20th ANNIVERSARY
KOREA DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

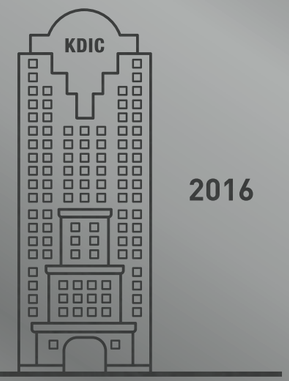
1996

예금보험공사 20년사

History of KDIC

2016

예금보험공사
20년사



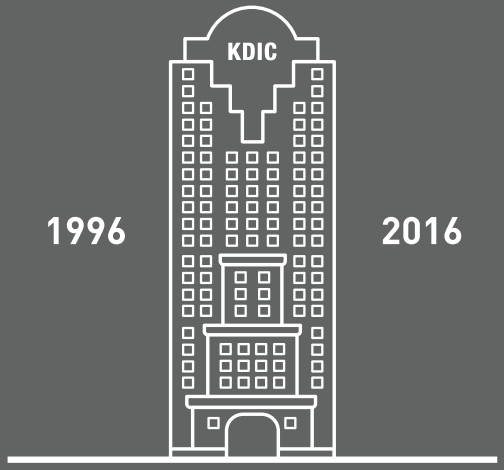
1996 2016

KOREA DEPOSIT
INSURANCE CORPORATION

예금보험공사 20년의 기록

History of KDIC

예금보험공사 20년사



1996 2016

KOREA DEPOSIT
INSURANCE CORPORATION

투명하고
열린
–
소통

더 나은 예금자보호 서비스를 제공하기 위해
예금보험공사는 열린 마음으로
금융의 오늘을 살피고,
진취적인 기관으로 발전할 것을 다짐합니다.

공익을 위한 – 열정



예금자보호와 금융제도의 안정성 유지는
이 땅의 모든 사람과 사회를 위한 공익의 길입니다.
이에 우리 예금보험공사는 사명감을 가지고
열정적으로 업무를 수행하고 있습니다.

시장이 신뢰하는 – 전문성

예금보험공사는 시장이 신뢰할 수 있는
최고 수준의 전문성으로
갈수록 복잡하고 다양해지는
금융 생태계의 위험요소에 선제적으로 대응하고 있습니다.



식지 않는 열정과
도전정신으로 국민에게
더욱 사랑받는 기관,
모두가 믿고 의지할 수 있는
예금보험공사가 될 것을
약속합니다.

예금보험공사가 올해로써 창립 20주년을 맞이하였습니다. 공사는 현재 우리나라 금융시장의 안정에 중추적 역할을 수행하고 있는데, 이는 그동안 헌신적으로 열과 성을 다해준 임직원분들이 있었기에 가능한 일이었습니다.

되돌아보면 공사가 걸어온 지난 20년은 수많은 어려움을 뜨거운 의지로 극복하며 써내려온 "개척과 도전의 역사"였습니다.

공사 출범 1년만인 1997년, 우리 경제에 외환위기라는 이전에 전혀 경험해보지 못한 짙은 암운이 드리웠습니다. 은행들마저 연쇄적으로 영업정지가 되는 것을 지켜본 국민들이 혼란과 공포에 빠져 있을 때 공사는 110조 원의 공적자금을 투입하여 예금자를 보호하고 금융구조조정의 중심에서 제 역할을 수행하였으며, 그 결과 붕괴된 금융시스템을 다시 안정화시킬 수 있었습니다.

또한 2008년 글로벌 금융위기의 후폭풍으로 인해 2011년부터 31개 저축은행이 연속으로 영업정지가 되는 저축은행 사태가 발생했을 때에도 공사는 27조 원을 투입하여 적기에 부실저축은행을 정리함으로써 예금자들의 불안을 불식시키고 금융시장의 안정을 확고히 지켜낼 수 있었습니다.

공사는 "부실금융회사 정리기관"에서 한 발 더 나아가 능동적이고 선제적으로 부실을 예방하는 "선진 예금보험기구"로 발전하는 전환점에 서 있습니다. 앞으로 금융시장의 빠른 변화에 발맞춰 예금자보호체계를 재정립하고 차등보험료율 평가제도를 조기에 안착시키는 노력을 통하여 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관으로 도약해 나가겠습니다.

공사가 창립 20주년을 맞이하기까지 아낌없는 성원을 보내주신 정부 당국과 유관기관 관계자 여러분들께 진심으로 감사드립니다. 앞으로도 변하지 않는 열정과 도전정신으로 항상 국민에게 믿음을 주는, 국민과 함께 하는 예금보험공사가 될 것을 약속드립니다.

2016년 5월
예금보험공사 사장 곽 범 국

곽 범 국

Contents

예금보험공사 20년사

The 20 years history of
Korea Deposit Insurance Corporation

예금보험공사 20년의 기록

일러두기

• 구성

「예금보험공사 20년사」는 본책과 화보집으로 나누어 편찬하였다.
본책 '예금보험공사 20년의 기록'은 공사의 20년 발자취를 시대순으로 기록한 통사와 IMF 외환위기 당시의 금융회사 구조조정, 부실저축은행 정리사례, 공사가 앞으로 나아갈 방향을 제시한 비전 등 총 4개의 파트로 구성되었다. 이 밖에 부실저축은행 회수사례를 담아 공사 임직원들의 노고와 업무 노하우를 전수하는 기획 파트를 별도로 구성하였으며, 미래 비전을 수립해 나가는 과정을 곽범국 사장의 인터뷰를 통해 들어보았다.
화보집 '예금보험공사 20년의 순간'은 예금보험공사 20년 역사와 성장을 한눈에 살펴볼 수 있는 연혁화보와 현재의 모습과 위상을 파악할 수 있는 현황화보로 나누어 구성하였으며, 공사의 현 임원과 역대 임원, 각종 통계 자료를 비롯해 연표 등을 삽입한 부록을 실어 20년 역사의 사료적 가치를 제고하였다.

• 표기

「예금보험공사 20년사」의 표기는 국립국어원의 한글맞춤법 통일안을 적용하되, 공사 및 유관기관에서 사용하는 지원사업명 등 일부 사업명에 대해서는 한글맞춤법 통일안에서 벗어난 표기법도 허용하였다. 숫자 표기는 아라비아 숫자 사용을 원칙으로 하되 만, 억, 조 등 보조단위를 사용하였다.

002 이미지 화보
008 발간사

PART.01 창조와 도전의 역사, 예보 20년의 발자취

Section.01 開幕 예금자보호 시대의 개막(1996–2002)
015 제1장 예금보험공사의 탄생
020 제2장 외환위기와 예금자보호제도
023 제3장 금융구조조정 단행
031 제4장 본격적인 공적자금 회수의 시작
035 제5장 다동 사옥 시대로

Section.02 變化 변화와 혁신(2003–2010)
039 제1장 신예금보험기금 체제로
042 제2장 리스크관리 기능의 강화
046 제3장 전사적 혁신역량의 결집
050 제4장 새로운 정리방식의 도입
052 제5장 공적자금 회수 및 파산재단 관리 성과
057 제6장 기업가치의 제고
063 제7장 국제화 경험의 축적

Section.03 安定 금융시장 안정의 중추로(2011–2014)
067 제1장 저축은행 사태의 최전선에서
074 제2장 부실관련자 위법부당행위 조사
076 제3장 예금보험제도의 새로운 초석
078 제4장 공사 조직문화의 정착

Section.04 未來 금융안정의 미래를 열다(2015–2016)
089 제1장 예금보험제도 선진화
092 제2장 자산회수의 극대화
095 제3장 공사 20년, 이제는 스무 살 청년

PART.02 외환위기 극복의 선봉, 대변혁의 중심에 선 예보

Section.01 금융산업의 패러다임 전환기
103 제1장 금융시장 경쟁력 강화 추진
105 제2장 은행권 구조조정
115 제3장 비은행권 구조조정

Section.02 은행편
123 제1장 제일은행
134 제2장 서울은행
147 제3장 조흥은행
160 제4장 우리은행
192 제5장 수협중앙회 신용사업 부문

Section.03 증권회사편
205 제1장 한국투자신탁증권과 대한투자신탁증권
213 제2장 현대투자신탁증권

Section.04 보험회사편
219 제1장 대한생명보험
229 제2장 서울보증보험

Section.05 종합금융회사편
241 제1장 종합금융회사
248 제2장 하나로종합금융

Section.06 상호저축은행편
255 제1장 부실저축은행 사태와 정리제도의 정비
257 제2장 부실저축은행 정리
262 제3장 저축은행 정리과정에서의 쟁점

Section.07 신용협동조합편
267 제1장 신용협동조합 사태와 부실신협 정리
270 제2장 115개 신협의 정리
273 제3장 경영정상화 불가능 신협에 대한 조치

PART.03 신뢰 받는 기관으로의 도약을 이끈 부실저축은행 정리

Section.01 저축은행 특별계정의 도입
279 제1장 저축은행 특별계정 설치
283 제2장 특별계정의 관리 체계

Section.02 개별 저축은행 정리사례
287 제1장 저축은행 구조조정 일반
288 제2장 부실저축은행 정리 절차 및 방식
292 제3장 부실저축은행 정리 현황
304 제4장 가교저축은행 매각 현황

Section.03 저축은행 자산회수 성과
309 제1장 파산재단 관리
312 제2장 부실금융회사 인수자산 관리

Section.04 엄정하고 공정한 책임 추궁
319 제1장 부실금융회사에 대한 조사
322 제2장 부실채무기업에 대한 조사
324 제3장 부실관련자에 대한 재산조사
328 제4장 부보금융회사 건전경영 풍토 조성

Special Story. 주요 회수 사례

PART.04 새 출발(New Start)을 향한 비전과 전략

Section.01 금융선진화의 이정표를 세우다
374 제1장 금융안정의 새 주역으로
375 제2장 저축은행 구조개편 주도
377 제3장 금융시장을 지켜내는 버팀목

Section.02 글로벌 경영환경과 금융산업 변화
378 제1장 저성장, 저금리의 시대
379 제2장 세상에 없던 금융의 등장
381 제3장 더욱 커지는 공사의 역할

Section.03 뉴 비전 및 전략방향 수립
382 제1장 미래 금융안정을 향한 의지
385 제2장 미래전략 Agenda 선정

Special Interview. 곽범국 사장 인터뷰

398 편찬후기
399 편찬위원회 명단
400 판권

KOREA
DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

PART

01 창조와 도전의 역사, 예보 20년의 발자취

1996 _ 2016

1990년대 후반, 예금보험공사는 설립 직후부터 외환위기의 거센 파고 속에 던져졌습니다. 이를 통해 우리 공사는 국가적 위기 극복의 주역으로 성장할 수 있었으며 수많은 시련과 역경 속에서도 클린 금융, 금융안정이라는 기치 아래 국민의 소중한 예금을 지키는 수호자 역할을 수행해 왔습니다. 오늘날 세계 예금보험기구가 주목하는 기관으로 자리매김한 우리 공사는 앞으로도 대한민국 금융안전망을 새롭게 창조하고, 이를 위해 늘 변화하고 도전하는 새로운 역사를 써내려갈 것입니다.

Section.01 開幕 1996 _ 2002 014
예금자보호 시대의 개막

Section.02 變化 2003 _ 2010 038
변화와 혁신

Section.03 安定 2011 _ 2014 066
금융시장 안정의 중추로

Section.04 未來 2015 _ 2016 088
금융안정의 미래를 열다

Section
01

예금자보호 시대의 개막

1996

開幕

2002



01 _ 예금보험공사의 탄생

02 _ 외환위기와 예금자보호제도

03 _ 금융구조조정 단행

04 _ 본격적인 공적자금 회수의 시작

05 _ 다동 사옥 시대로

01 예금보험공사의 탄생

낙후된 금융산업 구조

한국전쟁의 상흔이 채 가시지도 않았던 당시 우리나라는 가난한 국가였다. 이에 정부는 1960년대부터 산업화정책을 강력하게 추진하면서, 집중적인 투자를 위해 금융을 규제하고 관리했다. 정책금융을 기반으로 한 정부의 성장정책이 추진되는 동안 우리 국민경제는 점차 빈곤에서 벗어났다. 그러나 경제 고도성장을 뒷받침해온 금융산업은 그 사이 자율경영 능력이 저하되고 낙후됐다.

금융부문의 건실한 성장을 위해 정부는 1980년대 들어 금융산업 개편에 착수했다. 1981년부터 시중은행을 민영화하는 한편, 1986년 동화은행을 시작으로 금융회사를 잇달아 신설하며 금융자율화 정책을 펼쳤다. 금융회사 간 치열한 경쟁을 유도하는 정책기조로 인해 은행이 파산할 수 있는 가능성은 그만큼 높아지게 됐다.

이에 따른 보완장치로 정부는 '예금보험제도'의 도입을 추진했다. 은행 파산시 예금자를 보호할 수 있는 제도를 마련하고자 한 것이었다. 그러나 금융통화위원회 산하에 예금보험기금을 설치하겠다는 정부 발표까지 나온 후에도 제도 시행은 흐지부지되고 말았다.

1990년대에 금융산업 개방 압력이 높아지면서 우리 금융은 정부의 보호에만 의존할 수 없는 새로운 국면을 맞았다. 한국에 진출한 미국 금융회사들이 영업활동의 어려움을 호소하고, 외국 투자기업들이 사업자금 조달의 문제점을 제기하는 등 금융시장 개

방 요구가 날로 커지는 가운데, 정부는 국내 금융산업 개편 발걸음을 재촉하게 됐다.

예금보험제도 도입

1993년 정부는 신경제 5개년 계획을 발표하면서 은행이 도산할 경우에 대비한 예금자보호제도 도입을 중장기 정책과제로 설정했다. 이어 1995년 정부는 '예금자보호법'의 제정과 예금보험기구의 설립을 주요 내용으로 하는 예금보험제도의 도입을 공식 발표했다.

정부는 당초 1997년 이후에나 관련 법률의 제정을 검토할 방침이었는데, 이는 당시만 해도 은행이 파산한다는 것은 상상할 수도 없는 일이기 때문이었다. 그러나 정부로부터 무제한에 가까운 보호를 받으며 외형성장 중심의 경영을 해온 탓에 이미 대부분의 은행들은 효율성 저하와 경쟁력 약화라는 어려움에 처해 있었다. 취약할 대로 취약해진 은행들은 누적된 부실로 인해 어느 곳이라도 파산할 수 있는 상황이었다.

1995년 정부가 예금보험제도의 도입을 공식화하면서, 재정경제원(재경원) 국민저축과에 예금자보호에 관한 법률 제정과 예금보험기구의 설립을 담당할 전담팀이 구성됐다. 이후 전담팀을 통해 예금자보호법안의 골격과 세부조항에 대한 초안 작업이 진행됐다. 이 과정에서 은행권 관계자들을 비롯해 한국금융연구원과 조세연구원 등 금융전문가 그룹을 대상으로 폭 넓게 의견이 수렴되었다.

7개월여의 작업을 거쳐 만들어진 '예금자보호법(안)'은 1995년 8월 9일 재경원을 통해 입법 예고됐다. 이후 법안은 연말 정기국회를 통과해 12월 29일 '예금자보호법(예보법)'으로 정식 공포됐다. 예금자보호법의 제정으로 1997년 1월부터 예금자보호제도가 전면 시행됐다. 은행권 예금자에 대한 보호 장치가 마련되면서 우리 금융시장에도 본격적인 예금자보호 시대가 열렸다.

예금자보호법의 제정으로 이제 예금자들은 은행이 파산할 경우 1인당 2,000만 원 한도 내에서 보험금을 지급받을 수 있게 됐다.* 보호 대상이 되는 예금은 은행이 예금자로부터 받은 예금과 적금, 부금 및 손실 보전계약을 체결한 금전신탁을 통해 조달한 금전이었다. 그러나 은행 발행 채권, 양도성예금(CD), 환매조건부 채권(RP), 실적 배당 신탁 등 채권적 성격이 강한 예금과 정부, 지방자치단체 등의 예금은 보호 대상에서 제외됐다.

* 당시 재경원은 국내 은행의 고객 1인당 평균 예금을 감안하면 파산 보전금을 최고 2000만 원으로 할 경우 은행이 파산하더라도 전체 예금자의 97% 이상이 예금 전액을 보상받게 된다고 밝힌 바 있다.

예금보험공사의 출범

1995년 12월의 예금자보호법 제정으로 예금보험 업무를 전담할 기구인 예금보험공사의 설립이 추진됐다.** 공사는 은행들로부터 보험료를 납부 받아 기금으로 적립한 후 은행이 파산할 경우 이 기금을 재원으로 예금대지급 등 예금자보호와 함께 부실 은행의 인수와 합병을 알선하는 업무를 수행하기로 했다.

1996년 3월 25일에는 예금보험공사 설립위원회와 사무국이 들어갈 임시사무실이 과천의 정부청사 앞에 있는 한일은행 과천지점 4층에 마련됐다. 설립위원장은 박종석 전 주택은행장이 임명되었고, 사무국장에는 이정재 공정거래위원회 사무처장이 선임됐다. 사무국 직원으로는 재경원 국민저축과와 은행연합회에서 인력이 파견됐다. 이후 공사가 출범하기까지 사무국은 예금자보호법 시행령을 입안하고 공사의 정관을 작성하는 한편, 직원 채용 등의 업무를 수행했다.

1996년 5월 28일 예금자보호법 시행령이 공포되면서 6월 1일 예금보험공사가 설립됐다. 하지만 출범 당시 모두가 공사를 반긴 것만은 아니었다. 한편으로는 "쓸 데 없는 기관을 만들어 은행비용만 축낸다"는 반론도 만만치 않았다. 이런 분위기 속에서 공사는 당시만 해도 변두리인 테헤란로에 임대료가 비교적 저렴한 태원빌딩을 사옥으로 정해야 했다. 현재의 다동 본사와 비교하면 오두막이었다. 공사는 창립기념식 또한 제일은행 강당을 빌려 소박하게 치렀다.

본격적인 예금자보호 시대의 개막을 알리는 공사의 창립 행사는 1996년 6월 1일 개최되었다. 창립기념식에 이어, 삼성동 태원빌딩 앞에서 열린 제막식 행사에는 재정경제원 장관 겸 부총리를 비롯해 정부 관계자와 금융권의 주요 인사들이 참석해 예금자보호와 금융시스템의 안정이라는 시대적 소명을 성실히 수행해줄 것을 당부했다. 공사의 초대 사장으로는 박종석 설립위원장이 취임했다.

출범 후 공사는 본격적인 업무 수행 준비에 들어갔다. 그러나 예금보험제도가 처음으로 시행되는 만큼, 국내에서는 전례나 규정이 없을뿐더러 참고할 만한 자료조차 미흡한 실정이었다. 막막한 상황에서 공사는 우선 정관을 다듬고 업무방법서를 보완하는 한편, 직제와 회계규정 및 내규 관리규정 등 내부 규정을 정비하는 작업을 진행했다. 예금보험제도와 관련이 있는 여러 법령들을 한눈에 파악할 수 있도록 법규집도 발간했다.

직원들의 업무 역량을 고도화하기 위한 교육 · 훈련에도 박차를 가했다. 공사는 국내외 관련 기관들의 교육 · 훈련 시스템과 금융회사의 경영분석기법을 조사하였으며 이



1996. 03. 25.
예금보험공사 설립위원회



1996. 06. 01.
공사 창립 제막식

** "재정경제원에 따르면 내년 6월 1일부터 업무를 시작할 예금보험공사의 설립을 추진하기 위해 내년 1월 10인 이내의 설립준비위원으로 설립준비위원회를 발족시키고 정관과 업무방법서 작성, 직원선발 기준 마련 등의 준비작업을 맡게 된다.
정부는 자금운용과 부실은행을 인수, 합병하는 은행에 대한 자금지원 등 기본업무에 필요한 부서만 설치하고 직원수도 50명 이내로 제한하는 등 예금보험공사를 가급적 '작은 기관'으로 출범시킬 방침이다.
정부는 또 공사는 예금보험대상 금융상품을 취급하는 15개 시중은행과 10개 지방은행, 7개 특수은행, 외국은행 국내지점 등이 내는 보험료를 수입원으로 하는 무자본 특수법인의 형태로 운영하기로 했다."

– 1995년 12월 28일, 〈연합뉴스〉



1996. 06. 01.
업무방법서 및 이사회 규정 제정위원회

를 바탕으로 전문 교육 프로그램 개발 계획을 수립했다. 또한 1997년에는 미연방예금보험공사(FDIC)의 검사입문 과정에 최초로 직원을 연수 파견했다.

이와 함께 부보은행에 대한 체계적인 정보 관리를 위해 3단계 전산화 추진계획도 수립됐다. 1997년 들어서 전산설비가 확충되면서 보험료 산정과 수납 및 검증시스템을 비롯해 예금보험기금 관리시스템 등 업무 수행에 필수적인 프로그램들이 차례로 개발됐다. 더불어 부보은행의 재무분석 등 데이터베이스를 구축하는 작업도 진행됐다.

새로운 장정의 시작

무자본 특수법인으로 출발한 공사가 최우선적으로 역점을 둔 일은 부보대상이 되는 은행들로부터 보험료를 수납 받는 것이었다. 은행에 보험사고가 발생해 예금을 지급할 수 없는 경우 공사가 예금자에게 보험금을 지급할 수 있도록 안정적인 예금보험 업무 기반을 다지는 것이 시급했다.

1997년부터 보험료 수납이 본격 시행됨에 따라 국내에서 영업활동을 하고 있는 은행들은 예금보험에 의무적으로 가입하고 공사에 보험료를 납부하게 됐다. 이들 해당 은행들은 15개 시중은행과 10개 지방은행 및 7개의 특수은행을 포함한 32개 은행, 45개 지구별 수산업협동조합 및 48개 외국은행 국내 지점 등이었다.

그러나 보험료 수납을 눈앞에 둔 상황에서 예금보험제도에 대한 은행들의 이해는 백지나 다름없는 상태였다. 은행 담당부서 직원들에게 전화를 해서 업무협조를 부탁하면 공사가 뭐하는 곳이냐고 되물을 정도로 공사의 존재를 알지 못했다. 은행들은 예금자를 보호해야 한다는 당위성에는 수긍을 하면서도 보험료를 내는 것에 대한 반응은 긍정적이지 않았다. 국내 금융시장에 이처럼 낯설기만 한 제도를 제대로 안착시킬 수 있을지 누구도 확신할 수 없었다.

공사는 이 같은 상황에서도 예금보험제도가 성공적인 첫발을 내디딜 수 있도록 다양한 노력을 기울였다. 은행 실무진과 업무 협의를 진행하면서 현장의 의견들을 지속적으로 수렴했고, 전국은행연합회 등 관계기관들의 건의사항도 충실히 수용했다. 이러한 과정을 거친 끝에 1996년 12월 21일 보험료 납부에 관한 세부 사항을 표준화한 '보험료 수납규정'이 제정됐다. 이어 1997년부터 각 부보은행들이 보험료 납부를 위한 사전 준비를 할 수 있도록 '보험료 납부 관련 준비지침'을 만들어 모든 은행에 전달했다.

공사는 이외에도 사내에 전담창구를 설치해 적극적인 홍보활동을 전개하는 한편, 모든 부보은행의 객장에 '예금보험제도 안내문'을 부착하도록 독려했다. 전 직원이 예금보험제도 소개 자료를 들고 은행 문턱이 닳도록 드나든 결과 예금보험제도와 공사에 대한 인식이 개선되는 것을 확인할 수 있었다. 그리고 1997년 4월 30일 125개 부보은행으로부터 1/4분기 보험료 109억 원이 들어왔다. 첫 보험료 수납이 성공적으로 이뤄진 결과였다.



1996년의 공사 사원증



1996. 06. 01.
출범 당시의 강남 사옥

02 외환위기와 예금자보호제도

출범 직후 닥친 금융대란



1997. 12. 03.
구제금융 합의안에 서명하는 당시 임창열 경제부총리와 미셸 캉드시 IMF 총재

1997년 1월부터 업무가 본격적으로 시작됐다. 그런데 연초부터 우리 경제에 불안한 흐름이 감지됐다. 1997년 1월 한보철강이 부도를 내더니 3월에는 삼미그룹의 부도가 터져 나왔다. 이어 진로와 대농이 무너지고 한신공영도 부도를 냈다. 그해 여름 정부와 금융권은 기아 사태의 처리 문제로 골머리를 앓았다. 이처럼 대기업들이 잇달아 쓰러지면서 기업의 부실채권은 금융회사의 부실을 부채질했다.

태국에서 일어난 아시아 금융위기도 우리나라 금융업계에 부정적인 영향을 미치기 시작했다. 해외에서 무차별적으로 단기자금을 차입한 종합금융회사(종금사)들이 심각한 경영난에 빠졌다. 종금사에서 시작된 여파는 곧 금융권 전체로 확산됐고, 9월에는 서울은행과 함께 제일은행이 경영개선 권고를 받았다.

10월에는 홍콩 증시가 폭락하면서 아시아 각국의 금융시장이 직격탄을 맞았다. S&P와 Moody's 등 해외 신용평가기관들이 우리나라 금융회사와 국가 신인도를 계속 하향 조정해 발표하는 가운데, 외국인들의 투자자금이 썰물처럼 빠지면서 증시가 폭락하고 환율은 천정부지로 치솟았다. 11월 19일 정부가 서둘러 '금융시장 안정 및 구조조정을 위한 종합대책'을 발표했지만 터진 둑을 막기에는 역부족이었다. 이에 정부는 11월 21일, 결국 국제통화기금(IMF)에 긴급 구제금융을 요청했다.

예금 부분보호제도 실시

사상 초유의 외환위기 사태 발생으로 국가경제가 IMF 관리체제로 접어들면서 국내 금융시장은 한 번도 겪어보지 못한 격동기를 맞게 되었다. 1997년 12월 2일 금융사상 최초로 경남종금을 비롯한 9개 종금사에 영업정지가 내려지면서 금융회사의 파산은 실제 상황으로 전개되기 시작했다.

불안감을 느낀 종금사 고객들이 서둘러 예금을 인출하기 시작했고, 이로 인해 정상영업 중이던 종금사들까지 유동성 위기에 몰렸다. 대량 인출 사태가 금융권 전체로 확산되는 상황을 우려한 정부는 12월 5일 서둘러 예금자보호법 시행령을 개정했다. 개정 내용은 1997년 11월 19일부터 2000년 12월 31일까지 한시적으로 금융권의 모든 예금을 전액 보호한다는 것이 주요 골자였다. 이와 함께 공사 설립 당시 보호 대상에서 제외됐던 외화예금과 채권, 양도성 예금, 개발신탁 등은 물론, 정부와 지방 자치단체, 한국은행 등의 예금도 보호 대상에 포함시켰다.

정부 조치가 발표된 후 공사는 신문 등 언론 매체에 개정된 예금보험제도의 내용과 취지를 설명하는 한편, 각종 홍보물을 제작해 은행창구에 비치하는 등 예금자들의 불안을 가라앉히기 위해 동분서주했다.

그러나 일부 금융회사에서 예금 유치를 위해 공공연히 고금리를 조장하는 등 예금 전액을 보호한다는 정부 방침을 악용하는 일들이 생겨났다. 이에 정부는 1998년 7월 25일 시장의 불안 요인을 제거하고 도덕적 해이를 방지하기 위해 8월부터 부분보호제로 환원하기로 했다. 2000년 말까지 보험 사고가 발생하는 경우 1998년 7월 31일 이전에 가입한 예금에 대해서는 원리금 전액을 보호하지만, 8월 1일 이후 가입한 예금은 원금이 2,000만 원을 넘는 경우 원금만 보호하고 2,000만 원 이하인 경우에는 2,000만 원 한도 내에서 원금과 소정의 이자를 보호하는 것으로 제도가 변경됐다.

보호한도 상향조정

예금 부분보호제도는 이후 2000년 하반기에 또 한 차례 변화를 겪었다. 1998년부터 금융구조조정이 본격적으로 전개되면서 금융시장 불안이 진정되자 정부가 2001년부터 보호 한도를 5,000만 원으로 상향 조정했다. 이 제도는 현재까지 시행되는 부분보호제도로 금융시장에 뿌리를 내렸다.

새로운 부분보호제의 시행이 확정된 2000년 말 공사는 제도 시행에 대한 보도자료를 작성해 언론 등에 배포하는 한편, 홈페이지 고시와 함께 전화 상담을 위한 전담데스크 설치 등 다양한 방법을 통해 대국민 홍보에 나섰다. '예금자보호 안내'라는 소책자와 팸플릿도 제작해 1,702개 금융회사의 2만 2,822개 영업점에 배포했다. 이와 함께 제도 시행으로 인해 예금 이동이 일어나면서 금융시스템이 불안정해질 상황을 가정해 단계별 유동성 지원대책 등 대응방안을 수립했다.

예금 부분보호제도가 시행된 이후 공사 업무에 대한 국민 인지도를 파악하기 위해 공사는 2001년 6월 26일 한국갤럽조사연구소에 조사를 의뢰했다. 조사 결과 공사가 수행하는 업무와 예금 부분보호제도 등에 대한 인지도는 아직 높지 않은 것으로 나타나 앞으로도 홍보를 지속할 필요가 있었다. 그러나 부분보호제 실시 이후에도 예금을 이전하지 않았다는 대답이 압도적이어서 예금 부분보호제도가 시장에 큰 혼란을 주지 않고 정착단계에 있음을 알 수 있었다.

예금보험관계 표시제도 시행



1999. 06. 17.
21세기를 향한 예금보험의 발전방향

1998년 7월 25일 정부의 2,000만 원 한도 부분보호제도 실시 방침이 나온 직후인 1998년 8월 10일 공사는 예금보험관계 표시규정을 제정했다. 부보금융회사가 취급하는 모든 상품에 예금보험관계의 성립 여부와 그 내용을 표시하도록 하는 규정이었다.

어떤 금융상품이 보호를 받고 어떤 상품은 보호받지 못하는지를 예금자들에게 알리도록 한 것이었다. 그러나 대부분의 금융회사들이 영업에 부정적인 영향을 준다며 외면하는 바람에 공사 직원들은 9월 이후부터 주기적으로 객장을 방문해 이행실태를 점검해야 했다.

1998년 시행된 예금보험관계 표시제도에 이어 1999년부터는 부보예금 등록부제가 시행됐다. 공사는 1998년 말에 모든 부보금융회사로부터 부보예금 등록부를 제출받아 확인한 후 시행 준비를 마쳤다. 이제 1999년 1월 1일부터 금융회사들은 보호 대상 예금 및 한시적 보호 대상 예금의 목록이 기재된 부보예금 등록부를 공사의 사전 확인을 거쳐 모든 영업장에 비치하게 됐다.

03 금융구조조정 단행

통합 예금보험공사 출범

1997년 12월 31일 정부는 IMF와 협의를 거쳐 예금자보호법을 개정했다. 금융업종별로 각각 설치 운영되던 예금보험기구와 기금을 공사의 예금보험기금으로 일원화했다. 이로써 공사에 보험료를 납부하는 부보금융회사의 범위가 은행에서 증권회사, 보험회사, 종합금융회사, 상호신용금고, 신용협동조합 등으로 대폭 확대됐다. 기존의 신용관리기금과 신용협동조합안전기금, 보험보증기금 및 증권투자자보호기금도 공사의 예금보험기금에 흡수됐다. 또한 개정된 예금자보호법에 따라 1998년 4월 통합 공사가 출범하게 됐다.*

통합공사의 출범에 앞서 기금통합을 위한 전담작업반이 구성됐다. 전담작업반의 인수작업을 통해 공사는 보험감독원과 신용관리기금 및 신협중앙회로부터 총 14조 9,872억 원의 자산을 포함해 각 기금의 모든 재산과 권리 및 의무를 포괄 승계했다. 공사가 통합과정에서 인수한 기금은 보험보증기금 2,447억 원을 포함해 모두 7,042억 원 규모였다. 이를 통해 4월 1일 공사는 통합공사로 재출범했다. 설립된 지 채 2년도 안 되는 시점에서 공사는 우리나라의 금융안전망을 지탱하는 중심축으로 떠오르게 됐다.

통합공사 출범 후 공사는 통합조직의 업무 수행 기반을 다져나갔다. 직원들로 하여금 새로 위임된 업무와 금융환경에 능동적으로 대응할 수 있는 능력을 갖추게 하는 것

* 통합예금보험공사 4월1일 발족
오는 4월 1일 금융감독위원회와 함께 금융기관 구조조정 및 예금자보호 업무를 담당할 '통합예금보험공사'가 발족한다. 재정경제부 산하기관인 통합예금보험공사는 금융기관 지원 및 부실금융기관 정리, 예금자보호, 금융기관 감독 등을 맡게 되는 등 금융정책의 커다란 축을 이루게 될 전망이다. (중략) 통합예금보험공사는 예금보험기금, 증권투자자보호기금, 보험보증기금, 신용관리기금이 담당하고 있던 은행, 증권, 보험, 종금, 신용금고의 예금자보호업무 등을 통합·운영하게 된다. 이때 업무만 예금보험공사로 이관되며 필요인원은 공사에서 추가로 선발할 예정이다. 통합예금보험공사는 예금보험공사 사무실을 그대로 활용하게 되며 임직원은 47명으로 출범한다.

– 1998년 3월 27일, 〈연합뉴스〉

이 가장 시급했다. 사내에 채권관리 과정과 외국어 강좌를 개설해 직무 연수를 실시하는 한편, 한국금융연수원의 통신 연수 과정과 일본의 동남아시아 생명보험진흥센터(OLICDC) 채무관리 과정 등에 연수자를 파견하는 등 업무역량 강화에 나섰다.



1998. 08. 04.
경찰과 대치하고 있는 동화은행 직원들

은행권 금융구조조정

1998년 1월 15일 금융통화위원회(금통위)가 서울은행과 제일은행을 부실금융회사로 결정하고 자본금 감소 명령을 내리면서 공사에 출자 지원을 요청했다. 부실채권의 급증으로 예금 인출사태가 우려되던 두 은행에 공사는 예금보험기금채권(예보채)의 발행을 통해 각각 7,500억 원씩의 자금을 지원했다. 이로써 은행을 대상으로 한 최초의 자금지원이 이루어졌다. 1998년 1월 당시의 자금지원 규모는 양 은행 역사상 가장 큰 규모였으며, 이 중 한 은행은 전산 상 7,500억 원을 통장에서 읽지 못해 1,000억 원 미만으로 쪼개어 입금해야 했다.

종금사에서 시작된 외환위기의 여파가 이제는 은행권까지 미치고 있었다. 몇 년 전까지도 잘 나가던 우량은행들에 부실 판정이 내려진 것은 우리 금융사에 처음 있는 일이었으며, 그만큼 금융권에 던져진 충격과 파장도 상상 이상의 것이었다. 이는 대한민국의 모든 금융회사에 언제든 부실판정이 내려질 수 있다는 경고와도 같았다.

1998년 2월 26일에는 은행감독원(현 금융감독원)이 1997년 말 기준 BIS 비율이 8%에 미달하는 12개 시중은행에 적기시정조치를 발동했다. 동화은행 등 6개 은행(동화, 동남, 대동, 평화, 강원, 충북)에 경영개선 요구 조치가 내려졌고, 조흥은행 등 다른 6개 은행(조흥, 상업, 한일, 외환, 충청, 경기)에는 그보다 한 단계 낮은 경영개선 권고가 내려졌다.

1998년 4월 14일에는 정부가 IMF와 합의를 거쳐 '금융 · 기업 구조개혁 촉진방안'을 발표했다. 이어 5월 20일 제6차 경제대책조정회의를 통해 정부는 향후 이루어질 구조개혁에 대한 비전과 함께, 이를 성공적으로 달성하기 위한 공적자금의 조성 등 구조조정 전반에 대한 세부계획을 확정했다.

'1단계 금융구조조정 추진방향'으로 알려진 이 계획에서는 부실금융회사의 구체적인 정리 방식과 원칙이 제시됐다. 이 계획의 발표와 함께 국내의 모든 금융회사는 재무구조를 획기적으로 개선해 자력갱생을 할 것이냐, 아니면 강제합병이나 계약이전 등의 방법으로 퇴출될 것이냐의 기로에 놓이게 됐다.



1999. 12. 23.
제일은행, 뉴브리지캐피탈 출자 본계약 체결

6월 29일에는 금감위가 5개 은행(동화, 동남, 대동, 충청, 경기)을 부실금융회사로 결정하면서 다른 5개 은행(주택, 국민, 신한, 한미, 하나)으로의 계약 이전을 명령했다. 시중에 "피의 월요일"로 알려진 이 날의 조치는 "은행은 망하지 않는다"는 신화가 무너질 수도 있다는 것을 현실로 보여준 역사적 사건이기도 했다.

이에 따라 9월 30일 공사는 퇴출이 결정된 5개 은행을 인수하는 국민은행 등 5개 은행에 대해 지원했다. 지원은 계약 이전 과정에서 나타난 자산부족분의 출연방식으로 이루어졌다.

이와 함께 공사는 금감위로부터 감자 명령을 받은 상업은행과 한일은행의 합병을 전제로 3조 2,642억 원의 소요자금을 출자방식으로 지원하기로 합의함으로써, 두 은행이 한빛은행으로 새로 태어날 수 있는 토대를 마련했다. 1998년 12월에는 공사의 첫 공적자금 투입이 실행되었다. 한빛은행 등을 비롯한 5개 은행이 퇴출되었고, 다수의 부실은행에 공적자금이 투입됐다.

1999년 1월 5일에는 장기신용은행이 국민은행에 합병되었으며, 다음 날인 1월 6일에는 보람은행이 하나은행에 합병되면서 우리나라 은행사의 뒤안길로 사라졌다. 상업은행과 한일은행도 1월 6일 한빛은행으로 합병됐다.

누적된 부실을 감당하지 못한 은행들이 하나 둘 퇴출되는 사이 시장은 안정을 찾아갔다. 외국 투자자들의 불신이 상당 부분 해소되면서 1월 25일에는 미국의 신용평가기관인 S&P가 우리나라의 국가신용등급을 투자적격으로 상향 조정했다.

1999년 2월 8일 금감위가 충북은행을 부실금융회사로 지정한 데 이어 2월 12일에 충



뉴브리지캐피탈에 인수될 당시의 제일은행

북은행이 조흥은행과의 합병 계획을 발표하면서 공사는 2월 13일 조흥은행에 2조 1,123억 원을 출자방식으로 지원했다. 같은 해 9월 공사는 강원은행을 합병한 조흥은행에 3,933억 원을 출자 지원함으로써 충북은행을 포함한 세 은행에 대한 지원을 마무리했다. 이로써 14개 시중은행 가운데 회생 불가능 판정을 받은 5개가 퇴출되고 5개 은행의 합병이 완료되면서 은행권에 대한 1단계 구조조정은 일단락됐다.

한편 1999년 12월 23일 공사는 미국의 뉴브리지캐피탈과 제일은행의 매각 본계약을 체결했다. 뉴브리지 측이 인수를 거부한 제일은행의 부실 자산에 대해서는 이를 인수하기 위해 12월 27일 자회사 형태로 정리금융공사를 설립했다. 제일은행의 해외 매각을 성사시킴으로써 공사는 정부의 금융구조조정 의지를 대내외에 알리는 한편 국제금융시장에 우리나라의 국가 신인도를 크게 끌어올리는 데 기여했다.

예금보험기금채권 발행

공사는 예보채를 발행해 금융권 구조조정에 필요한 공적자금을 조성하며 금융권 구조조정의 특급 소방수 역할을 수행해 나갔다. 예보채는 공사에서 금융구조조정에 필요한 자금을 조달하기 위해 발행한 채권이었다.

공사는 1998년부터 1999년까지 1단계 공적자금인 44조 원의 예보채 발행에 대한 국회 동의를 얻은 후 예보채를 발행하기 시작했다.** 오늘날에는 시장으로부터 안전한 채권으로 평가받지만 처음 예보채를 발행할 때는 전례가 없던 일인데다 조성 규모가 워낙 커서 자금조달에 애를 먹기도 했다. 공사는 제도 개선과 함께 시장 흐름을 활용한 발행으로 어려움을 극복해 나갔다.

1차 공적자금을 조성한 지 얼마 안 된 상태에서 2000년 12월 2차 공적자금 조성을 위해 시장발행을 했을 당시에는 필요자금을 얼마나 조달할 수 있을지 다소 불안하기도 하였다. 첫 번째 입찰 결과 발행금리가 당시 금리여건상 높지 않은 수준인 7%를 상회하는 선에서 결정되었고 다행히 그 이후에도 필요한 자금을 모두 원활히 조성할 수 있었다.

예보채는 공적자금이 필요한 시기와 규모에 따라 발행되지만 그 테두리 내에서 시장의 여건에 맞게 발행방식을 결정해야 했다. 대규모 자금인 만큼 채권시장에 미치는 영향도 감안해야 하고, 현금조달 자금에 따라 시장발행을 할 것인지 현물 발행을 할 것인지 등이 결정되었다.

공사는 현금조성이 필요할 시에는 공모방식으로 현금을 조달하는 시장발행을 했다. 시장에 공모를 할 때에도 시장의 여건을 고려해 적절한 발행시기를 택했고, 채권 투자자가 유통시장에서 채권을 원활하게 현금화할 수 있도록 발행규모를 결정했다. 이런 예보채 발행 담당자들의 노력으로 2000년에서 2001년 사이 2차 공적자금 조성을 위해 발행한 40조 원의 예보채는 1차 공적자금 때보다 수월하게 조성할 수 있었다.

예보채는 자금조달이라는 성과 외에 입찰제도의 롤 모델이 되었다는 점에서도 기여한 바 컸다. 서면입찰 방식에서 전자입찰제도로 전환할 때 참여자들의 반대가 적지 않았지만 점차 전자입찰제도를 시행하면서 투명한 거래 분위기가 형성되었고 이후에는 다른 예보채와 은행채 발행기관에서도 전자입찰제도를 시행하게 되었다. 이처럼 예보채는 우리나라에 전자입찰제도가 뿌리내리는 근간이 되었고, 지금은 거의 대부분의 기관에서 전자입찰제도를 활용하고 있다.

제2금융권 구조조정

1998년에 은행권 외에도 증권, 보험, 종금, 금고, 신협 등 제2금융권의 부실금융회사도 빠른 속도로 정리됐다.

1998년 1월 3일 공사는 전년도 신용관리기금이 부실 종금사의 자산과 부채를 정리하기 위해 설립한 한아름파이낸스를 인수해 한아름종금으로 출범시켰다. 한아름종금을 통해 16개 퇴출 종금사의 자산과 부채에 관한 계약 전부를 이전받았고, 이후 공사는 한아름종금을 통해 퇴출 종금사들의 예금을 대지급했다.

종금업계는 2000년 1월 21일 금감위가 나라종금에 영업정지 명령을 내리면서 또 한 차례 구조조정의 회오리를 맞았다. 나라종금에서 시작된 종금업계의 구조조정은 2000년 내내 공사의 기금 담당자들을 괴롭혔다. 수많은 부실금융회사에 자금을 지원한 결과 당시의 공사 재정 상태로는 예금대지급도 쉽지 않은 형편이었다. 그런 와중에도 공사는 5월 8일 한아름종금을 통해 나라종금에 예금을 대지급했다.

금융구조조정이 본격화하면서 구조조정에 소요되는 기금의 확충이 시급한 과제로 떠올랐다. 부족한 재원을 메우기 위해 공사는 1998년 1월 3일을 시작으로 1998년 한 해 동안 14회에 걸쳐 예보채를 발행하는 한편, 정부와 금융회사로부터 상당한 규모의 자금을 차입해야 했다. 2000년 7월 21일 한스종금에 이어 9월 1일에는 한국종금이, 2일에는 중앙종금이 각각 영업정지 명령을 받으면서 공사의 기금은 거의 바닥을 드러내기도 했다.

** 환란 이후 금융구조조정에 투입된 공적자금이 지금까지 모두 42조 8,000억 원에 이르는 것으로 나타났다. 11일 금융감독위원회와 예금보험공사, 성업공사에 따르면 지난 97년 11월 제일 · 서울은행 부실채권매입과 출자를 시작으로 금융구조조정에 들어간 예금보험기금과 부실채권정리기금은 퇴출금융기관 예금대지급과 인수 금융기관 지원에 21조원, 부실채권매입에 20조 3,000억 원 등으로 집계됐다. 여기에 제일 · 서울은행에 대한 정부의 현물(한국전력, 한국담배인삼공사주식) 출자분 1조 5,000억 원을 합하면 금융구조조정에 투입된 전체 공적자금 규모는 42조 8000억 원이 된다. 예금보험기금채권은 은행권에 12조 원, 4개 정리보험사에 1조 1,000억 원, 종금사정리에 5조 8,000억 원, 금고와 신협정리에 1조 9000억 원이 투입됐다.

– 1999년 1월 1일, 〈연합뉴스〉

한편 종금사에서 시작된 구조조정의 해일은 보험사를 비롯한 제2금융권으로 확대됐다. 이에 공사는 1998년 9월 16일 한아름상호신용금고(한아름금고)를 정리금융회사로 설립했다. 한아름금고를 통해 기산금고를 비롯한 18개 퇴출금고의 자산을 계약 이전받아 관리하면서 부실금고의 예금대지급과 정리 업무에 나섰다.

1999년 1월 15일 유남금고를 시작으로 수많은 상호신용금고들이 줄줄이 문을 닫으면서 대다수 금고의 계약이 정리금융회사인 한아름금고로 이전되었다. 한아름금고를 통해 퇴출금고들을 정리하는 가운데 공사는 폭주하는 업무에 정신을 못 차릴 정도였다.

증권업계에서는 1998년 8월 14일 한남투자증권이 영업정지를 당했다. 2000년 5월 12일에는 정부가 한국투신과 대한투신의 조기 경영정상화 추진계획을 발표하고 6월 2일 증권사로의 전환을 인가하면서, 공사는 증권사로 전환한 한투증권과 대투증권에 6월 10일 각각 3조 원과 1조 9,000억 원을 출자 지원했다.

보험업계의 경우 1998년 8월 21일 4개 생명보험사(국제, BYC, 태양, 고려)의 퇴출과 다른 인수 보험사로의 계약 이전이 결정된 데 이어, 9월 30일 공사가 부실금융회사로 지정된 4개 생보사를 인수하는 삼성생명 등 4개 생보사에 계약 이전 과정에서 나타난 자산부족분을 출연방식으로 지원했다.

공사는 2001년에도 부실금융회사로 지정된 대한화재와 국제화재를 대한시멘트와 근화제약에 각각 매각하는 한편, 금감위가 공개매각을 추진해달라고 요청한 리젠트화재의 기존 보험계약을 2002년 6월 삼성화재 등 5개 화재보험사에 이전시켰다. 2002년 10월 28일에는 한화컨소시엄과 대한생명 매각 본 계약을 체결했으며, 이를 끝으로 제2금융권의 구조조정을 1차로 매듭지었다.

이를 수행하는 과정에서 공사의 업무 영역과 기능은 하루가 새로울 정도로 변화를 거듭했다.

2단계 금융구조조정 추진

1단계 구조조정이 끝나가는 시점에 금융회사들의 새로운 부실이 터져 나오면서 2000년 6월 7일 금감위는 2단계 구조조정 추진 방향을 발표했다.

2단계 구조조정의 큰 그림이 알려지기 시작한 후 2000년 8월 5일에는 예금자보호법 시행령이 개정됐다.*** 이를 통해 부보금융회사들이 공사에 납부하는 보험료가 대폭 인상됐음에도 공사는 재원 부족에 시달렸다. 공사는 결국 예보채 발행을 통해 공적자금을 추가로 조성하기로 했다.

2000년 8월 31일 정부는 2차 구조조정 대상이 되는 6개 은행(조흥, 한빛, 외환, 평화, 광주, 제주)을 선정해 발표하면서, 6월 말 기준으로 잠재부실을 반영한 BIS 비율이 8%에 미달하거나 1단계 구조조정 과정에서 공적자금이 투입된 8개 은행(조흥, 외환, 한빛, 서울, 평화, 광주, 경남, 제주)에 대해 경영개선 계획을 요구했다.

이 계획에 따라 경평위의 평가를 거친 다음 독자생존이 가능하다고 판단된 은행은 자기책임 하에 정상화를 추진하게 됐다. 반면 독자생존 가능성이 없는 은행은 철저한 자구노력과 책임분담을 전제로 BIS 비율 10%를 달성할 수 있는 수준까지 공적자금을 투입한 다음, 금융지주회사의 자회사로 편입시킨다는 방침을 정했다.

2단계 금융구조조정 추진계획은 2000년 9월 24일 공식 발표됐다. 이어 10월 20일에는 정부가 종금사 구조조정 방안을 발표했다. 영업이 정지된 4개 종금사(영남, 한스, 중앙, 한국) 문제에 대한 대책이 발표의 핵심이었다. 이에 따라 공사는 11월 3일 하나로종금을 설립했으며, 하나로종금은 4개 부실 종금사의 계약을 이전받은 다음 12월 20일부터 영업을 개시했다.

은행권에서는 2000년 12월 16일 금감위가 한빛 등 6개 은행(한빛, 서울, 평화, 광주, 제주, 경남)을 부실금융회사로 결정하고 공사에 자금 지원을 요청해 오자 공사가 이들 은행과 MOU를 체결한 다음 출자를 실행했다.

공사는 2001년 1월 11일 지주회사 설립 추진사무국을 설치하고 우리금융지주 출범작업을 진행했다. 이후 4개 은행(한빛, 평화, 경남, 광주)과 하나로종금의 주식을 우리금융지주로 이전함으로써 4월 2일자로 우리나라 최초의 금융지주회사를 탄생시켰다.

공사는 퇴출종금사의 예금대지급 및 정리 업무를 수행하던 중 존속시효가 만료된 한아름종금을 6월에 한아름금고로 흡수 · 합병한 데 이어, 2001년 1월로 존속기간이 끝난 한아름금고는 2001년 12월 31일 정리금융공사에 합병했다.

서민금융의 지원

공사 운영위는 2001년 4월 25일 수협중앙회를 부실금융회사로 지정한 후 강도 높은 구조조정을 전제로 1조 1,095억 원을 우선출자증권 형태로 출자했으며, 12월 31일에는 추가로 486억 원을 출자해 총 1조 1,581억 원을 수협에 지원했다.

2001년 9월에는 공사 운영위가 농협중앙회와 합병한 (구)축협중앙회를 부실금융회사

*** 정부, 예금자보호법시행령 개정안 의결

정부는 23일 청와대에서 김대중 대통령 주재로 국무회의를 열어 예금자보호법시행령 개정안을 의결했다.

이에 따라 내년 1월 1일부터 은행 등 금융기관이 파산할 경우 예금보험공사가 예금자에게 지급하는 보험금 한도가 종전 2천만 원에서 5천만 원으로 상향 조정된다.

별단.당좌예금 등 이자가 지급되지 않는 결제성 예금은 2003년까지 예금 전액이 보장된다.

국무회의는 또 기업구조조정투자회사법 시행령을 의결, 기업구조조정투자회사의 최저자본금을 5억 원으로 정하고 자산총액의 1백분의 50 이상을 구조조정 대상기업이 발행한 유가증권의 매매, 구조조정 대상기업에 대한 대출 및 지급보증 등에 운용하도록 규정했다.

– 2000년 10월 23일, 〈한국경제〉

로 결정하면서 공사가 2001년 9월 28일 축협의 출자금 결손 870억 원을 일시 출연으로 지원하고 축협과의 합병으로 인한 농협의 BIS 비율 하락분 962억 원을 출자방식으로 지원했다. 이 과정에서 공사는 부실금융회사 결정에서 자금 지원까지의 전체 과정을 주도적으로 이끌어나감으로써 위상을 확고히 다지는 한편 상당한 규모의 공적자금도 절감할 수 있었다.

12월 21일 공사는 석사신협 등 9개 신협의 파산재단에 대해 최초로 종결선고를 받아냈다. 이로써 신협사태가 잦아드는 듯 했으나 2002년 11월에 대사건이 발생했다. 대구의 봉덕신협 등 전국 각지에 산재한 115개의 신용협동조합이 일시에 영업정지를 맞는 사태가 벌어졌고, 이로 인해 70여만 명에 달하는 예금자들이 신협과의 입출금 거래를 하지 못하게 됐다. 일정한 지역에 기반을 두고 운영되는 대표적인 상호부조형 서민금융회사인 탓에 지역주민들의 큰 불편이 초래됐다.

이때 공사가 보여준 대응은 신속하고도 치밀했다. 250여 명의 직원들이 즉시 소집되고 18개의 보험금 특별조사반이 편성됐다. 하루라도 빨리 보험금 지급액을 산정할 수 있도록 하기 위해 조사반은 전국 각지의 신협에 대한 조사에 들어갔다. 그리고 영업정지 후 채 한 달이 안 된 그 해 11월 28일 보험금을 지급하기 시작했다.

우발적인 예금인출 사태를 성공적으로 예방함으로써 공사는 예금자보호기구인 공사가 예금자들의 불안을 해소하고 지역사회와 경제를 안정시키는 데 얼마나 큰 기여를 할 수 있는지를 다시 한 번 입증했다.



04 본격적인 공적자금 회수의 시작

파산관재 업무의 수행



1999. 04. 09.
혼잡한 대한종금 영업창구

공적자금을 투입하기 시작한 이후 공사는 1999년 7월 1일 128억 원의 지원자금을 처음으로 회수했다. 1998년 8월에 퇴출돼 제일생명에 인수됐던 고려생명 파산재단으로부터 수령한 파산배당금이었다.

다음 날인 7월 2일에는 공사 직원이 대한종금의 청산인으로 선임돼 공사가 최초로 퇴출종금사의 청산 업무를 담당하기도 했다. 공사 직원은 10월 18일 변호사 1명과 함께 정리금융회사인 한아름종금을 거치지 않고 직접 파산 절차를 진행함으로써 투입된 공적자금을 신속하게 회수하는 성과를 올렸다.

이어 2000년에는 공적자금관리특별법(공자법)이 공포돼 공사가 파산관재 업무를 본격 수행할 수 있게 됐다. 파산금융회사의 관리인인 파산관재인을 공사가 임명하게 되면서 전문성을 확보하고 신속한 처리를 할 수 있게 됐다.

그러나 2001년 2월 14일자로 공자법 시행을 앞두고서 서울 지방법원 파산 2부가 1월 7일 헌법재판소에 위헌심판을 제청했다. 변호사들의 권한이었던 파산관재인 선임을 공사에서도 할 수 있도록 한 공자법의 해당 조항에 위헌 소지가 있다는 것이 이유였다. 만일 헌재에서 위헌 판결이 날 경우 공사의 파산관재 업무에 큰 애로가 생기는 것은 물론, 부실금융회사에 투입된 막대한 규모의 공적자금 회수에 적지 않은 차질이 생

기는 상황이었다.

공사는 국내외 관련 자료와 해외 주요국의 입법 사례 등을 조사하고 수집된 자료를 헌재에 제출하는 한편, 공적자금의 원활한 회수를 위해 공사가 파산관재인으로 선임돼야 하는 근거를 다각도로 확보해 수시로 제시했다. 공사 사장을 비롯해 임직원들이 특별법 통과를 위해 각 도청소재지의 지방법원장들을 일일이 만나 사안을 설명하고 설득했다.

이후 2001년 3월 15일 헌재는 법원의 제청을 기각하고 공사의 손을 들어주었다. 공사의 파산관재인 선임이 합헌으로 결정 나면서 파산재단의 관리를 통한 공사의 공적자금의 회수에도 탄력이 붙게 됐다. 공사는 그 후 '파산관재인 등의 업무 수행에 관한 규정'을 제정해 공적자금 회수 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있도록 제도를 갖추었다.

공적자금 회수에 역량 집중



2003. 02. 28.
서울은행 합병, 'Finance Asia' 최고 인수 · 합병 거래로 선정

2001년까지 대대적으로 추진된 금융구조조정의 결과 우리 금융산업의 체질은 이전과는 비교할 수 없을 정도로 개선됐다. 그러나 막대한 공적자금 투입 규모로 인해 공사는 적지 않은 회수와 상환 부담에 시달렸다. 국민의 혈세로 모아진 공적자금인 만큼 국민부담을 조금이라도 줄이겠다는 사명감으로 공사는 공적자금 회수에 만전을 기했다.

공사는 2002년부터 그 동안 수많은 부실금융회사에 다양한 방식으로 투입했던 공적자금의 회수를 극대화하는 데 역량을 집중했다. 2002년 2월 8일 공적자금관리위원회(공자위)가 공사 보유 은행주식의 매각방안을 의결한 후, 같은 날 그린화재의 주식을 매각한 데 이어 4월 4일에는 신한금융지주와 제주은행의 주식 매매계약을 체결했다.

특히 이 시기 공사의 회수 성과 중에서도 서울은행의 매각은 단연 성공적이라는 평가를 받은 사례였다. 공사는 2002년 9월 13일 하나은행을 서울은행의 최종인수자로 선정하고, 2주일 만인 9월 27일 '하나은행과의 합병 본계약 및 최저 회수가액 보장 등에 관한 약정'을 서울은행과 체결하는 결실을 거두었다. 이후 12월 13일에는 합병 은행의 주식이 증시에 선을 보였다. 공사의 신속한 회수가 대외적으로도 인정을 받으며, 2003년 2월 28일 'Finance Asia'는 서울은행과 하나은행의 합병을 2002년 중 아시아권에서 있었던 '최고의 인수 · 합병 거래(Best Domestic M&A Deal)'로 선정하기도 했다.

금융회사 부실책임의 규명

공사는 금융회사의 부실원인을 철저히 분석하고, 같은 유형의 부실이 다시 되풀이되지 않도록 경영책임을 철저히 묻는 사후관리체제를 확립하는 데도 많은 힘을 기울였다.

1999년 6월 1일부터 공사는 17개 퇴출종금사에 대한 부실원인 규명 조사에 착수했다. 은행 검사 업무와 채권 회수 유경험자 가운데 엄선된 공사 전문검사역들이 업무를 수행했다. 종금사의 파산재단에 대한 조사는 결코 수월한 일이 아니었다. 파산재단 측에서 법적인 근거는 물론 사전 협의도 없었다는 이유로 완강하게 조사를 거부했다. 그러나 공사는 법원의 협조를 유도하는 한편 재단의 파산관재인을 끈질기게 설득하면서 그 해 11월 1일 1차 조사를 잘 마무리할 수 있었다.

총 4조 2,265억 원의 손해배상청구 가능 금액을 밝혀낸 공사의 종금사 파산재단 조사 결과는 큰 반향을 일으켰다. 과거 금융회사 대주주의 잘못된 행태에 쐐기를 박는 선례가 되면서 공적자금 회수와 금융회사의 불법 경영 방지에 큰 전기가 될 것으로 높은 평가를 받았다.

2000년 1월 21일에는 공사의 꾸준한 건의로 예금자보호법이 개정되면서 공사의 조사업무에 또 하나의 진전이 이루어졌다. 이 개정으로 공사는 자금을 지원한 부실금융회사의 부실관련자에 대한 손해배상청구를 하도록 요구할 수 있었으며, 해당 금융회사 등이 공사의 요구에 응하지 않을 때는 공사가 부실금융회사 등의 손해배상청구를 대위할 수 있게 됐다. 이와 함께 공사가 관계 중앙 행정기관에 대해 부실금융회사 관련



2001. 11. 24.
부실채무기업특별조사단 현판식

자의 재산에 관한 자료를 요청할 수 있도록 함으로써 책임추궁이 원활하게 이루어질 수 있게 됐다.

이후 2001년 12월 24일에는 공사에 '부실채무기업특별조사단'이라는 특별한 조직이 새로 들어섰다. 검찰과 국세청 등 유관 기관 관계 직원과 공사 직원들로 구성된 조직의 운영으로 공사는 금융회사의 부실에 책임이 있는 채무기업의 부실관련자에 대한 조사 업무를 한층 효율적으로 수행할 수 있게 됐다.

금융회사 부실관련자들의 은닉재산을 끝까지 추적해 찾아내겠다는 공사의 의지를 반영하여 2002년 5월 23일에는 '금융부실관련자 은닉재산신고센터'가 공사 내에 문을 열었다. 은닉재산신고센터는 금융회사 부실을 초래하여 공적자금 투입을 유발한 부실관련자들이 국내외에 숨겨놓은 동산, 부동산 등 일체의 재산에 관해 일반인들로부터 신고를 접수받았고, 신고자에게는 신고 정보의 가치에 따라 포상금을 지급했다.

2002. 05. 23.
은닉재산신고센터 오픈



05 다동 사옥 시대로

2000년대를 향한 준비



2000. 05. 26.
다동 신사옥으로 이전하기 위해 짐을 꾸리고 있는 당시 직원들

예금보험공사
KOREA DEPOSIT INSURANCE CORPORATION

1999. 06. 01.
예금보험공사 CI 제정

외환위기 사태를 이겨내는 동안 공사는 사무공간이 모자랄 정도로 업무가 폭증했다. 이 시기 공사가 겪은 변화는 "상전벽해"라는 표현이 모자랄 정도였다. 1996년 창립 당시 33명이었던 인원이 1999년 3주년을 맞을 때는 계약직을 포함해 200명 이상으로 늘어났고, 빈자리가 많았던 사무실에는 앉을 틈이 없을 정도로 인원이 늘어나 6개 층을 추가로 임차해야 했다.

2000년대를 앞두고 공사는 많은 변화를 추진했다. 직원들의 아이디어를 모아 공사를 상징하는 CI도 마련했다. 인터넷에 홈페이지도 개설했다. 한편 금융관련 정부 산하기관 가운데 최초로 3급 이상 직원들을 대상으로 연봉제를 실시하는 등 각오를 새롭게 다졌다. 2000년 5월 27일에는 공사가 강남시대를 마감하고 현재의 중구 다동 신사옥으로 이사를 했다. 외환위기 시기 금융구조조정의 핵심기구로서 입지를 새롭게 다진 데 이어 공사는 비로소 위상에 걸맞은 새 보금자리를 마련하게 되었다.

한편 2001년 8월 23일은 외환위기 이후 일어난 금융 대란의 기억을 갖고 있는 이 땅의 모든 이들에게 각별한 감회를 안겨준 날이 되었다. 이 날 한국은행은 IMF 차입금 상환을 완료함으로써 우리나라가 IMF의 관리체제를 완전히 벗어났음을 공식 선언했다.

정보화 시대로 진입

다동시대는 공사의 근무 환경을 크게 바꾸었다. 공사는 2000년 말부터 공사 내부의 관련 프로그램 재구축 작업에 착수했다. 2001년 초 프로그램 개발을 완료함으로써 금융권역별로 분리돼 운용되던 시스템 체계를 통합했다. 이에 따라 보험금 지급 업무의 체계적인 전산화도 가능해졌다. 공사는 2001년 들어 인터넷과 같은 공중망을 마치 사설망처럼 사용하게 함으로써 안전한 통신을 보장하는 가상사설망(VPN)을 구축했다. 2월 말에 구축이 완료된 가상사설망은 기존의 그룹웨어를 웹 기반으로 재구축함에 따라 외부로부터의 그룹웨어 접속을 가능하게 했다.

VPN을 통해 업무상 전국 각지의 파산재단이나 경영관리 중인 금융회사에 장기 파견돼 있는 직원들도 그룹웨어를 정보 공유의 장으로 활용할 수 있게 됐다. VPN은 파산관재인이나 경영관리인 간에 특화된 정보를 공유할 수 있게 지원하고 본부 부서와의 원활한 커뮤니케이션 체계를 제공함으로써 지역적인 한계를 극복하고 전국을 하나로 묶었다.

이후 공사는 창립 6주년을 맞는 2002년을 전후해 대대적인 시스템 개선 작업을 벌였다. 그 결과 그 동안 18개월에 걸쳐 성공적으로 운영해왔던 전자결재시스템과 연동되는 통합문서관리시스템(EDMS)을 구축하고 2002년 7월 15일부터 서비스를 시작했다. EDMS는 공사와 유관기관에서 생산된 자료 및 문서를 업무 성격 등에 따라 DB화할 수 있어 보다 효율적인 업무를 기할 수 있게 되었다.

2000. 05. 27.
다동 신사옥 현관 앞의 전경



교류협력의 확대

공사는 1998년 6월 중순 국제금융공사(IFC)와 국제부흥개발은행(IBRD)의 미션회의에 참석한 데 이어 9월 초에는 미연방예금보험공사(FDIC)가 주최한 예금보험 관련 국제회의에 실무진을 파견해 국제금융 전문가들과 우리나라 예금보험제도 발전 방향에 대해 폭 넓은 의견을 교환했다. 이 시기 외환위기 대응을 통해 공사는 아시아개발은행(ADB)이 아시아권 국가들의 예금보험제도 도입방안에 대한 연구용역을 의뢰할 정도로 역량을 인정받았다.

2000년 6월 1일 창립 4주년 기념식이 있던 날은 미국 FDIC에서 중요한 손님이 공사를 방문했다. FDIC와의 정보 및 인적 교류 활성화를 위해 마서 던컨(Martha C. Duncan) 여사가 공사를 찾았다. 그 후 6개월간 공사에 머무르면서 각 부서의 업무와 관련된 자문을 해주었고, 이를 계기로 공사 직원들을 FDIC에 파견해 지속적인 교류 체제를 구축하는 발판이 마련될 수 있었다.

공사는 2001년 10월 17일 한국금융학회와 공동으로 '공사의 역할 및 과제'를 주제로 세미나를 개최해 금융위기 관리와 구조조정 과정에서 공사가 담당한 역할에 대한 평가와 향후 예금보험제도의 발전 과제에 대한 논의의 기회를 가졌다. 특히 세미나에서는 차등보험료율 제도와 예금보험 목적의 기금과 구조조정 목적의 기금 분리 방안 등 선진 예금보험제도의 도입 필요성이 강조됐다. 2001년 11월에는 한일 양국 예금보험기구 간의 공식적인 교류 협력을 강화하기로 협정서를 교환했으며, 12월에는 일본예금보험기구(DICJ)의 마쓰다 노보루 이사장이 공사를 방문해 협정서에 명시된 정보교환 및 인력 교류 방식 등에 관해 구체적인 추진 방안을 협의했다.

공사가 창립 이후 예금자보호와 금융구조조정이라는 시대적 소명을 수행하는 동안 축적한 경험과 노하우는 국제사회에서 지속적인 관심의 대상이 됐다. 공사가 12월 11일 창립 5주년을 기념해 개최했던 국제심포지엄은 세계적으로 저명한 학계 인사와 IMF 및 IBRD 등 국제 금융기구 및 예금보험 전문가들이 참여해 공사의 높아진 위상을 보여주기에 손색이 없었다.

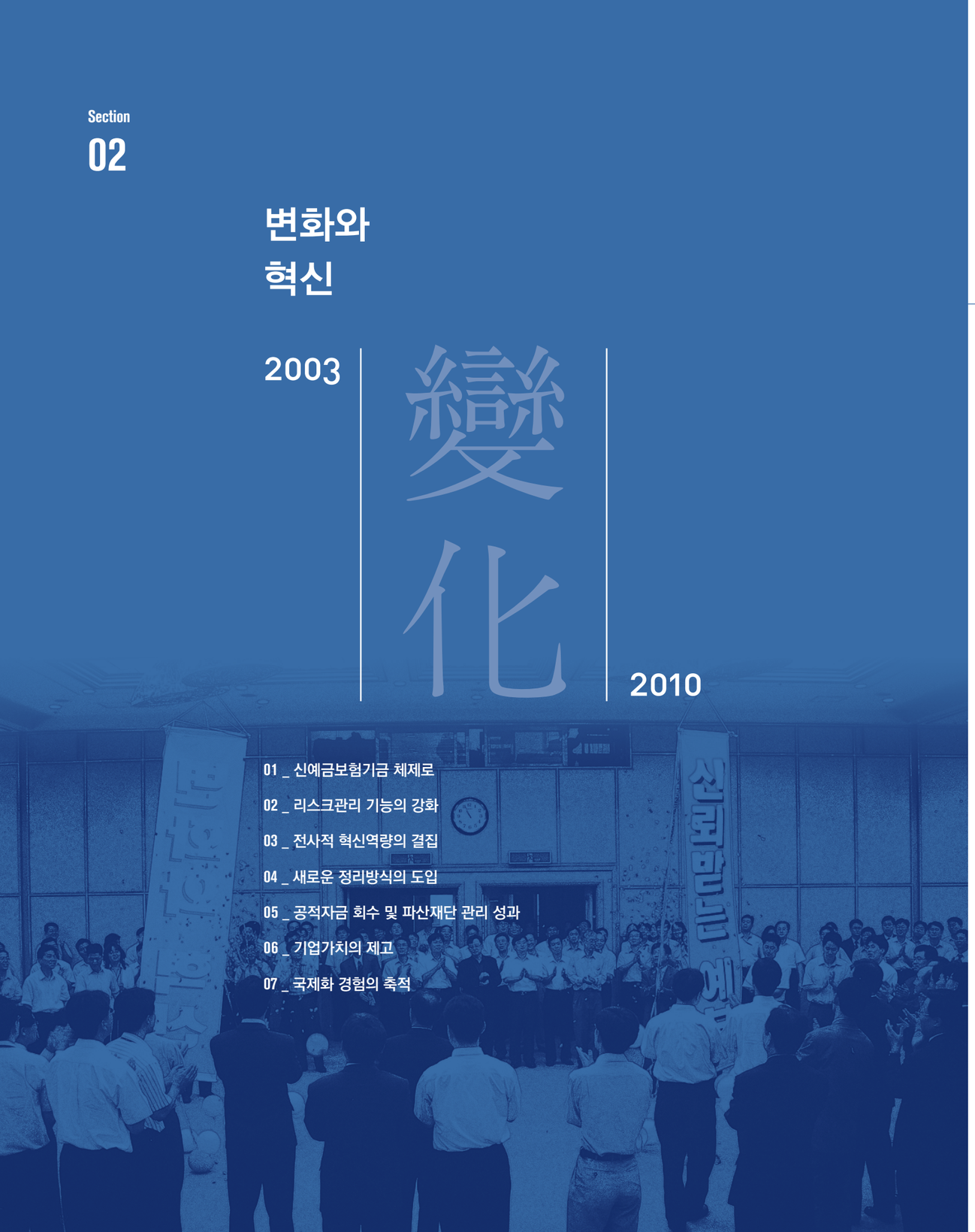
Section
02

변화와 혁신

2003

變化

2010



01 _ 신예금보험기금 체제로

02 _ 리스크관리 기능의 강화

03 _ 전사적 혁신역량의 결집

04 _ 새로운 정리방식의 도입

05 _ 공적자금 회수 및 파산재단 관리 성과

06 _ 기업가치의 제고

07 _ 국제화 경험의 축적

01 신예금보험기금 체제로

신기금 분리 운영

정부는 2002년 9월 5일 공적자금의 상환대책을 발표하면서 69조 원의 공적자금 부채를 현세대 내에 전액 상환하기로 결정했다. 이를 위해 정부는 향후 25년간 부보금융회사로부터 특별보험료 성격의 기여금을 징수해 20조 원을 상환하고, 나머지 49조 원은 정부의 일반회계에서 매년 2조 원씩 25년간 출연해 상환하기로 했다.

예금보험기금과 무관하게 특별기여금을 징수하기로 한 것은 과거의 부실을 정리하는 데 투입된 비용을 상환하기 위한 재원과 향후 발생할 위험에 대비하기 위한 예금보험기금의 용도를 구분하기 위해서였다. 따라서 특별기여금 납부대상에는 IMF 이후 정부가 모든 예금과 보험 전액을 보장한 결과 직접적인 예금보호 혜택을 입었던 우체국도 포함됐다. 정부는 또한 나머지 49조 원의 상환을 위해 기존에 발행된 예금보험기금채권(예보채)의 만기가 집중되는 2003년부터 2008년까지 별도의 공적자금 상환기금을 신설하기로 했다.

상환기금은 보유자산 매각과 파산 배당 등을 통한 회수자금 및 이미 적립된 보험료 등을 재원으로 해서, 2002년 12월 31일까지 보험사고가 발생한 금융회사와 부실금융회사로 결정된 경우에 한해 보험금 지급과 자금 지원 등의 업무를 수행하게 됐다.

이와 같은 상환대책이 국회 의결을 거쳐 12월 26일 '공적자금상환기금법'으로 공포됨

에 따라, 공사는 예금자보호법의 개정을 통해 예보채상환기금과 별도로 새로운 예금보험기금을 출범시키기 위한 준비 작업에 들어갔다.

예금자보호법 개정으로 기존 예금보험기금은 예금보험기금채권상환기금(예보채상환기금, 상환기금)으로 이름이 바뀌고, 2003년 1월 1일부터 신예금보험기금(신기금)이 출범했다. 신기금은 2003년 1월 1일부터 부보금융회사가 납부하는 보험료를 재원으로 해서 예금보험 업무를 수행하게 됐다.

공사는 두 기금의 구분 계리를 위해 2002년 12월 31일자 기존 예금보험기금의 모든 자산과 부채를 2003년 1월 2일 새로 설치한 상환기금으로 이관했다. 또한 DB 분리와 데이터 초기화 작업 및 프로그램 수정 작업 등을 거쳐 기존의 기금회계시스템을 상환기금시스템으로 전환했다. 기금의 분리로 2003년 1월 1일부터 새롭게 적립하게 된 예금보험기금은 7개 계정으로 구분 관리되다가, 2004년 1월부터 신협이 부보금융회사에서 제외됨에 따라 6개 계정으로 구분 관리되었다.

목표기금제와 차등보험료율제 추진



2004. 06. 08.
예금보험정책 심포지엄 개최
(예금보험기금의 적정 적립 목표 규모)

2003년 1월 예금보험기금이 새롭게 출범함에 따라 공사는 중요한 전환기를 맞게 되었다. 예금보험기금의 건전성을 제고하고 경영의 안정을 다지기 위해 공사는 목표기금제와 차등보험료율제의 도입에 주력했다.

2004년 1월부터 목표기금제 연구용역을 진행하여 5월까지 예금보험기금의 적정 적립 목표 규모와 목표 도달 시 보험료율 조정 방안 등 구체적인 시행 방안을 마련했다. 6월에는 한국금융학회와 공동으로 '예금보험기금의 적정 적립 목표 규모'를 주제로 정책심포지엄을 개최했다.

2006년 5월 규제개혁 장관회의에서 목표기금제의 도입하기로 결정되자, 공사는 2006년 9월부터 2007년 3월까지 외부전문기관에 연구용역을 의뢰하고, 2007년 5월 연구용역 결과에 대한 정책심포지엄을 개최하면서 각계의 의견을 수렴했다.

2007년 10월 예금보험제도 개선을 위한 민관합동 TF팀을 구성하고 2007년 12월 국회에서 의원입법이 이루어질 수 있도록 노력한 결과, 2009년부터 목표기금제를 시행하도록 예금자보호법을 개정하는 결실을 거두었다. 공사의 예금보험제도 개선방안이 채택된 후 공사는 목표기금제 시행에 대비하여 세부 실행방안 및 보험료율 체계 개편안 등을 마련해 나갔다.

한편 차등보험료율 제도는 부보금융회사의 도덕적 해이를 방지하고 보험료 부담의 형평성을 제고하기 위해 공사가 도입을 추진했다. 시기상조라는 이견도 있었으나 신기금 출범 이후 과거와 크게 달라진 환경에서 차등보험료율 제도는 미룰 수 없는 절실한 과제였다. 공사는 2004년 5월 은행권에 대한 시뮬레이션을 통해 만든 차등보험료율 모형을 지속적으로 수정 보완하면서 제도의 도입을 추진했다.

2006년 5월 규제개혁 장관회의에서 차등보험료율제 도입이 결정되자 공사는 2006년 9월부터 2007년 3월까지 외부기관에 연구용역을 의뢰하였으며, 2007년 5월에는 용역결과를 토대로 예금보험 정책심포지엄을 개최하는 등 각계의 의견을 청취했다. 이후 부보금융회사 등 이해관계자들의 의견 수렴 등을 거쳐 차등보험료율제 시행 관련법률 개정안을 작성했다.

공사의 개정안은 국회에 제출되었고 2009년 2월 차등보험료율제 실시 근거조항을 강행규정으로 변경하여 5년 이내 시행을 의무화하는 예금자보호법 개정이 공포됐다.

2009년 6월 예금자보호법 시행령 개정을 통해 2014년부터 모든 금융업권을 대상으로 차등보험료율제를 시행하기로 결정했다. 차등보험료율제 시행시기가 확정됨에 따라 공사는 금융권 및 관계당국과 협의하여 차등평가모형을 확정하는 등 차질 없이 제도가 시행될 수 있도록 준비해 나갔다. 그 결과 2014년부터 차등보험료율제도가 차질없이 시행되고 있고, 이는 공사의 리스크관리 역량 강화의 밑거름이 되었다.

2007. 05. 16.
예금보험정책 심포지엄 개최
(목표기금제와 차등보험료율 도입을 통한 예금보험제도 개선)



變化

02 리스크관리 기능의 강화

구조조정에서 리스크관리로

외환위기 이후 추진된 금융구조조정의 결과 금융시장에 누적돼 있던 부실은 대부분 해소되었고 금융회사의 건전성과 경쟁력 또한 눈에 띄게 향상되었다. 이에 따라 공사 내부에서도 부실금융회사의 정리나 보험금 지급, 부실관련자에 대한 조사 등 구조조정 관련 업무는 점차 감소했다.

이런 가운데 2003년 신예금보험기금의 출범으로 공사의 업무 환경과 여건은 근본적으로 바뀌기 시작했다. 이제 막 기금을 적립하기 시작한 예금보험기금의 경우 웬만한 규모의 보험사고도 감당하기 힘들 만큼 기금 재정이 취약했다. 따라서 보험사고를 미연에 방지함으로써 기금의 건전성을 유지하는 것이 이제 공사의 존립이 걸린 과제가 됐다. 금융구조조정 시기에는 금융회사의 부실화에 신속하고 효율적으로 대처하는 것이 중요했다면 이제는 금융회사의 부실화를 사전에 적극적으로 예방하는 것이 더 중요한 일이 된 것이다.

한편, 2003년 1월 8일 공사는 조직개편을 통해 리스크관리3부를 신설하는 등 사전적인 리스크관리 기능을 강화함으로써 예금보험기금의 건전성을 확보하고자 했다. 또한 2003년 3월 19일에는 새로운 공사기금 체제 아래 최초의 보험사고가 일어났다. 이 날 금감위는 경북의 김천저축은행을 부실금융회사로 결정하면서 영업정지와 함께 경영개선 명령을 내렸다. 그 후 금감위가 김천저축은행을 제3자 계약이전 방식으로 정리하기 위해 원매자를 물색했으나 적절한 인수자가 나타나지 않으면서 공사가 공사기금에서 처음으로 761억 원의 보험금을 지급해야 했다.

사고 이후 공사는 개별 금융회사별로 상시적인 리스크 모니터링을 수행하는 전담 RM(Relationship Manager) 제도를 도입해 이상 징후가 포착되는 즉시 심층분석과 밀착감시를 실시하는 등 부보금융회사에 대한 상시리스크 관리체제를 한층 강화했다.

리스크 감시모형의 개선

부보금융회사의 리스크를 상시감시하고 부실 징후를 사전에 발견할 수 있도록 공사는 부보금융회사의 리스크 감시모형을 개발하여 업무에 활용했다. 리스크 감시모형은 은행, 보험, 증권 등에 대해 운영했다.

2003년 2월 17일에는 그 동안 추진해온 저축은행 리스크 평가시스템(MuREX)과 리스크 예측모형 개발을 완료함으로써 저축은행의 위험 요인에 대해 정교한 예측과 관리를 할 수 있게 했다.

리스크 감시모형은 개발기간이 경과하고 금융환경이 변화함에 따라 예측력이 변화할 수 있기 때문에 공사는 모형의 예측력을 제고하기 위해 지속적으로 기능개선을 추진했다. 특히 2007년부터 리스크 감시모형 기능개선 및 운영효율화 추진계획을 수립하고 2008년 리스크 감시모형 기능개선 컨설팅을 실시했다.

컨설팅 결과에 따라 공사는 2009년 부보금융회사 리스크 감시모형의 기능을 개선하여 금융환경 변화 등에 대응한 모형 예측력을 제고했다.

이후 2010년에는 은행, 금융투자업, 손보업권 등에 대해 업무보고서의 변경사항을 반영했고 평가지표의 유의성 검증 등을 통하여 구축된 통합 리스크 감시시스템을 개선했다.

유관기관과 리스크 대응 공조

예금보험업무 수행의 효율성 제고를 위하여 2001년 3월 공사는 금융감독원, 한국은행과 함께 '금융정보공유협의회'를 운영했다. 2003년 이후 사후적인 예금자보호에서

사전적인 리스크관리 비중이 커지면서 공사는 조사기능이 활성화되었다. 이에 효율적인 정보공유를 위하여 2004년 1월에는 세 기관이 '금융정보 공유에 관한 양해각서(MOU)'를 체결하여 금융정보 공유체계를 강화했다.

이후 글로벌 금융위기를 계기로 이후 유관기관 간 공조 강화를 통한 시스템 리스크 대응 필요성이 대두됐다. 그 동안의 정보공유 체계의 문제점을 개선하기 위하여 2009년 9월 15일 기획재정부, 금융위원회, 한국은행, 금융감독원 등과 '금융정보 공유에 관한 양해각서'를 개정 · 체결했다. 양해각서 개정으로 유관기관 간 공조 강화를 통해 금융정보의 범위가 더욱 확대되면서 시스템 리스크 대응능력을 강화했다.

한편 공사는 부보금융회사의 부실을 사전에 예방하기 위한 리스크감시의 일환으로 상시감시 및 리스크 평가모형을 통한 리스크분석을 실시했다. 리스크분석 결과, 종합등급이 낮거나 특정 부분의 리스크관리 실태를 확인할 필요가 있는 금융회사에 대해 금감원과 함께 공동검사를 실시했다. 금융회사의 주요 지표 변화에 대한 면밀한 분석을 거쳐 공동검사 대상을 선정하였고, 금융감독원과 종합검사를 통해 해당기관의 리스크 요인을 발굴하여 개선토록 경영진에게 촉구했다.

공동검사 업무의 효율성을 제고하고 금융회사의 수검부담을 완화하기 위해 공사는 2003년 9월 최초로 금융감독원과 '금융회사 공동검사에 관한 양해각서'를 체결했다. 공사는 동 MOU에 따라 부보금융회사에 대한 금융감독원과 공동검사를 실시했다. 그 중에서도 2008년 하반기부터 금융감독원과 공동으로 적기시정조치 대상 저축은행에 감독관을 파견한 일과 2009년 중 15개 부보금융회사에 대해 실시한 공동검사가 특징적이었다.

아울러 한국은행 및 금융감독원 등 유관기관 간 공조체제를 강화하고 상호이해 증진을 위하여 2010년 7월 '유관기관 공동검사 워크숍'을 개최했다. 또한 공동검사 인력의 전문성 제고와 차별화된 공동검사 기법을 개발하기 위하여 2010년 11월 외부전문가 및 유관기관 검사 담당자를 초빙하여 공동검사 관련 워크숍을 실시하는 등 공사의 검사업무 역량 제고 노력도 기울였다.

금융위기 시기의 리스크관리

2008년 하반기 미 서브프라임모기지 사태로 촉발된 글로벌 금융위기가 국내 실물경제로 전이되면서 정부는 2009년 재정지출 규모를 확대하고 내수부양책을 강력하게 추진했다. 이에 발맞춰 한국은행도 2008년 10월부터 2009년 2월까지 6차례에 걸쳐 기준금리를 인하했다.

이러한 정책당국의 대응과 더불어 공사도 금융위기를 3단계로 구분하여 체계적인 비상대응체계를 사전에 구축하고자 '금융위기 상황 시 대응계획(Contingency Plan)'을 마련하는 등 위기대응체제를 확립했다.

또한 글로벌 금융위기로 인한 국내외 금융시장 변화에 신속하고 효율적으로 대처하기 위해 금융위원회 등 유관기관과의 공조를 긴밀히 하는 한편, 2006년부터 운영해오고 있는 '상시감시협의회'를 2009년 비상대응체제로 전환했다.

공사는 국내외 금융시장의 움직임 등을 상시 모니터링하기 위하여 리스크감시 관련 실무자로 '글로벌 신용위기 점검반'을 구성하여 운영했으며, 이를 통해 국내외 금융시장 및 금융산업 동향을 일일점검하고 시사점을 도출하여 필요시 금융위원회를 비롯한 유관기관 · 학계 · 언론 등에 제공하는 등 국내 금융시장의 불안이 조기에 해소될 수 있도록 노력했다.

2010년 남유럽 국가의 재정위기 사태가 발생하면서 '남유럽 위기 대응반'을 신설하여 전 금융권역에 큰 영향을 미칠 수 있는 중요 리스크요인에 적극 대응했다.

이와 함께 업권별 또는 부보금융회사별 전담자를 지정하여 상시모니터링을 수행토록 하는 전담데스크 운영을 통해 개별 부보금융회사 및 각 금융업권의 리스크요인을 상시감시하였고, 상시감시 결과를 바탕으로 'KDIC 금융현장정보' 등 부보금융회사의 위험요인에 대한 선제적인 리스크 보고서를 정책당국 및 학계, 언론, 공사 유관 인사, 부보금융회사에 제공하는 등 부보금융회사에 대한 조언자 역할을 수행했다.

한편 미국발 금융위기가 세계적 경제위기로 확산되는 상황에서 외화유동성 확보 지원 및 예금자보호 강화를 위하여 외화예금을 원화예금과 동일한 수준으로 보장하는 등 예금보험 대상범위를 확대했다.

정부와 공사의 노력 속에 국내 금융시장은 2009년 연초에는 불안한 모습을 보였으나 연말에는 전년에 비해 크게 개선된 모습으로 마감했다. 이듬해인 2010년 우리 경제는 유럽 재정위기, 미국, 일본 등 선진국의 경기회복 둔화에도 불구하고 내수 및 설비투자 증가, 수출호조 등으로 2002년 이후 가장 높은 성장률을 기록했다. 2010년 중 금융시장도 국내외 리스크요인 부각에도 불구하고 안정된 모습을 견지했다.

03 전사적 혁신역량의 결집

혁신 마인드의 제고

신기금 출범 후 공사는 혁신 요구에 직면했다. 환경과 시장의 변화에 대응하고 고객의 신뢰를 확보하기 위해 2003년부터 업무개선제안 공모, 혁신강좌 개최 등 변화와 혁신 분위기를 조성했다.

2004년부터 조직과 업무 전반에 대한 혁신작업을 적극 추진했다. 이를 위해 공사는 5월부터 7월까지 전 직원을 대상으로 구체적인 혁신 과제와 혁신 슬로건을 공모했다.

2004년 7월 30일에는 혁신선포식을 가지면서 이를 기점으로 공사의 혁신작업이 구체적인 실행 단계로 접어들기 시작했다. 이 날 선포식에서 공사는 "변화하는 공사, 신뢰받는 금융 안전망"을 혁신슬로건으로 정하고 '시장친화적 선진 예금보험제도 정착'을 위해 5대 혁신 분야에 걸쳐 체계적이고 종합적인 혁신운동을 전개해나가기로 결의했다. 5대 분야는 '성과 중심의 조직 및 인사관리', '기금의 자생력 확보', '고객서비스의 질적 제고', '투명경영과 윤리경영 강화', '혁신 마인드의 제고' 등이 목표로 설정됐다.

혁신선포 이후 공사는 8월 30일 각 부서의 과장급 직원 19명으로 구성된 '제1기 혁신서포터즈(Supporters)'가 발대식을 가졌고, 정부지침에 의한 21개 과제와 자율과제 18개 등 총 39개의 과제를 선정해 구체적인 실행방안 마련에 들어갔다.

혁신서포터즈는 불합리한 관행이나 제도 등을 찾아내 개선하는 한편 수평적이고 학습



2004. 08. 30.
공사 혁신서포터즈 출범



2004. 07. 30.
혁신선포식(변화하는 예금보험공사, 신뢰받는 금융안전망)

하는 열린 조직문화 조성에 앞장서는 등 공사 혁신의 선도적인 역할을 담당했다.

공사는 이밖에도 사내외 공모제를 비롯해 직위와 직급을 분리하는 제도를 도입하는 한편, 공사 최초로 여성 인력을 부서장에 보임하는 등 파격 인사를 단행했다. 또한 신규 채용 시 학력이나 연령 제한을 폐지하는 등 지속적인 인사혁신을 통해 공사 직원의 대외경쟁력을 끌어올리고 능력과 성과 중심의 경쟁체제를 확립하기 위해 노력했다.

성과 중심의 기업문화 구축

공사는 2005년부터 전략적 성과관리제도(BSC)를 도입 운영하여 성과중심의 조직문화를 구축했다. 2005년에 처음으로 비전을 설정하면서 비전 달성을 위해 조직의 역량을 전략 중심으로 응집시킬 수 있는 실행도구로 BSC를 선택하게 됐다.

2005년 설정한 '비전 및 중장기 경영계획'을 중심으로 임원진 간담회와 직급별 · 부서별 워크숍 등을 통해 전략목표와 성과지표를 도출했다. 이를 기반으로 2005년 조직 전체에 성과지향적인 업무 수행 풍토를 정착시켜 나갔다.

2005년 12월 BSC를 구축한 이후 공사는 평가 결과를 직원의 평가급에 반영하는 등 평가와 보상을 합리적으로 연계했다. 2006년 10월에는 '경영진 경영성과 계약'을 체

결해 임원별로 경영 목표를 설정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 책임경영을 시행했다.
2006년 부서단위 BSC 평가를 실시한 이래, 2007년 평가단위를 팀 단위까지로 확대했다. 2009년에는 개인 단위 BSC 시범운영 방안을 마련하여 개인단위 성과관리를 위한 토대를 구축했다.
2009년 BSC 전산시스템을 개발하고, '성과관리세칙'을 제정하여 BSC 제도의 체계적 운영과 공정성을 제고했다.
2010년에는 외부평가와 내부평가를 연계하여 BSC 지표수를 대폭 감축함으로써 인력과 자원을 핵심과제에 집중하도록 하는 등 전략목표의 효율적 달성을 위한 성과관리제도의 고도화를 추진했다. 또한 성과평가결과의 완전 공개 및 이의신청심의위원회 설치 등 평가의 수용성 제고를 위해 지속적으로 노력했다.
2011년 1월 1일부터는 공사에 전 직원을 대상으로 하는 실질적인 성과연봉제가 실시됐다. 업무 성과 및 직무가치에 따른 연봉 차등액이 최대 총연봉의 34.2%에 이르도록 하여 최고, 최저 등급 간 성과연봉 차등폭이 2배 이상이 되도록 적용했다.
성과연봉제 도입과 함께 직원이 스스로 업무성과 목표와 달성도를 설정하고, 평가결과에 대한 피드백 절차를 도입하는 등 새로운 '개인성과평가 시행지침'도 함께 시행하여 성과에 따른 합리적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있는 기본토대를 마련하였고 성과주의 문화 확산을 위해 지속적으로 노력했다.

더욱 혁신적인 조직체제로



2005. 03. 18.
예금보험공사 중장기 비전선포식

공사의 첫 중장기 비전 수립은 2004년 하반기부터 작업이 추진됐다. 이후 2005년 3월 18일 중장기 비전선포식에서 공사는 "세계 최상의 금융회사 상시감시 및 적기정리 전문기관으로서 국민으로부터 신뢰받는 공사"라는 중장기 비전을 대내외에 공표했다.
공사의 모든 임직원들은 이와 함께 '창조적 경영혁신, 인적 자원 개발, 정보화'의 3대 기반을 바탕으로 공사의 경영이념인 '전원 경영, 가치 경영, 윤리 경영'을 지속적으로 실천해 나감으로써 궁극적으로 '시장친화적인 선진 예금보험제도의 정착'이라는 혁신 비전을 달성할 것을 다짐했다.
2008년 공사는 혁신목표를 기존 공사 비전과 연계하여 '경쟁력 강화를 통한 국민신뢰의 지속적인 확보'로 새롭게 수립하고 혁신목표 달성을 위해 고객만족경영, 창의경영, 인재경영, 성과중심경영의 4대 혁신전략을 수립했다. 또한 4대 혁신전략별로 4개의 혁신주제를 선정하고 최종 31개의 추진과제를 도출했다. 도출된 과제에 대해서는 부서별로 자체 추진하고 BSC와의 연계성을 강화하여 과제실행을 보다 효율화했다.
2009년 공사는 "소중한 예금을 지키는 금융안정의 주춧돌, 국민의 공사"이라는 새로운 비전을 수립하고 이를 달성하기 위한 세부실행계획을 포함한 중장기 경영계획을 마련하고, 예금자보호기능 강화 및 성과주의 조직문화 정착을 위한 조직개편을 단행했다. 선진 예금보험기구를 향한 공사의 노력이 구체화됐다.

소통하는 조직문화 조성



2007. 08. 02.
어린이 KDIC 체험행사

공사는 바람직한 조직문화 형성을 위한 임직원 커뮤니케이션 활성화 일환으로 다양한 프로그램을 운영했다. 창립 당시부터 부서별 체육대회를 실시하면서 구성원 간 유대를 강화했다. 특히 2003년부터 '임원과의 대화(탕데이)', '부서장과의 대화(호프데이)' 등의 제도를 도입해 시행했다.
조직의 변화 의지와 그 방향을 공유할 수 있는 채널을 갖추기 위해 2005년에는 CEO 대화방을 마련하고 혁신소식지 "파고(破固.PAGO)"를 창간했다. 한편 공사의 비전과 중장기 경영계획이 수록된 소책자 "행동하는 비전"을 제작 배포해 모든 직원들이 공사의 미래상을 항상 공유할 수 있게 했다.
2008년에는 입사한 신입직원들의 안정적인 정착을 위하여 부서배치 후 6개월간의 멘토링제도를 실시했다. 또한 2008년부터 4대 기능별 협의회 운영을 통하여 유관 부서간 정보공유 등 유기적인 협조체제를 유지함으로써 대내외 환경변화에 따른 대응방안을 마련하는 등 시너지 창출을 유도했다.
한편 신나는 일터 만들기의 일환으로 공사는 2008년 체험연수 프로그램을 연중 운영하였고, 직원 자녀들을 초청하여 '아빠와의 추억만들기', '어린이 KDIC 체험행사'를 실시했다. 2010년에는 보다 체계적인 가족친화경영의 추진을 위해 가족친화경영을 공사의 경영이념인 '정도추구'의 하위 경영이념으로 정립하고 기본 방침 및 운영체계를 구축했다. 노사 간 신뢰를 구축하고 화합을 도모하는 한편 직원 가족이 참여하는 '노사화합 가족사랑 축제', '명랑운동회' 등을 개최했다. 직원 자녀를 대상으로 한 사생대회 등 문화행사도 개최했다. 그 결과 2010년 11월 여성가족부로부터 가족친화 우수기관 인증(AA등급)을 획득했다.

04 새로운 정리방식의 도입

과거 금융감독원이 공개매각을 통해 제3자에게 계약이전하거나 청 · 파산 방식으로 정리하던 것을 2005년 이후부터 공사가 주도하게 되었다. 그러나 이러한 정리절차는 영업정지부터 제3자 매각완료 시까지 통상 10개월 정도의 장기간이 소요되어 예금자들은 금융거래 중단에 따른 불편함을 겪어야 했다. 공사는 2005년부터 이러한 예금자의 불편과 정리비용 최소화를 위해 가교저축은행 정리방식을 도입했다.

이는 공사가 가교저축은행을 신규 설립하여 영업정지된 저축은행의 우량자산과 5,000만 원 이하 예금 등 부채 일부를 계약이전 받아 신속히 영업을 재개하는 한편, 가교저축은행으로 이전되지 않는 부실자산과 5,000만 원 초과예금 등 부채로 파산재단을 구성하여 파산절차를 진행하는 혁신적인 정리방식이었다. 이를 통해 정리기간을 3개월 정도로 단축시켰다. 공사는 이후 이를 더욱 개선하여 2개월 만에 정리절차를 완료했다.

공사는 2005년 이후 2010년까지 10개 중소형 저축은행에 대해 4개의 가교금융회사를 설립해 정상화시키는 성과를 올렸다.

공사는 영업정지 중이던 경남의 아림저축은행과 서울의 한중저축은행을 정리하는 과정에서 기금의 손실을 최소화하기 위해 보험금 지급 후 청산하는 기존의 방식 대신, 가교금융회사로 2005년 5월 예가람저축은행을 설립해 두 은행의 우량 자산 등을 이전받은 후 다시 제3자에게 매각하는 방식을 택했다. 공사는 이 방식을 통해 두 저축은행의 예금자를 보호하는 한편, 상당한 규모의 정리 비용을 절감하는 성과도 거두었다.

공사는 2006년 5월 아림 · 한중저축은행의 계약을 이전받아 설립한 예가람저축은행의 지분 전량을 고려컨소시엄에 성공적으로 매각했다. 또한 9월 8일 영업 정지된 분당의 좋은저축은행에는 통합경영관리팀을 신속히 투입해 정리절차를 차질 없이 진행하는 한편, 2006년 12월 28일 설립한 가교금융회사인 예아름저축은행으로 계약 이전을 추진했다.

이후 공사는 영업정지된 좋은 · 홍익 · 대운저축은행의 우량자산을 계약이전 받은 가교금융회사인 예아름저축은행을 2008년 2월 Standard Chartered NEA Ltd에 매각했다. 2009년에는 2007년과 2008년에 걸쳐 영업정지된 경북 · 분당 · 현대저축은행의 정리를 위하여 설립한 가교금융회사인 예아름저축은행을 현대스위스저축은행 컨소시움에 최종 매각했다. 2009년 3월 설립된 예쓰저축은행은 전북 · 으뜸상호저축은행의 자산 및 부채를 각각 2009년 4월, 2009년 11월 계약이전 받아 설립된 한시적 가교금융회사(Bridge-Bank)였다. 2010년 들어 두 저축은행의 정리절차가 차질 없이 진행되어 가자 공사는 예쓰저축은행에 대한 시장 매각을 추진했고 이후 2014년 중 매각 완료했다.

2010년 3월 설립된 예나래저축은행은 전일저축은행의 자산 및 부채를 2010년 4월 계약이전 받아 영업이 지속 되는 가운데, 공사는 2010년부터 예나래저축은행에 대한 시장 매각을 추진했다. 예나래저축은행은 이후 2014년 중 매각 완료됐다.

한편 공사는 2003년부터 2010년 말까지 보험사고가 발생한 김천상호저축은행 등 16개 저축은행에 대하여 예금보험기금으로 총 4조 5,278억 원을 지원했다.



05 공적자금 회수 및 파산재단 관리 성과

적극적인 공적자금 회수

공사는 1997년 이후 금융구조조정을 위해 부실금융회사에 투입된 공적자금을 지분 매각이나 배당 등의 방법으로 회수했다. 2010년까지 공사가 회수한 금액은 총 47조 5,147억 원이었다.

2003년 1월 23일 공자위가 신한금융지주를 조흥은행 매각의 우선협상 대상자로 선정한 이후 공사는 5개월여의 협상을 거쳐 매각 협상안을 마련한 다음 6월 19일 공자위의 최종 승인을 받았다. 그 후 마무리 협상을 통해 세부 조건을 확정한 공사는 7월 9일 공사위의 의결을 거쳐 신한금융지주와 매각 본계약을 체결함으로써, 당초 투입된 금액에서 7,000억 원 가량을 초과한 3조 3,720억 원의 공적자금을 회수하는 성과를 올렸다.

공사는 2004년 1월 3일 금감위의 출자 요청에 따라 자금을 지원했던 현투증권 지분 80%를 2월 26일 3,555억 원에 Prudential금융에 매각한 데 이어, 4월 20일에는 서울은행의 합병 대가로 수령한 하나은행 주식을 블록세일 방식으로 매각해 1조 710억 원을 회수함으로써 서울은행의 매각 작업을 마무리했다. 9월 13일에는 우리금융지주의 지분 5.74%(4500만 주)를 매각해 3,240억 원의 공적자금을 회수하는 데 성공했다.

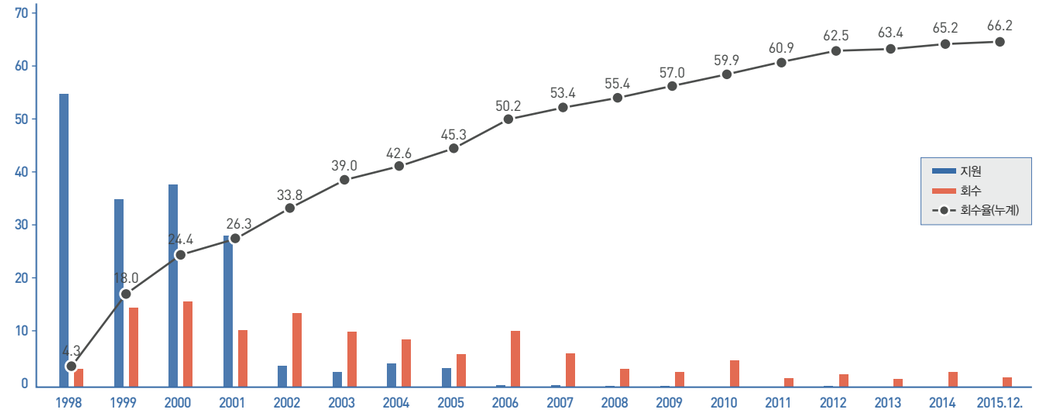
2006년 3월에는 서울보증보험에 대해 유 · 무상 감자를 통해 그 동안 누적된 결손금을 해소하는 한편 5,456억 원의 자금을 회수하는 데 성공했다. 공사는 2006년 중 조흥은행 매각으로 취득한 신한금융지주 주식을 블록세일 방식으로 매각해 1조 389억 원을 회수했으며, 농협중앙회의 우선출자증권 환매로 481억 원과 우리금융지주 등 보유 주식 배당을 통해 3,537억 원을 회수했다.

2007년에는 신한금융지주 상환우선주 매각을 통해 2월에 1조 1,148억 원, 8월에 1,685억 원을 회수했다. 6월에는 우리금융지주의 지분 5%를 매각하여 9,168억 원을 회수했다. 또한 10월에는 정리금융공사가 보유한 두산인프라코어(주) 지분 2.28%를 국내외 기관투자자에게 매각하여 1,459억 원을 회수했다.

2008년 공사는 7월에 서울보증보험 상환우선주 상환으로 3,980억 원을, 8월에 신한금융지주 상환우선주를 상환 받아 1,685억 원을, 9월에는 한화그룹의 콜옵션 행사에 따라 대한생명보험 주식 16%를 한화그룹에 매각하여 2,584억 원을 회수했다.

2009년에는 7월에 서울보증보험 상환우선주를 상환받아 1,876억 원을, 8월에는 신한금융지주 상환우선주를 상환 받아 1,685억 원을, 11월에는 우리금융지주의 소수지분 블록세일을 통해 8,660억 원을 회수했다.

공적자금 회수 실적



(단위 : 조 원, %)

구분	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.12.	계
지원	55.6	35.5	37.1	27.1	3.7	2.1	3.9	2.9	0.3	0.14	0.06	0.17	-	-	0.01	-	-	-	168.7
회수	2.4	14.0	15.0	9.4	13.1	9.1	7.3	5.8	8.4	5.5	3.4	2.8	4.8	1.65	2.71	1.63	2.91	1.72	111.6
회수율(누계)	4.3	18.0	24.4	26.3	33.8	39.0	42.6	45.3	50.2	53.4	55.4	57.0	59.9	60.9	62.5	63.4	65.2	66.2	-

※출처 : 금융위원회

2010년 3월 대한생명 상장공모(IPO) 시 구주매출을 통해 1,586억 원, 4월 우리금융지주 블록세일을 통해 소수지분 9%를 매각함으로써 공적자금 1조 1,606억 원을 회수하였고, 7월 서울보증보험 상환우선주 상환으로 2,525억 원, 2010년 8월 신한금융지주 상환우선주 상환으로 1,685억 원을 회수했다.

또한 구 현투증권 정리과정에서 취득한 주식 등을 장중매각, 공매 등을 통해 총 127억 원을 회수했다. 그리고 KR&C가 보유하고 있는 하이닉스, 삼성생명, 대우인터내셔널, 새한미디어, 영흥철강 등을 연중 블록세일, 구주매출 등을 통해 총 5,440억 원을 회수했다.

한편 공사는 2008년부터 기금, 파산재단, 케이알앤씨 보유자산을 포함하는 통합자산관리시스템(FASTs)을 구축하고 보유자산을 상시적 · 체계적으로 관리하여 효율성을 높였다.

더불어 공적자금이 투입된 금융회사의 기업가치 제고 및 공적자금의 조속한 회수를 위하여 1999년 이후 총 14개 금융회사와 MOU를 체결하여 해당 금융회사의 경영정상화를 적극적으로 추진했다.

또한 2010년 말 기준 우리금융지주회사, 우리은행, 광주은행, 경남은행, 수협 신용사업부문, 서울보증보험 등 총 6개 금융회사와 MOU를 체결했으며 이행실적을 점검하고 관리했다.

파산재단의 효과적인 관리



2005. 10. 25.
한국능률협회 주최 '대한민국 개선스킬 경진대회'
Best Practice Gold상 수상
(금융기관 파산절차 조기종결 시스템)

파산재단 및 보유자산 관리업무와 관련해서 공사는 파산재단의 공사 관재인 체제 구축, 지역통할책임자 제도 정착 및 민원상담도우미 제도 운영 등을 통해 파산재단 운영의 효율성을 제고했다.

2005년에는 '파산재단 조기종결시스템'의 도입으로 과거 십수년이 걸리던 파산절차가 3-4년으로 대폭 줄었다. 파산재단의 운영에 혁신적인 변화를 가져온 공사의 파산재단 조기종결시스템은 2005년 10월 25일 한국능률협회가 주관하는 2005 대한민국 개선스킬경진대회에서 Best Practice Gold상을 수상했다.

공사는 파산재단의 조기종결과 파산재단 운영의 효율성 제고 등을 지속적으로 추진하여 2010년 12월 말 현재 457개 파산재단 중 361개 재단이 법원으로부터 종결선고를 받았다. 이외 부동산 및 비상장주식 등은 파산재단의 개별매각을 지양하고 자산유형별로 통합하여 매각하는 방식을 적용하여 시너지 효과를 거두었다.

부실관련자 재산조사 확대

공사는 자금이 투입된 부실금융회사의 부실관련자에 대하여 중앙행정기관 등 공공기관이 보유하고 있는 부동산 등 재산정보와 금융회사가 보유하고 있는 금융거래정보를 활용하여 철저한 재산조사를 실시했다. 부실관련자에 대한 재산조사의 법적 근거는 2000년 1월 21일과 2000년 12월 30일 예금자보호법의 개정으로 마련됐으며, 공사는 관련 법령의 개정건의 등을 통하여 재산자료 제공 대상기관을 지속적으로 확대했다.

2006년 3월에는 예금자보호법의 개정으로 금융회사의 장에 대한 '일괄 금융거래정보 조회권'이 신설됨에 따라 각 금융회사로부터 부실관련자의 금융거래정보 등을 제공받아 이를 토대로 법적 조치를 취하는 등 부실책임 추궁의 실효성을 제고하였으며, 부실관련자 업무 및 재산상황에 대한 자료제출 및 출석요구와 행정기관 외 금융회사에 대한 자료제공요청권한 등을 예금자보호법에 추가함으로써 조사권을 강화했다.

공사의 '부실채무기업특별조사단'은 2006년까지 공적자금이 투입된 부실금융회사에 채무를 이행하지 않은 부실채무기업에 대한 조사를 마무리하였고, 2007년부터는 예금보험기금 관련 부실채무기업에 대한 부실책임조사를 실시했다. 부실채무기업특별조사단은 검찰, 경찰, 관세청 등 유관기관 파견 인력을 포함하여 구성됐다. 이후 부실금융회사 및 부실채무기업 임직원에 대한 유기적 연계조사 강화를 위해 2008년 기존 조직을 통합하여 '금융부실책임조사본부'를 설치했다.

검찰과 긴밀한 협조체제를 구축하여 부실채무기업 조사과정에서 부실관련자의 사기 · 횡령 · 배임 등 범죄혐의가 드러날 경우 검찰에 수사의뢰하고, 검찰로부터 수사과정에서 발견된 부실관련자의 은닉재산 내역을 통보받아 동 재산에 대한 채권보전조치를 취했다. 이러한 유기적인 협조체제 구축을 통하여 민 · 형사상 부실책임을 추궁함으로



2002. 04. 29.
부실채무기업 특별조사 결과발표



써 기업의 책임경영 풍토 정착에 기여하고, 분식회계 및 부실 회계감사 근절 등 투명한 기업회계 정착에도 성과를 거두었다. 2010년까지 공사는 부실금융회사의 부실관련자 92만 5,001명에 대하여 재산이 있는지 여부를 조사하였으며, 부실책임자, 불법행위 관련 고액채무자, 사회적 물의를 일으킨 부실관련자 등 2,784명의 부실관련자에 대하여 자금흐름조사 및 사해행위조사 등 특별재산조사를 실시했다.

공사는 발견재산에 대하여 해당 금융회사에 채권보전 및 회수조치를 취할 것을 요구하여 2010년 12월 가압류 6만 1,086건(10조 7,593억 원), 가처분 1,819건의 법적조치가 진행하면 총 7,163억 원을 회수했다.

해외 은닉재산조사 강화

공사는 2002년 5월부터 운영해오고 있는 금융부실관련자 은닉재산신고센터에 대한 접근성과 적시성을 제고하기 위하여 2006년 10월부터 해외 은닉재산 신고전용 전화(Hot-line)를 개설하여 운영하였으며, 미국 현지 주요 언론을 대상으로 인터뷰를 실시하는 한편, 한인단체를 대상으로 은닉재산 신고제도 홍보설명회를 개최하는 등 다각적인 홍보를 통하여 해외 은닉재산 신고를 적극 유도했다.

공사는 부실관련자에 대한 해외 재산조사를 본격적으로 실시하기 위하여 2006년 9월에 '해외 재산조사 강화방안'을 마련하고, 2007년부터 미국에서 해외 재산조사 전문회사를 활용한 위탁조사에 본격 착수했다. 이를 통해 발견된 은닉재산을 회수하기 위해 현지 소송을 진행했다.

또한 부실관련자에 대한 체계적 · 효율적인 해외 재산조사 시스템을 구축하기 위하여 2007년 '해외 재산조사 및 회수 로드맵'을 수립했다. 이를 통해 국내 집행권원의 현지 전환 및 회수절차에 대한 기준과 방향을 명확히 설정함으로써 현지 법 체계를 비롯한 조사제도의 정보부족 문제를 근본적으로 해소하고자 노력했다.

2010년에 들어서는 그 동안 미국을 대상으로 추진해왔던 해외 재산조사를 미국 · 캐나다 · 일본 · 호주 등 4개국으로 확대하는 등 부실관련자에 대한 재산조사를 강화하여 해외 은닉재산 환수 가능성을 높였다.

이를 통해 공사는 2010년 12월 말까지 국외도피 및 재산은닉 가능성이 높은 1,516명의 부실관련자에 대해 해외 재산조사를 실시하여 미화 1,095만 달러 상당의 은닉재산을 발견하고, 이 중 미화 340만 달러를 회수하였다.

變化

06 기업가치의 제고

윤리경영의 정착



2006. 10. 20.
경영성과 및 직무청렴 계약 체결식

공사는 입찰을 통한 계약 시 계약 업무 전반의 투명성을 확립하기 위한 청렴계약제를 2004년 6월부터 적용하는 한편, 9월부터는 계약업체에 대한 정기적인 모니터링을 통해 건의사항을 청취하고 실질적인 청렴계약의 효과를 달성하기 위해 계약모니터링제를 실시했다.

2006년에는 윤리경영 분야를 윤리경영 전략과 조직 및 시스템, 실천프로그램 등 3개 핵심 분야로 구분하고 13개 과제를 중심으로 한 3개년 추진계획을 수립했으며, 윤리경영을 강화하고 성과 중심의 책임경영 체제를 정착시키기 위해 10월에는 '경영진 직무청렴계약'을 체결했다.

전사적으로 윤리경영을 추진하기 위하여 2007년에는 공사 창립 기념일(6월 1일)을 '윤리경영의 날'로 선포하고 임직원의 윤리경영 실천 서약을 통해 윤리경영에 대한 실천 의식을 제고했다. 8월에는 유엔 글로벌 콤팩트(United Nations Global Compact)에 가입함으로써 인권, 노동기준, 환경, 반부패에 관한 글로벌 스탠다드를 준수하고 공사의 기업 책임의식과 실천 수준을 한 차원 끌어올렸다.

2008년에는 CEO가 윤리경영 최고 책임자가 되어 솔선수범하였으며 부서별 윤리 실천 리더 제도를 도입하는 등 윤리경영 추진조직 정비를 통해 윤리경영 실천력을 강화했다.



2009. 04. 30.
예금보험공사 감사인 윤리헌장 · 행동강령 선포식

공사는 2009년에 '윤리경영 중장기 추진계획'을 새롭게 수립하였고, 이의 체계적인 실천을 위하여 4대 추진전략별 과제를 선정하여 지속적으로 전개했다. 그 동안 마련한 윤리경영 기반을 바탕으로 윤리경영 시스템 선진화, 임직원 윤리경영 의식 제고, 공공기관으로서의 사회적 책임 이행, 청렴한 업무문화 정착 등을 중점적으로 추진했다.

2010년에도 공사는 윤리경영 문화 확산, 윤리 · 투명 경영시스템 선진화, 상생경영을 통한 지속가능성장, 청렴 · 투명한 업무문화 정착 등을 중점적으로 추진했다.

전사적 사회공헌활동 전개

공사는 국민의 신뢰와 사랑에 보답하고 공공기관으로서 사회적 책임을 다하기 위해 창립 당시부터 임직원 모두가 봉사활동에 참여했다. 초기에는 주로 공사 임직원 이웃돕기 성금 모금과 소년소녀 가장돕기를 2대 사업으로 사회공헌활동이 진행되었다. 2004년부터는 공사가 앞장서서 '사랑과 나눔의 실천운동'을 본격 전개하며 사회공헌활동을 이끌었다.

공사는 2005년부터 '예보꿈나무장학금 수여식'을 통해 경제적 문제로 학업에 어려움을 겪는 학생들에게 장학금을 지원했고, 장학사업의 실효성 제고를 위해 2008년에는 선발대상 지역을 기존 서울지역에서 수도권으로 확대하고 지원금액도 1인당 100만원으로 상향하는 등 장학사업활동을 개선했다.

2007년에는 임직원의 기부금 및 매칭그랜트(Matching Grant)를 통해 '예보사랑나눔기금'을 조성하고 자원봉사조직인 '예보사랑나누미'를 확대하는 등 사회공헌활동을 전사적으로 전개했다.

2008년에는 사장과 노조위원장을 공동단장으로 하는 자원봉사조직인 예보사랑나누미의 봉사단원을 확대하여 사회공헌활동을 위한 기반을 크게 확충했다.

전사적 차원에서 '1부서 1가정(또는 시설) 돕기'를 실시하면서 부서단위로 20개 팀이 편성되어 자율적으로 결연을 맺은 가정 또는 사회복지시설에 봉사활동 및 후원금 전달을 했다.

자매결연하고 있는 장애인 교육기관의 정규수업 및 교육행사의 원활한 진행을 위하여 매월 세 번째 토요일 수업에 보조교사로 참여했고, 장애우 학생들의 학업환경 개선을 위한 학습기자재 후원을 통해 교육지원활동을 지속적으로 전개했다.

일손이 부족한 봄 · 가을철에 1사 1촌 결연마을 주민들의 일손을 덜어주기 위한 봉사활동을 전개하였고, 마을 거주 소외계층을 선정하여 매월 생활비를 지원하였으며, 주요 생산물의 직거래 알선으로 농촌사랑을 실천했다. 이에 상호교류를 통한 농촌과 도시의 윈윈(win-win)에 기여한 공로로 2008년 공사가 농촌사랑범국민운동본부로부터 '농촌사랑 1사1촌상'을 수상하는 성과도 있었다.

2009년부터는 매월 셋째 주 화요일에는 사회복지단체와 연계하여 독거노인 등에게 무료급식을 실시함으로써 1회성 봉사활동이 아닌 정기적이고 지속적인 사회공헌활동 전개를 위해 노력했다.

또한 취약계층 일자리 창출 등의 사회적 목적을 가지고 새로운 기업형태로 자리 잡아가고 있는 사회적기업과 협약을 체결하고 사회적기업이 생산한 물품을 구매하여 지원함과 동시에 구매물품을 중증장애인마을에 기부하였고, 12월에는 사회복지단체와 연계하여 노숙인의 경제적 자립을 위한 지원을 실시했다.

2010년에는 금융공기업 최초로 대학생 인턴제도(산학연계과정)를 도입했다. 대학생 인턴제도는 대학생이 공사에서 6주~8주간의 인턴십 과정을 수료할 경우 해당 학교에서 학점을 부여받는 산학연계과정으로서, 2010년 7월 20명, 12월 19명의 인턴을 채용했다. 대학생인턴제도는 대학생들에게 직장 체험의 기회를 제공하고 금융 관련 연수기회를 부여하여 실무 능력을 배양하는 한편, 공사로서는 홍보효과 증대, 우수인재 확보 등의 긍정적인 효과가 있었다.



2007.11.22.
예보꿈나무 장학증서 수여식



2010. 08. 13.
산학연계인턴 수료식

그밖에 공사는 대도심 속 휴식 및 관광지로 변모하고 있는 청계천의 생태환경 보존을 위한 청계천 환경정화 활동을 2008년부터 매월 실시하였고, 지역사회의 어려운 이웃에 대한 후원활동으로 천안함 유가족 돕기운동 참여, 북한의 폭격으로 실의에 빠진 연평도 주민 돕기운동 참여, 연말연시 불우이웃돕기 성금모금 등 임직원이 따뜻한 사랑나눔을 전하기 위하여 다양한 사회공헌활동에 참여했다.

예금자가 중심이 되는 경영

2003년 12월 정부가 동북아 금융허브 육성을 위해 금융감독기관을 서비스기관으로 변모시키겠다는 방침을 발표한 후, 그 동안 예금보험 업무와 함께 금융회사의 구조조정과 사후 관리업무를 병행해온 공사도 "고객만족을 위한 서비스 수준의 질적 제고"가 경영의 핵심 화두로 자리잡기 시작했다.

공사의 고객경영은 예금자 불편을 최소화하기 위해 지속적으로 예금자보호기능을 강화하는 것으로 시행됐다.

2005년 3월 18일 개최된 비전선포식과 연계해 3월 21일 예금자보호서비스 현장 및 서비스 이행표준을 제정하고 본격적인 서비스기관으로의 출발을 시작한 공사는 3월 29일 고객도우미실을 열어 민원의 원스톱 해결을 약속했다. 5월에는 '휴면 예금보험금 안내시스템'을 개설해 보험금 지급 개시 후 찾아가지 않은 휴면보험금 찾아주기 운동을 적극 추진했다.

2005년 이후 공사 홈페이지에 휴면예금보험금 안내시스템 개설, 개별 우편안내문 발송, 신문광고, 직통 안내전화 개설 등을 통해 안내를 실시했다. 이러한 노력에 힘입어 2006년 4월부터 2010년 12월까지 약 5만 7,000여 명의 예금자가 203억 원의 예금보험금을 수령했다.

또한 공사는 파산채권자의 재산권을 보호하기 위하여 2005년 8월부터 배당금 수령 통지가 불가능한 파산채권자에 대해 '미수령 배당금 찾아주기 운동'을 전개했다. 행정자치부에 협조를 요청하여 파산채권자 총 79만 명의 주소지를 파악하여 파산재단으로 하여금 새로 파악된 주소지에 배당금 수령 통지를 하도록 했다. 공사 홈페이지에 미수령 배당금 안내시스템도 구축하여 채권자가 공인인증절차를 거치면 직접 본인의 미수령 배당금 유무를 확인할 수 있도록 안내했다. 공사의 노력에 힘입어 미수령 배당금 찾아주기 운동을 전개한 2005년 8월부터 2010년 12월까지 총 1,920억 원(35만 9,432건)의 6개월 이상 장기 미수령 배당금을 파산채권자에게 지급했다.

2006년 1월부터는 보험료산정시스템을 통해 부보금융회사가 인터넷으로 자료를 제출하게 함으로써 고객의 편의성을 크게 향상시켰다.

공사는 파산금융회사의 전직 임직원이 구직활동 등을 위하여 경력확인서를 발급받고자 하거나 파산금융회사의 채무자가 신용회복지원 등을 위하여 부채증명원을 발급받고자 하는 경우 공사 홈페이지를 통해 신청하면 신청일로부터 3일 이내에 우편으로 발급하는 '파산금융회사 경력확인서 및 부채증명원 발급서비스'를 2007년 4월부터 실시했다. 공사는 경력확인서 발급서비스 제공을 위하여 2010년까지 336개 파산종결재단 전직 임직원 2만 8,386명의 인사자료에 관한 DB 구축을 완료했다. 파산금융회사의 전직 임직원이나 채무자가 원거리에 소재하는 파산재단을 직접 방문하지 않고 필요한 서비스를 제공받을 수 있게 함으로써 서비스 이용자의 편의를 증진했다.



2005. 03. 29.
고객도우미실 오픈

선진 정보화데이터 기반서비스 제공

2003년 공사는 대대적인 홈페이지 개편 작업에 들어갔다. 새로 만들어진 홈페이지는



2006. 11.
공사 내 전산서버 점검

네티즌의 편의를 고려한 메인 화면에 신설 메뉴얼과 함께 기존의 검색 기능을 강화했다. 이와 함께 기존 포탈시스템의 안정성을 강화하고 공사가 중장기전략으로 추진하는 전사적 포털(EIP) 구축의 기반을 조성하기 위해 통합문서 시스템인 EDMS와 포탈 기능을 분리해 독립된 포탈시스템으로 재구축하는 작업에 착수했다. 이 시스템은 9월 말 개발이 완료돼 본격적인 운영에 들어갔다.

2003년 10월 말 공사는 부보금융회사 경영정보 시스템(FIAS)의 개발을 완료하고 운영에 들어갔다. 시스템의 구축을 통해 금감원과 한국은행 및 부보금융회사 등으로부터 입수한 재무정보와 외환보고서 등을 체계적으로 관리함으로써 다양한 분석보고서를 효율적으로 생산할 수 있게 되었으며, 예금동향시스템 등 기존 자료관리 체계를 통합하고 개선하는 효과도 달성할 수 있게 됐다.

공사는 또한 조직 내부에 지식경영의 기반을 확고하게 구축하기 위해 2005년 기존의 포털 내에 있던 정보공유장을 K-Oasis로 확대 개편해 사내의 지식 정보를 체계적으로 축적하고 활용했다.

비전 달성을 체계적으로 지원하고 정보기술 변화에 능동 · 신축적으로 대응하기 위하여 2007년에는 정보화중장기계획을 수립하고, 2008년부터 총 3개년에 걸쳐 정보화 실행과제를 추진했다.

이후 2008년도에는 1단계에 해당하는 '정보통합기반 구축'을 목표로 성과관리 시스템, 감사정보 시스템 등 업무시스템 신규 구축 및 개선을 했다. 또한 데이터 백업체계를 개선하고 정보보안 시스템을 신규 구축하는 등 IT인프라의 확충을 통해 IT서비스의 안정성과 보안성을 한층 강화했다.

2009년도에는 2단계에 해당하는 '정보활용 안정화'를 목표로 통합 IT관리체계를 구축했다. 기금운용 시스템 기능개선 등 업무시스템 신규 구축 및 개선을 통해 IT서비스 품질향상과 공사 업무의 효율화를 지원했다. 고성능 통합서버 도입, 침입방지시스템, 유해사이트 차단시스템 신규 구축 등 IT인프라의 확충을 통해 IT서비스의 안정성과 정보보안을 강화했다. 통합 리스크 감시모형 시스템, 성과관리 시스템 등 2008년도에 착수한 업무시스템 신규 구축을 성공적으로 마무리하고 안정화했다.

2007년 수립된 정보화 전략계획에 따라 공사는 2010년 상반기까지 21개의 IT서비스 운영관리 절차 및 지침을 수립하고 이를 시스템화하여 통합 IT서비스 운영관리체계를 본격 가동하였고, IT서비스 운영관리체계에 대하여 국제표준 ISO/IEC20000 규격에 부합하도록 개선했다.

變化

07 국제화 경험의 축적

IADI 내 주도적 위상 정립



2003. 10. 23.
회원국 최초로 IADI 연차 총회 서울 개최

공사는 국제예금보험기구(IADI: International Association of Deposit Insurers) 창립 당시부터 집행위원으로 활동했다. IADI는 2002년 5월 스위스 법에 따라 설립된 비영리기구로, 금융안정포럼(Financial Stability Forum)을 운영하던 '예금보험 연구 및 실무그룹'이 모체가 되어 출범했다. 설립 당시 공사를 포함해 24개국 25개 기구(캐나다는 2개 기구)가 정회원으로 참여했다. IADI는 스위스 바젤에서 2002년 10월 창립총회 개최 시, "예금보험에 대한 전문지식을 전 세계와 공유한다"는 비전을 제시하며 활동을 시작했다.

공사는 2003년, 제2차 IADI 연차총회를 서울에서 개최했다. 45개국의 예금보험기구 의장과 사장, 중앙은행 및 감독 당국 관계자, 국제 투자기관, 학계 인사 등 150여 명이 참석한 가운데 10월 20일부터 24일까지 서울 롯데호텔에서 개최된 서울 총회는 2002년 창립총회에 이어 회원국에서는 처음으로 열린 대회로서 공사의 국제적 위상을 재확인시켜준 것이다.

이 대회를 통해 공사는 우리나라의 예금보험제도와 성공적인 금융 구조조정의 경험을 소개하고 그 과정에서 공사가 담당한 역할을 홍보하는 한편, 각국 예금보험기구와의 협력 체제를 강화함으로써 IADI 내에서 주도적인 위치를 확고히 다지는 계기를 마련

했다.

이후 공사는 IADI 사무국이 인력 부족으로 공사에 인력지원을 요청함에 따라 2006년 5월부터 IADI 사무국에 회원국 최초로 직원을 파견했다. 공사 직원은 IADI 사무총장으로부터 지시받은 주요 업무 외에 연구소위원회 활동, 연차총회, 집행위원회 준비 지원 업무 등을 수행했다. 또한 IADI의 중요한 현안을 파악하여 관련 자료를 공사에 제공하고, 국제기구 내에서 공사를 홍보하는 업무 등을 수행했다.

국제기구와 협력기반 확충



2004. 11. 18.
한국, 일본 및 대만 부실원인조사 공동 워크숍

공사는 2004년 11월 18일부터 이틀 동안 일본과 대만 등 아시아 지역 7개국 23명의 부실원인 조사전문가들이 참석한 가운데 '부실원인 조사기법'에 관한 국제워크숍을 가졌다.

공사의 제안으로 대만예금보험공사(CDIC) 및 일본예금보험기구(DICJ)와 공동으로 개최한 이 워크숍에서 공사는 주요국의 예금보험기구와 금융구조조정에 대한 경험을 공유함으로써 공사 업무의 국제적 정합성을 도모하는 데 의미 있는 계기를 마련했다.

2006년에는 공사 창립 10주년 기념행사의 일환으로 6월 14일부터 3일간 각국 예금보험기구 관계자를 초청해 우리나라의 예금보험제도와 금융구조조정 사례를 소개하는 인터내셔널 오픈하우스를 개최했다. 공사는 9월 이후 투자자 보호 업무를 병행하고 있는 영국예금보험기구(FSCS)와 상호 협력 증진에 합의하고 유럽 예금보험기구포럼(EFDI)에 옵저버 자격으로 참여하였다. 10월에는 베트남예금보험기구(DIV)와 상호 교류 증진을 위한 MOU를 체결했다.

공사는 2007년 미연방예금보험공사(FDIC) 및 증권투자자보호공사(SIPC)와 MOU를 체결하고, 국제증권감독기구(IOSCO) 등과의 국제교류와 협력을 강화했다. 2006년 MOU를 체결한 베트남예금보험기구(DIV)와는 상호 방문연수를 실시했다.

또한 공사는 2008년 5월 대만예금보험기구(CDIC)와 MOU를 갱신하였고, 공사를 방문한 베트남 · 필리핀 · 일본예금보험기구 관계자들에게 예금자보호법, 상호저축은행 경영컨설팅, 목표기금제 등과 관련한 공사의 경험을 공유했다. 한편, 2008년 10월 공사 사장은 미연방예금보험공사(FDIC)의 쉴라 베어(Sheila C. Bair) 의장을 예방하여 금융위기 해결 전망과 양 기구 간 협력 강화방안을 논의했다.

공사는 2009년에도 3월에 러시아예금보험기구(DIA)와, 12월에는 터키예금보험기구(SDIF)와 정보 공유와 상호 협력을 위한 양해각서를 신규 체결하는 등 대외 협력기반을 강화했다. 2010년에는 인도네시아예금보험기구(IDIC)와 정보 · 인적교류 활성화를 위한 양해각서를 신규 체결하였고, 한국 정부의 개발경험공유사업(KSP)과 연계하여 몽골의 예금보험제도 도입을 지원하는 등 적극적인 국제협력 활동을 펼쳤다.



2008. 05.
베트남예금보험기구 사장단 공사 방문



2009. 03. 24.
러시아예금보험기구와 MOU 체결

예금보험제도 해외 전파

1996년 설립 직후 공사는 IMF 외환위기를 극복하는 과정에서 공적자금 집행 및 예금보험제도 운용에 관한 풍부한 경험을 쌓아왔다. 특히, 우리나라가 2008년 글로벌 금융위기를 무난히 극복하자 개발도상국 등 해외 신흥국가들로부터 공사의 위기 극복 및 예금보험제도 운영경험을 배우려는 수요가 발생했다.

아울러 2008년 글로벌 금융위기 발생 이후 국제적으로 예금보험제도의 중요성이 부각되면서 신흥국을 중심으로 예금보험제도를 도입하거나 기존의 제도를 개선하려는 시도가 많아짐에 따라 공사는 정부가 중점 추진 중인 경제발전경험 공유사업에 적극 동참하기 위하여 예금보험제도 운영 경험을 이들 신흥국들에 활발히 전수하기 시작했다.

2010년 7월 공사는 인도네시아 재무부 및 아시아개발은행(ADB)에 공사의 리스크 감시모형 체계와 운영현황을 전수하였고, 9월 베트남예금보험기구(DIV)에는 IT시스템 구축 연수 프로그램을 제공했다.

2010년에는 정부의 개발경험공유사업(KSP: Knowledge Sharing Program)과 연계하여 공사 자체적으로 '한국의 예금보험제도 운영경험 해외공유 사업추진단(Global-KDIC KSP 추진단)'을 구성하여 ADB의 중국 · 몽골 예금보험제도 도입 정책자문을 하였고, 탄자니아예금보험기구(DIB)에도 예금보험제도 강화를 위한 정책자문을 제공하였다.

2006. 06. 14.
인터내셔널 오픈하우스 개최



Section
03

금융시장 안정의 중추로

2011

安定

2014



01 _ 저축은행 사태의 최전선에서

02 _ 부실관련자 위법부당행위 조사

03 _ 예금보험제도의 새로운 초석

04 _ 공사 조직문화의 정착

安
定

01 저축은행 사태의 최전선에서

예금자 불편 최소화

2008년 미국의 서브프라임 모기지 사태 발생 여파로 국내 부동산 경기가 침체되었다. 이로 인해 PF대출의 건전성이 악화되고 저축은행 업계가 부실에 직면했다. 2011년 1월 삼화저축은행을 시작으로 부산계열 저축은행 등 상반기에만 총 8개 저축은행이 유동성 부족으로 영업정지되었다.

2011년 9월 18일에는 금융감독원의 경영진단 결과와 경영평가위원회의 심사 결과를 종합하여 금융위원회가 제일저축은행 등 7개 저축은행을 영업정지하였다. 제일 · 토마토 · 프라임 · 대영 · 에이스 · 파랑새 저축은행 등 6개사는 금융감독원의 경영진단 결과 부실금융회사로 결정되며 영업정지를 포함한 경영개선 명령 조치가 내려졌다.

2011년 16개 저축은행을 시작으로 2012년에는 8개의 저축은행이 영업정지되었으며, 저축은행의 수익성 악화 지속에 따라 2013년에도 5개의 저축은행이 추가로 영업정지되었다. 이후 2014년 및 2015년에도 각각 1개의 저축은행이 영업정지되는 등 2011년에서 2015년까지 총 31개 저축은행의 영업정지가 이루어졌다.

공사는 2011년 16개 저축은행의 동시다발적인 영업정지 사태에 대응하여 경영관리업무를 차질 없이 수행했다. 영업정지된 저축은행의 모든 영업점에 인력을 직접 파견하여 예금자를 대상으로 예금자보호제도에 대한 설명회를 개최하는 한편, '저축은행



2011. 02. 22.
부산상호저축은행 예금자설명회 현장

고객 종합대응반'을 설치하여 24시간 예금자보호제도에 대한 안내를 적극적으로 실시함으로써 예금자의 불안 심리를 조기에 진정시켰으며, 금융시장 안정을 유지하는 역할을 수행했다.

저축은행의 예금거래 중단에 따른 예금자 불편을 최소화하기 위하여 가지급금 지급시기를 단축하였고, 가지급금을 1,500만 원에서 2,000만 원(단, 5,000만 원 초과자는 원금의 40%, 5,000만 원 한도)으로 상향 조정하는 결단을 내렸으며, 가지급금 지급대행기관을 기존 농협 외에도 대형 시중은행으로 확대하여 운영함으로써 예금자의 편익 향상을 위해 노력했다.

아울러 가지급금 이외에 추가로 긴급 생활자금이 필요한 예금자를 위해 본인의 예금금리와 동일한 수준으로 영업정지된 저축은행의 인근 은행에서 예금담보 대출을 받을 수 있도록 함으로써 가지급금을 포함하여 4,500만 원(예금보호 한도 5,000만 원)까지 예금자가 금융거래를 지속할 수 있도록 했다.

2011년의 저축은행 영업정지 과정에서 문제가 된 예금보호 한도인 5,000만 원 초과 예금자 등에 대해서는 보험금 지급과 동시에 개산지급금의 형태로 파산배당금을 우선 지급하여 예금자의 불편을 최소화했다.

한편 2011년부터 저축은행에 연달아 부실이 발생하자 공사는 기존 상환기금과 예금보험기금 외에 2011년 4월 상호저축은행 구조조정 특별계정을 신설했다. 특별계정은 저축은행 계정의 건전화를 지원하고, 2011년 이후 발생하는 저축은행 구조조정 비용을 감당하기 위한 계정으로 타업권이 납부하는 보험료의 일부, 회수자금 등을 수입 재원으로 운영되었다. 이렇게 해서 공사의 예금보험기금은 기존 6개 계정에서 2011년부터 7개 계정으로 구분 관리되었다.



2011. 02. 22.
삼화저축은행 예금자설명회 현장

2011년 이후 부실저축은행 정리 현황

2015년 12월 말 기준

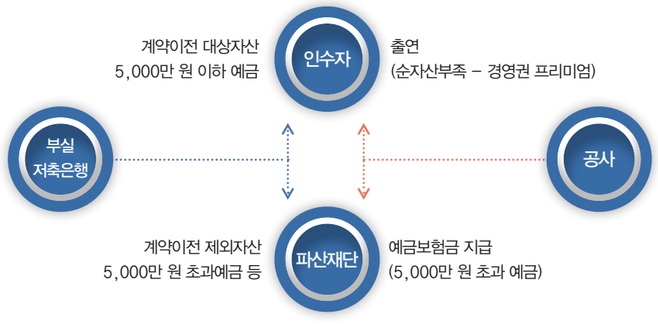
부실저축은행	영업정지일	정리방식	인수자(계약이전 받은 저축은행)	계약이전일
삼화	2011. 01. 14.	제3자 계약이전	우리금융저축은행	2011. 03. 16.
부산	2011. 02. 17.	가교 계약이전	예솔저축은행	2011. 11. 23.
부산2	2011. 02. 19.	제3자 계약이전	대신저축은행	2011. 08. 26.
중앙부산	2011. 02. 19.			
도민	2011. 02. 22.			
대전	2011. 02. 17.	가교 계약이전	예나래저축은행	2011. 09. 05.
전주	2011. 02. 19.	가교 계약이전	예쓰저축은행	2011. 09. 05.
보해	2011. 02. 19.			
경은	2011. 08. 05.	가교 계약이전	예솔저축은행	2011. 09. 05.
제일	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	KB저축은행	2011. 10. 19.
토마토	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	신한저축은행	2012. 01. 13.
프라임	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	BS저축은행	2012. 01. 02.
파랑새	2011. 09. 18.			
에이스	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	하나저축은행	2012. 02. 08.
제일2	2011. 09. 18.			
대영	2011. 09. 18.	자체 정상화	현대저축은행	2011. 11. 21.*
솔로몬	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	우리금융저축은행	2012. 09. 05.
한국	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	하나저축은행	2012. 09. 05.
미래	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	친애저축은행	2012. 10. 05.
한주	2012. 05. 06.	가교 계약이전	예나래저축은행	2012. 09. 05.
토마토2	2012. 10. 19.	가교 계약이전	예솔저축은행	2012. 10. 19.
진흥	2012. 11. 16.	가교 계약이전	예한별저축은행	2012. 11. 16.
경기	2012. 12. 28.	가교 계약이전	예한솔저축은행	2012. 12. 28.
더블유	2012. 12. 28.	가교 계약이전	예성저축은행	2012. 12. 28.
서울	2013. 02. 15.	가교 계약이전	예주저축은행	2013. 02. 15.
영남	2013. 02. 15.	가교 계약이전	예솔저축은행	2013. 02. 15.
신라	2013. 04. 12.	가교 계약이전	예신저축은행	2013. 04. 12.
스마일	2013. 11. 01.	제3자 계약이전	오예스비저축은행	2013. 11. 01.
한울	2013. 12. 27.	제3자 계약이전	페퍼저축은행	2013. 12. 27.
해솔	2014. 05. 02.	제3자 계약이전	웰컴저축은행	2014. 05. 02.
골든브릿지	2015. 01. 16.	제3자 계약이전	조은저축은행	2015. 01. 16.

* 대영저축은행의 경우 영업재개일

저축은행 구조조정 마무리

공사는 부실저축은행의 지원과 함께 저축은행 정상화를 위한 구조조정에 앞장섰다. 2011년 3월 예금자보호법 개정으로 저축은행 특별계정이 신설되었고, 2011년 1월 이후 저축은행의 보험사고 발생 또는 부실 정리시 필요한 자금은 저축은행 특별계정을 통해서만 지원될 수 있도록 하였다. 이로 인해 2011년 1월부터 보험사고가 발생한 부실저축은행에 대하여 보험금 지급, 출연 등의 자금은 저축은행 특별계정을 통하여 지원되었다. 영업정지된 저축은행은 공정하고 투명한 절차를 거쳐 제3자에게 신속히 매각하는 한편, 가교저축은행을 활용하여 정리의 효율성을 높였다. 공사는 2011년 부실

〈제3자 계약이전 체계〉





2011. 09. 19.
토마토저축은행 예금자설명회 현장

금융회사로 결정된 삼화, 도민, 제일, 토마토 등 10개 저축은행은 제3자에게 계약이전하였으며, 부산, 전주, 대전 등 5개 저축은행은 가교저축은행 방식으로 정리하였다. 또한 2012년 부실금융회사로 결정된 솔로몬, 한국, 미래, 한주, 토마토2, 진흥, 경기, 더블유 등 8개 저축은행을 제3자 또는 가교저축은행 계약이전 방식으로 정리했다.

이 중 상반기 영업 정지된 솔로몬 · 한국 · 미래저축은행은 2011년 이후 대규모 저축은행 영업정지 등으로 매수가 부족한 수요자 시장(Buyer's Market)임에도 입찰참가 조건을 탄력적으로 운영하여 매수자 폭을 확대하는 한편, 매수자의 선호 등에 적절히 대응하여 제3자 계약이전을 성공적으로 완료했다.

토마토2, 진흥, 경기, 더블유 등 하반기에 영업정지된 저축은행의 경우, 그간의 정리방식과 달리 부실금융회사 결정 이후 영업정지 없이 영업을 지속하면서 정리절차를 추진했다. 부실금융회사로 결정된 저축은행을 금요일 영업종료 후 영업정지하고 주말 동안 가교저축은행으로 계약이전 절차를 마무리하여 월요일에 영업을 재개함으로써 금융거래 중단으로 발생하는 불편을 최소화했다.

한편 2012년 하반기 신한금융지주를 예한별저축은행의 우선협상자로 선정하는 성과를 거두었다. 저축은행업권의 계속된 불황과 매물 과다로 인해 가교저축은행 등 공사 관리 저축은행의 시장 매각이 여의치 않은 실정임에도 불구하고, 경영효율화를 통한 매각가치 제고와 매각 노력을 병행 추진한 결과였다.

2013년 상반기에도 공사는 서울 · 영남 · 신라저축은행에 대하여 '금융거래 중단 없는 정리방식'을 적용하면서 가교저축은행으로 계약이전을 하여 정리했다. 2013년 하반기에는 예솔 · 예한솔저축은행을 각각 중소기업은행 및 KB금융지주회사에 매각 완료하였고, 스마일 · 한울저축은행을 '영업 중 제3자 계약이전 방식'으로 정리하여 가교저축은행의 매각 · 관리 부담을 최소화하는 정리체계를 정착시켰다.

또한 부실금융회사로 결정된 해솔저축은행에 대해서도 스마일저축은행과 마찬가지로 '영업 중 제3자 계약이전 방식'을 추진하여 2014년 5월 웰컴크레디라인대부(주)로

계약이전을 하였으며, 2014년 8월 부실금융회사로 결정된 골든브릿지저축은행에 대해서는 조은저축은행을 우선협상대상자로 선정하여 계약이전을 수행하는 등 '영업 중 제3자 계약이전 방식' 정착을 위한 모멘텀을 유지하였다.

