

M&A를 통한 가치창출: 하나은행의 합병 후 통합과정을 중심으로

박철순
서울대학교 경영대학 교수
김동수
서울대학교 경영대학 석사
인민식
서울대학교 경영대학 석사

1. 서론

M&A의 궁극적인 목적은 가치획득을 넘어 새로운 가치를 창출 하는 것이다. 많은 경우 기업들은 M&A를 통해 기업이 필요로 하는 자원과 역량을 획득하고 성장을 추구한다. 규모와 범위의 경제를 달성하여 시장지배력을 강화하거나, 시장진입을 용이하게 하고, 포트폴리오 관리를 통해 재무적 위험을 분산시키려 한다. 그러나 인수·합병된 조직간 자원과 역량의 이전과 공유를 통해 잠재적 시너지를 극대화 하고 새로운 가치를 창출하지 못한다면 M&A의 궁극적인 목적은 달성되기 어렵다.

이러한 맥락에서 하나은행의 M&A를 통한 성장전략은 특별한 의미를 가진다. 하나은행은 정부 주도의 금융산업 구조조정 과정에서 국내 유수의 금융기관들이 생존을 위해 퇴출, 증자, 합병 등의 명령을 받고, 영업점과 직원을 감축하고, 경영진 교체하는 등의 고통을 겪을 동안 오히려 종합금융 정보 서비스 네트워크라는 강력한 비전을 제시하며 생존을 위한 소극적인 목적이 아니라 적극적인 성장전략의 일환으로 M&A를 추진하였다. 그 결과 하나은행은 은행산업의 대내·외적 상황을 고려하였을 때 유기적 성장만으로 불가능한 운영적, 재무적, 그리고 전략적 가치를 창출하며 국내 3위의 대형선도은행으로 성장하였을 뿐 아니라, 지난 2005년에는 종합금융그룹을 출범시키며 세계 수준의 은행들과 경쟁하기 위한 발판을 마련하였다. 1998년 충청은행을 시작으로 보람은행과 서울은행을 합병하며 M&A 전략을 추진한지 4년, 은행으로 전환한지 불과 15년 만의 일이다.

하나은행의 M&A 전략이 갖는 의미와 성과는, 규모와 범위의 경제 달성을 통한 시장지배력의 확대, 수익구조의 다변화를 통한 재무적 위험분산과 새로운 성장채널의 확보로 요약될 수 있다. 그

* 본 사례는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 사례지원비에 의하여 수행되었음.

러나 하나은행의 M&A 전략이 주목 받는 더욱 중요한 이유는, 보람은행과 서울은행을 통합하는 과정에서 다양한 인적자원구성과 조직문화를 극복하고 '성과중심의 문화'라는 강력한 기업가치를 창출하였기 때문이다. 본 사례는, 첫째 M&A를 통한 하나은행의 성장전략과, 둘째 하나-보람은행과 하나-서울은행의 합병 후 통합 과정을 중심으로 다양한 인적자원구성과 상이한 조직문화에 따르는 통합의 어려움, 그리고 마지막으로, 성공적인 조직재활력을 위한 객관적인 평가의 중요성에 초점을 맞추어 작성하였다. 특히, 가치획득과 가치창출의 의미를 구분하고, 합병 후 통합 과정에서 새로운 조직문화의 창출을 강조한 것은 단순한 지적 호기심에서가 아니라 M&A의 궁극적인 목적을 명확히 하고, 합병 후 통합 과정의 어려움을 극복하기 위한 방법을 제시하기 위해서이다.

2. 합병은행의 개요

2.1. 보람은행

보람은행은 1973년 설립된 제2금융권 단기투자회사인 한양투자금융(주)을 모태로 출발하여, 1991년 금성투자금융(주)을 합병한 이후 정부의 금융산업 개편정책에 따라 은행으로 전환되었다. 은행으로 전환하며 후발은행의 약점을 극복하고 경쟁력을 갖추기 위해 개인금융(private banking), 위기관리(risk management) 시스템 등의 선진기법을 적극적으로 도입하는 한편, 국내 최초로 고객의 신용도를 정해진 기준에 따라 전산화하여 평가하는 신용점수 시스템(credit scoring system)을 채택하고, VIP 고객과 중소기업을 대상으로 공격적인 영업활동을 전개하였다. 그 결과, 은행전환 4개월 만에 수신규모 1조 원, 10개월 만에 2조 원을 달성하는 괄목할 만한 영업성적을 나타냈다.

그러나 외환위기는 다른 어느 은행보다 보람은행에 큰 타격을 주었다. 평소 자산구성의 많은 부분을 차지하고 있던 대기업 여신과 장기대출 관련 여신의 부실화는 보람은행의 자산건전성을 심각하게 위협했다. 더구나 뜻하지 않게 JP모건 관련 소송사건까지 겹치면서 보람은행은 은행전환 이후 최대의 위기를 맞게 되었다. 이후 보람은행은 외자유치와 증자를 통한 경영정상화를 위해 다양한 노력을 기울였으나, 주가의 급속한 하락과 외부 경제여건의 지속적인 악화로 실효를 거두지 못했다. 자구노력이 실패로 돌아가자, 보람은행의 경영진은 국내 은행간 M&A를 추진하는 것이 생존을 위한 최선의 방안이라고 판단하고 국내 전 금융기관을 대상으로 합병 파트너를 모색하기 시작했다. 그 결과, 합병 후 가장 큰 시너지 효과와 잠재적 성장이 기대되는 하나은행과 합병을 전격 결정하였다.

2.2. 서울은행

서울은행은 1959년 서울, 경기지방을 담당하는 지방은행으로 출범하여 1962년 전국은행으로 인가, 발족하였다. 1976년에는 한국신탁은행과 국내 최초 금융기관간 합병을 성사시키며 서울신탁은행으로 은행명을 변경하였으나, 1995년 다시 현재의 서울은행으로 사명을 변경하였다. 서울은행은 특히 증권대행과 신탁업무에 강점을 보이며 주로 서민층 고객을 대상으로 전국적인 영업망을 확대

해 나갔다. 특히 1982년 민영화 이후, 비약적인 성장을 거듭하며 조흥은행, 상업은행, 제일은행, 한일은행, 외환은행과 함께 6대 시중은행으로 입지를 다져왔다.

그러나 울산, 건영, 삼익, 서주 등 서울은행이 거래하던 굴지의 기업들이 외환위기를 앞두고 줄줄이 쓰러지면서 자산건전성에 심각한 위기를 맞았고 1997년 외환위기 이후 정부로부터 총 4조 8천억 원의 공적 자금을 긴급 지원받으며 부실은행으로 전락하였다. 이후 공적자금 회수를 위해 HSBC, DBCP 등 해외 은행에 매각을 추진하는 동안 지속적으로 적자가 누적되어 자산규모가 대폭 감소하며 시중은행 중에서 가장 작은 소형은행으로 전락하는 수모를 겪기도 하였다. 그러나 자산건정성 확보를 위해 2000년 4월부터 도이체뱅크와 자문계약을 맺고 강력한 구조조정을 단행하는 동시에 고객지향적 점포운영과 인적자원의 전문화를 중심으로 조직을 개편하였다. 뿐만 아니라, 선진금융기법을 도입하고 여신심사를 강화하여 부실채권 축소를 위해 지속적인 노력을 기울였다. 그 결과 외환위기 직후 20%에 가까웠던 부실여신은 하나은행과 합병하기 전인 1.97%까지 낮아져 국내 우량 시중은행과 비교하여도 결코 뒤쳐지지 않는 우수한 자산건정성을 회복하였다. 서울은행의 지속적인 재무구조개선 노력이 진행되는 가운데 공적자금관리위원회는 공적자금 회수를 위해 서울은행 매각의 최종 인수자로 하나은행을 선정하였다.

2.3. 하나은행

하나은행의 전신은 1971년 정부가 제2금융권을 제도화하고자 설립한 국내 첫 단기 금융회사인 한국투자금융(주)이다. 이후 제도금융권 흡수를 목적으로 1991년 추진된 정부의 금융산업개편정책에 따라 현재의 하나은행으로 전환되었다. 후발은행으로써 상대적으로 높은 조달금리를 극복하고 선발은행들을 따라잡아야 하는 과제를 안고 있었던 하나은행은 은행전환 초기부터 '큰 은행보다 좋은 은행 하나'를 표방하며 외형경쟁 보다, 자산건정성 확보와 서비스의 차별화를 통한 수익성 위주의 경영을 추진했다. 특히 하나은행은 효율성 제고를 위해, 유연한 조직구조와 생산성 중심의 '상업적 마인드'를 바탕으로 우수한 인재들을 영입하고, 대기업과 VIP 고객을 중심으로 고객밀착경영을 강조하며 시장을 특화 해 나갔다. 스카이뱅크, 독립된 경영단위로서 자율성을 갖는 영업점, 직업과 연령에 맞춤형 서비스는 하나은행의 고객밀착 영업전략을 대표적으로 보여준다.

그 결과, 하나은행은 영업시작 9개월만인 1993년 3월 총수신고 1조원을 달성하였고, 1995년 4월에는 국내은행사상 최단기간인 3년 9개월 만에 총수신고 10조 원을 돌파하며 국내외 주목을 받았다. 하나은행의 생산성중심의 경영과 시장특화전략이 만들어낸 결과였다. 하나은행은 외환위기를 맞아 더욱 두각을 나타내기 시작했다. 하나은행은 수익성위주의 경영과 지속적인 위험관리의 결과, 공적자금의 지원 없이 외환위기의 파고를 넘을 수 있었을 뿐 아니라, 퇴출은행을 인수 할 수 있는 능력과 자산건정성을 인정받아 1998년 6월 충청은행을 부실채권인수(P&A) 방식으로 인수하는 것을 시작으로 보람은행과 서울은행을 잇따라 합병하며 국내 은행권의 경쟁 판도를 바꾸어 놓았다. 2006년 현재 하나은행은 총자산 128.7조, 당기순이익 1조 190억 원을 기록하며 우리나라 대표 금융그룹으로 성장하였다.

