점이다.

셋째, 救濟性格의 合併이라는 점이다.

서울은행은 비록 후발은행으로서 기존 시중은행과 경쟁하기에 규모면에서 다소 열세에 있었으나, 당시 서울은행에 대한 평가는 良好한 편이었다. 그러나 한국신탁은행은 信託業務의 專門化를 목표로 출발하여 수신면에서는 크게 발전하였으나 금리변동 및 자금운용의 미숙으로 不實銀行이 되었다. 이와 같은 양 은행의 합병을 통하여 서울은행으로 하여금 한국신탁은행의 부실경영을 해소하게 하며 信託業務라는 업무독점권을 활용토록 하여 範圍의 經濟를 추구하려 한 것이다.

그리고 IMF 구제금융 지원 이후 확산되고 있는 국내 주요은행의 P&A와 M&A에 의한 합병의 특징은 다음과 같은 점을 들 수 있다.

우선 과거 우리 금융권에 만연된 도덕적 해이를 제거하고 금융부실과 기업부실이 반복되는 악순환을 차단하기 위하여 자생력과 경쟁능력이 없는 부실은행의 정리로부터 시작되었으며 정리과정에서 경쟁이 뒤쳐진 금융기업은 도태되고, 그 책임도 주주, 경영진, 직원, 거래고객 등 이해관계자가 분담 한다는 원칙을 유지함으로써 금융시장에서도 책임이 함께 하는 시장규율의 틀이 보다 구체적으로 형성될 수 있도록 하였다.

또한 새로운 금융환경에 적응하고 국제경쟁력을 유지하기 위한 목표하에 추진되었다. 물론 인수은행들이 퇴출은행 인수조건으로 퇴출은행 인수전 BIS자기 자본비율 범위까지 출자를 요구하였으며, 정부의 출자 전제조건도 은행임직원의

대폭 감축과 외부전문가 영입, 외자 유치등을 강력하게 권고하였다. 이러한 정부의 권고는 국내은행들이 낮은 경쟁력과 비효율성을 치유하기 위한 일환으로 인력 및 점포 감축을 통한 경비면의 비효율성 제거, 합병을 통한 대형화, 외국자본 및 외부 전문인력의 영입을 통한 합리적 경영의 토대 구축에 목적이었음을 알 수 있다.

정부주도의 금융구조조정은 지금까지 구태에 물들어 있던 금융권의 하드웨어(hardware)적 교체작업이었으며 금융고객들도 금융기업의 건전성을 먼저 고려하여 거래 은행을 선정하고 금융상품도 보호여부에 따라 선택하게 되는 새로운 관행을 심어준 변혁의 과정이라고 말할 수 있다.

(3) 합병에 대한 評價

우선, 서울신탁은행의 합병은 政府主導로 이루어진 것이었기 때문에 人事 및 組織에 대한 조정없이 단순히 조직을 확대한 형태로 합병을 한 결과, 規模의 經濟나 經營의 效率性이 제대로 이루어지지 못하였다. 즉, 합병 당시 1차목표 중의 하나인 적정 책정 정원은 5,338명이었으나(양행 총인원 5,848명) 과잉인력 510명을 정리하는데 실패하였고, 점포의 정리를 통한 경비의 절감을 이루는데도 실패하였다.

또한 規模의 經濟나 經營의 效率性이 달성되지 못한 배경에는 金融規制의 緩和, 金利自由化 등의 제반 여건이 충족되지 못하였다는 데서도 찾을 수 있을 것이다.

결국 정책당국의 합병안에 의하여 탄생한 서울신탁은행은 조직간의 이질감과 인화문제로 어려움을 겪었고, 특히 은행산업의 經營效率性 指標가 시중은행의 평균수준을 하회하여 합병 당시와 현재의 금융여건의 비교할 수 없을 만큼 달라졌지만 합병의 效果 측면에서 보았을 때, 성공적인 事例라고는 할 수 없을 것이다.

또한 현재 추진되고 있는 P&A(자산·부채이전)에 의한 은행 합병의 경우,

정책당국의 명령에 의한 합병으로 규모의 경제나 경영의 효율성을 추구하기 보다는 IMF 이행각서에 의한 부실금융기관의 구조조정 차원에서 P&A가 이루어져 인수한 은행의 재무구조가 어려워지는 현상이 나타나고 있다.

즉 소액주주의 재산피해(5개은행 소액주주 82만8천2백55명, 주식수 148,210,000주, 손실액 7천4백11억원)가 발생되었고, 5개 퇴출은행의 자산초과 부채손실액 5조8천억원을 정부가 지원하였으며,²⁰⁾ 인수은행의 퇴출은행 인수전 BIS자기자본 비율 범위까지 증자를 지원하고 부실채권을 성업공사²¹⁾를 통하여 매입해 줌으로써 인수은행이 재무구조개선에는 이바지 하였으나 결과적으로 국민적 부담만 안겨주었다. 그리고 한빛은행과 하나은행, 국민은행의 경우도 생존을 위한 경쟁력 강화를 위한 대형화에 목적을 둔 합병이라 사료된다.



20) 매일경제신문, '98. 10. 2자.

21) 성업공사: 은행등 금융기관의 보유하고 있는 부실자산의 효율적 정리를 추진하고 부실징후기업의 경영정화노력을 지원하기 위하여 특별법에 의하여 설립된 정부출연 기관임.

第 4 章 銀行 合併의 必要性和 推進方向

第 1 節 銀行 合併의 必要性

1. 金融產業 改編의 必要性

1970년대 들어 비로소 그 기틀이 잡혀진 우리나라의 金融制度는 그동안 수 없이 많은 改編을 겪어 왔다. 이러한 개편의 과정에서 경제발전과 더불어 우리나라의 金融產業도 꾸준히 성장하여 이제는 규모나 市場, 金融仲介機關, 商品의 다양성에 있어서 현대화된 면모를 갖추고 있다. 그러나 금융제도 개편의 필요성과 연구는 여전히 계속되고 있으며, 때로는 우리경제의 모든 문제점이 금융의 낙후성에 그 원인이 있지 않을까 하는 정도로 金融產業은 항상 비판의 대상이 되어왔다.

金融制度의 改編을 논의하기 위해서는 먼저 어떠한 이유로 금융산업이 실물경제의 발전에 뒤떨어지게 되었는가를 살펴보아야 할 것이다. 본 절에서 논한 금융산업의 낙후요인을 중심으로 金融制度 改編에 대한 必要性을 검토해 보고자 한다.

첫째로, 고도성장에 의한 實物經濟規模의 급속한 확대에 비하여 金融部門이 실물경제에 비해 거의 대등하거나 다소 저조한 성장을 보여왔다. 1960년대 금융공급의 빠른 증가가 실물경제의 성장을 선도해 왔다고 한다면, 이에 비하여 1970년대에는 최소한 1960년대와 같은 실물경제 성장의 선도적인 역할을 수행하지 못했다는 관점에서 金融產業改編의 必要性이 논의되게 되어 왔다.

둘째로, 金融產業이 貯蓄-投資 중개기능의 効率性を 확보하지 못함으로써 경제의 안정적인 성장이 도모되지 못한 점이다. 金融產業은 資金仲介機能을 통하여 ① 직접적으로 金融資產을 축적시키고, ② 중개기능이 효율적인 수행으로 국민저축의 증대에 기여하며, ③ 자금의 효율적인 분배를 통해 투자의 확대를 촉진한다. 金融產業의 仲介機能이 낙후되었다는 것이 이 세가지 기능에 있어

소기의 역할을 수행하지 못했음을 의미하는 것이다. 금융산업의 貯蓄-投資 仲介機能이 효율성을 확보하지 못함으로 인해 非制度金融市場의 성행, 實物資產의 선호와 금융저축의 저조 및 投資財源의 해외 의존을 심화시키는 결과를 가져오게 되었다.

1970년대 후반에 제2금융권을 통한 金融資產의 다양화가 빠른 속도로 진행되었으나 새로운 金融機關과 금융상품에 대한 금리조건을 우대함에 따라 자금의 흐름을 銀行권으로부터 상당부분 제2금융권으로 대체시킴으로써 은행의 중개기능을 위축시키는 한편 金融產業 仲介機能의 전반적인 효율성을 제고하는데 기여하지 못하였다.

셋째로, 투자분배와 경제운영에 있어 金融資產의 조정자적인 역할이 수행되지 못했다는 점이다. 이러한 기능은 金融機關의 심사기능과 자산운용을 통해 수행되어야 하나 정부의 강력한 금융개입하에 이러한 기능이 효율적으로 수행될 수 있는 여지는 적었다. 政策金融의 과다한 비중과 자산운영에 대한 규제로 인해 금융기관은 자체의 심사기능을 통한 자금의 효율적인 배분을 도모하기 보다는 담보위주의 대출관행을 고수함으로써 債權을 안전하게 확보하는 데 주력해 왔다고 하겠다. 또한 과다한 비중의 정책자금부담은 은행경영에 대한 책임을 政府에 歸屬시킴으로써 收益性을 무시한 채 정부의 정책을 추종하고 自律的인 經營改善의 노력을 포기하게 하는 결과를 초래하였다.

넷째로, 銀行所有構造 問題로서 은행의 '주인'이 없는 상황에서 정부의 개입 여지가 많아지고 이로 인하여 政策金融의 과다 및 自律經營 풍토가 조성되지 못하여 責任經營體制가 확립되지 못함으로써 은행의 여신심사기법이 낙후되어 不實資產이 많아지게 되었다는 점이다. 이는 신한, 한미은행 등 확실한 '주인'이 존재하는 후발은행들의 不實與信比率이 상대적으로 낮다는 것과 비교하여 볼 때, 은행이 所有構造問題가 金融產業 改編이 필요한 한 요인으로 작용한다고 할 수 있다.

다섯째로, 우리나라 金融發展의 정도가 일본, 대만 등 경쟁상대국에 비해 낙후되었다는 것이다. 일본과 대만은 우리나라와 마찬가지로 間接金融市場 위주의 비슷한 금융시장구조를 가지고 있어 金融聯關比率의 비교는 큰 의미가 있다

고 하겠다. 그런데 우리나라의 金融聯關比率은 1988년을 기준으로 볼 때 대만의 4.20, 일본의 6.81에 미치지 못하는 3.97에 그치고 있다.²²⁾

2. 大型化의 必要性

전술한 바와 같이 국내 금융기관들은 금융기법의 상대적, 절대적 낙후로 인한 부실채권의 과다 및 이로 인한 수익성의 악화는 물론 세계적인 은행들에 비해 절대적인 규모의 열세로 인하여 국제적인 신인도가 낮아져 국제업무 수행에 어려움을 초래하고 있는 실정이며, 금융시장의 완전개방에 무방비로 노출되어 위기에 봉착되었다.

