

# 은행 경영컨설팅의 효과에 관한 실증연구 -A은행 사례를 이용한 컨설팅 전후 효과 비교 중심-

양용현\*, 유연우\*\*

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 박사과정\*, 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수\*\*

## The Analysis on Management Consulting Effect of a Bank on Client firms: Empirical Case Study Focused on Ante-Post Bank Consulting Effect Comparison

Yong-Hyeon Yang\*, Yen-Yoo You\*\*

Doctoral student, Dept. of Knowledge Service & Consulting, Hansung University\*

Professor, Dept. of Knowledge Service & Consulting, Hansung University\*\*

**요약** 본 연구에서는 은행의 경영컨설팅과 수진기업의 경영성과 및 은행기여도를 분석함으로써 은행과 고객기업의 상생을 위한 방안으로써 경영컨설팅의 중요성 및 문제점을 제시하여, 은행컨설팅의 발전방향에 대한 이론적 기초를 제공하고자 하였다. 은행 컨설팅의 효과로는 수진기업의 경영성과와 은행기여도를 이용하였다. 분석결과 은행의 경영컨설팅 이후 은행과 수진기업의 상호 의존성이 증가하였으나, 수진기업의 수익성 등 경영성과에 일관적으로 유의한 영향을 미치지 못하였으며, 미수진기업과 비교하였을 때 성과가 유의하게 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 지금까지의 은행 컨설팅이 은행과 여신 자산인 대출기업의 정보비대칭을 감소시키는데 기여하였으나, 실질적인 경영성과의 개선을 위하여 장기적인 관점에서의 계획과 노력이 필요함을 암시한다.

**주제어** : 경영컨설팅, 은행 컨설팅, 경영성과, 은행기여도, 사례분석

**Abstract** To provide evidence of bank's management consulting effect on client firms' performance and contribution to the bank, this study adopts Matching Sample Design and OLS regression using financial and consulting data from A Bank, which allowed us for empirically testing bank's management consulting effect on client firms. Specifically, We examine difference between ante-post performance of consulting client firms and difference between performance of consulting client firms and the other client firms. Empirical results show that management consulting by a Bank can increase interdependency, while It does not cause significant improvement of growth, activity, and profitability. This result provides further understanding of effect of management consulting by a bank on consulting client firms and some implication which banks should consider for management consulting.

**Key Words** : Management Consulting, Bank Consulting, Financial Result, Contribution, Case-Study

\* 본 연구는 주저자의 박사학위논문을 일부 수정·보완하였으며, 한성대학교 교내학술연구비 지원과제에 의하여 수행되었음.

Received 21 August 2014, Revised 27 October 2014

Accepted 20 November 2014

Corresponding Author: Yen-Yoo You(Hansung University)

Email: threey0818@hansung.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근 금융산업에서는 겸업화 및 국제화 등 세계적 추세에 따라 외국자본이 유치되고, 국내적으로 실물경제의 침체, 산업의 성숙기 진입, 소비자의 행태 변화, 당국의 금융산업 규제 감독 강화 등 급격한 변화에 직면하는 한편, 글로벌 뱅킹 기업들과의 경쟁이 가속화됨으로써, 고객의 변화하는 수요를 파악하고 성장성 및 수익성을 제고하기 위한 신성장 전략이 필요하게 되었다.

한편, IMF 이후 지속된 은행의 가계대출 의존도는 최근 글로벌 경쟁시대의 은행산업에서 내부적으로는 은행의 수익성을 악화시키고 외부적으로는 기업자금 공급기능의 약화로 인한 기업의 투자 감소로 이어지고 있다. 동시에 기업들은 저성장 기조의 경제환경이 지속되고 경쟁환경이 심화됨으로써, 기업의 수명이 단축되고 빠르게 변화하는 환경에 맞추어 기업이 구조를 지속적으로 조정해 나가야하는 과제에 직면하고 있다.

기업들의 경쟁심화와 성장둔화는 곧 기업의 부실화를 가속시키고, 이는 은행 대출자산 건전성 악화로 이어져 기업과 은행이 상생하는 방안 마련이 절실히 필요한 상황이다.

은행의 경영컨설팅은 은행의 대출기업인 수진기업의 건전한 경영을 도모하고 이에 따라 여신자산의 건전화에 기여할 수 있다는 점에서 큰 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 은행의 경영컨설팅 효과를 고찰한 연구는 강성무와 류덕위(2012)[7], 양용현과 유연우(2014)[10] 등 매우 제한적인 실정이다.