3. 외환위기에 따른 급변하는 금융환경과 하나은행의 전략

3.1. 하나은행의 과제

1) 금융산업의 구조조정

외환위기는 국내 경제에 일대 파란을 몰고 왔다. 특히 금융권에 미친 파장은 막대했다. 금융감독 위원회는 1998년 4월 33개 은행을 포함한 전체 2,103개 금융기관에 대한 구조조정을 단행했다. 은행권에서는 대동, 동남, 경기, 충청은행의 퇴출을 시작으로 시중 11개 은행이 합병되는 과정에서 전체 은행원의 1/3에 이르는 3만여명의 은행원들이 직장을 떠나야 했다. 금융산업의 구조조정 결과, 2006년 말 현재 전체 금융기관의 수는 1997년 대비 37.5% 감소한 1,315개로 줄어들었고, 은행의 수는 42.4% 감소한 15개로 줄어들었다(표 1, 그림 1 참조). 금융산업의 구조조정 과정에서 국내 전체 금융기관의 수는 감소하였지만 금융기관의 겸업화, 대형화가 가속화 되며 금융산업구조의 고도화가 진전되고 있었다. 무엇보다 은행산업은 합병, 퇴출, 금융지주회사 설립 등을 통해 상위은행에 대한 집중도가 증가하였고, 비은행금융기관 역시 시장에 의한 통폐합과 업무영역의 전문화가 추진되었다. 이때를 하나금융그룹 김승유 회장은 이렇게 회고하고 있다.

“외환위기는 우리에게 은행도 망할 수 있다는 충격과 함께 많은 교훈을 남겼습니다. 외환위기를 시작으로 우량은행과 비우량은행의 구분이 생기기 시작했고 고객들은 상대적으로 건전한 은행으로 투자대상을 바꾸기 시작했습니다. 하나은행에게는 오히려 기회였습니다.”

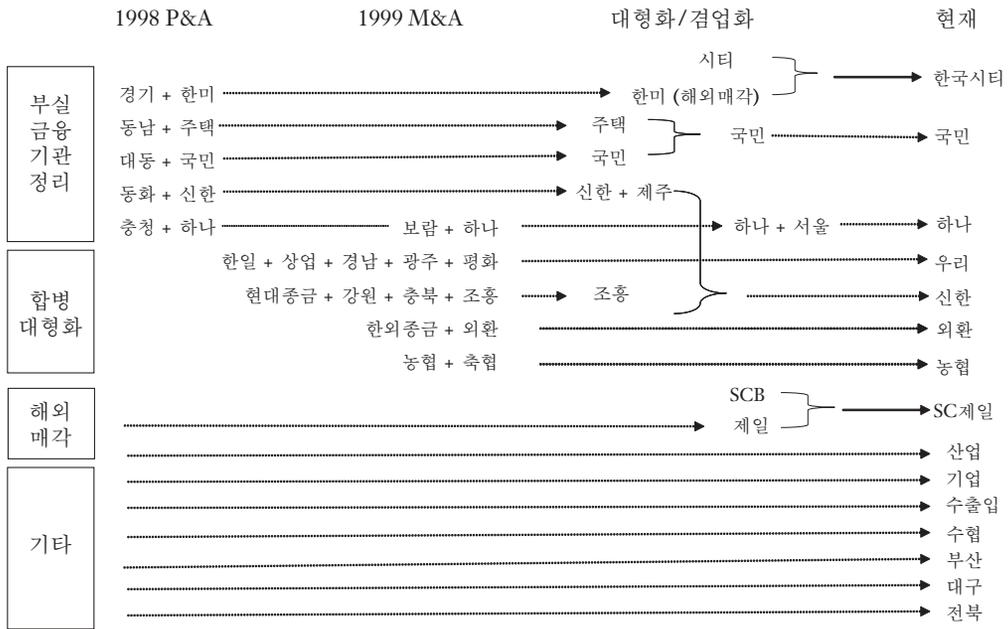
-인터뷰: 하나금융그룹 김승유 회장

표 1.

(2006년12월말기준, 단위 개, %)

| 금융권별 | '97년말총 기관수(A) | 구조조정현황 | | | | | 신설등 | 현재기관수 |
|--------|------------------|--------|-----|-------------------|------|---------|-----|-------|
| | | 인가취소 | 합병 | 해산, 파산, 영 업이전등 | 계(B) | 비중(B/A) | | |
| 은행 | 33 | 5 | 11 | - | 16 | 48.5 | 1 | 18 |
| 비은행 | 2,070 | 164 | 180 | 539 | 883 | 42.7 | 110 | 1,297 |
| 중금 | 30 | 22 | 7 | - | 29 | 96.7 | 1 | 2 |
| 증권 | 36 | 5 | 7 | 3 | 15 | 41.7 | 19 | 40 |
| 보험 | 50 | 10 | 6 | 4 | 20 | 40.0 | 21 | 51 |
| 투신 | 32 | 7 | 6 | - | 13 | 40.6 | 30 | 49 |
| 상호저축은행 | 231 | 107 | 28 | 1 | 136 | 58.9 | 15 | 110 |
| 신용협동조합 | 1,666 | 2 | 124 | 530 | 656 | 39.4 | 15 | 1,025 |
| 리스 | 25 | 11 | 2 | 1 | 14 | 56.0 | 9 | 20 |
| 합계 | 2,103 | 169 | 191 | 539 | 899 | 42.7% | 111 | 1,315 |

자료: 재정경제부, 공적자금통계자료



자료: 금융감독원, 금융경영통계, 각호에서 재구성

(2006. 12 월말 기준)

그림 1. 국내은행산업의 변화

2) 하나은행의 장기전략과 문제점

당시 하나은행의 장기전략은 기존의 대기업과 VIP 고객에 집중된 특화은행의 지위를 넘어 종합 금융정보 서비스 네트워크를 구축하는 것이었다(그림 2 참조). 하나은행은 이러한 장기전략을 실

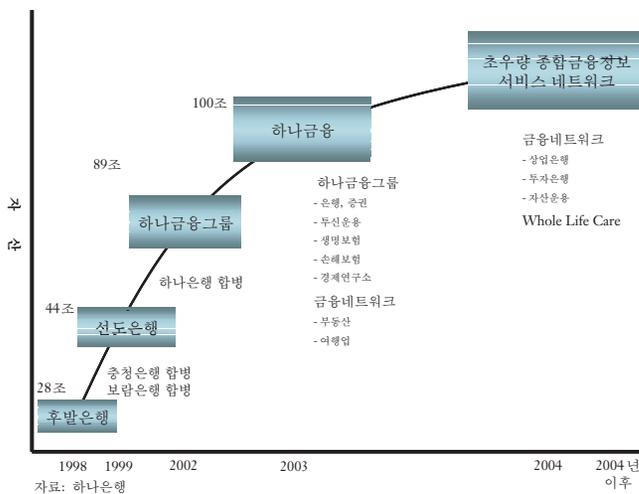


그림 2.

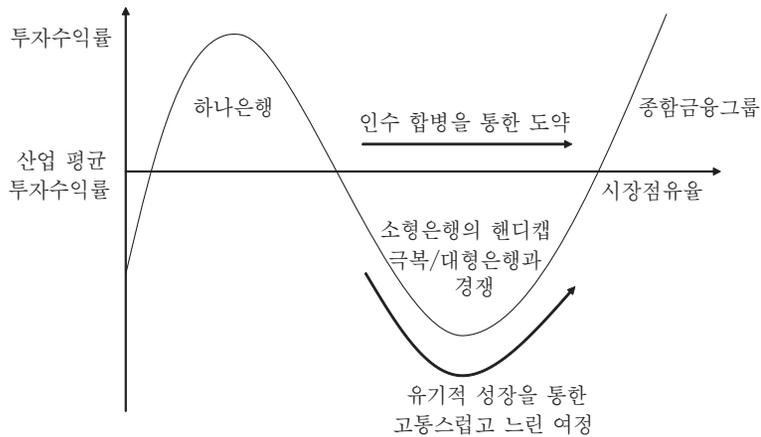
행하기 위해, 무엇보다 다양한 상품개발과 서비스를 통해 고객기반을 확충하고 수익을 다변화 하는 것이 중요하다. 그러나 하나은행의 내·외부적 요소를 려하였을 때 장기전략의 실현은 유기적인 성장만으로는 불가능한 것이었다. 먼저, 내부적으로 하나은행은 과거 투자금융회사 바탕의 한정된 고객기반으로 인해 제한된 영업망과 고객 그리고 자산규모 10위(1997년 12월 기준)의 소형은행이 갖는 높은 조달금리라는 한계로 인한 규모의 상한선에 도달해 있었다. 외부적으로 국내 은행산업은 IMF가 구제금융을 대가로 요구한 전면적인 금융시장 개방을 맞아 해외 대형자본의 국내 진입이 가시화 되고 있었다. 뿐만 아니라 정부의 동북아 금융허브 추진 전략에 따른 자본시장 통합법과 외환거래자유화, 퇴직연금제도의 도입이 눈앞에 다가오고 있었다. 하나은행은 대내·외적으로 경쟁력을 확보해야 하는 시급한 과제에 직면한 것이다.