이러한 적극적인 매각 노력을 통해 공사는 2013년 말 공사가 보유하고 있던 예쓰, 예나래, 예성, 예주, 예신 등 5개 가교저축은행 지분 모두를 2014년 중 성공적으로 매각 완료함으로써 2011년 이후 추진되어온 대규모 저축은행 구조조정을 사실상 마무리했다.

특별자산의 다각적인 관리

공사는 저축은행이 보유한 자산을 신속히 회수함으로써 예금자 및 예금보험기금의 손실을 최소화시키기 위해 적극적인 노력을 기울였다.

부동산 경기침체 지속 등 경영여건 악화로 인해 2011년 이후 부산계열 저축은행 등 다수의 저축은행이 금융당국으로부터 영업정지 조치를 부과 받음에 따라 이들의 자산이 대거 특별자산으로 편입되어 공사가 이를 관리했다.

특별자산은 대출 취급과정에서 주주 등 특수관계인이 차명으로 유동화 전문회사(SPC)를 설립하고 이들 SPC에 대출을 실행하여 국내외에서 아파트 등 대규모 건설사업을 직접 시행하는 등 불법적인 방식으로 이루어진 자산으로, 물건 상에 존재하는 이해관계인의 법률분쟁이 많을 뿐만 아니라 미술품 및 고가의 외제차량 등 종류도 다양해 이들 자산을 고유한 특성에 따라 철저히 관리하는 것이 자산가치의 유지를 위해 매우 중요했다.

공사는 이러한 특별자산의 가치를 유지하고 회수를 극대화하기 위해 2011년 하반기 특별자산 관리 전담부서(특수자산부)를 설치하였으며, 2014년 말에는 2개 부서(청산회수 1부, 청산회수 2부)로 확대하여 운영했다.

공사는 2011년 상반기 영업정지된 부산계열 저축은행의 경영관리 과정에서 해당 저축은행이 건설, 선박 및 해외개발 등에 약 120여 개의 SPC를 통해 자산규모 약 4조 1,000억 원을 투자한 것을 포착했다.

공사는 검찰과의 긴밀한 협조를 통해 조기에 SPC 관련 자료를 확보하고 현황을 파악하였으며, 이 과정에서 SPC 자산 유출을 방지하기 위해 SPC 주주에 대한 주식처분금지 가처분, 임원에 대한 직무집행정지 가처분 등 신속한 채권보전 조치를 실시했다. 이는 SPC 주주 및 임원의 임의적인 지분 매각을 방지하고 수익금 횡령을 차단하기 위한 조치로써, 저축은행 구조조정 과정에서 투입한 자금의 회수를 극대화하고 예금자 보호를 위한 조치였다.



2012. 07. 04.
특수자산에 대한 미디어데이 개최

한편 공사는 2011년 하반기에 영업정지된 저축은행 중 6개 저축은행에 대해서도 특수자산 규모 및 세부내역을 확인하여 필요한 채권보전조치와 매각을 추진했다.

2012년에는 자산별로 특화된 외부전문기관을 활용하여 적정 매각시기 및 매각전략을 수립 · 시행하였으며, PF사업장에 대한 사업성 평가를 기초로 자산별 특성에 적합한 정리방식을 결정했다. 유사성격의 자산은 그룹화하여 관리하고 개별 자산건별로 전담 관리자를 지정하여 업무의 일관성을 유지했다. 자산가치 유지를 위하여 관련 관공서 등에 협조를 요청하여 인허가 · 사업권 등의 획득 및 연장도 추진했다.

외제차, 고가 미술품 등에 대해서는 미디어데이 개최, 경매대상 미술품의 사전 전시회 개최, 해외 경매 출품 등의 적극적인 마케팅을 실시하여 잠재 투자자들의 관심을 높이고, 회수 극대화를 기했다.

2013년에는 부실저축은행이 보유한 특별자산 매각 시 유찰이 빈번하게 발생하여 매각이 장기화되는 문제를 개선하기 위해 '국가계약법' 외에도 '국유재산법'을 병행하여 적용할 수 있도록 '특별자산의 관리 및 매각 등에 관한 기준'을 일부 개정하는 등 제도를 개선했다.

공사는 특별자산의 회수관리 체계를 바탕으로 적극적인 회수노력을 전개한 결과 2014년까지 특별자산 1조 8,394억 원의 대출금을 회수했다. 이를 유형별로 보면 부지 등 주요자산의 매각, 주식 등 지분의 처분, 미술품 등 유체동산의 매각, 자진변제 등 상환 및 임대료 수입 등으로 특별자산의 종류가 다양한 만큼 회수유형 또한 다양한 형태로 이루어졌다.

安
定

02 부실관련자 위법부당행위 조사

부실책임 규명 강화

공사는 영업정지된 저축은행들의 부실 책임이 있는 대주주들을 대상으로 재산 추적에 심혈을 기울여 자산환수를 최대화했다.

2011년에 영업정지된 부산 등 16개 저축은행과 관련하여 저축은행 비리 합동수사단 등 수사팀에 수사 초기부터 공사 인력을 파견하는 등 검찰과 부실관련자 수사 공조체계를 강화하여 저축은행의 부실관련자에 대한 위법 · 부당행위를 조사했다.

공사는 검찰과의 공조 체제를 바탕으로 부실저축은행 대주주, 임직원 및 채무기업주(SPC 등)의 위법 · 부당행위에 대한 조사 · 심의가 완료되는 즉시 손해배상청구를 통해 부실책임을 추궁했다.

공사의 금융부실책임조사본부는 검찰 등 유관기관 수견 인력을 포함하여 2014년 말 기준 총 82명으로 구성되었으며, 조사과정에서 수견 직원의 전문성 및 정보력 등을 활용하여 조사의 효율성을 높일 뿐만 아니라 유관기관으로부터 조사자료 등을 제공받아 적극 활용했다.

공사는 조사결과 드러난 불법행위 등에 대해서는 법조계, 학계, 금융계 등 외부전문가 중심으로 구성된 '금융부실책임심의위원회'의 공정하고 객관적인 심의를 거쳐 부실책임을 확정했다. 부실책임 심의 결과 2014년 총 517개 부실금융회사의 부실관련자 6,103명에 대한 부실책임을 확정하여 이들에 대해 손해배상을 청구하도록 해당금융회사와 그 파산재단에 요구했다.

은닉재산 회수 실효성 제고

공사는 2002년 5월부터 금융부실관련자 은닉재산신고센터를 운영하면서 2014년 4월에는 신고별 전담자제도를 도입하여 신고 접수부터 종결까지 창구를 일원화하여 업무 연속성을 확보하고, 사후관리대장을 마련하는 등 체계적인 사후관리를 통해 은닉재산이 조기에 회수되도록 노력했다.

공사는 부실책임 추궁의 실효성을 제고하기 위해서는 국민의 관심과 신고가 중요하다고 판단하고 은닉재산신고센터를 국내외에 다각적으로 홍보했다. 국내에서는 기존의 신문 광고뿐만 아니라 홍보 효과의 극대화를 위해 SNS 광고, 유관기관(외교부, 은행연합회, 상호저축은행중앙회) 홈페이지 배너 광고 등을 실시했다. 해외에서도 7개 국가(미국, 캐나다, 일본, 호주, 뉴질랜드, 필리핀, 캄보디아)에 현지 교민 홍보위원을 위촉하였으며, 한인회 홈페이지 및 현지 회보 등을 통한 홍보도 실시했다.

이와 함께 부실관련자에 대한 해외재산조사도 본격적으로 실시했다. 공사는 2006년 9월 미국, 캐나다, 일본, 호주, 중국, 뉴질랜드, 필리핀 등 7개국을 조사대상국가로 선정하여 최초로 해외 재산조사를 실시했다.

2011년 이후 대규모 저축은행 영업정지로 부실관련자가 급증하고, 외환거래 자유화 등으로 재산은닉수법이 갈수록 고도화됨에 따라 해외 재산조사를 한층 강화했다.

공사는 국가별 제도 리서치를 통해 재산조사 및 소송 실익이 있는 국가를 파악하였으며, 이를 통해 2010년 4개국이던 조사대상 국가를 2014년까지 37개국으로 확대했다.

아울러 '파산재단 해외소송 업무기준'을 제정하고 미국, 호주 등 총 12개국 16개 법무법인으로 구성된 해외소송 대리인 후보군을 선정 · 운영함으로써 신속한 법적조치를 달성하는 등 제도개선을 통해 장기적으로 해외 은닉재산 회수실적의 획기적 제고를 위한 기반을 구축했다.

安
定

03 예금보험제도의 새로운 초석

차등보험료율제 시행

차등보험료율제는 부보금융회사의 경영 및 재무상황에 따라 예금보험료율을 달리하여 도덕적 해이를 완화하고 건전경영을 유도하기 위한 제도이다. 공사가 제도 도입을 위해 노력한 결과 2009년 2월 예금자보호법 제30조 제1항이 개정되었으며, 2014년부터 전체 부보금융회사를 대상으로 차등보험료율제 시행이 의무화되었다.

금융회사의 리스크 정도에 따라 예금보험료율을 차등 부과하는 제도인 차등보험료율제를 마련하게 됨으로써 공사가 금융시장 안정을 위한 리스크 관리에 철저히 나서며 대국민 신뢰도를 한층 높일 수 있었다.

공사는 2014년 평가대상 314개 부보금융회사에 대한 차등평가를 실시하였으며, 차등보험료율제가 2014년 처음으로 시행된 것임에도 불구하고, 차등평가결과에 대한 이의신청이 한 건도 없는 등 차등보험료율을 공정하고 정확하게 산정했다. 제도 도입 및 시행에 대한 부보금융회사 대상 설명회 개최 및 차등평가 결과의 정확성 향상을 위한 부단한 제도개선 노력으로 개선하여 이루어낸 결과라고 할 수 있었다.

공사는 차등보험료율제 도입으로 인한 부보금융회사의 부담을 완화하기 위하여 2014년부터 2016년까지 소프트랜딩 기간을 설정하고 등급별 차등보험료율을 단계적으로 확대하는 방안을 마련하여 시행해 나가고 있다.

등급별 적용 요율: 업권별 표준보험료율 대비

등급	소프트랜딩 기간		본격 가동 기간		
	2014~2015년	2016년	2017~2018년	2019~2020년	2021년~
1등급(할인)	Δ5%	Δ5%	Δ5%	Δ7%	Δ10%
2등급(표준)	–	–	–	–	–
3등급(할증)	+1%	+2.5%	+5%	+7%	+10%

공동검사 실효성 확보

공사는 단독으로 조사를 실시할 경우 금융감독원에 시정조치를 요청할 권한이 없었고, 공동검사 또는 단독조사 후에도 부보금융회사의 시정조치에 대한 이행 여부를 확인할 수 없어 검사 · 조사를 받은 부보금융회사의 불완전 판매 행위 등 불법행위 규제와 선량한 투자자 보호에 한계가 있었다.

리스크 상시감시와 관련해 공사는 예금보험기금에 손실을 일으킬 것으로 우려되는 부실 우려 금융회사에 대해 공동검사만 가능하고 금융회사가 영업정지된 후에야 단독으로 투입될 수 있었다. 영업정지 결정을 내릴 때의 발언권도 적었다. 기금 손실을 막기 위해서는 정확한 정보를 얻고 시의적절한 조치를 내려야 하는 것을 고려할 때 이는 심각한 문제였다.

공사는 저축은행 사태를 계기로 2014년 5월 예금자보호법을 개정하여 공사의 조사 및 공동검사에 대한 실효성을 확보할 수 있는 기반을 마련했다.* 공사가 금융감독원장에게 단독조사 및 공동검사 결과 등에 따른 시정조치를 해줄 것을 요청하고, 요청을 받은 금융감독원장은 그 조치결과 및 조치대상기관의 이행내역을 공사에 송부하도록 했다. 금감원에 집중되어 있던 금융회사에 대한 검사권을 공사도 나눠 갖게 되었다.

* **예보 검사권 강화…시정조치 요구 가능**

예금보험공사가 금융회사에 대해 단독조사를 한 후 금융감독원에 시정조치를 요구하고, 이행 여부를 확인할 수 있게 된다. 4일 금융위원회에 따르면 공사가 단독조사 결과에 대한 시정조치를 요청할 수 있게 하는 내용의 '예금자보호법 개정안'이 지난 2일 국회를 통과됐다. 개정안은 이르면 연말부터 시행된다. 현재 공사는 부실 우려가 있는 금융회사에 대해 금감원에 검사를 요청하거나 공동검사를 하고, 공동검사 후 금감원에 시정조치를 요청할 수 있다. 그러나 단독조사를 한 경우에는 금감원에 시정조치를 요청할 권한이 없고, 단독이나 공동검사 후 금융회사가 시정조치를 이행했는지 확인할 수 없다. 개정된 예금자보호법은 공사가 부실 우려가 있는 금융회사를 단독조사 하고 난 뒤 금감원에 시정조치를 요청할 수 있도록 했다. 또 금감원의 조치 결과와 함께 해당 금융회사의 이행 여부도 받을 수 있다.

–2014년 5월 4일, 〈세계파이낸스〉

安
定

04 공사 조직문화의 정착

성장을 위한 로드맵 수립

2005년부터 설립목적을 효과적으로 추진하기 위해 비전 및 전략체계를 수립 운영해 온 공사는 2012년 10월 27일 뉴 비전을 선포했다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 금융의 새로운 패러다임이 논의되면서, 전 세계적인 예금보험제도의 변화 추세 등 대내외 경영환경 변화를 반영하여 비전을 정비했다.

2012년의 비전은 예금자와 금융시장으로부터 신뢰받는 세계 최고 수준의 예금자보호기관으로 발돋움하겠다는 의지를 담았다. 이에 따라 비전은 "금융안정의 새로운 미래, 세계 일류 공사"로 정해졌다.

새로운 비전은 공사가 수행하고 있는 기능의 일부 강화에 머물지 않고 업무능력과 업무수행방식, 서비스의 질, 대외관계 및 직원들의 만족도 등 모든 면에서 '세계 일류' 달성을 목표로 했다. 이를 통해 국민과 정부로부터 무한한 신뢰를 받고, 직원들 누구나 뿌듯한 자부심을 가질 수 있는 공사를 만들겠다는 미래지향적 의미가 담겼다.

또한 공사 미래의 방향성을 제시하는 미션 · 비전 · 핵심가치와 실행과제인 전략체계(전략목표, 전략과제)가 유기적으로 연계될 수 있도록 했다. 이를 위해 비전에서 제시한 '세계 일류'의 달성 목표를 국제예금보험기구(IADI)에서 제시하는 예금보험 핵심준칙(Core Principle)의 준수로 설정하고 여기에 매칭될 수 있도록 전략체계를 정비했다.



2012. 10. 27.
2012년 비전선포식

지속적인 혁신환경 조성

금융소비자 보호, 국민 재산의 보호를 위해 공사는 지속적인 변화와 혁신을 바탕으로 기존 제도와 업무관행의 개선에 적극 노력했으며 금융시스템 안정의 중추기관으로 발전을 촉진했다.

빠른 속도로 복잡해지고 국제화되어가는 금융시장에서 공사가 맡은 바 소임을 다하기 위해서는 모든 임직원이 부단한 자기계발을 통해 금융전문가로 자리매김하면서 최고의 예금보험 전문가 집단으로 성장해가야 했다. 이를 위해 공사는 2005년 말 전략적 성과관리제도(BSC)를 도입하였으며, 지속적인 개선을 통하여 성과평가제도의 고도화를 추진했다.

2011년에는 전략달성과 상관성이 높은 지표 위주로 공통지표를 축소하고 비계량지표 1차 평가를 외부전문가에 위탁했다. 평가대상 기간을 11월 말까지로 단축하면서 연 2회 평가를 실시하고 성과관리위원회의 구성을 외부위원의 수가 내부위원을 초과하도록 조정하는 등 성과관리의 효율적인 운영을 위하여 노력했다.

개인의 성과에 대한 합리적이고 공정한 평가를 위하여 2011년부터 개인 MBO(Management By Objectives)를 최초로 시행하는 등 개인성과평가제도도 재구축했다. 개인성과평가제도는 직원이 스스로 평가자와 협의하여 업무성과 목표를 설

정하고 이에 대한 달성정도를 평가하여 성과연봉을 차등지급하는 등 보수체계를 세분화된 인사지표와 연계하는 새로운 성과평가제도였다.
2014년에는 비계량지표 평가부담 완화 및 평가 결과의 수용성을 높일 수 있도록 관련 제도를 개선했다. 또한 성과측정의 계량화 및 우수 계량지표 발굴을 위해 업무계량화 노력도 평가를 실시하여 성과평가의 객관성을 제고했다.

윤리경영 선도기관으로



2011. 06. 01.
청렴 • 윤리경영 및 사회공헌 실천서약서 체결식

공사는 어느 조직보다도 높은 도덕성과 책임감이 요구되는 업무를 수행하는 공적 기관이며, 공사 임직원들은 금융안전망의 한 축을 담당한다는 사명감으로 투명한 기준과 합리적인 업무 처리를 지속해 나갔다.
2011년에 공사는 그 동안 마련한 윤리경영 기반을 바탕으로 윤리경영 자가점검 · 윤리교육에 대한 지속적 개선을 통해 윤리경영에 대한 공감대를 확산시켰다. 6월 1일 기존의 '윤리경영의 날'을 '청렴 · 윤리경영의 날'로 변경 지정하여 윤리경영을 통한 공사 임직원의 청렴문화에 대한 의지를 대내외적으로 선포했다.
2012년에는 윤리경영 중장기전략에 따라 윤리경영을 체계적으로 추진하면서 1996년 설립 이래 부패 · 비리 건수가 단 한건도 없이 금융구조조정 업무를 훌륭히 수행하고 있는 점 등이 높이 평가되어 한국윤리경영학회가 수여하는 한국윤리경영대상을 수상했다.
2014년에는 "청렴 · 윤리경영 가이드북"을 발간 · 배포하여 윤리경영에 대한 임직원의 공감대를 제고함과 동시에 청탁 등 실제 윤리 갈등 상황에서의 행동요령을 전파하였고, 윤리경영 문화의 확산을 위한 노력으로 스토리텔링형 윤리경영 사이버 교육 실시, 청렴 · 윤리 실천리더 워크숍 실시, 청렴아이디어 공모 등을 추진했다.
또한 고객접점 업무기관인 부실저축은행 파산재단이 반부패 · 청렴 과제를 발굴 · 추진토록 조치하고 파산관재인을 대상으로 청렴워크숍을 개최함으로써 공사의 윤리경영이 고객접점 조직에까지 전파되도록 했다.
더불어 대외적으로는 UN 산하 전문기구인 유엔글로벌콤팩트(UNGC)에 윤리경영 이행상황을 보고하고, 산업통상자원부 주관 지속가능경영 실태 조사(KoBEX SM)에 참여함으로써 윤리경영 실천수준에 대한 대외 공신력을 제고하는 노력을 지속했다.
이러한 노력의 결과 2014년 국민권익위원회의 청렴도 측정에서 2등급을 받아 기금관리형 준정부기관 중 2위로 선정되었으며, KoBEX SM 측정 결과에서도 최고 등급인 'AAA' 등급을 2013년에 이어 유지했다.

전문화되는 사회공헌활동

공사는 2011년 소외이웃에 대한 나눔 및 봉사를 중심으로 추진하였던 기존의 사회적 책임수행에 추가하여 업무의 특성과 연계된 사회공헌활동 프로그램으로 '금융정보 소외계층을 찾아가는 SMART 생활금융교육' 프로그램을 개발하는 등 사회공헌활동 영역을 확대 발전시켰다.
프로그램 개발을 통해 금융정보취약계층(시장상인 등) 및 미래금융소비자(초 · 중 · 고등학생)를 대상으로 금융교육을 실시하였으며, 2012년 한국노인종합복지관협회, 2015년 교육부 · 한국창의재단, 2016년 소상공인시장진흥공단과 업무협약을 통하여 금융교육 활동을 확대하고 있다.
또한 사회공헌에 대한 기본방향을 설정하기 위하여 2011년 'SMART 사회공헌 기본계획'을 수립하고, 사회공헌 프로그램 발굴 및 시행 등 사회공헌 관련 중요사항을 결정하기 위하여 '사회공헌추진위원회'를 설치했다.
2014년에는 공사 사회공헌활동의 정체성 확립 및 임직원 관심과 참여를 적극적으로 유도하고자 임직원 사내공모를 통하여 사회공헌활동 브랜드를 처음으로 도입했다. "행복예감(五感)"이라는 공사 사회공헌 브랜드는 국민이 감동할 수 있도록 행복금융서비스를 제공함으로써 공사가 사회적 책임을 완수하겠다는 다짐을 의미했다. 이후 공사의 모든 사회공헌활동은 행복예감 활동으로 시행되면서, 브랜드 취지에 맞게 수혜대상들에게 따뜻한 행복을 전하는 다양한 나눔활동을 지속하게 되었다.
이 중 2014년도 행복예감 활동으로는 3대 중점사업을 선정하고 이를 추진했다. 3대 중점사업이란 사회안전망 사업 · 환경보호 사업 · 글로벌 사업으로 공사 단독이 아닌 기관 간 협업을 통하여 시너지를 극대화하여 공유가치를 창출하도록 했다.
사회안전망 사업으로 공사는 현충원 단순 방문 봉사에서 생활이 어려운 국가 유공자들에게 직접적인 도움을 주고자 국가보훈처와 다양한 협업사업을 실시했다. 서울 중구 소재 국가유공자 가구의 주택을 개보수 하는데 임직원이 직접 참여함과 동시에 관련 비용 및 생필품을 지원하였고, 겨울철 연탄을 필요로 하는 서울 소재 국가유공자 전체 가구에게 1만 800장의 연탄을 기부하였으며, 임직원이 함께 서울 송파구 소재 국가유공자 가구에 직접 연탄 나눔을 하는 행사도 진행했다.



2011. 10. 18.
나눔의 둥지 봉사활동



2013. 12. 23.
예보사랑나누미 헤비타트 활동





2014. 04. 25.
식목일 행사('예보 숲 가꾸기')

환경보호 사업으로 공사는 기존의 청계천 정화 활동이라는 지역사업에서 벗어나 산림청, 강원도청과 협업하여 전국적 환경보호 사업에 직접 참여했다. 강원도 춘천시 소재의 산에 3,000톤의 나무를 임직원이 함께 직접 식수하고 향후 10년간 재조림 사업을 진행하도록 하는 산림탄소상쇄제도에 등록하여 10년간 58톤의 이산화탄소를 흡수하는데 기여하였으며, 이 활동이 공로를 인정받아 공기업 최초로 산림정책발전 유공 분야에서 산림청장상을 수상했다.

글로벌 사업으로 공사는 금융 소외계층 중에 하나인 다문화가족에 초점을 맞추고 사업을 실시했다. 2014년 4월 서울 구로구 다문화센터와 협업으로 실시한 다문화 금융캠프를 확대하여 서울시 등과 협업으로 서울지역 전체 다문화센터를 대상으로 한 금융캠프를 성공적으로 개최했다.

IT 기반의 첨단화된 공사로

공사는 대내외 환경 분석 및 각 부서의 의견을 수렴하여 공사 비전 및 목표에 부합하는 2011~2013년도 정보화 중장기 전략계획을 수립했다. '금융안정을 선도하는 고객중심의 선진 IT서비스 제공'을 IT비전으로 수립하고 정보화사업을 체계적으로 추진했다.

2011년도부터 그 첫 단계로서 정보화 사업들이 추진되었다. 정보화 사업의 일환으로 공동검사업무 통합관리시스템을 통한 업무시스템 기반을 마련했다. 이 시스템은 공동검사 계획에서 사후관리에 이르는 체계적인 관리와 검사지식 공유를 목적으로 한다. 부보금융회사 보고서 입수체계 개선 등 상시감시 업무효율화를 추진하였고, 환경변화에 즉각적인 대응을 할 수 있는 전략목표와 연계된 정보화 사업을 추진했다.

또한, '고객의 소리' 관리시스템을 통해 대 · 내외 '고객의 소리'에 대한 체계적인 관리 기반을 마련했다. 모바일 홈페이지 구축으로 스마트폰의 대중화에 따른 정보 이용의 접근성 및 편의성을 강화하는 등 사용자 중심의 편의성 증대와 스마트한 정보화 서비스 실현을 추진했다.

아울러, 보안 USB 도입으로 공사 중요 정보의 외부유출을 방지하고 PC 개인정보 점검 소프트웨어를 통해 개인정보 유출사고를 예방할 수 있도록 하였으며, 신속한 장애복구 등 정보보호 관리역량 강화 사업을 추진했다.

공사는 2013년 말에도 정보화 중장기 전략계획(2014-2016)을 수립하였으며, '예금자보호와 금융안정을 주도하는 창조적 금융IT 리더'를 IT비전으로 정하고 해당 목표 달성을 위하여 단계적으로 정보화 사업을 실천해 나갔다.

이에 따라 2014년도에는 '정보화 중장기 전략계획'의 1단계에 해당하는 정보화 전략과제 사업을 추진했다. 우선 VOC(고객의 소리) 시스템의 기능을 개선하여 지식경영 시스템을 전면 재구축하고 직원 간 협업과 커뮤니케이션을 강화하고, 정부 3.0에 따라 공사 내 결재 문서 등을 인터넷에 전면 공개하는 원문공개 시스템의 2015년 구축완료를 목표로 사전계획을 수립하는 등 기반을 마련하였다.

또한, 공사의 중요 자료를 보관하는 데이터 저장장치를 고성능 장비로 교체하고 용량을 대폭 늘려 IT서비스의 안정성을 한 단계 업그레이드하였으며, 자료유출과 관련된 보안사고 예방을 위해 업무망과 인터넷망을 분리하는 시범사업을 성공적으로 완수하여 전사 망분리를 위한 탄탄한 기반을 마련했다.

이외에 공사는 내부 자료 유출 등 보안사고가 나지 않도록 새로운 전산보안체계를 구축하고, 모니터링을 하는 등 상시보안체제를 가동했다.

국민에게 더 가까이

공사는 예금자보호제도의 대국민 인지도 제고를 위하여 다양한 매체를 활용하여 홍보활동을 전개했다. 노년층 등 금융정보 취약계층을 2011년도 주요 홍보 대상으로 선정하고 공사 창립 이래 최초로 지방 주요도시 중심으로 6개 지역민영방송 공익캠페인 TV광고를 실시하는 등 체계적인 통합 홍보를 추진했다. 아울러 신문, 라디오, KTX, 버스, 지하철, 옥외전광판 등 금융소비자의 접근성이 높은 생활밀착형 매체를 적극 활용한 홍보활동도 강화했다.

또한 주요 일간지 및 경제지 등에 이미지 광고를 실시함으로써 대국민 홍보를 강화하고, 노인 및 시장상인 대상 신문 등 금융정보취약계층을 위한 매체에도 공사 이미지 광고 및 기획기사를 게재했다. 이와 더불어 재래시장 등에 예금자보호제도 안내문구가 새겨진 장바구니를 제작하여 배포했다.

특히 2011년에는 전년도(2010년) 예금자보호제도 여론조사 결과를 바탕으로 예금자보호제도 인지도가 상대적으로 낮은 20대(대학생)에 대한 집중 홍보를 처음으로 추진했다. 홍보활동의 일환으로 '제1회 공사 대학생 광고 공모전'을 개최하였으며, 전국 멀티플렉스 극장에 홍보영상을 방영하고 대학생 주간지에도 공사 이미지 광고를 실시했다.

또한 공사는 2011년 11월 개막한 제2회 '부산국제금융박람회'에 참가하여 찾아가는



2011년 예금보험공사 KTX 광고



2015년 예금보험공사 지면 광고

홍보서비스를 제공했다. 2011년에 부산 · 경남 지역의 연이은 저축은행 영업정지에 따라 저축은행 예금자 등을 대상으로 직접적인 소통을 실시하여 영업정지의 불안감을 경감시키고, 상대적으로 정보가 취약한 고객 중심으로 예금자보호제도에 대한 체계적인 안내와 일대일 상담 등을 실시했다.

이후 공사는 대국민 여론조사 및 전년도 홍보매체에 대한 효과 분석을 실시하여 홍보활동의 추진 방향을 도출하였으며, 금융정보 취약계층으로 분석된 20대, 50 · 60대 및 대학생, 주부 등을 대상으로 맞춤형 홍보활동을 펼쳤다.

홍보 타겟별 관심이슈와 특성을 고려하여 홍보콘텐츠(지면광고 등)를 신규 제작하였으며 주부, 직장인, 노년층의 일반인 광고모델을 활용하여 국민들에게 예금자보호제도 및 공사에 대하여 친밀감을 전달할 수 있도록 했다. 지면광고 제작 시 예금자보호제도 관련 핵심정보(보호상품, 보호회사, 보호한도)를 시리즈 광고로 제작하였고, 국민들이 중요 정보를 확인하도록 유도하는 행동 유발형 홍보("지금 확인하세요", "반드시 알아야 할 세 가지" 등)를 실시했다.

홍보매체는 공공기관 경영정상화 등 경영여건 및 홍보효과를 고려하여 케이블TV · 라디오 광고를 집중 활용했다. 케이블TV 및 라디오 광고의 경우 시청률 및 주시청(청취)층을 고려한 채널 및 프로그램을 선정하여 홍보효과를 높였으며, 전통매체인 신문 · 잡지와 더불어 KTX, 버스, 지하철 등 교통매체 및 LED 전자현수막, 옥외전광판 등 생활밀착형 매체도 적극 활용했다. 특히 대국민 소통채널로써 SNS(블로그, 트위터, 페이스북)를 활용하여 SNS 기자단 운영 및 SNS 이벤트를 연중 실시했다. 이를 통해 SNS 이용자와 지속적으로 소통함으로써 예금자보호제도 및 공사에 대한 이해도 증진을 유도했다. 높은 모바일기기 이용률을 감안하여 홈페이지 개편을 통해 모바일 홈페이지의 이용 편의성을 지속적으로 향상시켰다. 공사의 체계적인 홍보활동은 사회공헌활동, 경제교육의 확대와 지속적인 공사 관련 언론보도 등과 시너지를 일으켰고, 이를 통해 공사 및 예금자보호제도에 대한 대국민 인지도가 매년 지속적으로 증가할 수 있었다.



2014. 02. 28.
제4기 SNS 기자단 발대식

활동의 무대를 넓히다

공사는 국제예금보험기구(IADI)에 적극적으로 활동하는 한편, 각국 예금보험기구와의 MOU 신규 또는 갱신 체결을 통하여 양자 협력도 강화했다.

공사는 IADI 창립회원국이자 집행위원국으로서 IADI의 연간 사업 계획 및 중장기 발전 전략수립 논의에 참여하는 한편, 주요 안건에 대하여 의결권을 행사했다. 또한 금융위기 극복 경험을 인정받아 2010년부터 IADI 내 '시스템 위기대응 조사연구 소위원회' 의장국을 맡아 관련 조사를 수행했다.

2013년 2월에는 IADI가 '예금보험핵심준칙'의 개정 작업에 착수하면서 공사는 주요국 예금보험기구를 중심으로 구성된 '개정 운영위원회(Steering Committee)'에 참여하여 활동하였다. IADI는 2014년 11월 개정 '예금보험핵심준칙'을 마련했다.

2014년 12월에는 이틀간 IADI와 공동으로 '예금보험제도 운영경험 공유 활성화를 위한 국제세미나'도 개최했다. 세미나에는 IADI의 사무총장인 Gail Verley, IADI 아시아-태평양지역위원회의장이자 일본 예금보험기구 부사장인 Hiroyuki Obata 외에 스위스 · 필리핀 · 몽골 · 태국 · 브루나이 예금보험기관장, 아시아개발은행(ADB), 미국 국제개발처(USAID) 간부 등 22개국 금융안전망 기구 임원 및 고위 관계자 60여 명이 참석하여 성황리에 막을 내렸다. 행사를 통하여 공사의 예금보험제도 운영경험 공유 사업의 성과를 홍보하고, 최초로 지식공유 공여국과 수원국 그리고 국제기구를 한 자리에 모아 효과적인 지식공유를 위한 토론의 장을 마련함으로써 공사가 국제사회에서 지식공유 선도기관으로 각인되는 계기가 되었다.

한편 공사는 2011년 4월 21일부터 22일까지 2일간 공사 2층 회의장에서 '통합 예금보험제도 운영경험 공유 국제 실무 워크숍'을 개최했다. 두 차례의 금융위기를 성공적으로



2012. 11. 13.
IADI executive training seminar



2012. 10. 31.
글로벌 KSP 워크숍 개최

극복한 모범적인 통합 예금보험기구로서의 경험을 살려, 통합 예금보험제도를 도입하거나, 도입을 준비 중인 국가를 대상으로 국제 워크숍을 개최하게 되었다.

워크숍에는 말레이시아, 인도네시아, 미국의 예금보험기구 부서장급 간부 등 30여 명이 발표자 및 토론자로 참여하였고, 국가별 통합 예금보험제도 도입 및 운영 현황 소개, 공사의 제도운영 경험공유 및 향후 발전 방안 등에 대한 논의가 5개 세션에 걸쳐 진행되었다.

워크숍을 계기로 공사는 IADI 차원의 조사 · 연구가 필요하다고 판단하고, IADI 내에 '통합 예금보험제도 조사연구 소위원회' 신설을 주도하여 2011년 10월 IADI 연차총회에서 동 위원회 의장직을 수임했다. 현재 미국, 영국, 말레이시아, 인도네시아 등 15개국이 위원회의 위원으로 가입하여 연구에 참여하고 있다.

더불어 공사는 개별 예금보험기구와도 교류에도 적극적이었다. 대만예금보험기구(CDIC)와는 2011년 3월에 만료되는 기존의 정보 및 인력 교류에 대한 MOU를 갱신 체결하는 한편, 몽골 재무부 및 중앙은행(2011. 6), 네팔예금보험기구(DCGC)(2011. 11)와 MOU를 신규로 체결하는 등 해외 협력 네트워크를 확대하여 기관 간 국제 공조를 강화했다.

글로벌 공사로의 발돋움, KSP사업

공사는 2010년 12월에 구성된 '우리나라 공사제도 운영경험 해외공유 사업 추진단'(Global-KDIC KSP 추진단)과 정부 KSP 사업을 통해 예금자보호법 제정을 추진하거나 예금보험기구 설립을 준비하고 있는 15개국에게 공사제도 운영 경험을 전수해 주었다. 공사 자체 KSP 사업은 공사에 공사제도 운영 경험 전수를 요청해온 중국, 베트남, 인도네시아 등 12개국에 대하여 이루어졌으며, 세미나 및 역량강화 연수 등 교육의 형태로 진행되었다. 또한, 정부 KSP는 몽골, 탄자니아, 필리핀 3개국에 대하여 이루어졌으며 정책자문 형태로 이루어졌다. 특히, 2011년 기획재정부의 업무위탁을 받은 한국개발연구원(KDI)으로부터 탄자니아 예금보험제도 도입 지원 KSP 사업을 수주하여 공사제도 설계를 위한 정책자문을 공사 단독으로 수행했다.

공사의 이러한 노력에 힘입어 몽골은 2013년 1월에 '예금보험법'을 제정하였고, 8월에는 몽골 예금보험기구를 출범시켰다. 2014년에는 필리핀(PDIC)과 탄자니아(DIB) 예금보험기구 대상 KSP 시스템 컨설팅 사업에 참여하여 실행가능한 IT 시스템 구축을 지원함으로써 민간 IT 업체와의 협업을 통해 국내 IT 업체의 해외 진출을 지원할 수 있었다. 또한 예금보험제도 개선 및 예금보험제도 운영경험에 대한 해외공유 사업을 적극적으로 실시한 노력을 인정받아 2015년도 IADI(국제예금보험기구) 연차총회에서 공사가 '올해의 예금보험기구상'을 2회째 수상하는 결과를 얻었다.

'올해의 예보기구상' 수상

'올해의 예보기구상'

금융안정 및 예금보험 분야 국제협력에
현저히 기여한 예보기구에, 3개 부문에 대해 수여

공사수상

핵심준칙 및 해외협력 부문상

러시아, 잠바브웨, 한국, 코소보, 터키, 아르헨티나 6개국 경합

주요 성과 및 향후 모습

실적

몽골, 인니, 태국 등 15개국 대상 예보제도 운영경험 공유

계획

맞춤형 KSP 사업 강화 및 IADI 연차 총회, 국제 세미나 개최

▼

기타 신흥국 예보기구 대상
KSP를 통해 글로벌 리더십 발휘

+

IADI 내 공사 리더십 강화

수상사유

01. KSP 및 15개국과의 MOU 체결 통한 양자간 협력
02. 그간 IADI 내 핵심준칙 개정 작업에 큰 기여
03. 예보제도평가(SATAP) 통한 예보제도 선진화 기여

KSP 사업 실적

연도	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
국가수 (신규)	3개국 (3개국)	7개국 (5개국)	9개국 (3개국)	7개국 (2개국)	9개국 (2개국)	4개국 (–)
KSP 사업 대상 국가	**몽골** **베트남** **인도네시아**	**탄자니아** **말레이시아** 인도네시아 **네팔** **부탄** 몽골 **중국**	탄자니아 **케냐** 몽골 중국 베트남 **나이지리아** **대만** 말레이시아 인도네시아	탄자니아 네팔 몽골 베트남 인도네시아 **우크라이나** **태국**	**라오스** 몽골 말레이시아 인도네시아 대만 우크라이나 태국 탄자니아 **필리핀**	몽골 인도네시아 태국 베트남
정부 KSP	몽골	탄자니아	몽골 탄자니아	탄자니아	탄자니아 필리핀	

Section
04

금융안정의 미래를 열다

2015

未來

2016

01 _ 예금보험제도 선진화
02 _ 자산회수의 극대화
03 _ 공사 20년, 이제는 스무 살 청년



未來

01 예금보험제도 선진화

예금보험제도의 재정비

공사는 1996년 40명 남짓한 직원으로 출발하여 1997년 외환위기, 2002년 신협 구조조정, 2008년 글로벌 금융위기, 그리고 2011년 저축은행 구조조정에 이르기까지 우리 경제의 크고 작은 위기의 순간마다 금융시장과 예금자를 굳건히 지키며 국가 금융시스템의 든든한 버팀목으로 성장하였다.

그러나 비상사태에 준하는 대형 금융사고 당시의 두드러진 활약으로 인해 대내외적으로는 부실정리기관 정도로만 알려진 측면도 없지 않아 있다. 이러한 문제의식에서 공사는 창사 20주년인 2016년을 앞두고, 설립취지 본연에 맞는 "선제적 부실대응기구"로 거듭나기 위해 예금보험 등 공사가 소관하는 제도를 정비하였다.

2015년 2월 예금자보호법 시행령 개정을 통해 퇴직연금 적립금에 대하여 예금 등 일반 금융상품과 별도의 예금보호한도가 적용되도록 조치하였으며, 11월에는 예금자보호법을 개정하여 세무당국에 대한 과세정보 요구권을 명문으로 반영하였고, 예금보호대상이 되는 금융상품의 범위를 넓히고 한국증권금융을 부보금융회사로 편입하였다. 또한 예금보험관계 설명을 의무화하는 등 예금자의 권익보호를 강화하였다.

공사는 지속가능한 경영과 예금보험제도의 선진화를 위해 금융위원회와 함께 '공사제도 개선 TF'를 구성하여 제도 개선과제를 발굴하고, 최종적으로 도출된 20개 과제에



2016. 01. 22.
리스크관리 역량 강화 워크숍

대해 추진방향을 논의하여 일부 쟁점과제는 연구용역을 추진하기로 하는 등 금융환경 변화에 적극적으로 대응해 나가고 있다.

리스크관리 고도화

금융회사에 대한 내실있는 리스크관리 역량을 갖추기 위해 2015년 1월에는 '바젤3' 도입 등 금융구제 환경변화 사항, 신설 부보금융회사에 대한 차등평가방법 개선 등을 주요 내용으로 하여 차등보험료율제 관련 규정을 개정하였다. 이어 11월에는 차등평가모형을 점검하였으며, 12월에 향후 발전방안을 마련하는 등 차등보험료율 제도가 안착할 수 있는 환경을 만들어가고 있다.
아울러 공사가 수행하는 단독조사와 금감원과 공동 수행하는 검사를 조사 8개사, 공동검사 9개사 등 총 17개사에 대해 차질없이 실시하였고, 금감원 앞으로 시정조치 요청을 하는 등 리스크관리 활동에 대한 사후관리에도 만전을 기울이고 있다.

이 과정에서 그간의 검사 및 조사 관행이 수검 금융회사에 대해 불필요한 부담을 주고 있는 부분이 있는지 금융위와 함께 자체 점검을 하였고, 그 결과 8월에는 금융위와 함께 조사 · 공동검사 관행 개선 및 효율화 방안을 마련하여 시행하였다.
이 방안은 금융회사의 자율 개선을 유도하는 방향으로 조사 및 공동검사의 틀을 바꾸고, 위험도에 따른 점검기간 단축, 분리통보제 활성화 등의 조치를 통해 금융회사의 부담은 낮췄으며, 권익보호담당역을 확충함으로써 금융회사 임직원의 권익보호와 소통강화에 기여하였다. 이러한 조치들을 통해 향후 금융회사의 수검 부담은 줄어들고, 자율경영이 강화될 것으로 기대하고 있다.

선진 정리체계의 도입

2008년 글로벌 금융위기 이후 전 세계적으로 강화되고 있는 금융규제 강화의 흐름 속에서 각국 금융당국은 '시스템적으로 중요한 금융회사(SIFI)'에 대한 선제적 부실 대응을 위해 금융안정위원회(FSB)가 권고하는 정리제도를 도입하고 있다. 이와 같은 국제적인 논의 추세에 따라 공사는 2013년 6월 회생 및 정리계획(RRP, Recovery and Resolution Plan) 등 정리제도 개선을 위한 TF를 구성하여 RRP 관련 해외사례 및 국내 도입방안을 검토하고, 유관기관과 지속적인 협의를 통해 제도개선을 추진해 왔다.
그 결과 금융위원회는 2015년 10월 FSB가 권고하는 선진정리체계 도입을 위해 '금융회사 회생 · 정리제도 도입 기본 방향'을 발표하였고, 이에 따라 공사는 SIFI에 대한 정리계획을 주관하는 등 정리당국으로서 일익을 맡게 되었다.
또한 보험회사 및 금융지주회사에 대한 정리제도를 개선하기 위해 유관기관 협의 및 관련 업권 의견 수렴 등의 노력을 지속하고 있으며, 특히 보험계약자에게 미치는 영향이 큰 보험사 정리제도 개선 관련 사항은 심층적 분석을 위해 연구용역을 실시하였다.

未來

02 자산회수의 극대화

부실금융회사 특별자산 관리



2015. 03. 25.
저축은행 파산재단 관련 PF사업장 등에 대한
2015년도 제1차 투자설명회

2011년 이후 다수의 저축은행이 금융당국으로부터 영업정지 조치를 부과 받음에 따라 이들의 자산이 대거 특별자산으로 편입되어 공사는 2015년 말 현재 관련 대출채권 기준 총 11조 2,792억 원 규모의 특별자산을 관리하고 있다.

공사는 특별자산의 가치를 유지하고 회수를 극대화하기 위해 2011년 하반기에 특별자산 관리 전담부서(특수자산부)를 설치하였으며 2015년 말 현재 1부, 1실(PF자산회수부, 복합자산회수실)로 개편하여 운영하고 있다.

공사는 특별자산을 효율적으로 관리하면서 자산별 특성에 부합되는 매각전략을 수립하여 회수업무를 추진하고 있다. 2014년부터 잠재투자자들에게 투자정보를 적극적으로 제공하기 위하여 서울 및 지방 거점도시(부산 등 7개 도시)에서 투자설명회를 개최하였으며, 2015년까지 총 8회에 거친 투자설명회 과정에서 현장의 목소리를 청취하고 설문조사 등을 통해 잠재투자자들에게 맞춤형 정보를 제공하였다.

특별자산의 회수관리 체계를 바탕으로 적극적인 회수노력을 전개한 결과, 공사는 2015년까지 특별자산 3조 317억 원의 대출금을 다양한 형태의 매각을 통해 회수하였다.

정리금융회사(KR&C) 인수자산 관리

공사가 정리금융회사(KR&C)를 통해 2015년에 인수한 자산은 67억 원이며, 2015년 말까지 누적 기준으로는 총 49조 580억 원을 인수하였다.

2015년 말 기준 현재 KR&C가 보유하고 있는 인수 자산의 잔액은 채권액 기준 10조 1,784억 원으로 이 중 7,881억 원은 KR&C가 직접 관리하고 있으며, 나머지 9조 3,903억 원은 관리의 효율성 등을 고려하여 외부에 위탁하여 관리하고 있다.

아울러 공사는 KR&C가 보유하고 있는 인수자산의 가치 제고 및 적기회수를 위해 자산별 특성에 맞는 회수방법을 강구하여 추진하고 있다. 대출채권은 외부 전문기관을 통한 추심 및 채무조정을 통해 회수하고 있고, 유가증권 및 부동산은 정기 합동공매 실시, 구상채권의 경우 파산배당을 통해 회수를 추진하고 있다.

부실책임조사 효율성 제고

부실책임조사는 기존 제도를 보완하여 민원인의 권익은 충분히 보호하면서 조사의 효율성은 높이는 전기를 마련하였다. 2015년 4월에 재산조사 업무기준을 개정함으로써 효율적 조사를 위한 기반을 마련하고, 12월 예금자보호법 개정을 통해 과세당국에게 과세정보를 요구할 수 있는 권한을 명문화함으로써 부실관련자에 대한 조사를 위한 수단을 추가 확보하였다.

또한 기존 본인에 국한되었던 해외 재산조사 대상자를 이해관계자까지로 확대하였고, 은닉재산신고센터의 신고포상금을 기존 10억 원에서 20억 원으로 상향 조정하였다. 신고 편의성을 개선하고자 공사 홈페이지에 은닉재산 신고 배너를 설치하여 신고절차를 간소화하였다. 특히 신고인의 신상정보는 개인정보보호법 및 예금자보호법 등 관련 법률에 따라 철저히 비밀을 보장하고 있다.

이러한 노력으로 공사는 2015년 말까지 총 311건의 신고를 접수하여 그 중 56건에 대해 362억 원을 회수하였다.

해외 은닉재산조사 강화

부실관련자의 재산은닉 수법이 갈수록 고도화됨에 따라 공사는 2014년부터 해외 재산조사를 한층 강화하였다. 특히 2015년 중에는 세계 최초 · 최대의 민간조사회사와 계약을 체결하는 등 신규 해외 재산조사 네트워크를 구축하였고, 대검찰청 협업 및 자체조사 확대 등을 통해 해외 재산조사 채널을 다양화하였다. 또한, 해외 각국의 제도 및 법령 연구를 통해 부부 공동 재산(Community Property)에 대한 조사를 실시하는 등 재산조사 방식을 다양화하였다.

2015년에 공사는 해외 재산은닉 가능성이 높은 563명에 대해 해외 재산조사를 실시하여, 약 1,200만 달러(135억 원) 상당의 해외 은닉재산을 발견하는 성과를 거두었다. 아울러 공사는 해외소송 대리인 후보군을 기존 12개국 16개 법무법인에서 14개국 26개 법무법인으로 확대하여, 해외 은닉재산에 대해 신속한 법적조치를 통한 회수율 제고의 기반을 마련하였다. 이러한 노력의 결과, 2015년에는 전년 대비 2.2배 증가한 503만 달러(58억 원) 상당의 해외 은닉재산을 회수하는 성과를 거두었다.

대외적인 성과 인정



2015. 10. 29.
연차총회에서 '올해의 예금보험기구상' 최초 2회 수상

공사는 예금자보호와 금융제도의 안정성 유지라는 예금보험제도 본연의 기능을 강화하기 위한 다양한 제도개선 이외에도 과거 부실저축은행 정리 과정에서 발생한 예보기금 부채 감축을 위해 전사적 노력(회수 극대화 등)을 기울여 2015년 중 예보기금 부채를 4조 2,007억 원 상환할 수 있었다. 아울러, 공적자금의 차질 없는 상환을 통해 2015년 중 상환기금 부채 3조 8,707억 원을 감축하는 등 총 8조 714억 원의 부채를 줄일 수 있었다. 이러한 기금부채 감축을 통해 예보기금 및 상환기금의 기금건전성을 제고하였고, 부실대응기구로서의 공사 역량을 강화하였다.

이러한 부채감축 성과에 대해 기재부는 공공기관 경영평가에서 A등급을 부여하였고, 공사는 13개의 기금관리형 준정부기관 중에서 1위를 달성하는 쾌거를 거두었다. 한편 공사는 국제무대에서 선진 예금보험기구로서 역량을 인정받아 2015년도 IADI 연차총회에서 '올해의 예금보험기구상'을 수상함으로써 예금보험기구 중 최초로 2회 수상하는 영예를 안았다.

未來

03 공사 20년, 이제는 스무 살 청년

금융구조조정의 견인차

공사는 "예금자보호와 금융제도 안정확보"라고 하는 기본정신을 바탕으로 1996년 6월 1일 탄생했다. 공사의 탄생으로 본격적인 예금자보호 시대가 열렸다.

공사 출범 이후 예금보험 업무가 채 걸음마를 떼기도 전에 1997년 11월 외환위기가 발생하였다. 1997년 12월 2일 9개 종금사의 영업이 정지된 데 이어 12월 10일, 5개의 종금사가 추가로 영업정지되면서 국내 금융시장은 대대적인 구조조정 바람이 불어닥쳤다.

금융구조조정 과정에서 수많은 금융회사가 폐쇄됨에 따라 공사는 예금대지급 업무를 수행하였으며 생존 가능한 금융회사에 대해서는 자본을 출자하였다. 소요되는 자금의 조달을 위하여 예금보험기금채권을 발행하고 이를 전액 시장에서 소화함으로써 금융시장 발전에도 기여하였다.

격동기라 할 수 있는 1998년에서 1999년 사이 공사는 일찍이 경험하지 못한 위기관리와 부실금융회사에 대한 구조조정 업무를 차질없이 추진해 나갔다.

1998년에는 공사가 6개 금융권을 대상으로 한 통합 공사로 확대되었고 은행은 물론 증권, 보험 등으로 예금자보호기능을 확장함으로써 명실상부한 금융안전망의 한 축을 차지하게 되었다.

공사는 100조 원 이상의 공적자금을 투입하고 500여 개의 금융회사를 구조조정하면서 금융위기를 성공적으로 극복했다. 이와 함께 외환위기 시기 공사는 금융회사에 대한 평가와 부실금융회사의 정상화 등 다른 기관들이 경험할 수 없는 관련 노하우를 축적할 수 있었다.

공사는 우리 경제와 금융에서 소금 같은 존재이기도 했다. 2001년 12월에는 부실채무기업특별조사단을 공사 내에 설치하고 금융회사의 부실에 책임이 있는 부실채무기업의 관련자에 대한 조사와 함께 엄중한 책임추궁에 들어갔다. 이를 통해 금융시장의 경제정의 실현에 앞장섰다.

금융시장 회복의 원동력으로

2003년 1월, 기존의 예금보험기금을 예보채상환기금으로 전환하고 신 예금보험기금을 설치함으로써 공사는 보험료 수입만으로 평시 발생하는 부실을 처리하게 되었다. 이를 통해 본연의 업무인 예금보험 업무에 더욱 충실할 수 있게 되었다.

신 예금보험기금의 출범을 계기로 공사는 부실금융회사가 발생한 후 이를 보전하는 기능보다, 부실금융회사의 징후를 포착하고 관계기관과 협조해 부실이 확대되는 것을 막는 역할이 강화되었다. 부실금융회사 정리기관에서 한국 금융시장의 안전을 책임지는 파수꾼으로 거듭났다.

이런 환경 속에서 2004년 7월 공사는 혁신선포식을 갖고 예금보험과 금융구조조정 등 공사의 업무 전반에 대한 대대적인 혁신작업에 들어갔다. 선포식 이후 혁신서포터즈를 구성하고 혁신 과제에 대한 실행방안을 마련하는 등 변화와 혁신을 통해 더욱 신뢰받는 공사로 다시 태어나기 위한 노력을 전개해 나갔다. 또한 성과 중심의 책임경영체제가 추진되면서 경영의 투명성을 강화했다.

한편 공사는 금융사의 건전경영을 유도하고 보험료 부담을 덜어주기 위해 도입한 목표기금제 도입, 개별 금융회사의 리스크에 따라 예금보험료율을 차등 부과하는 차등보험료율제 도입 등 새로운 제도의 도입과 개선으로 금융시장 안정을 위한 리스크 관리에도 철저를 기했다.

공적자금의 투입과 회수, 부실금융회사의 정리, 부실책임 추궁 등 어려운 구조조정 과정을 수행하면서 공사는 단기간에 예금보험 업무의 기틀을 마련하고 세계 유수의 통합 예금보험기구로 발돋움했다. 국제예금보험기구(IADI)가 추진하는 국제예금보험제도 표준안 작성을 공사가 주도적으로 맡아 진행할 정도로 국제사회의 인정을 받았다.

공사는 40여 명에 불과한 인원으로 예금보험 업무를 시작한 이래 불과 10년 만에 700여 명에 가까운 큰 조직으로 성장하였다.

새로운 각오로 출발선에서

외환위기로 구조조정에 들어갔던 금융회사들의 정리와 매각 등이 대부분 끝나고 우리 금융회사의 건전성이 호전되던 2011년 연초 저축은행 부실사태가 발생했다. 저축은행들이 한꺼번에 영업정지를 당하면서 수많은 예금자들이 피해를 입었고 부실 규모는 예상을 훨씬 뛰어넘는 것으로 나타났다.

이 시기에 공사는 부실저축은행 각 객장에서 예금자를 위한 설명회를 개최하고, 저축은행 고객 종합 대응반을 편성 · 운영하는 등 예금자들의 불안심리가 조속히 안정될 수 있도록 총력을 기울였다. 저축은행의 잠재 리스크를 선제적으로 파악하여 효과적으로 대응함으로써 기금 손실을 최소화하고 관련 위험이 시스템 리스크로 확대되지 않도록 대처했다. 또한 부실화된 저축은행 예금자들의 피해가 최소화될 수 있도록 최



2016. 01. 04.
시무식

선을 다했다.

저축은행 사태에 온 국민의 시선이 쏠려있는 상황에서 공사는 위기감독 기구로서의 위상과 진면목을 보여주었다. 어려운 처지에 놓인 서민 예금자들을 보호하기 위해 공사가 동분서주하는 동안 국민은 공사의 존립이유를 확인할 수 있었다. 2011년 포털사이트 검색순위에서 1위를 차지하는 등 이제 공사를 모르는 사람은 거의 없게 되었다.

2016년 공사는 창립 20주년 앞두고 있다. 지난 시간 공사가 일궈온 성취들이 오늘날 공사의 굳건한 초석이 되고 있음을 확인하면서도, 공사는 이를 기뻐하기보다는 처음의 마음가짐으로 되돌아가고자 새롭게 결의하고 있다. 우리 경제에는 아직도 부동산 경기의 불확실성, 가계부채 문제 등 금융시장의 안정을 위협하는 많은 잠재 불안요인이 상존하고 있으며, 이런 시기 예금자보호와 금융제도의 안정이라는 공사 본연의 역할은 한층 더 빈틈없이 수행되어야 한다. 따라서 숨가쁘게 달려온 20년, 다시 출발선에 선 공사는 앞으로도 공공기관으로서 맡겨진 소임을 다할 것이며 예금자들이 신뢰할 수 있는 든든한 버팀목이 될 것을 다짐하고 있다.

2015 뉴 비전 수립

2016년 공사 창립 20주년을 앞두고 공사는 제2도약을 기약하는 새 비전을 수립했다. 2015년 9월 23일 공사 전 구성원이 참석한 가운데 '미래전략 Agenda 발표 및 비전선포식'을 가졌다.

이날 비전선포식 행사에서 공사 곽범국 사장은 "선제적 대응능력을 갖춘 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관"을 공사의 새로운 미래를 열어 나갈 비전으로 제시했다.

"선제적 대응능력을 갖춘 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관"이라는 새 비전은 지난 20년의 예금보험제도 운영 경험을 발판 삼아, 점점 더 복잡 다양해지는 금융위험요소에 선제적으로 대응하는 진취적 기관으로 발돋움한다는 뜻이 담겼다. 이를 통해 최고 수준의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관으로 발돋움하겠다는 전사적인 의지를 반영했다.

공사는 새 비전을 성공적으로 달성하기 위해 역점 추진할 4개 범주 10대 미래전략 Agenda도 함께 발표했다. 이 같은 10대 미래전략 Agenda의 실행 지원 조직으로서 변화 관리자 격인 '예:울림'을 발족했다. 예울림은 경영진과 직원 간 소통 · 전파 채널로서 새 비전 및 미래전략 Agenda에 대한 공감대 형성과 전사적 실행을 지원하는 역할을 수행해 나갈 예정이다.



2015. 09. 23.
미래전략 Agenda 발표 및 비전선포식

곽범국 사장은 이날 비전선포식에서 "새 비전 달성을 위해 공사 전 임직원의 역량을 모아 가시적인 성과를 창출하고 공사의 새로운 도약을 이룰 것"이라 다짐했다. 아울러 "최고의 예금자보호 서비스를 제공해 금융소비자 보호 강화와 금융안정에 기여하고, 시장이 신뢰 하는 예금보험기구로서의 위상을 더욱 높일 수 있도록 최선을 다하겠다"고 약속했다.

KOREA
DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

PART

02 외환위기 극복의 선봉, 대변혁의 중심에 선 예보

금융구조조정을 위한 20년의 열정

1997년을 기점으로 이 땅의 금융산업은 전례 없는 대변혁의 폭풍 속으로 휘말려 들어갔다. 금융회사에 불어닥친 파산이란 두 글자가 바로 그것이었다. 돌이켜보면 '격세지감'을 느낄 수밖에 없는 뼈아픈 과거였다. 그러나 그런 경험에도 불구하고 대다수의 금융회사가 오늘날 깨끗하고 건전한 선진 금융서비스를 제공할 수 있는 역량을 갖추게 되었는지, 더 나아가 우리 금융업계가 전반적으로 국제수준의 경쟁력을 갖추게 됐는지에 대해서는 여전히 물음표가 따라다닌다. 금융시장 개방의 확대가 거스를 수 없는 대세가 된 지금, 우리 금융회사들은 여전히 각종 리스크에 노출되어 있다. 그리고 이러한 중심에서 예금보험공사는 금융산업의 안정을 도모하고, 리스크를 선제적으로 대응하는 진취적인 기관으로 거듭나고 있다.

Section.01 금융산업의 패러다임 전환기 102
Section.02 은행편 122
Section.03 증권회사편 204
Section.04 보험회사편 218
Section.05 종합금융회사편 240
Section.06 상호저축은행편 254
Section.07 신용협동조합편 266

Section

01

금융산업의 패러다임 전환기

01 _ 금융시장 경쟁력 강화 추진

02 _ 은행권 구조조정

03 _ 비은행권 구조조정

우리 경제는 1980년대 후반까지 수출증대에 힘입어 성장을 지속했다. 1990년대 후반 임금 • 금리 • 지가 • 물류비용의 상승에 의한 고비용 • 저효율 구조로 인해 수출품의 국제경쟁력이 악화되었다. 또한 고가사치품의 수입과 해외여행이 급증하며 소비지출이 증가하고, 수출 주종품목인 반도체 • 철강 • 자동차 등의 가격이 대폭 하락하는 등 교역조건이 악화돼 수출 부진과 채산성 저하로 이어졌다. 1994년 이후 경상수지 적자폭이 지속적으로 증가하면서 적자를 보전하기 위한 해외차입이 급증하여 1996년 말 우리나라 총 외채규모는 1,575억 달러에 이르렀다. 이러한 상황에서 경제협력개발기구(OECD) 가입 등 개방정책이 추진되고 자본자유화가 이루어짐으로써 자본의 유출입 규모가 급격히 확대되는 등 국내 외환수급의 안정성도 저하됐다.

01

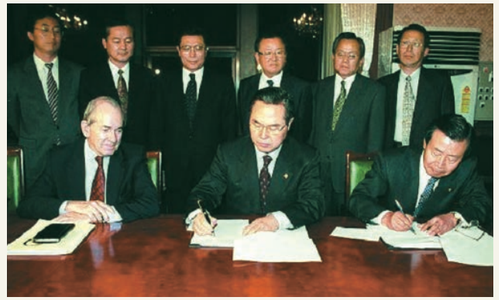
금융시장 경쟁력 강화 추진

우리 경제는 1980년대 후반까지 수출증대에 힘입어 성장을 지속했다. 1990년대 후반 임금·금리·지가·물류비용의 상승에 의한 고비용·저효율 구조로 인해 수출품의 국제경쟁력이 악화되었다. 또한 고가사치품의 수입과 해외여행이 급증하며 소비지출이 증가하고, 수출 주종품목인 반도체·철강·자동차 등의 가격이 대폭 하락하는 등 교역조건이 악화돼 수출 부진과 채산성 저하로 이어졌다. 1994년 이후 경상수지 적자폭이 지속적으로 증가하면서 적자를 보전하기 위한 해외차입이 급증하여 1996년 말 우리나라 총 외채규모는 1,575억 달러에 이르렀다. 이러한 상황에서 경제협력개발기구(OECD) 가입 등 개방정책이 추진되고 자본자유화가 이루어짐으로써 자본의 유출입 규모가 급격히 확대되는 등 국내 외환수급의 안정성도 저하됐다.

이러한 대내외 경영환경 변화에도 불구하고 국내 기업은 여전히 외형 확대 위주의 중복·과잉투자로 재무구조가 악화됐다. 특히 1997년 들어서는 그 동안 금융회사 차입에 과도하게 의존해온 대기업들의 채산성이 급격하게 악화되면서 한보, 삼미, 진로, 대농, 한신공영 등 국내 유수의 대기업들이 연쇄적으로 도산했다.

이런 가운데 1997년 말 외환·금융위기를 맞아 정부는 당면한 위기 극복과 함께 경제 전반에 퍼져있는 각종 부실을 제거하고, 금융산업의 경쟁력을 향상시키려는 정책목표를 두고 구조조정에 착수하게 됐다. 이는 단순한 외환 유동성 위기 극복 차원을 넘어 경제구조 전반에 대한 개혁을 의미하는 것으로, 외환·금융위기의 근본적인 원인이 과거 경제 성장모델의 구조적 한계에서 비롯됐다는 판단에 근거한 것이었다.

우선 정부는 금융위기 발생 직후 금융부문의 구조개혁 작업의 일환으로 강력한 금융구조조정을 추진했다. 금융구조조정은 당면한 유동성 위기를 조속히 극복하기 위해 부실금융회사를 정리하고, 금융산업 전반에 걸쳐 시장의 자율적 기능을 유도해 나감으로써 궁극적으로는 금융산업의 경쟁력을 강화하는 방향으로 추진됐다. 회생이 불가능하다고 판단되는 금융회사는 조기에 퇴출시키는 한편, 회생이 가능한 금융회사는 철저한 자구노력과 엄격한 손실분담원칙 하에 공적자금을 신속하게 지원하여 경영정상화를 유도하는 것을 기본원칙으로 했다. 아울러 금융회사 경영의 건전성 및 투명성 관련 제도의 정비 등을 통해 금융 및 기업부문의 건전성 및 수익성을 제고하고 경제 효율성을 근본적으로 향상시키고자 했다.



1997. 12. 03.
정부, IMF와 긴급자금지원 의향서에 서명

금융구조조정의 추진과정

구조조정	초기 · 1단계	2단계
목표	외환 · 금융위기의 극복	금융 경쟁력의 강화
대상	부실화된 금융회사	금융산업 전반
방식	정부 주도적	시장 자율적
내용	부실금융회사 정리	금융회사의 기능강화

이 같은 목표 하에 금융구조조정은 크게 외환위기 직후인 제1단계 구조조정기(1997. 11 ~ 2000. 8)와 추가적인 금융구조조정인 제2단계 구조조정기(2000. 9 ~ 2002. 12)로 추진되었다.

우선 초기 구조조정기는 IMF 금융위기가 도래한 1997년 말부터 1998년 4월 정부가 IMF·IBRD 등과의 합의를 거친 경제개혁프로그램을 구체화한 '금융·기업 구조개혁 촉진방안'을 마련하기 전까지의 시기다. 이 시기에는 대부분의 금융회사가 당면한 유동성 위기를 조속히 극복하는데 목적을 두고 본격적인 구조조정에 대비하여 금융감독기구와 예금보험기구를 통합하는 한편, 구조조정 전담기구인 예금보험공사와 한국자산관리공사의 기능을 강화하는 등 금융구조조정을 효율적으로 추진하기 위한 인프라를 구축했다.

이후 1단계 구조조정기는 정부가 1998년 4월 금융위기 극복을 위한 경제개혁프로그램을 구체화한 금융··기업 구조개혁 촉진방안을 마련하고 64조 원에 이르는 채권발행 등으로 대규모 공적자금을 조성하여 금융구조조정을 적극 추진한 시기다. 1999년 하반기 대우그룹의 워크아웃 시행 등으로 금융회사의 잠재부실이 확대됨에 따라 정부가 2단계 금융구조조정 계획을 발표한 2000년 9월 전까지 당면한 금융위기 극복에 초점을 맞추어 본격적으로 금융구조조정을 추진했다.

아울러 이 시기에는 적기시정조치 제도(PCA) 및 신자산 건전성 분류기준(FLC) 도입 등으로 금융회사의 건전성을 강화하고 사외이사제도 도입 및 회계·공시제도 강화 등으로 경영투명성을 제고하는 등 금융관련 제반 제도를 정비함으로써 효율적인 금융구조조정을 도모했다.

마지막으로 2단계 구조조정기는 1997년 말 이후 당면한 금융위기를 효과적으로 극복하였으나 예기치 못한 대우그룹 부실문제가 걸림돌로 작용하는 가운데 2000년 들어 현대그룹의 유동성 문제 지속 및 일부 부실금융회사의 정리 지연 등으로 성장속도가 둔화되는 한편 국제유가 상승 등 외부충격 요인으로 인해 금융시장 불안이 재연됐다. 이에 정부가 2000년 9월 금융구조조정의 기본틀을 유지하면서 공적자금의 추가 조성과 금융구조조정의 촉진을 주 내용으로 하는 '2단계 금융구조조정 계획'을 마련하여 금융구조조정을 마무리한 시기다. 2002년 12월 말 공적자금 상환대책이 확정되기까지 1단계 구조조정 성과를 바탕으로 금융경쟁력 강화를 위한 시장경제시스템을 구축하는데 초점을 맞추어 소프트웨어와 관행을 개선하는 방향으로 구조조정이 이루어졌다.한편 2002년 말 정부가 공적자금 상환대책을 확정한 후 현재까지는 정부소유 은행 등의 민영화계획 등에 따라 출자주식을 매각하는 등 공적자금 회수에 중점을 두는 '공적자금상환기'로 볼 수 있다.

02

은행권 구조조정

가. 1단계 금융구조조정 (1997. 11 ~ 2000. 8)

경영정상화계획 평가

정부는 우선 1997년 말 외환위기 직후 극심한 유동성 부족 상황에 직면한 종금사 및 일부 은행을 대상으로 부실채권 등을 매입하여 유동성을 지원했다. 특히 대기업의 연쇄부도 등으로 부실이 심화된 제일·서울은행에 대해서는 정부와 예금보험공사가 직접 출자하는 등 응급조치적 성격의 대책을 시행했다.

아울러 원활한 금융구조조정의 수행을 위하여 1997년 12월 '금융감독기구의설치등에관한법률'을 제정하고 '예금자보호법'을 개정했다. 이를 통해 금융권별로 분리되어 있던 금융감독기구와 예금보험기구를 통합하기로 하는 한편, 구조조정 전담기구인 예금보험공사와 한국자산관리공사의 기능을 확충했다. 또한 1998년 1월 금융회사의 건전성과 투명성 제고를 위하여 적기시정조치제도(PCA)를 강화하고, 부실은행의 매각을 원활히 할 수 있도록 외국인의 은행주식 소유한도를 완화하는 등 관련 제도를 정비했다.

정부는 우선 은행의 경우에는 경제에 미칠 파장을 우려하여 일단 퇴출을 유보하고 부실채권 및 후순위채권 매입 등을 통해 유동성을 지원하기로 했다. 그러나 1997년 12월 한보, 기아 등 대기업의 연쇄부도로 경영건전성이 크게 악화된 제일·서울은행에 대해서는 단기 유동성 제공과 부실채권 정리만으로는 회복이 불가능하다고 판단하고 12월 22일 경영개선명령 조치를 내렸다. 이후 자체적인 경영정상화가 여의치 않자



1996. 06. 01.
예금보험공사 창립 제막식



1996. 06. 03.
예금보험공사 창립기념 리셉션



1998. 06. 29.
5개 은행 퇴출 발표 당일 동화은행 본점

1998년 1월 정부는 직접 현물출자 방식 등을 통하여 양 은행을 증자 지원한 후 IMF 등과의 합의에 따라 1998년 11월 15일까지 조기 민영화하기로 방침을 정했다. 제일·서울 등 2개 은행을 제외한 나머지 30개 은행에 대해서는 부실채권을 매입하는 등으로 유동성 지원이 이루어졌다. 이 중 1997년 말 현재 BIS 자기자본비율이 8% 미만인 12개 은행에 대해 1998년 2월 26일 경영개선을 권고하고, 4월 말까지 경영정상화계획을 제출할 것을 요구함으로써 은행권에 대한 본격적인 구조조정 추진을 예고했다. 경영정상화계획에는 자기자본 확충계획, 자산건전성 분류, 위험자산 감축계획, 비용절감계획 및 내부경영관리 개선계획 등의 내용이 포함되도록 했다.

12개 은행이 제출한 경영정상화계획에 대하여 정부는 민간 회계법인의 자산·부채실사를 거쳐 그 실현가능성을 평가한 결과, BIS 자기자본비율이 8%에 미달하고 경영정상화 가능성이 희박한 동화, 동남, 대동, 경기, 충청 등 5개 지방은행에 대하여 계약이전을 명령했다. 정부는 5개 지방은행의 자기자본 확충계획이 실현가능하지 않거나 이행된다 하더라도 BIS 자기자본비율이 목표수준에 크게 미달할 것으로 판단했으며, 5개 은행의 우량자산과 부채를 주택, 국민, 신한, 한미, 하나 등 BIS 자기자본비율이 9% 이상인 5개 우량은행에 이전할 것을 명령함으로써 5개 지방은행에 대한 퇴출조치를 단행했다.

은행권 경영정상화 지원

금융감독위원회(금감위)는 12개 은행으로부터 1998년 4월 30일 경영정상화계획을 제출받아 회계법인으로 하여금 1998년 5월 1일부터 6월 8일까지 실사하도록 했다. 또한 평가참여 회계법인 중 간사회계법인 대표를 위원장으로 하고, 공인회계사 5인, 법률전문가 2인, 교수 1인, 연구기관 연구위원 1인, 컨설턴트 1인 및 국제금융전문가 1인 등 총 12명의 민간전문가로 이루어진 별도의 '은행 경영정상화계획 평가위원회'(은행 경평위)를 구성하여 1998년 6월 20일부터 27일까지 객관성 및 전문성 등을 확보할 수 있는 평가를 실시했다.

1998년 6월 28일 금감위에 제출된 은행 경평위의 평가 결과 조흥, 상업, 한일, 외환 등 4개 은행의 경영정상화계획은 조건없이 승인되고, 강원, 충북 등 2개 은행의 경우 조속한 추가 증자 및 국제업무 중단 등을 조건으로 승인됐다. 그러나 자기자본확충 계획이 이행되더라도 BIS 자기자본비율이 크게 미달하거나 계획의 실현가능성이 희박하다고 판단되는 동화, 동남, 대동, 충청, 경기, 평화 등 6개 은행에 대해서는 불승인 판정이 내려졌다.

1998년 6월 29일 은행 경평위로부터 경영정상화계획 평가보고서를 최종 제출받은 금감위는 이를 토대로 '금융산업구조 개선에 관한 법률'(금산법) 제14조 제2항에 의한 행정명령을 내렸다. 금감위는 당초 경평위가 경영정상화계획을 조건없이 승인한 조흥, 상업, 한일, 외환은행의 경우 정상화계획의 확실한 이행을 담보할 필요가 있다고 판단했다. 이에 이들 4개 은행에 대해 증자계획 및 경영진 개편 등을 담은 이행계획서를 제출할 것을 조건부로 승인하였으며, 충북·강원은행은 경평위 결과대로 조건부 승인을 했다. 다만 경평위에서 불승인 판정을 받은 6개 은행 중 1998년 3월 말 기준으로 자산이 부채를 초과하는 것으로 나타난 평화은행에 대하여는 대폭적인 자본금 보강 등 이행계획 제출을 전제로 조건부 승인 조치를 내렸다. 이로써 금감위로부터 조건부 승인을 받은 은행은 조흥, 상업, 한일, 외환, 충북, 강원, 평화 등 총 7개 은행으로 최종 결정됐다.

금감위는 조건부 승인을 받은 7개 은행에 1998년 7월 말까지 강도 높은 경영혁신 및 자본금 확충조건을 담은 이행계획서를 제출하도록 했다. 이행계획서에는 경영진의 개편, 최소한의 증자·감자·합병계획, 분기별 경영개선 및 부실대출 증가 방지를 위한 계획 등의 구체적인 내용을 포함하도록 하였다. 계획서를 평가하여 불승인되거나 미이행될 경우 퇴출 또는 합병 등을 하기로 하고 경영정상화를 유도했다.

그러나 금감위는 경평위로부터 불승인 판정을 받은 6개 은행 중 조건부로 승인된 평화은행을 제외한 5개 은행에 대해서는 자기자본확충 계획이 이행되더라도 BIS 자기자본비율이 크게 미달하고 계획의 실현 가능성도 희박해 향후 정상적인 업무수행이 어렵다고 판단했다. 1998년 6월 29일 5개 은행을 부실금융회사로 지정하는 한편, 채무가 재산을 현저히 초과하고 예금인출로 인한 지급불능이 우려돼 IMF·IBRD와 합의에 따라 정리하기로 했다. 정리방식은 영업중단기간을 최대한 줄일 수 있는 자산·부채 계약이전방식(P&A: Purchase & Assumption)으로 추진하기로 하고, 정리은행의 우량자산과 부채를 BIS 자기자본비율 9% 이상인 우량 인수은행에 이전하는 계약이전결정 조치를 내렸다.

1단계 은행구조조정 추진현황

건전성 (1999년 말 기준)	은행	관리신탁			
		퇴출 여부	합병 · 인수	외자유치 · 해외매각	자본확충(정부증자 포함)
BIS 비율8% 미달	5개 퇴출은행 (동남,동화,충청,경기,대동)	퇴출	–	–	–
	7개 조건부 승인 (상업,한일,조흥,강원,충북, 외환, 평화)	–	상업+한일, 조흥+강원+현대종금+충북	외자유치 (외환,한빛,조흥)	자체: 외환 정부: 한빛,조흥,평화
	제일 · 서울은행	–	–	해외매각	정부 증자
BIS 비율8% 이상	10개 은행 (국민,신한,주택,하나,한미, 보람,장은,대구,전북,광주)	–	5개 퇴출은행 인수 합병: 하나+보람 국민+장은	외자유치 (국민,하나 등)	자체+정부: 5개 인수은행 자체: 광주,전북,대구
	3개 은행: 경영개선조치 (제주,부산,경남)	–	–	–	자체증자: 부산,경남,제주

금감위는 재무상태가 비교적 양호한 국민 등 5개 우량은행에 경영정상화가 불승인된 5개 정리은행의 인수를 권유했다. 인수은행의 자격요건은 1997년 말 BIS 자기자본비율이 9% 이상인 은행으로서 인수 후 조기 안정화 가능성이 높을 뿐만 아니라 유상증자 및 외자유치 등 자본확충이 용이하며 시장점유율 및 점포 분포상 시너지효과를 극대화할 수 있어야 했다.

그러나 당시는 대부분의 기업들이 투자를 축소하고 불필요한 자산을 매각하여 현금을 확보하는 것이 최우선 과제여서 우량은행일지라도 정리은행의 계약이전방식 인수에 적극적이지 않았다. 그럼에도 불구하고 금감위는 금융시장의 혼란과 예금자 피해를 최소화하기 위해 금융회사 구조조정을 과감하게 추진할 수밖에 없었다. 우량은행이 정리은행을 인수할 경우 인수은행에 손실이 발생하지 않도록 하고, 동반부실을 막기 위하여 예금보험공사 등을 통해 최대한 자금지원을 하겠다는 입장을 표명했다. 우량은행들에 정리은행 인수를 적극 권유한 결과 5개 은행이 정리은행의 계약이전에 참여하기로 결정했다.

이들 5개 우량은행은 5개 인수대상 은행을 상대로 계약이전의 효율성 제고 등을 위한 적정성 검토에 착수했다. 이후 가계 및 중소기업 대상의 소매금융에서 비교우위를 추구해 온 국민·주택은행은 중소기업 전담은행인 대동·동남은행을 각각 인수하기로 결정했다. 신한·한미·하나은행은 기업 및 부유층 대상 업무에서 비교우위가 있는 점을 감안하여 인수대상 은행을 결종했다. 신한·한미은행은 수도권 점포망이 충실한 동화·경기은행을, 직원수가 많지 않은 하나은행은 퇴출대상 은행 중 가장 지점수가 작은 충청은행을 각각 인수하기로 했다.

나. 2단계 금융구조조정 (2000. 9 ~ 2002. 12)

2단계 구조조정 시작

1단계 금융구조조정이 마무리됨에 따라 정부는 2단계 금융구조조정을 추진했다. 2단계 금융구조조정은 잠재부실 요인의 조기정리를 통한 건전성 회복과 부실방지를 위한 제도개선과 함께, 시장중심의 구조조정 기반을 구축하고 금융산업의 경쟁력을 강화하는데 중점을 두어 추진됐다.

은행권의 경우 2년간의 1단계 구조조정으로 경영건전성 제고를 위한 제도와 기틀은 어느 정도 마련이 됐다. 그러나 시장의 신뢰를 회복하는데는 미흡하고, 금융시스템 전반의 경쟁력이 금융선진국에 비해 여전히 취약한 상태였다. 또한 금융기법 등 소프트웨어 측면에서도 선진적인 제도와 관행이 정착되지 못하고 있었다. 금융지주회사 방식 또는 은행 간 합병에 의한 겸업화 및 대형화로 은행산업의 국제경쟁력을 제고하는 한편, 리스크관리 강화 등 소프트웨어의 획기적인 개선을 통한 금융건전성을 확보해 나갈 필요가 있었다.

뿐만 아니라 1999년 하반기 이후 대우계열사들이 기업개선작업을 추진하는 가운데 2000년 들어서는 현대그룹의 자금사정 악화가 지속됐다. 게다가 2000년 1월부터 신자산 건전성 분류기준이 적용되면서 은행의 손실이 확대될 것이라는 불안감이 증폭됐다. 이처럼 금융시장 불확실성이 높아지면서 다시 금융시스템 위기가 재연될 우려가 있었으므로 정부는 2002년 하반기부터 은행권의 2단계 구조조정을 추진하기로 했다.

2단계 구조조정을 위하여 금융감독위원회(금감위)는 먼저 은행경영평가위원회(은행 경평위)를 구성했다. 스스로 정상화가 어렵거나 공적자금이 직접 투입된 은행을 대상으로 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 제출하도록 하여 독자생존 가능여부를 판단하고, 불가능하다고 판단되는 은행에 대해서는 공적자금 투입 후 금융지주회사의 자회사로 편입시키는 방식 등을 통해 정상화를 추진하기로 했다.

다만 서울은행에 대해서는 이미 도이치은행(Deutsche Bank)과 자문계약을 체결하고 별도의 경영정상화를 추진 중이므로 경영개선계획 제출 대상에서는 제외하되, 부실을 털어내기 위하여 향후 경영개선계획을 제출하는 은행들과 함께 공적자금을 투입하기로 했다. 그러나 IMF와 해외매각 추진을 합의한 바가 있으므로 서울은행은 공적자금이 투입될 다른 은행과 달리 우선적으로는 해외매각을 추진하되 여의치 않을 경우 금융지주회사에 편입하는 방안을 검토하기로 했다.



2000. 12. 16.
금융감독위원회 부위원장, 5개 은행 통합 원칙과 방향 발표

한편 금감위는 금융감독원(금감원)의 경영실태 점검 결과, 2000년 하반기 부실채권이 늘어나며 BIS 자기자본비율이 8%에 크게 미달한 경남은행에 대해서도 경영개선을 요구했다. 이에 따라 경남은행은 2000년 11월 27일 금융지주회사로의 편입 등이 포함된 경영개선계획을 제출하였고, 공적자금 지원을 전제로 금감위가 경영개선계획을 승인하면서 6개 은행 중 마지막 지원대상에 포함됐다.

제2단계 금융구조조정은 원칙적으로 금융회사 간 자율 구조조정이 추진됐다. 이와 함께 정부 차원에서 금융지주회사제도 도입, 금융시장의 인프라개혁 등 제도적 지원장치를 마련해 공적자금이 투입되지 않은 은행은 스스로의 선택에 의하여, 공적자금 투입으로 정부가 대주주인 은행은 정부가 주도적으로 구조조정을 추진하도록 했다.

이에 따라 정부는 먼저 경영개선계획 제출 대상은행을 선정하여 2000년 9월 말까지 각 은행별로 자체 경영정상화계획을 제출하도록 요청하였으며, 독립된 은행 경평위를 통해 계획의 적정성에 근거한 독자생존 가능성을 평가하도록 했다. 그 결과 독자생존이 가능하다고 판단된 은행에 대해서는 자체 계획에 따라 정상화를 추진하였다. 독자생존이 어려운 은행들에 대하여는 부실을 먼저 정리한 후 철저한 자구노력과 책임분담을 전제로 BIS 자기자본비율 10%를 달성할 수 있는 수준까지 공적자금을 충분히 투입함과 동시에 금융지주회사의 자회사로 편입시켜 정상화를 도모하기로 했다.

경영개선계획 제출 대상은행에는 i)잠재손실 전액 손익반영시 2000년 6월 말 기준 BIS 자기자본비율 8% 미달은행인 한빛, 서울, 평화, 광주, 제주은행과 ii)공적자금(공공자금 포함)이 직접 투입된 조흥, 한빛, 서울, 외환, 제일은행 가운데 제일은행과 서울은행을 제외한 조흥, 한빛, 외환, 평화, 광주, 제주 등 6개 은행이 선정됐다. 제일은행은 해외투자자 매각이 완료되어 경영상태가 충분히 개선된 것으로 인정되었고, 서울은행은 경영정상화를 위해 도이치은행과 별도의 자문계약을 체결한 상태여서 제출대상에서 제외됐다. 이에 따라 금감위는 제출 대상으

로 선정된 6개 은행에 대하여 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 제출하도록 요구했다.

경영개선계획에는 자본확충계획, 부실채권정리계획, 수익성제고계획, 향후 경영 및 영업전략 등 4개 부문의 내용이 포함됐다. 자본적정성에는 BIS 자기자본비율, 자산건전성에는 고정이하 여신비율, 수익성에는 총자산이익률(ROA) 등의 목표비율을 분기별로 설정하여 수립하도록 하고 경평위에서 지표에 대한 적정성을 판단했다.

2000년 7월 12일 노사정위원회에 보고된 '금융산업발전과 금융개혁 추진방안'에 근거하여 금감위는 교수 3인, 공인회계사 1인, 법률전문가 1인, 연구기관 연구위원 2인 및 국제금융전문가 1인 등 8명을 경평위원으로 위촉하여 위원회를 구성했다. 위원회는 독자적인 평가기준을 채택하고 각 은행이 제출한 경영개선계획, 회계법인의 사전점검보고서, 은행경영진 등 참고인 면담 및 최근 부실기업 판정결과 등에 기초하여 은행별 독자생존 가능성을 평가한 보고서를 작성했다. 평가는 은행의 자기책임 원칙에 따라 모든 평가대상 은행에 대하여 공적자금을 투입하지 않는다는 전제 하에 이루어졌다. 2000년 11월 7일 발표된 은행경영평가 결과 조흥, 외환은행은 조건부로 독자생존이 가능하다는 판정을 받았으나, 한빛, 평화, 광주, 제주은행은 독자생존이 불가능한 것으로 판정이 내려졌다.

독자생존 여부의 판단

경평위는 조흥은행의 경영개선 수정계획 및 BIS 자기자본비율을 적정하다고 인정했다. 다만 자산건전성 및 생산성 관련 재무비율이 목표수준에 다소 미달할 것으로 추정했다. 따라서 과감하고 조속한 부실채권 정리를 통하여 고정이하 여신비율의 목표수준을 달성하는 한편, 영업이익 확충 및 인원 감축을 통하여 1인당 대손충당금 적립 전 영업이익의 목표수준을 달성하는 것을 조건으로 독자생존 가능성을 인정했다.

한빛은행의 경우 독자적인 자본확충 여력이 없고 부실채권 정리 및 수익성 증진을 위한 자구노력이 미진하여 경영개선 수정계획의 적정성이 미흡한 것으로 평가됐다. 또한 주요 재무비율이 대부분 목표수준에 크게 미달하고 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 심각한 의문이 제기되어 독자생존이 불가능한 것으로 평가됐다.

평화은행의 경우 경영개선 수정계획상 신용카드 사업부문의 양도에 의한 자본확충 가능성이 불투명했다. 신용카드 사업부문이 매각되더라도 BIS 자기자본비율을 포함한 주요 재무비율이 목표수준에 크게 미달한데다, 경영개선 수정계획의 적정성이 미흡해 독자생존이 불가능한 것으로 평가됐다.

광주은행에 대해 경평위는 Cerberus로부터의 1억 달러 외자유치 계획에 구체성이 결여되어 있고, 현재의 주가 수준에 비춰 실현 여부가 불투명해 경영개선계획 적정성이 미흡한 것으로 평가했다. 주요 재무비율 역시 대부분 목표수준에 크게 미달하며 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 의문이 제기돼 독자생존 불가로 평가했다.

제주은행 역시 독자적인 자본확충 여력이 없고 부실채권 정리 및 수익성 증진을 위한 자구노력이 미진하여 경영개선 수정계획의 적정성이 미흡한 것으로 평가됐다. 주요 재무비율도 대부분 목표수준에 크게 미달해 경평위가 제주은행의 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 심각한 의문을 제기하며 독자생존이 불가능하다고 결론 내렸다.

자체 정상화가 가능하다고 판단된 조흥은행에 대하여 금감위는 승인된 경영개선계획의 충실한 이행을 통해 자체 정상화를 추진하도록 하면서 이행여부를 매분기 점검하는 한편, 경영개선계획이 미흡한 경우에는 추가적인 자구의무를 부과하고 구체적인 이행계획의 제출을 요구하기로 했다.

반면 공적자금 지원없이 자체정상화가 곤란하다고 판단되는 한빛, 평화, 광주, 제주은행에 대하여는 철저한 자구의무 부과 및 책임분담을 전제로 하되, 금융지주회사로의 전환 및 편입 등 추가적인 자구의무를 부과하고 이에 대한 구체적 이행계획 제출을 요구했다. 이러한 내용의 수용을 전제로 BIS 자기자본비율 10% 수준까지 공적자금을 지원하고 경영개선계획의 이행여부를 매분기 점검하기로 했다. 이에 따라 경영개선계획이 불승인된 은행들 및 신규로 적기시정조치를 받은 경남은행에 대해 향후 경영 및 영업전략, 자본확충계획, 수익성 제고 계획, 부실채권 정리계획 등을 주요 내용으로 하는 수정 경영개선계획을 2000년 11월 22일까지 제출하도록 요구했다.

이렇게 제출된 경영개선계획에 대하여 금감위는 i)정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되고 한빛은행을 자회사로 하는 금융지주회사의 자회사로 편입할 것, ii)위 i)항에 의하여 금융지주회사의 자회사로의 편입 등의 방법으로 통합하는 경우에는 당해 금융지주회사 등과 협의하여 본 경영개선계획을 재수립하여 금감위의 승인을 받을 것을 조건으로 5개 은행에 대한 경영개선계획을 승인했다. 아울러 승인조건을 비롯하여 경영개선계획의 성실한 이행을 약속하는 이행각서를 이사회의 의결을 거쳐 2000년 12월 26일까지 금감원장에게 제출하도록 요구했다.

금감위의 자금지원 요청

금감원은 2000년 11월 8일 금감위로부터 경영개선계획을 불승인 받은 4개 은행(한빛·평화·광주·제주은행)과 서울은행에 대하여 2000년 11월 9일부터 21일까지 자산·부채 평가를 실시하고 경남은행에 대해서는 2000년 12월 4일부터 8일까지 별도의 평가를 실시했다. 실사 결과 6개 은행 모두 부채가 자산을 초과하였으며, 이들 은행에 경영정상화를 위한 공적자금을 신속히 투입하려면 '금산법'(제2조, 제12조)에 의거 부실금융회사 결정 및 자본금감소 명령이 필요하다고 판단했다.

당시 '행정절차법'(제21조, 제22조)에서는 행정청이 '권익제한처분'을 하고자 하는 경우 처분의 당사자에게 처분내용을 사전통지하고, 이에 대한 의견제출 기회를 부여하도록 규정하고 있었다. 따라서 금산법 상 '부실금융회사 결정'(제2조) 및 '자본금 감소명령'(제12조)은 권리제한 처분에 해당되므로 금감위 의결 이전에 행정절차법에 따라 처분의 내용을 사전통지하고 의견제출 기회를 부여하도록 했다.

사전통지 결과 자금지원 대상 금융회사들은 이사회 의결을 통해 자본금감소명령에 이견이 없다고 회신했다. 자금지원의 주체인 예금보험공사도 자체실사 결과 해당 은행들의 부채가 자산을 초과하는 것으로 나타남에 따라 해당 은행의 기존주식 전부를 소각시킬 필요가 있다는 의견을 제출하였으며, 재정경제부(재경부)도 동 은행의 기존주식 전부를 소각시키는데 이견이 없다는 의견을 제출했다.

금감위는 공사의 출자에 따른 형평성 제고 및 주주책임분담의 원칙에 따라 금산법 제10조 제1항·제3항 및 제12조 제3항에 의거 6개 은행에 대하여 기존주식 전부를 무상소각하는 방법으로 자본금을 감소하고 해당 은행 이사회는 상기 방법에 의한 자본금감소를 2000년 12월 21일까지 결의할 것을 명령(2000.12.16의결)했다. 다만 기존 주주의 경우 동 법률 제12조 제7항에 따라 주식매수청구권이 인정됐다. 금산법 제12조 제3항에 의거, 감자명령의 효력은 예금보험공사의 출자결정일로부터 발효되는 바, 공사는 금감위의 출자요청 접수(2000.12.18) 당일자로 이사회 의결을 통해 출자결정하여 신속하게 감자효력이 발생할 수 있도록 조치했다.

또한 완전감자된 은행의 기존 주주들은 주식매수청구권의 행사를 통해 투자금액의 일부를 보전받을 수 있도록 함과 동시에, 1% 미만의 소액주주에 대하여는 정부의 특별방침에 따라 금융지주회사의 주주로 참여하여 자본이득을 향유할 수 있도록 666억 원(27.29%)의 신주인수권부 사채를 발행하여 매입기회를 부여했다.

한편 감자과정에서 기존 주주에게 부여된 주식매수청구권의 가격은 수익가치·재산가치·시장가치를 반영하여 산정하되, 자본잠식상태인 은행의 경우에는 재산가치와 수익가치가 없으므로 시장가치의 1/3 수준에서 전문회계법인이 객관적으로 산정하도록 했다. 신주인수권부 사채(BW)의 신주인수권

(Warrant) 행사가격도 실질 감자비율을 적용하여 이사회결의를 통해 정하도록 함으로써 감자로 인한 BW 보유자의 부당한 이익을 방지하도록 했다.

2단계 은행구조조정과 관련하여 2000년 12월 16일 금감위가 승인한 한빛 등 6개 은행의 경영개선계획은 다음 사항의 이행을 조건으로 승인됐다.

첫째, 정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되고 상기은행들을 자회사로 하는 금융지주회사의 자회사로 편입하도록 하되 평화·광주·제주·경남은행은 우량은행과 금융지주회사의 자회사로의 편입 등의 방법으로 통합하기로 결정하고, 구체적인 이행계획을 공사의 최초 출자일 전일까지 제출하는 경우 이를 인정하기로 했다.

둘째로, 금감원의 자산·부채실사 결과 한빛·서울·평화·광주·제주·경남은행 모두 부채가 자산을 초과함에 따라 이들 6개 은행에 대하여 금산법 제2조 제3호에 의거 부실금융회사로 결정하고 공사에 공적자금 지원을 요청하는 한편, 기존 주식 전부를 무상으로 소각하는 자본금 감소명령을 공사 출자결정일로부터 부과한다는 것이었다.

이에 따라 금감위는 금산법 제12조 제1항에 의거, 2000년 말 고정이하 여신비율을 6% 수준으로 유지하기 위하여 출자방식을 통해 지원해 줄 것을 공사에 요청했다. 출자금은 2000년 12월 18일 고정이하여신을 정리함에 따라 발생하는 매각손 및 매각예상분의 매각손 상당액과 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액을 감안하여 결정한 금액으로 했다.

지원규모 산정시 BIS 자기자본비율을 8%가 아닌 10%로 설정한 이유는 최소한의 재무건전성 충족요건인 8%에 정확히 맞추어 공적자금을 투입하게 될 경우, 일시적인 경영악화가 발생하더라도 다시 적기시정조치 대상이 되는 문제점 때문이었다. 또한 부실금융회사가 곧바로 국내외 금융시장에서 경쟁력을 확보하기 어려운 현실을 감안하였기 때문이었다. 즉 대상은행들의 추가 부실화 가능성 예방과 함께 조속한 경영정상화를 위하여 10%가 유지되도록 자금을 지원할 필요성이 있었다.

공사의 자금지원

금감위는 한빛·서울·평화·광주·제주·경남은행에 대하여 금산법 제2조 제3호의 부실금융회사로 결정하는 한편, 제10조 제1항·제4항 및 제12조 제3항에 의거 예보의 출자결정을 조건으로 기존 주식 전부를 무상소각하는 자본금 감소명령을 했다. 공사에 대하여는 동 법률 제12조 제1항에 의거 12월 18일자로 출자를 요청했다.

공사는 예금부분보장제도의 시행에 따른 금융혼란을 방지하고 금융시스템을 안정시키기 위해서는 출자가 합리적이며, 예금자보호와 신용질서의 안정을 위해서도 해당 은행들의 재무구조 개선이 필요하다고 판단하여 예보법 제38조 제2항 규정에 의거 자금지원을 신속하게 결정(운영위 제13차, 2000.12.18)했다.

금감위는 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액과 2000년 말 고정이하 여신비율을 6% 수준으로 유지하기 위하여 고정이하여신을 정리함에 따라 발생하는 매각손 및 매각예상분의 매각손 상당액의 지원을 요청했다.

고정이하 여신비율 6%는 회계법인이 각 은행이 보유 중인 부실채권 매각에 따른 손실률을 미래상환능력(FLC) 기준으로 엄격하게 평가하여 대손충당금으로 적립하게 되므로, 결론적으로 지원규모 산정요인인 실질적인 매각손실액과 비교할 때 이론상 동일해지는 효과를 갖게 된다. 또한 실제매각손과 대손충당금이 달라 과다지원될 가능성이 있다는 우려에 대해서는 완전감자를 통해 공사가 대부분의 지분을 보유하게 되므로 결과적으로는 영업손익의 경제적 효과가 최대주주인 공사에 대부분 귀착된다고 판단했다.

공사는 한빛 등 6개 은행에 대하여 회계법인을 통한 실사 결과

1차 지원규모(출자)

(단위: 억 원)

	한빛	서울	평화	광주	제주	경남	계
출자	27,644	6,108	2,730	1,704	531	2,590	41,307

2차 지원규모(출연)

(단위: 억 원)

	한빛	서울	평화	광주	제주	경남	계
출연 약정액	18,776	2,216	3,389	2,731	1,651	940	29,703
순자산 부족분	17,457	1,362	3,159	2,542	1,550	735	26,805
주식손실	566	806	114	14	19	37	1,556
주식매수비용	753	48	116	175	82	168	1,342
조정금액[주]	△ 4	–	△ 3	△ 17	–	△ 2	△ 26
합계	18,772	2,216	3,386	2,714	1,651	938	29,677

주: 자금지원 의결시 일단 소액주주 전원이 주식매수청구권을 행사할 경우의 필요액을 기준으로 출연액을 산정하였는바 주식매수 청구권 행사 및 매수비용이 확정됨에 따라 실제 매수비용에 맞춰 출연금액을 조정

(6조 8,112억 원)와 기타 반영요인을 감안하여 총 자금지원 투입규모를 7조 1,010억 원으로 최종 산정했다.

공사는 금감위 출자요청 조건 중 '2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10% 달성에 필요한 금액'은 회계법인이 실사종료일(2000년 11월 말)까지 현재화한 부실요인을 충실히 반영하여 산출한 소요금액으로 1차 지원규모(출자)를 산정했다. 한편 '고정이하여신 6% 상당액'에 대하여는 미래상환능력(FLC) 기준에 의거 적정한 대손충당금을 설정하고 향후 순자산 부족분에 포함되어 출연방식으로 2차 자금지원하기로 했다.

출자일은 '공적자금관리특별법'에서 정하는 바에 따라 은행으로부터 경영정상화 이행약정서, 노조동의서 등의 제출이 완료되는 시점으로 정했다. 그러나 지원대상 6개 은행의 노조동의서 제출이 지연됨에 따라 우선 2000년 12월 29일 상법상 최소자본금 규모인 은행별 각 5,000만 원을 출자하였고, 전제조건이 충족된 2000년 12월 30일 잔여출자액 전부를 출자했다.

한편 회계법인의 실사 결과 확정된 순자산 부족분과 주식매수비용, 주식손실에 대하여는 예금자보호법(2000.12.22 개정, 2001.1.1 시행) 제38조(부보금융회사에 대한 자금지원)에 의거 총 2조 9,703억 원을 출연방식(동법 개정이전 출연불가)으로 지원하기로 했다. 지원시기는 2001년 1/4분기 및 2/4분기 경영정상화 이행실적 점검을 토대로 이에 상응하는 조치 부과 후 3/4분기 중 지원을 원칙으로 하되, 구체적 지원시기의 결정 및 집행은 공사 사장이 공적자금관리위원회(공자위)와 협의하여 정하도록 했다. 이에 따라 공사는 2001년 9월 29일 일부 항목을 조정하여 6개 은행에 대해 총 2조 9,677억 원을 출연했다.

다만 평화은행이 공사의 2001년 1/4분기, 2/4분기 MOU 이행 실적 점검 결과 2분기 연속 재무목표 비율을 미달하여 2차 자금지원 여부에 대한 검토가 이루어졌다. 경영정상화 이행정도와 공적자금 미지원시 문제점 등을 종합적으로 고려하여 검토한 결과, 2차 자금지원이 이루어지지 않을 경우 재무건전성 제고라는 자금지원의 본래 취지 달성이 어려운데다 정책신뢰성 저하와 예금자피해, 해당 금융회사의 공시 재무제표에 대한 신뢰성 문제 등이 발생할 것으로 예상돼 공적자금 지원은 불가피하다는 결론을 도출했다.



03

비은행권 구조조정

가. 1단계 금융구조조정 (1997. 11 ~ 2000. 8)

종금사 구조조정

정부는 1997년 11월 금융위기 직후 극심한 유동성 부족에 처한 종금사 등 부실금융회사를 우선적으로 퇴출시키기로 하고 정리작업에 착수했다.

1997년 11월 19일 '금융시장안정 및 구조조정 종합대책'을 발표하고 영업 중인 30개 종금사에 대하여 부실채권을 매입한 후 3등급으로 분류하여 구조조정을 추진했다. 1997년 12월 2일 경남, 경일, 고려, 삼삼, 신세계, 쌍용, 한솔, 항도, 청솔 등 9개 종금사에 대하여 1차로 영업정지 조치를 내리는 한편, 예금인출사태가 더욱 확산됨에 따라 12월 10일 나라, 대한, 신한, 중앙, 한화종금 등 5개 종금사에 추가로 영업정지 조치를 내렸다. 또한 전 종금사에 대하여 1997년 12월 말까지 자기자본확충과 유동성 확보 등을 내용으로 하는 경영정상화계획을 제출토록 하여, 평가결과 경영정상화가 불가능하다고 판단되는 신한종금 등 10개 종금사에 2월 17일 인가 취소했다. 이후 정부는 1998년 2월 26일 대구·삼양종금을 영업정지시키고 경영정상화계획을 이행할 수 있을 것으로 평가된 중앙종금에 대해서는 3월 2일부터 영업재개를 허용했다. 반면 경영정상화계획의 이행가능성이 없다고 판단되는 한솔종금은 청문절차를 거쳐 1998년 3월 16일 인가취소했다. 대주주가 증자를 포기한 제일종금도 1998년 3월 23일 영업정지 조치를 내림으로써 1998년 3월 말까지 영업정지 조치를 받은 총 17개 종금사중 11개사가 최종 인가 취소됐다.

한편 종금사에 비하여 상대적으로 부실화의 정도가 덜했던 증권회사 역시 회사채 및 CP 시장의 마비로 인하여 중장기 자금조달이 불가능해지면서 대부분 1주일 미만의 단기 콜머니에 의존하는 등 유동성 위기에 직면하게 되었으며 결국 1997년 12월 각각 당시 업계 8위인 고려증권과 3위인 동서증권 등 2개사가 처음으로 부도 처리되어 퇴출됐다. 아울러 투신사 중 지급불능 상태에 처한 신세기투신에 대해서는 영업정지를 명령한 후 한국투신에 계약이 전하도록 함으로써 1998년 2월 최

종 퇴출됐다. 정부는 비은행권의 경우 은행과 달리 지급결제기능이 없고 대부분 민간 대주주가 있었으므로 대주주 책임 하에 경영정상화를 추진하도록 하되 대주주가 자체 경영정상화를 추진할 여력이 없을 경우에는 퇴출시키는 것을 원칙으로 하고 강도 높은 구조조정을 추진했다.

우선 종금사의 경우 1998년 3월까지 11개사가 인가 취소되어 퇴출된 후에도 좀처럼 업계의 신인도가 회복되지 않는 한편, 기아자동차 매각 및 대우그룹의 기업개선작업 추진 등으로 부실이 더욱 심화되어 1998년 4월부터 2000년 5월 중 7개 종금사가 추가로 퇴출됐다. 이 중에는 1997년 12월 영업정지 후 유상증자 등의 자본확충으로 1998년 5월 영업이 재개된 나라·대한종금도 포함되었으며, 한외 · 현대 · LG 등 3개 종금사는 자체적으로 경영정상화를 모색하여 각각 외환은행(1999년 1월) · 강원은행(1999년 2월) · LG증권(1999년 10월) 등에 흡수 합병됐다. 증권사의 경우에는 극동건설 등 모회사의 퇴출 등으로 경영상태가 급속히 악화되어 유동성 위기에 직면한 동서 · 고려증권 등 6개 증권사가 1998년 6월부터 1999년 4월 중에 인가 취소됐다.

보험사 구조조정

한편 보험사의 경우에도 정부의 금융구조개혁 방침에 따라 구조조정이 본격화되어 1998년 8월부터 2000년 6월 중 정상적인 경영이 어려워 독자생존이 불가능한 것으로 판단되는 동아 등 11개 생보사가 정리됐다. 이중 국제생명 등 5개 부실생보사는 삼성생명 등 우량생보사에 계약이전되는 한편, 동아생명 등 나머지 6개사는 합병 및 제3자 매각을 통해 정리됐다.

신한종금 등 14개 퇴출종금사에 대한 예금보험금 대지급을 위해 예금보험공사는 1998년 1월 중 5조 원의 예금보험기금채권을 발행하여 지급하는 한편, 당시 통합전 종금사의 예금보험기구이었던 신용관리기금은 6조 8,549억 원을 은행으로부터 차입하여 지원했다. 이에 앞서 1997년 12월 26일부터 1998년 1월 5일 중 신용관리기금은 예금인출로 유동성부족을 겪고 있는 새한 등 13개 종금사에 대하여 1조 1,642억 원을 지원했다.

1998년 8월 정부는 먼저 지급여력이 부족한 18개 생보사로부터 경영정상화계획을 제출받아 경영평가위원회(경평위)의 평가를 실시했다. 그 결과 경영정상화계획의 이행가능성이 희박하다고 판단된 국제 등 4개 생보사에 대하여 1998년 9월 말일자로 계약이전 결정을 통해 퇴출을 명령하였으며, 대신생명을 포함한 7개사에 대해서는 경영정상화계획을 승인하고 이행각서를 제출하도록 했다. 동아 등 나머지 7개 생보사에 대해서는 경영정상화계획을 보완하여 다시 제출하고 이에 대한 이행계획서를 제출하도록 하여 정상화계획을 성실히 추진하도록 했다.

이후 동아, 국민, 태평양, 한덕, 한국, 조선, 두원 등 7개 생보사는 이행계획서를 제출하고 경영정상화를 추진하였으나 경영실적이 크게 개선되지 않음에 따라 현대그룹으로 인수가 추진 중이던 한국생명을 제외한 나머지 6개사에 대해 공개매각을 추진했다. 그 결과 최종 매수자가 나타나지 않은 두원생명은 대한생명으로 계약이전하는 한편, 동아 등 나머지 5개 부실생보사는 금호생명 등에 최종 매각됐다.

또한 손보사 중에서는 기업 및 개인파산으로 인한 대지급 수요 증가로 부실이 심화된 대한보증보험과 한국보증보험이 1998년 9월 감독당국으로부터 합병 승인을 받은 후 1998년 11월 서울보증보험으로 합병하고 자체적인 경영정상화를 도모하였으나 1999년 3월 말 기준으로 실시한 자산 · 부채 평가결과 순자산 부족액이 약 4조 원에 이르는 것으로 나타남에 따라 같은 해 6월 부실금융회사로 지정되어 2000년 8월 말까지 3차례에 걸쳐 2조 6,500억 원의 공적자금이 투입됐다.

투신사 구조조정

대형투신사는 금융시장에 미치는 영향을 고려하여 1999년까지 정리가 유보되는 한편, 일부 경영상태가 악화된 중소투신사 및 투자신탁운용사는 정리대상에 포함됐다. 한국 · 대한 · 국민 등 서울 소재 3개 대형 투신사는 1998년 4월 정부의 '금융 · 기업 구조개혁방안' 발표 시 퇴출여부 결정을 유보했다가 1999년 12월 이후 자본금 확충 등을 통해 구조조정을 추진했다.

한국투신과 대한투신의 경우에는 1999년 8월 대우그룹의 워크아웃 추진으로 1999년 하반기 이후 경영이 급속히 악화되고 수익증권 환매사태가 발생하는 등 금융시장 불안이 심화됐다. 정부는 각각 4조 9,000억 원과 2조 8,000억 원 등 총 7조 7,000억 원의 대규모 공적자금을 투입하여 자본을 확충하고 2000년 6월 증권사와 투신운용사를 분리했다.

한편 1999년 3월 국민투신증권에서 상호를 변경한 현대투신증권의 경우에는 1998년 9월 거평그룹 계열의 한남투신증권 등을 인수하면서 부실이 심화된 후 2000년 상반기부터 대주주인 현대그룹의 유동성 문제가 부각됨에 따라 자체 구조조정이 어렵게 되자 2000년 6월 감독당국과 자본확충을 위한 경영개선협약을 체결하는 한편 채권금융회사는 매각을 추진했다.

또한 지방소재 중소투신사의 경우에는 신탁자산 이관, 대주주의 지분매각, 증권사 및 투신운용사로의 분리 등으로 모두 정리했다. 당초 투신사였다가 1997년 7월 증권사로 전환된 한남투신증권은 1998년 3월 거평그룹(대한중석)에 인수된 후 거평그룹의 계열사인 새한종금의 영업정지로 계열사들의 부도가 이어진 데다, 고객예탁금 환매 등으로 유동성 부족에 직면하게 되자 1998년 8월 감독당국으로부터 영업정지 조치를 받은 후 현투증권(구 국민투신)으로 신탁자산을 이관했다. 제일투신의 경우에는 1997년 12월 제일제당그룹에 매각된 후 1999년 1월 증권사로 전환하는 한편, 같은 해 2월에는 투신운용사를 분리했다. 이외에도 동양투신과 중앙투신은 1998년 6월과 1999년 6월 각각 삼성생명과 동양오리온에 매각되어 증권사로 전환되었으며, 1998년 6월부터 10월 사이 영업 중이던 23개 투신운용사 중 모회사의 부도 및 정리방침 등으로 경영상황이 악화된 고려 · 동서 등 5개사가 인가 취소됐다.

Ⅰ 생보사(18개사) 경영개선조치 결과

조치내용	대상회사(18개사)	비 고
영업정지 및 계약이전조치	국제생명→삼성생명, BYC생명→교보생명, 태양생명→ 흥국생명, 고려생명→제일생명으로 계약이전(4개사)	
경영정상화계획의 이행각서 제출	대신생명, 신한생명, 동양생명, 한성생명, SK생명, 금호생명, 한일생명(7개사)	2000.9월 말까지 지급여력기준 충족
수정경영정상화계획 및 이행계획서 제출	동아생명, 국민생명, 태평양생명, 한덕생명, 한국생명,조선생명, 두원생명(7개사)	2000.9월 말까지 지급여력기준 충족

저축은행 및 신협 구조조정

이 밖에도 1997년 말 이후 부실채권이 급증하고 금리자유화와 은행권의 여신금지부문 폐지에 따른 자산운용상의 장점이 감소하는 한편, 금융회사 간 경쟁심화 등으로 영업기반이 크게 약화되고 불법영업 등으로 신뢰가 저하된 다수의 저축은행과

신협이 인가취소 및 합병 등으로 정리됐다.

저축은행의 경우에는 1998년 9월 서울 소재 기산저축은행을 시작으로 경영관리 등에 들어간 후 2000년 8월 말까지 열린저축은행 등 42개사가 인가 취소되어 1998년 9월 설립된 정리금융회사인 한아름상호신용금고에 계약이전됨으로써 최종 퇴출되었으며, 우풍 등 15개 저축은행은 공개매각을 통해 골드저축은행 등에 계약이전되고, 19개 저축은행이 합병됐다. 한편 1999년 6월 함께 경영개선명령 조치를 받은 부일, 대기, 삼일 등 3개 저축은행의 경우에는 자체정상화를 위한 경영개선계획이 승인됨에 따라 영업을 재개했다. 이로써 1997년 말 231개였던 저축은행 중 2000년 8월 말까지 76개사가 인가취소 · 합병 · 계약이전 등으로 정리되어 167개사로 감소됐다.

또한 신협의 경우에는 부실대출비율 등을 점검하여 경영관리 · 파산조치 등으로 구조조정을 추진하는 한편, 합병 · 해산 등으로 자율적인 구조조정을 진행해 온 결과 2000년 8월 말까지 331개사가 감소했다. 1998년 4월 왕십리신협을 시작으로 경영관리 등의 조치를 받은 후 140개사가 파산되었으며, 합병 105개사, 자체 해산 97개사, 인가취소 2개사 및 13개사가 신설됐다. 2000년 6월부터는 새로이 순자본 비율제도를 도입하여 부실우려 신협에 대하여 재무상태 개선을 적극 유도했다.

나. 2단계 금융구조조정 (2000. 9 ~ 2002. 12)

공적자금 지원 확충

정부는 1997년 말 금융위기 이후 대규모 공적자금을 투입하여 당면한 금융위기를 효과적으로 극복했다. 그러나 대우그룹 부실문제가 걸림돌로 작용하는 가운데 2000년 들어 현대그룹의 유동성 문제 지속, 일부 부실기업 및 금융회사의 정리 지연 등으로 성장속도가 둔화되고 국제유가 급등 등 대내외 여건상 불확실한 요인이 산재하고 있었다. 이 같은 상황에서 금융구조조정이 지연될 경우 실물경제 불안과 금융불안이 복합적으로 작용하여 그 동안의 구조조정 성과를 크게 훼손할 우려가 있었다. 특히 일부 대기업의 자금사정 악화로 촉발된 금융시장 불안이 장기화될 경우 주가하락, 신용경색, 금리상승 등을 유발하여 실물경제에 부정적인 영향을 미칠 수 있었으며, 실물경제가 침체국면을 보이게 될 경우 기업 · 금융부실이 확대되고 금융시장의 불안이 증폭되면서 실물경제가 위축되는 악순환이 재연될 가능성도 있었다. 따라서 금융구조조정을 조속히 완료하여 금융산업을 정상화하고 금융불안을 제거할 필요가 있었다.

이에 정부는 그 동안 추진되어 온 금융구조조정의 기본틀은 유지하면서 제2단계 금융구조조정을 추진하기로 하고 2000년 9월 공적자금의 추가 조성과 금융구조조정의 촉진을 주요 내용으로 하는 '제2단계 금융구조조정 추진계획'을 발표했다.

동 계획에는 우선 제1차 공적자금 조성시 예상하지 못했던 대우그룹 부실의 현재화, 신자산 건전성 분류기준(FLC)의 도입에 따른 금융권 잠재부실 우려, 예금부분보장제도 공표에 따른 금융권의 추가 구조조정 필요성 등으로 공적자금의 추가 소요가 발생함에 따라 채권발행 등으로 50조 원의 공적자금을 2001년 말까지 추가로 조성하여 금융구조조정을 마무리하기로 했다.

한편 2단계 금융구조조정은 1단계 구조조정 과정에서 정리되지 못한 잠재부실 요인을 현재화하여 조기에 정리하고, 제2금융권의 금융부실이 궁극적으로 은행권에 이전되는 점 등을 감안하여 제2금융권의 부실해소를 적극 추진했다.

또한 금융지주회사제도 도입을 통해 부실은행은 감자 및 증자 지원 후 금융지주회사에 편입함과 아울러 비은행 금융회사도 동 지주회사에 통합함으로써 부실금융회사의 정리와 금융회사의 대형화 및 겸업화를 함께 촉진시키기로 했다. 또한 공적자금의 추가 조성과 더불어 정부는 그간 공적자금 운용과정에서 제기된 제반 문제점들도 해소할 필요성이 있다고 판단했다. 공적자금의 체계적인 관리를 위한 제도개편에 착수하여 국회 승인을 거쳐 공적자금관리특별법을 2000년 12월 제정하고 2001년 2월 공적자금관리위원회를 발족했다.

2001년 말까지 추가 공적자금 조성을 통한 2단계 금융구조조정이 마무리된 후 2002년 하반기부터 상시 구조조정 체제로의 전환이 어느 정도 가능해졌다. 이에 정부는 공적자금 투입 금융회사의 민영화를 본격적으로 전개하여 공적자금 회수에 주력하는 한편, 회수가 불가능한 공적자금 손실분에 대한 상환대책을 수립하고 국회 심의를 거쳐 확정했다.

비은행권 금융회사의 경우에는 대부분의 금융회사에 민간 대주주가 있었기 때문에, 대주주의 자구노력을 경주해 나가도록 함으로써 경영정상화를 도모한다는 기본방침이었다. 이에 따라 은행의 구조조정과 시차를 두고 추진해 나가되 기업구조조정 및 은행구조조정의 여파에 따라 지급불능 사태에 빠지는 금융회사는 신속하게 정리해 나가도록 했다. 이를 위해 각 금융권별로 적기시정조치를 정비하고 단계별 경영개선조치가 이루어졌다.

이 결과 1997년 11월부터 2009년 6월 말까지 비은행권에 지원한 공적자금은 종금업권에 22.7조 원, 보험업권에 21.2조 원, 투신증권업권에 21.8조 원, 상호저축은행업권에 8.5조 원 등 총 81.7조 원을 지원했다. 이 중 45.3조 원이 채권발행자금으로 조성하여 지원되었으며, 회수자금으로 지원된 액수는 30.7조 원에 달한다.

제2금융권 조기 정리

정부는 제2금융권의 금융부실이 은행권으로 이전되는 점을 감안하여 조기에 정리하기로 방침을 정했다. 우선 대주주 책임하에 증자 등 자체 경영정상화를 유도한 후 이를 이행하지 못하는 금융회사의 경우에는 금융지주회사의 자회사화, 합병, 계약이전 또는 청산 등의 방식으로 정리하기로 했다.

정부는 금융위기 이후 1단계 구조조정을 통하여 2000년 6월까지 독자생존이 불가능한 동아 등 11개 생보사를 계약이전 및 제3자 매각 등으로 정리했다. 한편 대한 · 한국보증보험을 합병하여 경영정상화를 추진하였음에도 불구하고 추가적인 구조조정이 필요하다고 판단하고 분기별 지급여력비율에 따라 적기시정조치를 통하여 이를 추진하기로 했다.

우선 생보사의 경우 2000년 6월 말 기준으로 지급여력비율이 100%에 미달하는 삼신생명과 2000년 9월 말 기준으로 미달하는 현대 · 한일생명에 대하여 경영개선명령을 부과하고 합병 등 경영정상화를 유도했다. 그러나 실현가능성이 희박하여 결국 부실금융회사로 지정한 후, 공적자금 절감, 고용안정 및 보험계약자 보호 등을 위하여 공개매각을 추진했다. 이후 최종인수자가 나타나지 않은 현대 · 삼신 등 2개 부실생보사는 2001년 4월 대한생명으로의 계약이전이 결정되었으며, 한일생명의 경우에는 계열사에 대한 여신한도 초과액에 대한 회수 등으로 자체정상화를 모색하는 등 다각적인 노력을 기울였다. 그러나 결국 2002년 10월 부실금융회사로 재지정된 후 공개매각을 다시 추진하였고, 2004년 5월 국민은행에 매각돼 새로이 보험사업을 허가받은 KB생명에 계약이전됐다. 한편 2000년 말 기준으로 지급여력비율이 100%에 크게 미달한 대신생명의 경우에는 외자유치 및 후순위차입 등의 자본확충을 통한 경영개선계획이 받아들여지지 않았다. 이에 따라 2001년 7월 부실금융회사로 결정된 후 공개매각을 추진한 결과 2003년 4월 (주)녹십자에 최종 매각됐다.

또한 손보사의 경우에는 2000년 9월 말과 12월 말 기준으로 지급여력이 100%에 미달하는 대한, 국제, 리젠트, 쌍용, 제일 등 5개사에 대하여 경영개선명령 등 적기시정조치를 부과했다. 그러나 쌍용 · 제일화재를 제외한 3개사에 대해서는 독자생존이 어렵다고 판단하고 부실금융회사로 결정한 후 공개매각을 추진했다. 그 결과 대한화재는 2001년 12월, 국제화재는 2002년 1월 각각 대한시멘트(주)와 근화제약(주)에 매각되었으며, 리젠트화재는 공개매각이 여의치 않음에 따라 2002년 6월 삼성화재 등 5개사에 계약이전됐다. 한편 대한 · 한국보증보험의 합

병법인인 서울보증보험의 경우 1999년 6월 1조 2,500억 원을 출자받아 강도 높은 구조조정을 추진한 후 1999년 하반기 대우그룹의 기업개선작업 추진 등으로 6조 원의 추가 자금소요가 발생하여 2000년 8월 말까지 2조 6,500원의 공적자금이 투입됐다. 그러나 2000년 하반기 대우계열사의 기업개선작업 추진 과정에서 워크아웃 플랜 변경으로 인한 채무 재조정, 삼성자동차 등의 추가 부실화 및 담보가치 하락 등으로 3조 원의 대지급소요가 새로이 발생했다. 이에 공적자금관리위원회는 국민경제적 손실을 감안하여 서울보증보험을 파산처리하지 않고 자본을 확충하여 경영정상화를 추진하는 것이 최소비용의 원칙에 부합한다고 결론지었고, 2000년 9월 이후 2001년 말까지 6차례에 걸쳐 7조 6,000억 원이 출자 지원되어 총 10조 2,500억 원의 공적자금이 투입 완료됐다.

한편 금융권 중 가장 강도 높은 정리작업이 진행된 종금사의 경우, 2000년 6월 말 기준으로 도입되는 신자산 건전성 분류기준(FLC) 적용으로 잠재부실에 대한 우려가 확산되고 금융시장이 불안한 모습을 보였다. 이에 정부는 2000년 6월 '종합금융회사의 현황과 대책'을 발표하고, 6월 말 기준으로 BIS 자기자본비율이 8%에 미달하고 자체 정상화가 불가능하다고 판단되는 종금사는 공적자금을 투입하여 예금보험공사의 자회사로 전환시킨 후 합병, 다른 금융회사로의 전환, 금융지주회사의 자회사 편입 등을 통해 조속히 처리해 나가기로 했다. 당시 유동성 부족 등으로 영업정지 중인 영남종금을 제외한 8개 종금사를 대상으로 신자산 건전성 분류기준(FLC)을 적용한 BIS 자기자본비율 점검을 실시했다. 그 결과 8%에 미달한 한국·한스·중앙·영남종금에 대하여는 독자생존이 어렵다고 판단하고 예금보험공사의 자회사로 전환시킨 후 2000년 12월 설립된 우리종금(구 하나로종금)으로 계약이전하여 통합했다. 이러한 과정에서 하나로종금에 공적자금을 투입하여 BIS 자기자본비율 10%를 충족시키는 한편, 은행, 증권 등과의 시너지효과를 통해 경영정상화를 도모할 수 있도록 2001년 3월 우리금융지주회사에 편입했다. 한편 대주주의 금융비리 문제로 신뢰도가 하락하여 예금인출사태가 발생한 리젠트종금은 대형화 추진을 위해 자율합병한 동양현대종금에 2001년 6월 흡수 합병됐다. 이로써 1997년 말 당시 30개에 이르던 종금사는 2002년 말 기준 4개사로 감소하게 됐다.

1단계 금융구조조정 과정에서 이미 7조 9,000억 원의 대규모 공적자금이 투입된 후 경영정상화를 적극 추진한 한투 · 대투증권의 경우에는 대우사태 이후 투신권에 대한 신뢰도 하락과 현대그룹 유동성 위기 등으로 영업환경이 더욱 악화됨에 따라 2003년 11월 양 증권사를 국내외 공개매각을 통해 처리하기로 확정하고 양 증권사의 매각을 추진했다. 한편 현대그룹 경영권 분쟁문제 등으로 부실이 더욱 심화되어 2000년 6월 감독당국과 경영개선협약을 체결하고 자본확충을 위한 외자유치를 모색하던 현투증권은 매각작업을 추진했다. 그 결과 2003년 11월 Prudential그룹과 본계약을 체결한 후 금감위의 요청에 따라 출자 등을 위해 공적자금을 지원하고 2004년 2월 보유지분 중 80%를 매각했다. 이 밖에 증권사의 경우에는 반기별 영업용순자본비율에 따라 적기시정조치를 통하여 구조조정을 추진하기로 하고 2000년 8월 말 영업 중인 40개 증권사를 대상으로 같은 해 3월 말 기준으로 동 비율을 점검했다. 점검 결과 전 증권사가 기준비율인 150%를 상회함에 따라 향후 경영상황 추이를 지속적으로 점검하여 단계별로 구조조정을 추진하기로 했다.

한편 외환위기 이후 2000년 8월 말까지 76개 저축은행이 정리되었음에도 불구하고 여 · 수신 감소와 수익구조 악화로 부실이 심화되고 2001년부터 예금부분보호제가 실시될 예정임에 따라 정부는 저축은행의 경쟁력을 강화했다. 2000년 6월 마련한 '저축은행 현황 및 경쟁력 강화방안'에 따라 BIS 자기자본비율이 1% 미만인 부실저축은행에 대해서는 조속히 계약이전 또는 청 · 파산으로 퇴출시키고, BIS 자기자본비율이 1~4%의 금고는 단계별로 경영개선 조치를 부과하되 회생이 불가능할 경우 공개매각을 추진하거나 퇴출시키는 등 2000년 말까지 2차 구조조정을 마무리하기로 했다. 또한 우량저축은행이 부실저축은행 뿐만 아니라 부실우려저축은행을 인수하는 경우에도 공적자금을 지원하는 방안을 마련하여 인수합병을 통한 대형화를 유도하기로 했다. 구조조정을 추진한 결과 2000년 9월부터 2002년 중 현대(부산)저축은행 등 32개사가 인가취소되고 동아(경기)저축은행 등 9개사는 코미트저축은행 등에 계약이전되었으며, 9개사가 합병, 1개사가 해산되는 등 총 51개사가 감소했다. 또한 감독당국에 제출한 경영개선계획이 승인된 대한(충남), 한남(경기)저축은행 등 2개사는 자체 정상화를 추진하게 됐다.

아울러 1997년 말 이후 합병 · 해산 등으로 자율적 구조조정을 추진한 결과 2000년 8월까지 331개사가 감소된 신협의 경우에는 경영실태를 철저히 점검하여 경영정상화 또는 퇴출 등 구조조정을 지속적으로 추진하기로 했다. 우선 부실대출비율이 200%를 상회하는 등 경영이 극히 부실한 신협에 대해서는 조속히 퇴출시키는 한편, 부실우려신협에 대해서는 2000년 6월부터 도입한 순자본비율제도를 활용하여 재무개선을 적극 유도했다. 그 결과 2000년 9월부터 2002년 말까지 61개사가 파산처리되고 37개사가 자체 해산하는 등 총 98개사가 정리됐다.



Section

02

은행편

01 _ 제일은행

02 _ 서울은행

03 _ 조흥은행

04 _ 우리은행

05 _ 수협중앙회 신용사업 부문

정부는 대기업 등의 연쇄도산과 IMF 금융위기 상황에 대처하고자 1997년 8월 25일 과천 정부종합청사에서 당시 부총리와 한은총재 등이 참석한 가운데 '금융시장 안정 및 대외신인도 제고대책'을 발표했다. 대책안에서는 기아계열 15개사의 부도유예협약 적용 후 계속되고 있는 금융시장의 불안정을 진정시키고 금융회사의 대외신인도를 회복하기 위하여 금융회사의 대외채무에 대한 정부의 지급보증과 여러 가지 외화유입방안을 포함하고 있었다. 특히 제일은행에 대하여는 BIS 자기자본비율 개선을 위한 국채현물출자 방안을 포함하고 있었다. 다만 동 국채현물출자 방안은 관련법률인 '국유재산의현물출자에관한법률'의 개정이 전제되어야 했으므로 즉각적인 효과를 나타내기에는 다소 미흡했다.

01

제일은행

가. 개요

공사는 제일은행(현 SC은행)에 과거 약 14.1조 원의 공적자금을 지원하였으며 1998년 1월 제일은행 지분을 취득한 이후 지분매각 등을 통하여 보유지분을 전량 처분했다. 이를 통해 약 8조 9,000억 원을 회수했다.

제일은행의 경우 1997년 국내 유수의 대기업이었던 한보, 삼미, 진로, 대농, 한신공영 등이 연쇄적으로 도산하고, 1998년 및 1999년 중에도 대우그룹 계열사, 동국무역 및 신호그룹 계열사 등에 대한 기업개선작업(Work-out)이 시작되면서 약 5조 원 규모의 무수익 여신이 발생하게 됐다. 또한 1998년부터 금융회사의 자산건전성 분류 및 대손충당금 적립기준이 강화됨에 따라 추가 대손비용 부담도 크게 증가했다. 이로 인해 제일은행은 1997년부터 1999년까지 3회계연도에 걸쳐 총 5조 2,347억 원에 달하는 누적손실을 기록하게 되었으며, 외부로부터의 자금지원이 없이는 경영정상화가 곤란한 상황에 직면하게 됐다.

나. 공적자금 지원

한은 특융을 통한 유동성 지원

정부는 대기업 등의 연쇄도산과 IMF 금융위기 상황에 대처하고자 1997년 8월 25일 과천 정부종합청사에서 당시 부총리와 한은총재 등이 참석한 가운데 '금융시장 안정 및 대외신인도 제고대책'을 발표했다. 대책안에서는 기아계열 15개사의 부도유예협약 적용 후 계속되고 있는 금융시장의 불안정을 진정시키고 금융회사의 대외신인도를 회복하기 위하여 금융회사의 대외채무에 대한 정부의 지급보증과 여러 가지 외화유입방안을 포함하고 있었다. 특히 제일은행에 대하여는 BIS 자기자본비율 개선을 위한 국채현물출자 방안을 포함하고 있었다. 다만 동 국채현물출자 방안은 관련법률인 '국유재산의 현물출자에 관한 법률'의 개정이 전제되어야 했으므로 즉각적인 효과를 나타내기에는 다소 미흡했다.

그러나 이후에도 제일은행이 지속적인 자금이탈로 유동성 부족을 겪자 한국은행은 1997년 9월 4일 금융통화위원회의 의결을 거쳐 1997년 9월부터 1년간 일반은행의 평균 자금조달금리

에 상당하는 연 8%의 이자율을 적용하여 1조 원 규모의 한국은행 특별대출을 지원하기로 했다. 한국은행은 자금지원의 조건으로 제일은행으로부터 조직정비 및 인원감축 · 인건비 절감 · 점포 통폐합 · 자회사 매각 등을 포함하는 자구계획을 제출받았으며, 이를 담보하기 위해 경영진의 사표와 책임경영각서 및 노조동의서를 함께 징구하고 매 6개월마다 자구계획 이행상황을 점검하기로 했다.

한편 1997년 11월 26일 한국자산관리공사도 부실채권정리기금을 통하여 제일은행의 부실채권 2조 4,357억 원을 1조 5,275억 원에 매입했다. 이와 같은 유동성지원과 부실자산 매입으로 제일은행은 어느 정도 재무구조를 개선할 수 있었다. 그러나 1997년 11월 정부가 IMF와 자금지원에 대하여 협의하는 과정에서 제일은행과 서울은행의 처리방안이 논의됐다는 내용이 알려지면서 제일은행은 1997년 12월 2일 이후 일주일간 무려 1조 원 이상의 예금이 인출되는 등 경영위기 상황에 직면하게 됐다.

1차 경영정상화 출자 지원(1998. 1. 30)

제일은행이 한은의 유동성지원 이후에도 지속적인 예금인출로 지급불능이 현실화되고 적자누적 등으로 경영정상화가 어려워지자, 정부는 1997년 12월 9일 국무회의 심의를 거쳐 제일은행과 서울은행에 1조 1,800억 원씩의 현물출자 방침을 결정했다. 이에 대하여 IMF 측이 두 은행 처리의 시급성을 감안할 때 정부의 현물출자 추진이 불가피한 점은 인정되나 정부지원은 국제적으로 인정된 방법에 따라 주주 및 경영진의 책임부담을 전제로 이루어져야 한다는 의견을 개진했다. 이에 정부는 IMF 의견을 수용하면서 정부출자를 조속히 추진하기 위하여 '금산법'을 개정했다. 이를 통해 제일은행 등에 대해 감독당국이 자본금 감액과 주식소각 등의 조치를 명령할 수 있도록 하는 한편, 공사 등에 대하여 출자를 요청했다. 또한 동 명령이나 요청에 의하여 감자나 증자 등을 추진할 경우에는 상법상 정해진 통상의 절차보다 대폭 간소화된 절차를 취할 수 있도록 했다.

이 같은 정부 조치에 따라 한국은행 금융통화위원회는 정상경영이 곤란한 제일은행에 대하여 1998년 1월 15일 금산법 제2조 등에 따라 부실금융회사로 결정했다. 또한 은행감독원은 정부와 공사에 제일은행이 BIS 자기자본비율 8% 이상을 충족할 수 있는 수준으로 출자해줄 것을 요청했다. 제일은행에 대하여도 현재의 납입자본금 8,200억 원을 은행법상 최저 자본금인 1,000억 원 수준으로 감자하도록 명령을 내리는 한편, 대손충당금 및 유가증권 평가충당금을 필요적립액의 100%까지 충실히 적립한 상태에서 BIS 자기자본비율을 1998년 6월 말 이후 8% 이상 유지할 수 있는 구체적인 이행계획을 수립 · 추진하는 경영정상화계획을 동년 2월 21일까지 은행감독원장에게 제출하고 2월 28일까지 승인 받도록 했다.

동 출자 요청에 따라 재경원은 제일은행의 경영정상화를 위해 정부와 공사가 각각 7,500억 원씩을 출자하기로 결정하고 1998년 1월 17일 공사에 출자에 필요한 조치를 취해줄 것을 요청했다. 이후 공사는 1998년 1월 20일 예금보험위원회(구 운영위원회)의 의결을 거쳐 1998년 1월 30일 제일은행에 7,500억 원을 현금 출자했다. 정부와 공사의 자금지원 및 자본금 감소 등으로 자금지원 전 제일은행에 대한 일반주주의 지분은 100%에서 6.2%로 감소하였으며, 정부와 공사는 각각 46.9%의 지분을 보유하게 됐다. 제일은행도 한국은행 은행감독원의 자본금감소 명령에 따라 이사회를 개최하여 주식병합에 의한 감자를 결정했다.

한편 정부는 대외신인도 회복을 위한 금융산업 경쟁을 촉진하기 위하여 1998년 3월 정부와 공사가 보유하게 된 제일은행의 주식을 매각하여 조기에 민영화하기로 방침을 정하고, IMF 및 IBRD와 협의한 일정인 1998년 11월 15일까지 추진하기로 했다.

2차 경영정상화 출자 지원(1999. 7. 9)

1차 자금지원 후 해외매각이 추진 중에 있던 제일은행은 1999년 3월 말 기준으로 순자산부족액이 1.8조 원에 이르는 등 재무상태가 크게 악화됐다. 이는 자산건전성 분류기준의 강화에 따른 충당금 추가적립과 부실채권 매각에 따른 손실발생, 기 대출된 한계기업의 부도에 의한 충당금 적립 등 주로 과거에 발생한 잠재부실요인의 현재화에 기인한 것이었다.

1999년 3월 31일 기준으로 실시한 제일은행의 자산 · 부채 평가결과 자산은 30조 662억 원인 반면 부채가 31조 9,431억 원으로, 부채가 자산을 무려 1조 8,769억 원이나 초과하는 것으로 나타났다. 제일은행은 자기자본과 연동되어 결정되는 대출 및 각종 투자업무 한도도 소진되어 은행 본연의 기능을 제대로 수행하지 못하고 있는 상황이었다.

해외매각이 진행 중이었지만 제일은행은 당시 재무상황에서는 정상적인 영업이 어려웠다. 제일은행의 매각 추진에 앞서 정부가 우선 부족자금을 지원하여 은행 경영을 정상화하기로 했다. 금감위는 금산법 제2조 제3호에 의거하여 1999년 6월 25일 제일은행을 부실금융회사로 결정하고 자본금 감소명령을 부과하는 한편, 공사에 대해서는 제일은행이 BIS 자기자본비율 10%를 달성할 수 있도록 출자해 줄 것을 요청했다.

금감위는 공사에 대하여 제일은행의 추가 부실 발생에 따른 충당금 적립액, 추가 부실채권중 매각 예상분의 매각손 상당액, 제일은행이 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는 데 필요한 금액 등을 감안하여 결정한 자금을 우선적으로 지원하되, 향후 해외매각 또는 자산건전성 분류기준이 강화되는 경우 추가로 소요되는 자금도 지원해 줄 것을 요청했다.

공사는 제일은행의 부실채권 매각에 따른 손실 및 추가 부실발생 효과를 감안한 후 제일은행의 BIS 자기자본비율 10% 달성에 필요한 금액을 4조 2,086억 원으로 산정했다. 1999년 6월 26일 예금자보호법 제38조의2에 따라 예금보험위원회(구 은행분과위원회)의 의결을 거쳐 7월 9일 제일은행에 출자했다. 이 과정에서 1998년 1월 제일은행에 출자한 정부 및 공사의 지분 각각 7,500억 원을 5.51:1로 병합하여 각각 1,361억 원으로 감자하고 소액주주 지분 1,000억 원은 완전 감자했다. 이에 따라 제일은행에 대한 지분은 정부가 1,361억 원(3%), 공사가 4조 3,447억 원(97%)으로 조정됐다.

제일은행에 2차 경영정상화 자금 지원시 공사는 재무제표에 근거해 공적자금 투입규모를 산정하고 자금을 지원하였다. 이처럼 별도의 실사과정을 거치지 않은 것은 제일은행의 재무제표가 회계법인에 의하여 외부감사를 받은 사항이고, 금감위가 제일은행을 부실금융회사로 결정하고 공적자금 투입규모를 시산함에 있어 재무제표가 이미 검증되었기 때문이었다.

다. 공적자금 회수

정리방식 결정 및 매각방안 마련

정부는 1998년 1월 제일은행과 서울은행의 정리 방안 마련에 착수했다. IMF, IBRD 및 한국금융연구원 등과 협의를 진행하며 다각도로 검토하였고, 두 은행을 폐쇄 정리하는 방식보다 정부 출자 후 매각하는 방안이 바람직하다는 결론을 내렸다. 이는 1997년 말 제일은행의 보호대상예금 및 외화부채 규모가 약 24조 원에 이르고 있기 때문이었다. 이를 청산할 경우 천문학적인 보험금지급 뿐만 아니라 매년 2조 원의 이자비용을 부담해야 했고, 대우와 SK그룹 등의 주거래은행으로서 자산규모가 30조 원에 달하는 동 은행을 청산하게 될 경우 경제 및 금융시장에 미치는 영향이 막대하고 자산의 매각손실률도 상당했다. 또한 막대한 자산규모로 인해 은행을 인수할 만한 국내 금융회사가 없어 P&A 방식을 적용하기도 어려운 상황이었다.

한편 정부는 1998년 2월부터 제일은행 매각을 위한 본격적인 실무절차를 추진하였다. 정부가 IMF와 합의한 구조조정 차관 정책의향서(LOI: Letter of Intent)에도 제일은행과 서울은행의 민영화전략 수립을 위해 국제적으로 공인된 자문가

(Advisor)를 1998년 3월 31일까지 선정하고, 국제적으로 공인된 투자은행에 제안요청서를 발송하는 한편 1998년 11월 15일까지는 민영화를 추진하기로 되어 있었다.

정부는 재경부 금융정책실장을 위원장으로 하고 재경부 국고국장·공사 전무·은행감독원 부원장·금융연구원 부원장 등을 위원으로 하는 5인의 민영화추진심의위원회를 구성하였으며, 심의위원회가 주식매각과 관련한 세부 매각절차 및 방법을 정해 추진하기로 했다.

이후 심의위원회는 입찰자들의 매입의사에 관한 정보가 없는 상황에서 분할매각을 추진할 경우 불확실성이 높아지고 시간·비용상으로도 무리가 있다고 판단하여 전부매각을 추진하기로 기본방침을 정했다. 다만, 분할매각에도 대비해 입찰자들로부터 최대한 정보를 수집하여 매각가치가 극대화되도록 대안을 준비하기로 했다. 또한 전체 지분을 매각하는 것이 현실적으로 곤란할 수 있으므로, 입찰자가 경영권 확보에 필요한 지분인 50%+1주 매각을 우선 추진하였다. 이때 매각지분 비율과 방식은 매각주관사, 입찰자 등의 의견 및 입찰가격 등을 고려하여 결정하기로 했다. 한편 입찰자격에 제한을 두지는 않았으나 은행의 장기발전계획 및 국제금융시장에 대한 시그널링효과 유발을 통한 국가신인도 제고 등의 적합성을 종합적으로 검토하여 내·외국인 컨소시움을 우선적으로 고려하기로 했다.

매각자문단 구성과 실사

제일은행의 매각방침을 결정한 후 금감위는 지분매각을 위한 주관사 선정 등 자문기관 선정절차에 착수했다. 우선 매각자문사 선정을 위하여 1998년 3월 20일 모건스탠리(Morgan Stanley) 등 투자은행에 제안요청서를 발송하고, 이 중 5개사로부터 제안서를 접수받아 심사에 착수했다. 1998년 4월 9일부터 이틀간 4개사로부터 프레젠테이션을 청취하였고, 은행민영화 참여경험, 한국의 은행산업에 대한 이해도, 은행가치 극대화를 위한 방안 등을 종합 평가한 결과 1998년 5월 19일 모건스탠리를 매각주관사로 선정했다. 회계자문사로는 Coopers & Lybrand, 법률자문사로는 법무법인 태평양과 White & Case를 각각 선정했다.

이에 따라 매각주관사인 모건스탠리는 1998년 5월 초부터 제일은행에 대한 자산실사를 거쳐 구체적인 매각방법 및 절차와 관련한 전략 수립에 착수하게 됐다.

회계자문사 및 매각주관사로 선정된 Coopers & Lybrand와 모건스탠리가 각각 제일은행에 대한 실사를 진행한 결과, 제일은행은 상당한 수준의 순자산가치의 감소가 불가피한 것으로 나타났다.

회계자문사로 선정된 Coopers & Lybrand는 1998년 4월 1일부터 약 2개월간(1998.4.1 ~ 5.31)에 걸쳐 제일은행 회계실사를 실시했다. 5월 31일 1차 실사결과를 도출하여 제일은행의 의견수렴 과정을 거친 후 6월 27일 최종 실사결과 초안을 정부에 보고했다. Coopers & Lybrand의 실사 결과, 제일은행의 1997년 12월 말 기준 순자산가치는 당초 국내기준 자기자본 2,340억 원에 훨씬 못 미치는 4조 4,097억 원으로 나타났다. 이는 미국 기업회계기준(GAAP: Generally Accepted Accounting Principle)을 적용하여 실사하였기 때문이었다. 개별항목별로는 여신의 경우 2조 7,374억 원의 충당금을 추가 설정할 필요가 있었으며, 유가증권은 총 1조 6,452억 원의 평가손실로 은행계정과 신탁계정에서 각각 9,919억 원과 6,533억 원의 충당금 추가 적립이 필요했다. 아울러 은행의 핵심예금·신용카드·투자신탁 및 증권예탁업무의 가치 등을 평가한 결과 제일은행의 영업권은 최저 1,084억 원에서 최고 2,410억 원으로 산정됐다.

