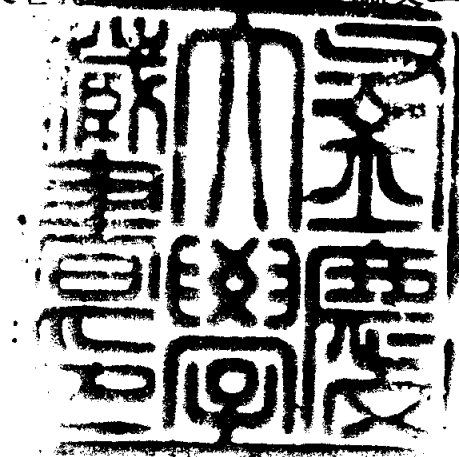


經營學碩士 學位論文

시중은행의 합병사례분석에 관한 연구

指導教授 金 泰 容

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함



2003年 2月

釜慶大學校 經營大學院

經營學科 稅務管理專攻

최 세 주

최세주의 經營學碩士 學位論文을 認准함

2002年 12月 26日

主 審 經營學博士 朴 泳 炳



委 員 經營學博士 丁 炯 贊



委 員 經營學博士 金 泰 容



- 목 차 -

Abstract	iii
제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구방법 및 범위	3
제2장 은행 인수·합병에 관한 이론적 고찰	4
제1절 은행합병의 의의 및 유형	4
제2절 은행합병의 동기	7
제3절 은행합병의 기대효과	15
제4절 은행합병의 문제점	18
제5절 은행합병에 대한 선행연구	20
제3장 외국은행의 합병사례	24
제1절 금융환경변화에 따른 은행합병 추세	24
제2절 외국은행의 합병사례	28
제4장 국내은행의 합병사례분석	34
제1절 국내은행의 합병개요	34
제2절 은행합병의 효과분석 방법	37
제3절 국내은행의 합병사례분석	41
제4절 사례분석 결과의 요약	68
제5장 결론	71
제1절 요약 및 결론	71
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제	73
참고문헌.....	74

- 표 목 차 -

<표 3-1> 미국 주요은행의 1999년 경영성과.....	26
<표 3-2> 1990년대 미국의 주요은행 합병사례.....	29
<표 3-3> 1990년대 일본의 주요은행 합병사례.....	31
<표 3-4> 1990년대 유럽의 주요은행 합병사례.....	34
<표 4-1> 우리나라 은행의 구조조정 일지.....	36
<표 4-2> 한국상업은행과 한일은행의 업무내용 비교.....	43
<표 4-3> 수익성 지표의 변화 (우리은행).....	44
<표 4-4> 비용효율성 지표의 변화 (우리은행).....	45
<표 4-5> 안전성 지표의 변화 (우리은행).....	46
<표 4-6> 생산성 지표의 변화 (우리은행).....	48
<표 4-7> 하나은행과 보람은행의 업무내용 비교.....	51
<표 4-8> 수익성 지표의 변화 (하나은행).....	52
<표 4-9> 비용효율성 지표의 변화 (하나은행).....	53
<표 4-10> 안전성 지표의 변화 (하나은행).....	54
<표 4-11> 생산성 지표의 변화 (하나은행).....	56
<표 4-12> 국민은행과 주택은행의 주요 경영실적 (2001년 3월 기준).....	59
<표 4-13> 수익성 지표의 변화 (국민은행).....	60
<표 4-14> 비용효율성 지표의 변화 (국민은행).....	61
<표 4-15> 안전성 지표의 변화 (국민은행).....	63
<표 4-16> 생산성 지표의 변화 (국민은행).....	64
<표 4-17> 표본은행별 주요계수 일람표	66
<표 4-18> 3개 은행 합병사례의 합병효과분석 요약.....	68

A Case Study on the Merger & Acquisition among Commercial Banks

Choi, Se-Ju

*Majoring in Taxation Management,
Department of Business Administration,
Graduate School of Business Administration,
Pukyong National University*

Abstract

The objectives of this paper are: ① to review M&A cases in the U.S.A., European Union (EU), and Japan for the last decade (period of 1990 through 1999), ② to review M&A cases in Korea for the same period and factor out some similarities by comparing with Korean cases and foreign cases, ③ to examine some M&A effects from the empirical study of three Korean M&A cases (Woori Bank, Hana Bank, and Kookmin Bank), and ④ to evaluate whether there exists some M&A synergies from Korean banks' M&As.

For the empirical studies, this paper utilizes accounting indices such as cost effectiveness, leverage, profitability, and productivity from the merger for the windows of three year before and after the merging event year.

The measures for cost effectiveness includes costs on asset ratio

(total costs divided by total assets), interest cost on asset ratio (total interest costs divided by total assets), non-interest cost on asset ratio (total non-interest costs divided by total assets). Leverage measures include BIS leverage ratio (equity divided by risk weighted assets) and non-performing loan ratio (the ratio of non-performing loans out of total loans). Profitability measures include the magnitude of net income, ROA (Return on Asset), and ROE (Return on Equities). Productivity measures include the number of employee and branch, net income per employee, and deposits per employee, etc.

The results of the case studies and empirical studies for the three large banks in Korea are as follows:

- ① Profitability measure has been improved for two years after the merger while the risk factor also increase for the same period.
- ② The measures for cost effectiveness have not been improved for two years due to downsizing costs of employees.
- ③ The study, however, find some synergy effects for other measures from the merger especially after three years from the event year.
- ④ Among three banks, the study find higer synergy effects from Kookmin Bank compared to those from Woori Bank and Hana Bank.

제1장 서론

제1절 연구의 목적

1980년대 이후 미국, 일본, 유럽 등 주요 선진국을 중심으로 각종 금융규제가 완화 또는 철폐되면서 금융기관의 업무영역과 지역적 활동범위가 확대되고 여타 금융기관과의 경쟁이 심화되는 등 경제여건이 악화됨에 따라 세계적으로 금융 기관의 합병이 촉진되기 시작했다. 특히, 1990년대 들어서 선진국에서는 은행산업의 장치산업화의 가속화와 버블경제의 붕괴에 따른 부실채권의 증가로 인하여 은행의 수익성이 악화됨에 따라 은행간의 합병이 적극 추진되었으며, 대형은행간 합병도 빈번하게 일어났다.

세계 금융기관들은 1980년대 후반 이후 본격적인 합병을 추진하기 시작하여 1990년대 초반까지는 동 업무를 영위하는 동종 금융기관의 합병이 주류를 이루었으나, 1990년대 중반이후에는 금융그룹이나 이종 금융기관간 합병 또는 국제적 합병이 주류를 이루었다.

한편, 국내 금융산업은 1997년 12월 IMF에 긴급 구제금융을 신청한 이래 급격한 구조조정을 내외적으로 강요받고 있으며, 그동안 급격한 개방에 대비하여 각종 금융산업의 자생력 증대를 위한 보호를 위한 명분아래 연기되어 오던 각종 금융산업 개방 및 개혁조치가 일거에 이루어지게 되었고, 바야흐로 세계 금융산업의 글로벌 스탠다드가 국내 금융기관 경영의 기준이 되기 시작한 것이다.

이제 우리나라 금융기관은 규모 및 경쟁력의 열세를 스스로 적극적으로 만회해가지 못하면 부실금융기관으로 낙인 찍혀 금융시장에서 강제 또는 자연 퇴출되는 생존의 문제가 걸리는 상황으로까지 전개되고 있다. 과거의 금융산업은 관 주도의 성장정책 아래서 단순히 실물 산업을 지원하는 역할이었으나, 이제는 이를 탈피하여 고부가가치를 생산하는 서비스 산업으로 등장하여 국가 경쟁력을 구성하는 주요 부분이 되었다.

특히, 1998년 들어 본격화되기 시작한 금융구조조정작업 이전부터 금융기관

의 경쟁력 강화를 위해 4단계 금리 자유화조치 등 금융관련규제의 완화와 금융산업 내 업무영역의 조정, 예금보험제도의 도입 등 퇴출관련 제도의 개선 등이 추진되었다. 또한 외적인 경영변화에 대응하여 금융기관 내부에서도 생존을 위한 경쟁력 강화방안이 다각도로 모색되었으며, 특히 합병을 통한 대형화와 경영합리화 방안이 중요한 과제로 부상되었다.

주요선진국의 은행산업에서 진행되어온 초대형 은행간의 합병은 규모의 경제를 실현하지 못하고 있는 국내은행의 대형화 또는 합병의 필요성을 부각시키는 계기로 작용하여, 1999년 1월 2일 한국상업은행과 한일은행이 합병하여 한빛은행(현, 우리은행)으로, 하나은행과 보람은행이 합병하여 하나은행으로, 국민은행과 한국장기신용은행이 합병하여 국민은행으로, 1999년 9월에는 조흥은행, 강원은행 및 충북은행이 합병하였다. 2001년 11월 1일에는 국내 소매금융의 선두은행인 국민은행과 주택은행이 합병하여 국민은행으로 출범하여 2001말 기준 총 자산 189조원의 한국 최대의 은행이 탄생되었으며,¹⁾ 2002년 9월 27일에는 하나은행과 서울은행의 합병발표가 있었고, 최근에는 신한은행의 조흥은행 인수추진 등 이에 위협을 느낀 여타 금융기관의 합병 움직임이 활발히 진행되고 있는 현실이다.

본 연구는 국내외 금융환경의 변화에 따른 은행의 대응방안의 한 유형으로 급속히 대두되고 있는 은행합병과 관련하여 선진국의 은행 합병사례와 IMF금융지원이후 실시된 우리나라의 은행 합병사례를 통하여 합병과정과 형태를 살펴보고, 합병에 의한 기대효과가 국내의 은행 합병사례에서 실제로 발생했는지를 실증연구자료를 이용해 분석해보고자 한다.

기존의 실증연구자료에서 합병효과에 관한 일반적 분석방법으로 사용되는 회계자료를 이용한 효과분석방법을 사용해서 국내금융기관들의 합병사례에서 합병을 통한 비용효율성, 안전성, 수익성, 생산성 등이 개선되었는지를 분석해봄으로서 앞으로 국내에서의 성공적인 은행합병을 위한 방안을 모색하고자 하는 데 본 연구의 주요 목적이 있다.

1) 국민은행은 2001년말 기준 총자산 189조원, 총수신 151조원, 총여신 113조원, 및 총점포 수 1,200여개의 규모로 세계 60대 은행의 규모임.

제2절 연구방법 및 범위

본 연구는 모두 5장으로 구성되었다. 제1장은 서론으로 본 논문의 목적과 배경, 연구방법과 범위를 서술하였다. 제2장에서는 은행합병의 의의 및 유형과 그 동기, 기대효과 및 문제점을 살펴봄으로써 일반적으로 받아들여지는 은행 간 인수·합병에 관한 이론을 고찰하고, 제3장에서는 주요 외국은행의 합병 배경과 사례를 미국, 일본, 유럽을 중심으로 분석하였으며, 제4장에서는 우리나라 은행의 합병사례를 합병배경과 합병의동기, 기대효과 및 장단점을 분석하고, 합병효과를 비용효율성, 안전성, 수익성, 생산성 측면에서 분석하였다. 제5장에서는 본 연구를 요약해서 결론을 맺는다.

본 연구에서는 국내 은행의 합병사례를 중심으로 분석하였다. 현재까지 국내에서 수행된 은행 합병 사례 중 P&A(Purchase & Assumption)²⁾ 방식에 의한 합병의 경우는 본 연구에서 제외하고, 자료비교 가능한 사례로서 정부의 공적자금 지원후 합병한 대형은행인 한빛은행(현 우리은행)과 자발적 합병형태인 국민은행의 경우를 중심으로 하고, 규모에서 다소 차이는 있으나 중형규모의 자발적 합병 은행인 하나은행의 경우를 비교하여 분석하였다.

실증분석의 기간은 국내은행 사례 중 합병 전 3개년과 합병 후 3개년을 대상으로 분석하고 사용된 자료는 은행의 감사보고서, 사업보고서, 합병보고서, 금융감독원의 통계자료를 활용하였다. 분석에는 주로 비용효율성, 안전성, 수익성 및 생산성 비율을 이용하였다. 비용효율성 분석에는 총비용/총자산 비율, 이자비용/총자산 비율, 비이자비용/총자산 비율을, 안전성 분석에는 BIS자기자본비율, 무수익여신비율을, 수익성 분석에는 당기순이익, ROA(총자산순이익률), ROE(자기자본순이익률)를 이용했고, 생산성 분석은 직원현황, 점포추이, 1인당 당기순이익, 1인당 예수금 추이 등을 이용하였다.

2) P&A란 부실은행의 자산과 부채를 우량은행이 일괄해 인수하는 거래로서 우량은행은 자산과 부채중 건전한 부분만 선별하여 인수할 수 있으며, 인수하는 자산과 부채의 차액은 정부 또는 예금보험공사에 의하여 지원을 받을 수 있다. 이는 기업의 인수·합병 중 영업 양수·양도와 비슷한데 고용승계가 이루어지지 않는다는 점에서 차이가 있다.

제2장 은행 인수·합병에 관한 이론적 고찰

제1절 은행합병의 의의 및 유형

1. 은행합병의 의의

기업합병과 매수(Merger & Acquisitions : M&A)란 둘 이상의 기업이 하나로 통합되는 합병(Merger)과 한 기업이 다른 기업의 주식 또는 자산을 취득하여 경영권을 획득하는 기업인수(Acquisitions)가 결합된 개념이다. 즉 내적 성장에 대한 한계를 인식한 기업이 외적성장을 위하여 상호 독립된 기업과 인적, 물적, 자본적 결합을 통하여 기업활동을 영위하는 기업결합의 한 형태이다. 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 있어서 차이가 없다. 다만 그 법적·형식적 절차에 있어서 차이가 있다.

합병은 두 은행이 법적 절차에 따라 결합하는 것으로 두 은행이 모두 법적으로 소멸되고 새로운 은행이 탄생되는 신설합병과 두 은행 중 다른 하나에 흡수되는 매수합병이 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.³⁾

3) 박상규, “국내 은행간 합병 필요성과 문제점 및 향후추진 전망,” 서은조사, 서울은행, 1996년 봄호, p. 22.

은행간 합병의 경우 시대적 여건과 밀접한 관련이 있다. 1980년대 들어 미국, 일본 등 선진국을 중심으로 금융산업에 대한 각종 금융규제가 완화 또는 철폐되면서 금융기관의 업무영역과 지역적 활동범위가 확대되면서 금융기관간의 경쟁이 심화되는 등 경영여건이 악화됨에 따라 이를 극복하기 위한 전략적 수단의 하나로 은행간 합병이 등장하기 시작하였다. 특히 1990년대 들어 은행업의 장치산업화가 가속화되면서 투자의 규모가 거대해지고 비용체감적으로 산업화되면서 은행합병이 더욱 촉진되었다. 거품경제가 붕괴되면서 부실채권이 증가하고 수익성이 악화됨에 따라 이에 대한 대응전략의 하나로 은행간 합병이 적극 추진되고 있다. 이러한 합병에 의한 대형화는 금융의 자유화·법제화가 큰 폭으로 진전되면서 금융기관간의 경쟁이 심화되는 가운데 합병이 경쟁력 확보 차원에서 유리하다는 판단에 기인한 것이며, 국가가 은행산업의 경쟁력 강화를 목적으로 정책적인 합병의 유도로 합병이 더욱 촉진되었다.

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 대등합병과 흡수합병, 신설합병, 영업양도, 주식취득 등이 있다. 그러나 은행의 합병을 경영이나 경제적인 관점에서 대별하면 다음과 같이 크게 네 가지 유형으로 구분할 수 있다.

1) 수평적 합병

수평적 합병은 직접적인 경쟁관계에 있고 상호간 규모가 비슷한 대형 점포, 거래선, 자금, 신용 및 금융기술 등을 획득함으로써 업무구조를 재편 및 개선하려는 목적에서 이루어진다. 현재 자회사 방식에 의한 업무다각화의 허용으로 은행, 증권, 보험 업무 등의 토탈 금융서비스가 이루어지고 있으므로 금융기관간의 합병·매수는 중요한 전략적 대안이 될 것이다.

2) 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) 업무 다각화합병

업무의 다각화를 지향하는 합병으로는 은행과 증권회사, 은행과 보험 회사 간의 합병과 같이 업무내용을 달리하는 서로 다른 업종간의 합병을 말한다. 업무 다각화의 주요한 이론적 근거는 범위의 경제성에 있으며 은행의 업무다각화 합병은 다른 금융기관을 합병하여 피합병 금융기관의 인력, 점포, 거래선, 자금, 신용, 금융 기술 등을 획득함으로써 업무구조의 재편 및 개선하려는 목적에서 이루어진다. 현재 자회사 방식에 의한 업무다각화의 허용으로 은행, 증권, 보험 업무 등 토탈 금융 서비스가 이루어지고 있으므로 금융기관간의 합병·매수는 중요한 전략적 대안이 될 것이다.

4) 시장확장 합병

대형은행과 지방은행 및 중소은행과의 합병으로 동일한 업무내용을 수행하고 있음에도 불구하고, 양자의 규모가 다르며 지역적 시장이 다른 경우의 합병을 말한다. 이러한 합병의 경우 그 목적이 시장확대에 있으며 일반적으로 매수의 형태를 취하는 경우가 많다. 은행의 영업 지역확대를 위한 합병은 점포와 인력의 확충을 도모하기 위한 목적으로 이루어진다. 시장확장형 합병에 있어서는 합병 대상이 되는 금융기관의 성격상 지역밀착형이 높기 때문에 지역주민, 거래선 기업 혹은 지방 공공단체의 욕구에 대응할 수 있는 방안이 고려되어야 한다.⁴⁾

4) 대외경제정책 연구원, M&A형 직접투자에 관한 연구, 1996, p. 82. 재인용.

제2절 은행합병의 동기

1. M&A의 동기 이론

은행합병의 동기의 관한 논의 이전에 M&A발생에 관한 동기이론에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 효율성 이론

효율성 동기이론이란 합병을 통하여 기업간의 효율성을 증대시킬 수 있다는 이론으로 기업결합의 효과를 가장 낙관적으로 보는 이론이다. 이는 기업 합병 시 효율적 경영을 하는 회사가 이보다 낮은 기업을 합병함으로써 평균이하의 잠재능력을 발휘하는 합병대상기업의 업적을 개선시킬 수 있다는 것이다.⁵⁾

① 차별적 효율성 이론

효율성이 서로 다른 두 금융기관이 합병한다면 효율성이 낮은 금융기관은 효율성이 상승하게 될 것이다. 이러한 경우 효율성의 상승은 합병 해당 금융기관뿐만 아니라 사회 전체적으로도 이득이 된다. 차별적 효율성 이론은 이와 같은 효율성의 상승이 금융기관 합병의 동기가 된다는 것이다. 이 이론의 단점은 극단적으로 경제 전체적인 측면에서 효율성이 가장 좋은 단 하나의 금융기관만이 존재하여야 하나 현실적으로는 그렇지 않다는 것이다. 차별적 효율성 이론이 함축하는 또 하나의 사실은 평균 이하의 효율성을 가진 금융기관은 잠재적인 합병 대상 금융기관이 된다는 것이다. 또한 합병 대상 금융기관과 동일한 내용의 사업을 하고 있는 금융기관은 효율성이 낮은 금융기관을 찾는 데 유리한 위치가 있고, 효율성을 증대시킬 수 있는 노하우를 가지고 있기 때문에 잠재적 취득 금융기관이 되는 것이다. 따라서 효율성 차이 이론은 수평

5) J.F. Weston, K.S. Chung, and S.E. Hong, Mergers Restructuring and Corporate Control, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1990, p. 190. 재인용.