3) 성장의 한계극복

하나은행과 같이 규모의 상한선에 도달한 기업들은 틈새시장에 만족하며 기존의 시장을 유지하는 방어전략이나, 유기적 또는 M&A를 통해 적극적으로 규모의 상한선을 극복하는 성장전략을 선택해야 한다. 그러나 외환위기 동안 금융산업과 같이 급격한 산업구조의 재편 과정에서 방어전략에 초점을 맞출 경우 기업들은 외부의 거센 도전에 지속적으로 노출되고 산업 내 기업의 입지는 점점 좁아져, 결국 틈새시장에 대한 안정적인 수익조차 장담 할 수 없다. 뿐만 아니라, 급속한 산업구조의 재편 과정에서 획득할 수 있는 시장선점의 기회를 놓쳐 성장의 동력을 잃게 된다. 반면 유기적 또는 M&A를 통한 성장전략을 선택하는 기업들은 전략적 이해에 따라 능동적으로 시장의 변화에 대응할 수 있는 장점이 있다. 하지만 유기적 성장을 통한 성장전략의 경우 투자가 수익을 내기까지 장기간에 걸쳐, 내부적으로는 행정적 절차나 경영평가 체계 등의 문제를 해결해야 하고, 외부적으로는 자본시장의 압력과 높은 진입장벽을 극복해야 하는 문제점을 해결해야 한다.¹⁾ 그러나 M&A를 통한 성장전략의 경우 진입장벽의 극복, 신속한 시장진입, 그리고 경쟁범위의 재편을 통해 유기적 성장에 따른 단점을 극복하고 단기간에 고도의 성장을 이룰 수 있는 장점이 있다. 특히 경쟁구도가 순식간에 재편되는 치열한 경쟁환경에서 환경의 변화에 따른 핵심역량의 확보를 통해 경쟁우위를 선점하는 것은 단지 성장의 기회를 확보하는 차원을 넘어 미래의 기업의 모습을 결정하는 것이다.

M&A를 통한 성장전략에 따른 장점을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 유기적 성장으로는 획득이 불가능한 자원과 역량을 확보하고 높은 진입장벽을 극복할 수 있다. 일반적으로, 특정 산업 또는 사업부문에 대해 확고한 입지를 지닌 경쟁자는 제품이나 서비스에 있어 규모의 경제를 이루고 있거나, 고객과의 유기적인 관계를 유지하며 신규진입자가 극복할 수 없는 수준의 고객충성도를 확보하고 있는 경우가 많다. 따라서 진입사업부문에 대한 자원과 역량을 확보하고 있는 기업의 M&A를 통해 높은 진입장벽을 극복할 수 있다. 둘째, M&A를 통한 성장을 추진하는 기업들은 신속한 시장진입을 통해 신규제품과 서비스의 출시로 인한 경쟁기업과의 마찰을 회피하며 단기간에 경쟁기반을 구축할 수 있다. 특히, 치열한 경쟁이 예상되는 시장에 진입하는 기업들은 기존 기업들과의 경쟁을 위해 필요한 광고와 R&D 부분의 소모적인 비용을 감소시킬 수 있다. 마지막으로, M&A를

1) 박철순, 수만트라 고살, 2003, “세계수준의 한국기업에 도전한다”, 21세기북스.



자료: 박철순, 수만트라 고살(2003)에서 재구성

그림 3. 수익률과 시장점유율의 관계

추진하는 기업들은 경쟁범위를 재편을 통해 경쟁력을 제고할 수 있다. M&A를 성장의 수단으로 인식할 경우 기업들은 수익성이 낮은 특정 제품이나 시장에 대한 의존도를 낮추고, 잠재적 성장이 예상되는 시장으로 진출하는 사업부문의 재편을 통해 경쟁범위를 재편할 수 있다.

그림 3에서 보는 것처럼, 하나은행은 VIP 고객과 대기업 중심의 제한된 시장에서 상대적으로 높은 시장점유율과 수익율을 누리고 있었지만 규모의 상한선에 직면해 있었다. 이로 인해, 현재의 시장을 유지하는 방어전략과 유기적 성장이나 M&A를 통한 성장전략을 선택해야 했다. 선택의 폭은 그리 넓지 않았다. 당시 금융산업 빅뱅의 중심에 있던 하나은행은 변화하는 금융환경에 대응하고 종합정보 서비스 네트워크라는 장기전략을 실현하기 위해 M&A를 통한 성장을 선택하였다. 급변하는 금융시장의 추세를 감안하였을 때 하나은행의 장기전략은 외국자본의 유치와 추가적인 합병을 통해서 대형화와 겸업화를 이루어야 한다는 판단에서였다.

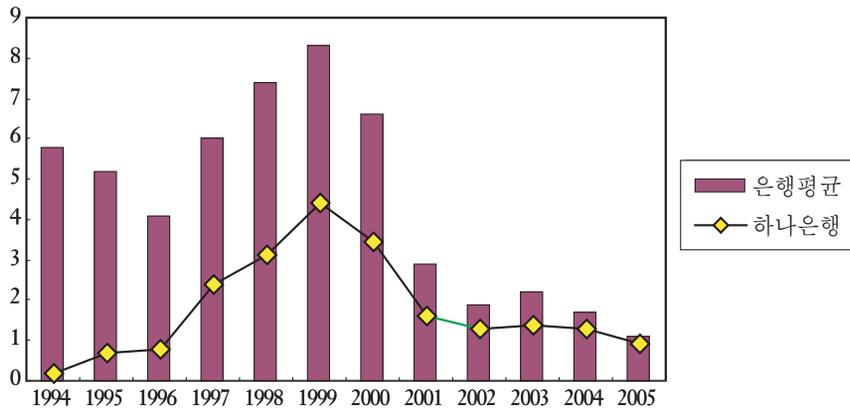
“규모의 경제를 이루기 위해 은행 대형화가 절실한 상황이었습니다. 정보통신의 발전으로 변화의 속도가 빨라지고 제품이나 기업의 라이프사이클이 짧아지면서 은행업은 매우 리스크가 큰 산업이 되었습니다. 순식간에 거래기업이 무너질 수 있어 규모의 경제는 핵심생존요소가 되었습니다. 뿐만 아니라 금융업의 겸업화 추세는 피할 수 없는 현실이자 기회였습니다. 경쟁력 제고를 위한 하나은행의 성장전략은 선택이 아닌 생존을 위한 필수였습니다.”

- 인터뷰: 하나금융그룹 김승유 회장

3.2. 성장의 발판마련

1) 우수한 자산건전성 유지

하나은행은 장기전략을 실행하기 위해 무엇보다 기본에 충실했다. 먼저 수 차례 증자와 후순위



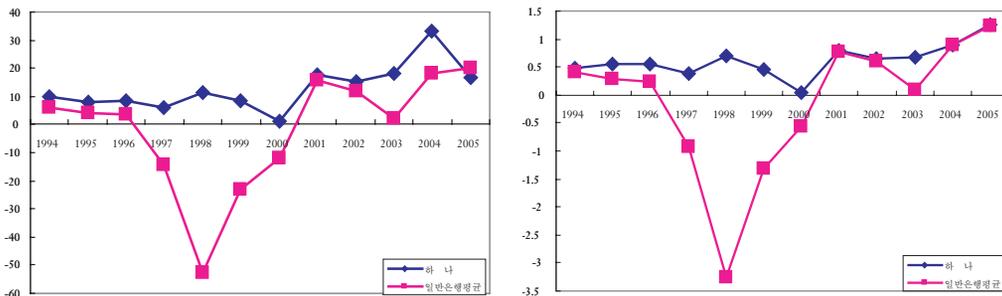
자료: 금융감독원, 금융경영통계, 각호에서 재구성

그림 4. 무수익 여신 비율

채권 발행을 통해 지속적으로 자산규모를 증가시켰고, 신용통제팀(credit control team)과 RM(relationship manager)제도를 중심으로 현장중심의 철저한 신용조사와 기업분석에 기초한 여신 정책을 추진하며 우수한 자산건전성을 유지하였다. 이는 외환위기 동안에도 시중은행과 비교하였을 때 현저히 낮은 무수익 여신 비율을 유지할 수 있었던 비결이다(그림 4 참조). 하나은행이 M&A를 통한 본격적인 성장전략을 추진하기 전인 1998년 6월 말 일반은행의 부실여신은 4조 9,713억 원으로 총여신대비 비율은 1.6%에 육박하였으나 하나은행의 부실여신비율은 0.2%로 업계 최저를 기록하고 있었다.²⁾

2) 지속적 성장과 대규모 외자유치

수익성과 생산성 면에서도 탁월했다. 하나은행은 은행전환 초기부터 지켜온 수익성위주의 경영으로 그림 5에서 보는 것처럼 은행평균보다 월등히 높은 수익성과 생산성을 기록하며 꾸준히 성장



자료: 금융감독원, 금융경영통계, 각호에서 재구성

그림 5.

2) 한국개발연구원, <http://www.epic.kdi.re.kr>

해왔다. 특히 금융구조조정이 한창이던 1997~2000년 까지 은행권의 평균 ROA와 ROE는 각각 -25.4%와 -1.5%의 막대한 손실을 기록한 반면, 하나은행은 평균 6.65%의 ROE와 0.4%의 ROA를 기록하며 놀라운 성과를 기록하였다. 하나은행의 높은 수익성과 우수한 자산건전성은 외자유치로 이어졌다. IMF 구제금융으로 한국의 대외신인도는 급격히 추락해 있었지만, 하나은행은 수익성과 자산건전성 그리고 탁월한 위기관리능력을 바탕으로 높은 대외신인도를 유지할 수 있었고, 1998년 6월 국제금융공사(IFC)로부터 1억 5천 2백만 불의 대규모 외자를 성공적으로 유치하며 성장을 위한 발판을 마련할 수 있었다. IMF 구제금융 기간 중 국내은행 최초의 대규모 외자유치였다.