매각자문사인 모건스탠리도 회계자문사인 Coopers & Lybrand와 별도로 1998년 5월부터 제일은행에 대한 실사를 진행하였다. 실사 결과 1998년 6월 말 기준 제일은행의 무수익여신(NPL: Non-performing Loans)은 총여신의 35% 수준이었다. 이 중 45%가 최종 손실로 귀결될 것으로 봄에 따라 순자산가치는 당초 국내기준 자기자본 규모인 8,280억 원에 훨씬 못 미치는 3조 4,570억 원으로 추정됐다.



1998. 12. 31.
제일은행의 미국 뉴브리지캐피탈 매각 결정을 언론에 발표하고 있는 이헌재 당시 금감위 위원장



1999. 12. 23.
제일은행, 뉴브리지캐피탈 출자 본계약 체결

투자약정서 체결

모건스탠리는 일정기간 동안 정부가 제일은행 자산에 대해 보증하는 조건으로 제일은행 보유지분을 매각(Stock Sale with Asset Protection) 하는 것이 바람직하다는 의견을 제시했다. Coopers & Lybrand의 실사결과에 따른 정리 대안별 비용분석상 최소비용이 소요되는 방식이라고 제안했다. 모건스탠리의 분석과 제안을 면밀히 검토한 정부는 제일은행매각방식에 대한 결정이 늦을수록 높은 외화자금 조달비용과 예금자 이탈 등으로 가치하락이 심화될 것으로 판단했다.

1998년 7월 금감위는 제일은행에 51% 지분만 주식매각을 추진하는 한편, 모건스탠리의 제안대로 정부가 자산보증을 통해 자산의 부실가능성에 대한 인수자의 우려를 감소시켜 주기로 방침을 정했다. 동 주식매각방식은 고용승계가 보장되지 않아 매각과정에서 혼란이 예상되는 자산매각방식에 비해 효율적인 장점이 있었다. 51%의 주식매각과 함께 잔여주식매수우선권을 제공하여 인수자에게 매입 이후의 경영정상화 유인을 제공하는 한편, 정부도 정상화 이후 성과배분을 통해 이득을 공유할 수 있었다. 금감위는 매각 후 발생하는 손실을 인수자와 손실분담하는 방안과 부실자산 처리기간에 대한 사전적 합의를 통해 향후 경제여건 개선에 따라 부실정리비용이 감소하도록 유도하는 방안을 강구하기로 하는 한편, 모건스탠리와는 프랜차이즈 가치를 최대화할 수 있는 방안을 마련한 후 조속한 시일 내에 매각절차를 진행하기로 했다.

금감위는 매각주관사인 모건스탠리와 매각작업을 본격적으로 추진했다. 뉴브리지캐피탈(Newbridge Capital)을 주축으로 하는 투자컨소시엄이 정부의 매각조건에 가장 부합한다고 판단하고 1998년 12월 31일 뉴브리지와 제일은행 매각에 관한 양해각서를 교환했다.

뉴브리지와의 주요 합의내용으로는 먼저 부실자산과 일부 부채를 은행으로부터 분리하여 새로 설립될 정리금융회사로 이전하기로 하였다. 부실자산 분리에 따른 손실액은 정부 등이 보전함으로써 은행을 Clean Bank로 전환하여 매각하기로 했

다. 정부는 매각 이후에도 제일은행 주식 전체의 49%를 보유하며, 아울러 Premium으로 정부 보유 주식에 상당하는 신주인수권(Warrant)을 부여받음으로써 향후 경영개선에 따라 은행가치가 상승하는 경우 상당액의 투자비용을 회수할 수 있도록 했다.

뉴브리지와 정부는 각각 51%와 49%의 지분을 보유하며, 뉴브리지는 지분확보를 위한 출자 비용을 부담하기로 했다. 보유주식은 처분시 시가매각(Mark to Market)을 원칙으로 했다. 뉴브리지는 2년 동안 정부 승인 없이 보유주식을 처분할 수 없고, 정부도 뉴브리지와 동일한 비율과 조건으로 시장에서 주식을 매각하기로 했다.

뉴브리지가 인수한 자산이 부실화되는 경우 1년 동안 정리금융회사에 이전이 가능하며, 2년째는 일정 한도 내에서 이전이 가능하도록 하되 양측의 합의로 설정한 실행기준에 따르기로 했다. 정부는 뉴브리지에 은행경영에 대한 자율성을 최대한 보장해주기 위해 정부 등이 보유하고 있는 지분의 의결권을 위임했다. 다만 뉴브리지가 보유주식의 전부를 매각하거나 파산신청, 신주발행, 감자, 기타 정부의 이익에 반할 수 있는 경우에는 보유지분에 상응하는 의결권을 행사하기로 했다.

이후 금감위는 뉴브리지의 은행에 대한 실사 후 보다 구체적인 매각조건을 담은 계약서를 체결하기로 하고 뉴브리지와 세부협상을 계속했다.

금감위와 뉴브리지는 세부조건 협상에서는 난항을 거듭했다. 특히 제일은행 잔류 자산에 대한 시가평가가 쟁점사항이었다. 금감위는 대부분의 자산·부채의 가치를 장부가액대로 인정하되 사후지원(Put-back) 조항에 있어서 자산건전성 분류에 따른 지원조항을 신설하고 매각 후 2년차에 정부에 환매할 수 있는 Put-back의 한도 등 일부 조항을 보완했다. 1999년 9월 17일 뉴브리지와 투자약정서를 체결했다.

투자약정서상 합의된 제일은행의 주요 매각조건을 보면, 우선 뉴브리지는 5,000억 원을 투자하여 보유주식(보통주) 51%를 인수하기로 했다. 정부는 은행의 자산·부채를 일치시키기 위하여 은행의 자기자본이 총자산의 3%, BIS 자기자본비율 10% 및 뉴브리지 측 인수대금 5,000억 원이 51%가 되는 전체지분 해당금액(9,806억 원) 중 가장 큰 금액으로 출자하기로 했다. 정부는 경영권 이관의 대가로 제일은행 총 발행주식의 5%(정부지분의 약 10%)에 해당하는 보통주를 3년 후 인수할 수 있는 신주인수권을 가짐으로써 향후 은행의 경영성과를 환수할 수 있도록 했다.

한편 제일은행 잔류 여신은 금융감독원의 자산건전성 분류기준에 의한 부실여신(NPL) 등을 제외한 모든 여신으로 하기로 했다. 다만 워크아웃 여신의 경우에는 부실여신에 해당됨에도 불구하고 전액 제일은행에 잔류하도록 합의하였는데, 이는 금감위가 뉴브리지와 투자약정서를 체결하는 과정에서 제일은행이 매각된 후에도 영업기반이 유지되고 기존 거래기업에 대한 금융지원이 원활히 이루어질 수 있도록 하는데 역점을 둔 결과였다.

또한 정부는 매각종료 시점에 초기충당금으로 설정되는 잔류자산 장부가의 3.5%에 해당하는 금액을 지급함과 동시에, 매각종료 후 1차년도 구조조정 비용으로 380억 원을 특별충당금으로 지원하기로 했다. 인수 후 2년 이내(워크아웃 여신 및 금융회사 여신은 3년 이내)에 부도 등이 발생할 시에는 정부가 매입하기로 하였으며, 잔류 여신의 부실화로 인해 은행이 충당금을 추가 적립해야 하는 경우에는 정부가 이를 적립해줌으로써 잔류여신 부실화에 따른 손실을 보전하도록 했다.

본계약 체결과 자산 매입

1999년 9월 뉴브리지와 투자약정서를 체결한 후 정부는 조속한 시일 내에 본계약을 체결하고 제일은행 매각을 완결하기로 했다. 이에 따라 제일은행 지분의 96.97%를 보유하고 있던 공사가 뉴브리지 측이 제일은행에 대한 투자목적으로 설립한 KFB Holding Company와 실무협상을 진행하여 세부매각조건을 합의하고, 1999년 12월 23일 본계약을 체결했다.

본계약 내용을 살펴보면 우선 제일은행에 잔류하는 여신은 당초 투자약정서 체결시에는 고정이하 부실여신 등을 제외한 모든 여신으로 하였다. 다만, 워크아웃 여신만은 고정이하여신임에도 잔류하도록 하였으나, 본계약 체결시에는 대우여신과 사적화의여신도 모두 잔류자산으로 분류했다. 은행매각 후 2년까지(Workout 및 금융회사 여신의 경우 3년까지) 부도 등 발생시 공사가 이를 매입하고, 부실화되어 대손충당금을 적립하게 되는 경우에는 공사가 이를 지원함으로써 잔류여신의 부실화에 따른 은행의 손실을 보전하기로 한 것은 투자약정서 체결내용과 동일했다. 다만 워크아웃 대우여신·워크아웃 부실여신·사적화의여신은 향후 워크아웃 플랜 확정 등에 따라 주식이나 전환사채로 전환될 경우 공사가 이를 매입하도록 하는 한편, 동 여신에 대한 이자가 감면될 경우에는 2000년 6월 말까지 수익률을 보장하기로 하여 가급적 많은 여신이 제일은행에 잔류되도록 함으로써 워크아웃 등이 원활히 추진될 수 있도록 했다. 은행매각 후에도 월별 영업보고서를 공사에 제출하게 하는 한편 사외이사 3명과 감사위원 선임 등에 대한 동의권을 확보하는 방법을 통하여 은행의 경영을 모니터링하게 됐다.

공사는 1999년 12월 본계약이 체결됨에 따라 KFB NH에 보유주식 99,999,956주(제일은행 총발행주식수 196,116,800주의 50.99%)를 매각하고 제일은행으로부터 분리된 자산을 매입했다.

공사가 매입한 분리자산은 뉴브리지가 인수하지 않기로 한 담배인삼공사 및 한국전력 주식 등 시장성 있는 주식과 부동산, 현지법인 자산 및 일부 부실채권 등으로 총 3조 5,275억 원 규모였다. 한편 동 분리자산의 매입을 위한 소요자금은 공사가 제일은행의 순자기자본 2조 4,413억 원을 본계약서상 적정 자기자본인 9,805.84억 원으로 맞추기 위해 유상감자의 방법으로 회수한 1조 4,607억 원과, 제일은행 지분 50.99%를 뉴브리지 측에 매각하면서 매각대금으로 수령한 5,000억 원을 합한 1조 9,607억 원을 차감한 1조 6,474억 원 규모였다. 이에 따라 공사는 동 소요자금을 1999년 12년 22일 예금보험위원회의 의결을 거쳐 예금보험기금채권 발행을 통하여 조달했다.

은행매각에 필요한 모든 절차가 1999년 말까지 마무리됨에 따라 뉴브리지는 2000년 1월 20일 지분매수대금 5,000억 원을 납입했다. 제일은행 임시주주총회를 개최하고 새로운 경영진을 선임함으로써 본격적인 경영을 개시하게 됐다.

공사가 제일은행의 지분 51%를 별도의 가치평가과정을 거치지 않고 액면가로 매각하게 된 것은 정부와 뉴브리지측이 체결한 MOU에 따른 것이었다. 정부가 제일은행의 장부상의 자산과 부채를 일치시킨 후 자본금을 BIS 자기자본비율 10% 수준인 9,806억 원으로 조정하고, 이 가운데 51%인 5,000억 원을 뉴브리지 측이 인수하기로 약정한데 근거했다. 또한 매각대상 금융회사의 자산·부채를 평가하고 주당가격을 산정하여 매각을 하기에는 상당한 어려움이 있었다. 다수의 원매자가 있을 경우에는 입찰을 통하여 매각하는 것이 적정하였으나, 당시 뉴브리지를 제외하고는 원매자가 없었다. 또한 은행시스템의 조기 안정을 기하여 금융중개기능을 회복시킬 필요성이 있었던 정부로서는 부실금융회사를 장기간 방치할 경우 부실의 심화가 우려되는 상황이었다.

매각과 사후관리

1999년 9월 17일 금감위와 뉴브리지 간에 체결된 제일은행 투자약정서에 의하면 공사와 뉴브리지는 은행매각 프리미엄으로 매각종료일 시점 제일은행 발행주식 총수(196,116,800주, 금액 9,805.84억 원)의 5%(9,805,840주, 금액 49,029.2백만 원)에 상당하는 신주인수권을 공사가 갖도록 합의하였고, 공사는 제일은행 매각 본계약서에 이를 반영했다. 투자약정서상 신주인수권은 그 행사가격이 행사시점까지 연 10%의 복리 프리미엄을 갖도록 되어 있었으며, 행사기간은 채권발행 후 3년부터 7년 이내였다.

그러나 상법상 신주인수권만을 발행하여 제3자에게 부여하는 것은 허용되지 않았기 때문에 현실적으로 가능한 신주인수권부 사채(BW)를 인수하는 방식이 채택됐다. 이에 따라 공사와 뉴브리지는 2000년 1월 21일 BW 인수계약서를 체결하고, 2000년 1월 31일 제일은행이 발행한 BW 약 911억 원을 공사가 매입했다. 당초 투자약정서상 신주인수권의 가격은 행사시점까지 연 10%의 복리 프리미엄을 갖도록 되어 있었고 상법상 신주인수권의 한도는 BW의 총액을 초과할 수 없도록 되어 있었다. 따라서 신주인수권 행사기간 만기시점(7년)의 신주인수권 가격기준으로 총 발행주식 수의 5%를 확보할 수 있는 채권규모인 955억 4,404만 원이 발행되어야 하였으나, 공사가 현금대신 표면금리 연 1%의 예금보험기금채권을 신주인수권부 사채의 매입대가로 지급하므로 프리미엄을 연 9.25%로 조정하여 910억 7,630만 원의 BW를 인수하게 됐다.

본계약 체결 당시 공사와 뉴브리지측은 매각기준일을 매각종료일인 1999년 12월 31일로 합의하였다. 그러나 당시는 매각종료일(1999.12.31)을 기준으로 한 재무제표의 작성이 불가능했다. 우선 1999년 9월 30일을 매각기준일로 한 잠정 재무제표를 기초로 관련거래를 종료한 후 매각종료일 기준의 재무제표가 확정되는 대로 다시 정산하기로 했다.

이에 매각기준일인 1999년 12월 31일 기준의 제일은행 결산자료가 제출된 2000년 3월에 뉴브리지 측과 공사에서 각각 선임한 회계법인이 공동으로 실사작업에 착수하여 매각종료일 재무제표 검토를 하였으며, 2000년 8월 11일자로 실사작업을 완료하고 매각종료일 재무제표를 확정했다.

재무제표 확정 결과 본계약시 잠정 매각기준일로 정했던 1999년 9월 30일 이후 매각종료일인 1999년 12월 31일 사이에 분리대상 자산·부채로 815억 원(자산 821억 원, 부채 6억 원)이 추가되었다. 이에 따라 공사의 자회사인 정리금융공사는 이를 추가로 매입하는 한편, 영업결과 및 결산보정에 따라 발생한 순자산감소액 1,684억 원을 추가로 출연했다. 또한 본계약시 잠정 매각기준일로 정했던 1999년 9월 30일 기준으로 정리금융공사가 매입한 제일은행 잠정 분리자산규모는 3조 5,110억 원이었으나 매각종료일 현재 결산 대차대조표상 정리금융공사로 매각된 자산규모는 3조 1,031억 원으로 확정됨에 따라 약 3개월간 4,079억 원 규모의 분리자산이 축소된 것으로 나타났다. 이 같은 분리자산의 규모 축소로 제일은행의 적정 자본금이 9,805.84억 원으로 감자되어 공사가 제일은행으로부터 지급받는 유상감자 대금도 그만큼 줄어들게 됐다. 이에 따라 공사는 정리금융공사의 자산매입 차액 상당액을 제일은행에 출연 지원하고, 정리금융공사는 자산매입대금 차액 상당액을 제일은행으로부터 돌려받았다. 이는 해당 당사 간의 실제 자금이동을 수반하지 않고 관련계정 등을 상계처리함으로써 이루어졌다.

한편 매각종료일 재무제표를 확정한 이후에 재무제표에 반영되지 않은 미노출 자산 또는 부채, 회계처리 오류로 인한 조정사항이 발견된 경우에는 이를 매각종료일 이후 18개월 이내에 추가 정산하도록 되어 있었다. 이러한 추가 정산조항에 근거하여 제일은행은 2001년 5월 11일자로 공사에 대하여 미노출 채무 등 445억 원을 지급해 줄 것을 청구하였으며, 공사 역시 2001년 7월에서 11월에 걸쳐 총 924억 원의 정산요구 항목을 확인하여 뉴브리지 측에 반환을 청구했다.

그러나 양측의 입장 차이로 추가 사후정산과 관련된 이견사항은 해소되지 못한 채, 결국 국제중재 판정을 통하여 처리됐다. 2002년 6월 24일 제일은행은 국제중재를 신청하였으며, 2003년 6월 3일 중재판정(Award by Consent)이 내려졌다. 판정결과 제일은행 청구액 445억 원 중 51억 원과 공사 청구액 중 약 623억 원이 각각 인정되었으며, 이로써 공사는 약 572억 원의 정산자금을 환수하는 효과를 얻게 됐다.

매각 후 사후지원(Put-back)

제일은행의 매각방식은 매각시점에서 모든 자산·부채를 일괄적으로 평가하여 매매조건을 정하는 구조가 아니라, 인수시에 매수인이 장부가액으로 인수하고 인수이후 일정기간 내에 인수자산이 부실화되는 경우 이를 매도인이 보전하는(Put-back) 구조였다.

이와 같이 매수인에게 풋백옵션을 부여하게 된 것은 자산을 평가하는 방식에 의해 제일은행의 지분인수가격을 정할 경우, 평가에만 1년 이상이 소요되고 평가 후에도 이에 대한 의견일치가 이루어지지 못할 수 있는 등 제일은행의 경영정상화가 지연될 수 있기 때문이었다. 풋백옵션이 없을 경우 부실금융회사인 제일은행은 대우, 동국무역 등 거액의 부실여신을 은행으로부터 분리하여 공사가 모두 매입하여야 하므로 초기 자금부담이 크게 증가할 수밖에 없었다. 부실자산을 전부 공사가 매입한다 하더라도 회생 가능한 워크아웃이나 사적화의 업체들에 대한 보증·신용장·D/A·한도거래 등은 은행만이 지원할 수 있으므로 원활한 채무재조정 추진도 어려울 것으로 판단됐다.

외국의 사례를 보더라도 1980년대 말 미국 정리신탁공사(RTC)는 설립 초기 1년 동안 부실저축기관 매각시보다 많은 자산을 인수자에게 매각하기 위하여 모든 자산에 대하여 풋백옵션을 제공하였다. 일본의 경우에도 장기신용은행 등과 같이 자산·부채이전, 가교은행, 또는 위탁경영방식 등으로 정리할 경우에는 부실자산에 대하여 매각손실을 보전하거나 사후 풋백을 허용하는 것이 일반적이었다.

매각계약서상 제일은행은 여신의 경우에는 부도가 나거나 180일 이상 연체시, 고정금리채는 분기 1회, 보증은 보증 대지급시, 보상은 제3자가 제일은행을 상대로 소송을 청구할 경우와 손실발생시에 공사에 사후지원을 청구할 수 있다.

이렇게 청구된 사후지원에 대하여 공사는 매각계약서상 사후지원대상 여부인지를 확인하고 불명확한 사항 등에 대하여는 법무법인의 자문을 받아 신중히 검토하는 한편, 대상 금액 산정의 적정성을 확보하기 위해서 고정금리채 및 자산건전성 재분류와 관련된 사항에 대해서는 자문기관인 삼일회계법인과 공사가 공동으로 실사하고, 부도발생, 180일 연체, 보증 대지급 등과 관련된 사항은 공사가 직접 점검하고 있다. 이외에 소송 등의 보상과 관련된 사항은 법무법인이 응소여부를 검토하여 처리하고 있다.

아울러 해당금액이 1,000억 원 이상인 사후지원과 관련해서는 공사의 이사회와 예금보험위원회의 결정을 통하여 지원하고, 집행의 타당성 등에 대해서는 감사원의 사후 감사를 받음으로써 사후지원 업무의 처리를 더욱 철저히했다.

제일은행에 대한 매각계약서상의 사후지원 조항은 크게 여신, 한도대출, 보증, 고정금리채 등으로 구분되며, 각각에 대하여 서로 다른 보호방법과 기간을 규정했다. 우선 여신의 경우 일반 차주에 대한 여신은 매각종료일로부터 2년간, 워크아웃 여신 등 채무재조정 차주에 대한 여신은 매각종료일로부터 3년간 풋백지원을 제공하는 것으로 했다. 제일은행 매각당시 잔류여신이 보호기간 내에 부도 등 지급불능 사유가 발생하는 경우에 공사는 해당 여신을 매입하고, 2000년 6월 말, 2001년 12월 말 시점(워크아웃 여신의 경우 2002년 12월 말에도 청구)을 기준으로 제일은행 매각 당시 고정이하 부실여신에 대하여는 공사에 대하여 대손충당금 지급청구를 할 수 있도록 하였으며, 워크아웃 등 채무재조정 여신이 채무재조정 절차에 따라 주식이나 전환사채(CB)로 전환될 경우에는 공사가 이를 매입하거나 고정금리채와 동일하게 보호하도록 했다.

또한 워크아웃 등 채무재조정 여신의 이자율이 감면되어 이자수취액이 일정수익률에 미달될 경우에는 공사가 일정 수익률을 보전하도록 했다. 또한 당좌대출, 할인어음, 무역금융, 통장대출 등 한도거래성 여신에 대하여는 매각종료일로부터 14개월 이내에 부도 등 지급불능 발생시 해당 여신을 공사가 매입하도록 했다. 다만 한도거래여신에 대하여는 일반여신과는 달리 자산건전성 분류에 따른 보호는 제공하지 않도록 했다.

한편 매각 당시 제일은행에 잔류된 지급보증에 대하여 매각종료일로부터 3년 이내에 대지급 청구가 있는 경우 공사가 당해 대지급채권을 매입하며, 매각종료일로부터 3년 시점에서 잔존하는

지급보증에 대하여는 제일은행이 지급보증충당금을 설정하고 공사에 대하여 지급보증 충당금 보호청구를 할 수 있도록 했다. 제일은행이 보유하고 있던 채권에 대하여는 매각 이후 만기도래시 또는 청산시까지 일정수익률을 보장해 주기로 하였는데, 이러한 수익률보장은 해당채권에서 발생되는 실제수익과 계약상의 보장수익을 비교하여 실제수익이 큰 경우 제일은행이 공사에 초과액을 반환하고 실제수익이 보장수익에 미달하는 경우에는 부족액을 공사가 지원하는 방식으로 정산하도록 했다. 아울러 은행 매각일 이전에 법원에 계류중인 소송으로 인하여 손실이 발생되는 등 매각 종료일 이전사유로 인한 손실이 매각일 이후에 지급되는 경우 등에 대하여는 공사가 당해 손실을 면책·보상해 주기로 했다. 이러한 면책·보상은 제일은행 매각 완료일로부터 4년간 공사가 지원해 주기로 했다. 이와 같은 매각계약서상 사후 지원조항에 근거해 2000년 2월부터 2009년 6월말까지 공사가 제일은행의 청구분에 대한 적정성 확인 작업을 거쳐 지급한 사후 지원금액은 모두 5조 2,311억 원이었다.

스탠다드차타드은행(SCB)에 잔여지분 매각

제일은행을 뉴브리지에 매각한 후 정부 등의 제일은행에 대한 지분은 자본금 9,806억 원 가운데 뉴브리지에 매각한 5,000억 원을 제외하고 신주인수권(662억 원)을 합한 5,468억 원이며, 뉴브리지 측과의 본계약서(Shareholders′ Agreement)상의 조항에 따라 매각제한을 받고 있었다.

매각제한 세부항목으로는, 공사의 주식 처분시 뉴브리지측에 우선매수권을 부여했다. 뉴브리지 측이 보유지분의 30% 이상을 매각할 경우 공사의 지분도 동일조건으로 동일비율을 매각할 의무를 지도록 하고, 뉴브리지 측이 보유지분을 매각할 경우에는 공사의 지분도 동일조건으로 동일비율만큼 매각할 권리를 갖도록 했다. 뉴브리지 측 보유지분 상장시 공사지분도 상장할 권리를 갖도록 하였으며, 뉴브리지 측의 보유지분이 전체지분의 15% 이하가 되거나 계약 후 10년이 경과하는 시점에는 계약이 종료되도록 했다.

뉴브리지 측은 2004년 12월 제일은행 주식매각에 대한 경쟁입찰을 실시했다. 홍콩상하이은행(HSBC)과 스탠다드차타드은행(SCB)이 제일은행 인수에 관심을 보여 제안서를 제출하였고, 2005년 1월 10일 뉴브리지가 SCB와 제일은행 지분 100% 인수에 관한 계약을 체결했다. 또한 뉴브리지 측은 같은 날 공사 및 재경부 앞으로 예보 의무를 통지하는 동시에 가입계약 체결을 요청했다. 가입계약이란 뉴브리지와 SCB 간에 체결된 주식인수계약(SPA)에 따라 공사 및 정부 지분을 매각하는 계약으로, 공사 및 정부는 계약의 체결로 주식인수계약상 매도자(Seller)의 지위를 취득하게 된다는 것이 주요 내용이었다.

이후 공사는 뉴브리지와 SCB 간의 주요 계약조건에 대한 검토를 진행하였으며, 잔여지분 매각을 위한 관련 의사결정 절차를 추진했다. 우선 매각심사소위원회 및 공적자금관리위원회는 정부 및 공사 보유 제일은행 주식매각(안)을 각각 2005년 3월 4일과 7일에 의결했다. 3월 15일 예보 이사회가 제일은행 지분매각을 위한 가입계약 체결(안)을 의결함에 따라, 3월 16일 예보·정부·뉴브리지·SCB는 4자가 당사자인 가입계약을 체결하였으며, 이로 인해 공사는 뉴브리지와 SCB 간의 주식인수계약(SPA)상의 매도자가 되어 뉴브리지와 동일한 조건으로 매각하게 됐다. 가입계약서에는 공사의 매각대금 수령방법 및 달러화 수령분에 대한 적용환율을 명시하였으며, 매각대금 중 일부는 원화 9,384억 8,587만 2,015원으로, 나머지는 2005년 하반기 자금수요를 감안하여 미달러화 약 6억 9,000만 달러(7,101억 9,524만 3,379원 상당)로 수령하며, 달러화에 대한 적용환율은 매각종결 전 영업일 간 매매기준율의 평균으로 하되 1,022~1,044원 범위 내에서 적용하도록 했다.

한편 주식인수계약(SPA)상 매각대금은 원금기준 총 3조 4,000억 원(주당 1만 6,511원)으로, 이는 모건스탠리의 가치평가 결과에 따른 가격범위의 상위에 해당하는 것이었다.



주요 의사결정 절차의 마지막 단계로 2005년 4월 8일 금융감독위원회는 SCB에 대한 제일은행 주식취득을 승인했다. 이후 4월 15일 매각대금 수령 및 주식 양도를 통해 제일은행 잔여지분에 대한 매각절차는 종결됐다. 공사는 매각대금으로 이자를 포함하여 원화 9,450억 1,773만 3,684원 및 미달러화 6억 9,974만 3,838달러원달러(원·달러 환율 1,022원 적용)를 수령하였으며, 정부는 이자를 포함하여 1,009억 1,161만 8,316원을 수령하게 됐다.

02

서울은행

가. 개요

공사는 서울은행(현 하나금융지주)에 과거 3차례의 출자 및 출연 등을 통해 약 4조 9,000억 원의 공적자금을 지원하여 약 1조 4,000억 원을 회수(회수율 29%)했다. 2002년 12월 하나금융지주 지분을 취득한 이후 블록세일(Block sale: 시간외 대량매매) 등을 통해 보유 지분을 전량 매각했다.

은행감독원은 1997년 12월 한보, 기아그룹 등 대기업의 연쇄부도로 부실여신이 급증한 서울은행 등에 대해서 경영개선명령을 내렸다. 이와 함께 BIS 자기자본비율을 1998년 6월 말 이후 8% 이상으로 유지시킬 수 있는 구체적인 경영정상화계획을 1998년 2월 21일까지 은행감독원장에게 제출하여 승인받을 것을 요구했다.

본격적인 구조조정에 앞서 정부는 1997년 9월 5일 은행감독원으로부터 경영개선 권고를 받은 서울은행의 예금인출 사태를 진정시키고 금융시장 안정을 회복할 목적으로 1997년 12월 9일 현물출자 방침을 확정했다. 다만 정부지원은 주주 및 경영진의 책임부담을 전제로 이루어져야 한다는 IMF의 의견에 따라, 정부는 1998년 1월 3일 현물출자와 동시에 감자를 추진하고, 출자로서 정부가 취득하는 지분은 투명하고 공정한 기준에 따라 국내·외 투자자에게 공개매각한다는 방침을 발표했다.

1998년 1월 15일 은행감독원은 서울은행을 부실금융회사로 결정하고 은행 BIS 자기자본비율이 8% 이상 충족될 수 있는 수준으로 출자해 줄 것을 정부와 공사에 요청했다. 또 서울은행에 대해서는 발행주식을 8.2:1로 병합하여 납입자본금을 1,000억 원으로 감자할 것을 명령했다. 1998년 1월 30일 정부와 공사는 각각 7,500억 원씩 총 1조 5,000억 원을 서울은행에 출자하였으며, 이로써 서울은행은 납입자본금 1조 6,000억 원, 정부 46.9%, 공사 46.9% 및 일반주주 6.2%의 주주구성으로 이루어진 정부 출자은행으로 전환됐다.

한편 정부는 1998년 3월 대외신인도 회복 등을 위해 정부와 공사가 보유한 서울은행 주식을 매각하여 조기에 민영화하기로 방침을 정하고, IMF 및 IBRD와 협의한 대로 1998년 11월 15일까지 민영화를 추진했다. 이에 정부는 '민영화추진심의위원회'를 구성하여 활동을 개시하는 한편, 1998년 5월 19일 모건스탠리를 주관사로 매각전략을 수립하는 등 민영화 추진작업에 박차를 가했다. HSBC사와 매각협상을 진행하여 1999년 2월 20일 양해각서를 체결했으나, 구체적인 자산·부채 실사기준 및 Put 행사, 신탁자산에 대한 손실보전, 부동산 등 고정자산 평가 등에 대해서 양측이 이견을 좁히지 못함에 따라 정부는 1999년 8월 31일 매각협상을 종료했다.



1998. 01.
금융감독위원회, 서울은행 경영정상화 조치 발표

매각 결렬 이후 거래고객이 이탈하는 등 서울은행이 극심한 어려움에 처하자 금융감독위원회는 우선 공적자금을 투입하고 CEO 또는 위탁경영기관을 선정하여 경영정상화를 도모한 후 서울은행의 매각을 재추진하기로 했다. 이를 위해 금융감독원이 1999년 7월 말 기준으로 자산·부채를 평가한 결과 서울은행의 순자산 부족액이 5,082억 원으로 나타났다. 이에 금감위는 1999년 9월 3일 서울은행을 부실금융회사로 결정하는 한편 공사에 자금지원을 요청했다. 공사는 서울은행이 BIS 자기자본비율 10%를 달성하기 위한 필요금액으로 3조 2,000억 원을 산정하였으며, 이후 부실채권 매각손 규모를 감안하여 금액을 일부 조정한 뒤 1999년 9월 18일 최종적으로 3조 3,201억 원을 출자했다.

한편 정부는 위탁경영기관 선정을 위하여 전 세계 유수 금융회사를 대상으로 선정작업을 추진하였으나 성과를 거두지 못했다. 세계 최대은행인 도이치은행의 자문을 받아 서울은행의 정상화 및 구조조정을 추진하기로 하고 2000년 4월 14일 도이치은행과 '경영구조개선 자문계약'을 체결했다. 도이치은행은 2000년 4월 26일 경영진 선정 및 실사 작업에 착수하여 5월 15일 2명의 CEO를 정부에 추천하였으며, 정부는 당시 강정원 도이치은행 한국대표를 은행장으로 최종 선임(2000.6.1)했다. 또한 도이치은행은 2000년 6월 30일 완료된 Loan Portfolio 실사 결과를 바탕으로 영업·위험관리·후선업무 등 핵심부문에 대한 진단을 실시하여 구체적인 구조개선 계획을 수립하고 서울은행의 경영정상화를 지원했다.

2000년 하반기 들어서 금감위는 금융산업의 경쟁력을 강화하는데 중점을 두어 제2단계 금융구조조정을 추진하기로 했다. 2000년 6월 말 기준 BIS 자기자본비율이 8%에 미달하여 스스로 정상화가 어렵거나 공적자금이 직접 투입된 은행을 대상으로 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 제출하도록 했다

(2000.8.31). 별도의 경영정상화를 추진 중인 서울은행은 경영개선계획 제출 대상에서는 제외하되 부실을 털어 내기 위하여 향후 경영개선계획을 제출하는 은행들과 함께 구조조정을 진행하기로 했다.

2000년 9월 30일 기준으로 자산·부채 평가를 실시한 결과 서울은행은 부채가 자산을 초과하는 것으로 나타났다. 이에 금감위는 서울은행의 기존주식 전부를 무상소각하는 자본금 감소명령을 부과하고 대신 2000년 말 기준으로 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액 등을 지원하기로 결정하고 2000년 12월 18일 공사에 자금지원을 요청했다. 금감위의 자금지원 요청에 대하여 공사는 공적자금관리특별법과 예금자보호법에 근거한 최소비용의 원칙 및 철저한 손실분담원칙을 적용하고 별도의 회계법인 실사를 거쳐 서울은행에 대한 지원규모를 8,324억 원으로 확정하고 이를 분할 지원했다. 또한 2000년 12월 6일 확정된 '제2단계 은행구조조정 추진방향'에 따라 2001년 6월 말까지 해외매각을 재추진한다는 내용을 포함한 MOU를 체결했다.

나. 공적자금 지원

1차 경영정상화 지원과 매각 추진 (1997. 7 ~ 1999. 8)

1997년 들어 한보, 기아 등 대기업의 잇단 부도로 금융권의 부실채권이 크게 증가하는 가운데 이들 기업에 거액의 여신을 제공한 서울은행과 제일은행의 부실문제가 표면화되었다. 특히 이 같은 사실이 시중에 알려지면서 양 은행은 수신이탈로 인한 자금 부족현상마저 나타났다.

이에 정부는 당면한 금융위기를 극복하면서 금융구조조정에 필요한 시간을 확보하기 위하여 두 은행에 단기유동성을 지원하고 부실채권을 매입하는 방식으로 경영정상화를 도모했다. 우선 정부는 1997년 8월 25일 '금융시장 안정 및 대외신인도 제고대책'을 통하여 부실이 가장 심각한 제일은행에 대한 지원방침을 발표하였으며 한국은행으로 하여금 1997년 9월부터 1년간 1조 원 규모의 특별대출을 실시하도록 하는 등 유동성을 지원하기로 했다. 한편 서울은행에 대해서는 한국자산관리공사가 부실채권을 매입하는 방식으로 단기유동성을 확보하고 재무구조를 개선하기로 했다. 이에 따라 자산관리공사는 1997년 11월 26일 부실채권 정리기금이 설치된 이래 처음으로 1조 9,586억 원의 서울은행 부실채권을 1조 3,828억 원에 매입했다. 매입대금은 기금채권 발행을 통해 70%를 지급하였으며, 나머지 30%는 현금으로 지급했다.

그러나 이러한 지원에도 전반적인 경기침체로 인해 서울은행의 부실채권은 지속적으로 증가했다. 뿐만 아니라 1997년 11월 말 정부가 IMF의 자금을 지원받기로 결정하고 협의하는 과정에서 서울은행과 제일은행의 처리문제가 제기됐다는 내용이 시중에 알려지자 두 은행의 예금이탈이 가속화됐다. 서울은행의 경우 IMF와 자금지원에 합의한 1997년 12월 2일 이후 일주일간 1조 원에 가까운 예금이 인출됐다. 예금인출사태로 전 은행권에 대한 대내외적인 불신이 고조되었고, 이에 정부는 모든 금융회사의 자기자본과 대출여력을 확충시켜 줌으로써 은행의 신인도 하락을 막는 노력을 강구했다. 하지만, 정부나 예금보험공사가 직접 출자지원을 하기 위한 재원의 마련이 여의치 않았기 때문에 자금에 여유가 있었던 공공자금 관리기금을 통해 은행이 발행하는 후순위채권의 매입이 추진됐다.

정부는 1997년 12월 22일 '공공자금관리기금법' 제10조 규정에 의거, 공공자금관리기금운영위원회의 의결을 거쳐 공공자금 관리기금이 보유하고 있는 산업금융채권 등 액면가 총 5조 4,906억 원의 공사채를 27개 은행이 발행하는 동일한 액면의 후순위채권과 교환하는 계약을 체결하기로 했다. 이와 함께 후순위특약에 의해 후순위채권의 상환이 곤란한 경우 발생하는 공공자금 관리기금의 손실은 공공자금관리기금법 제14조의 규정에 따라 적립금과 일반회계에서 보전하기로 했다.

당초 의결은 5조 4,906억 원의 범위 내에서 1차로 약 4조 5,000억 원 규모의 후순위채를 매입하기로 하였으며, 잔여분은 추후 은행별 대출실적, 자구노력 등을 감안하여 인수하도록 했다. 이에 따라 1997년 12월 24일 실제 발행되어 매입이 이루어진 후순위채 규모는 4조 3,693억 원이었으며, 이 중 서울은행에 대해서 2,700억 원 규모의 후순위채 매입이 이뤄졌다. 또한 정부는 '국유재산의 현물출자에 관한 법률' 제3조의 규정에 의하여 12월 9일 국무회의에서 정부가 제일, 서울은행에 정부보유 주식을 현물출자하는 방안을 심의하고, 두 은행에 대한 정부출자 방침을 발표하여 금융시장의 안정을 도모했다. 정부 출자 규모와 관련하여 당시 은행의 수권자본금이 2조 원인 점을 감안하여 당시 납입자본금인 8,200억 원을 제외한 1조 1,800억 원 수준을 정부가 출자하여 정부지분율을 59%로 하기로 하였다. 출자방법은 정부보유 주식과 은행신주를 교환(swap)하는 방식으로 하되 추후 은행 주가가 액면가로 회복될 경우 교환을 해지하고 시가로 다시 증자에 참여키로 했다. 이와 함께 정부지분이 50%를 초과하더라도 정부투자기관의 범위에서 제외될 수 있도록 관련법령을 개정함으로써, 정부출자 후에도 두 은행이 시중은행의 성격을 유지하면서 은행경영의 자율성을 확보할 수 있도록 했다. 또한 제일, 서울은행도 정부지원에 상응하는 강도높은 자구노력을 이행하도록 하고 금융감독당국도 이를 엄격히 점검하기로 했다.

이에 따라 당시 시중은행의 건전성감독을 담당하고 있던 한국은행 은행감독원은 1997년 12월 22일 금융통화운영위원회의 의결을 거쳐 제일, 서울은행에 경영개선조치를 취하도록 요구했다. 이 조치는 두 은행이 대손충당금 및 유가증권 평가충당금을 필요적립액의 100%까지 충실히 적립토록 한 상태에서 BIS기준 자기자본비율을 1998년 6월 말 이후 8% 이상 유지할 수 있는 구체적인 이행계획을 수립·추진하도록 요구하는 것으로 되어 있으며, 두 은행은 경영정상화계획을 1998년 2월 21일까지 은행감독원장에게 제출하고 2월 28일까지 승인을 얻도록 했다.

정부의 현물출자 방침과 관련하여 IMF에서는 정부지원은 해당은행의 주주 및 경영진의 책임부담을 전제로 이루어져야 한다는 의견을 개진함에 따라 정부는 1998년 1월 3일 '금산법'에 의거 현물출자시 감자를 동시에 추진하기로 했다. 또한 출자분에 대해서는 투명하고 공정한 기준에 따라 향후에 국내·외 투자자에게 공개매각한다는 방침을 발표했다.

금융통화위원회는 1998년 1월 15일 서울은행을 부실금융회사로 결정하고, 정부와 예금보험공사에 대하여 두 은행이 BIS 기준 자기자본비율을 8% 이상 충족할 수 있는 수준으로 출자를 할 것을 요청하였으며, 해당 은행에 대해서는 현재의 납입자본금(8,200억 원)을 은행법상 최저자본금인 1,000억 원 수준으로 감자하도록 주식병합명령을 내리기로 의결했다. 이에 따라 서울은행은 발행주식을 8.2:1로 병합하여 납입자본금을 1,000억 원으로 감자하였으며, 정부와 공사는 1998년 1월 30일 각각 7,500억 원씩 총 1조 5,000억 원을 서울은행에 출자했다. 이로써 서울은행은 납입자본금 1조 6,000억 원의 정부 출자은행으로 전환됐다. 출자재원은 예금보험공사의 경우 정부가 보증하는 예금보험기금채권을 발행하고 이를 한국은행이 인수하여 현금재원을 마련하였고, 정부는 1월 20일 국무회의 의결을 거쳐 국유재산 관리 특별회계가 보유하고 있는 한국전력 주식과 담배인삼공사 주식을 현물로 출자하게 됐다.

한편 정부는 당초 은행의 경영이 정상화될 경우 출자 후 정부가 취득하게 되는 은행주식과 정부가 현물출자한 주식을 사후에 교환하여 정부지원금액을 회수할 수 있도록 하는 교환 방식을 검토하였다. 그러나 이 경우 실질적인 자본금 전입이 이루어지지 않는 가상출자가 되어 국제기준에 따를 경우 은행의 재무건전성을 제고하는 효과가 없다는 문제점이 제기됨에 따라 동 방식을 철회하고 정부가 출자한 금액은 향후 정부보유 지분을 매각하여 회수하는 방안을 택하게 됐다.

정부는 금융산업 구조조정 추진의지를 표명하여 대외신인도를

회복하고 상업적 차원의 부실금융회사를 정리하여 정부 부담을 경감하며 선진 금융기법 및 경영방식을 도입하여 금융산업의 경쟁을 촉진한다는 목표 하에 1998년 3월 정부와 예금보험공사가 보유하게 된 제일·서울은행의 주식을 자금력과 경영능력있는 건전한 투자자에게 매각하여 두 은행을 조속히 민영화하며, 두 은행의 민영화는 IMF 및 IBRD와 협의한 일정(1998년 11월 15일까지)에 맞추어 추진될 예정임을 밝혔다.

1997년 12월의 부실채권 매입 이후에도 경기악화로 계속 부실채권이 발생하고 자금경색이 더욱 악화됨에 따라, 1998년 1월 정부는 2월까지 금융회사가 보유한 부실채권에 대한 전량매입을 추진하게 됐다. 특히 매각방침을 밝힌 서울은행의 경우 외국 금융회사들이 인수의 선결조건으로 자본감소와 부실채권의 완전 정리를 요구하면서 자산관리공사를 통해 부실채권 매입을 추진하게 됐다. 1998년 7월 23일 자산관리공사는 서울은행의 부실채권 1조 400억 원을 4,989억 원에 매입하고 매입대금은 전액 부실채권 정리기금채권으로 지급하기로 하는 계약을 체결하고 공적자금을 투입했다.

정부는 서울은행의 민영화를 조기 추진한다는 방침 아래 1998년 2월 7일 매각과 관련한 세부절차 및 방법을 정하기 위한 '민영화추진심의위원회'를 구성하는 한편, 1998년 3월 30일 외국 회계법인인 Coopers & Lybrand로 하여금 서울은행에 대한 자산·부채 실사를 진행하도록 했다. 또한 매각주관사 선정을 위하여 모건스탠리 등 4개 외국 투자은행을 상대로 제안서를 제출받아 업무 수행능력, 이해상충, 수수료 등을 평가한 결과 모건스탠리를 주관사로 선정하여 매각전략을 수립하도록 하는 등 민영화 작업에 돌입했다.

그 결과 1999년 2월 20일 정부는 HSBC그룹과 서울은행 매각에 관한 주요조건에 합의하고 양해각서를 체결했다. MOU의 주요내용은 첫째, 부실자산과 일부 부채를 기존 서울은행으로부터 분리하여 새로 설립될 부실자산 관리 금융회사에 이전하고 부실자산 분리에 따른 손실액을 정부가 보전함으로써 은행을 Clean Bank 상태로 전환하여 매각하기로 하였다. 둘째, 정부는 전체지분의 30%를 소유하나, HSBC에 동 지분을 매각시에는 19% 지분에 해당하는 Warrant를 보장받게 되어 있어 경제적 이익을 고려한 실질적 지분율은 49%에 해당하도록 했다. 셋째, 보유지분의 처분은 HSBC는 인수시점으로부터 4년 후 3개월간 정부보유지분 매입청구권(Call Option)을 보유하고 HSBC가 Call Option 불행사시 정부는 1년간 HSBC 앞 정부보유지분매도청구권(Put Option)을 보유하며, 이 경우 HSBC는 무조건 이에 응해야 하도록 했다. 넷째, HSBC는 은행인수의 대가로 일정금액(2억 달러)을 정부에 지급하기로 했다. 다섯째, 인수한 자산이 부실화되는 경우 1년 동안 Bad Bank에 매각 가능하도록 하고 부실여부 판정기준은 금융감독원 기준으로 하기로 했다. 여섯째, 정부는 은행경영의 자율성을 최대한 보장해주기 위해 HSBC에 경영권을 위임하였다. 다만, 보유자산의 전부 매각, 파산 신청, 해산, 감자, 기타 주주로서의 정부이익에 반하는 사안 및 주총 특별결의 사항은 75% 주주 동의를 얻도록 하여 정부이익을 보호했다.

정부는 이후 당초 MOU에서 정한 5월 말 매각시한을 넘긴 이후에도 HSBC그룹과 계속해서 매각협상을 진행하였다. 그러나 1999년 3월 말 기준 서울은행의 자산·부채 실사의 구체적인 실사기준 및 Put 행사, 신탁자산에 대한 손실보전, 부동산 등 고정자산 평가 등에 있어 정부와 이견이 좁혀지지 않으면서 1999년 8월 31일 결국 매각협상을 종료하고 결렬을 선언했다. 이에 따라 서울은행은 거래고객이 이탈하는 조짐을 보이는 등 경영상 어려움에 직면하게 됐다.

2차 경영정상화 지원

HSBC와의 매각협상이 결렬되고 거래고객의 이탈 등으로 재차 경영상 어려움에 직면한 서울은행에 대하여 정부는 당초 IMF·IBRD와의 합의를 통해 서울은행의 해외매각을 추진키로 한 근본 취지가 외자도입 측면보다는 외국 전문경영진의 영입 및 이를 통한 선진 금융기법의 도입에 있었으므로 이러한 취지를 살려 서울은행의 경영진을 조속한 시일 내에 국제적으로 공개선정하여 경영을 담당하도록 했다. 이를 위해 전문인력 중개회사 등을 통해 저명한 금융인을 최고경영자(CEO)로 물색하여 경영진 구성을 일임하거나, 또는 유수 금융회사를 선정하여 경영을 담당케 하기로 했다. 아울러 정부가 잠정적으로 보유하고 있는 동 은행의 주식은 원칙적으로 해외매각을 통해 처분해 나가기로 했다. 이와 함께 서울은행의 해외매각에 앞서 경영정상화를 우선 추진하기로 했다.

1999년 7월 말 기준으로 실시한 자산·부채 평가 결과 서울은행은 부채(22조 3,234억 원)가 자산(21조 8,152억 원)을 5,082억 원 초과하고 있었으며, 1999년 1~7월 중 1조 2,884억 원의 당기순손실을 기록하며 자기자본이 완전 잠식되어 외부의 자금지원 없이는 정상적인 경영이 어려운 상태였다. 이에 따라 금감위는 1999년 9월 3일 '금산법' 제12조 제1항에 의거하여 서울은행을 부실금융회사로 결정하고 공사에 자금지원을 요청했다. 특히 자금지원과 관련하여 금감위는 i)추가부실 발생에 따른 충당금 적립액, ii)부실채권 중 한국자산관리공사 부실채권 매입률 적용에 따른 매각예상분의 매각손 상당액, iii)서울은행이 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액 등을 감안하여 자금을 지원하되, 향후 해외매각 또는 자산건전성 분류기준이 강화되는 경우 추가로 소요되는 자금도 공사가 지원해 줄 것을 요청했다. 또한 동법 제10조 제1항, 제12조 제3항 및 제4항에 의거 1999년 9월 6일까지 정부와 공사가 소유하는 주식에 대하여 병합(9.7088:1)의 방법으로, 기타 주식에 대하여는 무상소각의 방법으로 자본금 감소를 이행할 것을 명령했다. 한편 서울은행은 금감위의 자금지원 요청과는 별도로 1999년 9월 1일 공사에 대하여 3조 4,572억 원의 자금지원을 요청했다.

금감위의 자금지원 요청에 따라 공사는 서울은행에 대한 출자규모를 산정했다. 그 결과 동 은행의 현존하는 부실채권 매각에 따른 손실 및 추가 부실발생 효과를 감안한 후 BIS 자기자본비율을 10% 수준으로 맞추기 위해서는 3조 2,000억 원이 필요한 것으로 나타났다. 공사는 1999년 9월 6일 '예금자보호법' 제38조의 2의 규정에 의거하여 출자를 결정하였다. 그러나 1999년 9월 17일 완료된 부실채권 매각 결과 총 4조 5,593억 원의 부실채권에 대해 1조 1,543억 원에 매입하는 계약을 체결하는 등 부실채권 매각손 규모가 증가함에 따라 1999년 9월 18일 출자금액을 1,201억 원 증액한 3조 3,201억 원으로 조정하여 출자했다.

정부는 HSBC와의 매각협상 결렬 이후 48개 세계 유수 금융회사를 대상으로 위탁경영기관 선정작업을 추진했다. 그러나 제안서를 제출한 2개사에 대하여 2000년 1월 21일 위탁 경영기관 선정위원회가 두 개 기관 모두 위탁기관으로서 부적합하다고 평가했다. 이에 따라 정부는 대안으로 CEO 선임을 통한 경영정상화를 추진하는 한편, 도이치은행이 서울은행의 정상화와 구조조정을 자문하는 방안도 적극 검토했다. 그 결과 외국인을 중심으로 CEO 후보자를 물색한 CEO 선정작업은 적합한 대상자가 없어 종료하고, 도이치은행과는 조속한 시일 내에 자문계약을 체결하여 경영정상화 작업을 추진하기로 방침을 정했다. 이에 따라 금감위는 모건스탠리와의 주식매각 등 관련 주관사계약의 해지를 공사에 요청해 옴에 따라 공사는 2000년 4월 11일 계약해지를 결정했다.

정부는 서울은행의 경영정상화를 조속히 추진하기 위하여 2000년 4월 14일 도이치은행과 '경영구조개선 자문계약'을 체결했다. 통상적인 자문과 달리 포괄적인 내용을 담은 자문계약에서 도이치은행은 빠른 시일에 서울은행장과 주요 경영진의 선정을 정부에 추천하고, 도이치은행 측 전문가를 직접 파견하여 서울은행의 여신심사, 위험관리, 영업전략 등 주요 부문에 대한 구조개선 자문과 집행을 병행추진하기로 했다.

도이치은행은 자문계약 체결 후 2000년 4월 26일 경영진 선정 및 실사 작업에 착수하여 5월 15일 국제적 공개경쟁을 통해 2명의 CEO를 정부에 추천했다. 그 결과 당시 강정원 도이치은

행 한국대표가 은행장으로 최종 선임(2000.6.1)되었다. 또한 6월 30일 완료된 Loan Portfolio 실사 결과를 바탕으로 핵심(영업·위험관리·후선업무) 부문에 대한 진단을 실시하여 구체적인 구조개선 계획을 수립하고 이를 실행하는 작업에 참여함으로써 서울은행의 경영정상화를 지원했다.

3차 경영정상화 지원

2000년 하반기 금감위는 잠재부실 요인의 조기정리를 통한 건전성 회복과 시장중심의 구조조정 기반을 구축하여 금융산업의 경쟁력을 강화하는데 중점을 두어 제2단계 금융구조조정을 추진하기로 했다. 그 일환으로 은행권에 대해서는 2000년 6월 말 기준 BIS 자기자본비율이 8%에 미달하여 스스로 정상화가 어렵거나 공적자금이 직접 투입된 은행을 대상으로 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 마련하여 제출하도록 했다(2000.8.31). 다만 이미 도이치은행과 자문계약을 체결하여 별도의 경영정상화를 추진 중인 서울은행에 대해서는 경영개선계획 제출 대상에서는 제외하되, 부실을 털어내기 위하여 경영개선계획을 제출하는 은행들과 함께 향후 구조조정을 추진하기로 했다. 자산·부채 실사 결과에 따라 공적자금을 투입하여 부실을 떨어낸 후 IMF와의 합의를 존중하여 우선 해외매각을 추진하고 여의치 않을 경우 금융지주회사에 편입하는 방안을 검토했다.

2000년 11월 8일 금감원은 금감위로부터 경영개선계획을 불승인 받은 4개 은행(한빛·평화·광주·제주은행)과 새로이 적기시정조치를 부여받은 경남은행, 그리고 서울은행에 대하여 2000년 9월 30일 기준으로 자산·부채 평가를 실시했다. 실사 결과 6개 은행 모두 부채가 자산을 초과하는 것으로 나타났다. 금감위는 정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되는 금융지주회사를 설립하여 6개 은행을 그 자회사로 편입시키기로 기본방침을 정하는 한편, 기존 주식 전부를 무상소각하는 자본금 감소명령을 부과하기로 했다. 이는 6개 은행의 주식 가치가 사실상 없으며, 가치가 없는 주식에 대해 주식가치를 회복시키지 않고 액면가로 증자하는 경우 공적자금을 낭비할 수 있는 점 등을 고려하였기 때문이다. 또한 감자 없이 증자지원만이 이뤄지는 경우 기존 주주들이 공적자금 투입에 따른 이익을 얻게 되어 결과적으로 공적자금으로 은행주식 투자자들을 보전하게 되는 문제도 우려되었기 때문이다. 다만 상기사항을 전제조건으로 금감위는 2000년 말 고정이하 여신비율을 6% 수준으로 유지하기 위하여 고정이하여신을 정리함에 따라 발생하는 매각손 및 매각예상분의 매각손 상당액과 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액을 감안하여 결정한 금액을 출자방식 등을 통해 지원하기로 결정하고 2000년 12월 28일 공사에 자금지원을 요청했다.

이에 공사는 최소비용 및 철저한 손실분담이라는 두 가지 공적자금 지원원칙 하에 별도의 회계법인 실사를 거쳐 지원규모를 산정한 뒤 3차례(2000.12.29, 12.30, 2001.9.29)에 걸쳐 총 8,324억 원(출자 6,108억 원, 출연 2,216억 원)을 서울은행에 분할 지원했다. 이는 1차적으로 2000년 말 기준 BIS비율 10%를 달성하기 위한 금액을 출자하고, 2차로 순자산 부족분, 감자시 반대주주의 주식매수 청구에 따른 주식매수비용, 실사 이후 2000년 말까지 발생한 주식매각·평가손실에 대해 2001년 1/4분기와 2/4분기 경영정상화 이행실적 점검을 토대로 이에 상응하는 조치를 부과한 후 3/4분기 중 지원하기로 한 원칙에 따른 것이다. 이와 함께 2000년 12월 30일에는 2001년 6월 말까지 해외매각을 재추진한다는 내용을 포함한 MOU를 체결했다.

다. 공적자금 회수

2차 매각추진

정부의 서울은행에 대한 해외매각 재추진 방침에 따라 2001년 3월 20일 개최된 공적자금관리위원회 제3차 회의에서는 서울은행에 대하여 해외매각을 통한 민영화를 추진하기로 확정하였으며 2001년 4월 20일에는 매각관련 세부 추진방안을 확정했다.

세부 추진방안에 따라 매각주체를 서울은행 주식의 처분권자인 공사로 일원화하고, 국제적인 금융회사로서 전문성이 인정되며 특히 서울은행에 대한 구조개선 자문을 수행하면서 전문성이 축적된 도이치은행을 매각주관사로 선정했다. 한편 비용분담 등의 의무를 이행할 서울은행을 계약 당사자로 참여시키는 것이 바람직하다는 판단 하에 예보, 서울은행, 도이치은행을 계약 당사자로 했다. 매각 시한은 2001년 6월 말로 하되 필요한 경우에는 공적자금관리위원회의 의결로 연장할 수 있도록 하였으며, 매각대상 주식은 당초 51% 이상을 원칙으로 하였으나 원활한 매각 추진을 위하여 최종안에서는 삭제했다. 한편 투자자는 원칙적으로 은행 또는 은행이 포함된 컨소시엄으로 하고 3년간 투자자의 지분 처분은 제한하기로 하였으며, 풋백 옵션은 매각가격에 중대한 영향을 주지 않는 한 부여하지 않는 것을 원칙으로 했다. 주당 매각가격은 계약 쌍방이 합의한 가격으로 하되 최종적인 가격결정시 매각심사소위원회와 공적자금관리위원회의 심의를 받도록 하였다. 기타 매각조건에 관한 사항은 매각주체에 일임하기로 했다.

매각주체를 예보로 일원화하고 매각주관사를 도이치은행으로 하며 매각주관사 계약의 당사자를 예보, 서울은행, 도이치은행으로 정한 공적자금관리위원회의 결의(2001.4.20)에 따라 당초 서울은행과 도이치은행 사이에 체결(2000.9.14)한 주관사 계약내용 중 일부가 수정됐다. 주요 수정내용으로는 계약 당사자에 공사를 추가하고, 원칙적으로 서울은행의 구주와 신주의 현금매각과 관련한 금융자문 및 투자금융 서비스를 주관사 업무의 범위로 정하되 불가피한 경우에 한하여 자산 또는 주식교환, 합병, 합작 등 전략적으로 가능한 대안을 모색한다는 것이었다.

매각업무 진행과정에서 발생하는 법률 및 회계문제에 대한 자문을 위하여 공사는 자문사를 선정하기로 하고, 특히 국내 회계법인 및 법무법인을 우선적으로 선정대상으로 검토하기로 했다.

공사는 우선 서울은행 매각 관련 각종 계약서 검토 및 법률자문을 담당할 법무법인의 선정을 위해 국내 법무법인을 대상으로 제안요청서(RFP: Requested for Proposal)를 발송하였다. 이 중 세종 등 3개사가 제안서를 제출했고, 제안서를 제출한 법무법인 중 이해상충이 없는 법무법인을 대상으로 자격요건 및 용역비 2개 항목별로 우선순위를 평가한 결과 공사는 최종적으로 법무법인 세종을 법률자문사로 선정했다(2001.4.20).

한편 서울은행의 자산가치 실사 및 기타 매각 관련 회계자문을 담당할 회계법인의 선정을 위해서도 법률 자문사 선정과 마찬가지로 국내 회계법인을 대상으로 RFP를 발송했다. 이 중 4개사가 제안서를 제출하였으며, 이해상충 존재 여부의 자격요건과 용역비 등을 기준으로 우선순위를 평가한 결과 공사는 삼일회계법인을 회계자문사로 최종 선정했다(2001.4.25).

2001년 4월 공자위에서 마련한 세부 매각추진 방안에 따라 매각주관사인 도이치은행은 세계 유수의 투자금융회사를 포함한 잠재투자자들과 접촉하여 협상을 진행했다. 그 결과 2001년 6월 30일 DBCP(Deutsche Bank Capital Partners)로부터 투자의향서를 접수했다. DCBP가 제출한 투자의향서의 주요 내용은 i)서울은행에 대하여 여타 투자자들과 함께 컨소시움을 구성하여 최소 30%이상의 지분에 투자하고, ii)실사 및 투자 결정을 위하여 6월 30일부터 120일간의 배타적 우선협상권을 요구하며, iii)2001년 3월 말 장부가액 기준으로 인수조건 등을 정하여 MOU를 체결하며 제한된 자산에 대해 Put·Call Option 등 투자자 보호장치를 인정해 줄 것을 요청하는 것이었다. 이에 앞서 공자위는 DCBP 등 그동안 접촉했던 잠재투자자 중 일부가 서울은행에 관심을 표명해 옴에 따라 향후 매각추진 일정을 고려하여 당초 2001년 6월 말로 정해진 매각시한을 2001년 9월 말까지로 연장하는 한편, 필요시 3개월 추가 연

장이 가능하도록 했다. 한편 공사는 도이치은행의 특수관계사인 DCBP가 투자의향서를 제출해 옴에 따라 향후 DCBP사가 우선협상대상자로 선정될 경우 이해상충 문제로 인한 매각가격 적정성 및 매각업무의 공정성에 대한 시비가 있을 수 있다는 판단 하에 2001년 7월 26일 매각주관사를 기존 도이치은행에서 삼일회계법인으로 변경했다.

공사와 매각주관사인 삼일회계법인은 투자의향서를 제출한 DCBP와 3개월에 걸쳐 협상을 진행했다. 그러나 DCBP 측의 무리한 요구 등으로 매각시한 내에 매각이 이루어지지 못하고 2001년 10월 10일 공자위는 DCBP와의 매각협상 종결을 결정했다. 공자위는 종결이유로 i)교환사채 매입방식 투자, 풋백옵션 요구 등 DCBP사의 무리한 인수조건 제시, ii)DCBP가 전략적 투자자가 아닌 단기 투자수익 목적의 투자펀드(Private Equity Fund)라는 점에 따른 매각 부담감, iii)세계적인 경기침체 등 국제적 투자여건 악화, iv)매각효과 극대화 추구 등을 들었다. 아울러 서울은행에 대해서는 공적자금 투입 후 정상경영이 이루어지고 있는 만큼 향후 지속적인 경영정상화 노력을 추진하면서 국내외 투자자를 통한 자본확충 등의 방안을 마련하여 경영정상화를 추진하기로 했다.

3차 매각추진

2002년 들어 경기회복이 가시화되는 가운데 공적자금 투입은행의 자산클린화 및 경영실적 호조 등에 힘입어 해당 은행의 주가상승 가능성이 높아지는 등 매각여건이 크게 호전됐다. 이에 따라 공사는 2002년 2월 8일 '예금보험공사 보유 은행주식 매각방안'을 공자위에 보고하였다. 이를 통해 서울은행과 관련하여 공자위는 공사가 그간의 인수희망자에 대한 매각절차를 본격화(50% 내외)함과 동시에 국내 우량은행과의 합병도 병행하여 추진할 것을 요구했다. 한편 구체적인 매각방식, 매각시기, 규모, 가격 등은 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 추진하고 그 결과를 공자위에 보고하도록 했다.

2002년 4월 공사는 서울은행 매각작업을 담당할 재무자문사 선정작업에 착수했다. 2002년 4월 12일 제안서를 제출한 8개 후보자문사 중 서류심사를 거쳐 후보를 골드만삭스(Goldman Sachs) 등 5개사로 압축하고 이들을 대상으로 자문사 선정위원회가 프레젠테이션 평가를 실시한 결과, '골드만삭스 및 삼성증권 컨소시엄'이 최고 평가점수를 획득했다. 2002년 5월 9일 공사는 공자위 산하 매각심사소위원회에 이 사실을 보고하였으며 자문수수료율을 인하·조정하는 조건으로 '골드만삭스 및 삼성증권 컨소시엄'을 재무자문사로 최종 선정했다.

재무자문사는 서울은행의 재무현황과 기업가치를 파악하기 위하여 서울은행에 대한 실사를 진행하는 한편, 국내·외 잠재투자자인 32개 기관을 상대로 매각공고문을 발송(2002.5.31)하여 투자를 안내했다. 이후 2002년 6월 11일에는 서울은행의 투자에 관심을 표명한 16개 기관과 비밀유지약정을 체결한 후 투자안내서를 발송했다.

투자안내서 발송기관 중 국내 3개사, 해외 5개사를 포함한 총 8개사가 2002년 6월 27일 예비인수제안서(Indicative bid)를 제출하였다. 재무자문사는 이들 제안서를 평가하여 인수후보자군으로 하나은행, Lone Star, JP Morgan Partners 등 3개 기관을 추천했다. 공사는 재무자문사의 추천결과를 점검한 후 이들 3개 기관을 인수 후보자군으로 선정(2002.6.29)하고 이들 기관에 대해 최종입찰을 위한 실사기회를 부여하였으며, 2002년 7월 31일 Lone Star와 하나은행만이 실사결과를 토대로 최종 인수제안서(Binding bid)를 제출했다.

Lone Star와 하나은행이 제출한 최종인수제안서에 대한 재무자문사의 확인·평가를 거친 후 2002년 8월 5일 매각심사소위원회는 인수가격, 인수 후 경영계획, 풋백옵션 등 인수조건을 유리하게 제시한 하나은행을 최종인수후보자로 선정하는 것이 타당하다고 결론지었다. 이에 공사는 2002년 8월 6일 심사결과를 공적자금관리위원회 제27차 회의에 보고했다.

이후 Lone Star는 기존의 제안내용을 확인한다는 이유를 들어 2002년 8월 7일 수정제안서를 제출하였다. 주요 수정내용은 현금인수가액을 상향하고 풋백옵션 기간을 단축하며 지분처분기한을 연장한다는 것 등이었다. 2002년 8월 13일 하나은행은 수정제안서를 공사에 제출했다. 주요 수정내용은 공사 보유지분의 최저회수가액(1조 1,000억 원)을 보장하는 것이었다.

양 기관이 수정제안서를 제출함에 따라 공사는 이에 대한 법적 검토와 내부평가를 거쳐 그 결과를 공적자금관리위원회 제28차 회의(2002.8.19)에 보고했다. 공사는 이월결손금의 법인세 감면효과 등을 반영하더라도 하나은행의 매각가격이 높고 회수최저가액이 보장되므로 제안 조건이 전반적으로 우월하다는 의견도 함께 보고했다. 이에 대하여 공적자금관리위원회는 일정한 조건을 부과하는 것을 전제로 하나은행을 서울은행 민영화 관련 최종 인수후보자(우선협상대상자)로 선정하고 골드만삭스를 예비후보로 선정하기로 결정했다. 공자위가 부과한 전제조건으로는 공사가 하나은행과의 본계약 협상시 하나은행이 제시한 최저회수가액을 법적으로 보장받을 수 있는 방법을 분명히 해야 한다는 것이었다. 또한 법인세 감면효과 등을 감안하여 인수가격 및 사후 보상방법 등 제반 인수조건이 최대한 유리한 방향으로 개선되도록 세부협상을 진행하며, 조속한 시일 내에 하나은행과의 세부협상을 완료하고 그 결과를 공자위에 보고하고 본계약을 체결해야 한다는 것이었다. 한편 공자위는 만약 하나은행과 최종합의가 이루어지지 않을 경우에는 차순위 협상자인 Lone Star와의 협상 개시 등 향후 추진방안을 공자위에 보고하여 추진하도록 했다.

하나은행을 최종인수후보자로 선정한 이후 공사는 하나은행과 세부협상을 진행했다. 공사는 재무자문사 등과 함께 협상전략을 검토하여 교환비율 등 인수가격 조건과 경영구조 등 비인수가격조건 등에 대한 쟁점사항을 확인하고 협상시한을 2주로 정하여 매수자 측을 압박함으로써 협상의 주도권을 확보하고자 했다.

협상과정에서의 가장 중요한 쟁점사항은 i)서울은행과 하나은행의 주식 교환비율을 조정하여 인수가격을 높이는 한편, ii)교환을 통해 취득한 하나은행 주식에 대한 최저회수가액을 보장하는 방안을 구체화하고, iii)사후손실보전 요구를 일축하며, iv)민영화의 취지에 따라 경영참여를 가급적 지양하면서 최소한의 경영감시 수단을 확보하는 것 등이었다.

이 외에도 공사는 사실상 협상목표와 직접적인 관련이 없는 합병추진위원회 구성, MOU 해지, 인력 등 구조조정에 관한 문제에 대해서도 협상전략상 마지막까지 쟁점으로 유지했다.

2002년 9월 13일 공사는 2주 동안 집중적으로 진행한 협상 결과를 공적자금관리위원회 제30차 회의에 보고했다. 협상 결과에 따르면, 우선협상대상자 선정 당시와 비교하여 합병비율이 개선되어 합병 후 공사지분율이 당초 29.9%에서 30.9%로 1%p(291만 주) 증가하였고 그 효과는 당시 하나은행의 주가기준으로 약 500억 원으로 평가됨에 따라 최저회수보장가액도 1조 1,000억 원에서 1조 1,500억 원으로 인상됐다. 또한 최저회수가액 보장구조를 명확히 하기 위해 합병 후 공사지분의 60%는 1년 6개월 이내에 합병은행이 자사주 매입방식으로 시가 또는 주당 최저보장가격 중 높은 가격에 매입하기로 했다. 한편 잔여지분 40%도 합병 후 1년 6개월 이내에 전부 매각될 수 있도록 노력하며 공사와 합병은행은 매각 방법·시기·가격 등에 관한 구체적인 방안을 마련하고 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 공자위에 보고한 후 추진하기로 했다.

이러한 세부 협상결과를 보고 받은 공적자금관리위원회는 2002년 9월 13일 하나은행을 서울은행의 최종인수자로 선정하는 한편, 인수가격 등 주요 계약조건에 대해서는 공사가 제30차 공자위에 보고한 하나은행과의 협상 결과대로 의결하고 주요 계약조건 외 본계약 체결에 필요한 여타 세부사항 등은 공사에 위임했다. 또한 공자위는 서울은행의 합병계약 체결 여부와 관계없이 공사와 서울은행 간 기체결한 MOU에 따라 서울은행이 제출한 자구계획은 차질없이 이행될 수 있도록 공사가 관리하도록 했다.



2002. 09. 27.
서울은행 매각 본계약 체결

본계약 및 추가약정 체결

공사는 제30차 공적자금관리위원회에서 정한 바에 따라 2002년 9월 27일 하나은행과 합병조건, 주주권 행사에 관한 사항 등을 주요 내용으로 하는 본계약을 체결했다. 또한 '최저회수가액 보장 등에 관한 약정'을 함께 체결하여 공사 보유 주식의 최저회수가액 보장방법 및 보장절차에 관한 사항도 확정했다. 본계약의 주요내용은 합병조건 및 주주권 행사에 관한 사항으로 i)합병비율은 서울은행 2주를 하나은행 1주와 교환하며 서울은행을 존속은행으로 하고, ii)공사는 사외이사 1인(감사위원회 소속)에 대한 선임권을 보유하며, iii)의결권 중 주총 특별결의 사항과 예보지명 사외이사 선임 등에 관한 사항 이외에는 합병은행 이사회에 위임하도록 하는 것이었다.

한편 공사는 최저회수가액 보장 등을 위해 하나은행과 별도의 약정을 체결하였다. 체결약정의 주요 내용을 보면 i)합병등기일로부터 18개월이 되는 날 현재 공사 보유 총주식의 처분대가가 최소 1조 1,500억 원이 되도록 보장하고, ii)처분예정기간 동안의 공사주식 처분방법 등은 공사와 하나은행의 합의로 합병승인 주총 전까지 확정하여 본약정에 첨부하도록 하며, iii)자사주 매입으로 BIS 자기자본비율이 8.5%를 하회하게 될 경우 필요한 한도 내에서 공사가 상환우선주식을 인수하고, iv)공사의 독자적인 지분매각으로 인하여 합병은행의 1, 2대 주주가 변경될 경우 합병은행에 우선적으로 매수기회를 부여하기로 하는 것이었다.

공사는 본계약을 체결한 후 하나은행과 협의하여 합병은행에 대한 공사 보유지분의 매각방안을 마련하여 매각심사소위원회의 심의를 거쳐 2002년 11월 5일 공적자금관리위원회에 보고했다. 매각방안에 따르면 합병은행은 공사 보유지분의 60%를 합병등기일로부터 20일째 되는 날과 합병등기일로부터 3개월 단위로 시가 또는 주당 18,830원 중 높은 가격에 자사주로 매입하거나 공사의 동의를 받아 제3자 매각 등을 주선할 수 있었다. 또한 매각방안이 확정되지 않은 잔여지분 40%에 대해서는 공사가 추후 매각방안을 협의·마련하여 매각심사소위원회 및 공적자금관리위원회의 심사를 거쳐 추진하고, 합병은행과 공사는 합병 후 18개월 이내(2004년 6월)에 원칙적으로 공사 지분이 전부 매각될 수 있도록 최선의 노력을 다하기로 했다. 공사는 하나은행과 이러한 사항을 확약하는 추가약정을 2002년 11월 5일 체결했다.

합병은행 보유지분 매각

2002년 11월 5일 체결한 하나은행과의 공사 보유지분 매각에 관한 약정에 따라 공사는 2003년 3월까지 2회에 걸쳐 공사 보유지분(30.94%)의 30%를 하나은행에 매각했다.

그러나 2003년 5월 하나은행은 당시 SK글로벌 사태 등으로 인한 경영악화와 주가 하락 등을 이유로 지연이자 보상을 조건으로 2003년 6월 이후의 공사 보유지분의 매각일정을 1년간 연기해 줄 것을 요청해왔다. 당시 하나은행의 경영 현황은 합병 당시 예측할 수 없었던 SK글로벌 사태, 가계대출 및 신용카드 부문 부실화 등에 따라 수익성이 급속히 악화되어 2003년 1/4분기 영업이익이 246억 원에 불과하는 등 큰 폭의 하락을 보였으며, 2003년 3월 말 현재 단순 자기자본비율은 3.08%로 외환은행(3.01%)과 함께 은행권 최저수준을 기록했다. 특히 공사지분을 주당 18,830원 이상으로 매입할 경우 당시 주가 수준으로는 제3자에 재매각하기가 어려워 은행의 자기자본을 감소시키고 BIS 자기자본비율의 지속적인 하락을 초래하여 자본적정성에 대한 우려가 심화되고 있는 상황이었다.

이에 따라 공적자금관리위원회는 2003년 5월 29일 개최된 제37차 회의에서 하나은행의 경영상태에 대한 검토와 계약수정에 따른 문제, 향후 다른 매각에 미치는 영향 등을 종합적으로 고려했다. 그 결과 공자위는 하나은행의 제안이 공사 보유지분의 매각일정 연기에 따른 금전적 보상을 약속하고 있으며, 특히 금전적 보상이 기존의 계약서에 있는 보상방법을 원용하고 있어 당초 합병계약 당시의 취지에도 부합한다고 보고 2003년 6월부터 도래하는 당초의 매각일정을 각각 12개월씩 연기하기로 결정했다.

이후 2004년 1월 16일 공적자금관리위원회는 하나은행에서 자사주 형태로 매입하기로 한 공사 보유지분의 60% 주식 중 하나은행의 매각연기 요청과 공사의 조기 매각권한 미행사로 인해 공사가 보유하고 있는 30% 지분에 대해서는 주가 상승 등을 고려하여 추가 이득 획득의 가능성을 열어두었다. 이와 동시에 독자 매각가능 지분인 40%에 대해서는 시장상황을 고려하여 2004년 상반기 중 매각 가능성 등을 포함한 구체적인 매각방안을 마련하여 매각심사소위원회의 심의를 거쳐 매각을 추진하기로 했다.

2003년 4/4분기부터 하나은행 주가가 꾸준히 상승함에 따라 매각심사소위원회는 하나은행 지분을 매각하여 공적자금 회수를 극대화할 수 있는 여건이 조성됐다고 판단했다. 이에 2004년 2월 17일 공사가 자문사 선정 등 매각 준비작업에 착수하여 시장상황에 신속히 대응할 수 있는 체제를 마련하도록 했다. 다만 매각시기 및 방법 등 구체적인 매각방안은 자문사 선정 후 시장상황을 보아가며 결정하기로 하였으며, 공사가 자문사와의 협의를 통해 공적자금 회수 극대화, 국내 금융산업에 미칠 영향 등을 고려하여 최적의 매각방안을 마련한 후 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 매각을 추진하도록 했다.

이후 공사는 매각자문사 선정작업을 진행하여 매각심사소위원회의 의결을 거쳐 UBS와 대우증권을 공동자문사로 선정(2004.3.4)하고 하나은행의 주식매각 작업에 본격적으로 착수했다. 공사와 공동자문사는 공사가 보유하고 있는 하나은행 지분의 전량 매각 여부 등 공적자금 회수 극대화를 위한 다양한 방안을 대안별로 검토하였다. 그 결과 독자 매각가능 지분의 우선 매각, 우선매수권, 시간적 제한 등 계약상의 제약요인에 대응할 수 있으면서 동시에 하나은행의 적극적인 협조를 기대하기 어려운 상황에서 적용 가능한 방법을 우선적으로 고려하기로 했다.

수 차례의 협의를 거쳐 자문사는 핵심투자자(Anchor Investor)를 비롯한 투자자들에 대한 블록세일 방식을 공사에 권고했다. 블록세일 방식에 의해 지분을 매각할 경우 대규모 매각이 가능하고 보다 신속하게 완전매각을 달성할 수 있을 것으로 기대됐다. 이 밖에도 실사 및 서류작업이 줄어들고, 하나은행 주가에

대한 영향도 최소화될 것으로 기대됐다. 이에 따라 매각심사소위원회는 2004년 3월 22일 시장수요 및 하나은행 우선매수권 등 제약요건을 고려하여 공사가 보유한 하나은행 주식 70%(총발행주식의 21.6%) 전량을 자문사가 제시한 블록세일 방식으로 매각하기로 결정했다. 다만 하나은행이 2004년 3월에 자사주 매입을 제안해 옴에 따라, 공사와 하나은행 간 구속력 있는 약정이 2004년 3월 24일까지 체결될 경우에는 독자매각 가능 지분 40%(총발행주식의 12.3%)만을 블록세일 방식으로 매각하고, 하나은행이 매입하기로 한 공사 보유 잔여지분 30%(총발행주식의 9.3%)는 동 약정에 의해 처리하기로 했다.

또한 최종 매각가격과 관련하여 일반적으로 블록세일 방식의 경우 일정 비율 할인발행이 불가피한 점을 감안하여 헐값 매각을 방지하고 시장변화에 탄력적으로 신속히 대응할 수 있도록 과거 주가 추이 및 유상 증자시 시가 산정방식 등을 고려하여 매각가능 최저가격을 주당 23,529원으로 정했다. 아울러 하나은행 주가변동에 대한 면밀한 검토 및 하나은행 측과의 협의 등을 거쳐 매각가능 최저가격 이상으로 하나은행 매각을 추진하고, 그 결과를 사후적으로 매각심사소위원회가 공적자금관리위원회에 보고하되, 기타 매각과 관련한 세부사항은 공사에 위임하기로 했다.

이후 공사는 하나은행과 협의를 진행하였으나 2004년 3월 24일까지 법적 구속력 있는 약정을 체결하지 못했다. 그러나 공사는 추진 중인 블록세일 방식에 의한 주식매각에 대하여 하나은행이 투자자로서 참여할 수 있는 가능성을 열어두고 매각을 추진하기로 했다.

한편 공사는 성공적인 매각의 필수 조건인 신속한 의사결정을 위해 매각실행 여부 및 가격 등에 대한 사전 지침을 마련했다. 당일 주식 종가가 26,300원 이상이고 자문사와의 협의 결과 수요가 충분하다고 판단되는 경우에 공사는 매각을 실행하기로 하였으며, 공사와 자문사가 매각을 위한 적절한 시기를 포착할 수 있도록 시장상황 및 주가흐름에 대한 지속적인 모니터링을 수행했다. 그 결과 2004년 4월 14일 시장수요가 충분함을 확인한 후 당일 종가인 26,350원에 대해 4.93% 할인된 가격인 25,050원에 보유지분 전량에 해당하는 42,756,000주(매각실행일 기준 총발행 주식의 22.23%)를 국내외 약 150개 기관에 블록세일 방식으로 매각하여 총 1조 710억 원을 회수했다.

서울은행 합병대가로 수령한 하나은행 주식을 모두 매각함으로써 공사는 1조 4,160억 원을 회수하였다. 그간 하나은행으로부터 수령한 배당금 등 489억 원을 감안하면 총 1조 4,649억 원을 회수한 것이며, 이는 하나은행이 당초 보장한 1조 1,500억 원보다 3,149억 원이 많은 액수였다.

03

조흥은행

가. 개요

공사는 조흥은행(현 신한은행)에 과거 약 2조 7,000억 원의 공적자금을 지원하여 약 4조 7,000억 원을 회수(회수율 173.2%)했다. 2003년 8월 신한금융지주 지분을 취득한 이후 3차례의 블록세일 및 상환우선주 상환 등을 통해 지분 매각을 완료했다.

정부는 1998년 상반기부터 우선 은행에 대한 대대적인 구조조정에 착수했다. 1997년 자금을 투입하고 해외매각을 추진하는 한편 1997년 말 기준 BIS 자기자본비율이 8%에 미달되는 조흥은행을 포함한 12개 은행에 대해서는 경영정상화계획을 제출하도록 하여 그 평가 결과를 토대로 1단계 은행구조조정을 본격적으로 추진했다. 1998년 6월 정부는 민간 회계법인의 자산·부채 실사를 거쳐 조흥은행을 포함한 나머지 7개 은행에 대해서는 경영정상화계획을 조건부로 승인하고 1998년 7월 말까지 자구계획 이행계획서를 제출하도록 하여 경영개선을 유도했다. 그러나 이후 조흥은행은 경영정상화가 순조롭게 이루어지지 못함에 따라 1998년 말 결산시 거액의 적자가 발생할 것으로 예상되어 BIS 자기자본비율이 급격히 하락하는 등 외부로부터의 대폭적인 자금지원 없이는 정상적인 경영이 어려운 상황에 직면하게 됐다.

나. 공적자금 지원

1단계 은행구조조정과 자금지원

1997년 말 IMF 외환위기 이후 정부가 1단계 은행구조조정을 추진하기로 함에 따라 금융통화운영위원회는 1997년 12월 22일 임시회의를 열고 '일반은행의 1997년도 결산지침 통보 및 경영부실은행에 대한 조치'를 의결했다. 이에 따라 1997년 한보, 기아그룹 등 대기업의 연쇄부도에 따른 부실여신 급증으로 경영건전성이 크게 악화된 제일은행과 서울은행에 대해서는 경영개선명령을 내리는 한편, 1997년 말 현재 BIS 자기자본비율이 8% 미만인 조흥 등 12개 은행에 대해서는 1998년 2월 26일 경영개선을 권고하고 경영정상화계획을 4월 말까지 제출하

도록 한 후 민간 회계법인의 자산·부채 실사를 거쳐 교수 등 전문가로 구성된 경영평가위원회에서 경영정상화계획의 실현가능성을 평가하기로 했다.

한편 경영정상화계획에는 자기자본 적정성 및 자기자본 확충계획, 자산건전성 분류, 위험자산 감축계획, 비용절감계획 및 내부경영관리 개선계획 등의 내용이 포함되도록 했다.

금융감독위원회(금감위)는 12명의 민간전문가로 구성된 별도의 '은행경영정상화계획평가위원회'(경평위)를 구성하여 객관성 및 전문성 등을 확보할 수 있는 평가를 실시(1998.6.20~6.27)했다.

1998년 6월 28일 금감위에 제출한 평가서에서 경평위는 조흥, 상업, 한일, 외환 등 4개 은행에 대해서는 경영정상화계획이 이익 실현 여부에 크게 의존하고 있어 거시지표 등의 불확실성에 그 실현가능성이 현저하게 영향 받을 수 있다고 판단하고 보완대비책 강구를 특기사항으로 부기하는 수준에서 조건없이 승인했다. 한편 조흥은행의 경우에는 1999년 6월 말 현재의 BIS 자기자본비율을 높이기 위하여 조속한 증자가 필요하다고 평가하였으며, 강원 및 충북 등 2개 은행에 대해서는 정상화계획 이외의 조속한 추가 증자 및 국제업무 중단 등을 조건으로 승인했다. 반면 자기자본확충 계획이 이행되더라도 BIS 자기자본비율이 크게 미달하거나 계획의 실현가능성이 희박하다고 판단되는 동화, 동남, 대동, 충청, 경기, 평화 등 6개 은행에 대해서는 불승인 판정이 내려졌다. 1997년 말 기준으로 BIS기준 자기자본비율이 8%에 미달하는 12개 은행 중 7개 조건부 승인 은행(조흥은행, 상업은행, 한일은행, 외환은행, 평화은행, 충북은행, 강원은행)은 경영혁신 및 자본확충을 위한 이행계획서를 금융감독위원회에 제출하고, 이행계획서 미이행시 퇴출, 합병 등을 하기로 하고 경영정상화를 추진했다. 이러한 은행 부문의 경영정상화 노력은 1998년 7월 중 외환은행의 외자유치 성공으로 점차 가시화되어 8월에는 상업·한일은행의 합병 발표, 9월에는 하나·보람은행의 합병, 국민·장기신용은행의 합병발표로 본격화됐다.

금감위는 1998년 6월 28일 은행 경평위로부터 경영정상화계획 평가보고서를 최종 제출받아 6월 29일 이를 토대로 '금산법' 제14조 제2항에 의한 행정명령을 내렸다.

금감위는 당초 경평위로부터 조건없이 경영정상화계획이 승인된 조흥, 상업, 한일, 외환 등 4개 은행에 대해서는 증자계획 및 경영진 개편 등을 담은 이행계획서를 제출받아 경영정상화계획의 확실한 이행을 담보할 필요가 있다고 판단하고 조건부로 승인하는 한편, 충북·강원은행에 대해서는 경평위의 평가 결과대로 조건부로 승인했다.

금감위는 조건부 승인을 받은 조흥 등 7개 은행에 대하여 1998년 7월 말까지 강도 높은 경영혁신 및 자본금 확충조건을 담은 이행계획서를 제출하도록 했다. 계획서에는 경영진의 개편, 최소한의 증자·감자·합병계획, 분기별 경영개선 및 부실대출 증가 방지를 위한 계획 등의 구체적인 내용이 포함되도록 하였으며, 제출된 이행계획서를 평가한 결과 불승인되거나 미이행시에는 퇴출 또는 합병 등을 하기로 함으로써 경영정상화를 유도했다.

조흥은행 합병 자금지원(1차)

1998년 6월 29일자 금감위의 요청에 따라 조흥은행은 1998년 9월 15일 외국자본과의 합작계획 또는 합병계획을 1998년 10월 31일까지 구체화하는 것을 주된 내용으로 하는 경영정상화 이행계획서 및 이행각서를 제출했다. 그러나 계획이 순조롭게 이행되지 못함에 따라 금감위는 1998년 11월 27일 조흥은행에 대하여 경영개선요구 조치를 부과했다. 동 조치는 경영정상화계획 이행부진에 대한 책임을 지고 현 경영진을 즉각 교체하는 한편, 합병 및 외국자본과의 합작을 포함한 자본금 확충계획을 수립하여 1개월 이내에 제출하는 것을 주요 내용으로 했다.

이에 따라 1998년 11월 27일 위성복 조흥은행장이 퇴진하였으며, 조흥은행은 1998년 12월 17일 강원은행, 현대종금과 합병조인식을 갖고 3개 금융회사 간 합병을 공식 발표하는 한편, 금감위에 공적자금 지원을 요청했다. 이에 대하여 1999년 1월 25일 금감위는 조흥은행을 청산하기보다는 증자지원을 통해 정상화를 도모하는 것이 구조조정 비용의 최소화에 부합한다고 판단하고 금산법 제12조 제1항에 의거하여 정부와 예금보험공사에 공적자금 지원을 요청하기로 했다.

당시 조흥은행은 1998년 말 결산시 거액의 적자가 발생할 것으로 예상되어 BIS 자기자본비율이 급격히 하락하는 등 외부로부터의 대폭적인 자금지원 없이는 정상적인 경영이 어려운 상황이었다. 이에 따라, 금감위는 자기책임 원칙 확립과 동사의 액면가에 크게 미달하는 주가 수준을 감안하여 9,304억 원의 자본금(186,086천주)을 2,000억 원 수준으로 감자하는 한편, 조흥은행 또는 합병 후 존속하는 은행이 이행하여야 할 정부지원 조건에 대한 이행계획서를 1999년 3월 말까지 금감위에 제출하도록 했다.

이에 대해 조흥은행은 바로 다음날인 1999년 1월 26일 금감위에 정부지원 조건에 대한 이행각서 및 이행계획서를 제출하였으며, 동 이행계획서에는 2000년 말까지 정부에서 제시한 경영진 개편, 인원·점포 축소 및 수익성·생산성·재무건전성 지표 등의 조건을 대부분 충족하겠다는 내용을 포함하고 있었다.

이후 1999년 1월 29일 금감위는 정부지원 조건에 대한 조흥은행의 이행계획서 및 이행각서를 승인하고, 1998년 7월부터 회계 기준이 강화되어 시행된 은행감독원 기준에 따른 충당금 추가적립액, 추가부실(1998년 12월 말 현재 보유 중인 자본잠식 리스사에 대한 여신의 50%, 협조융자 계열기업 여신의 50%) 발생에 따른 충당금 적립액, 부실채권 매각에 따른 매각손 등을 감안한 후 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는 데 필요한 증자금액으로 2조 1,723억 원을 산정하여 1999년 2월 2일 공사에 자금지원을 요청했다.

이에 대해 공사는 1999년 2월 13일 예금자보호법 제38조의 2의 규정에 의해 예금보험위원회의 의결을 거쳐 2조 1,123억 원으로 조정하여 지원했다. 이에 앞서 1999년 2월 12일 금감위는 조흥은행의 자본금을 9,304억 원에서 2,065억 원으로 감자할 것을 인가함에 따라 총 주식 중 유상감자분을 제외한 잔여주식에 대하여 4.5045주를 1주로 병합했다.

충북은행 합병 자금지원(2차)

금감위는 1998년 6월 29일 조흥은행과 더불어 경영정상화계획을 조건부로 승인한 7개 은행 중 충북은행에 대폭적인 자본금 확충, 인력·조직 감축, 국제업무 중단 등 강도 높은 자구노력을 요구했다. 이에 충북은행은 1998년 9월 15일 경영정상화 이행계획서 및 이행각서를 제출하고, 경영진 대폭 교체, 감자 및 인원·점포 축소 등의 자구노력을 성실히 이행하였으나 자본금 확충 등 주요 내용은 계속 이행하지 못했다.

금감위는 충북은행에 3차(1998.10.31, 11.25, 12.8)에 걸쳐 이행계획서의 이행을 촉구하였다. 특히 1999년 1월 5일 외자유치와 관련한 금융감독 당국의 입장을 해외투자자에게 명확히 전달하고 1999년 1월 15일까지 외자유치를 포함한 구체적인 자본확충계획을 제출할 것을 요구했다. 충북은행은 1998년 11월 26일 주금납입을 목표로 유상증자를 추진하였으나 청약이 없어 증자가 무산되었다. 이후 재차 유상증자를 추진하여 1999년 1월 28일부터 1월 29일까지 양일간 일반 공모청약을 실시한 결과 당초 예정했던 800억 원에 미달했다.

한편 금감원은 금산법 제2조 제3호 등에 의거하여 1999년 1월 19일부터 1월 30일까지 1998년 12월 말 기준으로 충북은행의 자산·부채를 실사했다. 실사 결과, 충북은행은 부채가 자산을 610억 원이나 초과(자기자본 기준으로는 698억 원)하였을 뿐만 아니라 1998년 중 거액의 적자발생, 수신 감소 및 부실채권 증가 등으로 자본금이 완전잠식되어 은행법상 동일인 여신한도 등 제반 업무 규제한도를 지키지 못하고 있어 은행 본연의 제기능을 제대로 수행하지 못하는 것으로 나타났다.

1999년 2월 8일 금감위는 충북은행에 자본금 증액 등 외부의



노사정 조흥은행 매각 관련 합의문 교환

자금지원 없이는 정상적인 영업수행이 어려울 것으로 판단하였다. 금산법 제2조 제3호에 의거하여 부실금융회사로 결정하는 한편, 즉시 합병계획을 수립하여 1999년 4월 30일까지 합병을 완료할 것을 내용으로 하는 타 은행과의 강제 합병명령을 내렸다.

이에 대해 충북은행은 1999년 2월 12일 조흥은행과의 합병계획서를 금감위에 제출하는 등 합병을 통한 경영정상화를 추진하기로 했다. 또한 1999년 2월 19일 금감위는 충북은행 및 합병법인의 조기 경영정상화를 도모하고 원활한 합병절차의 이행을 위해 금산법 제12조에 의거 충북은행에 대하여 추가부실(1998년 12월 말 현재 보유중인 자본잠식 리스사에 대한 여신의 50%, 협조융자계열기업 여신의 50%) 발생에 따른 충당금적립액, 부실채권 매각에 따른 매각손 등을 감안한 후 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는 데 필요한 금액을 출자 지원해 줄 것을 공사에 요청했다. 아울러 충북은행에 대해서는 1999년 2월 25일자로 이사회에서 완전감자를 결의하도록 명령했다.

금감위의 증자지원 요청에 따라 공사는 1999년 2월 24일 예금자보호법 제38조의 2 제2항에 의거 충북은행의 BIS 자기자본비율 10% 충족에 필요한 금액인 2,123억 원을 현금 출자하기로 했다.

다만 향후 합병대상 법인과의 합병비율로 인한 공사 출자금액의 손실을 방지하기 위하여 출자금액 중 상법상 최소 자본금인 5,000만 원은 충북은행의 감자효력 발생일에 충북은행에 출자하고 나머지는 합병법인에 합병등기일 익일에 출자하기로 했다. 이에 따라 공사는 1999년 3월 18일 충북은행에 5,000만 원을 출자하는 한편, 1999년 4월 30일자로 양 은행이 합병을 완료함에 따라 1999년 5월 6일 나머지 2,122억 5,000만 원을 합병법인인 조흥은행에 출자했다.

강원은행 합병 자금지원(3차)

1998년 6월 29일 금감위로부터 조흥은행, 충북은행 등과 함께 경영정상화계획을 조건부로 승인받은 강원은행은 1998년 10월 22일 당시 1,062억 원의 자본금을 250억 원으로 자율 감자한데 이어, 1998년 12월 17일에는 조흥은행, 현대종금 등과 합병 조인식을 갖고 3개 금융회사 간 합병을 공식 발표하는 등 강도 높은 자구노력을 진행했다.

그러나 합병비율에 있어 강원은행의 대주주인 현대그룹 측의 이견으로 합병이 계속 지연되는 상황에서 강원은행은 우선 1999년 2월 9일 대주주가 동일한 현대종금을 흡수 합병한 뒤, 이견을 조정하여 조흥은행과의 합병추진도 결국 합의에 도달함으로써 1999년 5월 10일 마침내 합병계약을 체결했다. 이후 합병비율과 관련하여 강원은행과 합병한 현대종금의 청산소득에 대해 농특세 867억 원이 부과되면서 동 금액에 대한 공적자금 지원 여부에 대한 이견이 발생하여 합병일정이 다소 늦어지다가 8월 30일 임시주총의 의결을 거쳐 1999년 9월 11일 합병에 이르렀다. 한편 1999년 9월 11일 강원은행은 '금융산업구조구조개선에 관한 법률' 제8조 및 재경부 고시 '금융기관의 합병 등에 대한 인가기준 및 지원사항' 등에 의거, 금감위를 경유하여 공사에 조흥은행 합병과 관련한 자금지원을 요청했다.

이에 공사는 1999년 9월 20일 예금자보호법 제38조의 2 제1항에 의거 부실우려 금융회사인 강원은행에 1999년 6월 말 기준으로 BIS 자기자본비율이 10%를 충족하는데 필요한 3,933억 원을 출자하기로 결정하였다. 출자자금은 강원은행이 조흥은행에 흡수 합병되었음을 감안하여 1999년 9월 29일 합병 후 존속법인인 조흥은행에 지원했다. 이로써 공사는 조흥은행에 대해 총 2조 7,179억 원의 공적자금을 지원하여 80.04%의 지분을 갖게 됐다.

한편 조흥은행은 1999년 9월 말 현재 자기자본 4조 101억 원, BIS 자기자본비율 11.50%, 총자산 55조 5,717억 원 규모의 국내 3위의 대형은행으로 출범하게 됐다.

다. 2단계 은행구조조정에 따른 조치

1999년 말 1단계 금융구조조정이 마무리됨에 따라 정부는 2단계 금융구조조정을 추진하게 됐다. 2단계 금융구조조정은 향후 잠재부실 요인을 조기에 정리하여 건전성을 회복하고 부실방지를 위한 제도 개선과 함께 시장 중심의 구조조정 기반을 구축하여 금융산업의 경쟁력을 강화하는데 중점이 두어졌다. 먼저 2단계 은행권 구조조정을 위하여 금감위는 은행경영평가위원회를 구성하고 스스로 정상화가 어렵거나 조흥은행 등 공적자금이 직접 투입된 은행을 대상으로 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 마련·제출하도록 하였다. 이를 통해 독자생존 가능여부를 판단하고, 불가능하다고 판단되는 은행에 대해서는 부실을 먼저 정리한 후 철저한 자구노력과 책임분담을 전제로 BIS 자기자본비율 10%를 달성할 수 있는 수준까지 공적자금을 투입함과 동시에 금융지주회사의 자회사로 편입시키는 방식 등을 통해 정상화를 추진하기로 했다.

금감위는 경영개선계획 제출 대상은행으로 조흥, 한빛, 외환, 평화, 광주, 제주 등 6개 은행을 선정하고 관련법규에서 정하는 바에 따라 2000년 9월 말까지 자본확충계획, 부실채권 정리계획, 수익성 제고계획 및 향후 경영 및 영업전략 등을 담은 경영개선계획을 제출하도록 요구했다. 이에 따라 6개 은행이 제출한 경영개선계획에 대하여 경평위는 조흥, 외환은행은 조건부로 독자생존이 가능하다는 판정을 내린 반면 한빛, 평화, 광주, 제주은행 등은 독자생존이 불가능하다고 판정했다.

경평위는 조흥은행이 제출한 경영개선계획에 대하여 전반적인 경영개선 수정계획 및 BIS 자기자본비율이 적정하다고 인정했다. 다만 자산건전성 및 생산성 관련 재무비율이 목표수준에 다소 미달할 것으로 추정하였으며, 과감하고 조속한 부실채권 정리를 통하여 고정이하 여신비율의 목표수준을 달성하는 한편, 영업이익 확충 및 인원 감축을 통하여 1인당 대손충당금 적립 전 영업이익의 목표수준 달성을 조건으로 독자생존 가능성이 인정된다고 평가했다. 금감위는 2000년 11월 8일 경평위의 평가결과 자체 정상화가 가능하다고 판단된 조흥은행 등에 대하여는 승인된 경영개선계획의 충실한 이행을 통해 자체 정상화를 추진하도록 하였다. 매분기 이행여부를 점검하면서 경영



2000. 10. 04.
한전 교환사채(EB) 조인식

개선계획이 미흡한 경우 추가적인 자구의무를 부과하고 이에 대한 구체적인 이행계획을 제출할 것을 요구하기로 했다.

라. 공적자금 회수

선택형 교환사채(OPERA Bond) 발행

2000년 7월 정부는 '정부 보유 은행주식 매각방침'을 발표하고 정부 보유 은행지분에 대하여 해당 은행의 경영정상화 등 매각여건이 조성될 것으로 예상되는 2002년 하반기부터 본격적으로 매각하는 것을 기본방침으로 추진하면서, 그 이전에라도 공적자금의 수급여건 등을 고려하여 공모, 교환사채(EB) 발행 방식 등을 활용하여 지분을 매각하기로 했다. OECD 및 해외 신용평가기관 등에서 정부출자 은행 지분의 조기매각 필요성을 강조함에 따라 정부는 대외신인도를 제고하고 향후 본격화될 민영화 기반 마련을 위하여 매각 가능한 주식의 일부를 조기에 매각하는 것이 불가피하다고 판단하였으며, 또한 공적자금의 조기 회수차원에서도 보유지분의 조속한 매각이 바람직했다.

정부 방침에 따라 공사는 보유지분 중 상대적으로 시장성이 양호한 조흥은행 및 우리금융지주 지분 일부를 선택형 교환사채(OPERA Bond)로 조기 매각하는 방안을 추진했다. 2001년 10월 UBS Warburg, Goldman Sachs, JP Morgan 등 3개사를 공동주관사로 선정하는 등 본격적인 발행작업에 착수하여 2001년 12월 11일 조흥은행 주식과 우리금융지주 주식을 교환대상으로 하는 선택형 교환사채 5억 달러를 성공리에 발행했다.

민영화 추진

2002년 들어 경기회복이 가시화되는 가운데 공적자금 투입 은행의 자산클린화 및 경영실적 호조 등에 힘입어 해당은행의 주가상승 가능성이 높아지는 등 매각여건이 크게 호전됐다. 이에 공사는 2002년 2월 8일 '예금보험공사 보유 은행주식 매각방안'을 공자위에 보고하였다. 공자위는 조흥은행과 관련하여 2000년 상반기 중에 원칙적으로 유럽지역을 대상으로 15% 내외(5억 달러 내외)의 해외 주식예탁증서(DR: Depositary Receipts) 발행 추진을 요구했다. 발행 규모와 시기 등은 국제금융시장 동향 및 주가 추이 등을 보아가며 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 확정하고 결과를 공자위에 보고하도록 했다.

이후 공사는 2002년 2월 26일 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 UBS, CSFB, 삼성증권, LG증권 등 4개사를 발행주관사로 선정하고, 2002년 5월 6일부터 10일까지 사전 시장조사를 실시했다. 그러나 조사대상 투자자의 67%가 응답하지 않는 등 투자자들이 거의 관심을 표명하지 않았으며, 2,000만 달러 이상의 핵심투자자(Anchor Investor)도 전무한 것으로 나타났다. 관심을 표명한 투자자도 대체로 주당 4,000~5,000원 가격대만 고려할 수 있다고 응답함으로써 당시 조흥은행의 주가 수준인 6,000~6,500원에서 15~20%나 할인된 가격조건이 조성되었다.

이에 공사는 국내외 증시여건의 악화, 1999년 하반기 이후 주가급등에 따른 추가상승 기대 약화, 잠재부실에 대한 의구심 등으로 해외DR 발행 수요가 극히 부진하다고 판단하고 발행을 연기하기로 결정했다.

2002년 8월 6일 공적자금관리위원회(공자위)는 조흥은행 경영에 참여하거나 감시 역할을 수행할 국내외 전략적 투자자에 대한 매각에 우선순위를 두되, 적절한 전략적 투자자가 나타나지 않을 경우에 대비하여 국내 기관투자자에 대한 블록세일 등 장외매각도 병행 추진하기로 방침을 정했다. 구체적인 매각방식과 매각 시기·규모·가격 등에 대해서는 매각심사소위원회의 심의를 받아 추진하기로 했다. 한편 시장여건이 호전되는 경우 상반기에 발행하지 못한 해외DR 발행을 재추진하되, 시장여건이 호전되지 않을 경우에는 국내외 투자자를 대상으로 원주 매각 등도 함께 추진하기로 했다. 이에 따라 공사는 조흥은행 주식의 매각을 위한 자문사 선정 등 본격적인 매각작업에 착수했다.

공사는 조흥은행에 대한 매각방침이 정해짐에 따라 매각심사소위원회의 심의를 전제로 자문사 선정절차를 우선 진행했다. 2002년 9월 3일 해외 14개사, 국내 6개사 등 총 20개 기관에 제안요청서(RFP)를 발송하는 등 국제 경쟁입찰을 실시한 결과, 9월 11일 모건스탠리 등 10개 기관이 제안서를 제출했다. 공사는 제안서를 제출한 기관 가운데 1차 선정위원회의 평가를 거쳐 5개사로 대상 범위를 축소했다. 이들을 대상으로 2차 선정위원회의 프레젠테이션 평가 등을 실시한 결과, '모건스탠리·삼성증권 컨소시움'이 최고 평가점수를 획득했다. 공사는 2002년 9월 23일 공자위 산하 매각심사소위원회에 이 사실을 보고하였으며, 소위원회는 '모건스탠리·삼성증권 컨소시움'을 매각자문사로 최종 선정했다.

매각자문사로 선정된 '모건스탠리·삼성증권 컨소시움'은 조흥은행의 재무현황과 기업가치를 파악하기 위하여 조흥은행에 대한 실사(2002년 6월 30일 기준)를 진행하는 한편, 2002년 10월 2일 국내외 잠재투자자 47개 기관을 상대로 매각공고문을 발송하여 투자를 안내했다. 이후 2002년 10월 11일에는 조흥은행 투자에 관심을 표명하고 비밀유지약정서를 제출한 15개 기관에 실사를 거쳐 작성한 투자안내서를 발송했다.

투자안내서 발송기관 중 8개사가 2002년 10월 23일 예비제안서를 제출하였으며, 매각자문사는 제안서 평가를 토대로 이들 가운데 신한금융지주 등 4개 기관을 인수후보자군(Short-list)으로 추천했다. 공사는 재무자문사의 추천 결과를 점검한 후, 10월 25일 이들 4개 기관을 인수 후보자군으로 선정하고 이들 기관에 최종입찰을 위한 실사기회를 부여했다. 약 한 달간(2002.10.28 ~ 11.30) 진행된 본 실사에서 조흥은행 노조의 방해로 대체자료가 제공되는 등 진행에 큰 어려움이 있기도 하였으나 Cerberus 컨소시움과 신한금융지주 등 2개 기관은 동 실사 결과를 토대로 2002년 12월 2일 최종 인수제안서를 제출했다.

Cerberus 컨소시움과 신한금융지주가 제출한 최종 인수제안서의 주요내용을 비교해 보면, 우선 가격조건 측면에서 컨소시움은 조흥은행 총발행 주식의 51%(공사 보유지분의 63.7%)를 인수하겠다고 제안한 반면, 신한금융지주는 공사 보유주식 전량(80.04%, 5.4억주)의 인수를 제안했다. 주당 가격에 있어서는 컨소시움이 주당 최고 5,000원을 제시한데 반해, 신한금

융지주는 주당 가격을 이원화하여 현금지급분은 6,150원, 주식지급분은 교환비율을 '조흥 1:신한금융지주 0.3428'로 제시하였다. 따라서 전체 주당 평균가격이 신한금융지주의 주가에 따라 달라질 수 있었으나 신한금융지주 측이 현금지급분을 상향조정할 가능성을 열어 놓음으로써 상승될 소지가 있었다. 또한 양 기관 모두 확인실사 후 가격조정 가능성이 있었는데, 컨소시움은 가격조정폭을 제시하지 않고 잠재부실에 대한 별도보전을 요구한 반면, 신한금융지주는 현금지급분의 10% 범위 내로 가격조정 범위를 제한했다.

한편 비가격조건 측면에서는 Cerberus 컨소시움은 전액 현금으로 대금지급을 하기로 한 반면, 신한금융지주는 공사 보유주식 중 51%에 대하여는 현금, 25%는 신한금융지주의 보통주, 24%는 상환전환우선주로 지급할 것을 제안했다. 상환전환우선주는 공사가 2~4년차에 보통주로 전환권을 갖고, 4~5년간에는 신한금융지주 측이 상환권을 갖되, 보통주로 전환되지 않을 경우에는 5년차 말에 의무적으로 상환하기로 되어 있었다. 또한 조흥은행의 기업가치 제고 측면에서 컨소시움은 다수 금융회사에 대한 투자경험이 있는 외국계 펀드와 국내외 은행으로 구성된 컨소시움이었으며, 신한금융지주는 국내 우량은행을 보유한 지주회사로서 동화은행·제주은행·굿모닝신한증권 등의 인수·합병 경험이 있었다. 인수 후 경영계획에 있어서는 Cerberus컨소시움이 컨소시움 참여 국내 은행과의 우호적인 합병방안을 제시하고, 합병 후 자본력 확충을 위한 추가투자 의사를 표명하였지만 구체적인 경영계획은 확인실사 후 제시하겠다는 입장이었다. 반면 신한금융지주는 인수 후 약 2년간 조흥은행을 별개의 자회사로 운영한 후 신한은행과 합병하는 방안을 제시했다. 다만 IT·신용카드 부문은 합병 전에 우선적으로 통합을 추진하겠다는 입장이었다. 한편 인수자금 조달 측면에서 컨소시움은 구성원 간 균등한 인수자금 출연계획을 밝힌 반면, 신한금융지주는 보통주와 상환우선주 등 신주 발행을 통한 구체적인 자금조달계획을 제시하면서 상환우선주 발행분에 대해서는 발행주관사인 JP Morgan의 인수보장 문서를 함께 제출했다. 컨소시움의 경우 진술 및 보장과 사후손실보장에 대한 언급이 없었던 반면, 신한금융지주의 경우에는 통상적인 진술 및 보증 위반사항은 50억 원 이상인 경우에만 사후 보상하고, 보상한도는 인수가격으로 하며 보상기간도 원칙적으로 인수 후 3년으로 하되 소송관련 사안은 관결 후 1년, 조세·환경관련 사안은 5년으로 제시했다.

2002년 12월 조흥은행 매각과 관련하여 Cerberus 컨소시움과 신한금융지주 등 2개 기관이 최종 인수제안서를 제출함에 따라 공사는 최종제안서의 구체적인 내용을 매각심사소위원회의 심사를 거쳐 공적자금관리위원회에 보고하는 등 우선협상대상자를 선정하기 위한 절차를 진행했다.

2002년 12월 중 4차례에 걸쳐 개최된 매각심사소위원회에서는 조흥은행 민영화의 진행과정 및 제출된 최종 인수제안서의 내용을 공사로부터 보고받는 한편, 조흥은행을 Valuation 방법별로 평가하는 등 면밀한 분석을 거쳐 2002년 12월 26일 우선협상대상자로 신한금융지주를 공적자금관리위원회에 추천하기로 결정했다. 이는 소위원회가 최종 인수제안서를 제출한 양사의 인수조건을 종합적으로 고려한 결과, 최종 인수후보자로 신한금융지주를 선정하는 것이 타당하다고 판단한 것이다. 우선 인수가격 측면에서 신한금융지주는 공사지분 전량을 상대적으로 높은 가격으로 인수할 것을 제안하는 한편, 제안 인수가격도 매각자문사가 다양한 방법으로 평가한 적정가치 범위 내에 있었다. 또한 가격조정 범위를 현금지급분의 10% 이내로 제한하여 상대적으로 최종 실사 후 가격변동 가능성을 낮추었다. 무엇보다도, 향후 신한은행과 합병시 자산규모가 140조 원 수준으로 증가하여 국제적 경쟁력을 갖출 수 있는 대형은행이 탄생하게 되며, 조흥은행의 낮은 자금조달 비용과 신한은행의 위험관리 및 여신심사 능력이 결합한 시너지 효과를 기대할 수 있었다. 아울러 국내 1, 2위 은행 간 격차 축소로 은행산업의 건전한 경쟁도 촉진될 것으로 보였다. 다만 대금의 일부를 주식으로 지급함에 따라 대금총액의 변동가능성이 있었으나 주식지급분 중 일부를 상환우선주로 하여 변동범위를 축소하는 것이 가능했다.

한편 조흥은행의 매각시기와 관련하여 매각심사소위원회는 잠재부실과 가계·신용카드 부문의 건전성 악화에 따른 충당금 소요와 충당금 적립기준 강화 및 국민, 우리 등 대형은행과의 경쟁심화, 향후 은행주 물량부담, 매각 실패시 잠재부실에 대한 시장의구심 확대 등을 감안하여 조흥은행을 조기 매각하는 것이 민영화 취지는 물론 공적자금 회수 측면에서도 타당하다고 판단했다.

이에 따라 매각심사소위원회는 심사결과를 2003년 1월 16일 개최된 공적자금관리위원회에 보고하였으며, 위원회는 2003년 1월 23일 조흥은행의 민영화와 관련한 우선협상대상자로 신한금융지주를 최종 선정했다. 다만 공자위는 공사에 대하여 일부 조건을 부과하였는데, 이는 i)공적자금 회수 극대화 차원에서 세부협상 과정을 통해 제반 인수조건을 최대한 개선하고, ii)세부협상 과정에서 은행 간 대등하고 순조로운 통합이 이루어질 수 있도록 하는 방안을 협의하며, iii)주관사 이외의 제3자에게 매각가격의 적정성 평가를 의뢰하고 그 결과를 협상시 최대한 활용하는 한편, 협상 종료시에는 그 결과를 공자위에 보고하고 본계약을 체결하라는 것이었다.

조흥은행 민영화의 공정성과 투명성을 제고하기 위하여 제34차 공적자금관리위원회(2003.1.23)가 제3자에게 기업가치 평가를 의뢰하여 활용하도록 결정함에 따라 공사는 해당 용역을 수행할 평가기관 선정작업에 착수했다.

우선 공사는 2003년 1월 27일 제3자 평가기관 선정을 위해 5개 회계법인 및 3개 컨설팅업체 등 총 8개 기관에 제안요청서(RFP)를 발송하고, 1월 30일 이 중 삼일, 안건, 안진 등 3개 회계법인으로부터 제안서를 접수했다. 제출된 제안서를 토대로 교수 등 5인으로 구성된 선정위원회에서 평가를 실시한 결과, 삼일회계법인은 신한금융지주 측의 실사법인이고 안진은 조흥은행의 외부감사 법인임에 따라 이해상충이 있어 제외하고 안건회계법인을 제3자 평가기관으로 선정했다. 그러나 당시 대우자동차의 부실회계 감사와 관련하여 채권자인 조흥은행이 제3자 평가기관으로 선정된 안건회계법인에 대하여 소를 제기한 상황이어서 안건회계법인은 이해상충 관계를 들어 용역 수행이 곤란하다는 입장을 공사에 통지해 왔다.

이에 따라 2월 11일 공사는 선정위원회를 재소집하여 평가기관의 재선정 작업을 다시 진행했다. 공사는 4개 회계법인 및 3개 투자은행 등 총 7개 기관에 제안요청서를 발송하였으며, 2월 14일 신한 및 하나 회계법인이 제안서를 제출했다. 그러나 제안서 심사를 진행하는 과정에서 하나회계법인이 포기의사를 밝혀 옴에 따라 신한회계법인을 제3자 평가기관으로 잠정 선정했다. 한편 선정위원회가 용역수행의 객관성을 제고하기 위해 메이저급 회계법인을 참여시키는 컨소시움 구성 여부를 공사에 권고함에 따라, 2월 18일 공사는 제3자 평가기관으로 신한회계법인을 최종 선정함과 동시에 안진회계법인(조흥은행 외감법인)과 삼정회계법인(신한금융지주 실사법인)을 협의기관으로 참여시켜 평가의 공정성 및 전문성을 제고했다. 협의기관은 실사 및 평가과정 중에 신한회계법인이 제시하는 방법론에 대한 의견 및 대안을 제시하고, 참여 기관 간에 이견이 있을 경우 협의를 거쳐 최대한 객관성을 확보하기로 했다.

제3자 평가기관으로 선정된 신한회계법인은 조흥은행에 대한 내재가치와 인수가치를 산정하기 위해 2003년 2일 26일부터 4월 25일까지 실사를 진행했다.

본계약 체결 및 매각 종결(Closing)

공사는 공적자금관리위원회의 지침(2003.1.23)에 따라 제3자 평가기관의 가치평가 결과를 토대로 신한금융지주와 2003년 2월 26일부터 6월 14일까지 약 6주간 협상을 진행하였다(가격협상은 4월 29일부터 본격화). 가격조건 등 전반적인 인수조건을 개선하였고 6월 15일 신한금융지주와 잠정적으로 합의했다.



2003. 07. 09.
신한금융지주회사와 조흥은행 매각 본계약 체결



머니투데이 2006년 04월 12일 03면

예보 공적자금 '새옹지마'

'공적자금=손실' 공식깨고 신한주식 팔아 1조6000억 '대박'

2006. 04. 12.
신한금융지주 매각 관련 보도기사(머니투데이)

공사는 공적자금관리위원회의 지침대로 인수가격을 당초 주당 6,150원에서 6,200원으로 최대한 상향 조정하였다. 상환전환우선주는 당초 제시된 조건에 따라 주당 상환가를 시가가 아닌 18,086원으로 하는 한편, 당초 제시된 보통주 부분은 상환우선주로 대신하여 주당 18,086원을 보장받음으로써 최저회수금액의 보장방안을 마련했다. 아울러 사후이익공유(Earn-out) 구조를 도입하여 추가이익(Upside Potential)의 일부도 확보했다. 또한 대등하고 순조로운 통합방안의 일환으로 '조흥' 브랜드 사용 여부는 공자위의 권고사항을 존중하여 양측이 동수로 참여하는 통합추진위원회에서 결정하도록 하는 등 여타 인수조건도 상당히 개선했다. 다만 최종 인수제안서 제출 후 카드채 문제, SK글로벌 사태 등으로 국내외 경제상황과 은행의 경영여건이 급격히 악화됨에 따라 카드, 기업여신 등과 관련된 조흥은행의 자산 건전성 평가에 있어서 불확실성이 발생하였다. 이로 인해 제3자 평가기관인 신한회계법인과 신한금융지주 측의 실사기관인 삼일회계법인의 실사 결과 간에 잠재부실에 대한 이견이 존재하였으므로 부득이 이를 사후정산방식으로 반영하는 과정에서 사후보장(Indemnification)이 확대됐다. 그러나 최대 사후정산의 한도가 일정 수준(6,522억 원)으로 설정되어 있어 총 회수금액의 최저금액은 확보되어 있었으므로 사후정산의 가능성 등을 감안하더라도 전반적으로 당초보다 상당 수준 개선됐다.

공사는 2003년 6월 19일 신한금융지주와의 협상 결과를 공적자금관리위원회에 보고하였으며, 위원회는 조흥은행의 민영화와 관련하여 신한금융지주를 최종인수자로 선정했다. 다만 위원회는 사후이익공유에 있어서는 3년간(2004~2006년) 당기순이익이 1조 8,000억 원을 초과하는 부분의 20%를 공사에 지급하도록 수정했다. 또한 고용문제 등 인수 후 경영계획에 대해서는 신한금융지주가 관련 당사자와 협의를 거쳐 확정하고, 공사가 그 결과를 사후적으로 공자위에 보고하도록 하였다. 기타 세부조건에 대한 협상과 본계약 체결은 공사에 위임했다.

신한금융지주가 조흥은행의 최종인수자로 선정됨에 따라 공사는 2003년 6월 20일부터 7월 6일까지 세부조건에 대한 마무리 협상을 진행하였고 2003년 7월 9일 예금보험위원회의 의결을 거쳐 본계약을 체결했다. 본계약에는 공자위의 지침대로 사후이익공유와 관련하여 3년간(2004~2006년) 신한금융지주의 당기순이익이 1조 8,000억 원을 초과하는 부분의 20%에 대해서 신한금융지주가 공사에 지급하도록 수정·반영했다.

한편 본계약 체결에 앞서 2003년 6월 22일 신한금융지주는 고용문제 등 인수 후 경영계획에 대해 조흥은행 노조 등 관련 당사자와 협의를 진행하여 합의에 도달하였으며, 이에 따라 6월 18일부터 시작된 조흥은행 노조의 파업사태도 종료됐다.

신한금융지주 지분 매각

+ *블록세일*

공사는 조흥은행 매각대금의 일부로 수령한 신한금융지주 상환전환우선주 중 전환권이 발생한 2,200만 주(6.22%)를 2005년 11월 보통주로 전환했다. 제23차 공적자금관리위원회(2005.12.30)는 '예금보험공사 보유 신한금융지주 주식 매각방안'을 의결하면서 신한은행과 조흥은행 통합의 성공여부 등의 불확실성 및 2006년 8월 이후 추가적인 보통주 전환(2,200만 주)으로 인한 대기물량 부담(overhang issue) 등을 고려할 때 가능한 한 2006년 1분기 내에 매각을 추진하기로 했다.

제55차 공적자금관리위원회(2006.3.15)는 '신한금융지주 주식 세부 매각방안'을 의결하면서 최고할인율, 최저매각가격 등의 세부 매각조건을 결정하였고, 이후 예금보험공사와 매각주관사는 적정 매각시기 포착을 위해 시장상황 및 주가흐름에 대하여 계속적으로 모니터링한 끝에 2006년 4월 11일 장 개시 전 증권선물거래소의 시간 외 대량매매 시스템을 통해 예금보험공사 보유 신한금융지주 보통주 전량(22,360,302주, 6.22%)를 블록세일 방식으로 매각했다(2006.4.13). 국내에서 블록세일 방식으로 매각시 평균할인율은 5% 내외인 것이 통례이나, 신한금융지주 주식 매각은 국내외 투자자들의 높은 관심, 신한금융지주 측의 전략적 투자자 유치, 적정한 매각타이밍 포착 등을 통하여 전일 종가(46,600원) 대비 할인없이 매각하여 1조 389억 원을 회수하는 성과를 달성했다. 제1차 블록세일 이후 공사는 신한금융지주 상환전환우선주 잔여분 2,200만 주(5.86%)를 추가로 보통주로 전환(2006.8)하였다.

제62차 공적자금관리위원회(2006.12.22)는 '신한금융지주 주식 매각방안 및 매각주관사 선정기준(안)'을 의결하면서 제2차 보통주 전환분 2,200만 주를 우선매수권을 보유한 신한금융지



주와 합의를 거쳐 제1차 보통주 전환분 매각(2006.4)과 유사한 방식으로 매각하기로 의결했다.

서면 제29차 공적자금관리위원회(2007.2.9)는 '신한금융지주 주식 세부 매각(안)'을 의결하면서 최고할인율, 최저매각가격 등의 세부 매각조건을 결정하였다. 이후 공사와 매각주관사는 적정 매각시기 포착을 위해 시장상황 및 주가흐름에 대하여 계속적으로 모니터링한 끝에 2007년 2월 27일 증권선물거래소의 시간 외 대량매매 시스템을 통해 공사 보유 신한금융지주 보통주 2,200만 주 중 1,900만 주를 전일 종가(5만 7,500원) 대비 할인없는 가격에 블록세일 방식으로 매각했다. 매각가격인 5만 7,500원은 당시 사상 최고가였으며, 매각 실행 이후 주가는 5만 7,500원에 미치지 못한 상태로 3개월여 동안 지속된 점을 감안할 때 회수 극대화 측면에서 상당히 성공적인 매각으로 평가되었다.

제2차 블록세일에서 신한금융지주가 지정한 일부 투자자들이 미매입함에 따라 발생한 잔여지분 0.61%에 대해 2009년 10월 공적자금관리위원회에서 추가 블록세일을 의결했다. 그러나 당시 글로벌 금융위기 여파로 국내 주식시장 상황이 매각에 유리하지 않아 시장 모니터링 등으로 적정 매각시기를 포착하려고 노력하게 됐다. 결국 2011년 11월 제3차 블록세일을 실시할 수 있게 됐다. 신한금융지주 보통주 291만 주(0.61%)를 주당 5만 1,000원(2011.7.7일 종가 5만 2,000원 대비 1.92% 할인)에 국내외 기관투자자에게 매각하여, 공적자금 1,486억 원을 회수했다.

+ *상환우선주 상환*

공사는 매각대금 중 일부로 상환우선주 4,658만 3,961주를 수령하였다. 이 상환우선주는 2006~2010년에 걸쳐 1,685억 원(1만 8,086원)씩 5회 분할 상환받기로 되어 있었다. 이에 신한금융지주는 상환기일에 해당 금액을 상환하여 2010년 8월에는 최종 분을 상환 완료하였다.

+ *신주인수권 매각*

공사는 조흥은행 매각시 매각대금의 일부로 취득한 신한금융지주 주식(상환전환우선주, 상환우선주)을 매각 및 상환을 통해 회수하고 2009년 초 현재 잔여주식(보통주 291만 주, 상환우선주 1,863만 주)을 보유하고 있었다. 그러나 2008년 불어닥친 글로벌 금융위기로 국내 증시 추락은 물론, 은행업계의 재무상황 또한 IMF 위기 이후 최대의 위기를 맞이하게 됐다.

이로 인하여 보유 중인 잔여 보통주에 대한 매각지연이 불가피한 상황이었으며, 더구나 은행업계는 자본적정성이 악화되는 등 회수는커녕 금융위기를 대비하여야 하는 상황으로 이어졌다. 더불어 2008년 말 금융감독 당국이 시중은행 및 지주사들에게 자본확충(증자)을 권고함에 따라 문제는 더욱 복잡해졌다.

신한금융지주 이사회는 2009년 2월 2일 이사회 의결을 거쳐 주주배정 방식의 증자를 결정(증자액 1조 6,000억 원)하고, 공사는 보유주식에 따라 313만 주를 배정받기로 됐다. 공사는 실권을 할 수 밖에 없는 상황이었으며, 실권에 따른 지분율 하락으로 보유지분의 가치하락 문제가 동시에 발생하게 되었다. 가만히 앉아서 이를 지켜보고만 있을 수 없다는 위기감에 가능한 모든 방안을 강구하기 시작하였다. 이를 위해 내부 토론과 함께 관련 법령의 면밀한 검토에 들어갔으며 전문가들의 조언도 구했다.

이러한 노력 끝에 공사는 신주를 상장할 경우 주주가 원하면 신주인수권 증서를 발행할 수 있으며, 청약일 전까지 증서의 매매가 가능하다는 사실을 확인했다. 시의적절하게 신한금융지주도 기존 주주들 중 증자에 참여하기 어려운 주주들이 있음을 파악했다. 신한금융지주는 기존 주주들의 주식처분 기회를 보장해주고 증자의 성공적인 완료를 위하여 신주인수권 증서를 상장하기로 결정했다.

이에 공사는 신주인수권 매각을 추진하였다. 절차적·법률적 문제 검토와 함께 적정한 가치산정 등 준비를 신속히 갖춘 후, 매각주관사를 선정하여 본격적으로 매각을 추진했다. 그러나 공사로서는 처음 시도해보는 매각방식일뿐더러 신주인수권 증서 상장 사례가 기존에 거의 없어 쉽지 않은 작업이었다. 게다가 증자일정이 법상 정해져 있어 시한이 촉박한 문제점(1개월여) 등을 모두 극복하고 신주인수권 상장기간 중(2009.3.3 ~ 3.9) 배정물량을 모두 매각하여 공사는 131억 원을 회수하게 됐다.

공적자금 회수 극대화는 공사의 목표이자 곧 국민의 이익으로 돌아간다는 사명감을 가지고 노력한 끝에 공사는 그냥 날릴 수도 있었던 귀중한 공적자금을 회수할 수 있었다. 더구나 당시 주식시장이 최악의 상태이고 은행업계의 재무건전성이 악화되는 등 악조건 속에서도 공적자금을 회수하는 성과를 거두었다. 신주인수권 증서 매각방식은 공사가 처음으로 시도한 매각방식으로서 향후 지분 매각시 많은 도움이 될 것으로 예상되며 이 사례를 계기로 어떠한 상황에서도 가능성을 찾을 수 있다는 자신감을 가질 수 있게 됐다.

+ *사후이익공유(Earn-out)*

조흥은행을 신한금융지주에 매각할 당시 공사는 매각 후 3년간 조흥은행의 누적 당기순이익이 1조 8,000억 원을 초과하는 경우 초과 금액의 20%를 수령한다는 조건을 매각계약서에 부가했다. 이후 2007년 4월 신한금융지주가 사후이익공유 조항에 따라 공사에 인수 후 3년간 발생한 누적 당기순이익이 1조 977억 원임을 통보하였다. 이에 공사가 이의를 제기함으로써 신한지주와 공사 간의 사후이익공유 소송이 2007년 9월 제기됐다. 소송 진행 결과 2011년 2월 고등법원의 화해권고결정이 내려지면서 공사는 사후이익공유 금액 37억 원을 회수했다.

04

우리은행

가. 개요

공사는 우리금융지주에 과거 약 12조 8,000억 원의 공적자금을 지원하여 이후 2015년 12월 말까지 약 8조 2,000억 원을 회수(회수율 64.2%)했다. 2001년 4월 우리금융지주 지분 100%를 취득한 이후 공모 및 4차례의 블록세일, 경남·광주은행 분할 매각 등을 통해 일부 지분을 매각하였다. 이후 2014년 11월 우리금융지주가 우리은행에 흡수 합병됨으로써 공사 보유 우리금융지주 주식이 우리은행 주식으로 대체됐다. 공사는 현재(2015년 12월 말 기준) 우리은행 보통주 3억 4,500만 주를 보유 중이다.

정부는 1997년 한보철강, 기아자동차 부도 등으로 어려움을 겪고 있던 제일·서울은행에 공적자금을 투입하고 해외매각을 추진했다. 한편 1997년 말 기준 BIS 자기자본비율이 8%에 미달되는 한일·상업은행을 포함한 12개 은행에 경영정상화계획을 제출하도록 하였으며, 그 평가 결과를 토대로 1단계 은행구조조정을 추진했다.

상업은행의 경우 독자생존을 위해 신축 본점, 뉴욕 현지법인 매각과 외자유치에 전력을 기울였다. 그러나 독자생존 방안으로 추진한 외자유치가 금융감독위원회(금감위)로부터 정상적인 외자유치로 인정받지 못함에 따라 결국 국내 은행 간 합병을 모색하게 됐다. 처음에는 2~3개 지방은행과의 합병을 고려하다가 대형은행과의 합병을 검토하게 되었는데, 상업은행과 유사한 기업문화와 전산시스템을 갖고 있는 한일은행이 구체적인 합병파트너로 선정됐다. 정부도 무리한 외자유치보다는 대형은행 간 상호합병을 통한 금융구조조정을 선호한다는 입장을 밝힌 상황에서, 조건부 승인은행들의 고객이탈을 방지하기 위해서도 합병을 서두를 필요가 있었다. 1998년 7월 양 은행의 최고경영진 간 접촉이 잦아지고 합병설이 언론에 알려지면서 합병작업은 더욱 가속화되었다.

1998년 7월 31일 두 은행은 합병에 전격 합의하고 이를 공식 선언했다. 이후 양 은행은 확대이사회를 거쳐 합병계약서를 체결하였는데, 합병원칙은 대등한 입장에서 합병하되 절차의 편의상 상업은행은 존속하고 한일은행은 해산하기로 하였다. 상업은행과 한일은행의 합병비율은 1:0.9693으로 하는 한편, 합병은행명은 일반국민을 대상으로 선호도를 조사하여 한빛은행으로 최종 결정했다.

정부는 당시 액면가에 미달하는 두 은행의 주가를 액면가 이상으로 회복시키고 기존 주주가 발생 손실에 대해 책임을 부담해야 한다는 원칙을 자금지원의 전제조건으로 내세우며 감자의 필요성을 적극 강조했다. 결국 금감위는 금산법에 근거하여 두 은행에 9.98주를 1주로 병합하는 감자명령을 내리는 한편, 자금지원 요청내용을 확정했다.

9월 30일에는 합병승인 임시주주총회에서 합병이 최종 승인됨에 따라 공사는 양 은행의 합병을 지원하게 되었다. 이를 위하여 한국자산관리공사가 두 은행으로부터 부실채권을 매입함에 따라 발생하는 매각손실을 보전하였다. 또한 1998년 6월 말 기준으로 양 은행이 보유하고 있는 자본잠식 리스사에 대한 여신의 50%, 협조융자 계열기업 여신의 50%, 기타 요주의 여신의 일부가 추가로 부실해질 것으로 보고 이에 필요한 충당금 적립을 보전하였다. 한편 상업은행과 한일은행이 각각 BIS 자기자본비율 5%를 달성하는데 필요한 자금을 지원하기로 하고 1998년 9월 30일 3조 2,642억 원을 출자방식으로 지원하여 해당 은행의 BIS 자기자본비율을 10% 이상으로 제고했다. 이와 같이 정부는 회생불가능한 부실은행 등에 대해서는 계약이전, 청산 등으로 정리하고, 회생가능한 금융회사는 공적자금 지원을 통해 조속히 경영정상화를 지원하는 1단계 은행구조조정을 마무리했다.

그러나 1999년 8월 대우계열사의 기업개선작업 추진 등에 따른 잠재부실 요인이 발생함에 따라 정부는 2단계 금융구조조정을 단행하였다. 금융 부문의 부실요인을 조기에 정리하여 건전성을 회복하고, 부실을 방지하기 위한 제도 개선과 함께 시장중심의 구조조정 기반을 구축하여 금융산업의 경쟁력을 강화할 필요가 있다고 판단하였으며, 2단계 구조조정의 일환으로 2000년 하반기부터 은행구조조정을 재차 추진하게 됐다.

2단계 은행구조조정을 위하여 금감위는 먼저 은행 경영평가위원회(경평위)를 구성하였으며, 스스로 경영정상화가 어렵거나 공적자금이 직접 투입된 한빛은행 등을 대상으로 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 제출하도록 하였다. 경평위가 독자생존 가능여부를 판단하여 불가능하다고 판단된 은행은 공적자금 투입 후 금융지주회사의 자회사로 편입시키는 방식 등을 통해 경영정상화를 추진하기로 했다. 경평위의 평가 결과, 한빛은행을 포함한 6개 은행의 경우 독자적인 자본확충 여력이 없고 부실채권 정리 및 수익성 증진을 위한 자구노력이 미진하여 경영개선계획의 적정성이 미흡한 것으로 평가되었다.

또한 주요 재무비율이 대부분 목표수준에 크게 미달하며 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 심각한 의문이 제기되어 독자생존이 불가능한 것으로 판단됐다. 이에 금감위는 정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되는 금융지주회사의 자회사로 6개 은행을 편입하고, 기존 주식 전부를 무상 소각하는 자본금 감소 명령을 부과하는 전제조건으로 경영정상화계획을 승인했다.

이후 정부는 공적자금을 지원받은 금융회사를 지주회사체제로 통합하여 부실자산을 조속히 처리하고, 자회사의 중복기능 정비를 추진하여 구조조정을 원활히 함과 동시에, 금융회사의 대형화를 통해 경쟁력을 가진 선진 금융그룹으로 발전시킬 목적으로 정부 주도의 금융지주회사 설립을 추진했다.

2001년 4월, 2단계 은행 구조조정시 자금지원을 전제로 금융지주회사에 편입시키기로 한 6개 은행 중 별도의 매각을 추진 중인 제주·서울은행을 제외한 한빛, 평화, 광주, 경남 등 4개 은행과, 종금사 구조조정 과정에서 공사의 자회사로 설립된 하나로종금 등 5개사를 금융지주회사로 편입시키기 위해 공사가 보유하고 있는 5개 금융회사의 주식을 금융지주회사에 이전하고 금융지주회사의 주식을 취득하여 우리금융지주회사(Woori Finance Holdings Co., Ltd)를 설립했다.

이후 우리금융지주회사의 자회사로 편입된 평화은행이 2001년 2/4분기 MOU 점검 결과, 재무 부문 이행목표 6개 항목 중 5개 항목이 목표에 미달하는 등 2분기 연속 재무 목표 비율을 미달



1999. 01. 04.
한일 상업은행 합병(한빛은행)

함에 따라 공사는 '평화은행 개혁안'을 2001년 12월 공적자금 관리위원회(공자위)에 보고했다. 평화은행 개혁안은 우리금융지주회사와의 협의를 거쳐 평화은행의 은행 부문은 분할하여 한빛은행에 합병하고, 나머지 부문은 신용카드회사로 업종을 전환하는 것을 골자로 했다. 이에 따라 2001년 12월 31일 신용카드 부문을 제외한 평화은행은 한빛은행에 흡수 합병되는 한편, 지주회사 브랜드 강화를 위해 한빛은행을 우리은행으로 사명을 변경하면서 우리금융지주회사 산하의 자회사 사명을 '우리'로 통일했다.

2002년 2월 공적자금관리위원회는 '공적자금 투입은행의 민영화 방안'을 의결하였다. 우리금융지주회사의 경우 2002년 상반기 중 공모 후 상장한 뒤, 2002년 하반기 이후 전략적 투자자 등을 통한 장외 매각을 추진하기로 했다. 이에 공사 보유 우리금융지주회사 구주 5,400만 주와 신주 3,600만 주를 포함한 총 9,000만 주를 주당 6,800원에 공모함으로써 2002년 6월 24일 우리금융지주회사를 한국증권거래소에 상장 완료했다.

나. 공적자금 지원

1단계 은행구조조정과 자금지원

1997년 말 IMF 외환위기 이후 정부가 1단계 은행구조조정을 추진하기로 함에 따라 금융통화운영위원회(현 금융통화위원회)는 1997년 12월 22일 임시회의를 열고 '일반은행의 1997년도 결산지침 통보 및 경영부실은행에 대한 조치'를 의결했다. 이에 따라 1997년 한보, 기아그룹 등 대기업의 연쇄부도에 따른 부실여신 급증으로 경영건전성이 크게 악화된 제일은행과 서울은행에 대해서는 경영개선 명령을 내렸다. 한편 1997년 말 현재 BIS 자기자본비율이 8% 미만인 12개 은행에 대해서는 1998년 2월 26일 경영개선을 권고하고 경영정상화계획을 4월 말까지 제출하도록 하였으며, 민간 회계법인의 자산·부채 실사를 거쳐 전문가로 구성된 경영평가위원회에서 경영정상화계획 실현 가능성을 평가하기로 했다. 한편 경영정상화계획에는 자기자본 적정성 및 자기자본 확충계획, 자산건전성 분류, 위험자산 감축계획, 비용절감계획 및 내부 경영관리 개선계획 등의 내용이 포함되도록 했다.

금융감독위원회는 1997년 12월 말 현재 BIS 자기자본비율이 8%에 미달하는 12개 은행으로부터 1998년 4월 30일 경영정상화계획을 제출받았다. 우선 회계법인으로 하여금 경영정상화계획을 평가(1998.5.1 ~ 6.8)하도록 한 후, 별도의 '은행 경영정상화계획 평가위원회'(경평위)를 구성하여 객관성 및 전문성 등을 확보할 수 있는 평가를 실시(1998.6.20 ~ 6.27)했다. 경평위는 평가참여 회계법인 중 간사 회계법인 대표를 위원장으로 하고, 공인회계사 5인, 법률전문가 2인, 교수 1인, 연구기관 연구위원 1인, 컨설턴트 1인 및 국제금융 전문가 1인 등 총 12명의 민간 전문가로 이루어졌다.

1998년 6월 28일 금감위에 제출된 은행 경평위의 평가 결과, 조흥, 상업, 한일, 외환 등 4개 은행에 대해서는 보완대비책 강구를 특기사항으로 부기하는 수준에서 조건없이 승인했다. 이들 4개 은행은 경영정상화계획이 이익실현 여부에 크게 의존하고 있어 거시지표 등의 불확실성에 그 실현가능성이 현저하게 영향 받을 수 있다고 판단하고 보완대비책 강구를 부기했다.

금감위는 1998년 6월 29일 은행 경평위로부터 경영정상화계획 평가보고서를 최종 제출(1998.6.28)받아 이를 토대로 금산법 제14조 제2항에 의한 행정명령을 내렸다. 금감위는 당초 경평위로부터 조건없이 경영정상화계획이 승인된 조흥, 상업, 한일, 외환 등 4개 은행에 대해서는 증자계획 및 경영진 개편 등을 담은 이행계획서를 제출받아 경영정상화계획의 확실한 이행을 담보할 필요가 있다고 판단하고 조건부로 승인했다. 한편 경평위 평가 결과, 조건부 승인을 받은 충북·강원은행은 경평위 결과대로 조건부 승인을 하였다. 다만 경평위에서 불승인 판정을 받은 6개 은행 중 평화은행의 경우에는 1998년 3월 말 기준으로 자산이 부채를 초과하는 것으로 나타남에 따라 대폭적인 자본금 보강 등 이행계획 제출을 전제로 조건부 승인 조치를 내렸다. 이로써 금감위로부터 조건부 승인을 받은 은행은 조흥, 상업, 한일, 외환, 충북, 강원 및 평화 등 총 7개 은행으로 최종 결정됐다.

또한 금감위는 경평위로부터 불승인 판정을 받은 6개 은행 중 조건부로 승인된 평화은행을 제외한 5개 은행에 대해, 우량자산과 부채를 BIS 자기자본비율 9% 이상인 5개 우량은행들에 각각 이전하는 계약이전결정 조치를 내렸다.

한편 금감위는 조건부 승인을 받은 7개 은행에 대해서는 1998년 7월 말까지 강도 높은 경영혁신 및 자본금 확충조건을 담은 이행계획서를 제출하도록 했다. 계획서에는 경영진의 개편, 최소한의 증자·감자·합병계획, 분기별 경영개선 및 부실대출 증가 방지를 위한 계획 등의 구체적인 내용이 포함되도록 하였으며, 제출된 동 이행계획서를 평가한 결과 불승인되거나 미이행시에는 퇴출 또는 합병 등을 하기로 하고 경영정상화를 유도했다.

금감위로부터 조건부 승인을 받은 조흥, 상업, 한일, 외환, 평화, 충북, 강원 등 7개 은행 중 독일 코메르츠은행과의 합작을 통해 1998년 7월 29일 3,500억 원을 증자한 외환은행과 국제업무를 포기한 평화은행을 제외한 5개 은행은 합병을 통한 경영정상화를 도모했다.

특히 상업은행은 독자생존을 위해 신축 본점 등의 자산 매각과 외자유치 등 자본 확충에 전력을 기울였으나, 외자유치는 정식 자본참여가 아닌 점에서 금감위의 인정을 받지 못했다. 복수 지방은행과의 합병 등을 포함한 모든 가능성을 검토한 결과, 상업은행은 비슷한 상황에 있는 대형은행인 한일은행과의 합병이 추진됐다. 정부가 무리한 외자유치보다는 대형은행 간 상호합병을 통한 금융구조조정을 선호한다는 입장을 밝힌 바 있고, 합병을 통해 점포 등 중복지원을 정리하고 정부로부터 자금지원을 받아 자본금을 확충함으로써 클린뱅크로 새로이 변신할 수 있다는 판단에 따른 것이었다. 이에 상업·한일은행은 대등한 입장에서 합병하되, 절차의 편의상 상업은행을 존속은행으로 하고 합병비율은 상업은행과 한일은행 각각 1:0.9693으로 하는 조건으로 1998년 8월 24일 합병계약서를 정식 체결했다.