적 합병에 대한 이론적 근거를 제공해 준다고 볼 수 있다.

② 비효율적 경영자 이론

비효율적 경영자 이론은 경영자의 경영능력 부족이 다른 금융기관에게 합병의 유인을 제공한다는 것이다. 경영능력이 부족한 경영자가 금융기관의 자산을 제대로 운영하지 못한다면, 효율적인 경영을 할 수 있는 타 금융기관은 해당금융기관을 합병하려고 할 것이다. 이 경우 합병의 동기는 금융기관의 효율성 차이에서 기인하는 것이 아니라 경영자의 무능력에서 기인하는 것이므로 합병은 다각적 합병 형태로 이루어지게 된다. 또한 합병이후에 규모의 경제가 존재하지 않더라도 효율적인 경영진이 합병된 은행의 자원을 운용하여 효율성을 높일 수 있다. 따라서 비효율적 경영자이론은 다각적 합병의 유인이 된다고 볼 수 있다.

2) 경영자주의 이론

합병이 주주의 부를 극대화시키기 위해서가 아니라 단지 매출이나 규모를 증가시키기 위해서 이루어진다는 동기는 물러(Muller)의 경영자주의 이론에 의해서 설명될 수 있다. 물러는 이 이론에서 경영자들이 금융기관 규모를 증가시키려는 동기를 갖는다고 주장하였다. 즉 경영자는 자신에 대한 보상이 금융기관 규모에 대한 정의 함수라고 생각하기 때문에 투자수익률이 낮더라도 금융기관 규모를 증가시키기 위해서 합병을 하게 된다는 것이다. 이렇게 금융기관규모의 확대에 유인을 가지고 있는 경영자는 낮은 투자거부율(investment hurdle rate)을 사용하고, 결과적으로 금융기관 가치의 극대화에 따른 주주의 부의 극대화 여부에 상관없이 합병에 대한 의사결정을 하게 된다는 것이다.

3) 시너지효과 이론

시너지 효과이론은 2개의 기업이 합병할 경우 합병후의 시장가치가 결합 전 독립된 2개 기업가치의 단순한 합보다 크게되는 경제적 효과를 말한다. 이는 크게 경영적 시너지효과(operating synergy)와 재무적 시너지효과(financial

synergy)로 구분된다. 전자는 기존 기업들이 최적규모 이하로 운영될 때 서로 결합함으로써 규모의 경제 또는 범위의 경제를 실현시키거나, 산업단계가 서로 다른 기업이 결합함으로써 보다 효율적 조정을 달성하는 동시에 거래비용의 절감, 불확실성의 회피 등을 기할 수 있는 효과는 말한다.⁶⁾ 한편 후자는 M&A에 따른 자본비용의 감소 또는 자본조달상의 이익을 말한다. 예를 들면 투자수요를 초과하는 현금흐름을 가진 기업과 미달하는 자금흐름을 가진 기업이 합병함으로써 자본조달비용의 절감, 기업 채무부담능력 내지 차입능력의 증대에 따른 단위당 자금조달비용의 저하 등이 실현되는 효과를 말한다.⁷⁾

4) 기업 저 평가 이론

이는 자본시장의 불안정성을 반영한 전통적인 M&A 동기이론이다. 이 이론에 따르면 만일 대상기업의 주가평가수준이 내재가치에 비해 낮다고 한다면 M&A에 의해 기존기업을 인수하는 것이 새로운 설비투자로 회사를 설립하는 것보다 유리하기 때문에 M&A가 일어난다는 것이다.

5) 조세효과 이론

M&A를 통해 얻을 수 있는 현금전달은 여러 형태로 나타날 수 있는데 우선 작은 배당 또는 무배당의 금융기관과 결합하는 경우 정상적인 소득 원천에 부과되는 높은 세금을 자본이득에 부과되는 낮은 세금으로 대체할 수 있게 된다. 또 수익성 있는 기업이 이월결손금이 누적된 기업의 합병을 통해 이월 결손금을 승계하는 방법으로도 법인세를 절감할 수 있다. 그리고 기업의 성장이 쇠퇴하여 이익의 유보가 정당화될 수 없을 경우에도 다른 기업에 매각을 위한 유인이 되는데, 이때에는 높은 개인소득세율의 적용을 받는 배당으로서 미래의 이익을 지불하기보다는 그 기업의 소유자가 타 금융기관에 매각함으로써 생기는 미래의 이익을 환원할 수 있게 된다.

6) 제해진, 알기 쉬운 M&A와 주식투자, 한국경제신문사, 1997, p. 42. 재인용.

7) 김지수·노백환, “기업의 합병, 매수론 - M&A의 경제적·경영적 연구,” 영남대학출판부, 1996, p. 135. 재인용.

6) 정보 이론

정보가설 또는 신호표시가설은 합병협상, 공개매수 또는 합작투자의 과정에서 유포된 합병대상금융기관에 대한 새로운 정보가 시장으로 하여금 금융기관의 가치를 재평가하게 한다는 것이다. Bradely, Desai, & Kim(1986)은 이러한 정보이론을 두 가지 형태로 구분하였다. 하나는 새로운 정보가 경영자로 하여금 보다 높은 가치를 갖는 영업전략을 수행하도록 한다는 것이며, 다른 하나는 합병협상이 새로운 시장정보를 생성하여 시장이 금융기관의 가치를 다시 평가하게 한다는 것이다. 이 가설은 합병을 제의한 금융기관이 합병대상 금융기관에 대한 일반시장 참여자보다 더 우수한 정보를 갖는다는 가정을 기초로 하고 있다.

7) 대리인문제 이론

대리인문제(agency problem)란 기업의 소유와 경영이 분리되어 있을 경우 주주의 대리인인 경영진이 이익극대화보다는 경영진 자산의 이기적 목표, 즉 적은 노력·많은 수입 등을 추구하는 불성실 경영행위를 함에 따라 주주와 경영자 사이에 이해가 엇갈리는 문제를 한다.⁸⁾ 이처럼 보통기업에 있어서 소유와 경영의 분리는 주주로 하여금 경영자의 특권적 소비나 주주의 부의 극대화와 배치되는 경영자활동에 대한 대리인비용(agency cost)을 발생시킨다. 특히 잉여자금(free cash flow)을 가지고 있으면서 적절한 투자대상을 찾지 못할 때는 대리인비용이 증가한다. 따라서 이와 같은 대리인 비용이 매우 크다면 타기업이 당해 기업을 매수하여 낭비요인을 제거함으로써 이를 줄일 수가 있게 되면 궁극적으로 효율성이 증대된다는 것이다.

8) 시장지배력 이론

M&A에 의해서 기업규모가 커지면 자원활용의 집중력이 커져 시장지배력이

8) Jensen, M. and M. Meckling, "Theory of Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure," Journal of Financial Economics, 1976, p. 110. 재인용.

증대될 수 있다. 시장지배를 위한 가격인하, 특정상품의 독점적 매입, 원자재 공급 받아 차별적 거래, 독점적 판매망의 구축, 경쟁 열위의 중소기업진출, 대기업간의 담합 등의 방법을 이용하여 시장지배력을 증대시킬 수 있다. 그러나 이러한 경쟁 제한적 M&A는 국민 경제적 자원의 비효율적 배분과 부의 편중을 가져온다는 사회후생학적 관점에서 규모의 경제로 인한 시너지효과 보다 사회후생손실에 더 가치를 부여한다는 점에서 규제의 대상이 되고 있다.

2. 은행합병의 동기 이론

은행합병의 동기나 실질적인 합병과정은 은행산업의 여건이나 개개의 은행이 처한 여건에 따라 다르다, 따라서 은행합병의 동기 및 기대되는 효과 또한 다양한 양상을 보인다. 최근 선진국 은행산업에서 합병은 지속적으로 이루어지고 있으며, 각각의 은행합병은 여러 가지 동기를 갖고 있다. 산업 전체적으로 볼 때, 합병은 산업에 존재하고 있는 주식회사로서의 은행은 주주 이익의 극대화를 은행경영의 목표로 할 것이다. 물론 은행의 도산은 강력한 외부효과를 창출하는 등 공공재적 성격을 갖지 때문에 은행경영은 정부의 규제를 받고 있다. 그렇다고 해도 결국 은행합병은 인수은행 주주의 부를 극대화하는 것이 일차적인 목표라고 할 수 있다. 그러나 기업자금을 직접 운용하고 있는 경영자는 주주의 이익을 대표하지 않을 수 있다.

따라서 합병은행은 인수은행의 주주가 아닌 경영자에게 이익이 되거나 피인수 은행의 경영자나 주주에게 이익이 되는 경우가 종종 있게 된다. 한편 은행합병이 대중에게 반드시 이익이 되지는 않는다. 왜냐하면 은행의 효율성 증대 측면에서 볼 때 은행은 대중에게 수익성과 편리성 등의 이익을 줄일 수 있지만, 시장구조 측면에서 볼 경우 은행 수의 감소로 인한 경쟁 감소는 가격상승을 유발할 수 있으며 이는 대중에서 손해를 끼칠 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 은행합병을 불러일으키는 동기를 정리해 보면 다음과 같다.⁹⁾

① 경영자의 효용극대화 측면의 동기가 있을 수 있다. 은행에 대리인 비용

9) 양원근, 은행합병 이론과 분석, 한국금융연구원, 1996, pp. 10-15. 재인용.

이 존재하여 은행경영자의 이해가 주주의 부의 극대화보다 회사 크기 등에 좌우될 수 있다. 따라서 은행경영자는 스스로의 효용극대화를 위해 은행합병 결정을 내리게 된다.

② 인수은행의 경영자가 오만하여 피 인수 은행의 시장가격을 적정가격보다 낮게 판단할 수 있다. 따라서 피 인수은행에 대해 시장에서 적절하게 가격이 주어졌음에도 불구하고 은행합병이 이루어질 수 있다.

③ 시장에 정보가 불완전하기 때문에 합병을 통해 은행가치의 재평가가 이루어질 수 있다는 가정이 가능하다. 즉 주식시장에서 은행주식가격이 적절히 평가되지 못하고 있을 때 은행 합병이 발생할 수 있다. 피 인수은행의 자산이 시장에서 저평가 되고 있을 때, 합병계획이 발표되면 피 인수은행 주식가격이 오르게 된다. 이는 주식시장이 공적으로 발표된 정보는 모두 반영하고 (semi-strong form efficient), 사적인 정보는 반영하지 못하고 있다, (strong form inefficient)는 가정을 기반으로 하고 있다. 은행합병 발표는 주식시장에서 피 인수은행이 저평가 되고 있다는 사실을 시장에 알리는 효과를 가져온다. 이와 같은 논리를 뒷받침하기 위해서는 인수은행측이 피 인수은행에 대한 사적정보를 시장에서 먼저 입수할 수 있는 메커니즘이 존재하여야 한다. 일반적으로 은행간 거래를 통해 규모가 큰 은행이 규모가 작은 은행의 사적정보에 접할 가능성이 크다. 이것은 실제로 대형은행이 인수은행이 되고, 소형은행이 피 인수은행이 되는 많은 은행합병 사례로 설명될 수 있다.

④ 합병은 산업 내 경쟁기업 수의 감소를 통한 독점력을 창출할 수 있다. 경쟁 기업의 수의 감소는 생산물가격의 상승을 가져올 수 있으며 또한 경쟁기업에 대한 감시하는 감시비용의 감소도 가능하게 한다. 높은 생산물 가격과 낮은 경쟁기업 감시비용은 시장력에서부터 나온다고 할 수 있는데, 이는 산업 내에 경쟁기업의 수가 적을수록 독·과점적 가격을 유지하고 각 기업의 행위를 훨씬 쉽게 관찰할 수 있다는 가정에 기반을 두고 있다. 카르텔이 단기적으로 안정적이라는 사실이 위의 시장력 가설을 뒷받침한다. 그러나 시장점유율의 증대를 통해 비용과 가격간의 마진을 확대하는 경우 주주들에게는 이익이

될 수 있으나 대중은 은행서비스에 더 높은 가격을 지불해야 하므로 손해를 입을 수 있다.

⑤ 합병은 규모 및 범위의 경제의 실현을 통해 생산비용의 절감을 가져올 수 있다. 합병은 관리비용, 마케팅비용의 절감과 과잉자산의 적정화 과정 등을 통해 비용절감을 가져올 수 있으며 이는 결국 인수은행의 수익률 증가와 주가 상승을 초래하는 원인이 된다. 은행합병의 비용이 이전 개별은행들의 비용합계보다 적을 경우 합병은 시너지 이득을 창출한 것이다. 즉 시너지 이득의 현재가치가 합병의 거래비용을 초과하면 주주들에게 부의 증가를 가져올 수 있다. 시너지 가설과 관련해서 은행의 규모 및 범위의 경제 달성 여부에 따라 은행의 적정 규모에 대한 질문이 있을 수 있다.

이는 두 가지 가설로 설명이 가능한데, 상대적 규모 효과 가설과 절대적 규모 효과 가설이 그것이다. 상대적 규모 효과 가설은 피인수 은행이 인수은행에 비해 상대적으로 적으면 적을수록 시너지 이득은 더욱 커진다는 것이고, 절대적 규모 효과 가설은 피인수은행의 규모와는 상관없이 인수은행의 규모가 적으면 적을수록 시너지 이득은 더욱 커진다는 것이다. 전자는 인수은행의 규모가 상대적으로 적기 때문에 앞으로 규모의 경제를 누릴 기회가 커진다고 설명되며, 후자는 은행의 적정규모라는 것이 상대적으로 적은 규모에서부터 접근한다는 사실에서 정당화될 수 있다.

규모의 경제와 관련해서 Hunter & Wall(1989)은 인수은행이 단지 규모가 크다는 사실에서 또는 규모의 경제가 성취가능 하다는 사실에서 이익을 얻을 수 있다고 보고 있다. 대형은행은 경영자에게 높은 보수와 특전을 부여할 가능성이 크다는 점에서 보면 이 동기는 은행 경영자 효용극대화 가설과 연결이 가능하다. 이와 관련하여 은행합병에 대한 기존의 실증분석결과나 근거들을 살펴보면, 우선 1920~1930년대 미국의 은행 도산은 대형규모보다 소규모 은행의 도산이 더 많았다는 사례를 들 수 있다. 대형은행일수록 자산 대 자본비율(capital-to-asset ratio)이 적는데 이 비율로 측정된 위험과 은행규모는 부의 관계가 있다는 실증분석이 있다. 한편 규모의 경제와 관련한 연구를 보면

그 결과와 연구에 따라 상이하나 기존 연구의 상당수가 규모의 경제가 존재한다고 보고 있으며 소비자 효용증대나 분산효과 증대 등의 합병근거를 제시하고 있다. 또한 각 은행이 개별적으로 특정한 금융서비스 상품을 생산하는 것보다 더 효율적이라는 범위의 경제효과 분석도 이 가설을 뒷받침한다.

⑥ 합병은 과세부담을 줄임으로써 주주의 부를 창출할 수 있다. 합병 후 인수은행의 순수익률이 적다면 과세 규모는 감소할 것이다. 즉 세제상의 혜택을 받을 가능성이 있다. 한편 합병 후 인수은행은 자금차입의 증대를 통해 이들을 볼 수 있다. 이는 합병후의 은행이 합병이전보다 위험이 감소했을 것이라는 채권자들의 인식 때문에 차입능력이 증가할 수 있다. 이때 차입금이자자는 세액공제비용이므로 과세부담의 감소가 따른다. 이는 시너지 가설의 확장으로서 재무시너지효과라고 할 수 있다.

⑦ 은행은 합병을 통해 비효율적인 경영요인을 제거하여 은행의 성과를 개선시키려는 동기를 가질 수 있다. 이와 같은 논리를 뒷받침하기 위해서는 인수은행측에 피 인수은행의 비효율적인 경영요인을 제거하려는 메커니즘과 효율적인 자본시장이 존재해야 한다. 효율적인 자본시장은 스스로 비효율적인 경영요인을 제거하는 능력을 보유하고 있다. 이와 관련하여 인수 및 피 인수은행의 금융성과분석 및 특징분석은 합병을 통해 비효율적인 경영요인을 제거시킬 수 있다는 비효율적인 경영자 제거 가설의 근거를 제시한다.

⑧ 은행합병은 다각화를 통해 위험감소의 이득을 얻을 수 있도록 한다. 은행은 다음과 같은 두 가지 원인으로 인해 자산·부채 포트폴리오를 다각화한다. 우선 금융규제당국은 자본충실요구액을 통해 은행의 지불가능기준을 설정하는데, 이는 암묵적으로 은행의 도산 가능성을 일정 수준 이하로 낮추도록 요구한다.

이때 은행은 자산·부채 포트폴리오의 다각화를 통해서 금융규제당국의 요구를 준수하고자 한다. 다음으로 은행의 신용투자는 고객과의 밀접한 신용관계 속에서 이루어지는데, 만약 은행이 고객에 대한 신용투자에서 실패한다면 투자손실 뿐만 아니라 은행 - 고객과의 신용관계도 약화된다. 이 경우 신용관

계를 새롭게 설정해야 하며 은행 - 고객 관계에서 도출되는 준렌트도 사라지게 되므로 은행은 포트폴리오의 다각화를 위해서 신용위험을 낮추고자 한다. 한편 Hunter & Wall(1989)은 인수은행이 자금원천과 수익을 분산시키고자 하는 것을 중요한 은행합병의 동기로 파악하였다. 대형은행은 예금기반이 확실한 은행을 합병하고자 한다. 왜냐하면 예금기반이 확실한 은행은 파산위험이 적다는 사실 때문이다. 수익의 분산과 예금을 통한 자금의 확보는 은행자신의 신용위험을 감소시킬 수 있다는 것이 중요한 합병유인이 된다.

제3절 은행합병의 기대효과

은행업에서 M&A는 1990년 이후 주요 선진국에서 광범위하게 이루어지고 있다. 일반적으로 은행합병의 동기 및 기대효과는 대형화를 통한 규모의 경제(economies of scale)와 범위의 경제(economies of scope)를 통한 수익성 제고 및 경영안정과 경쟁력 강화, 금융의 장치산업달성 등을 들 수 있다.