4. M&A 과정에 대한 이해

4.1. M&A의 실패요인

M&A는 크게 합병 기업간 계약이 체결되기 전까지의 협상·계약 과정과, 합병 후 통합과정(PMI: post merger integration)으로 나누어 진다. 협상·계약 과정이 실사(due diligence)를 통해 합병의 타당성을 검토하고 M&A를 위한 법률적 절차를 진행하여 필요한 자원과 역량을 획득하는 과정이라면, 합병 후 통합 과정은 법률적으로 하나가 된 두 조직이 물리적, 화학적 통합을 통해 잠재적 시너지를 극대화 하는 과정이다. 즉, M&A의 성공여부를 결정하는 사업간 실질적인 가치창출은 대부분의 경우 합병 후 통합 과정에서 이루어진다.³⁾ 그러나 M&A를 추진하는 기업은 합병 후 통합 과정에서 의사소통의 문제, 직업보장의 불확실성, 경영진의 이직과 같은 수많은 문제에 직면하게 되고, 기업문화가 상이할 경우 이러한 문제는 더욱 커지게 된다.⁴⁾ 이로 인해, M&A를 추진하는 기업들 가운데 약 60~80%는 M&A를 통한 가치창출에 실패하는 것으로 보고되었고,⁵⁾ 1998~1999년 사이 A. T. Kearney가 참여한 115건의 글로벌 M&A에 대한 설문조사에서는 전체 M&A 사례 중 53%의 기업이 합병 후 통합 과정에서 실패를 경험하는 것으로 나타났다.

4.2. 성공적 M&A를 위한 청사진

따라서 합병 후 통합 과정에서 실패를 줄이고 전략적 역량(strategic capabilities)의 이전과 공유를 통해 합병의 가치를 극대화 하기 위해서는 합병 후 통합 과정을 구체적으로 구분하여 효과적으로 관리하여야 한다. 합병 후 통합과정의 효과적인 관리는 표 2에서 보는 것처럼 ① 일사 분란한 최고 경영진을 구성하여 보고와 통제체계를 엄격히 하는 정리와 기반구축 단계, ② 명확한 비전과 목표를 설정하고 다양한 활동을 통해 전략적 역량의 전이를 이끌어 내는 전략적 조직적 재할력 단계,

3) Haspeslagh, P. and Jamison, D., 1988, "Managing acquisitive growth", New York: The Free Press.

4) Cartwright, S. and Cooper, C. L., 1993, "The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society managers", Human Relation, 46: 327-348.

5) Marks, M. L. and Mirvis, P. H., 2001, "Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation", Academy of Management Executive, 15: 80-92.

표 2. 기업 M&A를 위한 청사진

| 인수 전 협상과정 | 인수 후 통합 과정 | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---|
| | 1단계 | 2단계 | 3단계 |
| | 정리와 기반 구축 | 전략적 조직적 재활력 | 인사와 운영의 통합 |
| 신속히 진행할 수 있도록 미리 준비하라 | 일사 분란한 최고경영진을 구성하라 | 비전과 높은 목표를 설정하라 | 인수기업과 피인수기업간의 접촉영역을 확대하라 |
| 평가 협상팀을 신중히 구성하라 | 보고와 통제 체계를 확립하여 규율을 엄격히 하라 | 기본적인 기능적 역량과 직원의 기능 향상을 위해 투자하라 | 생산, 마케팅, 정보기술(IT) 등에 대한 합리화 작업을 공동으로 수행하라 |
| 실제 운영을 담당할 경영자를 참여시키고 아니라고 판단될 때 즉시 빠져나올 수 있도록 하라 | 단기간에 쉽게 감축 가능한 비용을 해소하라 | 필요할 경우 조직구조의 개편을 단행하라 | 다양한 수준에서의 쌍방향 인적교류를 실시하라 |
| 최선의 거래를 위해 매도자 동기를 충분히 이해하라 | 성과와 사기진작을 위해 소수의 즉각적인 성공사례를 창출하라 | 최고경영진은 지속적인 관심을 가져라 | |

자료: 박철순, 수만트라 고살(2003)

③ 합병으로 인한 실질적인 시너지를 실현하는 인사와 운영의 통합 단계로 구분할 수 있다. 그리고 인사와 운영 부문의 통합은 다시 기업의 자산이나 IT 시스템과 같이 물리적 결합에 의해 합병의 가치가 창출되는 하드웨어적 통합과, 인적자원이나 기업문화와 같이 합병으로 인해 생겨나는 조직의 다양한 변화를 충분히 이해하고, 비전과 목표의 공유를 통해 화학적 결합을 이끌어 낼 때 합병의 가치가 창출되는 소프트웨어의 통합으로 나눌 수 있다.⁶⁾

5. 하나은행의 성장전략

하나은행은 합병 대상의 선정에 있어, 특화은행의 지위를 넘어 다양한 상품과 서비스를 제공하는 종합금융정보 서비스 네트워크를 구축하기 위해 다음과 같은 네 가지, ① 대기업, VIP 고객으로 편중되어 있는 여신 포트폴리오의 다변화가 가능한가?, ② 규모의 경제를 통한 단위 자산당 여신, 수신비용을 감축할 수 있는가?, ③ 지역적 다변화를 통한 범위의 경제실현 할 수 있는가?, ④ 전문인력을 포함한 종합금융정보 서비스 네트워크 구축에 필요한 자원과 역량을 확보할 수 있는가? - 에 주안점을 두고 M&A를 추진하였다. 이러한 맥락에서 보람증권에 관계사로 두고 있던 보람은행과 middle and mass 시장의 두터운 고객층을 확보하고 전국적인 영업망을 가지고 있던 서울은행은 규모와 범위의 경제 실현과 함께, 투자은행의 기틀을 마련하고, 여신 포트폴리오의 다변화를 꾀할 수 있는 매력적인 합병 대상이었다.

6) 전병채, 2005, "M&A 발목 잡는 감성의 덫", LG 경제연구소.

5.1. 보람은행의 합병

1) 합병의 목적

보람은행은 다른 시중은행들과 비교했을 때 전략적 적합성뿐 아니라 운영시스템과 기업문화적 측면에서 하나은행과 가장 유사한 은행으로 가장 작은 충격으로 가장 큰 시너지 효과를 누릴 수 있는 합병의 최적조합으로 평가되었다. 두 은행의 합병이 규모에 비해 각별한 관심을 모으는 것은 공격적인 경영, 탈권위적인 경영진, 유연한 조직구조, 투명한 경영, 적미식 경영시스템으로 표현되는 두 은행이 그 동안 국내 금융계에서 추구해온 독특한 경영시스템과 기업문화 때문이다. 따라서 합병으로 인한 규모의 증가는 당장 기존 대형은행의 수준에도 못 미치지만, 합병 이후의 시너지는 몇 배의 레버리지가 가능할 것으로 기대되었다.

두 은행은 같은 시기 투자금융회사에서 은행으로 전환하며 '후발은행'의 한계를 극복하기 위해 업계 내 우수한 인력들을 대거 영입하며 유사한 인적자원 구성을 가질 수 있었다. 은행전환 당시 두 은행의 인원은 각각 200명을 넘지 못하는 인원으로 후발은행의 한계를 극복해야 했기 때문에 높은 임금과 능력에 기반한 진급을 보장하였고 이로 인해 각 은행의 우수한 인력들을 대거 유입되었다. 물론 이렇게 다양한 인적자원의 구성은 출신에 구애 받지 않고 내부경쟁을 통해 능력과 실력에 따라 인정받는 능력주의 인사로 이어졌다. 또한 하나은행이 정부출자가 없는 순수 민간 상업은행으로 외국자본인 국제금융공사가 대주주로 참여하며 관치금융에 영향을 받지 않을 수 있었던 것처럼, 보람은행 역시 두산그룹과 코오롱그룹 등의 순수 국내 민간 자본에 의해 설립되어 비교적 독립적인 경영을 실천할 수 있었다. 그 결과, 기존 시중은행들의 보수적, 소극적인 경영전략과는 철저히 차별화된 '상업적 마인드'로 고객밀착형의 공격적인 영업전략을 전개하며 할 수 있었다.

운영적인 면에서도 RM, PM과 같은 선진경영시스템을 도입하고 '부패'의 대명사처럼 여겨지던 대출 커미션을 두 은행에서는 철저히 근절하였다. 따라서 조직구조에 있어 하나은행이 기능별조직구조를 그리고 보람은행이 기업고객과 개인고객으로 이원화된 사업본부제를 사용하고 있는 것을 제외하면, 보람은행과의 합병은 하나은행의 '아이덴티티'와 운영시스템을 유지하며 중산층 이상의 시장에서 하나은행의 위치를 더욱 확고히 하는 동시에 보람은행이 보유하고 있는 증권계열사를 바탕으로 투자은행의 기반을 마련한다는 측면에서 하나은행의 장기전략에 부합하는 최적의 합병 대상이었다.

“하나은행의 문화는 한마디로 '무지개'라 할 수 있습니다. 여러 출신들이 모여 출신에 구애 받지 않고 능력과 실력에 따라 인정받는 기업문화를 가지고 있었습니다. 보람은행도 마찬가지였어요. 통합작업을 진행할 때 두 은행의 같은 부서끼리 개인적으로 매칭이 되어 일을 처리했는데 만나서 일을 해보니 운영시스템도 생각도 비슷한 겁니다. 그래서 통합과정에서 의견충돌이나 갈등은 없었습니다. 심지어 발령이 날 때도 피인수은행이나 인수은행으로 발령이 난다는 생각보다는 같은 은행으로 발령이 났다고 느껴질 정도였으니까요.”

