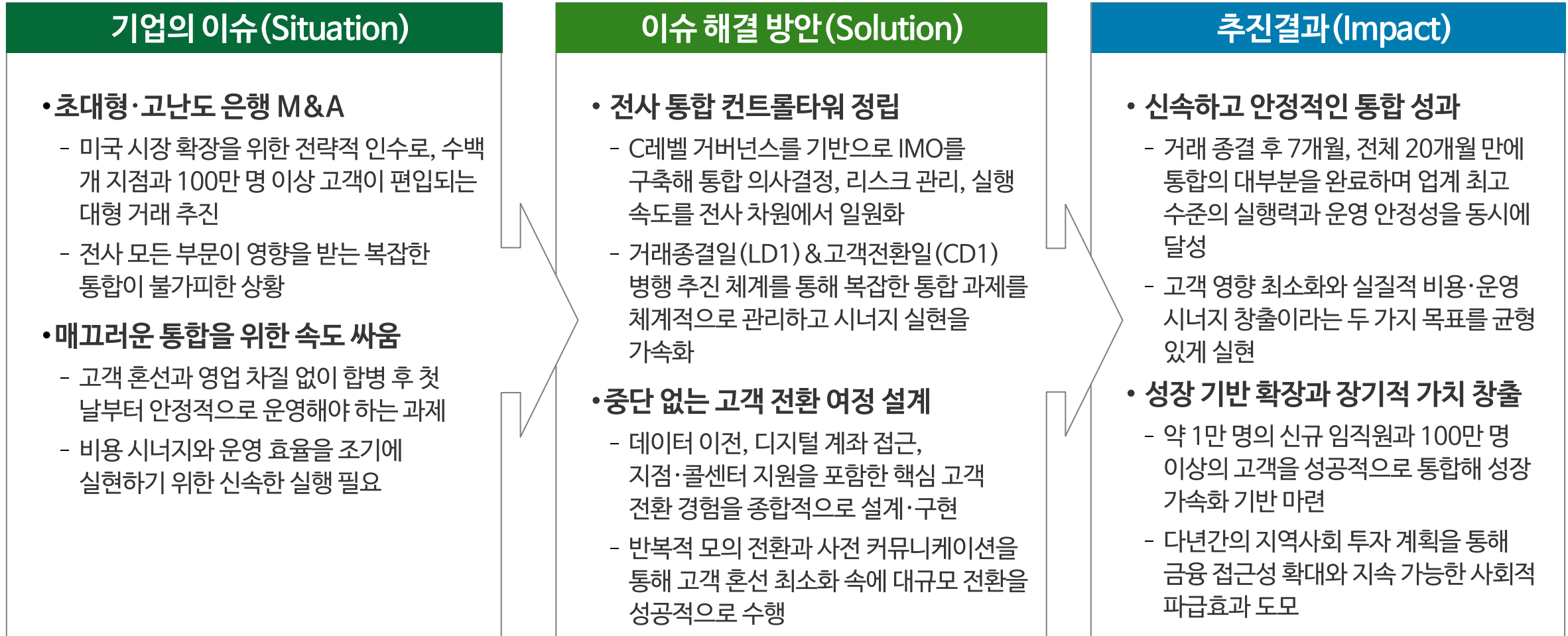


# 즉각적 고객 신뢰 구축하는 은행 M&A 준비 전략

정교한 사전 기획으로 복잡한 조직 통합과 고객과의 '첫 만남'을 초고속으로 달성한 대규모 은행 M&A 성공 사례

# 즉각적 고객 신뢰 구축하는 은행 M&A 준비 전략

초대형·고난도 M&A를 앞두고 중단 없는 운영 지속과 신속한 시너지 실현이라는 과제에 직면했던 은행은 딜로이트의 전사 통합 거버넌스와 고객 중심 전환 전략을 통해 신속한 통합과 더불어 성장 가속과 장기적 가치 창출이라는 성과를 달성했습니다.



