현지 은행의 통합

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

작은 시장에 너무 많은 은행

시장 개방은 외국 은행을 받아들이는 것만큼이나 현지 은행을 변화시키는 것을 목표로 했습니다. 1999년 MAS는 싱가포르가 임계 규모를 갖춘 현지 은행을 아마도 두 개 이상 유지하기는 어려울 것이라고 밝혔습니다.[1] 당시 국내 시장에서는 7개의 현지 은행그룹이 영업하고 있었습니다. 일부는 역내 기준으로 대형이었지만, 다른 일부는 소규모였으며 가문이나 산업 복합기업이 소유하고 있었습니다. MAS는 결정을 주주들에게 맡겼습니다. 다만 합병을 기대한다는 점을 분명히 하고, 합병을 가로막던 장벽을 제거했습니다.

외국인 지분 40% 한도의 철폐는 이 전략의 일부였습니다. 이 한도는 1971년 20%로 도입되었고 1990년 40%로 상향되었습니다. MAS는 이 한도가 현지 은행 주식에 이중 시장을 만들어 냈다고 설명했습니다. 한도를 철폐하면 유동성이 높아지고, 현지 은행이 외국 은행과 전략적 제휴를 맺거나 해외 인수 대금을 주식으로 지급하기가 쉬워질 것이었습니다. 그러나 지배권 취득은 5%, 12%, 20%의 기준점에서 여전히 승인을 받아야 했으므로, 외국인 투자자는 지배권을 취득하지 않고도 주식을 소유할 수 있었습니다.[2]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

DBS와 POSBank, Keppel과 Tat Lee

첫 두 건의 합병은 위기 중이던 1998년에 이루어졌습니다. 재무부 산하 법정위원회(statutory board)였던 우체국저축은행(Post Office Savings Bank)이 DBS Bank에 매각되었습니다. 정부가 1998년 7월 24일 거래를 발표한 뒤, DBS는 1998년 11월 16일 16억 싱가포르달러에 인수를 완료했습니다. POSB 브랜드를 유지함으로써 DBS는 비할 데 없이 폭넓은 리테일 기반을 확보했습니다. 이 합병으로 싱가포르에는 두 개의 ATM 네트워크가 남게 되었습니다. DBS와 POSB의 네트워크, 그리고 다른 현지 은행들의 공동 네트워크입니다.[3]

1998년의 두 번째 합병은 두 소형 은행을 결합했습니다. Tat Lee Bank는 역내 대출에 대해 1억 5,000만 싱가포르달러의 충당금을 적립한 후 1997년에 3,870만 싱가포르달러의 세후 손실을 보고했습니다. MAS는 1998년 3월 이 은행의 재무 상태가 건전하며, Keppel Bank와의 임박한 합병이 보다 회복력 있고 경쟁력 있는 은행을 탄생시킬 것이라고 밝혔습니다. Keppel Bank는 Keppel Corporation의 자회사였고, 그 최대주주는 테마섹 홀딩스(Temasek Holdings)였습니다. Keppel TatLee Bank는 1998년 12월 26일에 출범했습니다. MAS가 집계한 현지 상업은행의 수는 1998년 3월 말 12개에서 1년 뒤 9개로 줄었습니다.[4]

Overseas Union Bank 인수 경쟁

결정적인 국면은 2001년에 찾아왔습니다. 당시 Overseas Union Bank(OUB)는 네 번째로 큰 현지 은행이었습니다. 2001년 6월 DBS는 현금과 주식을 합쳐 94억 싱가포르달러 규모의 적대적 인수 제안을 내놓았습니다. 일주일 뒤인 2001년 6월 29일 UOB는 OUB의 지배주주들과 합의한 100억 싱가포르달러 규모의 경쟁 제안을 발표했습니다. UOB가 승리하여 2001년 9월 100억 싱가포르달러 규모의 거래로 OUB를 인수했습니다.[5]

이 경쟁은 은행들의 심리 상태를 드러냈습니다. UOB가 제안을 발표한 날 저녁, 리셴룽(Lee Hsien Loong)은 이번 인수 제안들이 소형 현지 은행의 취약성을 보여 준다고 말했습니다. 그가 보기에는 인수에 나선 대형 은행들 역시 불

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

안을 느끼고 있었습니다.[6] 이 점에서 자유화는 목표 중 하나를 달성했습니다. 더 이상 자신의 지위를 확신할 수 없게 된 현지 은행들은 MAS가 만들어 내고자 했던 긴박감 속에서 규모를 놓고 경쟁했습니다.