- 인터뷰: 하나은행 서울대입구역지점 권기남 팀장

2) 합병 후 통합과정

보람은행과의 합병은 1998년 9월 8일 하나은행은 보람은행과 합병양해각서(MOU: memorandum of understanding)를 체결하고 본격적인 성장전략을 추진했다. 종합금융그룹을 향한 하나은행의 도약을 알리는 신호탄이었다. 두 은행은 합병양해각서 체결 이틀 뒤 김승유 하나은행장을 위원장으로 합병추진위원회와 합병사무국을 발족시키고 실무적인 절차에 들어갔다. M&A의 성공을 위해 가장 시급한 과제는 신속한 최고경영진의 구성이다. 보람은행을 합병하는 과정에서 구자정 보람은행장이 용퇴를 결정하며 김승유 합병은행장을 중심으로 총 8명(하나은행 5명, 보람은행 3명)의 최고경영진이 구성되었다. 합병은행장으로 선정된 김승유 행장은 합병 후 M&A에 있어 가장 중요한 요소는 가급적 짧은 기간에 통합을 마무리 하는 것이라고 보았다. 합병은행장의 의도에 따라 두 은행의 통합작업은 합병을 위한 법적인 절차와 함께 신속하게 진행되었다. 합병추진위원회는 주요 이슈 별로 5개 팀(총괄기획, 인사조직, 전산, 홍보문화, 점포통합)을 구성하고 단계적으로 통합 작업을 진행해 나갔다. 진행은 순조로웠다.

하나은행은 보람은행과 합병 양해 각서를 체결한지 3주 만에 법률자문을 거쳐 실사를 마무리 하고 운영부문에 대한 본격적인 통합 작업을 시작하였다. 먼저 전산부문의 통합이 진행되었다. 고객 불편을 최소화하고 내부 프로세스의 통합을 용이하게 하기 위해 전산시스템의 통합이 무엇보다 절실했기 때문이다. 전산시스템은 통합의 신속성과 효율성을 해치지 않는 범위 내에서 보람은행의 전산시스템이 하나은행의 전산시스템으로 흡수 통합되는 방식으로 결정되었다. 그러나 두 은행 모두 선진금융시스템을 도입하고 있었기 때문에 전산시스템의 통합과정에서 큰 변화는 없었다. 이후 두 은행간 송금수수료, 현금자동입출금기 수수료 등 각종 수수료 체계가 단일화 되고 두 은행의 상품이 교차판매되며 운영시스템과 업무내용에 대한 통합 작업이 마무리 되었다.

실질적인 단일은행업무 시작에 앞서 업무의 효율성 재고를 위해 사업본부제로 조직개편이 단행되었다. 당시 하나은행은 수신과 여신, 자금부서 등 기능별 조직의 형태를, 보람은행은 기업고객과 가계고객을 중심으로 이원화된 사업본부제를 형태를 가지고 있었다. 따라서 업무 흐름에 방해하지 않는 범위에서 과도기적으로 고객별·시장별 사업부제를 실시하고, 단일은행업무와 함께 사업본부제를 전격 시행하도록 결정하였다. 그러나 사업본부제의 도입은 단순히 업무의 효율성 재고를 넘어 성과급제 시행을 위한 사전 포석의 의미가 강했다. 하나금융그룹의 김승유 회장은 합병을 새로운 은행에 새로운 문화, 즉 성과중심의 문화를 도입할 수 있는 절호의 기회로 보았다. 이는 단순히 합병은행에 새로운 문화를 도입한다는 의미뿐만 아니라 출신을 따르지 않고 성과만이 유일한 평가기준이 될 것이라는 사실을 명확히 함으로써 조직통합에 보다 큰 의미를 부여하는 것이었다.

통합작업이 분야별로 신속하고 순조롭게 진행되는 가운데 하나은행과 보람은행은 합병양해각서 체결 불과 두 달 만인 1998년 10월 27일, 합병 본 계약을 체결하였다. 합병을 위한 공식적인 법적 절차가 마무리된 것이다. 하나은행과 보람은행의 합병비율은 보통주의 경우 1:0.2549, 우선주의 경우 1:0.1485로 결정되었다. 두 은행의 공식적인 협상·계약 과정이 마무리 된 것이다. 보람은행과 합병으로 하나은행의 총자산은 67.9% 늘어난 409,927억 원으로, 총여신은 89.5% 늘어난 169,808억 원으로 각각 증가하였다. 국내 점포 수 역시 92.9% 가 늘어난 218개로 증가하였다(표 3 참조). 그 결과 하나은행은 자산규모 7위, 수신규모 4위의 한국을 대표하는 선도은행으로 발돋움하였다.

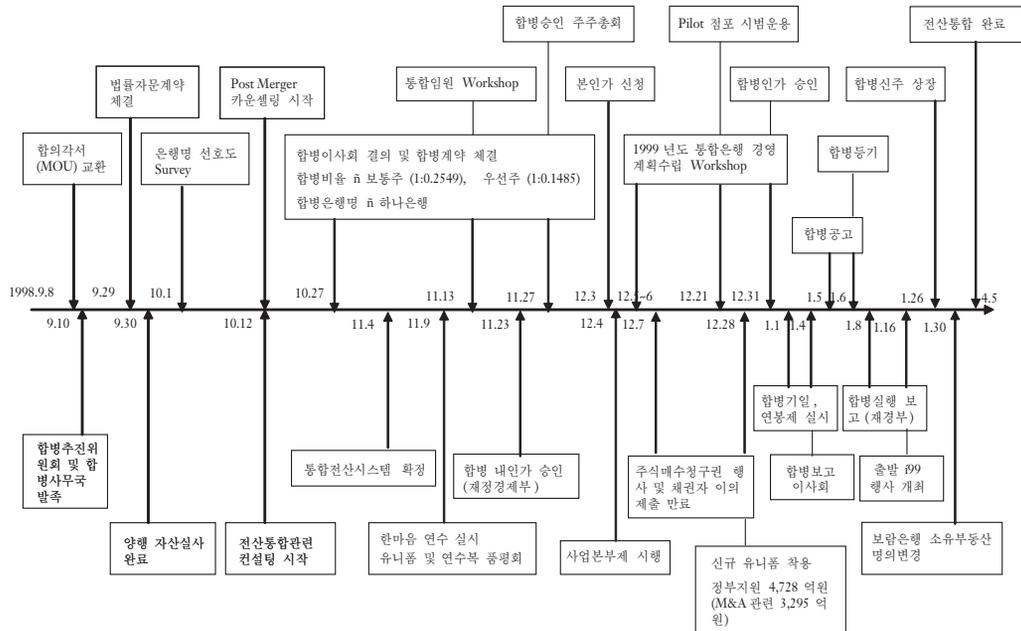
1999년 1월 1일 새해의 시작과 함께 합병 하나은행이 공식 출범되었다. 합병계약을 체결하고 합

표 3. 기업 M&A를 위한 청사진

| | 하나은행 | 보람은행 | 하나 + 보람 |
|----------|---------|---------|---------|
| 총자산(억원) | 244,092 | 165,835 | 409,927 |
| 자기자본(억원) | 9,037 | 2,694 | 11,731 |
| 총수신(억원) | 180,487 | 120,042 | 300,529 |
| 총여신(억원) | 89,573 | 80,235 | 169,808 |
| 직원수(명) | 1,569 | 1,208 | 2,777 |
| 국내점포수(개) | 113 | 105 | 218 |

1. 하나은행 수치는 충청은행 제외한 내용
 2. 직원수: 종합직, 일반직, 사무(기술) 직 합계(임원제외)
- 자료: 하나은행

병 후 통합을 추진한지 불과 3개월 만의 일이다. 통합은행 출범 후에도 두 은행의 통합 작업은 꾸준히 추진되었다. 1999년 3월 11일에는 그 동안 두 개로 분리되어 운영되고 있던 양행의 노조가 통합에 합의하였고, '99년 4월 5일에는 6개월 동안 계속된 전산통합 작업이 마무리됨으로써 모든 합병 후 과정이 끝을 맺었다(그림 6 참조). 이후 하나은행은 지속적인 수신과 운용자산의 증가로 1999년부터 서울은행을 인수하기 전인 2001년까지 한국신용평가(주)와 한국기업평가(주)의 신용



자료: 하나은행 차체보고서를 재구성

그림 6. 보람은행의 합병진행일정

평가에서 'AAA' 등급을 획득하였고, 1999년과 2001년에는 국가고객만족지수(NCSI) 1위 은행으로 선정되며 꾸준한 성장을 이루었다.

5.2. 서울은행의 합병

1) 합병의 목적

하나은행의 성장은 여기에서 멈추지 않았다. 하나은행은 보람은행과의 통합작업이 마무리되던 2000년 하반기부터 규모의 대형화를 위해 다시 한번 성장에 박차를 가하기 시작했다. 먼저 한미은행과 합병을 추진하였다. 한미은행이 가지고 있었던 수도권 네트워크와 기업문화는 하나은행과 매우 유사했기 때문이다. 그러나 한미은행의 대주주인 칼라일과의 매각가격차이를 극복하지 못하고 협상은 결국 결렬되고 말았다(이후 한미은행은 경기은행과 합병 후 씨티은행에 재 합병됨). 2001년 하나은행은 다시 제일은행과의 합병을 추진하였으나 매각가격이 합병의 시너지 보다 높을 것으로 예상되어 역시 결렬되었다. 하나은행은 제일은행과 합병이 진행되는 가운데 서울은행과 합병 가능성을 동시에 검토하고 있었다. 하나은행이 서울은행과 합병을 고려하게 된 가장 큰 이유는 바로 합병을 통한 상호보완적 시너지가 기대되었기 때문이었다. 하나은행의 가장 큰 약점은 후발은행으로서 고객기반이 부족하다는 것이었다. 하지만 서울은행은 전국적인 영업망과 함께 middle/mass 시장에 두터운 신탁고객기반을 확보하고 있었다. 서울은행은 하나은행이 M&A를 통해 추구하던 규모의 경계뿐 아니라 범위의 경계를 통해 서울, 경기지방을 중심으로 제한된 영업망을 가지고 있던 하나은행의 약점을 보완할 수 있는 최적의 합병대상이었다.