## Situation - 고객 직면 문제 및 이슈

미국 시장 내 입지 확대를 위한 대형 M&A를 앞둔 글로벌 은행은 고객 혼선과 운영 차질 없이 합병 직후 안정적으로 통합을 실행하면서도 비용 시너지와 운영 효율을 조기에 실현해야 하는 고난도의 과제에 직면해 있었습니다.

### 합병 Day 1부터 매끄러운 조직 운영과 견고한 고객 신뢰 구축을 위한 철저한 사전 준비 필요

북미 소재 글로벌 은행이 미국 시장 내 입지를 한층 더 넓힐 수 있는 매우 중요한 인수합병(M&A)을 앞두고 있었다. 대형 지역 은행 인수 절차가 완료되면, 수백 개의 지점과 기업금융 및 자산관리 사무소, 수천 명의 임직원과 더불어 100만 명이 넘는 고객이 새롭게 합류하게 될 예정이었다.

M&A는 그동안 은행의 핵심 성장 전략이었지만, 해당 거래는 이전과는 차원이 달랐다. 최근 수년간 북미 금융권에서 이루어진 M&A 중 손꼽히는 대형 거래였을 뿐 아니라, 통합 과정 또한 매우 복잡했다. 합병 과정에서 사실상 모든 사업 영역과 부서가 직·간접적 영향을 받을 수밖에 없는 상황이었다.

따라서 일상적 영업 활동에 과도한 혼선이나 차질이 발생하는 것을 반드시 막아야 했다. 무엇보다도 인수 대상 지역 은행의 고객들에게 새로운 브랜드와 서비스를 자연스럽게 소개하고, 혼란 없는 전환을 제공하는 것이 최우선 과제로 설정됐다.

동시에 신속한 실행도 매우 중요했다. 해당 거래를 통해 기대되는 비용 시너지와 운영 효율성은 전반적인 사업 전략을 설계하는 핵심 요소로 간주됐고, 경영진은 가치를 실현하는 데 걸리는 시간을 최대한 단축하는 데 초점을 맞추고 있었다.

성공적 통합을 위해 무엇을 해야 하는지에 대해서는 명확한 방향이 이미 설정됐다. 그러나 거래의 규모와 촉박한 일정이라는 제약 속에서 관건은 ‘어떻게’ 실행 하느냐 였다.

합병 은행이 법적 거래 종결일(LD1)에 즉시 조직과 서비스 운영을 정상적으로 가동하려면, 전략적 조언자이자 실행 파트너가 되어 줄 외부 전문가의 지원이 반드시 필요했다. 통합 여정 전반에서 추진력을 유지하고, 초기 단계부터 마찰 없는 안정적인 출발을 하기 위해 이는 매우 중요했다.

#### [핵심 고객 이슈]

##### 초대형·고복잡도 M&A 거래

- 수백 개 지점과 100만 명 이상 고객이 포함되는 북미 금융권 최상위 규모의 은행 인수

##### 매끄러운 통합과 신속한 가치 실현

- 고객 혼선 없이 통합을 완료하고 비용 시너지와 운영 효율을 조기에 확보하기 위해 LD1부터 안정적 실행이 핵심 과제로 부상

# Solution - 이슈 해결 방안

딜로이트 프로젝트 팀은 전사 통합 거버넌스와 고객 중심 전환 설계를 통해, 합병 Day 1부터 즉시 가치를 실현할 수 있는 시스템을 구축했습니다.

## 전사 통합 컨트롤타워 정립 및 모의 전환 실시 등 치밀한 사전 통합 준비로 즉각적 가치 실현

은행은 은행·자본시장 분야 M&A에 대한 풍부한 산업 경험을 보유한 딜로이트를 전략적 자문사로 선정해 통합 전반을 총괄하도록 했다. 양측은 긴밀한 협업을 통해 법적 거래 종결일(LD1)과 고객 전환일(CD1)을 병행 추진하는 공격적인 통합 일정 계획을 수립했다.