우리나라도 주요 선진국에서 성행하고 있는 금융기관간 합병, 특히 금융시장에서의 경쟁력 강화를 위해서 은행간 합병은 절실히 필요하다.

또한 시장개방이 가속화되면서 외국계 은행은 물론 비은행권 금융기관과의 경쟁에서 우위를 확보하고 기업의 은행차입 의존도 저하가 예상되는 상황에서 경영기반을 강화시키기 위해서는 대형화, 전문화가 시급하다.

은행이 총위험자산 대비 자기자본비율을 높여 BIS 자기자본비율 규제기준(8%)을 준수하기 위해서 합병이 유효한 수단이 될 수 있고, IMF시대를 맞이해서 합병을 통해 인력을 감축하고 비용을 절감함으로써 금융시장의 여건변화에 대처하고 수익률과 자기자본 이익률을 높여야 한다. 국내은행 1인당 순익은 외국계 은행의 1/7수준에 불과하며, 자기자본규모는 1/10수준에 불과한 입장에서 생산성 향상을 위한 국내은행간 합병을 통한 경쟁력 제고가 시급한 실정이기 때문이다.

그리고 업무영역 확대 추세에 발맞추어 대응체제를 갖추지 않으면 안되기 때문에 은행간 합병이 절실히 필요하다 하겠다. 앞으로 유니버설뱅크 시스템으로의 전환이 현실화되고 있는 시점에서 국내외 대형 비은행권 금융기관과의 경쟁에 있어서 우위를 확보하기 위해서는 은행의 대형화가 선행조건이 되어야 한다.

미국의 경우에도 이를 위해 PNC BANK Corporation, Bank of America 등이 주택저당 관련회사를 인수하였으며, 여타 은행들도 리스회사를 매수하거나 뮤추얼 펀드나 연금 등을 판매하고 있다.

22) 한국은행, 「주요국의 금융구조」, 1989. p.27.

이러한 상황을 고려해 볼 때, 국내 금융산업, 특히 은행산업에서는 금융기법을 고도화하는 質的인 성장도 필요하지만, 이에 못지않게 大型化를 통한 量的인 성장도 필수적이라는 사실을 알 수 있다. 大型化가 필요한 주된 이유를 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 최근 선물, 옵션 등을 이용한 신상품의 개발이나 홈 뱅킹(home banking)이나 펌 뱅킹(firm banking) 등과 같은 금융전산화의 고도화로 인하여 금융산업이 노동집약적 산업에서 情報産業化하고 있다는 점이다. 특히 금융서비스분야에서 컴퓨터를 이용하지 않는다면 금융서비스의 공급자체가 불가능할 정도로 오늘 날의 금융산업은 전자통신기술에 크게 의존하고 있으며 그 한 예로써 전자화폐(electronic money) 개발과 인터넷 뱅킹(internet banking) 업무가 추진되고 있다는 사실이다. 따라서 금융산업에서 情報産業化는 전산·통신 부문 등에서의 대규모 투자를 요하며, 이는 大型化를 통해 規模의 經濟性을 달성할 수 있는 새로운 부문으로 인식되고 있다.

특히 전산투자 등과 관련된 대규모의 투자비용은 중소기업의 은행으로서는 감당하기 어려운 부담요인으로 작용될 뿐만 아니라 규모의 효율성을 저하시키는 결과를 초래하게 된다.

따라서 전산투자비용의 대규모화가 불가피한 상황에서 規模 및 範圍의 經濟 효과를 제고하기 위해서 大型化가 필요하게 된다.

둘째, 금융의 複雜化 및 國際化에 따라 증권, 국제업무 등에 특화된 專門家의 필요성이 커졌다는 것이다. 즉, 금융기관이 육성 및 확보한 전문가 등의 경영자원을 효율적으로 활용하고, 또한 다양한 업무와 자본력을 무기로 국내금융시장을 공격하는 외국대형은행과 경쟁을 벌여 나아가기 위해서는 규모가 대형화할 필요가 있다는 것이다.

셋째, 전통적인 상업은행 업무에서 벗어나 다양한 업무를 취급하게 되면서 危險管理과 資産管理業務가 중요한 경영과제로 부각됨에 따라 은행들은 經營危險의 分散 必要性 增加로 大型化를 모색하게 되었다.

또한 新金融商品의 종류가 급격히 증가하는 가운데 국내외 금융기관간 경쟁력 유지를 위해 개별 은행으로서는 新商品을 개발하는데 많은 비용이 소요되며 이의 성공 여부도 불투명할 뿐만 아니라 상품의 수명주기도 짧다는 문제를 안

고 있다. 은행으로서는 이러한 신상품개발의 위험을 분산시키고 이에 소요되는 開發費用을 부담하기 위해서 規模의 大型化를 추구할 수밖에 없는 상황이다.

이외에 大型化는 은행의 지역별, 업무별, 고객별 다각화의 결과로서 이루어지기 때문에 자금의 조달과 운용에 있어서의 위험을 감소시키고 국내외 금융 시장에서의 신인도를 제고시키는 결과를 가져오게 된다.

이상의 몇 가지 大型化의 필요성들은 임박한 금융시장 완전개방시대에 효과적으로 대응하기 위하여 국내 금융기관들이 꼭 갖추어야 할 항목들로서 국내 금융기관들에게 大型化 戰略이 얼마나 시급한 문제인가를 잘 설명해 주고 있다고 하겠다.

大型化의 일반적인 방법으로는 合併·買收·増資, 그리고 내부유보 이윤을 통한 방안들이 있다. 그러나 장기간에 걸친 내부유보 이윤에 의한 성장이나 증자를 통한 대형화에는 한계가 있으며, 국내경제사정과 증권시장의 현실을 감안할 때, 자본금의 추가조달에는 어려움이 예상된다. 이에 반해 은행간 합병은 단기간에 대형화의 이점을 실현할 수 있고, 합병은행으로 하여금 구조개혁을 불가피하게 하며 합병은행의 성과가 타 은행에 파급되도록 하는 효과를 기대할 수 있기 때문에 금융산업 구조개편의 유효한 전략적 수단으로 지목된다. 물론 합병을 통한 대형화는 내부유보 이윤이나 증자를 통한 방법에 비해 조직의 융화, 전산기종의 차이점으로 인한 문제등 많은 어려움이 있는 것은 사실이다. 그러나 임박한 국내 금융산업의 개방에 직면하여 단기간에 대형화의 이점을 실현할 수 있는 合併을 통한 大型化는 많은 문제점에도 불구하고 우리에게 최적의 대안의 하나라고 사료된다.

第 2 節 銀行合併의 効果와 問題点

1. 合併의 期待效果

우리나라 금융산업은 금융기법의 相對的, 絶對的 落後, 부실채권의 과다로 인한 수익성의 악화, 세계적인 은행들에 비해 절대적인 規模의 劣勢 등의 요인에 의해 국제적인 신인도가 낮아져 국제업무 수행에 어려움을 초래하고 있는 실정이다. 금융시장의 완전개방에 무방비로 노출될 위기에 처해 있어 국내 금융 산

업에서는 금융기법을 고도화하는 質的인 성장 못지 않게 大型化를 통한 量的인 성장도 필수적이라는 사실은 이미 앞에서 지적한 바 있다. 여기서 大型化의 수단으로서 가장 강력한 효과를 가진 구조조정 방안이 바로 합병 즉, 기업 인수·합병이다.

은행간 합병이 활성화되면 은행산업의 경쟁력을 강화시켜 금융시장의 개방에 조기 대응할 수 있으며 글로벌 경쟁시대에서도 생존 발전할 수 있는 원동력이 될 것이다. 또한 은행은 금융서비스를 생산하는 정보·지식 집약적인 기업으로서 합병 등을 통해 비용 및 생산의 측면에서 規模의 經濟(Economy of Scale)와 範圍의 經濟(Economy of Scope)를 다른 산업보다 더 크게 누릴 수 있으며 또한 효과로는 經營 効率의 向上 등 리스크 分散을 통한 經營의 安定 등을 꾀할 수 있다.

여기서 이러한 은행합병의 기대효과를 상술하면 다음과 같다.

(1) 規模의 經濟

은행에 있어서의 規模의 經濟는 은행의 규모가 확대될수록 단위 업무처리 비용이 절감되고 이는 수익성 제고로 연결되어 經營의 效率性을 기할 수 있다는 것을 의미한다 즉, 銀行合併으로 중복되는 일반사무 및 점포의 정리, 전산시스템 등 기계화 투자비용의 重複投資의 回避, 금융상품의 공동개발 및 판매, 불필요한 인원의 감축 등이 가능하게 되어 經費節減을 이룰 수 있다는 것이다.

이와 더불어 은행합병으로 店鋪網이 확대되고 다양한 금융서비스 및 기업정보가 제공되므로 이용자의 편익이 향상되어 은행은 기업의 결제용 流動性 預金, 개인의 소액예금과 같이 조달코스트가 비교적 낮은 자금조달이 가능해져 經營 基盤을 強化할 수 있다. 이러한 低費用性 자금의 조달은 金利가 自由化된 현시점에서 先導銀行으로 나설 수 있는 중요한 요인이 되며, 銀行合併을 촉진하는 요소로 작용되고 있다.

한편, 은행에 있어서의 規模의 經濟性이 존재하느냐에 관하여는 국내외의 실증 연구들이 일치된 결과를 얻지 못하고 있으나, 대체로 중소규모의 은행에서

는 확실히 존재하는 것으로 나타나며 대형은행의 경우에는 존재하지 않으나 크지 못하다는 결론이 도출되고 있다. 그러나 미국, 일본 등에서 大型 銀行間 合併이 크게 늘고 있는데, 이러한 동기의 하나로는 대형 은행들이 합병을 통하여 보다 낮은 비용으로 大規模의 資金을 조달할 수 있으며, 고객에 대한 다양한 서비스, 정보제공 및 資産의 多樣化를 통한 危險分散이 용이할 뿐 아니라 기업과 산업에 대한 풍부한 정보수집이 가능하다는 점 등이 지적되고 있다.