비록 서울은행이 전략적 적합성에서는 높이 평가되었지만 운영시스템과 기업문화적 측면에서 하나은행과는 차이점이 많았다. 사실 하나은행과 서울은행은 시작부터 달랐다. 앞서 언급하였던 것처럼 하나은행은 1991년 은행으로 전환된 '후발은행'으로 유연한 조직구조와 '상업적 마인드'를 가지고 있었던 반면, 서울은행은 1959년 설립된 53년 전통의 유서 깊은 은행으로 위계서열과 직위를 강조하였고 규정과 절차를 중요시하는 등 전통적인 관료주의가 팽배해있었다. 또한, 1987년 한국신탁은행과의 합병 이후 서울은행은 출신 은행별로 형성된 내부의 파벌싸움이 계속되고 있었다. 그 결과, '가장 적합한 사람을 적합한 자리에 임명한다'는 인사의 가장 중요한 원칙을 무시하고, 인사부에는 두 은행 출신들이 비슷하게 포진해 인사 때 마다 행장은 두 은행 출신이 번갈아 가며 차지하기도 하는 등 폐쇄적인 조직문화를 가지고 있었다.

“은행중에서 위계서열이 가장 엄격한 곳이 서울은행이었어요. 행원들이나 책임자간에도 서열이 있었어요. 그래서 튀는 사람을 우대해주는 문화가 아니었죠. 규정에 어긋나면 행동을 못했어요. 그리고 모든 업무가 규정에 명시되어 있었고 결재라인이 계층적으로 되어 있었기 때문에 의사결정이 굉장히 느렸어요. 다음달 대출이 필요한 경우에는 한달 전부터 작업을 해야 했어요.”

- 인터뷰: 하나은행 낙성대지점 이근수 차장

하나은행과 서울은행은 임금과 직급체계에서도 큰 차이를 보였다. 하나은행은 보람은행을 합병하고 2001년부터 직무성과급에 의한 연봉제를 실시하고 있었지만, 서울은행은 창립 당시부터 유지

해은 단일 호봉제를 사용하고 있었다. 뿐만 아니라 서울은행은 1990년 입사자가 여전히 행원그룹에 포진해 있을 정도로 인사적체가 심각한 기업이기도 했다. 1991년 투자금융회사에서 은행으로 전환한 하나은행은 5년 정도 근무하면 책임자로 임명되는 등 승진이 빨라 두 은행간 격차는 합병 당시 2급(부장) 및 4급(과장, 대리)의 평균나이는 6.7살, 6.2살의 격차가 벌어져 있었다. 이러한 두 은행의 임금 및 직급체계의 차이는 합병 후 통합 과정에서 직원간의 의사소통의 장애를 불러왔고 조직간 갈등을 증폭시켰다.

“두 은행의 가장 큰 차이는 바로 임금 및 직급체계가 다르다는 것이었어요. 교차발령을 통한 인사를 단행했는데 먼저 입사한 서울은행 직원이 후에 입사한 하나은행 직원을 상급자로 두는 경우가 많아 불만이 많았습니다.”

- 인터뷰: 하나은행 낙성대지점 이은희 차장

뿐만 아니라, 서울은행의 강성노조는 합병에 걸림돌이 되었다. 시중은행 중 특히 하나은행은 노조와의 마찰이 없기로 유명했다. 충청은행, 보람은행 등 두차례에 걸쳐 합병을 추진했지만 노조와의 마찰이 발생할 가능성은 전혀 없었기 때문. 충청은행은 합병을 하면서 인사와 예산권의 상당 부분을 충청하나은행이 보유하고 보람은행과의 합병은 사실상 인수의 성격이 강했기 때문에 노조와 직접 충돌할 이유가 없었다. 하나은행은 서울은행의 부실 내지 약화된 영업력이 자칫 합병의 효과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 우려에서 합병이전에 감원을 단행해야 한다는 입장을 취하고 있었다. 하나은행과의 합병 가능설이 확산되자 서울은행 노조는 99.1%의 찬성으로 파업을 결의하고 인수 계약 체결을 전후하여 파업을 단행하기로 결정하였다. 외환위기 이후 공적자금 회수를 위해 추진된 은행매각의 거듭된 실패로 인한 직업안정에 대한 행원들의 불안감은 노조의 조직적인 저항에 힘을 실어주고 있었다. 이로 인해, 하나은행은 노조와 합의를 이끌어 내며 상이한 운영시스템과 기업문화를 통합해야 하는 힘겨운 과제를 안게 되었다.

2) 합병 후 통합과정

하나은행은 2002년 5월 31일 서울은행 매각 제안을 접수하고 같은 해 7월 실사작업을 마쳤다. 서울은행 노조는 강력히 반발했다. 노조의 강력한 반발 속에, 공적자금관리위원회는 2002년 9월 27일 하나은행과 본 계약을 체결하였다. 서울은행은 2002년 9월 27일, 1조 1,500억 원에 하나은행에 합병되었고, 정부는 서울은행의 지분 30.9%의 가치를 하나은행에서 자사주 매입방식으로 인수하는 것을 보장하였다. 서울은행의 합병으로 하나은행은 자산규모 86.3조로 국내 3위 대형은행으로 발돋움 하였을 뿐 아니라 부족한 영업망을 확충하고 고객기반을 확대하여 종합금융그룹으로 성장하기 위한 대형은행의 기틀을 갖추게 되었다(표 4 참조).

본 계약 체결과 함께 본격적인 합병 후 통합 과정이 시작되었다. 통합 작업은 신속하게 진행되었다. 충청은행과 보람은행을 합병하며 쌓아온 경험효과 때문이었다. 우선 2002년 10월 1일 김승유 통합은행장을 위원장으로 통합추진위원회가 발족되었다. 김승유 통합추진위원장은 보람은행과의 합병 당시 통합작업에 참여했던 인원들을 대거 투입하여 통합작업에 박차를 가했다. 통합 추진 위

표 4.

(단위: 조원, 개, 명)

| 순위 | 은행명 | 자기자본 | 총자산 | 총수신 | 점포 | 직원 |
|----|------|------|-------|-------|-------|--------|
| 1 | 국민은행 | 10.3 | 204.1 | 139.5 | 1,231 | 18,430 |
| 2 | 한빛은행 | 3.8 | 94.5 | 67.1 | 677 | 10,000 |
| 3 | 하나은행 | 2.9 | 86.3 | 63.7 | 594 | 8,700 |
| 4 | 신한은행 | 2.9 | 67.2 | 40.5 | 341 | 4,400 |
| 5 | 조흥은행 | 2.7 | 67.2 | 46.1 | 539 | 6,530 |

자료: 금융감독원, 금융경영통계

(2002. 9 월말 기준)

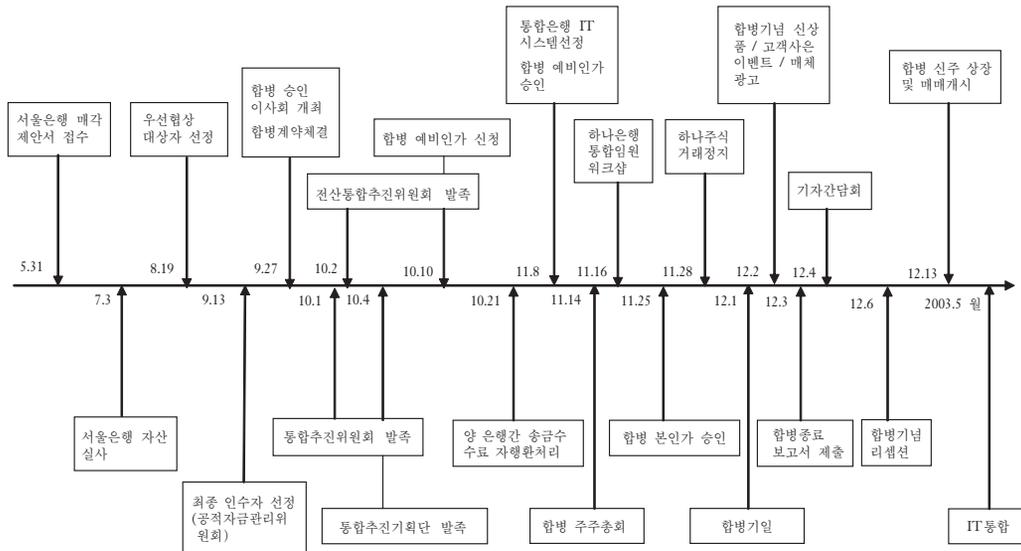
원회는 총괄기획팀 아래 7개팀(인사, 홍보, 전략, 가계금융, 기업금융, 신용카드, 위험관리)을 두고 하나은행과 서울은행에서 실무진 30명이 각각 인사 발령되어 통합 작업을 조율하였다.