본 연구는 A은행의 사례 및 데이터를 이용하여 은행 컨설팅이 수진기업의 경영성과 및 은행기여도에 미치는 영향을 은행컨설팅 전후, 수진기업과 미수진기업의 차이로 살펴보았다. 본 연구의 차별성은 다음과 같다.

첫째, 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과에 미치는 영향을 실제 컨설팅 데이터를 이용하여 실증분석하였다. 이는 현시점에서 은행의 경영컨설팅이 갖는 중요한 의미에도 불구하고 은행의 경영컨설팅 역사와 데이터 부족 등 다양한 이유로 이루어지지 못했던 은행컨설팅 분야를 연구하였다는 점에서 큰 의미가 있다.

둘째, 양용현과 유연우(2014)[10]의 연구는 은행의 경영컨설팅 효과를 분석함에 있어서 수진기업의 컨설팅 전후 성과차이를 단순 비교하였는데, 본 연구에서는 수진

기업의 경영컨설팅 전후 성과차이와, 수진기업과 미수진기업과의 성과차이를 분석하였다.

셋째, 다변량 회귀분석과 matching sample design(통제표본 대응)을 이용하여 다양한 기업효과를 통제하고 수진기업의 경영컨설팅 전후 성과차이와 미수진기업의 성과차이를 분석하였다. 이를 통하여 은행의 경영컨설팅 효과를 더욱 명확하게 살펴봄으로써 현재 은행컨설팅의 문제점 및 앞으로 나아가야 할 방향에 대한 근거를 제시하였다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 국내 은행산업의 현황 및 은행컨설팅 현황

국내 은행산업은 1997년 외환위기 이후 부실은행의 합병에 따른 대형화로, 4대 금융지주(KB금융, 신한금융, 하나금융, 우리금융) 위주의 과점 형태가 현재까지 이어지고 있다. 이와 더불어 국내 금융산업의 다양한 문제점들, 특히 건전성을 제고하기 위한 방안으로 국가차원에서 자산건전성 평가를 위한 제도를 개정하고, 지배구조 개선을 통한 경영투명성 제고 및 지배주주 등의 책임경영 강화, 예금자 보호 강화 등의 노력이 이루어 졌다.

하지만 금융위기 이후 안전자산인 가계대출 부문에 영업이 집중됨으로써 기업자금 공급기능이 약화되어 투자 감소로 이어졌고, 국민경제의 잠재성장률 저하의 위험성이 제기되었다. 또한 세계적으로 금융산업의 국제적 추세에 따라 국내에서도 외국자본의 유치 및 대형화와 겸업화를 위해 노력하고 있다.

그럼에도 불구하고 IMF 이후 지속된 은행의 가계대출 의존도는 최근 글로벌 경쟁시대의 은행산업에서 내부적으로는 은행의 수익성을 악화시키고 외부적으로는 기업자금 공급기능의 약화로 인한 기업의 투자 감소로 이어지고 있다. 이러한 현상은 기업의 부실화를 가속시키고, 은행은 대출자산의 위험성을 증가시킴으로써 은행의 경영환경을 악화시키는 악순환으로 나타나는 것이다.

따라서, 은행이 실제 대출자산인 기업들의 건전한 경영을 지원하고, 이에 따라 대출자산의 건전성을 도모하는 노력이 매우 시급하다고 할 수 있다.

은행컨설팅은 IMF 구제금융위기 이후 경제 위축으로 인하여 기업의 연쇄도산이 발생하고 은행 경영환경을 악

화시키는 악순환을 제거하기 위한 방안으로 도입되었는데, 양용현과 유연우(2014)[10]에 따르면 최고경영자의 임기가 짧기 때문에 은행컨설팅 제공과 효과가 발생하는 시점의 차이로 인한 성과 대응 문제, 은행컨설팅의 짧은 역사로 인한 데이터베이스 부족 및 역량 부족, 피드백이 적절하게 이루어지지 못하는 점 등 다양한 문제를 보이고 있다.