국내 대형은행들의 경우, 전술한 바와 같이, 1998년말 총자산규모나 자기자본규모에서 주요외국 대형은행과 비교할 때 총자산은 1/7 수준에 불과하고, 자기자본은 1/10수준에 불과한 실정으로 수익성 악화와 경쟁력 저하요인으로 작용하고 있다. 따라서 국내은행의 경우에는 합병을 통하여 지점망을 재정비하고 중복되는 본부 부서(staff)의 제비용을 합리화함으로써 상당한 규모의 費用節減을 가져올 것으로 예상된다. 즉, 외국의 경우에 비하여 規模의 經濟를 이룰 수 있는 가능성이 매우 높다고 사료된다.

또한 銀行産業의 情報産業化로의 이행에 따른 막대한 투자부담을 고려해 볼 때 앞으로 規模의 經濟性이 더욱 뚜렷이 나타날 수도 있을 것이다.

<표 4-1> 은행별 주전산기 기종현황('95년말 현재)

기종	시중은행	지방은행	특수은행
IBM	상업, 제일, 한일, 서울, 외환, 한미, 하나, 보람, 평화, 국민	대구, 제주, 강원	기업, 주택
UNISYS	조흥, 신한		
NCR		광주, 전북	
기타		부산(HDS), 충북(A18) 경남(GX-6225)	

자료 : 李昌圭외 3, 「우리나라 銀行産業의 競爭力과 M&A」, 한국금융연구원, 1997,p.69.

따라서 국내은행 합병시 효과를 극대화하기 위하여는 전산시스템 기종의 동일여부도 중요한 합병의 기준이 될 수 있을 것이다.

이에 더하여 금융시장이 국제화된 상황에서 은행의 大型化는 기업의 거액자금수요에 대한 대응력 제고, 지명도 향상에 따른 對外信認度 상승, 파산 위험에서 구제받을 가능성 증대(too big to fail)등의 효과²³⁾는 물론 국제금융시장에서의 정보의 수집 및 활용측면에서의 규모의 經濟 등이 중요한 고려사항이 될 것이다.

(2) 範圍의 經濟

範圍의 經濟는 고정자산을 공유하여 사용하는 데서 얻을 수 있는 경제적 효익을 의미한다. 즉, 합병에 의해 보다 다양한 금융서비스를 제공하게 될 경우 동일한 고정자산하에서의 결합생산에 의한 平均비용 감소를 이룰 수 있다는 것이다. 이러한 금융기관의 範圍의 經濟를 이루는데 있어 주요한 역할을 하는 요소들로 專門化된 인력, 電算시스템등의 설비 및 效率的인 情報처리 등을 들 수 있다. 전문화된 인력의 확보로 인한 노동생산성의 향상과 전산시스템의 공동이용 및 개발로 인한 重複投資 回避를 통한 經費節減, 그리고 정보의 공유로 인한 정보생산비용의 절감 및 정보획득의 용이 등으로 經營效率性을 제고할 수 있다는 것이다.

특히, 최근에는 정보통신기술의 획기적인 발전으로 어느 한 부문에서 축적된 정보를 다른 부문에서 거의 한계비용의 부담없이 사용할 수 있게 됨으로써 範圍의 經濟性의 실현가능성이 한층 더 높아졌다고 하겠다. 은행과 증권회사 등 금융중개기관인 각각 독립적으로 정보를 생산하기 보다는 合併 등의 상호결합으로 공통의 생산요소를 이용하여 低코스트 및 높은 부가가치를 기대할 수 있게 되었다. 이러한 範圍의 經濟는 금융산업의 겸업화가 가능할 때 그 효과가 배

23) 이창규외 3인, 「우리나라 은행산업의 경쟁력과 M&A」, 한국금융연구원, 1997.

가되므로 이에 대한 신중한 검토도 이루어져야 한다.

또한 합병은 都賣金融과 小賣金融, 國際金融과 國內金融 등 상호보완에 의한 시너지효과도 기대할 수 있다. '91년중에 있었던 Chemical 은행과 Manufacturers Hanover 은행의 합병 및 '95년에 있었던 Bank of Tokyo와 Bank of Mitsubishi의 합병이 좋은 예라고 할 수 있을 것이다. 이러한 업무의 相互補完을 위한 합병의 경우에는 자산 調達 및 運用에 있어서의 多角化로 위험을 分散하여 經營의 安定性을 제고시켜 주는 긍정적인 효과도 발휘하게 된다.

(3) 經營效率의 向上과 리스크 分散

합병으로 은행이 대형화되는 경우 規模의 經濟 및 範圍의 經濟效果외에도 자금조달원 및 運用의 多樣化, 신상품 개발에 따른 危險의 分散, 국내외 경쟁력 강화 등을 통하여 銀行經營의 效率性을 提高할 수 있다.

은행합병은 피합병은행의 경영효율을 높임으로써 경영개선을 이룩할 수 있는데 이러한 효과는 경영효율이 높은 은행이 효율이 낮은 은행을 합병할 때 그 실현 가능성이 높아진다. 이때 경영효율의 지표로서는 총자산 이익률, 납입자본이익률 등 다른 이익지표나 비용관련지표 등을 사용할 수도 있으며, 지표의 선택에 따라 분석결과는 다소 차이가 나게 된다.

이창규외 3인의 연구결과 <표 4-2>에 의한(1997. pp.72~81) 비용함수 추정에 따른 모의 합병분석(模擬 合併分析)결과 은행합병은 평균적으로 2.0%의 비용감소를 초래할 것으로 추정되었으며, 전체 합병가능조합 300개중 203개 조합은 평균 6.9%의 비용감소를, 나머지 97개조합은 평균 8.2%의 비용증가를 초래하는 것으로 나타났다.

또한, 소형은행간 합병의 경우 평균 8.5%, 대형은행과 소형은행이 합병하는 경우에는 평균 2.4%의 비용감소를 보였으나, 대형은행간 합병인 경우에는 2.2%의 비용증가를 초래하는 것으로 나타났다. 그러나 합병후 지점감축이 비용에 미

치는 효과를 보면 지점수 10% 감축시마다 약 3%포인트의 비용감축이 가능한 것으로 나타나고 있으며, 대형은행간 합병이 비용감소효과가 높게 나타나 대형은행간 합병시에는 중복점포의 효율적인 감축이 중요하다 하겠다. 따라서 합병의 효과를 높이기 위해서는 효과적인 합병유형의 선택도 중요하지만 중복점포의 정비 등 추가적인 경영혁신 노력이 수반되어야 할 것으로 지적되고 있다.

〈표 4-2〉 X 효율성 감안시 합병의 비용효과²⁴⁾

	비용 평균 변화율 (%)	비용 감소		비용 증가	
		조합수	비용변화율 (%)	조합수	비용변화율 (%)
평균효율성 유지 ¹⁾					
지점 0% 감축	-2.1	208	-6.7	92	8.3
10% 감축	-5.3	251	-7.8	49	7.7
20% 감축	-8.2	268	-9.7	32	4.0
30% 감축	11.2	292	-11.6	8	3.3
효율성 향상 ²⁾					
지점 0% 감축	-3.3	217	-7.7	83	8.5
10% 감축	-6.4	251	-9.0	49	7.1
20% 감축	-9.4	272	-10.8	28	4.0
30% 감축	-12.3	293	-12.6	7	3.5
효율성 저하 ³⁾					
지점 0% 감축	-1.5	201	-6.2	99	8.2
10% 감축	-4.6	246	-7.3	54	7.6
20% 감축	-7.6	266	-9.1	34	4.3
30% 감축	-10.5	292	-10.9	8	3.8

- 주 : 1) 합병후 X효율성이 두 은행 평균수준으로 유지되는 경우
 2) 합병후 X효율성이 두 은행중 높은 은행수준으로 높아지는 경우
 3) 합병후 X효율성이 두 은행중 낮은 은행수준으로 낮아지는 경우

은행합병의 또 하나의 기대효과는 여신의 지역별, 산업별 다각화(loandiversification)를 통해 리스크를 분산하는 것이다. 與信의 多角化가 대손발생 총액을 줄이지는 못한다 하더라도 개별 은행의 입장에서 보면 경기변동에 따른 대손발생의 변동에 대한 적응력을 높일 수 있게 되며 개별 은행의 이익의 분산이 줄어들

24) 이창규외 3인, “전계서”, p.82.

게 되면 은행산업 전체의 건전성과 안정성이 높아지게 된다.

합병을 통해 점포망이 취약한 지역에 점포를 갖게 되는 경우 이는 지리적으로 영업기반을 확충하는 의미도 있으나 특정지역에 대한 의존도를 줄임으로써 리스크를 분산하는 효과가 있다. 즉 대출 포트폴리오의 分散化를 통해 신용위험을 효과적으로 관리할 수 있다는 점이다. 따라서 점포망 보완을 위하여는 대형 시중은행과 지방은행간, 그리고 인접 지방은행간 합병 등이 효과적이라 할 수 있다.

그리고 실물경제의 범세계화로 국내 은행산업도 국제금융시장의 영향을 받게 된 상황에서 합병을 통한 大型化는 國際 信認度를 제고시켜 자금조달코스트를 경감시킴으로써 국내은행산업의 국제경쟁력을 제고시킬 수 있을 것으로 기대되며, 또한 規模의 大型化는 상당한 규모의 손실도 증가된 自己資本으로 감당할 수 있는 여력을 제공할 수 있을 것이다. 이는 1998년 IMF 경제체제하에서 기업들이 부도사태로 몸살을 앓고 있는 국내금융산업에 시사하는 바가 크다고 하겠다.

합병의 효과는 이외에도 電算設備에의 重複投資回避, 그리고 시스템의 공동개발이나 시스템 개발상의 규모의 경제등으로 나타날 수도 있다. 또한 본부인력 정리를 통하여 간접부문의 經費節減도 기대할 수 있다.

2. 합병의 問題點

(1) 합병 고유의 問題點

銀行의 합병은 여러가지 효과가 기대됨에도 불구하고 다음과 같은 이유로 소기의 성과를 얻지 못한채 많은 문제점을 야기시킴으로써 오히려 은행의 收益性 및 競爭力의 弱化를 초래할 가능성도 있다. 銀行합병으로 야기되는 문제점으로는 銀行産業의 寡占化, 人事組織상의 不調和, 店舖 정리 및 電算시스템 구성의 어려움 및 거래선의 반발, 효과적인 費用節減의 어려움 등을 들 수 있다.