1) 규모의 경제(economies of scale)

합병으로 기대되는 가장 대표적인 효과는 규모의 확대에 의한 비용절감 및 생산성 향상 등의 규모의 경제이다. 규모의 경제란 일반적으로 기업에 적용되는 이론으로 기업의 생산규모가 확대됨에 따라 생산물의 단위당 비용이 낮아지는 현상을 말한다.¹⁰⁾ 주요 선진국의 은행합병 목표는 비용절감과 시너지효과 달성이었다. 시너지 효과는 투자, 생산, 영업 및 경영관리 등에서 전반적인 상승효과를 전제로 하는 것으로 주로 규모와 범위의 경제에 의하여 달성된다. 따라서 합병으로 기대되는 규모의 경제효과는 인적비용 및 시설비용의 감축, 시설의 공동사용에 따른 비용절감 및 효율성의 증대 등이다. 이는 다시 수익성 제고로 연결되어 경영효율화를 이룰 수 있게 한다.

10) Patrick A. Gaughan, Merger & Acquisitions, New York: John Wiley & Sons, 1995, p.103. 재인용.

특히 소매금융업무는 규모의 경제가 존재할 가능성이 더욱 크다. 즉 대량 생산체제를 갖추고 있는 대형은행이 생산 단위비용을 감소시킴으로써 경쟁력을 확보할 수 있게 되는 것이다. 경쟁력을 갖추기 위해 엄청난 투자가 필요하다면 대형화가 불가피하며 합병이 그러한 규모에 도달하는데 가장 적합한 방법이다.¹¹⁾ 규모 면에서 영세한 우리나라 은행의 합병은 은행경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

2) 범위의 경제 (economies of scope)

범위의 경제성은 하나의 기업이 다수의 생산물을 통해 생산할 때 나타나는 비용절약 효과이다. 즉 업무의 다각화를 통하여 얻을 수 있는 고정비 절감효과, 위험분산효과 및 정보효과를 말한다. 따라서 은행합병으로 업무가 다각화되어 보다 다양한 금융서비스를 제공하게 되는 결합생산(joint production)을 통해 비용을 절감하거나 수익을 증진시킬 수 있는 범위의 경제효과를 얻을 수 있다. 상이한 업무의 보완 및 금융상품의 공동개발 및 결합은 수직적 결합으로 인한 업무의 중복 형태이다. 따라서 이질적인 시설 및 시스템의 효율적인 통합으로 인한 관리비용, 마케팅비용의 절감효과 창출, 다양한 금융수요에 대응한 상품제공으로 인한 고객기반 확대 등의 긍정적인 합병효과를 유발한다. 또한 은행합병으로 다양한 정보망과 인력을 활용하여 특정분야의 전문화와 다각화를 동시에 추진할 수 있는 자원을 확보할 수 있다.

특히 서로 상이한 전략을 추구하던 은행사이에 합병이 이루어질 경우 범위의 경제효과가 극대화될 수 있다. 이는 은행 등 금융기관은 서로 공동으로 이용할 수 있는 정보와 노하우를 많이 보유하고 있어 새로운 업무의 개발에 따른 시간 및 비용측면의 절감효과가 크기 때문이다. 금융기관의 생산성에 관한 기업이론과 실증연구에 의하면 범위의 경제를 이루는데 있어 주요한 역할을 하는 요소들로서 전문화된 인력, 전기·전자 자동화, 효율적 정보처리능력 등을 들 수 있다. 따라서 합병에 따른 업무 범위의 확대는 특성 및 소질에 맞는

11) 정창영, “한국에서의 은행합병,” 금융경제, 금융경제사, 1996. 5, p. 21. 재인용.

인력의 적절한 배치와 정보수집에 따른 효율적 정보처리, 연구개발, 마케팅 등에서 중복되는 비용의 발생을 방지한다.

3) 경영안정과 경쟁력강화

합병으로 은행이 대형화되는 경우 규모의 경제 및 범위의 경제효과 이외에도 자금 조달원의 다양화, 자산규모의 확대로 경영위험이 감소되어 은행경영의 안정성 제고와 국내외 경쟁력강화를 도모할 수 있다. 특히 경영상태가 악화되어 독자적으로 경영정상화가 불가능한 중소기업기관의 경우 구제합병은 전체 금융시장의 안정성을 제고시키는 수단이 될 수 있으며, 합병의 주체가 된 은행은 피 구제은행의 인수를 통해 영업거점의 확충을 도모할 수 있다. 한편 대형화 자체가 국내의 신임도를 높일 수 있으며 이로 인한 자금조달과 운용의 리스크를 분산시킬 수 있어 경영의 안정성이 증대될 수 있다.

4) 금융장치산업화의 효과적 달성

최근의 금융산업은 자금의 단순 중개업 수준을 넘어 종합정보산업으로 변모해가고 있는 추세에 있다. 따라서 은행의 합병은 금융의 장치산업화에 대한 중복투자를 막아 사회적 비용의 절감을 가져오고, 대규모 자금과 지속적인 투자를 효과적으로 뒷받침할 수 있게 된다. 특히 중소기업기관의 경우 금리자유화 등에 따른 신상품의 개발과 판매에 새로운 시스템의 도입이 필요하며 이러한 부담을 경감시키기 위한 하나의 대안으로서 합병은 고려할 만하다.

5) 인재의 확보

합병을 통해 부족한 인력을 상호 보충할 수 있고 전문인력의 양성에 소요되는 시간과 비용을 절약 할 수 있다. 특히 타 업종과의 합병 시 향후 업무영역 규제 완화, 금융산업 종합화에 대비한 인력을 단시일 내에 확보 할 수 있을 것이다. 그러나, 동종업종간의 합병은 적어도 전문인력의 확보 측면에서는 이 업종간의 합병에 비해 그 효과가 미미할 것으로 예상된다.

제4절 은행합병의 문제점

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 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.¹²⁾

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.¹³⁾ 인적측면에서 직원 및

12) Srinivasan, A., "Are There Cost Savings from Bank Mergers?" Economic Review, Federal Reserve of Atlanta, Mar./Apr., 1992, p. 105. 재인용.

임직원간의 융화부족은 은행의 생산성을 저하시키고 경영성과를 떨어뜨려 고객에 대한 서비스기능을 약화시킨다. 이러한 인적문제 해결에 많은 시일이 소모되면 될수록 고객들의 이탈가능성이 높아지고 합병의 목적인 경영효율의 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 최대 관건이 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 전산운영상의 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 시스

13) 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.

템운영과 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 지역주민 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.

제5절 은행합병에 대한 선행연구

국내은행 합병에 관한 연구는 합병효과에 대한 사례연구가 주류를 이루고 있다. 이러한 선행 연구 중 최근의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

1. 강현철의 연구¹⁴⁾

이 연구는 업무다각화와 대형화를 통한 성장채널의 확보로 경쟁력 강화를 통하여 세계화 추세에 있는 금융시장환경에서 강력한 시장 지배력을 보유한 은행산업의 개편을 선도할만한 은행의 출현을 기대하던 정부의 측면지원에 의해 탄생된 국민은행과 주택은행의 합병 사례를 통하여 은행합병이 선행되어온 미국, 일본 및 유럽의 은행인수, 합병사례와 우리나라의 합병사례를 분석하여 국민, 주택은행의 합병에 의한 경쟁력제고 효과와 문제점을 주로 문헌연구의 방식으로 연구하고 향후 문제점을 최소화하기 위한 방안을 기술하고 있다.

2. 김성진의 연구¹⁵⁾

이 연구는 선진각국의 은행 합병 사례와 우리나라 은행의 합병 사례를 중심으로 문헌 연구하였으며, 우리나라 은행합병의 결과를 실증 분석하여 합병이 과연 얼마나 효과적이었는지를 분석하였다. 이를 위하여 실증 분석 자료로는 합병 전 3기간과 합병 후 2기간 동안의 효율성과 안전성의 관점에서 수익성, 비용효율성, 위험성 지표를 이용하여 분석 결과를 정리하였다. 분석결과를 보면, 첫째, 수익성이 악화된 은행들이 합병을 통하여 수익성이 증대 달성되었으나 한빛 은행과 하나은행의 경우는 합병 후 2연차까지는 수익성이 더욱 악화된 결과가 나타났다. 둘째, 비용효율성의 측면에서는 합병으로 인해 대체적으로 효율성이 증가하였으나 합병 이후 효율성이 다시 저하되는 결과가 나타났다. 셋째, 합병초 한빛은행을 제외한 모든 표본은행이 위험이 감소하였으나, 합병후 2기인 2000년도에는 표본은행이 모두 위험이 증가한 것으로 나타남으로서 합병을 통한 대형화가 안전성 제고와는 직결되지 않는다고 결론.

14) 강현철, “국내외 은행의 합병사례분석을 통한 주택은행과 국민은행의 합병효과와 시사점에 관한 연구,” 동의대학교 중소기업대학원, 석사학위논문, 2001. 12.

15) 김성진, “국내은행 합병의 사례분석과 효과분석 연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12.

3. 유용주의 연구¹⁶⁾

본 보고서는 98년 6월 29일 5개 부실은행의 퇴출 조치 이후 본격화된 은행권 구조 조정을 통하여 지난 3년간의 국내 은행산업의 외형상 변화와 관행의 변화를 집중분석하고 그에 따른 시사점을 도출하였다. 은행의 구조 조정의 수단별로 인수 은행 군, 여타시중 은행 군, 지방은행 군으로 그룹화 하여 건전성, 수익성, 생산성의 지표상 변화를 합병 전 1997년말 대비 합병 후 2년차 인 2000년 말을 기준으로 분석하였다. 은행구조조정 3년간의 성과를 건전성과 생산성은 전반적으로 개선되었으나 수익성은 「인수은행 군」을 제외하면 악화 된 것으로 분석하였다.

4. 이우윤의 연구¹⁷⁾

이 연구는 하나은행과 한빛은행을 대상으로 우리나라 은행합병의 사례분석을 하였으며, 하나은행은 우량은행간의 자율적 합병의 사례로 인용하였고, 한빛은행은 부실은행간의 타율적 합병사례로 인용하여 비교 분석하였다. 주로 문헌 연구를 중심으로 합병에 관한 이론과 해외 합병 사례를 연구하고 향후 은행 합병의 방향과 과제를 제시하고 있다.

5. 임하정의 연구¹⁸⁾

이 연구는 국내외 금융 환경 변화에 따른 은행 합병과 관련하여 합병에 대한 기대효과가 국내외의 은행 합병사례에서 실제로 발생했는지를 실증연구자

16) 유용주, “은행구조조정 3년간의 평가와 과제 - 5개 은행 퇴출, 그 이후 3년,” 삼성경제연구소, Issue Paper, 2001. 6. 27.

17) 이우윤, “한국의 은행합병에 관한 사례분석,” 동아대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12.

18) 임하정, “국내 은행합병의 효과 분석을 통한 효율적 합병 방안,” 한국외국어대학교 세계경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12.

료를 이용해 검토하였으며 합병효과에 대한 일반적인 분석방법으로 사용되고 있는 회계자료를 이용한 효과 분석 방법을 사용해서 국내 금융기관들의 합병 사례에서 합병을 통한 비용효율성, 안전성, 수익성, 업무다각화, 생산성 등이 개선되었는지를 은행 경영 통계자료를 참고하여 합병 시점인 1998년을 기준으로 하여 합병 후 2년차인 2000년까지의 결과로 분석하였다.

표본은행은 한빛은행(상업+한일), 하나은행(하나+보람), 국민은행(국민+장신)을 표본은행으로 하여 분석 한 결과 합병 은행 중 국민은행이 수익성, 생산성이 큰 폭으로 증대되어 가시적인 합병효과의 결과가 나타났으며, 하나은행도 수익성이 크게 증가되고 비용효율성과 생산성 지표도 다소 개선되었다. 반면에 한빛은행은 합병 후 비용 효율성, 안전성, 수익성 전반적인 경영지표가 합병으로 인하여 오히려 경영상태가 악화되었다는 결과로 나타났다.

6. 최희갑의 연구¹⁹⁾

본 연구는 세계적인 메가머저(megamerger) 열기에 따라 세계 금융산업의 지각 변동이 예상되는 시점에서 미국, 일본, 유럽의 은행들의 합병에 대한 시사점을 분석하고 세계거대 금융그룹의 국내 시장 진출 확대가 예상되는 시점에서의 국내 금융산업의 생존전략을 위한 국내금융기관과 정부의 대응 방안에 대해 연구하였다.

19) 최희갑, “금융대합병 추세와 한국의 금융과제,” 삼성경제연구소 CEO Information, 제244호, 2000. 5. 3.

제3장 외국은행의 합병사례

제1절 금융환경의 변화에 따른 은행합병추세

1. 국제금융시장의 환경변화

1990년대에 세계 경제는 금융에 대한 각종 규제 완화와 정보통신 기술의 발달로 국가 간 자본이동에 제한이 없어지고 금융기관 간 업무영역의 구분이 사실상 철폐됨으로써 적어도 대형은행의 경우에는 전세계 은행을 상대한 무한경쟁이 불가피하게 되었으며, 이러한 경쟁에서 이기기 위한 고 수익, 고유동성 상품의 개발 등에 따라 수익성 악화 등 은행경영환경이 한층 어려워지게 되었다. 또한 정보통신기술의 발달로 은행은 무인점포에서의 전자금융서비스 제공이나 24시간 무휴 국제환거래 수행 등과 같이 시간적·공간적 제한 없이 영업을 할 수 있게 되었다.

그러나 다른 한편으로는 통신회사나 유통업체 등 일반기업도 암호체계 등 거래의 안전성 확보 조치를 강구하는 경우 자체 신용카드를 발급하거나 가상은행을 통한 각종 금융서비스 제공 등으로 유사금융서비스를 제공할 수 있게 됨에 따라 그 동안 타 업종의 기업들이 침입할 수 없었던 은행업무의 고유성이 위협받게 되었다.

한편 금융서비스에 대한 수요면에서 다국적 대기업들 축적된 금융노하우를 바탕으로 전세계 금융시장에서 직접금융을 통해 필요자금을 조달함으로써 은행의존도를 점차 줄여나가고 있을 뿐 아니라 자산운용규모가 커지면서 기관투자자들과 함께 선진금융기법을 활용하여 자체적으로 고 수익 자산거래를 수행해 나감에 따라 금융서비스 제공 주체로서의 은행의 입지가 더욱 줄어들고 있기에 금융의 세계화, 자유화, 정보통신화에 따른 경쟁 격화 및 수익성 악화에 대응하기 위한 방편으로 은행합병이 필요하게 되었다. 또한 과거와는 달리 금융시장은 세계경제의 상호의존성이 심화되고 있으며, 금융산업에 있어서 범세

계화, 자유화, 통합화 현상이 진전되면서 금융자유화 및 금융개혁에 따른 금융산업의 구조개편이 활발히 이루어지고 있다.

이미 미국, 일본을 비롯한 선진국들은 금융기관간 업무효율화를 통한 경쟁력 강화를 위해 금융의 종합화, 겸업화가 진행중이며, 각 금융기관의 대형화를 추구하기 위해 M&A를 활발히 추진하고 있다. 바야흐로 국제 금융시장이 무한경쟁체제로 들어서고 있는 것이다. 최근 주요선진국의 금융기관은 금융의 자유화, 세계화, 규제완화로 금융기관의 경쟁력 제고가 시급한 과제로 대두되고 있다. 이러한 가운데 점차 고도의 정보·지식집약형 장치산업으로 변화하고 있는 금융산업의 특성상 대형화가 필요하다는 인식이 확산되고 있다.

이에 선진국에서는 유수의 대형산업은행을 중심으로 경쟁력을 강화하고 경영효율성을 제고하기 위해 대규모 합병이 적극적으로 추진되고 있다. 특히 최근 들어 국제금융시장에서는 초일류 기업으로 성장하기 위한 핵심전략으로 M&A를 활용하고 있으며, 이와 같은 경향은 한층 강화될 것으로 전망된다.

한편 효율성 증진을 목표로 한 최근의 M&A 사례로는 1998년 한해 4건의 대형은행의 합병이 있었던 미국의 은행간 합병을 들 수 있다. 이 합병을 통해 미국 금융산업은 거대 금융그룹으로 재편되었다. 특히 Citigroup과 Travelers의 합병은 그룹과 Citigroup이라는 초대형 금융그룹 탄생과 함께 보험·투자은행업 중심인 Travelers와 소매은행 중심의 Citi은행의 이 업종간 대형합병으로 향후 금융기관 합병의 방향성을 예시하였다고 보여진다.

1998년 미국은행의 합병 후 1999년의 경영성과를 보면 전반적으로 업계평균 이상의 이익증대와 함께 비용절감 등 합병에 따른 긍정적인 결과를 나타내고 있다. 특히 Citi그룹의 경우 수익증대와 함께 20억 달러 상당의 연간 비용절감 효과를 거두었다.²⁰⁾ (<표 3-1> 참조)

20) The Banker, March, 2000.

<표 3-1> 미국 주요은행의 1999년 경영성과

(단위 : US\$ mil, %)

은행명	세 전 이익		순이자소득	비이자소득	ROE
	금액	증가율			
Citigroup	15,948	72.1	20,132	37,105	22.5
Bank of America	12,125	51.8	18,237	14,069	16.9
Chase Manhattan	8,375	41.2	8,744	13,473	24.8
Wells Fargo	5,948	80.6	9,355	7,420	17.7
Bank One	4,974	11.4	9,021	8,692	17.1

자료 : The Banker, March, 2000.

2. 은행합병 추세

1) 경영합리화를 위한 합병

최근 주요 선진국의 은행합병은 금융의 자유화, 범세계화가 큰 폭으로 진전되면서 금융기관의 경쟁력 제고가 시급한 과제로 대두되고 있고, 은행산업의 특성상 점차 고도의 정보, 지식집약형 장치산업으로 변모하고 있어 은행의 대형화가 중요하다는 인식이 확산되며 점차 증가하고 있다. 일반적으로 은행간 합병을 통해 규모확대와 경비절감 등을 통한 업무의 다양화로 범위의 경제를 동시에 추구하고자 하는데 있다. 그 결과 자산규모의 확대로 경영 리스크가 소규모 은행보다 줄어들어 은행경영의 안정성 제고와 국내외 경쟁력 강화를 도모하고자 하는 특징을 보이고 있다.

한편, 미국, 일본, 독일 등 주요 선진국의 경우 1980년대 들어 투자신탁, 증권회사 등 비은행 금융기관의 은행시장 잠식이 확대되고 금리 자유화의 진전으로 예대마진이 축소되었고 민간기업들이 회사채나 기업어음의 발행을 통한 자금조달이 증가하면서 은행업의 수익성이 악화되었다. 또한 1990년대 이후 세계 경제의 성장둔화와 부동산 경기의 침체로 대출 채권의 부실 규모가 확대되었으며 그 동안 고수익 부문이었던 개인 및 중소기업을 대상으로 하는 소매금융도 수익성이 현저히 떨어져 은행의 영업수지 압박이 더욱 가중되었다.

