

제일은행 및 서울은행의 경영정상화계획 주요 내용

한국은행 감독기획국 경영관리과 759-5099

<> 주요 내용

제일은행 및 서울은행은 당원의 경영개선조치요구('97.12.22)에 따라 BIS 자기자본비율을 최저기준(8%) 이상 유지하는 것을 목표로

이를 달성하기 위한 자기자본 확충 및 위험자산 감축, 국내외 점포 및 자회사 정리, 인력 감축 및 경비절감, 무수익여신 감축 및 신규 발생 방지, 리스크 관리 및 내부 통제제도 개선 등을 주요 내용으로 하는 경영정상화계획을 확정하고 이를 은행감독원에 제출하여 승인을 받았음.

1. 그동안의 경과

- 당원은 경영의 건전성이 악화된 제일은행 및 서울은행에 대해 지난 '97. 9.5 "경영개선 권고" 조치를 취하여 경영개선계획을 수립·추진토록 지도
- 그후 거액 무수익여신의 추가 발생, 주식시장의 침체 가속화로 경영건전성이 더욱 악화될 것으로 예상됨에 따라 '97.12.22 두 은행에 대해 금통운위의 의결을 거쳐 "경영개선 권고"보다 한단계 높은 "경영개선 조치요구"를 취함.
- 이에 대해 제일·서울은행은 동 조치에 따른 경영정상화계획을 수립하여 지난 '98.2.21 당원에 제출하여 왔으며, 당원은 동 계획의 세부내용을 검토하고 이를 승인하였음.

2. 경영정상화계획 주요 내용

- BIS 자기자본비율 달성
 - o 정부 출자, 자산 재평가 실시 등의 자기자본 확충과 위험자산 감축으로 '98.6월에 BIS 자기자본비율을 제일은행 8.32%, 서울은행 8.09%로 최저기준을 달성
- 영업부문 구조조정
 - o '98년중 제일은행 60개, 서울은행 47개의 장기적자 내지는 수지부진 국내점포를 폐쇄
 - o 해외점포는 국제업무 수행상 불가피한 최소한의 점포를 제외하고는 원칙적으로 모두 폐쇄
 - o 국내 자회사중 매각 가능한 자회사(제일은행 4개, 서울은행 3개)를 모두 매각
 - * 두 은행의 국내외 점포 및 자회사 정리계획은 '97.9월 당원의 경영개선 권고에 따라 수립한 자구계획 내용보다 크게 강화된 것임.
- 내부경영 합리화
 - o '98년중 총인원을 제일은행 1,869명, 서울은행 1,491명 감축('97말 대비 각각 23.5%, 19.9% 감축)
 - o 본부 부서를 통폐합하여 축소(제일은행 : 48개부 --> 26개부, 서울은행 : 43개부 --> 26개부)
 - o '97년도의 임금동결 내지는 반납에 이어 '98년중에도 임금을 '97년

수준으로 동결하는 등 경비절감(제일은행 1,120억원, 서울은행 832억원)

* 두 은행의 인력.조직운영 개선 및 경비절감 계획은 '97.9월 당원의 경영개선 권고에 따라 수립한 자구계획 내용보다 크게 강화된 것임.

- 무수익여신 감축 및 재발방지

- o '98년중 성업공사 앞 매각 등을 통하여 제일은행 2조 8,611억원, 서울은행 1조 9,480억원의 무수익여신을 정리
--> 총여신대비 무수익여신의 비율을 '97년말 10.4%(서울은행)-11.4%(제일은행)에서 '98년말 4.5%(서울)-4.6%(제일) 수준으로 낮춤.
- o 신규 무수익여신의 발생을 예방하기 위하여 업종별 여신 포트폴리오 관리를 강화하고 전문심사역 제도를 확충.운영하는 등 여신심사 및 사후관리 기능을 제고

- 경영진 개편 및 내부 통제제도 개선

- o 임원의 수를 3-5명 감축(제일은행 : 12명 --> 9명, 서울은행 : 13명 --> 8명)하고 경영정상화를 적극 추진할 수 있는 경영진으로 개편
* 실제로 '98.2.27 정기주총에서 부실경영에 책임이 있는 임원을 퇴진(제일은행 5명, 서울은행 10명)시키는 등 경영진을 대폭 개편
- o 외부감사인(회계법인)을 교체하고 동 외부감사인에 의한 은행 내부 통제제도의 적정성에 대한 평가 실시
- o 내부통제제도에 대한 평가 결과 및 개선의견을 반영하여 다음과 같은 방향으로 내부통제기능을 확충
. 전문감사역제도 도입.시행(제일은행)
. 상임감사의 감사대상 업무범위 확대 및 시정조치 요구권 강화(서울은행)