상업은행과 한일은행 간 합병은 대규모 부실 시중은행 간 합병으로서 외환위기 이후 최초의 대형합병이라는 점에서 금융구조개혁 추진의 의미가 컸다. 상업은행과 한일은행은 1998년 6월 말 기준으로 총자산이 각각 50조 원과 55조 원에 이르는 등, 양 은행의 자산을 단순하게 더할 경우 100조 원이 넘는 대형금융회사로 재탄생할 수 있는 기회를 갖게 됐다. 이를 위해 정부도 양 은행의 강력한 자구노력 추진과 손실분담을 조건으로 충분하게 지원함으로써 조기 정상화가 가능하도록 할 계획이었다.

금산법과 동 법률에 근거한 '금융기관 합병 등에 대한 인가기준 및 지원사항'에 따라 금융감독위원회에서는 상업은행과 한일은행이 제출한 정부지원조건 이행각서 및 이행계획서를 승인했다.

한편 정부가 상업·한일은행에 대한 자금지원의 전제조건으로 감자의 필요성을 적극 강조하면서, 금감위는 두 은행에 9.98주를 1주로 병합하는 감자명령을 내리는 한편 자금지원 요청을 확정했다. 9월 30일 합병승인 임시주주총회에서 합병이 최종 승인됨에 따라 공사는 양 은행의 합병을 지원하였다. 이를 위하여 한국자산관리공사가 두 은행으로부터 부실채권을 매입함에 따라 발생하는 매각손을 보전하였으며, 1998년 6월 말 기준 양 은행이 보유하고 있는 자본잠식 리스사에 대한 여신의 50%, 협조융자 계열기업 여신의 50%, 기타 요주의 여신의 일부가 추가로 부실해질 것으로 보고 이에 필요한 충당금 적립을 보전하였다. 한편 상업은행과 한일은행이 각각 BIS 자기자본비율 5%를 달성하는데 필요한 자금을 예금자보호법 제38조의 규정에 의거하여 지원하기로 했다. 1998년 9월 30일 양 은행에 대하여 각각 1조 6,321억 원씩 총 3조 2,642억 원을 출자방식으로 지원하여 해당은행의 BIS 자기자본비율을 10% 이상으로 제고했다.

이러한 정부의 지원은 양 은행의 경영정상화 이행계획을 조건으로 이루어졌다. 상업·한일은행은 정부지원의 전제조건으로 조건이행을 위한 구체적인 계획을 작성하여 1998년 10월 30일까지 금융감독위원회에 제출하고, 매분기별로 이행계획 추진실적을 보고하게 됐다. 제출된 이행계획이 조건에 부합하지 않거나 이행계획을 실천하지 않는 경우에는 상업은행과 한일은행 또는 합병 후 존속하는 은행의 상임임원 전원이 사표를 제출하도록 했다. 이후 1999년 1월 22일 출자금융회사의 조속한 경영정상화를 위하여 금융감독위원회 위원장, 예금보험공사 사장, 한빛은행장 간에 경영정상화를 위한 세부이행계획 등을 담은 경영정상화 이행약정서가 체결되었다.

한편 양 은행은 1998년 말로 자산과 부채를 통합한 후 1999년 1월 6일 합병등기를 완료하고 '한빛은행(Hanvit Bank)'으로 새롭게 출범했다

평화은행은 1992년 근로자의 지위향상 및 노사관계의 인식전환 차원에서 설립된 은행으로서, 주주 구성에서도 노동단체, 노동조합원 및 일반근로자들이 상당수의 지분을 소유한 특성을 지니고 있었다. 평화은행의 경우 정부는 향후의 경영성과를 보아 특별법에 의한 특수은행으로의 전환을 고려하기로 한 바 있었다. 1998년 6월 BIS기준 자기자본비율 8% 미만 은행에 대한 경영정상화계획 평가 당시 경평위에서 평화은행을 불승인하기로 건의하였다. 그러나 1998년 3월 말 기준 자산·부채 실사 결과 자산이 부채를 초과하여 금산법 상 부실금융회사로 볼 수 없었으며, 평화은행을 정리대상에서 제외하면서 자체 유상증자 규모의 확대 등을 조건으로 경영정상화를 추진했다.

1998년 6월 29일 금융감독위원회로부터 경영정상화 계획의 조건부 승인을 받은 평화은행은 이후 부실채권 매각 및 주식매매 손실 증가 등에 따른 적자규모의 확대로 1998년 10월 말 자본이 전액 잠식 상태에 이르렀다. 이에 평화은행은 1998년 10월 자본금을 2,730억 원에서 1,000억 원으로 감자하는 한편, 주가가 액면가 미만 상황이었음에도 임직원 퇴직금 150억 원, 일반공모 1,050억 원 등을 통해 증자계획을 이행 완료하는 등 1,200억 원의 유상증자를 액면가에 실시했다.

이처럼 경영정상화계획을 추진하였으나 추가 부실에 따른 대손충당금의 적립으로 1998년 말 BIS기준 자기자본비율이 마이너스로 하락할 것으로 전망됐다. 평화은행은 1998년 말 BIS 기준 자기자본비율을 4% 수준으로 높이기 위하여 추가증자를 추진하려 하였으나 여의치 않아 경영이 심각한 어려움에 처하게 됐다. 결국 공사가 1999년 3월 27일 예보법 제38조의 2에 의거하여 부실우려 금융회사인 평화은행에 BIS 자기자본비율 4% 충족에 필요한 금액을 출자하기로 의결했다. 공사는 1999년 4월 1일 2,200억 원의 우선주 형태로 출자 지원하였으며, 이후 평화은행에서는 우선주 출자지원에 대한 자구노력 차원에서 1999년 5월과 12월에 각각 800억 원, 500억 원의 자체 증자를 함으로써 총 자본금을 5,700억 원으로 확충했다.

2단계 은행구조조정과 자금지원

1999년 말로 1단계 금융구조조정이 마무리됨에 따라 정부는 2단계 금융구조조정을 추진했다. 먼저 경영개선계획 제출 대상은행을 선정하여 2000년 9월 말까지 각 은행별로 자체 경영정상화계획을 제출하도록 요청한 후, 경평위를 통해 계획의 적정성에 근거한 독자생존 가능성을 평가하도록 했다. 평가 결과, 독자생존이 가능하다고 판단된 은행에 대해서는 자체 계획에 따라 정상화를 추진하였다. 독자생존이 어렵다고 판단되는 은행들의 경우 부실을 먼저 정리한 후 철저한 자구노력과 책임분담을 전제로 BIS 자기자본비율 10%를 달성할 수 있는 수준까지 공적자금을 투입했으며, 이와 동시에 금융지주회사의 자회사로 편입시키는 방식 등을 통해 정상화를 추진하기로 했다.

경영개선계획 제출 대상은행에는 i)잠재손실 전액 손익반영시 2000년 6월 말 기준 BIS 자기자본비율 8% 미달은행인 한빛, 서울, 평화, 광주, 제주은행과 ii)공적자금(공공자금 포함)이 직접 투입된 조흥, 한빛, 서울, 외환, 제일은행 가운데 제일은행과 서울은행을 제외한 조흥, 한빛, 외환, 평화, 광주, 제주 등 6개 은행이 선정됐다. 이에 따라 금감위는 제출 대상으로 선정된 6개 은행에 대하여 관련법규에서 정하는 절차에 따라 2000년 9월 말까지 경영개선계획을 제출하도록 요구했다.

경영개선계획에는 자본확충계획, 부실채권 정리계획, 수익성 제고계획 및 향후 경영 및 영업전략 등 크게 4개 부문의 내용이 포함됐다. 자본적정성에는 BIS 자기자본비율, 자산건전성에는 고정이하 여신비율, 수익성에는 총자산 이익률(ROA) 등의 목표비율을 분기별로 설정하여 수립하도록 하고, 경평위에서 지표에 대한 적정성을 판단했다.

2000년 7월 12일 노사정위원회에 보고된 '금융산업발전과 금융개혁 추진방안'에 근거하여 금감위는 경영평가위원회를 구성했다. 교수 3인, 공인회계사 1인, 법률전문가 1인, 연구기관 연구위원 2인 및 국제금융전문가 1인 등 8명을 경평위원으로 위촉했다. 위원회는 독자적인 평가기준을 채택하고 각 은행이 제출한 경영개선 수정계획, 회계법인의 사전점검보고서, 은행 경영진 등 참고인 면담, 최근 부실기업 판정결과 등에 기초하여 은행별 독자생존 가능성을 평가한 보고서를 작성했다. 평가는 은행의 자기책임 원칙에 따라 공적자금 투입요청 여부와 관계없이 모든 평가대상 은행에 대하여 공적자금을 투입하지 않는다는 전제 하에 이루어졌다. 2000년 11월 7일 발표된 은행경영평가 결과 조흥, 외환은행은 조건부로 독자생존이 가능하다는 판정을 받았으나 한빛, 평화, 광주, 제주은행은 독자생존이 불가능한 것으로 판정이 내려졌다.

한빛은행의 경우 독자적인 자본확충 여력이 없고 부실채권 정리 및 수익성 증진을 위한 자구노력이 미진하여 경영개선 수정계획의 적정성이 미흡한 것으로 평가됐다. 또한 주요 재무비율이 대부분 목표 수준에 크게 미달하며 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 심각한 의문이 제기돼 독자생존이 불가능한 것으로 평가됐다.

평화은행의 경우 경영개선 수정계획상 신용카드 사업부문 양도에 의한 자본확충의 실현가능성이 불투명하며, 신용카드 사업부문의 매각이 실현되더라도 BIS 자기자본비율을 포함한



2001. 07. 02.
예금보험공사-우리금융그룹 MOU 체결

주요 재무비율이 목표수준에 크게 미달할 뿐 아니라 경영개선 수정계획의 적정성이 미흡하여 독자생존이 불가능한 것으로 평가됐다.

광주은행에 대해 경평위는 2001년 1/4분기 예정된 Cerberus로부터의 1억 달러 외자유치 계획의 구체성이 결여돼 있고, 현재의 주가에 비추어 실현여부가 불투명해 경영개선계획의 적정성이 미흡한 것으로 평가했다. 주요 재무비율 역시 대부분 목표수준에 크게 미달하며, 향후 영업 및 경영정상화 가능성에 심각한 의문이 제기돼 독자생존이 불가능한 것으로 평가했다.

또한 경남은행은 2000년 11월 3일 발표된 '잠재부실기업에 대한 신용위험 평가결과'에 따른 부실채권의 증가로 재무상태가 크게 악화됐다. 금융감독원이 은행 경영실태를 점검한 결과, 2000년 9월 말 기준 BIS기준 자기자본비율이 4.90%로써 8%에 미달함에 따라 금감위가 2000년 11월 21일 경남은행에 경영개선 요구를 했다.

금감위는 공적자금 지원 없이 자체 정상화가 곤란하다고 판단되는 한빛, 평화, 광주, 제주은행에 대하여는 철저한 자구의무 부과 및 책임분담을 전제로 하되, 금융지주회사로의 전환 및 편입 등 추가적인 자구의무를 부과하고 이에 대한 구체적 이행계획 제출을 요구했다. 이 같은 내용의 수용을 전제로 BIS 자기자본비율 10% 수준까지 공적자금을 지원하고 경영개선계획의 이행여부를 매분기 점검하기로 했다. 신규로 적기시정조치를 받은 경남은행에 대해서도 향후 경영 및 영업전략, 자본확충계획, 수익성 제고계획, 부실채권 정리계획 등을 주요 내용으로 하는 경영개선계획을 제출하도록 요구했다.

이에 따라 경영개선계획이 불승인된 은행들 및 신규로 적기시정조치를 받은 경남은행에 대해 향후 경영 및 영업전략, 자본확충계획, 수익성 제고계획, 부실채권 정리계획 등을 주요 내용으로 하는 경영개선계획을 2000년 11월 22일(경남은행 11.27)까지 제출하도록 요구했다. 이렇게 제출된 경영개선계획에 대하여 금감위는 i)정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되고 한빛은행을 자회사로 하는 금융지주회사 자회사로 편입할 것, ii)위 i)항에 의하여 금융지주회사의 자회사로의 편입 등 방법으로 통합하는 경우에는 당해 금융지주회사 등과 협의하여 경영개선계획을 재수립하고 금감위 승인을 받을 것을 조건으로 4개 은행에 대한 경영개선계획을 승인했다. 아울러 승인조건을 비롯하여 경영개선계획의 성실한 이행을 약속하는 이행각서를 이사회 의결을 거쳐 2000년 12월 26일까지 금감원장에게 제출하도록 요구했다.

금감위 자금지원 요청

금감원은 2000년 11월 8일 금감위로부터 경영개선계획을 불승인 받은 4개 은행(한빛·평화·광주·제주은행)과 서울은행에 대하여 11월 9일부터 21일까지 자산·부채 평가를 실시(2000.9.30 기준)하고, 경남은행에 대해서는 12월 4일부터 8일까지 별도의 평가를 실시했다. 실사 결과 6개 은행 모두 부채가 자산을 초과한 데다 이들 은행의 경영정상화를 위한 공적자금의 신속한 투입을 위해 금산법 제2조 및 제12조에 의거, 부실금융회사 결정 및 자본금감소 명령이 필요하다고 판단했다.

행정절차법 제21조와 제22조에서는 행정청이 '권익제한 처분'을 하고자 하는 경우 처분에 앞서 미리 처분의 당사자에게 처분 내용을 통지하고, 이에 대한 의견제출 기회를 부여하도록 규정하고 있다. 금산법상 '부실금융회사 결정'(제2조) 및 '자본금감소명령'(제12조)은 권리제한 처분에 해당되므로, 금감위 의결 이전에 행정절차법에 따라 처분의 내용을 사전통지하고 이에 대한 의견제출 기회를 부여하도록 했다. 사전통지 결과 자금지원 대상 금융회사들은 이사회 의결을 통해 자본금 감소명령에 이견이 없다고 회신했다. 자금지원의 주체인 공사도 자체실사 결과 역시 해당 은행들의 부채가 자산을 초과하는 것으로 나타남에 따라 은행의 기존 주식 전부를 소각시킬 필요가 있다는 의견을 제출하였으며, 재경부도 은행의 기존 주식 전부를 소각시키는데 이견이 없다는 의견을 제출했다.

금감위는 공사의 출자에 따른 형평성 제고 및 주주책임 분담의 원칙에 따라 금산법 제10조 제1항·제3항 및 제12조 제3항에 의거, 6개 은행에 대하여 기존 주식 전부를 무상소각하는 방법으로 자본금을 감소하고 해당 은행 이사회는 자본금 감소를 2000년 12월 21일까지 결의할 것을 명령(2000.12.16 의결)했다. 다만 기존 주주의 경우 법률 제12조 제7항에 따라 주식매수 청구권이 인정됐다. 금산법 제12조 제3항에 의거 감자명령의 효력은 공사의 출자결정일로부터 발효되는 바, 공사는 금감위의 출자요청 접수(2000.12.18) 당일자로 이사회 의결을 통해 출자 결정을 하여 신속하게 감자효력이 발생할 수 있도록 조치했다.

또한 완전감자된 은행의 기존 주주들은 주식매수 청구권의 행사를 통해 투자금액의 일부를 보전받을 수 있도록 함과 동시에, 1% 미만의 소액주주에 대하여는 정부의 특별방침에 따라 금융지주회사의 주주로 참여하여 자본이득을 향유할 수 있도록 666억 원(27.29%)의 신주인수권부 사채를 발행하여 매입기회를 부여했다.

한편 감자 과정에서 기존 주주에게 부여된 주식매수 청구권의 가격은 수익가치·재산가치·시장가치를 반영하여 산정하되, 자본잠식 상태인 은행의 경우는 재산가치와 수익가치가 없으므로 시장가치의 1/3 수준에서 전문회계법인이 객관적으로 산정하도록 하였다. 또한 신주인수권부 사채(BW)의 신주인수권(Warrant) 행사 가격도 실질 감자비율을 적용하여 이사회 결의를 통해 정하도록 함으로써 감자로 인한 BW 보유자의 부당한 이익을 방지하도록 했다.

2단계 은행구조조정과 관련하여 2000년 12월 16일 금감위가 승인한 한빛 등 6개 은행의 경영개선계획은 다음 사항의 이행을 조건으로 승인됐다. 첫째, 정부(예금보험공사 등)가 대주주가 되고 상기 은행들을 자회사로 하는 금융지주회사의 자회사로 편입하도록 하였다. 이 중 평화·광주·제주·경남은행은 우량은행과 금융지주회사 자회사로의 편입 등 방법으로 통합하기로 결정하고, 구체적인 이행 계획을 공사의 최초 출자일 전일까지 제출하는 경우 이를 인정하기로 했다. 둘째, 금감원 자산·부채실사 결과, 한빛·서울·평화·광주·제주·경남은행 모두 부채가 자산을 초과함에 따라 이들 6개 은행에 대하여 금산법 제2조 제3호에 의거 부실금융회사로 결정하였다. 이와 함께 공사에 공적자금 지원을 요청하는 한편, 기존 주식 전부를 무상으

로 소각하는 자본금 감소명령을 공사 출자결정일로부터 부과한다는 것이었다.

이에 따라 금감위는 금산법 제12조 제1항에 의거 2000년 말 고정이하 여신비율을 6% 수준으로 유지하기 위한 공적자금 지원을 공사에 요청했다. 2000년 12월 18일 고정이하여신을 정리함에 따라 발생하는 매각손 및 매각예상분의 매각손 상당액과 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액을 감안하여 결정한 금액을 출자방식을 통해 지원해 줄 것을 요청했다.

지원규모 산정시 BIS 자기자본비율을 10%로 설정한 이유는 최소한의 재무건전성 충족요건인 8%에 맞추어 공적자금을 투입하게 될 경우 일시적인 경영악화가 발생하더라도 다시 적기시정조치 대상이 되는 문제점 때문이었다. 또한 부실금융회사가 최소한의 재무건전성 충족 수준으로 곧바로 국내외 금융시장에서 경쟁력을 확보하기 어려운 현실을 감안하였다. 즉 대상 은행들의 추가 부실화 가능성의 사전적인 예방과 함께 조속한 경영정상화를 위하여 재무건전성 유지에 충분한 수준인 10%가 유지되도록 자금을 지원할 필요성이 있었다.

공사의 자금지원

금감위는 한빛·서울·평화·광주·제주·경남은행에 대하여 금산법 제2조 제3호의 부실금융회사로 결정하는 한편, 제10조 제1항·제4항 및 제12조 제3항에 의거 공사의 출자결정을 조건으로 기존 주식 전부를 무상소각하는 자본금 감소명령을 하였다. 공사에 대하여는 법률 제12조 제1항에 의거 12월 18일자로 출자를 요청했다. 공사는 예금부분 보장제도의 시행에 따른 금융혼란을 방지하고 금융시스템을 안정시키기 위해서 출자가 합리적이며, 예금자보호와 신용질서 안정을 위해서도 해당 은행들의 재무구조 개선이 필요하다고 판단하여 예보법 제38조의2 제2항 규정에 의거 은행들에 대한 자금지원을 신속하게 결정(운영위 제13차, 2000.12.18)했다.

공사는 부실금융회사에 대한 공적자금을 지원함에 있어 국민의 부담을 최소화하고, 금융회사의 도덕적 해이를 방지하는 데 중점을 두어 최소비용의 원칙과 철저한 손실분담의 두 가지 원칙을 정립하여 적용했다.

공적자금 지원원칙과 관련하여 공적자금관리특별법에서는 공적자금의 투입비용이 최소화되고 그 효율을 극대화할 수 있는 방식을 채택하여 공적자금을 지원하여야 하며(제13조 제1항), 최소비용의 원칙이란 예보법에 의한 예금보험기금의 손실액이 최소화되는 방식으로 금융회사에 공적자금을 지원하는 것을 의미한다고 명시하고 있다(동법 시행령 제7조 제1항). 다만 당해 금융회사의 거래관계, 동일 업종에서 차지하는 비중 등으로 인하여 당해 금융회사의 청산 또는 파산 등이 금융제도의 안정성을 해칠 우려가 있는 등 국민경제적 손실을 감안하여 총 손실액이 최소화되는 방식으로 공적자금을 지원할 수 있다(공적자금관리특별법 시행령 제7조 제2항).

이러한 법률적 사항을 근거로 검토한 결과, 공사는 한빛 등 6개 은행의 경우 전국을 대상으로 영업하고 있어 퇴출시 금융제도의 안정성을 해칠 우려가 있고 국민경제에 미치는 손실이 과다할 것으로 예상되므로 공적자금관리특별법 제13조 및 동법 시행령 제7조(최소비용의 원칙) 제2항의 규정에 따라 출자지원 방식으로 공적자금을 투입하도록 결정했다.

금감위는 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10%를 달성하는데 필요한 금액과 2000년 말 고정이하 여신비율을 6% 수준으로 유지하기 위하여 고정이하여신을 정리함에 따라 발생하는 매각손 및 매각예상분의 매각손 상당액의 지원을 요청했다.

고정이하 여신비율 6%는 회계법인이 각 은행이 보유 중인 부실채권 매각에 따른 손실률을 미래상환능력(FLC) 기준으로 엄격하게 평가하여 대손충당금으로 적립하게 되므로, 결론적으로 지원규모 산정요인인 실질적인 매각손실액과 비교할 때 이론상 동일(실질적 Clean Bank화)해지는 효과를 갖게 된다. 또한 실제매각손과 대손충당금이 달라 과다지원될 가능성이 있다는 우려에 대해서는 완전감자를 통해 공사가 대부분의 지분을 보유하게 되므로 영업손익의 경제적 효과가 결과적으로 최대주주인 공사에 대부분 귀착된다고 판단했다.

정부는 2000년 11월 8일 경평위의 평가결과를 바탕으로 한빛, 평화, 광주, 제주은행에 대하여 경영개선계획을 불승인한 후 공적자금 투입방침을 정하였고, 도이치은행과 자문계약을 체결하여 경영정상화를 추진 중이었다. 그러나 자본잠식 상태인 서울은행에 대하여도 BIS 자기자본비율을 제고시키기 위하여 공적자금 투입이 필요하다고 판단함에 따라 자금지원 주체인 공사의 사전 준비가 필요했다. 이에 공사는 경평위 관련 회계법인 실사시 공적자금 규모산정도 병행하는 문제를 금감위와 협의했다. 그러나 공사의 실사는 객관적이고 적정한 공적자금 투입규모를 산정하고 공적자금 투입은행 자산상태 및 향후 수익성을 분석해야 하는 등 실사의 목적, 기준시점, 자산범위, 시간제약 등에 있어 경평위 실사와는 다소 차이가 있어 공사 독자적으로 실사를 추진하게 됐다.

다만 공적자금 투입규모 산정의 투명성, 객관성, 효율성을 높이기 위하여 경평위 평가 당시 경영개선계획 실사를 담당했던 회계법인이 실사를 수행하도록 함으로써 업무진행의 연속성을 활용했다.

자금조달 및 출연 지원

한빛, 광주, 경남, 평화 등 4개 은행에 대한 자금지원 직전 제정(2000.12.20)된 공적자금관리특별법에서는 공적자금 지원시 2회 이상 분할지원을 의무화하고 경영정상화 이행약정을 체결하여 점검, 조치하는 등 해당 은행의 자구노력을 전제로 자금을 지원하도록 규정(제14조 제2항)했다. 이에 따라 공사는 4개 은행에 대한 자금지원시 2차례에 걸쳐 분할지원하기로 하였으나, 공적자금관리특별법 분할지원 관련규정의 취지상 해당 은행의 자구노력 미진 등으로 이행목표 미달시 추가자금 지원을 중단해야 한다는 주장이 대두될 가능성이 있어 검토가 이루어졌다.

그러나 이러한 가능성에도 실제로 추가자금 지원이 중단될 경우 시장의 힘에 의해 P&A나 퇴출 등의 방식으로 정리될 가능성이 높아, 1차 자금지원의 대부분이 손실 처리됨으로써 공적자금 지원취지가 상실되며, 시장의 우려 및 불안감으로 해당은행의 경영정상화에 상당한 애로가 예상됐다. 따라서 추가자금 지원을 중단하는 것은 합리적인 선택 대안으로 보기 어려웠다. 또한 특별법상 경영정상화 이행계획이 목표에 미달할 경우에 금융회사의 추가적인 이행사항을 정하고 있으나, 자금중단의 의무에 대하여는 명시적으로 규정하지 않고 있어 자금지원을 중단하지 않는 것이 관련법령을 위반했다고 볼 수는 없었다. 결국 회계법인 실사 등을 통해 산정된 6조 504억 원의 총 자금지원 투입규모에서 BIS 자기자본비율 10% 충족에 필요한 3조 4,668억 원은 2000년 12월 30일 출자방식으로 1차 지원하기로 했다. 또 순자산 부족분 2조 5,836억 원은 2001년 2/4분기까지 은행들의 MOU 이행실적에 상응하는 조치부과, 금융지주회사의 편입, 우량은행과의 합병 등을 고려하여 공적자금관리위원회(공자위)와 협의 후 2001년 3/4분기 중 출연방식으로 2차 지원하기로 했다.

다만 순자산 부족분을 지원하기로 결정한 2001년 자금지원 방식은 2000년 말 BIS 자기자본비율을 10%로 충족시키기 위해 회계처리 기준상 예금보험공사가 추가지원을 확약(Protection)하여야 은행의 FY2000 자산수증 이익에 대한 미수금으로 계상할 수 있는 구조였다.

공적자금관리특별법 제17조 제2항에 따라 출자금융회사와 공사 간에 사전적으로 MOU가 체결됐다. MOU에는 목표 재무비율, 부실채권 정리계획, 수익성 제고계획, 경영 및 영업전략 등과 퇴직금누진제 폐지, 3급 이상 직원에 대한 계약연봉제 실시, 4급 이하 직원에 대한 성과급제 실시 등의 철저한 자구노력의 내용이 담겼다. 또한 영업이익목표 미달시 추가 인력감축, 재무비율을 달성하지 못할 경우 인건비·복리후생비의 동결, 임금

반납 등을 약속하는 사항이 노조동의서와 함께 포함됐다.
이렇게 체결된 MOU에 대하여 공사는 분기별로 이행실적을 점검하고 점검 결과 정상화계획이 충실히 추진되지 않는다고 판단되는 경우 임직원에 대한 징계요구, 인력 및 조직운영의 축소, 인건비 및 복리후생 제도 동결 등의 조치를 취하도록 했다.
공사는 객관적이고 투명한 공적자금 지원규모 산정을 위해 한빛 등 4개 은행에 회계법인을 통한 실사 결과(5조 8,561억 원)와 기타 반영 요인을 감안하여 총 자금지원 투입규모를 6조 504억 원으로 최종 산정했다.
공사는 금감위 출자요청 조건 중 '2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 10% 달성에 필요한 금액'은 회계법인이 실사 종료일(2000년 11월 말)까지 현재화한 부실요인을 충실히 반영하여 산출한 소요금액으로 1차 지원규모(출자)를 산정했다. 한편 '고정이하여신 6% 상당액'에 대하여는 미래상환능력(FLC) 기준에 의거, 적정한 대손충당금을 설정하고 향후 순자산 부족분에 포함되어 출연방식으로 2차 자금지원(실질적 Clean화)을 하기로 했다.
출자일은 공적자금관리특별법에서 정하는 바에 따라 은행으로부터 경영정상화 이행약정서, 노조동의서 등의 제출이 완료되는 시점으로 정하였다. 그러나 지원대상 6개 은행의 노조동의서 제출이 지연됨에 따라 우선 2000년 12월 29일 상법상 최소자본금 규모인 은행별 각 5,000만 원을 출자하였고, 전제조건이 충족된 2000년 12월 30일 잔여출자액 전부를 출자했다.
회계법인의 실사결과 확정된 순자산 부족분과 주식매수비용, 주식손실에 대하여는 예보법(2000.12.22 개정, 2001.1.1 시행) 제38조(부보금융회사에 대한 자금지원)에 의거 총 2조 5,836억 원을 출연방식(동법 개정이전 출연불가)으로 지원하기로 했다. 지원시기는 2001년 1/4분기 및 2/4분기 경영정상화 이행실적 점검을 토대로 이에 상응하는 조치 부과 후 3/4분기 중 지원을 원칙으로 하되, 금융지주회사의 편입, 우량은행과의 합병, 필요한 경우 지원시기를 앞당길 수 있도록 하는 등 공사 사장이 공적자금관리위원회(공자위)와 협의하여 정하도록 했다. 이에 따라 공사는 2001년 9월 29일 일부 항목을 조정하여 4개 은행에 총 2조 5,810억 원을 출연했다.
다만 공사의 2001년 1/4분기, 2/4분기 MOU 이행실적 점검 결과 평화은행이 2분기 연속 재무목표 비율을 미달하여 2차 자금지원 여부에 대한 검토가 이루어졌다. 경영정상화 이행정도와 공적자금 미지원시 문제점 등을 종합적으로 고려하여 검토한 결과, 2차 자금지원이 이루어지지 않을 경우 재무건전성 제고라는 자금지원의 본래 취지 달성이 어려운데다 정책신뢰성 저하와 예금자피해, 해당 금융회사의 공시 재무제표에 대한 신뢰성 문제 등 문제가 발생할 것으로 예상됨에 따라 공적자금 지원은 불가피하다는 결론을 도출했다.
6개 은행에 1차로 지원된 출자금액은 순자산 부족분 등에 대한 출연을 전제로 산정되었기 때문에 미출연시 공적자금 지원을 통해 BIS 비율 10%가 되도록 한다는 1차 자금지원 목적의 달성이 불가능하게 되었다. 뿐만 아니라 2차 출연금 지원을 전제로 1차 자금지원 당시 6개 은행의 BIS 자기자본비율이 모두 10%를 넘어 정상 금융회사가 됐다고 발표했다는 점에서 2차 자금지원은 실시하되 2/4분기 MOU 점검 결과에 따른 조치사항을 면밀히 점검하는 등 경영정상화 노력을 더욱 독려하여 강도 높은 구조조정을 요구하기로 했다.
한편 한빛은행과 관련하여 BIS 자기자본비율 10% 충족에 필요한 2조 7,644억 원에 대하여는 2000년 12월 30일에 출자방식으로 1차 지원하였다. 또한 순자산 부족분 1조 8,776억 원에 대하여는 2001년 2/4분기까지 동 은행들의 MOU 이행실적에 상응하는 조치부과, 금융지주회사의 편입, 우량은행과의 합병 등을 고려하여 공적자금관리위원회와 협의 후 2001년 3/4분기 중 출연방식으로 지원하기로 한 방침에 따라, 2001년 9월 26일 공적자금관리위원회의 심의·의결을 거쳐 2001년 9월 29일 당초 계획보다 4억 원이 차감된 1조 8,772억 원을 출연했다.
4개 은행에 대한 출자시 공적자금 지원 원칙에 맞춰 기존 주주의 책임을 묻는 완전감자를 실시하면서, 일부 의견처럼 전액 비누적적 우선주로 출자했을 경우 결과적으로 보통주가 전혀 존재하지 않는 기형적인 구조가 되는 문제점이 발생할 수 있다는 점에 주목했다. 이에 따라 공사 출자 이후 주주권 행사를 통한 철저한 사후관리를 위해서는 의결권이 없는 우선주가 아닌 의결권이 있는 보통주 방식의 출자가 반드시 필요하고, 경영정상화로 액면가 이상의 주식가치를 형성해 회수가치를 높여야 하는 측면에서도 보통주 출자방식이 타당하다고 판단했다.
또한 향후 주식매각 및 금융지주회사 편입 등을 통한 공적자금 회수 과정상 매각이나 주식교환 등의 처리절차를 고려할 때 보통주 형태가 절대적으로 필요했다. 이에 4개 은행에 대한 출자시 보통주 방식의 출자를 실행했다. 한편 4개 은행의 지원에 필요한 자금은 정부보증 예보채의 발행을 통하여 마련되었으며, 채권은 4개(한빛, 평화, 광주, 경남)은행이 인수하게 됐다.

다. 우리금융지주 설립

우리종금 설립 및 우리은행 합병

2000년 10월 20일 정부가 발표한 '종금사 구조조정방안'에 따라 영남·한국·한스·중앙의 4개 부실종금사를 통합하기 위한 신설종금사인 우리종금(구 하나로종금)이 공사의 전액출자로 설립됐다. 이 종금사의 업무는 통합대상 4개 종금사의 종전 업무와 동일하였으며, 통합대상 종금사의 자산·부채를 인수하여 영업을 하게 됐다.
한편 통합종금사의 조직은 본점과 4개 지점으로 구성하였으며, 4개 부실종금사 직원 중 140여 명은 우리종금(구 하나로종금)으로 신규 채용됐다.
2000년 11월 21일 금감위는 금산법에 의하여 영남·한국·한스·중앙 등 4개 부실종금사의 자산·부채를 하나로종금이 인수하도록 하는 계약이전을 결정하였으며, 하나로종금은 예보법에 따라 4개 부실종금사 계약이전과 관련하여 공사에 자금지원을 신청했다.
이에 대해 공사는 계약이전 결정일(2000.11.21) 현재, 각 종금사의 B/S를 기준으로 계약이전으로 인한 손실보전 및 4개 종금사의 계약이전시 하나로종금의 BIS 자기자본비율 10% 달성에 필요한 1조 2,589억 원의 출자를 결정했다. 공사는 예금자의 피해를 최소화하기 위해서는 하나로종금이 조속히 영업을 개시할 필요가 있다고 보고 출자약정서를 체결(2000.12.18)한 후 2000년 12월 19일에 1조 2,589억 원을 출자했다. 아울러 2000년 12월 20일에는 영업개시 이후 회계법인의 실사결과에 따라 지원자금에 대한 과부족분을 정산하기로 했다. 2001년 2월 27일 4개 부실종금사에 대한 회계법인의 실사가 완료됨에 따라 하나로종금은 예보법 제37조 및 '계약이전 결정서'에 따라 추가 자금지원을 요청하였다. 공사는 예금보험위 의결을 거쳐 예보법 제38조에 따라 확정된 재무제표를 토대로 하나로종금의 손실을 보전하고 BIS 자기자본비율 10%가 충족되도록 1조 2,023억 원을 추가출자(2001.3.9, 3.23)하였으며, 이러한 자금지원을 통해 하나로종금은 재무구조 개선 및 경영정상화 기반을 구축했다.
한편 정부는 한빛, 평화, 광주, 경남은행 등 4개 은행을 2000년 1/4분기 중 신설되는 우리금융지주의 자회사로 편입하도록 한데 이어, 종합서비스(One-Stop Service) 제공을 통한 시너지효과를 제고하기 위해 종금, 증권 등 제2금융권 금융회사도 금융지주회사에 편입하기로 결정했다. 이에 따라 2001년 3월 12일 하나로종금 주총에서 금융지주회사로의 주식이전(1:0.042290)을 의결하였으며, 2001년 3월 24일 금융지주회사로 하나로종금 주식을 이전했다.
FY2001 우리종금은 4개 부실종금사로부터 이전된 부실자산 매각익(465억 원)에 기인하여 448억 원의 당기순이익을 시현하였으나, FY2002에는 169억 원의 당기순손실을 시현하는 등 전반적으로 영업실적이 부진하면서 2분기 연속 MOU 재무비



2001. 04. 02.
우리금융지주회사 출범 현판식

율 목표에 미달했다.

이에 공사는 2002년 10월 우리금융지주와 우리종금에게 우리종금의 영업력 개선 등 근본적인 대책을 수립하여 추진할 것을 요구하였으며, 2002년 12월 우리금융지주는 우리종금과의 협의를 거쳐 우리종금을 제3자 매각 또는 그룹 내 자회사와 통합하는 내용의 기능재편 방안을 마련하여 추진하기로 했다.

이후 우리금융지주는 우리종금의 제3자 매각이 어려워짐에 따라 우리은행과의 합병방안을 마련하여 추진하였고, 2003년 5월 28일 우리은행·우리종금과 합병추진 기본합의서를 체결했다. 또한 우리은행과 우리종금은 2003년 6월 10일 합병계약을 체결하였으며, 2003년 8월 1일 합병 등기를 마쳤다. 합병방식은 우리종금을 해산하고 존속회사인 우리은행에 흡수 합병하는 방식을 택하였으며, 우리종금의 자본금(2조 4,912억 원)을 96.5% 감자한 후 1:0.0355 비율로 합병했다.

우리금융지주회사 설립

정부는 2단계 은행구조조정을 추진하는 과정에서 생존이 어려운 은행에 대해서는 공적자금 투입을 전제로 정부 주도의 금융지주회사에 편입시켜 지속적으로 구조조정을 추진하기로 기본방침을 정했다. 정부는 한빛, 평화, 광주, 경남은행과 종금사 구조조정 과정에서 공사의 자회사로 설립된 하나로종금 등 5개사를 금융지주회사의 자회사로 편입시키기로 하였다. 이를 위해 공사가 보유하고 있는 5개 금융회사의 주식을 금융지주회사의 주식과 교환하는 방식으로 2001년 4월 2일 우리금융지주회사(Woori Finance Holdings Co., Ltd)를 출범시켰다.

금융지주회사의 도입은 1997년부터 논의되다가 IMF 금융위기 이후 금융회사 구조조정이 진행되면서 본격적으로 추진되기 시작했다. 은행 구조조정 추진 과정에서 주로 사용된 M&A나 P&A 등의 정리방식이 이질적인 경영문화와 상호 배타적인 조직풍토 등으로 인해 문제점을 드러내자, 정부는 은행 등 부실금융회사의 효과적인 구조조정 수단으로 금융지주회사를 통한 정리방식을 대안으로 제시했다. 이는 정부 주도로 금융지주회사를 설립하고 부실금융회사를 자회사로 편입시켜 자회사의 독립성을 유지하면서 금융구조조정을 진행하는 방안이었다.

또한 정부는 금융지주회사 설립을 통해 금융회사의 지배구조 개선, 경영합리화, 구조조정을 위한 인수합병의 활성화 및 금융그룹 내 자회사 간 업무 시너지효과의 확대 등을 도모함으로써 낙후되어 있는 국내 금융산업의 경쟁력을 강화시킬 수 있을 것으로 기대했다.

이러한 상황에서 정부는 2000년 10월 23일 '금융지주회사법'을 제정하여 주식이전제도 및 주식교환제도를 통해 금융지주회사의 설립과 금융지주회사의 자회사 편입을 용이하게 했다. 이를 근간으로 대형 선도 금융회사를 육성하여 세계 유수의 금융회사에 대해 경쟁력을 가질 수 있는 기반을 마련하고자 하였으며, 2001년 4월 2일 한빛 등 4개 은행과 하나로종금의 보유주식을 기반으로 주식이전제도를 채택하여 우리나라 최초의 금융지주회사인 우리금융지주회사를 설립했다.

정부는 지주회사 편입대상 금융회사인 4개 은행에 공적자금이 지원된 만큼 지주회사를 신속히 설립하여 편입대상 금융회사 임직원이 경영에 전념할 수 있게 함으로써 시장점유율 하락 등 금융산업 재편과정에서 나타날 수 있는 금융회사의 가치저하(Value Deterioration)를 방지할 필요가 있다고 판단하였다. 이에 관계기관과 협의를 거쳐 발표한 '2001년 1/4분기 중 지주회사 출범' 계획을 예정대로 추진하기로 했다. 또한 지주회사 설립과 관련하여 관계기관 간 이견 조정 및 추진과정의 투명성 확보를 위해 지주회사 설립추진위원회 및 설립추진사무국을 공식 출범시켰다.

정부는 설립준비사무국의 구성에 대한 발표와 동시에 설립추진위원회를 설치했다. 설립추진위원회는 금융지주회사 설립 관련 최종 의사결정 기구이며, 지주회사 설립을 위한 기본적인 의사결정업무를 수행하였다. 지주회사 설립과정 중 가장 중요한 부분인 경영컨설팅, 설립업무 진행에 필요한 인력 및 경비 분담은 위원회의 승인이 필요한 사항이었다. 아울러 2001년 2월 28일 공모를 통해 설립추진위원회 위원장을 임명하고, 금융지주회사 설립을 위한 설립추진위원회의 구성에 대한 합의서를 체결함으로써 2001년 3월 7일 위원회를 설치했다.

한편 금융지주회사 설립을 위한 설립준비사무국을 2001년 1월 11일자로 공사 내에 설치하고 설립추진팀, 기획총무팀, 경영전략팀, 재무관리팀, 전산팀의 5개팀으로 실무팀을 구성했다. 금융지주회사 설립준비사무국은 금융지주회사 설립을 위하여 컨설팅회사 등 전문기관과 국내·외 금융전문가의 도움을 받아 금융지주회사의 설립과 관련된 업무, 금융지주회사의 지배구조 및 향후 경영전략을 수립하도록 했다.

금융지주회사 설립준비사무국은 금융지주회사법에 의한 금융지주회사 인가를 받고자 금융감독위원회에 설립신청서를 제출했다. 금융감독위원회는 설립신청서를 검토한 후, 당시 금융지주회사법 제3조의 규정에 의거 2001년 3월 23일 우리금융지주회사의 설립을 인가했다. 단 우리금융지주회사의 손자회사 중 경영건전성이 낮은 한빛여신전문 및 경남리스금융은 2001년 8월 말까지 처리계획을 금융감독위원회에 제출하여 승인을 받도록 하였으며, 정리계획을 제출한 12개사는 금융감독원에 정리 결과를 보고하여 확인을 받도록 했다.

지주회사 설립인가가 내려지자 공사는 보유하고 있는 한빛은행, 평화은행, 경남은행, 광주은행, 하나로종금의 주식을 우리금융지주회사에 이전하고 지주회사 주식을 교부받았다. 우리금융지주회사의 발행자본금은 4개 은행의 자본금과 하나로종금의 순자산가액의 합계인 3조 6,373억 원으로 산정했다. 원래 공사가 보유하고 있던 5개 자회사의 납입자본금은 5조 9,580억 원이었으나 지주회사의 자본금이 3조 6,373억 원인 이유는 주로 하나로종금의 납입자본금에 기인하였다. 하나로종금은 영남, 한스, 한국, 중앙종금의 계약이전에 따른 손실을 출연이 아닌 출자로 지원하면서 납입자본금이 2조 4,912억 원인 반면 순자산가액은 1,705억 원에 불과하였기 때문이었다.

한편 회계법인의 실사결과를 바탕으로 자산가치와 수익가치를 1:1.5 비율로 가중 평균하여 본질가치를 산출하고 이 본질가치를 기준으로 자회사 상호 간의 상대적 이전비율을 결정했다.

공사는 동 비율을 바탕으로 2001년 3월 27일 보유하고 있던 자회사 주식과 우리금융지주 주식을 교환했다.

한편 우리금융지주회사는 2001년 3월 12일 주주총회 및 이사회를 개최하여 상호를 '우리금융지주주식회사'로 확정하고 임원 및 사외이사를 선임했다. 또한 2001년 3월 27일에는 설립등기를 하고 2001년 4월 2일 공식 출범했다.

우리금융지주회사는 2001년 4월 2일 5개 금융회사를 자회사로 하고 9개 금융회사를 손자회사로 하는 대형 금융그룹으로 발족했다. 우리금융지주회사는 사업구조 재구축을 통한 시너지효과를 극대화하고 국제적 수준의 투자은행(Investment Bank)을 구축해 보험사와 전략적 제휴를 추진하는 등 경쟁력을 높여 나감과 동시에 통합 인프라 구축을 통한 효율성 극대화로 궁극적으로 우리금융그룹의 내재가치를 높여나갈 것으로 기대됐다.

한빛 · 평화은행의 합병

2001년 9월 26일 한빛, 평화은행을 비롯한 4개 은행에 대한 2차 자금지원 여부에 대한 심의·의결을 위해 개최된 공적자금관리위원회는 46개 은행에 대한 2차 자금지원을 당초 계획대로 의결했다. 다만 공사의 2001년 1/4분기 및 2/4분기 MOU 이행실적 점검 결과 2분기 연속 재무목표 비율을 미달한 평화은행에 2차 자금지원은 실시하되, 2개월 이내에 MOU를 이행하거나 은행개혁안을 우리금융지주회사와 협의하여 공사의 동의를 받고 이를 공적자금관리위원회에 보고한 후 자금을 지원할 것을 의결했다.

이에 대해 평화은행과 우리금융지주는 평화은행의 은행 부문을 분할하여 한빛은행에 합병하고 나머지 부문은 신용카드회사로 업종을 전환하는 내용을 골자로 하는 평화은행 개혁안을 2001년 12월 1일 공사에 제출했다.

평화은행 개혁안을 제출받은 공사는 평화은행의 경쟁력, 자구노력의 한계 등을 감안할 때 독자적인 경영정상화의 추진보다는 제출된 은행개혁안과 같이 우리금융그룹의 기업가치를 제고하는 방향으로 전략적 포지션을 조정할 필요가 있다고 판단했다. 이에 평화은행의 은행(신탁)업 관련 자산·부채를 분할하여 한빛은행에 합병하고, 평화은행은 기존 카드자산 및 업무기반을 중심으로 여신전문업법상의 신용카드회사로 전환하기로 하였다.

또한 부실자산은 우리금융자산관리(AMC)에 자산양수도방식으로 이전하고, 2001년 말까지 분할합병 및 업종전환의 모든 절차를 종료하기로 하였다. 다만 한빛은행에 합병될 자산·부채의 범위, 실사기준 및 자산·부채 차이 해소대책, 업종전환 카드사의 영업전략 등에 대해서는 구체성이 미흡하다고 보고 보완 후 다시 추진할 것을 우리금융지주에 요구했다.

2001년 12월 한빛은행은 평화은행개혁추진위원회와 사무국을 출범시켜 평화은행 개혁안을 구체적으로 추진하기 위한 세부작업에 착수했다. 우선 한빛은행과 평화은행이 서명한 평화은행 개혁추진에 관한 기본합의서에 의거하여 양 은행의 주주총회의 승인(2001.12.17)을 거쳐 2001년 12월 31일을 합병기일로 평화은행의 은행업 부문을 한빛은행에 분할 합병하는 한편, 동일자로 평화은행을 여신금융업법상 신용카드회사인 우리신용카드로 전환했다.

분할 합병에 따라 평화은행의 은행업 부문을 구성하는 모든 적극·소극 재산과 기타 권리의무가 평화은행에서 한빛은행으로 이전되었다. 그러나 부실자산의 경우 2001년 4/4분기 중 증가분 등 일부를 제외하고 우리금융지주 산하 우리금융자산관리(AMC)에 이전됨에 따라 합병대상 자산에서 제외됐다. 회계법인이 2001년 12월 31일을 기준으로 평화은행의 은행(신탁 포함) 부문에 대해 실사한 결과 부채가 자산을 1조 6,948억 원 초과하는 것으로 나타났다.

우리신용카드(구 평화은행)는 자산부족금에 대해 2001년 12월 31일 한빛은행에 현금으로 우선 1조 3,000억 원을 정산했다. 한편 잔액 3,948억 원에 대해서는 2001년 12월 31일자 B/S상에 자산부족 미수금 및 자산부족 미지급금의 과목으로 분할 합병대상 자산과 우리신용카드의 잔류 부채로 각각 계상한 후 2002년 1월 31일 최종 정산했다.

또한 한빛은행은 신용카드 부문을 우리신용카드에 이전하는 대가로 2002년 1월 31일 우리신용카드로부터 6,000억 원을 영업권대가로 지급받았다. 한빛은행과 우리신용카드가 선정한 외부평가기관 2개사(삼일·삼정회계법인)는 Discount Cash Flow 방법으로 순자산의 시가총액을 산출한 후 장부가액을 차감하여 평가한 결과 영업권 가치를 6,000억 원으로 확정하였으며, 2001년 12월 28일 실시한 평화은행의 증자금액 9,000억 원은 영업권 양수도대금 6,000억 원을 전제로 한 것임에 따라 2002년 1월 31일 우리신용카드(평화은행)는 6,000억 원을 영업권 대금으로 한빛은행에 지급했다. 한편 한빛은행 카드부문의 양도대상은 Customer Base로서 개인회원 407만 1,000명, 기업회원 8만 5,000개 등이었으며 신용카드 관련 자산·부채 및 자본은 양도대상에서 제외됐다.



2002. 06. 24.
우리금융지주(주) 상장

라. 공적자금 회수

우리금융지주 공모 및 상장

2002년 1월 25일 정부가 '2002년 정부 보유 은행주식 매각 추진방향'을 발표함에 따라 공사는 2002년 2월 8일 공적자금관리위원회의 심의를 거쳐 공사 보유 은행주식 매각방안을 마련하였다. 우리금융지주에 대해서는 2002년 5월 말~6월 초에 10% 내외(3,000~5,000억 원)의 지분을 공모한 후 국내 상장을 추진하기로 했다.

2002년 1월 30일 우리금융지주는 증권거래소 상장을 위한 주관사를 선정하기 위하여 제안 요청서(RFP)를 발송했다. 2002년 2월 1일 7개 기관에서 제안서를 제출하였다. 이 중 서류심사를 통과한 대신, 대우, 삼성, 현대, LG증권 등 5개 기관에 대하여 2002년 2월 4일 금융전문가, 교수 등 5인으로 구성된 주관사 선정위원회가 심사했다. 심사 결과 삼성증권과 LG증권을 매각심사소위원회의 심의를 거쳐 2002년 2월 8일 공동주관

사로 최종 선정했다. 한편 매각심사소위원회는 2002년 4월 4일 공모 규모 및 공모 가액을 결정하였다. 공모 규모는 구·신주비율을 6:4로 하여 총 9,000만 주로 하고 공모 희망가격은 주당 6,000~9,000원으로 정했다.

한편 구주매출과 병행하여 신주를 공모 발행하게 된 배경은 우리금융지주가 자회사의 원활한 구조조정을 위해 출자할 수 있도록 지주회사의 자본확충을 통한 지주회사의 자회사 출자한도를 확대할 필요가 있었기 때문이다. 우리금융지주는 2001년 12월 말 현재 자기자본 4조 773억 원의 23.0%를 초과한 5조 169억 원을 자회사에 출자하고 있었다. 이에 자회사 출자한도 초과분을 해소하기 위해 필요한 9,396억 원과 평화은행 구조조정과 관련한 한빛은행에 대한 출자 및 손자회사의 자회사 전환을 위한 출자 등을 위한 소요자금 7,992억 원을 포함하여 총 1조 7,388억 원의 자금이 필요했다. 이 중 1조 4,000억 원은 우리카드 매각, 배당금 수익 및 신주인수권부 사채(BW) 전환 등을 통해 자체 조달할 계획임에 따라 나머지 3,000억 원 정도를 신주 발행을 통해 조달할 필요가 있었다.

공모 규모와 공모 희망가액이 정해짐에 따라 우리금융지주와 매각주관사인 삼성증권과 LG증권은 일반 기관투자자, 고수익 증권투자신탁 및 증권사(일반청약자) 등 484개 회사가 참여한 가운데 2002년 5월 20일 실시한 수요예측 결과를 바탕으로 자산가치, 수익가치, 본질가치, 상대가치를 함께 고려하여 공모 가격을 산정했다. 공모 가격은 수요예측 결과 제시된 가중 평균가격(주당 6,398.91원)에서 30%를 가감한 범위 내에서 우리금융지주와 인수회사가 협의하여 잠정 결정한 주당 6,800원을 2002년 5월 23일 매각심사소위원회를 거쳐 최종 확정했다.

공사 보유 우리금융지주 주식 5,400만 주와 신주 3,600만 주를 포함한 총 9,000만 주를 주당 6,800원에 공모함으로써 2002년 6월 24일 우리금융지주회사의 상장을 완료했다. 이로써 우리금융지주는 민영화 비율 11.8%를 달성하였고, 공사는 보유 주식매각으로 공적자금 3,616억 원을 회수했다. 또한 공사는 2004년 9월 보유 지분 5.74%(4,500만 주)를 블록세일 방식으로 국내외 기관투자자에게 매각하여 3,240억 원을 추가 회수했다.

아울러 2004년 12월 개정된 금융지주회사법상 정한 매각시한(2007년 3월) 내에 우리금융지주 보유지분을 단계적으로 매각할 수 있게 됐다.

우리금융지주 지원자금 회수

2004년 1월 16일 제43차 공적자금관리위원회는 '2004년도 예금보험공사 보유자산 처리방안' 의결 시, 예금보험공사 보유 우리금융지주 주식매각과 관련하여 당시 진행 중에 있던 해외주식예탁증서(ADR) 발행은 가급적 조기에 마무리하는 것을 목표로 하되, 구체적 매각방식 및 조건 등은 매각심사소위원회의 심의를 거쳐 추진하기로 했다.

이에 공사는 2003년 11월 25일 매각심사소위원회의 의결을 거쳐 우리금융지주 ADR 발행 관련 주관사로 선정된 바 있는 CSFB, Lehman Brothers, 삼성증권, 한국투자증권(ADR 발행 주관사) 등과 함께 총 발행주식 수의 15% 내외에 대해 ADR 발행 관련 준비작업을 진행했다.

그러나 ADR 발행 주관사는 중국 쇼크 및 유가상승 등에 따른 시장상황의 불투명성으로 인해 당분간 ADR 발행시 적정가격 매각이 곤란하다는 의견을 제시했다. 이에 2004년 8월 제64차 매각심사소위원회는 우리금융지주 해외 주식예탁증서 발행 관련 처리방안 의결시 투자자 저변확대, 우리금융지주 인지도 제고 및 매각 대기물량 부담(Overhang) 완화를 위해 추진하여 왔던 ADR 발행은 중단하기로 하고, 향후 시장상황 등을 고려하여 재추진 여부를 결정하기로 했다.

블록세일 추진

그러나 매각심사소위원회는 동 방안 의결시 정부의 우리금융지주 민영화에 대한 지속적인 의지 표명의 필요성 및 공적자금 회수 극대화를 위해 주가변동성이 크고 주가전망이 불투명한 당시 시장상황에서 상대적으로 매각시기 결정이 유연한 블록세일을 ADR 발행의 대안으로 추진하기로 했다. ADR 발행은 절차상 매각 결정 이후 등록 서류 제출, 사전마케팅, 투자설명회 개최 등에 약 5주가 소요되어 매각결정 시점 이후 실제 가격결정일까지 가격하락 위험이 존재한다. 반면 블록세일은 당일 종가에 할인율을 적용하여 매각가격을 결정하므로 구조상 매각에 대한 의사결정이 용이한 장점이 있다. 이 밖에도 블록세일은 등록서류 작업으로 인해 제반 법률·회계비용이 많이 소요되는 ADR 발행에 비해 상대적으로 매각절차가 간편하고 비용부담이 적은 특징이 있다.

매각심사소위원회는 블록세일 매각물량에 대하여 시장상황 악화에 따른 투자 수요 감소요인을 감안하여 당초 계획인 15% 내외에서 10% 수준으로 조정하였다. 주당 최저 매각가격은 6,800원으로 결정했다. 매각시기에 대해서는 2005년 초까지 1~2회에 걸쳐 시행하기로 하였으며, 별도의 주관사 선정없이 기존 ADR발행 주관사를 활용하기로 했다.

매각심사소위원회의 의결 이후 공사는 성공적인 매각의 필수조건인 신속한 의사결정을 위해 매각실행 여부 및 가격 등에 대한 사전 지침을 마련했다. 매각물량은 당시 시장에서 소화가능할 것으로 예상되는 2~3억 달러(2,300~3,450억 원)로 하고, 매각가격은 주당 7,200원 이상으로 했다. 매각시기는 2005년 초 추가 블록세일 실행 가능성을 감안하여 가급적 2004년 9월까지 완료하되, 당시 은행업에 대한 투자자들의 관심 증가 및 우리금융지주 주가 호전 등 유리한 상황을 이용하기 위해 최대한 조속히 실시하기로 했다.

공사와 주관사는 매각을 위한 적절한 시기를 포착할 수 있도록 시장상황 및 주가흐름에 대한 지속적인 모니터링을 수행했다. 그 결과 2004년 9월 8일 주관사로부터 시장수요가 충분하다는 보고를 받고 당일 종가(7,340원)를 확인한 후 매각을 추진하기로 결정했다. 이에 따라 주관사는 장 종료 후 국내외 기관투자자들로부터 주문을 접수하고 투자자별로 주식을 배정하였으며, 2004년 9월 9일 장 개시 전 증권선물거래소의 시간외 대량매매 시스템을 통해 예금보험공사의 매도 주문 및 투자자들의 매수 주문을 입력하여 블록세일 매매거래를 체결했다. 그 결과 공사는 우리금융지주 지분 5.74%(45백만 주)를 주당 7,200원에 170여 개 국내외 기관투자자들에게 블록세일 방식으로 매각하여 총 3,240억 원을 회수했다. 우리금융지주 블록세일은 투자자들의 높은 관심에 힘입어 2004년 9월 8일 종가 대비 3.1%의 비교적 낮은 할인율로 매각됐다.

이후 제64차 공적자금관리위원회(2007.5.14)는 '우리금융지주 지분 매각방안 및 매각주관사 선정(안)'의결시 총 발행주식수의 5% 내외를 블록세일 방식으로 매각하기로 결정하였다.

공사는 시장상황을 지속적으로 모니터링 하던 중 2007월 6월 21일 장 개시 전 증권선물거래소의 시간 외 대량매매 시스템을 통해 우리금융지주 주식 5.0%(4,030만 주)을 블록세일 방식으로 매각하여 6월 25일 공적자금 9,168억 원을 회수했다. 주당 매각가격은 2007년 6월 20일 종가 2만 3,000원 대비 1.09% 할인된 2만 2,750원에 이루어졌다. 국내외 투자자들의 우리금융지주 주식에 대한 높은 관심과 적정한 매각시점의 결정 등으로 통상 블록세일 할인율에 비해 낮은 할인율로 매각이 가능했다.

블록세일은 그동안 우리금융지주 주가 상승의 걸림돌이었던 대기물량 부담(Overhang)과 유통물량 부족문제 등을 해소하여 향후 우리금융지주 민영화 추진에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 평가된다.

우리금융지주 경영권 매각을 앞두고 공사는 2009년 11월 지분 7%(8,660억 원), 2010년 4월 지분 9%(1조 1,606억 원) 등 두 차례 더 블록세일 방식으로 지분을 매각하여 공적자금 2조 266억 원을 회수했다.

우리금융지주 민영화 추진

2010년 4월 우리금융지주 4차 블록세일 성공으로 공사의 우리

금융지주 지분율이 56.97%로 하락하자 공적자금관리위원회는 2010년 초부터 우리금융지주 경영권 일괄매각 등 민영화 방안에 대해 본격적으로 논의를 진행했다. 2010년 7월 30일 우리금융지주 및 지방은행 병행매각 등을 골자로 하는 '우리금융지주 민영화 추진방안'을 발표했다. 기본적으로 우리금융지주 일괄매각을 추진하되, 공적자금 회수 극대화를 위해 시장 수요가 존재하는 경남은행 및 광주은행 등 지방은행에 대해서는 분리매각 가능성을 열어두었다. 구체적으로 우리금융지주와 지방은행 입찰을 동시에 진행하여 우리금융지주 입찰자에게 네 가지 가격을, 지방은행 입찰자에게는 지방은행 가격만 제시토록 한 후 최종 매각대금이 극대화되는 조합을 선택하여 매각하는 방식이었다.

공사는 원활한 매각추진을 위해 2010년 8~9월 대우증권, 삼성증권 및 J.P. Morgan을 매각주관사로, 삼일회계법인을 회계자문사로, 법무법인 세종을 법률자문사로 각각 선정했다. 그 후 2010년 10월 30일 우리금융지주 및 지방은행 경영권 지분에 대한 매각공고를 실시하였으며, 2010년 11월 26일까지 입찰참가의향서를 접수했다. 그러나 매각 진행 과정에서 KB금융지주, 하나금융지주 등 주요 잠재투자자가 이탈하면서, 우리금융지주에 대한 유효경쟁 여건이 최종입찰시까지 지속되기 어려워짐에 따라 공적자금관리위원회는 2010년 12월 17일 매각절차 중단을 결정했다.

공적자금관리위원회는 우리금융지주 민영화에 대한 시장의 우려를 해소하고, 우리금융지주 매각추진의 모멘텀을 이어가기 위하여 2010년 12월 중단된 우리금융지주 매각을 2011년 초 재추진하기로 결정했다. 여러 차례 논의를 거쳐 2010년 추진했던 우리금융지주·지방은행 병행매각 방식에 비해 매각절차가 단순하고 추진과정에서의 불확실성이 낮은 우리금융지주 경영권 지분 일괄매각 방식을 골자로 하는 우리금융지주 매각 재추진 방안을 2011년 5월 17일 발표했다.

매각방안 발표 직후 5월 18일 매각공고를 실시하여 6월 29일 3개 사모투자전문회사가 입찰참가의향서를 제출했다. 그러나 8월 17일 예비입찰제안서 접수 결과, 1개사만 예비입찰제안서를 제출하여 유효경쟁이 성립되지 않았다. 공적자금관리위원회는 8월 19일 매각절차를 중단하고 향후에 우리금융지주 매각방안을 다시 논의하기로 결정했다.

2011년 8월 새로이 구성된 공적자금관리위원회는 매각여건 및 투자자 동향 등을 점검한 결과, 우리금융지주 매각환경이 개선되고 있는 것으로 평가하고 경영권 지분 매각을 재추진할 것을 결정했다. 공적자금관리위원회는 2012년 4월 27일 우리금융지주 경영권 지분 일괄매각을 추진하는 내용의 '우리금융지주 매각 재추진방안'을 발표하고 4월 30일 매각공고를 실시했다. 그러나 7월 27일 예비입찰제안서 접수 마감 결과, 제안서를 제출한 곳이 없어 유효경쟁이 성립되지 않았다. 이에 따라 공적자금관리위원회는 8월 2일 또다시 매각절차 중단을 결정하게 됐다.

공적자금관리위원회는 2012년 8월 우리금융지주 경영권 지분 일괄매각 중단 이후 수차례 간담회 등 논의를 통해 2010년부터 추진해 온 3차례의 우리금융지주 경영권 지분매각의 실패 원인을 분석하고 다양한 대안을 검토하는 등 우리금융지주 민영화 성공가능성을 제고하고자 노력했다.

그 결과 공적자금관리위원회는 2013년 6월 26일 우리금융지주의 자회사 14개를 지방은행계열, 증권계열, 우리은행계열의 3개 그룹으로 나누어 분리매각 하는 내용의 '우리금융지주 민영화 추진방안'을 발표했다. 이후 지방은행계열과 증권계열은 2013년 7월부터 예금보험공사 및 우리금융지주가 각각 매각을 추진하여 2014년 중 매각이 완료되었고, 우리은행계열은 2014년 6월 23일 공적자금관리위원회가 '우리은행 민영화 방안'을 발표한 후 2014년 7월부터 예금보험공사가 매각을 추진하여 2014년 말에 지분 일부(5.94%)가 매각됐다.

다양한 매각방안 검토

2010년부터 2012년까지 3차례의 우리금융지주 경영권 지분 매

I 2010년 우리금융지주 경영권 지분 매각추진 주요경과

일정	내용
2010. 07. 30	「우리금융지주 민영화 추진 방안」 공적자금관리위원회 심의 · 의결
2010. 10. 30	매각공고 실시
2010. 11. 26	입찰참가의향서 접수 마감(우리금융지주: 11개사, 경남은행: 5개사, 광주은행: 7개사)
2010. 12. 17	공적자금관리위원회, 매각절차 중단

I 2011년 우리금융지주 경영권 지분 매각추진 주요경과

일정	내용
2011. 05. 17	「우리금융지주 민영화 추진 방안」 공적자금관리위원회 심의 · 의결
2011. 05. 18	매각공고 실시
2011. 06. 29	입찰참가의향서 접수 마감 (3개사 제출)
2011. 08. 17	예비입찰제안서 접수 마감 (1개사 제출)
2011. 08. 19	공적자금관리위원회, 매각절차 중단

I 2012년 우리금융지주 경영권 지분 매각추진 주요경과

일정	내용
2012. 04. 27	「우리금융지주 매각 재추진 방안」 공적자금관리위원회 심의 · 의결
2012. 04. 30	매각공고 실시
2012. 07. 27	예비입찰제안서 접수 마감
2012. 08. 02	공적자금관리위원회, 매각절차 중단

I 우리금융지주 민영화 추진방안 주요내용

매각대상	매각주체 및 매각방안
지방은행 계열 (경남은행, 광주은행)	우리금융지주를 인적 분할하여 경남은행지주 및 광주은행지주를 설립하고 각각 경남은행 및 광주은행과 지주사 형태로 합병한 후 은행(新 경남 · 광주은행)으로 전환하여 예금보험공사가 각각 매각
증권 계열 (우리투자증권+자산운용+아비바생명+저축은행, F&I, 파이낸셜)	우리금융지주가 개별적 또는 묶음으로 매각
우리은행 계열 (우리은행, 카드, PE, FIS, 종금, 경영연구소)	지방은행 계열 인적 분할 및 증권 계열 최종인수자 결정 이후 우리금융지주 · 우리은행을 합병하여 은행 형태로 한 후, 예금보험공사가 우리은행 지분을 매각

| 매각방안별 장 · 단점 비교

매각대상	매각주체 및 매각방안
지주사 경영권 일괄매각(M&A)	■ (방법) M&A를 통해 경영권 지분(예: 30% 이상) 일괄매각 • PEF의 지분 30% 이상 인수 • 다른 금융지주사의 지분 100% 인수 또는 합병 등 ■ (장점) 유효경쟁 형성시 경영권 프리미엄 확보가 가능하여 공적자금 회수 극대화에 유리하고, 자회사 분리매각 · 분산매각 등에 비해 절차 진행이 용이하여 조기 민영화 달성 가능 ■ (단점) 유효경쟁 형성 등 시장여건 성숙여부 불투명 • 금산분리 등 엄격한 소유제한, 막대한 매각 규모 등 잠재투자자 범위가 매우 제한적 • 국내 금융지주사의 인수 · 합병시 대형화(메가뱅크) 논란, PEF 인수 적정성 논란 등 발생 가능
지주사 재무적 분산매각	■ (방법) 다수 투자자들에게 예금보험공사 보유 지분을 나누어 매각 • 블록세일, 희망수량 경쟁입찰, 국민주 방식 등 고려 가능 ■ (장점) 대형화(메가뱅크) 및 PEF 인수시 논란 등 최소화 • 3차례 경영권 지분 매각추진이 모두 실패한 만큼 보다 현실적인 대안을 모색해야 한다는 의견에 부합 ■ (단점) 매각물량 소화를 위해 할인 매각이 필요하고, 잔여 대기물량(Overhang)으로 인한 주가 하락 가능성 • 블록세일의 경우 주가안정을 위한 기간(3~6개월 이상)이 필요하고, 매도인 잔여 물량에 대한 추가 처분제한(Lock-up)이 존재하므로 전체 지분(56.97%) 매각까지 장기간 소요 예상
지주사 전략적 분산매각	■ (방법) 경영권 지분(30% 또는 50% 이상)을 연기금 등 우량 투자자에게 분산매각하여 5~10개의 과점적 대주주 그룹을 형성 • 법상 소유한도(9%) 내에서 최소 인수지분 규모(예: 4%)를 정하여 과도한 지분 분산을 방지 ■ (장점) 대규모 지분의 일괄 매각이 가능하고, 전략적 투자자, 재무적 투자자 등 다양한 목적을 가진 투자자 참여 가능 ■ (단점) 투자자들의 경영권 프리미엄 지급 유인이 크지 않아 경영권 지분 일괄매각 대비 공적자금 회수에 상대적으로 불리 • 국내 연기금 및 기업 등의 경우 금산분리, 주식 보유한도 등 법상 금융지주회사 소유규제로 참여에 소극적일 가능성
자회사 분리매각	■ (방법) 우리금융지주 자회사를 분리하여 매각하는 방안 • 자회사별로 개별 또는 묶음으로 분리하여 우리금융지주나 예금보험공사(인적 분할 · 합병 후)가 경영권 지분 매각 • 우리은행은 우리금융지주와 합병하여 은행 형태로 매각 ■ (장점) 공적자금 회수 극대화 및 공적자금 일부 조기회수 가능 • 일부 자회사 분리매각으로 우리금융지주 전체 매각규모를 축소하여 투자자들의 자금부담을 완화시켜 매각여건 개선 • 지방은행의 경우 전산 미통합, 지역 밀착영업 등으로 우리금융그룹 내 시너지가 낮아 분리매각하더라도 우리금융지주의 가치 하락 가능성은 희박 • 우리은행의 경우 은행 형태로 매각함으로써 금융지주회사법상 엄격한 소유규제 탈피 ■ (단점) 예금보험공사가 지방은행 매각시에는 우리금융지주 분할 후 지방은행지주를 설립하고 또다시 지방은행과 합병 절차 등을 거쳐 매각해야 하므로 절차가 복잡

각 추진노력은 우리금융지주 민영화에 대한 정부의 의지를 명확히 하는 계기가 됐다. 또한 과거 매각 추진노력이 밑거름이 되어 2013년 자회사 분리매각 추진이 원활하게 진행되는데 큰 기여를 했다.

우선 공적자금관리위원회 및 공사는 3차례의 매각 추진과정에서 우리금융지주 일괄매각, 분산매각, 자회사 분리매각 등 다양한 대안을 검토함으로써 매각 관련 경험과 지식을 축적할 수 있었다. 또한 입찰절차 진행을 통해 경영권 인수를 희망하는 잠재투자자 시장수요 등을 파악하여 이에 맞는 매각방안을 마련할 수 있었다.

2010년 우리금융지주 및 지방은행 병행매각 추진시에는 지방은행의 인적 분할 및 합병 절차 준비 과정에서 지방은행지주 설립시 제도개선 필요사항을 발견하여 2010년 12월 '금융지주회사법 시행령'을 개정함으로써 2013년 지방은행 분리매각 진행시 분할 절차를 수월하게 진행할 수 있었다.

2011년 및 2012년 매각 추진시에는 공적자금 회수 극대화, 빠른 민영화, 국내 금융산업 발전 등 금융지주회사법상 우리금융지주 민영화 3대 원칙에 부합하는 입찰자 평가기준을 마련함에 따라, 2013년 매각 추진시 이를 활용할 수 있었다.

이외에도 성공적인 매각절차 진행을 위해서는 잠재투자자, 노조 등 이해관계자들과의 대화 및 공감대 형성의 중요성을 확인하였고, 과거 매각추진 과정에서 은행 대형화(메가뱅크) 및 PEF의 은행 인수 등의 쟁점에 대한 찬반 논쟁과정을 충분히 거치면서 매각 재추진시에 발생할 수도 있었던 관련 논쟁을 최소화할 수 있었다.

공적자금관리위원회 및 공사는 매각 성공가능성을 높이기 위해 다양한 매각방안에 대해 검토했다. 지주사 일괄매각 및 재무적 분산매각, 자회사 분리매각 등의 매각방법, 장·단점 등에 대해 수차례의 공적자금관리위원회 간담회에서 논의하였고, 이를 통해 자회사 분리매각 방안이 도출됐다.

자회사별 분리매각 설계

공적자금관리위원회 및 공사는 매각주관사를 통해 잠재투자자 동향 및 인수 수요 등의 매각여건을 자회사별로 점검하고, 자회사 분리매각 방안 수립시 이를 반영했다.

자회사별 매각규모, 잠재 인수 수요, 유효경쟁 성립 여부 등을 고려하여 자회사별로 개별매각 또는 묶음매각의 실효성을 검토했다. 분리매각시 높은 인수 수요가 있더라도 절대적인 매각규모가 너무 작을 경우에는 공적자금 회수에 기여하는 바가 적고, 인수 매력도가 낮은 자회사의 경우 인수 매력도가 높은 자회사와 함께 묶음매각하는 방안을 고려할 수 있기 때문이다. 이에 따라 각 자회사별 기능 및 시너지, 계열사 의존도, 개별매각 성사 가능성, 분리매각에 따른 우리금융지주의 가치훼손 정도 등을 종합적으로 감안하여 자회사별로 개별매각 또는 묶음매각 여부를 결정했다.자회사 분리매각 방안 마련시 우리금융지주가 직접 매각하는 방안과 자회사 인적분할 등을 통해 공사가 매각하는 방안이 함께 검토됐다. 공적자금 회수 극대화, 빠른 민영화 등에 매각주체가 누구냐에 따라 다른 영향을 미치기 때문이다.

공적자금관리위원회는 그 간의 매각추진 경험과 시사점 등을 토대로 2013년 6월 26일 '우리금융지주 민영화 추진방안'을 발표했다. 자회사별 잠재투자자 수요 등 시장수요에 맞게 분리매각 구조(매각대상 및 주체, 시기 등)를 설계하여 매각을 추진하기로 했다. 이를 위해 우리금융지주의 14개 자회사를 3개 그룹으로 나누어 각각 예금보험공사 또는 우리금융지주가 주체가 되어 매각을 추진토록 했다. 또한 자회사 분리매각이 용이하도록 분할 및 합병 등 구조개편(Restructuring) 작업을 매각작업과 동시에 추진하는 것을 기본방향으로 정했다.

지방은행계열(경남은행, 광주은행)은 인적 분할 및 합병 후 공사가 각각 매각하고, 증권계열(우리투자증권·우리자산운용·우리아비바생명·우리금융저축은행: 묶음매각, 우리F&I·우리파이낸셜: 각각 개별매각)은 우리금융지주가 개별적으로 또는 묶음으로 동시에 매각을 추진하기로 했다. 우리은행계열(우리은행·카드·PE·FIS·종금·경영연구소) 매각의 경우 우리금융지주와 우리은행을 합병하여 공사가 우리은행 지분을 매각하기로 했다. 또한 개별 매각이 곤란한 자회사, 증권계열 자회사 중 미매각된 자회사는 최종적으로 우리은행의 자회사가 되어 우리은행과 함께 매각되는 구조를 마련했다.

지방은행계열은 2013년 6월 26일 '우리금융지주 민영화 추진방안' 발표 후 2013년 7월부터 매각절차를 개시하며, 인적분

매각주관사의 자회사별 매각여건 점검 결과

자회사	매각여건 점검
우리은행	• 국내 금융회사가 인수시 아시아 상위권의 메가뱅크로 외형 확장할 수 있는 기회이나, 매각규모에 대한 부담 등으로 수요 불확실
지방은행 (경남 · 광주은행)	• (경남은행) 인수시 해당 지역내 압도적인 입지 확보가 가능한 금융지주사가 관심 • (광주은행) 외형확대를 통한 규모의 경제 실현을 염두에 둔 금융지주사가 관심
우리투자증권	• 총자산 국내 1위 증권사로 증권 분야를 강화하고자 하는 국내 금융지주사의 인수 의지가 높아 분리매각시 유효경쟁 성립 가능성 높음
우리카드	• 신용카드사 라이센스의 희소성으로 인수 수요가 일부 있으나, 업계 전반적으로 수익성 저하 지속으로 인수 수요 불확실
우리파이낸셜	• 할부금융/리스 계열사를 보유하지 않은 금융지주사 및 자동차 수입/판매/렌탈 등을 영위하는 기업군 등이 인수 참여 가능
우리아비바생명	• 분리매각시 인수 매력도 하락이 예상되며 2대주주인 아비바와의 사전 협의 필요
우리자산운용	• 자산운용 업계의 수익성 악화, 우리은행 등 계열사를 통한 펀드판매 비중이 높은 점 등은 분리매각시 투자 매력 감소 요인
우리금융저축은행	• 다수의 잠재인수자가 저축은행을 이미 인수하였고 다수의 매물이 M&A 시장에 존재하여 잠재매수자를 찾기 어려운 상황
우리종금	• 종금사 라이센스로 인해 투자 수요가 있을 수 있으나, 추가 부실자산 발생우려 등으로 충분한 매각가치 확보가 어려울 가능성
기타 자회사	• (우리F&I) 은행업과는 차별화된 사업을 영위한다는 이점으로 분리매각 고려 가능 • (우리FIS, 우리금융경영연구소) 우리금융그룹 계열사를 지원하는 사업을 영위하므로 분리매각시 투자매력도가 높지 않을 전망

개별매각 및 묶음매각의 장단점

구분	개별매각	묶음매각
회수 극대화	• 매각규모 축소 및 투자자 저변 확대를 통한 경쟁구도 조성으로 공적자금 회수극대화 도모 가능 • 일부 계열사의 경우 그룹 내 계열사에 대한 의존도가 높아 개별매각이 불리할 수 있음	• 매각규모 측면에서 잠재투자자의 부담이 다소 증가 • 계열사 간 의존도 및 시너지를 고려한 묶음 매각시 개별 자회사의 가치훼손 최소화 가능
빠른 민영화	• 매각대상 증가에 따라 상대적으로 복잡한 절차가 예상되며, 특히 매각주체가 예금보험공사일 경우, 분할/합병 등의 절차를 거쳐야 하므로 추가기간 소요	• 복수의 자회사 묶음매각으로 매각절차의 복잡성 완화시 매각일정 지연 완화 가능
금융산업 발전	• 국내 금융지주사 등이 취약한 사업부문 강화를 위해 자회사를 인수할 경우 국내 금융산업의 경쟁력 강화 기대	
미매각 가능성	• 시장 수요가 없는 자회사의 경우 매각 성사가능성이 낮음 • 다수의 매물이 동시에 등장함에 따라 매각대상별로 잠재투자자가 중복될 경우 유효경쟁 성립이 어려울 가능성	• 매력도가 높은 자산과 낮은 자산의 묶음매각시 미매각 자산 최소화 가능

분리매각 주체별 장단점

구분	우리금융지주	예금보험공사
방안	• 우리금융지주가 자회사 지분을 직접 매각 후 매각대금을 예금보험공사 및 기타 주주에게 배당하는 방안	• 예금보험공사가 인적분할을 통해 우리금융지주로부터 자회사 사업부문을 분리하여 분할 신설법인(분할지주사) 설립 후 자회사와 합병하여 매각하는 방안
회수 극대화	• 우리금융지주가 100% 지분을 보유하고 있는 지방은행 등의 경우, 우리금융지주가 보유지분 전량을 직접 매각할 경우 매각규모, 매수자 자금조달 부담 및 그에 따른 유효경쟁 여건 등을 감안할 때 인적 분할 후 예금보험공사가 56.97%를 매각하는 방안보다 경영권 프리미엄이 적을 가능성	• 우리투자증권, 우리아비바생명, 우리파이낸셜의 경우, 우리금융지주가 50% 내외의 경영권 지분을 보유하고 있으나, 예금보험공사가 직접 예금보험공사 귀속지분(우리금융지주 보유지분율×56.97%)만을 별도로 매각할 시에는 경영권 확보 가능 수준에 미치지 못해 경영권 프리미엄 수취 곤란
빠른 민영화	• 인적 분할, 합병 등의 절차가 불필요하고 매각절차가 상대적으로 간편 • 자회사 지분매각은 우리금융지주 이사회의 협조 필요	• 분할, 합병, 재상장 등 절차적 복잡성을 수반하여 우리금융지주가 매각하는 것보다 매각 종결까지 기간이 더 소요될 것으로 예상
금융산업 발전	• 누가 매각하는가에 상관없이 분리매각은 적격 투자자가 인수할 경우 지방은행, 증권업 등 해당 산업 내 선도 기업으로 발전하여 금융산업 발전에 기여할 수 있는 장점	

할 및 합병 절차는 신속한 매각추진을 위해 매각절차와 동시에 진행토록 했다. 증권계열은 지방은행계열과 동시에 매각절차를 진행하되, 우리금융지주 이사회 결의 및 매각자문사 선정기간(4주) 등을 고려하여 지방은행계열 보다 1개월 늦게 매각공고를 실시하도록 했다. 우리은행계열은 지방은행계열 인적분할 및 증권계열에 대한 최종인수자 결정 후 매각절차를 개시하도록 하였으며, 우리금융지주와 우리은행 합병은 신속한 매각추진을 위해 매각절차와 동시에 진행하도록 예상 일정을 마련했다.

지방은행(경남 · 광주은행)계열 매각 추진

공적자금관리위원회가 2013년 6월 26일 '우리금융지주 민영화 추진방안'을 발표한 이후 공사는 경남은행 및 광주은행 매각에 즉시 착수하였고, 동시에 경남은행 및 광주은행의 인적분할 및 합병 절차를 진행했다.

공사는 경남은행 및 광주은행의 경영권 지분매각을 위해 2013년 7월 15일 예금보험공사 홈페이지 및 매일경제, 서울신문에 매각공고문을 게재했다. 또한 경남은행 및 광주은행에 2013년 7월 8일부터 8월 30일까지 2개월간 매각주관사 및 회계 · 법률자문사 인력을 투입하여 매도자 실사를 진행했다. 매도자 실사 단계에서는 매각대상 회사의 재무 및 법률자료 등을 사전에 파악하여 향후 예비실사 및 확인실사시 최종입찰대상자에게 제공할 자료를 준비하고, 투자설명서 작성을 위한 기초자료 및 매각 예정가격 산정을 위한 가치평가 자료 등을 수집했다.

매각공고 후 공사는 경남은행 및 광주은행 주식 매각에 대한 잠재투자자들의 관심을 유도하기 위해 투자요약설명서(Teaser), 비밀유지확약서(CA: Confidentiality Agreement), 정보이용료 납입 안내서 등으로 구성되어 있는 Teaser Package를 준비했다. 매각주관사는 경남은행 매각 관련 40개, 광주은행 매각 관련 41개 잠재투자자에게 2013년 7월 22일

Teaser Package를 배포했다.

매각주관사는 2013년 8월 12일부터 경남은행 및 광주은행 IM을 잠재투자자들에게 발송했다. IM은 예비입찰에 참가하는 잠재투자자들에게 매각대상 회사의 재무현황, 영업현황, 인력구성 등 전반적인 정보를 제공하기 위하여 매각주관사가 회계·법률자문사 실사자료 및 경영진 및 실무자 인터뷰자료 등을 기초로 작성한 투자안내 자료이다. 이는 투자 개요, 핵심 투자 고려사항, 회사 및 업종 개요 및 회사에 대한 세부정보 등으로 구성되어 있다. 발송대상은 Teaser Package를 배포한 잠재투자자 중 IM 수령을 희망하는 투자자로서, 정보이용료 납입 및 CA 체결이 완료된 투자자에 한하여 제공된다. IM 발송처는 경남은행의 경우 5개사였으며, 광주은행의 경우 6개사였다.

공적자금관리위원회 및 공사는 입찰자의 인수 적격성 및 유효경쟁 여건 등을 고려하여 예비입찰을 실시하기로 하고, 매각주관사를 통해 IM을 수령한 잠재투자자들에게 2013년 8월 22일 예비입찰안내서를 발송했다.

예비입찰안내서 발송 직후인 2013년 8월 27일 공적자금관리위원회는 매각심사소위원회와의 합동간담회를 개최하여 예비입찰제안서 평가 방법 및 최종입찰대상자 선정 방법을 논의하였고, 2013년 9월 6일 공적자금관리위원회 회의에서 '경남은행 및 광주은행 매각 관련 최종입찰대상자 선정기준(안)'을 의결했다. 최종입찰대상자 선정기준은 '금융지주회사법'상 우리금융지주 민영화 3대 원칙에 따라 3개 평가항목을 선정하고, 이를 다시 입찰가격, 자금조달계획, 사업계획 등 6개 세부 평가항목으로 세분화하여 평가하기로 정했다.

2013년 9월 23일 매각주관사를 통해 예비입찰제안서 접수를 마감한 결과 총 11개 투자자가 입찰했다. 경남은행의 경우 4개사가, 광주은행의 경우 7개사가 각각 예비입찰에 참여했다.

매각주관사가 2013년 9월 공적자금관리위원회에서 의결한 최종입찰대상자 선정기준에 따라 예비입찰제안서를 평가한 결과, 대부분의 입찰자가 최종입찰대상자 선정기준을 충족하여 최종입찰대상자로 선정되었다. 광주은행 입찰자 중 1개사는 결격처리 됐다. 이에 따라 공적자금관리위원회 및 예금보험공사는 경남은행 4개, 광주은행 6개사를 최종입찰대상자로 선정하고 2013년 10월 18일 최종입찰대상자 선정결과를 발표했다.

최종입찰대상자들은 2013년 10월 23일부터 12월 18일까지 총 8주간에 걸쳐 예비실사를 실시했다. 무분별한 영업정보의 유출을 방지하고 매각주관사가 실사자료의 유출입 등을 통제할 수 있도록 하기 위해 실사자료는 주로 VDR(Virtual Data Room)을 통해 제공됐다. 매각시 회사일반, 영업현황, 재무현황, 리스크관리, 인사, IT, 세무, 법무자료 등은 VDR을 통해 입찰자에게 제공되었고, 입찰자별로 제한된 인원(80명 이내)만 VDR에 접속하여 자료를 열람할 수 있도록 조치하여 통제 가능성을 높였다. 다만 VDR을 통해 한정된 자료만 제공되기 때문에 별도의 질의·응답(Q&A) 기회를 부여하여 입찰자가 원하는 추가 자료를 파악하고 각 은행과의 협의를 통해 입찰자들에게 필요한 자료를 제공했다.

공적자금관리위원회는 입찰자들에게 최종입찰안내서를 배포하기에 앞서 매각심사소위원회와의 합동간담회 4회를 개최하여 최종입찰제안서 평가 방법 및 우선협상대상자 선정 방안에 대해 면밀한 검토 과정을 거쳤다. 공사와 매각주관사, 법률자문사 등은 공적자금관리위원회 간담회 논의 및 결정사항들을 토대로 최종입찰안내서(Process Letter)를 작성하여 2013년 11월 27일 최종입찰대상자들에게 배포했다.

공사, 매각주관사, 법률자문사는 공적자금관리위원회가 의결한 최종입찰대상자 선정기준을 기본 골격으로 하여 2013년 12월 23일 '경남은행 및 광주은행 매각 관련 우선협상대상자 선정기준(안)'을 마련했다. 우선협상대상자 선정기준(안)에서는 과거 매각사례, 금번 최종입찰의 입찰자 간 경쟁구도 등 경남은행 및 광주은행 매각의 특수성을 반영하여 예비입찰 평가항목의 구성 및 평가방법 등을 합리적으로 조정하였고, '금융지주회사법'상 우리금융지주 민영화 3대 원칙 및 '국가계약법'상 최고가 원칙 등을 반영했다.



2014. 06. 13.
광주은행 주식매매계약 체결

2013년 12월 23일 최종입찰제안서 접수를 마감한 결과, 경남은행의 경우 3개사가, 광주은행의 경우에도 3개사가 제안서를 제출했다. 매각주관사 및 법률자문사는 공적자금관리위원회가 의결한 우선협상대상자 선정기준에 따라 최종입찰제안서를 평가하였다. 그 결과를 토대로 공적자금관리위원회는 2013년 12월 31일 최종의결을 거쳐 BS금융지주를 경남은행 우선협상대상자로, JB금융지주를 광주은행 우선협상대상자로 각각 선정했다. 한편 우선협상대상자를 선정하기 전 입찰자들이 공적자금관리위원회 위원들을 대상으로 제안서 주요내용을 설명하고 질의 응답하는 입찰자 프레젠테이션을 2013년 12월 26일 실시했다. 이 자리에서 입찰자들은 자금조달계획과 경영능력, 인수 후 경영계획을 상세히 설명하였다. 공적자금관리위원회 위원들은 각 입찰자들의 인수의지를 가늠하는 동시에 인수 후 경영계획에 대한 구체적이고 현장감 있는 정보를 취득할 수 있어 평가의 실효성을 제고했다.

우선협상대상자 선정 발표 이후 공사는 2014년 2월 11일 우선협상대상자들과 매각 관련 양해각서를 체결하고 확인실사, 매매대금 조정협상 등을 거쳐 최종 매매대금을 확정했다. 이후 2014년 6월 13일에는 JB금융지주와 광주은행 주식매매계약을, 6월 30일에는 BS금융지주와 경남은행 주식매매계약을 각각 체결했다.

2014년 6월 주식매매계약 체결 이후 BS금융지주와 JB금융지주는 유상증자, 회사채 발행 등을 통해 인수자금을 마련하였다. 2014년 8월 KNB지주와 경남은행 간, KJB지주와 광주은행 간 합병 직후 인수자들은 경남은행 및 광주은행을 자회사로 편입하는 금융위원회의 승인 절차를 진행하여 2014년 10월 10일 마침내 지방은행 주식매각을 종결했다.

이를 통해 공사는 약 1조 7,000억 원(경남은행 1조 2,269억 원, 광주은행 5,003억 원)의 공적자금을 회수하는 성과를 거두어었다. 경남·광주은행은 민영화를 통해 자율·책임경영으로써 지역경제 발전에 기여하고, 경남·광주은행 인수자 역시 기존 사업과의 시너지 창출 및 규모의 경제를 통해 국내 금융산업 발전에 이바지할 것으로 기대된다.

지방은행계열 인적분할 · 합병 진행

지방은행계열의 매각절차 진행과 함께 우리금융지주에서 경남은행 및 광주은행을 분리하는 작업도 동시에 진행됐다. 2013년 8월 27일 우리금융지주 이사회의 분할 결의, 2014년 1월 28일 우리금융지주 주주총회의 분할 승인 등을 거쳐 2014년 5월 KNB금융지주 및 KJB금융지주를 설립함으로써 경남은행 및 광주은행 사업부문의 분할이 완료됐다. 2014년 8월에 KNB금융지주 및 KJB금융지주는 각각 경남은행 및 광주은행과 합병하여 은행 형태로 전환됐다.

한편 지방은행 분할·합병으로 우리금융지주에게 수천억 원(약 6,500억 원 추정)의 세금이 부과될 경우 매각을 추진하지 않았다면 발생하지 않았을 비용이 부득이하게 발생하게 되어 공적자금 회수라는 당초 매각추진의 당위성이 크게 약화될 우려가 있었다. 또한 실제 분할·합병을 추진해야 하는 우리금융지주 이사회의 입장에서도 세금부담으로 인한 소수 주주 반발 및 회사에 대한 손해를 우려하여 분할·합병 등에 대한 의사결정을 주저할 가능성이 높았기에 이를 선결하지 않고서는 사실상 지방은행의 분리매각 추진이 곤란했다.

이에 우리금융지주 민영화 과정 중 분할·합병 과정에서 부득이 발생할 수도 있는 세금을 면제토록 하는 조세특례제한법 개정 작업을 2013년 6월 26일 '우리은행 민영화방안' 발표 후 즉시 착수했다.

2013년 10월 25일 안종범 의원(대표발의)을 포함한 10명의 국회의원 발의를 시작으로 조세소위, 기획재정위원회, 법제사법위원회 의결을 거쳐 2014년 4월 29일 본회의를 통과하고 2014년 5월 14일 공포됨으로써 조세특례제한법 개정이 완료됐다.

법 개정 추진과정에서는 지역사회, 노조 등 이해관계자들의 반발로 법 개정이 무산될 위기도 있었다. 그러나 노조와 우선협상대상자 간 상생협약 체결을 통해 노조의 협력을 이끌어 냈고, 국회 기재위, 법사위, 지역 국회의원 등 다방면으로 법 개정 필요성을 적극 설득하여 지방은행 매각성사를 위한 선결과제인 조세특례제한법 개정을 성공적으로 완료했다.

증권계열 매각 추진 경과

예금보험공사가 지방은행계열 매각을 진행하는 동안 우리금융지주도 증권계열 6개 자회사의 매각을 진행했다. 우리금융지주는 증권업과의 관련성 및 시장수요 등을 감안하여 우리투자증권, 우리자산운용, 우리아비바생명, 우리금융저축은행은 묶음매각 방식을 취했다. 이로써 우리투자증권을 인수하려는 투자자는 우리자산운용 등 3개사를 함께 인수하도록 했다. 이는 사전 시장조사 결과 독자적인 시장수요가 부족할 것으로 예상된 우리아비바생명, 우리금융저축은행의 미매각을 방지하기 위한 조치였다. 다만 우리투자증권이 아닌 3개사 중 일부를 인수하려는 투자자는 해당 회사에 대하여 개별적으로 입찰할 수 있도록 했다. 개별 입찰자의 인수희망가격이 묶음 자회사 인수 희망자의 제시가격보다 높을 경우, 개별 입찰자에게 매각함으로써 공적자금의 회수를 극대화하기 위한 고려였다. 우리F&I 및 우리파이낸셜은 독자적인 시장수요가 충분하다고 예상되어 각각 개별적으로 매각을 추진했다.

2013년 8월 16일 매각공고를 시작으로 10월 21일 예비입찰제안서를 접수하고 최종입찰대상자를 선정한 후, 우리파이낸셜과 우리F&I는 12월 2일, 우리투자증권 등 4개사는 12월 16일 최종입찰제안서를 접수했다.

최종입찰제안서 접수 결과 우리투자증권 등 4개사 묶음에 농협금융지주 등 3개사가, 우리자산운용에는 키움증권 등 2개사가, 우리F&I에 대신증권 등 5개사가, 우리파이낸셜에 KB금융지주 등 2개사가 제안서를 제출했다. 우리자산운용의 경우, 키움증권이 묶음매각 입찰자들보다 높은 가격을 제시함에 따라 키움증권을 우선협상대상자로 선정하고 우리자산운용을 묶음에서 제외했다. 우리투자증권 등 3개사 묶음(우리자산운용 제외)의 경우 농협금융지주를 우선협상대상자로 선정하였고, 우리파이낸셜은 KB금융지주를, 우리F&I는 대신증권을 우선협상대상자로 선정했다.

이후 우리금융지주는 우선협상대상자와의 매각조건 협상을 진행한 후, 우리파이낸셜은 KB금융지주에(2014.3.20), 우리자산운용은 키움증권에(2014.5.2), 우리F&I는 대신증권에(2014.5.7), 우리투자증권·우리아비바생명·우리금융저축은행은 농협금융지주(2014.6.27)에 각각 매각함으로써 총 1조 8,000억 원을 매각대금으로 수령하였다.

우리은행 매각 추진 경과

+ *민영화 방안 검토*

지방은행(경남은행, 광주은행) 및 증권계열(우리파이낸셜, 우리자산운용, 우리투자증권, 우리아비바생명, 우리금융저축은행, 우리F&I)의 우선협상대상자 선정이 마무리됨에 따라, 공적자금관리위원회는 우리은행 매각방안 검토에 착수했다. 우선 과거 3차례 시도되었던 우리금융지주 경영권 지분매각이 실패한 원인을 분석하는 한편, 시장상황을 점검하는 등 매각방안 마련을 위한 제반여건을 확인했다. 그 결과 시장수요가 열악한 상황에서 지방은행 매각으로 우리은행 매각규모가 줄어들기는 하였으나, 여전히 매각규모가 큰 우리은행을 과거와 같은 방식으로 일괄매각하는 것은 한계가 있다는 결론에 도달하게 됐다. 이에 따라 시장수요에 맞춘 새로운 매각방식을 고안하는 한편, 잠재적인 투자수요를 끌어낼 수 있는 적절한 투자유인책을 마련할 필요가 있다고 판단하고 집중적으로 검토했다.

+ *간담회 및 정책토론회 진행*

공적자금관리위원회는 2014년 1월부터 6월까지 총 11차례의 간담회를 통하여 우리은행 매각방식에 대한 다양한 논의를 진행했다. 아울러 2014년 3월 26일 한국금융연구원 주관으로 '바람직한 우리은행 민영화방안'이라는 주제의 정책토론회를 개최하여 우리은행 민영화방안과 관련한 각계 전문가들의 의견을 청취하는 등 최적의 우리은행 민영화방안 도출을 위해 노력했다.

+ *1~4차 간담회*

공적자금관리위원회는 우선 일괄매각, 과점주주매각 및 분산매각 등 과거 매각방식을 포함한 상정 가능한 모든 대안의 내용과 그 장단점에 대해 논의했다. 매각주관사가 실시한 주요 잠재투자자들의 수요조사 현황을 바탕으로 우리은행 매각을 위한 시장여건을 전반적으로 점검했다. 시장여건상 가능한 다양한 매각방안의 실현 가능성을 검토하였으나, 일괄매각, 분산매각 등 과거에 이용되었던 전형적인 방법을 통해서는 우리은행 매각가능성이 크지 않다는 데에 의견이 모아졌다. 이에 따라 기존의 매각방식이 가진 한계점을 보완하는 새로운 대안으로 희망수량 경쟁입찰 방식의 도입 필요성이 제기됐다. 희망수량 경쟁입찰은 다량의 물건을 높은 단가를 제시하는 순서대로 희망수량을 배정하여 매각하는 방식으로, 다양한 투자수요를 흡수하여 가능한 많은 물량을 매각할 수 있게 된다. 또한 전반적인 투자수요가 미약한 상황을 감안하여 투자자에게 투자유인을 제공하는 방안도 검토했다.

그 후 입찰방식 및 투자유인 구조에 따라 상정 가능한 희망수량 경쟁입찰 방식을 분류하고, 성공가능성, 절차적 간편성, 적

법성 등의 관점에서 각 방안을 평가하고 점검했다. 아울러 정책토론회 등을 통해 시장의 다양한 의견을 수렴할 필요성이 제기되어 3월 말 정책토론회를 통해 이해관계자 및 시장의 반응을 수렴한 후 추후 매각방안을 다시 논의하기로 했다.

+ *정책 토론회*

2014년 3월 26일 한국금융연구원 주관으로 '바람직한 우리은행 민영화방안'에 대한 정책토론회가 실시됐다. 토론회에 참석한 패널들 대부분은 우리금융 민영화 3대 원칙 중 빠른 민영화에 우선순위를 두고 매각을 추진해야 한다는 의견을 개진했다. 우리은행 매각 후의 바람직한 소유구조와 관련하여 과점주주 구조를 선호하는 견해와 현실적으로 매각단계에서 사전에 소유구조를 설정하는 것은 어렵다는 견해 등이 제기되었다. 투자유인이 부여된 희망수량 경쟁입찰 방식에 대부분 필요성을 공감했으나 일부 기술적 이슈에 대해서는 이견이 존재했다. 또한 개별 투자자가 10% 이상의 물량을 매수할 수 있도록 허용할지 여부에 대해서도 의견이 엇갈렸다.

+ *5~11차 간담회*

정책토론회 이후 우리은행 잠재투자자들에 대한 시장 수요조사 결과를 확인하여 시장상황을 정확히 파악하는 한편, 정책토론회시 제기된 개별 투자자의 10% 초과 입찰을 허용할 것인지 여부에 대해 논의를 진행했다. 10% 초과(경영권 지분) 및 10% 이하(소수지분) 지분에 대한 입찰의 세부 실행방안에 대해 논의한 결과, 성공적인 민영화를 위해 10% 초과 입찰을 금지하지는 않되 10% 이하 입찰과는 다른 성격이 있으므로 두 개의 입찰을 분리 실시하는 방향으로 의견이 모아졌다. 10% 이하 지분 매각과 관련해서는 투자유인책으로 콜옵션을 부여하면서 우리은행 주식을 매각할 수 있는 희망수량 경쟁입찰을 실시하기로 했다. 10% 초과 입찰의 경우 투자유인책을 부여하더라도 경영권 인수에 관심 없는 자가 입찰에 참여하기를 기대하기 어려울 뿐만 아니라 경영권 자체가 투자유인으로 볼 수 있으므로 별도의 투자유인책을 부여하지 않기로 했다. 10% 초과, 10% 이하 양 입찰은 민영화 동력 유지 등을 위하여 두 개 Track의 입찰마감(10% 초과: 예비입찰, 10% 이하: 본입찰)을 동시에 실시하기로 했다.

또한 '10% 이하' 물량 산정시 금번 입찰로 낙찰받은 주식 외에 입찰 전에 보유한 주식, 콜옵션 행사로 취득하는 주식을 포함할지 여부에 대하여 논의하여 기존 보유주식과 콜옵션 행사 예정분을 제외하고 금번에 새로이 취득하는 지분만을 기준으로 10% 이하 물량을 산정하기로 했다. 다만 은행지분을 10% 초과 보유하게 될 경우, 은행법에 따라 한도초과 보유주주 승인을 받아야 한다. 10% 초과 입찰의 매각방식과 관련해서는 희망수량 경쟁입찰에 비해 상대적으로 절차가 간단하면서도 일반적인 M&A 거래시 주로 활용되는 일반경쟁입찰 방식을 실시하기로 했다.

또한 합병시 은행과 지주회사 중 어느 법인을 존속법인으로 할 것인지에 대해서 우리금융지주 측은 존속법인 여하에 관계없이 합병 후 실체는 우리은행이 될 것이며, 실질적으로 우리은행을 매각한다는 점에서 우리은행을 존속법인으로 하는 것이 바람직하다는 의견을 제시했다. 우리금융지주가 보고한 내용에 따라 후속 간담회에서 존속법인을 어디로 하는지에 따른 장단점을 면밀히 검토하였다. 비상장법인인 우리은행이 존속법인이 될 경우, 합병 후 신규상장 과정에서 오랜기간 거래정지가 불가피하다는 문제가 유가증권 상장규정 개정으로 완화되고(거래정지기간: 1년 → 2~3주), 합병주체인 우리금융지주와 우리은행 모두가 은행을 존속법인으로 하는 합병을 희망하고 있음을 감안하여 은행을 존속법인으로 합병하기로 했다.

+ *민영화 방안 발표*

2014년 6월 23일 공적자금관리위원회 및 매각심사소위원회의 심의·의결을 거쳐 우리은행 매각방안을 발표했다. 회의에서 위원들은 성공적인 지방은행 및 증권계열 매각을 통해 형성된 민영화 모멘텀을 이어가기 위해 우리은행의 빠른 민영화가 필요하다는데 대한 인식을 같이 하였고, 시장이 원하는 방향으로 민영화의 실현가능성을 높이는데 중점을 두고 우리은행 민영화방안을 마련했다.

우리금융지주와 우리은행을 합병(존속법인은 우리은행)하여 예금보험공사가 보유하게 될 우리은행 지분 56.97% 전량을 매각하며, 경영권 인수를 희망하는 투자, 투자차익을 원하는 재무적 투자 등 시장 내 모든 투자수요를 수용하여 입찰을 실시하기로 했다. 다만 경영권 지분매각과 소수지분 매각은 매각가치 및 절차적 측면에서 상이하다는 점을 감안하여 분리·동시입찰을 실시하기로 했다.

경영권 지분매각의 경우, 안정적인 경영권 행사가 가능한 지분인 30%에 대하여 일반경쟁입찰을 실시하기로 했다. 일반적인 M&A 절차에 따라 '매각공고 → 예비입찰 → 본입찰 → 실사·가격조정 → 금융위원회 승인 및 종결' 순서로 진행하기로 했다.

소수지분 매각의 경우, 지분 26.97%를 희망수량 경쟁입찰 방식으로 매각하기로 했다. 입찰가능 규모는 10%로 설정하였고, 투자유인책으로 금번 매각에서 낙찰받는 1주당 일정 수준의 콜옵션을 부여하기로 했다. 콜옵션은 행사기간(예: 3년) 내 언제든지 행사가 가능하며, 최소행사물량(0.1%) 이상일 경우, 여러 번에 나누어 행사할 수 있도록 했다. 다만 콜옵션에 대한 세부사항은 시장상황을 확인한 후 매각공고시 최종 확정하기로 했다. 예비입찰, 실사·가격조정 등의 절차를 생략하고, '매각공고 → 입찰 → 낙찰 및 종결' 순서로 신속하게 진행하기로 했다.

한편 경영권지분 및 소수지분 매각절차는 동시에 진행하기로 하였고, 매각방안 발표 후부터 매각공고 전까지 시장수요 조사 활동을 실시하기로 했다. 2014년 9월 매각공고를 시작으로, 11월 말 입찰을 마감하여 연내에 경영권지분 입찰의 최종입찰대상자(Short-List) 및 소수지분 입찰의 낙찰자 선정을 완료하는 것을 목표로 추진하기로 했다.

+ *우리금융지주와 우리은행 합병*

공적자금관리위원회가 2014년 6월 23일 '우리은행 민영화방안'을 발표한 이후 공사는 동 방안에 대한 매각주관사의 시장 수요조사를 거쳐 매각공고를 실시하는 등 우리은행 매각절차에 본격 착수하였고, 우리금융지주·우리은행 합병절차도 병행 추진했다.

2014년 7월 21일부터 8월 15일까지 매각주관사는 소수지분 매각방안 관련 잠재투자자들을 대상으로 시장 수요조사를 실시했다. 이 결과를 바탕으로 공적자금관리위원회는 2014년 10월 23일 최소입찰물량을 당초 0.5%에서 0.4%로 완화하는 등 가급적 시장에서 원하는 방향으로 당초 소수지분 매각 방안 중 일부를 수정하는 한편, 콜옵션 행사가격 등 콜옵션 관련 세부사항을 확정했다.

공사는 경영권지분 매각 공고문은 2014년 9월 30일에, 소수지분 매각공고문은 2014년 10월 27일에 공사 홈페이지 및 매일경제, 서울신문에 각각 게재했다. 또한 2014년 9월 3일부터 11월 3일까지 회계자문사를 통해 매도자 실사업무를 진행했다.

매도자 실사단계에서는 우리은행의 재무현황 등을 사전에 파악하여 투자설명서(IM: Information Memorandum) 작성을 위한 기초자료, 경영권지분 및 소수지분 매각 예정가격 산정을 위한 가치평가 자료 등을 수집했다.

경영권지분 매각공고 후 매각주관사는 33개 경영권지분 잠재투자자에게 2014년 10월 14일 부터 Teaser를 배포하였고, 이 중 비밀유지확약서(CA: Confidentiality Agreement)를 체결한 3개사에 2014년 11월 10일부터 IM을 발송했다.

공적자금관리위원회 및 공사는 경영권지분의 경우 매각주관사를 통해 IM을 수령한 잠재투자자들에게 2014년 11월 13일 예비입찰안내서(PL: Process Letter)를 발송하였다. 소수지분의 경우 2014년 11월 20일부터 수령을 희망하는 투자자들을 대상으로 입찰안내서를 발송했다.

2014년 11월 28일 경영권지분 예비입찰 및 소수지분 본입찰

마감일날에 공적자금관리위원회는 '경영권지분 예비입찰제안서 평가기준(안)' 및 '소수지분 입찰 예정가격 결정(안)'을 각각 의결했다. 예비입찰제안서 평가기준은 금융지주회사법상 우리금융지주 민영화 3대 원칙에 따라 3개 평가항목을 선정하고, 이를 다시 입찰가격, 자금조달계획, 사업계획 등 8개 세부 평가항목으로 세분화하여 평가하기로 정했다. 소수지분 입찰 예정가격은 주식 예정가격과 콜옵션 예정가격을 각각 산정한 후 두 가격을 합산한 가격으로 최종 산출했다.

입찰 결과 경영권지분의 경우, 1개사만 예비입찰제안서를 제출함에 따라 2014년 12월 4일 공적자금관리위원회는 유효경쟁 불성립으로 매각절차 중단을 결정했다. 소수지분의 경우 총 23.76% 물량이 입찰에 참여하였고, 2014년 12월 8일에 입찰물량 중 예정가격을 상회하는 5.94%를 매각하여 4,531억 원을 회수했다. 또한 매각 지분 5.94%에는 우리은행 민영화 방안에 따라 콜옵션 2.97%가 부여되었으며, 향후 매수자가 콜옵션을 행사할 경우 행사비율만큼 예금보험공사 보유 우리은행 지분이 축소되며, 행사에 따른 매각대금이 추가적으로 회수될 예정이다.

향후 공사가 보유한 잔여 우리은행 지분 48.07%(콜옵션 행사 대비분 2.97% 제외)은 공적자금관리위원회 논의 및 다양한 이해관계자 의견 수렴 등을 거쳐 공적자금관리위원회에서 매각방안을 확정한 후 동 방안에 따라 매각을 추진해 나갈 예정이다.

2014년 6월 23일 우리은행 민영화방안에 따라 우리금융지주·우리은행 합병의 존속법인으로 우리은행이 결정된 이후 우리금융지주·우리은행에서 구체적인 합병 추진일정을 수립하였다. 2014년 7월 28일 우리금융지주·우리은행은 각각 이사회를 개최하여 합병승인 주주총회일(2014.10.10), 합병기일(2014.11.1), 합병비율(우리금융지주 1: 우리은행 1) 등을 결의했다.

수립된 합병 추진일정에 따라 우리금융지주·우리은행 주도로 합병절차가 차질없이 진행되었다. 특히 2014년 10월 17일 금융당국의 합병인가 및 대주주 변경 승인을 득함과 동시에 2014년 10월 21일 합병 반대주주의 주식매수 청구권 행사 접수마감 결과 행사된 비율이 총 발행 주식수 대비 약 2% 수준에 그침에 따라 당초 우리금융지주 이사회에서 의결한 2014년 11월 1일(합병등기일: 11월 3일)에 우리금융지주·우리은행 합병(존속법인: 우리은행)이 성공적으로 완료됐다.

이로써 공적자금이 투입되었던 구한빛·평화·경남·광주·구하나로종금 5개 금융회사를 자회사로 편입하여 2001년 4월에 설립된 최초 금융지주회사인 우리금융지주는 설립 후 약 14년 만에 역사 속으로 사라지게 됐다.

+ *우리은행 민영화 가속화*

2013~2014년 경남·광주은행 등 자회사 분리매각 후에도 우리은행은 여전히 막대한 매각규모(2015년 12월 말 현재 약 3조 원)와 은행업에 대한 투자자들의 부정적인 전망 등으로 인해 우리은행 경영권 지분인수 주체를 찾기 어려운 상황에 봉착했다. 특히 2010년부터 2012년까지 보유지분 전량을 대상으로 한 경영권 지분매각에 실패하였고, 2014년에는 일부 규모를 줄인 30%에 대한 경영권 지분매각까지 실패함에 따라 기존의 경영권 매각방식에 탈피한 새로운 매각방식 도입의 필요성이 커졌다. 이에 우리은행 민영화의 활로를 찾기 위해 공사는 완전 분산매각 보다 안정적인 지배구조 형성에 유리하고 경영권 지분매각 보다는 투자자별 매각규모 축소에 따른 민영화 성사 가능성이 높은 과점주주 매각방식 도입을 신중히 검토했다. 다만 유효경쟁 불성립으로 매각이 중단되었던 과거 사례를 참고하여 우선 시장수요를 면밀히 조사한 후 매각을 추진키로 결정했다.

공사는 매각주관사 및 우리은행을 활용하여 2015년 3월부터 7월까지 1차적으로 시장 수요조사를 실시하고, 2차적으로 매각주관사를 통해 투자수요의 진정성을 확인했다. 먼저 매각주관사는 2015년 4월부터 6월 중 자체 네트워크를 통해 주요 잠재투자자들을 대상으로 수요조사를 실시하였고, 우리은행은 기존 주주, 국내 연기금 및 IR 대상기관을 중심으로 개별 접촉을 통한 수요조사를 실시했다. 다만 매각 대상회사인 우리은행의 수요조사 결과에 대한 객관성을 확보하기 위해 매각주관사가 투자 진정성 등을 추가로 확인했다.

공사는 2015년 7월 매각주관사 및 우리은행을 통해 실시된 수요조사 결과를 최종 점검했다. 점검 결과, 과점주주가 되고자 하는 일부 투자 수요는 확인할 수는 있었다. 그러나 아쉽게도 매각을 즉시 추진할 만큼 충분치 않아 시장 상황 등이 개선될 경우 매각을 추진해 나가기로 결정했다. 다만 향후 과점주주 매각을 추진할 큰 방향은 우선적으로 수립할 필요성이 있었다.

공사는 시장 수요조사 결과를 공적자금관리위원회에 보고한 후 공적자금관리위원회 의결을 거쳐 2015년 7월 21일 과점주주 매각방식의 신규도입을 주요 골자로 하는 우리은행 민영화 추진방향을 발표했다.

주요 내용으로는, 공사 보유 지분 48.07%(콜옵션 행사 대비분 2.97% 제외) 중 지분 30~40%를 우선적으로 경영권지분 매각방식 또는 과점주주 매각방식으로 매각하여 지배 또는 과점주주를 형성하고 잔여지분(18.07%)은 추후에 별도로 매각함으로써 민영화 과정을 통한 가치제고(Upside potential) 향유가 가능토록 했다. 특히 과점주주 매각은 은행법상 비금융주력자의 최대 보유 가능 지분 수준(4%), 한도초과 보유로 인한 금융위 승인 필요 지분 수준(10%) 등을 종합적으로 고려하여 투자자 1인당 매입가능 물량을 4~10%로 설정하였다. 매각방식은 희망수량 경쟁입찰 등 투자수요를 감안하여 결정키로 했다.

아울러 우리은행 민영화추진과 병행하여 우리은행의 기업가치 제고 및 경영자율성을 최대한 보장하는 방향으로 기존 MOU 관리체계 전반에 대해서도 원점(Zero-base)에서 제도개선을 추진키로 했다.

아울러 2015년 9월 공적자금관리위원회는 과점주주 매각의 유연성을 제고하기 위해 기존 민영화 추진방향을 일부 수정 의결했다. 매각 여건에 따라 우선 매각 대상지분 30~40%를 일시(One-shot)에 매각하거나 시차를 두고 분할 매각하되, 매각가능물량이 매각대상물량에 미달하는 경우에도 필요시 매각 진행이 가능토록 하였다. 매각방식은 잠재 매수수요를 감안하여 희망수량 경쟁입찰, 일반경쟁입찰, 블록세일 등을 선택적으로 적용 가능하도록 했다.

공사는 향후 시장수요가 추가 확인되고 매각을 위한 여건이 개선됐다고 판단되면 매각을 즉시 착수해 나갈 예정이다.



05

수협중앙회 신용사업 부문

가. 개요

공사는 2001년 수산업협동조합중앙회 신용사업 부문(수협중앙회 신용사업 부문)의 결손금(9,412억 원) 해소 및 BIS 자기자본비율 10% 충족을 위해 우선출자 방식으로 1조 1,1581억 원을 지원했다. 자금지원시 체결한 약정에 따라 수협중앙회 신용사업 부문은 당기순이익 발생시 우선적으로 결손금을 해소한 후 공사의 우선출자증권을 매입 소각하는 방식으로 공적자금을 상환하기로 하였으며, 현재까지 결손금이 모두 해소되지 않아 아직 회수액은 없는 상황이다.

수협중앙회 신용사업 부문은 1997년 말 IMF 금융위기 이후 대우그룹 등 거래기업의 부실화, 주가 하락에 따른 보유 유가증권에 대한 손실과 수협중앙회 고유의 수산업 정책자금 대출의 부실화 등으로 일반은행과 마찬가지로 경영상황이 크게 악화됐다.

수협중앙회 신용사업 부문은 대우·고합 등 워크아웃 기업, 기아 등 14개 법정관리기업 및 화의업체와 관련하여 총 4,575억 원 규모의 손실이 발생한 상태였으며, 이외에도 회원조합여신의 부실화에 따른 충당금 적립 등으로 3,071억 원, 기타 금융사고 등으로 1,766억 원의 손실이 발생했다.

이로 인해 수협중앙회 신용사업 부문은 1997년 이후 거액의 적자를 시현하게 되었으며, 결국 1999년 말부터는 BIS 자기자본비율이 마이너스(△)를 나타내기 시작하다가 2000년 말에는 △40%를 넘는 등 수협중앙회 신용사업 부문의 기반이 와해될 조짐을 보였다. 이는 회원조합의 상호금융에도 영향을 미쳐 회원조합들도 지속적인 예금인출에 따른 유동성위기 상황에 처하게 됐다. 이에 따라 수협중앙회 신용사업 부문은 외부로부터의 자금지원 없이는 자체적인 경영정상화가 어려운 상황에 직면하게 됐다.

나. 공적자금 지원

수협법 1차 개정

1999년부터 수협중앙회는 신용사업 부문의 부실화로 인한 경영악화로 자체적인 경영정상화가 어려워짐에 따라 외부로부터의 자금지원이 절실히 필요한 상황에 처했다. 그러나 당시 수협중앙회의 근거법률인 '수산업협동조합법(수협법)'에는 회원조합만이 수협중앙회에 출자할 수 있도록 규정되어 있어 공적자금을 지원할 수 있는 근거가 마련되어 있지 않았다. 이에 따라 정부는 1999년 말 수협법 개정작업을 추진하여 수협중앙회에 대한 정부의 우선출자 근거를 마련했다.

2000년 1월 28일자로 개정 수협법이 시행되자 수협중앙회는 2000년 2월 BIS 자기자본비율 8% 충족에 필요한 5,700억 원의 자금지원을 정부에 요청했다. 자금지원 요청과 관련하여 2000년 2월 24일 재정경제부(재경부), 금융감독위원회(금감위), 기획예산처(기획처), 해양수산부(해수부) 등이 차관회의를 개최하여 논의한 결과, 수협중앙회의 경영혁신방안 추진을 전제로 정부가 수협중앙회에 대하여 우선출자방식으로 BIS 자기자본비율의 6% 수준인 4,600억 원을 정부보유 주식으로 현물출자하기로 방침을 정했다. 정부는 지원규모의 산출 및 수협중앙회의 경영혁신방안 마련을 위하여 금융감독원으로 하여금 수협중앙회의 재무실태를 조사하도록 하였으며, 이를 토대로 2000년 3월 9일 정부는 수협중앙회에 대한 강도 높은 구조조정 실시와 신용사업과 지도·경제사업 분리 운용 등의 경영혁신방안이 담긴 수협중앙회 지원대책을 발표했다.

2000년 2월 차관회의에서 수협중앙회에 대한 자금지원 방안이 결정됨에 따라 금융감독원(금감원)과 회계법인은 2000년 5월 29일부터 6월 12일에 걸쳐 수협중앙회 신용사업 부문과 비신용사업 부문의 자산·부채를 실사했다. 실사의 평가대상은 2000년 4월 말 현재 B/S상 자산·부채의 각 계정과목과 주석항목의 지급보증 및 신용공여 약정사항 등으로, 이 중 신용사업·상호금융·공제사업·신탁계정에 대해서는 금감원이 실사하고, 일반사업·경제사업·지도사업은 안진회계법인이 실사했다. 신용관련 사업부문의 경우 은행감독규정 제41조 및 동 시행세칙 제42조와 보험감독규정 제135조 및 동 시행세칙 제55조의 2에 따라 평가가 이루어졌다. 비신용관련 사업부문은 기업회계기준에 따라 평가됐다. 이외의 공통부문은 신용관련 사업부문 적용기준을 준용했다.

자산·부채 실사 결과, 수협중앙회는 당초 예상 손실규모인 4,600억 원 이외에도 3,597억 원 상당의 추가 손실이 있는 것으로 드러났다. 이에 따라, 순자산 부족액도 평가 전 3,542억 원(자산 9조 3,193억 원, 부채 9조 6,735억 원)에서 7,139억 원(자산 8조 7,203억 원, 부채 9조 4,342억 원)으로 증가하였다. BIS 자기자본비율도 평가 전 △10.26%에서 평가 후에는 △22.09%로 악화되면서, BIS 자기자본비율 충족을 위한 예상 소요액도 6%시 9,311억 원, 8%시 1조 220억 원, 10%시 1조 1,169억 원, 12%시 1조 2,162억 원으로 증가했다.

금감원 및 회계법인의 재산실사 결과 수협중앙회에 대한 자금지원 소요액이 예상보다 증가함에 따라 정부는 현물출자 방안을 재검토했다. 그러나 과거 퇴출된 5개 은행과 달리 수협중앙회의 경우 규모가 매우 크고 어민들과 밀접히 연관된 특수은행이라는 점에서 퇴출시키는 것은 사실상 어렵다고 판단됐다.

이에 따라 재경부 등 4개 부처는 2000년 6월부터 7월 사이에 세 차례의 차관회의를 개최하여 협의하였으나 부처 간 의견 불일치로 결론에 도달하지는 못했다. 이와 같이 부처 간 의견이 일치되기 어려웠던 이유는 i)부실액이 너무 커서 당초 구상하였던 정부보유 주식의 현물출자 방식이 곤란하였고, ii)수협중앙회가 주식회사가 아닌 조합의 형태란 특수성을 띄고 있어 공적자금 지원원칙인 자본금감소 등 공평한 손실부담 원칙 등을 적용하기가 어려웠기 때문이었다.

이와 같은 입장차이는 2000년 9월 26일 재경부 등 관련 차관회의에서 재경부가 해수부안인 독립사업부제 강화방안을 수용하기로 하면서 어느 정도 정리됐다. 이에 따라 i)독립사업부제 체제하에서 예금자보호법의 절차에 의한 지원방안, ii)독립사업부제 체제하에서 수협법 개정을 통한 지원방안, iii)자회사 분리 후 금산법 체계에 의한 지원방안 등 3개 방안에 대한 구체적인

검토작업이 진행됐다.

한편 2000년 3월 차관회의에서 수협중앙회 정상화를 위한 정부의 자금지원 방안이 발표된 이후에도 오랫동안 자금지원이 지연되면서 수협중앙회의 BIS 자기자본비율이 마이너스 상태로 지속되자, 불안감을 느낀 공공기관 등의 예금이 이탈하기 시작했다. 더군다나 2001년부터 예금부분보장제 시행을 앞두고 있어 고액 예금주들의 예금인출 요구마저 심화되면서 시급히 공적자금을 지원해야 한다는 필요성이 제기됐다.

결국 정부는 2000년 10월 10일 경제장관회의를 개최하여 수협중앙회 신용사업 부문에 대하여 독립사업부제를 강화하는 방안을 채택하는 한편 공적자금을 지원하기로 하고, 수협법을 재개정하여 공사에서 출자할 수 있는 근거를 마련하도록 했다. 한편 지원금액은 당시 공사가 서울은행 등 일반은행 지원시 BIS 자기자본비율 10%를 충족하도록 공적자금을 지원하고 있는 것을 감안하여 이에 준하는 수준으로 하였으며, 이 외에도 부실관련자에 대하여는 엄중하게 문책하고 수협중앙회에 대해서는 강도 높은 구조조정을 추진하기로 했다.

수협법 2차 개정

2000년 10월 경제장관회의의 결정에 따라 재경부, 해수부, 공사 및 수협중앙회는 수협중앙회 신용사업 부문에 공적자금을 지원할 수 있는 근거 마련을 위한 수협법 개정작업에 착수했다.

2000년 12월 30일 수협법이 개정되었으며 개정된 수협법의 주요 내용을 살펴보면, 대표이사 중심의 책임경영체제 확립을 위하여 신용사업 부문 대표가 신용사업에 대한 대표권과 업무총괄권을 행사하고, 소이사회 의결사항에 대하여는 수협중앙회장과 비신용사업 부문 이사회의 간섭을 배제한다는 것이었다. 또한 신용사업 부문의 자산·부채 및 자본 분리를 법조항에 명문화하였으며, 신용사업 부문이 이익을 시현할 경우 비신용사업 부문과 독립하여 내부 유보 또는 신용부문 출자자에게 배당하도록 하는 한편, 신용사업 부문과 비신용사업 부문에 속하는 재산에 대해서는 각각 다른 사업부문의 거래행위 등으로 발생한 채권을 위해 압류하는 것이 불가하도록 했다. 이외에 신용사업 부문의 재부실화 방지를 위한 방화벽(Firewall)을 설치하고 신용사업 부문의 기본 경영방침을 시장경제원리로 전환하기 위하여 지도·경제사업, 회원조합 등에 대한 보조적인 자금지원 또는 부당한 우대지원을 금지했다. 아울러 수산 정책자금 지원시 지금까지의 정책원리에서 시장경제원리로 전환될 수 있도록 하기 위하여 정관이 정하는 바에 따라 경영적자·자본잠식 등에 처한 부실회원조합에 대해서는 자금결제 및 지급보증을 제한·중지하며, 수표발행 한도의 설정과 신규 수표발행도 중지하기로 했다. 2년 이상 연속 회원조합에 대해서는 정책자금의 취급을 제한·중지하고 예금사고 회원조합에 대해서는 예금대지급을 중단하는 등 자산건전성 제고를 위한 필요조치 등을 반영했다.

한편 신용사업 부문 출자자 총회도 신설하였다. 출자 1좌에 1의결권을 부여(수협중앙회 비신용사업 부문은 출자액에 관계없이 1회원 1의결권)하여 잉여금 배당에 우선적 지위를 가지는 우선출자가 가능하도록 했다. 정관 변경으로 신용사업 부문 출자자에게 영향을 주게 되는 사항에 관하여는 신용사업 부문 출자자 총회의 의결을 거치도록 하였으며, 신용사업 부문 출자자총회의 운영에 관해 필요한 사항은 정관으로 정하도록 했다. 신용사업 부문 대표이사의 선출도 수협중앙회 총회에서 하지 않고 재경부장관·금감위원장·수협중앙회장이 각각 위촉하는 자로 구성된 추천위원회를 구성하여 하도록 했다.

이 외에도 동법 부칙에 국가 등이 자금을 지원하기 위하여 자산 등을 평가하는 경우의 결손금 범위에 대해서도 규정했다. 결손금 처리와 관련하여 당초 관계부처 경제장관회의에서 충분히 협의하여 미처리 결손금 중 신용사업 부문은 공적자금으로 지원하고 지도경제 부문은 자체 또는 예산지원하는 것으로 하였으나, 국회 소관 상임위원회 등에서 논의하는 과정에서 신용사업 부문이 지도경제 부문의 부실까지 전액 부담하는 것으로 개정됐다.

공사의 자금지원

+ *수협중앙회 신용사업 부문에 자금지원 결정*

공사는 2000년 10월 개최된 경제장관회의 결과 수협중앙회에 대한 공적자금 지원방안이 확정되고 관련법의 개정으로 공사가 출자할 수 있는 근거가 마련됨에 따라 수협중앙회에 대한 부실금융회사 지정 및 공적자금 투입규모 산정을 위한 실사에 착수했다. 실사는 수협중앙회 신용사업 부문에 대하여 2001년 1월 5일부터 1개월간 진행되었다. 실사를 담당할 회계법인으로는 실사의 효율성 제고를 위하여 당초 수협중앙회에서 분리작업을 위해 실사를 담당하였던 삼일회계법인이 선정됐다.

실사 결과 수협중앙회 신용사업 부문의 자기자본 결손금은 9,411억 원(자산 7조 3,539억 원, 부채 8조 2,950억 원)으로 나타났으며, 수협법 부칙 제4조에 따라 신용사업 부문의 결손금으로 처리하도록 되어 있는 비신용사업 부문의 자기자본 결손금은 475억 원으로 산정됐다. BIS 자기자본비율 10%를 충족시키기 위해 공사가 지원하여야 할 지원액은 1조 1,581억 원으로 최종 결정됐다.

정부는 수협중앙회 신용사업 부문에 대한 공적자금 지원을 위하여 관련법령을 개정하는 등 지원을 위한 체계를 갖추었다. 그러나 공사가 자금을 지원하기 위해서는 출자주식의 종류와 관련된 주무부처와의 이견, 수협법 개정과정에서 부칙에 반영되었던 비신용사업 부문의 미처리 결손금의 처리, 공적자금 투입의 원칙 가운데 하나인 공평한 손실분담원칙의 적용여부, 공적자금 투입 후 신용사업 부문의 경쟁력 확보 문제 등 몇 가지 해결해야 할 과제가 있었다.

+ *출자주식의 종류*

수협중앙회 신용사업 부문에 대한 자금지원과 관련하여 타 은행들처럼 지원방식을 출자로 한다는 점에는 이견이 없었으나, 출자방식에 있어 우선출자와 보통출자를 놓고 다소 논란이 있었다. 재경부의 입장은 우선출자란 보통출자의 상대적 개념이므로 단독 출자하는 경우 우선출자의 개념이 있을 수 없으므로 보통출자가 불가피하다는 것이었다. 또한 우선출자의 경우는 선거권 및 의결권이 없으므로 보통출자의 경우보다 권리의 제한을 가져올 뿐만 아니라, 수협법 시행령 제57조 우선주의 매입소각 규정은 신용사업 부문의 분리 전 규정이므로 적용이 곤란하며 향후 신용사업 부문을 수협중앙회로부터 완전히 분리할 경우를 감안하더라도 보통출자가 바람직하다는 입장이었다.

그러나 보통출자는 명목상으로는 의결권이 있어 유리한 듯 보이나 실제로는 우선출자와 크게 다르지 않았다. 수협법상 존재하는 출자자 총회는 보통주 출자자 총회와 우선주 출자자 총회로 나뉘어지며, 두 총회 모두 의결 내용이 신용사업 부문의 우선출자자에게 손해를 발생하게 할 사항에 관한 정관의 변경시 사전의결로 한정되어 있어 보통출자와 우선출자 간 의결 범위의 차이가 없었다. 뿐만 아니라 수협중앙회 신용사업 부문에 대한 출자자가 전혀 없는 상황에서 공사가 출자자로서 가지는 지위는 출자주식의 종류와 무관했다.

한편 투입된 공적자금의 회수 측면에서 회원이 수협중앙회를 탈퇴할 경우 출자금이 환급된다는 점에서 보통출자시 회원에서 탈퇴하게 되면 일시에 공적자금을 회수할 수 있을 것으로 보였다. 그러나 신용사업 부문의 재무상태를 감안할 때 동 방법에 의한 공적자금의 회수는 현실적으로 곤란하고 대신 분할하여 공적자금을 회수하는 것이 적정했다. 반면 우선출자의 경우 시행령에 따라 이사회의 의결을 거쳐 우선주를 매입 소각할 수 있어 잉여금 등이 있는 경우 잉여금으로 매입 소각하거나, 보통출자자의 증자자금으로 공사지분(우선출자증권)을 매입하도록 하여 공적자금을 회수할 수 있었다. 또한 우선출자의 경우에는 보통출자로 전환이 가능하도록 출자할 수 있어 공사 입장에서 우선출자 방식이 보통출자 방식보다 훨씬 유리한 것으로 판단됐다.

이에 공사는 1차 출자분은 우선출자로 하되 재경부의 의견을 일부 반영하여 2차 지원분은 보통출자 방식으로 자금을 지원하기로 방침을 정하였으나, 실제 2차 출자시에는 우선출자의 유리한 점 등을 감안하여 당초 보통출자하기로 한 출자방식을 우선출자 방식으로 변경하여 자금을 지원했다. 이와 같이 우선출자와 보통출자 간 활발한 논의가 있었으나 실제적으로 신용사업 부문은 공사가 단독으로 100% 지분을 갖는 상황이었으므로 출자주식의 종류는 크게 중요한 사안이 아니었다.

수협법 부칙에서 자산·부채 분리 기준일 현재 비신용사업 부문의 미처리 결손금을 신용사업 부문의 결손금으로 간주하도록 규정한 조항 때문에 결손금의 처리방안에 대한 일부 논란이 있었다. 해수부는 비신용사업 부문의 미처리 결손금은 과거 신용사업이 적정수준의 이익을 시현하여 분담하여야 할 지도사업 비용으로 이미 법에 반영된 만큼 법의 취지를 살려 공적자금으로 지원해줄 것을 요구했다. 그러나 공사는 공적자금 지원을 위해서는 공적자금관리특별법에 따라 최소비용의 원칙과 관련인의 공평한 손실분담 원칙을 준수해야 하므로 비신용사업 부문의 부실을 공적자금으로 충당하는 것은 적절하지 않다는 입장을 견지했다.

이 문제를 해결하기 위해 공사는 비신용사업 부문의 미처리 결손금 475억 원을 수협법에서 정하는 바에 따라 신용사업 부문으로 이전시키되 신용사업 부문에서 후순위채권을 발행하여 비신용사업 부문에서 인수하도록 했다. 결손금의 회계처리는 비신용사업 부문이 신용사업 부문에 대한 채권을 가지고 있는 형태로 처리하였으며, 비신용사업 부문이 신용사업 부문에 대하여 보유하게 되는 미수채권에 대해서는 이자를 지급하지 않고 지도사업부문에서 결손금을 전액 보전할 때까지 그대로 유지하는 것으로 했다. 이 같이 처리함으로써 공사는 법적으로는 수협법을 준수하면서도 경제적으로는 비신용사업 부문의 결손금이 신용사업 부문으로 이전되지 않는 효과를 함께 얻었다.

한편 수협중앙회는 2015년 정부의 국고보조금 지원 등을 통해 비신용사업 부문 결손금을 모두 해소한 바 있다.

공사는 수협중앙회의 기존 출자금에 대하여 다른 부실은행의 경우와 마찬가지로 공평한 손실분담의 원칙에 따라 전액 감자를 요구하였으나 수협중앙회는 완강히 반대했다. 그 이유는 첫째, 협동조합의 출자금은 구성원의 자격을 증명하는 가입비 성격이므로 일반 주식회사와 다르다는 것이었으며 둘째, 수협중앙회의 출자금 감자는 출자자인 회원조합의 손실을 발생시키고 이로 인해 회원조합의 조합원인 영세 어업인의 재산손실을 초래하게 되며 넷째, 수협중앙회의 출자금 감자를 위해서는 회원총회의 특별의결 절차가 필수적으로 이루어져야 하나 현실적으로 총회의 특별의결을 얻을 수 없다는 문제점이 있다는 것이었다. 또한 마지막으로 회원조합의 부실은 곧 정부의 불신으로 이어질 수 있으므로 출자금의 감자가 적절하지 않다는 주장이었다.

결국 공사는 수협중앙회의 주장을 최대한 수용하는 한편, 당시 부보금융회사였던 신협의 경우에도 보험사고가 발생하는 경우 신협의 출자금은 보호해 주고 있는 것을 감안하여 출자금에 대한 감자는 하지 않기로 최종 결정했다. 다만 출자금은 전액 비신용사업 부문으로 이전시켜 신용사업 부문에 대해서는 공사의 지분이 100%가 될 수 있도록 처리했다.

한편 공사는 수협중앙회 신용사업 부문의 경쟁력 확보를 위한 기본방향으로 향후에는 어민을 대상으로 한 지역밀착 영업에 집중하고 해양수산 전담 금융회사로 특화를 추진하여 경쟁력을 확보한다는 방침을 수립했다. 이는 기존 신용사업 부문의 주요 부실원인이 대기업 관련 여신에 기인한다는 것을 감안한 것으로, 수협중앙회 신용사업 부문이 이를 기본방향으로 선진 금융기법 및 투명한 경영시스템을 도입하고 대기업 여신을 제한하는 대신 중소기업, 원양·수산업체 여신을 증가시키며, 회원조합 공제사업과 연계형 상품을 공동 개발하여 판매하도록 했다. 그리고 해양수산 전담 금융회사로 특화하기 위하여 수협중앙회 대출금의 60% 이상을 해양수산 부문 여신으로 지원하고, 정책자금에 대한 지원제도 개선 및 사후관리 강화 등을 위하여 정책여신의 전담팀을 신설하여 운용하기로 했다.

공적자금관리위원회의 최종 심의

공사가 수협중앙회 신용사업 부문에 공적자금을 지원하기 위해서는 공사의 지원이 공적자금관리특별법에서 규정하고 있는 최소비용의 원칙과 공평한 손실분담의 원칙에 부합하는지의 여부에 대한 공적자금관리위원회(공자위)의 심의·의결이 필요했다.

이에 공사는 2001년 3월 22일 개최된 공자위에 심의를 요청하였으며, 위원회는 수협중앙회 출자금을 감자하지 않는 것은 바람직하지 않다는 의견과 함께 향후 수협중앙회의 경쟁력을 제고하고 공사가 주주로서 사후관리할 수 있는 방안을 마련해야 한다는 의견을 제시했다. 공사는 이 같은 내용을 보완하여 2001년 3월 28일 공자위에 재심의를 요청하였으며, 심의 결과 수협중앙회 신용사업 부문에 대한 자금지원이 최소비용의 원칙과 공평한 손실분담의 원칙에 부합한다는 최종 결론이 내려졌다.

+ *최소비용의 원칙*

공적자금관리특별법 제13조(최소비용의 원칙)는 공사가 공적자금을 지원할 경우 자금비용을 최소화하고 그 효율을 극대화할 수 있는 방식을 채택하여 공적자금을 지원하도록 규정하고 있다. 이에 따라 수협중앙회 신용사업 부문에 대한 자금지원과 관련하여 최소비용의 원칙 부합여부에 대한 비용분석이 실시됐다.

우선출자 방식의 경우 BIS 자기자본비율 10%를 충족하기 위해서는 총 1조 1,581억 원의 공적자금이 소요되었다. 이에 대한 회수는 결손금(9,887억 원)을 해소한 후 추가 이익잉여금으로 출자한 우선출자 증권주식을 매입 소각함으로 이루어지게 되는데, 회수기간은 27년 이상 소요될 것으로 예상되었으며, 지원액의 현재가치 기준 회수 추산액은 2,328억 원 수준이었다.

한편 보험금 지급 후 청·파산할 경우에는 보험금 지급액은 1조 1,328억 원으로 추산되고 회계법인이 평가한 회수 예상액은 7,594억 원 수준이었다. 따라서 회수를 감안한 공적자금 투입규모만을 보면 보험금 지급 후 청·파산하는 방식이 우선출자하는 방식보다 공적자금 투입규모가 5,519억 원 정도 적게 소요되는 것으로 분석됐다.

그러나 신용사업 부문의 청·파산은 수협중앙회의 기능 상실로 이어져 비신용사업 부문의 지도·경제 부문과 상호·공제 부문의 연쇄파산으로 이어질 가능성이 높았다. 이 경우 87개 단위조합이 부실화되어 18조 원의 자산을 처분하는 과정에서 4조 원 이상의 손실이 추정되었으며, 어촌경제의 금융경색 심화와 영세어업인의 사업 및 가계 도산으로 어업인 31만 5,000명, 조합원 16만 8,000명, 어촌계 1,787개가 막대한 피해를 입게 될 것으로 예상됐다. 아울러 정책자금 지원기능이 축소되어 수산업 분야의 취약성이 더욱 심화될 뿐만 아니라, 2000년 말 기준 수신고객이 개인 64만 2,982명, 법인 1만 2,626업체에 이르고 여신의 경우 법인과 개인이 18만 1,112건에 이르는 점을 감안할 때 금융시장의 불안이 예상됐다.

결국 공자위는 보험금 지급 후 청·파산하는 방식이 공적자금 투입규모는 상대적으로 작으나 단위조합의 연쇄부도에 따른 금융혼란으로 금융제도의 안정성을 크게 해할 우려가 있다고 보고, 신용사업 부문 이외의 사업부문의 동반 부실화 및 어촌경제의 붕괴 등으로 인한 국민경제적 손실을 감안할 때 우선주 출자방식이 최소비용의 원칙에 부합한다고 결정했다.

+ *공평한 손실분담의 원칙*

'공적자금관리특별법'은 부실우려 금융회사에 공적자금을 투입할 경우 공평한 손실분담 원칙을 규정하고 있으며, 이에 따라 공사는 공적자금을 투입할 경우 기존 주주의 지분을 감자

하고 있다.

그러나 수협중앙회의 경우 출자금이 일종의 협동조합 회원가입비로서 일반은행의 주식과 성격이 상이하여 부실책임을 물어 감자하기가 곤란했다. 출자금을 전액 감자할 경우 회원조합의 존립근거가 상실되는 데다, 유사한 신용협동조합의 출자금의 경우에도 해당금융회사의 보험사고시 전액 보호하고 있었다. 또한 수협중앙회의 출자금은 지도사업 부문의 자본금으로 되어 있어 이에 대한 분리가 어렵고, 감자는 출자자인 회원조합의 손실을 발생시키므로 회원조합의 영업활동을 제약하여 어촌경제의 어려움이 가중되고 집단 민원발생 등 사회불안이 야기될 가능성도 높았다.

다만 개정된 수협법 부칙에서 수협중앙회의 미처리 결손금을 신용사업 부문의 미처리 결손금에 포함하도록 규정한 것과 관련하여 부보대상이 아닌 비신용사업 부문의 미처리 결손금을 공적자금으로 지원하는 것은 타당하지 않으므로 공적자금 지원대상에서 제외하고, 신용사업 부문에서 발행하는 미처리 결손금 해당금액(475억 원)의 후순위채권을 지도사업 부문에서 매입하는 경우 공적자금관리특별법상 손실분담 원칙에 부합하는 것으로 결론지었다.

+ *경쟁력 제고 및 사후관리*

2001년 3월 22일 개최된 공자위에서는 수협중앙회의 경쟁력을 제고하고 공사가 대주주로서 수협중앙회를 사후관리할 수 있는 방안을 마련해야 한다는 의견이 제시됐다. 공사는 경영정상화 이행약정(MOU)을 체결하여 수협중앙회의 신용사업 부문을 관리하는 것이 바람직하다고 판단하고, 이를 위해 MOU 이행의무를 수협중앙회 정관에 반영하여 성실히 이행하도록 했다.

한편 신용사업 부문의 경쟁력 강화와 관련해선 기존 신용사업 부문의 부실이 주로 대기업 및 회원조합여신의 부실화 등에 기인한 것이었으므로, 향후 신용위험 관리에 중점을 두는 등 내부 역량강화를 도모하기로 했다. 또한 어민을 대상으로 지역밀착 영업에 집중하면 지역은행으로서의 존립과 경쟁력 확보가



가능할 것으로 판단했다. 이 외에도 해양수산 전담 금융회사로의 특화 추진, 틈새시장 확보를 통한 리테일뱅킹 기능 강화, 기업경영주로의 마인드 전환을 통한 생산성 극대화방안 등을 추진하기로 했다.

공적자금관리특별법에 의해 자금을 지원한 금융회사는 공사와 MOU를 체결하도록 되어 있음에 따라, 2001년 4월 25일 공사는 수협중앙회 신용사업 부문과 MOU를 체결했다. 수협중앙회 신용사업 부문과의 공식적인 MOU 체결에 앞서 공사는 MOU의 성실한 이행과 MOU 목표비율 미달성시 임금동결 등의 제재를 담보하는 노조동의서 및 임원들의 이행각서를 징구했다. 수협중앙회 신용사업 부문의 경우에는 2000년 12월 2단계 은행구조조정의 일환으로 서울은행 등 6개 은행에 자금지원한 선례가 있어 노조동의서 징구 및 임원들의 이행각서 징구에 비교적 어려움은 없었다.