1) 銀行産業의 寡占化

銀行合併은 規模의 大型化를 이룰 수 있는 반면에 은행수의 감소로 銀行産業의 寡占化를 초래할 가능성이 있다. 대형화는 그 만큼 소수금융기관에 의한 시장지배력의 확대를 의미하므로, 은행산업의 과점화에 따른 경쟁감소는 예금자에 대해서는 이전보다 낮은 수준의 수신금리를, 차입자(특히 개인 및 소규모 기업)에 대해서는 높은 수준의 여신금리를 적용하려는 경향이 있으며 對고객 서비스 기능이 악화될 수 있다.

2) 人力減縮과 人事組織의 不調和

합병이 실효를 거두기 위해서는 적어도 30% 이상의 인원을 줄여야 한다고 전문가들은 지적한다. 대폭적인 감원이 뒤따르지 않는한 합병은 인건비만 상승시켜 경영의 효율성을 제고시킬 수 없으며 중복 배치된 점포정리에 어려움이 따르게 된다.

또한, 합병이후 인적응화가 제대로 이루어지지 않을 경우 경영주도권 싸움에서 비롯된 파벌조성과 진급 및 보직싸움으로 인적요소 활용을 극대화하지 못하여 合併의 效果가 발휘 못할 수 있다.

國內銀行에 있어서도 합병을 원하는 구성원들이 거의 없는 현실속에서 합병시 가장 큰 문제점으로 등장하는 것이 人事問題인 것이다. 이러한 문제점은 평생직장 관념 등 동양적 가치관을 지닌 국가일수록 더욱 강하게 표면화되고 있으며 국내의 서울신탁은행의 합병에서도 합병후 상당기간 각각 다른 인사운용을 하여 인력관리를 하였다는 점이 이를 잘 반영해 준다. 유럽의 여러 국가들 중에서 프랑스가 합병이 적었던 이유도 勞動市場의 硬直性에 기인한다고 하겠다.

또한 흡수합병에 있어서의 피합병은행의 임직원들은 직장상실 또는 승진 기회의 감소등에 대한 우려로 사기가 低下될 가능성이 있으며, 이런 현상은 對等 合併의 경우에도 나타날 수 있다. 흡수된 은행의 임직원들은 시간이 지남에 따라 주요직위에서 제외되고 결국 퇴직하게 되는 경우가 많기 때문이다.

人的 側面에서의 融和不振은 은행의 생산성을 저하시키고 경영성과를 떨어뜨리며 고객에 대한 서비스기능을 약화시킨다. 특히 이러한 인적문제해결에 시일이 소요 될수록 고객들이 이탈하게 될 가능성이 높아져 合併의 目的인 經營效率의 提高는 달성하기 어려워지게 되는 것이다.

3) 店鋪와 電算시스템 統合性

合併후 중복점포의 統廢合 선정의 문제점과 더불어 잔존점포의 운영전략을 어떻게 운영하느냐에 따라 고객관리 및 점포운영의 방침이 정해진다. 국내의 서울신탁은행의 경우 기존점포를 감축하지 못하였기 때문에 合併의 效果를 제대로 얻을 수가 없었다. 또한 경쟁은행의 합병이 이루어진다고 하더라도 점포나 직원수의 변화가 없으면 費用節減의 効果는 줄어들 수 밖에 없다. 은행에 있어서 人件費 부담이 최대의 비용이므로 거기에 손을 대지 못하면 효율화를 이룰 수 없기 때문이다.

합병시 점포의 체제, 고객관리 체제등을 고려하여 점포의 역할 및 경영방침을 세우고 異質的인 통폐합대상 점포의 시스템관리, 고객관리를 하나의 요소로 조합하여야 하는 점은 점포운영상의 가장 큰 문제점인 것이다.

또한 별도의 전산시스템을 독자적으로 운영하던 은행간의 합병시 電算運營상의 인원관리, 시스템관리의 문제는 가장 시급한 문제의 하나로 등장하게 될 것이다. 새로운 시스템 개발을 완료할 때까지 막대한 비용과 시일이 필요하므로 우선 고객에게 불편을 주지 않기 위해서는 두 개의 시스템을 운영해야 한다는 문제가 생기게 되는 것이다. 이로 인한 非效率은 合併의 目的을 상당히 저해할 가능성이 있다. 따라서 은행간 합병시 電算시스템의 同一與否가 비용절감과 생산성 제고에 미치는 영향이 크기 때문에 중요한 고려사항중의 하나가 되어야 할 것이다.

4) 其他의 問題点

合併시 효율적인 인원감축과 업무조정이 부진할 경우 비용부담은 합병, 피합

병의 관계를 떠나 높은 쪽으로 조정되어 일정기간 費用上昇의 요인으로 작용하여 合併의 目的인 費用節減 및 收益性 提高에 한계가 있을 수 있다. 또한 業務 多角化 合併의 경우에 업무의 이질성에서 오는 구성원의 부담과 업무담당자별 努力은 은행내의 일체감을 어렵게 할 수 있다.

한편 기존 거래선의 반발이 있을 수 있는데, 합병된 하나의 은행이 경쟁관계에 있는 두 기업의 주거래 은행 역할을 수행하기가 매우 곤란할 것이라는 점에서 충분히 가능한 일이라 하겠다.

(2) 法的, 制度的 問題點

우리나라의 金融機關 合併을 어렵게 하는 制約要因들을 살펴보기 위하여 合併이 활발하게 벌어지고 있는 선진국들의 社會文化的 背景을 살펴보는 것은 의미있는 일일 것이다. <표 4-3>에 나타난 각국과 비교하여 국내 金融機關 合併의 制約要因으로 다음과 같은 점들을 지적할 수 있다.

1) 소유구조상 합병 주체 불분명

국내은행들의 소유지분은 상당히 많은 주식 소유자에게 분산되어 있기 때문에 합병을 추진할 主體가 불분명하거나 아예 없다는 것이다. 우리나라 은행의 경우 소유구조는 동일인 소유지분한도를 시중은행 4%, 지방은행 15%로 정하고 있어서 실질적으로 은행합병을 책임지고 추진할 주체가 없다는 점이며, 특히 외국은행과는 달리 국내은행은 은행장 자신의 고용된 사람으로서 합병으로 인한 부작용을 책임있게 감수하려 하지 않는다. 이는 그동안의 고도성장기에 官治금융에 의한 銀行經營의 자율성 부족으로 責任經營體制가 확립되지 못한 데서 그 궁극적 원인을 찾을 수 있다고 하겠다. 또한 은행의 所有·支配構造도 그 원인중의 하나이지만 이는 金融產業의 公共性을 고려할 때 지켜져야 할 것으로 보이며 은행장 선임의 自律性 확보 및 責任經營을 위한 여건 조성이 시급한 과제라 하겠다.

<표 4-3> 銀行M& A의 社會文化的 背景 비교

구 분	미 국	일 본	유 럽
추진주체의 존재	<ul style="list-style-type: none"> - 주주의 강력한 요구 · 경영자는 株價극대화가 궁극적 판단기준 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자의 적극적 역할 - 암묵적 개입을 통한 정부의 영향력 행사 - 대주주의 역할 	<ul style="list-style-type: none"> - 합병에 대한 주주의 요구 - 안정된 소유구조에 기초한 강력한 경영권 - 국영기업은 정부주도
합병에 대한 수용적 태도	<ul style="list-style-type: none"> - 은행은 대부분 비노조 - 경영자에 대한 보상 제도 · 주식옵션보유로 합병으로 인한 株價상승에 혜택 · 합병으로 인한 퇴직시 특별 보상금 지급 	<ul style="list-style-type: none"> - 노사간 신뢰성 · 합병시 종업원의 불이익 최소화 · 상명하복의 전통 	<ul style="list-style-type: none"> - 노사의 합리적 의사 결정 전통 - 경영층과 노조의 긴밀한 협조 · 정리해고를 최대한 자제
제도적 환경	<ul style="list-style-type: none"> - 최소한의 진입 및 퇴출장벽으로 합병을 통한 구조조정이 용이 - 은행지주회사제도 - 탄력적 노동시장으로 인력감축 용이 - 주간영업에 대한 규제 완화 	<ul style="list-style-type: none"> - 역사적으로 합병을 통한 은행산업 재편성 경험 - 정부의 합병관련 정책 · 합전법 개정에 대한 유인책 	<ul style="list-style-type: none"> - 최소한의 진입 및 퇴출 장벽 - 은행지주회사 제도 - 합병 유인책 - 겸업화 은행제도 - EU금융시장 통합

자료 : 金炳淵의 3, 「外國의 銀行合併 現況」, 1996. 9, 및 한국금융연구원, p.258.

2) 인원 감축의 어려움

합병을 하더라도 인원감축이 힘들어 合併의 目的중의 하나인 費用節減을 통한 經營效率의 향상을 기대하기 힘들다는 점이다. 외국의 경우, 특히 미국의 경우 합병에 따른 정리해고가 법제화 되어 있고, 관례화 되어 있어 경영합리화를 위한 감원이 가능하지만, 우리나라의 경우도 최근에 와서 금융산업의 구조조정 차원에서 부실금융기관의 자체정상화가 불가능할 경우 다른 금융기관의 합병·

제3자 인수등을 통한 정상화 방안, 또는 파산등을 효율적으로 추진하기 위하여 노동관계법상 정리해고제가 도입되었으나 대법원이 관례와 관례상 강제적인 감원에는 한계가 있다고 할 수 있다.

이 점은 국내은행간 自律的인 合併이 이루어 지더라도 日本 銀行의 경우 처럼 經營效率化를 기대하기 힘들다는 것을 의미한다. 따라서 이에 대한 대책이 시급히 마련되어야 합병이 활성화될 수 있을 것이다.

3) 銀行産業의 寡占體制 유지

국내은행산업도 일본의 경우와 비슷하게 寡占體制가 유지되고 있어 進入 및 退出 장벽이 존재한다는 점이다. 이에 대하여 정부는 금융기관간 과당경쟁을 억제하여 금융제도의 安定性을 유지하기 위한 차원에서 金融産業의 新規進入을 엄격히 제한하여 왔으나 금융시장개방이 빠른 속도로 진전됨에 따라 1991년 7월 「金融機關 合併 및 轉換에 관한 法律」을 제정하여 금융기관의 시설, 합병, 전환 등을 통해 금융산업에 대한 진입제한을 완화하였으며 또한 1995년 12월 「租稅減免規制法」, 「地方稅法」의 개정을 통하여 금융기관 합병시 등록세, 청산소득에 대한 법인세, 의제배당에 대한 소득세 또는 법인세 등을 감면해 주고 있으나 합병이나 영업양수에 따른 조세감면의 폭을 더욱 확대할 필요가 있으며, 대손충당금 전액을 손비로 인정하는것도 검토해 볼만하다. 1996년 12월에는 종전의 「금융기관의 합병 및 전환에 관한 법률」을 대폭 개정하고 법 명칭도 「金融産業의 構造改善에 관한 法律」로 변경(1998. 9. 14 시행)하였는데, 동법에서는 부실금융기관에 대한 강제조치, 합병절차의 간소화, 부실금융기관의 원활한 정리 및 퇴출, 금융산업의 공정한 경쟁질서 확보 등 은행의 합병에 관한 절차를 명문화 하여 금융기관간의 합병 등 구조조정이 촉진될 수 있도록 주력하고 있는데 이는 바람직한 정책방향이라고 하겠다.