- 리스크 관리 강화

- o 리스크관리위원회에 한도설정 등 리스크관리 전반에 대한 의사결정권 부여(제일은행)
- o 리스크를 독립적으로 통할.관리하는 "경영관리부" 운영 및 CFO(Chief Financial Officer) 제도 도입(서울은행)

3. 향후 지도방안

- 당원은 앞으로 두 은행의 경영정상화가 계획대로 이루어질 수 있도록
 - o 이번 정기주총에서 새로이 구성된 경영진으로부터 동 계획의 성실한 이행을 약속하는 각서를 제출받고
 - o 매월 동 계획에 따른 이행실적을 보고받아 사후관리를 실시할 예정임.
- 향후 주가, 환율 등 정상화계획의 전제조건이 크게 변동되거나, 또는 자기자본 확충, 부실채권 매각 및 감축, 무수익자산 감축, 점포 및 자회사 정리, 기타 자산 감축과 경비 절감 등에 있어 경영정상화방안의 달성이 부진하거나 불가능할 경우에는 즉시 보안대책을 수립.추진토록 지도 예정

<참고1> 제일.서울은행의 경영정상화계획 주요 내용

=====

제일은행

서울은행

1. BIS 자기자본비율 제고

- '98.6월에 BIS 자기자본비율 8.32%로 최저기준 달성
- o 정부출자(1조 5,000억원), 자산 재평가 차액(8,070억원) 등 2조 3,490억원의 자기자본 확충
- o 부실채권 매각, 국내외 점포 정리 및 자산 매각 등 총 2조 2,378억원의 위험자산 감축

2. 영업부문 구조조정

- '98년중 국내 점포 60개(412개 --> 352개) 폐쇄
- 국내 자회사중 매각 가능한 4개 자회사 매각

3. 내부경영 합리화

가. 인력 및 조직운영의 개선

- '98년중 총인원 1,869명 감축 ('97말 7,965명 --> '98말 6,096명('97말대비 23.5% 감축) --> 2002말 5,717명('97말대비 28.2% 감축))
- 본부조직 대폭 축소
- o '98년중 22개 부서 통폐합 (48개 부서 --> 26개 부서)

나. 경비절감

- '98년중 인건비 954억원 감축
- o 임금을 '97년 수준으로 동결
- o 임원 30%, 직원 10-20% 임금 반납

다. 고정자산 처분

- '98년중 물건비 166억원 감축
- '98년중 업무용 부동산 매각 (21건) 및 임차보증금 회수 (77건) 등 1,365억원 상당의 고정자산 감축

4. 무수익여신 감축 및 재발방지

- 가. 무수익여신 감축계획 수립. 추진

- '98.6월에 BIS 자기자본비율 8.09%로 최저기준 달성
- o 정부출자(1조 5,000억원) 등 1조 1,522억원의 자기자본 확충

- o 부실채권 매각, 국내외 점포 정리 및 자산매각 등 3조 5,494억원의 위험자산 감축

- '98년중 국내 점포 43개(357개 --> 314개) 폐쇄
- 국내 자회사중 매각 가능한 3개 자회사 매각

- '98년중 총인원 1,491명 감축 ('97말 7,511명 --> '98말 6,020명('97말대비 19.9% 감축) --> 2000말 5,900명('97말대비 21.4% 감축))
- 본부조직을 40% 내외 축소
- o '98년중 17개 부서 통폐합 (43개 부서 --> 26개 부서)

- '98년중 인건비 712억원 감축
- o 임금을 '97년 수준으로 동결
- o 임원 30%, 직원 20% 임금 반납

- '98년중 물건비 120억원 감축
- '98년중 업무용 부동산 매각 (24건) 및 임차보증금 회수 (47건) 등 1,455억원 상당의 고정자산 감축

- '98년중 2조 8,611억원의 무수익여신 정리(무수익여신 비율 : '97말 11.4% --> '98말 4.6%)

o 성업공사앞 매각 : 1조 8,991
억원

o 담보물 처분 및 기타 회수 : 8,420억원

o 대손상각 : 1,200억원

나. 여신심사 및 사후관리 기능 제고

- 전문심사역제 도입 및 심사역 협의회 구성.운영('98.9월)

o 일정한도 이하 여신에 대한 전결권한 부여

- 계열기업군 신용등급제도 도입 및 등급별 여신정책 운용 기준 설정('98.6월)

- 부실징후기업에 대한 정밀진단제도 실시('98.3월)

o 정밀진단결과 등급부여 및 등급에 상응하는 사후관리 실시

- 여신기획 및 통제기능을 총괄하는 여신기획부 신설('98.6월)