Keppel TatLee의 OCBC 편입

세 번째 대형 은행이 몇 주 만에 구도를 완성했습니다. 2001년 8월 OCBC는 Keppel TatLee Bank의 모회사인 Keppel Capital Holdings를 인수했습니다. 2002년 2월까지 두 은행은 운영상, 법률상 통합되었습니다. 전 과정에 걸린 시간은 3년 남짓이었습니다. 2004년 리셴룽은 7개의 현지 은행그룹이 더 강한 3개 그룹으로 통합되었다고 보고할 수 있었습니다.[7]

이렇게 탄생한 DBS, OCBC, UOB 세 그룹은 4반세기가 지난 지금도 싱가포르 은행업을 지배하고 있습니다. 통합은 MAS가 추구한 임계 규모를 달성했지만, MAS가 두 개를 언급했던 데 비해 결과적으로는 세 개의 그룹이 생겨났습니다. 위기 중과 그 이후에 시작된 이들 은행의 역내 확장, 예컨대 1999년 UOB의 태국 Radanasin Bank와 필리핀 Westmont Bank 인수 등은 제I편에서 검토합니다.[8]

지배구조, 소유구조, 그리고 비금융 사업의 분리

통합과 함께 지배구조 개혁도 이루어졌습니다. 개혁은 1999년 5월의 패키지에서 시작되었으며, 이 패키지는 각 현지 은행에 이사 5명으로 구성된 지명위원회(Nominating Committee)를 설치하도록 요구했습니다. 이사회는 과반수를 싱가포르 시민권자 또는 영주권자로, 또한 과반수를 독립이사로 구성해야 했습니다. 이사 및 주요 직책의 선임에는 MAS의 승인이 필요했습니다.[9]

두 번째 개혁은 여러 현지 은행을 소유한 복합기업과 관련되었습니다. 2000년 6월 21일 MAS는 각 은행그룹의 금융 활동을 은행 아래 또는 영업을 하지 않는 금융지주회사 아래에 하나로 묶도록 발표했습니다. 비금융 활동은 분리하여 매각해야 했습니다. 금융 부문 내의 상호 지분 보유는 한 방향으로만 이루

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

어져야 했습니다. 현지 은행들에게는 이러한 변경을 이행할 기간으로 3년이 주어졌습니다.[10] 이 정책은 일부 은행 가문이 자신들의 은행을 중심으로 쌓아 온 부동산, 호텔, 산업 지분을 겨냥한 것이었습니다.

의회는 2001년 은행(개정)법안(Banking (Amendment) Bill)을 통해 이 정책에 법적 효력을 부여했습니다. 2001년 5월 16일 제2독회를 제안하면서 리셴룽은 은행법(Banking Act)의 신설 Section 30부터 35까지가 은행의 비은행 업무 영위를 금지할 것이라고 설명했습니다. Section 31은 은행이 단일 회사에 보유할 수 있는 지분을 자기자본의 2%로 제한했고, Section 33은 허용되는 부동산 보유를 자기자본의 20%로 낮추었습니다. Section 34는 기존 비금융 투자를 매각할 기간으로 3년을 허용했습니다. 같은 법안은 법률상 외국인 총지분 40% 한도를 철폐하고, 기존의 5% 및 20% 기준점에 12% 승인 기준점을 추가했습니다. 리셴룽은 지배권이 '이해관계가 싱가포르 경제의 장기적 이익과 일치하는' 자들에게 있어야 한다고 말했습니다.[11]

그 뒤 이어진 시장 침체 속에서 기한을 지키기는 어려웠습니다. 2003년 MAS는 은행들이 2년 연장을 신청할 수 있도록 허용하여, 요구된 매각을 2006년 7월 17일까지 완료하도록 했습니다. 이 체계는 그 후 극히 일부만 완화되었습니다. 2017년 MAS는 은행이 신고만으로 허용된 비금융 사업의 지분을 자기자본의 10%까지 취득할 수 있도록 했으나, 부동산 개발과 호텔·리조트 시설 제공은 여전히 금지됩니다.[12]

주

1. MAS, 1999년 5월 17일 성명: 싱가포르는 임계 규모를 갖춘 현지 은행을 아마도 두 개 이상 유지할 수 없음. ↩
2. MAS, 1999년 5월 17일 성명: 현지 은행에 대한 외국인 지분 한도는 1971년 도입 당시 20%였고 1990년 40%로 상향됨; MAS는 40% 한도를 철폐할 예정 – MAS, *Annual Report 1998/99*, 53면: 40% 한도 철폐는 "would in turn increase the liquidity in local banks' shares" 그리고 "make it easier for local

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

banks to forge strategic partnerships with foreign banks, and to pay for overseas acquisitions with shares". ↩

3. Wikipedia, "POSB Bank"(2026년 11월 최종 접속): 재무부는 1998년 7월 24일 거래를 발표; DBS는 1998년 11월 16일 16억 싱가포르달러에 은행을 "fully acquired"했으며, 이때 은행은 "ceased to exist as a statutory board under the Ministry of Finance" – MAS, *Annual Report 1998/99*, 79면: "Following the merger of POSBank and the Development Bank of Singapore Ltd (DBS), there are now two major ATM networks in Singapore", 즉 UOB, OCBC, OUB, Keppel-Tat Lee Bank의 공동 네트워크와 POSB-DBS 네트워크. ↩