일본 은행들도 1980년대 중반이후 예금금리 자유화의 진전으로 자금조달 비용이 크게 상승한데다 1990년 들어 거품경제가 붕괴되면서 부동산 관련 대출을 중심으로 부실 채권이 늘어남에 따라 영업수지가 악화되었다. 금리자유화의 진전으로 은행예금에서 자유금리 상품이 차지하는 비중이 높아지게 되어 자금조달 비용이 크게 상승한 반면 대출이나 주식 등 자금운용 상품의 수익률은 소폭 상승함으로서 수익성이 저하되었다.

한편 유럽의 은행들도 1980년대 들어 동구권 국가들에 대한 대출채권의 부실화와 비은행 금융기관 및 외국은행들과 경쟁이 심해지면서 수익성이 점차 악화되었다. 금융기관간 경쟁이 격화되면서 은행예금이 증권이나 보험상품으로 유출됨에 따라 유럽은행들의 수익기반이 악화되었고 또한 자본시장의 발달과 금융의 채권화로 대기업의 직접 금융 의존도가 높아짐에 따라 유럽은행들의 자금 운영 면에서도 어려움을 겪게 되었다. 이와 같은 선진국 은행들의 수익성 악화를 극복하기 위한 경영전략의 일환으로 중복점포 폐쇄, 시설의 공동이용, 인력감축을 도모하는 한편 은행간 합병을 적극 추진하게 되었다.

2) 대형화를 위한 합병

1980년대 중반이후 금융의 자유화 및 국제화 진전으로 금융기관의 활동범위와 업무 영역이 확대됨에 따라 선진국의 은행들은 경쟁력을 강화하고 대 고객 신뢰도를 제고하기 위해 은행간 합병을 통한 규모의 대형화를 추구하게 되었다. 특히 1990년대 들어 금융의 정보화, 장치산업의 추세가 가속됨에 따라 막대한 자금이 소요되는 전산시스템을 효과적으로 확보하기 위한 대형은행간 합병이 더욱 두드러지게 되었다. 미국의 금융제도는 1930년대 대공황을 전후하여 맥파든법(McFadden Act, 1927), 글래스스티걸법(Glass-Steagall Act, 1933) 등을 근간으로 하고 있어 은행의 지역적 활동범위와 업무영역이 크게 제약을 받았으며, 이로 인한 규모의 열세가 미국 은행들의 경쟁력 저하 원인으로 지적되어왔다. 따라서 미국은행들의 규모의 영세성을 극복하고 거액의 자금거래가 이루어지는 국제 금융시장에서 점유율 확보와 더불어 은행의 해외진출이 꾸준히 늘어나면서 금융기관 경영의 효율성 제고와 경쟁력 강화 필요성이 높

아짐에 따라 중소기업기관을 중심으로 은행합병이 추진되었고, 정부의 정책적 유도도 주요요인으로 작용하였다. 유럽의 경우 금융시장 통합을 앞두고 각국의 은행들이 역내 전역에 걸쳐 영업거점을 구축함으로써 시장 통합 후 경쟁우위를 확보하기 위해 추진되었다.²¹⁾

제2절 외국은행의 합병사례

1. 미국

미국은 소수의 대형기관에 의한 금융지배를 방지하기 위해 전통적으로 연방은행을 포함한 모든 민간 금융기관의 영업점포망을 그 본점이 위치하는 주(州)내에만 제한적으로 설치하는 은행제도를 실시하였다. 이러한 규제와 관련된 법으로 맥파든법(McFadden Act), 은행지주회사법(Bank Holding Company Act: BHC)이 있으며, 생산물 규제와 관련된 법으로 글래스스티걸법(Glass Stegall Act)이 있다.

미국에서 은행합병이 본격적으로 일어나게 된 것은 1980년대 금융자유화와 증권산업의 성장으로 은행산업이 대대적인 변호를 겪으면서 시작된다. 1980년대 미국의 은행은 증권산업의 은행시장 잠식과 금리자유화의 진전으로 예대마진이 축소되고, 1980년대 후반 이후 부동산 경기 침체 등으로 막대한 부실채권을 보유하게 되었다. 이에 미국은행들은 인원삭감 및 중복점포 폐쇄 등 비용절감을 달성하기 위한 수단으로 하나로 합병을 적극적으로 이용하게 되었다.

그러나 최근 들어 은행들의 합병 전략이나 동기가 비용절감과 같은 소극적인 태도에서 벗어나 보다 많은 고객에게 보다 폭넓은 금융상품과 서비스를 제공할 수 있는 능력을 갖추기 위한 적극적인 개념으로 바뀌고 있다. 최근 활발히 추진되고 있는 은행합병의 추세는 대형 금융기관간의 합병을 통하여 초대형화가 진전되고 있다.

21) 김성진, “국내은행 합병의 사례분석과 효과분석에 관한 연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12, p. 17.

<표 3-2> 1990년대 미국의 주요은행 합병사례

연도	합병내용	결과	특징
1991	Chemical + Manufacturers Hanover	당시 미국내 3위	대형은행간
1992	Bank America + Security Pacific	당시 미국내 2위	은행-투자은행
	NCNB + C&C/Sovran →Nation Bank	당시 미국내 4위 영업지역 확대	대형은행간
1995	First Union + First Fidelity	당시 미국내 6위 영업지역 확대	대형-중형은행
	First Chicago + NBD Bankcorp	당시 미국내 8위 도소매 금융보완	대형은행간
	Chemical + Chase Manhattan	당시 미국내 1위 도소매 금융보완	대형은행간
1996	Wells Fargo + First Interstate	당시 미국내 7위	중형은행
	Nation Bank Corp + Boatmen's Bancorp	당시 미국내 5위	대형-소형은행
	BancOne Corp + Liberty Bancorp	당시 미국내 9위	대형-소형은행
1997	Nation Bank Corp + Barnett Banks Inc	당시 미국내 4위	대형-중형은행
	Fleet Financial Group Inc + Quick & Reilly Group Inc	은행의 보험업 진출	은행-보험
	Travelers Group Inc + Saloman Inc	Travelers사의 증권업 진출	보험-투자은행
	BancOne Corp + First Commerce Corp	당시 미국내 10위	대형-중형은행
	First Union Corp + CoreStates Financial Corp	당시 미국내 6위	대형-중형은행
1998	Citicorp + Travelers Group → Citi Group	세계최대규모의 합병, 미국내 1위	대형은행 -보험·증권
	Nation Bank Corp + Bank America → Bank of America Corp	당시 미국내 2위	대형은행간
	BancOne Corp + First Chicago NBD → Bank One	당시 미국내 4위	대형은행간
	Bank of New York + Mellon Bank Corp	당시 미국내 8위	대형-중형은행
1999	금융서비스 현대화법 통과로 씨티그룹 합병을 미연방정부는행이 승인	미국내 1위	종합금융그룹

자료 : 김병연, “외국의 은행합병 현황,” 한국금융연구원, 1996.

최희갑, “금융 대합병 추세와 한국금융의 과제,” 삼성경제연구소, 2000. 5. 3.

은행 합병의 건수는 1994년을 정점으로 감소하고 있지만, 그 합병의 규모는 대폭 증가하고 있다. 1990년에는 합병건수가 216건에 합병규모가 46억\$로 건당 0.21억\$, 1994년에는 564건에 225억\$ 건당 0.4억\$, 1998년 1~5월 사이에 145건에 합병규모가 2,072억\$ 건당 14.29억\$로 합병의 규모가 합병건수에 비해 대형화되고 있다.

또한 합병을 단행한 은행들이 다른 은행과 또다시 합병하는 재합병이 이루어지고 있다. <표 3-2>에서 보면, Nation Bank Corp은 1996년 8월 Boatmen's Bancshare Inc와 1997년 8월에는 Barnett Banks와 1998년 4월에는 Bank America와 각각 2년 동안에 3차례나 합병을 했다.

2. 일본

전후 일본 금융제도의 특징은 금융기관의 진입규제, 업무분야의 규제, 금리 규제 및 이러한 규제들을 효율적으로 수행하기 위해 국내 금융시장과 해외 금융시장의 교류를 차단하는 정책 등 규제 일변도의 성격을 띠고 있었다. 이러한 규제 일변도의 금융정책을 구축했던 일본은 1970년대 중반부터 점차 금융자유화를 추진하기 시작하였다. 전통적으로 은행 등 금융기관의 합병, 매수활동이 미미하였던 일본에서는 1968년 6월 「금융기관의 합병 및 전환에 관한 법률」이 제정되고 대장성에 의해 합병 및 전환에 관한 인가기준이 마련됨에 따라 중소금융기관을 중심으로 한 합병이 시작되었다.

1970년대 들어 대형화를 통한 규모의 경제에 근거한 개별 금융기관의 경비절감 및 이윤효과를 도모할 수 있는 보통은행간의 합병이 이루어졌다. 다이치강교 은행과 다이요고베 은행의 탄생은 동질적인 은행이 합병을 통하여 취급업무를 확대함으로써 단위비용의 절감, 즉 규모의 경제를 추구한 대표적인 사례이다. 또한 1980년대 중반부터는 금융의 전산화에 따른 막대한 투자비용을 공동으로 부담하기 위한 합병도 진행되었다.

한편 1990년대 들어서자 그 동안 거품경제로 인한 자산의 과대평가와 이에 따른 은행대출이 방만하게 이루어진 결과로 경기침체가 장기화되자 부동산, 주식 등의 가격의 폭락 등 자산 디플레이션 현상이 심화되고 엄청난 부실채권이 발생하여 은행의 수익성이 악화되자 은행들은 생존전략의 일환으로 합병을 선택하였다. (<표 3-3> 참조)

<표 3-3> 1990년대 일본의 주요은행 합병사례

연도	합병내용	결과
1990	미쓰이 + 타이요고베 → 타이요고베 미쓰이 (92년부터 사쿠라 은행)	일본내 2위, 도소매 금융보완
1991	교와 + 사이마타 → 교와 사이마타 (92년부터 아사히 은행)	일본내 8위, 점포망 보완 소매 금융 특화
	산닝코오토 + 후소우 : 흡수합병	대형지역은행 지향(구제합병)
1992	이요 + 도호 : 흡수합병	지방은행, 상호은행의 합병 (구제합병)
1995	미쓰비시 + 도쿄 → 도쿄미쓰비시	국내, 국제금융 상호보완
	스미모토 + 다이와	수신액(62조엔)면에서 세계최대은행
1999	니혼고교 + 다이치강교 + 후지	합병후 자산 141조엔 (1조 2600억 달러)

자료 : 김병연, “외국의 은행합병현황,” 1996, 한국금융연구원.

최근에는 일본에서도 미국과 마찬가지로 금융산업에 대한 진입장벽의 완화와 금융 국제화 및 증권화가 급진전되어 은행합병이 종전의 은행업무의 한계를 뛰어넘어 증권 관련 업무나 외환업무를 은행업무와 결합시키는데 중점이 주어지고 있다. 상이한 고객기반과 전문분야를 가진 은행이 서로 합병함으로써 이전의 고객에게 증권이나 외환 관련 서비스를 추가로 제공하고 수익기반을 대폭 확대시키는데 중점을 두고 있다.

3. 유럽

유럽에서 은행 합병을 통한 은행산업의 집중화는 유럽 금융시장의 통합이 진전되기 시작한 1980년대 후반부터 가속화되어 1990년대 초반에 절정에 이른 후 감소세를 보였으나 최근 단일금융시장의 출범과 유럽단일통화의 도입으로 인하여 역내국간 금융기관의 경쟁심화로 유럽 금융산업의 구조변화가 가속화 될 것으로 예상된다.

1980년대 초까지 유럽 금융산업 내에는 금융기관간 업무영역 규제, 외국 금융기관에 대한 진입 규제 및 각종 영업규제가 상존하였다. 유럽경제공동체 가맹국들은 단일시장을 1992년 말까지 형성할 것을 목표로 한 유럽단일의정서(European Single Act)를 1986년에 채택하였다. 유럽 단일의정서는 금융측면에서 자본이동의 완전한 자유화, 은행·보험·증권에 대한 유럽 단일면허 및 각국간 공정한 규제·감독체제의 확립 등을 목표로 삼았다. 이를 위하여 금융 규제 및 감독에 대하여 상호인정의 원칙, 모국감독의 원칙, 규제의 조화 원칙 등 세 가지 원칙을 제시하였다. 또한 1982년 2월에는 이 세 가지 원칙에 입각하여 은행산업에 대한 제2차 은행지침을 공표하였다.

첫째, 모든 형태의 신용기관은 타 가맹국에 금융서비스 제공의 자유가 확보되고 모국 감독당국의 설립허가에 입각하여 지점설립의 자유를 보장받는다. 둘째, 이에 허용되는 금융서비스는 투자은행업무도 포함된다. 셋째, EC 회원국간 신용기관 감독에 관한 상이한 법령을 조화시킨다.

이러한 은행지침의 공표로 유럽 금융산업에서는 금융시장의 개방을 통한 외국 금융기관과의 경쟁이 치열해지게 되었다. 이러한 금융시장의 개방과 금융 규제 완화는 경쟁을 촉진시켜 유럽은행들도 수익성이 악화되었다. 예를 들어 스웨덴의 국영은행인 PKbanken(세계80위)과 Nordbanken(세계35위)이 경영부실에 따라 합병하였고, 스위스의 3대 은행인 Union Bank of Switzerland(세계10위), CS Holdings(세계17위), SBC(세계19위)는 1991년부터 1995년 중반까지 29개의 부실화된 스위스 지방은행을 합병하면서 주도권을 확장시키는 등

부실은행에 대한 구제합병이 발생했다.

미국 금융기관들의 대형합병의 추세와 유럽화폐통합이 맞물려 유럽에서 금융기관 합병이 촉진되었다. 이러한 합병은 동업종간, 이 업종간 뿐만아니라 국제적 금융기관 합병의 특징적 경향을 보인다. 유럽 국가 간의 합병 추세는 세 금, 법규, 언어, 문화, 기업경영 실무 및 소비자들의 선호도가 국가마다 매우 상이하며, 문화가 판이하게 다르므로 현실적으로 한계가 많다. 그러나 이러한 장벽에도 불구하고 은행들은 글로벌 서비스를 계속 추구할 것이며, 화폐통합 후 유럽의 세금제도, 사회적 문화, 정치적 시스템이 동질화됨에 따라 국제적 합병은 계속될 전망이다. (<표 3-4> 참조)

<표 3-4> 1990년대 유럽의 주요은행 합병사례

연도	합병내용	결과
1990	네덜란드 : ABN + AMRO → ABN-AMRO Bank	세계 16위
1992	영국 : HSBC + Midland → HSBC	세계 10위
1993	스웨덴 : Nordbanken + Gota Bank → Nordbanken	
1995	ING은행(네덜란드) + Barings사(영국) → ING	
	Swiss Bank Corp(스위스) + S.G. Warburg(영국)	세계 12위
	Merril Lynch증권(미국) + Smith New Court(영국)	유럽진출확대
1997	스위스 : UBS + SBC → United Bank of Switzerland	유럽최대은행
	Credit Suisse 은행 + Winterhur 보험	은행 + 보험사

자료 : 김병연, “외국의 은행합병현황,” 1996, 한국금융연구원.

제4장 국내은행의 합병사례분석

제1절 국내은행의 합병개요

1999년 1월에 은행산업의 구조조정차원에서 규모, 업무내용, 건전성 등에서 각기 다른 특성을 가지고 있는 한빛은행, 하나은행, 국민은행 3건의 은행합병이 성사되었다. 이는 1976년 서울은행과 한국신탁은행이 합병한 이후 23년만에 이루어진 것으로 향후 우리나라 금융산업에 적지 않은 변화를 가져올 것이며 또한 이들 은행간 합병의 효과는 앞으로의 은행합병과 관련해서도 많은 시사점을 줄 것으로 생각되어 본 연구의 사례분석 대상으로 삼았다.

국내 금융시장에서는 IMF 외환위기 이후 1단계 금융구조조정이 실시되었다. 정부는 은행산업 구조조정을 위해 1998년 2월 BIS기준 자기자본비율이 8% 미만인 은행에 대해 자기자본 확충 등을 위한 경영정상화계획을 4월말까지 제출토록 하였으며,²²⁾ 6월에는 민간전문가로 구성된 경영평가위원회에 동 경영정상화계획의 타당성을 평가토록 하였다. 이를 토대로 금융감독위원회는 6월 29일 자력으로 경영정상화가 어렵다고 판단된 대동은행, 동남은행, 동화은행, 경기은행 및 충청은행 5개 은행의 퇴출을 결정하고 여타 은행에 대해서는 합병 또는 외국 금융기관과의 합작 등을 유도하였다.²³⁾

이에 따라 조건부 승인은행인 한국상업은행과 한일은행이 1998년 7월 31일 처음으로 합병계획을 발표하였으며, 비교적 우량은행으로 평가되었던 하나은행과 보람은행이 1998년 9월 8일에, 국민은행과 한국장기신용은행이 9월 11일에 각각 합병계획을 발표하였다. 그리고 이들 은행은 1998년 12월 31일 재정

22) 금융 감독위원회는 BIS자기자본비율 8%에 미달한 12개 은행에 대해 경영개선권고(8% - 6%) 또는 경영개선조치 요구(6%미만)를 하고 경영정상화 계획을 98년 4월말에 접수하였다. 조흥(6.5%), 상업(7.6%), 한일(6.9%), 외환(6.8%), 동화(5.3%), 동남(4.5%), 대동(3.0%), 평화(5.4%), 충청(7.0%), 경기(6.7%), 강원(5.4%), 충북(5.9%) 은행의 경영정상화 계획에는 6개월에서 2년내 BIS비율을 8%이상으로 유지 할 수 있는 구체적인 이행계획을 포함시켰다.

23) 김대호, “국내 은행간 합병의 효과 분석,” 재무관리연구, 2000. 6, p. 284.

경제부 장관의 승인을 받아 1999년 1월 2일부터 각각 한빛은행, 하나은행 및 국민은행으로 출범하였다. 1999년 9월에는 조흥은행, 강원은행, 및 충북은행이 합병을 하였다.

1단계 구조조정이 어느 정도 마무리되었다는 판단에 따라 2000년 9월에 금융당국이 2단계 금융구조조정 내용을 발표하였다. 우선 정부가 주장하는 2단계 금융구조조정 방침은 업계 자율의사에 맡기겠다는 것이었다. 2단계 금융구조조정 내용을 살펴보면 잠재부실요인의 조기정리를 통해 건전성을 회복하고, 부실방지를 위한 제도개선과 소프트웨어 개혁을 통해 시장중심의 구조조정 기반을 구축하여 미래 지향적인 금융산업의 경쟁력 강화를 추진한다는 것이었다.

이를 위해 공적자금 투입은행은 정부주도의 금융지주회사방식으로 조기 정상화를 추진하고, 이와 함께 우량은행간 통합을 통해 선도은행 출범을 유도한다는 계획을 세웠다. 금융당국이 밝힌 2단계 구조조정의 내용도 겸업화·대형화라는 세계 금융시장의 조류가 반영이 된 것으로 미래 금융산업 변화에 적절히 대응하는 내용을 담고 있다.