## 2.2 선행연구 : 경영컨설팅과 경영성과

경영컨설팅에 관한 선행연구는 주로 성공적인 경영컨설팅(경영컨설팅 성과)에 영향을 미치는 요소, 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과에 미치는 영향 등에 대하여 고찰하였다. Zeira and Avedisian(1989)[13]는 성공적 컨설팅의 결정요소로 수진기업의 특성과 컨설턴트와 수진기업의 적합도(fit)와, 수진기업이 처한 환경적 특성에 대한 이해를 주장하였다. 즉, 최고경영자의 헌신(commitment to change), 경영진내 지지자(evangelist)의 존재, 조직의 문화적·구조적 특성, 변화에 대한 태도 등이 수진기업의 특성으로써 성공적 컨설팅에 영향을 미치며, 컨설턴트는 수진기업의 가치, 목표, 변화 방법, 컨설턴트에게 요구하는 능력에 적합해야 하고, 기업이 처한 환경을 정확하게 이해해야 한다. Jang and Lee(1998)[9]과 Simon and Kumar(2001)[1] 또한 이와 유사한 견해를 보이고 있다.

이와 관련한 국내의 선행연구로 박춘래 등(2011a)[2]은 컨설턴트의 역량을 직무역량 및 관리역량과 공통역량으로 구분하였고 조직의 특성을 경영지원과 변화수용력으로 구분하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과(경영관리성과, 업무효율성과)에 미치는 영향을 분석하였다. 실증결과 컨설턴트의 역량의 구분에 따라 경영성과에 차별적으로 영향을 미쳤고, 조직의 특성의 조절효과도 조직특성의 구분에 따라 달랐지만, 전반적으로 컨설턴트의 역량이 뛰어난수록 경영컨설팅 성과가 증가하는 결과를 얻었다.

이와 유사하게 배용섭과 안영진(2013)[11]은 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅 성과의 관계, 조절변수로서 컨설팅사의 특성과 수진기업의 특성이 미치는 효과를 살펴보았다. 그 결과 일반적으로 컨설턴트의 공통역량과 직무역량이 컨설팅성과에 유의한 정적 영향을 미쳤고, 조직의 특성(추진조직) 및 컨설팅사의 특성(전문성)의 조절

효과가 미세하게 확인하였다.

중소기업의 경영컨설팅 효과에 대한 선행연구는 주로 비재무성과와 재무성과를 살펴본 선행연구가 주를 이루고 있다.

전기수(2009)[6]는 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영컨설팅서비스 품질 중 물적자원과 인적자원항상이 재무성과 등 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 김현영(2013)[4]도 중소벤처기업의 경영컨설팅 프로세스가 조직역량과 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 연구에서 경영컨설팅 프로세스인 준비, 진행, 결과는 재무성과와 비재무성과인 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 김익성(2008)[5]의 중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석에서도 컨설팅사 특성, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도 모두가 기업의 재무성과에 영향을 미친다고 설명하고 있다.

이외에도 컨설팅 만족도 및 컨설팅활용도의 매개효과를 연구(김익성(2008)[5], 박춘래 등(2011b)[3]), 컨설팅의 도입, 수행, 사후에 걸친 컨설팅 관리(consulting management)가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구(장용삼과 곽홍주(2009)[12]) 등 다양한 연구가 존재한다.

반면, 은행산업의 컨설팅이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 강성무와 류덕위(2012)[7], 양용현과 유연우(2014)[10] 등을 제외하고 매우 제한적이다. 강성무와 류덕위(2012)[7]은 실험을 대상으로 한 케이스 스터디로 은행컨설팅의 효과와 발전 방향에 대한 근거를 보여 주었지만 컨설팅의 공급자와 수요자가 모두 실험의 구성원이기 때문에 연구결과를 일반화하는데 어려울 수 있는 한계점이 있다. 양용현과 유연우(2014)[10]의 연구는 은행의 경영컨설팅과 수진기업의 성과를 연구한 선도적 연구로 수진기업의 안정성, 성장성, 수익성, 은행기여도에 미치는 영향을 분석하였다.

## 3. 가설설정

앞서 살펴본 바와 같이 경영컨설팅은 전반적으로 수진기업의 경영성과를 증가시키는 긍정적인 효과를 보이고 있다. 하지만 은행산업의 컨설팅 역사와 데이터가 부족한 점, 컨설팅 제공과 효과 발생 시기가 일치하지 않는 점 등

다양한 이유로 은행산업의 컨설팅이 수진기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 매우 제한적이다.

선행연구에서 컨설턴트의 역량이 수진기업의 성과에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 나타났는데[2,11,13], 이러한 결과는 은행의 컨설팅역량 부족이 경영컨설팅을 통한 수진기업의 성과 향상에 큰 역할을 수행하지 못할 가능성을 보여준다.