딜로이트는 전사 차원의 전략 수립, 의사결정, 리스크 관리, 실행 속도를 높이기 위해 통합관리조직(IMO, Integration Management Office) 구축을 지원했다. IMO는 C레벨 경영진의 거버넌스를 중심으로, 최고경영진과 주요 리더들이 기업 전반에 걸쳐 통합 이슈를 공동으로 논의하고 조율할 수 있는 체계를 마련했다. 딜로이트는 은행 경영진과 함께 거래 종결 이후 통합 조직의 모습에 대한 청사진을 그리는 한편, 은행 각 부문에서 실현 가능한 시너지 기회를 도출해 재무적 가치를 극대화하고, 이를 실행하기 위한 구체적인 통합 전략과 이행 계획을 수립했다.

통합 과정에서 가장 중요한 과제는 규제 당국의 승인 이후 거래를 법적으로 종결하는 것이었다. 치밀한 사전 기획을 바탕으로 은행은 양 은행 및 고객에게 어떠한 혼선도 초래하지 않은 채, 모든 LD1 요건을 일정에 맞춰 충족했다. 이후 매각 측 모회사와 체결돼 있던 모든 전환 서비스 계약(TSA)을 성공적으로 이행하고 종료했다.

LD1 이후에는 단일 은행으로 완전히 전환하기 위한 대규모 시스템 및 운영 전환 작업이 단계적으로 진행됐다. 이 과정에서 지역 은행 고객들이 변화 내용을 충분히 인지하고 원활히 적응할 수 있도록 지원하는 것이 중요 과제로 떠올랐으며, 동일한 메시지가 지역 은행 임직원들에게도 전달돼야 했다.

은행은 LD1과 CD1 사이 수개월 동안 수천 명에 이르는 지역 은행 직원들을 온보딩하고, 새로운 조직의 시스템과 업무 프로세스에 익숙해질 수 있도록 지원했다. 아울러 미국 내 자격 요건을 충족하는 모든 직원의 시간당 최저 임금을 인상하는 조치도 병행했다.

딜로이트는 또한 북미 은행의 사업, 기술, 운영 조직과 협력해 안전한 데이터 이전, 디지털 계좌 접근성 확보, 지점 및 고객센터 지원 등 핵심 고객 전환 경험을 설계하고 구현했다. 이 과정에서 여러 차례의 '모의 전환'(mock)을 실시해 잠재적 문제를 사전에 점검하고 개선했다.

가장 규모가 큰 전환 단계는 공휴일이 포함된 연휴 기간에 맞춰 진행됐다. 지역 은행 고객들에게는 금요일 밤부터 계좌 접근이 제한될 수 있다는 사전 안내가 제공됐으며, 전환 완료 후에는 새로운 기능과 서비스를 이용할 수 있다는 점이 함께 전달됐다. 연휴가 끝난 화요일 아침, 고객들은 북미 은행의 시스템 환경에서 다시 계좌에 접속할 수 있었다. 많은 것이 바뀌었지만, 고객이 체감한 혼선은 최소화됐다. 이는 이번 통합이 성공적으로 마무리 됐음을 보여주는 명확한 증거였다.

### [딜로이트 서비스 오퍼링]

#### 통합관리조직 구축

- 통합 이슈를 조율해 전략 수립, 의사결정, 리스크 관리, 실행 가속화

#### 고객 전환 경험 설계 및 구현

- 모의 전환 실시해 잠재적 문제 사전 점검 및 개선

# Impact - 추진 결과

딜로이트는 초대형 은행 M&A 통합을 일정 내에 완수하며, 고객 영향 최소화와 실질적 시너지 창출이라는 두 가지 목표를 동시에 달성했습니다.

## 성장 가속, 고객 경험 확장, 지역사회 투자까지 아우르는 업계 최고 수준의 성과 구현

은행의 목표는 고객에 대한 영향을 최소화하면서, 실질적인 시너지를 창출하는 업계 최고 수준의 통합을 정해진 일정 내에 완료하는 것이었다. 딜로이트의 전략적 자문과 실행 지원을 통해 은행은 거래 종결 이후 불과 7개월 만에, 전체적으로는 20개월이라는 짧은 기간 내에 통합의 대부분을 완료했으며, 이 과정에서 높은 수준의 실행 완성도와 운영 안정성을 동시에 입증했다.