4. MAS, "MAS Press Statement on Tat Lee Bank", 1998년 3월 4일, mas.gov.sg: 1997년 세후 손실 3,870만 싱가포르달러; 역내 대출에 대한 충당금 1억 5,000만 싱가포르달러; 자기자본 16억 싱가포르달러, 위험가중자산의 19%; Keppel Bank는 Keppel Corporation의 자회사이며 그 최대주주는 Temasek Holdings; MAS는 합병으로 보다 회복력 있고 경쟁력 있는 은행이 탄생할 것으로 기대 – Wikipedia, "Keppel TatLee Bank"(2026년 11월 최종 접속): "The bank was formed on 26 December 1998 when Keppel Bank acquired another Singapore financial institution, Tat Lee Bank"; 1999년 Allied Irish Banks와 전략적 제휴, 동 은행이 24.9% 지분 취득. ↩

5. Mothership, "How UOB's Wee Cho Yaw nailed the biggest bank takeover of his career", 2024년 2월: 2001년 6월 29일 약 일주일 전 DBS의 현금 및 주식 94억 싱가포르달러 규모 적대적 인수 제안; OUB 지배주주들과의 합의 후 2001년 6월 29일 발표된 UOB의 100억 싱가포르달러 제안 – Wikipedia, "United Overseas Bank"(2026년 11월 최종 접속): "In September 2001, UOB acquired Overseas Union Bank, then Singapore's fourth largest local bank, in a deal worth S$10 billion.". ↩

6. Mothership, 2024년 2월, 2001년 6월 29일 리셴룽 발언 인용: "The fact that they are bidding and being bid for proves not just that the smaller local banks are vulnerable"; 대형 은행들 역시 불안을 느꼈음. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

7. Wikipedia, “OCBC Bank”(2026년 11월 최종 접속): “The next major acquisition occurred in August 2001, when OCBC acquired Keppel Capital Holdings”; “By February 2002, both OCBC and Keppel TatLee banks were operationally and legally integrated.” – Lee Hsien Loong, 2004년 6월 17일 연설: 7개 현지 은행그룹이 3개의 “stronger” 그룹으로 통합; 현지 법인 은행에 대한 외국인 지분 한도 철폐. ↩

8. Wikipedia, “United Overseas Bank”(2026년 11월 최종 접속): “In November 1999, UOB bought a 60% stake in a local bank, Westmont Bank”; “Radanasin Bank (now known as United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited) in 1999” 인수. ↩

9. MAS, 1999년 5월 17일 성명: 각 현지 은행은 5인 지명위원회를 두어야 함; 이사회는 과반수를 싱가포르 시민권자 또는 영주권자로, 과반수를 독립 이사로 구성; 이사 및 주요 직책 선임에 MAS 승인 필요. ↩

10. MAS, 보도자료, “New MAS Measures to Separate Financial and Non-Financial Activities of Banking Groups”, 2000년 6월 21일, mas.gov.sg: 비금융 활동은 “must be segregated from the banking group and divested”; “Within the financial arm, shareholdings should only be in one direction”; “MAS will give the local banks three years to implement the changes”; 목적은 “limiting the risks of contagion to the banks, enhancing market discipline, increasing transparency”. ↩

11. Lee Hsien Loong, Banking (Amendment) Bill, 제2독회 연설, 2001년 5월 16일, mas.gov.sg, 제10–16단락: 신설 Section 30부터 35까지; Section 31에 따른 단일 회사 지분 자기자본 2% 상한; Section 33에 따른 부동산 보유 자기자본 20%로 축소; Section 34에 따른 3년 유예기간 – Lee Hsien Loong, 2001년 5월 16일 제2독회 연설, 제17–18단락: 40% 한도 철폐; 5% 및 20%에 더해 12% 기준점 신설; 지배권은 “interests are aligned with the long-term interests of the Singapore economy”인 자들에게 있어야 함; 부적격이 된 주주에 대한 장관의 이의 제기 권한. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

12. MAS, 보도자료, “Extension of Grace Period for Banks”, 2003년, mas.gov.sg: 은행은 “17 July 2006 to complete the required divestitures”까지 연장을 신청할 수 있음, 이유는 “economic and market conditions over the past two years have been more difficult than anticipated” – MAS, 보도자료, “MAS Streamlines Framework for Banks Carrying on Permissible Non-Financial Businesses”, 2017년 6월 28일, mas.gov.sg: 겸업 금지 체계는 “was introduced in 2001”; 사전 승인을 신고로 대체; 상한은 “10% of the bank’s capital funds”; 은행은 여전히 “property development and the provision of hotel and resort facilities”가 금지됨. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.