이에 따라 국내 최대은행인 국민은행과 주택은행의 합병이 2001년 11월 1일에 이루어져 국민은행이라는 이름으로 출범하게 되었다. 한국을 대표하는 우량은행인 국민과 주택이 손잡으면 규모의 경제를 이뤄 세계 수준의 은행들과 경쟁할 수 있고, 국내 은행권의 열악한 영업여건을 근본적으로 개선하는 선도은행 기능을 할 것이라는 게 두 은행 합병의 근거다. 최근에 와서는 2002년 9월 27일 하나은행이 공적자금 투입 은행인 서울은행을 인수키로 합병계약 조인식을 완료하고 2003년 1월1일 출범을 앞두고 있으며, 2002년 말까지 조흥은행의 해외 매각 또는 국내은행인 신한은행과의 합병작업이 추진되고 있는 상황이다. (<표 4-1> 우리 나라 은행의 구조 조정일지 참조)

<표 4-1> 우리나라 은행의 구조조정 일지

일 자	내 용
1997.12. 3	-IMF 지원금융 합의 (금융개혁추진 합의)
1998. 3. 30	-서울, 제일은행 민영화 추진방안 확정
4. 14	-금융기관 구조조정 방안 발표(6.15 법 개정)
5. 28	-외환은행, 독일 코메르츠은행으로부터 2.5억 달러 외자유치
6. 22	-하나은행, IFC로부터 1.52억 달러 외자유치
6. 29	-5개 은행(동남, 동화, 대동, 경기, 충청) 퇴출조치
7. 31	-상업, 한일은행 합병 발표 (99. 1. 6 합병등기)
9. 8	-하나, 보람은행 합병 발표 (99. 1 6 합병등기)
9. 11	-국민, 장기신용은행 합병 발표 (99. 1. 5 합병등기)
9. 28	-9개 은행 노사협상 타결(32% 인력감축)
12. 17	-조흥, 강원은행, 현대중금 합병 발표 (99. 7. 16 합병등기)
12. 31	-정부, 미국의 뉴브리지 캐피탈과 제일은행 매각을 합의 (MOU 체결)
1999. 2. 12	-조흥은행, 충북은행과 합병 합의
2. 22	-정부, 영국의 HSBC와 서울은행 매각을 합의 (MOU 체결)
5. 27	-국민은행, 미국의 골드만삭스로부터 5억달러 외자유치
4. 10	-신한은행, 해외 DR 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. 2. 28	-하나은행, 독일 알리안츠로부터 1.5억달러 외자유치
4. 14	-정부, 서울은행에 대해 독일의 도이치은행과 구조개선자문계약체결
7. 11	-정부와 금융노련, 2차 은행구조조정 합의
9. 22	-40조원 추가공적자금 계획 발표(12월 1일 국회 통과)
11. 8	-한빛, 평화, 광주, 제주은행 독자생존 불가 판정
2001. 4. 2	-우리금융지주회사 출범
4. 23	-국민, 주택은행 합병 본계약 체결
2001.11. 01	-국민은행,주택은행 신설합병 국민은행출범.
2002. 9. 27	-하나은행 , 서울은행 인수합병 계약.

자료: 유용주, “은행 구조조정 3년간의 평가와 과제,” 삼성경제연구소, 2001. 6. 27.

제2절 은행합병의 효과분석 방법

1. 분석방법

우리나라 은행합병의 사례별로 합병의 배경·동기 및 기대효과와 장단점을 정리하였으며, 실증분석의 표본은행으로서는 90년대 이후의 합병사례인 우리은행 : (한일은행+한국상업은행), 하나은행 : (하나은행+보람은행), 국민은행 : (국민은행+장기신용은행) + (주택은행)을 분석대상으로 하였으며 표본기간은 각 은행의 합병시점을 기준으로 전후 기간을 분석하되 1년을 1기간으로 하여 구분하였는데, 선행연구인 임하정의 경우 합병전 1기간과 합병후 2기간을 비교하였으며, 김성진의 경우 합병전 3기간과 합병후 2기간을 비교하였다. 본 연구의 표본기간은 합병전 3기간과 합병후 3기간을 비교·분석함으로서 선행연구보다 표본기간을 넓게 이용하였다. 표본기간의 년도는 다음과 같다.

합병 전 1기간 : 1996. 1. 1 - 1996. 12. 31

합병 전 2기간 : 1997. 1. 1 - 1997. 12. 31

합병 전 3기간 : 1998. 1. 1 - 1998. 12. 31

합병 후 1기간 : 1999. 1. 1 - 1999. 12. 31

합병 후 2기간 : 2000. 1. 1 - 2000. 12. 31

합병 후 3기간 : 2001. 1. 1 - 2001. 12. 31

2. 실증분석

1) 수익성

표본은행의 수익성 변화를 살펴보기 위해 당기순이익, 총 자산 순이익률(ROA), 자기자본순이익률(ROE)의 비율변화를 비교 분석하였다. ROA와 ROE는 수익성 관련 지표 중 가장 많이 이용된다.

당기순이익은 한 회계연도동안 모든 영업활동으로 생긴 경상이익에서 법인세를 뺀 금액을 말한다. ROA(Return on Assets)는 은행 총 자산에 대한 당기순이익의 비율이며 ROE(Return on Equity)는 자기자본에 대한 당기순이익의 비율이다. ROA가 은행의 경영성과를 총체적으로 평가할 수 있는 지표라면, ROE는 자기자본에 대한 수익성을 나타낸다.

◇ ROA 및 ROE 산출 방식 :

총 자산 순이익률 (ROA) = (당기순이익/총자산) * 100

자기자본 순이익률(ROE) = (당기순이익/자기자본) * 100

2) 비용효율성

비용효율성의 제고 분석을 위하여 합병 전 3개년과 합병 후 3개년간의 총비용/총 자산의 비율변화, 이자비용/총 자산의 비율변화, 비 이자비용/총 자산의 비율변화를 살펴보았다.²⁴⁾ 은행업감독규정에 의하면 이자비용은 재원 조달의 효율성을 나타내는 지표로서 예금관련이자, 차입금관련이자, 유가증권 관련손실, 외환지급이자 및 기타 이자비용의 합계이다. 다수의 점포를 두어 예금·적금을 통한 자금조달 비중이 높은 은행은 그렇지 않은 은행에 비해 이자비용비율이 낮으며, 비 이자비용 비율이 높은 것으로 나타난다. 비 이자비용은 은행합병을 통해서 주로 중복점포의 폐쇄와 인력감축에 따른 비용절감효과를 가장 많이 기대할 수 있는 부분이다.

따라서 이러한 방식으로 중복점포 및 조직을 통합함으로써 생산량당 비용을 절감하여 규모의 경제를 이룰 수 있으며, 다양한 금융서비스를 제공하고 고정비용을 절감함으로써 범위의 경제를 달성할 수 있는 것이다.

24) 효율성의 제고 (efficiency improvement)란 동일한 산출물을 보다 적은 비용으로 생산하는 것을 의미하며 단순한 비용감축과는 구분되어야 한다. 즉, 비용이 감축되더라도 그에 비례하여 생산이 감소하면 효율성이 제고된 것으로 볼 수 없다.

3) 안전성

은행의 안전성 분석을 위하여 은행경영통계자료를 바탕으로 합병전후의 BIS 자기자본 비율변화와 무 수익여신 비율변화를 비교하였다.

(1) BIS 자기자본 비율

BIS 자기자본비율은 정부의 1차 금융구조조정 당시 구조조정 대상은행의 선정 기준으로 사용되었는데, 국제결제은행 (Bank for International Settlements)에서는 자기자본비율을 위험가중자산에 대하여 8%이상 유지하도록 권고하고 있다.

은행업감독규정에 의하면 동 비율은 다음과 같은 식에 의하여 산출할 수 있다.

◇ BIS 기준 자기자본비율 산정 방법 :

- BIS기준 자기자본비율 = (자기자본/위험가중자산) * 100
- 자기자본 : 납입자본금, 이익잉여금, 보완자본
- 위험가중자산 : (부내자산항목 * 위험가중치)
+ (부외자산항목 * 변환계수 * 위험가중치)

은행의 자기자본비율 분모에 위험가중자산을 사용하는데, 이것은 은행의 자산이 일반 제조업과는 달리 고정자산이나 재고자산보다 각종 대출금을 비롯해서 주식이나 채권과 같은 유가증권으로 구성되어 있어 상환불능위험이 수반되기 때문에 분모인 총 자산을 구할 때 단순 합산하지 않고 자산별 위험가중치를 곱해서 합산하는 것이다.

(2) 무 수익여신 비율²⁵⁾

은행의 자산건전성 및 안전성을 측정하는 대표적인 두 번째 지표는 총 여신 중 무 수익여신의 비율이다. 은행감독업무 규정에 따르면 무 수익여신에는 3개월 이상 이자를 받지 못한 연체대출과, 워크 아웃(기업개선작업) 등으로 이자수입이 동결된 대출(이자 미 계상 여신)이 포함된다.

무 수익여신기준이 1999년부터 신 자산건전성 분류기준인 FLC(Forward Looking Criteria) 도입에 따라 강화되었다.²⁶⁾ FLC는 미래 발생 가능한 잠재 부실요인까지 부실채권으로 인식하는 보다 엄격한 기준인데, 이 기준에 의해 1998년까지는 부도 및 6개월 이하 연체여신만을 무 수익여신에 포함시켰는데, 1999년부터는 3개월 이상 연체여신과 함께 이자를 정상적으로 받고 있더라도 재무구조가 나쁘거나 사업 전망이 불투명해 앞으로 연체 가능성이 있는 여신을 포함하게 되었다.

◇ 무 수익여신비율 산출방식:

- 1999년 이전: $\frac{\text{고정 이하 여신 (부도 및 6개월 이상 연체여신)}}{\text{총여신}} \times 100$
- 1999년 이후: $\frac{\text{3개월 이상 연체여신} + \text{이자 미계상 여신}}{\text{총여신}} \times 100$

4) 생산성

표본은행이 합병을 통한 인원 및 점포의 축소에 따라 단위 생산성이 개선되었는지를 살펴보았다. 이를 위해 우선 은행 경영 통계자료를 바탕으로 합병 전후 직원 수 및 점포수의 변화를 비교하였다. 또한, 대표적인 생산성 지표로

25) 무수익여신은 부실여신에 고정으로 분류된 여신을 합한 여신으로서, 금융기관이 무수익여신을 과다하게 보유할 경우 대출금의 장기 고정화로 자산운용의 효율성을 저하시키고 금융기관의 수치를 압박할 뿐만 아니라 국민경제 전체적으로 금융자금 배분을 왜곡시켜 안정적 성장에 장애요인으로 작용하게 된다.

26) 미래의 빛 상환능력을 반영한 자산건전성 분류기준, 대출기업의 현재 채무상태는 물론 미래 사업가치까지 따져 자산을 분류하는 방식이다. 예컨대, 현재 빛이 많더라도 이후 사업전망이 좋은 기업에 빌려준 대출금은 높은 건전성 등급을 받게 되는 식이다.

사용되는 1인당 당기순이익 비율, 1인당 예수금 비율이 어떻게 변화하였는지를 검토하였다.

◇ 생산성 측정 지표 :

- 1인당 총 자산 비율 = (총자산/직원수) * 100
- 1인당 예수금 비율 = (예수금/직원수) * 100

각종지표의 분석 기초자료는 금융감독원 은행경영 통계자료(2002. 7.)을 기초로 별첨 <표 4-41> 표본은행별 주요계수 일람표를 작성하여 이를 활용하였다.

제3절 국내은행의 합병사례분석

1. 우리은행 = (상업은행 + 한일은행)

(가) 합병의 배경

1998년 7월 31일 부실 5개 은행을 우량은행에 인수하게 하여 사실상 퇴출시키는 가운데 1999년1월2일 상업은행과 한일은행이 합병을 완료해 국내은행 합병의 물꼬를 텄다. 정부에서는 은행들의 부실정도에 따라 청산, 자산부채이전, 계속적인 영업허용, 지원, 합병 등의 선택에서 국가경제에 미치는 파장, 정부의 재원조달 문제 등을 고려할 때 합병을 통한 대형은행의 설립을 가장 현실적인 대안으로 생각하는 분위기였다. 상업은행과 한일은행도 조건부 승인을 받은 후 독자적인 생존을 위해 외자유치 등의 노력을 기울여 왔으나 결국 합병이라는 자구책을 선택하였다. 두 은행은 동등한 입장에서 합병하되 한국상업은행은 존속하고 한일은행은 해산하는 것으로 합의했으며, 합병비율은 1 : 0.9693으로 결정하였다.

(나) 합병의 동기

한일은행과 상업은행의 합병은 은행합병의 유형으로 볼 때 상호구제합병의 성격과 수평적 합병의 성격을 가지고 있으며 직접적인 경쟁관계에 있는 양은행의 합병은 부실을 축소하고 경영요소를 재 결집하여 생존하기 위한 목적의 합병으로 볼 수 있다. 합병을 통해 겸업화를 추구하여 이를 통한 범위의 경제를 이룩하기보다는 동종의 유사합병을 통해 생존을 유지하고 이를 바탕으로 미래의 슈퍼은행을 만들고자 하는 것이 양 은행 합병의 전략적 목표였다.

(다) 합병의 기대효과

은행합병의 기대효과는 합병의 대상이 되는 은행의 상황에 따라 상이하게 나타난다. 양 은행의 합병으로 기대되는 효과로는 규모의 경제의 달성으로 인한 수익성의 제고와 대형화를 통한 국제적 신뢰도 증대로 은행의 자금조달비용을 낮추는 효과가 있어 국제경쟁력을 증대시키게 되며, 장치산업의 효과적 달성과 전문인력의 상호 보충·양성에 필요한 시간과 비용을 절약할 수 있다.

(라) 합병의 장단점

합병의 장점으로서는 첫째, 정부의 7조원에 이르는 자금지원으로 부실여신을 일부 정리함으로써 경영효율화를 꾀할 수 있고, 둘째, 두 은행점포망의 우위로 소매 및 기업금융에 대한 강력한 시장 지배력을 가질 수 있고, 셋째, 동일한 전산기종으로 통합의 중복비용을 절감할 수 있었다. 한편 합병의 단점으로는 첫째, 두 은행의 부실채권이 과다하여 대형 부실 은행화 될 수 있다. 둘째, 업무 영역이 비슷하여 통합의 시너지 효과가 반감될 수 있다. 셋째, 이질적 사내문화로 인해 반목대립의 가능성이 상존하게 되어 업무저하 가능성이 있다. 넷째, 경제의 불황으로 인한 부동산 경기하락으로 폐쇄점포 처리 문제 등 각종 리스크가 상존 할 가능성이 높다. 다섯째, 인력감축에 따른 직원들의 반발과 조직의 동요로 생산성이 저하될 수 있다.

두 은행은 대등 합병임을 내세워 점포나 인력감축, 경영진 구성 등에 있어

동수 또는 동률의 원칙을 고수하였는데, 대등 합병은 경영 리더십의 모호함, 상호신뢰감 상실, 의사결정의 지연, 고객 및 핵심 직원들의 이탈 등으로 합병의 효율을 기하기 어렵다고 판단된다. 또한 전산망에서는 비록 전산망이 같은 기종이지만 사용하고 있는 소프트웨어가 달라 전산처리에 많은 오류가 발생하였다.

<표 4-2> 한국상업은행과 한일은행의 업무내용 비교* (단위: %)

구 분	상업은행	한일은행	11대 은행평균
신탁계정/총자산	30.8	32.2	32.9
예적금 ²⁾ /원화자금조달 ³⁾	85.5	81.8	74.5
대출/운용자산 ⁴⁾	55.5	61.7	58.6
기업대출/원화대출 ⁵⁾	76.7	79.8	71.6
중소기업대출/원화기업대출 ⁵⁾	48.0	58.0	62.6

*) 1) 1997년 평잔 기준, 2) 수입부금 포함 (은행계정 기준),
 3) 은행계정 기준, 4) 대출 및 유가증권의 합계액 (신탁계정 포함),
 5) 1997년말 기준.

자료 : 금융감독원, 은행경영통계.

(다) 실증분석

① 수익성

<표 4-3> 수익성 지표의 변화 (우리은행)

(단위: %)

수익성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3) 1996	기간(-2) 1997	기간(-1) 1998	기간(+1) 1999	기간(+2) 2000	기간(+3) 2001
총자산	우리은행				-2.82	-4.36	1.06
순이익률 (%)	(상업)	0.35	-0.45	-4.46			
	(한일)	0.19	-0.73	-4.24			
자기자본	우리은행				-39.96	-83.59	27.22
순이익률 (%)	(상업)	5.85	-8.57	-74.63			
	(한일)	2.82	-12.71	-67.45			
당기	우리은행				-19,872	-30,064	7,129
순이익 (억원)	(상업)	1,055	-1,639	-16,438			
	(한일)	590	-2,809	-17,166			

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉠ ROA (총 자산순이익률) = 당기순이익/총 자산

총 자산순이익률(ROA)의 변화를 <표 4-3>에서 살펴보면 합병전 기간 동안 점차 감소하다가 합병직전 기간에 큰 폭으로 감소함을 알 수 있다. 합병 후 ROA는 -2.82에서 -4.36으로 감소하였다가 합병 후 (+3년)차에 1.06으로 큰 폭으로 개선되어 합병의 효과가 3년차에 나타남을 볼 수 있다.

㉡ ROE(자기자본순이익률) = 당기순이익/자기자본

자기자본순이익률(ROE)의 변화를 <표 4-3>에서 살펴보면 합병전 기간 동안 점차 감소하다가 합병 직전 기간에 큰 폭으로 감소함을 알 수 있다. 합병 후 ROE는 -39.96에서 -83.59로 수익성이 악화되었다가 합병후 3년차에 27.22로 대폭 개선된 바 총 자산 순이익률의 변화와 같은 결과를 보여준다.

㉢ 당기순이익의 변화

당기순이익의 변화를 <표 4-3>에서 살펴보면 IMF이전에는 당기순이익을 시현 하다가 1997년부터 합병 전까지 큰 폭의 손실을 보고하였고 합병 후에도 -19,872에서 -30,064로 계속 악화되었다가 합병 후 3년차에 7,129로 대폭 개선되

어 영업이 정상궤도에 진입하였음을 알 수 있다. 이는 합병으로 은행 및 점포 수가 줄어들게 되면서 은행간 과당경쟁이 상당부분 해소되어 수익성이 전반적으로 개선되었음을 알 수 있다.