하지만, 은행과 수진기업의 관계는 단순한 수요-공급자의 관계를 넘어 수진기업의 자산이 컨설턴트의 여신자산이라는 점에서 선행연구와 다른 결과를 보일 가능성이 있다. 대표적으로 이상석(2009)[8]의 연구와 양용현과 유연우(2014)[10]의 연구결과에 따르면, 회계와 재무 분야의 경영컨설팅 성과가 기업의 궁극적인 경영성과에 유의한 영향을 미칠 수 있으며, 특히 은행컨설팅이 수진기업에 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 결과를 나타냈기 때문이다.

따라서, 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

선행연구의 부족으로 인하여 모든 가설의 명확한 결과를 예측하기 어려워 일부가설에 대하여는 귀무가설을 설정하려 하였으나 가설의 방향을 일치하게하기 위하여 모두 정(+)의 영향으로 설정하였다.

가설 1: 은행의 경영컨설팅은 수진기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 은행의 경영컨설팅은 수진기업의 안정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 경영컨설팅은 수진기업의 수익성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 경영컨설팅은 수진기업의 성장성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 경영컨설팅은 수진기업의 활동성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

은행의 경영컨설팅 제공으로 인한 수진기업의 경영성과 향상은 수진기업의 은행 기여도에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 건전한 경영을 도모하고 이에 따라 경영성과가 증가한다면, 은행과 수진기업의 정보비대칭 문제가 감소하고 상호의존도

가 증가할 것을 기대할 수 있다. 양용현과 유연우(2014)[10]의 연구 결과에서도 유사한 결과를 발견하였다. 이에 따라 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 은행 기여도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 은행의 경영컨설팅은 은행 기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 은행의 경영컨설팅은 은행 수신평잔에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 은행의 경영컨설팅은 은행 여신평잔에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법 및 표본

### 4.1.1 Matching Sample Design

연구방법론에 있어서 본 연구와 양용현과 유연우(2014)[10]의 차이점 중 하나는 연구모형에 A은행의 고객인 미수진기업을 통제기업으로 포함하여 분석했다는 것이다. 이를 위하여 수진기업의 총자산과 매출액을 기준으로 가장 규모가 비슷한 미수진기업(통제기업)을 매칭하여 분석하였다. 매칭 표본 기법을 이용함으로써 은행 경영컨설팅 제공 전후 수진기업의 경영성과 및 은행 기여도의 차이뿐만 아니라, 수진기업과 미수진기업의 경영성과 및 은행 기여도 차이도 비교할 수 있다.

### 4.1.2 연구모형

다음은 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과와 은행기여도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다양한 통제변수 및 가변수를 포함한 다변량회귀모형이다.

[연구 모형]

$$INDEX = \alpha_0 + \beta_1 Con + \beta_2 Post + \beta_3 Con \times Post + \beta_4 SIZE + \beta_5 LEV + \beta_6 ROA + \beta_7 CAL + \beta_8 CASH + \beta_9 MKT + \sum \in D + \sum YR + \epsilon$$

INDEX : 경영성과 및 은행기여도를 나타내는 각종 지수를 나타내는 각종지수

경영성과 측정은 양용현과 유연우(2014)[10]의 방법을 따라 안정성, 수익성, 성장성을 측정하였고, 활동성 지표를 추가하여 분석. 은행기여도 또한 양용현과 유연우(2014)[10]에 따라 측정.

경영성과: 안전성지표(부채비율, 차입금의존도), 수익성지표(매출액영업이익률, 이자보상배율), 성장성지표(매출액 증가율, 자기자본증가율), 활동성지표(총자본회전율, 유형자산회전율)

은행기여도: 최근 3개월 예금과 대출의 평잔

Con: A은행으로부터 경영컨설팅을 받은 기업이면 1, 아니면 0을 갖는 더미변수.

Post: A은행으로부터 경영컨설팅을 받은 이후이면 1, 아니면 0을 갖는 더미변수. 수진기업 뿐만아니라, 수진기업의 통제기업으로 매칭된 미수진기업도 수진기업이 컨설팅을 받은 연도에 따라 컨설팅을 받은 이후에 1인 값을 부여.