한편, 정부에서는 금융산업의 경쟁의 심화에 따른 금융기관의 부실화가 우려됨에 따라 최근 예금자보험제도를 도입 등 이러한 일련의 조치들로 금융산업에

의 新規進入 및 退出에 대한 기본적인 여건은 조성되었다고 할 수 있다.

이 외에 기업문화나 전산기종의 차이도 장애요인으로 지적된다. 기업문화의 차이는 큰 문제가 안될 수도 있지만, 인맥과 學緣, 地緣 등에 치중하는 인사관행을 감안할 때 우리의 경우도 일본의 경우와 같은 人的 不和를 겪을 가능성은 충분하다고 하겠다. 또한 합병후의 經營效率을 생각할 때 앞에서 언급했듯이 전산시스템이 동일한 은행끼리의 합병을 우선적으로 고려하여야 할 것이다.

한편, 위와 같은 制約要因과는 별도의 문제로서 은행이나 기타 금융기관들의 결합이나 퇴출이 원활하게 이루어질 수 있도록 금융지주회사의 조기 설립이 필요하다.

第 3 節 銀行 合併의 推進方向과 效果分析

1. 銀行 合併의 推進方向

일반적으로 국내은행들이 經營戰略은 大型化, 兼業化, 專門化의 세가지 축을 토대로 Universal Bank를 지향하고 있다. 大型化는 은행규모의 확충을 통한 規模의 經濟를 추구하는 전략이며, 兼業化는 업무영역의 확대를 통하여 範圍의 經濟를 추구하는 전략이다. 또한 專門化는 경쟁력 있는 부문을 집중 육성함으로써 몇몇 사업부문에서 특화하려는 전략이다. 이렇게 볼 때 금융기관간 합병은 大型化는 물론이고 겸업화와 전문화와의 밀접하게 연결되어 있다.

한 은행이 독자적으로 세 전략을 추구할 경우 많은 비용과 시간이 소요되지 만 두 개 이상의 金融機關이 합병을 통하여 이를 추구할 경우 목표는 단 기간 내에 달성할 수 있게 된다. 세계적인 大型化 추세속에서 자산규모가 국제적인 은행들에 비하여 현격하게 작은 국내은행들의 현실을 감안한다면 大型化와 兼業化, 그리고 專門化를 동시에 달성하기 위한 金融機關間 合併戰略은 그것이 가진 부작용을 감안하더라도 매력있는 代案임에 틀림이 없다.

1997년 12월 3일 외환위기로 인한 IMF 救濟金融 신청이후 金融產業에 대한

구조조정은 국내 은행계에 전례없는 변화의 양상을 보였다.

일부 은행은 국유화를 거쳐 외국투자자에게 매각을 기다리고 있으며, 일부는 다른 은행에 자산·부채를 인계하였고, 또 일부는 생존을 위하여 합병을 추진하기에 이르렀으며 이 과정에서 많은 은행원들이 직장을 떠나게 되었다. 이러한 일련의 금융환경 변화는 금융산업에 있어서의 빅뱅(Big Bang)이 현실로 나타나게 되었으며 금융기관의 구조조정이 시작되기전 정부가 구상하여 발표했던 先導銀行, 一般銀行, 地域銀行 등으로 재편되는 金融產業 구조<표 4-4>가 국내 금융산업의 대응방안으로는 다소 거리가 있다고 하겠으나 21세기의 금융산업은 종합금융화(유니버설 뱅크)로 진행될 수 밖에 없으며 개별 금융기관 형태에서 금융그룹 형태로 재편될 것이다.

<표 4-4> 개편후의 金融產業 구조

구 분	대상금융기관	주 거래 자	주 요 업 무
先導銀行	은행+은행 은행+증권	국내우량기업 외국유수기업	- 주식연계증권, 외화표시 Bond, CP 등의 발행주선 및 인수 - Project Financing - 외환업무, 파생금융상품
一般銀行	은행+종금	대기업 중견기업	- 원화 및 외화대출 - 어음할인 - 주식, 회사채등의 발행주선·인수
地域銀行	지방은행, 금고	중소기업	- 일반대출 및 어음할인 - 리스 팩토링, 할부금융 - 경영컨설팅, 세무담당, 기술정보 알선, 채권회수 대행 등
Investment Bank	증권+종금	기업, 가계 기관투자자	- 유가증권 위탁매매 업무 - 기업에 대한 모든 금융서비스 (예금 및 지급결제기능 등 제외)
保險會社	생명보험 손해보험	가계, 기업	- 생명보험 업무 - 손해보험 업무 - 제3영역(상해, 질병 등) 공동 취급
여타 金融機關	종금, 금고 여신전문기관	기관별로 特化	- 특정업무에 전문화하거나 영업의 특성을 살려 경쟁력 유지

자료 : 內外經濟新聞, 1997. 11. 20일자

그러나 합병자체가 목적은 아닌 만큼 合併의 目的인 經營效率의 極大化를 달성하기 위한 올바른 合併 推進方向에 대하여 알아보기로 한다.

앞으로 합병 推進方向은, 첫째, 외부의 압력없이 自律的인 合併이 이루어져야 한다는 것이다. 왜냐하면 정부당국에 의한 합병의 경우 합병은 용이하게 추진될 수도 있지만 합병 자체에 대한 논란의 소지가 발생할 수 있으며 피합병은행 구성원들로부터 불필요한 저항을 불러올 수 있기 때문이다. 그러므로 합병은 합병은행 또는 피합병은행 雙方의 자율적 합의에 의해 規模의 經濟를 통한 은행의 效率性 提高를 위한 방향으로 추진되어야 하며 상대적으로 취약한 분야를 상호 보완하는 機能 補完性을 갖는 合併이어야 한다.

둘째, 合併에 따른 적절한 인력관리가 이루어져야 한다는 것이다. 핵심인력에 대한 유지노력은 물론 다수자를 지지세력으로 만들기 위한 노력이 필요하다. 일본 第一勸業銀行의 경우와 같이 인원감축은 물론 이질적인 두 조직간의 化學的 融合의 어려움은 성공적인 합병을 위해 극복해야할 최대의 과제이다. 현재 합병으로 인한 정리해고가 불가능한 우리나라에서도 같은 문제가 발생할 가능성이 있으며 합병후 양 은행간의 교류인사를 활성화하는 등 人的 融合을 위한 끊임없는 노력이 연구된다.

셋째, 重複店舖의 과감한 정리가 필요하다. 합병으로 인한 중복점포 정리 문제는 전술한 바와 같이 국내은행 지점수가 협소한 지역에 과포화 상태에 놓여있는 상황이므로 銀行間의 合併시 중복점포의 정리문제가 외국의 합병사례에서 보다 더 크게 대두될 것이다. 따라서 합병후 지점감축이 비용에 미치는 효과는 지점수 10% 감축시마다 약 3%포인트의 비용감소 효과가 나타나는 점을 감안 할 때 합리적인 점포감축이 合併의 성패를 좌우할 가장 중요한 문제라고 하겠다.

넷째, 합병을 조직변화의 기회로 삼아야 한다. 인수합병이 되면 조직원 누구나 변화를 예상한다. 조직구조, 운영체제 등 기존 조직의 해묵은 숙제를 개혁할 수 있는 기회이기도 하다. 합병이후 가장 민감한 사항은 합병후 인력의 구조조정이며 이러한 민감한 사항을 솔직하게 직접적인 대화로 해결해야 한다는 점이

다. 은행간 합병의 과정을 시작하게 되면 합병 완료시점까지 공개하지 않는 것이 원칙이며 대다수 직원들이 합병과정에서 소외되는 경우가 많기 때문에 조직 통합을 더욱 어렵게 만드는 요인이 된다. 따라서 의사소통의 채널을 통해 사실적 내용을 이해관계자들에게 전달하는 것이 중요하다.

마지막으로 電算시스템이나 企業文化가 동일하거나 유사한 금융기관끼리의 합병이 우선적으로 추진되어야 할 것이다. 費用節減의 效果를 極大化하기 위하여 전산시스템이 동일해야 할 것이며, 合併시 이질적인 두 조직간의 化學的 融合을 위하여 유사한 企業文化일 필요가 있는 것이다.

이상의 내용을 요약하면 향후 金融機關 合併의 推進方向은 電算시스템이나 企業文化가 유사한 은행끼리 人力 및 店鋪管理에 대한 철저한 대책을 준비한 상태에서 합병 당사자들의 自發的인 意志로써 이루어져야 한다고 할 수 있다. 이렇게 할 때, 합병의 궁극적 목적인 經營效率性 擴大를 통한 競爭力 提高를 달성할 수 있을 것이다.

그러나 被合併 내지 對等合併을 원하는 구성원이나 조직이 없는 상태에서 IMF 救濟金融 신청이라는 외부적 요인으로 인해 金融產業 빅뱅(Big Bang)을 맞이하게 된 국내 金融產業의 현위치를 고려하면, 不實化된 國內 金融機關의 救濟 合併이라 할지라도 정부의 간섭보다는 은행의 自律을 최대한 존중하는 범위내에서 진행되어야 할 것이다. 그리고 향후 정책 감독당국은 BIS기준 자기자본비율 8% 미만 은행을 무조건 부실은행으로 판정할 것이 아니라 자산·부채내용을 평가하여 독자생존 가능성이 있다면 정책당국의 과감한 지원으로 경쟁력을 강화시키고 부실판정이 있더라도 강제적인 구제합병(P&A)보다는 자율적인 합병으로 유도할 수 있는 여건을 조성하는데 주력해야 할 것이다.

2. 銀行 合併의 效果分析

은행 합병의 효과분석을 전술한 추진방향에 따라 이루어 질 경우 은행의 주요영업자료에 의한 효과를 시나리오별로 분석해 보면 다음과 같다.