② 비용 효율성

<표 4-4> 비용효율성 지표의 변화 (우리은행)

(단위 : %)

효율성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3) 1996	기간(-2) 1997	기간(-1) 1998	기간(+1) 1999	기간(+2) 2000	기간(+3) 2001
총비용 /총자산 (%)	우리은행				11.66	16.86	8.51
	(상업)	5.33	7.31	13.89			
	(한일)	5.18	8.31	15.24			
이자비용 /총자산 (%)	우리은행				4.63	5.48	3.94
	(상업)	3.42	4.06	6.09			
	(한일)	3.13	3.74	6.62			
비이자비용 /총자산 (%)	우리은행				7.03	11.38	4.57
	(상업)	1.91	3.26	7.41			
	(한일)	2.05	4.58	8.62			

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉠ 총비용/총 자산비율

<표 4-4>에서 보면, 합병전 기간, 즉 1998년 중에는 총비용/총자산 비율이 급격히 증가했다. 한편, 합병 후 1기에는 11.66으로 감소하였다. 이는 정부주도의 인원감축과 중복점포정리 정부의 대규모 공적자금 지원이 합병직후 (1999년) 일시적이 비용효율성 제고로 이루어졌지만 2000년 지속적 비용상승으로 비이자 비용 면에서 규모에 비 경제가 나타났으나 2001년 8.51로 대폭 개선되어 비용효율성이 정상화되었음을 알 수 있다.

⑥ 이자비용/총 자산 비율

이자비용/총 자산 비율은 재원조달의 효율성을 나타내는 지표로서 예금·적금을 통한 자금조달비중이 높은 은행이 비율이 낮게 나타나는 바 <표 4-4>에서 보면, 표본은행의 영업환경이 합병전후 2년 동안에는 개선되지 않고 있다가 합병 3년차에 5.48에서 3.94로 대폭 개선되어 영업환경이 정상화되었음을 알 수 있다.

⑦ 비 이자비용/총자산 비율

합병 후의 비 이자비용/총자산 비율의 변화를 <표 4-4>에서 살펴보면 7.03에서 11.38로 증가하였다가 합병 3년차에 4.57로 감소하였다. 이러한 차이는 중복인력 및 점포의 감축정도와 합병을 통한 정부의 대규모 공적자금지원, 점포망 확충 효과여부 등에 기인한 것으로 보인다.

③ 안전성

<표 4-5> 안전성 지표의 변화 (우리은행)

(단위 : %)

안전성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
BIS 비율 (%)	우리은행			12.05	8.67	10.26	11.28
	(상업)	9.25	7.62	-			
	(한일)	8.89	6.9	-			
무수익 여신비율 (%)	우리은행				11.0	11.5	2.8
	(상업)	4.4	4.8	4.2			
	(한일)	2.4	3.6	6.3			

1998년 자료는 합병후 기준으로 계산된 것임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉑ BIS 자기자본비율

은행이 주주로부터 위임받은 자본을 얼마나 안전하게 운용하고 있는지를 판단하는 기본지표로서 폭넓게 인정되고 있는 BIS 자기자본 비율은 <표 4-5>에서 보면, 합병을 통한 성업공사의 부실채권 3조 7,000억원 매입과 예금 보험공사의 3조 2,642억원 의 공적자금 투입으로 한빛 은행의 BIS비율은 급격한 상승을 하였으나 2000년 말 기준으로 합병전(1998년 12월말)에 비해 약 2% 하락하였으며 2001년 말 기준으로 0.77% 하락하였다. BIS비율은 자기자본을 위험가중치에 따라 조정하여 계산한 자산으로 나누는 것이다. 일부에서는 자산과 자본이 동일한 은행이라도 기업에 적극적으로 신용여신을 취급한 은행은 BIS비율이 내려가고 국공채에 투자한 은행은 BIS비율이 높아지며 자산의 효율적인 운용에 문제점을 들어 BIS비율의 합리성에 의문을 제기하기도 한다.

㉒ 무 수익여신비율

자산의 건전성 및 안정성을 나타내는 또 하나의 지표인 무 수익여신비율은 1999년 신 자산 건전성분류기준이 FLC(Forward Looking Criteria) 도입에 따라 미래발생 가능한 잠재부실요인까지 부실채권에 포함시켜 산정 함으로써 산정기준이 크게 강화 되었는 바, <표 4-5>을 보면, FLC 도입으로 인한 추가적 2 - 3% 비율증대를 감안하더라도 한빛 은행의 경우 합병전에 비해 (1998년말 기준) 6.1% 나 증가해서 부실이 더욱 심화되었다가 합병 3년차인 2001년 말 기준 2.8%로 개선되어 자산의 건전성 및 안전성이 확보되었다고 판단된다.

④ 생산성

㉑ 점포 및 인원 현황

한빛 은행의 생산성 측면의 변화에서 우선 합병 전후의 직원 (<표 4-6> 참조) 및 점포수(<표 4-6> 참조)의 변화를 살펴보면, IMF 이후합병까지 1997년 대비 약28%(5,343명)의 인원을 양 은행이 감축하였다.

<표 4-6> 생산성 지표의 변화 (우리은행) (단위: 명, 개, 백만원, 억원)

생산성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3) 1996	기간(-2) 1997	기간(-1) 1998	기간(+1) 1999	기간(+2) 2000	기간(+3) 2001
직원수 현황* (명)	우리은행				(1,853) 11,134	(1,653) 9,944	(1,624) 10,486
	(상업)	(1,189) 8,204	(979) 8,350	(1,145) 5,785			
	(한일)	(1,465) 8,707	(1,297) 8,676	(1,248) 5,781			
점포수 현황** (개)	우리은행				(21) 699	(14) 625	(12) 688
	(상업)	(14) 442	(15) 513	(13) 446			
	(한일)	(18) 439	(20) 478	(18) 421			
1인당 순이익 (백만원)	우리은행				-178	-302	68
	(상업)	13	-20	-284			
	(한일)	7	-32	-297			
1인당 예수금 (억원)	우리은행				52.0	57.3	49.4
	(상업)	34.2	38.8	57.2			
	(한일)	31.5	37.6	58.8			

* 직원 현황의 ()는 계약직 직원수임.

** 점포 현황의 ()는 해외 점포 수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

합병 후에도 대형은행인 상업은행과의 합병이었기 때문에 점포의 중복이 심하여 2000년 말 현재 합병전 기준 추가로 점포수 259개 (약 29%) 직원수 2,362명 (약 17%)를 축소하여 생산성 향상에 주력하였으며 이후 합병 3년차 2001년에 영업전략의 변화에 따라 점포 61개 신설 및 인원 513명을 증원하여 영업하고 있는 상황이다.

⑥ 1인당 당기순이익

1인당당기순이익은 합병후 1999년에는 합병전 (1998년 기준) 약 112백만원 개선되었으나 2000년 기준으로 합병전(1998년 기준)에 비해 11백만원이 하락하였다 합병 3년차에 2001년에는 당기순이익을 실현 하면서 정상적인 영업환경이 조성되었던 것으로 판단된다.

⑦ 1인당 예수금 추이

1인당 예수금 추이는 IMF이후 대규모 인원감축으로 인한 1인당 예수금 증가이후 합병후 1999년에는 소폭감소하고 2000년 합병전 수준에 근접하게 증가하였으나 2001년에는 약 14%도리어 감소한 결과가 나타나는 바 이는 금융구조조정과정에서 예금자보호법의 시행 등으로 인한 예수금이 우량은행으로 몰리면서 나타나는 결과로 보여진다.

2. 하나은행 = (하나은행 + 보람은행)

(가) 합병의 배경

1998년 8월 19일 하나와 보람은행은 국내 최초의 민간은행 합병의 형태로 합병을 선언하였다. 국내 금융시장에서 능동적 대처라는 점과 무엇보다 자산, 주식, 자산 건전성을 합병비율로 삼는 등 선진적 협상 모델을 시도했다는 점이 주목된다. 합병방법은 하나은행이 보람은행을 흡수하는 방식을 취했으며, 합병비율은 1 : 0.2549로 결정되었다.

(나) 합병의 동기

하나은행과 보람은행은 모두 투자금융회사에서 은행으로 전환한 후발 중형은행이지만 외형적인 면에서는 하나은행이 보람은행에 비해 큰 편이었다. 두 은행 모두 거액 고객에 기반을 둔 소매금융위주의 매우 유사한 업무영역을 갖는 은행으로서 하나, 보람은행의 합병은 부실은행간의 부득이한 합병이 아닌 1998년 금융구조조정의 바람 속에서 자발적인 합병을 이루어 졌으며, 점포망의 확대를 통한 시장지배력의 확대를 목적으로 한 수평적 합병의 형태이다.

(다) 합병의 기대효과

은행합병의 기대효과는 합병 대상이 되는 은행의 상황에 따라 상이하게 나타난다. 양 은행의 합병으로 기대되는 효과로는 중형은행간의 합병으로 인한 점포망의 확충으로 고객기반의 확대와 규모의 경제실현과 금융장치산업의 효과적인 달성을 들 수 있다.

(라) 합병의 장단점

두 은행 모두 후발 은행으로 비슷한 업무영역을 갖고 있어 범위의 경제 효과는 그리 크지 않지만, 규모의 경제를 달성할 수 있는 장점이 두드러진다. 두 은행은 은행계정의 원화 자금 조달액 중 예치금 비중이 매우 낮았는데, 이는

점포망의 열세로 자금조달을 양도성예금증서, 환 매채 등 주로 시장성 금융상품에 의존했기 때문이다. 합병후 시장지배력은 확대되겠지만 이것이 수익성으로 연결되기 위해서는 과감한 선진금융기법이 도입되어야 할 것이다. 중산층 이상 고객 공략 등 틈새시장 개척과 사업부제나 연봉제 등 선진 금융기술 도입이 필수적이다. 또한 두 은행의 합병합의 전부터 자존심 싸움으로 깊어진 상호불신을 없애고 조직분위기를 조속히 안정시켜 나가야 할 것이다. 그리고 흡수된 충청은행과 두 은행의 직원 융합 문제도 남아 있다. 하나은행 및 보람은행은 합병전 BIS 기준 자기자본비율(1998년 6월말 기준)이 각각 13.3% 및 11.3%로 일반은행 중 비교적 높은 수준이어서 이들 은행간 합병은 우량은행간 합병으로 평가되었다. 그러나 은행감독원의 실사 결과 보람은행이 부실우려 금융기관으로 밝혀짐에 따라 정부는 합병은행의 BIS 기준 자기자본비율을 합병 전 하나은행의 수준이 될 수 있도록 예금보험공사를 통해 보람은행에 3,295억(무 의결권 우선주)을 출자하였다.

<표 4-7> 하나은행과 보람은행의 업무내용 비교 (단위 : %)

구 분	하나은행	보람은행	11대 은행 평균
신탁계정/총자산	56.4	60.3	32.9
예적금 ²⁾ /원화자금조달 ³⁾	53.7	55.2	74.5
대출/운용자산 ⁴⁾	38.6	39.6	58.6
기업대출/원화대출 ⁵⁾	83.0	81.1	71.6
중소기업대출/기업대출 ⁵⁾	40.8	46.7	62.6

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

주: 1) 1997년 평잔 기준, 2) 수입부금 포함 (은행계정 기준),
 3) 은행계정 기준, 4) 대출 및 유가증권의 합계액 (신탁계정 포함),
 5) 1997년말 기준.

(다) 실증분석

① 수익성

<표 4-8> 수익성 지표의 변화 (하나은행)

(단위: %)

수익성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
총자산	하나은행				0.47	0.05	0.80
순이익률 (%)	(하나)	0.55	0.39	0.69			
	(보람)	0.31	0.11	-3.46			
자기자본	하나은행				8.24	1.16	17.57
순이익률 (%)	(하나)	8.28	5.85	11.35			
	(보람)	5.47	1.94	-60.72			
당기	하나은행				1,443	205	3,253
순이익 (억원)	(하나)	445	435	1,108			
	(보람)	235	102	-3,911			

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉠ ROA(총 자산순이익률) = 당기순이익/총자산

총 자산순이익률(ROA)의 변화를 <표 4-8>에서 살펴보면 합병전 기간 동안 점차 감소하다가 합병 직전에 약간 증가한 후, 합병 후에는 합병이전 기간에 비해 감소하였다. 합병후 기간에는 0.47에서 0.05로 감소하였다가 합병후(+3년)차에 0.80으로 큰 폭으로 개선되어 합병의 효과가 3년차에 나타난다.

㉡ ROE(자기자본순이익률) = 당기순이익/자기자본

자기자본순이익률(ROE)의 변화를 <표 4-8>에서 살펴보면 합병전 기간 동안 점차 감소하다가 합병 직전 기간에 약간 증가한 후, 합병 후에는 합병이전 기간에 비해 감소하였다. 합병후 기간에는 비교해보면 8.24%에서 1.16%로 감소하였다가 합병후(+3년차)에 17.57%로 대폭 개선되었음을 알 수 있는 바 총 자산순이익률의 변화와 같은 결과로 보여진다.

㉔ 당기순이익의 변화

1980년 후반이후 금융자유화의 급속한 진전과 금융시장 진입제한의 완화로 금융기관간 경쟁이 격화되어 은행의 수익성에 상당한 영향을 미쳐 1995년 이후 은행의 수익성은 급격히 악화되었다. 합병으로 은행 및 점포수가 줄어들면서 과당경쟁의 소지가 상당히 해소되어 은행의 수익성이 전반적으로 제고될 것으로 예상하였다. <표 4-8>에서 보면 2001년 현재 1998년에 비해 당기순이익이 큰 폭으로 증가되었는 바 이는 합병으로 인한 과당경쟁의 완화로 수익성이 제고되었다고 판단된다.

② 비용효율성

<표 4-9> 비용효율성 지표의 변화 (하나은행)

(단위 : %)

효율성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
총비용 /총자산 (%)	하나은행				6.03	7.42	6.25
	(하나)	3.41	5.01	7.31			
	(보람)	3.26	4.57	11.21			
이자비용 /총자산 (%)	하나은행				3.91	4.52	4.02
	(하나)	2.30	3.32	5.06			
	(보람)	2.22	2.87	5.67			
비이자비용 /총자산 (%)	하나은행			(3.45)	2.12	2.90	2.24
	(하나)	1.12	1.68	2.25			
	(보람)	1.04	1.70	5.54			

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉕ 총비용/총 자산 비율

총비용/총 자산 비율은 합병전 기간에 지속적으로 증가하였다. <표 4-9>에서 보면, 합병 후에는 감소하였으나, 합병후 2기에는 6.03에서 7.42로 증가하였다가 합병후 3년차에 6.25로 개선되었는바 이는 동행의 신탁자산 비중의 축소, 중소기업대출 비중 축소 등 자금조달과 운용 면의 업무다각화에 따른 조달비

용의 축소와 운용 면 의 다각화가 이루어졌기 때문으로 본다.

⑥ 이자비용/총 자산 비율

총비용을 이자비용과 비 이자비용으로 구분하여 이자비용/총 자산 비율의 변화를 <표 4-9>에서 분석하였다. 합병직전 기간인 1998년에는 급격한 증가를 보이다가, 합병 후에는 감소하였다. 그러나 합병 2기에는 총비용/총 자산 비율이 증가한 것처럼 이자비용/총 자산 비율이 3.91에서 4.52로 증가하였으며 합병(+3년차)에 1998년 대비 1.04%개선되었는바 이는 합병으로 점포망 확대에 따른 수신기반의 확충으로 총 자산 대비 이자비용을 낮출 수 있었으므로 재원 조달의 효율성이 제고되었다고 보여진다.

⑦ 비 이자비용/총 자산 비율

총 자산 대비 비 이자비용 비율은 경비의 효율성을 나타내는 지표로서 경비절감을 통한 효율성 제고는 인건비, 물건비, 전산비 등의 비 이자비용을 감축함으로써 얻을 수 있는 바, <표 4-9>에서 보면 하나은행의 경우 2001년 기준으로 볼 때 1998년 합병시점보다 1.21% 대폭 개선되었는 바 표본은행 중 점포, 인력감축규모, 전산비용 절감규모가 적어 비이자 비용의 효율성이 제고를 기대되지 않았지만 합병으로 인한 경비의 효율성이 제고된 경우이다.

③ 안전성

<표 4-10> 안전성 지표의 변화 (하나은행)

(단위 : %)

안전성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
BIS 비율 (%)	하나은행				12.33	10.45	10.29
	(하나)	8.71	9.29	13.10			
	(보람)	8.70	9.32	2.67			
무수익 여신비율 (%)	하나은행				4.4	3.4	1.6
	(하나)	0.8	2.4	3.1			
	(보람)	1.4	3.2	4.2			

1998년 하나은행 자료는 합병후 기준으로 계산된 것임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

③ BIS 자기자본비율

하나은행의 경우 정부가 예금보험공사를 통하여 3,295억원 을 출자 지원하여 자기자본이 큰 폭으로 늘어났고 외화자산을 큰 폭으로 축소시켜 위험가중 자산이 줄어들어 합병시점에 BIS비율은 상승할 수밖에 없었다. 합병후 BIS자기자본의 비율은 <표 4-10>에서 보는 바와 같이 1998년도 대비 매년 감소하여 2001년에는 합병시점대비 2.81%하락하였다. BIS비율은 자기자본을 위험가중치에 따라 조정하여 계산한 자산으로 나누는 것으로서 BIS비율이 반드시 높아야 자본의 적정성을 유지한다고 본다는 것에는 여러 가지 이론이 있으나 은행이 주주로부터 위임받은 자본을 얼마나 안전하게 운용하고 있는지를 살펴보는 BIS자기자본비율은 여전히 중요시되고 폭넓게 인정되고 있다.

④ 무 수익여신비율

자산의 건전성 및 안전성을 나타내는 또 하나의 지표인 무 수익여신비율은 1999년 신 자산 건전성 분류인 FLC도입에 따라 미래 발생 가능한 잠재부실요인까지 부실채권에 포함시켜 산정 함으로써 산정기준이 크게 강화 되었는데 하나은행의 경우를 <표 4-10>에서 보면 합병 전에 비해 약간 증가를 보이다가 2000년 및 2001년 대폭 개선되어 자산의 건전성 및 안전성이 확보되었다고 판단된다.

④ 생산성 비율

후발 은행으로 출발한 하나은행과 보람은행의 두 은행의 합병은 비슷한 업무영역을 갖고 있어 범위의 경제효과는 크지 않으나 규모의 경제를 달성할 수 있는 장점이 있다. 점포망의 열세에 놓여있는 두 은행의 합병의 경우 생산성 향상을 위한 점포축소, 인원 감축보다는 시장지배력확대를 위해 이를 확대해 나가야하는 경우로 보아야 한다. (<표 4-11> 참조)

<표 4-11> 생산성지표의 변화 (하나은행) (단위: 명, 개, 백만원, 억원)

생산성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
직원수 현황* (명)	하나은행				(914) 3,333	(1,128) 3,276	(1,325) 3,537
	(하나)	(345) 1,613	(375) 1,732	(462) 2,071			
	(보람)	(344) 1,547	(409) 1,581	(256) 1,218			
점포수 현황** (개)	하나은행				(4) 277	(4) 287	(3) 297
	(하나)	(3) 99	(4) 110	(4) 173			
	(보람)	(2) 90	(3) 90	(2) 104			
1인당 순이익 (백만원)	하나은행				43	6	92
	(하나)	28	25	54			
	(보람)	15	6	-321			
1인당 예수금 (억원)	하나은행				95.3	111.5	105.5
	(하나)	70.2	82.1	87.1			
	(보람)	68.6	78.4	103.8			

* 직원 현황의 ()는 계약직 직원수임.