하나은행은 합병 후 통합 과정에서 무엇보다 기존 서울은행 고객들의 이탈을 방지하기 위해 운영부문의 통합을 서둘렀다. 우선적으로 양은행간 송금수수료, 현금자동입출금기 수수료 등 각종 수수료 체계와 같은 기초 영업업무를 단일화하고 주력상품을 교차판매 함으로써 합병으로 인한 기존 서울은행 고객들의 불편과 동요를 최소화하기 위해 노력했다. 전산시스템은 RM, PB를 중심의 선진금융기법을 기반으로 구축된 하나은행의 주 시스템으로 사용하도록 결정하였다. 그리고 구체적인 업무지침에 익숙한 서울은행 출신 직원들의 업무혼선을 방지하기 위해 두 은행의 지점장급 이상 700명에 대한 통합관리자 연수를 시작으로 전 직원들의 직무연수를 실시하여 새롭게 개정된 규정 및 업무지침을 숙지하도록 하였다. 그러나 조직문화와 운영시스템의 차이에 의한 통합의 벽은 생각보다 높았다. 이 시기 하나은행은, 합병 후 통합 과정에서 기업문화의 차이에 의한 통합의 문제점이 지적되기 시작했다. 운영시스템은 통합하였지만 기업문화의 차이에 의한 마음의 벽은 그대로 남아있었기 때문이다.

“서울은행 직원들 입장에서는 비록 운영시스템은 통합되었지만 상호간의 문화차이가 커서 적응이 안 되니까 저항심리가 발동한 것 같아요. 심지어 통합추진위원회가 운영되었는데 어느 날 서울은행 직원들이 출근을 안했어요. 당시 서울은행 직원들의 피해의식과 반목을 보여주는 단면입니다.”

- 인터뷰: 서울은행 서울대입구역지점 김원철 지점장

하나은행은 조직문화의 차이를 극복하고 성장과 효율성의 두 마리 토끼를 동시에 잡아야 했다. 하나은행의 최고경영진은 하나은행과 서울은행의 구성원들을 일관된 방향으로 움직이게 할 나침반을 조직적 재할력에서 찾았다. 이를 위해, 먼저 강력한 비전을 제시하고 성장의 동기를 부여했다. 보람은행을 합병하는 과정에서 하나은행은 ‘종합금융그룹’이라는 비전을 제시했지만 커진 규



자료: 하나은행 차체보고서를 재구성

그림 7. 서울은행의 합병진행일정

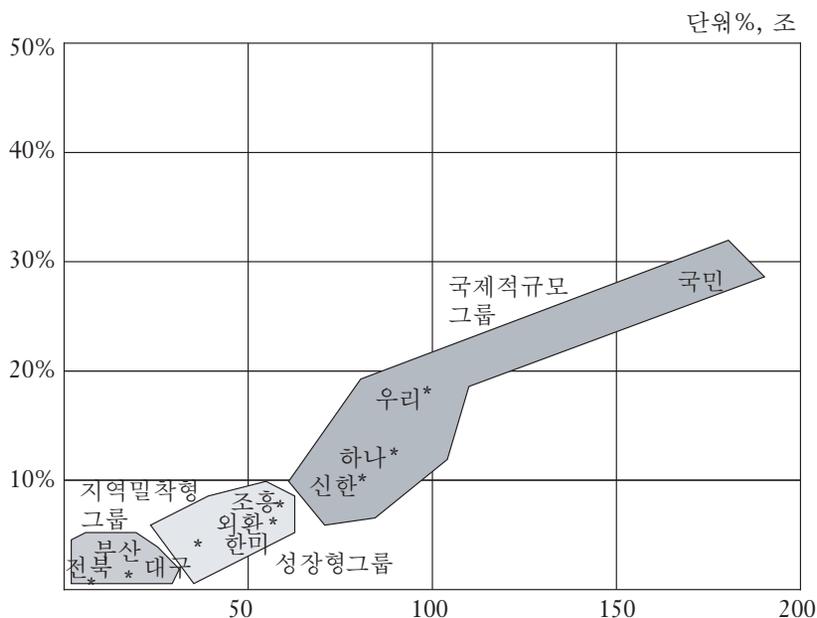
모와 위상에 맞는 비전이 필요했다. 하나은행은 종합금융그룹의 지위를 넘어 세계 유수의 금융기관과 경쟁할 수 있는 초우량 종합금융정보서비스 네트워크 구축이라는 새로운 비전을 제시함으로써 전 구성원들에게 강력한 성장의 동기를 부여했다. 그리고 이러한 비전의 실현을 위해 출신에 관계없이 성과만이 유일한 평가기준임을 분명히 밝히고 하나주의, 영업우선주의, 고객재일주의, 성과중심주의 라는 구체적인 업무지침을 제시했다. 그 결과, 서울은행의 구성원들은 성과만이 유일한 평가기준임을 인식하고 그 동안 계속되어왔던 고용불안과 피합병은행이라는 피해의식에서 벗어나 성과중심의 객관적인 평가에 의한 임금과 직무의 정당성을 받아들이게 되었다.

이에 따라, 하나은행은 2002년 12월 1일 합병 하나은행의 공식출범과 함께 임금과 직급체계의 효율성을 재고하고 하나은행의 장기전략인 종합정보통신 네트워크 구축을 위해 직무성과급제를 기본으로 하는 사업본부제로 조직개편을 단행하였다. 그 결과, 하나은행은 소상공인(SOHO)과 PB 시장 영업력을 강화하는 한편 여신심사와 기업경영컨설팅 기능을 확대하는 방향으로 15사업본부, 2지역사업본부, 15부 4실 29팀제로 개편되었다. 이 과정에서 직급체계는 직무성과급에 맞는 체제로 개편하였으나 임금체계는 한시적으로 하나은행은 직무성과급, 서울은행은 연봉제로 이원적으로 운영하고 기로 결정하였다. 2003년 2월 17일 첫 통합집포가 개설되며 하나은행과 서울은행의 직원들이 함께 영업을 시작하였고, 이후 23개의 지점이 통폐합되었다. 2003년 5월 6일에는 5개월 동안 계속된 전산통합 작업이 마무리됨으로써 실질적인 합병 및 통합작업이 최종 완결되었다(그림 7 참조).

6. 합병의 의의와 성과

정부주도의 금융산업 구조조정 과정에서 국내 유수의 금융기관들이 생존을 위해 퇴출, 증자, 합병 등의 명령을 받고, 영업점과 직원을 감축하고, 경영진 교체하는 등의 고통을 겪을 동안 하나는 오히려 종합금융정보 서비스 네트워크라는 명확한 비전을 제시하며 생존을 위한 소극적인 목적이 아니라 성장을 위한 적극적인 전략으로 M&A를 추진하였다. 그 결과 하나는 은행산업의 대내·외적 상황을 고려하였을 때 유기적 성장만으로 어려운 불가능한 고도의 성장을 이루었다. 기업은 M&A 전략을 통해 영업적, 재무적, 그리고 전략적 가치를 극대화 할 수 있다.⁷⁾ 하나는 은행의 M&A 전략이 갖는 의미와 성과는 규모의 경제 달성을 통한 시장지배력의 확대와 성장 그리고 수익 구조의 다변화를 통한 재무적 위험분산과 새로운 성장채널의 확보로 요약될 수 있다. 그러나 하나은행의 M&A 전략이 주목을 받는 가장 큰 이유는, 보람은행과 서울은행을 통합하는 과정에서 종합금융서비스 네트워크라는 명확한 비전을 제시하고 출신에 관계없이 성과만이 유일한 평가기준임을 분명히 밝힘으로써 상이한 인적자원구성과 조직문화를 극복하고 '성과중심의 문화'라는 강력한 기업가치를 창출하였기 때문이다.

첫째, 하나은행은 M&A를 통해 단기간에 규모의 경제를 달성하며 강력한 시장지배력을 확보하



자료: 한국금융연구원, 2002년

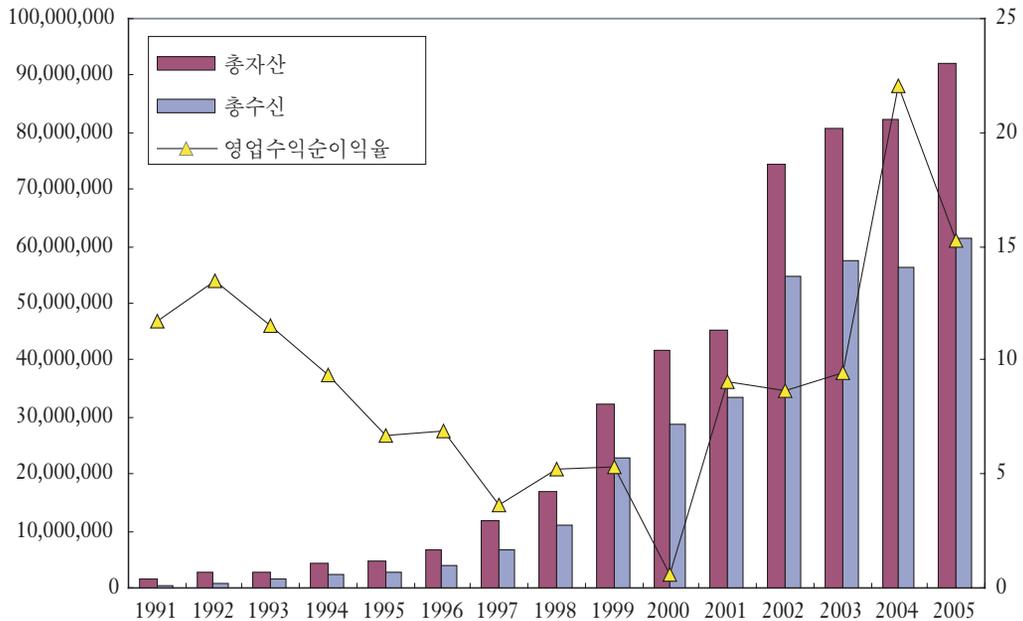
그림 8. 국내시장점점률

7) Levine, P. and Aaronovitch, S., 1981, "The financial characteristics of firms and theories of merger activity," Journal of Industrial Economics, 30: 149-172.