이번 인수는 북미 은행의 성장 궤적을 가속화하는 사례로 기록됐다. 지역 은행에서 합류한 약 1만 명의 신규 임직원이 합병 조직의 일원이 됐으며, 이들은 새로운 인재 경험 (talent experience)을 누리고 있다.

또한 은행은 합병으로 100만 명이 넘는 신규 고객을 맞이했다. 이들 고객은 확대된 자본시장 상품 접근성, 보다 폭넓은 금융 웰빙 및 자산관리 서비스, 대규모 ATM 네트워크 등 새로운 상품과 디지털 경험의 혜택을 누리고 있다.

한편 은행은 거래 종결 이전에 지역 은행이 영업하던 소외 지역 (underserved community)을 위해 다년간의 지역사회 베네핏 플랜을 발표하고, 대규모 투자를 약속했다. 이 투자는 해당 지역에서 새로운 사업 기회와 일자리를 창출할 것으로 기대되며, 단기적 성과를 넘어 장기적으로 의미 있는 사회적 파급효과를 남기기 위한 전략적 결정으로 평가된다.

### [추진 성과]

#### 일정내 통합과 시너지 실현

- 거래 종결 후 7개월, 전체 20개월 만에 통합을 완료하며 높은 실행 완성도와 운영 안정성을 입증.

#### 성장 가속과 사회적 가치 확대

- 약 1만 명의 임직원과 100만 명 이상 고객을 성공적으로 편입하고, 지역사회 투자까지 포함한 장기적 성장 기반을 강화

# Meet the Team

한국 딜로이트 그룹 One FSI와 One M&A는 금융산업 전문성과 사모펀드 특화 역량을 결합해, 인수합병 전략부터 실사·협상·통합·가치 창출까지 금융기관 M&A 전 과정을 통합적으로 지원합니다.

## Professionals

### Industry One FSI

### Subject Matter of Expertise One M&A



**민홍기 대표**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
Tel : 02 6676 2319 |  
E-mail : homin@deloitte.com



**장형수 파트너**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
고객산업리더  
Tel : 02 6676 1168 |  
E-mail : hyuchang@deloitte.com



**남상욱 파트너**  
One M&A 리더 |  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 15371168 |  
E-mail : sangnam@deloitte.com



**송준걸 파트너**  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 1025 |  
E-mail : joosong@deloitte.com



**조태진 파트너**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
은행 및 자본시장 리더  
Tel : 02 6676 3322 |  
E-mail : tajo@deloitte.com



**신병오 파트너**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
보험산업 리더  
Tel : 02 6676 1225 |  
E-mail : byoshin@deloitte.com



**조병왕 파트너**  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 2525 |  
E-mail : byjo@deloitte.com



**최정훈 파트너**  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 2027 |  
E-mail : jeochoi@deloitte.com



**이동영 파트너**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
자산운용업 리더  
Tel : 02 6676 2304 |  
E-mail : dongylee@deloitte.com



**권용원 파트너**  
딜로이트 금융산업통합서비스그룹  
부동산업 리더  
Tel : 02 6676 2931 |  
E-mail : yongkwon@deloitte.com



**김재환 파트너**  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 2032 |  
E-mail : jaewkim@deloitte.com



**김희준 파트너**  
경영자문 부문  
Tel : 02 6676 3856 |  
E-mail : heejookim@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트' 를 검색해보세요.  
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

# Deloitte. Insights

<p><b>성장전략부문 대표</b> 손재호 Partner <a href="mailto:jaehoson@deloitte.com">jaehoson@deloitte.com</a></p>	<p><b>딜로이트 인사이트 편집장</b> 박경은 Director <a href="mailto:kyungepark@deloitte.com">kyungepark@deloitte.com</a></p>	<p><b>연구원</b> 김선미 Senior Manager <a href="mailto:seonmikim@deloitte.com">seonmikim@deloitte.com</a></p>	<p><b>Contact us</b> <a href="mailto:krsightsend@deloitte.com">krsightsend@deloitte.com</a></p>
--	---	---	---

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.

DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.