우리나라 은행산업이 規模의 經濟와 範圍의 經濟效果를 疎하고 劣化된 競争력을 提고하기 爲해 成功的인 銀行間 合併戰略을 살펴보면 우선, 國內 銀行産業을 構造的인 측면에서 업무, 資本金, 종업원, 地域기반등 비슷한 特성을 가진 4개 그룹으로 구분해 볼 수 있다. 즉, 7대 시중은행그룹, 8대 신설은행그룹, 장기신용은행과 같은 특수은행그룹, 10개 지방은행그룹으로 나누어진다,

이러한 4개 그룹이 합병을 하는 경우는 각각의 그룹에서 내부적으로 합병하는 경우 (4가지)를 포함해서 대형 시중은행과 시중은행간 합병, 대형 시중은행과 신설은행간 합병, 시중은행과 특수은행간 합병, 시중은행과 지방은행간 합병, 신설은행과 특수은행간 합병, 특수은행과 지방은행간 합병, 신설은행과 지방은행간 합병 등 모두 10가지 경우로 예상될 수 있다. 합병 모형중에서 수익성 제고에 가장 뛰어난 효과를 측정하는 방안으로 <표 4-5>와 같이, 은행의 수익구조를 원화이자수익, 외화이자수익, 유가증권수익, 수수료 등으로 구분해서 합병에 따른 효과를 살펴보면 그룹별로 약간씩의 차이가 있다.²⁵⁾

우선 원화이자 수익부문에서는 신설은행, 지방은행, 일부 특수은행이 시중은행에 비하여 높은 비중을 차지하고 있어 이들 은행들은 일반 소매금융위주로 경영을 하고 있다고 볼 수 있다. 외화이자 수익부문에서는 시중은행이 상대적으로 강점을 보이고 있는데 비해 특수은행이나 지방은행은 매우 취약하다. 유가증권 수익부문에서는 국민은행과 지방은행이 상대적으로 강점을 보이고 있고, 수수료 부문에서는 4개 그룹이 모두 대동소이한 것으로 볼 수 있다.

이러한 상대적 강점과 약점을 고려해 볼 때 시중은행과 특수은행간 합병이 規模의 經濟와 範圍의 經濟效果를 발휘 할 수 있으면서 합병에 따른 시너지 效果를 극대화할 수 있다고 하겠다. 또한 新설은행간 합병도 規模의 經濟效果를 크게 볼 수 있을 것이며, 시중은행간 합병의 경우는 大型化에 따른 리딩뱅크(leading bank)로서의 效果로 인해 수익성이 提고될 수 있을 것이다.

한편, 지방은행과 시중은행간 합병이나 지방은행과 신설은행간 합병은 각기 고유한 지역적 기반을 가지고 있기 때문에 합병보다는 전략적 제휴가 더 효과적일

25) 김인식, "전계논문". pp.165-166.

수 있다. 그리고 특수은행간 합병이나 지방은행간 합병은 상대적으로 효과가 미미할 것으로 보인다.

이와 같이 은행간 합병을 시도하는 경우에는 개별적·구체적 상황에 따라 효과가 다르게 나타나므로 합병에 따른 효과를 사전에 정확하게 측정하여 경제성 여부를 판단한 후에 추진되어야 한다. 그 한 예로서 상호보완에 따른 시너지효과 추구를 위한 합병모델에 따라 분석해 보면, 대형 시중은행과 시중은행간 합병과 대형 시중은행과 특수은행간 합병, 업무영역의 확대를 위한 합병등에 의한 효과를 살펴보고자 한다.

〈표 4-5〉 일반은행 이자수익현황
(1996년말현재)

(단위 : 억원, %)

은행명	총수익 ¹⁾	이자수익	대 출				기타이자	구성비 ²⁾
			대 출	유가증권	외환수입	기타이자		
조상제	25,869	20,702	14,659	3,978	1,247	819	80.0	
홍업	23,135	18,930	11,659	4,783	1,149	1,339	81.8	
일일	25,237	19,971	13,936	3,274	1,624	1,138	79.1	
한서	23,657	18,912	12,579	3,741	1,411	1,180	79.9	
외국환	19,745	14,217	10,284	2,637	633	663	72.0	
민택	29,067	22,559	12,596	3,206	3,310	3,448	77.6	
신한	28,837	24,294	17,611	4,880	339	1,465	84.2	
미화	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	
동남	19,556	15,756	10,736	2,926	709	1,385	80.6	
동화	5,680	4,330	2,932	751	223	425	76.2	
동남	5,028	3,734	2,456	782	253	243	74.3	
대남	3,961	3,233	1,967	840	117	310	81.6	
보람	3,665	3,019	1,853	664	145	356	82.4	
화평	6,464	5,206	3,756	897	236	317	80.5	
대부	4,943	3,994	2,977	438	269	310	80.8	
광주	3,704	2,480	1,726	393	170	192	66.9	
시중은행계	228,549	181,337	121,728	34,189	11,831	13,589	79.3	
대부	7,972	6,791	4,337	1,499	130	825	85.2	
충산	7,421	6,343	3,861	1,857	113	513	85.5	
광청	3,545	3,159	2,185	751	12	210	89.1	
제주	4,612	3,978	2,436	1,110	96	336	86.3	
경기	890	744	420	285	5	34	83.5	
전북	5,927	4,972	3,343	1,419	97	112	83.9	
강원	2,295	2,078	1,214	608	14	242	90.6	
경남	2,268	1,987	1,143	697	45	102	87.6	
충남	5,157	4,513	2,970	1,074	43	427	87.5	
충북	2,067	1,657	914	408	262	72	80.1	
지방은행계	42,154	36,221	22,824	9,708	817	2,873	85.9	
일반은행계	270,703	217,558	144,552	43,897	12,647	16,462	80.4	

주 : 1) 손익계산서상 수익합계-당기순손실

2) 총수익에서 차지하는 비중

자료 : 은행감독원, 「은행경영통계」, 1998.

〈표 4-6〉 일반은행 이자수익현황
(1997년말현재)

(단위 : 억원, %)

은행명	총수익 ¹⁾	이자수입	이자수입				기타이자수입	구성비 ²⁾
			대출 관련이자	유가증권 관련이자	외환수입 이 자	이 자		
조흥은행	36,639	28,158	19,935	4,728	2,038	1,458	76.9	
상업은행	33,864	25,393	16,115	5,914	1,682	1,682	75.0	
제일은행	32,374	22,595	16,276	3,251	1,788	1,280	69.8	
한일은행	41,971	26,422	17,761	4,658	2,156	1,847	63.0	
서울외국환	27,734	18,371	12,846	3,373	827	1,325	66.2	
국민은행	44,102	31,661	18,257	4,018	5,057	4,329	71.8	
주신은행	42,203	31,841	21,637	6,345	494	3,365	75.4	
신한은행	46,802	30,046	23,762	4,195	299	1,789	64.2	
한미은행	39,670	21,019	13,650	4,405	1,004	1,960	53.0	
동화은행	12,800	7,028	4,713	1,444	420	452	54.9	
동남은행	8,152	5,586	3,338	1,102	369	777	68.5	
대동은행	5,807	4,535	2,613	1,262	227	432	78.1	
대하은행	4,748	3,939	2,486	872	180	401	83.0	
하남은행	11,919	9,203	5,296	2,537	400	970	77.2	
보람은행	8,275	6,352	4,104	975	347	926	76.8	
시중은행계	403,340	275,380	184,989	49,750	17,476	23,165	68.3	
대구은행	10,111	8,394	5,094	1,819	182	1,298	83.0	
부산은행	9,494	8,129	4,511	2,313	221	1,083	85.6	
충청은행	3,790	3,343	2,241	759	13	329	88.2	
광주은행	5,787	4,620	2,886	1,242	102	391	79.8	
제주은행	1,117	936	519	303	6	108	83.8	
경기은행	11,042	5,889	4,039	1,405	159	287	53.3	
전북은행	4,091	2,188	1,347	481	36	325	53.5	
강원은행	3,306	2,495	1,450	851	62	132	75.5	
경남은행	6,207	5,457	3,792	1,301	55	309	87.9	
충북은행	3,251	2,089	1,117	554	251	166	64.2	
지방은행계	58,197	43,540	26,996	11,030	1,086	4,428	74.8	
일반은행계	461,536	318,920	211,986	60,779	18,562	27,593	69.1	

주 : 1) 손익계산서상 수익합계-당기순손실

2) 총수익에서 차지하는 비중

자료 : 은행감독원, 「은행경영통계」, 1998.

(1) 大型 市中銀行 + 大型 市中銀行 合併²⁶⁾

국내 대형 시중은행의 합병을 기업문화와 영업방식등 성격이 매우 유사하여 합병이 상대적으로 용이할 것으로 보이는 반면, 다수의 점포가 중복되어 있어 점포조정 비용이 매우 클 것으로 예상되며, 주로 대등합병이 예상됨에 따라 합병후 양 은행 직원간의 인화문제가 가장 큰 해결 과제가 될 것이다.

(2) 大型 市中銀行 + 特殊銀行 合併

특수은행의 소매금융과 시중은행의 도매금융 기능의 결합으로 서로의 업무를 보완함으로써 다양한 상품의 조합이 가능하며 범위의 경제성이 기대되는 장점이 있고, 상대적으로 자본이 충실하여 기존 대형은행의 자본 충실화에 기여하는 장점을 가진다. 반면에 업무 취급방식의 차이, 기업문화의 차이로 인하여 어려움이 있고, 또한 양 조직의 사후관리 능력이 요구된다.

(3) 地方銀行+地方銀行 合併

지방은행은 1967년 제2차 經濟開發 5個年計劃의 성공적인 결실을 거두기 위하여 “지역자금의 집대성을 통한 내자 동원과 지역간 균형 발전”을 목적으로 설립된 만큼 지역성이 강하고 지역간 경제의 특성이나 문화적 차이가 심하다.

특히 우리나라의 경우 지역성이 매우 강한 점을 고려할 때 이를 극복하지 못할 경우 조직통합에 어려움이 발생할 수 있다.

그러나 지방은행간 합병은 상이한 지역적 결합에 따른 범위의 경제효과를 증진시킬 수 있는 반면, 지역적 한계로 규모의 경제성은 적다.

따라서 지방은행은 합병보다는 전략적 업무제휴방법이 효과적이며 합병을 추진한다면 지역적 한계를 극복하고 경제적 특성과 문화적 이질성을 해소할 수 있는 3개 권역별(영남권, 호남권, 제주권) 은행간 합병이 규모 및 범위의 경제효과를 증대시킬 수 있을 것이다.