공사와 수협중앙회 신용사업 부문 간 체결된 MOU의 체결 당사자는 공사 사장, 수협중앙회장, 수협중앙회 신용사업 부문 대표이사로 하였으며, 약정기간은 공사가 신용사업 부문에 대한 출자금을 모두 회수하는 시점까지로 했다. 주요 약정내용은 재무건전성, 수익성, 자산건전성 등 6개 재무비율의 정상화 목표와 정상화목표의 달성을 위한 필수 이행사항 및 약정 불이행에 대한 임원의 직무정지, 해임 요구, 직원의 징계요구 등의 조치 요구사항 등이었다. MOU 체결 전 공사는 MOU 이행을 임원의 성실의무사항으로 규정하여 MOU 불이행시 임원의 정관위반 사유에 해당되어 해수부 장관의 임원해임 명령이 가능하도록 하였으며, 정관상 신용사업 부문이 타사업 부문에 대한 지원 근거를 폐지하여 신용사업 부문에서 발생하지 않은 비용을 신용사업 부문에 전가시킬 수 없도록 했다.

+ *부실금융회사 지정과 자금지원*

금감위가 수협을 금산법에 의하여 부실금융회사로 지정하기 위해서는 수협중앙회가 해당 법에 따른 금융회사에 포함되어야 했다. 그러나 수협중앙회는 금산법에 의한 금융회사에 포함되지 않음에 따라 금감위가 수협중앙회를 부실금융회사로 지정하기는 어려웠다.

이에 따라 공사가 수협중앙회를 부실금융회사로 지정하여야 하나, 수협중앙회를 예금자보호법상 부실금융회사로 정한 것은 신용사업 부문이 금융회사 업무를 행하기 때문이며, 신용사업 뿐만 아니라 다른 사업부문까지 포함된 수협중앙회를 부실 금융회사로 결정하는 것은 적정하지 못했다. 그러나 예금자보호법상 수협중앙회가 부보금융회사로 규정되어 있고 수협중앙회장이 수협에 대한 대표권한을 가지고 있었을 뿐만 아니라, 이미 수협중앙회는 부채가 자산을 초과하고 거액의 손실발생 등으로 정상적인 경영이 어려울 것이 명백하였으므로 2001년 4월 25일 공사는 수협중앙회를 예금자보호법 제2조 제5호의 규정에 따라 부실금융회사로 지정했다.

공자위가 2001년 3월 28일 수협중앙회에 대한 자금지원이 공적자금관리특별법상 최소비용의 원칙과 공평한 손실분담의 원칙에 부합한다고 결정하면서, 공사는 2001년 4월 25일 공사 예금보험위원회의 의결을 거쳐 수협중앙회 신용사업 부문에 대한 공적자금 지원규모를 신용사업 부문의 BIS 자기자본비율 10%를 충족하는 1조 1,581억 원으로 최종 결정했다.

아울러 공적자금관리특별법이 공적자금 지원시 2회 이상 분할하여 지원하도록 규정함에 따라 1·2차로 분할하여 지원하기로 하였다. 1차 지원은 금감원 적기시정조치 발동 수준임과 동시에 국제결제은행(BIS) 요구수준인 BIS 자기자본비율 8%를 충족하는 수준인 1조 1,095억 원으로 하고 2001년 4월 26일 지원하기로 하였다. 2차 지원은 2000년 말 기준 BIS 자기자본비율 2%를 개선하는 수준으로 총 지원액에서 1차 지원액을 차감한 486억 원을 지원하되, 2001년 3/4분기까지 MOU 이행실적 점검을 토대로 지원여부를 결정하기로 했다.

이에 따라 공사는 수협중앙회 신용사업 부문에 대하여 2001년 4월 26일 1조 1,095억 원을 우선주출자 형태로 지원했다.

공사는 2차 자금지원에 앞서 수협중앙회 신용사업 부문에 대하여 MOU 이행실태를 점검했다. 점검 결과 2001년 9월 말 BIS 자기자본비율은 9.14%로 나타났다. 이는 1차 자금지원시 공사가 지원한 자금이 BIS 자기자본비율 8%를 충족하는 수준이었던 점을 감안하면 그간 수협중앙회의 자체적인 노력으로 약 1.14%p의 BIS 자기자본비율을 상승시킨 것이었으나, MOU에 따른 목표이행치 10%에는 다소 못 미치는 수준이었다. 반면 공적자금 지원 등에 따른 대고객 신뢰회복으로 9월 말 현재 총수신이 전년 말 대비 25% 증가하였으며, 유가증권관련 수익(484억 원) 발생 등에 따른 당기순이익(193억 원) 시현과 고정이하여신 감축 등으로 BIS 자기자본비율을 제외한 재무비율 목표는 모두 달성했다.

비재무 부문과 관련해서는 수협중앙회 신용사업 부문은 계약연봉제 및 직군분리제 등 신인사 시스템을 도입하고 종합리스크 관리시스템 구축을 위한 기본계획을 이행하는 등 비교적 양호한 이행실적을 나타냈다. 그러나 회원조합여신의 사후관리 및 신용사업 부문 독립경영 시스템 구축 등 2가지 부문에서는 목표를 이행하지 못했다. 한편 신용사업 부문의 독립경영 시스템 구축을 위한 제도 도입과 관련하여 신용사업 부문 소이사회 또는 신용사업 부문 대표이사에게 일체의 인사관련 규약·규정 등을 자율적으로 제정·운용할 수 있는 권한을 부여하도록 하는 등 신용사업 부문의 자체적인 독립경영을 보장했다. MOU 점검 결과에 따라 공사가 공적자금 지원을 검토한 결과 정상화 추진실적이 목표대비 양호하고, 공적자금 지원에 따른 대고객 신뢰회복 등으로 영업력도 회복추세이나 조속한 경영정상화 및 경쟁력 제고를 위해서는 자본충실화가 요구되므로 당초 지원하기로 하였던 2차분 공적자금 486억 원을 추가로 지원할 필요가 있었다. 또한 2차 공적자금을 미지원할 경우 BIS 자기자본비율 목표미달로 재무건전성 제고를 위한 1차 자금지원의 취지가 퇴색되고, 대고객 신뢰회복에 따른 영업력 회복에도 부정적인 영향이 예상됐다. 이 경우 수협중앙회 신용사업 부문의 경영정상화 속도에 지장을 초래할 수 있으며, 2차 금융구조조정 관련 한빛은행 등 6개 은행 자금지원 사례와의 형평성 문제가 제기될 수 있었다.

이와 같은 검토 결과를 토대로 공사는 2001년 12월 29일 공자위 보고를 거쳐 12월 31일 예금보험위원회의 의결에 따라 2차 자금 486억 원을 우선주출자함으로써 총 1조 1,581억 원의 자금지원을 완료했다.

다. 공적자금 회수

공사와 수협중앙회가 맺은 MOU상 공적자금 상환은 매 회계년도 결산 후 당기순이익 발생시 우선적으로 결손금을 보전하고 결손금이 모두 보전되는 시점부터 공사 출자증권 전액을 매입 소각하여 공적자금을 회수하도록 되어 있다. 2015년 말 현재 수협중앙회 신용사업 부문 결손금이 모두 해소되지 않아 현재까지 공적자금이 회수된 바는 없다. 한편 해수부 및 수협중앙회는 2016년 말 바젤Ⅲ 자본규제 적용 등에 대응하기 위하여 신용사업 부문을 수협중앙회에서 물적 분할하여 수협은행을 신설하는 방식의 사업구조 개편을 추진 중이며, 수협법 개정안이 국회에 계류 중이다. 이를 위한 수협법 개정안 통과시 2016년 하반기 수협은행이 신설되고, 공사는 공적자금 상환지연 방지를 위해 수협중앙회와 체결한 공적자금 상환을 위한 합의서 등에 따라 FY2028 내에 공적자금 전액을 회수할 계획이다.

라. 수협중앙회 사업구조 개편

금융위기 재발 방지를 위한 새로운 은행자본 및 유동성 규제(바젤Ⅲ) 도입을 위한 국제적 합의에 따라, 2013년 5월 금융위원회(금융위)는 국내 은행을 대상으로 2013년 12월 1일부터 바젤Ⅲ 자본규제를 시행하기로 결정했다. 한편 수협중앙회의

경우 협동조합의 출자금은 조합 탈퇴(보통출자금) 또는 상환요구시(우선출자금) 원본이 상환되어 바젤Ⅲ의 보통주 자본요건을 충족하지 못하는 문제가 있었다. 특히 수협중앙회 신용사업 부문은 공사의 우선출자금으로만 자본이 구성되어 있어 바젤Ⅲ 자본규제 도입시 경영지도비율 미달로 정상경영이 곤란할 것이 예상됐다. 이에 따라 2012년부터 수협중앙회는 바젤Ⅲ 자본규제 도입에 대한 대응 및 저비용 자본확충을 위한 방안으로 신용사업 부문을 은행 자회사로 분리하는 사업구조 개편을 추진하였고, 금융위는 수협중앙회 신용사업 부문에 대해 협동조합의 특성에 따른 준비기간을 고려하여 새로운 자본규제 적용시기를 3년간 유예했다.

2012년 9월 수협중앙회는 신용사업 부문을 은행 자회사로 분리하고, 자회사의 규제자본 부족을 해결하기 위하여 공사의 우선출자금을 보통주출자로 전환하는 내용의 신경분리안을 마련했다. 그러나 수협중앙회가 마련한 방안에는 공사의 우선출자금을 보통주출자로 전환하는 것은 공적자금의 재지원에 해당하는 바, 신설 수협은행에 공적자금을 재지원할 법적 근거가 없었다. 또한 사업구조 개편 이후 구체적인 공적자금 상환방안이 마련되지 않는 등의 문제가 있었다. 이에 대해 공사는 공자위 논의 등을 거쳐 규제자본 부족분을 최대한 수협중앙회의 자구노력 등으로 우선 충당하도록 하고, 공사의 출자구조 변경시에도 기존의 공적자금 회수구조에 상응하는 회수방안이 마련될 필요가 있다는 입장을 전달하였다.

2013년 3월 수협중앙회는 공사의 요구사항을 반영하여 기존 공적자금의 회수구조를 유지할 수 있는 사업구조 개편안을 제시했다. 수협중앙회 내에 신용사업 특별회계를 설치하여 공사의 우선출자금을 존속시키고, 신용특별회계에서 수협은행에 단독 출자하는 구조였다. 해수부 및 수협중앙회는 수협법 개정안을 마련하여 사업구조 개편을 추진하고자 하였으나, 신경분리에 필요한 정부의 재정지원 규모 등에 대한 협의가 지연되어 추진에 어려움이 있었다. 2014년 1월 경제장관회의에서 수협중앙회 사업구조 개편안을 논의한 결과, 관계부처(금융위·해양수산부)는 합동 TF를 구성하여 추가논의를 통해 입장을 정리하기로 합의하고, 같은 해 3~12월 각 부처 관련 연구기관을 통한 공동 연구용역을 실시했다.

2015년 3월 해수부와 수협중앙회는 연구용역 결과를 토대로 수협중앙회의 신용사업 부문을 물적 분할하여 수협은행을 신설하고, 수협중앙회에 신용사업 특별회계를 설치하여 단독으로 수협은행에 출자하는 구조의 신경분리 방안을 마련했다. 해수부는 4월부터 진행된 관계기관(금융위·해수부·공사·수협중앙회) 실무협의를 통해 금융위 및 공사의 요구사항이 반영된 수협법 개정안을 마련하였고, 국무회의(9.1) 심의·의결을 거쳐 9월 7일 국회에 제출했다. 2015년 12월 말 현재 수협법 개정안은 국회 계류 중인 상황으로 해수부 및 수협중앙회 측은 2016년 상반기 중 법안 국회 통과 후 같은 해 하반기 수협은행 신설을 목표로 하고 있다.

Ⅰ 수협중앙회의 신경분리 방안



Ⅰ 수협중앙회 신용사업 부문을 물적 분할 → 수협은행 신설

Ⅰ 수협중앙회에 신용특별회계 설치 → 同 회계 단독으로 수협은행 출자, 공적자금은 同 특별회계에 존치

※ 기존 공적자금(1조 1,600억 원) + 신규 재정지원(5,500억 원)* + 자구노력(3,500억 원)** = 2조 600억 원

* 수협중앙회가 수금채 발행을 통해 자체조달하고 이자비용을 5년간 재정지원

** 자산매각, 조합 · 임직원 출자 등으로 조달

Section

03

증권회사편

01 _ 한국투자신탁증권과 대한투자신탁증권

02 _ 현대투자신탁증권

예금보험공사는 2015년 12월 말 현재 한국투신(현 한국투자증권) 및 대한투신(현 하나금융투자)에 각각 약 5조 7,000억 원과 3조 6,000억 원의 공적자금을 지원하였다. 한국투신은 2005년 동원금융지주에 매각되어 동원증권과 합병한 후 출자금 회수로 5,462억 원, 자산매각으로 4,830억 원 등 총 1조 604억 원이 회수되었고, 대한투신은 2005년 하나은행에 매각되어 하나금융지주에 편입된 후 출자금 회수로 4,750억 원, 자산매각으로 6,568억 원 등 총 1조 1,414억 원이 회수되어, 양 금융회사의 총 회수율은 23.6%에 이른다.

01

한국투자신탁증권과 대한투자신탁증권

가. 개요

공사는 2015년 12월 말 현재 한국투자신탁증권(현 한국투자증권) 및 대한투자신탁증권(현 하나금융투자)에 각각 약 5조 7,000억 원과 3조 6,000억 원의 공적자금을 지원하였다. 한국투신은 2005년 동원금융지주에 매각되어 동원증권과 합병한 후 출자금 회수로 5,462억 원, 자산매각으로 4,830억 원 등 총 1조 604억 원이 회수되었고, 대한투신은 2005년 하나은행에 매각되어 하나금융지주에 편입된 후 출자금 회수로 4,750억 원, 자산매각으로 6,568억 원 등 총 1조 1,414억 원이 회수되어, 양 금융회사의 총 회수율은 23.6%에 이른다.

양 투신사에 대한 자금지원은 1999년 하반기 발생한 대우사태로 인한 금융권의 손실분담 차원에서 정부 등이 공공자금을 투입하면서부터 시작됐다. 1999년 11월 4일 금융시장 불안의 근본원인인 대우그룹에 대한 처리방안을 조기에 마련할 필요가 있다고 판단한 정부는 대우계열사에 대한 워크아웃 플랜과 금융회사의 손실분담 구체화 등을 주요 내용으로 하는 '대우그룹 기업개선계획(워크아웃 플랜) 관련 금융시장 안정 종합대책'을 발표했다. 종합대책에서 정부는 대우의 워크아웃 추진에 따른 금융회사의 채무조정 대상금액을 약 31조 2,000억 원으로 추정하고 금융권별 정상화 대책을 마련했다.

종합대책의 일환으로 정부는 한국투신과 대한투신에 대하여 타 금융권이나 금융회사와 달리 대주주가 없고 누적 적자가 크다는 점을 감안하여 공공자금 투입 등으로 경영정상화를 추진하기로 결정했다. 이를 위해 자본금을 최저 자본금 수준인 100억 원 수준으로 감자하고 국책은행·정부 및 기존주주 등이 출자(총 3조 원: 한투 2조 원, 대투 1조 원)하여 국책은행이 대주주로서 경영정상화를 주도적으로 도모하기로 했다.

나. 공적자금 지원

부실금융회사 지정

1999년 11월 4일 발표된 '금융시장 안정 종합대책'에 따라 금

감위는 1999년 10월 31일 기준으로 양 투신사의 자산·부채를 실사하였다. 그 결과 경영부실의 심화로 자산부족액이 한국투신 2조 4,242억 원, 대한투신 8,910억 원에 달하였으며, 수익증권 환매요구로 양 투신사의 수탁고가 급감하는 가운데 대우채에 대해 일정 수익을 보장하기로 한 2000년 2월까지는 대량 환매위험성마저 배제할 수 없는 상황이었다. 이에 금감위는 양 투신사가 별도의 조치 없이 경영을 지속하기 어렵다고 판단하고 양 투신사를 부실금융회사로 지정하는 한편, 자본금 감소명령 및 정부의 출자 등을 요청했다. 금감위는 부실금융회사 결정 및 자본금 감소명령 등에 앞서 양 투신사에 동 사항에 대한 사전통지 및 의견제출 기회를 부여(1999.12.2)하고 각각 의견이 없다는 요지의 의견서를 제출(1999.12.4)함에 따라 1999년 12월 20일 양 투신사를 부실금융회사로 지정했다.

금감위는 한국투신과 대한투신에 각각 6,000억 원과 3,000억 원을 출자해 줄 것을 정부에 요청하였고, 정부는 1999년 12월 21일 국유재산의 현물출자에 관한 법률 제3조의 규정에 의거하여 국무회의의 의결을 거쳐 1999년 12월 28일 한국투신에 6,000억 원, 대한투신에 3,000억 원을 정부보유 주식으로 현물출자했다.

아울러 정부가 출자하는 경우 손실분담의 원칙에 따라 기존 주주의 감자가 불가피하고, 특히 양 투신사는 사실상 부채가 자산을 현저히 초과하여 자산가치가 부(-)의 상태이므로, 정부가 출자한 날로부터 15일 이내에 기존주식을 20:1로 병합하여 당시의 납입자본금을 증권투자신탁업법 제9조에 의하여 최소자본금인 100억 원에 일치하는 수준으로 감소하도록 조치했다.

정부의 공공자금 투입 이후에도 양 투신사가 기관투자자로서의 본연의 기능과 역할을 제대로 수행하지 못하자 정부는 2000년 5월 12일 양 투신사의 경영정상화를 위한 자금지원 방안 등을 마련하여 '한국투신 및 대한투신 조기 경영정상화 추진계획'을 발표했다. 정부는 양 투신사의 자금지원 규모를 자산초과 부채액 5조 5,000억 원 가운데 양 투신사의 자구노력 6,000억 원을 차감한 4조 9,000억 원으로 산정하고, 양 투신사가 정기주총에서 증권사 전환을 결의한 후 부실금융회사로 지정한 뒤 예금보험공사로 하여금 출자하도록 결정했다.

한편 소요자금은 예금보험공사의 회수자금·자산관리공사 차입금·ABS 발행 등으로 조달한 후 예금보험공사의 자금조달 및 운영계획을 감안하여 2000년 6월 중 자금지원을 개시하되 동년 9월 말까지는 전액 지원을 완료하는 것으로 했다. 아울러 공적자금이 투입된 이후 경영정상화 이행약정을 통한 강도 높은 자구계획 실시, 부실책임 규명, 부실재발 방지를 위한 제도 보완 등을 추진하여 자본시장의 불안요인을 해소하고자 했다.

추진계획에 따라 양 투신사는 2000년 6월 4일 증권사로 전환되었고, 금감위는 6월 9일 의결을 거쳐 양 증권사를 금산법 제2조 제3호 및 제12조 제1항에 의거하여 부실금융회사로 지정하고 예금보험공사에 출자를 요청하기로 결정했다.

한편 2000년 3월 말 기준 실사 결과, 한투증권은 수익증권 환매 등으로 1999년 12월 31일부터 2000년 3월 31일까지 2조 8,795억 원, 대투증권은 1조 7,783억 원 규모의 수탁고가 감소하였으며, 차입금 규모는 한투증권 4조 8,302억 원, 대투증권 3조 6,175억 원에 이르는 등 양 증권사는 별도의 조치 없이 영업을 지속하기 어려운 상황이었다.

예보법 상 비부보대상인 양 투신사를 증권사로 전환하여 자금을 지원하기로 한 것과 관련하여 국회와 감사원 등에서는 공적자금 부담을 가중시킨 조치라고 비판하기도 했다. 그러나 공사는 그 설립목적과 기능이 i)금융회사가 파산 등의 사유로 예금을 지급할 수 없을 때 지급을 보장함으로써 예금자를 보호하고, ii)부실금융회사에 대한 출자·자금지원 등을 통해 경영정상화를 지원하여 금융제도의 안정성을 기하는 데 있으므로, 양 부실 투신사를 증권사로 전환하여 공적자금을 지원하는 것은 금융시스템 안정에 기여할 수 있으므로 예금보험공사의 설립목적에 배치되지는 않는다고 판단했다.

한편 금감위가 부실금융회사에 대하여 정부 등의 출자 또는 유가증권의 매입을 결정할 경우 기존 주주가 부실에 대한 책임을 부담하고 새로운 주주에 대하여는 자본손실을 경감시킬 수 있도록 감자하는 것이 일반적이나, 자금지원과 관련하여 금감위는 양 전환증권사에 대해서 감자조치를 취하지 않았다. 이는 양 증권사의 경우 1999년 공공자금 지원 당시 이미 20:1 비율로 감자를 실시한 바 있으며 양 증권사 대주주가 공공자금을 지원했던 정부와 국책은행 등이어서 감자할 경우 오히려 국책은행 등에 대해 공적자금이 재투입되는 악순환을 유발할 가능성이 있다고 판단되었기 때문이었다. 뿐만 아니라 금산법에도 정부 등이 소유한 주식에 대하여는 다른 특정 주주가 소유한 주식보다 유리한 조건이나 방법으로 소각 또는 병합을 하도록 명령할 수 있는 근거가 마련되어 있었다.

공사의 자금지원

양 증권사에 대한 정부의 출자요청에 따라 공사는 우선 2000년 6월 10일 한투증권과 대투증권에 각각 3조 원과 1조 9,000억 원을 현금 출자했다. 출자는 정부가 '한국투신 및 대한투신 조기 경영정상화 추진계획'에서 양 증권사에 대한 출자시기를 2000년 6월 중으로 발표하였으나, 출자금액의 적정성을 검증하기 위해 실시하는 예금보험공사의 실사가 최소 1개월 이상 소요될 것으로 예상됨에 따라 시장의 신뢰성 확보와 금융시장의 안정을 위해서 실사 이전인 2000년 6월 9일 예금보험공사 위의 의결을 거쳐 실행된 것이었다. 공사는 자금지원 이후 재산 실사결과 실제 지원된 금액과 순자산 부족액의 차이가 크지 않은 경우에는 양사의 자구노력 강화를 통해서 문제를 해결하되, 순자산 부족액이 금감위 요청금액에 크게 미달하는 경우에는 출자주식 유상소각·경영정상화계획 조기달성 등의 방법으로 해결하고, 반대로 순자산 부족액이 금감위 요청금액을 크게 상회하는 경우에는 자구노력 강화·추가 출자여부 등을 고려하기로 했다.

아울러 정부의 양 증권사에 대한 추진계획에 조기 경영정상화를 위한 자구노력이 포함됨에 따라 출자약정서에 해당 증권사가 부실원인 규명을 위한 자체조사를 실시하여 부실책임자에 대한 손해배상청구를 하도록 하고, 이와 별도로 공사가 부실규명을 위한 조사를 할 수 있도록 했다. 또한 출자약정 체결일로부터 2개월 이내에 경영정상화 이행계획서를 예금보험공사에 제출하도록 했다.

공사는 한투증권과 대투증권에 대한 출자금액 산정을 위하여 예보법 제21조 제1항에 의거하여 양 증권사에 관련자료 제출을 요구하는 한편, 회계법인 선정기준과 실사기준을 마련하였고, 전환증권사는 예금보험공사와의 사전협의를 거쳐 산동회계법인(한투증권) 및 안진회계법인(대투증권)을 실사법인으로 선정했다.

이후 양 증권사에 대한 이들 회계법인의 실사(2000.7.19 ~ 8.5) 결과, 전기 이전의 미매각 수익증권 평가손실 과소계상, 신탁재산 클린화에 따른 손실, 나라종금 등의 발행어음 평가차이 및 평가기준일 차이 등으로 인해 금감원의 실사 결과와는 다소 차이가 발생했다. 그러나 특기사항 등을 고려한 수정순자산 부족액과 금감원의 실사결과 차이는 한투증권 1,056억 원, 대투증권 661억 원으로 나타남에 따라 공사는 자구노력을 수반한 공적자금 투입원칙을 감안하면 그 차이가 출자규모를 변경할 수준은 아니라고 판단하고 출자금액과 순자산 부족액의 차이를 양 증권사의 자구노력으로 해결하도록 조치했다.

양 증권사에 대한 1차 약정서는 금감위의 출자요청에 따른 양 증권사에 대한 출자를 실행하기 위한 전제조건으로서 2000년 9월 25일 체결됐다. 약정서는 공자법이 제정되기 이전에 체결됨에 따라 금감위 주도로 체결되었으며, 약정서 제5조(세부이행계획 미이행시 조치)에 따라 약정서 미이행시에도 금감위가 조치권한을 갖는 것으로 되어 있었다. 또한 당시 양 증권사의

재무상태를 고려하여 약정서를 체결하기 위해서는 증권업 감독규정을 개정할 필요가 있었으나 특정 증권사를 위해 모든 증권사에 적용되는 규정을 개정할 경우, 형평성 문제와 특혜부여에 대한 국민적 비판이 예상됨에 따라 규정을 개정하지 못했다. 뿐만 아니라 재무부문 목표계수 중 시장여건에 대한 전제조건인 종합주가지수, 투자신탁시장, 위탁수수료 시장의 상승률이 과다하게 높게 책정됐다는 의견이 제기되는 등 일부 미흡한 점도 있었다.

2000년 12월 20일 공자법이 제정되면서 공적자금이 지원되는 기관에 대한 약정서 체결이 의무화되었으나, 법이 공포일부터 적용됨에 따라 법 공포일 이전에 이미 공적자금이 투입되었던 양 증권사는 동 법에 의한 약정서 체결대상은 아니었다.

그러나 양 증권사의 약정서가 동법 제정 이전에 체결된 것으로 법의 제정취지 및 현재의 경제여건을 반영하지 못하였을 뿐만 아니라 출자금융회사에 대한 약정서 관리효율화를 통해 공적자금 회수를 극대화하고자 하는 동 법의 취지를 감안할 때 수정할 필요가 있다고 판단되었다. 이에 공사는 2002년 2월 19일 예금보험공사위 의결을 거쳐 2002년 2월 20일 약정서를 수정 체결했다.

수정 체결된 약정서에는 계약당사자 중 금감위가 배제되어 예금보험공사가 해당금융회사의 경영정상화 이행계획 불이행에 대한 조치를 취할 수 있게 되었으며, 목표 달성기간도 양 증권사의 재무현황을 감안하여 2003년 6월 말에서 2005년 3월 말로 연장됐다. 또한 약정서에는 경영부실화 원인 및 이행부진사항에 대한 업무 및 재산상황 조사·증권 임직원 및 부실기업 임직원에 대한 손해배상청구·공자법상 해당기업에 대한 신규자금 지원시 약정서 체결 의무화의 근거가 신설됐다. 이밖에도 한투증권과 대투증권의 영업용 순자본 비율 150% 달성시점이 각각 2012년 3월, 2011년 3월로 '증권업감독규정'상의 적기시정조치 유예 종료시점(2005년 12월)과 불일치하는 점을 감안하여 금감원과 협의하여 적기시정조치 유예 종료시점에서 증권업 감독규정을 개정하거나 약정서 수정 체결여부를 검토하기로 하였으며, 약정서 재무목표 비율 및 최종 목표수준도 양 사의 재무현황 등을 감안하여 조정됐다. 그러나 공자법상 자금지원시 징구하도록 한 노조동의서와 관련해서는 노조동의서가 공적자금을 지원하고자 할 때 요구할 수 있는 것이므로 공적자금이 기지원되고 약정서만 재체결하는 양 투신사의 경우에는 동법이 적용되지 않는다는 법무법인의 의견에 따라 노조동의서의 주요내용인 1인당 조정영업이익 목표 미달시 2개월 내에 인력을 추가 감축하는 내용만을 약정서에 포함했다.

1999년 11월 4일 정부가 마련한 '대우그룹 기업개선계획 관련 금융시장 안정 종합대책'에 따라 산업은행 및 기업은행이 2000년 1월 한국투신 및 대한투신에 기출자한 지분 1조 3,000억 원과 6,000억 원에 대하여 정부는 대표적 해외차입기관인 양 국책은행의 대외신인도 유지 및 금융시장 안정 등을 도모하고자 예보법 제27조 제1항에 의거하여 재정경제부 장관의 업무명령으로 예금보험공사가 매입하도록 했다. 이에 따라 공사는 2000년 12월 29일 예금보험공사위 의결을 거쳐 2000년 12월 30일 양 은행이 보유하고 있는 출자지분을 직접 매입했다. 공사의 양 증권사에 대한 지분율은 한투증권이 60.4%에서 86.6%로, 대투증권이 65.6%에서 86.32%로 증가했다.

당시 산업은행 및 기업은행의 지분매입은 한투증권 및 대투증권의 경영개선을 위한 것이라기보다는 국책은행의 신용도 제고에 목적을 둔 우회적인 자금지원이었다는 점에서 지분매입에 대한 법적 근거가 미약했다. 그러나 공사는 산업은행과 기업은행의 대외신인도를 높이고 원활한 자금조달과 기업자금의 공급을 위하여 양 증권사에 대한 출자로 인한 은행의 투자손실을 근본적으로 해결하는 한편, 양 증권사 대주주가 정부와 국책은행 등이라는 점에서 감자시 국책은행 등에 대한 공적자금 재투입이라는 악순환을 유발시킬 가능성이 있다고 판단한 정부의 명령취지를 감안하여 동 건에 대해서는 최소비용의 원칙 예외를 적용했다.

아울러 정부 등이 공적자금을 지원함에 있어 지원대상 금융회사 부실에 책임이 있는 자의 공평한 손실분담 및 분할지급을 전제로 공적자금을 지원하도록 하고 있으나 당시 입법중이던 공자법 시행령(안) 제8조 제3항이 예금보험공사가 최대주주인 금융회사의 다른 주주의 경영상 이유로 당해 주주 주식을 예금보험공사가 매입하는 경우 예외로 인정함에 따라 적정하다고 판단했다.

다. 한투 · 대투증권 지분 매각

한투 · 대투증권 매각 결정

정부는 1999년 이후 한투·대투증권에 대하여 7조 7,000억 원(한투 4조 9,000억 원, 대투 2조 8,000억 원)의 공적자금을 투입한 후 예금보험공사와 경영정상화 이행약정(MOU)을 체결토록 하여 경영정상화를 추진하였으나, 양사의 재무상황은 공적자금 투입 직후와 크게 달라지지 않았을 뿐 아니라 단기간내 경영정상화가 어렵다고 판단됐다.

이에 따라 공적자금관리위원회는 2003년 11월 7일 양사의 처리비용, 국민경제적 파급효과 및 증권산업 구조조정과의 연계효과 등을 감안하여 국내외 공개매각 방안을 통하여 처리할 것을 결정했다. 공사는 양 증권사 주식의 매각을 위한 자문사 선정 등 본격적인 매각작업에 착수했다.

공사는 한투·대투증권 매각과정에서 매각주관사가 차지하는 중요성을 감안하여 금융회사 인수·합병(M&A) 관련 자문경험이 풍부하고 정평 있는 국내외 22개 기관을 대상으로 제안요청서(RFP: Request For Proposal)를 발송한 결과, 2003년 12월 5일 8개 기관(컨소시엄 포함)이 매각주관사 선정을 위한 제안서를 제출했다.

공사는 금융회사 인수·합병(M&A) 전문가, 투신 · 증권업계 전문가 등으로 구성된 1차 평가위원회로 하여금 매각주관사 후보자들이 제출한 제안서를 심사하여 5개 기관(컨소시엄 포함)을 선별했다. 두 차례의 심사에서 평가위원들은 후보들의 적격성, 업무이해도, 매각전략, 업무수행능력, 자문수수료 등을 객관적으로 평가한 결과, 모건스탠리 & LG투자증권 컨소시엄이 최고 평가점수를 획득함에 따라 모건스탠리 & LG투자증권 컨소시엄을 매각주관사로 선정하는 방안을 2003년 12월 23일 매각심사소위원회에 보고했다.

매각심사소위원회는 예금보험공사의 보고를 받고 모건스탠리 컨소시엄 구성원인 LG투자증권(현 우리투자증권)의 경우, LG카드 채권단에 의하여 매각이 추진 중이므로 효율적인 업무수행에 어려움이 예상되는 한편, 향후 한투·대투증권 인수후보자와 중복되면서 이해상충을 발생시킬 수 있음을 지적하여 LG투자증권을 제외한 모건스탠리만을 매각주관사로 선정했다.

공사는 매각주관사와 더불어 한투·대투증권 매각업무 진행과정에서 발생하는 회계 및 법률 문제에 대한 자문을 위하여 회계자문사로 안진회계법인을 선정하였으며, 국내 법률자문사로 법무법인 태평양을, 해외 법률자문사로는 Dorsey & Whitney를 선정했다.

매각 준비단계

+ *매도자 실사*

2004년 1~2월 중 한투·대투증권 매각관련 회계자문사인 안진회계법인은 양사의 적정 가치평가 및 부실내역 파악을 위하여 자산·부채실사를 실시하였다. 법률자문사인 법무법인 태평양은 양사 관련 주요 소송 및 법률상 문제 파악을 위하여 법무실사를 실시했다. 양사에 대한 자산·부채실사 결과, 2003년 12월 말 기준 한투증권의 순자산 부족액은 5,165억 원, 대투증권의 순자산 부족액은 5,057억 원이었다.

+ *투자안내서 발송*

매각주관사인 모건스탠리는 전 세계 104개 기관들을 대상으로



2005. 02. 22.
한국투자증권 지분 매매 계약 조인식

매각공고문을 발송하고, 한투·대투증권 관련정보를 대외에 유출하지 않을 것임을 약속하는 비밀유지약정을 체결한 국내외 36개 기관을 대상으로 투자안내서를 발송했다.

+ *인수후보군 선정(Short-Listing)*

투자안내서(IM)를 발송한 36개 기관들 중 총 10개 기관(컨소시엄 포함)이 양 증권사에 대한 예비제안서를 제출하였고, 공사는 i)가치평가 및 대금지급방법(55%), ii)한투 · 대투 및 투신산업에 대한 기여도(30%), iii)약체결 가능성(15%)을 평가하여, 예비제안서를 제출한 10개 기관 중 7개 기관(컨소시엄 포함)을 인수후보군으로 선정하여 매각소위에 보고하였으며, 2004년 4월 19일 매각소위 심의를 거쳐 최종 확정했다.

+ *투자자 실사(Due Diligence)*

2004년 4~6월 인수후보군으로 선정된 7개 기관(컨소시엄 포함)은 2개의 그룹으로 나뉘어 순차적으로 한투·대투증권에 대한 투자자 실사(Due Diligence)를 실시했다. 이를 위하여 공사는 양사 각 4개의 실사장을 설치한 후, 매각주관사로 하여금 회사 매각지원단과 긴밀한 협조 하에 전반적인 실사 진행을 관리하도록 하는 한편, 정기적인 방문 점검을 실시함으로써 원활한 실사 진행에 만전을 기했다.

+ *투자제안서 접수(Final Bid)*

공사는 최종 입찰시 경쟁구도 구축을 위하여 인수후보자가 한투 · 대투증권 양사 모두에 대하여 투자제안서를 제출할 수 있도록 했다. 이에 따라 2004년 7월 1일 실시된 최종 입찰에서 인수후보군으로 선정된 7개 기관 중, 총 6개 기관(컨소시엄 포함)이 투자제안서를 제출하였으며, 이 중 5개 기관(컨소시엄 포함)은 한투증권에 대하여, 5개 기관(컨소시엄 포함)은 대투증권에 대하여 인수 의사를 표명했다.

+ *우선협상대상자 선정*

공사는 최종입찰에 참가한 제출한 6개 기관(컨소시엄 포함)이 제출한 투자제안서에 대하여 i)가치평가 및 대금지급방법, ii)금융산업 및 한투 · 대투증권에 대한 기여도, iii)사후손실보전 요구수준, iv)계약성사 가능성을 기준으로 평가 한 후, 그 결과를 매각소위 및 공자위에 보고했다. 2004년 7월 14일 공자위는 보고내용을 토대로 한투증권 우선협상대상자로 동원금융지주를, 예비협상대상자로 Carlyle을 선정하였으며, 대투증권 우선협상대상자로 PCA컨소시엄을, 예비협상대상자로 하나은행컨소시엄을 선정했다.

+ *매각 협상 진행*

2004년 7월 26일, 공사는 우선협상대상자로 선정된 동원금융지주와 PCA컨소시엄에 배타적 협상권을 부여하고 매각협상을 개시하였다. 그러나 2004년 8월 16일 대투증권 우선협상대상자로 선정된 PCA컨소시엄이 내외부 사정을 이유로 대투증권 인수의사 철회를 통보함에 따라, 2004년 8월 24일 공사는 예비협상대상자인 하나은행컨소시엄과 대투증권 매각협상을 개시했다.

+ *계약 체결(Signing)*

공사는 동원금융지주와 한투증권 매각협상을 진행하여 매각가격을 포함한 주요 계약조건에 합의하고 2004년 10월 29일, 그 결과를 공적자금관리위원회에 보고했다. 이후 동원금융지주와 세부 계약조건에 대한 최종적인 협의를 마치고 2005년 2월 18일 공자위 의결을 거쳐 2005년 2월 22일 한투증권 주식매매계약을 체결했다.

한편 공사는 하나은행과 대투증권 매각협상을 진행하여 계약조건에 최종 합의하고, 2005년 4월 29일 공자위 의결을 거쳐 2005년 5월 2일 대투증권 주식매매계약을 체결했다.

+ *공적자금 지원 및 지분매각(Closing)*

한투증권 매각과 관련하여 2005년 3월 18일 금감위는 한투증권에 완전감자명령을 부과한 후, 2005년 3월 20일 예금보험공사에 한투증권에 대한 자금지원을 요청하였고, 공사는 한투증권 주식매매계약에 따라 2005년 3월 30일 한투증권의 재무건전성 확보를 위한 출자 및 자산매입 등의 방식으로 1조 3,980억 원의 공적자금을 동사에 지원했다. 이에 따라 공사는 한투증권 지분 100%를 취득하였으며, 2005년 3월 31일 공사는 동 지분을 동원금융지주에 매각하고, 동원금융지주로부터 매각대금 5,462억 원을 현금으로 수령했다.

한편 대투증권 매각과 관련하여 2005년 5월 16일 금감위는 대투증권에 완전감자명령을 부과하고, 예금보험공사에 대투증권에 대한 자금지원을 요청하였다. 공사는 대투증권 주식매매계약에 따라 2005년 5월 30일 대투증권의 재무건전성 확보를 위한 출자 및 자산매입 등의 방식으로 1조 1,043억 원의 공적자금을 동사에 지원했다. 이에 공사는 대투증권 지분 100%를 취득하였으며, 2005년 5월 31일 지분을 하나은행에 매각하고 하나은행으로부터 매각대금 4,750억 원을 현금으로 수령했다.

라. 매각 사후관리

출자금 사후정산

한투증권 및 대투증권 주식매매계약서는 양 증권사 매각 당시 회사의 추정 대차대조표를 기준으로 예금보험공사가 공적자금을 투입한 후, 이후 회계자문사의 실사를 거쳐 확정된 대차대조표에 따라 실제 공적자금 필요액과의 차이를 예금보험공사와 인수자 간 정산하도록 규정하고 있었다.

이에 따라 공사는 출자금 사후정산 절차를 진행하였으나 한국투자금융지주(구 동원금융지주)가 한투증권에 대하여 65억 7,000만 원의 추가 출자를 요청하는 등 양자간 이견이 발생하였다.

공사와 한국투자금융지주는 주식매매계약서에 따라 중재회계법인으로 대주회계법인을 선정하고, 2005년 12월 대주회계법인의 최종결정에 따라 공사는 에스크로 계좌 예치액 중 1억 4,000만 원을 회수했다.

한편 대투증권의 경우, 공사는 대투증권에 대한 출자금 부족액 25억 7,000만 원을 추가 지원했다.

사후손실보전 및 소송 관리

공사는 주식매매계약서에 규정된 절차에 따라 한투 · 대투증권 매각 이후 일정기간 동안 과거 양사 책임으로 인하여 발생하는 소송 손실 등을 인수자에 보전하는 한편, 양사가 원고인 소송



2005. 05. 02.
대한투자증권 인수계약 조인식

02

현대투자신탁증권

가. 개요

공사는 2015년 12월 말 현재 현대투자신탁증권(구 Prudential증권, 현 한화투자증권)에 약 3조 1,715억 원의 공적자금을 지원하였으며, 현투증권은 2004년 2월에 Prudential그룹에 매각되어 출자금 회수 1,909억 원, 출연금 정산 등 2,965억 원 및 자산매각 6,613억 원 등 1조 1,488억 원이 회수되어 회수율은 36.2%에 이른다.

현투증권은 1997년 3월 1일 현대그룹이 동사의 전신인 국민투자신탁을 인수하는 과정에서 증권회사로 전환되어 증시부양 등 자본시장 안정을 위한 기관투자가로서의 역할 수행과 유가증권 투자손실 등으로 부실화가 시작됐다. 이후 1998년 한남투자신탁증권 인수, 1999년 대우채권 손실 3,643억 원 분담으로 부실이 더욱 심화되어 1999년에는 장부상 순자산 부족액이 1조 2,000억 원에 이르는 등 대규모 외부자금의 투입 없이는 정상화가 곤란하게 됐다.

이에 현대그룹은 현투증권에 대하여 1999년 10월 31일 대규모 유상증자 등을 주요내용으로 하는 경영정상화계획을 발표하고, 2000년 6월 16일 현대계열사 자구노력을 통해 2000년 말까지 순자산 부족액을 확충한다는 경영개선협약을 금감원과 체결하였으며, 동 협약의 이행을 담보하기 위하여 계열사 보유 비상장주식 약 1조 7,000억 원 상당을 현투증권에 현물출자했다. 그러나 이러한 노력에도 현투증권은 자본확충에 실패하였고, 대우사태 이후 투신권 전체의 신뢰도 하락과 현대건설 유동성 위기 및 현대그룹 경영권 분쟁 등으로 수탁고가 1999년 말 22조 원에서 2001년 1월 말 12조 원으로 대폭 감소하는 등 부실이 급격히 심화됐다.

2003년 8월 말 당시 자산부채 실사 결과, 2003년 8월 말 당시 총 부실(잠재부실 포함)은 약 2조 3,400억 원으로 2002년 9월 말 2조 1,700억 원 대비 1,700억 원 증가한 것으로 나타났다.

이에 따라 금융감독위원회(금감위)는 투신사 중 자산규모가 가장 큰 현투증권 부실이 해결되지 않고는 투신권 전체 신뢰를 회복하기 어렵다고 판단하고 한투증권·대투증권과 함께 현투증권 정상화방안도 강구하게 됐다.

등으로부터의 승소금, 매각 이전 회사가 설정한 충당금 등을 회수하도록 되어 있었다.

이를 위하여 공사는 매각 당시 양사가 당사자인 소송 및 신규 제기되는 소송들의 응소 및 상소 여부를 검토하는 등 소송 진행상황을 적극적으로 관리하였다.

한편, 소송대리인 선임 및 수임료의 적정성을 면밀히 검토함으로써 추가 공적자금 지원규모를 최소화하고, 회수액을 극대화하는 데 최선을 다했다.

한투증권 및 대투증권 매각은 국내외 유수 투자자들을 대상으로 공정한 경쟁입찰 절차를 통하여 진행되었고, 매각가격 및 계약조건 또한 인수자들이 최초 제시한 조건에 비해 상당 부분 개선되었으며, 또한 매각대금 전액을 매각시점에 현금으로 수령함으로써 공적자금 조기 회수에 기여한 것으로 평가된다.



2001. 08. 23.
금융감독위원회, 현대투자신탁증권 경영정상화 방안 발표

나. 공적자금 지원

금감위의 매각추진

금감위는 현투증권 자체 경영정상화가 어려워지자 현투증권 처리방안을 다각적으로 검토하던 중 미국 AIG/Wilbur Ross컨소시엄(AIG컨소시엄)이 정부와 공동 출자하는 방안을 2001년 1월 31일 제의해왔다. AIG컨소시엄과의 협상을 진행하여 2조원을 공동 출자하는 것을 주요 내용으로 한 MOU를 2001년 8월 23일 체결했다. 그러나 이후 AIG컨소시엄이 현투증권과 현투운용의 우발손실에 대한 정부의 완전보장 등 전체적인 국익을 감안할 때 수용하기 어려운 사항을 요구하자 금감위는 2002년 1월 18일 AIG컨소시엄과의 협상종료를 결정했다.

금감위는 관계부처 협의를 통해 금융시장 안정 등을 위하여 현투증권의 해외매각을 계속 추진하기로 결정하였다. Deloitte Touche(매각주관사)·안진회계법인·법무법인 태평양, 미국 McDermott, Will & Emery로 매각자문단을 구성하고 164개 세계 유수 금융그룹에 매각제안서를 송부하여 투자의향을 타진한 결과, 미국 Prudential Financial, Inc.(Prudential)을 비롯한 미국, 영국, 호주 등의 금융그룹이 인수의향서를 제출했다. 금감위는 Prudential이 적극적인 관심을 보이고 전략적 투자자로서 국내 금융산업 발전 및 대외신인도 제고에 기여할 수 있는 점을 감안하여 동사를 상대로 본격적인 매각협상에 착수했다. Prudential은 2002년 8월 예비인수제안서를 제출하고 2002년 10월부터 본실사를 실시하였으며, 이후 금감위와 Prudential은 현투증권의 기업가치·투자구조 등에 대한 협상을 진행하여 2003년 초 실무합의에 이르렀다.

금감위는 2003년 3월 25일 공자위에 그동안의 협상경과 및 내용을 보고하였으며, 공자위는 양해각서(MOU) 체결 이후 세부협상내용에 대하여 매각심사소위원회의 심사를 받고 공자위의 의결을 거쳐 본계약을 체결할 것을 결정했다. 이에 따라 금감위는 정부가 현투증권에 공적자금 투입 후 지분 80%(현투운용 포함)를 Prudential에 매각하며, 잔여지분에 대하여 정부는 풋옵션, Prudential은 콜옵션을 보유한다는 투자구조와 기업가치, 매각 전제조건 등을 내용으로 하는 MOU를 2003년 3월 27일 체결했다.

MOU 체결 이후 금감위가 Prudential과 본계약안에 대해 협의를 진행하던 중, 2003년 3월에 촉발된 SK글로벌 사태와 카드채 사태가 본격화되면서 수익증권 대량 환매사태로 확산되자 현투증권 수탁고가 대폭 감소했다. 이에 Prudential이 기업가치 삭감을 주장하자, 금감위는 Prudential과 수차례 협상을 통해 매각대금을 일괄지급 방식에서 조건부 분할지급 방식으로 변경하는 방안을 새로 마련했다.

금감위는 이러한 내용을 2003년 8월 27일 매각소위에 보고하였으며, 매각소위는 기업가치 평가를 위한 일부 항목 수정, 지분 80% 매각가격 인상, 잔여지분 가치하락을 방지할 수 있는 장치를 본계약서에 반영할 것을 요구했다. 금감위는 Prudential과 추가 협상을 진행하여 내부 기업가치를 수정하고, 조건부 분할지급 방식을 폐기하는 대신 지분 80%의 매각가격을 보다 인상하고, 주요 경영사항에 대한 거부권 확보하는 등에 대해 합의했다.

공자위는 2003년 10월 29일 금감위가 보고한 매각협상 경과 및 자금지원 방안에 대하여 최소비용 원칙에 부합하는지 여부에 대해 추가 검토하고 이를 보고할 것을 결정하였다. 금감위는 현투증권 정리방식으로 청·파산, 계약이전, 정부출자, 매각의 4가지 처리방식별 비용을 비교할 때 국민경제적 손실을 감안한 공적자금의 궁극적인 절감을 위해서는 매각이 가장 유리하다는 검토 결과 및 구체적인 매각대금 산정방식 등 최종 매각방안을 2003년 11월 18일 공자위에 보고했다.

이에 공자위는 현투증권에 대하여 공적자금을 지원하고, 예금보험공사가 보유하게 될 지분 80%를 Prudential에 매각하도록 결정하고, 매각가격 등 매각조건은 최종협상 결과대로 하되 본계약 체결 및 매각을 위한 절차진행 등 세부사항은 예금보험공사와 금감위에 위임했다.

공자위의 매각결정에 따라 금감위는 2003년 8월 31일 기준, 자산부족액이 2조 3,377억 원에 달해 새로운 자금의 투입 없이는 정상 영업 및 경영정상화가 불가능한 현투증권에 대하여 2004년 1월 3일 부실금융회사 결정 및 완전감자명령을 부과했다.

아울러 예금보험공사에 대하여는 예금보험공사와 Prudential 간에 체결될 주식매매계약서에서 정한 바에 따라 부실해소 및 적정한 재무건전성 기준을 충족할 수 있는 수준의 출자 등 자금을 지원해줄 것을 요청했다.

공사의 자금지원

공사는 공자위가 본계약 체결 및 매각을 위한 절차진행 등을 금감위와 예금보험공사에 위임하도록 결정함에 따라 2003년 11월 21일 예금보험위원회의 의결을 거쳐 Prudential과 주식매매계약서 등 본계약을 체결했다.

계약서 주요 내용으로는, 공사가 현투증권의 부실해소 및 재무건전성 기준의 충족 등을 위하여 출자 및 자산매입의 형태로 공적자금을 투입하고, 출자를 통해 보유하게 될 현투증권 지분 100% 가운데 80%를 매각하되, 매각가격은 매각종료 직전 3개월간의 현투증권 및 현투운용의 영업실적 등을 고려하여 정하기로 했다. 또한 잔여지분 20%에 대하여 공사는 풋옵션, Prudential은 콜옵션을 보유하고 매각종료 3년 경과시점부터 3년간 옵션을 행사할 수 있도록 하고, 옵션행사가격은 매각당시 회사의 영업실적에 따라 산정하기로 했다. 이와 함께 고객주주에 대해서는 부실에 대한 책임을 묻기 어렵고 상당수는 중요한 영업기반을 형성하고 있으므로, 고객주주들이 보유한 지분의 전액 감자에 따른 손실을 일부 보상하는 방안을 강구하기로 했다.

이외에도 계약서는 공사가 현투증권 및 현투운용의 감사위원을 지명할 수 있는 권리와 중요 경영사항 결정에 대한 거부권을 보유하도록 하여 현투증권 2대 주주로서 Prudential의 경영활동에 대한 감시가 가능하도록 했다.

계약서에 따르면, 현투증권 지분 80%의 매각가격을 매각직전 1년 상당기간의 현투증권 영업실적을 기준으로 결정하기로 되어 있으나 계약체결 직후인 2003년 12월부터 선취수수료펀드의 매각실적이 급증함에 따라 매각가격의 대폭적인 증



2003. 11. 25.
현대투자신탁증권 매각 본계약 체결

가요인이 발생했다. 선취수수료펀드 경우에는 환매수수료를 면제하는 대신 초기수수료를 높게 책정하여 매각시점에서 수익을 전액 인식하므로 매각시점에 영업실적이 높게 계상되는데, 이는 장래에 걸쳐 지속가능한 이익으로 보기 어렵기 때문에 Prudential 측은 강력한 이의를 제기했다. 이에 양측은 현투증권 영업실적 및 증가원인을 점검하고 이에 대한 협의를 거쳐 일부 선취수수료펀드로부터 발생한 수익과 일부 비용의 연환산방법을 조정하기로 합의한 후 매각가격을 3,555억 원으로 확정했다.

이에 따라 공사는 2004년 2월 25일 예금보험위원회의 의결을 거쳐 현투증권 부실해소 및 경영정상화를 위해 2004년 2월 26일 출자 및 자산매입 등 방법으로 총 2조 5,570억 원을 지원하고 다음날인 2004년 2월 27일 현투증권 지분 80%를 Prudential에 3,555억 원에 매각했다.

다. 매각 후 사후관리

사후정산 및 고객주주 보상금 지급

공사와 Prudential은 2004년 2월 말 잠정 재무제표를 기준으로 현투증권에 공적자금을 지원하되, 실제 재무제표가 확정되면 공적자금이 적정하게 산정되었는지 여부에 대하여 정산을 실시하고, 고객주주에 대한 주당 보상금을 결정하여 지급하기로 계약했다. 이를 위해 공사는 적정규모를 상회하여 지원된 부분이 있을 경우, 유상소각 등 절차없이 용이하게 회수할 수 있도록 매각종료 당시 출자금의 일부를 출연금의 형태로 지원하였다. 양측은 매각종료 이후 계약서에 따라 계속적인 협의를 진행하여, 2004년 6월 18일 사후정산을 마무리하고 고객주주 보상금을 지급했다. 그 결과로 공사는 소액주주 보상금 등으로 156억 원 회수, 매각종료 당시 미지급한 자산매입 대금 5억 원 추가 지급으로 총 151억 원을 회수했다.

사후손실 보전

계약서상, 통상적인 진술·보증 및 확약위반, 진행 중인 소송 등으로 인한 사후손실과 매각 당시 출자를 통해 해소하지 않은 CBO후순위채권 관련 손실은 예금보험공사가 보전하기로 했다. 이는 국제적인 M&A 거래에 있어 우발손실을 매도자 측이 매각 후 보전하는 관례에 따른 것이었다.

또한 CBO후순위채권 관련 손실은 동 채권을 발행한 SPC가 기존의 순자산 부족액 이외에도 역마진 구조를 가지고 있어 시간이 흐를수록 공사의 손실보전 부담이 가중될 위험이 있었다. 이를 방지하고자 추가협상을 진행하여 손실축소 효과를 극대화할 수 있도록 만기가 2010년, 2009년인 CBO후순위채권을 2004년 12월부터 2008년 9월까지 5년간 매년 매입하기로 2004년 12월 합의하고 2004년 12월 22일 예금보험위원회 의결을 통해 확정했다. 이에 따라 공사는 2009년 4월 말까지 CBO후순위채권 총 6,899억 원을 매입하였다. 이를 회수하기 위하여 2009년 12월 후순위채 발행 주체인 SPC를 청산한 후 현금 1,640억 원 및 현물자산 190억 원을 대물변제 받아 파산배당 등을 통해 회수를 진행 중이다.

현대증권 출연 및 인수자산 매각

금감위는 당초 현대증권 및 현투증권·운용 3사를 일괄 매각하고 매각 후 부족 자금에 대하여는 공적자금을 투입하는 것으로 추진하였으나, 현투증권과 현투운용만 매각되어 현대증권의 별도 처리가 불가피했다. 금감위는 현대증권이 현투증권의 대주주로서 '부실금융회사 대주주의 경제적책임 부담기준' 등에 의한 경제적 책임부담의 방법으로 2,054억 원을 예금보험공사에 무상출연 하도록 최종 결정하였고, 현대증권은 2004년 2월부터 6월까지 총 3차례에 걸쳐 동 금액을 예금보험공사에 분할납부했다.

매각종료 당시 Prudential이 인수하지 않은 현대오토넷 주식 및 일부 채권은 예금보험공사가 매입하였고, 기타 비유동성 자산은 정리금융공사가 인수했다. 공사는 현대오토넷 주식을 현대자동차/Siemens VDO Automotive AG컨소시엄에 1,918억 원에 매각하는 등인수자산을 통해 2006년 6월 당시까지 2,360억 원을 회수했다. 이외 정리금융공사가 인수한 비유동성 자산은 계속적인 매각이 진행 중이므로 매각결과에 따라 추가적인 공적자금 회수가 가능했다.

Prudential금융은 2007년 2월 28일 공사보유 Prudential투자증권 잔여지분 20%에 대한 콜옵션을 행사하였으며, 공사는 현투증권 주주간약정서(SHA)에 규정된 절차에 따라 국제회계 중재를 거쳐 2008년 1월 25일 동 지분을 전량 매각하고 843억 원을 회수했다.

공사의 Prudential투자증권 잔여지분 매각에 따라 한투증권·대투증권·현투증권 등 전환증권 3사에 대한 민영화 작업이 완전히 마무리됐다.

Section

04

보험회사편

01 _ 대한생명보험

02 _ 서울보증보험

예금보험공사는 과거 대한생명보험(현 한화생명보험)에 출자를 통해 총 3조 5,500억 원의 공적자금을 지원하였으며, 이후 2002년 10월 한화 컨소시엄 앞 매각, 2008년 9월 한화의 콜옵션 행사, 2010년 3월 상장공모시 구주매출, 2015년 3월 및 11월 블록세일, 주식 배당금 수령 등을 통해 현재(2015년 12월 말 기준)까지 총 2조 1,136원(회수율 59.5%)을 회수하였고 현재 보통주 1억 3,200만 주를 보유 중이다.

01

대한생명보험

가. 개요

공사는 과거 대한생명보험(현 한화생명보험)에 출자를 통해 총 3조 5,500억 원의 공적자금을 지원하였으며, 이후 2002년 10월 한화 컨소시엄 앞 매각, 2008년 9월 한화의 콜옵션 행사, 2010년 3월 상장공모시 구주매출, 2015년 3월 및 11월 블록세일, 주식 배당금 수령 등을 통해 현재(2015년 12월 말 기준)까지 총 2조 1,136원(회수율 59.5%)을 회수하였고 현재 보통주 1억 3,200만 주를 보유 중이다.

대한생명보험(대생)의 부실은 1998년 6월부터 추진한 미국 MetLife사와의 외자유치 협상 및 실사과정에서 처음으로 드러났다. MetLife는 1998년 7월 동사에 대하여 자산·부채에 대한 평가를 실시한 결과, 대한생명의 부실규모가 예상보다 크게 나타나자 1999년 1월 금융감독위원회(금감위)를 방문하여 합작투자 조건으로 대한생명 순자산 부족분에 대한 정부지급 보증 등을 요청했다.

이에 따라 금융감독원(금감원)은 대한생명의 부실한 경영상태를 파악하기 위하여 1999년 2월 자산·부채실사 및 특별 검사를 실시했다. 그 결과 대한생명은 1998년 12월 말 현재 순자산 부족액이 약 2조 9,000억 원에 달하는 것으로 드러났다. 특별검사에서는 대표이사 회장 최순영이 1988년 1월 31일부터 1998년 5월 31일까지 회사자금 1,878억 원을 불법 인출하여 이 중 1,868억 원을 횡령한 것으로 파악되는 등 정상적인 보험사업을 영위하기가 곤란한 상태였다.

한편 대한생명은 재무구조가 취약하고 영업상태가 불량하여 상환능력이 없는 계열사 및 관계사 17개사에 대하여 대출금 상환능력에 대한 검토나 채권보전대책의 강구없이 3조 864억 원의 대출을 취급하여 이중 2조 289억 원을 계열사 증자자금 및 최순영이 개인 연대보증한 타금융회사 대출금 상환금 등으로 부당하게 사용한 것으로 드러났다. 또한 1997년 8월 20일 케이만 군도에 1억 달러의 역외펀드를 설립한 후 재경부장관 허가없이 실체미상의 비상장회사에 무담보 대출을 취급함으로써 투자금액 회수가 불확실한 상태로 파악됐다. 이 외에도 1998년 2월부터 1998년 12월까지 보험감독규정상의 자기계열사에 대

한 대출한도를 초과하여 대출을 취급하면서도 이를 은폐하여 금융감독원에 허위로 보고하였으며, 1995년부터 1997년 기간 중에는 책임준비금 적립대상 고액계약을 고의로 누락하는 방법으로 최고 3,805억 원의 책임준비금을 과소적립하여 각 회계연도의 손익을 분식했다. 이에 따라 조속히 대한생명 경영정상화를 추진할 필요가 있었다.

나. 공적자금 지원

금감위의 관리명령

금융감독위원회는 1998년 12월 말 현재 자산 11조 5,323억 원, 부채 14조 4,403억 원으로 순자산 부족액이 2조 9,080억 원에 이르는 것으로 나타난 대한생명이 정상적인 보험사업을 지속적으로 영위하기 어렵다고 판단하였다. 조속한 시일내에 자본충실화 방안을 추진하되, 기존 임직원에 의한 불법자금 유출 등 도덕적 해이를 방지하기 위하여 '보험업법' 제107조에 의거 1999년 3월 23일자로 대한생명에 대해 관리명령을 부과하고 보험관리인을 선임하여 관리·감독하도록 하는 한편 보험업법 제110조에 의거 대한생명의 전체 임원(감사 포함)에 대하여 보험계약 기타의 거래와 재산관리 및 처분에 관한 직무집행의 정지를 명했다. 다만 자본유치가 이루어지는 시점까지는 회사가치 하락을 방지하고 정부 부담을 최소화하기 위하여 정상영업을 유지시키고 부실금융회사 결정은 투자자 선정시까지 유보하기로 했다. 한편 자본충실화 방안은 i)재정부담 최소화 및 시장혼란 방지, ii)회사가치 하락방지를 위하여 정상적인 경영상태 유지, iii)공정하고 투명한 처리를 위하여 경쟁입찰방식 적용 등을 기본원칙으로 했다.

한편, 금감위는 부채가 자산을 약 2조 9,000억 원 초과한 것으로 밝혀진 대한생명에 대하여 1999년 5~7월 중 총 3차례에 걸쳐 공개매각을 추진했다. 그러나 공개매각은 적합한 투자처를



1999. 09. 14.
금융감독위원회 임시회의, 대한생명 처리문제 논의

찾지 못한 채 모두 무산되고 말았다.

자본충실화 기여도, 보험산업 발전공헌도, 자금조달 가능성 등을 중심으로 이루어진 공개매각 대상자 평가에서 해외투자자의 경우에는 대한생명 부실규모를 정확하게 판단하는데 어려움이 있고 부실계열사 정리 등 제반문제 등으로 투자에 소극적인데다, 일부 투자펀드의 경우에는 자금조달 투명성과 투자가능성이 낮아 협상이 성사되지 못했다. 한편 국내 투자자들의 경우에는 해외투자자들에 비해 상대적으로 높은 인수가격을 제시하였음에도 불구하고 외국 보험사와의 컨소시엄 구성이 어렵고, 부실경영으로 퇴출된 경력이 있어 투자자로서 적합하지 못했다.

부실금융회사 지정

3차례에 걸친 대한생명 국내·외 공개매각 추진이 성사되지 못하고 매각절차가 지연되자, 대한생명 직원 및 영업조직이 흔들리는 조짐이 나타나고 향후 부실규모의 확대에 따른 공적자금 투입 예상액도 증가하는 등 회사가치의 보전에 어려움이 나타났다.

이에 따라 정부는 대한생명 조기 경영정상화를 도모하기 위해서는 동사를 부실금융회사로 결정하고 공적자금 지원을 통한 자본확충이 필요하다고 판단했다. 아울러 주식평가액의 증가 및 부실대출에 대한 추가 담보취득 등에 기인해 1999년 6월 말 기준으로 부채가 자산을 2조 6,753억 원 초과한 상태이므로 주주 책임분담 원칙에 따라 대한생명의 기존 주식을 무상 소각하는 것이 불가피하다고 판단했다.

금감위는 1999년 9월 23일 대한생명을 부실금융회사로 결정하고, 자본금감소 명령을 부과하는 동시에 예금보험공사에 대한생명의 경영정상화를 위한 출자를 요청했다.

공사의 자금지원

금감위는 부실금융회사로 지정된 대한생명 경영정상화를 위하여 자산·부채 평가 결과 산정된 순자산 부족분 2조 6,753억 원의 50% 이상을 대한생명에 출자해 줄 것을 공사에 요청했다. 이에 대해 공사는 우선 자본금감소 명령이 내려진 대한생명의 최소자본금 유지에 필요한 500억 원을 1999년 10월 1일 우선 출자한 후, 동사의 조기 경영정상화를 위한 적정금액을 산출하기 위하여 안건회계법인을 실사기관으로 선정하여 경영진단을 실시하고 안건회계법인의 의견과 예금보험기금채권 발행한도 등을 고려하여 1999년 11월 25일에 2조 원을 추가로 지원했다.

한편 경영정상화를 추진한 이래 대한생명은 영업부문이 상당히 개선되었으나 주식시장의 침체로 인한 평가손 및 매각손과 순자산 부족상태로 나타나는 2차 손실 등으로 인해 당기손실을 시현하는 등 경영정상화가 지연되었다. 정부는 2000년 12월에 대한생명의 자산부족 규모, 경영개선 추이 및 경영컨설팅 결과 등을 고려하여 1조 5,000억 원의 추가 공적자금을 조성하기로 결정하고 다음해 2001년 9월 16일 금액을 추가로 지원했다. 정부는 추가지원시 대한생명의 자산부족 보전과 이자수입 증대 효과뿐 아니라 대외신뢰도 회복과 보험영업 경쟁력 개선으로, 기업가치가 제고되어 궁극적으로 매각가치를 극대화할 수 있을 것이라고 판단하고 자금지원과 매각을 병행 추진한 것이다.

다. 공적자금 회수

2차 매각 추진

1999년 11월에 실시된 대한생명에 대한 2차 자금지원 이후 정부가 대한생명의 경영진을 새로이 선임하여 경영정상화 계획 이행을 위한 MOU를 체결(2000년 4월)하고 이행실적을 분기별로 점검하는 등 경영정상화를 진행하던 중 2001년 3월 20일 제3차 공적자금관리위원회(공자위)는 대한생명에 대한 매각추진을 결정했다.

공자위는 공적자금 조기회수 및 공기업 민영화를 효율적으로 달성하기 위해서는 추가 공적자금 투입을 통한 경영정상화와 더불어 매각작업 병행추진이 필요하다고 판단했다. 이는 대한생명 누적결손을 해소하고 지급여력 기준을 충족하는 등 경영정상화를 달성할 수 있는 시기가 대략 2006년경으로 예상됨에 따라, 경영정상화 달성 후 동사를 매각할 경우에는 공적자금 회수에 상당한 기간이 소요될 것으로 전망되기 때문이었다. 또한 과거 1999년 매각추진 당시의 대한생명의 불투명한 경영상황과는 달리 그동안 부실계열사 정리 등 경영정상화 노력의 결과 동사의 영업기반이 상당히 안정되어 가고 있어, 경영정상화와 매각을 병행하여 추진하더라도 적정가격 매각을 통하여 공적자금 회수가 가능할 것으로 예상됐다. 매각원칙과 관련하여 공자위는 공적자금 회수 극대화 원칙에 충실하되 투명하고 객관적인 절차에 따라 매각해야 한다는 두 가지 사항을 주문했다. 대한생명은 공적자금이 투입된 금융회사 중 매각가능성이 높은 회사라는 점을 감안할 때 구조조정 비용회수의 모범(Model Case)이 되도록 할 필요가 있으며, 공적자금관리위원회 산하 매각심사소위원회 사전 심사 등 투명하고 객관적인 검증절차를 거쳐 매각을 추진함으로써 저가매각 또는 특혜시비 등 문제소지를 사전에 차단할 필요가 있기 때문이었다. 한편 매각주관사 선정 등 제반 매각절차와 관련해서는 공자위 및 매각심사소위원회의 심의를 거쳐 조기에 매각작업에 착수하되, 연내 매각을

목표로 추진하도록 하였으며, 공사가 대한생명의 대주주로서 법률상 지분매각 당사자이기 때문에 공적자금 회수에 직접적인 책임을 지고 매각을 추진하도록 했다. 다만 매각조건, 우선협상대상자 선정 등 중요사항에 대해서는 재정경제부 등 정부와 협의 후 공자위 심사·조정을 거쳐 추진하도록 했다.

이 밖에도 매각절차의 투명성과 공정성을 확보하기 위하여 공개입찰방식으로 매각하고 투자자에게 지분 전부 또는 일부(예: 51% 이상)를 매각할지 여부는 각 방식의 장단점을 세부적으로 검토한 후 매각심사소위원회에서 결정하도록 했다. 또한 매각자문사는 공사가 대한생명의 성공적인 매각을 위해 적합하다고 판단되는 기관을 매각심사소위원회 심의를 거쳐 선정하고 매각규모와 중요성을 감안하여 국내외적으로 정평있는 주관사를 선정하되, 대형보험사 M&A 경험을 우선적으로 고려하도록 하였으며, 효율적이고 신속한 매각 추진을 위하여 공사 내에 매각전담팀(TF Team)을 구성하고, 대한생명 내에도 경영현황을 정확하게 파악하고 있는 직원을 중심으로 전담팀을 구성하여 매각실무를 지원하도록 했다. 한편 투자자 자격 요건, 소유지분 매각비율, 투자제안서 제출 및 입찰조건 등 구체적인 매각추진방안은 매각심사소위원회 사전심사를 거쳐 공자위에 보고하도록 했다.

매각 방안의 수립

2001년 3월 개최된 제3차 공자위의 의결에 따라 매각주체인 공사는 매각심사소위원회 심사를 거쳐 'Merrill Lynch & 한국외환은행 컨소시움'을 매각주관사로 선정하는 등 매각관련 자문사 선정을 완료하고 이후 대한생명에 대한 세부 매각추진 방안을 수립하여 제10차 매각심사소위원회(2001.7.27)에서 심사한 결과를 공자위에 보고했다.(2001.8.7) 구체적인 매각추진 방안으로, 매각대상 주식비율은 투자자들의 관심을 유도할 수 있는 51% 이상의 지분매각을 전제로 하되, 투자자와의 가격 및 협상조건이 적합하면 67% 이상의 지분 매각가능성도 부여했다. 한편 자회사인 신동아화재는 대한생명과 분리하여 매각할 것을 원칙으로 하되, 투자자가 함께 인수할 것을 요구할 경우 전체 매각가치가 극대화되는 것을 전제로 일괄 매각하도록 하였다. 63빌딩은 투자자의 요구 및 성향에 따라 일괄매각과 분리매각의 비교우위를 검토하여 매각가치를 극대화할 수 있는 방안을 선택하도록 했다. 또한 투자자 자격은 원칙적으로 국내외 보험사 또는 보험사가 포함된 컨소시움을 대상으로 했다. 이 밖의 세부적인 매각조건은 매각주체인 공사에 위임하되, 풋백옵션(Put-back Option) 사항은 매각가격에 중대한 영향을 주지 않는 한 부여하지 않는 것을 원칙으로 했다.

인수의향서 및 투자제안서 접수

공사와 매각주관사는 2001년 8월 31일 국내외 투자자의 대한생명 인수의향을 확인하기 위하여 전세계 보험사, 투자은행, 금융투자자, 방카슈랑스 업체 등 64개 회사를 대상으로 회계법인 및 보험계리법인의 대한생명에 대한 자산·부채실사 및 계리평가 결과를 바탕으로 매각공고문을 발송했다. 또한 2001년 9월 10일부터 27일에는 매각공고문을 발송한 64개 회사 중 비밀유지약정서를 체결하는 조건으로 10개 회사에 투자안내서를 발송했다.

한편 공사는 2001년 9월 11일 발생한 미국의 테러참사로 인해 전세계 금융회사의 투자의욕이 위축되어 대한생명에 대한 잠재투자자의 범위가 축소되고 매각일정이 지연될 가능성에 대하여 9월 20일 매각심사소위원회에 보고했다. 9·11 테러사태는 미국을 포함한 전세계 보험사 및 투자금융회사에 엄청난 피해를 유발하였으며 미국의 보복공격에 의한 전쟁이 예고되는 상황에서 세계경기 침체 가능성을 증폭시켜, 세계 유수 금융회사들이 주도해온 대기업 인수·합병 및 글로벌 투자 등에 부정적인 영향을 초래할 것으로 예상됐다. 이에 따라 대한생명 인수에 관심을 보일 잠재투자자들이 투자계획을 재조정하거나 투자행태가 보수적으로 변할 가능성을 배제할 수 없었다. 잠재투자자들의 투자성향이 보수적으로 변할 경우 입찰에 참여할 투자자 범위가 축소되고, 인수경쟁 약화로 매각가치가 하락하고 매각과 관련한 전체 일정이 불가피하게 지연될 수밖에 없을 것으로 예상됐다. 이러한 상황에서 2001년 10월 10일 미국의 보험사 메트라이프와 한화그룹 컨소시움이 최종적으로 인수의향서를 제출했다.

대한생명에 대한 인수의향서를 제출한 한화컨소시움은 2001년 10월 29일부터 11월 30일까지 자체 자문사를 대동하고 대한생명에 설치된 Data Room을 방문하여 세부적인 기업실사를 실시했다. 한화컨소시움은 별도의 Data Room에 상주하며, 대한생명 매각지원단이 제공하는 자료 및 실무자 인터뷰 등을 통해 대한생명에 대한 자체적인 자산 · 부채실사 및 가치평가 업무를 수행했다. 당초 대한생명 매각과 관련한 실사기준일은 2001년 3월 말이었으나, 가장 최근 경영실적을 반영하자는 투자자들의 요청에 따라 2001년 9월 말로 변경했다.

2001년 12월 14일 대한생명에 대한 실사작업을 마친 메트라이프와 한화컨소시움은 공사에 투자제안서를 제출했다. 그러나 메트라이프는 이후 2002년 3월 20일 매각주관사에 대한생명에 대한 인수의사 철회를 통보했다.

한화컨소시움과의 협상

한화컨소시움은 2001년 12월 14일 제출한 투자제안서에서 63빌딩과 신동아화재를 포함한 대한생명의 자산·부채를 일괄 인수하는 거래구조를 제시하면서, 3년간 지급여력비율 유예 보장을 요구하고 향후 대한생명에 손실이 발생할 경우 공사와 지분비례하여 추가로 출자해 주도록 하는 내용을 제안하고 6주간의 배타적 우선협상권을 요구했다.

그러나 공사와 자문사는 한화컨소시움의 인수가격이 낮고 인수조건상 여러 문제점이 있다고 판단하고, 2001년 12월 26일 새로운 거래구조와 인수조건을 포함한 투자제안서를 다시 제출할 것을 요청했다. 그리하여 2002년 1월 11일 한화컨소시엄은 투자제안서를 수정하여 제출했다. 동 제안서에서 한화컨소시움은 자사에 배타적 우선협상권을 부여해 줄 경우 인수가격을 상향 조정할 수 있음을 시사하고, 지급여력비율을 맞추기 위한 추가 자본투입, 이사회 구성 및 Escrow 등의 인수조건에 대해서도 공사 입장에서 볼 때 긍정적으로 개선된 방향을 제시했다. 다만 제시한 인수가격은 여전히 낮은 수준이었다.

이에 공사는 한화컨소시움과 기업가치평가 결과의 세부사항에 대한 수차례 협의를 거쳐 3회(3/13~3/15)에 걸쳐 수정된 인수가격과 조건을 포함하는 새로운 투자안을 제출받았다. 그 결과 한화컨소시움은 인수가격을 상향 조정하는 것 외에도 주요 인수조건이었던 3년간 지급여력기준 유예조항을 포기하는 등 일부 개선된 방안을 제시했다. 그러나 한화 측은 인수 후 잠재적 우발채무에 대비하여 매각대금의 일부(555억 원)를 3년간 별도계좌(Escrow Account)에 예치하고 공사가 계약을 위반하는 경우 매수지분을 인수가 이상에 팔 수 있는 풋옵션(Put Option) 및 잔여지분을 공정시장가치 이하에 살 수 있는 콜옵션(Call Option) 등에 대해서는 계속적으로 요구했다.

이에 대해 공사는 기타 구체적인 인수조건 등과 함께 향후 협상과정에서 조정되어야 할 것으로 판단하고 2002년 3월 19일 매각심사소위원회에 그간의 매각협상 진행경과 및 한화컨소시움의 최종 투자제안서 내용에 대하여 보고하고 심사를 의뢰했다.

투자제안서 심사

매각심사소위원회는 2002년 3월 19일 공사로부터 한화컨소시움과의 매각협상 진행경과 등을 보고받은 후, 심도있는 심사작업을 진행하기 위하여 2002년 6월 18일까지 10차에 걸친 회의를 통해 관련 참고인, 전문가들의 의견을 청취했다. 특히 인수자와 매각가격의 적정성을 집중 심사하고, 그 결과를 2002년 6월 27일 공자위에 보고했다.

한편 매각심사소위원회는 한화컨소시움이 2001년 9월 말 기준으로 제시한 매각대금과 관련하여 2002년 3월 말 기준으로 평

가된 대한생명의 적정가치를 반영하지 못한 것으로 판단했다. 따라서 최근 대한생명의 경영개선실적, 유사기업과의 상대가치 등을 충분히 감안하여 매각대금 산정 기초가 되는 대한생명의 가치를 재조정하고, 매각 후 잔여지분은 뚜렷한 회수방안이 없는 점을 감안하여, 51% 이상 지분매각에 따른 경영권 프리미엄을 매각대금에 반영할 필요가 있다고 지적했다. 다만 매각가격에 있어서는 i)매각가격은 기본적으로 협상에 의해 결정됨이 불가피하고, 현재 매수희망자가 하나밖에 없다는 점과, ii)한화 외에 투자제안서를 제출하였던 '메트라이프'사의 경우 대한생명의 전제가치를 부(-)로 평가했다는 점도 충분히 고려할 필요가 있다는 소수의견도 있었다.

매각여부 등에 대한 최종 결정권한은 공자위에 있는 만큼 국내외 경제여건 등을 고려하여, i)공적자금 투입금융회사의 조기 민영화를 통한 공적자금의 조속한 회수와 국가 신인도 제고 및 ii)1999년 이후 수차례의 매각추진에도 불구하고 매각절차가 장기화됨에 따른 임직원의 도덕적 해이 발생 우려 등과 같은 대한생명의 조속한 민영화 필요성도 함께 감안할 수 있을 것으로 판단하고, 한화컨소시움에 대한 우선협상대상자 선정여부 등은 상기 사항을 종합적으로 고려하여 공자위에서 판단함이 바람직하다는 의견을 제시했다.

매각심사소위원회는 매각가격 적정성을 평가하기 위하여 2001년 하반기 이후 급속히 개선되고 있는 대한생명 경영실적이 현행 가치평가 결과에 충분히 반영되고 있는지에 대한 면밀한 검토가 필요하다고 판단하고 2002년 3월 말로 종료되는 FY2001를 기준으로 한 추정 평가가치를 매각심사소위원회에 제출하도록 매각자문사 측에 요청했다. 또한 가치평가방식과 관련하여 기존 방식외에 여타 가치평가방식의 적용여부(매각자문사의 현행 가치평가방식: 조정 순자산가치+보유계약가치+신계약가치), 가치평가시 지급여력 기준금액의 차감문제, 보유계약 및 신계약가치 산정시 할인율(15%) 적정성 등에 대한 추가적인 검토가 필요하다고 판단했다.

이에 따라 매각자문사는 대한생명의 최근 경영실적이 반영된 기업가치 산정을 위한 작업을 2002년 5월~6월 중에 수행하였으며, 기업가치평가 및 주요가정 등의 방법론상 적정성 여부에 대해 재무학회의 의견도 수렴했다.

우선협상대상자 선정

2002년 6월 27일 공자위는 인수자 및 매각가격 적정성에 대한 매각심사소위원회의 최종 심사결과를 보고받고, 일정조건을 충족할 것을 전제로 한화컨소시움을 우선협상대상자로 선정했다. 한화컨소시움을 우선협상대상자로 선정하기 위한 전제조건으로는 i)인수 후 일정기간(3년) 내에 대한생명의 한화계열사에 대한 신규자금지원 금지, ii)한화그룹은 2005년 말까지 부채비율 200% 이하 달성(상기사항 위반시 공사가 매각지분에 대한 콜옵션(Call Option) 행사가 가능하도록 계약서에 명시), iii)매각가격은 대한생명의 최근 경영실적이 반영된 2002년 3월 말 기준 가치평가결과 및 매각 후 잔여지분의 가치문제를 고려한 경영권 프리미엄 등을 충분히 감안하여 결정할 것 등이었다.

공사와 매각자문사는 한화컨소시움과 1차 협상(6.28), 2차 협상(7.5), 3차 협상(7.8), 4차 협상(7.9) 및 수차례의 소규모 회의를 통해 인수가격 및 주요 계약조건 등에 대하여 세부 협상을 진행하여 협상당사자 간의 입장을 파악하고 주요 계약조건에 대한 이견을 좁혀나갔다.

인수가격과 관련하여 한화컨소시움은 공사와의 수차례 실무협상을 거쳐 2002년 7월 13일 인수가격으로 1조 3,000억 원을 제시하였으나, 공사는 제시가격의 추가 상승을 위해 추가 협상을 시도한 결과 한화컨소시움은 인수가격을 1조 4,200억 원, 1조 5,200억 원 등으로 상향 조정하고 2002년 9월 22일에는 최종적으로 1조 6,150억 원을 제시했다. 이 가격은 자문사의 가치평가결과(1조 2,250~1조 6,150억 원)의 상한선에 해당되는 것이었다.

한편 한화컨소시움은 3년 내 부채비율 200% 이하 충족, 계열사 신규자금 지원금지, 그리고 이를 위반시 공사의 콜옵션 행사 등 공자위가 제시한 전제조건들을 모두 수용했다. 또한 공사는 풋백 옵션, 매각종료 이후 인수자금 정산 조항 등을 삭제하여 매각 이후의 가격변동이 없게 하였으며, 정부보유 잔여주식의 가치를 희석화시키는 행위를 금지하고, 공사가 상장을 요구할 경우 인수자가 이에 적극 협조하도록 했다.



2002. 10. 28.
대한생명 매각조인식

2002년 9월 23일 공자위는 그간의 협상결과를 보고받고, 한화컨소시움을 대한생명 최종인수자로 선정했다. 최종인수자 선정시 공자위는 i)공사가 보유중인 대한생명 지분 51%를 한화컨소시움에 매각하고, ii)매각가격등 주요 계약조건은 공사가 제32차 공자위에 보고한 최종 협상결과대로 하며, iii)주요 계약조건외 본계약 체결에 필요한 여타 세부사항 등은 공사에 일임하기로 결정했다.

본계약 체결 및 매각종료

공자위는 2002년 9월 23일 대한생명을 한화컨소시움에게 매각하기로 결정하는 과정에서 기보고한 주요 계약조건 외에 본계약 체결에 필요한 여타 세부사항 등을 공사에 일임함에 따라, 공사는 그간 한화컨소시움과의 협상을 바탕으로 합의된 본계약(안)을 예금보험위원회(구 운영위)에 보고하고(2002.10.9), 2002년 10월 28일 한화컨소시움과의 본계약을 체결했다.

공사는 한화컨소시움과 본계약을 체결한 후 2002년 12월 12일 한화컨소시움으로부터 1차 매각대금을 수령하고 이에 공사는 지분을 양도하는 등 매각절차를 완료했다. 매각대금은 8,236억 원(잔금 4,118억 원은 2004.12.12 수령 예정)이었으며 매각 후 공사 지분율은 기존 100%에서 49%(34,790만 주)로 감소했다.

공사는 2002년 12월 12일 대한생명에 대한 매각을 종료한 후, 공사와 한화컨소시움 간에 체결된 매각계약서상의 계약조건들의 이행 여부를 점검하기 위하여 2003년 8월부터 2006년 7월까지 대한생명에 6차례 임점하여 점검했다. 매각계약서상의 주요 점검사항은 i)한화그룹 계열사에 대한 신규자금 지원금지 이행여부, ii)한화그룹의 2005년 말까지 부채비율 200% 미만 달성 이행여부, iii)이사회 특별결의를 필요로 하는 사항 중 회사와 주주 간 거래여부, 회사의 주식관련 증권의 발행여부,



한화그룹에 인수된 대한생명보험 사옥 전경

1,500억 원을 초과하는 자산의 매각 또는 처분여부, 100억 원을 초과하는 소송, 중재 등의 제기여부, 매수지분 양도제한 조항 이행여부 등이었다.

공사는 대한생명과 체결한 매각계약서상 중요 사항인 '한화그룹이 미이행시 공사가 매도지분에 대해 콜옵션을 행사할 수 있는 확약사항(신규자금지원 금지, 부채비율 200%미만 달성)'과 '공사가 이사회에서 거부권을 행사할 수 있는 사항(회사와 주주간 거래 등)'에 대한 계약 이행여부를 중점적으로 점검한 결과, 매각계약서 내용에 위배되는 사항은 없었다.

공사는 대한생명을 한화컨소시움에 매각시 한화그룹은 본계약 체결 후 최소 5년간, Orix 및 Macquarie는 1년간 매수지분을 양도금지하는 등 인수자의 지분양도를 일정기간 동안 금지함으로써, 투자자의 책임있는 경영을 유도하고 공사의 잔여지분의 원활한 처분방안을 도모했다. 한편 한화컨소시움은 인수후 5년 또는 상장시점 중 빠른 시기에 공사보유 대한생명 지분 16%에 대한 추가 매입권을 보유하며, 공사가 IPO 요청시 인수자가 이에 적극 협조하도록 했다. 또한 Co-sale Rights 및 Right of First Refusal 조항을 두어 양도 금지기간 이후 인수자가 접촉한 투자자에게 지분을 매각할 경우, 공사도 동일한 지분비율과 조건으로 매각할 수 있고, 또한 인수자가 지분을 처분하고자 할 경우, 접촉한 투자자보다 우선적으로 공사는 해당 지분을 취득할 수 있으며, 제3자를 지정하여 매각할 수 있는 권리를 보유하도록 했다. 당시 공사보유 대한생명 지분(49%) 처리와 관련하여서는, 경영권이 없는 49%의 지분임을 감안할 때 전략적 투자자에게 매각하는 것은 어려울 것으로 보고, 기업공개(IPO) 후 매각방안은 누적결손금의 해소 및 정부의 생명보험사 상장기준 마련이 선결되어야 하므로 누적결손금이 해소되는 시점 및 정부의 생보사 상장방안이 확정된 이후라야 가능할 것으로 판단했다.

잔여지분 매각

+ *콜옵션 행사*

한화그룹 7개사가 대한생명 매매계약서(2002.10.28)에 근거하여 공사가 보유한 대한생명 주식 1억 1,360만 주에 대한 주식매수 선택권(콜옵션)을 행사함에 따라, 매매계약서에 정한 매각조건(주당 2,274.65원, 전체 매각대금 2,584억 원)에 따른 매매절차를 2008년 9월 29일자로 완료했다. 이에 따라, 대한생명에 대한 공사의 지분율은 종전 49%에서 33%로 하락하게 됐다

+ *상장공모(IPO)를 통한 매각*

2009년 말 대한생명이 상장공모를 결정함에 따라 공사는 공자위의 의결을 통하여 이에 따른 보유지분의 매각방안을 마련했다. 공사는 2010년 2월 8일 공적자금관리위원회의에 '대한생명 지분 매각방안'을 의결받아 IPO시 일부 지분을 매출할 수 있도록 의결받았다.

매각(구주매출) 물량은 최종 결정된 공모가격(8,200원)이 국내외 투자심리 위축으로 인해 당초 기대만큼 대한생명의 기업가치를 충분히 반영하지 못하고 있는 것으로 판단되어, 매각소위 위원장은 공사 사장과의 협의를 거쳐 공자위 의결범위 내에서 매각물량의 최소 한도인 구주 보유비율(공사 33%, 한화측 67%)에 따른 물량(1,933만 8,000주, 1,586억 원)을 매각물량으로 결정했다. 상장공모 후 대한생명의 지분구조는 한화 측(50.2%), 공사(24.8%), 기타주주(25%)로 변경되며, 공사의 지분율은 상장 전 33%에서 상장 후 24.8%로 하락하게 됐다.

공사는 최종 공모가격대(8,000원 이하, 8,000원 초과 ~ 9,150원 미만, 9,150원 이상)에 따라 매각물량을 차등화하였으며,특히 내재가치 이하 가격(8,000원)에서는 구주매출에 참여하지 않고, 특정 가격범위대(8,000원 초과 9,150원 미만)에서는 매각소위 위원장에게 재량권을 부여함으로써, 보유지분 가치 극대화를 위한 탄력적 대응이 가능하도록 했다.

이와 같은 탄력적인 의사결정으로 공사는 시장상황에 신축적으로 대응하여 매각물량을 최소화할 수 있었으며,향후 주가 상승시 잔여지분가치의 상승을 통해 회수극대화를 도모하도록 하는 전략적 판단이 가능했다. 또한 대한생명 IPO를 통해 공사 보유 지분의 시장성 확보, 자본확충(1조 3,000억 원)을 통한 재무건전성 제고 및 성장동력을 확보하였으며, 구주매출 참여로 향후 매각가치 변동(하락)에 대한 리스크 분산(분할매각)을 도모하는 등 공적자금 회수 극대화 기반을 마련하게 됐다. 최종 공모가격 8,200원은 시장변동성 확대로 높은 수준의 IPO 디스카운트(15% 이상)를 요구하는 시장상황에 따른 것으로, 국내외 투자심리 위축으로 투자자들의 가격민감도가 높은 상황임을 감안할 때 동류그룹 대비 적정수준(P/EV 1.03배, PBR 1.31배)이라 할수 있으며(IPO 주관사, 언론), 상장 시초가(2010.3.17, 8,700원) 결정 이후 8,210~9,130원 사이에서 거래되고 있었으나, IPO 주관사는 향후 IPO 디스카운트가 제거되면서 주가가 안정화될 것으로 예상했다.

참고로 대한생명의 상장 공모시 기관투자자는 장기투자자 위주(국내 80%, 해외 66%)로 구성되어 있어 상장 이후 주가 상승에 긍정적일 것으로 예상했다. 더불어 대한생명의 1/4분기 내 상장공모(2010.3.17)를 성사시킴으로써, 2/4분기 중 예정인 국내외 타생보사(다이이치생명, 삼성생명)와의 물량경쟁을 상당 부분 회피할 수 있었으며, 실제로 해외투자설명회(2010.2.22 ~ 3.4) 과정에서 상장 일정이 지연되었을 경우 대체투자대상과의 경쟁으로 투자수요 창출에 곤란을 겪었을 것으로 확인됐다. 특히 국내 최대보험사인 삼성생명보다 늦게 상장할 경우 투자자의 관심이 삼성생명으로 집중되어 대한생명 기업가치가 저평가되거나 투자수요 확보 자체가 곤란했을 것이다. 아울러 대한생명은 빅3 생보사(삼성생명, 대한생명, 교보생명) 중 제일 먼저 상장에 성공함으로써 최초 상장이라는 프리미엄(First Mover Advantage)을 향유할 수 있을 것으로 예상했다.

한화생명 주식 블록세일

공사는 2012년 9월 공자위가 의결한 '대한생명 주식 매각주관사 선정기준(안)'에 따라 대한생명 주식매각을 추진키로 하되, 우선 매각주관사를 선정하기 위하여 같은 해 10월 '한화생명 주식 매각주관사 선정(안)' 매각소위 의결을 거쳐 UBS와 NH투자증권(구 우리투자증권)을 한화생명 매각주관사로 선정했다. 이후 공사는 매각주관사와 함께 매각방안을 검토하여



2013년 2월 공자위가 의결한 '한화생명 주식 매각방안'에 따라 공사 보유 한화생명 지분 24.75% 중 일부에 대한 블록세일을 추진했다. 그러나 매각 대기물량에 따른 오버행 이슈, 시중거래량 부족, 한화생명에 대한 국내외 투자수요 부족 등으로 인해 상당기간 매각이 이루어지지 않았다. 매각여건 변화에 유연하게 대응하여 매각가능성을 높이고자 공자위는 2015년 1월 기존 매각방안을 일부 변경하여 같은 해 3월에 보유 지분 2%를 주당 7,680원(할인율 3.6%)에 블록세일을 실시하여 공적자금 1,334억 원을 회수했다. 이후 공사는 한화생명이 공사 보유 지분을 자사주 매입으로 취득하도록 한화생명과 지속적으로 협의하여 매매제한 기간(Lock-up) 6개월이 경과한 후 같은 해 11월에 보유지분 7.5%를 주당 7,987원(할인율 4.0%)에 추가 블록세일을 실시하여 공적자금 5,203억 원을 회수할 수 있었다. 당시 한화생명은 주가안정을 통한 주주가치 제고를 위해 자사주 매입 등 주주친화 정책을 검토하고 있었고, 공사는 적극적으로 한화생명과 협의를 진행함으로써 블록세일에 성공할 수 있었다.

02

서울보증보험

가. 개요

공사는 서울보증보험에 1999년 6월부터 2001년 11월까지 유동성 지원 및 대우채 등 회사채 대지급 자금으로 총 10조 2,500억 원을 전액 출자방식으로 지원하였으며, 2006년 3월 유상 감자를 통하여 누적결손금(8조 4,278억 원)을 해소하고 5,456억 원을 회수했다.

이후 4차례에 걸친 상환우선주 상환을 통해 1조 1,795억 원, 주식 배당금으로 1조 2,216억 원을 수령하는 등 현재(2015년 12월 말 기준) 총 2조 9,000억 원을 회수하여 보통주 3,270만 주를 보유 중이다.

1997년 말 외환위기 당시 보증보험회사들은 대기업들의 잇따른 부도와 경기침체로 인해 경영환경이 급속히 악화됐다. 기업부도 및 개인파산 등으로 인해 보험금 지급은 늘어난 반면 내수 감소, 기업의 투자축소, 금융회사 등의 대출중단 및 만기연장 기피 등으로 인해 보증수요는 오히려 감소하면서 원보험금 수지가 크게 악화되었으며 부동산 경기침체 및 시중자금 경색 등으로 인해 구상율은 하락했다.

이러한 상황에서 사회기강의 해이로 인한 모럴해저드의 심화, 동시다발적이고 연쇄적인 보험사고의 발생, 기업과 개인들의 재무적 불건전성 및 신용거래의 미정착 등은 보증보험시장의 기반을 더욱 취약하게 만드는 요인으로 작용했다. 뿐만 아니라 실제적으로 대출업무와 보증업무가 이원화되어 있어 대출기관의 채권관리가 소홀하였으며 보증보험회사는 보증보험의 채권담보적 기능으로 인하여 중도해약권마저 갖고 있지 않아 거의 모든 위험을 부담하다시피 해야 하는 구조적인 문제를 안고 있었다.

이에 따라 당시 양대 보증보험회사인 대한보증보험과 한국보증보험의 부실이 크게 증대되면서 대한보증보험의 경우 1998년 3/4분기, 한국보증보험의 경우 1999사업년도에 가용유동자산(현금, 예금, 유가증권)이 고갈될 것으로 추정되어 양 보증보험회사에 대한 구조조정이 불가피하게 됐다.



1999. 09. 16.
대한보증보험 사장과 한국보증보험회사장, 합병계획 발표

나. 공적자금 지원

대한보증보험 및 한국보증보험의 합병

금융감독위원회(금감위)는 부실보험사에 대한 구조조정을 위하여 1998년 3월 말 기준으로 지급여력이 기준에 미달하거나 자산의 건전성이 악화되어 부채가 자산을 초과할 우려가 있다고 판단되는 한국·대한 등 2개 보증보험회사에 대하여 1998년 5월 11일까지 경영정상화계획을 제출하도록 했다. 회계법인의 자산·부채 실사를 거친 후 민간전문가들로 구성된 경영평가위원회(경평위)는 제출된 동 경영정상화계획의 실현가능성 여부를 평가했다. 경영평가위원회는 2개 보증보험회사가 제출한 경영정상화계획이 부적절하고 실현가능성이 희박하여 정상적인 경영이 어려울 것으로 판단하였으나 보증보험회사를 퇴출시킬 경우 금융시장에 미치는 파급효과와 정부의 재정부담을 감안하여 종합대책을 마련하여 줄 것을 건의했다.

이에 따라 금감위는 양 보증보험회사에 대하여 경영진 개편, 경비절감, 합병 등이 포함된 강도 높은 수정 경영정상화계획을 제출할 것을 요구했다. 1998년 9월 12일 제출된 수정 경영정상화계획에 대하여 경영평가위원회는 인원 및 조직 감축 등 자구노력과 보증보험의 대외공신력 제고를 위한 양사 간 합병계획은 대체로 적정하다고 평가했다. 또한 경평위는 금융시장의 신용경색이 심각한 상황에서 보증보험의 기능을 지속할 필요가 있으므로 강도 높은 자구노력을 통한 합병계획을 차질없이 이행하도록 하고 정부의 유동성 지원을 병행하여 경영개선을 도모할 수 있는 기회를 부여하는 것이 바람직하다는 의견을 건의했다. 금감위는 대한보증보험과 한국보증보험이 제출한 자구노력과 합병 등을 내용으로 하는 수정 경영정상화계획에 대하여 1999년 10월 15일까지 분기별 세부이행계획서 및 이행각서를 제출하도록 하는 경영정상화조치를 취하는 한편 자산관리공사가 양 보증보험회사의 부실채권을 매입하여 줄 것을 요청했다.

금감위의 경영정상화조치 이후 양 보증보험회사는 수정 경영정상화계획에 따라 임원진 전원사퇴, 조직 및 인원의 50% 이상 감축, 급여 30% 삭감 등 강도 높은 자구노력을 추진하면서, 1998년 11월 25일자로 서울보증보험(주)로 합병하고 자체적인 경영정상화를 도모했다.

양사의 합병으로 다음과 같은 효과가 기대됐다. 우선 미수채권을 자산관리공사에 매각할 수 있어 유동성이 유지되고 영업수지도 2년 이내에 흑자로 전환될 것으로 전망되는 한편, 공신력 제고로 신규고객 확보와 기존계약의 갱신이 원활해져 담보력이 부족한 중소기업 및 개인의 불편이 크게 해소될 것으로 기대됐다. 그 밖에도 기존의 복수경쟁체제에 따른 부작용이 해소됨으로써 비효율이 제거되어 영업기반이 견실화되고 규모의 시너지 효과를 창출할 수 있을 것으로 기대됐다.

금감위의 적기시정조치

+ *금감원의 자산·부채 실사*

양 보증보험회사가 합병하여 새로이 출범한 서울보증보험(주)는 합병 이후 자체적인 경영정상화를 위하여 노력하였으나 1999년 3월 31일을 기준으로 금융감독원(금감원)이 실시한 자산·부채 평가 결과 자산이 1조 7,761억 원, 부채가 5조 5,691억 원으로 순자산이 3조 7,930원에 이르고, 구상채권 등의 회수가능금액 2조 1,075억 원을 감안하더라도 순자산이 1조 6,855억 원으로 나타났다. 또한 1999년 3월 말 현재 미지급보험금이 3조 4,124억 원인 반면 가용유동자산(현·예금+유가증권)은 1조 773억 원에 불과한 것으로 드러났다.

+ *경영정상화계획 제출*

금감원의 자산·부채 평가 결과에 따라 금감위는 통합보험사인 서울보증보험의 자체적인 노력만으로는 경영을 정상화하는 데 한계가 있다고 판단하고 경영정상화계획을 제출할 것을 요구했다. 이에 따라 서울보증보험은 예금보험공사의 출자, 주주보험사 등 주요 피보험자에 대하여 미지급된 보험금을 출자 또는 후순위차입 등으로 전환하는 등의 외부자금지원을 통해 정상화를 도모하는 내용의 경영정상화계획을 금감위에 제출(1999.5.7)했다.

경영정상화계획서에서 서울보증보험은 1999년 3월 31일 현재 순자산이 3조 7,930억 원에 불과하므로 경영정상화를 위해 공사가 1조 2,500억 원 출자하고, 피보험자의 출자 및 후순위차입 4,110억 원을 지원해 줄 것을 요청했다. 서울보증보험은 공적자금 등이 예정대로 지원된다면 FY2001에는 당기순이익을 실현하고 FY2002부터 자본잠식 상태를 벗어남으로써 지급여력비율이 269.8%에 이를 것으로 전망했다. 한편 동 계획서에는 출자에 대한 상환과 관련해서는 누적적자가 해소되는 FY2005부터 매년 2,000억 원씩 자기주식을 취득, 소각하여 FY2009까지 우선 1조 원을 상환하여 자본금을 3,369억 원으로 한 뒤 주변 경영환경을 보아가며 상장 또는 제3자 매각 등 추후 상환방법을 결정하기로 하고 후순위차입분은 FY2004년부터 FY2008까지 5년간 분할 상환한다는 내용을 담았다. 자체적인 자구계획에는 심사인력의 전문성을 강화하고 심사심의위원회의 운영방식을 개선하여 내실위주 안정적 영업성장을 추구하는 한편, 고액사고에 대해서는 본사에서 집중관리하고 구상인력에 대한 인센티브를 확대하여 구상을 극대화하기로 했다. 또한 리스크관리를 강화하기 위하여 리스크별 한도를 설정하고 출재율을 확대하는 내용 등도 포함시켰다.

+ *경영정상화계획 평가*

서울보증보험이 제출한 경영정상화계획에 대해 외부전문가로 구성된 '경영정상화계획 평가위원회'는 외부 자금이 지원되고 국내경기가 지속적으로 호전될 경우, 수년 내에 서울보증보험 경영정상화가 가능할 것이라고 평가했다. 경영평가위원회는 서울보증보험이 경영정상화계획 수립시 사용한 보험료, 보험금, 구상금 등의 추정은 합리적인 경제전망과 과거 3년간 경험치에 기초한 바, 동 계획은 대체로 적정하나 경영정상화를 위해 유동성 확보 및 영업수지 개선이 필수적인 바, 공사를 통한 정부자금지원 등 외부자금지원과 경기회복 및 서울보증의 공신력회복이 전제되어야 한다고 평가했다. 즉, 외부자금지원이 계획대로 이행되는 가운데 향후 이례적인 경제여건 악화없이 국내경기가 지속적으로 호전되고 보험인수기준 강화 및 적극적인 구상노력과 같은 경영개선 노력이 지속된다면 동 경영정

상화계획은 실현 가능할 것으로 판단했다. 다만 경평위는 다음의 두 가지 사항에 대한 건의를 덧붙였다. 첫째, 서울보증보험의 경영정상화계획 이행실적에 대한 감독당국의 정기적인 점검 및 경제여건 악화에 대비한 체계적인 위험관리체계 구축이 필요하다는 것이며 둘째, 유동성 확보 및 영업수지의 개선을 위해서 구상금 수익의 확대가 필수적이고, FY1999 상반기 중 기존 미지급보험금의 지급으로 미구상채권이 급격히 증가하게 되므로 일정범위 내에서 구상인력의 신축적 운용이 필요하다는 것이었다.

+ *경영수지 및 유동성 확보 전망*

금감원의 자산·부채 실사에서 1999년 3월 31일 현재 총자산이 1조 7,761억 원, 부채가 5조 5,691억 원으로 서울보증보험의 순자산이 3조 7,930억 원으로 나타나고 임기보상 미구상채권 및 지급준비금 중 과거의 경험통계에 의한 구상가능금액 약 2조 1,075억 원을 감안하더라도 순자산이 1조 6,855억 원, 누적손익이 2조 5,716억 원에 이르는 것으로 나타났다. 따라서 경평위는 외부자금지원 등 특단의 조치가 없는 한 서울보증보험 경영정상화는 불가능한 것으로 판단했다. FY1999 중 외부자금지원 1조 6,610억 원, 구상금수입 2조 801억 원 등 총 4조 7,195억 원을 조달할 경우 보험금 5조 118억 원, 한국자산관리공사 매각대금 상환액 2,389억 원 등 총 5조 3,453억 원을 소요함으로써 현금수지는 6,258억 원이고 FY1999 말의 가용유동자산은 4,655억 원이 될 것으로 전망됐다. 다만 FY2001부터 한국자산관리공사 매각대금(7,204억 원)을 분할 상환하게 됨에 따라 FY2002에 이르면 가용유동자산이 1,382억 원으로 감소하게 되어 회사 운영에 필요한 가용유동자산 수준을 일시적으로 하회하게 되나 FY2003부터는 다시 가용유동자산이 필요유동성수준 이상을 계속 유지하기 될 것으로 경평위는 전망했다.

+ *당기손익 및 지급여력 전망*

당기손익과 지급여력과 관련해서는 FY1999부터 미수채권 평가액이 구상이익으로 수익에 계상되고, 수익성 위주의 영업과 경기안정에 따른 보험금 감소 및 구상극대화로 FY1999 및 FY2000의 당기순손실은 각각 4,627억 원 및 605억 원이 되고 FY2001부터는 당기순이익이 시현되어 FY2002부터 완전자본잠식 상태를 벗어날 수 있을 것으로 전망했다. FY1999에는 정부와 피보험자의 출자로 인한 납입자본금 확충, 피보험자로부터의 후순위차입 및 구상이익 반영 등으로 지급여력이 플러스(+)로 전환되고, FY2001 이후에는 당기순이익 및 구상이익 발생에 따라 2003년 3월 31일 현재 지급여력비율이 269.8%에 달할 것으로 예상했다.

+ *부실금융회사 결정 및 자금지원 요청*

1999년 3월 31일을 기준으로 실시한 서울보증보험 자산·부채 실사 결과 순자산부족이 3조 7,930억 원에 이르고 가용유동자산이 1조 773억 원에 불과하여 사실상 지급불능 상태에 직면하자 금감위는 서민가계와 중소기업의 보증수요에 부응할 수 있는 대체 보증시장이 단기간에 마련되기는 어렵다고 판단하였다. 서울보증보험의 조속한 경영정상화를 위하여 금산법에 의거 1999년 6월 4일 서울보증보험을 부실금융회사로 결정하고 공사에 총 1조 2,500억 원의 출자지원을 요청했다. 또한 서울보증보험에 대해서는 기존주식 전부를 무상소각하는 방법으로 자본금을 감소할 것을 명령하고 경영건전화조치로써 서울보증보험이 1999년 5월 7일 제출한 경영정상화계획에 대한 분기별 세부이행계획과 추진실적 보고 및 미이행시 책임 등을 명시한 이행각서를 1999년 6월 30일까지 제출할 것을 명령했다.

한편 1999년 6월 30일 삼성자동차가 법정관리를 신청하고, 1999년 7월 19일 대우그룹 채권금융기관협의회에서 '자금지원방안'을 결의하면서 대우그룹 구조조정이 본격적으로 추진되자 금감위는 삼성자동차 2조 1,000억 원, 대우그룹 8조 9,000억 원에 달하는 회사채의 원리금을 지급보증한 서울보증보험에 대해 추가적인 자금지원 없이는 경영정상화가 불가능하다고 판단했다. 이에 따라 대우그룹 구조조정에 따른 기업개선작업(워크아웃)으로 서울보증보험이 지급보증한 회사채 원리금의 대지급에 필요한 약 6조 원에 대해 공사에 추가 출자해 줄 것을 요청(2000.2.26)했다.

2000년 하반기에는 대우계열사의 기업개선작업 추진과정에서 대우자동차 및 대우전자 등의 처리방식이 지분매각방식에서 자산매각방식으로 전환되는 등 워크아웃플랜 변경으로 인한 채무재조정과 대우계열사를 제외한 워크아웃기업 및 삼성자동차의 부실화와 담보가치 하락 등으로 인한 예상손실로 3조 원의 대지급 소요금액이 추가로 발생했다. 이에 따라 2000년 12월 공적자금 추가 조성시 기존 6조 원 중 2000년 3월에 공사가 출자 지원한 7,000억 원을 제외한 5조 3,000억 원과 3조 원의 추가 소요액 등 총 8조 3,000억 원을 서울보증보험의 지원소요로 계상하게 됐다. 이후 금감위는 기 출자 요청한 6조 원에 대한 공사의 자금지원 추이를 감안하여 요청한도가 소진되는 2001년 9월 28일 공사에 3차로 출자 요청을 하게 되었으며, 이로 인해 금감위는 서울보증보험과 관련하여 공사에 3차례에 걸쳐 총 10조 2,500억 원의 출자를 요청하게 됐다.

공사의 자금지원

서울보증보험에 대한 구조조정 문제가 처음 공론화되기 시작한 1998년 당시 공사는 양 보증보험회사의 합병을 유도하여 자체 정상화를 모색하기로 하되 여의치 않을 경우에는 보증보험의 다원화를 전제로 기금손실 최소화를 도모할 수 있는 보험금 지급(Pay-off) 방식으로 정리하는 방안을 제시했다. 한편 재경부 금감위 등 관계당국은 양 보증보험회사의 강도 높은 자구노력과 합병을 전제로 1998년 9월 29일 한국자산관리공사를 통해 부실채권을 매입하여 유동성을 지원해 주는 방식으로 제1차 구조조정을 일단락했다.

그러나 통합보증보험회사인 서울보증보험은 부실채권 매입을 통한 정부의 유동성 지원에도 불구하고 자구노력만으로는 경영정상화에 한계가 드러나고 제2차 구조조정이 불가피하게 됐다. 동사가 경영정상화를 하지 못하여 파산하는 경우 1998년 12월 말 기준으로 공사에서 약 5조 5,000억 원의 예금보험금 지급재원이 소요되고 회수가능액을 고려하더라도 약 2조 9,000억 원의 손실이 예상되어 출자지원(1조 2,500억 원)시 보다 약 1조 7,000억 원의 추가 손실이 발생하게 됐다. 또한 보험금지급 지연으로 서민가계 및 중소기업의 자금경색과 타금융회사의 연쇄적인 부실화 등 금융시장 전반에 막대한 피해를 줄 가능성이 컸으며 파산으로 인한 국민경제의 파급효과와 막대한 정부 재정부담을 고려할 때 추가적인 자금지원의 불가피성에 대한 사회적 공감이 이루어졌다.

공사는 1999년 6월 4일 금감위가 1차로 출자 요청한 1조 2,500억 원에 대해서는 1999년 6월 24일 신속하게 자금을 지원하였으나, 2000년 2월 26일 추가로 출자 요청한 6조 원에 대해서는 대지급 시기 및 금액, 서울보증의 가용유동자산의 상황 등을 감안하여 분할 출자했다. 2000년 3월 14일 7,000억 원만을 우선 출자(2차 출자)하고 공사·금감위·서울보증보험 등 3자간 '경영정상화 세부이행계획 약정서(MOU)'를 체결(2000.4.12)했다. 이후 투신사의 유동성 부족으로 금융시장이 불안해지자 공사는 예보법 제38조 규정에 의거하여 은행권으로부터 자금을 차입하여 2000년 8월에 7,000억 원(3차 출자), 9월에 1조 원(4차 출자)을 추가로 출자 지원했다. 한편 2000년 하반기의 대우계열사에 대한 추가 대지급 소요, 삼성자동차 및 대우계열사외 워크아웃 기업 등에 대한 대지급 소요로 3조 원이 추가 발생함에 따라 2000년 12월 추가 공적자금 조성시 서울보증보험에 대한 소요로 총 8조 3,000억 원이 계상됐다. 이후 2000년 12월 2일 추가 공적자금이 조성되면서 대지급 소요 등을 감안하여 2000년 12월 23일 1조 원(5차 출자)을 추가 지원하여 서울보증에 대한 출자소요 8조 3,000억 원(3차 이후분)중 기 지원분(3~5차) 2조 7,000억 원을 차감한 5조 6,000억 원의 잔여분에 대해서 2001년 중 대지급 소요가 발생함에 따라 추가적인 출자가 필요하게 됐다.

한편 공사는 새로이 제정된 공적자금관리특별법 및 시행령에 근거하여 공적자금관리위원회(공자위)가 출범함에 따라 서울보증보험의 처리방안에 대한 심의를 요청했다. 이에 대해 위원회는 서울보증보험의 파산이 공적자금의 직접적인 비용을 최소화할 수 있으나 이로 인한 국민경제의 손실을 감안할 때 출자를 통한 경영정상화 추진방식이 총비용을 최소화하는 방식임을 인정했다. 또한 동 위원회는 서울보증보험의 회사채 지급보증채무 이행을 위한 2001년 중 자금소요 5조 6,000억 원에 대해서도 심의한 결과, 추가 출자를 2차례에 걸쳐 의결함에 따라 공사는 동 금액에 대한 출자를 2001년 7~11월까지 4회(6~9차 출자)에 걸쳐 분할 실행하였으며, 이로써 서울보증보험에 대한 공사의 출자지원은 1999년 6월~2001년 11월 중 9차례에 걸쳐 총 10조 2,500억 원이 이루어짐으로써 완료됐다. 한편 공사는 공적자금관리특별법 제17조상 공적자금을 지원하고자 할 경우에는 경영정상화계획의 이행을 위한 서면약정을 사전적으로 체결하도록 하고 있는 규정에 의거하여 2001년 6월에 서울보증보험과 별도의 MOU를 체결했다.

공적자금관리위원회 의결 이전의 자금지원(1~5차 출자)

공적자금관리위원회 출범 이전 공사의 서울보증보험에 대한 자금지원은 1999년 6월~2000년 12월 중에 5차에 걸쳐 총 4조 6,500억 원이 출자형태로 이루어졌다. 이는 금감위가 1999년 6월 4일 1차로 출자 요청한 1조 2,500억 원에 대한 지원(1차 출자)과 2000년 2월 26일 추가로 출자 요청한 6조 원 중 공자위 의결시점인 2001년 5월 이전에 4차례(2~5차 출자)에 걸쳐 출자 지원된 3조 4,000억 원이다.

+ *1차 출자지원*

금감위는 1999년 3월 31일 기준으로 실시한 자산·부채 실사 결과, 서울보증보험이 사실상 지급불능 상태에 직면했다고 판단하고 서울보증보험의 조속한 경영정상화를 위하여 1999년 6월 4일 서울보증보험을 부실금융회사로 결정하고 공사에 1조 2,500억 원의 출자를 요청했다. 이와 관련하여 공사는 안건회계법인과 용역계약을 체결하고 금감위가 서울보증보험의 경영정상화를 위하여 공사에 출자 요청한 1조 2,500억 원 출자금액의 적정성 및 출자방법에 대하여 검토를 의뢰했다. 회계법인의 검토 결과, FY2003 가용유동자산이 서울보증보험 전망치인 5,318억 원에 비해 1,797억 원이 부족하나, 경영정상화에는 큰 차이가 없으며 당기순이익은 지속적으로 호전되어 FY2001 흑자로 전환된 후 FY2005부터 누적적자가 해소될 것으로 전망했다.

한편 정리방식과 관련해선 동사가 1999년 3월 31일 파산한다고 가정할 경우, 보험금지급 방식(pay-off)에 의한 예금보험금 지급액이 최저 4조 8,408억 원에서 최대 5조 7,784억 원으로 추정되었으며 파산재단을 통한 회수가능액을 감안할 경우 최종 손실추정액은 최저 1조 2,498억 원에서 최고 1조 9,790억 원으로 나타났다. 더욱이 최종 손실액은 실제 파산시 자산의 환가율 및 파산 후 3개월 이내에 발생하는 보험사고의 보험금 지급액을 고려할 경우 더욱 증가하는 것으로 분석되면서 보험금 지급방식이 출자방식에 비해 정리비용이 더 크다는 결론을 내렸다.

출자형태와 관련해서 공사는 의결권 있는 참가적·누적적 우선주 형태를 검토하였으나 안건회계법인은 서울보증보험 기존주주 주식 전부의 감자를 전제로 한 제3자 배정방식으로 출자하는 기타 주주와의 형평성 문제와 누적적 배당에 따른 부담으로 동사가 재부실화될 수 있는 위험 등을 감안하여 보통주 형태로 출자하는 것이 바람직하다고 보았다. 한편 출자시기는 보증수요자의 불안 해소 및 서울보증보험의 조기 경영정상화를 위해서 일시에 출자하는 것이 바람직하다는 의견을 보내왔다.

이 밖에도 안건회계법인은 출자 요청금액 1조 2,500억 원이 적정하기 위해서는 FY2002의 유동성 부족 가능성과 워크아웃 업체가 발행한 회사채의 만기도래시 대지급 소요 발생가능성 등 두 가지의 적시사항에 대한 대책 마련이 전제되어야 한다는 의견을 함께 제시했다.

안건회계법인은 상기 적시사항의 해소를 전제로 금융감독위원회가 출자 요청한 1조 2,500억 원의 금액이 예금보험기금의 최소비용 측면과 서울보증보험 경영정상화를 위하여 적정한 것으로 판단하고 있으나 상기 적시사항들은 현시점에서 해결할 수 있는 문제가 아니고 향후 경영정상화 이행추이를 보아 관계기관과 협의하여 결정할 사항이므로 서울보증보험의 경영정상화를 위해 금융감독위원회가 출자 요청한 1조 2,500억 원을 출자하는 것이 바람직하다고 보았다.

회계법인 검토 결과 및 내부 검토를 거쳐 공사는 최종적으로 서울보증보험의 경영정상화를 위해 금융감독위원회가 출자 요청한 1조 2,500억 원을 출자 지원하는 것이 적정하다고 판단하고 예보법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회의 의결(1999.6.16)을 거쳐 1999년 6월 24일 1조 2,500억 원을 출자했다.

+ *2차 출자지원*

서울보증보험은 공사가 출자한 1조 2,500억 원 외에도 주주보험사 등 주요 피보험자의 출자(819억 원) 및 후순위대출(3,291억 원) 4,470억 원의 자금을 수혈받아 경영정상화를 추진하였으나 삼성자동차의 법정관리 신청 및 대우그룹 구조조정에 따른 기업개선작업(워크아웃)으로 또 한번 난관에 봉착하게 됐다. 서울보증보험은 삼성자동차에 2조 1,000억 원, 대우에 9조 원의 회사채 원리금을 지급보증한 상태였다. 이중 대우그룹 기업개선작업 계열사 중 9개사의 보증회사채 원리금 등 일부에 대해서는 대지급이 불가피했다.

금감위는 대지급이 정상적으로 이루어지지 않을 경우, 투신사 등 대우 회사채를 보유한 금융회사의 피해가 막대할 것으로 예상되는 데다 금융시장을 조기에 안정시킬 필요가 있다고 판단하고 2000년 2월 26일 대우그룹 기업개선작업에 따른 서울보증보험의 대우회사채 대지급 소요금액 6조 원을 출자해 줄 것을 공사에 요청했다.

금감위의 출자요청에 대하여 공사는 안건회계법인과 용역계약을 체결하고 금감위가 서울보증보험의 대우그룹 기업개선작업 대상 9개 계열사에 대해 지급보증한 회사채 대지급을 위하여 공사에 요청한 소요금액 6조 원의 적정성 검증을 의뢰했다. 안건회계법인이 실시한 1999년 12월 31일 기준 자산·부채 평가 결과, 서울보증보험은 구상채권 회수가능액을 포함할 경우 순자산액이 7조 4,303억 원, 포함하지 않을 경우 12조 6,548억 원으로 지급불능 상태인 것으로 나타났다. 가용유동자산은 환매제한 수익증권의 환매가 허용될 경우 1조 6,935억 원, 제한될 경우에는 8,793억 원이어서 대우관련 보증회사채 원리금 및 기타 미지급보험금 등을 정상적으로 대지급할 수 없는 상황이었다.

한편 대우그룹 워크아웃 9개사에 대한 서울보증보험의 회사채 보증잔액은 1999년 12월 말 기준으로 8조 8,652억 원으로서, 회사채 차환발행 예정분인 2조 5,631억 원과 대우그룹 자체 부담금액 2,087억 원을 제외한다면 워크아웃 플랜에 따라 서울보증보험이 대지급하여야 할 금액은 총 6조 934억 원으로서 원금 4조 5,333억 원, 이자 1조 5,458억 원 및 원리금 지급과 차환발행 지연에 따른 지연이자 143억 원이었다.

이에 따라 안건회계법인은 서울보증보험에 대한 추가자금 지원없이 투신사 요구금액 등을 정상 지급할 경우에는 2000년 3월부터 동 사의 가용유동자산이 고갈되나 금감위가 지원요청한 출자소요 6조 원을 공사의 재원조달 상황을 보아가며 대지급소요에 충당한다면 서울보증보험의 유동성에는 문제가 없을 것으로 최종 판단했다.

공사는 금감위가 출자 요청한 6조 원에 대한 적정성 검증 결과, 동 금액에 대한 자금지원이 불가피하다고 최종적으로 판단했다. 다만 서울보증보험의 대지급 시기 및 금액, 가용유동자산의 상황 등을 감안하여 동 금액을 분할 지원하기로 하고 예금자보호법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회(구 운영위원회)의 의결(2000.3.8)을 거쳐 2000년 3월 14일 7,000억 원만을 우선 출자했다.

한편 출자주식의 종류는 1차 출자 때의 보통주와 달리 '무의결권 참가적 비누적적 배당우선 상환주식'으로 결정했다. 이는 동사에 대해 최대주주인 공사가 의결권 추가 확보보다는 신주에 대해 배당우선권을 주어 감자와 유사한 효과를 발휘하고, 잔여 미처분이익에 대해 보통주와 동일한 비율로 배당에 참가하여 감자효과를 극대화하기 위해 타당하다고 판단하였기 때문이다. 또한 경영여건상 상당기간 배당가능한 이익이 없을 것으로 예상되는 서울보증보험에 대해 누적적 배당을 할 경우 배당압박이 가중되어 경영이 불안정하게 되므로 비누적적 방법을 적용하고 배당가능 이익으로 공사가 주식을 자기주식 취득 방식 또는 주금 상환방식으로 회수할 수 있도록 하여 공적자금 원금을 조기에 회수할 수 있도록 했다. 한편 상환주식 발행에 의해 자금을 지원한 것은 그 상환이 예정되어 있다는 점에서 사채와 유사하나 배당할 이익이 있을 경우에만 상환할 수 있으므로 대출과 유사한 효과를 주는 한편 동사 경영진에 공적자금 상환부담을 주면서 대외적으로는 공적자금 회수의지를 적극 표명하는 효과가 있다고 보았기 때문이다.

+ *3차 출자지원*

공사는 금융감독위원회의 기출자요청(2000.2.26)에 따라 대우그룹 기업개선작업에 따른 서울보증보험의 대우회사채 소요금액 6조 934억 원에 대하여 2000년 3월 14일 7,000억 원을 우선 출자하였으나 이후, 추가적인 대우회사채 대지급 소요의 발생에 따라 2000년 7월 말 서울보증보험의 가용유동자산 부족액이 7,106억 원에 이르게 되고 2000년 7월 말까지 대우회사채 대지급 소요금액 1조 594억 원이 추가로 필요했다. 그러나 당시는 2차 공적자금이 조성되기 이전이어서 공사는 은행권으로부터의 차입을 통해 7,000억 원을 추가 출자하기로 했다. 이에 따라 공사는 금감위가 2000년 2월 26일 기출자 요청(6조 원)한 사실에 근거하여 예보법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회(구 운영위원회)의 의결(2000.8.11)을 거쳐 2000년 8월 14일에 7,000억 원을 출자했다.

+ *4차 출자지원*

2000년 2월 26일 금융감독위원회의 출자요청에 근거하여 서울보증보험에 대해 공사의 2차례 출자가 있은 이후, 추가적인 대우회사채 대지급 소요금액이 발생함에 따라 2000년 12월에는 서울보증보험의 가용유동자산액이 1조 6,236억 원에 이르게 됐다. 공사는 2000년 12월 말까지 추가로 필요한 대우회사채 대지급 소요금액(2조 331억 원)에 대해 공사의 수지상황을 감안하여 은행권으로부터의 차입을 통해 1조 원을 추가 출자하기로 하고 2000년 2월 26일 기출자요청(6조 원)과 예금자보호법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회의 의결(2000.9.25)을 거쳐 9월 27일에 1조 원을 출자했다.

+ *5차 출자지원*

금감위가 기출자요청(2000.2.26)한 대우회사채 대지급 소요 6조 원 외에 대지급 소요의 추가발생, 비대우 워크아웃 기업의 회사채 대지급 소요의 발생 및 삼성자동차 관련 회사채 대지급 소요 등으로 약 3조 원의 추가 자금소요가 발생했다.

이에 따라 서울보증보험의 가용유동자산 부족이 심화되어 2000년 12월에 1조 110억 원에 달할 것으로 예상됨에 따라 자금지원이 시급하였으며, 추가 소요 3조 원을 감안할 경우 2000년 12월까지 추가로 필요한 총 회사채 대지급 소요금액은 2조 3,581억 원이었다. 그러나 우선적으로 금감위가 기출자요청(2000.2.26)한 대우회사채 대지급분에 해당하는 소요금액 1조 원의 추가 지원이 필요했다.

공사는 금감위가 2000년 2월 26일 기출자 요청(6조 원)한 사실에 근거하여 예보법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회의 의결(2000.12.19)을 거쳐 2000년 12월 23일에 1조 원을 출자했다.

공적자금관리위원회 의결 이후의 자금지원(6~9차 출자)

2000년 12월 추가 공적자금 조성시 2001년도까지 서울보증보험에 대한 자금소요로 반영된 8조 3,000억 원(총 10조 2,500억 원) 중 2000년 말까지 2조 7,000억 원(총 4조 6,500억 원)이 출자 지원됨에 따라 2001년 중에는 잔여분인 5조 6,000억 원이 추가 지원될 예정이었다.

그러나 공적자금관리특별법 및 동법 시행령의 제정으로 2001년 2월 새로이 발족한 공적자금관리위원회(공자위)가 공적자금관리특별법 제3조 및 제13조 등에 의거하여 공적자금 투입의 최소화 등 집행에 관한 중요사항을 심의·의결하게 됨에 따라, 공사는 2001년 중 5조 6,000억 원의 추가 출자가 예정되어 있는 서울보증보험의 처리방식이 국민경제 손실을 감안하여 총비용을 최소화하는 방식인지 여부 등에 대한 심의·의결을 요청했다.

동 위원회의 심의 결과 서울보증보험의 처리와 관련하여 국민경제적 손실을 포함한 총 손실규모를 비교할 경우 출자를 통한 경영정상화 방안이 청·파산 방식보다 2조 9,047억 원 적게 소요되는 것으로 분석됨에 따라 동 위원회는 서울보증보험에 대한 출자 지원방식이 최소비용의 원칙에 부합되는 방식임을 인정하는 한편 자금소요 5조 6,000억 원에 대해서 추가 출자를 의결했다. 이에 따라 공사는 동 금액에 대한 출자를 2001년 7월에서 11월 중 4회(6~9차 출자)에 걸쳐 분할하여 실행함으로써 서울보증보험에 대한 자금지원을 완료하게 됐다.

+ *서울보증보험 처리방안 의결*

공적자금관리위원회는 2001년 중 5조 6,000억 원의 추가 출자가 예정되어 있는 서울보증보험의 정리방식에 있어 기존의 출자지원 방안이 공적자금관리특별법 제13조 및 동법 시행령 제6조에 의거하여 국민경제적 손실을 감안한 총비용이 최소화되는 방식인지 여부를 2001년도 제7차 공적자금관리위원회(2001.5.16)에서 심의했다.

당시 서울보증보험은 경영정상화계획 이행약정에 따라 자체적인 경영정상화를 도모하고 있었으나, 회계법인이 2000년 12월 31일 기준으로 실시한 자산·부채 평가결과에서 자산이 5조 3,395억 원, 부채가 11조 3,594억 원으로 순자산이 6조 199억 원에 이르고 있고, 2000년 말 기준 미지급보험금이 9조 2,172억 원인 반면, 현금화 가능자산은 1조 7,135억 원에 불과하여 대우, 삼성자동차 및 워크아웃기업 등의 회사채 대지급이 지연되고 있는 실정이었다.

다만 서울보증보험에 대한 경영정상화계획과 공적자금 회수계획을 철저히 수립하는 한편 과거의 부실경영 책임을 추궁할 조치를 철저히 취하고, 그 결과를 위원회에 보고하도록 했다. 서울보증보험이 투신사 등 채권금융회사와 보증채무 지급방안에 대하여 협의한 결과, 지급방안에 대한 잠정 합의가 이루어짐에 따라 서울보증보험에 대한 추가 출자안을 제14차 공적자금관리위원회(2001.9.19)에 재상정하게 되었으며, 동 위원회는 서울보증보험과 채권금융회사 간 잠정 합의된 '보증채무지급방안'을 이행하는 조건으로 서울보증보험에 대하여 공적자금 6,000억 원을 출자방식으로 지원하기로 하고 잠정합의된 '보증채무지급방안'을 수용하는 채권금융회사에 대해서만 채무를 우선적으로 지급하기로 의결했다.

이에 따라 공사는 서울보증보험의 경영정상화를 위해 2001년 중 출자방식으로 5조 6,000억 원을 지원하기로 한 당초 계획을 공적자금관리위원회의 의결을 거쳐 변동없이 이행할 수 있는 근거를 확보하게 됐다.

+ *공사의 자금지원 결정*

2001년 5월 16일 제7차 공적자금관리위원회에서 서울보증보험에 대하여 출자방식으로 공적자금을 지원하여 경영정상화하는 것이 국민경제적 손실을 감안한 공적자금 투입의 최소화와 그 효율의 극대화를 달성할 수 있는 방안으로 인정되고, 출자금액은 삼성자동차 회사채 관련 대지급 소요금액 6,000억 원을 제외한 5조 원으로 우선 의결함에 따라, 공사는 서울보증보험이 지급보증한 대우 및 워크아웃기업 회사채 대지급 소요금액 5조 원을 예보법 제38조의 2의 규정에 의거하여 예금보험위원회(2001.5.23)에서 출자를 의결했다.

이후 제14차 공적자금관리위원회(2001.9.19)에서 삼성자동차

회사채 관련 대지급 소요금액 6,000억 원과 관련하여 서울보증보험이 투신사 등 채권금융회사와 '보증채무지급방안'을 이행하는 조건으로 서울보증보험에 대하여 6,000억 원을 출자방식으로 지원하기로 의결하였고 금융감독위원회에서도 서울보증보험의 회사채 대지급 소요액에 대하여 금산법 제12조 제1항에 의거하여 공사에 출자를 요청(2001.9.28)함에 따라, 예금보험위원회는 서울보증보험의 삼성자동차 회사채 대지급금 지원을 위해서 6,000억 원의 출자를 의결(2001.11.7)했다.

+*출자 지원*

공사는 공적자금관리위원회 및 예금보험위원회에서 서울보증보험의 회사채 지급보증채무 이행을 위한 공적자금 5조 6,000억 원의 추가 출자를 의결함에 따라 서울보증보험에 대하여 동 금액에 대한 출자를 2001년 7월~11월 중 4차례(6~9차 출자)에 걸쳐 시행했다. 한편 주식의 형태는 종전의 출자방식과 같이 '기명식 무의결권 참가적 비누적적 상환우선주'로 하였으며 상환기간은 발행일 이후 5년이 경과한 날로부터 공사의 청구에 의해 의무 상환하도록 했다.

다. 공적자금 회수

감자 실시

공사는 회사채 지급보증 등으로 부실화된 서울보증보험의 경영정상화를 위하여 1998년 2월부터 2001년 11월까지 9차례에 걸쳐 총 10조 2,500억 원을 출자방식으로 지원했다. 이후 동사는 경영이 정상화되어 FY2003부터 대규모 당기순이익을 시현함으로써 2005년 12월 말 총자산 4조 1,709억 원, 자기자본 1조 9,419억 원, 지급여력비율 1,444%를 달성하는 등 재무건전성이 크게 개선됐다.

그러나 2005년 12월 말 현재 누적결손금이 8조 5,581억 원에 달하여 이를 해소하지 않고는 이익배당 등이 불가능하여 공적자금을 회수할 수 없는 실정이었다. 또한 서울보증보험은 영업조직으로서 매출액 대비 자본규모의 적정성 유지를 통해 자본의 효율성을 제고할 필요가 있고, 과대 자본금은 향후 민영화 추진시 장애요인으로 작용하는 점 등을 고려해야 했다.

이에 공사는 서울보증보험으로 하여금 회계법인에 의뢰하여 적정 자기자본 규모를 산출케 하였으며, 감자를 통하여 누적결손금을 해소하여 이익배당 등이 가능토록 함으로써 공적자금 회수기반을 마련하고, 서울보증보험과 협의하여 적정수준을 초과하는 자기자본은 주주에게 반환하도록 하여 공적자금으로 회수하도록 했다.

공사는 서울보증보험과 협의를 진행하여 감자비율 및 감자규모 등을 포함한 감자방안에 대하여 제54차 공적자금관리위원회(2006.1.16)의 심의를 거쳤다. 감자비율은 9.18대 1이었고, 감자규모는 누적결손금 보전을 위한 감자차익금 8조 6,570억 원, 주주반환금 5,500억 원, 총 9조 2,070억 원이었다. 공사는 감자를 통하여 2006년 3월 30일 5,456억 원을 수령했다.

서울보증보험은 감자 후 자기자본 규모 및 지급여력비율 등은 동종 업계 최상위 수준을 계속 유지하고 있어, 향후 공적자금 회수에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대됐다.

배당회수

서울보증보험은 2006년 1월 감자를 통한 결손 보전이후 FY2006에 대한 배당을 실시하여 2007년 7월 공사는 보통주 배당금 415억 원, 우선주 배당금 3,107억 원 총 3,522억 원을 회수했다. 이후 상환우선주를 우선 상환하기로 하여 배당을 일시 중단하였으나 상환우선주 상환이 2011년 7월 완료됨에 따라 FY'11부터 배당을 재개하여 2012년 7월 1,648억 원, 2013년 7월 1,472억 원, 2014년 4월 803억 원, 2015년 4월 3,374억 원을 정기배당금으로 수령했다. 2015년 1월에는 과거 공적자금 투입의 직접적 원인이 되었던 삼성자동차 소송 관련 특별이익이 발생하여 2015년 8월 중간배당금으로 1,397억 원을 수령하는 등 배당을 통해 총 1조 2,216억 원을 회수했다.

상환우선주 상환

이후 추가로 공사는 '서울보증보험 상환우선주 상환계획안(2008.6.11)'에 의하여 2008년 7월 서울보증보험의 상환우선주 7,959만 6,383주를 상환받아 3,980억 원, 2009년 7월 3,752만 3,158주를 상환받아 1,876억 원, 2010년 7월 5,051만 105주를 상환받아 2,525억 원, 2011년 7월 6,827만 4,424주를 상환받아 3,414억 원을 회수하여 총 1조 1,795억 원을 회수하고 상환우선주 상환이 완료됐다. 상환우선주는 최초로 공사가 상법상 관련 조항을 근거로 서울보증보험으로 하여금 발행하도록 했다. 상환기한과 이자율을 확정하지 않았으나 상환의무는 발행일로부터 5년이 경과한 날로부터 개시하며, 배당가능 이익이 있는 경우에만 상환할 수 있고, 공사의 청구에 의해 상환하는 의무상환방법을 따르도록 발행조건을 정하였다. 상환 관련 사항은 공사가 서울보증보험의 재무건전성 및 공적자금회수 극대화 등을 고려하여 결정한 것이다. 잔여 보통주는 보증보험시장 개방 여부 및 시장상황 등을 보아가며 매각 추진 예정이다.



Section

05

종합금융회사편

01 _ 종합금융회사
02 _ 하나로종합금융

1996년 투기성 자금의 유입으로 촉발된 동남아시아 지역 금융위기가 점차 확산되면서 1997년 초 우리나라도 한보사태를 시작으로 그 동안 규모의 우위를 과신해 오던 기업들이 연쇄적으로 도산하여 금융회사의 부실채권이 급증하고 대외신인도가 하락하면서 급기야는 IMF로부터 구제금융을 받는 상황에 이르게 됐다.

01

종합금융회사

가. 개요

1996년 투기성 자금의 유입으로 촉발된 동남아시아 지역 금융위기가 점차 확산되면서 1997년 초 우리나라도 한보사태를 시작으로 그 동안 규모의 우위를 과신해 오던 기업들이 연쇄적으로 도산하여 금융회사의 부실채권이 급증하고 대외신인도가 하락하면서 급기야는 IMF로부터 구제금융을 받는 상황에 이르게 됐다.

이러한 상황에서 특히 타금융회사에 비해 신용대출규모가 크고 국제금융업무와 리스업무를 통해 외국환업무를 적극적으로 영위하고 있던 종합금융업계는 큰 타격을 받게 됐다. 대기업들의 연쇄부도로 부실채권이 급속히 늘어나고 있는 가운데 원화 약세에 따른 환율상승, 외화자산·부채의 기간불일치 심화, 과도한 주식보유와 태국, 인도네시아, 러시아 및 남미 등 해외 신흥시장에 대한 유가증권 투자확대 및 가격폭락 등으로 외국환업무마저 마비되면서, 대부분의 종합금융회사들이 1997년 8월 이후에는 유동성 부족으로 사실상 부도상태에 놓이게 된 것이다. 더군다나 종금사 고객들의 예치금 대량인출사태가 이어지면서 외환위기가 본격적으로 전개된 10월 이후에는 종금사들은 하루하루를 콜자금에 의존해야 하는 상황이 전개됐다. 이에 따라 종금업계에 대한 대규모 구조조정은 불가피해졌으며 이는 국내 금융구조조정의 시발점이 됐다.

나. 부실종금사 구조조정

업무정지

+*1차 업무정지*

1997년 8월 이후 종금사들이 사실상 지급불능 상태에 빠지면서 금융시장의 혼란이 가중되자, 정부는 1997년 11월 19일 '금융시장안정 및 구조조정 종합대책'을 발표하고 종금사들을 경영상황에 따라 3등급으로 분류하여 구조조정을 추진하겠다는 방침을 밝혔다.

이에 따라 정부는 금융시장의 안정을 회복하기 위해서는 예금

인출사태 등의 금융시장 불안요인이 되고 있으며 정상영업이 어렵다고 판단되는 부실종금사를 조기에 정리할 필요가 있다고 판단하고, 1997년 12월 2일 경남, 경일, 고려, 삼삼, 신세계, 쌍용, 한솔, 항도, 청솔 등 9개 종금사를 영업정지시켰다. 정부는 이들 종금사에 대하여 '종합금융회사에관한법률' 제7조 제1항 및 제2항에 규정된 업무(CP 할인·매출, 자체어음 발행, 리스 등 종합금융회사의 모든 업무)를 비롯하여 예금 등의 지급을 정지시켰으며, 만기도래 어음의 추심, 채권회수, 만기도래 어음의 기일 연장, 업무 및 재산관리를 위한 경비지출 등의 업무만을 허용했다. 또한 해당 종금사 임원들의 직무를 정지시키고 신용관리기금 이사장을 관리인으로 선임하였으며 선임된 관리인은 대리인을 지명하여 해당 종금사의 재산과 업무를 관리하게 했다.

그러나 이러한 동시다발적인 종금사 구조조정 추진은 예금보험제도 및 종금사에 대한 업무정지조치에 대하여 제대로 인지하거나 이해하지 못하던 예금자나 여신거래자들의 불안감을 가중시켜 연쇄 예금인출사태를 초래하면서 정상 영업중이던 타종금사들마저 유동성 위기에 직면하게 하는 등 금융시장을 혼란에 빠지게 했다.

+2차 업무정지

9개 종금사에 대한 영업정지 조치 후 종금업계에 대한 예금자들의 신뢰가 하락하면서 예금인출사태가 확산됨에 따라 정부는 1997년 12월 10일 나라, 대한, 신한, 중앙, 한화종금 등 5개 종금사를 추가로 영업정지했다. 또한 전 종금사에 대하여 1997년 12월 말까지 자기자본확충과 유동성 확보 등을 내용으로 하는 '경영정상화계획'을 제출할 것을 명령하였으며, 1998년 1월 중 재산실사를 실시하여 그 결과와 IMF 권고안을 반영한 평가기준에 따른 평가를 거쳐 구조조정을 추진하기로 했다.

유동성 지원

9개 종금사에 대한 영업정지(1997.12.2) 조치 이후 예금자들의 예금인출이 확산되면서 8일 만에 5개 종금사가 추가로 영업정지되는 등 종금사들이 유동성 부족으로 어려움을 겪자 정부는 1997년 12월부터 1998년 1월 중에 신용관리기금을 통해 영업중인 13개사 종금사에 대해 1조 1,642억 원의 자금을 대출형식으로 지원했다. 동 대출채권은 예보법이 개정되면서 1998년 4월 1일 공사에 이관됐다.

경영정상화계획 평가

정부는 종금사들의 경영정상화계획을 평가하고 정상화가 불가능하다고 판단되는 부실종금사들을 처리하기 위하여 '종금사 정리방안'을 마련했다. 동 방안에서 정부는 경영정상화계획 평가의 독립성과 객관성을 확보하기 위하여 교수, 변호사, 회계사 등 민간인 전문가로 '종금사 경영정상화계획 평가위원회'를 구성하여 동 위원회에서 경영정상화계획을 평가하도록 했다. 또한 IMF의 권고안을 반영하여 i)1998년 3월 말까지 BIS 자기자본비율 4%, 1998년 6월 말 6%, 1999년 6월 말 8% 충족 여부, ii)종금사의 장기적인 수익력 확보의 원천이 되는 자산의 건전성, iii)고객의 예금인출요구와 대출수요에 신속히 대응할 수 있는 충분한 유동성 여부, iv)금융회사의 경영을 합리적으로 수행해 나갈 수 있는 경영관리능력 유무 등을 평가기준으로 삼기로 했다.

이에 따라 경영평가위원회는 1997년 12월 19일부터 12월 27일까지 실시된 종금사에 대한 재산실사 결과와 12월 30일에 제출된 각 종금사의 경영정상화계획을 평가하는 한편 1998년 1월 14일부터 1월 22일까지 개별 종금사별로 면담을 실시하여, 1월 26일 1차 경영평가결과를 재정경제부에 보고했다. 재경부는 경영평가위원회의 평가결과를 받아들여 경영정상화가 불가능하다고 판단되는 신한종금 등 10개 종금사에 대하여 관계법령에 따라 청문절차를 거친 후 2월 17일 인가취소했다.

1차 평가에 이어 경영평가위원회는 평가작업을 계속하여 나머지 20개 종합금융회사에 대한 평가를 최종적으로 마무리하고 1998년 2월 26일 재경부에 결과를 보고했다. 동 평가결과, 삼양·한솔종금은 경영정상화계획의 이행가능성이 희박하고, 대한·대구종금은 특별한 재무구조 개선대책이 이루어지지 않는 한 경영정상화가 어려운 것으로 판단됐다. 또한 영업정지 중인 나라종금의 경우 계열기업여신의 정리, 자본확충 등 정상화계획이 이행될 때까지 영업정지조치의 연장이 필요하다는 의견이 제시됐다.