Con×Post: Con과 Post의 상호작용 변수

SIZE: LN(총자산)

LEV: 부채/자기자본

ROA: 당기순이익/총자산

CAL: 유동자산/유동부채

CASH: 현금 및 현금성자산/ 총자산

본 연구에 사용된 [연구모형]은 표본에 포함된 다양한 기업들의 특성을 통제하고 은행 경영컨설팅 제공 전후 수진기업의 경영성과 및 은행기여도의 차이( $\beta_2+\beta_3$ )와 수진기업과 미수진기업의 경영성과 및 은행 기여도 차이( $\beta_1+\beta_3$ )를 비교할 목적으로 설정되었다. 만약  $\beta_2+\beta_3$ 가 유의한 양의 값을 가진다면, 수진기업이 경영컨설팅을 받은 후 경영성과 및 은행기여도가 유의하게 증가하였음을 뜻한다. 만약  $\beta_1+\beta_3$ 가 유의한 양의 값을 가진다면 수진기업이 은행컨설팅을 받은 후에 통제기업인 미수진기업보다 경영성과 및 은행기여도가 유의하게 높음을 나타낸다.

#### 4.2. 표본

본 연구는 A은행의 거래기업 실제 내부 데이터를 이용하여 분석을 실시하였다. 표본기간은 2008년부터 2012년을 대상으로 하였으며, 이중 수진기업은 약 40%를 매출액과 총자산을 기준으로 대응된 통제기업인 미수진기

업이 약 60%를 차지하고 있다. 컨설팅 수행기간은 2008년부터 2010년까지이며, 은행컨설팅을 받은 연도를 제외하고 은행컨설팅을 받기 전기(t-1)와 컨설팅을 받은 후(t+1~t+3)의 데이터를 포함한다. 총 표본은 1,025 기업-연도이다. 본 실증 분석에 사용되는 데이터에서 극단치에 대한 효과를 제거하기 위하여 상·하위 3%로 윈저화(winsorization)를 실행하였다.

## 5. 실증결과

### 5.1 기술통계량

<Table 1>은 분석에 사용되는 주요변수와 통제변수들의 기술통계량을 보여주고 있다. 본 연구에 사용되는 변수들은 다변량회귀분석 결과에 대한 이상치의 영향을 제거하기 위하여 상·하위 3%의 이상치를 윈저화(Winsorization)하였다.

<Table 1> Descriptive Statistics Quantity of the Major Variables

VAR	MEAN	STD	MIN	MED	MAX
Con	0.42	0.49	0.00	0.00	1.00
Post	0.61	0.49	0.00	1.00	1.00
Post_Con	0.23	0.42	0.00	0.00	1.00
SIZE	16.5	0.83	15.0	16.5	18.3
LEV	0.62	0.17	0.25	0.64	0.95
ROA	0.04	0.06	-0.13	0.03	0.19
CAL	1.27	0.66	0.40	1.12	3.13
CASH	0.05	0.05	0.00	0.02	0.21

### 5.2 상관관계 분석

<Table 2>주요변수간의 상관관계를 나타낸다. 은행의 경영컨설팅을 받는 기업은 기업의 규모와 유의한 양의 관계를 나타내고 있고, 총자산이익률(ROA), 총자산에 대한 현금 및 현금성 자산의 비율(CASH)과는 유의한 음의 관계를 나타내고 있다. 은행의 경영컨설팅 이후의 표본은 대체로 기업의 규모(SIZE), 수익률(ROA)과 양의 관계를 나타내고 있고, 부채비율(LEV)과는 유의한 음의 관계를 나타내고 있다.

<Table 2> Correlation Analysis between Major Variables

VAR	Post	Post_Con	SIZE	LEV	ROA	CAL	CASH
Con	-0.10 ***	0.64 ***	0.12 ***	0.01	-0.06 **	0.01	-0.08 ***
Post		0.44 ***	0.09 ***	-0.10 ***	0.14 ***	0.05	-0.04
Post_Con			0.15 ***	-0.06 *	0.02	0.05	-0.07 **
SIZE				-0.01	-0.06 *	-0.14 ***	-0.13 ***
LEV					-0.36 ***	-0.68 ***	-0.23 ***
ROA						0.26 ***	0.23 ***
CAL							0.28 ***

### 5.3 다변량회귀분석 결과

<Table 3>은 경영성과를 종속변수로한 회귀분석 결과이다. <Panel A>는 안정성비율을 경영성과의 대응변수로 한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 컨설팅 받기 전의 수진기업을 나타내는 변수(Con)은 통계기업인 미수진기업보다 평균적으로 더 낮은 부채비율 및 차입금의존도를(각각 차이 -0.441, -0.097) 보이고 있다. 은행컨설팅 이후 수진기업은 부채비율과 차입금 의존도가 각각 (0.119+0.39, -0.017+0.064)만큼 증가하였고, 수진기업과 미수진기업의 차이는(-0.441+0.390, -0.017+0.064)으로 나타났다. 따라서 수진기업이 은행의 경영컨설팅을 받은 후 부채비율과 차입금의존도가 증가하였으나, 미수진기업과 비교하였을 때 사후적으로 비슷한 수준으로 보인다.