26) 김인식, “전계논문”, p.167.

(4) 小賣金融銀行 + 國際金融銀行

국내 소매(retail)금융과 국제금융을 위주로 하는 은행간의 합병은 업무영역의 확대로 범위의 경제성을 달성하고자 하는 목적을 가진 합병으로 국내외에서 가장 관심이 있는 합병조합이며, 또한 합병 효과가 큰 반면, 업무 및 기업문화 등의 이질감에서 발행할 수 있는 폐해와 양 조직간의 인화가 큰 단점으로 나타나고 있으나 일본의 도쿄미쓰비시은행이 이와 같은 업무영역 확대에서 비롯된 합병은행이며 일본 최대의 은행으로 자리잡고 있다

(5) 합병모델에 의한 效果分析

여기에서 우리나라의 최대 소매금융 업무은행인 K은행과 국제금융 업무은행인 Y은행이 가상 합병에 따른 효과를 측정하여 볼 때 규모의 경제와 범위의 경제성은 크다고 판단되나 경영의 효율성면에서 측정이 어렵다 하겠다. 그러나 전산기종의 동일성에 따른 효과와 중복점포의 효율적인 감축에 따른 비용감축 효과 <표 4-2> 및 人的 融合 노력을 적극적으로 실시한다면 상호보완에 따른 시너지효과는 매우 클것으로 사료된다.

이러한 합병모델이 선택 동기와 분석은 과거 은행임직원을 대상으로 조사한 설문분석(은행계, 1996. 3)에 의하면 은행합병의 최적모델로 시중은행과 특수은행을 바람직한 합병의 형태로 선택하였으며, 또한 국민은행과 외환은행을 선호하였다.

그리고, 1996년 일본의 도쿄은행과 미쓰비시은행이 합병으로 국내업무와 국제금융업무의 상호보완에 따른 업무다각화 추진과 함께 세계적 초대형 은행으로 발돋움하여 규모 및 범위의 경제효과를 실현하였다는 점이다.

최근 서울경제신문연구소가 국내 금융전문가 100명을 대상으로 조사한 “국내은행의 경쟁력 현황” 설문 분석 결과(서울경제신문, 1999. 5. 31자) 합병적합은행순위가 “국민은행과 주택은행”, “하나은행과 신한은행”, “국민은행과 외환은행”등의 순으로 나타나 업무의 상호보완으로 규모 및 범위의 경제성에 의한 시너지효과가 클것으로 기대하기 때문이다.

따라서 양은행의 총자산 규모를 살펴보면, <표 4-7>과 같이 116조원 이상의

규모로 국내 5대 시중은행 총자산의 49.6%를 차지하며, 국내 최대는 물론 국제적으로 100대 은행의 중상위 그룹에 속하게 된다. 또한, 자본금, 영업수익, 총수신 등에서 최근에 합병한 한빛은행보다도 비교 우위를 점하는 것으로 나타나 규모의 경제성과 업무결합에 따른 시너지효과를 거둘 수 있을 것으로 기대된다.

〈표 4-7〉 주요 경영규모 비율
(1997년말 기준)

(단위 : 억, %)

구 분	Y은행(A)	K은행(B)	합병은행(A+B)	한빛은행	시중은행평균
총 자산	623,188	543,998	1,167,186	1,024,060	336,972
자 본 금	8,250	5,232	13,482	16,800	5,145
자기자본	19,920	19,302	39,222	29,391	9,408
영업수익	44,102	42,203	86,305	75,835	25,208
순 이 익	△826	1,128	302	△4,365	-
총 수 신	408,901	410,076	818,977	734,241	238,477
예 수 금	88,445	179,035	267,480	246,632	73,798
CD	8,663	18,660	27,323	3,789	9,223
금전신탁	144,011	152,752	296,763	292,981	97,276
총여신	438,731	274,820	713,551	664,634	208,891
부실여신	6,287	2,902	9,189	10,416	4,794
(비율%)	(1.4)	(1.1)	(1.3)	(1.6)	(2.3)
무수익여신	25,176	8,921	34,097	27,756	11,533
(비율%)	(5.7)	(3.2)	(4.8)	(4.2)	(5.5)
인 원 수	8,705	13,515	22,220	17,026	5,897
점 포 수	400	511	911	991	293
(해 외)	(42)	(12)	(54)	(35)	(11)

주1) Y은행 비교우위 : 총자산, 자본금(자기자본), 영업수익, 총여신
K은행 비교우위 : 총수신, 부실여신(무수익여신), 인원수, 점포수

주2) 합병시 한빛은행과 비교우위점

합병은행 : 총자산, 자기자본, 영업수익, 총수신, 총여신, 부실여신, 인원수
한빛은행 : 자본금, 무수익성여신, 점포수

〈표 4-8〉 주요경영비율
(1997년말 기준)

(단위 : %)

구 분		Y은행	K은행	한빛은행	시중은행평균
수익성	총자산 순이익률	-0.15	0.31	-0.59	-0.90
	1인당업무이익(백만원)	47.8	43.4	40.4	27.0
	자기자본순이익률	-2.76	4.11	-10.64	-14.09
	총자산 경비율	0.9	1.3	1.0	-
건전성	1인당 총자산(백만원)	4,941	3,199	4,673	4,574
	자기자본비율 (BIS기준 자기자본비율)	6.79 (6.79)	9.78 (9.78)	7.26 (7.26)	6.66 (6.66)
	부실여신 비율	1.4	1.1	1.6	2.3
유동성	유동자산 비율	34.3	26.3	31.5	27.3
	예대율	86.3	77.6	71.6	-
	업무용고정자산비율	24.7	50.6	29.8	37.5
내부유보	대손충당금비율	84.4	95.7	86.6	94.4
	퇴직금충당금비율	90.0	100.0	94.2	84.4

자료 : 은행감독원, 「은행경영통계」, 1998.

또한, 합병효과에 영향을 미치는 요소중 하나는 합병 대상은행간 이해관계가 대립되는 합병비율 분석이다.

합병 방법에 따른 기업의 가치 평가는 시장가치와 자산가치(순자산 가치)²⁷⁾에 의한 평가 방법으로 합병주식비율로 산정할 수 있으며, 이외에도 여러 가지

27) 銀行價値는 銀行의 自己資本價値이다. 자기자본가치를 산정하는 방법에는 크게 시장가치접근법, 자산가치접근방법, 그리고 수익가치접근방법이 있다. 市場價値接近法은 은행주식이 상장되어 있는 경우 적용 가능하다. 이때 은행가치는 은행주가에 발행주식수를 곱한 값이다. 주식시장에서 기업가치를 가장 잘 평가한다고 믿는 경우 시가 총액을 기업가치로 간주하게 된다. (은행가치=은행주가×발행주식수)
 資產價値接近方法은 대체가격을 적용하여 가치를 평가한다. 은행의 부채는 주로 유동성이 높은 예금이기 때문에 장부가치와 대체가격간의 차이가 작다. 따라서 부채가치의 평가에는 편의상 일반적으로 帳簿價値를 적용한다. 그러나 자산은 유동성이 낮은 대출로 주로 구성되어 있어서 장부가치와 대체가격간의 차이가 크게 나타난다.
 (은행가치=자산가치-부채가치) 은행자산의 주종을 이루고 있는 貸出資產의 경우 대출자산의 질에 따라 대출자산의 가치는 크게 달라진다. 대출자산의 不實化정도가 심할수록 대출자산의 장부가치의 조정폭도 커진다.

※ 순자산가치평가의 예시

은행의 순자산가치=은행계정 순자산가치+신탁계정 순자산 가치

은행계정의 순자산가치=자본-무수익성자산-주식평가손+충당금+자산재평가익

신탁계정의 순자산가치=신탁자산중 실적배당분×1.5%

경영 노하우 등을 감안하여 양 은행간 최적점에서 산정하고 있다.

합병비율에 따른 한 예로서 대형 은행간 합병에 있어서는 대등합병을 원칙으로 하겠지만 양 은행간 합병비율은 반드시 결정되어야 하며, 단순히 자산에서 부채를 공제한 개념인 순자산가치에 의한 양 은행의 합병비율을 산출하면 <표 4-9>와 같다.

계산결과에 준한다면, 두 은행간 합병시 Y은행 주주들에 대해서 K은행 주식 1주당 「합병은행의 주식」을 “부실채권 미반영시”는 0.65주, “부실채권 반영시”는 0.57주의 비율로 주식을 교부해야 한다. (즉, Y은행 주식 1주당 K은행 주식 1.53주, 또는 1.89주의 합병 비율로 합병 주식을 교부해야 함을 의미한다.)

<표 4-9> 순자산가치에 의한 합병비율

(97년말 기준)



(단위 : 억원, %)

구 분	부실채권 미반영시		부실채권 반영시	
	Y은행	K은행	Y은행	K은행
자 본 총 계 (납 입 자 본)	19,920 (8,250)	19,302 (5,232)	19,920 (8,250)	19,302 (5,232)
부 실 채 권	—	—	6,287	2,902
순 자 산 가 치	19,920	19,302	13,633	16,400
발 행 주 식 수	165,000,000	104,640,000	165,000,000	104,640,000—
합 병 비 율	0.65(1.53)		0.57(1.89)	
주 당 순 자 산 가 치 (계 산 근 거)	$\frac{19,920}{165,000,000}$ ≒12,073	$\frac{19,302}{104,640,000}$ ≒18,446	$\frac{13,633}{165,000,000}$ ≒8,262	$\frac{16,400}{104,640,000}$ ≒15,673
	∴ 합병비율=0.654(1.527)		∴ 합병비율=0.572(1.896)	

주) 본 합병비율 자료는 비교예시를 위하여 산출한 자료임.

第 5 章 結 論

본 연구는 급변하는 국내외 금융환경의 변화 속에서 국내은행들의 살아남기 위한 전략으로서의 은행합병에 대하여 외국사례 및 합병효과를 분석하고 그에 따른 시사점을 도출하여 국내 은행들이 추진해 나가야할 합병 방향의 모색에 목적을 두고 고찰하여 보았다.

전술한 바와 같이, 國際金融 環境은 金融의 汎世界化, 自律化 및 證券化의 방향으로 나아가고 있으며, 이러한 상황에서 미국, 일본 등의 선진국들은 금융기관간의 業務領域의 擴大 및 金利自由化 등으로 촉발된 競爭의 深化속에서 收益性 惡化로 은행경영의 危險性이 증가함에 따라 大型化의 필요성과 함께 대형화의 수단으로서 金融機關간 합병을 적극적으로 추진하게 되었다.