정부는 이를 기반으로 1998년 2월 26일 대구·삼양종금을 영업정지시키고, 영업정지상태에 있던 한솔·대한·나라종금에 대해서는 영업정지기간을 3월 말까지로 1개월 연장했다. 또한 경영정상화계획을 이행할 수 있을 것으로 평가된 중앙종금에 대해서는 3월 2일부터 영업재개를 허용하는 한편, 개별 종합금융회사에 대하여 경영정상화계획을 이행하도록 명령했다. 반면 경영정상화계획의 이행가능성이 없다고 판단되는 한솔·대구·삼양종금은 각각 청문절차를 거쳐 1998년 3월 16일, 4월 1일, 4월 15일 인가취소하였으며, 대주주가 증자를 포기한 제일종금도 1998년 3월 23일 영업정지 조치하고, 1998년 5월 18일 인가취소했다.

한편 대한·나라종금의 경우에는 1998년 3월 중 각각 대규모 유상증자를 실시하여 평가기준상 이행목표인 자기자본 4%를 충족함에 따라 정부는 1998년 4월 말까지 영업정지 기간을 연장하여 금감원을 통해 이러한 자본확충이 정상적으로 이루어졌는지를 검증하기 위한 검사를 실시했다. 그 결과 금감위는 대한·나라 두 종금사가 자본확충계획을 이행한 것으로 보아 1998년 5월 2일부터 영업재개를 허용했다.

이로써 부실종금사의 1차 구조조정은 마무리되었으며, 나머지 종금사들은 자금조달이나 영업에 다소 어려움이 남아 있기는 하였으나 1999년 4월 이후에는 비교적 안정적으로 영업을 영위할 수 있게 됐다.

다. 한아름종금 설립 및 예금대지급

한아름종금의 설립

정부는 1, 2차 영업정지 조치로 영업이 정지된 경남종금 등 14개 종합금융회사의 보호대상 예금을 예금자에게 지급하고 경영평가결과 경영정상화가 불가능하다고 판단되는 종합금융회사를 인가취소하기에 앞서, 퇴출되는 종합금융회사의 예금 등 채무 및 자산의 양수·관리·매각업무 등을 효율적으로 정리할 수 있도록 한시적 기구인 가교종합 금융회사(Bridge bank)를 설립하기로 하고 1997년 12월 중순 이후 구체적인 가교종합 금융회사 설립방안을 준비했다.

통상 부실금융회사를 파산처리하게 되면 당해 금융회사가 보유하고 있는 대출자산이 즉시 회수되므로 거래기업의 자금사정에 악영향을 미칠 뿐만 아니라 대출자산의 가치도 급락할 가능성이 크다. 또한 예금채무를 제외한 기타 채권자는 금융회사의 파산절차에 참여하여 배당을 받아 채권을 회수하게 되므로 손실을 입게 되고, 회수에도 장시간이 소요되어 자금경색의 원인이 되는 등 여러 가지 문제점이 나타나게 된다. 이러한 문제점들을 반영하여 선진국에서도 종종 금융시장의 여건을 감안하여 파산방식보다는 가교금융회사를 설립하여 처리하는 방식을 선호하고 있었다. 이에 따라 정부는 부실종금사를 파산처리할 경우 거래기업의 연쇄도산 등 실물경제의 충격과 대외채무의 지급정지에 따른 대외신인도 하락, 콜시장 경색 등의 문제점을 감안하여 가교금융회사 방식을 도입하기로 했다.

1997년 12월 26일 당시 종금사의 예금보험기능을 담당하고 있던 신용관리기금은 종금사 설립시 최소자본금인 300억 원을 출자하여 한아름종합금융(한아름종금)을 설립했다. 한아름종금은 3년의 존속시한 내에서 신규업무는 취급하지 않고 인가취소되는 종금사의 자산·부채를 재산실사를 거쳐 인수받아 대출금회수 및 자산매각 등 자산정리업무를 수행하고 예금



1998. 01. 03.
한아름종금 설립

대지급 및 차입금 상환 등 부채정리에 필요한 업무를 수행하게 됐다.

부실종금사 계약이전

금산법에 따른 재경부의 계약이전 결정에 따라 1차 경영평가 결과 인가취소가 예정된 10개 종금사의 자산부채 중 일부가 1998년 1월 30일 한아름종금으로 이전된 데 이어, 1998년 6월까지 새한, 한길종금 등 6개 종금사의 자산·부채가 추가로 이전되어 한아름종금은 총 16개 종금사의 자산·부채를 이전받게 됐다.

한아름종금은 해당 종금사의 자산중 부실자산을 제외한 대출금, 기업어음 등을 비롯하여 즉시 처분할 경우 가치가 급락할 가능성이 있는 외화자산 등을 이전받았으며, 부채 중에서는 정부가 지급을 보장하는 예금 및 외화채무, 어음지급보증, 콜머니 등을 인수했다. 다만 발행시 변제능력이 있는 국내금융회사가 보증 또는 변제책임을 부담하는 내용의 증서를 발급한 외화증권의 경우, 정부는 계약이전 대상에서 제외하더라도 금융시스템의 안정 및 대외신인도에 영향을 미치지 않을 것으로 판단하고 1998년 5월 18일에 인가 취소된 제일종금의 계약이전 이후부터는 계약이전대상에서 제외했다.

한편 한아름종금이 이전받지 않는 부실자산과 기타 차입금 등은 당해 종금사의 파산절차에 따라 처리되었는데, 정부는 한아름종금과 개별 파산종금사 간 자금정산에 있어 서로 상계하지 않고 실제로 지급하도록 하여 파산종금사에 남겨진 기타 채권자의 이익을 침해하지 않도록 하는 등 법률적 문제에도 만전을 기했다.

한아름종금은 설립 당시에는 정리금융회사로 설립할 수 있는 법적 근거가 마련되어 있지 않아, '종합금융회사에관한법률'에 의거한 종금사로 설립되었으나, 1998년 9월 개정된 예보법에 따라 동 법상의 '정리금융회사'로 성격을 바꾸게 됐다. 이후 2000년 말 법적 존속시한이 종료됨에 따라 2001년 6월 23일에 정리금융회사인 한아름금고에 합병됐다.

예금대지급 및 외화지급보증

+*한아름종금의 예금대지급*

1998년 이후 퇴출종금사의 자산·부채를 계약이전받은 한아름종금은 1997년 12월 발표된 예금자 전액보장조치에 따라 1998년 1월 5일부터 영업정지된 14개 종합금융회사의 예금자들에게 순차적으로 예금을 대지급하기 시작했다. 예금대지급 재원마련을 위하여 공사는 정부가 보증한 예금보험기금채권을 발행하고 이를 한국은행이 인수하여 5조 원의 지급재원을 마련하여 신용관리기금에 지원하였으며, 동 자금으로 신용관리기금은 한아름종금에 대출형식으로 지원했다. 한편 동 대출채권은 예보법이 개정되면서 1998년 4월 1일 예금보험공사에 이관됐다.

한아름종금은 동 재원으로 우선 개인과 법인예금자에게 예금을 대지급하였으며 이후 추가적으로 퇴출되는 종금사의 예금자에 대해서도 한아름종금의 회수자금과 예금보험공사의 지원자금으로 즉시 예금대지급을 했다.

예금대지급은 한아름종금의 예금매입방식으로 지급했다. 영업정지된 종금사의 예금자가 거래점포에 예금지급 청구와 권리신고 및 예금 등 매입청구서, 채권양도증서 등을 제출하면, 한아름종금은 예금대지급 대행기관인 국민은행에 고객통장으로 자금이체를 요청하게 되고, 국민은행은 대지급금을 예금자의 국민은행계좌에 직접 무통장 입금처리함으로써 예금자가 대지급금을 원하는 시기에 찾을 수 있도록 했다.

다만, 1999년 6월 15일 보험금을 지급한 대한종금 및 2000년 5월 8일 보험금을 지급한 나라종금의 경우에는 대행기관인 국민은행 서울지역 전지점을 통하여 동시다발적으로 보험금을 지급하였는데, 예금자가 국민은행에 직접 지급청구를 하고 국민은행은 보험금지급과 동시에 예금자로부터 권리신고 및 예금 등 매입청구서, 채권양도증서 등을 징구하도록 절차를 변경했다.

+*공사의 외화지급보증*

1997년 12월 11일 새한, 한길 등 15개 종금사의 외화유동성을 지원하기 위하여 신용관리기금은 재경부의 취급승인을 얻은 후 지급보증을 하고 수출입은행은 이를 기초로 하여 한국은행으로부터 외화를 차입하여 이를 당해 종금사에 대출했다.

이 중 원리금상환을 완료한 3개 종금사와 한아름종금으로 계약이전된 8개 종금사 및 금호, 아세아 등 2개 종금사는 문제가 없으나, 새한, 한길종금의 경우에는 신용관리기금이 지급보증 취급시 당해 종금사의 대주주에게 연대보증을 세웠는데, 동 외화차입금이 한아름종금으로 계약이전되는 경우에는 대주주들의 연대보증이 해지되는 결과를 초래하게 되었으므로 이를 방지하기 위해 계약이전 대상에서 제외했다.

한편 동 외화지급보증 채무를 예보법에 의거하여 신용관리기금으로부터 포괄승계한 공사는 1998년 8월 12일 새한, 한길종금의 인가가 취소됨에 따라 동 보증채무에 대한 이행(대지급) 의무가 발생했다. 그러나 해당 계정에 가용재원으로 보증채무의 이행을 위한 대지급자금이 없고 자금조달도 여의치 않자, 예금보험공사가 수출입은행에 보증채무를 이행하고 동일자에 한아름종금이 수출입은행에 동 금액의 차입을 신청한 뒤 수출입은행이 한아름종금에 대출을 실행하는 방식으로 보증채무를 이행했다.

또한 보증채무에 대한 구상권을 한아름종금에 매각하였는데, 이는 한아름종금이 환리스크 관리수단을 다양하게 가지고 있어 관리비용을 축소시킬 수 있고, 대지급에 필요한 자금조달이 용이하여 자산관리의 효율성을 제고시킬 수 있기 때문이었다.

라. 지속적인 종금사 구조조정 추진

새한종금

새한종금은 당초 산업은행의 자회사였으나 정부의 공기업 민영화 조치에 따라 1997년 1월 7일 거평그룹이 경영권을 인수하여 경영권을 행사하여 왔다. 그러나 1998년 4월 이후 거평그룹의 경영난과 새한종금의 거평그룹 관련 여신이 2,000억 원이 넘는다는 사실이 자금시장에 알려지면서 금융회사 예금

과 법인예금이 대량 인출되고 새한종금은 자금결제의 어려움을 겪기 시작했다.

결국 1998년 5월 12일 거평그룹은 19개 계열사 중 15개사를 매각 또는 청산한다는 구조조정안을 발표하면서 산업은행으로부터 인수한 새한종금을 산업은행에 무상 양도하기로 했다. 이에 따라 새한종금에 6,000억 원의 여신을 보유하고 있던 산업은행은 새한종금에 대한 재산실사를 거쳐 인수여부를 결정하기로 하였으며, 그 동안 예금인출사태를 막기 위하여 금감위에 새한종금에 대한 영업정지를 요청했다. 이에 따라 금감위는 '종합금융회사에관한법률' 및 '금산법'에 의해 1998년 5월 15일 새한종금에 대하여 영업정지 명령을 내렸다.

이후 산업은행 인수안이 무산되면서, 새한종금은 1998년 5월 18일 인가취소되었으며, 잔여 자산부채는 금감위로부터 1998년 7월 24일 계약이전명령을 받아 한아름종금으로 이전되고, 1998년 7월 27일부터 한길종금과 동시에 부보예금 중 개인예금부터 우선적으로 대지급이 실시됐다.

한길종금

한길종금은 대주주인 성원토건(77.4%)이 정리대상기업에 포함됐다는 소문이 퍼지면서 1998년 5월 말부터 금융회사가 콜자금상환을 독촉함에 따라 심각한 유동성 부족사태를 겪게 됐다. 6월 2일에는 기관예금을 비롯한 거액예금자들의 자금인출 요구가 계속되어 만기가 닥친 금융권 콜자금 등 총 750억 원을 결제하지 못해 1차 부도위기까지 몰렸으나, 금융당국의 개입으로 간신히 부도위기를 넘기기도 했다.

그러나 이후에도 예금자들의 예금인출 요구가 지속되고 금융회사로부터의 콜차입금도 중단되면서 예금지급 불능상태에 빠지자 금감위는 한길종금에 대하여 1998년 6월 12일부터 7월 31일까지 업무정지 명령을 내렸다.

이후 대주주 부도로 자구책 이행이 어렵게 되자 금감위는 한아름종금으로의 계약이전을 명령(1998.7.24)하는 한편, 재경부에는 인가취소를 요청하여 1998년 8월 12일 최종 인가취소됐다.

대한종금

1998년 10월 그 동안 법정관리를 통해 경영정상화를 추진하고 있던 기아자동차가 현대자동차에 매각되는 과정에서 제3자 인수를 유도하기 위한 조치로써 대규모 부채탕감이 이루어지면서 1997년 11월 사후정산 조건부로 한국자산관리공사에 기아자동차에 대한 부실채권을 장부가의 70% 수준으로 매각한 종금사들은 동 채권의 실제 회수율이 20% 내외에 그치면서 막대한 손실을 입게 됐다. 그 결과 기아자동차에 대한 여신이 가장 많았던 대한종금의 손실부담도 감당하기 힘든 수준으로 늘어났다.

더군다나 1999년 4월 대한종금 대주주인 성원건설의 부도설과 종금사 추가 퇴출설 등이 시장에 유포되면서 예금주들의 인출요구가 급증했다. 이에 대해 대한종금은 자금을 총동원하여 가까스로 이에 응하여 위기를 모면하는 듯 했다. 그러나 4월 8일 다시 기관과 법인들이 4,800억 원 규모의 인출을 요구하였고 대한종금은 이들을 간신히 설득하여 8일 밤늦게 사태를 막아내는 듯 했으나, 9일 들어 개인을 포함한 100여 명의 고객이 8,000억 원 이상의 예금인출을 요구하자 결국 4월 10일 금감위로부터 두 번째 영업정지명령을 받게 됐다.

대한종금은 영업정지 후 경영관리 기간 중에 VITA투자그룹이 인수의사를 밝히면서 제3자 인수를 모색하기도 하였으나 인수조건 등의 문제로 제3자 인수가 성사되지 못했다. 이에 따라 공사는 6월 15일 대한종금 예금자에 대하여 보험금을 지급하기로 결정하고, 예금자 편의를 고려하여 지급대행회사인 국민은행 서울시내 전 점포망을 통해서 예금을 대지급했다. 이후 대한종금은 1999년 6월 25일 결국 인가취소됐다.

한편 1999년 7월 2일 서울지방법원은 대한종금의 청산인으로 예금보험공사 직원을 선임하였는데 이는 예금보험공사 직원이 퇴출종금사 청산인으로 선임된 최초의 사례였다. 그 이후부터 예금보험공사 직원이 금융회사 파산재단의 청산인 및 파산관재인으로 선임되고, 2000년 12월 20일 제정된 공자법에 예금보험공사 또는 그 임직원을 청산인 또는 파산관재인으로 선임한다는 규정이 명기되면서 공사는 현재와 같이 부실금융회사 퇴출과정을 직접 관리하게 됐다.

또한 대한종금은 공사 직원이 파산관재인으로 선임되고 정리금융회사인 한아름종금의 영업시한(3년)이 도래하자, 자산과 부채를 한아름종금으로 계약이전하던 기존 16개 인가취소 종금사의 경우와 달리 자체적으로 파산절차를 진행했다.

나라종금

종금업계는 1999년 8월 대우그룹의 기업개선작업이 진행되면서 다시 한 번 위기상황에 직면하게 됐다. 비록 종금사 전체적으로는 대우계열에 대한 여신규모가 크지 않았으나, 대우그룹 기업개선작업 이후 그동안 대우계열사에 대한 자금지원을 위해 자금중개역할을 수행한 일부 종금사들의 연계콜자금에 대한 처리문제가 표면화되었기 때문이다.

특히 대한투신, 한국종금 등으로부터 1조 원 가량 자금을 제공받아 대우계열 금융회사인 다이너스클럽코리아, 대우캐피탈에 자금을 제공했던 나라종금은 대우캐피탈과 다이너스클럽에 대한 워크아웃이 진행되면서 손실부담이 불가피해질 것으로 예상됐다. 이에 따라 2000년 초반 들어 예금인출이 지속적으로 발생하면서, 2000년 1월 21일 결국 금감위로부터 두 번째 영업정지 명령을 받게 됐다. 동 종금사 경영관리인은 예금보험공사 부보금융회사가 영업정지되는 경우, 예금보험공사의 임원 또는 직원을 당해 금융회사 관리인으로 선임하도록 금산법이 개정(2000.1.21)됨에 따라 예금보험공사 직원과 금감원 직원이 공동으로 경영관리인에 선임됐다.

금감위는 영업정지된 나라종금에 대하여 영남종금 등 제3자 인수를 통한 경영정상화 방안을 모색하였으나, 자산·부채 평가 결과 등을 감안할 때 제3자 인수 등에 의한 정상화가 어렵다고 판단하고, 2000년 5월 3일 금산법 제14조 제2항에 의거 영업인가를 취소했다.

종금업계의 자발적 구조조정

1997년 11월 정부가 장기적으로 종금사를 은행, 증권사 등으로 전환을 추진하겠다는 구조조정계획을 발표함에 따라 한외종금 등 3개 종금사는 업종전환을 추진하게 됐다. 한외, 현대, LG 등 3개 종금사는 1999년 중 각각 계열금융회사인 외환은행, 강원은행(이후 조흥은행과 합병), LG증권과 합병하여 은행 또는 증권사로 업종을 전환하게 됐다.

02

하나로종합금융

가. 개요

IMF 사태 이후 2000년 초까지 30개의 종금사 중 21개사가 퇴출 또는 증권사, 은행 등으로 합병된 상태에서, 2000년 1월 21일에는 전년도에 발생한 대우사태의 여파로 대우관련 부실이 가장 많던 나라종금이 영업정지되어 한국종금 등 8개사만이 정상영업 중이었다.

당시 종금업계는 CP할인 업무의 증권사 및 은행 확대 허용에 따른 영업축소, 대우관련 여신 등 부실자산 증가, 예금보호한도 축소에 따른 수신 감소 등으로 인해 경영실적이 갈수록 악화되고 있었다. 종금사들은 1990년대 중반까지 주로 CP할인 등을 통하여 실세금리에 의한 단기자금 수급조절기능을 담당해 왔으나, IMF 이후 종금사들의 대량 퇴출과 1997년 CP 할인 업무의 증권사 및 은행 개방으로 인해 단기금융업무 기반이 크게 잠식되었고, 이에 따라 종금업계는 꾸준한 자본확충을 통해 부실 상당부분을 정리하였으나 1999년 대우사태가 발생하면서 관련 여신 등 부실자산이 크게 증가하여 충당금적립 부담이 커지면서 2000년 3월 결산시 상당수 종금사가 대규모 결손을 시현한 상태였다. 이 외에도 2000년도부터 예금보호한도가 축소되면서 상대적으로 시장의 신뢰를 잃고 있던 종금사의 수신은 크게 줄어들었다.

이러한 가운데 2000년 1월 21일 나라종금이 2차 영업정지되고, 5월 24일에는 영남종금이 영업정지되자 종합금융회사에 대한 시장의 불안감이 증폭되면서 종금업계의 어려움은 더욱 심화됐다.

나. 부실종금사 구조조정 추진

정부는 2000년 6월 20일 경제장관간담회를 개최하여 종금사에 대한 당시 현황을 점검하고, 종금사 구조조정 촉진 및 유동성 지원을 포함하는 '종합금융회사 현황 및 대책' 방안을 발표했다. 동 방안에서 정부는 기존의 부실금융회사 처리원칙에 따라 대주주 책임 하에 증자 등 자구노력에 의하여 회생이 가능한 종금사는 후순위채 매입 등을 통하여 지원하고, 대주주 증자 등이 어려운 종금사는 손실분담 원칙 및 철저한 자구노력을 전제로 공적자금을 투입하여 처리하되 기존 거래관계가 유지되도록 계약이전방식을 배제하고 예금보험공사의 자회사 또는 M&A방식으로 구조조정을 추진하기로 했다.

한편 이에 앞서 나라종금에 발행어음 형태로 1,880억 원의 예금이 있던 한국종금은 2000년 초 나라종금이 영업정지되자 유동성이 급속히 악화됐다. 이에 한아름종금은 한국종금의 대주주인 하나은행에 대해 종금사 구조조정시 미지급된 한아름종금 발행어음을 상환하여 하나은행이 한국종금 유동성을 지원할 수 있도록 했다. 한아름종금은 2000년 5월 31일과 6월 9일 하나은행에 대한 미지급예금 850억 원과 945억 원을 각각 지급했다.

아울러 한국종금이 종금업계에서 차지하는 비중을 감안할 때 금융시장 전반에 큰 파급효과를 가져올 수 있으며 일시적인 유동성 부족문제만 극복하면 정상화가 가능할 것으로 판단한 공사는 2000년 6월 8일 예금보험위원회 의결을 거쳐 당시 대주주인 하나은행의 적극적인 지원을 전제로 한국종금을 부실우려금융회사로 결정하는 한편 1,880억 원 규모의 한국종금 후순위채를 매입하기로 결정했다. 다만 후순위채 발행절차 등에 의해 시일이 요하는 경우에는 예치형태로 자금을 우선 지원하도록 결정했다. 이에 따라 공사는 2000년 6월 12일부터 4차례에 걸쳐 1,880억 원을 발행어음 형태로 예치하는 방식으로 한국종금의 유동성을 지원했다.

2000년 6월 20일 발표된 '종합금융회사 현황 및 대책'에 따라 종금사들은 2000년 6월 말부터 은행과 동일 수준으로 적용되는 FLC 기준에 의거하여 자산건전성 분류를 새로이 하여 이를 근거로 산출된 BIS 자기자본비율 등을 금감원에 보고했다. 한편 금감원은 2000년 7월 20일까지 각 종금사가 제출한 자료 확인을 위해 실사를 하였으며, 동 실사 결과 금감위는 BIS 자기자본비율이 일정규모 이하인 종금사에 대하여 대주주 증자 또는 공적자금을 투입하기로 했다.

이에 따라 실시된 금감원의 실사 결과, 한국·한스·중앙 등 3개 종금사는 2000년 6월 말 현재 BIS 자기자본비율이 8%에 미달하는 것으로 나타났다. 이들 3개사에 대하여 금감위는 2000년 7월 21일 적기시정조치를 내리고 BIS 자기자본비율 8% 달성에 필요한 자본금 증액을 각각 명령, 요구, 권고하는 한편 2000년 8월 20일까지 경영정상화계획을 제출하도록 했다. 이후 경영평가위원회가 한스·한국·중앙종금이 제출한 경영정상화 계획을 불승인함에 따라 이들 3개 종금사는 자력에 의한 독자생존이 어렵게 됐다.

2000년 10월 20일 금감위는 재정경제부, 예금보험공사 등 관계기관으로 구성된 '종금사 Task Force'에서 제출한 방안을 토대로 관계기관 간 협의를 거쳐 '종금사 구조조정 방안'을 마련하고 이를 발표했다. 동 방안에서 금감위는 2000년 6월 20일 발표한 '종합금융회사 현황 및 대책'에 따라 영업정지 중인 한스·한국·중앙 등 3개 종금사를 부실금융회사로 결정하고 완전감자 후 예금보험공사의 자회사로 하는 한편 중복·비효율 요인을 제거하고 대형화를 통한 경영정상화를 달성하기 위하여 3개 종금사와 영남종금을 통합하기로 했다. 또한 통합과정에서 건전성 제고 및 이를 통한 시장의 신뢰도 회복을 위해 부실자산의 Clean화를 추진하기로 했다. 한편 통합종금사는 우선 금융지주회사의 자회사로 편입하여 당분간 단기금융업무를 유지함으로써 중소·중견기업을 중심으로 기업의 단기금융수요를 충족하고 동시에 유가증권 인수 등 기 허용된 투자은행 업무영역을 점차 확대시켜 나감으로써 중장기적으로는 투자은행으로 발전시키기로 했다.

다. 계약이전을 통한 부실종금사 정리

부실종금사의 처리

나라종금 퇴출 등으로 인해 종금업계의 신뢰도가 하락하고 유동성이 악화되면서 예금인출이 급증한 영남종금이 2000년 5월 24일 유동성 부족으로 영업정지된 데 이어 7월과 9월에는 한스

종금(2000.7.21), 한국종금(2000.9.1), 중앙종금(2000.9.2) 등이 차례로 영업정지됐다.

금융감독원은 2000년 5월 24일 영업정지된 영남종금에 대하여 2000년 4월 30일 기준으로 자산·부채실사를 실시하였고, 실사 결과, 영남종금은 부채가 자산을 1,234억 원 초과하고 있는 것으로 드러남에 따라 금감위는 영남종금이 상당한 규모의 자본금 증액 없이는 정상적인 경영이 어려울 것으로 판단하고 예금보험공사가 BIS 자기자본비율 8% 이상 달성에 필요한 금액을 출자하고 유동성 지원을 위해 유가증권을 매입해 줄 것을 요청했다.

이에 공사는 예금보험위원회 의결(2000.8.8)을 거쳐 금감원의 재산실사 결과를 기준으로 BIS 자기자본비율 8% 달성에 필요한 1,717억 원을 출자(2000.8.19)하고, 2000년 8월 24일 영업재개에 따른 유동성을 지원하기 위하여 후순위채 매입조건으로 1,000억 원을 발행어음(2000.8.31) 형태로 예치했다.

또한 한스·한국·중앙종금 3개사에 대한 자산·부채 평가 결과에서도 3개사 모두 부채가 자산을 현저히 초과하는 것으로 나타남에 따라 금감위는 2000년 10월 28일 '종금사 구조조정 방안'에 따라 한국·한스·중앙 등 3개 종금사를 부실금융회사로 지정한 후 주주 책임분담 원칙에 따라 기존 주식 전부를 무상소각하도록 명령함과 동시에 예금보험공사에 대해서는 출자를 요청했다. 이후 한스·한국·중앙 등 3개 종금사는 완전감자되었으며 공사는 2000년 11월 14일 3개사가 당시 예금보험공사 자회사였던 영남종금과 함께 통합할 예정임에 따라 상법상 주식회사 최저자본금인 5,000만 원을 각각 출자했다.

하나로종금 설립

2000년 10월 20일 금감위가 종금사 구조조정 방안에서 영남종금과 영업정지 중인 한스, 한국, 중앙종금을 합병하기로 결정함에 따라 공사는 4개 부실종금사를 계약이전 방식으로 통합하기 위하여 신설종금사를 설립하기로 결정했다. 공사는 2000년 11월 1일 예금보험위원회 의결을 거쳐 종금사 설립시 최저 자본금인 300억 원을 투입하여 2000년 11월 2일 엘리트파이낸스를 설립하였으며 이후 엘리트파이낸스는 2000년 11월 10일 금감위 설립인가를 받아 하나로종금으로 상호가 변경됐다.

이로써 2000년 10월 20일 정부가 발표한 종금사 구조조정 방안에 따라 영남·한스·한국·중앙 4개 부실종금사를 통합하기 위한 신설종금사인 하나로종금이 예금보험공사 전액출자로 설립됐다. 동 종금사 업무는 통합대상 4개 종금사의 종전 업무와 동일하였으며, 통합대상 종금사의 자산·부채를 인수하여 영업을 하게 됐다.

하나로종금 설립 당시 공사는 일정 등을 감안하여 예금보험공사 직원으로 설립등기를 한 후 6명(사외이사 3명 포함)의 전문경영진을 선임했다. 한편, 통합종금사 조직은 본점과 4개 지점으로 구성하였으며, 4개 부실종금사 직원 중 140여 명은 하나로종금으로 신규 채용됐다.

2000년 11월 21일 금감위는 금산법에 의하여 영남·한스·한국·중앙 등 4개 부실종금사 자산·부채를 하나로종금이 인수하도록 하는 계약이전을 결정하였으며, 영남종금에 대해서는 계약이전을 위해 새로이 3개월간 영업정지 조치를 내리고 예금보험공사 직원을 관리인으로 선임했다. 한편 하나로종금은 예보법에 따라 4개 부실종금사 계약이전과 관련하여 예금보험공사에 자금지원을 신청했다.

이에 대해 공사는 영남·한스·한국·중앙종금이 2000년 11월 21일 금융감독위원회로부터 계약이전 결정을 받아 하나로종금으로 자산 및 부채를 이전하게 됨에 따라 동 종금사들에 대한 보험금 불지급 결정을 내렸다.

한편 공사는 신속·정확한 계약이전 업무의 수행과 하나로종금에 대한 자금지원 규모를 산정하기 위해 계약이전결정서 제4조 2호에 의거하여 4개 종금사 자산·부채 실사를 담당할 회계법인을 선정하여 2000년 11월 27일 실사업무를 개시했다. 아울러, 금융감독위원회 계약이전 결정안에 포함된 계약이전결정서에 의거하여 계약이전대상이 되는 자산·부채의 명세를 확정했다.



우리금융지주로의 편입

공사는 계약이전 결정일(2000.11.21) 현재 각 종금사의 B/S를 기준으로 계약이전으로 인한 손실보전 및 4개 종금사의 계약이전시 하나로종금의 BIS 자기자본비율 10% 달성에 필요한 1조 2,589억 원의 출자를 결정했다. 아울러, 계약이전 후 하나로종금의 영남, 한스, 한국, 중앙종금 파산재단에 대한 계약이전 미수금 및 계약이전 미지급금을 예금보험공사가 승계 취득하여 하나로종금에 위탁 관리하도록 했다.

공사는 예금자의 피해를 최소화하기 위해서는 하나로종금이 조속히 영업을 개시할 필요가 있다고 보고 출자약정서를 체결(2000.12.18)한 후, 2000년 12월 19일에 1조 2,589억 원을 출자했다. 아울러 2000년 12월 20일에는 영업개시 이후, 회계법인의 실사결과에 따라 지원자금에 대한 과부족분을 정산하기로 했다.

2001년 2월 27일 4개 부실종금사에 대한 회계법인 실사가 완료됨에 따라 하나로종금은 예보법 제37조 및 계약이전결정서에 따라 추가 자금지원을 요청하였고, 공사는 예금보험위원회 의결을 거쳐 예보법 제38조에 따라 확정된 재무제표를 토대로 하나로종금의 손실을 보전하고 BIS 자기자본비율 10%가 충족되도록 1조 2,023억 원을 추가출자(2001.3.9, 3.23)하였으며, 이러한 자금지원을 통해 하나로종금은 재무구조 개선 및 경영정상화 기반을 구축했다.

한편 정부는 한빛, 평화, 광주, 경남은행 등 4개 은행을 2000년 1/4분기 중 신설되는 우리금융지주의 자회사로 편입하도록 한데 이어 종합서비스(One-Stop Service) 제공을 통한 시너지 효과를 제고하기 위해 종금, 증권 등 제2금융권 금융회사도 금융지주회사에 편입하기로 결정했다. 이에 따라 2001년 3월 12일 하나로종금 주총에서 금융지주회사로의 주식이전(1:0.042290)을 의결하였으며, 2001년 3월 24일 금융지주회사로 하나로종금 주식을 이전했다.

라. 경영정상화 이행약정 체결

2000년 12월 19일 하나로종금에 대한 출자에 앞서 공사는 하나로종금과 경영정상화계획 이행약정서(MOU)를 체결했다.

아울러 2001년 2월 28일 예금보험위원회는 하나로종금에 대한 1조 2,023억 원의 추가 출자 의결시 조기 경영정상화를 위하여 자금지원 결정후 2개월 이내에 기체결(2000.12.9)된 MOU를 수정 체결할 것을 결정했다. 이에 따라 공사는 회계법인의 우리종금 재산실사가 완료된 이후인 2001년 6월 29일 공자법에 의거하여 MOU를 수정 체결했다.

MOU는 경영정상화를 이행하기 위한 재무 부문과 비재무 부문의 주요 이행목표를 담고 있었다. 구체적으로는 재무 부문에 자본적정성(BIS 자기자본비율), 수익성(ROA, 1인당조정영업이익, 판매관리비용률), 자산건전성(고정이하여신비율, 순고정이하여신비율) 등과 관련한 주요 목표를 분기별로 부여하였으며, 비재무 부문에 부실자산 매각계획, 수익성 제고계획, 경영전략 및 경영시스템 개선계획 등의 세부 추진계획을 포함했다.

공사는 2001년 6월 말 종료되는 1/4분기부터 우리종금의 MOU 이행실적을 점검하기 시작하였으며, 우리종금이 매분기 이후 1개월 이내에 제출하는 MOU 이행실적 보고서를 토대로 분기별 임점 또는 서면점검을 실시했다. 점검 결과, 우리종금은 영업개시 이후 종금업 영업기반 위축 등에 따른 당기순손실(169억 원) 등으로 경영정상화가 정상적으로 추진되지 못했다. 더구나 일부 재무비율이 5분기 연속으로 목표에 미달하는 등 MOU 재무비율 목표를 정상적으로 이행하지 못했다.

이에 따라 공사는 MOU 이행실적 점검결과를 예금보험공사 내 임원 3인(부사장, 리스크관리 담당이사, 정리기획 담당이사)과 외부전문가 3인으로 구성·설치된 '약정 이행실적 점검결과 심의위원회'의 심의를 거쳐 MOU 이행실적 부진에 대한 회사 또는 임직원 조치안에 대해 금감원과 협의한 후, 예금보험위원회의 의결을 거쳐 최종 조치안을 확정하여 우리종금에 통보했다.



2000. 12. 20.
하나로종금 영업 개시

아울러 분기별 MOU 점검결과와 조치안에 대해서는 공적자금 관리위원회에 보고했다.

마. 우리은행과의 합병

FY2001 우리종금은 4개 부실종금사로부터 이전된 부실자산 매각익(465억 원)에 기인하여 448억 원의 당기순이익을 시현하였으나 FY2002에는 169억 원의 당기순손실을 시현하는 등 전반적으로 영업실적이 부진하면서 2분기 연속 MOU 재무비율목표에 미달했다.

이에 따라 공사는 2002년 10월 우리금융지주와 우리종금에게 우리종금의 영업력 개선 등 근본적인 대책을 수립하여 추진할 것을 요구하였으며, 2002년 12월 우리금융지주는 우리종금과의 협의를 거쳐 우리종금을 제3자 매각 또는 그룹 내 자회사와 통합하는 내용의 기능재편방안을 마련하여 추진하기로 했다.

이후 우리금융지주는 우리종금의 제3자 매각이 어려워짐에 따라 우리은행과의 합병방안을 마련하여 추진하였고 2003년 5월 28일 우리은행·우리종금과 합병추진 기본합의서를 체결했다.

또한 우리은행과 우리종금은 2003년 6월 10일 합병계약을 체결하였으며, 2003년 8월 1일 합병 등기를 마쳤다.

합병방식은 우리종금을 해산하고 존속회사인 우리은행에 흡수합병하는 방식을 택하였으며, 우리종금의 자본금(2조 4,912억 원)을 96.5% 감자한 후 1:0.0355 비율로 합병했다.

한편 MOU 점검대상인 우리종금의 법인 소멸로 인해 2003년 7월 31일자로 예금보험공사와 우리종금 간의 MOU는 자동적으로 실효됐다.

Section

06

상호저축은행편

01 _ 부실저축은행 사태와 정리제도의 정비

02 _ 부실저축은행 정리

03 _ 저축은행 정리과정에서의 쟁점

1960년대 후반 이후 우리 경제는 고도 경제성장의 지속에 따른 지나친 양적 팽창으로 초과 자금수요가 발생하는 과정에서 사금융 성행 등으로 기업의 재무구조가 악화되는 한편 금융회사의 부실채권이 증가하는 등 악순환이 초래됐다. 이에 따라 정부는 1972년 8월 3일 '경제의 안정과 성장에 관한 긴급명령(8.3조치)'을 발표하면서 이른바 사금융 양성화의 일환으로 '상호저축은행법(구 상호신용금고법)'을 제정하였다. 제도 금융회사로부터 소외된 소상공인이나 영세서민을 대상으로 사설무진 • 서민금융 • 계 등을 질적으로 개선하여 소규모 • 소지역 단위의 민간금융회사로 육성함으로써 신용질서를 확립하고 거래자를 보호하고자 상호저축은행 설립을 추진했다.

01

부실저축은행 사태와 정리제도의 정비

가. 저축은행사태 발생

1960년대 후반 이후 우리 경제는 고도 경제성장의 지속에 따른 지나친 양적 팽창으로 초과 자금수요가 발생하는 과정에서 사금융의 성행 등으로 기업의 재무구조가 악화되는 한편 금융회사의 부실채권이 증가하는 등 악순환이 초래됐다. 이에 따라 정부는 1972년 8월 3일 '경제의 안정과 성장에 관한 긴급명령(8.3조치)'을 발표하면서 이른바 사금융 양성화의 일환으로 '상호저축은행법(구 상호신용금고법)'을 제정하였다. 제도 금융회사로부터 소외된 소상공인이나 영세서민을 대상으로 사설무진·서민금융·계 등을 질적으로 개선하여 소규모·소지역 단위의 민간금융회사로 육성함으로써 신용질서를 확립하고 거래자를 보호하고자 상호저축은행 설립을 추진했다.

이와 같은 과정을 통해 탄생된 저축은행은 대부분 규모가 영세하고 자본이 소수 주주에게 집중되어 있어 대주주에 의한 사금고화 가능성이 있는 등 위험에 크게 노출되어 있었다. 이러한 위험을 줄이기 위해 정부는 예금자에게 우선변제권을 부여하고 과점 주주의 연대책임제도를 도입하는 등, 타금융회사에서는 찾아볼 수 없는 강력한 거래자 보호제도를 도입했다. 그러나 여전히 일부 부도덕한 대주주의 사금고화 전횡이 지속되면서 저축은행 부실화는 증대되었으며 예금자들이 피해를 떠안게 됐다. 더욱이 금융회사 간 업무의 겸업화로 타금융권과의 경쟁이 치열해지면서 상대적으로 열세에 있는 저축은행 업계의 영업환경은 더욱 악화됐다.

이에 따라 설립 초기인 1973년 말 290개에 달하던 저축은행은 부실저축은행의 정비, 할부금고의 통폐합 유도, 신규설립 억제 조치 등으로 계속 감소하여 1981년 말에는 191개로 줄어들었으며, 1982년 7월 저축은행 신설 허용조치가 취해지면서 그 수가 다시 늘어나기 시작하여 외환위기가 발생하기 직전인 1997년 말까지 231개 저축은행이 영업 중에 있었다.

그러나 1997년 말 IMF 외환위기가 발생하자 부실금융회사 및 부실기업이 대주주이던 저축은행의 경우 대주주의 몰락과 함께 문을 닫게 되었으며, 공신력 있는 일부 저축은행들의 경우에도 기업부도 증가에 따른 부실이 누적되어 유동성 위기를 극



복하지 못하고 지급불능 상태에 빠지면서 업계는 사상 초유의 위기상황에 직면하게 됐다. 이로 인해 1997년 말 이후 2006년 6월 말까지 총 135개의 저축은행이 계약이전, 인가취소 등으로 시장에서 퇴출되는 운명을 맞게 됐다.

나. 부실저축은행 정리제도의 정비

현재 부실저축은행에 대한 정리에 있어 법률적인 수단으로 사용하고 있는 방법은 '상호저축은행법'에 의한 경영관리제도와 금산법에 근거를 두고 있는 적기시정조치(경영개선명령)로 대별할 수 있다. 경영관리와 경영개선명령은 당해 저축은행의 영업을 사실상 정지시키고 임원의 직무집행을 중단시킴과 동시에 감독당국인 금감위가 선임한 관리인에 의해 경영활동이 이루어지는 비상체제라는 점에서는 유사하나 근거 법률 및 시행주체, 업무정지의 범위, 공개매각 절차 등 세부내용에 있어 약간의 차이가 있다.이 같이 저축은행의 경우에만 두 가지 정리수단이 병행하여 사용된 것은 경영관리제도의 오랜 역사성에서 비롯됐다고 볼 수 있다. 즉 정부는 IMF 외환위기 이후 금융구조조정을 추진하면서 1998년 1월 종전의 '금융회사의 합병 및 전환에 관한 법률'을 '금산법'으로 확대·개편하는 등 법률적, 제도적 환경을 정비하였고 이 과정에서 1998년 9월 14일 적기시정조치(PCA: Prompt Corrective Action) 제도를 본격적으로 도입하여 저축은행을 포함한 금융회사가 감독당국이 정한 재무건전성 지표에 미달할 경우 영업정지 등 다양한 행정처분을 내릴 수 있도록 권한을 부여했다.

이와는 별도로 저축은행업계에는 1975년 이래 '상호저축은행법'에 근거하여 불법대출 등을 취급하였을 경우 감독당국이 경영관리를 명하여 정리절차를 진행하는 고유의 제도가 있었으며, 1998년 9월 본격 도입된 적기시정조치와 함께 별도의 목적을 가지고 부실저축은행에 대한 정리수단으로 병행하여 사용되어 왔던 것이다. 즉 적기시정조치가 금융회사의 부실을 예방하고 건전성을 강화하기 위한 정부의 정책목표에 따라 취해지는 사전적·예비적 조치인 반면 경영관리는 사후적인 성격을 갖고 있다고 볼 수 있다. 물론 경영관리 요건에 해당되는 저축은행이 BIS 자기자본비율을 산정한 결과 적기시정조치 부과요건에도 부합하는 경우가 대부분이나 법률상 양자의 차이는 분명히 있는 것이다.

02

부실저축은행 정리

가. 1단계 구조조정(1997. 11 ~ 2000. 5)

1997년 말 이후 저축은행은 부실채권 급증, 금리자유화와 은행권의 여신금지 부문폐지에 의한 저축은행업계의 자산운용상의 장점 감소, 금융회사 간 경쟁심화 등으로 영업기반이 크게 약화됐다. 특히, 외환위기 직후 누적된 부실로 인해 재무건전성이 취약한 부실저축은행에 대하여 인가취소, 합병, 해산 등 지속적인 구조조정을 추진함에 따라 1997년 말 231개에 달하던 저축은행 수는 2006년 6월 말 기준 110개로 53.2% 감소했다.

1999년 6월 11일 부실저축은행의 정리를 위하여 금산법에 의한 적기시정조치(경영개선명령) 제도를 활용하기 이전인 1998년부터 1999년 5월 말까지 금감위는 불법·부실이 과다한 한보(경기) 등 33개 저축은행에 대하여 상호저축은행법 제24조의 3에 의거 경영관리를 실시했다. 이 가운데 대부분인 26개 저축은행은 정리금융회사인 한아름금고로의 계약이전 결정 조치 후 재경부의 영업인가 취소처분으로 퇴출되었으며, 나머지 7개 저축은행은 제3자 인수 방법으로 정리됐다.

1999년 6월 11일 금감위는 1998년 말 현재 BIS 자기자본비율이 1% 미만으로 경영개선명령 대상에 해당되거나, 1999년 3월 말 기준 자산·부채 평가 결과, 부채가 자산을 초과한 13개 부실저축은행에 대하여 금산법에 따라 경영개선명령 조치를 취하고 1999년 6월 11일부터 8월 10일까지 2개월간 영업을 정지했다. 아울러, 동 영업정지된 13개 저축은행에 대하여는 금감원 소속 직원으로 관리인을 선임하고 해당금융회사에 대하여는 1999년 7월 10일까지 부채 초과액을 7월 말까지 해소할 수 있는 유상증자를 통한 자본확충계획을 제출하도록 했다. 이후 금감위는 경영평가위원회를 구성하여 동 저축은행이 제출한 경영개선계획을 평가한 결과 부일(경기)·대기(제주)·삼일(제주) 등 3개 저축은행에 대해서는 동 계획을 승인하는 한편, 나머지 10개 저축은행에 대하여는 불승인하여 제3자 인수를 추진하기로 했다. 이후 금감위는 경영개선계획이 불승인된 10개 저축은행에 대하여 인수자 선정을 위한 공개설명회를 개최(1999.8.30)하여 인수신청서를 접수한 결과, 인수를 신청한 동화(부산)·대한(대구)·한일(경남) 등 3개 저축은행은 신동화(부산)·유니온(대

구)·아림(경남) 저축은행에게 각각 계약이전하기로 결정했다(1999.10.8). 한편, 인수신청자가 없거나 인수신청자가 인수를 포기한 나머지 7개 저축은행에 대하여는 예금보험공사 앞으로 보험금지급을 요청하여 보험금지급 후 최종 인가취소했다.

또한 1999년 6월 11일 경영개선명령이 부과된 13개 저축은행 이외에도 2단계 구조조정이 추진된 2000년 6월 전까지 15개 저축은행이 금감위로부터 경영관리 또는 경영개선명령을 받았다. 이 가운데 1999년 중에 경영개선명령을 받은 신동화(부산), 한일(부산), 신흥(경북), 한국(인천), 우풍(서울), 신한(서울) 등 6개 저축은행은 2000년 중에 부민, 한마음, 한우리, 신한국, 골드, 제이원 등 6개 저축은행에 각각 계약이전 되었으며, 나머지 9개 저축은행은 영업인가 취소됐다.

이에 따라 1997년 말 IMF 외환위기 이후 2001년 5월 말까지 저축은행에 대한 1단계 구조조정을 추진한 결과, 금감위는 총 61개 저축은행에 대하여 경영개선명령 등을 부과하여 이 가운데 3개 저축은행에 대해서는 경영개선계획을 승인하고 자체정상화를 유도하는 한편, 16개 저축은행은 공개매각을 통한 제3자 인수, 나머지 42개 저축은행은 영업인가를 취소했다.

나. 2단계 구조조정(2000. 6 ~ 2002 말)

금감위는 외환위기 이후 2000년 5월까지 61개의 저축은행에 대하여 구조조정을 추진하였음에도 여·수신 감소와 수익구조 악화로 부실저축은행이 계속 발생하는 한편, 2001년부터 실시되는 예금부분보장제에 따른 저축은행의 경쟁력을 강화하고자 2000년 9월 '2단계 금융구조조정 추진계획'을 마련했다. 동 방안에는 부실화가 예상되는 저축은행에 대한 금감원의 조기검사 결과 BIS 자기자본비율이 1% 미만의 부실저축은행에 대해서는 조속히 계약이전 또는 청·파산으로 퇴출시키고, BIS 자기자본비율이 1~4%의 저축은행은 단계별로 경영개선 조치를 부과하되 회생이 불가능할 경우 공개매각을 추진하거나 퇴출시키는 등 적기시정조치의 신속한 진행을 통하여 2000년 말까지 2차 구조조정을 마무리하는 내용 등이 포함됐다.

이에 따라 금감원은 2000년 12월 말까지 2차로 구분하여 검사를 실시한 결과, 재무건전성이 취약하거나 유동성 위기 등을 겪고 있는 총 29개 저축은행에 대하여 경영개선명령 등을 부과했다.

29개 저축은행 중 울산저축은행의 경우에는 출자자 대출 등 불법대출로 부실이 심하고 예금인출사태가 발생하여 2000년 12월 11일 영업정지 되었으며, 출자자 대출 등 거액의 불법 대출이 적출되고 예금지급 불능사태가 발생한 수원(경기)저축은행과 해동(서울, 경기)저축은행에 대하여는 2000년 12월 중 영업정지 및 경영관리를 명했다. 또한 창녕(경남)·진흥(서울)·코미트(서울) 등 3개 저축은행에서는 출자자 대출이 발견되어 창녕저축은행에 대하여는 영업정지 및 경영관리를 명하고, 코미트저축은행과 진흥저축은행에 대해서는 경영지도 조치하였으나 출자자 대출 전액이 회수됨으로써 2000년 12월 19일자로 경영지도가 종료됐다.

이외에도 2000년도에는 위법·위규대출 등의 사고로 인한 유동성 부족으로 퇴출된 저축은행이 다수 발생하였다. 동방(서울)저축은행과 대신(인천)저축은행의 경우 금감원의 검사 중 출자자 대출, 유가증권 부당매입을 통한 지원, 유가증권 현물부족, 직원에 대한 명예퇴직금 과다지급 등의 행위가 발견됨에 따라 2000년 10월 23일자로 경영관리를 명했다. 외환위기 이후 부실자산 급증과 내부통제 부재로 인한 횡령 등 사고·동일인 한도 초과 등의 불법 대출 등으로 경영이 부실화되었던 흥성·정우·대한저축은행이 이 저축은행의 사고로 영업정지 및 경영관리 조치되었다. 서울 소재 해동저축은행과 동 저축은행의 자회사인 경기 소재 해동저축은행의 경우도 동방저축은행의 출자자 대출과 관련한 언론 보도로 유동성 부족을 겪은 후, 재차 열린 서울 저축은행의 불법대출 여파로 유동성 부족을 겪으면서 영업정지 및 경영관리 조치됐다.

한편 열린(서울)저축은행은 대주주인 MCI 코리아에 278억 원을 대출하는 등 출자자에 대한 377억 원(자기자본의 247%)의 부당한 여신취급과 동일인에 대한 55억 원의 대출취급 등 불법행위 및 재무건전성 악화(2000년 6월 30일 기준 BIS 자기자본비율 7.80%)로 시정요구를 받던 중, 예금인출 요구가 쇄도하여 2000년 11월 24일자로 금감위로부터 영업정지 및 경영관리 명령을 받았다. 아울러 동아(서울)저축은행도 출자자에 대한 제3자 명의대출, 한도를 초과한 유가증권 운용 등으로 BIS 자기자본비율이 20.66%에 이르러 예금인출사태가 발생함에 따른 유동성 부족으로 2000년 12월 8일 영업정지됐다. 또한 동 저축은행의 자회사인 오렌지저축은행과 MCI 코리아의 관계사라는 보도로 대량 예금인출사태가 발생한 대구저축은행도 영업정지됐다. 이외에도 불법 대출 및 내부통제 소홀에 따른 예금인출사태로 유동성 위기를 겪고 있던 동방(전남)·장항(충남)·경남(경남)저축은행도 2000년 10월~12월 중 영업정지됐다.

한편 금감위는 경영개선명령이 부과된 부일(경기), 동아(경기), 부흥(경기), 여수(전남), 안흥(인천) 등 5개 저축은행에 대하여 공개매각을 추진한 결과, 이중 부일(경기)을 제외한 4개 저축은행은 2000년 10월부터 2001년 1월 코미트(동아), 동아(부흥), 현대(여수), 동원(안흥) 등 4개 저축은행에 각각 계약이전됐다. 또한 2001년 1~3월 중 경영관리 중인 흥성(인천) 등 17개 저축은행에 대하여 공개매각을 통한 자산·부채 계약이전(P&A)를 추진하였으나 인수자가 없어 2001년 3월부터 6월중 영업인가를 취소했다. 다만, 오렌지(서울)저축은행의 경우에는 공개매각을 통해 2001년 4월 10일 인수자로 제일(서울)저축은행을 선정하였으나 이후 제일저축은행과 오렌지저축은행 간 자산·부채 이전을 위한 실사가 진행되지 못하여 최종 인가취소 됐다. 2000년 6월부터 12월 중 서울 소재 대형 저축은행 등 29개 저축은행이 재무건전성이 취약하거나 유동성 위기 등으로 경영개선명령 등을 받았으나 2001년 들어서는 저축은행업계의 수신규모도 점차 증가추세를 유지하는 등 안정적인 모습을 보였다.

그러나 2001년 7월 6일 금감위는 2000년 12월 말 기준으로 실시한 실사 결과 석진(경기)과 충일(충북) 등 2개 저축은행의 부채가 자산을 초과하는 한편, BIS 자기자본비율이 1% 미만으로 나타남에 따라 동 저축은행을 금산법에 따라 부실저축은행으로 지정하고 경영개선명령을 부과했다. 또한 2001년 6월 말 기준으로 부채가 자산을 초과하고 BIS 자기자본비율이 1% 미만인 부산 소재 미래저축은행에 대해서도 2001년 8월 13일 부실저축은행으로 결정하고 경영개선명령 조치했다.

한편 저축은행업계의 자율적인 합병을 활성화시키기 위하여 합병저축은행에 대해 영업구역 내에서 저축은행 점포가 없는 시·군·구에 피합병 저축은행 수만큼 출장소 신설을 허용하고 피합병 저축은행에 대한 주식소유한도(15%) 초과를 허용하는 조건으로, 동 3개 저축은행에 대하여 계약인수자 지정을 위한 공개매각설명회를 개최하여 자산·부채 계약이전을 추진하였으나 인수자가 없어 최종 인가취소 됐다.

2002년 들어 금감위는 경영상태가 부실한 대양(경기) 등 6개 저축은행과 경기 등 총 7개 저축은행에 대하여 부실금융회사로 지정하고 경영개선명령을 부과했다. 금감위는 2001년 말 기준 자산·부채 실사 결과 부채가 자산을 초과하고 BIS 자기자본비율이 1% 미만으로 나타난 대양(경기)·국민(제주)·문경(경북)·대한(충남)·한남(경기)·삼화(전북) 등 6개 저축은행을 금산법에 의해 2002년 2월 20일 부실저축은행으로 결정하고 경영개선명령을 부과하는 한편, 영업정지일로부터 1개월 이내에 경영개선계획을 제출하도록 했다. 동 6개 저축은행 가운데 한남·대한·삼화저축은행은 경영개선계획을 제출하였으나, 나머지 저축은행은 제출을 포기하였으며, 금감위는 3개 저축은행의 경영개선계획을 심의한 결과 한남과 대한 등 2개 저축은행에 대하여는 향후 경영정상화가 가능할 것으로 판단하여 승인을 결정했다. 이에 따라 2개 저축은행에 대하여는 경영개선계획 승인 즉시 조치가 가능한 현금증자 등을 영업재개 전에 완료하는 조건으로 2002년 5월 3일부터 영업정지와 임원의 직무정지

등을 종료했다. 그러나 삼화저축은행에 대하여는 외부전문기관의 경영진단 결과 재무안전성이 취약하고 향후 영업전망도 불투명한 등 경영정상화가 의문시되어 경영개선계획을 불승인했다. 6개 저축은행 가운데 경영개선계획을 제출하지 못한 대양·국민·문경 등 3개 저축은행과 경영개선계획이 불승인된 삼화저축은행은 자산·부채의 계약이전(P&A)을 위한 공개매각설명회를 추진하였으나 인수자가 없어 대양·국민·문경·삼화 등 4개 저축은행은 2002년 8월부터 12월 중 최종 인가취소됐다.

아울러 2002년 6월 말 결산 결과 부채가 자산을 초과하고 BIS 자기자본비율이 1% 미만인 경인저축은행에 대해서도 2002년 8월 27일 부실금융회사로 지정하고 경영개선명령을 부과하는 한편, 공개매각을 통한 자산·부채 계약이전을 추진하였으나 인수적격자가 없어 최종 인가 취소됐다.

다. 3단계 구조조정(2003 ~ 2004)

1997년 말 이후 2002년 말까지 총 75개 저축은행이 인가취소되는 등 저축은행에 대한 1·2단계 구조조정이 마무리됨에 따라 2003~2004년 중 상시 구조조정 체제에 돌입하게 되었으며, 2003년 김천저축은행과 2004년 한나라저축은행이 정리됐다.

금감위는 2003년 3월 20일 2002년 말 기준 자산·부채 실사 결과 부채가 자산을 초과하고 BIS 자기자본비율이 1% 미만인 김천저축은행을 금산법에 의거하여 부실저축은행으로 결정하고 영업정지 등 경영개선명령 조치를 부과했다. 동 저축은행은 적기시정조치 유예기간(2002.6 ~ 12) 중 고금리 예금유치 등으로 수신이 급증했으나, 유흥업소 여성종사자 등의 명의를 차용하는 등 채무자의 신용상태 및 채무상환능력 등을 조사하지 않고 2000년 9월부터 2003년 2월 초까지 무려 323명의 명의로 545억 원의 불법 대출을 취급하였다. 출자자 및 특수관계인에 대해서도 동일인 대출한도(11.4억 원)를 약 75억 원 초과하는 등 대규모 불법 대출을 취급함으로써 부실이 심화됐다.

김천저축은행은 금감위의 경영개선명령에 따라 2003년 4월 19일 경영개선계획을 제출하였다. 계획에는 부채 초과를 해소하고 BIS 자기자본비율 5% 이상을 유지하기 위해 2003년 9월 말까지 부실채권 455억 원을 회수하여 자본 및 자산을 확충하고 이를 통해 BIS 자기자본비율 16.94%를 달성하며, 여신심사위원회를 설치하는 등의 내용을 포함했다. 그러나 동 회수대상 부실채권은 경영진과 차주가 결탁하여 제3자 명의를 이용하여 취급한 것으로 드러나는 한편, 경영개선계획의 제출에 앞서 자구계획으로 2003년 4월 15일까지 상환하기로 약속한 162억 원도 상환되지 않는 등 계획이 전반적으로 부실함에 따라 불승인됐다. 이후 금감위는 2003년 6월 17일 동 저축은행의 제3자 앞 계약이전을 위한 공개설명회를 개최하였으나 인수자가 없어 계약이전 추진도 불가능해졌으며, 이에 공사는 예금자에게 보험금을 지급하였고 김천저축은행은 2003년 10월 27일 인가취소됐다.

2003년 11월 금감원은 금융사고 발생을 인지한 한나라(경남)저축은행에 부문검사를 실시했다. 검사 결과 금감원은 상당한 규모의 횡령사고를 확인한 후 자산·부채에 대한 평가를 실시하였으며 BIS 기준 자기자본비율이 지도기준에 미달하는 것을 확인했다. 이에 경영정상화 자구계획 제출을 요구하였으며, 한나라저축은행은 경영권 이전을 통한 정상화 추진계획을 제시했다. 2003년 12월 주식매매계약을 체결하는 등 경영권 이전을 추진하였으나, 유상증자를 실시하지 못하는 등 정상화가 불투명하였고, 연체기간을 임의로 조정하여 건전성을 부당하게 분류한 사실 등이 확인되면서 재무건전성 비율이 크게 하락했다. 2004년 2월 16일 금감위는 2003년 말 기준 자산·부채 실사 결과 부채가 자산을 198억 원 초과하고 BIS 자기자본비율이 14.3%인 한나라저축은행을 금산법에 의거하여 부실저축은행으로 결정하고 영업정지 등 경영개선명령 조치를 부과했다. 실사 결과 총 대출의 60% 이상을 차지하고 있는 소액대출의 부실화가 심화되어 연체대출비율이 60%를 상회하는 등 수익기반이 극히 취약했다.

한나라저축은행은 금감위에 경영개선계획을 제출하였으나 BIS 기준 자기자본비율 5% 달성에 필요한 증자액 290억 원에 대한 증자 참여자 및 증자 재원의 조달방법 등 구체적인 입증서류를 제출하지 못했다. 이에 금감위는 경영정상화 실현가능성이 없다고 판단하여 2004년 4월 16일 계획을 불승인하고 2004년 6월 21일 동 저축은행의 제3자 앞 계약이전을 위한 공개설명회를 개최했다. 그러나 인수자가 없어 계약이전 추진도 불가능해짐에 따라 한나라저축은행은 보험금 지급방식으로 정리되고 2004년 11월 12일 최종 인가취소됐다.



2004. 09. 22. 한마음저축은행 경영관리 현장



2005. 08. 26. 예가람저축은행 설립



2006. 03. 30. 인베스트 상호저축은행 매각 계약 체결

라. 공사 주도의 구조조정(2005 이후)

2004년 9월 금감위에 의해 부실저축은행으로 지정된 한마음저축은행에 대한 정리과정에서 공사는 감독당국과의 협의 하에 예보법등 관련법령에 근거하여 부실저축은행의 정리를 주도하게 됐다. 공사는 한마음저축은행의 제3자 계약이전을 통한 성공적인 정리를 시작으로 2005년 아림저축은행 및 한중저축은행의 예가람저축은행으로의 계약이전 이후 2006년 매각 등 최초 가교금융회사를 이용한 부실저축은행의 정리와 2006년 인베스트저축은행의 제3자 계약이전을 통한 정리를 완료했다. 2005년 중에 영업정지된 플러스저축은행의 경우 금감위에 행정소송이 제기되어 정리절차 진행이 중단되었으며, 공사는 플러스저축은행 예금자에 대해 보험금 지급한도까지 가지급금을 지급했다.

03

저축은행 정리과정에서의 쟁점

가. 제3자 앞 계약이전시 자금지원

공사는 부실저축은행을 공개매각을 통해 제3자에게 계약이전시 회계법인의 자산·부채 실사를 거쳐 해당 저축은행의 경영정상화를 위하여 보험금 지급시 손실액의 80~90% 상당액을 인수자에게 지원했다. 대출방식에 의한 지원의 경우에는 차용계약을 체결하고 예금보험기금채권을 매입하도록 함으로써 공사는 매분기마다 국민주택채권(1종)의 유통수익률을 적용한 이자를 지급하기로 했다. 또한, 출연방식의 경우에도 출연약정을 체결하되, 예금보험공사가 인수저축은행에게 실제 대출금은 지급하지 않고 매분기마다 대출방식의 경우와 동일하게 국민주택채권(1종)의 유통수익률을 적용한 이자를 지급하기로 했다.

이에 따라 그동안 공사는 자금지원 약정에 근거하여 솔로몬 등 15개 인수저축은행에 대하여 보험금 지급시 예금보험공사 손실액의 80~90%를 변동금리조건으로 매분기별로 분할 지원하여 왔다. 그러나 약정체결 후 금리하락으로 인해 분기별 지원액이 당초 예상액보다 감소하게 되자 2002년 7월 4일 솔로몬 등 8개 저축은행은 예금보험공사에 대하여 동 감소분에 대한 손실보전을 요구하는 소송을 제기하였으며, 2004년 6월 25일 제1심 판결 결과 예금보험공사가 승소했다.

제1심 법원 판결에 따르면 예금보험공사가 인수저축은행에게 보험금 지급시 손실액의 80~90%를 지원하기로 하였는지 여부와 관련하여서는 공사는 출연 약정 및 차용계약에 따라 변동금리부로 자금지원하기로 약정하였고 보험금지급시 손실액의 80~90%는 자금지원의 한도일 뿐이라는 것이었다.

또한 법원은 보험금 지급시 손실액의 80~90%를 예금보험공사가 지원할 의무가 있는지 여부와 관련하여서는 금리가 자금지원시보다 많이 하락한 것은 사실이나 저축은행들이 금리가 변동될 수 있다는 사정의 변경을 예견할 수 없었다고 볼 수 없을 뿐만 아니라, 향후 금리가 올라갈 가능성이 전혀 없다고 할 수도 없으므로 위 자금지원약정이 신의칙에 반하거나 이를 변경해야 할 현저한 사정변경이 있다고 할 수 없다고 보았다.

제1심에서 예금보험공사 승소 후 원고저축은행들은 항소를 제기하는 한편, 한마음·아림저축은행이 영업정지되는 등 경영여건이 악화되자 15개 저축은행 중 한마음·아림저축은행을 제외한 나머지 13개 저축은행은 '저축은행 약정금 반환 추진위원회'를 결성하고 관계당국에 탄원서를 제출했다.

제2심 진행 중 법원은 사정변경이 있었음을 이유로 조정을 적극 권고하였고, 이후 당사자가 조정을 시도하였으나 결렬되자 2005년 6월 29일 강제조정 결정을 내렸다.

법원의 강제조정 결정에 따르면 부실저축은행 인수 당시 공개설명회 과정에서 원고 저축은행들은 청산 손실금의 80~90% 범위에서 자금지원에 대한 기대를 갖게 되었음이 인정되고, 자금지원 이후 금리의 급격한 하락을 사정의 변경으로 볼 수 있는 측면이 있으며 변동이율에 의한 자금지원방식의 결정이 불가피한 면이 있다고는 할 수 있으나, 원고들로서는 장기간의 자금지원과정에서 금리변동위험을 분산·회피할 수 있는 적절한 수단을 강구하기 어려웠음이 인정된다는 것이었다.

한편, 법원은 금리하락에 따른 지원자금 감소로 원고 저축은행들이 부실화할 가능성이 있고, 이는 결국 예금보험공사의 보험금 지급 혹은 계약이전에 따른 자금지원을 유발하게 되는 바, 한마음저축은행의 매각과정에서 순자산 부족액을 일시현금 지원하게 된 사례 등을 고려하여 인수저축은행들의 영업정상화를 꾀하는 방향으로 지원금을 재조정하는 것이 합리적인 해결방법이라고 밝혔다. 법원은 그 방법으로써 원고들 별로 당초 지원원금을 산출할 당시 적용된 이자율(최초적용 이자율)에서 20% 하향 조정한 이자율을 최저 이자율로 하고 최초적용 이자율을 최고로 하여 추가 자금지원할 것을 결정했다.

이에 예금보험공사와 공자위는 관련 저축은행들의 어려운 경영여건을 고려할 때 법원의 강제조정 결정을 수용하는 것이 공적자금 지출을 최소화하고 금융시장의 안정을 도모하는 것으로 판단하여 법원의 강제조정 결정을 수용하기로 했다. 또한 원고저축은행들 뿐만 아니라 소 미제기 저축은행에 대하여도 동 조정안을 적용하기로 했다.

나. 차명예금의 보험금 지급

차명예금은 타인의 명의를 이용한 예금으로서 현실적으로 세금우대 혜택 및 기타 개인적인 사유로 인하여 금융회사에 상당부분 존재하고 있는 실정이다. 이러한 차명예금은 정상 영업시에는 문제가 되지 않으나, 당해 저축은행에 보험사고가 발생하여 예금자가 예금보험공사로부터 보험금을 지급받고자 하는 경우에는 예보법상 보험금 지급 한도로 인하여 문제가 발생할 소지가 있다.

일반적으로 예금자가 1인당 예금보호 한도인 5,000만 원을 넘는 금액을 예금하고자 할 경우 가족 명의 등 타인의 명의를 이용하여 예금을 하고 있는데 가족 명의 예금에 대한 보험금 지급시 출연자를 실예금자로 볼 것인지 여부에 대한 논란이 발생하기 때문이었다. 이러한 예금을 출연자의 예금으로 보아 5,000만 원 초과분을 보호해주지 않을 경우 많은 민원과 더불어 금융시장의 경색을 초래할 우려가 있다.

차명예금의 예금주 판단과 관련하여 대법원은 금융실명제 실시 이전에는 차명거래에 관한 금융회사의 인지 여부를 불문하고 당해 예금을 실질적으로 지배하고 있는 자를 예금주로 인정하였으나, 금융실명제 실시 이후에는 특별한 사정으로서 출연자와 금융회사 사이에 예금명의인이 아닌 출연자에게 예금반환채권을 귀속시키기로 하는 명시적 또는 묵시적 약정이 있는 경우에는 출연자를 예금주로 보아야 한다는 태도를 견지(1998.11.13 선고)하고 있었다. 공사의 보험금 지급은 진정예금에 한한 것으로 실명확인 절차를 필하였을 경우 명의인을 예금주로 간주하고 있다.

다만, 예금을 수탁받은 당해 저축은행과 예금의 출연인 사이에 명의인이 아닌 출연인에게 동 예금의 청구권을 귀속시키기로 하였거나, 저축은행이 예금의 실질 소유주가 명의인이 아님을 명시적으로나 묵시적으로 알고 있었으며 이러한 내용을 원장 및 통장 등에 표시하였을 경우에는 출연인을 예금자로 인정

하고 있었다. 따라서 실명확인에 필요한 서류가 첨부되어 확인된 경우에는 명의인에게 지급처리하고 있으나, 미래저축은행 등 일부 예금을 출연인에게 귀속시키기로 한 약정이 있는 경우에는 예외로 인정하여 출연자를 기준으로 5,000만 원을 보호해 주지 않은 사례가 있었다.

다. 보험금의 가지급

가지급금 제도는 예보법 제31조 제2항에 근거한 제도로 부실저축은행에 예보법상 예금 등 채권 지급이 정지되는 제1종 보험사고가 발생하여 장기간 예금지급이 정지될 경우 서민의 최저생계 유지를 보장함으로써 예금자들이 동요하는 현상을 방지하기 위해 보험금의 지급한도 내에서 보험금 일부를 미리 지급할 수 있도록 한 것이다. 금감위는 부실저축은행 예금주의 생활안정을 위하여 2000년 12월 20일 보험사고가 발생하여 영업이 정지 중이던 18개 부실저축은행 예금자를 대상으로 500만 원의 한도에서 가지급금을 지급하는 방안을 마련하여 언론을 통하여 보도했다.

그러나 당시 부실저축은행의 정리는 공개매각을 추진한 후 퇴출여부를 결정짓고 있었으므로 보험금 일부를 가지급금으로 지급하기 위해서는 적지 않은 문제점이 있었다. 그 중 가장 큰 문제점은 가지급금은 보험금 지급결정 후 예금자 청구에 의하여 보험금 일부를 미리 지급하는 것인데 제3자 인수가 성사되어 영업을 재개할 경우에는 기지급한 가지급금을 보험금의 일부인 가지급금으로 볼 수 없게 됨에 따라 제3자 인수 성사시 가지급금 수령자는 가지급 원금과 소정의 이자인 가지급금 상당액을 예금보험공사에 상환하여야 했다. 이는 가지급금 지급주체가 당해 저축은행이 아니라 예금보험기구인 예금보험공사였기 때문이었다. 한편, 부실저축은행에 대한 제3자 인수가 무산되어 공사가 보험금을 지급하게 될 경우에는 기지급한 가지급금은 예금주에 대한 보험금의 일부를 미리 지급한 것으로 볼 수 있으므로 보험금 지급공고일 현재의 개인별 보험금의 총액에서 가지급금 상당액을 공제한 금액을 지급하면 됐다.

또 다른 문제점으로는 기지급된 가지급금 회수와 관련된 것으로 가지급금 회수는 예금주로부터 직접 회수하는 방법과 가지급금 원금과 소정의 이자 상당액을 예금주의 예금 등 채권과 상계하는 방법이 있을 수 있는데, 직접상환 방식은 예금자에게 경제적 부담으로 작용할 수 있고 상계에 의하여 회수할 경우에는 인수자가 부실저축은행을 인수하자마자 수신잔액이 급감하게 되는 악영향을 초래하게 되는 문제점이 있었다. 즉 수신급감 우려가 부실저축은행의 원활한 인수에 걸림돌로 작용할 우려가 있었던 것이었다.

이와 같이 가지급금제도는 부실저축은행에 보험사고가 발생하여 예금지급이 정지되었을 때 서민들에게 일정금액을 지급하여 예금자 동요를 막고 생계안정을 도모한다는 장점도 있지만, 가지급금을 지급하기 위해서는 재산실사 등 공개매각 일정의 지연이 불가피하고, 인수 후에 수신잔액의 급격한 감소가 우려되며 보험금을 지급하게 될 경우에도 보험금 정산에 많은 시간이 소요되고 특히, 부실책임자와 관련된 예금을 사전 확인 및 지급보류조치에 한계가 있는 것이 사실이었다.



라. 자산 · 부채 계약이전방식

기존 부실저축은행 정리절차의 경우, 부실저축은행 자산·부채 전부를 공매절차에 따라 선정된 인수자 앞으로 계약이전하는 구조조정 방식 하에서는 부실저축은행 자본금 성격인 후순위 예금이 일반예금과 동일하게 전액 보호될 뿐만 아니라, 계약이전 이후 인지되는 우발채무(사고예금 등)의 경우 정리대상 부실저축은행에 잔여자산이 없어 채권자의 권리행사가 곤란한 경우가 발생한다. 따라서 저축은행도 은행이나 보험 등 타 금융권의 계약이전방식을 참고하여 기존의 매각에 의한 정리방식을 개선할 필요가 있었다.

공사 주도의 구조조정이 진행되면서 이와 같은 문제 등이 개선됐다. 부실저축은행의 예금 전체가 계약이전될 경우 예금 전액이 보호되는 상황은 예금보험공사의 기금손실 증가 형태로 나타나는데 이를 방지하기 위하여, 파산시 고액예금자가 부담하여야 하는 손실을 계약이전시 예금보험공사가 순자산 부족액을 지원하면서 전액 부담하는 대신 인수자 측이 예금보험공사에 프리미엄으로 지급하는 방식으로 개선했다. 이와 같은 경우가 아니라면 전체 예금에 대한 계약이전은 곤란하며, 보호대상 예금만이 계약이전되어야 한다. 또한 정리대상 부실저축은행에 적정 잔여자산을 남겨 정당한 채권자의 권리행사가 곤란한 경우를 방지했다.

Section

07

신용협동조합편

01 _ 신용협동조합 사태와 부실신협 정리

02 _ 115개 신협의 정리

03 _ 경영정상화 불가능 신협에 대한 조치

1997년 예보법 개정으로 부보대상 금융회사에 포함된 신용협동조합 자산규모가 영세하고 임직원에 의한 부실경영이 근절되지 않아 보험사고가 지속적으로 발생함에 따라 타금융권에 비하여 다수의 조합이 파산되거나 자체 해산하였는데, 1997년 말 1,666개였던 신협 가운데 무려 38%에 해당하는 627개 신협이 파산 또는 자체 해산 등으로 정리되어 2006년 5월 말 기준 339개 신협에 대하여 보험금을 지급했다.

01

신용협동조합 사태와 부실신협 정리

가. 개요

1997년 예보법 개정으로 부보대상 금융회사에 포함된 신용협동조합은 자산규모가 영세하고 임직원에 의한 부실경영이 근절되지 않아 보험사고가 지속적으로 발생함에 따라 타금융권에 비하여 다수의 조합이 파산되거나 자체 해산하였는데, 1997년 말 1,666개였던 신협 가운데 무려 38%에 해당하는 627개 신협이 파산 또는 자체 해산 등으로 정리되어 2006년 5월 말 기준 339개 신협에 대하여 보험금을 지급했다.

특히 외환위기 이후 자산부실화 등으로 신협의 손익구조가 악화되면서 1999년 이후에는 적자로 전환됨에 따라 금융감독원(금감원)은 2000년 6월 23일 신협의 경영건전성 제고를 위한 재무건전성 비율로서 순자본유지비율(2%)을 설정하고 리스크관리체제 구축을 유도하기 위한 기본요건을 제시하는 등 조합의 경영건전성 기준을 강화하였으나 재무개선대상 신협의 경영실적은 호전되지 못했다. 또한 재무건전성이 악화된 신협에 대해 경영관리를 실시하기 위해서는 신협 중앙회장이 경영관리를 건의하도록 되어 있으나 중앙회가 이에 소극적이어서 부실신협에 대한 경영정상화가 전반적으로 미흡하게 추진되고 있었다.

이러한 가운데 신협을 2003년 말까지만 한시적으로 예금보호대상에 포함시키고 2004년부터는 부보금융회사에서 제외하는 내용의 법률개정안이 2002년 9월 정기국회에 제출되자, 신협의 부실이 확대될 경우 신협중앙회와 회원신협의 부담이 더욱 가중될 것으로 예상되면서 부실신협에 대한 신속한 구조조정 필요성이 제기됐다. 이에 따라 금감원은 본격적인 구조조정을 위해 2002년 9월 13일 '상호금융업감독규정'을 개정하여 신협중앙회로 하여금 중앙회 내에 외부전문가로 구성된 경영평가위원회(경평위)를 설치하도록 했다. 동 위원회의 설치로 중앙회장이 경영관리 건의대상 신협 선정시 동 위원회가 사전에 경영관리대상 신협이 제출한 재무상태 개선계획의 타당성을 심의하게 되어 부실신협의 회생가능여부에 대한 객관적이고 신뢰성 있는 평가와 이를 통한 신속한 구조조정이 가능하게 됐다. 경평위는 2002년 9월 말 기준으로 신협의 경영정상화에 대한 평가를 실시하고 115개 부실신협에 대한 경영관리를 건의



함에 따라 금감원은 2002년 11월 4일자로 이들 신협에 대한 경영관리를 명령했다.

이로써 공사는 조합원 약 69만 명, 예금 및 출자금 약 2조 4,000억 원에 이르는 115개 신협의 경영관리라는 초유의 사태를 맞이하게 됐다. 공사는 보다 신속한 사태해결을 위하여 언론을 통해 예금자보호 및 예금지급 등에 대해 자세히 안내하는 한편, 다각도로 신속한 보험금 지급방안을 강구했다. 그 결과 예금자들의 혼란이 상당히 감소하였으며 경영관리 개시 후 1개월이 채 지나지 않은 11월 28일에는 가덕 등 28개 신협에 대하여 보험금을 지급하는 한편, 경영관리 약 3개월 만인 2003년 2월 12일에 대구대일 및 대구서구신협이 최초로 파산선고를 받는 등 경영관리 업무가 대체로 신속하고 원활하게 수행됐다.

나. 신협사태 이전의 부실신협 정리

부실신협에 대한 경영관리는 금감원이나 신협중앙회 직원이 담당하다가 2000년 1월 21일 금산법에서 공사 임직원의 부실신협에 대한 경영관리 근거가 마련되면서부터 공사가 해당 업무를 수행할 수 있게 됐다. 이때부터 115개 신협의 경영관리 명령이 내려지기 이전인 2001년 말까지 공사는 136개의 부실금융회사에 대해 경영관리인을 선임하고 106개 금융회사에 보험금을 지급했다. 이 밖에도 경영관리에 필요한 제반 기준 및 절차의 마련과 직원연수, 경영관리인의 전문성 강화를 위한 경영관리 홈페이지 개설, 보험금 지급 관련 전산프로그램 개발, 경영관리 업무의 효율성 제고를 위한 각종 평가제도 등을 마련·시행함으로써 전문 경영관리 인력의 양성과 경영관리 기법의 축적 등에 지속적으로 노력했다.

금융위기 이후 공적자금의 투입과 전방위적인 금융구조조정 단행으로 대형 금융회사의 경우 시장신뢰도가 회복되고 시스템리스크도 상당부분 감소한 반면, 신협은 자산규모가 영세한 데다 임직원에 의한 금융사고와 부실경영이 여전히 근절되지 않아 예금지급 정지 등 보험사고가 계속 발생하였으며, 자산부실화 및 자금운용처 제약 등으로 1997년 이후 손익구조가 악화되기 시작하면서 1999년 이후 적자로 전환됐다.

이에 따라 금감원은 2000년 6월 23일 조합의 경영건전성을 제고하기 위하여 재무건전성 비율로서 순자본유지비율(2%)을 설정하고 조합 및 중앙회의 리스크관리체제 구축유도를 위한 기본요건을 제시하는 등 조합의 경영건전성 기준을 강화하고 순자본비율이 0% 미만이거나 경영실태 평가 결과 4등급 이하인 조합 등은 재무상태 개선대상 조합으로 지정하여 중앙회장이 합병권고 등 재무상태 개선조치를 부과할 수 있도록 '상호금융감독규정'을 개정했다.

그러나 이러한 감독기관의 건전성 조치에도 2002년 6월 말 현재 회원신협수는 1,248개로 2001년 말 대비 20개가 감소하였고 2002년 상반기 중 전체 조합의 42.2%에 이르는 523개 조합이 적자를 시현하여 조합 전체적으로는 66억 원의 당기순손실이 발생함으로써 1999년 이래 4년간 적자가 지속됐다. 이와 같은 손익 악화와 잠재적인 부실조합 과다로 인하여 조합당 평균 순자본비율도 2001년 말 2.23%에서 2002년 6월 말에는 1.39%로 하락하였으며, 순자본비율 0% 미만 조합도 2001년 말 375개에서 2002년 6월 말 414개로 증가하고 자본금을 완전잠식한 조합도 188개로 전체의 15.2%에 달했다.

한편 신협의 전반적인 재무상태 악화에 따라 부실우려 조합에 대하여 사전에 적절한 재무상태 개선조치를 취함으로써 부실발생을 최소화하고 조기에 경영정상화를 유도하기 위하여 2001년부터 재무상태 개선조치 제도를 도입하여 시행하였으나 대상 신협의 개선계획 이행실적이 여전히 부진하였으며, 2002년 8월 말 기준 재무상태 개선요구 대상에 해당하는 신협 수가 159개에 이르고 있으나 신협 중앙회장이 이들 신협에 대한 경영관리 건의에 소극적인 태도를 보이는 등 부실신협의 경영정상화 추진이 미흡했다. 또한 2004년부터 신협을 공사의 예금보호대상에서 제외하는 법률안이 국회에 제출(2002.9)됨에 따라 부실신협 정리가 지연될 경우 신협중앙회 및 회원신협의 부담이 가중될 것으로 예상됐다.

이에 따라 금감원은 신협 전반의 재무상태 개선계획의 이행정도와 정상화 가능여부를 판단하여 이에 상응한 조치를 강구할 필요가 있다고 보고, 2002년 9월 13일 '상호금융업감독규정'을 개정하여 신협중앙회 내에 외부전문가로 구성된 경평위를 설치하여 재무상태 개선조치를 요청받은 신협이 제출한 재무상태개선계획의 타당성을 심사하고 신협 중앙회장의 경영관리 건의대상 신협 선정시 사전에 심의하도록 함으로써 부실신협의 회생가능 여부에 대한 객관적이고 신뢰성 있는 평가와 부실신협의 신속한 구조조정을 도모하고자 했다.

이에 따라 신협중앙회는 경영평가위원회를 구성, 자본잠식조합 등 경영부실 신협을 대상으로 경영정상화 가능여부에 대한 면밀한 심의를 거쳐 경영관리 건의대상 신협을 선정하였으며, 금감원은 신협중앙회가 경영관리를 건의한 115개 부실 신협에 대하여 2002년 11월 4일자로 경영관리를 명령했다.

02

115개 신협의 정리

가. 115개 신협 영업정지

금감원은 2002년 10월 중 신협중앙회와 함께 부실신협 선정을 위한 절차를 진행하는 과정에서 신협 영업정지에 따른 경영관리가 실시될 수 있음을 공사에 유선으로 통보했다. 이에 따라 공사는 자체적으로 경영관리 인력을 선발하는 한편 임점 초기 업무장악을 위한 각종 유의사항 등을 기술한 '초기 유의사항'을 작성하고 경영관리 업무 지침서인 경영관리 업무매뉴얼의 내용을 대폭 보강하는 등 차질없는 경영관리 수행을 위한 사전 준비작업에 착수했다.

금감원은 2002년 11월 4일자로 115개 부실신협에 대하여 영업정지 및 경영관리를 실시할 것임을 11월 1일 공사에 통보하였으며, 11월 3일자로 115개 신협의 경영관리인 선임추천을 요청했다. 11월 4일 부실금융회사로 지정된 115개 신협의 지소를 포함한 신협 수는 185개로 조합원만 69만 명에 달하는 규모였다. 지역별로는 대구 등 영남지역이 49개, 광주 등 호남지역이 19개, 서울 및 경기 8개 등이었다.

당초 금감원은 115개 부실신협의 경영관리일정을 대규모 경영관리인력의 수요 등을 감안하여 11월 6일자로 예정하였으나 경영관리에 대한 루머로 대규모 인출사태 등이 예상되어 불가피하게 일정을 조정하게 되었으며, 공사도 일정에 따라 경영관리 인력의 배치 및 교육 등 관련일정을 조정하는 것이 불가피했다. 경영관리인의 선임과 관련하여서는 공사 자체의 선임기준에 따라 경영관리인은 4급 이상 일반직원과 선임검사역급 검사역으로, 감독관은 5급 직원과 선임이하 검사역으로 선임하는 것을 원칙으로 했다.

공사는 이와 같은 경영관리인 선임원칙에 따라 영업정지된 신협의 자산규모와 위치, 경영관리 경험, 전직경력, 연고지 등을 감안하여 259명을 선임하여 각 신협별로 배정했다. 한편, 선임된 인력에 대하여는 경영관리 명령일 전인 11월 3일 휴일(일요일)임에도 공사에서 경영관리에 관한 교육을 실시하는 등 원활한 경영관리업무 수행을 위해 사전준비를 완료했다.

나. 신협 경영관리

공사는 경영관리 인력에 대하여 11월 4일(월요일) 오전 8시 이전 임점을 위해 원거리인 경우 전일 임지에 도착하여 임점하도록 조치하였고, 필요한 경우 소요방지 또는 사고예방을 위하여 인근 경찰서에 사전협조를 요청하도록 하였다. 임점 당일 오전 9시부터 전국 각지에 파견된 관리인의 임점 실태를 확인한 결과, 일부 신협의 경우 지도상에 있는 위치와 다르거나 심지어는 법인등기부에 등기되어 있지 않은 지소가 있는 곳도 있는 등 문제가 있기는 하였으나 해당 신협에 정해진 시간 내 경영관리에 착수했다.

또한 대규모 경영관리로 인하여 임점 초기 일부 예금자들이 항의를 하기도 하였으나 관리인 등의 적극적인 예금자보호제도 안내로 곧 진정됐다. 특히 대구 · 경북 등 보험사고가 번번하였던 지역의 일부 예금자들은 영업정지 후 예금보호에 대하여 상당한 지식을 가지고 오히려 다른 예금자들을 안심시키는 모습까지도 보였다. 언론에서도 금융권 초유의 사태인 115개 신협의 경영관리와 관련하여 경영관리 신협의 명단 안내, 향후 예금지급관련 일정, 경영관리와 관련한 현지 분위기 등을 상세히 보도했다.

공사에서는 경영관리 기간 중 혹시 있을 지도 모르는 긴급상황 발생시 효율적인 대응체계를 확립하고, 경영관리 업무에 대한 자문에 응하기 위하여 경험이 많은 일반직원 3명과 검사역 3명으로 구성된 상황반을 설치 운영하였다. 특히 자체 운영하고 있는 EDMS를 전 관리재단에 연결하여 실시간 상황 파악 및 신속한 전달체계를 구축하여 원활한 경영관리를 수행했다.

당시 115개 경영관리신협에 선임된 경영관리인 등 관련 인력은 공사 전체 인력의 약 43%에 이르는 만큼, 공사로서는 조기에 경영관리 업무를 종결할 필요가 있었다. 2002년 11월 6일 보험금 지급산정을 지원할 수 있는 인력을 신협중앙회에 파견 요청하였고, 중앙회로부터 지원받은 전산 및 조사 전문인력 24명과 외부 전산인력 8명으로 보험금 지급특별조사반을 편성하여 2002년 11월 18일부터 6주 동안 보험금 지급조사를 완료했다. 공사와 보험금 지급업무 위탁계약이 체결되어 있는 농협에 대하여도 2002년 11월 8일 경영관리인을 보조할 수 있는 인력의 지원을 요청하였으며, 농협으로부터 부보예금 60억 원 이상인 경영관리 신협당 1명씩 총 98명의 인력을 2002년 11월 18일부터 경영관리 종료일까지 지원받아 약 1주일간의 업무파악 및 업무 인계인수를 받고 관리인 보조인력으로서 본격적인 업무를 수행했다. 이외에도 공사는 자회사인 정리금융공사로부터 경영관리 보조인력으로 3명을 지원받았으며, 금융회사 재직경력이 있는 검사역 38명을 추가 채용하여 공사 현업에 반드시 필요한 인원 위주로 경영관리인을 대체했다.

다. 보험금 가지급

현행 예보법상에는 부보금융회사에 보험사고가 발생할 경우 보험금 지급 이전에 예금자 등의 청구에 의하여 당해 예금자 등의 예금 등 채권의 일부를 지급할 수 있도록 하는 가지급금 지급제도에 관한 근거가 마련되어 있다. 그러나 2002년 11월 115개 신협에 대한 경영관리가 이루어지기 이전에는 주로 부실금융회사에 대한 정리과정에 비교적 장시간이 소요되는 상호저축은행의 영업정지시에만 활용되었다. 신협 경우 대부분 보험금 지급 후 파산처리될 뿐만 아니라 영업정지일로부터 보험금 지급 개시일까지의 기간이 비교적 짧기 때문에 제도를 활용하지 않았다. 그러나 당시 115개 신협의 영업정지 사태는 사회적으로 큰 파장을 가져왔고 예금자에 대한 보호가 우선시되는 분위기였으므로 경영관리 당시부터 적극적으로 동 제도를 활용하기로 하고 언론에 가지급계획을 보도했다. 이에 따라 공사는 115개 신협에 대한 가지급방안을 마련하여 경영관리기간 중 영업정지된 신협 중 경영정상화 추진 등으로 인하



여 보험금 지급이 지연되는 광주복개신협 등 34개 신협의 500만 원 이하 소액 예금자 5,548명에 대하여 2002년 12월 3일부터 13일까지 6,891억 원을 지급하였다. 가지급금이 지급된 신협이 정상화된 경우에는 해당 신협으로부터 동 금액을 즉시 반환받았다.

라. 금감원의 경영정상화계획 평가

금감원은 경영관리 중인 115개 신협가운데 경영정상화계획을 제출한 17개 신협 중 자구노력에 의하여 3년 이내에 부채초과 상태를 해소하고 순자본비율 2% 이상 달성이 가능하다고 인정되는 (경기)구리 · (경북)포항제일 · (광주)광주복개 · (서울)세한 · (충남)예산신우 · (충북)매괴 등 6개 신협에 대하여 신협경평위의 심의를 거쳐 경영정상화계획을 조건부로 승인하였다. 경영정상화계획 승인 신협에 대하여는 경영관리명령 중 일부를 철회하고 경영관리기간이 종료되는 2003년 5월 3일 이후 연장여부를 검토하였으며, 철회기간 중 엄격한 사후관리를 통한 경영정상화 정착여부, 완전 정상화가 가능하다고 인정되는지의 여부에 따라 경영관리를 종료하기로 했다.

이후 이들 6개 신협 가운데 2003년 5월 3일자로 (서울)세한 및 (경북)포항 제일신협이 경영관리가 종료되었으며, 나머지 (광주)복개신협 등 4개 신협도 2003년 11월 3일자로 경영관리가 종료됐다.

03

경영정상화 불가능 신협에 대한 조치

가. 공사의 보험금 지급

공사는 115개 신협의 경영관리로 약 68만 6,000명의 출자자와 예금자의 예금과 출자금 2조 4,000억 원의 지급이 정지됨에 따라 2002년 11월 4일자로 보험금 지급대상 및 지급시기와 예금자보호대책을 포함한 '경영관리 신협의 예금자보호대책'을 발표했다.

공사 발표안에 따르면 보험금은 경영관리 착수업무 및 재산실사절차 등 초기 필요절차가 끝난 후 개인별 예금 원리금 및 출자금 합계액에서 개인별 대출 등 채무합계액을 공제한 금액에 대해 예금자 1인당 5,000만 원을 한도로 지급하게 되었다. 또한 예금자를 보호하기 위하여 보험금지급 특별조사반을 평소 1개에서 10개로 대폭 증가시켜, 본부 지휘 하에 동일 지역 내 수개 신협의 전산작업을 동시에 진행함으로써 연내 지급하기로 했다. 아울러 신협 예금자 등이 일부 긴급히 자금을 필요로 하는 예금자에 대하여는 인근 금융회사로부터 예금담보 대출을 받을 수 있도록 적극적으로 알선하고, 소액예금자보호를 위하여 예금자의 대출금 등 채무내역과 사고관련성 여부 등이 확인된 소액예금(예: 500만 원)에 대해 보험금 지급 전이라도 우선하여 지급하는 방안을 발표했다.

이후 경영관리 중인 신협이 안정을 찾아감에 따라 공사는 당초 경영관리시 발표한 사항을 이행하기 위하여 지역별로 총 10개 보험금지급 특별반 편성을 계획했고, 신협중앙회 등으로부터 인력을 지원받아 조사반을 18개로 확대하여 2002년 11월 18일부터 보험금 지급조사에 착수했다. 이와 같은 신속한 지원 및 조사체계 가동으로 종전 영업정지 후 보험금 지급까지 3개월 정도 소요되었던 보험금 지급기간이 1개월로 크게 단축되어 2002년 11월 28일부터 가덕 등 28개 신협의 예금에 대하여 지급을 개시했다.

나. 파산신청 및 부실책임 조사

115개 신협 가운데 경영정상화계획을 제출하여 경영이 정상화

된 6개 신협을 제외한 109개 신협에 대하여는, 신협법에 따라 각 관리인으로부터 실사 결과를 제출받아 당해 조합의 주사무소 소재지를 관할하는 지방법원에 파산을 신청했다.

한편 공사는 금융회사의 책임경영체제를 확립하고 공적자금 회수를 극대화하기 위하여 2002년 11월 4일 이후 영업정지된 123개 신협의 부실책임조사를 실시하였다. 조사 결과 부실에 책임이 있다고 판단되는 임직원 1,811명이 초래한 손실액 2,154억 원을 밝혀내 파산관재인에게 손해배상 청구소송 등 법적조치를 취하도록 해당 파산재단에 통보했다. 위법 · 위규행위의 주요 유형으로는 동일인 대출한도 초과 등 부당여신 취급 1,136억 원(52.7%), 고객예탁금 등 횡령 381억 원(17.7%), 주식투자 등 여유자금 부당운용 158억 원(78.3%), 분식결산에 의한 출자금 배당 316억 원(14.7%), 기타 163억 원(7.6%) 등이었다. 조사 결과 업무상 배임 및 횡령사고가 부실의 주요 원인이 되고 있어 이에 대한 효율적인 내부 통제시스템 마련이 필요한 것으로 나타났다. 아울러 공사는 민사상 손해배상 요구 이외에도 업무상 배임 등 협의가 있는 111명에 대하여는 형사고발조치를 취하도록 조치했다.

정부는 신협의 부실원인이 주로 횡령 및 배임 등에 기인되고 2004년부터 신협이 공사의 부보대상에서 제외될 예정임에 따라 2002년부터 2003년까지 관련규정 정비시 내부통제기능을 강화하였다. 경영부실화를 사전에 예방하고 조합원의 주인의식 제고를 위하여 조합원 1% 이상 동의 시는 중앙회에, 3% 이상 동의 시는 금감원에 검사를 청구할 수 있도록 하였고, 감사실시를 매년 1회에서 반기마다 1회로 확대하면서 부정사실 발견시는 총회소집 요구권을 부여하는 등 감사의 경영감시기능을 강화하였으며 전문성을 갖춘 외부인사도 임원으로 선임될 수 있도록 했다. 아울러 재무건전성 악화의 경우 기존에는 중앙회장의 건의가 있어야만 금감위가 경영관리를 시행할 수 있었으나 경영건전성 지표가 금감위가 정하는 기준에 미달할 경우 금감위가 직접 경영관리를 할 수 있도록 했다.



KOREA
DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

PART

03 신뢰 받는 기관으로의 도약을 이끈 부실저축은행 정리

2011년 1월 14일 삼화저축은행 영업정지를 시작으로 부산계열 저축은행을 비롯해 상반기 총 8개 저축은행이 영업정지됐다. 국내 금융시장의 신인도는 추락했고, 저축은행 산업은 괴멸상태에 이르렀고, 소액 예금자들은 불안과 공포에 시달렸다. 전국의 저축은행 앞은 예금인출을 바라는 예금자들로 인산인해, 경제적 대공황의 풍경을 연출했다. 그러나 거센 시련의 파도 뒤에는, 그것을 뚫고 나오는 보석 같은 인내와 불굴의 의지를 가진 사람들이 있기 마련이었다. 이 시기, 절망에 빠진 예금자들에게 그런 존재가 바로 예금보험공사였다. 그들은 대규모 부실저축은행의 구조조정을 '금융거래 중단 없는 정리방식'으로 수행하여 예금자들의 든든한 지킴이가 됐을 뿐만 아니라, 부실자산의 지속적인 매각과 회수를 통해 국가재정 건전성 제고의 파수꾼 역할을 감당해냈다. 앞으로도 예금보험공사는 항상 예금자의 뒤에 서 있는, 금융산업 안전망의 한 축을 든든히 지키는 신뢰받는 기관으로 남을 것이다. 이는 창립 20주년, 청년 예보의 다짐이다.

Section.01 저축은행 특별계정의 도입 278

Section.02 개별 저축은행 정리사례 286

Section.03 저축은행 자산회수 성과 308

Section.04 엄정하고 공정한 책임 추궁 318

Section
01

저축은행 특별계정의 도입

01 – 저축은행 특별계정 설치
02 – 특별계정의 관리 체계



01 | 저축은행 특별계정 설치

가 – 개요

공사는 예금자보호법(예보법)에 따라 2011년 1월 이후 발생한 삼화저축은행 등 부실저축은행의 정리에 필요한 자금을 상호저축은행 구조조정 특별계정(저축은행 특별계정)을 통하여 지원하였다. 저축은행 특별계정은 공사에 설치된 예금보험기금에 만들어진 계정으로, 예보법 제24조의 4 제1항에 따라 예금보험기금의 각 계정과 구분하여 회계처리하고 있다. 이를 위하여 공사는 부보금융회사 보험료의 일부, 예금보험기금채권, 예금보험기금 각 계정으로부터의 차입금, 외부 차입금, 회수자금 등을 기반으로 자금을 조성하였다. 2011년 3월 예보법 개정으로 신설된 저축은행 특별계정은 2011년 4월 1일부터 시행되었다.

저축은행 특별계정을 기반으로 공사는 2011년 1월부터 2015년 12월까지 보험사고가 발생한 31개 부실저축은행을 차질없이 정리할 수 있었다.

나 – 특별계정 설치 배경

예금보험기금의 운영

부보금융회사가 부실화되어 보험사고가 발생하는 경우 예금보험공사는 영업이 정지된 금융회사의 예금자들에게 예금을 대지급하며, 부실금융회사의 정리과정에서 출자, 출연 등의 형태로 자금을 지원함으로써 예금자를 보호하고 금융시장의 안정을 도모하고 있다. 이를 위해 평상시 부보금융회사로부터 받는 보험료 등의 수입으로 예금보험기금을 조성하고 있다.

예금보험기금은 1995년 12월 29일 예보법 제정 당시 설치되었다. 이후 1997년 12월 31일 개정 예보법은 당시 금융권역별로 설치되어 운영하던 5개 예금보험 관련기금을 1998년 4월부터 예금보험기금으로 통합하도록 하였다. 기금 통합과 동시에 예금보험기금에 금융권역별로 계정을 각각 설치하고 계정마다 구분하여 회계처리할 것을 명시하였다. 이에 따라 공사는 예금보험기금에 은행, 투자매매업자 · 투자중개업자, 생명보험회사, 손해보험회사, 종합금융회사, 상호저축은행, 신용협동조합별로 계정을 설치하고 각 계정을 상호 구분하여 관리하였다.

2002년에는 정부가 공적자금 상환대책을 수립하면서 예금보험기금의 분리를 추진하였다. 2002년 12월 예보법 개정으로 2002년 말 이전의 채무 상환을 위한 금융구조조정 관련 기금은 예금보험기금채권상환기금(상환기금)으로, 2003년부터 예금보험기금 업무를 담당할 기금은 예금보험기금으로 각각 분리하였다. 기금의 분리로 2003년 1월 1일부터 새롭게 적립하게 된 예금보험기금은 7개 계정으로 구분 관리되었다. 2004년 1월에는 신용협동조합이 예금보험공사의 부보금융회사에서 제외됨에 따라 예금보험기금 신협계정은 신협중앙회로 이관되어 6개 계정으로 구분 관리되었다. 이후 2011년부터 저축은행 특별계정이 신설되어 2015년 12월 말 현재 예금보험기금은 7개 계정으로 구분 관리되고 있다.

예금보험기금은 부보금융회사로부터 수납한 보험료 및 출연금, 외부 차입금, 예금보험기금채권의 발행으로 조성한 자금, 부실금융회사 정리 등을 위하여 지원한 자금을 회수한 자금 등으로 조성되고 있다. 조성된 예금보험기금은 2003년 이후 보험사고가 발생하거나 부실 또는 부실우려 금융회사로 인정된 금융회사의 정리 자금을 지원하고 있다. 지원된 자금은 크게 3가지 방식으로 회수할 수 있는데, 공사는 출자 금융회사의 보유지분 매각, 부실금융회사 파산절차 참여를 통한 파산배당 회수, 정리금융회사 및 금융회사에 대출해 준 자금 상환 등의 방법으로 회수하고 있다.

상호저축은행 계정적자 누적

새로운 예금보험기금이 출범한 2003년부터 2009년까지 매년 저축은행 보험사고가 발생하여 보험금 지급 등의 자금지원이 계속되었다. 2003년 3월 김천저축은행 보험사고부터 2009년 12월 전일저축은행 보험사고까지, 7년 동안 총 16개 저축은행 보험사고가 발생하였다. 이에 따라 2003년부터 새로이 적립한 예금보험기금 상호저축은행 계정의 지출이 수입을 초과하게 되었다. 예금보험기금 상호저축은행 계정의 자금 수지상 누적 적자는 2006년 말부터 1조 원을 초과하였고, 2008년 말부터 2조 원을 초과하였다.

공사는 2007년부터 금융위원회 등 관계기관과 협의하여 상호저축은행계정의 자금 수지상 누적 적자 해소 방안을 검토하였다. 여러 대안 중 상호저축은행 계정의 이자부담을 완화하면서 자구노력을 기하는 방안이 우선적으로 추진되었다. 2009년 예보법 및 예보법 시행령을 개정하여 상호저축은행 계정의 계정 간 차입금에 대한 이자를 감면하였고, 공사에 납부하는 저축은행의 보험료율을 0.30%에서 0.35%로 0.05%p 인상하였다. 이를 통해 상호저축은행 계정의 이자비용이 줄고 보험료 수입이 늘어나 상호저축은행 계정의 적자 규모 확대를 저감시킬 수 있게 되었다.

공동계정의 도입 추진

그러나 계정 간 차입금 이자감면 및 보험료율 인상만으로는 상호저축은행 계정 누적 적자를 근본적으로 해결할 수 없었으며, 또한 향후 저축은행 구조조정 발생시 상호저축은행 계정을 통한 추가적인 자금조달에 어려움이 있었다. 이에 공사는 2010년 중 금융위원회와 협의하여 예금보험기금 운영제도 개선을 본격적으로 추진하였다. 이를 위하여 2007년부터 지속적으로 진행해 온 상호저축은행 계정 건전화방안 연구를 바탕으로 외부 전문기관의 연구용역, 해외사례 분석, 금융협회 등 외부 이해관계자의 의견수렴 등을 거쳐 개선 방안을 도출하였다. 이 과정에서 부실 금융권역의 자구노력, 예금보험기금 내 계정 통합, 공동계정의 신설, 예금보험기금채권상환 특별기여금의 활용 등 4가지 개선 대안이 검토되었다. 대안 가운데 금융권역 간 상호 연계성에 대한 업계의 인식이 공유될 경우, 예금보험기금 내 공동계정을 설치하여 운영하는 방안이 타당하다고 평가되었다. 이후 2010년 11월 예금보험기금 내에 공동계정을 신설하기 위한 예보법 개정안이 의원 입법안으로 발의되었다. 금융위원회와 공사는 입법과 관련한 외부 이해관계자에게 법안 취지와 내용을 설명하였고, 이러한 과정을 거친 후 2011년 2월 국회소관 상임위원회인 정무위원회는 공동계정 신설을 위한 예보법 개정안을 상정하여 심의하였다.

공동계정에서 특별계정으로 변경

2011년 2월부터 3월까지 정무위원회는 공동계정의 필요성과 타당성에서부터 저축은행의 부실 문제까지 포괄적으로 토론하고 심의하였다. 예금보험기금 운영제도 개선의 필요성에 대한 공감대가 형성되었으나, 구체적인 적용 방법에서 정무위원회 위원 간 견해가 다소 상이하였다. 정무위원회 내 법률안 심사 소위원회의 심의 결과, 계정의 명칭, 설치 목적 등과 관련한 내용이 수정되었고, 이를 반영한 예보법 개정안이 정무위원회 전체회의에 상정되었다.

수정 상정된 개정안은 계정의 명칭을 '공동계정'에서 '상호저축은행 구조조정 특별계정'으로 변경하고, 그 설치 목적을 예금보험기금에 설치된 상호저축은행 계정의 건전화를 지원하는 것으로 한정하였다. 이로 인하여 저축은행 특별계정은 다른 금융권역이 아닌 저축은행 부실을 정리하는 용도로만 사용할 수 있게 되었다.

다 - 설치시 주요 논의 사항

공동계정에서 저축은행 특별계정으로 변경시 계정의 명칭 변경과 설치 목적 규정 외에도 수입 재원, 존속기한, 국회보고의무 등이 논의되었다.

저축은행 특별계정 수입재원으로는 당초 입법안에서 각 금융권역별 보험료 수입의 50%를 공동계정으로 적립하기로 한 것을 보험료 수입의 45%를 저축은행 특별계정에 적립하도록 변경하였고, 재원 조성 방안 가운데 정부의 출연금도 가능하도록 명시하였다.

저축은행 특별계정의 운영기간은 2026년 12월 31일까지로 한정하였다. 또한 매년 3월 31일까지 저축은행 특별계정의 전년도 결산결과와 해당 연도 운용계획을 국회 소관 상임위원회에 보고하고, 특별계정 운용실태에 관한 관리백서를 발간하도록 하였다.

라 - 법령 개정 및 후속 조치

2011년 3월 9일 국회 정무위원회는 전체회의에서 저축은행 특별계정으로 수정된 예보법 개정안을 의결하였다. 2011년 3월 11일 개정안이 국회 법제사법위원회의 의결을 거쳐 국회 본회의에 상정되었고, 본회의에서 재석 252인 중 찬성 244인, 반대 3인, 기권 5인으로 의결되었다. 개정된 예보법은 2011년 4월 1일부터 시행되었다. 저축은행 특별계정 설치 이후 공사는 필요한 조치를 조속히 이행하였다. 먼저 2011년 1월부터 저축은행 특별계정 운영 시점 직전인 2011년 3월 말까지 삼화저축은행 등 8개 부실저축은행 구조조정으로 발생한 상호저축은행 계정의 자산

및 부채를 저축은행 특별계정으로 이전하였다. 또한 저축은행 특별계정으로 수입되는 보험료(각 부보금융회사가 납부하는 보험료의 45%) 등의 비율만큼 기금적립액 목표규모를 현행 목표규모의 55% 수준으로 하향하여 설정하였다. 이밖에 저축은행 특별계정 도입으로 인하여 영향을 받는 공사 내부규정을 정비하였다.

예보법 개정 주요내용

항 목	내 용
특별계정의 명칭 및 용도 (제24조의4제1항)	상호저축은행 구조조정 특별계정으로 하고, 사용 목적을 상호저축은행계정 건전화 지원으로 한정
활용 범위(부칙 제4조)	2011년 1월 1일 이후 발생한 상호저축은행 부실 정리
특별계정의 수입 재원 (제24조의4제2항)	정부의 출연금, 보험료 수입, 예금보험기금채권 발행, 계정 간 차입금, 외부 차입금, 회수 자금, 기금운용수익 등
보험료 수입 (제24조의4제2항제5호)	각 부보금융회사가 납부하는 연간 보험료 중 100분의 45에 해당하는 보험료. 다만 상호저축은행의 보험료는 특별계정의 상호저축은행 계정에 대한 지원규모 등을 고려하여 보험료 전액의 범위에서 예금보험위원회가 정하는 비율에 해당하는 보험료
자산 및 부채의 이전 (제24조의4제3항)	예금보험위원회 의결을 거쳐 상호저축은행 계정의 자산 및 부채의 전부 또는 일부를 특별계정으로 이전 가능
계정 간 차입금 이자의 감면 등 (제24조의4제5항)	특별계정의 계정 간 차입금에 대하여는 차입규모에 따른 각 계정 간 부담의 형평성 등을 고려하여 예금보험위원회의 의결을 거쳐 이자를 감면하거나 납부를 유예 가능
운영 시한(부칙제2조)	2026년 12월 31일까지 효력
국회 보고(제24조의4제6항)	매년 3월 31일까지 특별계정의 전년도 결산결과와 해당연도 운용계획을 국회 소관 상임위원회에 보고
관리백서 발간 (제24조의4제7항)	매년 3월 31일까지 특별계정의 운용 실태에 관한 관리백서를 발간

법 개정 이후 2011년 4월 12일에는 예보법 시행령 개정안이 공포 및 시행되었다. 시행령 개정안은 저축은행 특별계정 설치와 관련하여 예보법에서 위임된 사항과 시행에 필요한 사항을 정하였다.

예금자보호법 시행령 개정 주요 내용

항 목	내 용
특별계정 관리백서의 내용 (제14조의3)	특별계정 관리백서에 포함되어야 하는 사항으로 저축은행 특별계정의 지원실적 및 회수실적 등을 정함
예금보험공사의 차입대상 기관의 확대(제15조제3항제7호)	예금보험공사가 자금을 차입할 수 있는 기관에 한국산업은행이 수행해 오던 정책금융 역할을 승계한 한국정책금융공사*를 추가함
목표규모 재설정에 따른 보험료 면제 시점 조정(제16조의5제5항)	저축은행 특별계정 설치에 따른 금융권의 부담 등을 고려하여 특별계정 설치 후 목표규모를 재설정함에 따라 예금보험기금의 계정별 기금 예상 적립액이 목표규모 상한을 초과하는 경우에는 2011년 4월 1일 이후 분의 보험료를 면제하도록 함

* '한국산업은행법' 개정(2014. 5. 21)에 따라 한국정책금융공사를 한국산업은행으로 다시 통합하여 정책금융기능을 단일화함

02
특별계정의 관리 체계

가 - 개요

저축은행 특별계정은 조성-지원-회수 및 상환-사후관리의 단계를 거치며, 관련 법령과 원칙에 따라 투명하고 책임있게 관리되어야 한다. 이를 위하여 예보법은 특별계정의 관리내역을 매년 국회에 보고하고, 관리백서를 작성하도록 명시하고 있다. 이에 공사는 2012년부터 저축은행 특별계정 운영기한까지 매년 3월 저축은행 특별계정에 관한 운용계획과 전년도 특별계정 결산을 국회 소관 상임위원회에 보고하였으며, 특별계정의 운용실태에 관한 관리백서를 발간하였다.

나 - 조성

저축은행 특별계정은 2011년 1월 1일 이후에 보험사고가 발생한 저축은행의 부실정리자금을 위하여 조성된다. 특별계정의 재원은 정부의 출연금, 각 부보금융회사가 납부하는 보험료, 예금보험공사가 발행한 채권, 예금보험기금 계정 간 차입금, 외부 차입금, 회수자금, 기금운용 수익 등으로 이루어진다. 공사는 2011년부터 각 부보금융회사가 납부한 보험료의 45%, 예금보험기금 계정 간 차입금, 은행 등 외부로부터 차입한 자금, 예금보험공사가 발행한 채권 등으로 소요자금을 조성하였다. 조성한 자금은 예보법의 자금지원에 관한 원칙 및 요건에 따라 지원되었고, 이후 각 부보금융회사가 납부한 보험료 및 회수자금 등으로 특별계정의 운영 시한인 2026년 12월 말까지 상환하게 된다.

다 - 지원

공사는 보험사고가 발생하거나 부실 또는 부실우려 금융회사로 인정된 금융회사의 정리과정에서 보험금 지급, 개산지급금 지급, 출연, 출자 등의 방법으로 자금을 지원했다. 현재의 예금보험기금이 새롭게 적립된 2003년부터 2010년까지 보험사고가 발생한 김천저축은행 등 16개 저축은행에 대하여 상호저축은행

계정을 통하여 보험금 지급, 출연 등의 자금을 지원하였다.

2011년 3월 예보법 개정으로 저축은행 특별계정이 신설되었고, 2011년 1월 이후 저축은행의 보험사고 발생 또는 부실 정리시 필요한 자금은 저축은행 특별계정을 통해서만 지원되었다. 이에 따라 2011년 1월부터 2015년 12월까지 보험사고가 발생한 31개 부실저축은행에 보험금 지급, 출연 등의 자금이 저축은행 특별계정에서 지원되었다.

저축은행 특별계정을 통한 자금 지원은 보험금 지급, 개산지급금 지급, 출자 및 출연, 대출 등의 방법으로 이루어졌다. 공사는 보험사고 발생 저축은행 예금자들에게 가지급금을 포함한 보험금을 예금보호한도까지 지급하였으며, 예금보호한도(1인당 5,000만 원)를 초과하는 예금자의 경우 예금보호한도 초과예금 등의 채권을 매입하는 대가로 개산지급금을 지급하였다. 또한 부실저축은행을 계약이전 받는 저축은행에 대하여는 순자산 부족분에 대해 출연하거나, 가교저축은행에 출자 방식으로 자금지원을 하였다. 이외에도 부실저축은행의 일부 자산 및 부채를 계약이전 받는 정리금융회사(KR&C)에 인수 자금을 대출해 주었다. 저축은행 특별계정의 자금지원은 일반적으로는 금융위원회로부터 경영개선명령을 부과받은 부실저축은행이 명령 이행기간 내에 자본금 증액 등의 명령을 이행하지 못할 경우 부실저축은행의 정리(계약이전, 청 · 파산 등) 과정에서 이루어졌다. 공사는 자산 및 부채에 대한 실사 또는 보험금 지급 조사 등의 절차를 거친 후 예금보험위원회의 의결에 따라 자금을 지원하였다. 이 경우 공사는 예보법에 따라 예금보험기금의 손실이 최소화되는 방식으로 자금을 지원하였다.

라 _ 회수

공사는 자금지원에 따른 저축은행 특별계정의 손실을 최소화하기 위하여 신속한 회수와 더불어 회수 규모 극대화 노력을 기울였다. 지원자금의 회수는 자금지원 방식에 따라 결정된다.

첫째, 부실저축은행을 계약이전 받을 가교저축은행에 출자한 자금의 경우, 해당 저축은행의 주식을 매각함으로써 자금의 회수가 이루어졌다. 둘째, 예금대지급이나 출연 등의 방식으로 지원한 자금의 경우, 부채가 자산을 초과하여 폐쇄되는 저축은행의 파산절차에 참여하여 배당을 받는 방식으로 회수가 이루어졌다. 마지막으로 부실저축은행을 계약이전 방식으로 정리하는 과정에서 계약이전을 받는 정리금융회사 및 저축은행에 대출한 자금의 경우, 대출금을 상환받음으로써 지원자금이 회수됐다.



마 _ 상환

공사는 파산배당, 보유지분 매각 등을 통하여 회수한 자금과 각 부보금융회사가 납부하는 보험료를 재원으로 은행 등 외부 차입금이나 예금보험기금채권 발행 등을 통하여 조성한 자금을 운영기한인 2026년 12월 31일까지 상환하여야 한다. 운영기한의 경과로 특별계정을 폐지하는 시점에 남는 자산이 있다면, 예금보험위원회의 의결을 거쳐 정부가 출연한 금액의 범위까지는 국고에 납입하고, 나머지는 특별계정의 수입으로 한 부보금융회사별 보험료를 고려하여 예금보험기금의 각 계정(상호저축은행 계정은 제외)으로 이전하여야 한다.

바 _ 사후관리

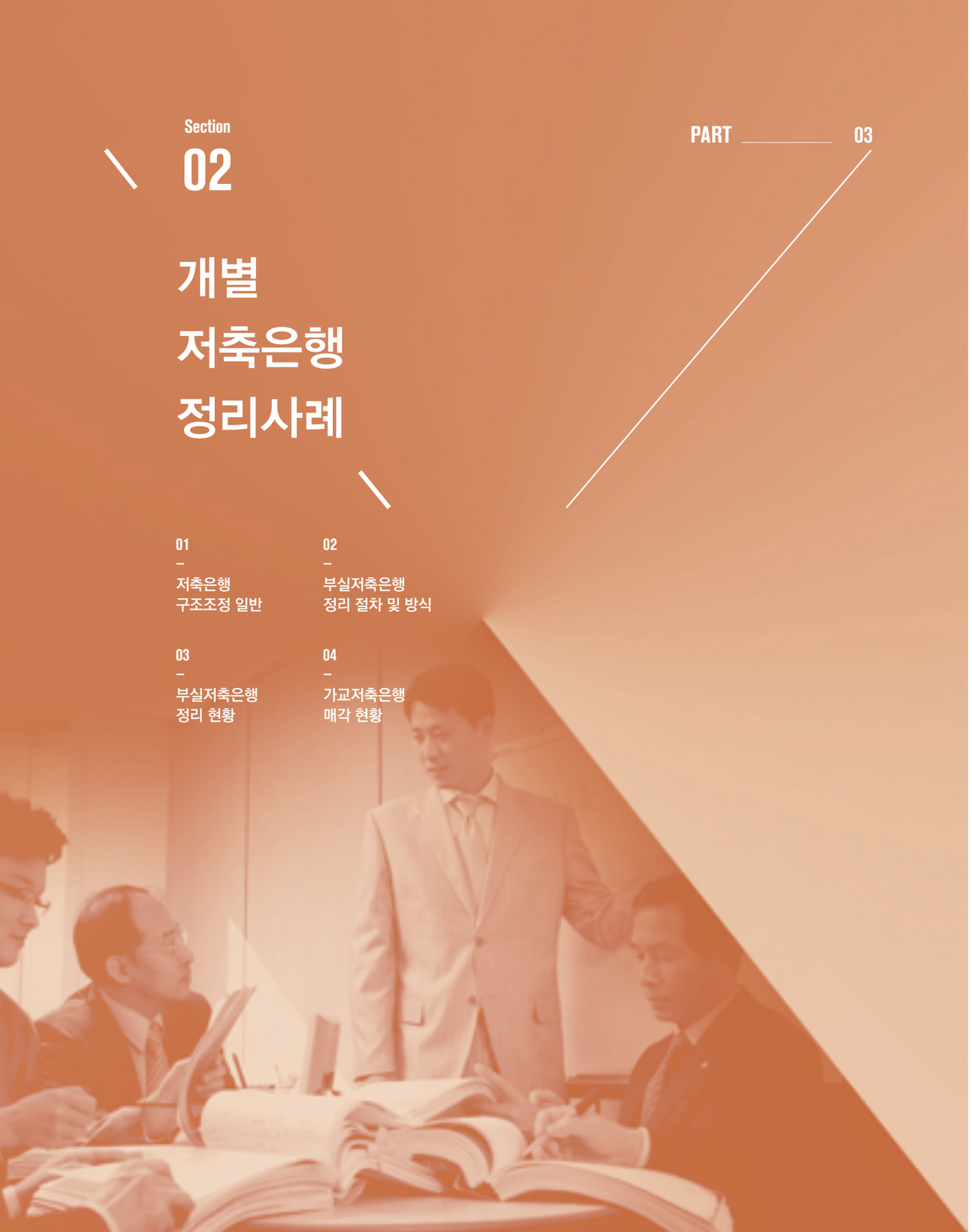
지원자금의 사후관리란 자금 투입 성과 및 회수 규모를 극대화하기 위하여 보통 자금이 지원된 해당 저축은행의 파산재단 등을 관리하거나, 해당 저축은행의 부실을 초래한 관련자에 대해 엄정한 민사 · 형사적 책임을 추궁하는 것을 뜻한다. 또한 공사가 향후 지원자금 회수 극대화를 위하여 다양하게 노력하는 일련의 활동도 사후관리에 해당된다.

공사는 그 동안 부실저축은행에 전문인력을 충분하게 투입하여 안정적으로 경영관리를 하여 왔고, 파산재단 설립을 위한 차질 없는 준비를 진행하는 한편, 설립된 파산재단을 효율적으로 관리하였다. 이밖에도 부실저축은행의 대규모 SPC 및 PF채권 등 특별자산의 효율적 관리와 회수 효율성 제고를 위하여 공사의 회수부분 조직을 정비하고, 개별 자산의 성격에 맞는 매각을 추진하였으며, 부실관련자의 은닉재산에 대한 조사를 강화하기 위해 관련부서를 확대하였다. 이러한 노력들은 이미 설립된 파산재단을 포함하여 향후 설립될 파산재단들의 파산배당을 높이는 데 일조하였다.

Section
02

개별 저축은행 정리사례

01 – 저축은행 구조조정 일반
02 – 부실저축은행 정리 절차 및 방식
03 – 부실저축은행 정리 현황
04 – 가교저축은행 매각 현황



01 | 저축은행 구조조정 일반

저축은행에 대한 대규모 구조조정은 상호신용금고법(현 상호저축은행법) 제정 직후인 1973년에서 1975년까지, 외환위기 직후인 1998년부터 2000년까지, 그리고 2008년 글로벌 금융위기 여파로 총 31개 저축은행이 영업정지된 2011년에서 2015년까지(2011년 16개, 2012년 8개, 2013년 5개, 2014년 1개, 2015년 1개) 이루어졌다.

1973년에서 1975년까지의 대규모 구조조정은 금융당국이 사금융업체를 양성화하기 위하여 이루어졌다. '선인가 후정비' 원칙에 따라 설립을 인가한 후, 일정한 자격요건을 충족시키지 못했거나 경영이 부실한 업체를 정비했다.

이후 1997년 외환위기 발생 이전까지 저축은행은 금융당국의 저축은행 활성화 정책에 따른 취급상품 및 업무영역이 확대되었다. 이를 통해 비교적 신용도가 높은 개인이나 중소기업, 자영업자를 대상으로 수익성 있는 영업기반을 확보하면서 성장할 수 있었다. 그러나 1997년 IMF 외환위기 이후 기존 여신부실이 심화되고, 대기업 여신의 부실로 어려움을 겪은 은행들이 신용도 높은 개인이나 중소기업 대상으로 대출시장을 확대함에 따라 많은 저축은행이 부실화되어 퇴출되었다.

2001년 이후 부동산 경기 회복에 힘입어 2003년 이후 취급되기 시작한 저축은행의 PF대출은 저축은행의 수익성 개선에 기여하였다. 저금리 기조 지속으로 인한 부동산 경기 활황, 저축은행 영업력 제고를 위한 각종 규제 완화 정책 등에 힘입어 2005년 이후에는 저축은행들의 경영이 다소 개선되는 모습을 보였다. 그러나 2008년 글로벌 금융위기 여파로 부동산 경기가 침체되면서 그동안 급증하였던 부동산PF 대출이 급속히 부실화되었다. 2011년에는 16개, 2012년에는 8개의 저축은행이 영업정지되었으며, 2013년에는 PF대출 뿐 아니라 저축은행 업계 전반적으로 대출 실행 · 사후관리 등의 내부통제 미비로 신용대출 건전성마저 악화됨에 따라 2012년 하반기 경영개선명령을 받은 서울 · 신라저축은행을 포함하여 5개 저축은행이 영업정지되었다. 2014년 5월에는 2013년 10월에 경영개선명령을 받은 해솔저축은행(구 부산솔로몬저축은행)이, 2015년 1월에는 2014년 8월에 경영개선명령을 받은 골든브릿지저축은행이 부실화되어 영업정지 처분을 받게 되었다.

02

부실저축은행 정리 절차 및 방식

가 _ 부실저축은행 정리 절차

영업정지 이후 정리

저축은행 업계가 심각한 부실에 직면함에 따라 먼저 금융위원회는 금융감독원의 검사 결과(예금보험공사의 경영상태 실사 결과)와 경영평가위원회의 의견을 종합적으로 고려하여 부채가 자산을 초과하는 저축은행을 부실금융회사로 지정하고, 경영개선명령(영업정지를 포함)을 내렸다.

해당 저축은행이 일정기간 이내에 경영개선명령을 이행하지 못하면 금융위원회는 예금보험공사에 정리방안 마련을 요청하고, 공사는 최소비용 검증을 거쳐 금융위원회에 정리방안을 제시했다. 이때 금융위원회에서 공사가 제시한 계약이전 방식의 정리방안을 결정할 경우, 공사는 인수저축은행이나 가교저축은행에 출연 등 자금지원을 하며 5,000만 원 초과 예금자들에 대한 보험금 및 개산지급금을 지급함으로써 대부분의 정리 절차가 마무리되었다.

금융거래 중단 없는 정리

저축은행 정리시 2012년 하반기 이전까지는 부실금융회사 결정 및 경영개선명령과 동시에 영업정지 처분 후 정리절차를 진행하였다. 그러나 영업정지 처분으로 금융거래가 중단되면서 예금자의 불편과 피해가 발생하고 여신거래자 거래불편 등 지역 금융의 위축을 초래하였다. 또한 신규영업 정지 및 여신 사후관리 애로 등에 따른 해당 저축은행의 자산가치 하락으로 공사의 기금손실도 확대돼 금융거래 중단이 없는 정리방식 도입 필요성이 대두되었다.

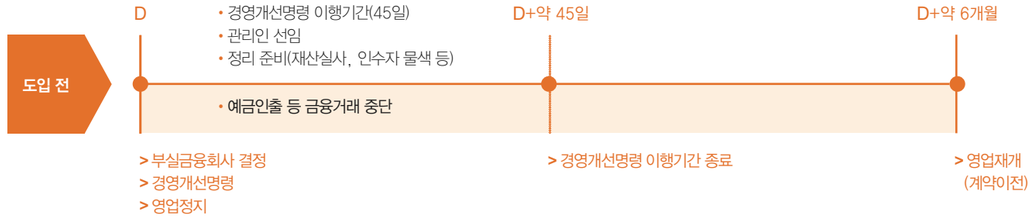
이에 공사는 2012년 하반기부터 부실금융회사 결정 후 영업정지 전까지 재산실사 및 최소비용 검증 등을 완료하여 영업정지일 후 중단기간 없이 곧바로 영업을 재개할 수 있도록 정리방식을 개선하였다.

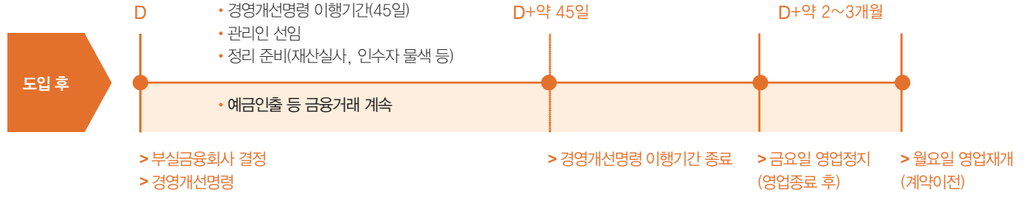
공사는 토마토2 저축은행을 포함한 7개 저축은행을 가교저축은행으로 계약이전 하였다. 그러나 가교관리 및 매각부담이 가중됐다. 이에 2013년 스마일저축은행부터 부실금융회사 결정과 동시에 사전 인수자를 물색하여 영업 중 제3자 계약이전을 성사시켰고, 예금자 피해를 해소함과 동시에 구조조정을 조기 종결하는 "예금자 불편없는 신속한 정리체계"를 실현하였다.

금융거래 중단 없는 정리방식 도입 노력

장애요인	극복노력
❶ 영업 중 정리절차 노출시 뱅크런 우려	선제적인 현장 대응인력 투입, 매뉴얼 마련 등 "어떠한 경우에도 5,000만 원까지 보호된다"는 예금자보호제도에 대한 신뢰 형성
❷ 대주주 · 경영진의 추가 불법행위 가능성	기존 임원 교체 또는 공사직원 관리인 선임, 정리임박 저축은행에 공사직원 감독관 조기 파견 및 정기보고 시스템 강화
❸ 익영업일 영업재개를 위한 유관기관 협조 필요	주말동안 전산 이관 완료를 위해 유관기관(저축은행중앙회, 은행연합회 등) 적극 설득

| 금융거래 중단 없는 정리 방식 도입 전후





나 - 부실저축은행 정리 방식

제3자 계약이전

부실금융회사의 정리방식은 출연이나 출자 등을 통한 자체정상화 추진, 매각이나 합병 또는 계약이전에 의한 제3자 인수, 정리금융회사를 통한 정리, 청산 및 파산으로 크게 분류된다. 공사는 2003년 새로운 예금보험기금 출범 이후 부실저축은행에 대하여 폐쇄형 정리방식인 제3자 계약이전, 정리금융회사(가교저축은행)를 통한 계약이전 청 · 파산을 통해 정리하였다. 2011년 이후 저축은행 특별계정을 통하여 이루어진 31개 부실저축은행 정리는 제3자 계약이전 방식이 17개, 가교저축은행을 통한 계약이전 방식이 13개이며, 자체 정상화된 사례로는 대영저축은행이 유일하다.

이 중 제3자 계약이전은 부실저축은행의 개별 자산 및 부채 또는 그 발생의 기초가 되는 계약상의 지위를 우량저축은행이나 신설저축은행에 선택적으로 이전하는 폐쇄형 정리 방식이다. 이때 부실저축은행은 자산의 전부 또는 일부와 모든 보호대상예금 등을 우량저축은행 등에 이전하게 된다.

이 방식은 퇴출되는 저축은행의 우량자산과 부채만 이전받기 때문에 합병에 비해 부실저축은행의 인수로 인한 동반 부실의 위험이 적다. 또한 처리 과정이 신속하기 때문에 인수과정이 장기화할 경우 발생할지도 모르는 금융회사의 기업가치 훼손이나 예금자 피해, 거래 기업의 부도 및 금융시장 불안 등의 부작용을 최소화할 수 있을 뿐 아니라 인수 프리미엄 회수를 통한 기금손실 최소화 등의 장점이 있다.

가교저축은행 계약이전

부실금융회사를 정리하는 과정에서 순채무가 과다하거나 경영상태가 매우 악화되어 매각이나 합병 또는 제3자 계약이전 등을 추진하기 어려운 경우가 나타난다. 이 경우 한시적으로 예금 등 채무의 지급, 대출 등 채권의 회수, 기타 여러 가지 정리 업무 등을 수행하기 위해 설립하는 것이 가교은행(Bridge Bank)이다.

미국의 경우 부실금융회사를 제3자에게 이전할 필요성은 인정되지만 적절한 시기에 적절한 인수자가 나타나지 않을 경우 연방예금보험공사(FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation)가 이를 잠정적으로 인수해 관리한다. 이를 통해 거래자의 편의를 도모하고 계속기업으로서의 가치가 훼손되는 것을 최소화하기 위하여 가교은행을 설립한다.

우리나라는 1997년 12월 31일 예보법 개정을 통해 정리금융회사의 근거가 마련된 이후 종금사 및 저축은행의 정리 업무를 수행하기 위하여 한아름종합금융과 한아름상호신용금고, 정리금융공사, 예가람저축은행 등이 설립되어 정리금융회사로 활동하였다.

공사는 2009년 이후 부실저축은행 정리과정에서 예쓰저축은행, 예나래저축은행, 예솔저축은행, 예한별저축은행, 예한솔 저축은행, 예성저축은행, 예주저축은행, 예신저축은행을 설립하였다.

이후 2013년 예한별저축은행, 예솔저축은행, 예한솔저축은행 매각을 완료하고, 2014년에 예쓰저축은행, 예나래저축은행, 예성저축은행, 예주저축은행, 예신저축은행을 매각함으로써 예금보험공사가 보유한 모든 가교저축은행을 매각하였다. 가교저축은행 계약이전 방식은 제3자에게 가교저축은행을 매각하거나, 매각이 실패할 경우 파산 처리함으로써 종료된다.

청 · 파산

청 · 파산은 부실금융회사를 폐쇄시키면서 공사가 예보법상 부보예금에 대해 보험금을 지급하는 폐쇄형 정리방식이다. 이 중 청산은 해산으로 인해 활동이 정지된 법인(청산 법인)이 사무처리 등을 목적으로 청산인을 선임해 재산관계를 정리하는 절차이다. 이와 달리 파산은 채무자가 자신의 변제능력으로는 전체 채권자에 대한 채무를 완전히 변제할 수 없는 경우, 파산재단이 채무자의 전체 재산을 관리하거나 환가해서 전체 채권자의 채권비율에 따라 공평한 금전적 배당을 하는 것을 목적으로 진행하는 재판상의 절차를 말한다.

이 방식은 다른 정리방식에 비해 직접 비용 등이 적게 소요되고 국민경제적 손실도 비교적 적은 경우에 적용되며, 주로 저축은행이나 신용협동조합 등 중소형 금융회사의 정리 방식으로 활용되었다.

2015. 05. 12.
서울중앙지법 파산부 파산재단 현장 방문



03
I
부실저축은행 정리 현황

가 - 2011년 부실저축은행 정리

개요

2008년 들어 미국의 서브프라임 모기지 부실 여파 등으로 국내 부동산 경기가 침체되기 시작하면서 PF대출의 건전성이 악화돼 저축은행 업계가 심각한 부실에 직면했다. 2011년 1월 14일 삼화저축은행 영업정지를 시작으로 부산계열 저축은행의 영업정지 등 상반기에 총 8개의 저축은행이 부실심화 또는 유동성 부족으로 영업정지가 되었다.

금융당국은 저축은행산업의 신인도를 회복하고 서민금융 중개기능 강화를 위하여 일괄 경영진단을 통한 경영건전화를 추진하였다. 이에 금융위원회는 2011년 9월 18일 금융감독원의 경영진단 결과와 경영평가위원회의 심사 결과를 종합하여 제일저축은행 등 7개 저축은행을 영업정지하였다.

금융감독원의 경영진단 결과 제일 · 토마토 · 프라임 · 대영 · 에이스 · 파랑새 저축은행 등 6개사는 BIS 기준 자기자본비율이 기준(1%)에 미달하고, 부채가 자산을 초과하며, 경영개선계획이 불승인되었다. 이에 부실금융회사로 결정되고 영업정지를 포함한 경영개선 명령 조치가 부과되었다. 이 조치에는 2011년 9월 18일부터 2012년 3월 17일까지 6개월간 만기도래 어음 및 대출의 만기연장 등 일부 업무를 제외한 영업의 정지, 임원의 직무집행 정지 및 관리인 선임, 45일 이내에 유상증자 등을 통한 자체 경영정상화 달성 등이 포함되었다.

한편 경영진단 기간 중인 2011년 8월 5일 금융위원회는 2011년 상반기에 금융감독원과 예금보험공사의 공동검사를 거친 경은저축은행에 대하여 영업정지를 포함한 경영개선명령을 부과하였다.

제3자 계약이전(10개사)

삼화저축은행

공사는 2011년 1월 삼화저축은행 영업정지 직후 계약이전을 위한 재산 실사에 착수하고 계약이전(제3자 공개 매각) 절차를 추진하였다. 2011년 1월 19일 매각 공고 이후 우리금융지주 등 3개사가 인수의향서를 제출하였으며, 매수자 자산실사를 거쳐 인수의향서를 제출한 3개사가 경쟁입찰에 참여하였다. 2011년 2월 18일 공사는 예금자보호법상 최소비용의 원칙에 부합하면서 계약이전에 따른 공사 자금지원 요청액을 최소로 요구한 우리금융지주를 최종 인수자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다.

2011년 3월 16일 금융위원회는 삼화저축은행의 자산 · 부채 일부를 계약이전 받기 위하여 우리금융지주가 100% 출자하여 설립한 우리금융저축은행에 대하여 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 삼화저축은행의 자산 · 부채 일부를 우리금융저축은행으로 계약이전을 결정하였다.

중앙부산 · 부산2 · 도민저축은행

2011년 5월에는 중앙부산저축은행, 부산2저축은행, 도민저축은행 계약이전을 위한 재산실사에 착수하고 계약이전 절차를 추진하였다. 5월 24일 중앙부산 · 부산2 · 도민저축은행을 패키지로 구성하여 입찰을 공고하였으며, 5월 30일 6개사로부터 인수의향서를 접수하였다. 공사는 이들 예비인수자들에게 약 3주간 계약이전 대상 3개 저축은행에 대한 재산실사 기회를 부여한 후 2011년 6월 24일 경쟁입찰을 실시하였다.

2011년 6월 27일 공사는 예비인수자들이 제시한 인수희망 자산 · 부채의 범위, 자금지원 요청금액 등을 고려하여 예금자보호법상 최소비용원칙에 따라 예금보험기금의 순지원자금 규모가 가장 작은 대신증권을 우선협상대상자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 2011년 8월 26일 금융위원회는 중앙부산 · 부산2 · 도민저축은행의 자산 · 부채의 일부를 계약이전 받기 위하여 대신증권이 100% 출자하여 설립한 대신저축은행에 대하여 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 중앙부산 · 부산2 · 도민저축은행의 자산 · 부채 일부를 대신저축은행과 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

제일저축은행

2011년 10월 제일저축은행 계약이전을 위한 재산실사에 착수하고 계약이전 절차를 추진하였다. 10월 14일 제일저축은행 입찰을 공고하였으며, 10월 20일 3개사로부터 인수의향서를 접수하였다. 이들 예비인수자들에게 약 3주간 재산실사 기회를 부여한 후 11월 17일 경쟁입찰을 실시하였다.

2011년 11월 22일 공사는 예금자보호법상 최소비용원칙에 따라 예금보험기금의 순지원자금 규모가 가장 작은 KB금융지주를 우선협상대상자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 2012년 1월 13일 금융위원회는 제일저축은행의 자산 · 부채의 일부를 계약이전 받기 위하여 KB금융지주가 100% 출자하여 설립한 KB저축은행에 대하여 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 제일저축은행의 자산 · 부채 일부를 KB저축은행과 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

토마토 저축은행

2011년 10월 토마토저축은행 계약이전을 위한 재산실사에 착수

하고 계약이전 절차를 추진하였다. 10월 14일 토마토저축은행 입찰을 공고하였으며, 10월 21일 2개사로부터 인수의향서를 접수하였다. 공사는 이들 예비인수자들에게 약 3주간 재산실사 기회를 부여한 후 11월 17일 경쟁입찰을 실시하였다.
2011년 11월 22일 공사는 신한금융지주를 우선협상대상자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 2012년 1월 2일 금융위원회는 토마토저축은행의 자산 · 부채의 일부를 계약이전 받기 위하여 신한금융지주가 100% 출자하여 설립한 신한저축은행에 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 토마토저축은행의 자산 · 부채 일부를 신한저축은행과 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

파랑새 · 프라임저축은행

2011년 10월 파랑새저축은행과 프라임저축은행 계약이전을 위한 재산 실사에 착수하고 계약이전 절차를 추진하였다. 10월 14일 파랑새저축은행과 프라임저축은행을 하나의 패키지로 묶어 입찰을 공고하였으며, 10월 21일 5개사로부터 인수의향서를 접수하였다. 공사는 이들 예비인수자들에게 약 3주간 재산실사 기회를 부여한 후 11월 17일 경쟁입찰을 실시하였다.
2011년 11월 22일 공사는 BS금융지주를 우선협상대상자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 2012년 1월 2일 금융위원회는 파랑새 · 프라임저축은행의 자산 · 부채의 일부를 계약이전 받기 위하여 BS금융지주가 100% 출자하여 설립한 BS저축은행에 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 파랑새저축은행 및 프라임저축은행의 자산 · 부채 일부를 BS저축은행과 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

제일2 · 에이스저축은행

2011년 10월 에이스저축은행 계약이전을 위한 재산실사에 착수하고 계약이전 절차를 추진하였다. 10월 14일 에이스저축은행과 대영저축은행을 하나의 패키지로 묶어 입찰을 공고하였으며, 10월 20일 3개사로부터 인수의향서를 접수하였다. 하지만 대영저축은행이 현대증권에 인수되어 11월 21일 영업을 재개함에 따라 공사는 11월 17일 제일2저축은행과 에이스저축은행을 하나의 패키지로 묶어 입찰을 공고하였다. 이어 11월 23일 2개사로부터 인수의향서를 접수하여, 이들 예비인수자들에게 약 3주간 재산실사 기회를 부여한 후 2011년 12월 21일 경쟁입찰을 실시하였다.

2011년 12월 22일 공사는 하나금융지주를 우선협상대상자로 선정하고 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 2012년 2월 8일 금융위원회는 제일2 · 에이스저축은행의 자산 · 부채 일부를 계약이전 받기 위하여 하나금융지주가 100% 출자하여 설립한 하나저축은행에 대하여 상호저축은행업 영업인가를 하였다. 한편 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 제일2저축은행 및 에이스저축은행의 자산 · 부채 일부를 하나저축은행과 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

가교저축은행 계약이전(5개사)

부산저축은행

공사는 2011년 5월 4일 부산저축은행 계약이전을 위한 재산실사에 착수하였다. 그러나 5월 9일 부산저축은행의 5,000만 원 초과 예금자 및 후순위채 투자자들이 재산실사 중단과 예금 및 후순위채 전액보호를 주장하며 부산저축은행 본점을 무단으로 점거함에 따라 재산실사가 중단되었다. 공사는 불법점거 농성으로 부산저축은행 계약이전을 위한 재산실사가 여의치 않자 계약이전 절차진행을 실사 재개 이후로 보류하였다.
조속한 실사 재개를 위하여 공사가 본점을 점거한 예금자 및 후순위채 투자자들과 퇴거 협상을 계속한 결과, 2011년 9월 22일 점거자들이 자진 해산하였다. 퇴거 다음날인 9월 23일부터 부산저축은행에 대한 재산실사가 재개되었다. 재산실사 결과를 바탕으로 예금보험공사가 부산저축은행 처리방안에 대하여 검토한 결과, 가교저축은행으로의 계약이전이 최소비용원칙에 부합한다는 의견을 금융위원회에 제시하였다. 이에 11월 23일 금융위원회는 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 부산저축은행 자산 · 부채 일부를 가교저축은행인 예솔저축은행과 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.

대전저축은행

2011년 5월 24일 공사는 대전저축은행과 보해저축은행을 패키지로 구성하여 입찰을 공고하고 5월 30일 인수의향서를 접수하였다. 그러나 대전 · 보해저축은행 패키지에 대하여는 유효입찰이 성립하지 않아 매각이 무산되었다. 이에 7월 7일 공사는 점거농성으로 매각절차 진행이 곤란한 부산저축은행을 제외한 대전 · 전주 · 보해저축은행 3개사를 패키지로 구성하여 재입찰을 실시하였다. 7월 13일 인수의향서를 제출한 2개사를 예비인수자로 선정하고 약 3주간 재산실사 기회를 부여하였으며, 8월 11일 대전 · 전주 · 보해저축은행 3개사 패키지에 대한 입찰을 실시하였으나 예비인수자의 제안조건이 예금자보호법에 따른 최소비용원칙에 부합하지 않아 매각이 재차 무산되었다. 8월 19일에는 대전 · 전주 · 보해저축은행을 분리하여 개별 입찰을 실시하였으나 모두 유효입찰이 성립되지 않아 매각이 다시 무산되었다.
유효입찰 무산 후 대전저축은행 처리방안에 대하여 검토한 결과, 공사는 가교저축은행으로의 계약이전이 최소비용 원칙에 부합한다는 의견을 금융위원회에 제시하였다. 2011년 9월 5일 금융위원회는 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 대전저축은행의 자산 · 부채 일부를 예나래저축은행과 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨로 계약이전 할 것을 결정하였다.