고 고도의 성장을 이루었다. M&A를 가치창출을 통한 성장의 수단으로 인식할 때, M&A의 가장 큰 이유는 보다 큰 시장지배력을 행사하기 위해서이다. 시장지배력은 기업의 규모와 경쟁을 위한 자원과 역량의 확보 여부, 또는 시장 점유율에 따라 결정된다. 하나은행은 보람은행과 서울은행을 합병하며 규모의 대형화를 통해 시장점유율을 높이는 동시에 그 동안 약점으로 지적되어왔던 다양한 고객층과 영업망을 확보하며 한국 금융산업에 영향력을 행사하고 대외적으로 한국을 대표하는 선도은행으로 성장하였다.

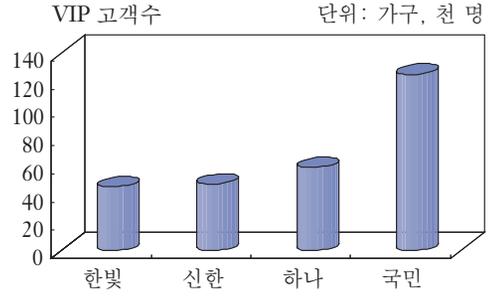
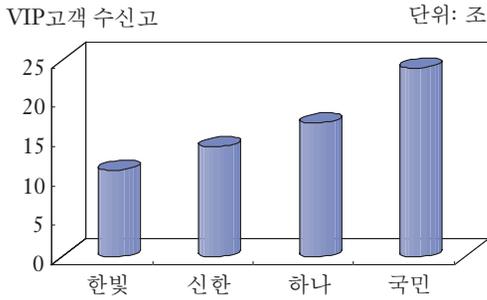
은행산업에 있어 자산규모의 대형화는 수신과 여신규모의 증가로 인한 시장점유율의 증가뿐 아니라, 낮은 자금조달금리로 인한 수익성의 향상을 의미한다. 김승유 회장이 인터뷰에서 지적하였던 것처럼 은행산업에서 대형화는 피할 수 없는 현실이자 기회였다. 금융산업의 통폐합으로 대형은행들이 속속 등장하고, 대형은행이 갖는 낮은 조달금리로 인해 상위은행에 대한 집중화가 급격히 진전되는 상황에서, M&A를 통한 성장전략은 하나은행에게 유기적 성장만으로는 불가능한 드라마틱한 시장점유율의 증가와 수익을 가져다 주었다(그림 참조 8). 1997년 말 24조 원에 불과했던 하나은행의 총자산은 1999년 보람은행과 합병하며 41조원으로 증가하였고, 서울은행을 합병한 후에는 다시 86조 원으로 급격히 상승하였다. M&A를 통한 총자산의 증가는 수신과 여신의 증가로 이어졌고 대형은행의 집중화 현상으로 지속적으로 감소하던 영업순이익율은 그림 9에서 보는 것처럼 하나은행의 자산증가와 함께 급격히 상승하기 시작했다(예금보험공사출자 우선주 1,374억 원과 정부보증 중장기전환외채 2,300억을 조기 상환한 2000년 제외).

둘째, 하나은행은 M&A를 통해 다양한 수익채널과 고객관계 역량을 동시에 획득함으로써, 시장



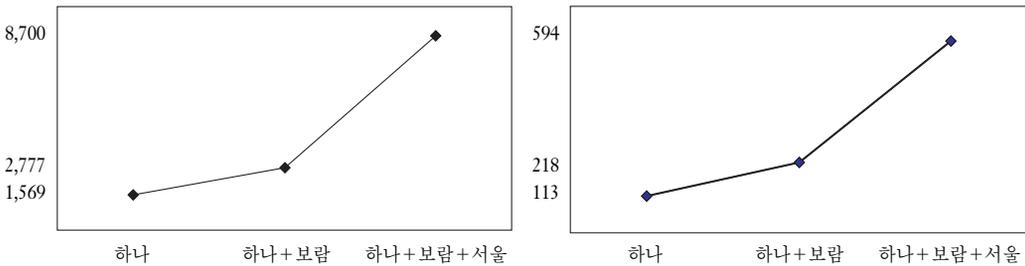
자료: 금융감독원, 금융경영통계, 각호에서 재구성

그림 9. 자산증가에 따른 영업수익율 변화



자료: 하나은행

그림 10.



자료: 하나은행

그림 11.

진입시간을 단축시키고 수익구조를 다변화 하였다. 수익구조의 다변화는 포트폴리오(portfolio) 관리를 통한 위험분산효과와 함께, 성장채널의 확보를 의미한다. 개인금융부문에 있어서 하나은행은 M&A를 통해 VIP 고객 기반을 확고히 하고, 그 동안 약점으로 지적되었던 저원가성수신고객(middle & mass market)기반을 확보하였다. 기업금융부문에서는 중소기업금융을 강화하고, 중소기업 종합컨설팅제공의 기반을 구축하여 수수료 수입을 넘어 다양한 서비스 제공을 통한 수익구조 다변화를 꾀하였다. 구체적으로, 보람은행을 합병하며 하나은행의 VIP고객 월평균 수신고는 14조를 초과하였고 서울은행과 합병한 뒤에는 시장점유율 22%를 기록하며 확고한 국내 2위의 지위를 확보하였다(그림 10 참조). 특히, 서울은행과의 합병은 middle & mass 시장 두터운 고객관계와 함께, 전국적인 영업 네트워크를 확보하는 계기가 되었다(그림 11 참조). 또한 6.7%에 불과하였던 가계대출부문의 시장점유율은 서울은행과 합병한 뒤 11%로 증가하며 업계2위 지위를 확보하였고, 19.7조에 머무르던 기업여신규모는 32% 상승해 26조를 초과하였다.

마지막으로 하나은행은 보람은행과 서울은행을 통합하는 과정에서 '성과중심의 문화'라는 강력한 기업가치를 창출했다. 은행산업에서 성과중심의 문화란 수익성, 생산성의 회복과 함께, 책임경영체제 구축, 내부 경영효율성 제고, 그리고 선진 금융기법 도입을 통한 내·외부적 경쟁력의 향상을 의미한다.⁸⁾ 그러나 보람은행은 앞서 언급하였던 것처럼 상대적으로 하나은행과 유사한 운영시스템과 인적자원구성, 그리고 조직문화를 가지고 있었지만, 서울은행은 운영시스템과 인적자원구

성뿐만 아니라 조직문화에 있어서도 하나은행과는 차이점이 많았다. 많은 차이를 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고 하나은행이 각기 다른 조건을 가지고 있던 두 개의 은행을 성공적으로 통합할 수 있었던 것은: 첫째, 신속히 최고경영진을 구성하고 통합추진위원회를 발족하여 운영시스템 또는 기업문화의 차이에 의해 자칫 혼선을 빚을 수 있는 보고와 통제체제를 일원화 하였기 때문이다. 둘째, 하나은행은 합병과 함께 인사·조직개편을 빠르고 단호하게 추진함으로써 합병의 부작용을 최소화 하였기 때문이다. 일반적으로 합병이 발표되면 피합병기업에서는 사기의 저하, 높은 이직율, 생산성 하락, 경쟁우위의 상실, 수익성 악화, 이익축소와 같은 수많은 부정적인 결과들이 발생하게 된다. 하나은행은 합병계약체결이 있기 전 보람은행, 서울은행의 경영진과 합병 후 구조조정 규모를 사전 합의 함으로써 신속히 인사·조직개편을 추진할 수 있었다. 셋째, 하나은행의 성공적인 통합은 '초우량 종합정보네트워크' 라는 강력한 비전을 설정하여 성장의 동기를 부여하고, 출신과 관계없는 '성과중심의 평가' 라는 기준을 명확히 제시하여 각기 다른 운영시스템과 기업문화를 가지고 있던 보람은행과 서울은행의 구성원들을 일관된 방향으로 움직일 수 있는 가이드라인을 제공하였기 때문이다. 하나은행은 명확한 비전과 목표를 제시하고 평가의 정당성을 분명히 함으로써 성장과 효율이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있었다. 이러한 노력의 결과, 하나은행은 다양한 인적자원구성과 상이한 조직문화에도 불구하고 보람은행과 서울은행을 합병하며 통일된 조직문화를 창출하고 한국을 대표하는 대형선도 은행으로 성장할 수 있었다.

참고문헌

- 박철순, 수만트라 고샅, 2003, "세계수준의 한국기업에 도전한다", 21세기북스.
- 위정범, 1999, "금융기관, 기업 구조조정의 정책방향과 과제", 한국경제연구원.
- 전병채, 2005, "M&A 발목 잡는 감성의 덫", LG 경제연구소.
- 한국개발연구원, <http://www.epic.kdi.re.kr>
- Cartwright, S. and Cooper, C. L., 1993, "The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society managers", *Human Relation*, 46: 327-348
- Hambrick, D. C. and Cannella, A. A., 1993, "Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives", *Academy of Management Journal*, 36: 733-762
- Haspeslagh, P. and Jamison, D., 1988, "Managing acquisitive growth", New York: The Free Press.
- Ivancevich, J. M. et al., 1987, "Strategy for managing human resources during mergers and acquisitions", *Human Resource Planning*, 10: 19-35.
- Levine, P. and Aaronovitch, S., 1981, "The financial characteristics of firms and theories of merger activity", *Journal of Industrial Economics*, 30: 149-172.
- Marks, M. L. and Mirvis, P. H., 2001, "Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation", *Academy of Management Executive*, 15: 80-92.
- Napier, N. K., 1989, "Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: a review and suggested typology", *Journal of Management Studies*, 26: 271-289.