<Panel B>는 수익성비율을 종속변수로 한 분석 결과이다. 관심변수인 Con, Post, Post\_Con변수가 매출액순이익률에서는 유의하지 않게 나타났다. 이자보상배율에서도 수진기업이 은행컨설팅을 받은 전후 차이가 유의하지 않게 나타났다(-0.031+0.030).

<Panel C>는 성장성을 이용한 분석 결과이다. 관심변수인 Con, Post, Post\_Con변수가 자기자본증가율과 매출액 증가율에서 모두 유의하지 않다. 따라서 은행컨설팅을 받기 전후 수진기업의 경영성과 및 은행기여도 차이와 컨설팅 후 수진기업과 미수진기업의 경영성과 차이가 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<Table 3> An Regression Analysis on Business Performance as Dependent Variable

<Panel A> (INDEX=Safety Ratio)

VAR	Debt Ratio	Borrowings and Bonds Payable Ratio
Intercept	8.231 (<.00)***	0.488 (<.00)***
Con	-0.441 (<.00)***	-0.097 (<.00)***
Post	0.119 (0.60)	-0.017 (0.54)
Post_Con	0.390 (0.04)**	0.064 (<.00)***
SIZE	-0.291 (<.00)***	0.007 (0.47)
LEV		
ROA	-3.946 (<.00)***	-0.543 (<.00)***
CAL	-1.018 (<.00)***	-0.124 (<.00)***
CASH	-0.918 (0.31)	-0.13 (0.23)
Adj. R2	0.258	0.330
F-Value	28.23***	39.82***
Obs.	1,025	1,025

<Panel B> (INDEX=Profitability Ratio)

VAR	Ratio of Net Profit to Net Sales	Interest Coverage Ratio
Intercept	-0.061 (0.13)	0.402 (<.00)***
Con	0.003 (0.43)	-0.012 (0.13)
Post	-0.003 (0.65)	-0.031 (0.02)**
Post_Con	-0.001 (0.91)	0.030 (<.00)***
SIZE	0.005 (0.02)**	-0.015 (<.00)***
LEV	-0.029 (<.00)***	-0.142 (<.00)***
ROA	0.692 (<.00)***	0.48 (<.00)***
CAL	-0.005 (0.07)*	0.011 (0.07)*
CASH	0.026 (0.29)	0.179 (0.00)***
Adj. R2	0.558	0.2913
F-Value	93.44***	31.06***
Obs.	1,025	1,025

<Panel C> (INDEX=Growth Ratio)

VAR	Growth Rate Of Stockholders' Equity	Net Sales Growth Rate
Intercept	-0.281 (0.36)	-0.491 (0.05)*
Con	-0.009 (0.74)	-0.032 (0.16)
Post	-0.037 (0.31)	-0.045 (0.14)
Post_Con	0.003 (0.94)	0.013 (0.71)
SIZE	0.04 (0.03)**	0.036 (0.02)**
LEV	-0.293 (0.00)***	0.131 (0.06)*
ROA	2.665 (<.00)***	1.447 (<.00)***
CAL	-0.08 (0.00)***	-0.044 (0.01)**
CASH	0.028 (0.89)	0.111 (0.50)
Adj. R2	0.23	0.098
F-Value	24.56***	9.58***
Obs.	1,025	1,025

<Panel D> (INDEX=Activity Ratio)

VAR	Total Assets Turnover	Fixed Assets Turnover
Intercept	0.023 (0.00)***	0.154 (0.81)
Con	-0.003 (<.00)***	-0.197 (0.00)***
Post	0.000 (0.95)	-0.025 (0.74)
Post_Con	0.003 (0.01)***	0.02 (0.81)
SIZE	-0.001 (0.04)**	-0.015 (0.68)
LEV	0.012 (<.00)***	0.742 (<.00)***
ROA	0.031 (<.00)***	0.55 (0.13)
CAL	0.002 (0.01)***	0.315 (<.00)***
CASH Adj. R2	0.018 (0.00)***	-0.266 (0.51)
F-Value	0.117	0.149
Obs.	11.42*** 1,025	14.84*** 1,025

\*\*\*,\*\*,\* is significant in level of significance of 1% 5%, and 10% or below, respectively. The variables are defined in the 4.1.1 research model. Externally Audited Company Dummy, Industry Dummy, and Year Dummy Included.