전주 · 보해저축은행

2011년 5월 24일 전주 · 부산저축은행과 대전 · 보해저축은행을 각각 패키지로 구성하여 입찰을 공고하고 5월 30일 인수의향서를 접수하였다. 그러나 유효입찰이 성립하지 않아 매각이 무산되었다. 이에 7월 7일 공사는 점거농성으로 매각절차 진행이 곤란한 부산저축은행을 제외하고, 유찰된 대전 · 전주 · 보해저축은행과 함께 패키지로 구성하여 재매각을 공고하였다. 8월 11일 대전 · 전주 · 보해저축은행 3개사 패키지에 대한 입찰을 실시하였으나, 예비인수자 제안조건이 예금자보호법에 따른 최소비용원칙에 부합하지 않아 매각이 재차 무산되었다. 이후 8월 19일

대전 · 전주 · 보해저축은행을 분리하여 개별입찰을 실시하였으나 모두 유효입찰이 성립되지 않아 매각이 다시 무산되었다.
유효입찰 무산 후 전주 · 보해저축은행 처리방안에 대하여 검토한 결과, 공사는 가교저축은행으로의 계약이전이 최소비용원칙에 부합한다는 의견을 금융위원회에 제시하였다. 2011년 9월 5일 금융위원회는 금산법 제14조 제2항의 규정에 따라 전주 · 보해저축은행의 자산 · 부채 일부를 예쓰저축은행과 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨로 계약이전할 것을 결정하였다.



2011. 10. 26.
건전경영 풍토 조성을 위한 저축은행 감사 워크숍

경은저축은행

2011년 9월 27일 경은저축은행이 경영개선명령에 따른 경영정상화 계획을 이행하지 못함에 따라 공사는 제3자 계약이전 정리방안을 모색하였다. 하지만 잇단 부실저축은행의 발생으로 저축은행 업계에 대한 평판이 하락하여 인수희망자가 많지 않은 상황이었다. 또한 하반기 영업정지된 저축은행과의 일괄 매각은 영업정지 시점이 상이하여 예상 매각일정을 고려할 때 경은저축은행의 영업정지 장기화에 따른 예금자 불편이 가중될 것으로 예상되어 제3자 계약이전 정리방안 채택이 곤란하였다. 이에 공사는 인수매력도가 낮은 지방 소재 저축은행인 경은저축은행은 제3자 계약이전의 실패가능성이 매우 높은 것으로 판단하고 다른 정리방안을 모색하였다.
검토 결과 가교저축은행으로의 계약이전이 최소비용의 원칙에 부합했다. 공사는 경은저축은행의 자산 · 부채 일부는 예솔저축은행으로, 나머지 자산은 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨로 계약이전하는 방안을 금융위원회에 제시하였다.
이를 위하여 공사는 정리금융회사로 예솔저축은행을 설립하고 상호저축은행법에 따른 일반업무 승인을 금융위원회에 요청하였다. 금융위원회는 2011년 10월 5일에 이를 승인하였다. 10월 19일 금융위원회는 경은저축은행에 대한 영업인가를 취소하고, 경은저축은행의 자산 · 부채 일부를 예솔저축은행으로 계약이전 하도록 결정하였다

대영저축은행 자체 정상화

경영명령개선 이행기간 중 대영저축은행은 경영개선계획을 이행하여 자체 정상화가 되었다. 현대증권으로의 경영권 이전 및 960억 원의 유상증자 대금 납입으로 2011년 9월 말 BIS 기준 자기자본비율이 19.59%로 개선되며 경영개선명령을 이행하였다. 금융위원회는 2011년 11월 16일 대영저축은행에 대한 적기시정조치를 해제하였으며, 대영저축은행은 2011년 11월 21일부터 현대저축은행으로 영업을 재개하였다.

나 - 2012년 부실저축은행 정리

개요

2012년 상반기에 솔로몬저축은행 등 4개 저축은행 영업정지가 일어남에 따라 공사는 예금자 금융거래 불편 최소화를 위하여 영업정지와 동시에 정리절차를 병행 추진하였다. 공사는 제3자 계약이전을 우선 추진하되 시장매각이 여의치 않을 경우 가교저축은행으로 계약이전을 동시에 추진하였다. 이를 통해 영업정지 기간의 장기화를 방지하고 최소비용 원칙 하에 부실저축은행을 신속히 정리함으로써 기금손실 및 예금자 불편을 최소화하였다. 이에 따라 미래저축은행을 제외한 3개 저축은행은 영업정지 후 4개월 이내에 제3자 및 가교저축은행으로의 계약이전을 완료하였고, 미래저축은행도 영업정지 후 5개월 만에 제3자 계약이전을 완료하였다.
2012년 하반기에도 토마토2저축은행 등 4개 저축은행이 추가로 영업정지되면서 공사는 '금융거래 중단 없는 정리방식'을 도입하여 금요일 영업종료 후 영업정지, 다음주 월요일 영업재개를 통해 예금자 불편을 해소하였다.

제3자 계약이전(3개사)

솔로몬저축은행

공사는 신속한 정리를 위해 솔로몬저축은행 영업정지 직후 정리절차에 착수하였다. 이에 따라 회계법인을 선정하여 계약이전을 위한 재산실사를 실시하였다. 2012년 6월 4일 매각공고 이후 예비인수자 재산실사와 경쟁입찰을 거쳐 우리금융지주를 우선협상대상자로 선정하였으며, 계약이전 조건에 대한 세부협상을 진행하였다. 계약이전 협상에 따라 2012년 9월 5일 금융위원회는 솔로몬저축은행 일부 자산 · 부채를 우리금융저축은행으로 계약이전하기로 결정하고, 계약이전된 솔로몬저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 9월 10일부터 우리금융저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

한국저축은행

공사는 신속한 정리를 위해 한국저축은행 영업정지 직후 정리절차에 착수하였다. 이를 위해 회계법인을 선정하여 계약이전을 위한 재산실사를 실시하였다. 2012년 6월 4일 매각공고 이후 예비인수자의 재산실사와 경쟁입찰을 거쳐 하나금융지주를 우선협상대상자로 선정하고 세부협상을 진행하였다.
계약협상이 마무리됨에 따라 2012년 9월 5일 금융위원회는 한국저축은행의 일부 자산 · 부채를 하나금융저축은행으로 계약이전하기로 결정하였다. 계약이전된 한국저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 9월 10일부터 하나저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

미래저축은행

예금보험공사는 신속한 정리를 위해 영업정지 직후 미래저축은행에 대한 정리절차를 착수하였다. 이에 따라 회계법인을 선정하여 계약이전을 위한 재산실사에 착수하였다. 2012년 6월 4일 매각공고 이후 예비인수자의 재산실사를 거쳐 경쟁입찰을 통해 J트러스트를 우선협상대상자로 선정하고 세부협상을 진행하였다.
계약협상이 마무리됨에 따라 2012년 10월 5일 금융위원회는 J트러스트의 자회사인 KC카드가 100% 출자하여 설립한 친애저축은행에 상호저축은행업 영업인가를 하는 한편, 미래저축은행의 일부 자산 · 부채를 친애저축은행으로 계약이전하기로 결정하였다. 계약이전된 미래저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 10월 12일부터 친애저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

가교저축은행 계약이전(5개사)

한주저축은행

예금보험공사는 신속한 정리를 위해 영업정지 직후 한주저축은

행에 대한 정리절차를 착수하였다. 이에 따라 회계법인을 선정하여 계약이전을 위한 재산실사에 착수하였다. 2012년 6월 4일 매각공고 이후 예비인수자의 재산실사를 거쳐 경쟁입찰을 실시하였으나 유찰되었다. 공사는 예금자 등의 불편을 최소화하기 위하여 가교저축은행으로의 계약이전을 추진하였다.

2012년 9월 5일 금융위원회가 한주저축은행의 일부 자산 · 부채를 예나래저축은행 및 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정함에 따라 한주저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 9월 10일부터 예나래저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

토마토2저축은행

토마토2저축은행이 2012년 9월 3일 부실금융회사로 지정됨에 따라 공사는 토마토2저축은행에 대한 정리절차에 착수하였다. 2011년부터 계속된 부실저축은행의 발생으로 인수희망자가 많지 않은 시장 상황, 정리절차 노출시 뱅크런(대규모 예금인출) 발생우려 등을 종합적으로 감안하여 제3자 계약이전 방식 대신 가교저축은행으로의 계약이전을 추진하였다.

토마토2저축은행 정리시 예금자 피해를 최소화하기 위해 '금융거래 중단 없는 정리방식'이 도입되어 2012년 10월 19일 금융위원회가 토마토2저축은행의 자산 · 부채 일부를 예솔저축은행 및 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정했다. 토마토2저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 10월 22일부터 예솔저축은행을 통해 영업 중단 없는 신속한 금융거래가 가능하게 되었다.

진흥저축은행

진흥저축은행도 신속한 정리를 위하여 2012년 9월 25일 부실금융회사로 지정됨과 동시에 계약이전 절차를 추진하였다.

공사는 2012년 10월 31일 금융위원회로부터 예한별저축은행에 대한 설립 승인을 받아 2012년 11월 6일 예한별저축은행의 설립을 완료하였다. 2012년 11월 16일 금융위원회가 진흥저축은행의 자산 · 부채 일부를 예한별저축은행에 계약이전하기로 결정함에 따라, 진흥저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 11월 19일부터 예한별저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

경기저축은행

공사는 2012년 9월 25일 부실금융회사로 지정된 경기저축은행 정리절차에 착수하였다. 11월 28일 금융위원회로부터 예한솔저축은행에 대한 설립 승인을 받아 12월 4일 예한솔저축은행 설립을 완료하였다. 12월 28일 금융위원회가 경기저축은행의 자산 · 부채 일부를 예한솔저축은행 및 주식회사 케이알앤씨(정리금융회사)에 계약이전하기로 결정함에 따라 경기저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 12월 31일부터 예한솔저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

더블유저축은행

2012년 10월 31일 금융위원회는 더블유저축은행에 대하여 부실금융회사 결정 및 경영개선명령을 부과하였다. 2012년 12월 17일에는 더블유저축은행이 BIS비율 5%를 충족하기 위한 자본증자를 이행하지 못함에 따라 금융위원회가 예금보험공사에 정리방식에 대한 의견을 요청하였다. 공사는 시장 상황 및 정리절차 노출시 뱅크런 발생우려 등을 고려하여 더블유저축은행의 자산 · 부채 일부를 예성저축은행으로 계약이전하는 방안을 금융위원회에 제시하였다.

2012년 12월 28일 금융위원회가 더블유저축은행의 자산 · 부채 일부를 예성저축은행에 계약이전하기로 결정함에 따라 더블유저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 12월 31일부터 예성저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

다 - 2013년 부실 저축은행 정리

개요

공사는 2012년 하반기 이후 금융거래 중단 없는 정리방식을 도입하면서 최대한 신속한 정리를 위하여 2012년 하반기 4개 저축은행(토마토2, 진흥, 경기, 더블유)에 이어 2013년에도 3개 저축은행(서울, 신라, 영남)을 모두 가교저축은행으로 계약이전하였다. 이에 따라 예금자들의 불편과 피해가 최소화되었으나, 공사가 관리하는 가교저축은행 숫자 및 규모의 증가로 가교저축은행에 대한 예금보험공사의 관리 · 매각 부담이 가중되었다.

가교저축은행에 대한 관리 · 매각 부담을 완화하기 위하여 공사는 2013년 5월 스마일저축은행의 부실금융회사 결정과 동시에 해당회사 재산실사 및 인수자 물색 등을 통하여 영업중 제3자 계약이전을 성사시켰다. 이후 공사의 관리 하에 있다가 부실금융회사로 지정된 한울저축은행도 동일한 방식으로 정리하여 예금자 불편과 피해뿐 아니라 가교저축은행의 관리 · 매각 부담을 완화시켰다.

가교저축은행 계약이전

서울저축은행

서울저축은행은 2012년 12월 21일 부실금융회사로 지정되었으며, 공사는 이에 대한 정리절차를 착수하였다. 2012년 하반기부터 도입한 방식과 동일하게 금융거래 중단 없는 정리방식으로 정리하되 2011년부터 계속된 부실저축은행의 발생으로 인수희망자가 많지 않은 시장 상황과 정리절차 노출시 뱅크런(대규모 예금인출) 발생우려 등을 종합적으로 감안하여 제3자 계약이전 방식이 아닌 가교저축은행으로의 계약이전 방식을 추진하였다.

공사는 2013년 1월 30일 금융위원회로부터 예주저축은행에 대한 설립 승인을 받아 2월 6일 예주저축은행의 설립을 완료하였다.



2월 15일 금융위원회는 서울저축은행의 자산 · 부채 일부를 예주저축은행 및 정리금융회사인 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정했으며, 서울저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 2월 18일부터 예주저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

영남저축은행

2013년 1월 11일 영남저축은행이 부실금융회사로 지정된 후 공사가 정리절차에 착수하였다. 서울저축은행과 마찬가지로 금융거래 중단 없는 정리방식으로 가교계약이전을 추진하되, 부산 · 울산 · 경남을 영업권으로 하고 있는 기존 예솔저축은행으로 계약이전을 추진하였다.

2013년 2월 15일 금융위원회가 영남저축은행의 자산 · 부채 일부를 예솔저축은행 및 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정함에 따라, 영남저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 2월 18일부터 예솔저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

신라저축은행

2012년 12월 21일 신라저축은행이 부실금융회사로 지정되면서 공사는 서울 · 영남저축은행과 마찬가지로 신속한 정리를 위해 가교저축은행으로 계약이전을 추진하였다.

공사는 2013년 1월 30일 금융위원회로부터 예신저축은행에 대한 설립승인을 받아 2월 6일 예신저축은행의 설립을 완료하였다. 하지만 계약이전 진행과정에서 신라저축은행 대주주가 금융당국의 실사시 자산건전성 평가 등이 위법하게 이루어졌음을 주장하며 금융위원회의 부실금융회사 및 경영개선명령 집행정지 가처분 신청을 제기했고 서울행정법원은 2013년 3월 7일까지 집행정지 명령을 내렸다. 이후 서울행정법원이 3월 25일까지 효력정지 기간을 연장하였으나 대주주 측의 추가적인 행정처분 효력정지 기간 연장신청을 기각함에 따라 계약이전 절차를 속행하였다.

2013년 4월 12일 금융위원회가 신라저축은행의 자산 · 부채 일부를 예신저축은행 및 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정함에 따라 신라저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 4월 15일부터 예신저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

제3자 계약이전

스마일(구 미래2)저축은행

공사는 2013년 5월 3일 부실금융회사로 지정된 예금보험스마일저축은행의 정리절차를 착수하였다. 금융거래 중단 없는 정리방식 도입 후, 가교저축은행 규모 증가에 따른 가교 매각 · 관리 부담을 완화하기 위하여 공사는 스마일저축은행 부실금융회사 결정과 동시에 잠재인수자 파악 등을 통하여 최초로 영업중 제3자 계약이전을 추진하였다.

공사는 스마일저축은행 정리를 위해 재산실사에 착수하였으나 2013년 6월 4일 스마일저축은행 대주주 측에서 대출채권 자산건전성 분류의 적법 여부 등을 이유로 금융위원회에 대해 행정처분 취소 청구소송 및 집행정지를 신청했고 이에 따라 정리절차가 정지되었다. 7월 31일 서울행정법원에서 대주주 집행정지 신청 각하를 결정하면서 공사는 8월 2일 스마일저축은행 일부 자산 · 부채 계약이전에 대한 입찰공고를 실시하였다. 이후 인수의향서 접수 및 예비인수자를 선정하고 본입찰 및 최소비용검증을 거쳐 9월 30일 오에스비저축은행(구 오릭스저축은행)을 우선협상대상자로 선정하였다. 2013년 10월 30일 금융위원회가 스마일저축은행의 자산 · 부채 일부를 오에스비저축은행 및 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정함에 따라(효력은 11월 1일부터 발생) 스마일저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 11월 4일부터 오에스비저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

한울(구 호남솔로몬)저축은행

2013년 10월 10일 한울저축은행이 부실금융회사로 지정된 후 공사가 정리절차를 착수하였다. 스마일저축은행 정리시 영업중 제3자 계약이전을 성공적으로 성사시킴에 따라, 한울저축은행 정리시에도 같은 방식으로 정리를 진행하였다.

공사는 2013년 11월 4일 한울저축은행 일부 자산 · 부채 계약이전에 대한 입찰공고를 실시하였고, 인수의향서 접수 결과 페퍼저축은행과 한신저축은행을 예비인수자로 선정하였다. 본입찰 및 최소비용검증을 거쳐 12월 16일 페퍼저축은행을 우선협상대상자로 선정하였다.

2013년 12월 27일 금융위원회는 한울저축은행의 자산 · 부채 일부를 페퍼저축은행 및 주식회사 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정하였으며, 한울저축은행 5,000만 원 이하 예금자 등은 12월 30일부터 페퍼저축은행을 통해 금융거래가 가능해졌다.

라- 2014년 부실저축은행 정리

개요

공사는 2013년 10월 부실금융회사로 결정되었던 해솔저축은행 정리시 스마일저축은행 및 한울저축은행과 마찬가지로 영업중 제3자 계약이전을 추진하여 예금자의 불편과 피해 최소화를 제고하는 한편, 2011년부터 이어진 대규모 저축은행을 정리하기 위하여 설립한 후 매각하지 못하고 보유 중인 가교저축은행의 지분 매각을 적극 추진하였다. 2014년 5월 해솔저축은행의 일부 자산 · 부채를 성공적으로 영업중 제3자에게 계약이전 시켰으며, 2014년 7월 예주 · 예나래저축은행의 지분매각을 끝으로 공사가 보유한 가교저축은행을 모두 매각하였다.

영업중 제3자 계약이전

해솔(구 부산솔로몬)저축은행

공사는 2013년 10월 10일 부실금융회사로 지정된 해솔저축은행에 대한 정리절차에 착수하였다.

2013년 11월 4일 공사는 해솔 · 한울저축은행 일부 자산 · 부채 계약이전에 대한 입찰공고를 실시하였고, 웰컴크레디라인대부, 페퍼저축은행 및 한신저축은행 등 3개사를 예비인수자로 선정하였다. 이후 최종입찰 및 최소비용검증을 거쳐 12월 17일 웰컴크레디라인대부를 우선협상대상자로 선정하였다.

2014년 4월 30일 금융위원회는 해솔저축은행의 일부 자산 · 부채를 웰컴크레디라인 대부가 인수한 예신저축은행 및 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정하였으며, 2014년 5월 7일부터 웰컴크레디라인대부는 예신저축은행을 웰컴저축은행으로 상호 변

경하여 영업을 개시하였다. 이에 따라 해솔저축은행의 5,000만 원 이하 예금자 등은 2014년 5월 7일부터 웰컴저축은행을 통하여 금융거래가 가능해졌다.

마 - 2015년 부실저축은행 정리

개요

공사는 2014년 부실금융회사로 결정되었던 골든브릿지저축은행을 영업중 제3자 계약이전을 추진하여 2015년 1월에 정리를 완료하였다. 경영개선명령 종료 후 골든브릿지저축은행 대주주의 자체정상화 의지 피력으로 정리절차 진행에 차질이 우려됐으나, 사전에 대비하여 제3자 계약이전 및 M&A 방식을 병행 추진하는 해결방안을 마련하여 일부 자산 · 부채를 성공적으로 조은저축은행에 계약이전시켰다.

제3자 계약이전

골든브릿지저축은행

2014년 8월 27일 골든브릿지저축은행이 부실금융회사로 지정된 후 공사가 정리절차에 착수하였다. 2014년 10월 17일 공사는 골든브릿지저축은행 지분 또는 자산 · 부채 매각을 위한 입찰공고를 실시하였고, 웰컴저축은행, 조은저축은행, 미창석유공업 등 3개사를 예비인수자로 선정하였다. 이후 최종입찰 및 최소비용검증을 거쳐 11월 26일 조은저축은행을 우선협상대상자로 선정하였다.

2015년 1월 16일 금융위원회는 골든브릿지저축은행의 일부 자산 · 부채를 조은저축은행 및 정리금융회사인 케이알앤씨에 계약이전하기로 결정하였으며, 골든브릿지저축은행은 2015년 1월 19일부터 조은저축은행으로 상호 변경하여 영업을 개시하였다. 이에 따라 골든브릿지저축은행의 5,000만 원 이하 예금자 등은 1월 19일부터 조은저축은행을 통하여 금융거래가 가능해졌다.

2011년 이후 부실저축은행 정리 현황

2015년 말 기준

부실저축은행	영업정지일	정리방식	인수자(계약이전 받은 저축은행)	계약이전일
삼화	2011. 01. 14.	제3자 계약이전	우리금융저축은행	2011. 03. 16.
부산	2011. 02. 17.	가교 계약이전	예솔저축은행	2011. 11. 23.
부산2	2011. 02. 19.	제3자 계약이전	대신저축은행	2011. 08. 26.
중앙부산	2011. 02. 19.			
도민	2011. 02. 22.			
대전	2011. 02. 17.	가교 계약이전	예나래저축은행	2011. 09. 05.
전주	2011. 02. 19.	가교 계약이전	예쓰저축은행	2011. 09. 05.
보해	2011. 02. 19.			
경은	2011. 08. 15.	가교 계약이전	예솔저축은행	2011. 10. 19.
제일	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	KB저축은행	2012. 01. 13.
토마토	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	신한저축은행	2012. 01. 02.
프라임	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	BS저축은행	2012. 01. 02.
파랑새	2011. 09. 18.			
에이스	2011. 09. 18.	제3자 계약이전	하나저축은행	2012. 02. 08.
제일2	2011. 09. 18.			
대영	2011. 09. 18.	자체 정상화	현대저축은행	2011. 11. 21.[1]
솔로몬	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	우리금융저축은행	2012. 09. 05.
한국	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	하나저축은행	2012. 09. 05.
미래	2012. 05. 06.	제3자 계약이전	친애저축은행	2012. 10. 05.
한주	2012. 05. 06.	가교 계약이전	예나래저축은행	2012. 09. 05.
토마토2	2012. 10. 19.	가교 계약이전	예솔저축은행	2012. 10. 19.
진흥	2012. 11. 16.	가교 계약이전	예한별저축은행	2012. 11. 16.
경기	2012. 12. 28.	가교 계약이전	예한솔저축은행	2012. 12. 28.
더블유	2012. 12. 28.	가교 계약이전	예성저축은행	2012. 12. 28.
서울	2013. 02. 15.	가교 계약이전	예주저축은행	2013. 02. 15.
영남	2013. 02. 15.	가교 계약이전	예솔저축은행	2013. 02. 15.
신라	2013. 04. 12.	가교 계약이전	예신저축은행	2013. 04. 12.
스마일	2013. 11. 01.	제3자 계약이전	오예스비저축은행	2013. 11. 01.
한울	2013. 12. 27.	제3자 계약이전	페퍼저축은행	2013. 12. 27.
해솔	2014. 05. 02.	제3자 계약이전	웰컴저축은행	2014. 05. 02.
골든브릿지	2015. 01. 16.	제3자 계약이전	조은저축은행	2015. 01. 16.

주: 1) 대영저축은행의 경우 영업개시일

04

가교저축은행 매각 현황

가 - 개요

예금보험공사는 2009년 이후 부실저축은행 정리과정에서 8개 가교저축은행 (예쓰 · 예나래 · 예솔 · 예한별 · 예한솔 · 예성 · 예주 · 예신)을 설립하였으며, 8개 가교저축은행 모두 2011년 이후 부실저축은행 정리과정에서 저축은행 특별계정 자금이 지원되었다. 이 가운데 예한별 · 예솔 · 예한솔저축은행 등 3개사는 2013년에 매각을 완료하였고, 예쓰 · 예나래 · 예성 · 예주 · 예신 등 5개사는 2014년에 매각을 완료하였다. 이를 통해 2011년부터 추진해온 대규모 저축은행 구조조정을 실질적으로 마무리하였다.

2011년 이후 부실저축은행 정리 현황

2015년 말 기준

가교저축은행명	설립일	계약이전 저축은행	매각일	인수자
예한별	2012.11.06	진흥	2013.01.31	신한금융지주회사
예 솔	2011.10.11	경은, 부산, 토마토2, 영남	2013.07.15	중소기업은행
예한솔	2012.12.04	경기	2013.09.02	KB금융지주
예 쓰	2009.03.19	전북, 으뜸, 전주, 보해	2014.03.07	삼호산업
예나래	2010.03.19	전일, 대전, 한주	2014.07.03	아프로서비스그룹대부, 에이앤피파이낸셜대부
예 성	2012.12.21	더블유	2014.04.21	한국투자금융지주
예 주	2013.02.06	서울	2014.07.03	아프로서비스그룹대부, 에이앤피파이낸셜대부
예 신	2013.02.06	신라	2014.04.30	웰컴크레디라인대부

나 - 2013년 가교저축은행 매각

예한별저축은행 매각

공사는 2012년 11월 영업정지된 진흥저축은행을 토마토2저축은행과 마찬가지로 금융거래 중단 없는 정리방식으로 처리하였다. 공사는 시장 상황, 예금자 불편 최소화 등을 감안하여 최소비용 검증시 제3자 계약이전방식을 고려하지 않고 가교저축은행 계약이전과 청 · 파산 방식만 비교하여 검증하였다. 그 결과 가교저축은행으로의 계약이전방식이 최소비용원칙에 부합하였고, 2012년 11월 16일 영업정지와 동시에 예한별저축은행으로 일부 자산 · 부채를 계약이전하였다.

예한별저축은행은 금융거래 중단 없는 정리방식에 따라 영업정지기간이 없이 11월 19일 바로 영업개시하였으며, 영업과 동시에 공사는 매각공고를 실시하였다. 12월 21일 인수제안서 접수결과 2개사로부터 최종인수제안서를 접수하여 제안서를 검토하였고, 12월 28일 공사는 신한금융지주를 우선협상대상자로 선정하여 매각협상을 진행하였고, 2013년 1월 11일 신한금융지주와 계약을 체결하였다. 1월 30일 금융위원회가 신한금융지주의 예한별저축은행 자회사 편입과 정리금융회사 업무종료를 승인함에 따라 1월 31일 매각절차를 완료하였다.

예솔저축은행 매각

공사는 2011년 8월 영업정지된 경은저축은행의 지방 소재 영업구역, 시장 상황 등을 감안하여 제3자 계약이전 방식 대신 새로운 가교저축은행을 신설하여 정리키로 하였다. 이에 공사는 10월 경은저축은행의 일부 자산 · 부채를 계약이전 받기 위하여 예솔저축은행을 설립하였다.

그 후 제3자 계약이전 등 정리절차를 진행하지 못하였던 부산저축은행에서 5,000만 원 초과 예금자들의 점거 농성이 해제되자, 신속히 금융거래를 재개하기 위하여 2011년 11월 저축은행의 일부 자산 · 부채를 예솔저축은행으로 계약이전하였다. 이후 2012년 10월 금융거래 중단 없는 정리 방식을 도입한 토마토2저축은행의 일부 자산 · 부채, 2013년 2월 영남저축은행의 일부 자산 · 부채를 예솔저축은행으로 계약이전 하였다.

공사는 2012년 3월 28일 예솔저축은행 제1차 공개경쟁입찰을 진행하였으나, 5월 15일 최종인수제안서 접수 결과 유찰되었다. 이후 부실저축은행 추가 계약이전으로 매각절차를 진행하지 못하다가, 영남저축은행 계약이전 이후 2013년 3월 11일 매각공고를 실시하였다.

2013년 5월 6일 공사는 중소기업은행을 우선협상대상자로 선정하여 매각협상을 진행하였고, 6월 3일 중소기업은행과 계약을 체결하였다. 7월 3일에는 금융위원회가 중소기업은행의 예솔저축은행 주식취득을 승인함에 따라 7월 15일 매각절차를 완료하였다.

예한솔저축은행 매각

2012년 12월 영업정지된 경기저축은행도 최소비용 검증시 제3자 계약이전 방식을 고려하지 않고, 가교저축은행 계약이전과 청 · 파산 방식만 비교하여 검증하였다. 가교저축은행으로의 계약이전 방식이 최소비용의 원칙에 부합함에 따라 2012년 12월 28일 영업정지와 동시에 예한솔저축은행으로 일부 자산 · 부채를 계약이전하였다.

예한솔저축은행은 금융거래 중단 없는 정리방식에 따라 영업정지기간 없이 2012년 12월 31일 바로 영업개시하였으며, 공사는 매각방안을 마련하여 2013년 3월 11일 매각공고를 하였다. 5월 6일 KB금융지주를 우선협상대상자로 선정하여 매각협상을 진행하였고 6월 19일 계약을 체결하였다. 8월 28일 금융위원회가 KB금융지주의 예한솔저축은행 자회사 편입을 승인함에 따라 9월 2일 매각절차를 완료하였다.

다- 2014년 5개 가교저축은행 매각 현황

예쓰저축은행 매각

공사는 2008년 12월 부실금융회사로 결정된 전북저축은행의 일부 자산 · 부채 계약이전을 위하여 2009년 3월 예쓰저축은행을 설립하였다. 이후 2009년 11월 으뜸저축은행의 일부 자산 · 부채와, 2011년 9월 전주 · 보해저축은행의 일부 자산 · 부채를 예쓰저축은행으로 계약이전하였다.

공사는 그동안 예쓰저축은행 지분 매각을 위해 다각도로 노력하였으나 8차례에 걸쳐 매각이 무산되었다. 저축은행 업황 부진, 계속된 영업정지로 인한 매물과다, 영업구역 지방소재 등에 따른 인수매력 저하 때문이었다. 이후 매각을 다시 추진하여 2013년 11월 11일 최종인수제안서를 접수한 후 삼호산업을 협상대상자로 선정하여 매각협상을 진행하였으며, 11월 22일 삼호산업과 주식양수도계약을 체결하였다. 2014년 3월 5일에는 금융위원회가 삼호산업의 예쓰저축은행 주식취득을 승인함에 따라 3월 7일 매각절차를 완료하였다.

예나래저축은행 매각

공사는 2009년 12월 부실금융회사로 결정된 전일저축은행의 일부 자산 · 부채 계약이전을 위하여 2010년 3월 예나래저축은행을 설립하였다. 이후 2011년 9월 대전저축은행의 일부 자산 · 부채, 2012년 9월 한주저축은행의 일부 자산 · 부채를 각각 예나래저축은행으로 추가 계약이전하였다.

공사는 예나래저축은행 지분 매각을 위해 다각도로 노력하였음에도 불구하고 저축은행 업황 부진, 계속된 영업정지에 따른 매물과다, 지방 소재 영업구역 등으로 인해 3차례에 걸쳐 매각이 무산되었다. 이후 예나래 · 예성 · 예주 · 예신 등 4개 가교저축은행의 일괄매각을 추진하기로 하고 2013년 12월 2일 매각공고를 실시하였다. 공사는 잠재투자자를 대상으로 4개 가교저축은행에 대한 합동 매각설명회를 개최하는 한편, 이익을 시현하고 있는 예나래저축은행의 경우 인수자의 인수자금 부담축소를 위해 BIS비율 20% 수준까지 유상 감자할 수 있도록 매각전략을 수립하였다.

최종인수제안서를 접수한 결과 2014년 2월 4일 에이앤피파이낸셜대부를 우선협상대상자로 선정하였으며, 3월 7일 유상감자 완료 등을 매각종결 선행조건으로 하여 주식 양수도계약을 체결하였다. 2014년 6월 18일 금융위원회는 예나래저축은행의 자본금 감소를 인가하였고, 공사는 6월 20일 유상감자 대금을 수령하였다. 7월 2일에는 금융위원회가 에이앤피파이낸셜대부 등의 예나래저축은행 주식취득을 승인함에 따라 7월 3일 매각절차를 완료하였다.



예성저축은행 매각

예성저축은행은 2012년 10월 더블유저축은행이 부실금융회사로 결정되면서 공사가 일부 자산 · 부채 계약이전을 위하여 2012년 12월 설립하였다.

예성저축은행은 2차례 매각이 무산되었고, 이후 예나래 · 예성 · 예주 · 예신 등 4개 가교저축은행 일괄매각 추진에 따라 2013년 12월 2일 매각공고를 하였다. 최종인수제안서를 접수한 결과 2014년 2월 4일 한국투자금융지주를 우선협상대상자로 선정하였으며, 2월 25일 주식 양수도계약을 체결하였다. 2014년 4월 16일 금융위원회가 한국투자금융지주의 예성저축은행 자회사 편입을 승인함에 따라 4월 21일 매각절차를 완료하였다.

예주저축은행 매각

공사는 2012년 12월 부실금융회사로 결정된 서울저축은행의 일부 자산 · 부채 계약이전을 위하여 2013년 2월 예주저축은행을 설립하였다.

예금보험공사는 예나래 · 예성 · 예주 · 예신 등 4개 가교저축은행의 일괄매각 추진에 따라 2013년 12월 2일 매각공고를 실시하고 최종인수제안서를 접수한 후 2014년 2월 4일 에이앤피파이낸셜대부를 우선협상대상자로 선정하였다. 이후 공사는 3월 7일 에이앤피파이낸셜대부와 주식 양수도계약을 체결하였다. 7월 2일 금융위원회가 에이앤피파이낸셜대부의 예주저축은행 주식취득을 승인하면서 7월 3일 매각절차를 완료하였다.

예신저축은행 매각

예신저축은행은 2012년 12월 부실금융회사로 결정된 신라저축은행의 일부 자산 · 부채 계약이전을 위하여 공사가 2013년 2월 설립하였다. 이후 예나래 · 예성 · 예주 · 예신 등 4개 가교저축은행의 일괄매각 추진에 따라 2013년 12월 2일 매각공고를 실시하고 최종인수제안서를 접수한 후 2014년 2월 4일 웰컴크레디라인대부를 우선협상대상자로 선정하였다. 2월 21일 웰컴크레디라인대부와 주식 양수도계약을 체결하였으며, 4월 30일 금융위원회가 웰컴크레디라인대부의 예신저축은행 주식 취득을 승인함에 따라 매각절차를 완료하였다.

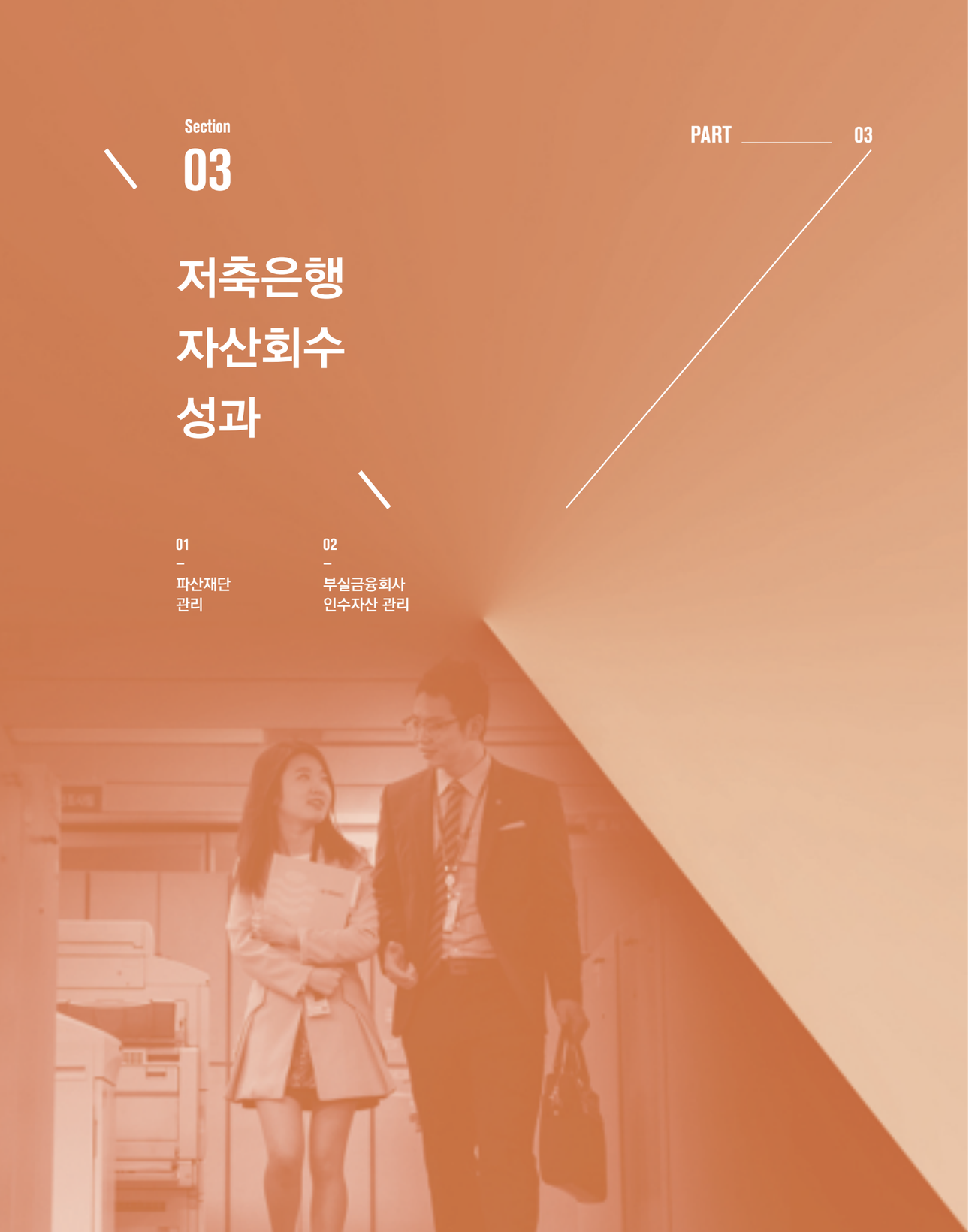
Section
03

PART 03

저축은행 자산회수 성과

01
–
파산재단 관리

02
–
부실금융회사 인수자산 관리



01

파산재단 관리

가 – 파산재단 관리 현황

공사의 파산관재인 역할

2000년 12월 20일 제정된 공적자금관리특별법 제20조는 보험금 지급 등 공적자금이 지원되는 부보금융회사가 해산하거나 파산하여 공적자금을 효율적으로 회수할 필요가 있는 경우, 청산인이나 파산관재인의 선임에 관한 관련 법률에도 불구하고 공사 또는 그 임직원을 청산인이나 파산관재인으로 선임하고 해당 파산관재인에 대한 법원의 해임권, 법원의 허가권, 감사위원의 동의권 적용을 배제하도록 규정하고 있다.

또한 부칙 제3조는 동법 시행 당시 파산절차가 진행 중인 부보금융회사 파산사건에 대하여 법원은 공적자금의 효율적 회수가 필요한 때에는 법 시행일로부터 3개월 이내에 공사 또는 그 임직원을 추가로 파산관재인으로 선임하도록 규정하고 있다. 이는 2002년 12월 개정 예보법 제35조의 8에도 같은 내용이 신설되었다.

이에 따라 2015년 말 현재 전국 44개 부실금융회사 파산재단에 공사 파산관재인이 단독 또는 공동으로 선임돼 법원과 긴밀히 협조하면서 신속하고 효율적인 파산절차를 진행함으로써 지원자금 등의 회수 극대화를 도모하고 있다.

파산재단 현황

2015년 말 기준, 단위: 개

구분	전체 파산재단[1]	파산관재인		
		공사 단독	변호사 단독	공동[2]
파산재단 수	44	43	-	1

주: 1) 법적종결재단(446개) 제외, 공적자금이 미 투입된 고려 · 동서증권 파산재단 및 2010년 1월 1일 신협중앙회로 이관된 14개 신협 파산재단 제외
2) 공사(또는 직원)가 변호사 등과 공동으로 파산관재인으로 선임된 파산재단

공사의 파산관재인 역할

공사는 2007년 7월부터 지역통할책임자 제도를 통해 전국에 산재한 파산재단을 8개 광역권별로 묶어 관리함으로써 파산재단 운영의 효율성을 제고하고 있다. 즉 파산관재인 대리인 1인이 동일 광역권 내의 여러 파산재단을 맡아 통합 · 운영함으로써(1개의 사무실) 파산재단 업무보조인 및 파산재단 보유자산의 효율적

관리와 현금사고 예방이 가능하게 되었고, 사무실 통합에 따른 임차비용, 건물관리비, 소모품 등의 비용절감 효과를 거두고 있다. 아울러 공사는 파산재단 보유자산의 효율적 관리를 위해 '통합자산관리시스템(FASTs)'을 구축하여 운영하고 있다. 동 시스템을 통해 파산재단 자산의 유형별 보유현황 및 매각대상 자산 등을 상시적 · 체계적으로 파악함으로써 파산재단 자산관리의 효율성이 크게 증대되고 있다.

이와 함께 공사는 파산재단의 배당업무 효율성을 제고하기 위해 '파산채권 및 배당관리 전산시스템(CDIS)'을 2008년부터 구축하여 운영하고 있으며, 이를 통해 파산채권 관리 및 배당금 지급절차를 전산화하여 배당관련 업무의 적정성과 신속성을 제고하고 있다.

또한 공사는 금융사고를 미연에 방지하고 업무효율성을 제고하기 위하여 파산관재인 대리인 등에 대한 정기적인 순환교체근무 제도를 실시하고 있다. 특히 공사는 파산관재인 대리인 간 경험 및 노하우를 공유하기 위해 매년 정기적으로 '파산관재인 대리인 워크샵'을 개최하였으며, 파산관재인 대리인의 근무현황 및 애로사항 등을 파악하기 위하여 지역별 파산관재인 대리인과 간담회를 개최하는 등 파산재단을 효율적으로 관리하기 위해 최선을 다하였다.

한편 파산재단의 회수실적을 제고하기 위해 파산관재인 대리인과 파산재단 업무보조인을 효율적으로 관리할 필요성이 증대되었다. 이에 따라 부동산 매각, 부실채권 회수업무 등에 대해 파산재단 업무보조인의 특별한 공로가 인정되는 경우 특별포상금을 지급할 수 있도록 하는 인센티브 제도를 실시하고 있다.



2015. 07. 10.
파산관재인 대리인 워크숍

채무조정제도 개선

공사는 정상적인 채무변제를 기대할 수 없는 파산재단의 채무자를 대상으로 재산 및 상환능력을 종합적으로 고려한 채무조정제도를 2001년 도입하여 지속적으로 개선하여 왔다. 특히 2014년도에는 채무자의 재산은닉 등 채무조정제도를 악용하는 도덕적 해이를 예방하기 위해 채무조정 전 해제조건부 각서 징구를 의무화하고 사후 재산조사 실시를 강화하는 등 관련제도를 개선하였다.

또한 채무조정제도에 대한 파산재단 채무자 등의 이해도 제고를 위하여 리플렛 및 포스터 등을 통하여 채무조정제도 안내를 강화했으며, 채무자 편의성을 제고하기 위하여 채무자 본인이 공사 홈페이지에서 채무정보를 직접 조회할 수 있도록 '채무정보조회시스템'을 운영하고 있다. 이와 같은 일련의 채무조정제도 개선을 통하여 공사는 서민 금융부담을 완화시키고 부실금융회사 등에 지원한 공적자금의 회수율을 높이고 있다.

나 - 자산환가 및 배당 극대화

공사는 파산재단 보유자산을 신속하고 효율적으로 매각하기 위하여 다양한 매각방식을 마련하여 추진하고 있다. 먼저 매각활성화 및 잠재수요자의 정보접근성 제고를 위해 공사 홈페이지를 통해 제공했던 기존 공매정보 서비스를 전면 개선하여 수요자 맞춤형 예보공매정보 독립 홈페이지를 구축하였다.

또한 자산관리공사의 전자입찰시스템 '온비드' 활용, 다양한 홍보방안 발굴 등 다각적인 매각노력을 기울였으며, 자산별로 다양하게 진행되는 공고일은 목요일로 정례화하여 수요자에게 예측가능성과 편의성을 제공하였다. 아울러 잠재수요자들에게 매각 대상 물건을 적극적으로 홍보하기 위하여 파산재단 보유 부동산 매각정보를 이메일 및 문자를 통하여 정기적으로 발송하고, 투자설명회, 투자자간담회, 조선일보 재테크 박람회를 비롯해 금융소비자를 위한 각종 행사 등을 통해 알짜 매물을 소개하는 등 잠재투자수요 발굴을 연중 추진하였다.

다 - 파산재단의 합리적 종결 추진

공사는 파산재단의 비용대비 환가효율성을 수시로 점검하여 효율성이 저하되는 재단에 대해서는 관할 법원의 협의를 거쳐 잔여자산을 평가 · 매각한 후 최후배당을 실시하고 법적 종결을 추진하고 있다. 이러한 일련의 과정을 통해 파산재단을 조속히 정리함으로써 파산채권자에 대한 배당을 극대화하고 있다.

2015년 말 현재 490개 파산재단 중 446개 파산재단은 법원으로부터 종결선고를 받았으며, 나머지 44개 파산재단 중 효율성이 저하되었거나 소송 등 장애 사유로 종결이 지연된 재단에 대해서는 지속적으로 종결을 적극 추진할 예정이다.

한편 공사는 파산재단이 종결된 이후에도 각 지역통할책임자를 통해 민원 안내 및 법률관계 정리 등 종결재단의 사후관리 업무를 수행하고 있다.

파산재단 보유자산 매각실적

2015년 말 기준, 단위: 건, 억 원

구분	2013		2014		2015	
	건수	금액	건수	금액	건수	금액
부동산	406	2,626	304	5,219	304	5,219
회원권(골프 · 콘도)	26	157	90	104	132	118
비상장주식	32	40	22	235	19	23

* 보유자산의 공매 및 수의계약 등으로 매각한 건수 및 금액

파산재단 종결 및 진행 현황

2015년 말 기준, 단위: 개, %

구분		은행	보험	금융투자	종금	저축은행	신협	합계
총 파산재단(A)		5	11	6	22	121	325	490
종결	종결재단(B)	5	10	4	21	81	325	446
	종결율(B/A×100)	100	91	67	95	67	100	91
진행재단(A-B)		0	1	2	1	40	0	44

파산재단 단계별 관리방안

STEP 01	STEP 02	STEP 03	STEP 04	STEP 05
주요자산 환가추진 관리비용 절감 사무실 통합 직원 고용조정 등	파산재산 주요자산 케이알앤씨 매각 및 회수 집중	소송 조기종결 유도 소송 쟁점, 비용대비 회수실적 분석들을 통한 소송실익 검토	종결계획서 작성 종결 장애요인 점검 및 제거 노력	종결 종결재단 사후관리



02

부실금융회사 인수자산 관리

가 _ 부실금융회사 인수자산 현황

공사가 정리금융회사 케이알앤씨를 통해 인수한 자산은 2015년도 67억 원(인수액 기준)으로, 2015년 말까지 누적기준으로는 총 49조 580억 원(인수액 기준)을 인수하였다.

2015년 중 정리금융회사 인수자산

2015년 말 기준, 단위: 억 원

구분		채권액	인수액	비고
케이알앤씨	파산재단	5,949	6	경북저축은행 외 9개 파산재단
	저축은행	166	61	골든브릿지저축은행

1999년 12월에 RFC로 설립된 정리금융공사(케이알앤씨)는 예금보험기금채권상환기금 등으로부터 대출을 받아 제일은행으로부터 7조 8,386억 원, 5개 인수은행(국민 · 주택 · 신한 · 하나 · 한미)으로부터 1,588억 원, 5개 생명보험회사(국민 · 동아 · 태평양 · 한덕 · 대한)로부터 3,550억 원, 3개 금융투자사(한투 · 대투 · 현투증권) 매각과정에서 1조 3,072억 원, 467개 파산재단으로부터 3,728억 원, 37개 저축은행으로부터 5,147억 원, 한아름종금 및 한아름금고 흡수과정에서 38조 5,109억 원 등 2015년 말까지 총 49조 580억 원(인수액 기준)의 자산을 인수하였다. 이 중 37개 저축은행은 한마음 · 한중 · 아림 · 좋은 · 대운 · 홍익 · 경북 · 현대 · 분당 · 전북 · 으뜸 · 전일 · 부산 · 부산2 · 중앙부산 · 대전 · 전주 · 보해 · 도민 · 경은 · 에이스 · 제일 · 제일2 · 진흥 · 토마토 · 토마토2 · 파랑새 · 프라임 · 한주 · 경기 · 신라 · 서울 · 영남 · 스마일 · 한울 · 해솔, 골든브릿지저축은행 등이다.

정리금융회사 인수자산(누계)

2015년 말 기준, 단위: 억 원

구분		채권액	인수액	비고
케이알앤씨	은행	98,693	79,974	6개 은행(제일은행 포함)
	보험	4,032	3,550	5개 생명보험
	금융투자	25,324	13,072	3개 금융투자사
	파산재단	96,296	3,728	467개 파산재단 (5개 은행, 10개 보험, 4개 금융투자, 22개 종금, 87개 저축은행, 339[1]개 신협)
	저축은행	26,425	5,147	37개 저축은행
	소계	250,770	105,471	–
한아름종금[2]	종금	330,588	326,625[3]	16개 종금
한아름금고[2]	금고	79,848	58,484[3]	41개 저축은행
합계		661,206	490,580	–

주: 1) 2010년 1월 1일 신협 중앙회로 이관된 14개 파산재단 포함
2) 공적자금 지원 분류 상 예금대지급 기관
3) 예금대지급채권 포함(제각 제외)

나 _ 부실금융회사 인수자산 관리

케이알앤씨는 부실금융회사의 계약 이전절차 진행의 효율성 제고를 위해 부실금융회사의 부실자산 등을 신속하게 인수할 뿐만 아니라, 파산재단의 조기종결 추진 등을 위해 파산재단으로부터 잔여자산을 매입하는 업무를 수행하고 있다.

케이알앤씨의 업무



2015년 말 현재 케이알앤씨가 보유하고 있는 인수자산 잔액은 10조 1,784억 원이다. 이 중 7,881억 원은 케이알앤씨가 직접 관리하고 있으며, 나머지 9조 3,903억 원은 관리효율성 등을 고려하여 외부에 위탁하여 관리하고 있다.

공사는 케이알앤씨 보유자산의 가치 제고 및 적기 회수를 위해 자산별 특성에 맞는 회수방법을 강구하여 추진하고 있다. 대출채권은 외부 전문기관을 통한 추심 및 채무조정을 통해 회수하고 있고, 유가증권 및 부동산은 정기 합동공매 실시, 구상채권의 경우 파산배당을 통해 회수를 추진하고 있다.

케이알앤씨 보유자산(잔액)

2015년 말 기준, 단위: 억 원

자산구분	직접관리	외부 위탁관리	합계
대출채권	424	93,258	93,682
유가증권	313	-	313
구상채권	6,414	-	6,414
부동산	730	645	1,375
합계	7,881	93,903	101,784

* 손해배상채권 등 제외 기준

다 - 부실금융회사 특별자산의 관리

특별자산 개요

부동산 경기침체 지속 등 경영여건 악화로 인해 2011년 이후 부산계열 저축은행 등 다수 저축은행이 금융당국으로부터 영업정지 조치를 부과받았다. 이에 따라 이들 자산이 대거 특별자산으로 편입되어 공사는 2015년 말 현재 관련 대출채권 기준 총 11조 2,792억 원 규모의 특별자산을 관리하고 있다.

특별자산은 대출 취급과정에서 주주 등 특수관계인이 차명으로 SPC를 설립하고 이들 SPC에 대출을 실행하여 국내외에서 대규모 건설사업을 직접 시행하는 등 불법적인 방식으로 이루어진 자산이었다. 물건 상에 존재하는 이해관계인의 법률분쟁이 많을 뿐만 아니라, 미술품 및 고가의 외제차량 등 종류도 다양하여 이들 자산을 고유한 특성에 따라 철저히 관리하는 것이 매우 중요하였다.

공사는 이러한 특별자산의 가치를 유지하고 회수를 극대화하기 위해 2011년 하반기 특별자산 관리 전담부서(특수자산부) 설치하였으며 2015년 말 현재 1부1실(PF자산회수부, 복합자산회수실)로 개편하여 운영하고 있다.

특별자산 전담조직 신설

통상 부실저축은행의 정리는 경영관리, 파산재단 관리, 부실자산 관리 등의 업무를 프로세스별 수행 주체와 책임을 분리하여 진행하여 왔다. 그러나 특별자산의 경우 기존의 부실자산과는 유형이 다르고 자산 및 소유구조가 복잡 다양했다. 이에 따라 경영관리부터 최종 회수시점까지 일련의 프로세스를 한 주체가 지속적으로 관리하는 것이 보다 효율적일 것이라고 판단되었다.

이에 공사는 2011년 7월 1일 TF팀(특수자산 TFT)을 설치하여 신속히 대응하고, 금융위원회, 기획재정부 등 관련 부처와의 협의 하에 정원을 확충한 후 직제규정 개정 및 예산 조정 등을 통해 2011년 8월 26일 특수자산 전담부서(특수자산부)를 신설하였다.

특별자산 전담조직 정비 경과

- 2011.02.17 : 부산, 대전저축은행 영업정지
- 2011.02.19 : 부산2, 중앙부산, 전주, 보해저축은행 영업정지
- 2011.02.23 : 도민저축은행 영업정지
- 2011.03.15 : 대검찰청 중앙수사부 부산저축은행 비리수사 착수
- 2011.04.29 : 7개 영업정지 저축은행 경영개선명령 (임원 직무정지 및 관리인 선임)
- 2011.05.09 : 부산저축은행 비상대책위원회 부산저축은행 본점 점거농성 시작
- 2011.07.01 : 특수자산TFT 설치
- 2011.08.26 : 특수자산부 구성

특별자산 유형별 관련 대출 현황

2015년 말 기준, 단위: 억 원, 개

대출채권			투자자산주[1] (투자액, B)	합계 (A+B)
사업유형	건수(사업장)	금액(A)		
아파트 등	382	58,659	1,305	112,792
리조트 등	38	11,012		
골프장	28	11,291		
물류센터 등	74	11,134		
선박	3	3,071		
해외건설	10	6,150		
기타(납골당 등)	21	5,807		
일반대출	27	4,363		
합계	583	111,487	1,305	112,792

주: 1) 투자자산 건수 : 14건

특별자산 관리 현황

특별자산 전담부서(특수자산부)는 저축은행이 영업 정지되는 시점부터 특별자산 관련 대출의 취급과정, 권리관계분석 및 사업현장에 대한 조사를 거쳐 현재의 자산상태를 파악하는 한편, 자산가치 저하요인을 분석하고 가치유지를 위한 방안을 모색하는 등 특별자산을 효율적으로 관리하고 있다.

아울러 인 · 허가 및 사업권 만료 임박 사업장 등 자산가치의 현저한 저하가 예상되는 특별자산에 대한 회수업무를 우선적으로 처리하고 있으며, 분야별 외부전문가의 자문을 통해 자산별 특성에 부합되는 매각전략을 수립하여 회수업무를 추진하고 있다.

자산유형별 관리형태

특별자산	PF대출 자산(아파트, 리조트, 골프장, 선박), 미술품, 외제차				
그룹유형	PF일반	골프장	선박	미술품	외제차
관리형태	개별관리	집중·통합관리	집중·통합관리	집중·통합관리	집중·통합관리

특별자산 회수 극대화 추진

회수관리 체계

공사는 저축은행이 보유하고 있는 특별자산에 대해 당해 저축은행의 영업정지 시점부터 회수가 본격적으로 진행되는 파산단계까지 일관된 관리체계를 유지하고 있다.

먼저 현장조사를 통해 파악된 특별자산의 회수재원 확보를 위하여 관련 재산에 대한 가압류 등 채권보전조치를 취한 후, 외부전문가의 자문을 통해 자산별 특성에 부합되는 매각 등 회수전략을 수립하였다. 이어서 대상자산에 대한 매각공고 및 입찰실시 등 매각 본절차를 진행하게 되며, 최종적으로 매각완료 자산에 대한 입금관리 등 사후관리를 진행하는 4단계의 단계별 회수체계를 갖추고 있다.

특별자산 4단계 회수관리 체계

영업정지 직후부터 단계별 매각방안에 따른 매각 추진

1단계(보전조치)	2단계(전략수립)	3단계(매각)	4단계(사후관리)
사업장현황 조사 채권보전조치	회수 · 정리방안 마련	매각 등 회수절차 진행	매각 후 사후관리

또한 조사 결과 분류된 특별자산을 자산 특성에 따라 유형화하고, 그룹별로 전담관리자를 지정하여 업무 집중도 및 일관성을 유지, 회수업무의 효율성을 제고하고 있다.

한편 특별자산 매각과 관련된 업무처리 과정에서의 전문성과 투명성을 제고하기 위하여 학계, 금융계, 법률, 회계 등 분야별 외부전문가를 위촉하여 '매각자문위원회'를 구성 · 운영하고 있다. 위원회는 특별자산의 매각과 관련된 중요사항에 대하여 심의하고 중요현안에 대한 보고를 받는 등 자문기구로서의 역할을 하고 있다.

2014년에는 처음으로 잠재투자자들에게 투자정보를 적극적으로 제공하기 위하여 서울 및 지방 거점도시(부산 등 7개 도시)에서 총 5회에 걸친 투자설명회를 개최하였으며, 현장의 목소리를 청취하고 설문조사 등을 통해 잠재투자자들에게 맞춤형 정보를 제공하였다.

특별자산 유형 및 매각절차

특별자산 유형화	PF 대출자산	해외자산	선박	기타자산 (미술품, 외제차 등)
매각절차	주관사 선정 등	자산 실사	시장조성	매각
	회계법인, 법무법인 등	권리관계 파악 가치평가 등	투자설명회 개최 매각안내서 준비 매수자 발굴 추진	매각공고 사후관리

대외적으로는 부실저축은행 대주주 등의 비리 관련 수사를 담당하고 있는 검찰과 공사가 긴밀히 협력하여 압수자산을 신속히 인수하여 보전조치를 취하고, 관할법원에 공사의 특별자산 관리현황에 대한 보고서를 제출하는 등 특별자산의 원활한 관리 및 회수를 위한 협력관계를 유지하고 있다. 한편 캄보디아 등 해외투자 특별자산의 효율적인 회수를 위해 외교통상부 및 현지 대사관 등의 업무협조를 받아 외국 현지에서 발생하는 법률 및 행정처리 문제를 해소하는 등 대외기관과 긴밀한 협조체계를 구축하고 있다.

회수절차

특별자산은 당해 사업의 특성과 담보물 시장가치를 반영하여 적정가격을 평가한 후, 사업장별 · 자산별 회수방안을 수립한 뒤 매각주관사 선정과 공개입찰 등을 통해 회수를 추진하게 된다.

이에 따라 공사는 특별자산의 공정한 매각을 위해 회계법인을 선정하여 사업장에 대한 사업성 평가를 실시하였다. 또한 법무법인 등 외부 전문기관의 법률자문을 거쳐 대상 자산에 대한 법률관계를 분석한 뒤, 사업장별 또는 자산별 특성에 맞춰 최적의 회수방안을 수립하고 매각을 추진한다.

매각대상 자산별 외부 전문기관 유형

자산유형	사업부지 · 주식 등	선박	미술품	외제차
주관사 등	회계법인 · 증권사	선박 브로커리지	경매전문사	등록대행사 경매전문사

PF 등 특수사업장에 대한 청산가치 및 계속사업가치를 산출하는 사업성 평가를 통해 해당 사업의 계속 여부를 판단하고, 청산가치가 큰 경우에는 대위변제 후 직접 매각하거나, 신탁사 공매, 법원 경매, 대출관련자와의 상환협의 등 대출금 회수방안을 마련하였다.

미술품의 경우에는 경매 전에 주요 거점지역에서 순회 작품전시회를 개최함으로써 수요를 창출하는 홍보활동을 전개하였다.

이러한 매각과정의 전반적인 진행상황은 분기단위로 측정되어 평가되고 실적이 부진한 경우 원인을 분석하여 필요한 대책을 마련하였다. 공사는 법률상 다툼 등 해결에 장시간이 소요되는 경우를 제외하고는 대주단이나 물상 이해관계자와의 적극적인 협의 또는 채무조정 등을 통해 대출금을 조기 회수하는 방안을 강구하고 있다.



회수실적

특별자산 회수관리 체계를 바탕으로 적극적인 회수노력을 전개한 결과, 공사는 2015년까지 특별자산 3조 317억 원의 대출금을 회수하였다. 이를 유형별로 살펴보면 부지 등 주요자산의 매각, 주식 등 지분의 처분, 미술품 등 유체동산의 매각, 자진변제 등 상환 및 임대료 수입 등으로서 특별자산 종류가 다양한 만큼 회수유형 또한 다양한 형태로 이루어졌다.

특별자산 회수유형별 실적

2015년 말 기준, 단위: 억 원

회수유형	사업명	회수실적
부지 매각	경기 남양주 평내지구 아파트 등	2,883
건물 매각	경기 부천시 복합쇼핑몰 등	13,283
기타 부동산 매각	전남 신안군 개발 등	888
선박 매각	해외 선박 등	1,642
주식 매각	(주)CNK인터내셔널 주식 등	971
유체동산 매각	미술품, 외제차 등	222
자진변제 등 상환	자유투어 관련 대출 등	3,438
임대료 수입	용선료, 임대료 등	551
기타	사업권 매각 등	6,439
합계		30,317

Section
04

PART 03

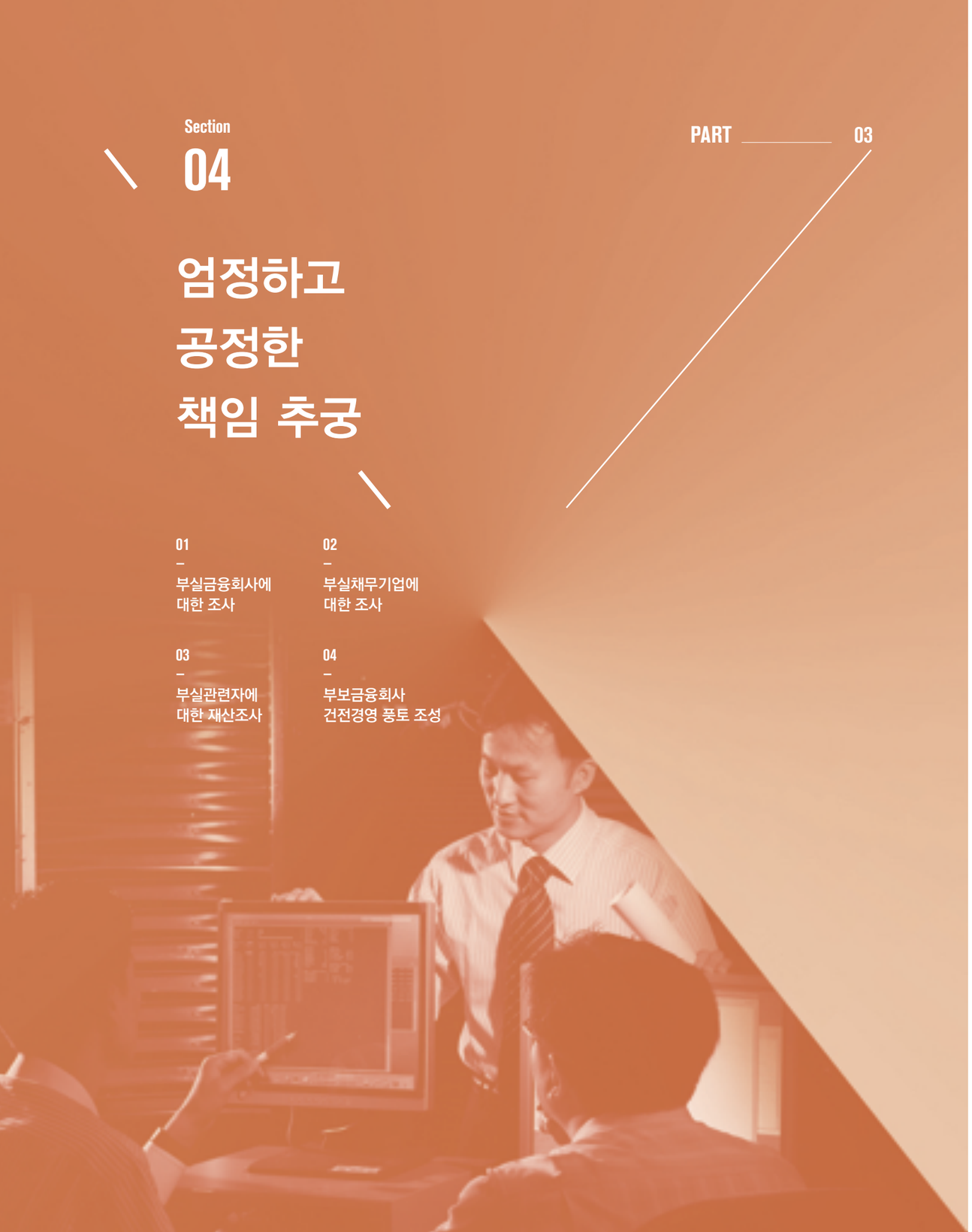
엄정하고 공정한 책임 추궁

01
–
부실금융회사에 대한 조사

02
–
부실채무기업에 대한 조사

03
–
부실관련자에 대한 재산조사

04
–
부보금융회사 건전경영 풍토 조성



01
I
부실금융회사에 대한 조사

가 _ 위법 · 부당행위 조사 효율성 제고

공사는 예보법 제21조의 2에 따라 부실금융회사 등에 대한 위법 · 부당행위 조사를 실시하고, 위법 · 부당행위로 손실을 초래한 부실관련자에 대하여 손해배상청구를 통해 그 법적인 책임을 묻고 있다.

2008년 3월 공사는 부실금융회사와 부실채무기업 간의 고도로 밀착된 불법행위에 대한 유기적 연계조사를 위하여 부실금융회사 조사를 담당하던 '구 조사부'와 부실채무기업 조사를 담당하던 '구 부실채무기업특별조사단'을 통합하여 '금융부실책임조사본부'로 일원화하여 운영하였다. 2국 2부로 조직된 금융부실책임조사본부는 검찰 등 유관기관 수견인력을 포함하여 2015년 말 현재 총 80명으로 구성되어 있으며, 조사과정에서 수견직원의 전문성 및 정보력 등을 활용하여 조사효율성을 높일 뿐만 아니라 유관기관으로부터 조사자료 등을 제공받아 적극 활용하고 있다.

한편 공사는 조사 결과 드러난 불법행위 등에 대해서는 법조계, 학계, 금융계 등 외부전문가 중심으로 구성된 '금융부실책임심의위원회'의 공정하고 객관적인 심의를 거쳐 부실책임을 확정하고 있다. 특히 2011년 이후 5년간 저축은행 대규모 부실과 보험회사 영업정지 발생 등으로 복잡 · 다양해지는 부실책임 심의 쟁점에 대응하기 위해 법률 · 금융 분야에서 현장 경험이 풍부한 전문가를 심의위원으로 위촉하는 등 심의전문성을 강화하고 있다.

부실금융회사 관련 위법 · 부당행위 조사 현황(누계)

2015년 말 기준, 단위: 개, 명

구분	예금보험기금채권상환기금		예금보험기금	
	기관 수	부실관련자 수	기관 수	부실관련자 수
은 행	15	191	-	-
금융투자	6	65	-	-
보 험	18	244	1	6
종합금융	22	160	-	-
저축은행	86	789	45	506
신협[1]	325	4,146	-	-
합계	472	5,595	46	512

주: 1) 2010년 1월 1일 신협중앙회로 이관된 14개 신협 파산재단은 관련 통계에서 제외하였음

2015년 말 현재 공사는 부실책임심의 결과 총 518개 부실금융회사의 부실관련자 6,107명에 대한 부실책임을 확정하여 이들에 대해 손해배상을 청구하도록 부실금융회사와 그 파산재단에 요구하였다.

나 - 부실관련자 손해배상청구소송

공사의 손해배상청구 요구에 따라 부실금융회사와 그 파산재단은 부실관련자에 대해 손해배상청구소송을 제기하였다. 예금보험기금채권상환기금이 투입된 부실금융회사에 대해 2015년 말까지 부실관련자 9,013명에 대해 1조 8,118억 원 상당의 손해배상 청구소송을 제기하였다. 현재 이들 부실금융회사에 대한 손해배상 청구소송은 대부분 종료되었으며, 부실관련자 책임재산 강제집행 등 법원 판결을 통해 확정된 부실책임 금액의 회수를 위해 노력하고 있다.

특별자산 유형별 관련 대출 현황

2015년 말 기준, 단위: 개, 명, 억 원

사업유형	은행	금융투자	보험	종합금융	저축은행	신협[1]	합계
부실금융회사 수	15	6	18	22	85	311	457
피고 수	191	83	276	181	1,026	7,256	9,013
소송청구액	1,004	342	2,435	3,048	5,433	5,856	18,118
승소액	471	218	1,346	548	4,056	3,208	9,847
집행금액[2]	102	54	218	660	923	769	2,726

주: 1) 2010년 1월 1일 신협중앙회로 이관된 14개 신협 파산재단은 관련 통계에서 제외하였음
2) 승소액 중 법원 집행절차 등을 통하여 실제 회수된 금액

공사는 예금보험기금이 투입된 부실금융회사의 부실관련자에 대해서도 부실금융회사 및 그 파산재단으로 하여금 손해배상청구소송을 제기토록 요구하고 있다. 이에 따라 2015년 말까지 46개 부실금융회사 부실관련자 682명에 대해 청구액 4,422억 원 상당의 손해배상 청구 소송을 제기하였다.

예금보험기금 투입 부실금융회사 관련 소송제기 현황

2015년 말 기준, 단위: 개, 명, 억 원

부실금융회사 수	피고 수	소송청구액[1]	승소액	집행금액
46	682	1,849	1,396	496

주: 1) 소송 확정금액 기준(총 청구액 4,422억 원, 소송진행 2,573억 원)



공사는 부실관련자에 대한 손해배상청구 및 채권보전조치 요구 이후 부실금융회사와 그 파산재단의 법적조치 이행에 대해 지속적으로 지원 및 사후관리를 하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 변호사 등 법률 전문인력 중심의 '소송지원점검반'을 구성하여 논리적 · 체계적 변론 및 다양한 증거자료 제시 등 정기적인 지원체계를 구축하고 있다.

다 - 부실책임조사 대상자에 대한 권익보호 강화

공사는 부실책임조사 과정에서 조사대상자의 정당한 권익을 보호하고 억울한 피해가 발생하지 않도록 조사 착수시점부터 부실책임이 확정될 때까지 전과정에 걸쳐 조사대상자에 대한 철저한 권익보호 장치를 마련하여 운영하고 있다.

부실책임 현장조사 착수에서부터 향후 조사 진행과정과 각 과정별 소명 또는 이의제기 방법을 안내하는 한편, 부실책임 심의 단계에서는 조사대상자가 직접 회의에 참석해 소명할 수 있는 기회를 제공하고, 심의 결과에 대해서도 재심의를 요청할 수 있는 권한을 부여하고 있다.

특히 2015년에는 부실책임조사 대상자가 제기한 이의제기에 대한 업무처리 기준을 제정하여 대상자의 권익보호를 강화하였다. 이의제기 접수에서 통지까지 각 단계별 처리기한을 설정하고 진행상황을 수시로 안내하여 대상자의 불안정한 상태를 해소하는 한편, 이의제기에 대한 검토결과를 상세히 설명함으로써 권익보호의 실효성을 제고하였다.

향후에도 공사는 엄정한 부실책임 추궁 과정에서 부당하게 권익을 침해하거나 선의의 피해가 발생하지 않도록 조사대상자에 대한 권익보호에 만전을 다하고, 지속적으로 제도를 개선해 나갈 계획이다.

02

I

부실채무기업에 대한 조사

가 - 위법 · 부당행위 조사 노력

공사의 '구 부실채무기업특별조사단'은 공적자금이 투입된 부실금융회사에 채무를 이행하지 않은 부실채무기업에 대한 조사를 2006년 말까지 마무리하고, 2007년부터 예금보험기금이 지원된 저축은행의 부실채무기업에 대한 위법 · 부당행위 조사를 시작하였다. 2008년에는 부실금융회사 조사전담 부서인 '구 조사부'와 통합되어 '금융부실책임조사본부'로 개편되었으며, 2013년에는 부실채무기업 전담부서인 조사2국이 신설되어 부실채무기업에 대한 위법 · 부당행위 조사가 강화되는 한편, 책임재산 확보 등으로 채권회수 실효성이 제고되었으며, 2015년 12월에는 조사1국 · 조사2국이 금융조사국과 기업조사국으로 명칭 변경되었다.

2015년 말 현재 부실채무기업 관련 위법 · 부당행위 조사결과에 대한 금융부실책임심의위원회의 심의 결과, 845명에 대하여 부실책임을 확정하여 손해배상을 청구하도록 부실금융회사와 그 파산재단에 통보하였다.

부실채무기업 관련 심의 현황(누계)

2015년 말 기준, 단위: 개, 명

기업 수	부실관련자 수
322	845

나 - 부실관련자 손해배상청구 지원

공사는 부실금융회사 및 그 파산재단에 대한 지속적인 지원 및 사후관리를 통해, 부실채무기업의 부실관련자에 대해서도 부실금융회사의 부실관련자와 동일하게 법적조치가 이행되도록 노력하고 있으며, 공사의 손해배상청구 요구에 따라 부실금융회사와 그 파산재단은 부실관련자에 대해 2015년 말 까지 208건, 9,970억 원 상당의 소송을 제기하였다.

부실채무기업 관련 소송제기 현황(누계)

2015년 말 기준, 단위: 개, 명, 억 원

기업	피고 수	소송청구액	승소액	집행금액
322	1,230	9,970	4,597	1,187

2001. 12. 24.
부실채무기업특별조사단 설치



03

부실관련자에 대한 재산조사

가 - 국내 재산조사 강화

공사는 예보법에 따라 자금이 투입된 부실금융회사의 부실관련자가 보유하거나 제3자에게 은닉한 재산을 체계적으로 추적 환수하는 등 부실관련자에 대한 엄정한 책임추궁을 통해 지원자금의 회수를 극대화하고 금융회사의 건전 경영풍토 조성에 노력하고 있다.

이를 위해 공사는 예보법 개정 등을 통해 재산조사 강화를 위한 제도개선을 지속적으로 추진하고 있다. 2006년 3월 금융회사장에 대한 '일괄금융거래정보 요구권'을 신설하여 각 금융회사로부터 부실관련자의 금융거래정보를 보다 신속하고 정확하게 제공받을 수 있도록 하였으며, 본인 이외의 이해관계인에 대한 재산조사 근거를 마련하여 부실관련자의 차명 은닉재산에 대해서도 실효성 있는 조사가 가능하게 되었다.

아울러 2014년 3월 법원행정처가 자료요구 대상기관에 추가되어 가족관계 등록사항에 대한 자료를 조회할 수 있게 되었으며, 2015년 12월 은닉재산 추적에 매우 긴요한 수단인 세무관서의 과세정보에 대해서도 자료요구가 가능해져 부실관련자의 재산추적이 한층 강화될 것으로 기대하고 있다.

이와 같은 제도개선 노력을 바탕으로 공사는 2011년 이후 영업정지된 부산저축은행 등 30개 저축은행 및 그린손해보험의 부실책임자를 대상으로 책임추궁 및 관련 채권회수를 위해 재산조사를 실시하였다. 이를 통해, 위법 · 부당 행위로 부실금융회사에 손실을 끼친 대주주 · 임직원 등 부실책임자의 금융자산 2,874억 원과 부동산 5,259필지를 발견하는 성과를 거두었다. 한편, 부실금융회사는 동 발견재산에 대해 2015년 12월 말 현재 (가)압류 4,891억 원과 가처분 45건 등 법적조치를 완료하였다.



2004. 11. 22.
재산조사 국제 세미나

2011년 이후 영업정지된 부실금융회사의 재산조사 및 채권보전조치 현황

2015년 말 기준

구분	발견재산		채권보전조치 현황	
	금융자산(억 원)	부동산(필지)	(가)압류(억 원)[1]	가처분(건)
부실책임자	2,874	5,259	4,891	45

주: 1) 가압류 결정문상 청구금액

나 - 해외 재산조사 확대 및 회수

공사는 2006년 9월부터 본격적으로 미국에서 부실관련자에 대한 해외재산조사를 실시하였고, 2010년부터 미국 · 캐나다 · 일본 · 호주 4개국에서 해외 재산조사를 실시하였다.

2011년 이후 대규모 저축은행 영업정지로 부실관련자가 급증하고 재산 은닉수법이 갈수록 고도화됨에 따라, 은닉재산 조사의 전문성을 제고하기 위해 해외 은닉재산 발견 및 회수전담팀을 구성하여 조사대상 국가 및 조사대상자를 확대하고 조사기법을 다양화하는 등 해외 재산조사를 한층 강화하였다.

해외 재산조사 및 법적조치 실익이 있는 조사대상 국가를 선별하여 조사를 실시하는 방식을 통해 조사대상 국가를 2011년에는 7개국, 2013년에는 28개국, 2014년에는 37개국으로 점차 확대하였다. 조사대상자 범위도 개인인 부실관련자에서 법인 부실관련자 및 부실관련자 이해관계인까지 확대하였다.

재산조사 회사를 확충하여 해외 재산조사 네트워크를 강화하였고, 대검찰청 협업 및 자체조사 확대 등을 통해 재산조사 채널을 다양화하였다. 또한, 해외 각국의 제도 및 법령 연구를 통해 부부공동재산(Community Property)에 대한 조사를 실시하는 등 조사방식도 다양화하였다.

아울러 발견된 해외 은닉재산에 대한 체계적인 회수를 위해 관련 업무기준 등을 제 · 개정하고, 해외 소송대리인 후보군 등을 선정 · 운영하여 신속한 법적조치를 추진하였다.

이러한 노력의 결과로 공사는 2015년 말까지 미화 9,793만 달러(1,076억 원) 상당의 해외 은닉재산을 발견하였고, 이 중 미화 2,414만 달러(284억 원) 상당의 해외 은닉재산을 회수하는 성과를 거두었다.

연도별 해외 은닉재산 발견 및 회수

2015년 말 기준, 단위: 천 USD

년 도	2002~2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	합계
발견	6,736	866	3,053	291	26,488	3,953	22,543	22,076	11,923	97,929
회수	3,044	–	2	349	1,400	415	11,653	2,252	11,955	31,070

다 - 은닉재산 신고센터를 통한 회수

공사는 기존의 정기 및 특별 재산조사로는 파악이 불가능한 정보를 국민의 신고를 통해 확보하여 은닉재산 회수를 극대화하기 위해 2002년 5월 '금융부실관련자 은닉재산 신고센터'를 설치하였다. 은닉재산 신고가 접수되면, 신고 내용에 대한 자금흐름조사 등 사전조사를 실시하여 회수실익이 있는 신고정보를 채권금융회사에 통보하고, 채권금융회사는 가압류 등 채권보전조치 후 사해행위 취소소송 등을 통해 회수절차를 진행하고 있다.

| 은닉재산 신고센터 업무흐름도

신고서 접수	기초조사 실시	신고정보 이첩	회수절차 진행 및 포상금 지급
부실관련자 여부 등 신고내용 검토 후 접수증 발급	자금흐름조사, 현장조사 등을 통해 사실관계 확인	실익이 있을 경우 채권금융회사에 신고내용 통보	은닉재산 회수 완료시 포상금 지급 (최고 20억 원)

한편 공사는 은닉재산 신고를 더욱 촉진하기 위해 2015년 5월 15일부터 신고 포상금의 최고한도를 종래 10억 원에서 20억 원으로 상향 조정하였다. 또한, 신고 편의성을 개선하고자 공사 홈페이지에 은닉재산 신고 배너를 설치하고 신고절차를 간소화하였다. 특히, 신고인의 신상정보는 개인정보보호법 및 예금자보



호법 등 관련 법에 따라 철저히 비밀을 보장하고 있다.

아울러 은닉재산 신고에 대한 대국민 참여율을 제고하기 위해 지하철 광고, SNS 광고, 유관기관(국세청, 은행연합회, 재외동포재단) 홈페이지 배너 광고 등을 실시하고 있다. 해외에서도 7개 국가(미국, 캐나다, 일본, 호주, 뉴질랜드, 필리핀, 캄보디아)에 현지 교민 홍보위원을 위촉하였으며, 한인회 홈페이지 및 현지 회보 등을 통한 홍보도 실시하고 있다.

이러한 노력을 통해 공사는 2015년 12월 말까지 총 311건의 신고를 접수하여 그 중 56건에 대해 362억 원을 회수하고, 신고자에게 포상금으로 총 23억 원을 지급하였다. 이와 같이 금융부실관련자 은닉재산 신고센터는 은닉재산 회수를 위한 첨병 역할을 충실히 하고 있다.

금융부실관련자 은닉재산 신고센터 운영 현황

2015년 말 기준, 단위: 건, 백만 원

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	합계
접수 건수	21	12	17	10	22	21	15	19	12	17	23	53	33	36	311
회수 건수	-	1	1	2	3	8	4	2	4	2	5	9	7	8	56
회수 금액	-	3,156	374	231	11,791	6,184	2,637	2,830	605	1,058	825	2,553	732	3,203	36,179

朝鮮日報 2015년 02월 12일 목요일 B02면 경제종합

검사 '꿈의 파견職' 된 예금보험공사 이 부서

금융부실책임조사본부 거쳐간 검사들 상당수 고위직으로 승진


우병우 민정수석


김현웅 법무부장관


윤진원 SK부사장


이중희 前 민정비서관

우병우 청와대 민정수석, 김현웅 현 법무부장관, 이중희 전 청와대 민정비서관… 잘나가는 검사임을 한눈에 알 수 있는 이들의 공통점은? 답은 현장을 뛰던 검사 시절 예금보험공사(이하 예보)의 금융부실책임조사본부에 파견 나가 일한 경력이 있다는 점이다.

예보의 금융부실책임조사본부가 검사들 사이에 '출세 코스'로 자리 잡고 있다. 금융부실책임조사본부는 공적자금이 투입된 부실기업의 대주주와 경영진에 대해 부실책임조사를 실시하고, 오너나 경영진들이 감추었거나 횡령한 자산을 효율적으로 환수하기 위해 지난 2001년 만들어진 조직이다. 2001년 최초로 예보에 파견된 김강욱 청주지검장은 "검사들의 수사기법과 예보의 재산추적 등 금융전문성을 결합해 자금 회수율을 높이자는 취지에서 설립됐다"고 말했다.

지난 14년간 예보에 파견돼 금융부실책임본부의 조사본부장 · 국장을 역임한 27명 검사의 면면을 보면, 하나같이 경력이 화려하다. 청와대에 입성한 검사도 3명이나 되고, 서울 및 전국의 지검장 · 지청장, 차장 · 부장검사 등 요직으로 승진한 케이스도 수두룩하다. 2004년 예보에 파견됐다가 서울중앙지검 부장검사를 거친 윤진원 SK 부사장 같은 대기업 고위 임원도 있다.

예보 파견직이 '출세 코스'라는 이미지가 생기면서 예보에 파견자로 선발되기 위한 검사들 간 경쟁도 매우 치열하다. 예보에 파견 나오는 검사들은 특수부 등을 거친 유능한 검사들이 대부분이다. 현재 예보에서 일하는 한 검사는 "검찰에서 매년 50여 명의 검사가 금감원 · 금융위나 국회 등에 파견을 가는데, 예보를 가장 선호한다"고 말했다. 검사들이 예보 파견을 선호하는 이유는 기업과 금융에 대해 해박한 지식을 가진 법률가로 클 수 있기 때문이다. 예보에 파견된 검사들은 1~3년 동안 부실기업 재산환수 작업을 지휘한다. 이 과정에서 검사들은 기업과 금융분야에 대한 전문 지식을 쌓고, 경제를 보는 안목을 키우게 된다. 2013년 예보에 파견된 김석재 창원지검 부장검사는 "통상 검사들은 대출 · 횡령 등 금융 사건을 수사할 때 '또 사기 대출이네'라는 식으로 단편적으로 생각해 징역을 몇 년 때릴지만 고민하지, 이 돈을 어떻게 추적하고 찾을지는 고민하지 않는다"며 "(예보에서 근무하면) 자금추적 기법을 배우고, 기업의 문제가 전체 사회 문제라는 점, 우리나라 경제에 대해 심도 있는 공부를 하게 된다"고 말했다.

예보 금융부실책임조사본부는 출범 이후 지금까지 은행 등 총 839개 기업에 대해 3조 223억 원의 손해배상소송을 청구해, 4,255억 원을 환수했다. 아직 환수해야 할 자금이 많아 2013년부터 파견 검사 수도 2명에서 3명으로 늘었고, 본부조직도 확대됐다.

김주현 예보 사장은 "워낙 출중한 검사들이 책임감을 갖고 독립적으로 일 처리를 하고 있어 시시콜콜 보고를 받지 않고 있다"고 말했다.

04

부보금융회사 건전경영 풍토 조성

2011년 이후 발생한 저축은행 대규모 영업정지의 주요 원인이 대주주, 임직원 등의 불법 행위와 도덕적 해이 등으로 나타남에 따라, 금융회사 부실을 방지하기 위한 선제적 대응의 중요성이 강조되고 있다. 이에 공사는 금융회사의 금융사고를 사전에 예방하고 저축은행 건전경영을 도모하기 위하여, 저축은행 임직원을 대상으로 직위별로 내용과 형태를 달리하는 맞춤형 부실예방교육 프로그램을 운영하고 있다.

가 - 저축은행 직원 대상 부실예방교육

공사는 전국의 영업 중인 저축은행 직원을 대상으로 직접 찾아가는 부실예방교육을 통해 저축은행 직원들에게 업무취급시 준수해야 할 법규, 부실유형별 세부 점검사항, 최신 부실사례 및 관련 판례 등을 안내하고 있다. 특히 2015년에는 실제 부실사례를 알기 쉽게 재구성하고 시인성과 흥미 등을 보강하여 교재를 개선하였으며, 교육 실시 이후에도 최신 판례를 on-line을 통해 상시적으로 제공함으로써, 정보 공유를 강화하는 한편 지속적으로 경각심을 제고하도록 노력하였다.

또한 잦은 방문교육 등으로 인한 저축은행 임직원의 부담을 완화하고 교육 효율성을 제고하기 위하여, 리스크관리2부의 교육지원서비스와 연계된 합동교육을 확대 실시하였다.

최근 5년간 저축은행 직원 대상 부실예방교육 실시

년 도	2011	2012	2013	2014	2015
기관 수(개)	35	43	60	67	78
교육 인원 수(명)	1,026	1,581	1,788	1,810	2,614

저축은행 합동교육 실시 내역

년 도	2014	2015
기관 수(개)	3	8
교육 인원 수(명)	52	204

나 - 여신담당 임원 지역별 간담회 개최

공사는 위법 · 부당대출 등 부실에 취약한 여신부문에 대한 경각심 제고를 위하여 여신담당 임원에 대한 지역별 간담회를 개최하고 있다. 2013년부터 분기별로 대구, 광주 등 주요 지역별 저축은행을 직접 방문하여 부당여신 취급 사례와 임원의 부실책임 결과 등을 소개하고, 현장에서 갖는 궁금증과 애로사항을 청취하고 극복방안을 모색하고 있으며, 2015년에는 참석대상을 준법감시인 등으로 까지 확대하는 등 건전경영 풍토 조성을 위한 다양한 노력을 지속하고 있다.

다 - 저축은행 관계자 초청 워크숍 개최

공사는 임직원의 직무집행과 업무전반을 감사하는 감사의 부실예방 및 내부통제 역량을 강화하기 위하여, 모든 저축은행 감사를 대상으로 매년 워크숍을 개최하고 있다. 2015년에는 감사의 워크숍 참석부담을 완화하고 저축은행업권의 영업전략에 대한 정보수요 증대를 반영하여, 리크스관리2부와 함께 '저축은행 관계자 초청 워크숍'으로 통합 개최하였다.

향후에도 공사는 법과 질서를 존중하는 문화를 확립하고, 금융회사의 건전경영 풍토를 조성하기 위해 지속적으로 노력해 나갈 계획이다.



2015. 11. 09.
저축은행의 건전한 발전방향 모색 워크숍

KOREA
DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

Special Story

주요 회수 사례

01_ 강남 최대의 부동산 송사, 구 신한종금 사옥 332

02_ 일산 고양종합버스터미널 사업 정상화 337

03_ 국내 최대 도서 개발 프로젝트, 신안복합리조트 343

04_ 100년의 역사, 단성사의 경매 346

05_ 프놈펜 상업부지 매각 회수 352

06_ 독일 풍력사업권 적기 매각 355

07_ 끈질긴 해외 은닉재산 추적, 이황희 LA 부동산 359

08_ 예보 컬렉션, 미술품 관리 364

09_ 고급외제차 경매 366

10_ 벌크선 해외 매각 단행 368

01

강남 최대의 부동산 송사, 구 신한종금 사옥



구 신한종금 사옥과의 만남

신한종금 사옥으로 알려진 건물의 공사가 처음 시작된 것은 1994년이었다. 당시 이곳에 8필지를 보유하고 있던 신한투금(신한종금의 전신)과 K기업 그리고 S씨 등은 조합을 구성해 부지를 공동 개발하기로 합의하였다. 면적 2,975.2㎡(약 897평)의 부지에 지하 6층, 지상 20층 규모(연면적 4만 5,736㎡)의 오피스빌딩을 짓는 공사가 순조롭게 진행됐다.

공사가 한창이던 1996년 K기업은 토지비와 기존에 투입된 공사비를 정산 받는 조건으로 공동 사업에서 손을 떼기로 결정했다. 이때 K기업의 권리와 지분을 인수한 신한종금은 세금 등의 문제를 고려해 명목상 건축주 명단에는 K기업을 그대로 두기로 했다. 이 결정이 두고두고 분쟁을 일으키는 씨앗이 됐다.

이듬해인 1997년 11월 외환위기가 닥치고 우리 경제가 IMF의 구제금융을 받게 되면서 우리나라 금융회사의 대부분이 휘청거렸다. 1982년 단자회사인 신한투금으로 출범한 후 정부의 금융산업 개편 정책에 따라 1996년 종합금융회사로 전환한 신한종금은 이 여파로 1998년 10월 파산선고를 받았다. 토지 지분의 90%를 보유한 신한종금이 파산하면서 공사는 중단될 수밖에 없었다. 당시 공정률은 34%였고, 공사비로 193억 원이 투입된 상태였다.

2003년 건물 소유권을 둘러싼 법정 분쟁이 시작됐다. S씨 측이 보유하고 있던 사업부지 1필지와 건축물 지분 9.1%를 2001년 11월 95억 원에 인수한 D종합건설이 단독 소유권을 주장하고 나선 것이다. 신한종금은 파산으로 인해 조합에서 자동 탈퇴됐고, K기업은 이미 오래 전에 스스로 발을 뺐으니 더 이상 아무 권리가 없다는 게 D종합건설 측의 주장이었다.

이에 대해 건축주 명단에 이름이 남아 있는 K기업은 자신이야말로 단독 조합원이라며 반박했다. 1심과 2심의 판결은 엇갈리게 나왔지만 대법원은 2009년 3월 S씨의 권리 일체를 인수한 D종합건설 측이 유일한 조합원이라는 취지로 확정 판결했다. 이 판결로 소유권에 대한 분쟁은 일단락됐다.

그러나 그 후에도 송사는 계속됐다. 이번에는 건축주 명의 변경을 둘러싸고 소송이 시작됐다. D종합건설 측은 공사를 재개하기 위해 신한종금과 K기업 측에 건축주 명의를 넘겨달라고 요구했다. 신한종금과 K기업 측은 공사비와 건물 유지관리비를 받지 못했다며 D종합건설 측의 요구를 거부했다. 2009년 9월의 1심에서 서울중앙지법은 D종합건설 측의 손을 들어줬다. 신한종금은 공사 대금과 건축물 유지관리비 등 197억 원을 받는 대신 건축주 명의를 넘기고, K기업에 대해서는 별도의 대가 없이 명의를 변경해주라는 판단이었다. 당사자들이 불복하면서 명의 변경을 둘러싼 소송은 계속됐다.

한편 신한종금의 파산관재인인 예금보험공사는 2010년 5월 투입자금 회수를 위해 신한종금이 보유하고 있던 사업부지 7필지와 건축물 지분(90.9%)을 D트레이딩으로 480억 원에 매각했다. 공사로부터 신한종금 사옥 부지와 건축물 지분을 인수한 D트레이딩은 이를 담보로 진흥, 경기, 한국, 영남저축은행 등 4개 저축은행에서 총 777억 원을 대출받았으나, 대부분의 대출금을 상환하지 못한 상태에서 2011년 S건설에 흡수 합병됐다. 2011년 1월 S건설이 계열회사인 D트레이딩을 흡수 합병하면서, 업계에는 건물의 건축공사가 곧 재개될 것이라는 전망이 나돌았다.

또 한 번의 매각 작업

그러나 서브프라임 모기지 사태에 이은 미국의 부동산 버블 붕괴와 이에 따른 금융시장의 혼란으로 2008년 10월 이후 세계 경제가 벼랑 끝으로 몰리면서, 국내 금융시장 사정이 하루가 다르게 악화하기 시작했다. 가장 먼저 직격탄을 맞은 곳은 저축은행들이었다. 글로벌 금융위기 여파로 국내 금융시장이 꽁꽁 얼어붙은 가운데, 그 동안 프로젝트 파이낸싱(PF) 사업 관련 대출을 경쟁적으로 늘려왔던 저축은행들이 부실을 감당하기 어려운 지경에 놓이게 됐다.

D 트레이딩이 대출받은 4개 저축은행도 부실을 견디지 못하고 모두 영업정지를 당하면서 예금보험공사의 관리를 받게 됐고, 주인을 잃은 신한종금 사옥 역시 공사의 손에 쥐어졌다. 1998년에 이어 불과 10여 년 만에 한 차례 매각했던 건물을 다시 처리해야 하는 난감한 상황에 맞닥뜨리게 된 것이다.

신한종금 사옥은 처음 매각 때와는 비교가 안 될 정도로 복잡한 이해관계에 얽혀 있었다. 차주인 S건설 외에도 D전선과 D종합건설, 신한종금 파산재단 등 다양한 이해관계자들이 있는데다, S건설의 제3채권자인 P사가 건축물에 대한 강제경매 개시를 신청한 결과 법원 직권으로 소유권 보존 등기가 완료돼 있었다. 파산관재인인 공사는 이에 대해 '등기권의 처분에 대한 이의 신청' 절차를 진행하고 있었다. 게다가 이미 오래 전부터 '건축주 명의 변경 절차 이행의 소'를 비롯해 '조합원 지분 환급의 소', '소유권 이전등기 등의 소' 등 여러 건의 소송이 진행된 바 있어서, 설령 관심을 갖는 잠재 매수자가 나타나더라도 이면에 얽힌 복잡한 권리관계와 다양한 이해관계로 인해 선뜻 매수를 결정하기가 쉽지 않아 보였다.

복잡한 사정은 이후 진행된 공사의 매각작업에 직접적인 영향을 끼쳤다. 2012년 6월 공사는 총 8필지 가운데 D종합건설이 보유

하고 있는 1필지를 제외한 7필지에 대해 담보물 공매를 추진했으나 최종 공매가 818억 원에도 낙찰자를 찾지 못했다. 공정률 34%에서 공사가 중단된 건물의 소유권 관련소송에 따른 법률관계가 아직 확정되지 않았다는 점, 그리고 D종합건설이 보유한 부지를 매각할 의사가 없다는 점 등이 유찰의 주요 원인이었다.

다자간 협상에 의한 수의계약 진행

최종 공매가 유찰된 후, 공사는 담보 토지에만 초점을 맞춘 상태에서는 더 이상 매각이 어렵다는 결론을 내렸다. 대안은 매각대상을 담보물에서 대출채권과 사업 부지에 대한 담보신탁 우선수익권 등 이에 부수하는 일체의 권리로 변경하는 것이었다. 이 경우 매수자 입장에서는 당장 공사를 시작하지 않더라도 추가 투자자를 모으거나 채권을 재매각하는 등 여러 측면에서 조치를 취할 수 있기 때문에 전에 비해 훨씬 유리해질 것이라는 판단이었다.

새로운 매각방향이 정해진 후 공사는 매각의 전문성을 높이기 위해 2013년 9월 S회계법인을 매각주관사로, S법무법인을 법률자문사로 각각 선정했다. 매각 절차 진행을 위해 필요한 사전 법률 실사 및 투자설명서(Information Memorandum), 입찰서류(Bidding Package) 등을 준비하는 한편, 복잡한 법률관계와 방대한 자료에 대한 검토 작업에 들어갔다. 공사가 매각방향을 수정했다는 소식이 알려지자, 공개 경쟁입찰을 실시하기 전부터 시행사와 부동산 투자자 및 개인투자자들의 문의 전화와 상담 요청이 쇄도했다. 입찰에 대한 기대감도 자연스레 높아갔다.

그러나 2014년 1월 28일 실시된 1차 입찰 결과, 법률적인 위험이 있다는 이유로 3개 업체만이 입찰에 참가했고, 이들마저 예정 가격에 미달하거나 자금 증빙이 미비해 최종 유찰됐다. 같은 해 3월 6일 실시된 입찰에서도 4개사가 참가한 결과 역시 유찰되었다.

두 차례의 입찰이 실패로 돌아가자, 공사는 매각가격을 끌어올리는 동시에 매각가능성도 높이기 위해 매각절차를 다시 변경하기로 결정했다. 새로 결정된 방식은 다자간 협상에 의한 수의계약이었다. 이 결정에 따라 2014년 3월 14일 공고를 내고 인수의향서를 접수한 결과 총 6개사가 의향서를 제출했다.

이들 중 4개사를 협상대상자로 선정하고 최종인수 금액에 대한 제안서를 다시 접수한 결과, H컨소시엄과 H사 등 2개 투자자가 최종 참가했다. 공사는 2014년 4월 25일 제안금액이 높은 H컨소시엄을 우선협상 대상자로, H사를 차순위 협상자로 지정했다.

순조롭지 않은 매각

우선협상 대상자가 결정된 후에도 매각작업은 순조롭게 결론 나지 않았다. 수의계약을 진행하던 중, 공사는 신한종금 사옥이 강제경매로 등기된 사실을 파악했다. 공사가 중단된 채 방치돼 온 신한종금 사옥은 아직 준공도 되지 않아서 '등기를 할 수 없는 토지의 정착물'이었다.

공사가 이를 즉시 H컨소시엄과 H사에게 고지하자, 우선협상대상자인 H컨소시엄은 두 가지 요구조건을 제시했다. 건축물이 등기된 것은 중대한 법률적 문제이자 변경 사항이므로 이를 치유할 수 있는 추가 검토 기간을 줄 것, 그리고 건물 등기와 관련해 추가적인 법적 분쟁 가능성이 있으니 차주인 S건설에 대한 또 다른 채권자인 D전선을 협상자로 추가해 줄 것 등이었다.

D전선은 공사가 매각작업을 진행하고 있는 대출채권에 대한 자산 인수자였다. 따라서 S건설이 기한 이익을 상실하게 될 경우 매도인이자 대주인 공사가 풋옵션을 행사하면 그 자산을 인수하고 차주인 S건설의 채무 일체를 대신 변제해야 하는 의무를 부담하고 있었다. 이와 함께 공사는 대출채권을 제3자에게 매각하고 난 후 회수하지 못하는 원리금에 대해서도 D전선에 보전을 청구할 권리(차액보전청구권)를 갖고 있었다. D전선은 이 우발채무에 대한 우려 때문에 공사의 매각 진행 상황을 예의주시하고 있던 터였다.

그러나 공사가 D전선에 대해 보유하고 있는 차액보전청구권은 분리매각이 가능한 것이기 때문에 처음부터 매각대상에서 제외돼 있었다. 따라서 계약의 당사자가 아닌 D전선이 협상에 참가할 경우 매각대상에서 제외됐던 차액보전청구권이 포함될 우려가 있었고, 그렇게 될 경우 매각 절차의 공정성을 훼손할 수 있어 공사로서는 수용할 수 없는 것이었다.

이 같은 입장을 견지하면서 H컨소시엄이 요청한 내용 중에서 계약 체결 기한을 일부 연장해주는 방향으로 협의를 진행했다. 그러나 H컨소시엄은 강제경매 등기 등 변경 사항은 매도인인 공사가 담보 책임을 져야 하는 중대 사안이므로 계약 기한을 추가로 연장해 줄 것과, 공사가 갖고 있는 차액보전청구권을 매수할 수 있도록 3자간 협상을 진행해줄 것을 고집했다. 하지만 매각작업은 인수희망자가 대상 자산을 사실상, 법률상의 현상 그대로 인수하고 매도인인 공사는 어떠한 책임도 부담하지 않는다는 것을 전제로 추진되고 있었기 때문에, 공사로서는 H컨소시엄의 요구사항들을 모두 수용할 수 없었다.

공사와 우선협상대상자 측이 밀고 당기기를 거듭하는 동안 당초 제시된 계약 체결 기한이 지나자, 공사는 H컨소시엄의 우선협상대상자 지위를 철회할 수밖에 없었다. H사의 차순위 협상자 지위 역시 동시에 철회됐다. H사의 인수제안 조건이 H컨소시엄에 비해 현격하게 불리해 계약 체결을 진행하기가 어려웠기 때문이다.

새 주인을 만나다

협상에 의한 수의계약으로 매각절차를 변경한 이상, 이 정도 상황에서 물러설 수는 없었다. 공사는 H컨소시엄과 H사 양 측에 인수 금액을 다시 제안해줄 것을 요청하면서 두 가지 전제를 붙였다. 거래는 매수인이 현상 그대로 인수하는 조건이며 매도인인 예금보험공사는 매각대상 자산과 관련해 이미 발생했거나 향후 발생하게 될 어떠한 사실에 대해서도 일체의 책임을 지지 않는다는 것과, 양수도 계약서는 수정할 수 없다는 원칙이 그것이었다.

공사의 요청에 H컨소시엄은 예상과 달리 인수제안 금액을 높여 제안했고, 공사는 양수도 계약 체결을 요청했다. 그러나 이번에는 D전선이 2014년 5월 초 S건설에 대해 회생절차 개시를 신청한 사실이 확인됐다. H컨소시엄은 이를 사유로 법원의 회생절차 개시 결정 결과에 따라 계약금을 반환 받을 수 있는 조건부 양수도 계약을 제시하는 등 협의 내용과 계약 조건의 변경을 여러 차례 요구했다.

이에 공사는 2014년 6월 11일 H컨소시엄과의 협상을 종료하고 차순위 대상자인 H사와 협상을 개시했다. 최초 인수의향서에서 870억 원을 인수금액으로 제시한 H사 측은 최종 협상에서 이를 881억 원으로 상향 조정했지만, H컨소시엄의 제안금액에 비해서는 현저히 낮은 액수였다.

이후 진행된 협상에서 H사는 인수 금액을 100억 원 상향하되 잔금 기한의 연장을 비롯해 S건설의 회생절차 및 인가 전 M&A와 관련한 조건들을 추가로 요청했다. 그러나 공사가 잔금 기한의 7개월 연장 외에는 수용할 수 없다는 입장을 명확히 하자, H사는 2014년 8월 20일 계약금 100억 원을 납부하면서 양수도 계약에 서명하기에 이르렀다. 그리고 7개월 후인 2015년 3월 20일 H사가 계약서상에 명시된 잔금 881억 원을 납부함으로써 신한종금 사옥을 둘러싼 채권 매각은 종결됐다.

매각이 남긴 특별한 기록들

강남 요지인 테헤란로 대로변에 17년 동안이나 방치돼 온 건물은 새 주인의 품에 안겼지만, 공사는 신한종금 사옥과 관련해 해결해야 할 과제가 하나 더 남아 있었다. D트레이딩을 흡수 합병한 S건설의 채권자인 D전선에 대한 풋옵션을 행사하는 일이었다.

당초 4개 저축은행(진흥, 경기, 한국, 영남저축은행) 대주단과

D전선은 2010년 5월 D트레이딩과 신한종금 사옥의 매입 자금 대출에 관한 약정을 체결하면서 '옵션 등 계약서'를 작성했다. 이 계약서에 따라 대주단은 차주가 기한 이익을 상실했을 경우 대상 자산을 D전선에 양도하거나, D전선이 의무를 이행하지 못할 경우 이를 제3자에게 양도하는 등의 방법으로 처분할 수 있으며, 그럼에도 회수하지 못한 채권이 있을 때는 D전선으로부터 이를 변제받을 권리를 확보했다.

4개 저축은행의 파산관재인인 공사는 D전선이 S건설에 대해 보유하고 있는 원리금 채권에서 H사로의 매각을 통해 회수된 금액(981억 원)을 뺀 약 318억 원을 행사대상 금액으로 산정하고 풋옵션 행사 방안에 대한 검토에 들어갔다. 그러나 이번에도 상황은 간단하지 않았다.

풋옵션을 이행해야 할 대상인 D전선의 부실이 걸림돌이었다. D전선은 그동안 전선업과 무관한 부동산 투자 등 무분별한 사업 다각화로 인해 2조 원 이상의 손실을 입고 있었다. 2014년 말 현재 별도 기준 부채비율이 3,489%, 자본잠식률이 93%에 달하는 등 재무구조도 극히 열악해서 시중은행 등 10개 채권단 주도 하에 채권단 자율협약이 진행되고 있는 중이었다. 이들 채권단은 그동안 D전선의 정상화를 위해 총 7,900억 원의 현금 지원을 비롯해 대출금리 인하와 7,000억 원 규모의 출자전환 후 5대 1 감자 등 다각적인 조치를 취하면서, 한편으로는 D전선의 M&A를 통한 정상화를 도모하고 있었다. 이러한 상황에서 공사가 D전선에 풋옵션 행사대상 금액을 전액 청구할 경우 M&A 등을 통한 D전선의 정상화에 부정적인 영향을 미칠 수도 있었다.

우선 D전선의 정확한 재무상태 등을 확인하기 위해 기업실사를 진행한 결과 D전선의 청산시 무담보 채권회수율은 18.85%로 산정됐다. 공사는 이 비율에 근거해 D전선으로부터 상환 받아야 할 최소 금액을 고정시킨 후 합리적인 풋옵션 행사 방안을 강구했다. 이후 수차례에 걸친 D전선과의 협상 결과, 공사는 풋옵션 행사대상 금액에 청산가치 회수율을 감안한 금액(10년 분할 상환을 기준으로 한 현재 가치)인 45억 ,5000만 원을 일시에 상환받고, 나머지 차액에 대해서는 채권금융회사의 감자비율(5:1)을 반영해 조정한 금액에 출자전환하는데 합의했다. 이에 따라 공사는 출자 전환을 통해 D전선의 신규 발행 주식 206만 주를 취득하는 데 성공했다.

공사는 이 매각을 통해 몇 가지 새로운 기록을 남기게 됐다. 우선 복잡한 권리관계와 이해관계로 인해 매각이 지연돼온 사업장에 대해, 담보물이 아닌 채권매각이라는 방식을 채택함으로써 매각가능성을 크게 끌어올렸다. 또한 신탁사 공매라는 기존 방식에 집착하지 않고 경쟁형 수의계약 방식을 통해 성공적으로 매각을 완료한 점도 높이 평가할 부분이다. 공사는 매각 결과 총 1,025.5억 원(981억 원 + 45억 5,000만 원)을 현금 회수함으로써 채권 원금(777억 원) 대비 132%라는 놀라운 회수 성과를 달성했다. 또한 풋옵션 행사를 통해 취득한 D전선의 주식을 향후 환가할 경우 상당한 정도의 추가 회수도 가능하게 됐다.

또 하나의 성과는 매각 대상이었던 신한종금 사옥 자체에 있다. 외환위기와 글로벌 금융위기 속에서 흉물로 전락했던 건물이 새 주인을 만나면서, 강남의 중심 상업가인 건물 주변 일대가 새로운 성장의 활력을 되찾고 인근 지역의 도시 미관도 크게 개선될 수 있게 되었기 때문이다.

02

일산 고양종합버스터미널 사업 정상화

고양종합터미널 사업의 난항

고양종합터미널 사업이 시작된 것은 1994년 시행사인 J상공이 부지를 매입하면서부터였다. 1990년 조성에 들어간 일산신도시가 1992년 말 준공되고 1993년 일산신도시를 포함한 지역이 고양시 일산구로 분구되면서 본격적으로 입주가 이루어지던 시기였다. 그러나 J상공이 1998년 부도를 내고 건축 허가가 취소된 후 사업은 난항을 겪는다.

2000년 2월 H코리아가 계약금 10%를 납부하고 부지를 매입했지만, 터미널 시설과 유통 시설의 비율을 조정해달라는 H코리아의 요구가 받아들여지지 않으면서 터미널 사업은 다시 표류하게 됐다. 이후 2001년 12월 사업권을 인수한 T사가 2002년 12월 다시 건축허가를 받고 이듬해 1월 착공에 들어갔다. 그러나 회사 대표가 사기분양 혐의로 검찰 조사를 받게 되면서 공사는 2003년 11월 다시 중단됐고, 상가를 분양받은 피해자 300여 명은 '일산종합터미널 상가 분양계약자협의회'를 구성하고 강경한 대응에 나섰다.

당시는 권력형 비리게이트로 소문이 난 서울 동대문 굿모닝시티 분양 사기 사건이 전국을 떠들썩하게 하던 때로, 분양자협의회는 고양터미널을 제2의 굿모닝시티로 규정하고 금감원과 제일저축은행 앞에서 연일 피해보상 요구 시위를 벌였다.

그런 와중에 T사가 토지소유권을 시행사인 ㈜씨폼에 이전하고, ㈜씨폼이 2005년 2월 종합터미널고양㈜를 설립한 후 ㈜현대엠코를 시공사로 선정하면서 2007년 12월부터 공사가 재개됐다. 1994년 사업에 착수한 지 만 13년 만에 제대로 된 터미널 건축공사가 시작된 것이다.

이후 착공 3년 반이 조금 지난 2011년 9월 공사가 97%의 공정률을 보이면서 완공을 앞두게 되었다. 그러나 2011년 9월 18일 금융위원회가 제일, 제일2, 에이스저축은행을 비롯한 7개 저축은행을 부실금융회사로 지정하고 6개월간의 영업정지조치를 내렸다. 그 해 1월 4일 삼화저축은행을 시작으로 2월 17일부터 22일까지 7개를 포함해 모두 8개 저축은행에 영업정지처분이 내려진 후 7개월 만의 일이었다.

저축은행 영업정지로 공사 중단

영업정지조치가 내려진 저축은행들에 대해서는 대대적인 조사가 벌어졌다. 검찰과 예금보험공사의 조사 결과, 고양터미널 건설사업은 저축은행을 영업정지로 몰고 간 한도초과 우회대출의 대표적인 사례였다. 개별 저축은행의 대출한도를 초과할 수밖에

없는 규모이다 보니, 시행사인 종합터미널고양㈜ 대표이사 이황희는 수년간 여러 개의 특수목적법인(SPC)과 유령회사를 동원해 우회적으로 천문학적인 금액을 대출받은 것으로 밝혀졌다. 터미널 사업권을 인수한 2005년 이후 제일저축은행과 제일2저축은행 및 에이스저축은행으로부터 모두 2,000억 원이 넘는 대출을 받은 상태였다. 그러면서도 그동안 종합터미널고양㈜은 대출금 상환은 고사하고 이자조차 갚지 못하고 있었다.

공사 실무진을 경악하게 한 것은 대표 이황희의 공금횡령 규모와 도덕적 해이의 수준이었다. 그는 불법적인 방법으로 대출받은 자금으로 강남의 나이트클럽을 인수해 운영하는가 하면, 해외에서 부동산을 취득하고 포르쉐와 벤틀리 등 고가의 외제 차량을 구입하기도 했으며, 롤렉스와 피아제 등 명품 시계와 수천만 원을 호가하는 가방을 사기도 하는 등 수없이 많은 회사 공금을 유용하거나 은닉했다. 터미널 사업을 시작한 후 몇 년 동안 술값으로 탕진한 돈만 24억 원이 넘었다.

종합터미널고양㈜에 거액을 대출해준 저축은행들이 영업정지를 당하고 검찰과 공사의 조사가 시작되면서, 건축 공사는 2011년 11월 다시 중단됐다.

스스로 완공한 후 매각 추진

저축은행들이 보유한 대출 채권을 조기에 회수하기 위해서는 하루라도 빨리 터미널을 매각해야 한다는 의견이 적지 않았다. 그러나 금융위기 여파로 부동산 경기가 날로 침체되는 가운데 투자심리도 얼어붙어 고양터미널 같은 대형 상업용 부동산에 대한 투자수요는 실종된 상태였다. 그런 상황에서 매각을 추진할 경우 제 값을 받기는 요원했다.

대안을 고심하던 중 공사는 고양터미널의 입지조건에 주목했다. 터미널은 서울에서 일산신도시로 진입하는 초입에 위치한데다 외곽순환도로 일산 나들목이 지척에 있었다. 더구나 지하철 3호선 백석역이 바로 옆에 붙어 있어서 역세권 상권이 살아날 경우 가장 큰 혜택을 볼 수 있다는 기대도 가치를 높일 수 있는 요인으로 파악됐다. 주변에 백송마을과 호수마을 등 아파트와 오피스텔이 밀집해 있는 반면, 반경 3km 내에 마땅한 상권이 없다는 점도 터미널의 입지를 부각시켜주는 요소였다.

입지 분석과 함께 터미널 자체 사업성을 다각도로 검토해본 결과, 공정률 97%에서 중단된 공사를 진행해 완공한 후 매각하는 것이 경제적 실익이 크며 자금 회수에도 긍정적으로 기여할 것이라는 판단이 나왔다. 이에 공사는 2011년 12월 27일 담보권 실행을 통해 고양터미널의 시행사인 종합터미널고양㈜의 지분 100%를 확보한 데 이어 시행사 임원을 모두 해고한 후 경영권을 인수했다. 종합터미널고양㈜의 경영권 인수는 공사로서도 전례가 없는 사안이었다. 따라서 결정에 대해 경영진과 실무진이 느끼는 책임감과 압박감은 예전의 어떤 회수 사례보다 막중했다.

공사는 종합터미널고양㈜에 인력을 파견해 자산관리에 만전을 기하는 한편, 시공사인 ㈜현대엠코가 조속히 건축공사를 진행할 수 있도록 적극 설득에 나섰다. 수차례에 걸친 현장협의를 통해 하자 보수 등 마무리 작업을 독려한 끝에 공사 재개 두 달 만에 지하 5층, 지상 7층의 터미널 건물을 완공시킬 수 있었다.

2012년 2월 완공과 동시에 사용 승인을 받은 터미널 건물 지하에 홈플러스 매장이 들어서면서 고양터미널을 찾는 시민들의 발걸음이 눈에 띄게 잦아졌다. 이어 8월에는 공개경쟁 입찰을 통해 우선협상자로 선정된 메가박스㈜가 공사와 영화관 임대차 계약을 체결하고 개관 준비에 들어갔다.

터미널 개장에 성공하다

유통과 집객 시설은 들어섰지만 핵심 기능인 터미널 개통은 여러 사정으로 계속 미뤄지고 있었다. 그중 하나는 버스 운송사업자인 K고속이 2011년 11월에 종합터미널고양㈜ 측과 체결한 운영 위탁계약이었다. 이 계약에 따르면 매표 업무를 시작한 날로부터 6년까지 위탁 수수료의 순수익은 K고속에 귀속되고, K고속은 사무실 및 숙소를 무상으로 사용하며, 계약해지는 K고속이 파산이나 부도 또는 회사 정리절차 신청대상에 해당되는 경우에만 할 수 있도록 돼 있었다. 누가 보더라도 일방적인 계약이었다.

공사는 터미널 경영권을 인수한 직후부터 K고속 측에 계약의 불합리성을 거론하며 수정을 요구했다. 지속적인 면담을 통해 마침내 협의안을 도출하고 2012년 4월 K고속과 운영위탁 수정계약을 체결하는 데 성공했다.

그러나 이후 예상하지 못한 일들이 잇달았다. 공사가 2011년 12월 종합터미널고양㈜ 경영권을 인수한 직후 분양 대행업체인 F사와 임대 대행업무 등에 대한 용역계약을 해지하자, F사가 2012년 3월 업무대행 용역비 미지급을 사유로 소송을 제기했다. 두 달 후 열린 1심 선고에서 법원은 F사의 청구를 일부 인정했다. 종합터미널고양㈜ 측은 즉각 항소했고 항소심에서 종합터미널고양(주)의 주장이 일부 받아들여지면서 소송은 마무리됐다.

F사와의 소송이 진행되는 와중에 이번에는 2006년 8월 종합터미널고양㈜과 분양 대행계약을 체결한 H사가 당시 계약 이행 담보금으로 10억 원을 종합터미널고양㈜ 측에 지급하고 사무실 설치와 업무를 시작했다고 주장했다. H사는 2012년 5월 종합터미널고양㈜과 아시아신탁㈜을 상대로 분양 대행계약 이행담보금 반환청구 및 사해행위 취소소송을 제기하는 한편, 6월에는 고양시에 기부 채납하기로 계획돼 있는 고양종합터미널 건물 4층의 창업지원센터에 대해 처분금지 가처분 조치를 취했다. 그러나 법원이 H사의 청구를 모두 기각하면서 소송은 종결됐다.

그 동안 잠복해 있던 채무 및 이해관계가 정리 수순을 밟게 되면



서 종합터미널고양㈜은 2012년 6월 18일 17개 회사의 23개 노선버스가 운영되는 고양종합터미널 개통에 성공했다. 처음 사업부지가 매각된 후 18년, 공사가 시작된 2002년 이후 10년 만에 종합터미널이 문을 열었다.

1차 매각 시도

터미널이 정상 운영되면서 그 동안 진전을 보지 못하고 있던 매각 작업도 본격적인 추진 단계에 들어갔다. 오랜 시일 수많은 우여곡절을 겪으며 관심을 받아온 사업장인 만큼 어느 때보다도 공정하고 투명한 매각방안을 수립하고 매각절차를 진행해야 하는 공사의 부담은 컸다.

매각주관사 선정을 위해 공사는 M&A 경험이 있는 국내 증권사와 2010년 회계연도 기준 매출액 1,000억 원 이상 회계법인을 상대로 제안서를 발송했다. 외부전문가로 구성된 매각자문 및 주관사 선정위원회에서 공정한 심사를 거쳐 2012년 3월 삼일회계법인과 우리투자증권 컨소시엄을 매각자문 및 주관사로 각각 선정했고, 같은 해 8월에는 법무법인 세종을 법률자문사로 선정했다.

2012년 9월 26일에는 공개 경쟁입찰을 통해 일괄 인수하는 방식으로 매각공고를 실시했다. 입찰을 통해 선정된 지정 인수자가 아시아신탁㈜과 매매계약을 체결하는 방식이었다. 공고가 나간 후 자산운용사 등 6개사가 인수의향서를 제출했으나, 2012년 12월 14일 최종 입찰에서는 단 한 곳만 인수제안서를 제출하며 유찰로 처리됐다.

그러나 1차 매각시도를 통해 공사는 잠재매수자들이 있다는 것을 확인할 수 있었고, 매각가능성에 대해서도 희망을 갖게 됐다. 또한 부동산 경기가 침체돼 있는 상황에서 잠재매수자인 유통업체들이 자산매입보다는 임차를 통해 운영하고 싶어 한다는 사실을 파악함으로써, 매각주관사와 외부전문가 등을 활용해 임차인을 모집하는 방안을 구상할 수 있게 됐다.

2013년 1월 초부터 전문가 간담회 등을 개최하며 적합한 고양종합터미널 임대 방안을 모색하던 중, 개별 임차인 모집 방식보다는 일괄 임차인 모집(master lease) 방식이 더 적합하다는 결론이 도출됐다. 이를 토대로 2차 공개경쟁 입찰에서는 1차 때와 마찬가지로 고양종합터미널 전체에 대한 일괄 매각방안을 추진하는 한편, 유찰에 대비해 일괄 임차인 모집도 병행한다는 결정이 내려졌다.

공사는 2013년 1월 31일 재매각 및 임차인 모집 입찰 공고를 내면서 3월 11일까지 매각입찰서를 접수받아 유효 경쟁이 성립하고 제시한 가격이 매각 예정가격 이상일 경우 우선협상대상자를 선정해 계약을 체결하기로 했다. 다만 우선협상대상자와 최종 매매계약 체결이 안 되거나 매각이 유찰될 경우에는 3월 19일까지 일괄 임차인 모집 입찰접수를 받기로 했다.

다자간 협상에 의한 수의계약 추진

2013년 3월 11일 제2차 공개 경쟁입찰을 마감한 결과, 맥쿼리자산운용㈜과 P투자운용㈜이 입찰서를 제출했다. 공사는 매각 예정가격 이상을 제시한 맥쿼리자산운용㈜을 고양종합터미널 매각의 우선협상 대상자로 선정한 후 3월 27일 고양종합터미널 매각을 위한 양해각서를 체결했다. 일괄 매각을 위한 우선협상대상자가 선정됨에 따라 매각주관사는 임차 의향서를 제출한 4개사에 임차인 모집입찰이 잠정 보류됐음을 통지하면서, 매각 우선협상대상자와 양해각서 체결이 안 될 경우 임차인 모집입찰을 재개할 것임을 통보했다.

3월 27일부터 4월 29일까지 매수자에 의한 자산실사를 거쳐 4월 30일부터 우선협상대상자인 맥쿼리자산운용㈜과 매각가격과 세부 계약조건 등을 놓고 매각협상이 진행됐으나 합의점을 찾지 못했다. 가격조건에 대해서는 합의에 도달했으나, 건물 하자와 함께 분양 대행업체였던 F사가 제기한 용역대금 청구소송 등 비가격 부분에 대한 이견이 걸림돌이 되었다. 협상이 합의에 이르지 못하자, 공사는 2013년 6월 21일 맥쿼리자산운용㈜의 우선협상자 지위를 종료했다.

두 차례에 걸친 공개경쟁 입찰에서 매각이 무산됨에 따라, 공사는 이제 국가계약법에 따라 고양종합터미널을 수의계약 방식으로 매각할 수 있게 됐다. 공사는 맥쿼리자산운용㈜을 비롯한 잠재매수자들을 대상으로 '다자간 협상에 의한 수의계약 방식'으로 고양종합터미널 매각을 추진하기로 했다. 그러나 수의계약 방식이기는 하지만 경쟁체제를 도입해 최대한 매각가격을 끌어올리고, 매각이 성사되지 않을 경우 임대를 통해 상권을 활성화시킨 후 매각하는 가능성도 배제하지 않았다. 또한 공사가 매각의 주도권을 쥐기 위해 이번에는 협상대상자에게 배타적 우선협상권을 부여하지 않기로 했다.

2013년 8월 12일 고양종합터미널에 대한 제3차 입찰제안서를 접수한 결과, 맥쿼리자산운용㈜과 P투자운용㈜ 등 자산운용사 2개사와 일반 기업 및 개인 투자자 등 총 5곳이 참여했다. 공사는 예정가격 이상을 제시한 입찰자들에게 자금조달 증빙자료를 추가로 요구한 후 관련 자료가 확인된 맥쿼리자산운용㈜을 협상대상자로 선정하고 매각협상을 진행했다.

매각가치 극대화 성과

맥쿼리자산운용㈜과 협상은 이번에도 쉽지 않았다. 매매계약서상 우선수익자(제일, 제일2, 에이스저축은행) 진술 및 보장 등의 책임 범위를 둘러싸고 협의가 계속됐으나, 결국 양 측이 한 발씩 양보하면서 거래가 가시화됐다. 2013년 12월 말 이내에 매매계약을 체결할 수 있을 것 같던 계약은 예상치 않은 변수로 무산됐다. 맥쿼리자산운용㈜의 자금 조달이 지연되면서 일부 계약 조건에 합의가 이루어지지 못하게 됐고, 매매계약 체결은 2014년으로 미뤄질 수밖에 없었다.

2014년 공사는 맥쿼리자산운용㈜과 막바지 협상을 서둘렀다. 부동산 경기는 여전히 회복 조짐을 보이지 않고 있는데다 대형 유통시설에 대한 투자가 극도로 부진한 시장여건을 고려할 때, 맥쿼리자산운용㈜ 외에 고양종합터미널을 인수할 수 있는 자금조달 능력을 갖춘 협상대상자를 다시 찾아내는 일도 만만치가 않았다.

매각을 서두르지 않을 수 없는 배경에는 공사 내부 속사정도 있었다. 공사는 2013년 7월 24일 고양종합터미널에 대해 '유통산업발전법'상 대규모 점포 등록을 했다. 대규모 점포 등록을 해야 민간 사업자의 적극적인 투자를 유치할 수 있고 지역사회에 편의시설을 제공할 수 있으며, 투입자금을 빠른 시일 내에 회수해 저축은행 피해자인 다수 예금자들에게 배당을 할 수 있을 것으로 판단했기 때문이다.

그런데 유통산업발전법상 대규모 점포 등록을 개시하고 나서 1년 이내에 영업을 시작하지 않을 경우 점포 등록이 취소되고, 등록이 취소될 경우 1년 동안은 다시 등록을 할 수가 없게 돼 있었다. 공사로서는 그런 사태를 피하기 위해서라도 점포 등록 1년이 되는 2014년 7월 중순 이전에는 매각을 성사시켜야만 했다.

2014년 2월 공사는 맥쿼리자산운용㈜과 계약 조건에 대한 협상을 시작해 한 달 뒤인 3월 초까지 매각 종결을 시도하기로 했다. 지난 2년 동안 자금조달 능력과 가격경쟁력 측면에서 만족할 만한 조건을 제시한 인수희망자로 맥쿼리자산운용㈜이 유일했던 현실을 고려한 결정이었다. 다만 이번에도 매각이 무산될 경우에는 맥쿼리자산운용㈜과 협상 기간을 연장하지 않고 즉시 투자자 모집 능력이 있는 자산운용사 등에 재매각하거나 임차 수요를 감안해 임대를 추진하기로 했다. 또한 재매각을 할 경우 대규모 점포 등록 취소 기한을 고려해 6월 말까지는 매각을 완료하기로 방침을 정했다.

공사는 이 같은 방침을 맥쿼리자산운용㈜에 전달했고, 맥쿼리자산운용㈜은 자금 조달에 박차를 가해 2월 중순 무렵 매입 자금을 확보하는 데 성공했다. 2월 말에는 그동안 좁히지 못했던 일부 매각 계약 조건도 타결됐다.

2014년 3월 7일에는 금감원이 100% 국내 기관투자자로 구성된

맥쿼리자산운용㈜ 펀드에 대해 등록의 적법성을 승인함으로써 매각을 위한 모든 절차가 마무리됐다. 공사는 3월 10일 고양종합터미널을 1,930억 원에 매각하는 매매계약을 맥쿼리자산운용㈜과 체결했고, 3월 27일 맥쿼리자산운용㈜이 잔대금 전액을 입금함으로써 고양종합터미널은 새 주인의 품에 안기게 됐다.

고양종합터미널 매각은 공사가 진행했던 수많은 회수 프로젝트 가운데 각별한 의미를 갖는 사례였다. 공사는 경제적 실익이 가장 큰 방안을 찾아낸 후 경영진과 실무진이 혼신의 노력을 기울인 끝에 매각 가치를 극대화하는 성과를 거두었다. 최종 매각가격인 1,930억 원은 최초 공개경쟁 입찰에서 형성된 가격보다 29%나 높았다. 특히 이 과정에서 매각절차를 신속하고도 효율적으로 진행하기 위해 다양한 이해관계자와의 문제 해결에 적극 나서는 한편, 터미널 현장을 수시로 오가며 현장 자산의 관리와 하자 보수에 만전을 기하는 등 담보 자산의 가치 하락을 막는 데에도 각별한 정성을 쏟았다.

또한 전 경영진의 불법 행위와 도덕적 해이를 낱낱이 밝혀내고 은닉자산에 대한 회수 근거를 확보함으로써 투입자금의 추가 회수에도 상당한 기여를 했다. 무엇보다도 큰 성과는 지역사회의 최대 현안 가운데 하나였던 터미널 개장을 통해 지역 최대 복합문화 · 유통 공간을 제공함으로써 고양시민의 편익 향상과 지역경제 활성화에도 크게 기여했다는 점이었다.

03

국내 최대 도서 개발 프로젝트, 신안복합리조트

아시아판 리비에라의 꿈

신안군과 부산저축은행 및 신안월드는 2005년 4월 21일 '신안월드 투자협약서'를 체결했다. 협약 내용은 신안군 일대에서 약 10개 프로젝트에 3조 3000억 원 규모의 투자를 추진한다는 것이었다. 부산저축은행이 설립한 특수목적법인(SPC)인 신안월드가 사업 구상 모델로 삼은 것은 프랑스와 이탈리아 사이 지중해 연안에 펼쳐진 리비에라 해안의 관광 리조트들이었다. 리비에라 못지않은 신안군 일대 뛰어난 자연 환경과 해양 · 문화자원도 구상에 확신을 불어넣는 요인으로 작용했다.

그 후 협약을 뒷받침하기라도 하는 듯이 서남해안 개발에 대한 정부와 전라남도의 밑그림과 착공 일정이 속속 발표됐다. 이듬해인 2006년 11월에는 3개 서남권 지역(무안, 목포, 신안)을 환황해권 산업거점으로 육성한다는 국토균형발전위의 구상이 보고되기도 했다.

그러는 사이 부산저축은행과 신안월드의 사업 규모가 커져갔다. 전라남도가 2007년부터 신안군과 고흥군 일대에 중소형 조선특화도시를 건설하기로 한 사업에는 부산저축은행 그룹이 주관사로 참여하기도 했다. 2008년 12월 신안군이 신안월드를 비롯한 부산저축은행 산하 9개 SPC(신안월드, 대광, 지도개발공사, 감비도, SJ&파트너스, 상운, 비엠랜드개발, 송탄도, 서남조선)와 체결한 투자협약서에서 사업은 더욱 커져 있었다. 복합리조트를 조성한다는 당초 계획은 압해도를 비롯해 28개 주요 섬 지역에서 복합리조트와 조선타운 등을 건설하는 '신안월드 개발사업'으로 확대되었다. 사업 면적 16만 평에 투자 규모가 22조 원이나 되는 국내 최대 규모 도서 종합개발 프로젝트였다. 지도 위에서도 한눈에 마름모꼴로 보이는 자은 · 암태 · 팔금 · 안좌 · 자라 · 장산 · 상태 · 하의 · 도초 · 비금도 등에는 다이아몬드제도라는 이름이 붙었다.

이 사업 추진을 위해 부산계열 5개 저축은행들이 9개 SPC에 대출해준 자금은 모두 3,314억 원에 달했다.

경영권 확보 노력

그러나 2011년 2월 부산계열 저축은행들의 영업이 일시에 정지되는 저축은행 사태로 신안월드 사업도 멈춰섰다. 부산저축은행 관리인으로 선임된 예금보험공사가 무엇보다 먼저 할 일은 저축은행과 산하 SPC들에 대한 철저한 관리 감독이었다. 하지만 신안월드 전 대표이사가 그 동안 회사를 나름대로 이끌어왔다고 주장하면서 자리에서 물러나기를 거부하고 임의로 이사를 선임

하는 등 공사의 업무 추진을 방해하고 나섰다.

공사는 우선 회사 자산의 유출을 방지하기 위해 각 SPC에 대해 신속하게 재산조사를 벌였다. 거액을 대출받은 그들에게 남은 것은 약 360만 평의 토지와 건물 몇 개가 전부였다. 공사는 이들 담보 자산 외에 추가로 발견된 재산에 대해 채권보전조치를 하는 한편, SPC 주주들에 대한 주식 처분 금지와 임원 직무 집행 정지 가처분 등의 조치를 취함으로써 임의적인 지분 매각 등을 사전에 차단했다.

보전조치를 완료한 후 담보 부동산에 대한 매각업무에 착수했다. 그런데 공매나 경매처럼 통상적인 방식으로 개별 매각할 경우 360만 평이나 되는 방대한 토지 규모 때문에 적정가를 밑도는 가격에 팔릴 수밖에 없었다, 임대를 통해 경작하고 있는 이들로부터 적지 않은 민원이 들어올 수 있다는 점도 우려됐다.

이 같은 사업장 현장 상황을 다각도로 점검하며 분석한 결과, 공사는 공매나 경매 대신 자체 매각을 추진하기로 결정했다. 부동산 분야에 전문성을 갖춘 매각주관사를 활용해 공사가 자체적으로 잠재적 투자자를 물색하고 적극적인 마케팅 노력을 기울여 매각을 성사시키는 쪽이 좋은 결과를 가져올 수 있다는 판단이었다.

문제는 각 SPC 직무 대행자가 선임돼 있는 상태였기 때문에 SPC의 보유 자산을 공사가 자체 매각하기 위해서는 법원의 허가를 받아야 했다. 공사는 부산저축은행이 근질권을 보유하고 있는 각 SPC 주식에 대해 즉각 질권을 실행함으로써 경영권을 확보하는 절차를 진행했고, 2012년 5월 각 SPC 주식 100% 인수와 함께 공사 직원이 신임 대표이사로 선임됨으로써 담보 부동산 자체 매각 준비가 완료됐다.

팔릴 수 있는 방법

매각에 앞서 사업성 검토를 거친 결과, 신안월드 프로젝트는 사업을 계속할 경우 4,000억 원 이상 대규모 손실이 예상됐다. 따라서 매각과 청산을 피할 수 없었다. 그러나 복합리조트 개발사업은 토지 일부만 매입된 단계에서 중단돼 있었고, 조선타운 개발사업은 시행권이 취소돼 사업권 가치가 모두 사라진 상태였다. 그런 상황에서 공사는 무인도를 포함한 28개 섬 지역에 산재한 360만 평의 대규모 토지만을 매각해야 했다.

여러 섬에 흩어져 있는 매각 대상 토지의 상황은 그야말로 천차만별이었다. 비금지역에 있는 상수치도의 경우 단 한 세대가 살고 있는 외로운 이 섬에서 시행사 측은 전체 면적 31만 4600평 가운데 35.2%에 해당하는 11만여 평을 매입해 놓고 있었다.

공사가 자체 매각을 추진하기 위해 다방면으로 매수 의향자를 물색했음에도 불구하고, 새로운 투자자는 나타나지 않았다. 부동산 경기가 침체돼 있는 상황에서 확정된 사업계획도 없고 사업권도 취소된 데다 10조 원 이상 추가 자금이 필요한 프로젝트를 떠맡을 사람이 없는 것은 당연했다.

불가능할 것만 같은 상황이었지만 공사는 2012년 7월 26일 삼일회계법인을 매각주관사로 선정한 후 매각을 성사시키기 위한 방안을 다각도로 고민했다. 매각가능성을 조금이라도 높이기 위해 대규모 토지를 최대한 매각이 가능한 단위로 분류 조정해보는 작업에도 착수했다. 그러는 과정에서 신안군 지역개발에 관심을 갖고 있는 잠재적 투자자를 유인하기 위해 전라남도의 개발계획 등을 정확하게 파악하고 이를 적극 반영해 매각 단위를 결정하기로 했다.

이에 공사는 전라남도와 신안군 등 현지를 수시로 방문하고 전라남도 투자유치 설명회에 참석하는 등 다양한 이해관계자들을 만나며 현장의 실정을 보다 정확하게 파악하기 위해 다각적인 노력을 기울였다.

그러는 사이 2012년 10월부터 조선타운 시행사인 서남개발의 지분과 대출채권에 대해 일괄 매각이 진행됐다. 조선타운 조성사업은 신안군 압해도 일원 1,335만 평방미터 부지에 조선업체와 해상 풍력발전 설비 업체를 입주시키고 5만 여명의 인구도 상주하는 신도시를 개발하는 프로젝트로 2008년 이후 부산저축은행 산하 SPC인 서남개발이 추진해온 사업이었다. 그러나 2012년 말까지 두 차례에 걸쳐 실시된 조선타운 매각입찰은 매수 의향자가 나타나지 않아 유찰되고 말았다.

조선타운의 매각은 불발됐지만 토지매각에는 희망의 빛이 보이기 시작했다. 수차례에 걸친 현지 방문과 유선 협의 결과, 매각방식의 윤곽을 결정할 수 있었다. 매각방식은 두 가지로 검토됐다. 매각 대상 토지 가운데 전라남도에서 마련한 개발계획에 따라 새로운 사업을 추진할 수 있는 안좌권과 비금권 및 자은권 토지는 권역 전체를 묶어 1개의 매각단위로 일괄 매각하고, 개발계획에 포함되지 않은 기타 권역은 개별 매각한다는 것이었다.

선택적 경쟁방식 도입

개별 매각 대상인 기타 권역 토지입찰에 주로 참여할 이들은 현지 농어민들로 예상됐다. 따라서 농어민들이 인수를 희망하는 부지를 무시하고 공사가 일방적으로 매각단위를 설정할 경우 매각 실패가능성이 높았다. 공사는 매수 희망자들이 인수하고자 하는 자산(필지)을 선택해 인수의향서(LOI)를 제출하게 한 다음 제출 내역을 바탕으로 최적의 매각 단위를 결정하는, 수요자 중심의 '선택적 경쟁 방식(BOA: Buyer Oriented Approach.)'을 도입하기로 했다.

새로운 매각방식은 곧바로 효과가 나타났다. 공사가 2013년 4월 2일 조선타운 부지를 포함해 신안월드 등 9개 SPC 명의 토지와 건물 등 자산에 대한 매각공고를 내자 기타 권역 자산에 대한 인수의향서가 속속 접수되기 시작했다. 지역 투자자들의 관심은 예상 외로 높았다. 법인 28건과 개인 165건 등 모두 193건의 인수의향서가 접수되었다.

공사는 인수의향서에 기재된 내역 등을 바탕으로 기타 권역을 모두 229개 세부 매각단위로 나누고 입찰 절차를 진행했다. 2013년 6월 실시된 첫 번째 입찰에서 공사는 자은 및 기타 권역의 토지 226만 6276㎡를 242억 원에 매각하는 데 성공했다. 그 뒤로 2015년 1월까지 진행된 총 6회 공개입찰을 통해 공사는 전체 매각 대상 자산 가운데 면적 기준으로 약 48.9%인 574만 6333㎡(약 174만 평)을 매각하는데 성공했다.

360만 평에 이르는 방대한 '신안월드' 개발사업 부지매각을 추진하는 과정에서 공사는 자산 매수에 관심이 있는 현지 농어민들의 잠재 수요가 최대한 반영되도록 입찰단위를 구성함으로써 입찰참여율과 유효경쟁률을 크게 끌어올렸다. 그 결과 경매로 매각했을 경우에 비해 87.5% 초과, 감정평가액 대비 48.5%를 초과한 가격에 부지를 매각하는 데 성공함으로써, 부산저축은행 관련 채권 회수 규모를 극대화하는 데 크게 기여했다.

신안월드 자산 가운데 아직 매각되지 않은 잔여 자산에 대해서는 지속적인 매각절차가 진행될 것이다. 공사는 나머지 자산매각을 성사시키기 위해 신안군 개발사업 등과 관련된 세부 동향을 면밀하게 파악하는 한편, 최적 매각시기와 매각단위 등을 탄력적으로 조정하고 결정하면서 대출채권의 조기 회수에 만전을 기해나갈 계획이다.



04

100년의 역사, 단성사의 경매

단성사의 변신

일제강점기 경성에서 단성사는 종로3가의 명물이자 조선인 상권과 문화적 감성을 상징하는 랜드마크였다. 1907년 연예공연장으로 문을 연 단성사는 1918년 이후 상설 영화관으로 운영되었으며, 한국인이 제작한 첫 영화 '의리적 구투'를 비롯해 박승필의 '장화홍련전', 나운규의 '아리랑', 최초 유성영화 '춘향전'이 상영된 한국영화사의 요람으로 자리매김했다.

해방 이후에는 국내외 영화를 독점 상영하는 개봉관으로 자리를 굳히면서 위상이 더욱 높아졌다. 1977년 '겨울여자'를 비롯해 임권택 감독의 '서편제', '장군의 아들' 등 대형 흥행작들을 단독 개봉하는 등 1990년대 중반까지 전성시대가 이어졌다.

외환위기 직후인 1998년 서울 강변 테크노마트에 CGV가 개관한 것을 시작으로 서울 시내 곳곳에 속속 들어서는 복합상영관에 빠른 속도로 관객을 빼앗기면서, 단성사는 하루가 다르게 내리막길을 걸었다.

단성사는 2005년 2월 지상 10층, 지하 4층에 7개의 스크린을 갖춘 데 이어 이듬해 3개 스크린을 더하며 상영관 10개에 1,806석을 갖춘 멀티플렉스로 부활했다. 그러나 영화관을 제외한 나머지 층의 상가분양이 지지부진하면서, 우리은행 지점에 들어온 15억 원의 당좌를 결제하지 못해 2008년 9월 23일 최종 부도 처리됐다.

그로부터 두 달 뒤인 2008년 11월 아산엠그룹의 L씨가 부도난 단성사를 인수했다. L씨는 인수 직후 ㈜아산엠단성사로 이름을 바꾸고 이듬해인 2009년 6월 기존 상영관을 뜯어내면서 리모델링 공사에 착수했다. 당시 서울시가 종로구 묘동 일대를 귀금속 지구로 지정하고 주얼리비즈니스센터를 설립한다는 계획을 발표하자, L씨는 센터 입주 조건을 맞추기 위해 멀쩡한 기존 건물에 손을 댔다.