** 점포 현황의 ()는 해외 점포 수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

◎ 1인당 당기순이익

1인당 당기순이익은 합병 후 2000년까지 합병 전 하나은행의 1998년 실적대비 △9백만원, △48백만원으로 계속 축소되다가 합병3년차인 2001년말 1인당 92백만원의 순이익 시현으로 정상적인 영업환경이 조성되었던 것으로 판단된다.

㉔ 1인당 예수금 추이

은행의 생산성을 나타내는 지표의 하나인 1인당 예수금추이를 <표 4-11>에서 보면, 표본은행인 하나은행의 경우 여타 한빛, 국민보다 1인당 예수금이 가장 많은 105억원(2001년 기준)인 바 점포망의 열세로 자금 조달을 시장성금융상품인 양도성 예금증서, 환매채 등을 유치한 결과로 비교적 거액의 자금이 유치된 결과이며 합병후 꾸준한 증가추세를 보이고 있다.

3. 국민은행 = (국민은행 + 장기신용은행 + 주택은행)

(가) 합병의 배경

2001년 4월 24일 국민은행과 주택은행은 합병계약을 체결하고 2001년 10월 31일자로 합병하기로 하였다. 국민은행과 주택은행을 해산함과 동시에 신설은행을 설립하였고 신설은행의 명칭은 국민은행으로 하였다. 합병비율은 국민은행 보통주식 1.688346주당 신설은행 주식 1주, 주택은행 보통주식 1주당 신설은행 주식 1주로 하였다.

(나) 합병의 동기

세계적인 거대금융그룹의 본격적인 국내진출과 국내 금융기관에 대한 M&A 시도가 예상되는 시점에서 정부는 우리금융의 국제 경쟁력을 강화시키고 선도은행으로서 역할을 수행하기 위해 국민은행과 주택은행의 합병을 유도하였으며, 은행 당사장의 입장에서 주택은행은 주택 금융에, 국민은행은 가계대출과 카드업무에 특화 하고있어 두 은행의 합병은 업무다각화에서 발생하는 시너지효과가 크며, 국내 소매금융의 독점적 지위확보로 시장 지배력을 통한 가격경쟁력을 바탕으로 수익상의 효율성을 증대할 수 있다는 점에서 합병이 성사되었다.

(다) 합병의 기대효과

국민은행과 주택은행의 합병에 따른 기대효과로는 첫째 대형화를 통한 국제 경쟁력의 향상, 둘째 국내 금융시장의 시스템 안전성의 강화, 셋째 금융시장의 효율성과 안전성을 향상을 들 수 있다.²⁷⁾

(라) 합병의 장단점

국민은행과 주택은행은 소매금융의 분야에서 우량한 은행들로 평가되었다.

27) 강현철, “국내외은행 합병사례분석을 통한 주택은행과 국민은행의 합병효과와 시사점에 관한 연구,” 2001. 12, p. 81.

또한 국민은행은 이미 장기신용은행과 합병하여 기업금융 분야에도 장점을 획득하였다. 주택은행은 서민 주택금융 분야에서 독립적인 위치를 누리면서 주택관련 소매금융에서 탁월한 지위를 확보해 왔다. 이러한 두 은행의 합병은 소매금융 분야에서 강력한 시장지배력을 가지게 되어 규모의 경제 효과를 얻을 수 있을 것이다.

이질적인 기업문화가 합병은행의 성공에 장애가 되는 점을 인식하고 "기업문화 태스크포스 팀(TFT)"을 통해 기업문화 통합작업을 합병 전부터 체계적으로 준비하고 추진함으로써 기업문화의 차이로 인한 합병 비용을 절감할 수 있을 것이다. 또한 전산통합의 필요성을 절감하고 이의 적극적인 추진으로 합병후 1년 이내(2002년 9월 22일)에 전산통합작업을 성공적으로 마무리하는 저력을 보여주는 등 조직의 안정화에 주력하고 있는바 조직이 정비되는 2002년 이후 2003년 초 국민은행의 영업추진 전략 방향에 따라 국내 금융시장의 커다란 변화가 예고되고 있다.

<표 4-12> 국민은행과 주택은행의 주요 경영실적 (2001년 3월 기준)

구 분	국민은행	주택은행
총자산	103조 2613억원	69조9345억원
총여신	55조 9702억원	50조1239억원
총수신	74조 7741억원	55조634억원
1인당 당기순익	0.53억원	0.46억원
BIS기준 자기자본비율	10.79%	9.87%
점포수	579개	547개
인원수	1만 4376명	1만 2363명

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

(다) 실증분석

<표 4-13> 수익성 지표의 변화 (국민은행)

(단위: %)

수익성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
총자산 순이익률 (%)	국민은행				0.16	0.97	0.76
	(국민)	0.56	0.31	0.16			
	(주택)	-	0.36	-0.68	1.02	0.94	
자기자본 순이익률 (%)	국민은행				2.80	17.96	12.61
	(국민)	7.70	4.11	2.46			
	(주택)	-	3.59	-8.62	21.61	22.01	
당기 순이익 (억원)	국민은행				1,079	7,197	7,406
	(국민)	1,636	1,044	734			
	(주택)	-	1,083	-2,914	4,513	5,238	

국민은행의 1998~2000년 자료는 장기신용은행과 합병 후의 계수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

① 수익성

㉠ ROA(총 자산순이익률) = 당기순이익/총 자산

수익성 지표인 총 자산순이익률(ROA)의 변화를 <표 4-13>에서 살펴보면 합병전 기간동안 점차 감소하다가 합병직전 큰 폭으로 감소하고 있음을 알 수 있다. 합병후 총 자산순이익률은 합병이전 기간에 비해 0.16에서 0.97로 증가하였으며 주택은행과 합병후의 자료인 2001년에는 0.76으로 소폭 감소하였다.

㉢ ROE(자기자본순이익률) = 당기순이익/자기자본

<표 4-13>에서 보면 자기자본 순 이익률(ROE)의 변화도 총 자산순이익률의 변화와 같은 결과로서 합병후 자기자본 순이익률은 합병이전 기간에 비해 증가하였으며 2000년 기준으로 전년대비 2.80%에서 17.96%로 대폭 개선되어 수익성이 크게 개선되었다고 보여지며 주택은행과의 합병 후 자료에 의하면 2001년에는 12.61%를 나타내고 있다.

㉔ 당기순이익의 변화

당기순이익의 변화를 <표 4-13>에서 살펴보면 합병전 당기순이익이 점차 감소하다가 합병후 1년차 1,079억 원, 2년차 7,197억 원으로 대폭 향상되고 있는 바 합병에 의한 시너지 효과가 있는 것으로 보여지며 우량은행인 주택은행과의 합병원년의 당기순이익도 7,406억 원으로 시현 하는 등 지속적인 당기순이익의 실현이 예상된다.

② 비용효율성

<표 4-14> 비용효율성 지표의 변화 (국민은행)

(단위: %)

효율성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3) 1996	기간(-2) 1997	기간(-1) 1998	기간(+1) 1999	기간(+2) 2000	기간(+3) 2001
총비용 /총자산 (%)	국민은행				10.16	8.91	5.75
	(국민)	6.41	7.57	7.52			
	(주택)	-	9.74	10.86	8.51	8.64	
이자비용 /총자산 (%)	국민은행				5.15	4.54	2.58
	(국민)	3.70	3.73	4.13			
	(주택)	-	4.72	5.73	5.11	5.22	
비이자비용 /총자산 (%)	국민은행				4.99	4.37	3.17
	(국민)	2.71	3.83	3.39			
	(주택)	-	5.02	5.13	3.41	3.42	

국민은행의 1998~2000년 자료는 장기신용은행과의 합병후의 계수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

㉕ 총비용/총 자산 비율

비용의 효율성분석을 위한 총비용/총 자산 비율의 변화를 <표 4-14>에서 살펴보면 수신기반 확대에 따른 총 자산의 증가로 이자비용이 감소할 경우 비용효율성의 제고를 기대할 수 있으며, 비이자 비용면에서는 은행합병을 통해

서 주로 중복점포의 폐쇄와 인력감축에 따른 비용절감효과를 가장 많이 기대할 수 있다는 것이 일반적인 이론이다. 이러한 중복점포 및 조직을 통합함으로써 생산량당 비용을 절감하여 규모의 경제를 이룰 수 있으며, 다양한 금융서비스를 제공함으로써 고정비를 절감하여 범위의 경제를 달성할 수 있는바 국민은행의 경우 2000년까지 점포 46개 증설, 계약직원 1,497명 증원 등으로 총비용이 상승하여 1999년 10.16% → 2000년 8.91%로 1.25%개선되었으며 주택은행과의 합병후 자료인 2001년말 기준으로 등 비율이 5.75%로 대폭 개선되었다.

⑥ 이자비용/총 자산 비율

이자비용/총 자산 비율은 재원조달의 효율성을 나타내는 지표로서 예금·적금을 통한 자금조달비중이 높은 은행이 비율이 낮게 나타나는 바, <표 4-14>에서 보는 바와 같이, 표본은행은 합병전후 2년 동안에는 큰 폭의 개선은 되지 않고 있었다가 주택은행과의 합병후 수치인 2001년에는 2.58%로 대폭 개선되었는바 이는 금융구조조정의 마무리 단계에 접어들면서 은행간의 과당경쟁의 축소 등 전반적인 금융환경이 많이 개선된 결과로 보여진다.

⑦ 비 이자비용/총 자산 비율

<표 4-14>에서 보면, 합병후 비 이자비용 비율이 4.99%, 4.37%로 합병전 3.39%에 비해 크게 증가 하였는 바 표본은행이 1999년~2000년 사이에 점포 46개 증설 및 계약직원 1,497명 증원에 따른 비용의 증가로 보여지며, 기존합병에 따른 효과와 주택은행과의 합병으로 2001년 기준 3.17%로 크게 개선되었다.

③ 안전성

<표 4-15> 안전성 지표의 변화 (국민은행)

(단위: %)

안전성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3) 1996	기간(-2) 1997	기간(-1) 1998	기간(+1) 1999	기간(+2) 2000	기간(+3) 2001
BIS 비율 (%)	국민은행				11.38	11.18	10.23
	(국민)	8.46	9.78	10.09			
	(주택)	-	10.29	10.79	11.74	9.92	
무수익 여신비율 (%)	국민은행				6.4	4.8	2.6
	(국민)	2.5	3.2	4.9			
	(주택)	-	2.0	8.0	5.2	2.9	

국민은행의 1998~2000년 자료는 장기신용은행과의 합병후 계수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

④ BIS 자기자본비율

정부의 공적자금지원이 없는 국민은행과 장기신용은행합병 및 국민은행과 주택은행과의 합병은 신 자산 건전성 분류기준인 FLC(Forward. Looking Criteria) 도입에도 불구하고, <표 4-15>에서 보면, 국민은행은 BIS비율이 2000년 기준 합병전 대비 1.09%포인트 상승하였고 여전히 높은 비율을 유지하고 있어 타 합병은행보다 우수한 자본의 적정성을 보였다고 판단된다.

⑤ 무 수익여신 비율

자산의 건전성 및 안정성을 나타내는 또 하나의 지표인 무 수익여신비율은 FLC도입에 따른 영향 등으로 <표 4-15>에서 보면, 합병초 1999년 6.4%로 합병전 대비 1.5%나 대폭 상승하였다가 2000년 기준 합병전 수준을 유지하고 있으며 합병3년차(2001년)주택은행과의 합병후 대폭 개선되어 전년대비 2.2% 감소한 2.6%의 비율을 나타내고 있다.

<표 4-16> 생산성 지표의 변화 (국민은행) (단위: 명, 개, 백만원, 억원)

생산성 변수	은행	합 병 전			합 병 후		
		기간(-3)	기간(-2)	기간(-1)	기간(+1)	기간(+2)	기간(+3)
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
직원수 현황* (명)	국민은행				(3, 297) 11,453	(3,439) 11,026	(7,640) 19,194
	(국민)	(817) 14,244	(887) 13,515	(1,942) 11,230			
	(주택)		(1,016) 12,195	(2,789) 8,538	(3,050) 8,973	(3,483) 8,855	
점포수 현황** (개)	국민은행				(8) 588	(8) 592	(6) 1,122
	(국민)	(3) 499	(12) 511	(8) 546			
	(주택)		(8) 499	(5) 545	(4) 538	(4) 553	
1인당 순이익 (백만원)	국민은행				9	65	39
	(국민)	11	8	7			
	(주택)	-	9	-34	50	59	
1인당 예수금 (억원)	국민은행				50.2	60.8	46.4
	(국민)	20.9	26.0	32.1			
	(주택)	-	23.6	42.6	45.1	54.8	

* 직원 현황의 ()는 계약직 직원수임.

** 점포 현황의 ()는 해외 점포 수임.

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

④ 생산성

<표 4-16>을 보면, 생산성 측면에서 IMF이후 합병전까지 1997년말 대비 국민은행은 2,285명(약 17%), 주택은행은 3,657명(약 30%)의 정규직 인원을 감축하였으며, 점포수는 국민은행31개 주택은행 43개를 증설하였고, 국민은행의 경우 1999년 42개소, 2000년 4개소를 추가 개설하는 등 오히려 점포수가 늘어났다. 인력운용 면에서 보면 정규직원의 숫자는 계속 줄어드는데 반하여 계약직원 수는 큰 폭으로 증가함을 볼 수 있다. 이는 은행의 인력 운용 기본

원칙이 계약직 직원 채용으로 점차 변화하고 있음을 알 수 있다.

㉠ 1인당 당기순이익

1인당 당기순이익은 합병후 (1년차)에 소폭상승 하였으나 합병후 (2년차)에 65백만 원으로 대폭 상승하였으며 주택은행과 합병후 에도 39백만 원을 시현 하여 합병전 기간에 비해 큰 폭의 당기순이익을 시현 하고 있다. 이는 은행간 합병으로 금융 영업환경이 은행간 과당경쟁의 축소 등 많은 부분개선 되어 생산성이 크게 향상되었다고 보여진다.

㉡ 1인당 예수금 추이

1인당 예수금 추이는 IMF이후 대규모 인원감축으로 인한 1인당 예수금 비율의 증가요인 외에 우량은행으로 손꼽히는 국민은행은 꾸준한 증가세가 이어져 2000년말 기준 합병 전기간에 비해 1인당 예수금이 거의 2배(189%) 가까이 증대되어 합병으로 은행의 생산성이 대폭 향상되었다고 보여진다.

지금까지 3개 시중은행(우리은행, 하나은행 그리고 국민은행)의 합병사례분석에 여러 가지 재무비율의 계산에 필요한 기초자료를 정리하면 <표 4-17>에서 보는 바와 같다.

<표 4-17> 표본은행별 주요계수 일람표

(단위: 억원, %)

항목별	은행별	우리은행(한빛)		하나은행		국민은행	
		한일	상업	하나	보람	국민	주택
총비용	1996	23,066	22,080	6,019	4,708	27,201	-
	1997	44,779	35,503	11,484	8,174	41,159	45,718
	1998	70,454	59,941	20,341	17,764	65,719	59,861
	1999	93,578	-	27,833	-	84,389	47,263
	2000	127,391	-	38,003	-	85,751	57,392
	2001	71,420	-	33,994	-	108,723	-
이자비용	1996	13,953	14,166	4,052	3,204	15,698	-
	1997	20,140	19,693	7,620	5,129	20,316	22,143
	1998	30,610	27,987	14,076	8,978	36,072	31,578
	1999	37,156	-	18,029	-	42,909	28,344
	2000	41,429	-	23,130	-	43,678	34,670
	2001	33,091	-	21,807	-	48,704	-
비이자비용	1996	9,113	7,914	1,967	1,504	11,503	-
	1997	24,639	15,810	3,811	3,045	20,843	23,575
	1998	39,844	31,954	6,265	8,786	29,647	28,283
	1999	56,422	-	9,804	-	41,480	18,919
	2000	85,962	-	14,873	-	42,073	22,273
	2001	38,329	-	12,187	-	60,019	-
무수익여신	1996	6,756	10,340	653	1,070	5,428	-
	1997	13,244	14,512	2,494	2,894	8,921	5,887
	1998	17,495	9,686	3,184	3,026	14,253	24,171
	1999	58,495	-	11,741	-	29,006	18,879
	2000	59,883	-	10,523	-	26,561	14,053
	2001	14,030	-	5,380	-	29,545	-
당기순이익	1996	590	1,055	445	235	1,636	-
	1997	-2,809	-1,639	435	102	1,044	1,083
	1998	-17,166	-16,438	1,108	-3,911	734	-2,914
	1999	-19,872	-	1,443	-	1,079	4,513
	2000	-30,064	-	205	-	7,197	5,238
	2001	7,129	-	3,253	-	7,406	-

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

<표 4-17> 표본은행별 주요계수 일람표 - 계속

(단위: 억원, %)

항목별	은행별	우리은행(한빛)		하나은행		국민은행	
		한일	상업	하나	보람	국민	주택
총자산	1996	445,164	414,066	176,316	144,078	424,159	-
	1997	538,536	485,524	229,441	179,008	543,998	469,529
	1998	462,259	431,500	278,254	158,458	874,296	550,993
	1999	802,697	-	461,430	-	830,806	555,099
	2000	755,488	-	512,176	-	962,424	663,958
	2001	838,912	-	544,299	-	1,890,785	-
총여신	1996	283,151	236,472	83,011	78,981	221,524	-
	1997	365,129	299,505	105,225	91,121	274,820	288,720
	1998	275,874	228,976	101,789	72,141	288,954	301,685
	1999	532,492	-	266,432	-	452,666	363,517
	2000	519,278	-	305,991	-	548,838	486,398
	2001	501,192	-	326,951	-	1,129,195	-
자기자본	1996	18,420	15,862	5,745	4,191	14,333	-
	1997	15,406	13,985	6,936	4,582	19,302	12,719
	1998	19,662	18,788	8,633	721	31,800	13,986
	1999	27,846	-	17,656	-	35,719	21,979
	2000	22,651	-	17,584	-	42,565	25,434
	2001	29,285	-	19,287	-	89,135	-

자료 : 금융감독원, 「은행경영통계자료」, 2002. 7.

제4절 사례분석 결과의 요약

이제까지 표본은행인 우리은행, 하나은행, 국민은행의 합병 효과를 4가지 기준을 가지고 주로 재무적 측면에서 살펴보았다. 2001년을 기준으로 합병 전년도와 비교하여 합병은행의 비용효율성, 안전성, 수익성, 생산성 효과 분석을 다양한 지표들을 사용하여 분석한 결과를 <표 4-18>에서 보는 바와 같이 요약하였다.