활동성을 이용한 분석은 <Panel D>에 나타나있다. 총 자본회전율과 유형자산회전율 모두 수진기업이 평균적으로 미수진기업보다 낮았고(-0.003,-0.197), 은행컨설팅을 받은 후 총자본회전율에서만 긍정적효과가 나타났으며(0.003), 유형자산회전율은 유의한 변화가 없어 수진기업이 미수진기업보다 낮게 나타났다(-0.197+0.02+0.025).

<Table 4> Regression Analysis on Bank Contribution as Dependent Variable

	Average Outstanding Balance	Average Net Receivable
Intercept	2.694 (0.3897)	-0.844 (0.7967)
Con	-1.531 (<.00)***	-1.961 (<.00)***
Post	-1.367 (0.01)***	-1.456 (<.00)***
Post_Con	2.560 (<.00)***	2.408 (<.00)***
SIZE	0.655 (0.00)***	0.912 (<.00)***
LEV	-1.699 (0.04)**	1.259 (0.14)
ROA	-0.005 (0.10)	-2.388 (0.19)
CAL	-0.028 (0.89)	-0.165 (0.45)
CASH Adj. R2	8.291 (<.00)***	1.450 (0.48)
F-Value	0.215	0.253
Obs.	21.00*** 1,025	25.82*** 1,025

\*\*\*,\*\*,\* is significant in level of significance of 1% 5%, and 10% or below, respectively. The variables are defined in the 4.1.1 research model. Externally Audited Company Dummy, Industry Dummy, and Year Dummy Included.

<Table 4>는 은행기여도를 종속변수로 한 회귀분석 결과이다. 은행기여도를 이용한 분석 결과에서는 경영컨설팅을 받기 전인 수진기업이 통제기업인 미수진기업보다 평균적으로 더 낮은 수신평잔 및 대출평잔 수준을 보여주고 있다(각각 차이 - 1.531, -1.961). 수진기업의 컨설팅 효과는 수신평잔에서 1.193(-1.367+2.560), 대출평잔에서 0.952(-1.456+2.408)로 나타나 은행기여도가 다소 증가한 것으로 보인다. 컨설팅 후 수진기업과 미수진기업의 은행기여도 차이는 수신평잔과 대출평잔 각각 1.029(-1.531+2.56), 0.447(-1.961+2.408)로 수진기업이 다소 높은 결과를 나타냈다.

## 6. 결론

본 연구는 A은행의 경영컨설팅 자료 및 재무자료를 활용하여 은행의 경영컨설팅이 수진 기업의 경영성과와 은행기여도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이를 위하여 미수진기업을 통제기업으로 추가하였고, 이로 인하여 경영컨설팅 전후 수진기업의 차이와 컨설팅 후 수진기업 대 미수진기업의 차이를 분석 할 수 있었다. 연구결과 안전성과 일부 활동성, 은행기여도에서만 유의한 차이를 나타내었고, 성장성 및 수익성에서는 성과가 개선되는 결과를 얻지 못하였다.

본 연구의 결과를 바탕으로 정책적 시사점과 제언을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 은행컨설팅의 인적자원이 절대적으로 부족한 현 상황에서 인원의 효율적인 관리를 위한 대안으로 선택적 집중을 통하여 효과를 높이는 것이다. 본 연구에서 재무성과 중 안정성과 일부 활동성에서 유의한 성과를 보인 것에 착안하여 자본과 부채의 효율적 조달 등 재무구조개선이 필요한 기업과 활동성에 구조적인 개선이 필요한 기업에 대한 선택적 우선지원이 필요할 것이다.

둘째, 은행컨설팅 역량 제고를 위한 절대적인 지원이 필요하다. 인적자원은 물론 재무성과를 분석하고 효과적인 재무구조 개선하기 위한 컨설팅방법론 개발과 도입 등을 통한 품질개선에도 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

셋째, 최고책임자의 절대적인 관심이 필요하다는 것이다. 컨설팅자원의 역량 제고에는 막대한 재무적 투자가 요구되기 때문이다. 이번 연구에서도 확인된바와 같이

컨설팅 지원은 은행의 기업에 대한 일방적인 지원이 아니고 은행도 기업과의 관계 개선 및 도모를 통하여 은행에 대한 기여가 확인되었기 때문이다.