그러나 현재의 국내 금융기관들의 위상은 그 동안의 정부의 규제와 간섭으로 自律的인 經營이 저해와 선진금융기법의 도입 미비 등 안일한 경영으로 부실여신이 증가되어 收益性이 극도로 惡化되었다. 또한, 97년 3월 한보그룹의 부도이후 진로, 대농, 기아자동차 부도로 이어져 일련의 국내기업들의 부도사태는 국제금융시장에서 국내은행들의 信用狀態를 악화시켰으며, 이로 인하여 최근의 金融危機로 이어지게 되었다. 이에 정부에서는 國際通貨基金(IMF)에 救濟金融을 신청, 97년 12월 3일 IMF로 부터 구제금융을 지원받기에 이르렀다.

이러한 상황하에서 1차적으로 國內 金融產業 構造調整이 정부의 주도로 대대적으로 단행되었으며 이는 國內 金融產業의 收益性의 惡化 및 規模의 零細性, 經營效率을 提高하기 위해서 보다는 시급한 대외신인도 제고차원에서 이루어진 결과로 많은 부작용을 초래하였다. 일반적으로 은행 합병의 기대효과는 은행산업의 효율화와 경쟁력을 앞당기는 수단의 하나로서 規模의 經濟, 範

團의 經濟, 經營效率의 向上등으로 요약할 수 있으며, 본고에서는 이러한 합병의 기대효과가 많은 문제점이 있음에도 불구하고 대형화 戰略이 유력한 수단 중의 하나임을 앞서 검토한 바와 같다.

그러나 선진국의 경험에 비추어 볼 때 우리나라 은행간의 합병은 선진국의 경우보다 더 어려운 여건하에 놓여있다. 우리나라는 收益性的 惡化에 따른 經營合理化의 필요성 뿐만 아니라 금융의 國際統合 추세하에서 외국의 경쟁력 있는 대형은행들과 국내시장에서 대적할 수 있는 競爭力 提高를 위한 목적을 동시에 추구해야 한다는 것이다.

이러한 어려운 금융환경속에서 효율적인 은행합병을 추구하기 위해서는 규모 및 범위의 경제효과는 물론 경영효율을 바탕으로 한 합병이 시급히 이루어져야 한다.

그리고 최근들어 은행 합병과 관련한 실증분석 결과에 의하면, 우리나라 은행합병 규모 및 범위의 경제효과는 평균 2~3%, 지점감축에 의한 비용감소 효과는 합병후 지점을 감축하는 비율에 따라 10% 감축할 때마다 3%포인트의 추가적인 비용감축이 가능한 것으로 나타나 합병후 경영성과를 높이기 위해서는 효과적인 합병유형선택은 물론 중복점포 정비 등 추가적인 經營革新노력이 중요함을 제시 하였으며 아울러 대형은행이 다소 유리한 것으로 나타났다.

따라서, 우리나라의 銀行 合併은 1차적으로 금융시장개방 대응차원에서 大型化(선도은행)를 위한 合併을 추진하여 21세기 종합금융화에 대비하고, 2차적으로 업무유형별 또는 전문화·특화를 중시한 合併을 추진하는 것이 바람직한 銀行의 合併방법이라 생각된다.

특히, 大型化를 위한 M&A전제조건은 수익성과 건전성위주의 경영 전략을 바탕으로한 재무구조개선 차원에서 결정되어야 하며, 또한 合併雙方간의 自律的 決定이 최우선적으로 고려되어야 하고, 합병시 예상되는 인원 감축과 중복

점포의 조기정비등 장애요인을 효율적으로 제거함으로써 규모 및 범위의 경제 효과는 물론 경영효율성을 크게 제고시킬 수 있기 때문이다.

이와 관련하여 정책 당국은 합병은행들의 경쟁력 제고차원에서 합병시 돌출되는 부실채권을 상업공사에서 흡수하여 재무적 부담을 덜어 줄 수 있는 지원책과 아울러 점포폐쇄에 따른 세금감면등 합병의 제약요인들을 제거하는데 정책의 주안점을 두어야 할 것이다.

마지막으로 연구의 한계 및 과제를 들면 우선 IMF사태 이후 추진되고 있는 금융산업의 구조조정이 실시되고 있는 상황하에서 본 연구를 실시하였기 때문에 아직 IMF에 따른 합병효과를 비롯한 구조조정의 결과가 나오지 않아서 이에 대한 구체적인 분석이 미흡했다는 점과 또한 은행 합병의 추진방향으로서 경영효율성을 중시한 합병형태와 효과에 대한 실증분석의 추가적인 연구가 보완되어야 할 것으로 사료된다.

參 考 文 獻

- 갈정웅·최도성, 「M&A사례집 I」, 창해, 1988.
- 姜文秀의 2, 「OECD 加入과 金融部門의 政策對應方向」, 韓國開發研究院, (연구 시리즈 97-01).
- 김상혁, “금융환경변화와 금융기관 합병에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 석사학위 논문, 1997.
- 金炳淵의 3, 「外國의 銀行合併 現況」, 韓國金融研究院, 1996.
- 김인기·김장희, 「우리나라 은행산업의 발전 방향 연구」, 1993.
- 김인식, “금융환경변화에 따른 국내은행의 합병에 관하여” 단국대학교 대학원, 석사학위논문. 1997.
- 권기범, 「회사의 합병 및 영업 양수도」, 한국상장회사협의회, 1992.
- 朴英哲, 「金融機關의 國際化 戰略」, 韓國金融研究院, 1994.
- 선우석호, 「M&A <기업합병·매수와 구조개편>」, 법문사, 1999.
- 薛元植, “銀行合併 分析”, 서울대학교대학원 석사학위 논문, 1994.
- 신한증권투자분석부, 「'99 추가정보」, 1999.
- 梁元根, 「銀行合併의 理論과 分析」, 韓國金融研究院, 1996.
- 嚴峰成, 「金融機關 合併의 期待效果와 向後 政策課題」. 1996년도 金融政策·經營 WORKSHOP, 韓國金融學會, 1996. 6.
- 오승구·문형기, 「국내은행 M&A 가능성 검토」, 삼성경제연구소 보고서, 1996.
- 유성호, “국내은행의 합병에 관한 연구”, 국민대학교 대학원, 석사학위논문, 1996.
- 윤창현, “銀行合併의 意味와 展望”, 한일경제, 1995. 9.
- 은행감독원, 「은행경영통계」, 1998.
- 李庸原, 「韓國의 金利自由化와 銀行產業의 對應方案」, 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1993. 3
- 이재규, 「IMF시대 빅뱅경영」, 21세기북스, 1998.
- 李弼商의 2, 「新國際金融」, 박영사, 1995.

- 재무부, “資本市場 國際化的 關係的 擴大 推進計劃”, 1989. 12.
- 조원희, 「한국경제의 위기와 개혁과제」, 풀빛, 1997.
- 左承喜 외 1, “銀行合併의 費用效果 分析”, 「經濟分析」, 제2권 제1호, 한국은행 금융경제연구소, 1996. 2
- 한국금융연구원, 「일본의 금융빅뱅(Big-Bang)」, 1997.
- 한국금융연구원, “外國의 銀行合併 現況”, 「조사연구자료」, 1996. 9.
- 한국금융연구원, “최근 主要國의 銀行合併”, 1995. 9.
- 한국금융연구원, 「우리나라 은행산업의 경쟁력과 M&A」, 1997.
- 한국금융연구원, 「은행합병의 이론과 분석」, 1996.
- 한국금융연수원, 「금융마케팅」, 1998.
- 한국금융연구원, “開放時代의 金融產業競爭力 提高 方案”, 1997. 6.
- 한국은행, “金融產業 改編推移와 向後 課題”, 「조사통계월보」, 1997. 2.
- 한국은행, “金利自由化와 貸出金利의 결정 형태”, 「조사통계월보」, 1996. 8.
- 韓國銀行, “美國의 銀行產業 및 預金保險 現況과 向後 政策方向”, 업무참고자료 91-3
- 한국은행, “1996년도 一般銀行의 경영실적 분석”, 「조사통계월보」, 1997. 4.
- The Banker, 1984. 7월호 및 1994~1997, 7월호.
- Rall, Ro, “The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers”, *Journal of Business* 59, 1986.
- Humter, William C. & Larry D. Well, “Bank Motivations ; An Reiew of the Evidence and an Examination of Key Target Bank Characterierostics”, *Eolconomic Review*, 1989. 9.

ABSTRACT

A Study on the Merger of Domestic Banks in the Changing Financial Environment

Heung – Bo Kim

Department of Accounting

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Ass't Professor Hyun – Jin Seo



Summary

As Korea applied to IMF for a bail-out program in December, 1997, the nation's overall financial and industrial policies including her macro-economic ones began to be subject to the control of IMF. Thus, according to the requirements of IMF for financial restructuring and reforms, the government is restructuring the ailing financial institutions, while urging them to expand their capitals or withdraw from the financial market. It is anticipated that the government will design and implement stronger and quicker financial reform programs than expected.

Although the goals of financial mergers and acquisitions differ depending on nation's economic conditions, the basic directions will be liberalization and globalization of the finance sectors. Therefore, the competitions among financial institutions will become more fierce, while the financial institutions attempt to be larger to be more information or knowledge

concentrated businesses and thus be more competitive.

It is anticipated that the goal of our banking industry will be dichotomized into scale of economies and specialization. To be specific, those banks who can enjoy the scale or scope of economies will pursue the strategy to become larger, while those banks who have resources and capacity enough to penetrate into market segments will pursue a strategy of specialization.

It is known that government plans to reorganize domestic banks into a few super-banks and several specific ones depending on their restructuring efforts and managerial capacities by the end of 1988, and, thus, urge the conglomerates to reform themselves much.

Under such circumstances, This study is aimed at exploring the strategies whereby domestic banks can survive the rapidly changing international financial environment. To this purpose, domestic and foreign cases and effects of banks mergers and acquisitions were reviewed analyzed theoretically to suggest the ways to help domestic banks mergers more effectively.

Domestic banks are inferior to world-class mammoth banks in terms of scale and managerial techniques. As the results of this study, it is needs that domestic banks pursuit the scale or scope of economies strategy, the increase of managerial efficiency and risk aversions.

Finally the cases and mergers effects reviewed this study may be too limited to be applied to our banks, partly because they were literature surveys. Therefore, this study should be more supplemented by empirical studies on the effects of banks mergers.