- 업종별 여신 portfolio 한도 설정 및 관리('98.3월)

5. 경영진 개편

- '97.2월 정기주총에서 임원 3명 감축(12명 --> 9명) 및 경영정상화를 적극 추진할 수 있는 경영진으로 개편(임원 5명 퇴임)

6. 외부감사인 교체 및 내부통제제도 개선

- '98 회계년도 외부감사인 교체
- 내부통제제도의 적정성에 대한

- '98년중 1조 9,480억원의 무수익여신 정리(무수익여신 비율 : '97말 10.4% --> '98말 4.5%)

o 성업공사앞 매각 : 1조 2,141
억원

o 담보물 처분 및 기타 회수 : 5,839억원

o 대손상각 : 1,500억원

- 기업여신 취급점포 전문화 제도를 도입하여 동 점포에서 일정지역내의 기업여신에 대한 심사, 실행 및 사후관리업무 전담('98.12월)

- 기업집단별 신용도에 따른 총여신공여한도 설정.운영

- 여신위원회 제도를 전문심사역 중심으로 개선.운영('98.12월)

- 객관적 여신심사결정 모델 개발 운영('98.4월)

- 여신사후관리업무를 전담하는 대출관리위원회 설치.운영('98.12월) 등

- '97.2월 정기주총에서 임원 5명 감축(13명 --> 8명) 및 경영정상화를 적극 추진할 수 있는 경영진으로 개편(임원 10명 퇴임)

- '98 회계년도 외부감사인 교체
- 내부통제제도의 적정성에 대한

- | | |
|--|---|
| <p>외부 회계법인의 평가 실시
('98.1-2월)</p> <p>- 전문감사역제도 도입.시행('98.9월)</p> <p>o 행내공모를 통해 전문분야별
감사역 선발</p> <p>o 감사역의 타 부서 이동 원칙
적 금지</p> <p>- 비상임이사 중심으로 감사위원
회 구성.운영('98.9월)</p> <p>- 감사수행결과와 이사회앞 월
1회 보고 정례화('98.6월)</p> <p>7. 리스크관리 강화</p> <p>- 리스크관리위원회에 리스크 관
리 총괄 업무와 관련한 의사결
정권 부여('98.5월)</p> <p>- 신용리스크 및 시장리스크에
대한 리스크별 소위원회 구성.
운영('98.6월)</p> <p>- 리스크 부문별 허용한도 및 리
스크 관리부서별 최대 손실에
상액 허용한도 설정('98.3월)</p> | <p>외부 회계법인의 평가 실시
('98.1-2월)</p> <p>- 상임감사에 의한 자체 감사기
능 확충</p> <p>o 사전감사 대상업무 범위 확대
('98.4월)</p> <p>o 업무집행에 대한 시정 및 조
치 요구권 강화('98.4월)</p> <p>o 상시감시 대상업무 확대 및
일일점검체제 구축 등</p> <p>- 외부감사인과의 상호 정보교환
등 업무협조체제 강화</p> <p>- 리스크를 독립적으로 통할.관
리하는 위원급의 CFO(Chief
Financial Officer) 제도 도입
('98.3월)</p> <p>o 시장 및 유동성 리스크에 대
한 일일 점검체제 구축('98.
12월)</p> <p>o 각종 리스크지표 계량화 및
전산화 추진('98.6월)</p> <p>- 각종 리스크별(신용리스크, 유
동성 리스크 등) 적정한도 설
정.운용('98.3월)</p> |
|--|---|

<참고2> 경영정상화계획 주요 내용 비교

	경영정상화계획 (금번)			경영개선 권고('97.9. 5)에 따른 자구계획		
	'98	'99-2002	계	'98	'99-2001	계
제일						
국내 점포정리(개)	60	-	60	20	6	26
자회사정리(개)	2	2	4	1	1	2
인력 감축(명)	1,869	379	2,248	360	1,080	1,440
본부조직 축소(부서수)	22	-	22	-	-	-
경비절감(억원)	1,120	268	1,388	207	534	741

(인건비)	(954)	(268)	(1,222)	(207)	(534)	(741)
(물건비)	(166)	전년	(166)	전년	전년	(-)
		수준		수준	수준	
		동결		동결	동결	

서울

국내점포정리(개)	47	19	66	19	24	43
자회사 정리(개)	3	-	3	3	-	3
인력 감축(명)	1,491	120	1,611	590	190	780
본부조직 축소(부서수)	17	-	17	-	-	-
경비절감(억원)	832	43	875	583	35	618
(인건비)	(712)	(43)	(755)	(449)	(35)	(484)
(물건비)	(120)	전년	(120)	(134)	전년	(134)
		수준			수준	
		동결			동결	