공사를 시작하면서 L씨와 ㈜아산엠단성사는 단성사 건물 내 상가 임차인들에 대해 강제퇴거 조치를 강행했다. 하루아침에 임차보증금을 날리고 내쫓기는 신세가 된 임차인들은 상가 명도 소송을 제기하는 한편으로, 리모델링 공사 반대와 함께 퇴거 거부 시위에 들어갔다.

시위가 계속되는 와중에 L씨와 ㈜아산엠단성사는 경기상호저축은행을 비롯한 11개 저축은행들로부터 리모델링 공사비 조로 607억 원이라는 거액을 대출받았다. 이는 300세대 규모의 아파트 신축공사 PF 대출과 맞먹는 금액이었다. L씨는 대출 받은 자금 가운데 약 132억 원을 기존 상가 임차인들에게 임차보증금으로 지급한 후 명도소송을 취하하게 하고 퇴거조치도 완료했다. 그리고 단성사에서의 영화 상영은 2010년 7월 14일부로 중단되었다.

부실채무자 L씨의 실체

그로부터 7개월이 지난 2011년 2월 부산상호저축은행을 비롯한 8개 상호저축은행 영업정지를 시작으로 저축은행 영업정지 사태가 폭발적으로 확대됐다.

L씨와 ㈜아산엠단성사에 거액을 대출해준 11개 상호저축은행들은 리모델링 부실채권을 회수하기 위해 공사가 중단된 단성사 공매를 두 차례에 걸쳐 시도했지만 모두 불발됐다. 결국 447억 원의 대출채권을 보유하고 있던 경기 등 6개 상호저축은행(경기, 한국, 진흥, 영남, 스마일, 솔로몬상호저축은행)이 파산 절차를 밟게 되면서, 파산관재인으로 선임된 예금보험공사는 대출채권 회수에 착수했다.

공사가 당시 파악한 단성사의 부실은 예상을 뛰어넘는 수준이었다. 부도가 난 단성사를 불과 30억 원에 인수한 L씨와 ㈜아산엠단성사는 607억 원을 대출받았으나 2011년 이후에는 대출금에 대한 이자를 연체 중에 있었다.

또한 ㈜아산엠단성사는 종로구청 등에 체납된 세액이 23억 원에 이르고, 이로 인해 단성사 건물과 토지가 종로구청에 압류당해 있는 상태였다. 리모델링 공사비 38억 원을 지급받지 못한 U건설이 ㈜아산엠단성사를 상대로 공사비 지급 청구소송을 진행하고 있었다. 더욱 심각한 상황은 단성사 건물 1층에 입점해 있던 우리은행 지점이 임차보증금 67억 원과 L씨에 대한 대출금 10억 원을 돌려받지 못하자 2012년 8월 건물에 대한 경매를 법원에 신청해 놓은 것이었다.

경매를 통해 건물 주인이 제3자로 바뀔 수 있는 상황인데다, 중단된 리모델링 공사를 완성할 여력이 없음에도 불구하고 L씨는 임대 및 분양사업을 하게 해달라고 요청했다. 하지만 단성사의 부동산 등기부에는 압류와 채권단 근저당권이 설정돼 있어 분양금이나 임차보증금에 대한 보전등기를 할 여지가 없었으며, 소송까지 걸려 있는 건물에서 설령 입주한다 하더라도 분양금이나 보증금을 떼일 수도 있었다.

단성사 정상화 방안

공사가 단성사를 살릴 방안을 고민하던 중, 2013년 7월 23일 11개 상호저축은행이 모인 대주단 회의에서 ㈜아산엠단성사 측이 한 가지 제안을 내놓았다. 우리은행 경매신청 취하와 종로구청의 압류를 푸는 데 필요한 세금 납부를 위해 200억 원을 자체 조달할 테니 임대 및 분양사업을 허용해 달라는 것이었다.

㈜아산엠단성사 측이 제시한 이른바 '정상화 방안'은 분양과 임대가 100% 이루어진다고 가정할 때 일면 타당성이 있어 보였다. 그러나 대주단 가운데 정상영업 중인 5개 상호저축은행들이 반대 입장을 표명했다. 분양과 임대가 100% 이루어지지 않을 경우 미분양된 잔여 상가는 가치가 하락할 수밖에 없으며, 공사비를 지급하지 않을 경우 유치권 행사로 인해 건물 매각이 어려워진다는 게 반대 이유였다.

무엇보다도 미분양사태가 장기간 지속되면 채권단의 채권 회수는 또 다시 몇 년간 지체될 것이 틀림없고, 그럴 경우 정상 영업중인 상호저축은행들은 대손충당금 설정 규모가 커지면서 부실을 초래할 수도 있다는 것이었다. 따라서 분양이나 임대보다는 건물을 통째로 매각하는 것이 빠른 시일 내에 일부 채권이나마 일시불로 회수할 수 있다는 의견이었다. 틀린 데가 없는 의견이었다.

그런데 대주단 회의 후 일주일이 채 안 된 2013년 7월 29일 L씨는 당초의 정상화 방안을 스스로 뒤집는 내용을 통보해 왔다. 자체 조달금 200억 원을 마련하기가 힘드니, 100억 원으로 하향 조정해주고 한 달 내로 입금하게 해달라는 것이었다. L씨가 먼저 제안한 자체 조달금은 단성사 건물에 근저당권을 설정해 놓

은 우리은행의 채권을 우선 상환해 법원 경매를 취하하고, 종로구청 등의 압류를 푸는 데 쓰일 필수 자금이었다. 그런데 그 자금을 마련하지 못해 금액을 낮추고 입금 시기를 번복하는 것을 보며 해결점을 찾기가 난감할 수밖에 없었다.

단성사 정상화를 결정한 이상 공사는 양 측을 설득할 방안을 찾아야 했다. 우선 단성사 건물을 매각하는 것보다 임대 및 분양사업을 통해 대출금을 회수하는 쪽이 유리할 수 있다는 점을 비교분석표로 만들어 상호저축은행들에 제시했다. 그런 자료들은 채무기업 쪽에서 전문 회계법인 등을 통해 채권단에 제시하는 게 원칙이나 L씨 측은 그런 비용조차 마련할 여력이 없다며 민원 제기와 읍소만으로 해결을 모색했다.

L씨와 ㈜아산엠단성사 측을 위한 모든 자료와 증빙을 공사에서 준비하는 웃지 못할 상황 속에서 당시 정상영업 중인 5개 상호저축은행들은 공사가 제시한 비교분석표를 검토한 후 '단성사 정상화 방안'을 수용했다. 채권단은 다만 단성사 측에서 자체 조달하기로 한 100억 원을 한 달 내에 입금한다는 약속을 반드시 이행해 줄 것을 조건으로 제시했다. 공사는 대주단의 결정을 L씨와 ㈜아산엠단성사에 통보하면서, 역사와 전통을 자랑하는 단성사가 예전처럼 관객들로 붐비는 종로3가의 명물 랜드마크로 우뚝 서기를 기원했다.

대주단의 매각 결정

공사와 대주단은 2013년 7월부터 2014년 3월까지 8개월 동안 9차례에 걸쳐 협의회를 가졌으나 회의는 소득없이 끝났다. 자금 마련을 위해 1년 가까운 시간을 주었음에도 L씨와 ㈜아산엠단성사 측은 당초 약속한 100억 원을 끝내 입금하지 못했다. L씨 측은 단 1원도 납입하지 않은 채 채권단에게 근저당권 해지, 대출금상환 연장, 수익증권 추가 발행, 단성사 건물 개방 같은 무리한 요구를 했다.

게다가 공사와 채권단이 정상화를 위해 양보를 거듭하는 중에 L씨 측에 대한 신뢰를 결정적으로 무너뜨리는 사실이 알려졌다.

2014년 2월 단성사 건물 소유주인 L씨로부터 귀금속지구 선정에 관한 청탁 명목으로 모두 6차례 1,100만 원을 받은 혐의(뇌물수수)로 종로구청 산업환경과장과 서울시 지방행정사무관이 불구속 기소됐다는 기사가 보도됐다.

이러한 상황들로 채권단 불신이 극도로 깊어지는 가운데 뜻밖의 상황이 공사를 압박하기 시작했다. 정상 영업 중인 5개 상호저축은행의 결산이 다가오면서, 대출채권에 대한 대손충당금을 대출금 대비 70%(5개 상호저축은행의 대출금 계 160억 원에 대해 112억 원)까지 설정해야 하는 상호저축은행들이 공사에 불만을 터뜨렸다. 대손충당금 설정으로 막대한 영업 손실을 떠안을 수밖에 없게 된 상호저축은행들 중 일부는 공사가 L씨 측의 민원 압력을 핑계로 단성사 건물의 매각을 지연시키고 있는 것 아니냐며 공사를 상대로 손해배상 청구소송 입장을 표명했다. 결국 공사는 2014년 4월 단성사 정상화를 위한 대주단협의회가 결렬됐으며 단성사 건물을 매각하기로 결정됐다는 내용을 L씨와 ㈜아산엠단성사에 통보했다.



민원, 언론 플레이, 소송

이후 2013년 5월부터 시작된 L씨 측의 민원 제기가 국민권익위원회와 감사원은 물론 기획재정부와 대통령비서실, 국회의원실에 이르기까지 끈질기게 계속됐다. 민원의 주요 내용은 공사가 단성사의 정상화를 가로막고 있다는 것이었다. 급기야 2014년 말에는 L씨 측 민원을 접수한 국회의원실의 요구에 따라 여러 차례 보고서를 작성해 제출하기도 하고, 공사 사장이 직접 방문해 설명을 하기도 했다.

또한 L씨 측은 인터넷신문과 방송 등 온갖 매체를 활용해 채권단의 단성사 매각을 방해했다. 여러 매체를 대상으로 우리 영화사에서 역사적인 극장인 단성사 건물이 팔리지 않게 도와달라는 탄원과 함께, '단성사 공매저지 비상대책위원회'가 결성됐다는 기사를 내보냈다.

그런 중에 2014년 6월에는 서울 귀금속보석 클러스터사업 협동조합(귀금속조합)이 '(구)단성사 입점사업 분양설명회'를 개최하면서, 마치 자신들이 단성사 건물을 인수할 예정인 것처럼 홍보하는 사건이 발생했다. 설명회를 통해 귀금속조합은 단성사 인수를 위한 사업 경과 보고에 이어 조합원 모집과 상가 분양을 시도했다.

공사가 신문광고에 이 사업의 관리 자금업무 담당으로 명시된 K신탁사를 통해 확인한 결과, 조합과 K신탁 사이에 불법적인 사전 담합행위가 있었음을 밝혀낼 수 있었다. 공사가 사태에 대한 경위 보고와 함께 즉각 시정을 요구하자 K신탁 담당자는 사표를 내고 잠적했으며, 귀금속조합의 단성사 인수 시도는 해프닝으로 끝났다.

L씨와 ㈜아산엠단성사는 2014년 4월 10일에는 신탁사와 채권단을 상대로 단성사 매각을 금지시켜 달라는 가처분소송을 제기했다. 여기에는 자신들이 단성사 건물을 분양 및 임대할 수 있게 해달라는 내용까지 포함시켰다. L씨 측은 1심에서 2개 법무법인을 선임해 소송에 대응했지만 전부 패소로 결정되자, 항소심과 상고심에서 3개 법무법인을 추가로 선임하고 소송을 강행했다.

반면 채권단은 법무법인 한 곳을 선임해 소송에 대응하면서 원고 측 주장을 반박하는 데 필요한 증빙 자료와 준비 서면을 챙기는 일은 모두 공사 몫이 됐다. 정상영업 중인 상호저축은행들로부터 어떤 협조도 받을 수 없는 상황이었기 때문에, 공사 실무진은 파산된 상호저축은행들로부터 일부 자료를 구하는 한편 담당 변호사와 협의하면서 소송에 대응해나갔다.

채권단이 승소하다

소송이 진행되고 있었지만 단성사 매각을 위한 공매절차를 더 이상 지체할 수는 없었다. 그러나 채권단 만장일치로 결정된 2014년 6월 3일 제1회 공매에는 매수 희망자가 없이 유찰로 끝

나고 말았다. 8월 18일에 속개된 2차 공매에서도 상황은 마찬가지였다.

L씨 측은 공매가 있는 날이면 아르바이트생이나 용역을 동원해 시위를 벌였고, 매수 희망자들이 단성사 건물을 시찰할 때는 폭력배까지 동원해 건물 내에 낙서를 하거나 허위 주장이 적힌 플래카드를 내거는 등 방해 강도를 더해갔다. 무단침입과 현장 훼손을 막기 위해 공사 실무진이 출근길에 현장으로 달려가기도 했다.

단성사 매각 저지를 위해 L씨 측이 제기한 소송은 약 8개월 만에 채권단의 승소로 끝났다. 재판부가 이례적으로 빠른 결정을 내린 것은 L씨와 ㈜아산엠단성사의 주장을 사실이라고 인정할 만한 근거 자료 자체가 존재하지 않았기 때문이다.

소송 과정에서 L씨 측은 대기업 등이 입점할 예정이므로 단성사 건물을 임대하도록 허용해 달라고 했으나, 입점을 확약한 기업체는 없었던 것으로 드러났다. 또한 채권단이 단성사 건물을 비운 채로 방치하면서 황폐화시키고 있다고 주장했지만, 오히려 채권단은 공동으로 비용을 갹출해 경비를 세우고 무단침입이나 유치권 행사를 하지 못하도록 관리해 왔음이 밝혀졌다.

무엇보다 L씨가 2012년에도 채권단 공매를 저지하기 위해 동일한 내용의 가처분 소송 등을 제기했지만 패소한 사실이 드러나면서 재판부로부터 신뢰를 받지 못했던 점이 크게 작용했던 것으로 보인다. 또한 더 이상 단성사 건물 매각이 지체될 경우 공적자금 회수에 적지 않은 차질이 생기고 정상영업 중인 상호저축은행에도 막대한 손실이 초래될 수 있다는 점을 부각시킨 채권단의 주장을 재판부가 인정한 결과이기도 했다.

경매

또 경매

법원을 통한 경매가 남은 방법으로 추진됐다. 단성사 건물에 대해서는 2건의 근저당권을 설정해 놓은 우리은행이 이미 2012년 8월 법원에 경매를 신청한 상태였다. 우리은행은 그 후 1건의 근저당채권(L씨 개인에 대한 대출금 10억 원에 대한 담보)을 우리EA유동화전문회사(유동화회사)에 매각했고, 그에 따라 유동화회사가 법원에 경매 신청자로 변경돼 있었다. 그런데 채권단이 경매신청을 하는 과정에서 2014년 7월 유동화회사가 경매연기 신청을 한 사실이 밝혀졌다.

2년 가까이 진행되지 않던 경매가 겨우 시작되었는데, 또 다시 연기된 이유를 유동화회사 담당자에게 문의했다. L씨 측에서 대출금 10억 원을 상환하겠으니 시간을 달라고 해서 한 달 동안 기회를 주고 경매를 연기했다는 답변이었다. 그러나 한 달이 지난 2014년 8월 법원경매는 또 다시 연기됐고, 2014년 11월에도 세 번째 경매가 다시 연기됐다. 법원경매의 경우 대개는 2회 밖에 연기가 되지 않는데, 공사는 더 이상 지체를 용납할 수가 없었다.

공사는 11개 상호저축은행 앞으로 경매 속행을 요구하는 신청서를 해당 법원경매계 앞으로 일제히 발송해 달라고 요청했다. 이와 동시에 긴급채권단 회의를 개최하고 11개 상호저축은행 명의로 중복 경매신청을 하는 한편, 경매연기 불허신청서도 동시에 제출하기로 했다. 그 결과 2014년 11월 한 달 동안 11곳의 상호저축은행들로부터 22건의 경매관련 신청서가 법원경매계에 제출됐다. 그러자 2014년 12월 18일에 매각기일을 지정하고 경매를 시작하겠다고 경매계가 통보해 왔다. 그러나 법원이 제시한 770억 원이라는 금액은 매력적인 가격이 아니었고, 결과는 유찰되고 말았다.

경매가 끝나자마자 L씨 측에서는 경매중지 요청서를 법원경매계에 제출했다. L씨는 우리은행과 유동화회사를 상대로 근저당권 말소소송과 강제집행정지 신청까지 제기했다. 이번에도 L씨는 2곳의 법무법인을 선임해 소송에 들어갔다. 공사는 L씨 측의 방해를 막기 위해 11개 상호저축은행들과 동조하여 경매속행 요구신청서를 법원에 일괄 제출했다. 채권단 신청서를 접수한 법원은 L씨 측의 중지 요청을 받아들이지 않고 경매 진행을 결정했다. 그러나 계속된 3차 경매에서도 낙찰은 이루어지지 않았다.

매각

성공

2015년 3월 12일 4차 경매 시작가격은 493억 원이었다. 공사 실무진도 법원 경매장소에 참석한 가운데 입찰 결과가 발표됐다. 총 7명이 응찰한 경매에서 최고가 575억 원을 제출한 자일오토마트에게 단성사가 낙찰되었다. 예상 외로 높은 가격이었다.

법원 경매가 이루어지던 날 아침 L씨는 일간신문에 '대통령에게 보내는 호소문'이라는 광고를 냈다. 이 날 법원경매를 통해 단성사가 제3자에게 낙찰된 후에도, L씨와 ㈜아산엠단성사 측은 법원경매계를 상대로 낙찰을 취소해 달라는 항고장을 제출하는 등 미련을 버리지 못했다.

낙찰 다음 달인 2015년 4월 24일, 단성사의 소유자는 자일오토마트로 변경됐다. 2008년 11월 L씨가 매수한 날로부터 6년 5개월 만에, 2012년 8월 우리은행의 경매 신청 이후 2년 7개월 만에, 2013년 4월 30일 한국상호저축은행의 파산을 계기로 상호저축은행들이 보유하고 있던 단성사 채권을 예금보험공사가 관리하기 시작한 후로 1년 11개월 만에, 단성사는 우여곡절을 딛고 새 주인을 만났다.

공사는 단성사 매각을 진행하는 과정에서 부실채무자인 L씨와 ㈜아산엠단성사 측의 지속적인 민원 제기와 방해에도 불구하고 적극적인 대응과 성실한 업무수행을 통해 이 땅에 불법행위가 설 자리가 없음을 증명해 보였다. 또한 채권단과 긴밀한 협조를 바탕으로 신속한 경매진행을 위해 다각적인 노력을 전개함으로써, 자칫 소중한 재산을 잃을 수도 있었던 선량한 수분양자들의 피해를 미연에 방지하고 공적자금을 조기에 회수할 수 있었다. 무엇보다도 장기간에 걸친 미분양으로 자칫 도심의 흉물로 전락할 뻔했던 단성사가 과거 종로3가 랜드마크의 위상을 되찾을 수 있는 기회를 얻게 됐다는 점에서 매각은 남다른 의미를 갖는것이었다.

05

프놈펜 상업부지 매각 회수

캄코시티의 꿈

부산저축은행이 캄보디아 수도 프놈펜 중심가를 관통하는 노로돔(Norodom)가 214번지 부지를 매입한 것은 2007년 3월이었다. 2006년부터 캄보디아에 합작 은행인 캄코뱅크를 설립하기 위한 작업을 추진했고, 국내 계열 SPC인 캄코파트너스를 통해 프놈펜 현지에 캄코애셋매니지먼트(Camko Asset Management)를 세우고 캄코뱅크 사옥 부지로 땅을 사들인 것이다. 매입 가격은 350만 달러였다.

2007년 8월 22일 캄코뱅크가 문을 열면서 부산저축은행의 꿈은 현실로 다가오는 듯했다. '킬링 필드'로 악명 높았던 크메르 루주가 전복된 후 들어선 훈센 정부가 본격적으로 자유주의 개방 노선을 취하면서, GS와 포스코, 두산과 한일건설 등 국내 굴지 건설업체들이 속속 진출해 초고층 주상복합 건물 등의 건설을 추진하는 등 당시 프놈펜 중심가는 물론 인근 외곽 지역에까지 한국 기업들이 주도하는 개발 바람이 몰아쳤다. 부산저축은행이 프놈펜 인근 뚤콕 지역의 132만㎡ 부지에 '캄코시티'라는 신도시 조성 프로젝트를 추진하기 시작한 것도 바로 그런 분위기 속에서였다.

별다른 문제없이 진척되는 것 같았던 캄코시티 프로젝트는 2008년 말 글로벌 금융위기 이후 부산저축은행이 대주주로 있는 시행사 월드시티가 자금 조달에 어려움을 겪으면서 주춤거리기 시작했다. 시공사인 H건설에 공사대금을 제때에 지불하지 못하는 일들이 빈발하면서, 공사현장은 활기를 잃고 버려진 자재와 쓰레기들이 방치된 모습으로 변해갔다.

2011년 2월 17일부터 19일 사이에 부산계열 저축은행 5곳이 일시에 영업정지를 당한 이후, 그렇지 않아도 위태롭던 캄보디아 현지 프로젝트들은 끝모를 나락으로 떨어졌다. 신공항과 고속도로 등 모든 현장에서 공사가 중단됐고, 계획 중이거나 착공 직전까지 갔던 개발 프로젝트들도 백지화됐다.

장애물 너머 또 장애물

부산저축은행이 영업정지에 이어 2012년 8월 파산 선고를 받은 후, 예금보험공사는 대출채권 회수를 위해 매각주관사를 선정하고 본격적인 매각절차에 들어갔다. 그리고 현지 부동산업계에서 잘 알려진 감정평가 업체를 통해 캄코뱅크 사옥 부지에 대한 감정평가를 받은 후, 현지 업체들을 대상으로 사옥 부지 매각을 위한 마케팅 활동을 전개하기 시작했다. 프놈펜의 상업 중심지에 있는 사옥 부지에 관심을 갖는 업체들이 다수 파악되면서, 실무진 사이에서는 매수자를 어렵지 않게 만날 것이라는 낙관적인 전망이 오갔다.

그러나 매각은 쉽지 않았다. 2012년 8월부터 11월 사이 세 차례에 걸쳐 공개 경쟁입찰을 진행했으나 번번이 유찰되고 말았다. 매도하는 쪽과 매수하고자 하는 쪽에서 기대하고 있는 금액에 차이가 너무 많은 것이 가장 큰 원인이었다. 입찰 방식보다는 당사자 간 직접협상을 통해 거래하는 현지의 일반적인 관행을 미리 파악하지 못한 탓도 있었다. 과거 사회주의 체제 영향에서 벗어난 지 얼마 안 되는 캄보디아에서 자본주의 시장경제에 따른 경쟁체제는 아직도 낯선 환경이었다. 결국 공사 실무진은 입찰 방식을 포기하고 수의계약 방식으로 변경해서 매각절차를 추진해보기로 했다.

해를 넘기면서 수의계약이 진행되던 중 매각업무 추진에 중대한 장애물이 나타났다. 2013년 7월 28일 치러진 캄보디아 총선에서 전체 123석 가운데 통합 야당인 캄보디아구국당(CNRP)이 55석을 차지했는데, 선거 직후 부정선거에 항의하는 유권자들이 경찰과 충돌하면서 유혈사태가 벌어졌다. 캄보디아 같은 저개발 국가에서 정국의 불안은 곧 일상생활의 불안으로 이어지기 마련이었다. 야당과 유권자들의 시위는 그해 연말까지 계속 규모가 확대됐고, 공사의 매각 협상은 뒷전으로 밀려났다.

2013년 12월 24일에는 캄보디아 정부가 봉제 분야의 최저 임금 인상안을 발표한 후, 임금인상안을 둘러싸고 노동조합이 총파업을 선언한 가운데 상당수 공장이 조업을 중단하기에 이르렀다. 그러던 중 2014년 1월 봉제공장 노동자들의 시위에 군부대가 동원돼 유혈 진압하는 사건이 발생했는데, 현지에 진출한 한국 기업 봉제공장 앞에서 벌어진 이 사태에 한국 기업이 개입돼 있다는 소문이 퍼지면서 반한 감정이 확산됐다.

매각 방식을 바꾸다

이 사건을 계기로 한국의 이미지는 바닥으로 추락했고, 그 와중에 수의계약 조건을 놓고 협상을 진행하던 매수의향자들이 일방적으로 매수의사를 철회하는 바람에, 실무진은 몇 차례의 낙찰 기회를 고스란히 날릴 수밖에 없었다.

걸림돌은 또 있었다. 캠코뱅크의 사옥 부지에는 무허가 건물이 하나 자리를 차지하고 있었는데, 매수의향자들 중에 건물을 철거할 수 있는지 문의해 오는 이들이 종종 있었다. 잠재매수자를 발굴하기도 쉽지 않은 상황에서 어렵사리 대상자를 찾아 매각협상을 진행하다 보면, "건물이 문화재로서 가치가 있다는 소문이 있던데 철거할 수 있는 것이냐"거나 "철거가 가능하다면 그 비용은 매도하는 쪽에서 부담해야 한다"고 요구해오기가 일쑤였다.

매각을 성사시키기 위해서는 먼저 이 장애물을 해결해야 했고, 그러자면 책임있는 당국의 유권해석을 받아내야 했다. 공사 실무진은 프놈펜 관할 국토관리부로부터 건물 철거를 해도 좋다는 확인증을 발급받을 수 있도록 협조를 요청하는 공문을 캄보디아 주재 한국대사관에 보냈다. 다행히 얼마 지나지 않아 국토관리부로부터 철거가 가능하다는 확인증을 수령함으로써, 실무진의 매각업무도 탄력을 받게 됐다.

성공적인 매각을 위해 공사는 코트라 프놈펜 지사와 한국대사관을 비롯해 매각자문사와 현지 부동산회사 등을 대상으로 광범위한 정보 수집과 함께 자문을 받기 시작했다. 그 결과 실무진은 캄보디아 현지의 거래 관행을 존중해 수의계약 방식으로 계속 추진하되, 매수의향자들이 협상과정에서 보다 유리한 조건을 제시하도록 유도하는 '경쟁적 수의계약' 방식으로 매각 절차를 진행하기로 결론을 내릴 수 있었다.

역지사지가 이루어낸 성과

그것은 먼저 부지매입에 관심을 갖는 업체들로부터 매수의향서를 받고(1단계), 이들로부터 보다 구체적인 매입조건을 제시받은 다음(2단계), 그 중에서 가장 유리한 조건을 제시한 상대방에게 협상우선권을 부여한 후 협상을 진행하면서(3단계), 협상이

결렬될 경우에는 차순위자에게 우선권을 넘기는 방식으로 매수의향자 간에 경쟁을 유도하는 방식이었다. 경쟁적 수의계약 방식은 확실히 효과가 있었다. 매수의향서만 제출하고 실제 입찰에는 참여하지 않거나 협상도중에 특별한 사유도 없이 매수 의사를 철회하는 등 헛물만 켜던 그동안의 상황과는 다른 양상이 나타나면서 매각가능성이 보이기 시작했다.

매수의향자 간에 경쟁 구도가 형성되면서 매도하는 쪽에서 협상에 유리한 조건들을 저울질 할 수도 있었고, 매각조건에 대해 협의하는 시간도 단축할 수 있게 됐다. 또한 매수의향자들의 진의를 파악하기도 쉬워졌을 뿐만 아니라, 매각금액도 상당 수준 끌어올리는 일석이조의 효과가 나타났다.

2012년 하반기부터 시작된 캄코뱅크 사옥부지 매각은 2014년 7월 17일 전체 매각 대금 532만 달러(약 55억 원) 가운데 잔금을 수령함으로써 완결이 됐다. 당초 부산저축은행의 매입가인 350만 달러 대비 152%에 해당하는 높은 금액에 매각을 성사시킬 수 있었던 데에는 몇 가지 결정적인 요인이 작용했다.

무엇보다도 중요한 것은 공사가 현지 매수의향자들의 입장에 서서 그들이 바라는 것이 무엇인지를 정확하게 파악하기 위해 노력했다는 점이다. 이 과정에서 프놈펜 관할 국토관리부로부터 수령한 철거허가증을 매수의향자에게 보여주며 보다 유리한 상황에서 협상을 이끌어갈 수 있었고, 캄보디아 주재 한국대사관과 긴밀한 협조와 정보 공유를 통해 매수의향자들의 다양한 요구에 적절하게 대응할 수 있었다.

이와 함께 공사는 매각절차 전반에 걸쳐 품위 있는 매도인으로서의 모범을 보여줌으로써 캄보디아 현지에서 한국의 이미지를 제고하는 데 일조했다. 한국대사관과 코트라 등 현지 유관기관과 업무공조를 이뤄가는 과정에서 공사의 위상을 높이는 데도 적지 않은 기여를 했다.



06

독일 풍력사업권 적기 매각

북해 해상의 청정에너지 바람

2009년 독일 질트섬 서쪽의 북해상에 해상 풍력발전단지를 건설하는 PF 사업에 부산계열 저축은행이 투자를 결정했다. 2009년 9월 ㈜이윈드게이트(E-Windgate. 이하 EWK)가 설립된 후 저축은행들과 약정을 맺고 거액을 대출 받았다. 이 자금을 이용해 독일에 현지법인 이윈드게이트(E-Windgate Gmbh & Co. 이하 EWG)를 만들었고, 북해 해상에서의 풍력발전 사업에 관한 권리와 건설 기술 등을 보유하고 있는 샌드뱅크(Sandbank Power Gmbh & Co. 이하 SBP)를 비롯한 4개사의 지분 100%를 인수했다.

EWG의 풍력발전 독일 현지사업 추진에는 나름대로 타당한 근거와 배경이 있었다. 독일의 발전차액 지원제도에 따르면, 풍력과 같은 신재생에너지를 이용해 생산한 전력을 정부가 매입하는 방식으로 보상해주게 돼 있었다. 따라서 EWG가 SBP 등의 사업권과 기술을 활용해서 적기에 풍력발전단지 건설을 완료하고 생산된 전력을 독일 정부에 판매해 적정 수준의 보상을 받는다면, 적어도 사업수익성에는 문제가 없는 셈이었다.

문제는 EWG가 10억 유로(약 1조 6000억 원)가 넘을 것으로 추정되는 소요자금의 단계별 조달 및 재무계획과 함께, 지질조사 등 단지 건설을 위한 사전준비 일정을 2011년 말까지 준수하는 것이었다. 이 일정을 지키지 못할 경우, EWG가 SBP 등을 통해 사들인 풍력발전 사업권은 연장없이 자동소멸하는 것으로 돼 있었다. 독일 정부도 2012년 이후에는 해상 풍력발전에 대한 신규 사업허가를 엄격하게 규제한다는 방침을 천명하고 있었다.

이 같은 전제조건들과 시간적인 제약에도 불구하고, 풍력발전 사업 시작은 순조로워 보였다. 2010년 11월에는 S물산을 전략적 파트너로 하는 투자의향서가 체결되기도 했다. 부산계열 저축은행들도 EWK 및 EWG 사업추진을 위해 2009년 9월부터 2010년 11월 사이에 1,350억 원이라는 거액을 선뜻 대출해 주었다. 총 사업비의 약 9%에 해당하는 금액이었다.

먼 타국의 바다 위에서 벌어지는 일인데다 누구도 손을 대본 적이 없는, 쉽지 않은 일이었지만 그런 가운데에서도 3메가와트급 풍력발전기 96대가 돌아가는 해상 풍력발전단지의 꿈이 머지않아 눈앞의 현실이 되리라는 것을 의심한 이는 아무도 없었다.

사라질 뻔한 기회

그러나 2011년 2월 부산계열 저축은행 5곳이 영업정지를 당하면서, EWK와 EWG에 대한 투자는 일시에 동결됐다. 북해의 바람

을 이용해 수익을 창출하려던 원대한 계획도 한순간에 사라졌다.
투자가 동결된 상태에서 EWG가 2011년 말까지 독일 정부에 제시하게 돼 있는 자금조달과 재무계획 및 지질조사 일정을 맞추는 것은 불가능해졌다. 따라서 거금을 들여 사들인 풍력사업권을 2011년 말까지 매각하지 못하면, 대주단인 부산계열 저축은행들은 물론 EWK와 EWG 모두 투자금을 고스란히 날릴 수밖에 없는 처지가 됐다. 특히 EWK가 독일 현지법인 EWG로 직접 조달해준 6,140만 유로는 아무런 담보도 없이 투입된 것이었기 때문에, 사업권이 소멸되는 순간 모두 사라질 운명이었다.
예금보험공사와 대주단을 비롯해 풍력발전 사업과 직간접적으로 관련이 있는 많은 이들이 가슴을 졸이며 수습에 나선 가운데, 3월 11일 뜻밖의 소식이 일본에서 들려왔다. 일본 동북부 지방을 강타한 규모 9.0의 대지진으로 인해 후쿠시마 원전 1~3호기의 전원이 멈춘 것이다. 당시 6기의 원자로 가운데 1~3호기는 가동 중이었고, 4~6호기는 점검 중이었다. 쓰나미로 인해 전원이 중단되면서 3월 12일 1호기에서 수소폭발이 일어난 데 이어, 이틀 뒤인 3월 14일에는 3호기에서, 15일에는 2호기와 4호기에서 수소 폭발이 일어났다. 그러나 고장이 난 냉각장치를 대신해 뿌렸던 바닷물이 방사성 물질을 머금은 오염수로 누출되면서 일본 전역은 공포에 휩싸였다. 한 달 뒤인 4월 12일, 일본 정부는 후쿠시마 제1원전의 사고수준을 레벨 7로 격상한다고 공식 발표했다. 국제원자력기구가 정해 놓은 사고등급 가운데 최고 단계로, 1986년의 체르노빌 원전사고와 같은 등급이었다.
후쿠시마 원전사고는 각종 매체를 통해 전세계에 실시간으로 알려졌다. 체르노빌 이후 깨끗하고 안전한 에너지원으로 선전돼 온 원자력 발전이 얼마나 끔찍한 재앙을 가져올 수 있는지를 세계인의 눈앞에서 생생하게 증거한 일대 사건이었다. 사고 소식을 접한 독일을 비롯한 유럽각국에서 원전반대와 포기를 요구하는 시위가 거세게 일어나는 가운데, 독일 정부는 즉각 원전 포기 계획을 발표하면서 풍력을 비롯한 신재생에너지에 대한 기존의 발전차액 지원제도를 유지 또는 강화해 나가겠다는 입장을 표명했다.
재난을 당한 이들에게는 더없이 안타까운 일이었지만, 쓰나미로 인한 일본의 원전사고는 공사와 대주단에 뜻밖의 선물이 됐다. 풍력사업권 매각과 관련해 시장환경이 전에 없이 유리하게 조성되기 시작한 것이다.

업무 방해와 경영권 확보

시장환경이 공사 쪽에 유리하게 돌아가는 상황에서 EWK와 EWG가 무엇보다 힘써야 할 일은 조금이라도 더 좋은 조건에 사업권을 매각해 투자금을 빠른 시일 내에 회수하는 것이었다. 그럼에도 양 쪽 회사 경영진은 사업권 매각에는 관심이 없다는 듯, 오히려 경영과 매각을 방해하는 행위를 서슴지 않았다.
기존 경영진의 이 같은 행위를 보다 못한 대주단은 2011년 7월 26일 EWK의 대출원리금 연체와 함께 K대표이사가 장기간에 걸쳐 질권 설정비용을 고의적으로 납부하지 않는 것 등을 이유로 EWK 주식 100%에 대해 주식 근질권을 실행했다. 그리고 8월 18일에는 EWK 주주 전원이 참석한 가운데 열린 주주총회에서 K대표이사와 이사를 해임하고, 공사에서 파견된 경영관리인을 신임 대표이사에 선임했다.
이에 불만을 품은 K대표이사는 9월 6일 주총 해임결의 부존재 가처분 신청을 하는가 하면, 다른 사람을 시켜 신임 대표이사에 대한 해임등기를 몰래 완료해 놓은 사실이 9월 22일 밝혀지기도 했다. 당시 독일 현지에서 EWG 주주총회가 9월 27일에 열리기로 예정돼 있었기 때문에, 신임 대표 측은 바쁜 가운데 출국 준비를 해야 하는 난감한 상황에서도 9월 23일 K대표이사에 대한 해임등기와 신임 대표이사 선임등기를 서둘러 신청해야 했다.
다행히 독일 주총을 몇 시간 앞두고 등기부등본이 발급됐기 때문에, 신임 대표는 현지의 소수 주주들이 요구한 법인등기부를 즉시 보여줄 수 있었고, EWG 경영에 대한 권리도 잡음없이 인정받을 수 있었다.

장애를 뚫고 매각에 성공

당초 EWK의 K대표이사는 2009년 독일 풍력사업권을 인수하는 과정에서 기존의 사업권자인 우보 데 비트(Ubbo de Witt. 이하 우보) 등이 운영하던 회사에 EWG의 지분 30%를 공로 지분 명목으로 부여하고, 이들을 EWG 소수 주주로 우대해 왔다. 이들이 원래 사업권과 기술을 보유하고 있었던 점과, 향후 발전단지 건설 과정과 독일 전력회사로의 송전 연결 등에서 실무를 담당하게 될 것을 고려한 결정이었다. 그러나 이 결정은 결국 패착으로 드러났다. 우보를 비롯한 이들 소수 주주들은 주주총회에 불참하면서 EWG의 파산을 신청하겠다며 협박을 하거나 매수 의향자를 소개하는 데에 대한 보수를 요구하는 등 사사건건 EWG의 경영과 매각시도를 방해했다.
그럼에도 몇몇 매수의향자들이 나타나면서 상황은 빠른 속도로 전개됐다. 세계 건설업계 최강자인 독일의 호흐티프(Hochtief)사를 비롯해 2010년부터 독일의 뮌헨전력공사(SWM)와 합작으로 단티스크 풍력발전단지 건설을 추진하고 있는 스웨덴의 전력공기업 바텐팔(Vattenfall) 등이 매수의향을 전해 온 가운데, 10월 20일부터 바텐팔과 주식 매매계약 교섭이 시작됐다.
EWG는 2011년 11월 7일 열린 주총에서 풍력발전 사업권의 매각을 결의한 데 이어, 11월 30일 바텐팔과 샌드뱅크 풍력사업권을 8,100만 유로에 매각하기로 하는 매매계약을 체결했다. 이렇게 해서 북해 해상에서 청정에너지를 만들어낸다는 거창한 꿈은 2009년 9월 EWG 설립 후 2년 2개월 만에 사라지게 됐다. 그러나 공사와 대주단으로서는 가슴을 쓸어내리지 않을 수 없는 순간이었다. 하마터면 바닷바람에 날려 보낼 뻔했던 거액의 투자금을 상당 부분 회수할 수 있는 기회를 놓치지 않고 극적인 반전을 만들어내는 데 성공했기 때문이다.



매각 후에도 이어진 방해

사업권 매각이 끝난 후에도 기존 경영진의 경영 방해와 불법 행위는 그칠 줄 모르고 계속됐다. 결국 EWG는 2011년 11월 서면 이사회를 통해 EWK K 전 대표이사를 EWG 경영이사에서 해임한 데 이어, 2012년 2월에는 사업권 매각대금을 임의로 사용한 혐의 등을 이유로 우보를 SBP 경영이사에서 해임함으로써 경영에 대한 기득권자들의 가시적인 훼방을 차단했다.

그러나 경영이사에서 해임된 우보 측도 그대로 물러서지는 않았다. 2012년 4월 독일 중재재판소에 EWK와 EWG를 상대로 720만 유로 지급을 구하는 내용의 중재 신청을 냈다. 신청의 주요내용은 과거 K 전 대표이사와 부산저축은행 K부회장이 자신에게 720만 유로를 지급하기로 하는 약정을 체결한 사실이 있으며, 다른 소수 주주들도 이 같은 약정이 있었음을 알고 있다는 것이었다. 그러면서 우보는 소수 주주들과 함께 베를린 법원에 중재신청금액의 한국 송금을 중지해달라는 가처분신청을 내는 한편, EWG 주총에서 대여금의 본국 상환 의결을 방해하는 등 지속적으로 업무방해를 시도했다.

다행히 2012년 8월 베를린 법원이 우보의 가처분 신청을 취소하기는 했지만, 2013년 1월부터 시작된 중재재판은 그 해 11월까지 지루하게 진행됐다. 공사는 독일법이 적용되는 불리한 여건 속에서 변론과 증인 신문 등 중재절차가 진행되는 동안, 직접 중재비용을 지원하면서 차분하고 철저하게 독일 현지의 법적절차에 대응했고, 마침내 2013년 11월 13일 승소함으로써 우보 측의 매각대금 탈취시도를 막아낼 수 있었다.

재판이 끝난 후 공사와 대주단은 2014년 3월 주주총회에서 주식질권을 실행해 우보 등의 소수 주주 지위를 박탈하는 한편, 중재과정에서 밝혀진 우보의 불법행위를 근거로 다른 소수 주주가 보유하고 있던 EWG 지분 9%를 1유로에 취득하는 등 EWG 전체 지분의 94%를 보유함으로써 경영권을 완전하게 확보했다. 또한 예금보험공사와 대주단은 중재재판 과정에서 소수 주주와 관련자들에 대해 불법적인 자문과 지원을 한 현지 로펌들을 고발하는 등 관련소송을 진행하기로 했다.

최고의 회수 성과

공사와 대주단은 독일 풍력사업권 매각을 통해 전체 8,100만 유로 가운데 현재까지 5,600만 유로를 회수했다. 이는 풍력사업의 진척도에 비례해 잔금을 지불하기로 한 당초의 매매계약 조건에 따른 것이다. 이 가운데에서도 2013년 5월부터 2015년 1월까지 국내의 EWK로 송금된 약 4,600만 유로(약 637억 원)는 최초 투자액 대비 47.3%에 이르는 것으로, 파산재단 전체 평균 회수율 16.6%과 비교하더라도 월등하게 높은 회수성과라고 할 수 있다.

풍력사업권 매각에서 무엇보다 큰 성과는 2011년 말로 예정돼 있던 사업권 허가만료를 앞두고 자칫하면 단 1원도 회수할 수 없었던 위기상황에서, 일본 원전사고에 따른 독일 현지의 상황 변화를 놓치지 않고 적기에 사업권을 매각했다는 점이다. 그런 면에서 이 매각은 '무에서 유를 창조해낸' 사례라고 할 수 있었다.

공사와 부산저축은행의 경영관리인, 자문변호사 등이 발 빠른 대처로 EWK와 EWG 양 쪽의 기존 경영진과 소수 주주들의 업무방해 시도를 효과적으로 저지하면서 매각을 성공적으로 마무리했다는 점 또한 간과할 수 없는 부분이었다. 특히 해외에서 발생한 사례를 처리하는 과정에서 현지의 법률과 절차를 철저하게 준수하면서도 우리의 원칙과 기준을 끝까지 관철하며 매각을 성사시켰다는 점에서, 향후 유사업무를 대응하는 데 중요한 참고사례로 평가되었다.

07

끈질긴 해외 은닉재산 추적, 이황희 LA 부동산

은닉 재산의 파악

2008년 글로벌 금융위기 여파 속에 불법 부실대출로 휘청거리던 상호저축은행들이 2011년 들어 줄줄이 문을 닫자, 많은 예금자들은 예금을 돌려받지 못할지도 모른다는 걱정으로 밤을 새웠다. 그러나 불법 또는 부정행위로 저축은행을 파산에까지 이르게 한 부실관련자들은 적지 않은 재산을 나라 안팎에 숨겨 놓고 있었다. 이러한 부조리와 불법을 막는 일은 예금보험기금 부담을 최소화하는 것 이전에, 사회정의와 도덕성은 물론 국가 재정건전성에도 직결되는 과제였다.

이에 따라 2011년 9월 18일 대검 중수부에 저축은행비리 합동수사단이 설치되었다. 부실책임자에 대해 엄정하게 형사책임을 추궁하는 한편, 부실 상호저축은행의 책임재산과 은닉재산을 최대한 확보해 피해를 조금이라도 줄여보기 위한 정부차원의 특별조치였다.

공사를 비롯해 금감원, 경찰청, 국세청 등 유관기관의 전문 인력들이 대거 참여한 합동수사단은 영업이 정지된 제일상호저축은행을 비롯해 제일2, 프라임, 대영, 에이스, 파랑새 및 토마토상호저축은행 등 7개 상호저축은행의 부실원인과 대주주, 경영진 등의 형사책임을 규명하는 작업에 착수했다. 합동수사단이 출범하고 2개월 여가 지나면서 에이스저축은행 등의 부실에 직접 관련이 있는 이황희의 은닉 부동산이 확인됐다. 그러나 해외에 숨겨져 있는 그의 재산을 회수하는 일은 업무특성과 난이도 측면에서 공사가 경험한 어떤 업무와도 달랐다. 은닉재산의 회수는 국내에서도 결코 만만한 일이 아니었다. 공사는 국내에서는 법무법인 태평양을, 미국에서는 스텝토앤존슨(Steptoe & Johnson)을 법률 대리인으로 선임하고 본격적인 회수절차에 들어갔다. 국내 여러 상호저축은행 부실에 직접 책임이 있는 이황희가 미국 현지에 은닉한 부동산을 회수해야 하는 업무특성과 현지의 관할 법령 등을 고려한 것이었다.

회수 절차의 고민

공사는 이황희가 숨겨 놓은 재산실체를 정확하게 파악하기 위해 그의 LA 소재 은닉 부동산에 대한 추가적인 재산조사를 실시했다. 재산조사를 통해 이황희가 소유한 3건의 부동산은 LA 현지 은행의 모기지 대출(대출 원금 200만 달러)에 대해 공동 담보로 제공돼 있음이 밝혀졌다. 현지의 감정평가 기관 두 곳에 의뢰한 결과 약 365만 달러로 평가됐다. 충분히 회수실익이 기대되는 규모였다.

그러나 당시 공사와 에이스상호저축은행 등 파산재단에는 미국 내에서 집행가능한 집행권원이 없는 상태였다. 결국 집행권원 확보가 회수방안 수립에 최우선 과제였다. 특히 지비아메리카가 보유한 부동산의 경우 개인 이황희와 사실상 실체가 동일한 것으로 보이는 지비아메리카의 법인격을 부인하고 대출계약을 원상회복시킨 후 대출금을 반환받아야 하는 난제가 있었다.

미국 소송제도의 특성도 고민하게 하는 부분이었다. 미국의 소송에서는 소송당사자가 상대방이나 제3자로부터 소송과 관련된 사실관계나 증거자료를 수집하는 재판 전 증거조사(Discovery) 절차가 존재한다. 문제는 상대방이 계속 이의를 제기하면서 소송이 장기화하고 비용도 많이 들 수 있었다.

공사가 소송에 들어갈 경우 재판절차는 빨라야 2014년 중반에나 개시될 것으로 예상됐다. 그러나 소송이 장기화되면 해당 부동산의 선순위 채권자인 현지 은행이 이자연체 등을 이유로 담보권을 실행할 수도 있었다.

특히 현지 관할 캘리포니아 주법 및 대출 계약에 따르면, 선순위 채권자인 현지 은행은 자신들의 채권에 대해 만족할 만한 수준만 보장된다면 매각 방식에 제한을 받지 않고 얼마든지 매각을 진행할 수 있고, 심지어 수의계약에 의한 매각도 할 수 있었다.

현지 소송 진행

공사는 소송을 하지 않고 조기에 은닉재산을 회수할 수 있는 전략을 다각도로 고민했다. 그러던 중, LA 현지에서 이황희가 해당 부동산을 제3자에게 양도하려고 한다는 움직임이 포착됐다. 공사는 회수작업이 장기화하더라도 즉시 소송을 제기하기로 결정했다.

예금보험공사와 에이스, 제일, 제일2상호저축은행 파산재단은 2012년 6월 말에서 7월초에 걸쳐 이황희 등에 대해 3건의 소송을 미국 현지에서 제기했다. 소송을 제기해 놓기는 했지만, 이황희 개인 명의 부동산에 대해서는 소송에서의 승패 여부보다는 소송이 장기화하면서 자산의 가치가 멸실되는 우려가 더 컸다.

이와 함께 공사를 괴롭힌 또 다른 장애 요인은 지비아메리카의 주주가 누구인지에 대한 확정적인 증거 자료가 없다는 것이었다.

공사는 소송 진행 과정에서 주주 정보에 대한 자료를 요청했고, 그 결과 이황희가 지비아메리카의 100% 주주임을 나타내는 일부 자료를 확보할 수 있었다. 그러나 국내에서는 지비콘설턴트(이황희가 20% 지분을 보유)가 현지 법인인 지비아메리카의 100% 주주라는, 상반된 내용의 공시자료가 존재하고 있었다. 이황희는 필요에 따라 본인이 지비아메리카의 100% 주주라고 주장하기도 하고, 지비콘설턴트가 100% 주주라고 말을 바꾸기도 했다. 상황에 끌려갈 경우 지비아메리카 명의 부동산에 대해서는 공사가 패소할 가능성이 없지 않았다. 국면을 전환시킬 묘수를 찾아야 했다.

이황희 관련 부동산 내역

구분	주소 (Los Angeles, CA)	소유자	취득일	취득가	모기지	미 현지 감정평가 기관	
						DMD	Mentor
01	Wilshire Blvd APT 203	GB America	2007.09.17	160만 달러	200만 달러 (공동 담보)	360만 달러	370만 달러
02	518 Van Ness Ave	이황희	2007.09.06	130만 달러			
03	504 Oxford Ave	GB America	2007.04.17	320만 달러			
	516 518 520 Oxford Ave	GB America	2007.08.30	200만 달러			
	508 512 Oxford Ave	GB America	2007.04.23	400만 달러			
합계				1,200만 달러	200만 달러	360만 달러	370만 달러

은닉 부동산 처분권 확보

당시 국내에서는 고양터미널 관련대출에 대해 이황희의 배임 및 횡령 등 혐의에 대한 형사소송 항소심이 진행 중이었다. 2013년 5월 3일 1심에서 6년형을 선고받은 이황희는 미국에서 진행되는 공사와의 민사소송이 자신의 형사소송 항소심에 불리한 영향을 미칠 것을 우려하고 있었다.

공사는 이황희의 형사소송에 불리하게 적용될 만한 증거자료를 찾아 압박함과 동시에, 한편으로는 이황희가 미국의 지비아메리카에 대한 지배권을 행사하지 못하도록 지비아메리카의 모회사인 지비콘설턴트에 대해 파산을 추진하기로 했다. 2013년 2월 21일 에이스상호저축은행 파산재단은 공사의 승인 하에 지비콘설턴트의 채권자 지위로서 서울지방법원에 지비콘설턴트의 파산을 신청했다.

2013년 4월 11일, 서울지방법원은 지비콘설턴트에 대한 파산을 결정했다. 법원의 파산결정으로 공사는 지비아메리카에 대한 손해배상소송에서 패할 경우에도, 이황희의 지비아메리카 지분을 강제집행해 간접적으로 부동산을 확보할 수 있게 됐다.

공사의 압박에 이황희는 2013년 6월 중순경, 미국 현지에서 진행 중인 모든 소송을 예금보험공사 승소로 종결하자는 제안을 했다. 이황희 측은 이 제안을 하면서, 부동산 3건 처분권은 물론이고 미국 내에 이황희 자신 또는 지비아메리카 명의 재산이 있을 경우 그 재산까지도 공사에 이전하기로 했다.

이에 공사는 소송대리인 간 합의안 및 인락판결문(認諾判決文, Stipulated Judgment)을 준비하는 한편, 국내에 있는 지비콘설턴트 파산관재인과 미국 내 지비아메리카의 부동산 환수 후 배분방안에 대해 별도 협의를 진행했다. 이황희가 지비아메리카의 주주에 대해 국내와 미국 현지에서 서로 상반된 주장을 하고 있는데다, 이를 확정적으로 증명할 증거가 없는 상황에서 추가적인 분쟁없이 사건을 원만하게 마무리하기 위한 것이었다. 이를 통해 공사는 파산법원 중재 하에 일단 이황희 보유자산을 국내로 환수해온 후 배분비율에 대해 추가 협의하기로 합의했다.

공사는 이 같은 내용을 토대로 2013년 12월 11일 이황희 측과 합의안 및 인락판결문을 체결했다. 합의안에는 이황희 및 지비아메리카의 보유 부동산 3건의 처분권을 포함한 모든 권리와 함께 추후 미국 내 금전, 증권, 기타 자산이 발견될 경우 전부 공사로 이전한다는 내용 등이 포함됐다. 이황희의 은닉 부동산의 존재가 파악된 지 2년 1개월 만에 그가 해외에 숨겨 놓은 부동산의 처분권을 확보하는 개가를 올린다.

회수 극대화 전략, 공개경쟁 입찰

이제는 이황희가 해외에 은닉한 모든 부동산을 환가 처분해 자금을 회수해야 했다. 공사가 먼저 염두에 둔 것은 LA 현지 부동산 거래 관행과 절차였다. 회수 대리인과 협의를 통해 현지 부동산 거래 관행을 따르면서 효율적인 매각을 위해 현지 부동산 브로커를 통한 매각 방안을 추진하기로 결정했다. 이 과정에서 공사가 그 동안 국내 자산매각에서 축적한 노하우를 바탕으로 공매 방법을 최대한 반영함으로써 공정한 매각절차가 되도록 보완했다.

공사가 두 번째로 고려한 사항은 매각시점에 관한 것이었다. 이황희의 은닉 부동산에 대해서는 선순위 채권자인 현지 모기지 은행에 의한 매각 가능성이 상존하고 있었고, 매각이 늦어질 경우 지연이자 등 적지않은 비용이 계속 발생하기 때문에 무엇보다도 신속한 매각이 필요했다.

공사는 이들 선순위 채권자가 담보실행을 통해 저가 매각하는 사태를 방지하기 위해 현지 출장 등을 통해 수차례 협의한 끝에 해당 모기지 은행과 별도 계약을 통해 담보실행을 2014년 4월초

까지 유예시키는 데 성공했다.

공사가 매각준비를 착착 진행시키고 있던 중, 뜻밖에도 지비아메리카 명의의 나대지에 대해 매매계약을 체결한 매수계약자라고 주장하는 자가 예금보험공사와 이황희 측의 합의서가 체결되기 직전 해당 나대지에 리스 펜던스를 등록한 사실이 확인됐다. 현지 법률 대리인인 스텝토앤존슨과 긴급 협의를 한 결과 그 매수계약자라는 사람이 등록한 리스 펜던스가 매각 장애요인이 될 수는 있으나, 예금보험공사 측이 제기한 리스 펜던스보다 늦게 등록됐기 때문에 권리가 제한될 위험은 낮다는 판단을 할 수 있었다.

공사는 제3자의 리스 펜던스에도 매수하고자 하는 잠재 매수의향자들이 있음을 확인하고 공개 경쟁입찰 방식에 따른 매각을 추진하기로 결정했다.

감정평가 대비 272% 매매계약 체결

공사는 2014년 1월 16일 1단계(Listing and Offer stage)와 2단계(Best and Final〈Final Counter〉 stage)에 걸친 제안접수 방식으로 매각절차를 진행하기로 하고 예금보험공사 홈페이지에 관련 내용을 게시했다. 이와 함께 미국 현지에서도 2개 신문에 해당 내용을 공고한 데 이어 미국 내 부동산 에이전트들이 대부분 이용하는 거래 창구인 MLS(Multiple Listing Service)에도 같은 내용을 등록하는 방법으로 매각공고를 실시했다.

매각공고를 낸 후 1월 27일 1단계 오퍼에 이어 2월 10일까지 2단계 오퍼를 접수한 공사는 최고가 입찰자와 3월 중순까지 매수자에 대한 실사를 거쳐 매각 세부조건에 대해 협상을 진행했다. 협상과정에서 견해 차가 가장 크게 드러난 것은 당초 예상했던 대로 제3자의 리스 펜던스에 관한 부분이었다. 매도자인 공사는 매수자가 제3자의 리스 펜던스를 인수하는 조건으로 매각하고자 했고, 매수자 입장에서는 관련 위험을 최소화하고자 했다. 한 달 이상 협상을 진행하는 동안 한 차례 협상이 결렬되는 등 매각이 무산될 위기도 있었지만, 결국 양측이 한 발씩 양보하기로 진전이 이루어졌다. 결국 매수자는 제3자의 리스 펜던스를 인수하는 조건으로 매수하되, 매매계약 체결 이후 6개월 이내에 소유권 관련 분쟁이 발생할 경우에는 매도자가 매수자에게 50만 달러 한도 내에서 손실을 보상해주기로 합의했다.

이 같은 과정을 거친 끝에 공사는 2014년 3월 28일 이황희와 관련된 3건의 부동산에 대해 993만 달러에 매매계약을 체결하는 데 성공했으며, 4월 3일자로 현지 회수대리인의 신탁계좌로 매각 대금 중 선순위 채권 및 매각 비용 등을 제외한 약 590만 달러를 수령했다. 매각공고가 나가고 두 달여 만에 이룬 쾌거였다.

해외 은닉재산 회수 사상 최고 성과

매각대금을 수령하기는 했지만 매각이 완전히 끝난 것은 아니었다. 매매계약 체결 후 6개월이 되기 전인 2014년 9월 18일, 리스 펜던스를 등록했던 제3자가 공사로부터 나대지를 매수한 매수자를 상대로 '매매계약 이행 및 금반언(禁反言) 등 사유'로 소송을 제기했다.

다행하게도 2015년 3월 5일 매수자가 소송에서 승소함에 따라 매매계약과 관련된 분쟁가능성은 완전히 종결됐다. 재판이 끝난 후 3개월 여가 지난 2015년 6월 15일, 매수자는 매매계약 상의 손실보상 유보금을 지급해달라는 요청을 전해 왔고, 공사는 매수자가 소송비용 등에 50만 달러 이상을 사용했음을 확인한 후 손실보상 한도액인 50만 달러 전액을 지급했다.

마지막으로 남은 문제는 매매를 통해 확보한 처분이익을 지비콘설턴트와 채권은행인 3개 파산재단 간에 분배하는 일이었다. 지비콘설턴트와 에이스상호저축은행 등 3개 파산재단은 이황희의 미국 부동산 회수과정에서 향후 처분이익의 분배와 관련되는 분쟁을 예방하기 위해 2014년 12월 9일 분배관련 합의서를 체결한 바 있었다. 합의서 주요 내용은 부동산 3건 중 지비아메리카 명의 2건에 대해서는 당사자 간 협의에 의해 처분이익을 분배하



되, 만일 합의에 이르지 못할 경우에는 지비콘설턴트와 3개 파산재단을 관할하는 서울지방법원 파산부(파산법원) 권고에 따르기로 한다는 것이었다.

3개 파산재단을 대표하는 예금보험공사는 이황희의 LA부동산 매각이 완료된 이후인 2014년 4월부터 처분이익의 분배와 관련해 지비콘설턴트 관재인과 협의를 진행했다. 그러나 양측의 견해 차가 워낙 커서 합의에 이르지 못하자, 지비콘설턴트와 예금보험공사는 합의서를 근거로 파산법원에 처분이익 분배관련 중재를 요청했다. 파산법원은 지비콘설턴트와 3개 파산재단 간에 처분이익을 2대 8로 분배할 것을 권고했고 양측은 모두 이를 수용하기로 했다. 이에 따라 예금보험공사는 2015년 7월 매매대금에서 선순위 채권과 매각비용 및 손실보상 유보금 등을 지급하고 남은 처분이익 58억 원에 대해 지비콘설턴트와 3개 파산재단 간의 분배를 완료함으로써 3년 6개월에 걸친 회수절차에 마침표를 찍었다.

이 해외소재 은닉 부동산에 대한 환수과정에서 예금보험공사 실무진은 고도화, 전문화, 다각화된 회수전략을 종합적으로 수립해 추진함으로써 회수실적을 극대화하고 부실채무자에 대한 책임추궁을 달성하는 쾌거를 이뤄냈다. 또한 회수과정의 각 단계별로 장애요인을 극복하기 위해 국내외의 전문가 그룹의 조력을 받아 위험요인을 사전에 철저히 분석하고 최선의 성과를 도출하기 위한 맞춤형 전략을 수립해 실행하는 유연성을 발휘했다.

특히 주목해야 할 부분은 단계별로 최적의 회수전략에 따른 신속한 매각절차 수행을 통해 자산가치 하락 및 멸실위험을 극복했으며, 해외에 소재하는 부동산이라는 자산의 특성과 유사사례가 전무한 상황에서 새로운 발상과 인식전환을 통해 해외 은닉자산 회수사상 최고의 성과를 달성했다는 점이었다.

이 사례를 바탕으로 공사는 거액 및 사고성 PF 여신 등 대출금액 대비 담보비율이 현저히 낮거나 관련자의 위법 또는 부당행위가 의심되는 여신에 대해 철저한 조사를 확대하는 등 추가 환수 노력을 기울이고 있으며, 해외 은닉재산의 회수성과 및 업무노하우에 대해 사례발표회와 세미나 등을 통해 전사적으로 공유하는 기회를 갖기도 했다.

08

예보 컬렉션, 미술품 관리

부실저축은행에서 찾아낸 보물들

예금자보호와 금융제도 안정을 사명으로 하는 금융공기업인 공사가 많은 미술품들을 보유하게 된 것은 2011년 대규모 저축은행사태 때문이었다. 2011년 2월 영업정지된 부산계열 저축은행을 비롯한 부실금융회사들을 정리하는 과정에서 공사는 국내외 작가들의 작품을 비롯해 고미술품과 불교 미술품 등 고가의 미술품들을 상당수 찾아냈다. 그 중에는 보물급 문화재도 다수 포함됐다. 예상했던 것 이상으로 많은 수준급 미술품을 보유하게 된 공사로서는 미술품의 가치를 잘 보존하는 것도 중요한 일이었지만, 발견재산에 해당하는 작품들에 대한 처리방안을 수립하는 일도 시급한 과제였다.

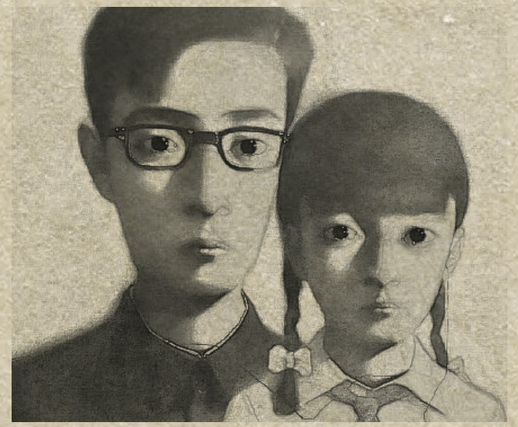
수개월에 걸친 현황조사 결과, 자금이 투입된 부실 저축은행들이 보유하고 있는 미술품 가운데 매각가치가 있을 것으로 추정되는 작품은 1,743점으로 파악됐다. 그 가운데 974점은 저축은행이 담보물로 보유하고 있는 것이었고, 769점은 저축은행 소유물이었다.

이들 중에서 매각이 가능해 보이는 미술품은 953점이었고, 나머지 790점은 부실저축은행 경영진의 부실책임에 대한 손해배상 담보물로 공사가 확보해놓은 것들이었다. 해당 저축은행의 경영진이 입힌 피해액 확정을 위한 소송이 진행중인 관계로 당장 매각할 수는 없었다. 공사는 현황파악이 끝나는 즉시 개별 미술품들을 대상으로 보험가입을 서두르는 한편, 작품들의 가치를 유지하기 위해 항온 · 항습 · 보안시설을 갖춘 미술품 보관 전문 수장고에 이들을 위탁 보관했다.

미술품 기준 가격을 산정하다

매각이 가능한 953점에 대한 상호저축은행의 담보평가액은 728억 원이었다. 그러나 이들 가운데 일부 작품을 경매전문회사에 의뢰해 감정해본 결과, 상호저축은행들이 설정한 담보평가액에 훨씬 못 미치는 가격으로 나타났다. 개중에는 판화나 인쇄본처럼 일반 대중을 위해 대량으로 복제된 작품을 진품인 것처럼 꾸며 서류만 작성하거나, 전문기관의 정식감정없이 평가액을 높여 대출심사를 받은 것들도 있었다.

당장 해야 할 일은 담보평가액이 부풀려져 있는 미술품을 포함해 매각 대상 미술품의 개별 기준가격을 정확하게 산정하는 것이었다. 이에 공사는 공정한 절차를 거쳐 선정한 제3의 미술품 감정평가 전문기관 평가금액을 고려해 경매 기준가격을 산정했다. 또한 미술품에 대한 평가액을 지나치게 높게 산정하는 등 대출심사 과정에서의 부실에 대해서는 관련자에 대한 조사를 실시하는 한편, 부실책임에 대한 법적조치를 추진하기로 했다.



보유미술품에 대한 가격책정 등 자산가치에 대한 평가를 마무리한 공사는 본격적으로 미술품 매각절차에 들어갔다. 공사가 보유한 미술품 매각대금은 상호저축은행 파산에 따른 피해자의 파산 배당 재원으로 쓰이기 때문에, 투명하고 공정한 매각 진행이 무엇보다도 중요한 전제조건이었다.

국내에서 미술품 거래는 화랑과 경매회사, 아트페어 등 유통영역과 공공영역인 건축물 미술작품, 정부 미술은행, 미술관 등을 통해 이루어졌다.

미술품 경매 시장의 큰손으로

국내 미술품 거래시장 동향을 예의주시하던 공사는 경매전문회사를 통해 보유미술품의 매각성과를 극대화했다. 미술품 경매에서는 판매자와 경매사가 감정가를 참고해 정한 시초가에서 구매자들이 호가를 올려가며 경쟁적으로 응찰하고, 그 중에서 가장 높은 가격을 부른 구매자가 낙찰자가 되는 공개 경쟁입찰 방식으로 거래가 이루어졌다. 따라서 다른 유통경로에 비해 상대적으로 높은 가격에 보유미술품을 매각할 수 있다는 판단이 섰다.

2014년 11월 홍콩경매 매각작품 세부내역

단위 : 천 원

저축은행	작품명	작가명	수량	최저 매각가격	낙찰가액
프라임	Chinese Portrati Bsenies No.9	Feng Zhengile	1	27,000	27,000
	Aggreagation 97-40	전광영	1	23,000	23,000
	Mourids of Flowers	Jeff Koons	1	2,110,000	2,110,000
미래	묘법 No.060710	박서보	1	27,000	60,280
합계			4	2,187,000	2,220,280

2014년 9월 말 환율(USD 1 = KFW 1,055)을 적용하였으며 경매출품 당시 환율에 따라 변동가능

경매회사를 통한 매각을 결정한 후 공사는 경매를 안내하는 우편물과 함께 경매에 출품될 작품들이 실린 도록을 제작 배포하는 등 다각적인 홍보 및 마케팅 활동을 전개하였고, 국내와 해외는 물론 온라인에서도 경매를 진행하기로 했다.

이 같은 준비와 절차를 거쳐 공사가 최근 3년간 국내외 경매 시장을 통해 매각한 미술품은 자그마치 572점이나 된다. 2014년 11월에는 서울옥션의 홍콩경매에서 공사가 보유하고 있던 제프 쿤스(Jeff Koons)의 조각 작품 '꽃의 언덕'이 22억 원에 매각돼 그해 경매시장에서 최고가를 기록하기도 했다. 공사가 파산재단 보유미술품을 매각하는 과정에서 축적한 업무노하우는 유관기관과의 업무협력 체제를 강화하는 데도 크게 기여하고 있다. 공사는 2013년 9월 발족한 '전두환 압류재산 환수TF'에 참여하면서 자문제공을 통해 미술품 매각노하우를 전수했다. 서울중앙지검은 공사의 매각사례를 차용해 경매전문회사를 통한 미술품 총 640점을 매각함으로써 72억 원을 환수하는 성과를 올렸다.

공사는 매각경험을 통해 축적한 노하우와 네트워크를 적극 활용해, 잔여미술품의 매각을 성공적으로 추진함으로써 투입자금 회수성과를 극대화해나갈 것이다.

09

고급외제차 경매

26대의 슈퍼카를 만나다

공사가 슈퍼카들을 점유하게 된 것은 2011년 초였다. 2월 22일 강원도 춘천에 본점을 둔 도민상호저축은행이 대규모 인출사태 끝에 영업정지조치를 당하면서 공사의 경영관리가 시작되었다. 이 과정에서 도민상호저축은행의 전 대표인 C회장이 고급 외제차 26대를 담보로 차주들에게 거액의 불법대출을 해준 사실이 밝혀졌다.

외제차 마니아인 C회장이 수입차량 담보대출을 자의적으로 집행한 탓에 실제 닷지 매그넘의 경우 중고차 시세가 3,000만 원임에도 대출금액은 이보다 9배가 많은 2억 7,000만 원이 승인된 사실도 확인되었다.

대출의 원칙과 기준도 없는 허술한 채권관리로 인해 심지어 대출신청서상에는 담보차량으로 표시돼 있지만 창고에는 차량이 없는 경우도 있었고, 창고에 차량이 있더라도 소유권 주장자가 여러 명이어서 법적분쟁에 휘말린 차량이 대부분이었다. 게다가 대부분의 차량들이 해외로부터 직수입되면서 미처 등록이 안 된 상태라서 공개 매각절차를 추진하는 것 자체가 애초부터 불가능해 보였다.

공사는 26대의 외제차량들 가운데 복잡한 법적 분쟁이나 이해관계인으로 인해 소유권 및 점유권 확보가 불가능할 것으로 확인된 차량 21대는 일단 제외했다. 상황이 조금이라도 나은 람보르기니 LP640 등 5대를 먼저 매각하기 위한 전략수립과 함께 기초여건을 마련하는 일에 착수했다. 등록도 안 돼 있고 시동키조차 없는 슈퍼카들의 매각방법은 크게 세 가지로 분류됐다.

최적의 매각 방안을 찾아서

첫째는 도민상호저축은행 명의로 등록을 한 후 매각을 진행하는 것이었다. 이는 차량소유권을 명확히 함으로써 법적 안정성을 확보한다는 장점이 있었다. 그러나 등록과 매각과정에서 등록세와 취득세 등 관련비용이 지나치게 많이 지출된다는 점이 걸림돌로 지적됐다.

둘째 방법은 등록대행업체 명의로 등록한 후 매각을 추진하는 것이었다. 이 경우 비용도 절감할 수 있고 업무절차도 간소해지는 장점이 있지만, 등록대행업체가 매각에 대한 부담감으로 인해 명의등록을 기피하는 현실이 문제였다.

셋째는 차량매수자 명의로 등록과 매각을 동시에 진행하는 방법이었다. 이는 비용도 절감되고 매각기간도 단축되는 장점이 있으나, 등록대행업체와 매각대행업체를 각각 선정해야 할 뿐 아니라 대행업체들과 매우 유기적이고 긴밀한 업무협조가 전제돼야 했다.

세 가지 대안을 놓고 분석 검토한 결과, 공사는 세 번째 방안을 택해 매각을 추진하는 것이 최선이라는 결론을 내렸다.

이어서 매각에 장애가 되는 요소들을 하나하나 제거해 나갔다. 가장 먼저 할 일은 차량을 등록가능한 상태로 만드는 것이었다. 이를 위해 공사는 검찰 등 수사기관과 업무협조를 통해 도민상호저축은행 전 대표인 C회장을 만나 일부 차량의 열쇠와 관련 서류를 확보하는 데 성공했다.

등록이나 매각과정에서 발생할 수 있는 차량손상이나 도난 등 중대한 위험에 대비해 공사는 등록 전에 손해보험을 가입해 두었다. 공사는 보험을 가입하면서 차량 성능검사와 환경검사 및 등록과정에서 관련 서류미비 등으로 인해 등록이 불가능한 차량이 발생할 경우에는 보험을 해지할 수 있다는 조항을 추가하는 것을 잊지 않았다. 가장 중요한 부분은 차량이 등록가능한 상태임을 인정받는 것이었다. 이를 위해 공사는 2012년 4월 한국자동차등록대행협회에 등록을 대행해줄 업체를 추천해줄 것을 의뢰한 후, 협회가 추천한 복수업체를 대상으로 한 입찰을 통해 2012년 5월 등록업무를 맡길 대행업체를 선정했다.

슈퍼카, 새 주인을 만나다

보험가입과 등록대행업체 선정이 끝난 후, 공사는 자동차성능 및 안전검사를 비롯해 환경인증 등 여러 절차를 거쳐 등록에 필요한 서류를 모두 갖출 수 있었다. 등록준비가 끝남에 따라 실무진은 차량에 대한 감정평가를 실시해 매각 최저입찰가를 산정하는 한편, 입찰을 통해 서울옥션을 매각주관사로 선정했다.

이후 등록과 매각준비 절차를 진행하는 과정에서 공사가 역점을 두고 추진한 것은 슈퍼카의 존재를 잠재매수자들에게 적극적으로 알리는 홍보와 마케팅 활동이었다.

공사는 이를 위해 2012년 7월 4일 본사 지상 주차장에 차량 5대를 전시하였으며, 신문과 방송 취재진을 초청해 사진 촬영과 함께 질의응답 시간을 갖는 미디어데이 행사를 대대적으로 진행했다. 또한 매각주관사를 통해 매각 대상 차량을 소개하는 캐털로그를 제작해 배포하는 한편, 잠재매수자들의 관심을 유도하기 위해 전시장 실물전시와 인터넷 홈페이지 사진전시 등 다양한 홍보활동들을 지속적으로 실행했다.

2012년 9월 26일 평창동에 있는 서울옥션 본사에서 실시된 첫 번째 경매에서는 벤츠E350과 닷지매그넘이 낙찰돼 새 주인을 만났다. 그런데 10월 29일로 다음 경매기일이 예정된 상황에서 당혹한 사태가 벌어졌다.

10월 27일 잠재매수자들의 시험주행을 위해 안전검사를 실시하던 중 포르쉐 카레라S가 파손되고 동승자가 부상을 입는 사고가 발생했다. 사고로 인해 경매는 다시 연기될 수밖에 없었다. 공사는 파손된 차량에 대해 보험금을 청구하는 한편, 시험주행을 주관한 교통안전공단을 상대로 손해배상을 청구한 결과, 매각대금에 버금가는 금액을 회수할 수 있었다. 그 후 2013년 3월 28일과 8월 26일 실시된 합동공매에서 람보르기니와 페라리612가 각각 낙찰됨으로써, 4대의 외제 슈퍼카는 모두 최고가를 제시한 매수자의 품에 안겼다.



10

벌크선 해외 매각 단행

벌크선 매입과 해운업 진출

2000년대 들어 중국 등 신흥국의 경제 성장이 지속되는 가운데 세계 해운 시장은 꾸준한 호황을 누리고 있었다. 석탄이나 철광석 같은 원자재와 곡물을 운반하는 벌크선 운임을 지표로 보여주는 발틱운임지수(Baltic Dry Index. BDI)의 경우, 2006년부터 가파르게 상승하기 시작하더니 2008년 5월 20일에는 사상 최고점인 1만 1,793포인트를 기록했다.

그러나 불행히도 해운업의 호황은 오래 가지 않았다. 2008년 12월 5일, BDI는 663으로 떨어졌다. 최고점을 기록한 지 불과 6개월 여만에 무려 94.4%가 폭락한 것이다. 바닥을 모르고 추락하던 발틱운임지수(BDI)가 반등하기 시작한 것은 2009년 초였다. 연중 등락을 거듭하던 BDI는 2009년 말에서 2010년 초에 4,000선을 돌파하며 해운업계에 반짝 호황을 예고하는 듯했다. 그리고 바로 그 시점에서, 부산저축은행은 별도로 설립한 7개의 특수목적회사(SPC)에 약 3,000억 원의 선박 담보 대출을 실행해 '써니 프라이드(Sunny Pride)' 등 6~8만 톤급의 중고 벌크선 7척을 매입했다.

해운업이 다시 호황기를 맞을 것이라는 예측이 조심스럽게 나오는 가운데 부산저축은행의 벌크선 매입과 해운업 진출을 부정적으로 평가하는 이는 그리 많지 않았다. 새로 만든 신조선보다 해운운임의 영향을 더 직접적으로 받는 중고선의 특성도 당시에는 상대적인 강점으로 분석됐다. 신조선은 건조계약을 하고 나서 적어도 1년 이상 지나야 배를 인도받지만, 중고선은 매입 즉시 운임을 벌어들일 수 있기 때문이었다.

그러나 영국의 클락슨(Clarkson)이나 프랑스의 알파라이너(AXS Alpha Liner) 등 세계적인 해운 리서치 기관들은 이미 오래 전부터 2010년 말 이후 벌크선 선복량 증가율이 해상 물동량 증가율을 2배 가까이 앞지를 것으로 추정하고 있었다. 선박의 적재 능력이 물동량을 압도할 것으로 예상되는 상황에서 해운업 불황은 피할 수 없는 운명이었다.

전문기관들의 예측은 적중했다. 부산저축은행이 중고벌크선을 매입해 해운업에 뛰어든 직후 전세계 해운시장은 급속도로 침체에 빠져들었고, 그 영향은 부산저축은행에 고스란히 파급됐다. 7척이나 되는 선박을 운영하면서 손실이 눈덩이처럼 불어나기 시작했고, 급기야는 대출이자조차 회수하지 못하는 지경까지 상황이 악화했다. 2억 달러 이상을 들여 매입한 담보선박의 가치도 매입 당시에 비해 반 토막 이하로 하락했다.

2011년 2월 4일, BDI는 1,043을 기록했는데, 이는 7척의 벌크선을 매입했던 1년 전에 비해 4분의 1 수준으로 폭락한 것이었다. 그리고 그로부터 2주가 지난 2011년 2월 17일에서 19일 사이에 부산계열 저축은행의 영업이 정지됐다.

7척의 중고 벌크선 매각

영업정지와 함께 예금보험공사는 부산저축은행에 대한 경영관리에 착수했다. 공사가 가장 먼저 확인한 것은 선박을 매입해 운영하는 SPC들의 주주가 부산저축은행의 차명주주라는 점이었다. 각 SPC의 주주권을 확보하는 일이 시급한 과제로 떠올랐다. 공사는 먼저 검찰을 통해 차명주주로부터 주주권 포기각서를 받는 조치를 취하는 한편, 주식에 대한 질권을 실행해 임원 및 주주 변경 절차를 완료함으로써 SPC에 대한 소유권을 안전하게 확보하는 데 성공했다.

그 사이 SPC 경영상황을 살펴보던 공사는 선박을 임대해준 용선사인 대보IS가 법정관리 신청을 검토하고 있다는 정보를 확인했다. 해운시장 불황이 지속되면서 가뜩이나 현금흐름이 악화하고 있는 상황에서 대보가 법정관리에 들어가게 되면, 부산저축은행 SPC들이 위탁한 선박들은 장기간에 걸쳐 용선료를 제대로 받지 못할 수도 있었다. 실무진은 2011년 10월에 용선사를 대보IS에서 국내 최대 벌크선사인 STX팬오션으로 교체함으로써 SPC 경영이 더 이상 악화하는 것을 막을 수 있었다.

정작 중요한 일은 이제부터 시작이었다. 공사는 그 동안 단 한 번도 선박관련 업무를 다뤄본 적이 없었다. 해운업 관련 시장의 상황을 정확하게 파악하는 것도 간단하지 않은 일이지만, 7척의 중고벌크선을 제값에 매각하는 것은 더더욱 어려운 과제였다.

2012년 초 해운시황은 침체를 벗어나지 못하고 있었고, 2013년 전망도 대체로 부정적이었다. 업계전문가들도 해운 시황이 언제쯤 회복될지에 대해 정확한 의견을 내놓지 못하고 있었다. 그런 상황에서 과거 일시 호황기였던 시절에 매입한 금액수준으로 선박을 매각하는 일은 누가 보더라도 불가능했다.

선박 운용 수익 극대화

공사 실무진은 우선 해운업계의 전문가를 찾아 영국의 클락슨스(Clarksons)사와 접촉을 시작했다. 선박중개와 선박금융은 물론 항만서비스와 해운 관련 리서치 분야에서 자타가 공인하는 세계 최고의 전문기관인 클락슨스사를 통해 최적의 선박매각 시점을 포착하기 위해서였다.

매각시점의 선정에 관한 가이드라인을 설정하기 위해 2012년 3월 클락슨스에 용역을 의뢰한 후, 공사는 선박 및 해운업에 대한 치밀한 자체분석을 토대로 매각 추진계획을 수립하기 시작했다. 해운시황에 따른 시나리오별 선박운용 및 처분을 통한 현금흐름 분석을 실시하는 한편, 선박의 매각과 관련 업무의 처리에 관한 세밀한 계획도 마련돼야 했다. 그 과정에서 공사는 영국의 클락슨스와 국내 중개업체인 장수S&P를 매각주관사로 선정하고, 국내외 해운업체를 대상으로 벌크선을 매각하기 위한 치밀한 준비 작업에 들어갔다.

해가 바뀌면서 공사의 선박매각 작업에 뜻밖의 걸림돌이 나타났다. 해운업 불황의 여파로 경영악화에 시달리던 STX팬오션이 2013년 6월 7일 이사회에서 기업회생 절차(법정관리)를 신청하기로 결의한 것이다. 예금보험공사는 STX팬오션과 맺었던 장기용선계약을 해지하는 한편, 선박의 용선 계약을 기존의 5년 장기 계약에서 6개월 이하의 단기 계약으로 변경하는 등 선박 운용방식을 전면 조정하기로 결정했다. 장기용선계약이 선박매각에 영향을 주지 않게 하는 동시에 선박운용 수익을 극대화하기 위한 조치였다.

1년 여에 걸친 치밀한 조사와 준비 끝에 공사는 2013년 7월 선박매각 방안을 확정할 수 있었다. 매각의 기본 방향은 매수자의 관심도에 따라 선령(船齡)이 10년 이상인 노후선박과 10년 미만의 신형선박을 분리 매각하되, 선박가치의 하락이 큰 고선령 선박의 매각을 우선 추진하는 것으로 정해졌다. 대개의 선박은 선령이 10년을 지나면서 노후되는 속도가 빨라지고, 그에 따라 유

지관리 비용이 상승하기 때문에 업계선호도가 현저하게 떨어지기 마련이었다. 따라서 고선령 선박과 저선령 선박의 매각절차를 동시에 진행할 경우 고선령 선박의 가치가 상대적으로 저평가될 가능성이 있었던 것이다.

이 같은 결정에는 당시 친환경 연료절감형 선박(eco-ship)에 대한 발주가 증가하면서 중고선 매입에 대한 관심도가 떨어지고 있는 해운업계의 상황도 고려됐다. 국제해사기구(IMO)의 환경관련 규제가 2015년 이후 시행될 경우, 새로운 환경기준을 충족하지 못하고 비용경쟁에서도 밀리는 기존 선박들은 연비도 좋고 오염 물질 배출량도 획기적으로 줄인 친환경 선박에 밀릴 수밖에 없기 때문이었다.

해운업 불황 속에 거둔 개가

매각방안을 확정한 공사는 2013년 8월 19일 전세계 1,200여 곳의 주요선사 및 선박중개사에 고선령 선박 3척에 대한 매각공고를 냈다. 어디서 나타날지는 모르지만 잠재매수자 간에 최대한 가격경쟁을 유도하기 위해서였다.

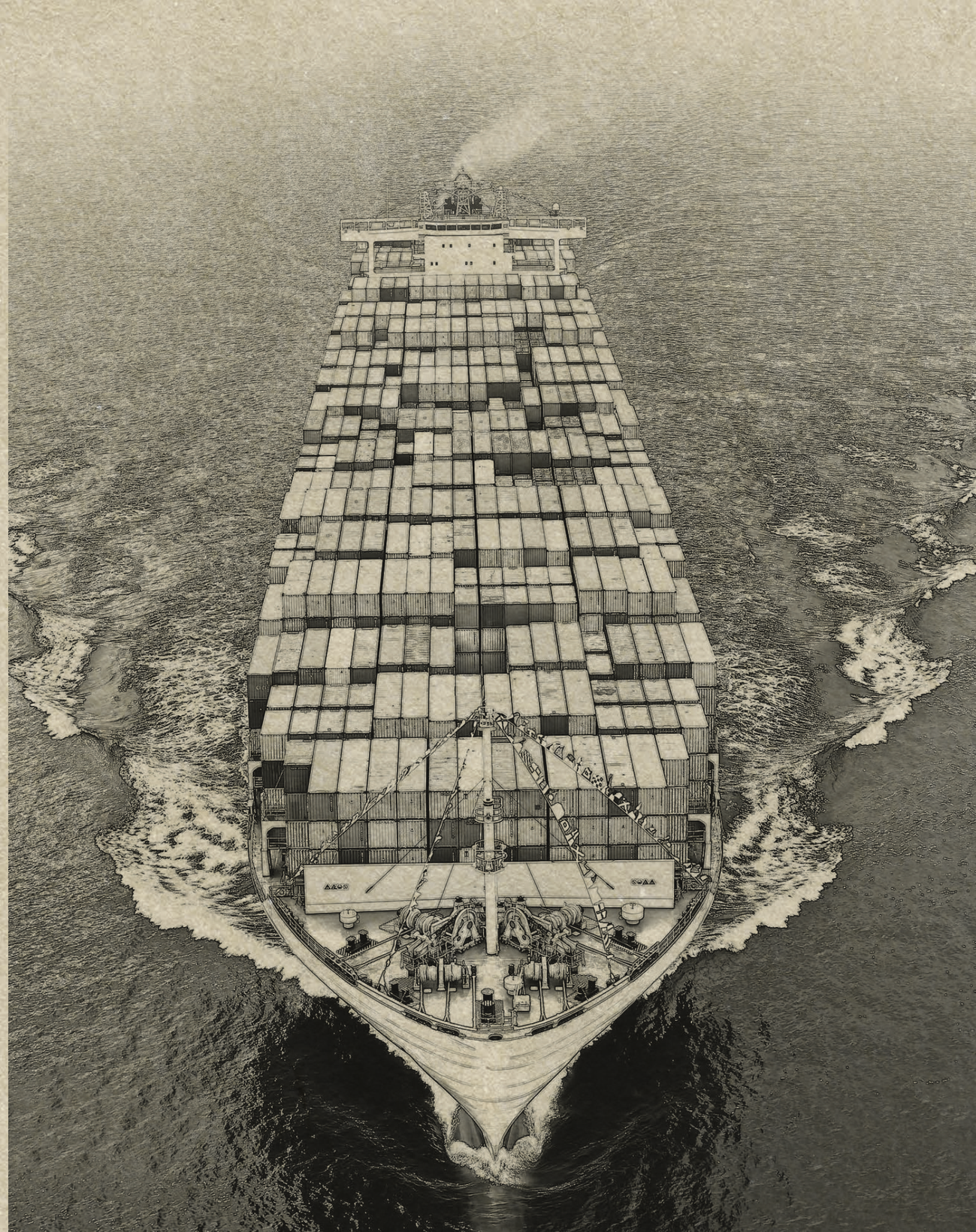
공사는 매각가격을 높이기 위해 세심한 부분까지 주의를 게을리 하지 않았다. 검선과정에서 매수자의 편의를 최대한 배려하기 위해 세계 곳곳의 바다에서 운항 중인 선박들을 특정 항구에 정박시킨 후 매수자가 검선을 할 수 있게 했다. 또한 당초에 공고된 것보다 더 많은 범위에 대해 검선을 요구할 경우 선장과 신속하게 협의해 매수자의 요청에 탄력적으로 대응하게 했다. 매수자가 불필요한 의혹을 갖지 않도록 배려한 조치였다.

공사의 노력은 얼마 안 지나서 가시적인 성과로 나타났다. 2013년 10월 7일 입찰을 마감한 공사는 곧 우선협상대상자를 선정한 후 협상에 들어가 그 해 12월 고선령 선박 3척에 대한 매각을 완료했다.

고선령 선박의 매각이 성공적으로 이루어진 후, 공사는 2014년 1월 저선령 선박 4척에 대한 매각 추진계획을 수립하고 매각절차에 들어갔다. 그리고 4월 16일 입찰을 통해 우선협상대상자를 선정한 후 2014년 6월까지 3척의 선박을 매각하는 데 성공했다.

공사의 벌크선 해외 매각은 이전까지 유사사례가 전무한 상황에서 세계 최고의 전문가집단과 긴밀한 협력을 통해 전략적인 매각방안을 수립하고 성공적인 매각절차를 이끌었다는 점에서 특기할 만한 사례였다.

무엇보다도 해운업계가 장기침체에 빠져 있는 현실에서 유사선박의 거래사례에 비해 월등히 높은 수준으로 매각하는 쾌거를 달성함으로써 투입자금 회수를 극대화하는 한편, 영업정지 중인 다른 저축은행에서 보유하고 있는 선박들의 매각업무에도 적극 활용할 수 있는 노하우를 축적했다는 점을 높이 평가할 수 있다.



KOREA
DEPOSIT
INSURANCE
CORPORATION

PART

04 새 출발(New Start)을 향한 비전과 전략

한국 금융산업이 글로벌 경쟁에서 우위를 차지하려면 국내 금융회사들은 새로운 환경에 적응하기 위해 지속적으로 혁신에 박차를 가해야만 하는 상황이다. 이 과정에서 많은 변화와 리스크들이 있을 것으로 전망되고 있다. 그러나 변화를 주저하거나 낙후된 기존의 인식을 벗지 못하면 우리 금융은 환경 변화에 따른 기회를 살리지 못할 수도 있다. 미래 금융시장을 향한 우리 금융산업의 새로운 도전이 시작된 것이다. 미리 자생력을 키우지 않으면 큰 위기가 닥쳤을 때 이를 감당할 수 없다는 교훈을 두 차례의 금융위기를 통해 절실히 체험한 공사는 금융시장 안정에 대한 높은 경각심으로 평시에 위기 대비를 하고 있다. 이에 공사는 설립 취지에 맞도록 선제적 위기대응 능력을 확충하는 것을 기본목표로 지속적인 혁신을 추구하고 있다.

Section.01 금융선진화의 이정표를 세우다 374

Section.02 글로벌 경영환경과 금융산업 변화 378

Section.03 뉴 비전 및 전략방향 수립 382

01

금융 선진화의 이정표를 세우다



1996년 6월 출범한 예금보험공사는 전 구성원이 한마음으로 일치단결하여 부과된 역사적 과제를 성공리에 완수할 것을 다짐함으로써 국가와 시대의 부름에 호응하였다. 이를 신호탄으로 이름도 생소한 금융구조조정이 이 땅에서 처음으로 시도되었다.

금융안정의 새 주역으로

1996년 첫 발을 내디딘 예금보험공사는 예금자보호와 금융시장 안정이라는 목표에 흔들림없이 진력했다. 설립 직후 기업들이 잇달아 도산하는 등 불안정한 국내 경제양상이 갈수록 격화되는 가운데 공사는 선제적으로 위기에 대응해 나갔다. 전문인력을 양성하고 예금보험제도를 정교하게 다듬어나가면서 금융안정의 지킴이로서 차분히 준비를 진행했다.



2011. 09. 19.
토마토저축은행 영업정지 당시

공사 창립 후 1년이 지난 1997년 말 우리 역사상 초유의 외환위기 사태가 발생했다. 대기업들마저 하루아침에 힘없이 무너지는 최악의 사태에 직면하여 우리 경제는 큰 충격과 실의에 빠져들었다. 이 여파로 제2금융권 파산에 이어 은행권까지 위태로운 상황에 놓이게 되었다. 국내 금융시장이 이처럼 붕괴 직전에 이를 것이라고는 일찍이 누구도 상상하지 못한 일이었다.

1997년 12월 예금자들의 손실을 보호하기 위한 예금자보호법(예보법)이 개정되고 1998년 금융구조조정이라는 정책적 결단이 내려짐으로써 국내 금융산업은 새로운 전환점을 맞게 되었다. 1996년 6월 출범한 예금보험공사는 전 구성원이 한마음으로 일치단결하여 부과된 역사적 과제를 성공리에 완수할 것을 다짐함으로써 국가와 시대의 부름에 호응하였다. 이를 신호탄으로 이름도 생소한 금융구조조정이 이 땅에서 처음으로 시도되었다.

이후 은행을 비롯한 전 금융권에 걸쳐 1, 2차 구조조정이 추진되는 과정에서 공사는 출범 초기 필연적으로 안게 되는 인원부족, 경험부족 등으로 수많은 어려움이 따랐다. 예금보험기금 고갈이라는 아슬아슬한 고비를 넘어서야 했던 순간도 적지 않았다. 그러나 이 같은 여건 하에서도 공사는 금융구조조정을 차질없이 마무리하였다. 축적된 경험이나 관련 기법들이 충분치 않은 상태에서 하나하나 철저히 파악하고 확인하여 완전무결한 과업 수행이 되도록 최선을 다한 노력이 이루어졌다. 공사 특유의 끈기와 물러섬이 없는 투혼, 문제를 해결해 나가는 슬기로 밤낮을 가리지 않고 작업하여 금융산업구조를 합리적으로 개편하였다. 시행착오와 산적한 어려움을 극복하고 일궈낸 값진 결실이었다.

금융구조조정의 성공적인 완수로 금융시장 불안정을 호전시킴으로써 우리나라는 보다 안정된 금융산업 기반을 마련하게 되었다. 공사는 이 시기 외환위기를 넘어서는 데 큰 역할을 완수하면서 공기업으로서의 사명을 확인할 수 있었다. 또한 설립 초기의 단순한 예금자보호 역할에서 공적자금 분야 전문성을 다지며 국내 금융시장 안정의 주도적인 역할을 담당하는 회사로 위상을 높였다. 공사가 탄생한 1996년은 명실공히 우리나라에 금융안정화 시대를 여는 역사적인 막이 올려진 원년으로 새롭게 의미가 새겨졌다.

저축은행 구조개편 주도

초창기 혼신을 다해 추진한 금융구조조정을 완수하면서 공사는 경영기반이 다져지고 사업정착의 뿌리가 내려졌다. 이후 공사는 상시리스크관리에 주력하는 한편, 우리나라 금융산업 안정화의 선도자로서 보다 적극적인

역할을 하기 위해 부단한 제도 연구와 개선에 앞장섰다. 금융위기에 대한 금융업계의 인식은 시간이 지나면서 점차 시들해졌지만, 공사는 위기가 지나간 후에도 위기를 잊지 않았다. 성과중심의 조직체계 구축 등 다양한 혁신활동들을 통해 내실을 다지고 경쟁력을 더욱 강화하며 긴장의 끈을 놓지 않았다.

이런 가운데 2011년 온 국민을 놀라게 한 저축은행사태가 발생했다. 그 동안 서민과 영세기업들의 금고역할을 하며 제2금융권으로 자리매김한 저축은행업계가 몰락의 길에 들어섰다. 2010년 말 100개를 넘어섰던 저축은행들은 이후 대형 금융지주, 증권회사, 대부업체 등에 대부분 인수 · 합병되는 개편절차를 밟았다.

당초 저축은행은 1972년 상호신용금고로 탄생한 후 1980년대 한국경제 고도성장기를 맞아 함께 고속성장했다. 외환위기 시기에 크게 위축됐지만 2002년 명칭을 저축은행으로 변경한 후 2000년대 중반 부동산 프로젝트 파이낸싱(PF) 대출이 호기로 작용하며 전성기를 맞았다. 그러나 2008년 부동산 경기가 침체되자 PF 대출이 많은 저축은행들이 부실을 견디지 못하고 무너졌다. 2011년 1월 삼화저축은행 영업정지를 시작으로 그해 업계 1위 부산저축은행 등 모두 15개 저축은행이 영업정지를 당했다. 2012년에도 미래저축은행, 솔로몬저축은행, 한국저축은행, 한주저축은행 등 8개 저축은행이 문을 닫았다.

대규모 저축은행들이 문을 닫으며 큰 피해를 발생시키자 공사가 공적자금 투입과 함께 긴급진화에 나섰다. 부실저축은행들을 정리하고 회생가능한 저축은행들의 경영을 정상화하는 과정은 까다롭고 고도의 기술을 요하는 것이었다. 공사로서는 하나하나 사례가 모두 조금씩 다른 초행길이었으며, 갑작스런 여건의 변동 등 불안정한 상태가 계속되는 가운데서도 작업을 진행시켜야 했다.

외환위기 시기 금융구조조정에 앞장서며 외적으로 성장했던 공사는 2000년대 들어 한층 성숙해진 역량으로 저축은행사태에 대응할 수 있었다. 공사는 땀의 결실로 결국 목표를 훌륭히 완수하였고 저축은행사태는 진정 국면에 들어서게 되었다. 대규모 구조조정 이후, 저축은행업계는 혼신의 자구노력과 함께 자산건전성 등이 개선됐다.

우리나라 금융산업사에 또 하나의 큰 발자취로 기록될 저축은행사태 조기 안정화는 공사의 발전에도 크게 기여하였다. 저축은행 구조조정 완수를 앞 둔 시점에서 직원들은 많은 경험과 지식이 축적되어 향후 공사에서 우수한 능력을 발휘할 수 있게 되었고, 무엇이든 가능하다는 도전의식과 자긍심을 크게 높이며 공사의 무한한 잠재력이 다져질 수 있었다.





금융시장을 지켜내는 버팀목

공사는 1997년 IMF 외환위기, 2002년 신협 구조조정, 2008년 글로벌 금융위기, 2011년 저축은행 구조조정에 이르기까지 우리 경제의 크고 작은 위기 순간마다 금융시장을 지켜내며 든든한 버팀목이 되어주었다. 특히 공사의 예금보험제도는 '뱅크런(Bank Run)'을 방지하는 데 중요한 역할을 수행했다. 단기간에 은행예금을 인출하려는 수요가 폭발적으로 늘어나는 '뱅크런'은 많은 은행들이 한꺼번에 줄도산을 하게 되어 금융시장을 붕괴시킬 수도 있었다.

예금보험제도는 해외에서도 글로벌 금융위기를 거치면서 다양한 국가들로부터 집중적인 관심을 받는 정책으로 부각되었다. 당시 상당수 국가에서 위기에 대응하기 위해 예금자보호를 대폭 강화하는 정책을 도입 시행했으며 뱅크런 발생을 방지하는데 성공했다.

미국은 은행권에 대한 대규모 유동성을 지원한 연준 및 FDIC가 부보금융회사들의 뱅크런 방지에 결정적인 역할을 했다. 유럽에서도 보호한도 인상 등 각국 예금보험기구의 적극 대응에 힘입어 뱅크런이 일시적으로 나타나는데만 그쳤다. 일부 국가의 경우 새롭게 제도를 도입하는 등 예금보험제도의 역할과 중요성은 갈수록 더 부각되고 있다.

우리나라는 외환위기를 겪던 1997년에도 종합금융회사의 연쇄부도로 인한 일부 뱅크런이 있었고, 2011년 저축은행 부실사태가 발생했을 때도 뱅크런이 일어났다. 이에 공사는 예금자보호제도를 통해 신속하게 보험금을 지급하고 은행파산에 의한 예금자 손실을 줄이는 한편, 부실금융회사를 정리하는 등 금융구조조정을 성공적으로 수행함으로써 전체 금융제도의 안정성이 큰 타격을 입는 것을 방지하고 국가경제 상황의 악화를 막아냈다.

금융안전망의 확대는 국민경제 성장은 물론 국민생활의 안정을 위한 필수불가결한 과제로서 이를 성공적으로 수행해 나가기 위해 공사의 역할은 긴요하다. 따라서 공사는 국민들의 예금보호자로서, 또한 금융회사 안전망으로서 맡겨진 소임을 충실히 수행해 나가고 있다. 전 금융권을 예의주시하면서 리스크를 측정 · 관리하는 한편, 매년 금감원과의 공동검사를 통해서 정보를 공유하고 있다. 차등보험료율제를 실시하여 금융회사의 자율 건전경영을 유도하고, 금융회사 부실 리스크 감시모형 등 정보시스템 개선, 전문인력 확충 등 금융 리스크 대응 역량을 강화하고 있다.

02

글로벌 경영환경과 금융산업 변화



노동생산성 증가율, 제조업 평균가동률 등 모든 분야에서 어려움을 겪는 구조적인 침체 속에 인구 노령화로 우리 경제의 생산성은 갈수록 떨어질 전망이다. 이 같은 실물경제의 불안으로 국내 금융시장의 불확실성이 높아지고 있다.

저성장, 저금리의 시대

2008년 금융위기 이후 선진국을 비롯한 세계 경제는 저성장의 터널 속에서 출구를 찾지 못하는 모습이다. 유럽 경제는 중국을 비롯한 신흥국 경제 둔화 등으로 경기회복이 더디기만 하다. 미국 노벨경제학상 수상자 크루그먼은 일본이 아직 디플레이션에서 벗어날 기미를 보이지 못하고 있다고 평가했다. 중국 경제는 세계 경제의 부진에 따른 글로벌 총수요 저하로 수출증가율이 감소세를 나타내고 있다. 미국 경제는 향후 성장세가 약화될 것으로 예상되는 가운데, JP모건은 미국 경제가 달러 강세로 2년 내 침체에 빠질 확률은 50%, 3년 안에 침체에 빠질 확률은 67%에 이르는 것으로 평가했다.

경기 회복세가 늦어지면서 국제금융시장에서는 유럽과 일본이 완화적 통화정책을 이어나가고 있다. 유럽은 유럽중앙은행(ECB)이 2015년 12월, 추가 마이너스 금리 시행을 결정하는 등 경기회복이 가시화될 때까지 통화완화 기조를 견지할 것으로 보인다. 일본은행(BOJ)도 사상 초유의 마이너스 금리제를 도입하는 등 양적완화를 지속적으로 확대하고 있다. 유럽과 일본 등 주요국 중앙은행들이 금리를 낮춰 투자와 소비 살리기에 나서고 있지만 세계 경제는 좀처럼 호전되지 않고 있다.

미국은 고용시장 여건이 개선되면서 2015년 12월 경기회복세를 고려한 금리인상을 단행함으로써 글로벌 금융위기 이후 유지되어 온 제로금리 정책을 종료했다. 그러나 미국의 금리인상이 가속화되면 신흥국 자본시장에서의 자본유출, 달러 강세로 인한 국제 원자재 가격하락 등으로 향후 신흥국의 경제위기가 초래될 가능성이 있다. 중국의 경우 블룸버그는 경기부양을 위해 적극적인 통화 및 재정정책을 동원하고 있으나 효과를 보지 못하고 있다고 평가했다. 깊어지는 글로벌 경기침체 속에 우리 경제도 산업활동이 활력을 찾지 못하고 있다. 중국경제의 경착륙, 유가 하락에 따른 신흥 자원부국들의 경기부진은 우리 기업들의 수출전망을 어둡게 하고 있다. 모건스탠리는 2016년 3월 세계경제전망 보고서에서 한국 경제 2016년 성장률이 1%를 기록할 수도 있다는 비관적 전망을 내놨다.

한국 경제는 가계 부채가 1,400조 원을 넘어선 가운데 민간소비는 위축되고, 성장동력을 찾지 못한 기업들은 투자와 고용이 부진을 면치 못하고 있다. 노동생산성 증가율, 제조업 평균가동률 등 모든 분야에서 어려움을 겪는 구조적인 장기침체 속에 인구노령화로 산업생산성은 갈수록 떨어질 전망이다. 한국 경제의 장기적 침체가 우려되는 가운데 그 기간을 얼마나 늦추고 연착륙시킬 수 있을지가 관건이 되고 있다. 이 같은 실물경제의 불안은 국내 금융시장의 불확실성을 높이고 있다.

세상에 없던 금융의 등장

세계적으로 금융패러다임이 변하고 있다. IT가 금융에 접목되면서 은행 고유 업무가 누구나 할 수 있는 업무가 되어 금융권의 영역에서 벗어나고 있다. 디지털 컨버전스(융합)에 따른 새로운 차원의 금융 서비스가 지배적으로 되고 있으며, 이러한 변화에 따르지 못하는 은행들은 시장을 내어줄 수밖에 없는 상황이다.

새로운 금융패러다임 하의 가장 큰 변화는 핀테크, 인터넷 은행, 인공지능 로보어드바이저 등 이전에는 없던 금융형태의 출현이다. 이 중에서도 가장 빠른 확산은 핀테크발(發) 금융혁명이다. 핀테크는 '파이낸스'(finance · 금융)와 '테크놀로지'(technology · 기술)의 합성어로 금융과 정보기술 간 융합을 말한다. 핀테크는 글로벌 금융



2015. 06. 24.
IADI의 공사예보제도
평가결과 보고회

위기 이후 금융권에 대한 불신이 커지고 모바일 등 IT 기술이 발달하면서 급속한 성장계기가 만들어졌다. 핀테크 선두주자도 구글, 애플, 페이스북, 아마존, 바이두, 알리바바 등 IT 기업들이다.

모바일, SNS, 전자상거래 등 IT 기반의 새로운 금융기업들은 기존 회원에게 IT 서비스를 제공하면서 은행서비스를 추가하는 방식으로 금융산업에 진입하고 있다. 이미 개인금융 부문을 중심으로 각종 '페이'라는 명칭의 핀테크가 고유 업무영역으로 자리매김하고 있다. 맥킨지는 핀테크 영향으로 은행의 평균 자기자본이익률(ROE)이 10년 후에는 최대 절반 정도까지 하락할 것으로 전망했다.

이 같은 금융 대변혁의 소용돌이 속에 국내 금융업계도 새로운 금융생태계가 조성되고 있다. 신한은행은 국내 최초 무인 셀프뱅킹 창구인 '디지털 키오스크'를 선보였다. 우리은행은 '위비뱅크'로 모바일은행서비스를 선도했고, KEB하나은행은 금융멤버십 기반의 '하나멤버스'를 개설했다. KB국민은행은 비대면 채널인 KB스타뱅킹과 인터넷뱅킹을 통해 영업점 대기 고객 수를 실시간으로 확인할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 삼성전자는 중국 최대 카드사 유니온페이(은련카드)와 손잡고 모바일 간편결제 '삼성페이' 서비스를 시작했다.

한국 금융산업이 글로벌 경쟁에서 우위를 차치하려면 국내 금융회사들이 새로운 환경에 적응하기 위해 지속적으로 혁신에 박차를 가해야만 하는 상황이다. 이 과정에서 많은 변화와 리스크들이 있을 것으로 전망된다. 그러나 변화를 주저하거나 낙후된 기존의 인식을 벗지 못하면 우리 금융은 환경 변화에 따른 기회를 살리지 못할 수도 있다. 미래 금융시장을 향한 우리 금융산업의 도전은 이미 시작된 것이다.



더욱 커지는 공사의 역할

글로벌 경기침체가 장기화하는 가운데 우리 금융산업이 처한 대내외 도전적 현실은 혼란스럽다. 그러나 다가올 미래를 충실히 대비하는 경우 우리 금융산업의 미래는 어두운 것만은 아닐 것이다. 새롭게 전개되는 미래는 오히려 우리 금융산업이 힘차게 뻗어나갈 수 있는 기회이기도 하다. 이에 공사는 리스크관리를 강화하면서 금융회사의 부실을 방지함과 동시에 금융시장이 건전하게 성장하도록 견인하고 있다.

미리 자생력을 키우지 않으면 큰 위기가 닥쳤을 때 이를 감당할 수 없다는 교훈을 두 차례 금융위기를 통해 절실히 체험한 공사는 금융시장 안정에 대한 높은 경각심으로 평시에 위기대비를 하고 있다. 이는 곽범국 사장 취임 후 공사 설립 취지에 맞도록 선제적 위기대응 능력을 확충하는 것을 기본목표로 혁신 차원에서 추구되고 있다. 2016년 6월 창립 20주년을 앞두고 공사는 이 같은 비전 수립과 함께 초심으로 돌아가 신발끈을 다시 매고 한국 금융산업의 전망을 밝히고자 마음가짐을 새롭게 했다.

우리 금융산업이 전환기적 시기를 성공적으로 헤쳐나가는 길에 공사가 함께 하고 있다. 한국 경제가 고성장시대에서 저성장시대로 변화하는 하락세 속에서 공사의 역할은 한국 금융을 지키는 소중한 씨앗이 되어 한국 경제에 활력을 불어넣을 수 있다. 기술 발전과 함께 역동적인 변화를 보이며 진행되고 있는 금융선진화는 그동안 시도하지 않은 시스템으로, 이에 따른 리스크도 높아지게 되는 만큼 공사가 다양한 시장요구에 부응하여 리스크를 줄일 수 있는 대안을 준비해 나가고 있다.

우리 금융산업이 제2의 도약을 기약하는 시점에서 우리나라가 금융선진화 대열에 어깨를 나란히 할 수 있는지 여부는 앞으로 몇 년간 공사를 비롯한 금융권의 노력에 달려있을 것이다. 따라서 금융산업이 지속 성장할 수 있는 토대를 만드는데 일익을 담당하게 될 공사의 역할은 앞으로도 더욱 중차대한 것이 될 것이다. 지나온 과정에 못지않은 새로운 과제가 공사를 기다리고 있으며, 공사는 시대를 여는 선구자로서의 역할을 다하기 위해 힘차게 매진해 나갈 것이다.

03

뉴 비전 및 전략방향 수립





곽범국 사장은 주요 선진국들의 마이너스 금리 등 "글로벌 금융시장의 불확실성이 국내로 전이되는 것을 대비한 선제적 대응능력과 위기대응 체계의 구축이 어느 때보다 필요한 상황"임을 강조했다. 또한 "복합 금융상품 출현, 금융업종 간 경계약화 등 부보금융회사의 경영환경 변화에 따른 위험에 선제적으로 대응할 것"을 당부했다.

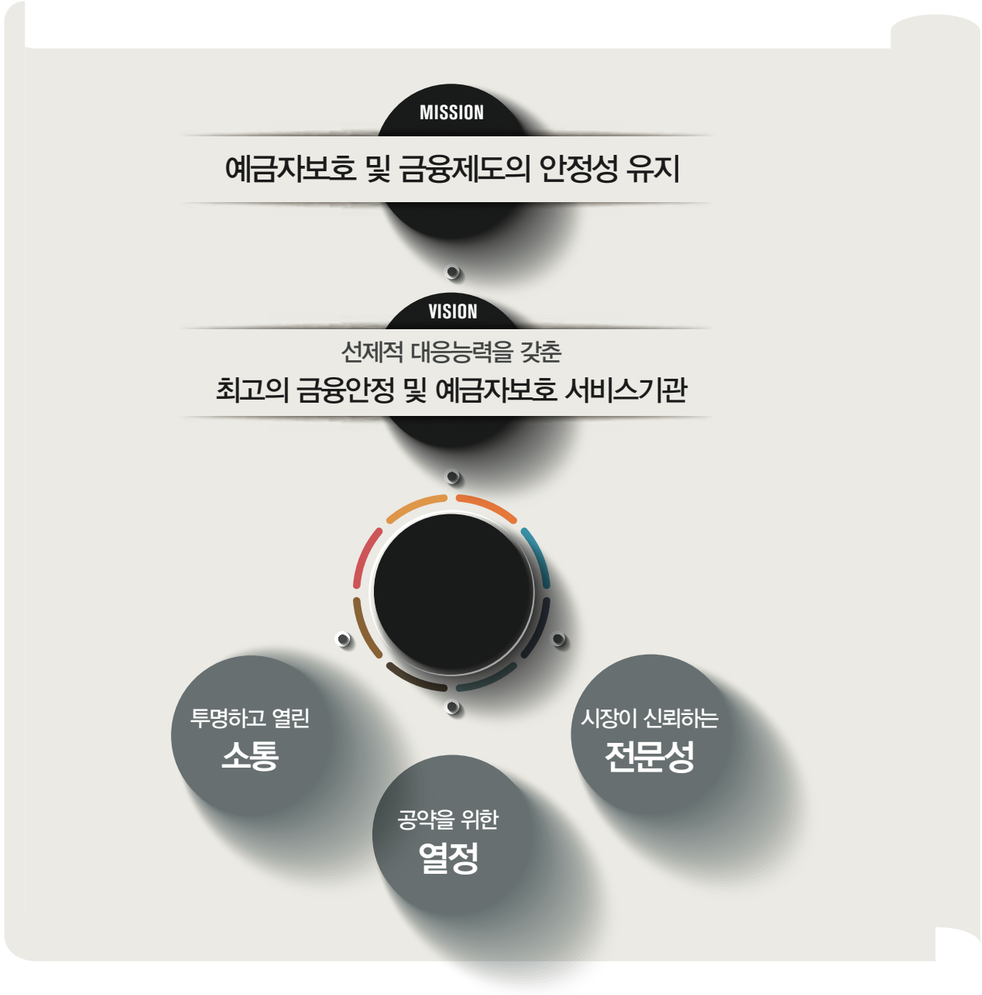
미래 금융안정을 향한 의지

창립 20주년을 맞이하여 공사는 새로운 출발로 이어가고 있다. 이는 2015년 곽범국 사장이 취임한 후 공사를 둘러싼 경영환경 변화와 대내외의 요구를 적극 반영하여 비전을 수립하면서 시작됐다.

2015년 하반기부터 예금보험제도 발전과 공사의 새로운 도약의 밑거름이 될 중장기 비전 등 전략체계를 재정비하는 작업이 착수되었다. 새로운 비전은 급격한 금융환경 변화 속에서 공사의 바람직한 미래상을 도출하고, 사회적 기대에 부응하는 도전적인 목표가 설정될 수 있도록 내외부 이해관계자 의견 수렴 및 외부전문기관의 자문을 거쳐 설정됐다.

이 과정에서 곽범국 사장은 중국경제 성장 둔화와 주요 선진국들의 마이너스 금리 등 "글로벌 금융시장의 불확실성이 국내로 전이되는 것을 대비한 선제적 대응능력과 위기대응 체계의 구축이 어느 때보다 필요한 상황"임을 강조했다. 또한 "복합 금융상품 출현, 금융업종 간 경계약화 등 부보금융회사의 경영환경 변화에 따른 위험에 선제적으로 대응할 것"을 당부했다.

이러한 의지를 종합하여 공사는 '선제적 대응능력을 갖춘 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관'을 새로운 중장기 비전으로 수립했다. 새 비전은 2015년 9월 15일 이사회 의결 이후 2015년 9월 23일 비전선포식을 통해 대내외에 공표되었다.



'선제적 대응능력을 갖춘 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관'으로 설정된 새 비전은 금융시장 위험에 선제적으로 대응하는 진취적인 기관으로 발전을 도모하여 최고 수준의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관으로 발돋움하려는 의지를 담아 표현했다. 이와 함께 공사의 핵심가치는 중장기 비전 달성을 위해 모든 직원이 공유해야 할 행동준거로서 투명하고 열린 소통, 공익을 위한 열정, 시장이 신뢰하는 전문성 등으로 구성되었다.

비전을 달성하고 성과를 지속적으로 창출하기 위하여 중장기적으로 중점 추진하고자 하는 4대 전략목표로는 '금융부실 대응능력 제고', '지원자금 회수 극대화', '금융소비자 보호 강화', '지속성장 조직역량 구축'이 설정되었다. 이 같은 전략목표를 달성하기 위한 핵심사업으로 공사는 10대 전략과제를 발굴하였으며 이에 대한 세부 추진계획을 5년간(2016~2020) 연도별로 수립하였다.

미래전략 Agenda 선정

2015년 9월 비전 수립 후, 이를 달성하기 위한 공사 5개년(2016~2020년) 중장기 경영계획도 수립되었다. 이 계획은 2015년 9월 15일 이사회 의결을 통해 최종 확정됐다.

중장기 경영계획은 비전 등 전략체계 변경 내용과 사업의 중요도 변화 등을 감안하여 4대 전략목표, 10개 전략과제로 조정하였다. 또한 각 전략과제 수행을 위한 28개의 세부사업을 추진할 계획이다. 부서별 세부 실행과제 등을 포함하는 중장기 경영계획은 공사 비전을 차질 없이 달성할 수 있도록 앞으로 대내외 경영 환경의 변화 등을 반영해 매년 수정 보완된다.

공사는 성과관리시스템을 통해 실시간으로 주요 사업의 이행 정도를 모니터링하고, 확대간부회의 등에서 업무 추진 실적을 수시로 점검함으로써 중장기 경영계획이 효율적으로 추진될 수 있도록 하고 있다.

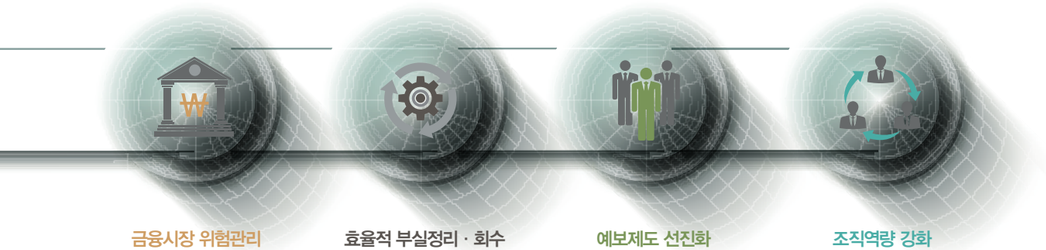
또한 주요 추진실적과 향후 추진계획 및 계획 대비 달성도 등을 반기별로 종합점검해 계획 대비 부진한 사항에 대해서는 종합적인 원인분석을 통해 달성을 독려하거나 부분적인 계획수정 등을 추진하는 한편, 전략과제별 세부 추진사업을 부서 및 팀별 실적평가지표에 반영함으로써 조직 및 개인 성과관리제도(BSC) 및 성과주의 예산체계와 연계하고 있다.

중장기계획 수립과 함께 이를 달성하기 위한 미래전략 Agenda 발굴 작업을 병행하였다. 내부 임직원, 금융당국, 학계 등 전문가 그룹을 상대로 Agenda 설정 방향성에 대한 의견을 수렴하여 공사의 설립목적 달성과 역량 강화를 위한 4개 범주의 10대 Agenda를 최종 선정하였고, 이를 달성하기 위한 35개 세부 실행과제를 발굴하여 과제별로 추진할 수 있도록 했다.

미래전략 Agenda는 공사의 업무 중에서 향후 역점을 둘 업무를 금융시장 위험관리 기능확충, 효율적 부실정리 및 회수, 예금보험제도 선진화, 조직역량 강화 등 4대 범주로 나누어, 각 범주별로 과제를 부여하여 달성하고자 하는 총 10대 목표로 구성된다.

이 중 첫 번째는 '사전 위험관리 역량 강화'이다. 공사는 감독기구가 아닌 예금보험기구로서 보험사고 위험관리라는 고유목적에 맞춰 차별화된 리스크관리를 수행하고 이를 통해 부보금융회사의 건전경영 유도를 강화하고자 한다. 이를 위해 공사는 우선 보험사고의 관점으로 차등평가모형을 더 정교하게 만들고, 이 모형과 리스크관리 업무의 연계성을 강화할 것이다. 이를 통해 생산된 신뢰도 높은 결과물을 바탕으로 금융회사별 리스크위험성에 대한 차등평가체계 및 피드백체계의 조정을 추진할 계획이다.

아울러 차등평가 결과 최저등급 회사에 대한 조사 및 검사를 실시하여, 기금손실 예상액을 산출하고 공사 본연의 설립 취지에 부합하는 검사 점검항목도 발굴한다. 이를 기반으로 기금운용계획 수립 시 참고하거나 또는 목표기금 규모의 적정성 판단 근거로 활용하게 된다. 또한 저축은행 구조조정 등 공사의 풍부한 부실금융회사 정리 및 부실책임조사 사례에 기초하여 주요 부실요인 및 행태를 분석하고, 그 결과를 부보금융회사의 상시감시에 활용할 수 있도록 노력하고 있다.



금융시장 위험관리

01. 사전 위험관리 역량 강화
02. 부실 이전 단계에서의 시장안정기능 확충

효율적 부실정리 · 회수

03. 대형금융회사(SIFI) 및 업권별 정리제도 개선
04. 기업가치 제고 방향으로 MOU관리체계 전환
05. 청산회수 · 조사 업무 역량 강화(시스템 확충 등)

예보제도 선진화

06. 시장여건 및 규모에 걸맞는 예보제도 개선
07. 기금건전성 제고
08. 보호사각지대에 있는 금융소비자 보호 확대

조직역량 강화

09. 조직운영 효율화 및 Control Tower 기능 강화
10. 업무역량 강화 및 조직 활성화

두 번째는 '부실 이전 단계에서의 시장안정기능 확충'이다. 2008년 글로벌 금융위기시 미국, 일본 등 주요 국가의 예금보험기구가 금융위기에 대응하고자 정상 금융회사에 대해 선제적으로 자금지원할 수 있는 기능을 갖춘 것과 같이, 금융안정기금과 같은 선제적 대응조치가 가능한 수단을 공사가 확보할 수 있도록 노력하고자 한다.

세 번째는 '대형금융회사(SIFI) 및 업권별 정리제도 개선'이다. 금융시스템 위기의 선제적 대응을 위해 회생 · 정리계획(RRP)에 따른 SIFI 정리체계를 사전 구축하고자 한다. 그 일환으로 공사가 부실정리계획을 작성함으로써 SIFI 정리체계의 일익을 맡을 예정이다. 이러한 금융시스템 위기대응 외에도, 정리기관으로서 공사 본연의 업무에 충실하기 위해 보험사, 금융지주회사 등 정리제도 중에서 입법불비 사항이 있는 부분에 대해 제도 보완을 추진하고자 한다.

네 번째는 '기업가치 제고 방향으로 MOU 관리체계 전환'이다. 그 동안은 규율자 관점에서 경영정상화 이행약정(MOU)을 관리하였으나, 앞으로는 약정체결 기관의 기업가치를 제고하는 방향으로 MOU 관리체계의 패러다임을 바꾸고자 한다. MOU 관리가 비용통제 및 단기성과 위주의 관리였다는 점을 인지하고 재무비율 목표 중 일부를 삭제하는 등 조치를 통해 약정체결 기관이 진취적으로 기업가치를 높일 수 있는 환경을 조성할 예정이며, 2015년 10월 현재 이미 가시적 성과를 보이고 있다.

다섯 번째는 '청산회수조사 업무역량 강화'이다. 공사업무 중 청산회수 분야는 다른 기관에 비해 독보적인 강점을 보이고 있는 분야이다. 그러나 현재에 안주하지 않고 보다 발전시킬 수 있는 방향을 모색하고자 한다. 그러한 노력의 하나로서 청산회수(FASTs) 및 조사(IISM) 관련 IT시스템을 통합 · 개편하여 파산재단 관련 정보를 체계적으로 관리하고자 한다. 현재 부실관련자에 대한 정보가 FASTs, IISM, MOSOM 및 수기자료에 혼재되



2016. 01. 04.
시무식

어 관리되고 있으나, 이를 통해 부실관련자의 채무 · 회수 · 사후관리 내역을 통합 관리함으로써 업무 비효율을 줄이고 청산회수조사 업무의 효율성을 높이고자 한다.

여섯 번째는 '시장여건 및 규모에 걸맞는 예보제도 구현'이다. 은행, 보험사, 증권사 등 금융회사는 업종별 특성이 상이하다. 그러나 현재 예금보험제도는 각 업권별 특성을 세심하게 고려하여 맞춤형으로 운영되지 못하는 측면이 있다. 공사는 중장기적으로 금융업권별 특성, 상품별 특수성 및 기금에 미치는 영향 등을 반영하여 업권별 보호한도의 차등, 업권별 특성에 맞는 예보법 체계 등을 검토하고자 한다. 우선적으로 보호대상을 예보법에 열거하고 있는 현행 방식을 보호대상 금융상품의 성격을 일반적으로 규정하는 '포괄주의'로 변경하고, 구체적 결정은 예보위에 위임할 수 있도록 추진하고자 한다. 이를 통해 신종 복합 금융상품 출현 등 시장상황에 맞는 선제적 대응체계로 예금보험제도를 개선하고자 한다.

일곱 번째는 '기금건전성 제고'이다. 공사는 과거 구조조정 당시 발생한 기금부채를 2015년 8조 1,000억 원 감축하는 등 기금건전성 제고를 위해 전사적 노력을 기울이고 있다. 그러나 보다 근본적인 기금건전성 확보를 위

해 제도적인 접근이 필요하다. 이에 공사는 기금이 적정 수준에 미치지 못할 경우를 대비해 한국은행으로부터 차입할 수 있는 근거를 마련하고자 한다. 한은 차입 이외 기금적립률 회복방안은 법령에 명시하고, 예보기금 건전성 회복을 위해 예보법에 목표규모 점검 · 재설정 주기를 명문화하는 방안도 추진하고자 한다. 또한 중장기적으로 미국 연방예금보험공사 이사회가 업권별 보험료율을 탄력적으로 결정하는 것과 같이, 공사도 법률상 한도 내에서 기금 적립 수준 및 부보금융회사 경영여건 등을 감안하여 예보위가 탄력적으로 결정할 수 있도록 노력하고자 한다. 기금관리체계 측면에서는 금융겸업화에 따른 권역 간 위험전이 가능성 등을 대비하여 유사계정 통합, 항구적 공동계정 설치 등 기금관리 체계 개편을 검토하고자 한다.

여덟 번째는 '보호 사각지대에 있는 금융소비자 보호 확대'이다. 다문화가족, 새터민 등 금융취약계층에 대한 금융소비자 보호교육을 확대하고, 예금자보호제도에 대한 안내와 홍보를 강화하고자 한다. 한편 신협, 농업 · 수산업 · 산림협동조합, 새마을금고중앙회 등 상호금융회사에서 별도로 예금보험제도를 운영하고 있으나, 운영 노하우 부족, 향후 부실 발생시 금융시스템 내 취약성 등의 우려가 있다. 공사가 선도적 부실대응기구로서 상호금융 예금보험기구와 협업체계를 구성하여 상호협력함으로써 국가 경제에 미칠 부정적 영향을 미연에 방지하는데 기여하고자 한다.

아홉 번째는 '조직운영 효율화 및 콘트롤 타워(Control Tower) 기능 강화'이다. 선임부서제 도입 등 기능별 총괄기능을 강화하여 조직역량이 분산되는 것을 방지함으로써 업무효율성을 제고하고자 한다. 특히 조직세분화에 대한 적정성 진단을 통해 업무 회색지대(Gray area) 발생을 최소화할 수 있도록 부서 단위 조직과 업무 분장 기준을 명확하게 정립하고자 노력하고 있다. 한편 유관기관 대비 취약한 정보수집력 제고를 위해 현장중심 경영체제로 변화하여 일하는 방식을 수요자 중심으로 전환하는 동시에 시장 Player와의 접촉을 강화하고자 한다.

마지막은 '업무역량 강화 및 조직활성화'로서, 상하직원 · 부서 · 노사 간 소통채널의 다양화 및 강화를 통해 동료애, 팀워크 및 협업(Coworking)을 중시하는 조직문화를 구현할 것이다. 또한 능력에 기반하여 공정한 평가를 실시하고 보상체계 개선을 통해 성과주의를 정착시키고 조직의 사기 진작을 위해 노력하고자 한다. 순환보직을 보완하여 내부 직무전문가를 대폭 양성하고, 장기적으로는 박사급 인력을 활용한 'KDIC 금융정보연구센터(가칭)' 설립으로 국내외 주요 금융동향 분석 및 선진사례 습득을 통해 학계 및 정책당국에 금융정책 과제를 선도적으로 제시하고자 한다. 한편 공사가 업무상 강점을 보유한 파산업무 분야의 업무노하우를 체계적으로 집대성하기 위해 다년간의 파산재단 관리 경험을 활용한 자격증 제도 도입, 파산전문인력 아카데미 설립 등을 추진한다는 전략도 수립되었다.

이와 같은 미래전략 Agenda는 공사의 새 비전선포식 자리에서 발표되었다. 이와 더불어 공사는 미래전략 Agenda의 실행지원 조직으로 '예:울림'을 발족하였다. 예:울림은 경영진과 직원 간 소통 · 전파 채널로서 미래전략 Agenda에 대한 공감대 형성 및 전사적 실행을 지원하는 역할을 수행하고 있다.

10대 Agenda를 차질 없이 이행함으로써 공사는 금융회사에 대한 내실있는 리스크관리 역량을 기반으로 금융시장의 변화를 예측하고 위험요인을 사전에 인지하며, 차등보험료율 평가 및 조사검사 결과 피드백을 강화하여 금융회사가 스스로 리스크를 효과적으로 관리하는데 일조하고자 한다. 또한 시장과 함께 호흡하고 현장의 목소리에 귀 기울이며 최선의 솔루션을 찾아내는 진취적 기관으로 새 출발(New Start)을 할 것이며, 금융소비자 보호에 사각지대가 발생하지 않도록 예금보험제도를 점검하며 정비함으로써 국민을 가장 우선시하는 따뜻하고 책임있는 기관으로서 다가올 공사의 새로운 10년을 준비해나갈 것이다.

금융산업의 지속가능한 안정화 지원은 공사의 성장은 물론 국가발전 전반에 걸쳐 매우 중차대한 과업이다. 이는 온갖 어려움을 극복하고 이 땅에 예금자보호와 금융선진화 시대를 열었던 지난날의 용기와 경험을 바탕으로 공사 전 구성원이 일심동체가 되어 추진해 나갈 때 비로소 달성할 수 있는 역사적 과업이자 뚜렷한 목표다.



부실정리기관에서 선제적 · 능동적으로 부실을 예방하는 기관으로

곽 범 국
예금보험공사 사장



"감이후지(坎而後止)"라는 고사성어가 있습니다.
'물이 흐르다가 구덩이를 만나면 넘칠 때까지 기다린다'는 뜻입니다.
늘 그래왔던 것처럼 우리 공사는 이러한 감이후지의 자세로 언제든 발생할 수 있는
금융회사의 부실에 대한 선제적 대응능력을 키우기 위해
바전 및 전략체계를 정비하고 역량을 집중해 나갈 것입니다.

공사 사장에 취임하신 후 도전과 변화를 향한 움직임이 역동적입니다. 공사 업무의 효율성과 생산성을 높이기 위한 주요 혁신활동으로는 어떤 것들이 있는지 말씀해 주시기 바랍니다.

예금보험공사 사장으로 취임한 후, 최우선적으로는 직원들과의 자유로운 소통을 통해 역동적인 조직문화를 일구고자 했습니다. 조직의 역량을 극대화하고 시너지를 높이기 위해서는 리더들이 직원들과 조직의 비전이나 목표를 공유하는 것이 매우 중요하기 때문입니다. 이에 저는 리더와 구성원이 자유롭게 토론할 수 있는 소통의 장을 마련하는 데 집중했습니다. 2개월에 한 번씩 전 임직원이 한자리에 모여 우수직원과 팀에 대해 시상도 하고 사장이 직접 직원들에게 공사의 중요 현안 등을 설명하기도 하는 '통데이'가 대표적인 소통의 장이라고 볼 수 있을 겁니다. 이와 함께 타운홀 미팅을 통해 임직원이 한자리에 모여 인사와 조직운영에 관한 사항들을 함께 공유하고 있습니다. 이 밖에도 직원들과 점심시간이나 간식 타임을 활용하여 자유롭게 토론하고 서로의 생각을 공유할 수 있는 다양한 소통프로그램을 진행하고 있습니다.

최근 고객만족과 금융서비스 개념이 공사 내에서 확대되고 있습니다. 공사는 고객편의 제고를 위해 어떤 노력을 기울이고 있습니까?

과거 저축은행이 영업정지가 되면 예금자들은 수개월 동안 예금을 찾지 못하는 불편을 겪어야 했습니다. 이러한 문제를 방지하기 위해 우리 공사는 2012년 하반기부터 부실저축은행을 정리할 때 '금융거래 중단 없는 정리'라는 새로운 정리방식을 도입했습니다.'금융거래 중단 없는 정리'는 주말 동안 전산이관 등 사전작업을 마무리하고 월요일에 새로운 저축은행이 정상적으로 영업을 재개할 수 있도록 하는 방식입니다. 예금자들이 부실저축은행에 예금을 갖고 있더라도 거래하는 데 불편함이 없도록 한 거지요. 공사의 이러한 부실저축은행 정리방식은 신흥국을 중심으로 한 국제 금융사회에 전파될 정도로 인정받고 있는 선진 정리방식이라고 볼 수 있겠습니다. 한편, 금융회사로부터 과다한 빚에 고통받는 채무자에 대해서도 경제적 회생이 가능할 수 있도록 지원하고 있습니다. 서민금융부담 완화 등 정부정책에 발맞춰 채무조정 제도를 확대 운영하고 있고, 그에 따른 소기의 성과를 내기 위해 노력하고 있습니다. 파산한 금융회사의 연체채무자를 대상으로 원리금 감면과 이자율 인하, 분할상환 등 채무조정을 통해 구제해주고 있으며, 최근 3년간 1만 5,000여 명의 채무자가 채무감면과 신용불량정보 해제 혜택을 입었습니다. 또 146개 기업이 회생기회를 얻어 임직원 고용도 안정될 수 있었습니다. 이 같은 채무조정을 통해서 공사도 4,800억 원을 회수하는 상생의 성과를 거둘 수 있었지요. 이러한 활동을 높게 평가 받아 기재부에서 주관하는 고객만족도 조사에서도 우

리 공사는 2014년에 이어 2015년에도 2년 연속 최우수등급을 달성하는 성과를 올리기도 했습니다.

ISA 같은 복합금융상품이 활발히 출시되고 있습니다. 금융이 점점 복합화 · 겸업화하는 추세 속에서 금융소비자 보호에 사각지대가 발생하거나 실효성 있는 예보제도 운영에 어려움이 예상됩니다.

최근 들어 파생상품 시장이 커지면서 거래자보호 필요성도 그만큼 커졌습니다. 특히 복합금융상품은 현행 예금자보호법에서 규정하고 있는 보호금융상품에 비해 그 형태가 특수해서 보호사각지대가 발생할 가능성이 있습니다. 공사는 고동안 예금자보호의 공백이 발생하지 않도록 제도를 꾸준히 개선해 왔고, 앞으로도 금융업권별 특성을 충분히 반영하는 '통합보험제도'를 구축해 나갈 계획입니다. 이를 위해 공사는 지속적으로 출시되는 복합금융상품 등 새로운 트렌드에 주시하면서 다양한 금융상품들이 패턴에 맞게 국민들을 보호하도록 노력해 나가고 있습니다. 특히 2015년 12월에 개정된 '예금자보호법'은 이 같은 노력의 일환이었으며, 이를 통해 변액보험 최저보장 보험금이 새롭게 예금자보호를 받는 금융상품으로 편입되었습니다. 변액보험은 보험계약자가 납입한 보험료 가운데 일부를 주식이나 채권 등에 투자해서 그 운용 실적에 따라 계약자에게 투자 성과를 나눠주는 보험상품입니다. 그동안 이러한 보험상품은 예금자보호를 받지 못했지만 2016년 6월부터는 보호를 받게 되었습니다. 이는 곧 예금자보호의 저변을 확대하는 일과도 일맥상통한다고 생각됩니다.

2015년 10월 국제예금보험기구(IADI)에서 수여하는 '올해의 예금보험기구상'을 공사가 수상하는 등 최근 선진예금보험기구로서의 국제적 위상이 높아지는 것으로 보입니다.

공사는 2012년에도 이 상을 받은 바 있으며, 두 번이나 수상을 한 것은 우리 공사가 IADI에서는 처음입니다. 그 동안 예금보험제도를 국제기준에 부합하도록 다양한 노력을 지속적으로 기울이고, 예금보험제도 운영 경험을 해외 예금보험기구에 적극적으로 공유한 노력이 인정된 결과라고 봅니다. 공사의 최근 대외 교류협력 활동은 어느 때보다도 활발하게 이루어지고 있습니다. 2016년 7월에는 공사 창립 20주년을 기념하여 국제 컨퍼런스도 개최할 예정입니다. 이 자리에는 2008년 글로벌 금융위기 극복과정에서 벤 버냉키(Ben Bernanke) 전 미국 연방준비제도이사회(FRB) 의장과 더불어 큰 역할을 한 쉴라 베어(Sheila Bair) 전 미연방예금보험공사(FDIC) 의장이 기조연설자로 참석할 예정입니다. 이 자리에서 쉴라 베어 전 FDIC 의장과 함께 향후 금융위기에 대한 선제적 대응 등을 포함한 바람직한 예보제도 발전방향에 대해 다양한 의견을 나눌 것입니다. 또한 올 10월에는 IADI 제15차 연차총회를 서울에서 개최하게 되었습니다. 연차총회는 77개국, 80개 회원기구 모두가 참석하는 IADI의 가장 큰 회의로서 공사의 국제적 위상을 더욱 드높일 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

2016년은 창립 20주년을 맞이하는 뜻 깊은 해입니다. 지난 20년 발자취를 어떻게 바라보고 있는지 궁금합니다.

IMF 외환위기나 저축은행사태처럼 그 동안 금융회사의 부실은 사전적 예방보다는 사후정리로 진행된 사례가 대부분이었습니다. 그러다 보니 어떤 경우에는 부실이 확대된 측면이 있고, 이 과정에서 피해를 입은 예금자도 있었습니다. 또한 최근 저성장을 벗어나지 못하고 있는 세계 경제를 보았을 때에도 글로벌 금융시장의 불확실성이 국내로 전이되는 것을 대비한 선제적 대응능력과 위기대응체계 구축이 그 어느 때보다 긴요한 상황입니다. 이에 우리 공사도 부실정리기관이라는 지금까지의 이미지에서 벗어나 선제적 · 능동적으로 부실을 예방하는 기관으로 거듭나야 하는 새로운 목표를 더욱 분명히 할 것입니다. 창립 20주년을 맞은 지금, 새로운 도약을 준비하는 역사의 대전환점에서 우리 공사는 보다 선진화된 예금보험서비스를 국민에게 제공해 나갈 것입니다.







창립 20년을 앞두고 공사는 비전을 새롭게 정립했습니다. 다가올 미래의 지속성장을 다져나가기 위한 공사의 준비와 각오를 말씀해 주시기 바랍니다.

공사 창립 20주년을 맞아 미래전략 테스크포스(TF)를 신설하고 대내외 경영환경 변화를 공사 운영 방향에 적극 반영해 미래전략을 수립했습니다. 이를 통해 새로운 출발을 위한 공사 비전을 '선제적 대응능력을 갖춘 최고의 금융안정 및 예금자보호 서비스기관'으로 정비했지요.

그 동안 IMF 외환위기와 저축은행 대규모 구조조정 과정에서 공사가 소임을 성공적으로 수행해 왔는데, 이 같은 경험을 바탕으로 이제는 금융회사의 부실이 국민부담으로 연결되지 않도록 선제적으로 금융부실을 예방하는 노력이 필요하다는 향후의 지향을 새로운 비전에 담았습니다.이와 함께 비전의 효과적인 구현을 위한 미래전략 아젠다(Agenda)를 선포했습니다. △사전 위험관리 역량 강화 △부실 이전 단계에서 금융시장 안정기능 확충시스템 구축 △정리 · 회수 전문기관으로 위상강화 △예금보험제도 선진화 △수요자 및 현장 중심 경영체제로 전환 △금융소비자 보호강화 △역동적 조직문화 활성화 △시장 참여자와의 접촉도강화 △내부 직무전문가 대폭 양성 △국제사회에서 예보의 위상 강화의 10대 미래전략 Agenda가 바로 그것입니다.

감사합니다.




INFORMATION
금융개혁
이제 금융의 차례입니다
글로벌 경쟁력
선제적 대응능력을 갖춘
최고의 금융안정 및
예금자보호 서비스기관
01
02
가지
투명하고 열린
소통
공익을 위한
열정
전문성

편찬후기

KOREA DEPOSIT INSURANCE CORPORATION

예금보험공사 창립 20주년을 맞이하여 금융안전망의 한 축으로서 금융시장 안정에 기여해온 공사의 발자취와 앞으로의 청사진을 담은 『예금보험공사 20년사』를 발간하게 되었습니다.

우리 편찬위원들은 20년사 편찬을 진행하면서, 우리가 지나온 시간이 뜨거운 열정으로 시련에 맞서온 도전의 역사였음을 다시 한번 확인했습니다. 모두가 알고 있듯이 공사는 누구도 예상하지 못한 IMF 외환위기와 은행의 파산이라는 태풍 속에서 금융회사 구조조정을 성공적으로 이끌었습니다. 그리고 최근에는 부실저축은행을 순조롭게 정리하면서 국민과 금융권으로부터 더욱 신뢰 받는 기관으로 자리매김하였습니다.

편찬위원회는 이러한 역사를 담은 20년사를 통해 금융회사 구조조정과 예금보험제도 발전이라는 시대적 책무를 성실하게 수행한 과정을 우리 임직원들이 다시 살펴보는 기회가 되기를 희망합니다.

더불어 단순히 지나온 발자취를 되돌아보는 것뿐만 아니라, 이를 통해 지금 우리가 위치한 좌표를 확인하고 새롭게 도약할 내일을 준비하는 계기가 되었으면 합니다.

바쁜 와중에도 많은 임직원들이 편찬 작업에 참여하고 독려해 주셨습니다. 원고 작성에서부터 디자인 작업, 그리고 사진과 동영상 촬영까지 적극적으로 참여해 준 우리 공사 가족에게 진심으로 감사를 표합니다. 또한, 성공적인 사사 편찬을 위해 기획 · 제작을 맡아주신 대행사, 작가진에게도 깊이 고마움을 전합니다.

감사합니다.

2016년 5월
『예금보험공사 20년사』 편찬위원장

부사장 **정 욱 호**

예금보험공사 20년사

편찬위원회	**고문**	사장	**곽범국**
	위원장	부사장	**정욱호**
	위원	이사	**임성열**
		이사	**김광남**
		이사	**김준기**
		이사	**문종복**
		간사	**이병재**
편찬실무팀		팀장	**박대수**
		차장	**류효석**
		조사역	**연지현**
도움주신 분들		기획제작	**㈜대통기획**
		총괄제작	**조우기**
		총괄기획	**배기수**
		기획진행	**김동균, 신채은, 염경호**
		집필	**김준태**
		디자인	**이병길, 서서이, 전영인**
		촬영	**이명철(링크포토 스튜디오)**

인 쇄 일 2016년 5월 12일
발 행 일 2016년 5월 26일
발 행 인 곽범국
발 행 처 예금보험공사
서울특별시 중구 청계천로 30
02-758-0114
www.kdic.or.kr

기획 제작 (주)대통기획
서울특별시 중구 퇴계로 26길 15
02-2269-3613
www.lucksway.com

인 쇄 분도출판사
02-2279-9581

비 매 품