<표 4-18> 3개 은행합병사례의 합병효과분석 요약

구분 은행별	수익성 ¹				비용효율성 ²				안전성 ³			생산성 ⁴		
	(1)	(2)	(3)	종합	(1)	(2)	(3)	종합	(1)	(2)	종합	(1)	(2)	종합
우리은행 (한빛은행)	↑	↑	↑	↑	△	△	△	△	▽	↑	△	↑	▽	△
하나은행	△	△	↑	△	△	△	-	△	▽	↑	△	↑	△	↑
국민은행	↑	↑	↑	↑	↑	↑	△	↑	△	↑	↑	↑	△	↑

주: ↑(개선), △(약간개선), -(정체), ▽(약간악화), ↓(악화)

1. 수익성 : (1)ROA (2)ROE (3)당기순이익
2. 비용효율성 : (1)총비용/총자산 (2)이자비용/총자산 (3)비이자비용/총자산
3. 안전성 : (1)BIS자기자본비율 (2)무수익여신비율
4. 생산성 : (1)1인당 당기순이익 (2)1인당예수금

<표 4-18>에서 보는 바와 같이 합병의 성과는 은행마다 다소의 차이는 있지만 합병 전(1998년 기준) 기준으로 볼 때 합병 3년 차에 전반적인 부분에서 가시적인 합병의 효과가 나타났다고 본다. 특히 국민은행의 경우 장기신용은행과의 합병 후 주택은행과의 합병 실적이 포함된 2001년 말에도 수익성, 비용효율성, 안전성, 생산성 전반에 걸쳐 큰 폭으로 향상되어 표본 은행 중 가장 큰 가시적인 합병 효과가 나타났다. 우리은행의 경우 합병 전 1998년 기준 2000년 말에는 비용효율성, 안전성, 수익성 등 전반적인 경영지표가 악화되어 합병으로 인하여 경영상태가 오히려 악화되었으나 합병 후 3년 차인 2001년에는 수익성과 비효율성이 대폭 개선되었으며 안전성도 약간 개선되었고 생산성

부분은 정체를 보였다. 표본 은행 중 중형 은행의 합병인 하나은행의 경우 수익성과 비용 효율성은 약간 개선된 것으로 나타났으나 안전성 부분이 크게 개선되고 생산성도 향상되었다.

국민은행과 하나은행은 합병으로 인해 합병 전에 비해 여러 가지 경영 지표들이 전반적으로 지속적인 개선의 효과가 나타났는바, 이는 이들 은행이 자체적인 합병의 필요성에 의해 합병을 추진하였기 때문에 어느 정도는 효율성 증대를 위한 자발적인 합병의 성격이 포함되어 있었기 때문이라고 본다. 정부의 공적자금 지원 규모가 컸던 한빛은행의 자산 건전성이 합병 후 2년 차까지는 더욱 악화되고 심화된 것은 합병의 효율성 제고를 위해서는 먼저 부실 문제 해결이 선행되어야 한다는 것을 말하며 은행의 자율적인 판단에 의한 합병이 정부 주도에 의한 합병보다 효율적이라는 사실을 반영해 주는 결과로 볼 수 있다.

정부의 공적자금 지원으로 합병할 경우, 정부의 지원에 더 의존하게 되어 자력 생존의 의지 미흡으로 부실이 더욱 심화될 가능성이 크기 때문이다. 따라서 앞으로는 합병이 경쟁력 제고라는 명확한 목표를 가진 은행이 자율적인 판단에 의해 합병을 주도하여야 한다고 본다. 또한, 우리은행의 경우 대형은행간의 대등 합병이었기 때문에 합병 후에도 상업은행과 한일은행 출신간의 융합에 상당한 어려움이 있었다. 그러한 사유로 합병 후 2년간은 영업추진의 집중력의 저하를 가져와 실적이 악화 되었던 것으로 보이며, 대체적인 조직 정비가 완료된 시점인 합병 3년 차에 와서야 정상적인 영업실적을 달성하고 있으며 합병 효과가 표본 은행 중 가증 늦게 나타난 결과이며 원인이라고 본다.

국민은행의 합병이 다른 표본 은행보다 성공적일 수 있었던 것은 장기신용은행과의 합병의 경우 인적자원과 기업문화 등 합병 후 통찰이 다른 두 은행보다 용이하였기 때문으로 보인다. 국민은행은 대형은행과 중형은행과의 합병이었기 때문에 대형은행인 국민은행의 주도로 중형은행인 장기신용은행을 이끄는 구도로 조직 통합이 이루어져 대형, 대등 은행간 합병보다 조직 융합이 용이했다. 이후 2001년 11월 1일의 주택은행과의 합병은 대형은행간의 대등 합병으로서 조직 통합의 어려움이 예상되었으나 우리은행의(한일, 상업) 합병시에 도출된 문제점을 파악하여 이질적인 조직 문화가 합병은행의 성공에 장애가 됨을 인식하고, “기업문화 태스크포스 팀(TFT)을 통해 기업문화 통합 작업을 합병전부터 체계적으로 준비하고 추진함으로써 통합과 인적융화를 위하

여 상당한 노력을 기울이고 있으며, 합병 후 1년 이내인 지난 2002년 9월 22일 전산 시스템의 통합이 성공리에 완료되고 현재 인원, 점포의 재배치 작업 중에 있으며, CEO의 적극적인 조직 융화 활동의 하나인 직원 면담 행사 실시, 연수원을 통한 조직 융화 과정 전직원 연수참여 및 통합 1주년 기념행사를 개최하는 등 조직 문화의 통합 작업이 순조롭게 진행되고 있으며, 사업부제의 시행, 단위사업장별 성과급여제도의 도입 등으로 조직통합이 급속하게 진행되고 있어 우리은행에서 나타난 문제점은 발생되지 않는 것으로 보여진다. 2003년 성공적인 통합이 완료되었다고 판단되면, 대형은행 합병의 표본이 되는 사례로 남을 것이다.

제5장 결론

제1절 요약 및 결론

세계적으로 금융기관의 대형화, 겸업화 등이 확대되면서 국내 은행들도 규모의 대형화를 추구해야 한다는 주장이 나오고 있다. 우리나라의 은행간 합병은 1)금융지주회사법의 제정, 2)부분 예금자 보호법의 실시(2001년)영향, 3)외국계은행의 시장점유율확대추세 등에 영향을 받아 더욱 가시화 될 전망이다. 이와 같이 선진, 대형은행간 합병이 적극 추진되고 있는 것은 규모의 대형화를 통하여 경쟁력 확보가 가능할 뿐만 아니라 규모의 경제, 범위의 경제, 경영합리화 등으로 수익성 제고가 가능한 것으로 판단되기 때문이며, 이에 따라 은행들의 경영전략도 예금 및 대출규모 증대 등과 같은 기존의 양적 성장위주에서 은행간 합병, 신규사업진출 및 조직재편 등을 통한 수익성 극대화를 목표로 전환되고 있다. 국내은행의 대형화 추진과 합병에 대한 논의가 제기되는 요인으로서는 다음 두 가지를 들 수 있다. 첫째는 은행산업의 개편을 주도할 만한 선도 은행의 존재가 필요하다는 점이며, 둘째는 외국의대형 은행들과 국내의 금융시장에의 경쟁할 만한 경쟁력을 갖춘 은행이 필요하다는 점이다.

선도은행의 역할은 은행산업의 경쟁력과 효율성을 지향하는 변화를 주도하여 다른 은행의 변화를 촉진하는데 있으므로 선도은행의 의미는 질적인 면에 있는 것이며, 단순히 규모 면에서의 선도은행을 의미하는 것은 아니다. 선진은행간의 합병 효과에 관한 실증연구와 국내의 연구에서 확인했듯이 대형화 그 자체가 합병의 가장 중요한 목표일 수는 없다. 합병을 통해서 초대형 은행이 출현한다고 할지라도 경쟁력을 확보하지 못한 은행은 선도 은행의 역할은 수행할 수 없기 때문이다.

본 연구에서는 은행 합병의 이론을 정리하고 주요국가의 은행합병 사례를 분석했다. 또한 현재까지 수행된 국내 은행합병 사례를 수집, 분석, 정리하였다. 사례분석을 기초하여 은행 합병의 효과를 살펴보기 위해 합병시점을 전후한 3년간의 수익성, 비용효율성, 안전성, 생산성을 비교, 분석하였다. 분석결과

에 따르면 합병 후 수익성은 대체로 증가하나 동시에 합병 후 2년까지는 위험도 증가한 것으로 나타났다. 비용효율성 분석에 있어서 합병 전 기간에 비용의 증가를 보였는데 이는 한 합병과정에서 당국의 주도한 대폭적인 인력감축이 있어 이로 인해 정리 비용이 증가했기 때문으로 보인다.

현재까지 국내 은행의 합병은 대부분 정부의 암묵적인 주도하에 이루어져왔다고 본다. 그러나 앞으로 은행합병은 개별은행이 자체적 경영전략에 입각하여 스스로의 역량에 따라 자율적으로 추진해야한다고 본다. 즉, 은행 스스로 자율과 책임을 바탕으로 시장원리에 의한 은행합병이 이루어질 수 있도록 해야한다.

따라서 금융정책 당국은 전체 금융산업 및 국민경제의 차원에서 시장의 기능을 중시하는 가운데 은행합병이 바람직한 방향으로 원활하게 추진되고 이의 경제적 효과가 극대화될 수 있도록 제도개선을 지속하여야 한다. 또한, 은행의 합병전략도 추구하는 목표가 달라야 한다.

합병을 통해 범위의 경제효과 즉, 업무영역, 지점망 등에서 상호보완성 추구를 통해 은행의 경쟁력 강화를 목표로 할 경우에는 특화 부분이 상이한 대형은행간의 합병이나 업무영역과 지점망이 상이한 은행간 합병을 추진해야 한다. 또한, 은행합병을 통해 은행규모를 대형화함으로써 금융국제화에 대응하는 목표일 경우 대형은행간 합병이 고려될 수 있다.

은행합병의 부작용을 최소화하고 시너지효과를 극대화하기 위해서는 합병대상 은행을 신중하게 선택하고 치밀한 합병 추진전략이 필요하다. 최적 합병대상은행 및 합병시기의 선택, 그리고 합병추진계획 및 중장기적 전략의 수립 등 합병과 관련된 철저한 노력과 시행이 요구된다. 또한 합병후의 철저한 조직통합도 간과할 수 없다.

제2절 연구의 한계 및 향후연구과제

본 연구가 지니는 한계점을 다음과 같다.

첫째, 재무비율 중심의 분석은 산출물의 구성이나 투입자료에 대하여 통제할 수 없는 관계로 효율성의 정확한 자료가 되기 힘들다는 것이다. 단순재무비율 중심의 분석에서는 규모의 경제, 범위의 경제에 대한 효율성을 구분할 수 없으며, 이는 합병이 실현되면 규모의 경제, 범위의 경제가 바뀌지만 효율성의 경우에는 변화가 없을 경우가 많기 때문에 두 경우에 대한 효율성에 대한 구분이 곤란한 경우에는 비율분석에 의한 분석력이 떨어진다고 할 수 있다. 즉, 합병 전후기간의 합병은행의 수익성, 비용효율성, 안전성, 생산성의 변화가 은행합병이외의 다른 변화요인이 반영된 결과일 수도 있다는 점이다. 이러한 효과를 구분하기 곤란하나 향후 이를 통제한 분석이 필요할 것이다.

둘째, 은행 합병이 이루어진 후 기간이 짧기 때문에 본 연구는 단기간의 표본기간을 대상으로 분석하였다. 충분한 표본기간을 대상으로 하는 연구가 추후 필요하다. 또한, 은행합병 전후기간에 수익성, 비용효율성, 안전성, 생산성이 변화하는 구체적인 이유에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 연구대상이 된 국내 은행합병은 금융 구조조정 및 부실은행 정리차원에서 실시된 자발적이 아닌 합병으로서 이러한 분석 결과를 은행합병의 효과로 일반화하는 데에는 주의가 필요하다.

<참고 문헌>

<국내 문헌>

- 강현철, “국내외 은행의 합병사례 분석을 통한 주택은행과 국민은행의 합병효과와 시사점에 관한 연구,” 동의대학교 중소기업대학원 석사학위논문, 2001.
- 금융감독원, 은행경영통계자료, 2002. 7.
- 김대호, “국내은행간 합병의 효과 분석,” 재무관리연구, 제17권 제1호, 2000. 6. pp. 284-302.
- 김병국, “은행 합병동기에 따른 효과 및 성공요인에 관한 연구,” 서울대학교 대학원 경영학과, 석사학위논문, 1998.
- 김병연 · 박경서 · 이소한 · 채희율, 외국의 은행합병 현황, 한국금융연구원, 1996.
- 김성진, “국내은행합병의 사례분석과 효과분석연구,” 한국외국어대학교 세계경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12.
- 김용선 · 차진섭, “우리나라 은행합병의 효과와 시사점,” 조사통계월보, 한국은행, 1999. 2.
- 김용태, “사례분석을 통해서 본 국내은행 합병의 문제점 및 시사점에 관한 연구,” 한양대학교 국제금융대학원, 석사학위논문, 1999. 12.
- 김인기 · 김장희, “한국은행 산업의 규모와 범위의 경제성 연구,” 금융연구, 제5권 제2호, 1991.
- 김지수 · 노택환, 기업의 합병, 매수론 - M&A의 경제적 · 경영적 연구, 영남대학출판부, 1996.
- 대외경제정책 연구원, M&A형 직접투자에 관한 연구, 1996, p. 82.
- 박상규, “국내 은행간 합병 필요성과 문제점 및 향후추진 전망,” 서은조사, 서울은행, 1996년 봄호, p. 22.

- 양동욱·좌승희, “합병의 비용효과 분석,” 경제분석, 제2권 제1호, 한국은행
금융경제연구소.
- 양원근, 은행합병 이론과 분석, 한국금융연구원, 1996.
- 유용주, “은행간 구조조정 3년간의 평가와 과제,” 삼성경제연구소, Issue
Paper, 2001. 6. 27.
- 이우윤, “한국의 은행합병에 관한 사례분석,” 동아대학교 대학원, 자원경제학
과, 석사학위논문, 2001. 12.
- 이주호, “우리나라 은행합병의 성과분석: 국민·한빛·하나은행을 중심으로,”
중앙대학교 대학원, 석사학위논문, 1999. 12.
- 임하정, “국내 은행합병의 효과분석을 통한 효율적 합병 방안,” 한국의국어대
학교 세계경영대학원, 석사학위논문, 2001. 12.
- 정익준, “금융자유화에 따른 일반은행의 업무영역 확대와 위험성,” 조사통계월
보, 한국은행, 1992. 1.
- 정익준, “은행업의 대형화와 효율성: 비용효과를 중심으로,” 조사통계월보, 한
국은행, 1999. 5.
- 정창영, “한국에서의 은행합병,” 금융경제, 금융경제사, 1996. 5.
- 제해진, 알기 쉬운 M&A와 주식투자, 한국경제신문사, 1997.
- 조정환·이원기, “국내은행의 수익성 분석,” 조사통계월보, 한국은행, 2001. 7.
- 좌승희 “우리나라 은행산업의 효율성 분석과 제도 개선방안,” 한국개발연구,
제14권 제2호, 한국개발연구원, 1992.
- 최보인, “합병후 통합의 성공요인으로서의 조직 및 인적융합의 중요성,” 고려
대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2001. 6.
- 최희갑, “금융 대 합병 추세와 한국의 금융과제,” 삼성경제연구소, 2000. 5. 3.
- 한국은행, “부실은행 정리유형 및 주요사례,” 업무참고자료, P98-1.
- 한국은행, “유럽은행 합병의 최근 동향과 전망,” 국외사무소 조사자료, P99-2,
1999. 3.

<국외 문헌>

The Banker, March 2000.

Gaughan, Patrick A., Merger & Acquisitions, New York: John Wiley & Sons, 1995.

Jensen, M. and M. Meckling, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure," Journal of Financial Economics, 1976, pp. 92-121.

Srinivasan, A., "Are There Cost Saving from Bank Mergers?" Economic Review, Federal Reserve of Atlanta, Mar./Apr., 1992, p. 105.

Weston, J.F., K.S. Chung, and S.E. Hong, Mergers Restructuring and Corporate Control, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.

A Case Study on the Merger & Acquisition among Commercial Banks

Dept. of Business Administration (Tax-Management Major): Choi, Se-Ju

Directed by: Tae-Young Kim

The objectives of this paper are: ① to review M&A cases in the U.S.A., European Union (EU), and Japan for the last decade (period of 1990 through 1999), ② to review M&A cases in Korea for the same period and factor out some similarities by comparing with Korean cases and foreign cases, ③ to examine some M&A effects from the empirical study of three Korean M&A cases (Woori Bank, Hana Bank, and Kookmin Bank), and ④ to evaluate whether there exists some M&A synergies from Korean banks' M&As.

For the empirical studies, this paper utilizes accounting indices such as cost effectiveness, leverage, profitability, and productivity from the merger for the windows of three year before and after the merging event year.

The measures for cost effectiveness includes costs on asset ratio (total costs divided by total assets), interest cost on asset ratio (total interest costs divided by total assets), non-interest cost on asset ratio (total non-interest costs divided by total assets). Leverage measures include BIS leverage ratio (equity divided by risk weighted assets) and non-performing loan ratio (the ratio of non-performing loans out of total loans). Profitability measures include the magnitude of net income, ROA

(Return on Asset), and ROE (Return on Equities). Productivity measures include the number of employee and branch, net income per employee, and deposits per employee, etc.

The results of the case studies and empirical studies for the three large banks in Korea are as follows:

① Profitability measure has been improved for two years after the merger while the risk factor also increase for the same period.

② The measures for cost effectiveness have not been improved for two years due to downsizing costs of employees.

③ The study, however, find some synergy effects for other measures from the merger especially after three years from the event year.

④ Among three banks, the study find higer synergy effects from Kookmin Bank compared to those from Woori Bank and Hana Bank.

감 사 의 글

먼저 늦은 나이에 공부를 시작한 저에게 면학의 기회를 주시고
저의 논문을 완성하는 날까지 미숙한 저를 지도하시고 이끌어 주
신 김 태용 교수님, 박 영병 교수님께 머리 숙여 감사 드립니다.

또한 바쁜 업무 중에도 저에게 면학의 기회를 허락해 주시고 격
려해주신 국민은행 동남기업금융 지점 박 영철 지점장님과 동료
들 에게 감사 드리며, 항상 곁에서 격려하고 용기를 심어준 아내
에게도 감사 드립니다.

늦은 나이에 논문을 완성하면서 좀더 일찍 기회를 가지지 못한
아쉬움이 남지만, 평생 공부하고 연구 해야 한다는 것을 후배들과
자식들에게 보여준다는 자부심도 갖습니다.

일천한 경험과 지식으로 완성된 논문을 발표 하게 되었으나, 급변
하는 금융환경의 변화에 대응하는데 조그만 보탬이 되기를 기대
해 봅니다.

2003 년 1 월

최 세 주