넷째, 컨설팅지원에 따른 모든 자료의 지속적이고 계획적인 관리가 필요하다. 본 연구에서 일부 유의미한 결과를 도출하였음에도 불구하고 데이터의 한계성이 여전히 존재함을 확인하였다.

선행연구의 한계를 극복하기 위한 다양한 노력에도 불구하고, 여전히 데이터가 A은행의 고객기업으로 한정된 점, 기업의 특성이 충분히 통제되지 못한 점이 연구의 한계로 남아있다. 그럼에도 불구하고 은행컨설팅이 수진 기업과 은행간의 상호의존관계를 증가시켰다는 점과, 다른 경영성과에 유의한 개선효과를 보이지 못했다는 증거를 제시함으로써 앞으로 은행컨설팅이 나아가야 할 방향에 대한 시사점을 제공하였다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper is based on my dissertation completed at the Hansung University and financially supported by Hansung University.

## REFERENCES

- [1] A. Simon · V. Kumar, Clients Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success, *Management Design*, Vol. 41, pp. 362-372, 2001.
- [2] C. R. Park, S. J. Hwang, and C. S. Lee, Analyses on the Relationship of Consultant Competency and Management Consulting Performance and the Moderating Effect of Organizational Characteristics of Client Firms. *Journal of Finance and Accounting Information*, Vol. 11 No. 4, 2011(a).
- [3] C. R. Park, S. J. Hwang, and C. S. Lee, The Relationship of Business Consulting and Performance and the Mediating effect of Consulting Application Index. *Journal of Industrial Economics and Business*, Vol. 24 No. 6, 2011(b).
- [4] H. Y. Kim, C. G. Lee, C. S. Seo, I. H. Oh, An Empirical Study on the Effect of Management Consulting Process for Organization Competence and Performance of SME and Venture Enterprise, Vol. 18, No. 3, 2013.
- [5] I. S. Kim, A study on the performance and effects of consulting in domestic SMEs. *Journal of the Korean - German Society for Social Sciences*, Vol. 18, No. 1, 2008.
- [6] K. S. Jeon, An Empirical Study on the Effect of Management Consulting for the Business Performance of SME and Venture Enterprise, Ph.D. dissertation, University of KonKuk, Seoul, Korea, 2009.
- [7] S. M. Kang · D. W. Ryu, The NACUFOK Business Consulting's Influence on the Management Performance of the Primary Credit Unions. *Asia-Pacific Journal of Business and Venturing* Vol. 7, No. 2, 2012.
- [8] S. S. Lee, The Effects of Consulting Services on China-Based Korean Companies. *Korean Corporation Management Review*, Vol. 16, No. 2, 2009.
- [9] Y. Jang · J. Lee, Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No 2, pp. 67-72, 1998.
- [10] Y. H. Yang · Y. Y. You, Case Study : The Effect of Management Consulting of the A Bank on Business Performance of Consulting Client Firms and Their Contribution to the Bank. *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol. 12, No. 5, 2014.
- [11] Y. S. Bae · Y. J. Ahn, The Effect of Consultant Competency on the Performance of Management Consulting: moderating effect of the characteristics of consulting firm and client firm. *Journal of the Korea Service Management Society*, Vol. 14 No. 3, 2013.
- [12] Y. S. Jang · H. J. Kwak, A Study on Relationship between Consulting Performance and Consulting Management in Real Estate Consulting and



Management Consulting. The Korean Society Of Cadastre, Vol. 6 No. 1, 2009.

- [13] Y. Zeira · J. Avedisian, Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success, Organizational Dynamics, Vol. 12, No 4, pp.31-45, 1989.
- [14] M. S. Mun et al. A Direction of Expansion and Balance Development of Financial Industry in South Korea. Financial Supervisory Service, 2006

### 양 용 현(Yang, Yong Hyeon)



- 2012년 2월 : 한성대학교 일반대학원 지식서비스&컨설팅대학원 석사
- 2012년 3월 : 한성대학교 일반대학원 지식서비스&컨설팅대학원 박사과정
- 관심분야 : 재무컨설팅, 전략컨설팅
- E-Mail : happyyongh@naver.com

### 유 연 우(You, Yen Yoo)



- 1996년 8월 : 숭실대학교 정보과학대학원 산업경영(석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 일반대학원 행정학과(행정학 박사)
- 2002년 2월 ~ 2009년 4월 : 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 2008년 9월 ~ 현재 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수
- 관심분야 : Consulting, CSR, 기술혁신, 경영혁신, Service R&D, Franchise, 지식재산, 장애인기업지원
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr