

<제 3 부> 업무추진의 현장

[제3부. 업무추진의 현장] Story_1

추징법인세 20억 원을 소송으로 환수받기까지

김홍식¹⁸⁾

1991년, 국세청으로부터 받은 추징금

대구지점장으로 있던 나는 1992년 1월 24일, 서무부장으로 발령받았다. 당시 서무부장은 1991년 10월 11일부터 약 4개월 동안이나 공석 중이었다.

발령 후 이용성 행장이 따로 불러 다음과 같은 과제를 제시했다.

“1991년 국세청 세무조사에서 20억 원이 넘는 법인세를 추징 받았는데 이는 아무래도 과다합니다. 김 부장이 이를 환수해올 방법을 강구해보시오.”

1991년 말 기업은행 이익금은 213억 7,000만 원이었으니 10%에 가까운 금액을 추징 받은 것이다. 우선 국세청이 법인세를 추징한 내역을 조사했다. 그 이유는 다음과 같은 것이었다.

- 자회사인 기은리스에 지급보증하면서 보증료율을 0.5% 적용
- 타 기업에 적용하는 1% 요율과 비교하면 절반에 불과
- 이는 곧, 매출누락(=부당행위계산부인)이요, 부당한 특혜
- 수년치를 모두 계산하여 이를 총매출에 가산
- 법인세 추징금을 합산 20억 원 추징

이미 이 금액 또한 납부한 상태였다. 나는 즉시 현황과약에 들어갔다. 우선 기은리스에 대한 보증료율을 조사해보았다. 당시 동남은행도 0.5%를 적용하였고, 한일은행도 마찬가지였다.

이 사례를 근거로 제시하면서 타행도 기은리스에 0.5%를 적용하여 보증료를 받았으므로 기업은행이 자회사라고 특혜를 준 것은 아니라고 항변하였다. 국세청은 이렇게 답변했다.

“이것은 동남은행이나 한일은행이 0.5%를 적용해준 것과는 상관없는 사항이다. 기은리스보다 신용도가 더 좋은 기업체도 심지어 예금담보 때 1%를 적용하지 않았는가? 그러니 기업은행이 거래 타기업체에 0.5%를 적용한 사례가 있으면 제시해보라.”

18) 1963년 7월 입행. 당산동·동성로·화곡동·용산·성동·대구지점장·서무부장 역임. 1992년 퇴직. 기은팩토링 부사장.

열정과 노력은 새로운 방법을 준다

나는 기업은행 출신 최봉길 세무사의 도움을 받아 국세심판소(현 조세심판원)에 심판 청구(불복절차)에 들어갈 제반협의를 시작했다. 최 세무사도 이 추정건의 요체는 0.5% 보증료율을 적용한 기업체의 사례발굴과 근거제시가 키포인트라고 조언해 주었다. 나는 전국점포 가운데 거래기업체에 0.5% 보증료율을 적용해준 사례가 있는지 수집했다.

어느 날, 곰곰이 생각하다가 대구지점장으로 근무할 때 거래기업 가운데 김기필 사장이 자기에게도 보증료율 0.5%를 적용해달라고 요청했던 기억이 떠올랐다. 당시 김기필 사장이 그렇게 요청한 사유는 자기 친구인 대영섬유 모사장이 그렇게 한다는 이유 때문이었다. 친구 회사는 기업은행 구미지점에서 0.5% 보증료율을 적용받았으니 자신도 똑같이 적용해 달라는 것이었다. 물론 나는 그 당시 김 사장의 요구를 거절한 바 있었다.

나는 구미지점에 전화를 걸었다. 어떤 사정으로 대영섬유에는 0.5% 보증료율을 적용하게 되었는지 문의했다. 구미지점의 말에 의하면, 거액의 외화대출을 쓰는 등 고객기여도가 높은 거래처라 본부 승인을 거쳐 50% 감면조치를 해주었다는 것이었다.

나는 여신기획부에 의뢰하여 관련 서류를 찾아내 이를 첨부하고 최봉길 세무사에게 국세심판 청구진행을 서둘러달라고 요청했다. 1992년 1월 24일에 부임한 이후, 2월에 착수했던 것이 그해 6월 중에 심판종결이 나왔다. 드디어 추정당한 법인세의 환급이 결정되었다.

적극적인 자세로 업무에 임해야 할 때

나는 평소 점포장으로서 근무하면서 다음 5개 항목을 늘 마음에 간직하고 있었다.

우리 은행은 그야말로 기업은행이므로

1. 우량기업고객을 발굴하여 대출액을 많이 늘려야 한다.
2. 그러자면 대출자원인 예금을 많이 늘려야 한다.
3. 직원복지, 점포확장, 연수원 건립 등 많은 자금이 필요하니 수익성의 최대화를 기해야 한다.
4. 그러나 이런 업무추진과정에서 부실여신이나 사고가 있어서는 아무런 효과를 거둘 수 없으므로 사고예방에 최선을 다해야 한다.
5. 사회변화가 빨라지고 업무분야가 다양화되고 고객의 욕구도 달라지며 모든 업무의 전산화가 신속히 진행되고 있어 이에 대처하기 위하여 직원연수를 강화해야 한다.

1992년 1월 초, 영업점장 연수세미나 당시 업무추진방침을 제출하라고 해서 위와 같은 5개 항목을 적어낸 일이 있었다. 이것이 참고가 되었는지 서무부장으로 발령이 났다. 근무 중 위의 법인세 소송 건이 진행되었고 그 사이, 자회사인 기은팩토링이 설립되면서 나는 1992년 8월 14일 부사장으로 발령받았다. 그 후 한 달여가 지난 1992년 9월 17일, 법인세 환급금 20억 원과 기간 중 정기에금금리를 적용한 환급이자 7,500여

만 원을 합쳐 도합 20억 7,500여 만 원을 환급 받았다는 것을 알게 되었다.

우리는 대출금이 부실화되어 손실이 발생하면 감사를 실시한다. 그 사유를 따지고 책임소재를 밝히며 행위자에게 부책시키는 등 책임을 묻는다. 그런데 불성실한 자세로 세무조사를 받아서 20억 원이나 법인세를 추징당한 것에 대해서는 다소 무감각한 것 같다.

따지고 보면 부실여신으로 20억 원 손실 낸 것이나 법인세 20억 원을 추징당한 것이나 같은 차원이다. 국세청 세무조사를 받을 때는 그야말로 적극적 업무자세로 방어논리를 개발해야 한다. 정당한 근거를 제시함으로써 법인세 추징 등 손실이 없도록 해야 할 것이다.

안이하고 무감각한 자세로 국세청 조사에 임하면 부실여신 발생과 다를 바 없는 기업은행 손실이 발생한다는 점을 명심하자.

여신 건전화를 위한 두 가지 방안 - 신용(수탁)보증부대출 활성화와 동 대위변제 비율제고

김수진¹⁹⁾

수탁보증업무, 김수진 지점장의 회고

모든 분야에서 선점과 1등의 위력은 대단한 것이어서 그 열매는 달고 풍성하다. 그런데 선점과 1등에는 항상 위험이 동반된다. 위험을 택하기란 누구나 꺼린다. 특히 은행원은 보수안전지향성이 강해서 더더욱 그러하다. 수탁보증업무가 바로 그 좋은 사례이다.

수탁보증업무가 최초 시행되었던 1976년 7월, 당시 전국의 21개 은행이 모두 이 일을 (한도액 2000만 원) 동시에 시작하였다. 그런데 수탁보증업무는 기금직접발급에 의한 것보다 업무처리방법이 복잡하고 애매한 점이 많아 대위변제 신청 시 기금 측의 불판 사례가 많았다. 따라서 대부분의 시중은행에서는 이를 소극적으로 취급하였고 결국 보증기금 측은 1986년 5월, 기업은행과 국민은행을 제외한 여타은행과는 위탁보증계약을 해지하기에 이르렀다.

이 기간 동안 관리부 보증과장으로 신용보증기금 발족의 산파역을 하면서 기업은행 신용보증업무 확산의 기틀을 마련한 퇴직 김수진 전지점장의 이야기를 정리해 보았다.

수탁보증업무가 처음 시행되었을 때

나는 1979년 4월 18일부터 1985년 9월 1일까지 6년여 시간 동안 신용보증부와 관리부에서 보증과장으로 업무에 임했다. 그곳에서 (수탁)보증부대출 활성화와 동 대위변제 비율제고를 통하여 기업은행 여신건전화에 진력하였다.

잘 알고 있는 것처럼 모든 대출에 담보가 따르는 것은 아니다. 담보물 없는 대출 중에는 신용대출도 있고 신용보증부대출도 있다. 신용대출은 은행내부라인의 결재를 통해 결정되는 것이므로 부실이 생겨도 정당한 취급이면 면책되지만, 신용보증부대출은 까다로운 면책조건이 있어서 이를 충족하지 못하면 부채이 떨어지고 대출취급자들이 책임을 져야하는 것이 1970~1980년대 상황이었다.

수탁보증업무의 어려움

당초에 신용보증기금 사무국이 기업은행에 설치되고, 대표 또한 기업은행 행장이 맡

19) 1967년 5월 입행. 신용보증부·관리부에서 보증과장 역임. 압구정·신림본동·이리·석암·구리지점장 역임. 1997년 퇴직

았다. 또한 신용보증관련 모든 업무는 기업은행이 취급하였지만, 보증부대출이 부실될 경우 대위변제 승인권한은 감독원장이 가지고 있어서 대위변제를 신청하면 승인이 나오기가 아주 어려웠다. 업무상의 작은 실수나 취급 소홀에도 그것을 이유로 대위변제 불판을 내렸고, 이 과정이 심히 까다로워서 직원들은 부책이 두려운 나머지 보증부대출을 기피하였다.

본래 신용보증부대출이나 수탁보증대출은 정부에서 중소기업을 육성 발전시켜 중소기업의 생산제조활동에 활력을 불어넣고자 만든 제도였다. 여타 시중은행은 대기업대출이나 개인대출이 많았으므로 신용보증서 담보를 거의 활용치 않았다.

따라서 중소기업금융 전담은행으로 출범한 기업은행이 법령에 따라 신용보증관련 업무도 담당하다가, 경제규모가 커지고 보증업무도 확대되자 '신용보증기금'이 1976년 5월에 분리 독립하여 나가게 된 것이었다. 보증기금 출범 당시 기업은행의 신용보증 사무국 직원들이 거의 다 그리로 전출되고 보증업무 취급경험이 없는 다른 부서 직원들도 이에 합류하였다.

보증기금 발족 초기, 나는 기업은행 관리부 보증과장의 신분으로 보증기금의 이런 직원들을 상대로 신용보증업무 교육을 담당하였다. 덕분에 수시로 신용보증기금을 드나들었다. 또 기업은행 대위변제 신청 업무 차 자주 방문하다보니 거의 날마다 보증기금에 출입하는 상황이 되었다. 당시 보증기금 관리부 엄기영 부장이 직원들에게 말하기를 "중소기업은행 김수진 과장은 출입을 시키지 말라고 명령하였다"는 이야기를 전해 듣기도 하였다.

보증대상도 처음에는 단순하였지만 대출과목도 세분화되고 차관자금대출, 외화대출, 외환업무관련 보증 등 업무는 복잡·다기·다양화되었다. 그래서 보증기금 발족 후, 감사원(은행담당1국2과)이 보증기금 감사를 나가게 되자 신용보증업무에 백지인 감사원·감사관들의 요청으로 그들에게 신용보증부 교육과 감사자의 체크포인트를 교육시키기도 하였다.

그뿐만이 아니었다. 국민은행에서도 보증부서가 발족되자 나에게 업무교육을 의뢰하여 왔다. 보증기금이 분리·독립되었어도 당시 5,000만 원 이하 소액보증서 발급업무는 계약에 의하여 기업은행에서 수탁보증서로 발급·대출했다. 5,000만 원 초과 시에만 보증기금 자체발행 보증서로 대출을 시행했다.²⁰⁾

모든 대출은 신의 성실의 원칙아래 어떤 최소한의 조건을 충족해야 한다. 특히 보증부대출시 최저한 지켜야할 조건 가운데 간과하기 쉬운 몇 가지를 들면 다음과 같다.

1. 동일차주가 기존 대출금을 연체하고 있는 도중에는 보증부대출을 실행할 수 없다.
2. 기존 대출을 회수하려고 신규 기표하는 재대출에는 보증서를 발급할 수 없다.
3. 보증인 입보기준을 충족하는 보증인을 세워야 한다.
4. 매출액 대비 보증금액을 과다하게 보증서를 발급할 수 없다.
5. 창업1년 이내의 기업에는 보증서를 발급할 수 없다.

20) 1990년 6월부터는 1억 원으로 상향 조정되었다.

6. 보증사고(=연체발생, 당좌부도 등)가 나면 1개월 이내에 기금 앞 사고보고를 내고 필요조치(보증인 재산 압류 등)를 취해야 한다.

각 항목을 설명하면 다음과 같다.

우선 첫 번째 조항이다. 당시에는 차주에게 대출이 여러 건 있어도 그 대출원장이 따로따로 되어 있었다. 그 대출원장을 일일이 살핀 후, 연체여부를 확인해야 했다. 만약 연체가 있으면 빨리 그것을 정리해야 했다. 특히 기포 전 3개월 내에 운영업일 기준 10일 이상 계속된 연체가 있으면 보증서 발급 불가라는 조건이 있었다. 말은 쉽지만 일일이 대조 확인하기가 어려워서 불판 나는 사례가 많았다.

둘째 조항이다. 자금력이 취약한 중소기업은 대출금 만기가 되어도 여전히 자금수요가 계속 일어나 상환하기가 어려웠다. 그래서 재대출하는 일이 종종 있었는데 이때 보증부로 취급해서는 안 된다는 것이다.

셋째 조항이다. 대출금액 규모별로 보증인의 재산세납부액 기준이 있었는데 대체로 보증인의 재산세는 토지·건물 등을 합해 5만 원 이상이였다. 때로는 이 금액 미달인 채로 입보하고 대출 실행하는 경우도 종종 볼 수 있었다.

넷째 조항이다. 업종별로 연간 매출액 대비 발급 가능한 보증서금액이 있었는데, 대체로 매출액의 1/4 정도였다. 1회전 기간을 90일 즉 평균치를 3개월로 본 것이다.

다섯째 조항이다. 실제 창업은 1년을 훨씬 더 경과했어도 세무서에 영업감찰(=사업자등록증)을 낸지 얼마 안 되는(1년 미만인) 소기업들이 많았다.

여섯째 조항이다. 신용보증사고(=연체발생, 당좌부도 등)가 나면 30일 이내에 사고보고서를 기금 앞으로 발송하고 보증인 재산을 압류 조치하는 일이었다. 간단해 보이지만, 부도난 업체 관리에 이리저리 바쁘게 뛰다 보면 30일이 금방 지나가 이 기간을 넘기게 되는 일도 많았다.

이런 조건들을 하나하나 체크하다 보면 한두 개가 걸려들게 된다. 그러면 이를 이유로 대위변제 불판을 때리니 기업은행의 부실여신금액은 늘어나고 연체비율도 올라간다. 또 변명의 여지없는 불판 사유에는 담당자들이 변상하게 되어 있으니 이에 대한 사전대책이 필요했다.

당시에는 지역별로 대위변제 신청을 일괄취합하고 연도 말 결산까지 대위변제(원금+약정이자)를 받을 수 있도록 해당지구(출장21)을 갔다. 그곳에서 위 조건을 충족시키는지 미리 점검하고 요건을 갖추도록 했다.

미비한 증빙서류는 즉시 보완조치하고 대위변제 요건을 갖추어 보증기금에 신청했다. 일이란 항상 치밀한 사전준비와 요건구비로 대응하면 목표한 바가 성사된다. 이러한 노력이 해마다 증폭되고 직원들도 숙달되자 기업은행도 보증부대출 취급과 대위변제 신청 등에서 보증기금의 인정을 받기에 이르렀다.

1976년 7월에 보증기금이 발족될 당시에는 수탁보증한도가 21개 은행, 공히 2,000만 원이었다. 이것이 1980년 5월에는 모든 은행 3,000만 원으로 늘었고, 8월에는 다시

21) 예컨대 충청지역이라면 대전에 출장 가서 대전·천안·청주·충주·제천 등을 갔다.

5,000만 원으로 증액되었다.

그런데 타행에서는 보증사고도 많이 발생했고 기금의 대위변제액도 보증료 수입을 초과하는 등 실익이 없어서인지 보증기금은 드디어 1986년 5월 ,기업은행과 국민은행을 제외한 19개 은행과는 수탁보증업무계약을 해지하기에 이르렀다.(신용보증기금 30년사 461쪽 참조)

대출실적을 올리고 중소기업의 담보부족 문제를 해결하는 데는 수탁보증 활용이 최선의 방법이다. 이를 최대한 활용 선점하여 1등 실적을 거둔 것이 기업은행인데 이 전통이 계속 이어지리라고 믿는다.

업무제한제도, 직원과 고객을 위해

김동창²²⁾

부도대전 징구와 어음교환소 규약 개정제안

1960~1970년대만 해도 우리나라의 경제는 하루가 다르게 비약적으로 발전하였다. 그렇게 경제규모가 급속히 커지면서 어음과 당좌수표의 거래량이 폭증했다. 덩달아 이와 수반되는 당좌거래 부도 처리건수도 크게 증가했다.

한편, 당시 어음수표는 약속이라도 한 듯 지급기일을 대체로 5일, 10일, 15일, 20일, 25일, 말일로 발행하는 것이 관례였다. 교환이 돌아온 날에는 정상거래중인 기업체에 게도 “교환 돌아왔다”고 연락해야만 겨우 마감 시간이 임박하여 입금시키던 시절이라 부도대전 징구는 더더욱 어려웠다. 게다가 중소기업의 육성과 보호를 위하여 창립된 기업은행은 중소기업의 주거래은행이었으므로 부도발생 건수는 상대적으로 많은 편이었다.

어느 한 업체를 부도처리하자면 많을 때는 20~30매의 부도대전을 마감시간 안에 받아와야 했다. 어쩌다가 부도내달라고 정직하게 미리 알려주는 양심적인 사장도 있었지만 그런 경우는 가뭄에 콩나기였다. 대개는 교환마감 시간에 임박할 때까지도 곧 입금한다고 속이거나 연락을 끊는 경우가 다반사였다. 혹시라도 입금할까 싶어 기다리다 보면 마감시간은 코앞까지 닥쳐오고 입금은 무소식이었다.

우선은 연장 조치했다고는 하지만 결국은 부도요, 문제는 부도대전을 받아오는 일이었다. 그래야 교환시간에 맞추어 교환지출에 나갈 수 있었기 때문이다.

그 시절만 해도 교통수단이라고는 버스와 택시뿐이었다. 지점차량은 지점장 퇴근시간이라, 급할 때는 고용원(수위, 청경, 용원)외에 타계직원들도 동원되어 부도대전을 받아야 했다.

그래도 교환시간에 쫓기다보면 결국 택시를 타고 여러 사람이 각각 원격지 입금점포까지 왕복하며 부도대전을 받아오는 경우가 허다했다. 그러다보니 지금의 물가로 매일 4-5만 원 정도의 교통비를 당좌담당대리가 부담하게 되어 금전적인 애로도 많았다.

이에 대한 좋은 해결방법이 없을까 궁리하니 좋은 생각이 떠올랐다. 우선 어음수표를 제시받은 은행지점이 상대은행 지점에 부도내역과 제 시점에 가장 가까운 지출은행의 타 점포에서 부도대전 발급을 서로 전화로 통보하게 하는 방안이었다. 부도대전 징구

22) 1962년 10월 입행. 김해·동교동·서초중앙·삼성동 지점장 역임. 1993년 퇴직

방법을 간소화한 것으로 이 내용을 어음교환소에 건의 제안하였다.

물론 새로운 제안이 한번으로 시행될 리가 없었다. 끈질기게 이 방법을 제안하고 촉구하여 마침내 어음교환소 규약 21조를 개정할 수 있었다. 어찌 보면 아주 간단한 것이었다. 아무도 손쓸 방법을 생각하지 않고 있다가 필자가 아우성쳐서 결과적으로 이를 채택했다는 점에서 나름 뿌듯한 심정이었다.

이후에 어음교환소 규약이 개정되자 부도대전을 떼느라 원격지 타행지점에 택시타고 달려가는 수고가 사라졌다. 어음교환시간을 대느라 별별 수단을 동원하며 노심초사하고 가슴 떨리며 고생하던 일도 단숨에 해결되었다. 덕분에 나는 어음교환소장의 포상금 30만 원을 받았다. 선배들, 동료들은 물론 타 지점에서까지 감사와 칭찬 전화가 쏟아졌던 기분 좋은 기억이 떠오른다.

대출 취급점 확인불능 근저당권 말소신청 민원처리

지금은 대출을 취급하면서 근저당권 설정 시 대출취급 점포명을 명기한다. 그런데 기업은행 창립 이래 1970년대 초까지만 해도 대출취급점을 명기하지 않은 채 은행명만 등기부에 등재했다. 그 바람에 근저당권설정시기가 오랜 것은 도대체 어느 지점에서 대출이 나간 것인지 또한 현시점에서는 어느 지점에 대출 잔액이 남아있는지 알 수 없었다.

오래전에 대출을 받았던 어느 고객의 사연은 그 대표적인 경우였다. 당시 고객은 대출금상환을 끝내고도 그것을 한참 잊고 있었다. 그런데 그 주택을 매매한 경우 매수자가 등기부등본을 떼보면 아직도 저당권이 설정되어 있으므로 매수자 측에서 저당권 말소 전에는 잔금을 지급할 수 없다 버티면 헐레벌떡 인근점포로 달려오는 것이었다. 그리고는 당장 근저당권을 말소해달라고 아우성이었다.

현재와 같은 시대가 아니므로 대출취급점포도 알 수 없는 마당에 당점의 대출 잔액이 없다고 선뜻 저당권 말소에 응할 수는 없었다. 심지어는 금융조합, 농업은행으로 표시된 저당권조차 있었다. 이런 사례가 점포마다 심심찮게 자주 일어나다 보니 고객의 불만이 이만저만이 아니었다.

1965년 서대문지점 대부주임으로 근무 중인 필자에게 한 할머니가 찾아왔다. 집을 팔았는데 근저당권설정이 살아있어 잔금을 못 받는다는 하소연이었다. 이에 본점에 처리 방법을 문의한바 규정에 없는 일이므로 지점에서 적의 처리하라는 회신이 돌아왔다.

찾으면 방법이 나온다

이를 처리하기 위해서는 당점뿐 아니라 기업은행의 타점에도 여신잔액이 없다는 것을 확인해야 했다. 따라서 먼저 할머니께 즉시 응할 수 없는 전후사정을 설명하고, 후일 다시 나오시라고 양해를 구한 다음 아래와 같이 조치하였다.

우선 기업은행의 모든 점포에 근저당권설정내역 등을 상세하게 송부하고 기일 내(대체로 15일 정도) 채권내역을 회보해 줄 것과 채권이 없을 시는 회보를 생략해도 좋다

는 문서를 등기로 발송했다. 또한 채권이 있는 점포는 반드시 먼저 전화로 채권존재를 알리고 등기로 회보를 요청시켰다. 타 점포도 여신잔액이 없음을 확인하고 저당권말소에 동의하게 된 것이다.

이것이 선례가 되어 타 지점에서도 이런 사례를 만나면 위와 같은 절차를 거쳐 저당권 말소에 응하였다. 이후에는 저당권 등기 시 대출취급 지점을 표시하게 되면서부터 이러한 애로는 자연스럽게 해소되었다.

<명예퇴직후 감사 인사장>

명예퇴직이라면 대체로 말없이 씩씩하게 떠나간다. 김동창 전지점장은 1993년 12월 1일에 명예퇴직한 후 1994년 초에 인사장을 발송해서 많은 사람들의 가슴을 심금을 울렸다. 마침 서기를 정리하던 중 비본을 발견, 원고로 제출하였다.

존경하는 은행장님과 선배 임원님, 저를 도와준 많은 동료들께

저는 먼저 오늘까지 여러분들의 많은 도움과 배려 덕분에 별 대과 없이 은행생활을 마치니 한없이 고맙고 감사드립니다.

돌아보니 1962년 입행하여 오늘에 이르기까지 31년 3개월간 청춘과 열과 성을 다해 주어진 행무에 최선을 다해 왔으며, 그간의 고락과 애환이 떠올라 꿈속만 같고 한편의 영상처럼 지나갑니다.

또한 시대가 바뀌어 오늘의 이 어려운 결정을 내리기까지 자의건, 타의건 얼마나 많은 밤을 번뇌와 갈등 속에 주저하여 왔던가. 그러나 언젠가는 받아들여야 할 직장생활의 마지막 단계, 정년퇴직!

생각만 해도 불안하고 초조하며 근심과 두려움의 연속이었지요.

저는 그래도 다소나마 아쉬운 여운을 남긴 채 떠나는 명예퇴직의 길을 선택하기로 결심하였습니다. 이는 한편으로는 후배들을 위한 용단이라 할 수도 있고 또 다른 세계에 도전해보려는 마지막 용기가 아니겠습니까?

그 오래고 긴 세월의 마무리로 내가 존경하는 모든 분들께 명예퇴직의 석별 인사를 올리는 것도 우연만은 아닐 것입니다.

이제 모든 분들의 은혜를 뒤로한 채 물러나는 이 사람!

늦게나마 어디에선가 베풀며 봉사하는 여생이 되었으면 합니다.

떠난 뒤에라도 내 청춘을 다 바친 우리의 일터 중소기업은행!
아무쪼록 아끼고 사랑해 주십사는 소망과 함께 여러분 곁을 떠납니다.

몸은 떠나더라도 마음속으로는 여러 존경하는 분들의 가정에 하느님의 은총 속에 건강과 행복이 늘 함께하길 기도하겠습니다. 퇴직 후에도 기회가 주어진다면 반갑게 만나기를 기대하면서 이만 명예퇴직의 인사말씀으로 대하고자 합니다.

정말 감사합니다.

1994년 새 아침
삼성동지점 김동창 올림

신본점건물 매매계약 체결과 본점이전

강희경²³⁾

본점건물 신축이전 사업의 시작

1985년 초, 나는 본점건물 신축이전이라는 큰 과제를 안고 TF팀장으로 발령받았다. 이후 4년여에 걸친 본점건물 신축이전업무를 시작하게 되었다. 당시 본점의 상황은 열악했다. 건물이 협소하여 기존 10개 층에 4층을 증축했음에도 사무실이 모자라 본점 맞은편에 별관을 임차하여 사용하고 있는 실정이었다.

당시 박종대 인사담당이사(평화은행장)께서 나를 조용히 불러 하신 당부가 기억난다. “우리 모두 은행에서 청춘을 보냈지요. 기업은행은 지금보다 규모가 크고 쾌적한 신축본점건물 확보가 시급합니다. 그러니 사명감을 갖고 적극 추진해 주십시오.”

나는 보안을 유지하며 조심스럽게 업무를 추진해 나갔다.

기업은행은 이미 1980년 초부터 본점건물 확장신축의 필요성을 인식하고 있었다. 본점건물 주변 을지로2가 재개발사업의 주체가 되어 필요한 주변 토지를 매입하려고 노력하는 중이었다. 그러나 주변의 토지소유자들은 우리의 계획을 알아채고 의사타진 시 만남 자체를 고의로 회피하거나 주변시세와 관계없이 터무니없는 고가를 제시하곤 하였다.

이러한 난관 속에서 수년간에 걸친 본점신축 사업은 인근 토지매입부터 벽에 부딪쳐 난관에 봉착, 실현 가능성이 희박한 상황이었다.

신축에서 신축건물 매입으로 방향 선회

정부는 88서울올림픽을 앞두고 도시미관을 일신코자 주관 건설부장관이 시범적 도심재개발사업을 입안, 대통령 결재를 받았다. 그리하여 건설부가 주관하고, 주택공사가 시행하는 재개발시범사업이 개시되었다. 이 사업은 기업은행 인근에 3개의 대형건물을 신축하는 것으로 1985년 당시 대형건설 3사가 다수 인력과 장비를 동시에 투입, 공사를 진행하는 중이었다.

청계천변에 인접한 제1동은 오피스 건물이었는데 한화그룹과 계약된 상태였다. 삼일로변 인접 제2동은 백화점과 오피스텔용으로 입주자 모집이 이미 진행되고 있었다. 을지로에 인접한 제3동은 금융기관 본점용으로 신축되고 있었는데 입주자 선정이 유독

23) 1967년 5월 입행. 1985년 관재부 차장으로 본점 신축업무 담당. 군자동·개봉북·부산진·청천동·홍제동지점장 역임. 1997년 퇴직

지연되고 있었다.

제3동은 금융기관 본점용으로 설계되어 공사에 착수한 상태였다. 주택공사는 여러 금융기관에 신축건물 매입의사를 타진했는데 당시 본점 사무실이 협소한 상업은행이 가장 적극적으로 나와서 계약 확정단계에까지 이르렀다. 그런데 갑자기 상업은행 해화동 지점에서 대형금융사고가 발생했다.

이 내용이 언론에 대서특필되고 상당한 규모의 손실을 입게 되자 부득이 매입의사를 철회하게 되었다. 돌발사건으로 시일만 경과되자 주택공사는 기업은행에 다시 매입의사를 타진해왔다. 당시 토지수용권이 없어 자체 재개발사업을 보류하고 있던 기업은행은 김선길 행장 명의로 “제반여건이 충족된다면 매입의사가 있다”고 주공에 서면통지하게 되었다.

신축건물 매입 작전

주택공사에 신축건물 매입의사를 통지한 후, 본격적인 매입추진 작업이 진행되었다. 추진과제가 여럿인 만큼 난제를 해결하기 위해서는 많은 의견과 지혜를 모아야 했다.

기업은행 집행위원회는 공식·비공식적으로 수차례의 장시간 토론과 심의를 거쳐 다양한 의견을 하나로 모았다. 고병욱 담당이사(추후 광주은행장 역임)와 함께 이광수 행장께 수시로 본점 이전 방안과 추진상황을 보고한 기억이 난다.

한편 재무부, 경제기획원, 건설부, 서울시 등 여러 관계기관 가운데 기업은행 업무전반을 관장하는 재무부의 동의를 구하는 일이 최우선의 당면과제였다. 장기적으로 중소기업지원 육성을 위한 본점건물 확충의 타당성 조사 자료를 제출하고 기업은행 임직원들이 재무부를 심방했다. 수차례에 걸쳐 관계 책임자에게 설명하는 등 기업은행 임원과 직원 모두의 노력으로 본점의 이전 타당성이 상층부에 우호적으로 보고되어 동의를 구할 수 있었다. 그 후 경제기획원 등 여타기관은 무난히 진행되어 소정기일 내에 동의를 받았다.

한편 기업은행 이사회²⁴⁾의 각 이사들을 수차례 사전 심방하여 이전계획안을 설명 드렸으며, 그 분들이 이해한 후에 정식 부의된 본점건물 신축이전 안이 심의의결 될 수 있었다.

신축본점건물의 특징

은행 본점건물은 그 은행의 가장 큰 자산이자 얼굴이요, 상징이자 또한 브랜드라고 할 수 있다. 따라서 신축건물 설계안을 확정키 위해 공모전을 시행했는데 다수의 작품 가운데 김종업 건축연구소의 출품작이 선정되었다.

이 연구소는 상당한 명성을 자랑하고 있었는데 특히, 독특한 아이디어에 바탕을 둔 설계로 신축 본점건물이 서울의 대표건물이 될 것이라는 자부심이 대단했다. 건물전체

24) 황병준 이사장(서울대 경영대학원장, 국회의원역임)과 당연직인 재무부 이사, 경제기획원 이사와 비상근 이사인 한승수 서울대 교수(국무총리 역임), 어윤배 송실대 교수 등으로 구성되어 있었다.

외부는 대형유리(1.8m정사각형, 컬러 이중유리)로 구성되었고, 평면은 6각형 형태의 높이가 20층으로 상층부의 경우, 전후가 경사면으로 디자인되었다. 건물 전체가 완전 다각형 유리 건물로 된 독창적인 구조였다. 건물 내부는 동쪽과 서쪽으로 양분되어, 총 12대의 엘리베이터를 설치했다. 덕분에 많은 인원이 동시에 출입할 수 있게 되었다. 1층 로비는 높은 천정과 대형 투명 유리로 설계되었다.

주택공사와의 매매계약 체결

다음 단계는 주택공사와의 정식 매매계약 체결이었다. 그 규모는 상당했다. 서울 도심부에 대지 6,600㎡, 연 건물면적 6만 6,000㎡를 초과하는 총 20층의 신축건물이었다. 주택공사와 본격적으로 협상하면서 기업은행은 매매가격의 대폭인하와 설계변경을 요구하였다. 매매가격 절충 시 주택공사는 정부투자기관 회계규정에 의거 여타사업의 경우와 같은 수준인 건설원가 10%에 이윤 보장을 주장했다. 기업은행은 중소기업금융 지원에 주력해야 되는 기업은행의 자금 여력을 감안, 최대 2% 이윤을 제시했다. 좀처럼 가격 협의는 이루어지지 않아 시일만 경과되었다.

한편, 기업은행이 요구한 설계변경 중 핵심사항은 건물 1층 가운데로 일반시민이 자유롭게 통행하도록 해달라는 것이었다. 그러기 위해서는 설계된 통로(건축용어 피로티)를 제지토록 건축허가내용을 변경해야 했다. 이는 당초 종로·청계천과 을지로, 명동을 통행하는 시민의 동선을 위한 것이었다. 기업은행 건물 1층 가운데에 비교적 좁기는 하였으나 이를 설치토록 설계되어 있었으므로 이미 서울시 건축허가조건으로 명시되어 있었다.

그러나 기업은행은 연중 24시간 철저보안이 요구되는 금융기관 본점으로서 통로 설치의 부적합성을 들어 변경을 요구하였던 것이다. 이미 서울시 건축심의위원회(서울시 고위 건축 관련 공무원, 건축전공 대학교수 등 20여 명)의 심의를 거쳐 인허가 된 내용이었지만 주택공사는 기업은행의 요구에 따라 건축심의위원회에 재심의를 의뢰했다. 그러나 명분과 타당성, 설득력 부족으로 동의를 얻지 못했다.

이와 같이 매매대금협의를 통로제지 문제가 좀처럼 타결점을 찾지 못하고 상당시일이 경과하면서 연말이 다가왔다. 을지로 2가 재개발사업은 정부(건설부)의 주요사업으로 소정기일 내 건물 준공이 지상목표였다. 주택공사는 연내에 자체 경영목표 달성과 건설부 등 관계기관의 업무추진점검 등을 앞두고 있어 기업은행과의 계약지연으로 어려움에 처하게 되었다. 그렇다고 타 금융기관과 새로운 협상을 추진할 시간적 여유도 없었다. 때로는 전체적인 계약지연에 대한 법률적 책임을 기업은행에 돌리기도 하였다.

시일이 촉박했던 주택공사는 우선 계약부터 연내에 체결한다는 방침이었다. 자연스럽게 기업은행의 요구사항을 수용하는 방향으로 접근했다. 상황이 이러하자 원만한 타협을 위해 이광수 행장과 주택공사 권영각 사장(추후 건설부장관 역임)간의 면담이 성사되

었다. 비로소 계약전반에 대한 대체적인 협의가 이루어지게 되었다.

계약 체결 시 두 회사의 이견은 다음과 같았다. 기업은행은 건설원가에 2%이윤을, 주택공사는 5%이윤을 주장, 결국 2%~5% 내에서 대금정산 전에 추후결정하기로 했다. 통로제지는 서울시 고유의 인허가 변경사항이라 상당한 시일이 소요될 수도 있었다.

따라서 계약항목의 조건으로 삽입하는 것이 법률상 문제가 될 수 있음에도 이를 관찰하려는 기업은행의 집요한 요구 덕분에 전략적으로 계약서에 이를 명시했다. 비로소 1985년 12월 31일이 되어서야 본점 신축건물 매매계약을 체결할 수 있었다.

매매계약 체결가는 약 800억 원이었고 계약금으로 230억 원을 지급하고 중도금은 수차례 나눠 지급토록 했다. 신축건물을 인수하게 되는 대금 정산 시까지 계약금과 중도금은 선급금이자를 계산하기로 하였다.

1987년 12월 3일 신축본점건물로 이사

매매계약 체결 후 본점신축업무에 만전을 기하고자 기업은행 직원들로 본점신축본부가 발족되었다. 행정과 기술파트로 나눈 담당인력들은 본점신축에 최선을 다하였고, 외부전문가로 기술자문단을 구성했다. 이들은 건축, 전기, 설비, 통신 등 현장중심으로 미흡한 점을 보완하면서 시공 상황을 확인하였다.

1985년 말에 매매계약이 체결된 이후 건설공사는 예정대로 1986부터 1987년에 걸쳐 순조롭게 이행되었다. 계약 주요사항인 이윤 2%~5% 내 추후결정사항은 상호간 계속 협의하였으나 결국 중간선인 3.5%로 확정되었다.

1층 통로제지를 전제로 한 조건부 계약사항은 주택공사가 서울시에 재심의를 요청, 건축심의위원회가 개최되었다. 그러나 변경 안은 통과되지 못하고 장기간 보류되는 상황이 되었다. 기업은행은 계약서상 계약조건불이행으로 계약해지가 불가피한 상황임을 서면 통지하였다. 이에 주택공사는 명예를 걸고 기업은행과의 계약사항을 이행하라는 권영각 사장의 엄명으로 재개발본부장을 비롯한 담당 전책임자가 총동원되었다. 그들은 다양한 아이디어와 방법으로 심사위원을 각개 설득, 비로소 통로제지문제가 변경, 통과되어 1층 로비는 기업은행 방안대로 시공되었다.

결국 1985년 초부터 시작한 본점건물신축업무는 1985년 12월 31일, 매매계약 체결, 1987년 말 신축건물 준공 등으로 매매대금을 정산하였다. 마침내 1987년 12월 3일, 유돈우 행장 재임 시 신축본점건물로 이전하였다. 1988년 상반기에 제반 사후정리가 완결되기까지 오랜 시간 동안 임직원들의 적극적인 참여와 정성, 노력 등으로 신본점 확장 이전이 결실을 보게 되었다. 이성수 전 서무부장은 신본점을 '축복의 방주'라고 불렀다. 실제로 신본점에 입주 후 24년이 경과하는 동안 기업은행은 장족의 발전을 이루며 창립 50주년을 맞이했다.

앞으로 50년 이후에는 세계 속의 IBK로 우뚝 서게 될 것이라 믿는다.

여신한도제 운용의 애환

최순식²⁵⁾

정부의 대출정책

기업은행이 창립된 지 30여 년이 지난 1990년대 초반까지는 여신한도 운용제, 일명 DC(Domestic Credit)제도라는 것이 있었다. 통화정책을 주관하는 당국의 지침에 따라 은행 당국이 월별 여신한도를 정하고 이를 기초로 각 영업점에 여신한도를 배정하는 방식이었다. 여신한도 배정을 둘러싼 많은 이야기들 중 일부를 회상하면서 당시의 어려웠던 시기를 돌이켜본다.

여신한도 운용에 대해 언급하기에 앞서 당시 정부의 통화정책에 대해 간단히 설명할 필요가 있다.

정부 통화정책의 최종목표가 물가안정, 경제성장, 완전고용 등에 있다면, 이를 위한 정책수단은 대출 및 지급준비율 정책, 공개시장 조작 등이다. 이 가운데 일명 재할인 정책이라고도 불리는 대출정책은 다음과 같이 운영된다.

- 가격정책 측면 : 재할인율을 인상하거나 인하함으로써 단기시장금리 변동
- 수량적 측면 : 주어진 재할인율 하에서 금융기관에 대한 대출액을 조절함으로써 통화량 통제

우리나라에서는 대출정책의 두 가지 측면 가운데 수량적 측면이 더 활용되어 왔다고 볼 수 있다. 자금에 대한 만성적인 초과수요와 은행금리에 대한 규제로 인해 재할인정책의 운용을 통한 단기시장금리의 조정이 어려웠기 때문이다. 특히 재할인율과 시장금리의 격차가 커서 금융기관의 기준금리로서 재할인율의 기능이 제한되어 왔다는 점도 간과할 수 없다.

이와 달리 수량적인 측면에서는 대출대상과 조건의 변경, 재할인비율의 조정 등이 금융기관의 자금운용에 영향을 미쳤다. 게다가 1994년 3월부터는 은행이 취급한 정책자금의 일정비율을 자동재할인해 주던 종전의 재할인대출방식이 은행별로 총액 대출한도를 설정하여 운용하는 방식으로 변경되었다. 이전까지는 대출제도의 기능이 유동성 조절이나 통화관리 수단이었다기 보다는 여러 가지 정책자금내지 선별금융 지원수단

25) 1971년 입행. 광명·안산·구로중앙 등 지점장 역임. 여신기획부 여신한도 업무 담당. 2006년 퇴직.

으로 더 중요시되었다고 할 것이다.

은행에서는 전년도 말이나 연초에 정부의 예산증가율, 산업별 정책이나 물가상승률 등을 참조하고 내부 자체자금 조달계획을 수립, 그해 시책별 자금공급 계획을 발표하였다. 그러면 발표된 시책별 자금공급 계획을 토대로 매월 자금별로 자체여신운용 계획을 수립하여 정부와 협의를 거쳐 여신한도를 운용하게 되었다.

이와 같이 또 다른 통화관리 수단으로 매월 운용할 은행별 여신한도를 정부와 협의토록 하였는데 실질적으로는 매월 은행별 여신한도를 배정해 주는 것이나 마찬가지다.

한편 만성적인 중소기업자금 초과수요 상태에서 기업은행의 자금은 늘 부족했다. 정부의 통화량 증가에 따른 여신한도 규제가 심하여 어음할인마저 취급이 어려웠던 시절로 돌아가 몇 가지 이야기를 적어본다.

여신한도 배정의 문제

지금이야 자금규모는 물론 시장의 발달 등으로 자금조달이 용이해 졌지만 당시만 해도 그러지 못해, 매월 여신공급계획을 수립하면서 자금운용부서와 자금조달 주무부서간의 ALM회의에서는 항상 이견이 있었다.

자금운용부서에서는 중소기업 자금수요에 부응하기 위해 은행 여신규모를 늘려나가야 한다고 주장했고, 자금조달부서에서는 예금조달에 한계가 있는 만큼 이를 고금리 외부차입으로 여신규모를 늘려가야 하는데 그러할 경우 은행 내실이 훼손된다고 주장했다. 후에 부서간의 조정을 위해 한 명의 집행간부가 두 개 부서를 동시에 맡도록 제도가 바뀌었지만 근본적인 문제 해결은 되지 못했다.

영업점에 여신한도를 배정할 때 한도 배정방식에 얽힌 이야기도 많다. 당시에 영업점 회수자원은 영업점에서 자체 운용하는 것이 대원칙이었다. 따라서 각 영업점에서는 거래기업들이 공단으로 공장을 이전해도 인근 점포로 이관해주지 않았다. 해당기업 또한 인근 지점으로 이관되기를 원치 않았다. 그 지점은 신설점포로서 여신규모가 작고 따라서 회수자원도 적을 수밖에 없어, 추후 자금소요 시 추가대출이 어려울 것을 우려했기 때문이다. 기업들도 이관요청을 하지 않고 불편함을 고수하는 상황이 상당수였다. 그러한 이유로 당시에는 이관촉진이 은행의 중점업무추진 사항이 되기도 했다.

만성적인 자금부족의 상황 속에서

당시 여신한도 배정은 매월 각 영업점에서 순증할 여신규모가 주요한 기준이 되었다. 이것도 금융운전자금, 금융시설자금, 할인어음 등으로 구분·배정하는데 여신한도를 어떤 기준으로 영업점에 배정하느냐를 가지고 고생했던 기억이 생생하다. 자금조달이 어려운 시기였기 때문에 차입자금 위주로 운용하다 보면, 순수 금융자금한도는 얼마 되지 않았다. 이를 영업점수로 나누어야 했기 때문이다. 이것을 영업점에 ‘어떻게 합리적으로 배정하느냐’는 늘 고민거리였다.

예수금이 늘은 점포의 경우에는 ‘예수금을 얼마 늘렸는데 한도 좀 더 안 주느냐?’, 신

설점포는 신설점포대로 '여신규모가 큰 점포는 자금수요가 많은데 어떻게 대처하느냐'며 영업점 나름대로 이유가 다양했다.

당시 나름대로 고민했던 부분은 '자금수요와 자금조달을 어떻게 감안하느냐'하는 문제였다. 자금조달을 감안할 때, 예컨대 예수금 실적을 감안한다면 '실적기준이나, 개선비율이나'에 따라 달리 적용되었다. 개선실적 또한 '전월대비 개선실적인가?, 전분기대비 개선실적인가?, 당해연도 개선실적인가'에 따라 다르기 때문이었다.

또한 '감소점포는 어떻게 하는지'도 문제였다. 당시 영업점 포지션 개선도, 수신증가, 중소기업 자금수요 등 다양한 방식을 도입하였으나 200여 개가 넘는 영업점의 다양한 요구를 제대로 충족시킬 수가 없었다.

특히 문제는 할인어음이었다. 88서울올림픽이 끝난 이후 정부의 통화규제와 기업은행의 자금사정 악화로, 다른 자금은 물론 할인어음마저도 교환자금 외에는 기표할 수 없을 때가 있었다.

이때는 한도 배정방식이 문제가 아니라 '영업점에서 교환자금이 얼마 있다고 연락하느냐?', 본부에서는 교환자금을 어떻게 구분하느냐?' 하는 문제로 고민을 해야 했다.

당시에는 전화 통화방식이 교환안내원을 통해 통화할 때라 오후가 되면 200개가 넘는 영업점에서 얼마 되지 않는 실무자에게 전화가 걸려왔다. 어렵게 통화되면 요점만 말하고 끊어야 다음 전화를 받을 수 있는데, 모처럼 통화연결이 되니 하소연 등 이야기가 길어지는 경우가 많았다.

일부 영업점에서는 한도담당자들이 일부러 전화기를 내려놓고 안 받는다는 오해도 생기곤 했다. 어떤 영업점은 교환어음을 카피하여 옆 사무실 동료에게 팩스로 보내 전달하는 경우도 많았다. 얼마나 어려웠으면 당시 은행장이 직접 내려와서 담당과장 자리에 앉아 전화통화 실태까지 점검하였겠는가? 전화가 연결되면 마치 전화교환원의 능력이 인정되는 것 같아 교환원들이 더 좋아하는 웃지 못할 사연도 있었다. 이렇게 어렵다 보니 한도 사후관리를 하다 보면 일부 영업점에서 당초 협의한 금액보다 더 취급하여 본·지점 간에 좋지 못한 일도 많았다. 특히 본점의 실무자들이 전화를 많이 받다 보면 4시경이 되면 기진맥진한 상태가 되기도 했다.

만성적인 자금부족 상태에서 중소기업의 초과 자금수요에서 '어떻게 하면 자금공급 숫자를 늘리느냐'가 항상 중요한 관심사항이었다. 외적으로는 여신한도를 조금이라도 늘리기 위해 동분서주했다. 내부적으로는 주어진 자금조달 범위 내에서 최대한 차입자금(각종기금, 무역금융, 할인어음) 위주로 여신을 운용하고자 노력했다.

1980년대 중반 총대출금의 15% 이하였던 할인어음 규모가 1990년대 초에는 총대출금의 20%를 초과했던 기억이 난다. 당시에는 총여신규모를 늘리는 것만이 기업은행의 가장 중요한 사명이라고 생각하였기 때문에 항상 자금조달 담당부서는 어려웠을 것이다. 이 자리를 빌어 당시 협조해준 자금조달 부서에 고마움의 뜻을 전하고 싶다.

은행업무와 세금의 상관관계

최봉길²⁶⁾

중금채 이자에 소득세가 감면되기까지

필자는 기업협력부 근무 중이던 1989년 5월 1일부터 1년 동안 당시 재무부에 파견근무를 나가 있었다. 당시 재무부는 세법상 일부 국공채에 조세감면혜택을 주어 채권시장을 활성화하겠다는 제도 신설을 검토하고 있었다.

그때까지 이 세법초안에 기업은행의 중금채는 조세감면혜택이 없었다. 기업은행 중금채 이자소득에 대하여 조세감면혜택(비과세 또는 세금우대)이 부여된다면 세후수익률이 높아지므로 금융시장에서 판매경쟁력이 생겨 수신증대로 이어지게 된다.

그런데 분명한 것은 기업은행 중금채 이자소득에 대하여 조세감면혜택을 반드시 부여해야 할 명분도 이유도 분명하지 않았다. 조세감면혜택을 부여하기 위해서는 소득세법시행령과 소득세법시행규칙에 중소기업은행 중소기업금융채권이자가 조세감면혜택을 받을 수 있는 구체적인 조세감면조건이 열거되어야 했기 때문이다.

감면조항에 열거되기 위해서는 중소기업은행 채권이자에 대하여 조세감면혜택을 부여해야 하는 이유가 필요했다. 그 이유로 재무부 세제실(현재 기획재정부 세제실) 공무원들을 설득해야 한다. 그러자면 재무부 세제실에서 업무가 진행되는 상황을 정확히 파악하여 적시에 필요한 조치를 해야 했다. 필자는 당시 기업은행 신탁증권부 민주현 과장, 정희준 부장과 수시로 연락을 취하면서 재무부 세제실 공무원을 소개했다. 기업은행에서 조치해야 할 대응방안을 잘 진행한 덕분에 중금채가 조세감면혜택을 볼 수 있는 조건이 열거되는 세법개정 조치가 마무리되어 곧 법률로 공포할 상황이 되었다.

공포일정에 맞추어 기업은행에서는 중금채 판매촉진을 위해 대대적인 홍보 등 준비를 마친 상태였다. 그런데 갑자기 법률시행이 연기되었다. 알고 보니 기업은행과 같은 특수은행이면서 조세감면혜택에서 빠져있던 A은행장 때문이었다. 이 정보를 입수한 그가 A은행 채권이자도 조세감면혜택을 볼 수 있도록 손을 썼기 때문이었다. 그래서 필요한 절차를 밟느라고 시행이 연기된 것이었다.

나중에 알고 보니 A은행장은 동행 채권담당 담당자들을 문책 조치했다고 한다. 아이러니는 A은행장이 행내에서 그런 조치를 끝내고 나자 재무부장관으로 임명되었다는 것. 아마 재무부 담당자들은 가슴을 쓸어내렸을 것이다.

26) 1976년 1월 입행. 1989년 기업협력부 대리시 재무부 파견근무. 이후 퇴직. 현재 최봉길세무사 사무소 대표

은행채권관리와 국세 우선문제

필자는 1987년 2월 세무업무유공으로 은행장 표창을 받았다. 공적내용을 소개하면 다음과 같다.

세금 납부기한으로부터 1년 전에 담보물권이 설정되어 있지 않으면 '국세우선권'²⁷⁾으로 인해 세무서에 많은 돈을 납부해야 한다. 필자는 세무서에 배당될 세금을 줄여 배당액을 늘어나도록 해서 기업은행 수지개선에 기여한 공로가 컸다는 것이다.

사례를 들어보자.

근저당권설정 접수일자 : 1989년 10월 31일

설정금액과 대출 잔액 : 30억 원과 15억 원

상황 : 이러한 조건의 차주 갑의 부동산에 채납 법인세 납부기한이 1990년 9월 30일이라고 가정하자. 그런데 채납금액이 10억 원이 있을 경우, 차주 갑의 부동산 매각금액이 20억 원이면, 채납법인세 10억 원이 은행채권보다 우선 한다. 따라서 은행은 부족채권이 5억 원 발생한다. 이때 채납법인세 10억 원을 0원으로 줄인다면 은행부족채권은 없다.

이전까지는 기업은행 차주의 부도나 연체 시에 채무관계자에게 발생하는 세금이 담보가격이 상당해도 국세우선 법률조항 때문에 이 국세를 공제하고 배당을 받아오면 부족채권이 발생하였던 것이다. 이런 세금우선문제는 부족채권을 발생시키는 원인이 될 뿐만 아니라 기업은행 수지에 직결되기 때문에 영업점 여신관리의 핵심이다.

이와 관련하여 필자는 은행권 최초로 '여신관리 세무실무해설'이라는 책을 발간했다. 특히 직원교육과 상담이 즉시 필요한 영업점 현장에 출장(퇴계로지점 정희준 지점장, 수원지점 노상고 지점장, 충주지점 박양 지점장, 남대문지점 강세중 지점장 등) 나가 세무서에 배당될 것은 기업은행이 받을 수 있게 조처한 금액이 약 50억 원 정도에 이르렀다.

이 사례 덕분에 전국영업점장 회의 자리에서 표창 받은 것이었다. 당시 포상금 최고액은 규정상 개인 5만 원이었는데 100만 원을 지급하려고 하니 지급근거규정이 없어서 은행장을 포함한 전 임원이 동의하는 이사회 특인을 받았다고 한다. 나중에 들어보니 결의 시 아무도 반대가 없었다고 한다.

두 권의 도서를 발간하다

그밖에도 필자는 세무관련 업무를 전 직원에게 확산하기 위하여 두 권의 책을 출간했다.

우선 금융권 최초로 발간된 '인지세 해설'에 대해 잠시 소개하고자 한다. 그간 기업은행에서는 문서나 장표마다 첨부할 인지 세액이 점포마다, 사람마다 해석이 달라 제각각이었다. 은행에서 사용하는 모든 문서 장표에 붙일 인지 세액이 얼마인지 일목요연

27) 경매배당에서 은행채권보다 세금이 우선한다는 원칙

하게 문서 장표 종류별로 근거를 제시하여 정리한 것이 그 책이었다.

기업은행에서 사용하는 모든 서류를 수집하여 과세문서와 비과세문서로 구분하고, 과세문서를 수신문서·여신문서·기타문서로 분류하여 첨부할 인지금액을 총정리한 것이 그 책이었다. 이후 각양각색이던 영업점에서 모든 문서에 인지첨부가 통일되었다.

이 책은 후일, 전국은행연합회에 납품되었다. 나중에는 전국은행연합회명으로 발간되어 국내 모든 은행에 배포되기에 이르렀다. 아울러 국세청에서 금융기관 인지세 감사시 기본교재로 채택하였다. 큰 영광이 아닐 수 없다.

두 번째로 발간한 도서는 '토지보상금 유치와 세금상담'이었다. 정부의 각종 개발정책이 이어지면서 개발지역으로 편입된 토지를 대상으로 보상금이 지급되는 일이 많아졌다. 그러자 이 돈을 예금유치하기 위해 각행마다 경쟁이 치열했다. 토지보상금에는 세금이 따르는 법이어서 무조건 자주 찾아간다고만 될 일이 아니었다. 토지보상금 유치와 세금상담을 연계할 수 있도록 국내 최초로 상담책자를 발간하여 상담 등으로 수신증대에 기여하였다.

소유자의 부동산이 공공기관에 수용되면 부동산 소유자가 가장 궁금해 하는 것은 보상금을 많이 받을 수 있는 방법, 세금을 최대한 절세할 수 있는 방법, 좋은 부동산을 다시 살 수 있는 방법이다.

이 방법을 제시함으로써 각 영업점은 세무 상담을 통해 정보도 수집하고 절세방안도 강구하여 보상금을 유치할 수 있었다. 현재는 대부분의 금융기관들이 세무 상담은 물론 부동산투자 상담을 펼치고 있다.

통쾌했던 여신사후관리의 기억

기영중²⁸⁾

브로커의 농간을 따들려 부족채권을 방지한 모험

종암동지점 대리로 근무했던 1987년 3월부터 1989년 2월에 있었던 일이다. 지금은 고인이 된 당시 정운택 지점장은 행내에서도 배포가 크기로 유명했다. 그때 있었던 일화를 소개하고자 한다.

(주)천보○○○라는 부도업체는 부실규모가 10억 원대 이상이었다. 이 금액은 당시에는 엄청난 거액이었는데, 담보는 반월공단의 2,000평 남짓 되는 공장이었다. 부도 직후 나는 신속하게 어음발행인에 대한 어음금 청구소송을 개시하는 등 법적 절차를 시작했다. 수개월 후 어음금 청구소송은 모두 승소하였고 경매는 계속 유찰되어 3차 기일이 다가왔다. 당시의 경매는 지금처럼 서면입찰이 아닌 호가 경매였다. 경매장에서 원매자가 입찰 희망가격을 부르고 즉석에서 보증금을 납부하던 방식이었다. 단 금융기관은 지급확약서를 제출하는 것으로 보증금 납부를 대신했다. 3차 경매를 앞두고 지점에서 대책회의가 열렸다.

이미 40% 이상 내려간 최저 입찰가액은 부족채권을 예고했다. 유찰원인을 분석하던 중, 아이디어가 많고 배짱이 두둑한 정 지점장은 이렇게 말했다.

“경매브로커들이 썩 가격에 사려고 틀림없이 농간을 부리고 있을 것이다. 그러니 대책회의를 열어라.”

회의 결과 당시 반월공단 소재 공장들의 부동산 시세 등을 감안, 최초 입찰가격에 은행이 참가하기로 결론을 내렸다. 이는 브로커의 농간을 차단하고 부족채권을 예방하기 위한 고육지책이었다. 문제는 관리부에 지급확약서를 발급하는 과정이었다.

아니나 다를까, 잘못되면 누가 책임지느냐고 확약서 발급을 거절하였다. 당시 업무방식은 경매 당일 관리부 직원이 지급 확약서를 가지고 경매에 참가한 후 그 결과를 지점에 통보하는 방식이었다. 당시 담당 조 과장을 설득, 지점에서 책임을 지기로 하고 영업점이 경매에 직접 참가하기로 합의한 후 지급 확약서를 발급 받았다.

문제의 입찰기일에 내가 경매장에 출석했다. 관리부 강명원 대리도 결과가 궁금해서 자리를 함께 했다. 몇 시간을 기다린 끝에 천보○○○ 담보물 경매 차례가 되었다.

경매서기 : 은행에서 참가하나요?

기영중 대리 : 예

28) 1973년 3월 입행. 속초·석남동·청량리·문래중앙 지점장 역임. 2009년 6월 퇴직.

경매서기 : 얼마에 참가하나요?

기영중 대리 : ○십억 ○천만 원입니다!

그 순간 경매장에 팽팽한 긴장감이 돌았다.

경매서기 : 이 금액 잘 들었지요! 은행보다 적게 살 사람은 나오지 마세요!

관리부 예측대로면 한 사람도 입찰희망자가 없어서 그 가격에 은행이 유입취득 될 수도 있다는 것이었다. 그렇게 되면 지점에서 책임지는 사태가 벌어질 것이다. 그런데 경매서기의 말이 떨어지자마자 후다닥 몇 사람이 튀어 나오더니 호가 경쟁이 시작되었다. 브로커들이 좋은 물건을 싸게 구입하려고 농간을 부리다가 은행한테 뒤통수 맞은 셈이다. 결과는 최초 입찰가의 110% 정도에 낙찰되었다.

브로커들은 물론 관리부 입장에서도 황당했을 것이다. 그뿐이 아니었다. 지점에서 경매대금만으로도 연체이자를 포함한 총 채권을 회수하게 되니, 어음금 청구소송 승소판결을 집행할 이유가 없어진 것이다. 어음발행인들이 아무리 기다려도 은행이 집행을 안 하는 이유가 궁금하다면서 집행시기를 물어왔다. 은행이 집행을 안 한다고 대답하는 희한한 일이 벌어졌다. 사연을 알게 된 어음 발행인들이 무척이나 고마워했음은 물론이다.

예나 지금이나 경매장에 가면 전문 브로커들이 많고, 이런 저런 농간을 부려 폐해도 많다. 그 브로커들의 농간을 방지해서 부족채권을 예방했다는 점에서 지금도 뿌듯함을 느낀다. 물론 만약에 실패했다면 관련자들은 중징계를 당했을 것이다. 간담이 서늘해지는 모험을 한 셈이었다.

소유권 미이전 상태인 체비지 경매로 채권 회수

나는 1987년 3월부터 1989년 2월까지 중암동지점 대리로서 재임 기간 중에서 1년 반 동안이나 여신을 맡았다. 당시에 부실여신이 많아 참 힘들었다. 당시는 지금처럼 본부에서 집중관리하지 않고 영업점에서 사후관리를 맡았었다. 특히 기억에 남는 것은 반월공단에 있었던 ○○염색공업이었다.

이 회사는 사후관리 과정에서 대표이사 소유의 체비지를 발견했다. 대금납부 완료, 소유권 미이전 상태로 소유자는 여전히 서울시였다. 일부러 소유권 이전을 안 한 것이었다. 발견재산의 처리가 완료되어야 상각해서 사후관리를 종결할 텐데 신속하게 처리할 방법이 없었다.

내용을 연구해보니 경매절차는 아주 복잡하고 어려웠다. ‘소유권 이전 청구권자인 전 대표이사가 소유권 이전을 청구하는 서류에 도장만 찍어주면 간단하겠구나.’ 생각하고 법적 절차를 진행하면서도 전 대표의 행방을 수소문했다. 찾아보니 수원구치소에 수감되어 있었다. 부도 후 수년이 지나도록 피신하다가 잡혀 수감되었다는 것이다.

만나서 얘기하자면 면회신청을 해야 했다. 그런데 가족 이외에는 면회가 안 된다고

해서 어렵게 부인을 수소문했다. 찾고 보니 안산의 어느 지하 연립주택에서 어렵게 살고 있었다.

자가용도 혼치 않던 시절, 불원천리 어렵게 찾아가서 사정을 얘기하고 영치금도 준비 하겠노라고 그녀를 설득했다. 면회 약속 날 일찍부터 안산으로 찾아가 택시를 타고 수원까지 갔다. 행여 마음이 변할까 조심스러워 점심시간에 수원 갈비집에서 맛난 음식을 대접하고 구치소로 갔다. 몇 만원 영치금을 내고 면회를 신청했다. 그러나 3분의 면회시간 중 부인이 2분을 보내 속이 타들어갈 지경이었다. 마침내 초면인 사장에게 용건을 말하자 예상대로 내 요구를 일인지하에 거절했다. 그 후 복잡한 과정을 거쳐 문제를 처리해야 했다.

- 소유권 이전 청구권을 압류
- 집달리에게 청구권 보관
- 서울시 상대 소유권 이전 청구권 소송 후 승소
- 판결에 의한 소유권 이전 후 압류
- 강제경매 신청 후 채권 보전

이렇게 복잡한 절차를 거쳐 채권의 일부를 회수하고 거액의 잔존채권은 상각 처리하였다.

그 당시 관리부 강명원 대리(평화은행 전직)는 기업은행에서 미이전 체비지 경매로 채권회수를 한 최초 사례라며, 연구대상이라고 사후관리 서류를 빌려 갔다. 지금은 본부에서 집중적으로 사후관리하고 있어 지점 직원은 모르는 애로사항이 되었다. 그러나 당시에는 부실여신이 많은 지점의 담당직원은 정말이지 사연도 많았다.

신속한 대응, 거액용통어음을 전액 회수하다

1991년 6월부터 1992년 8월까지 나는 홍은동지점에서 근무했다. 당시 나는 3급 대리였는데 제예금에서 대부담당으로 자리를 옮기게 되었다. 인수인계를 받고 보니 여신거래처 가운데 상장회사였던 신정제지의 어음을 한도 10억 원 약정으로 무담보 할인하고 있는 ○○업체가 유독 눈에 띄었다.

신정제지는 상장된 직후였는데, 당시 위임전결규정에는 부합했지만 결제능력 측면에서는 미달지 못했다. 나는 거래처의 항의를 받으면서도 한도 내 잔여한도에 대한 할인취급을 거절할 수밖에 없었다. 그러던 중 기할인어음의 최초 지급기일이 다가왔다.

아니나 다를까, 지급처인 상업은행 명동지점에서 연장이 걸리더니 가까스로 결제가 이루어졌다. 이러한 일이 수차례 반복되었다. 불안감이 가지지 않아 당해어음의 진성어음 여부를 정밀조사해보니 용통어음의 혐의가 농후했다. 결국 할인의뢰인의 재산조사를 미리 해놓고 기다리던 중 또다시 약 2억 5천만 원의 어음지급기일이 다가왔다. 예상과는 달리 그날만은 부도연장 없이 결제되었다. 해당어음은 한국은행에 재할차입된 것이라 홀가분한 마음으로 퇴근했다.

그런데 다음날 본점 자금부 어음교환실에서 황당한 전화가 걸려왔다.

“상업은행에서 당해어음의 부도대전을 교환 회부했는데 흥은동지점의 직인이 없었다고 합니다. 그래서 어음교환소 규약에 따라 반송했더니 또다시 교환 회부되었다고 합니다. 어떻게 된 일인지 확인 바랍니다.”

이미 신정제지가 발행한 당점 할인어음은 이들 전 교환결제로 채권을 회수한 상태였다.

그날 오후, 상업은행 명동지점장과 당좌 대리가 찾아왔다. 부도를 받아달라고 간곡히 부탁하는 사태가 벌어졌다. 지점장이 자리를 비운 터라 내가 그들을 만났다.

“우리 지점에서는 처리할 방법이 없습니다. 어음교환소 규약에 따라 한국은행과 기업은행 본점을 상대로 협의하시는 것이 좋을 것 같습니다.”

요지는 상업은행 명동지점에서 한국은행에 부도연장 통지를 안했던 것이다. 그날 밤은 비가 억수같이 내렸는데 한밤중에 박종구 지점장의 다급한 전화를 받았다.

“상업은행 명동지점장이 우리 집으로 찾아오고 있다는데 어쩌면 좋겠습니까?”

결국 박 지점장은 그날 밤 본의 아니게 그들을 피해 외박하게 되었다. 다음 날이 되자 본점에서 임원을 비롯하여 부서장 등 전화가 빗발쳤다. ‘지점에 무슨 일이 생겼는지’ 묻는 전화였다. 조간신문에는 신정제지가 상장 3개월 만에 부도를 맞았다고 대서 특필되어 있었다.

상업은행 측이 인맥을 총동원해서 로비한 것이 분명했다. 급기야 박 지점장은 B4용지에 작성된 미니 브리핑 자료를 들고 본점으로 들어갔다. 임원 및 관련부서에 브리핑을 해야 했던 것이다. 다행히 상업은행 측의 요구를 절대 들어줘서는 안 되는 것으로 결론이 났다. 그동안 비슷한 사안으로 기업은행이 당한 것만 여러 차례라는 것이었다. 알아보니 그로 인해 피해를 본 직원도 한두 명이 아니었다.

그 사이 나는 남은 채권에 대한 채권보전조치로 대표자 소유의 상업용 건물을 재빨리 가압류 조치했다. 재산조사는 물론 가압류 서류도 미리 작성해둔 상태라 가능했다.

그 후 상업은행에서는 부당이득 반환 청구소송을 하겠다고 협박 아닌 협박을 했다. 한국은행 업무부에서는 전화로 내용을 묻더니 “기업은행은 좋겠네요!!”라고 했다.

내 마음도 편할 리는 없었다. 급기야 어느 날 김교창 고문변호사를 찾아가 미리 준비해간 사건개요 기술을 들고 상담하였다. 김교창 변호사는 “기업은행은 특별법의 효력을 지닌 어음교환소 규약에 따라 처리했으면 됐지 뭐 하러 바쁘게 찾아왔느냐, 소송거리도 안되니 신경 쓰지 말라”고 말했다.

돌아오는 길에 한국은행 업무부(재할인담당부서)를 찾아갔더니 부서장을 비롯한 고위 책임자들이 귀빈처럼 맞아주며 내 말을 경청하였다. 경과를 설명하고 난 후, “교환 상대방은 한국은행과 상업은행인데, 왜 상업은행과 한국은행이 기업은행을 상대로 하느냐”고 항의하였다. 기업은행 흥은동지점은 어음교환소 규약에 따라 정당하게 업무를 처리했으므로 잘못된 것이 있으면 절차에 따라 정식으로 처분해달라고 요구했다.

당시에는 한도 규제 등 대출이 쉽지 않은 시절이었다. 그 후 상업은행에서는 사고대전을 회수하기 위하여 문체의 할인의뢰인에게 상당액의 담보대출을 제안, 합의했다.

그러나 담보제공하려는 상업용 건물은 이미 당점에서 가압류해 놓은 상태였다.

어느 날 상업은행 직원과 차주가 찾아와서 당점의 남은 채권은 물론 연체이자까지 모두 상환하고 가압류 해지서류를 받아갔다. 나중에 들어보니 상업은행은 대출로 사고 대전을 회수했으며, 당좌 대리는 중징계를 받았다고 했다.

그 당시 기업은행도 전점포의 신정제지 할인어음누계가 수백억 원에 달했다. 연체이자를 포함해서 채권 전액을 회수한 곳은 흥은동뿐이었다고 한다. 박 지점장도 지점장 회의에서 극구 칭찬받았으며 싱글벙글이었다.

비록 결과는 좋았지만 사건의 시작부터 채권 회수 시까지 두어 달은 정말 힘든 시기였다. 요즘도 연장이나 부도통지를 제때 못하여 종종 사고가 일어나기도 하지만 자칫 소홀히 하면 큰 문제를 일으킨다는 것을 온몸으로 부딪치고 배우며 체험했다. 진행적인 사후관리 과정에서 기업은행이 취급한 신정제지 할인어음은 상당부분 융통어음임이 밝혀졌다. 당시 이 건으로 박종구 지점장, 김정용 차장, 강전택 대리, 나희찬 대리와 계장들 모두 함께 고생했던 기억이 생생하기만 하다.

[제3부. 업무추진의 현장] Story_8

최초의 사무라이 채권발행, 무산될 위기를 넘기다

동학림²⁹⁾

내가 국제금융부과장으로 근무 중이던 1996년 6월, 기업은행은 처음으로 시도했던 사무라이 채권³⁰⁾ 발행을 무산 직전에 기적적으로 성공했다. 기업은행은 당시 외화대출이나 매입외환 등 외환업무를 수행하기 위하여 US\$를 변동금리 조건으로 조달하고 있었는데, 장단기 차입시장에서 주로 외국은행들로부터 차입에 의존했다.

이런 차입은 대출은행이 제공하는 크레딧 라인에 제약이 있어 지속적 자금 조달원이 되지 못했다. 따라서 불특정 다수 투자가를 대상으로 하는 채권 발행이 불가피했다. 기업은행은 1997년 첫 외화채권으로 유로시장에서 1억5,000만 달러의 변동금리부채권(FRN; Floating Rate Note) 발행에 성공했다.

이후 채권발행시장 확대를 위해 사무라이 채권발행을 시도하게 되었다. 다만, 사무라이 채권은 엔화 고정금리로 발행되므로 발행하는 동시에 US\$ 변동금리로 스왑(swap)하여 사용할 예정이었다.

채권시장에서는 통상 고정금리채가 일반적이데, 입찰방식에 의하여 금리가 결정되므로 대략적인 수준은 미리 알 수 있으나 정확한 발행금리는 입찰이 완료되어야 알게 된다. 스왑 또한 시장가격이 계속 변동하므로 거래가 완료된 후야만 알 수 있다. 따라서 우리가 필요한 US\$ 변동금리로 환산된 금리는 사실 채권발행과 스왑을 마쳐야만 정확한 결과가 산출된다.

사실 기업은행은 최초의 고정금리채권을 발행하는 터라 금리를 미리 정해놓고 그 조건으로 Syndication을 하는 차입과 달리, 채권발행시점까지 금리 미정인 채 진행되는 불확실성이 부담스러웠다. 당시 시장은 일본증권사들이 발행주관사로 지정받기 위하여 안간힘을 쓰던 구매자시장 상황이었다.

내 전임이었던 송모 과장은 구매자 시장 상황을 이용해서 일본증권사들에게 차입 방식과 같이 US\$ 스왑 후 기준으로 금리를 미리 확정하여 주관사기관 지정서(Mandate)를 요구했다.

증권사는 상당한 리스크를 부담하기 때문에 채권금리와 스왑가격이 미정일 수밖에 없다. 그런데 그 결과치를 미리 확정한다는 것은 시장가격 변동에 따른 위험을 주관사

29) 1981년 입행. IR실장, 홍콩지점장, 비서실장, 자금부장, 현재 IBK경제연구소장

30) 사무라이 채권은 외국기업이 일본 국내채권시장에서 발행하는 일본엔화표시채권이다. 신용도 우수기관만이 발행할 수 있는데 국내에서는 산업은행이 시작한 바 있다. 1996년에 기업은행도 외화조달시장을 확대하기 위하여 160억 엔 규모의 사무라이 채권 발행을 추진했다.

기관이 모두 떠안아야 한다는 조건이었다. 채권가격을 미리 정하는 경우는 있을 수 있으나 스왑가격까지 미리 정하겠다는 것은 시장관행에서 벗어나는 일이었다.

그럼에도 주관사 지정 획득에 다급한 일본A증권사가 이를 서울지점장 명의의 서면으로 수락하면서 무리한 리스크를 부담하기로 했던 것이다. 고정금리채를 처음 발행하게 된 기업은행은 A증권사가 세계적인 증권사임을 믿고 약속에 따른 심각한 위험에 대해서는 깊이 생각하지 못했다.

한편, 발행작업은 약속된 US\$표시금리(Libor+28.5bp) 조건으로 진행되었다. 그런데 발행일을 약 1주일 정도 남기고 A증권사의 마루야마 국제부장이 돌연 기업은행을 찾아왔다. 1시간 가량 면담이 진행되는 동안 마루야마 부장은 횡설수설하다가 돌아갔다. 면담 후 장좌환 부장이 “저 사람이 지금 왜 왔다 간 거지?”하고 물을 정도로 내용 없는 내방이었다. A증권사 직원에 의하면 국제부장은 기업은행을 방문하기 위해 아침에 도쿄에서 출발했다고 한다.

기업은행에 다녀간 후 곧바로 도쿄로 돌아갔다고 한다. 그렇다면 중요한 방문목적이 있을 터인데 횡설수설 하다 갔으니 이상하다는 생각이 들었다. 서울지점 직원에게도 문의했으나 특별한 대답이 없었다. 나중에 진실을 알게 되었다. 즉 마루야마 국제부장은 시장 상황이 변해서 약속한 가격에 채권을 발행할 수 없다는 말을 전하러 왔던 것이다. 그러나 그가 일본식으로 아주 완곡하게 돌려서 말을 하니 우리가 전혀 알아듣지 못했던 것이다.

채권은 실제발행 영업일 이틀 전에 입찰을 실시하여 발행금액과 가격을 정하게 되는데 이를 프라이싱이라 한다. 1996년 6월 16일 채권발행 3일 전, 도쿄에 도착해서 17일 아침 9시의 프라이싱을 위해 A증권사 회의실에 들어갔다. 직접투자가 모집과 입찰을 담당하는 신디케이트 팀을 만나 인사를 나누었는데, 신디케이트 팀의 시바부장이 청천벽력 같은 발언을 했다.

자금시장이 어려워서 기업은행이 원하는 조건으로 채권 발행이 불가능하다는 것이었다. 이유는 가격 차이가 몇 백만 달러 정도만 되어도 A증권이 손실을 부담하고 진행하겠는데, 그 차이가 너무 커서 도저히 감당할 수 없는 수준이라는 것이다. 함께 동행한 A증권 서울지점 마쓰모토 지점장과 마루야마 국제부장에게 서면으로 약속한 사항을 따져 물었으나 죄송하다는 말만 앞세우고 머리를 조아릴 뿐 별다른 대책이 없었다. 본사 신디케이트 팀은 서울에서 약속한 사항은 자기들과 관계없고 현 상태에서는 발행이 불가하다고 선언했다.

A증권사에게 책임을 묻는 것은 나중 일이었다. 정해진 조건으로 행장 결재와 재경부 승인을 받았는데 문제는 심각했다. 게다가 내일 모레가 되면 담당 박일책 이사가 발행 서명식을 위해 도쿄를 방문 할 예정이었다. 우선 문제를 해결해야 했는데 묘책이 없었다.

당시만 해도 해외채권발행은 주요 신문에 모두 게재되는 주요 경제 사안이었다. 만약

발행을 못하고 돌아가면 언론에서 떠들고 승인기관인 재경부도 가만히 있지 않을 것이 분명했다. 사실 앞이 캄캄했다. 당시 3급 과장으로 나 혼자 출장간 것이 후회스럽고 참 난처한 상황이었다.

우선 상황을 국제금융부 장좌환 부장께 보고하고 A증권사와 대책을 찾아보기로 했다. 오전 내내 상의해보았으나 워낙 시장가격과 차이가 컸다. A증권 실무라인도 막대한 손실을 안고 거래를 할 수도 없어 의견접근을 못했다. 마지막에 시바부장이 한 가지 가능성을 언급했다. 그날 오후 3시에 분기 단칸지수³¹⁾ 발표가 있다는 것이었다. 희박하긴 하지만 만약 시장예상과 전혀 동떨어진 높은 수치가 발표된다면 시장이 크게 흔들리며 가격이 요동칠 텐데 이를 기대해 보는 것이 유일한 희망이라는 것. 그러나 이미 근 10년째 불황인 일본경기지수가 갑자기 높아지기를 기대할 수는 없었다.

본점에서는 장부장이 행장께 상황을 보고하고 딜링룸에서 일본시장 상황을 지켜보고 있었다. 점심식사를 하는 가운데 지금 '내가 뭐하고 있지' 싶을 정도로 붕 떠 있었다. 점심 후 다시 회의실에서 시바부장과 회의를 했다. 시바는 시장상황을 살피기 위해 딜링룸으로 자리를 옮겼다.

거의 체념상태에서 기다린 오후 3시. 단칸지수가 +4.5%! 놀라운 수치가 발표되었다. 1992년 경제버블 이래 줄곧 마이너스를 기록하다가 18분기 만에 처음으로 플러스 수치가 나온 것.

그러나 채 5분이나 지났을까! 시바가 굳은 얼굴로 회의실에 들어섰다.

"이제 끝이다. 시장이 움직이지 않는다. 채권발행은 없다."

단칸이 기적과 같은 4.5%가 나왔는데도 안 된다니! 참담한 상황이었다. 대화를 막 마칠 무렵 회의실 구석에 있는 전화가 울리고 일본직원이 나에게 전화를 받으라고 손짓했다. 서울 딜링룸의 김교성 차장이었다.

"이봐! 동과장! 시장이 움직이기 시작한다. 얼른 확인해 봐!"

전화를 끊고 시바에게 이를 전하는 데, 일본직원 한명이 회의실 문을 박차고 들어오며 일본말로 뭐라고 소리쳤다. 그러자 시바가 나에게 "Libor+28.5bp 확실하지?"하고 약속된 가격을 확인하며 의자를 박차고 회의실을 나갔다.

그로부터 약 1시간, 아무런 연락이 없었다. 서울 본점에서는 전화가 빗발친다. 어떻게 되어 가느냐고. 초조한 시간이 지나고 회의실 문이 열리며 마루야마 부장이 개선장군 처럼 들어섰다.

"Mr. Dong, We have a deal!"

31) 단칸지수(短觀指數) : 일본기업 경영자들의 경기체감지수로, 번역하면 '단기경기신뢰지수' 혹은 '단기경기관측조사지수'의 뜻, 일본은행(BOJ)이 3개월마다 일본전국 약1만여 개의 기업들을 대상으로 앞으로의 매출, 실적, 투자, 고용 등에 대한 전망을 분기별로 조사해 수치화한다. 우리나라의 기업경기실사지수 BSI와 비슷하다.

그 짧은 시간 동안 시바는 스왑부터 잡고 투자자들 시디케이션 구성까지 모두 마쳤다. 시장이 급변동하는 중에 가격을 잡았기 때문에 A증권사가 얼마에 스왑 했는지는 모른다. 손익이 어땠는지. 설령 손실을 보았다 해도 감수할 정도였을 것이다.

이틀 후인 1996년 6월 19일, 박 이사가 도쿄에 도착해서 투자가들과 성대한 서명식을 가졌다. 사무라이 본드시장에 처녀발행에 성공한 것이다 그것도 참여 투자기관이 50개를 넘어서는 성공적인 발행이었다. 이후에도 기업은행은 도쿄 사무라이채 투자가들과 유대에 힘써 한국 발행기관 중 일본투자가들이 가장 선호하는 발행기관으로 평가받고 있다.

당시는 아찔했지만 지금은 즐거운 추억이 되었다. 다만, 주관사로 지정 받으려고 무리한 리스크를 감수한 A증권의 영업방식, 나쁜 소식을 정확하게 직접적으로 전하지 못한 마루야마 부장, 시장이 바뀌어 발행이 불가능한데도 이를 미리 명확히 조치하지 않고 마지막 순간까지 가보는 A증권의 국제부와 서울지점 등 독특한 일본문화³²⁾에 대한 우리의 이해가 부족했던 점은 아쉬움으로 남아있다.

32) 이후 일본에 관심이 커져 관련 서적을 많이 읽었다. 일본문화를 이해하려면 미국 여류 문화인류학자 루스 베네딕트가 쓴 "국화와 칼"을 추천한다.

IMF 외환위기 이후 부실채권 처분사

IBK 50년사 편찬반

갑작스런 천문학적 수치의 부실채권 발생

1997년 IMF 외환위기는 우리나라 전반에 천문학적 부실채권을 발생시켰다. 기업은행만 해도 3조 원에 가까운 무수익여신이 발생하였다. 그러나 갑작스럽게 대량으로 발생하는 부실자산을 종전의 개별채권관리방식인 법원경매, 추심 등에 의한 방법으로는 소화해낼 수 없었다. 게다가 처리방법에 대한 노하우도 없었다.

결국 2년여 기간 동안, 국책기구인 한국자산관리공사(KAMCO)에 일괄 매각하는 방식으로 대처할 수밖에 없었다. 은행 입장에서는 저가매각이란 생각에서 자유로울 수가 없었다.

그러던 1998년 9월, 자산유동화에 관한 법률이 제정되었다. 기업은행은 이 사건을 계기로 선진금융기법 가운데 하나인 ABS(Asset Backed Securities) 발행방식을 도입했다. 2000년 3월, 기업은행은 국내 금융기관 가운데 처음으로 기은일차유동화전문유한회사(SPC)라는 페이퍼 컴퍼니를 설립하여 부실채권을 처리하게 되었다. 즉 기업은행이 보유한 부실채권의 자산가치를 평가해 SPC에 양도하고, 이 부실채권을 증권(ABS)형태로 전환한 것이다. 이는 결과적으로 무수익자산을 장부상에서 제거함으로써 은행의 건전성 지표를 높이겠다는 의도였다.

이 업무를 담당했던 당시 여신관리부 김동진 차장³³⁾은 당시를 다음과 같이 회고한다.

“2003년 처음 ABS를 발행했을 당시, 기업은행이 인수하는 후순위채권에 대한 손실인식 기준을 ‘전액손실인식’에서 현실적인 부실채권회수비율을 감안한 ‘부분손실인식’으로 전환할 것을 금융감독 당국에 건의했습니다. 이것이 받아들여져 2003년 은행 수지개선과 건전성 지표 산출에 기여한 것이 은행 생활 중 가장 어려웠지만 보람 있는 일이었습니다.”

ABS 발행기준이 개선되고, 이를 계기로 한동안 주춤했던 ABS 발행시장이 다시 활성화되면서 기업은행은 그 후 17차례에 걸쳐 총 7조 원 이상의 부실채권을 정리하였다.

특히 2000년부터 기업은행이 채택한 ABS 발행방식은 한국자산관리공사 등 외부매각에 따른 기회손실을 줄이면서 자산의 건전성 제고와 함께 부채증가 없이 저리로 자금

33) 1990년 입행. 여신관리부 과장, MBC지점 팀장, 현재 청담동지점 팀장

을 조달하는 효과 외에, 2000년대 초중반 부동산가격의 상승기와 맞물리면서 은행의 이익개선에 크게 기여했다.

그러나 2011년부터 전면적·의무적으로 도입된 국제회계기준(IFRS)은 ABS 발행만으로는 은행의 무수익자산을 재무제표에서 완전히 제거할 수 없도록 되어 있어 ABS 발행에 의한 자산건전성 개선효과가 상실되었다. 즉 고정이하 여신비율의 상승으로 이어지게 되어 ABS 발행을 통한 부실채권 처리는 사실상 불가능하게 되었다. 이로 인해 부실채권의 효율적인 처리를 위한 새로운 자산의 건전성 관리전략이 필요하게 되었다.

특히, 기업은행은 경기변동에 민감한 중소기업을 주 고객으로 하는 태생적인 특성상 경기 침체기에는 부실이 지속적으로 발생할 수밖에 없어 새로운 부실채권 처리기구가 그 어느 은행보다 절실했다.

IFRS 도입, 배드뱅크 설립의 논의

2007년 미국 서브프라임 모기지 거품, 2008년 9월 리먼브라더스 파산, 2009년 환율 급등 및 국제적인 신용경색 등 글로벌 금융위기로 인한 국내 경기침체에 기인하여 2008년 이후 부실채권의 발생규모가 급격히 증가했다. 또한 국제회계기준(IFRS)의 도입으로 인해 IMF 이후 2000년대 금융권 부실채권처리의 주 방식으로 활용되어 10여년간 효자노릇을 토포히 했던 ABS(자산유동화증권) 발행 방식을 활용하지 못하게 됨에 따라 부실채권처리에 대한 획기적인 방안이 필요하게 되었다.

2009년 2월, '금융당국 및 주요 은행 은행장 합동 워크숍'에서 글로벌 금융위기 여파로 국내경기가 크게 둔화됨에 따라 급증하는 은행 부실채권을 효율적으로 정리하기 위한 방안의 일환으로 민간 배드뱅크의 설립이 필요하다는 기업은행 운용로 행장을 비롯한 몇몇 은행장의 의견이 제기되었다.

기존 부실채권 정리기관인 한국자산관리공사는 금융권 부실채권을 저가 매입한다는 논란에서 자유롭지 못한 상황이었고, 기타 외부 투자자만으로는 대량의 부실채권을 소화하기 어렵다는 우려가 높았다. 따라서 은행들 자체적으로 새로운 부실채권처리 기구를 설립해보자는 공감대가 형성되기에 이르렀다. 그 후속절차로 은행연합회와 공동으로 민간 배드뱅크를 설립하기 위한 TFT를 구성, 2009년 3월부터 본격적인 논의에 들어가게 되었다.

TFT는 IBK, 신한, 우리, 하나, 국민은행의 실무책임자와 삼일회계법인, 법무법인 율촌, 은행연합회 실무자로 구성되었다. 2009년 7월 금융당국은 대통령이 주재하는 비상경제대책회의에서 민간 배드뱅크 설립계획을 보고하였고, 2009년 8월 MOU를 체결했다. 이후 출자를 위한 각 행 이사회 의결을 거치게 되었다.

UAMCO 설립과정과 두 차례의 무산 위기

민간 배드뱅크가 설립되기까지는 두세 차례 위기가 있었다. 초기에는 최종 6개 은행 뿐만 아니라 외환, 제일, 시티, 지방은행까지 포함하는 범금융권 민간 배드뱅크를 만들

계획이었다. 실제로 일부 은행은 초기에 관심을 보이다 이런저런 사유로 참여하지 못하게 되었다.

특히 외환은행은 2009년 6월까지의 참여하기로 했다가 외국계 대주주인 론스타의 번복으로 불참하게 되었다. 은행연합회 신동규 회장이 외환은행의 참여를 유도하기 위해 여러 차례 설득했으나 끝내 참여가 무산되어 배드뱅크 설립 자체가 무산될 위기에 놓이기도 하였다.

그러나 2009년 7월 30일, 대통령 주재 비상경제대책회의에서 ‘기업구조조정 추진상황 및 금융회사 부실채권 정리계획’을 논의하는 과정 가운데 민간 배드뱅크 등 금융회사의 자체 정리 노력 확대방안이 포함되면서 추진에 재차 박차를 가하게 되었다.

한편, 은행간 MOU 체결 및 각 행 이사회 의결 단계에서 출자비율 문제 등으로 또한 차례 위기를 맞았다. 그 후 출범까지 못한 우여곡절을 겪었지만 ‘국가경제를 위한 금융기관의 선제적인 위기대응의 필요성’이 재차 강조되며 설립에 급물살을 타게 되었다.

출자비율 문제로 논란이 생긴 것은 농협외의 경우, 신용사업부문과 경제사업부문의 분리 등 사업구조 개편을 위한 복잡한 내부문제 때문이었다. 또 우리은행은 지주사에서 우리F&I라는 배드뱅크를 자회사로 보유하고 있다는 문제가 지적되었다. 기업은행은 국책은행으로 비연결 자회사 설립에 따른 금융위원회 승인을 거쳐야 하는 복잡함이 있었다.

이러한 배드뱅크 설립의 배경에는 부실채권처리 위기에 따른 금융기관의 공감대뿐만 아니라 금융위원회 및 청와대 등 당국의 적극적인 의지가 있었다. 특히 금융위원회 금융서비스국장은 “법을 개정하는 한이 있더라도 은행의 건전성 개선을 위해서 배드뱅크의 설립을 돕겠다”는 취지의 발언을 하는 등 당국의 강력한 의지도 크게 작용했음을 부인할 수 없을 것이다.

한편, 그 과정에 기업은행 여신관리부가 주도적인 역할을 했는데, 2009년 상반기에는 김상선³⁴⁾ 팀장이 참여하여 ‘IFRS 하에서의 UAMCO의 True Sale 인정여부에 대한 검토’ 등 법률 및 회계상의 문제점을 제거하여 설립의 토대를 구축하는 일을 주도적으로 추진하였다.

하반기에는 문대호³⁵⁾ 팀장이 바통을 이어받아 MOU 체결, 금융위 및 공정위 승인, 이사회 의결을 통한 회사의 설립과 회사설립 후 직원채용, 정관, 사무실 확보 등 회사의 출범에 일조하게 되었다.

덕분에 2010년 1월에는 6개의 참여은행 가운데 국민은행의 직원과 기업은행의 문대호 팀장 2명만이 은행연합회로부터 설립에 기여한 공을 인정받아 표창을 수상하기도 했다.

34) 1991년 입행. 동수원기업금융지점 과장, 현재 여신관리부 팀장

35) 1991년 입행. 기업개선부 대리, 현재 여신관리부 팀장

UAMCO 드디어 출범하다

2009년은 글로벌 금융위기 여파로 국내경기가 크게 둔화된 가운데 은행권의 부실채권 규모는 2007년 말 7조 7,000억 원에서 2008년 말 14조 7,000억 원으로 거의 2배 가까이 급증했고 2009년 6월 말에는 20조 원에 달했다.

2009년 7월, 금융위기가 진정되면서 우리 경제는 다소 회복세를 보이고 있으나 아직은 안심하기 이른 상황이었다. 정책당국은 금융시장 안정과 경제위기 극복을 위해 기업구조조정을 적극 추진하는 한편, 금융권 부실채권을 신속히 정리한다는 계획이었다. 이러한 인식하에 금융 정책당국은 금융권에 부실채권을 1% 수준으로 유지하도록 가이드라인을 제시하면서 부실채권 처리기구인 UAMCO의 조기 출범을 유도하였다.

마침내 2009년 10월 1일 IBK를 포함한 농협, 신한, 하나, 우리, 국민 등 6개 은행들이 출자해 설립한 부실채권 처리기관인 민간 배드뱅크 UAMCO(연합자산관리주식회사)가 8개월 동안의 진통 끝에 공식 출범하게 되었다.

민간 배드뱅크인 연합자산관리(주)는 2010년 10월 1일 서울 중구 서소문동 동화빌딩에서 신동규 전국은행연합회장과 강정원 국민은행장, 이백순 신한은행장 등 6개 주주 은행 대표 및 하나금융지주 부사장 출신인 이성규 초대 사장이 참석한 가운데 창립 주주총회를 개최했다. 많은 기자들이 모인 가운데 성대하게 현판식도 가지고 공식 출범하게 되었다.

UAMCO는 상법상 주식회사로 6개 은행들이 출자와 대출 등으로 1조 5,000억 원을 납입하는 방식으로 설립되었다. 금융기관의 부실채권 인수·관리·처분 업무를 하며 설립 후 5년인 2014년까지 존속하게 될 것이다. UAMCO의 출범으로 한국자산관리공사 독점체제였던 부실자산 처리기관이 복수의 경쟁체제를 맞게 된 것이다.

초대 대표인 이성규 사장은 IMF 시절 금융감독원 기업구조조정위원회 사무국장, 2001년 기업구조조정투자회사(CRC) 설립위원회 사무국장 등을 역임한 부실자산처리 전문가로 은행연합회장의 권유로 UAMCO 설립을 위한 TFT에 여러 차례 참여하여 자문역을 수행한 바 있다.

뉴밀레니엄 도래와 Y2K 문제

오영권³⁶⁾

1999년 세상을 가장 떠들썩하게 했던 것은 아마도 Y2K³⁷⁾ 문제였을 것이다. 컴퓨터가 연도 표시의 마지막 두 자리만 인식해서 1900년 1월 1일과 2000년 1월 1일을 같은 날로 혼동할 가능성이 제기된 것이다. 그럴 경우 일어날 세계적인 대혼란을 가리켜 Y2K라고 불렀다. 이 문제가 2000년 1월 1일에 발생하므로 밀레니엄버그 또는 컴퓨터 모라토리엄이라고도 부르게 되었다. Y2K 문제는 컴퓨터 보급 초기에 고가의 기억장치와 디스크 사용량을 최소화하려는 목적으로 네 자리의 연도 중 마지막 두 자리만을 사용한 데서 기인하였다.

당시 사용되던 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어는 대부분 이러한 연도 표시 방식을 기준으로 개발되었기 때문에 100년이 되는 해마다 연도를 잘못 인식하는 문제를 낳게 된다.

Y2K 문제는 정보처리 시스템 분야에만 국한된 것이 아니었다. 우리들의 생활과 밀접하게 관련된 전화·팩스·복사기·이동전화 등에도 영향을 미친다. 또 은행 등의 금융 분야, 항공 등의 교통 분야, 국방 분야, 의료 분야 등 거의 모든 산업 분야에 걸쳐 나타난다. 급료, 어음, 라벨, 바코드, 주문서, 전자 데이터 교환 등이 모두 엉켜버릴 우려가 있었다. 일각에서는 핵 발전소, 군사시설 등이 데이터 오류 때문에 폭발하거나, 전쟁 등이 일어난다는 상상력까지 동원했다.

미국 연방준비제도이사회(FRB)는 1999년 Y2K 문제와 관련해서 만일의 사태에 대비해 금리 인상을 유보했다. 전 세계 최고 경제학자들의 집합소인 FRB조차 Y2K에 겁을 먹고 있었다. 따라서 이 문제가 제대로 해결되지 않는다면 그 파급효과는 사회전반을 마비시킬 수 있을 만큼 큰 것이었다.

그 시기가 다가오면서 해결 방법이 제시되었다. 기존의 프로그램에서 날짜와 관련된 부분을 모두 찾아서 수정하고, 데이터베이스에 수록된 날짜 부분을 갱신하거나 하드웨어 시스템 자체를 교체하는 방법이었다

기업은행에서도 TF팀을 만들어 이에 대처했다. 팀장은 오영권 차장이 맡았다. 기업은행에서는 1990년대 초 종합 온라인 개발 당시 이미 모든 연도 표기를 네 자리수로 하고 있었으므로 업무 프로그램 상으로는 문제가 없다고 판단하고 있었다. 그러나 사회

36) 1982년 입행. 강남·을지로지점을 IT부서 근무. 연산동 지점장 역임, 2011년 퇴직

37) Year 2 Kilo problem

적 분위기는 전혀 달랐다.

당시 1999년 1월 한국정보통신진흥협회는 Y2K인증센터를 열고 신청기업을 대상으로 인증서를 발급하기 시작했다. 그때부터 Y2K 문제해결 프로젝트는 선택이 아니라 필수가 되었다.

기업은행 전산정보부는 인증서를 받을지 말지 결정을 내려야 했다.

인증서를 받으려면 인증기관이 요구하는 광범위한 시나리오와 원칙에 따라서 모든 프로그램을 재검토해야 한다. 그 중 특히 모든 프로그램을 출력하고, 연도표기 부문에 대하여 '이상 없음'을 수기로 모두 표기해 놓아야하는데 이는 엄청난 작업량이었다. 다분히 형식적인 절차이긴 하지만 객관적 증빙을 위해 이 과정은 필수적으로 수행해야 했다. 이를 근거로 인증서를 발급하기 때문이다.

실무적으로는 그렇게까지 할 필요가 없다고 생각하고 있었으나 당시 상황은 심각했다. Y2K문제 발생시 최고경영책임자에게 책임을 묻는다는 등 국회까지 관련 책임자 회의를 소집하면서 큰 관심을 보이고 있었다. 공인된 기관으로부터 Y2K인증을 받아 놓지 않으면 안 될 상황이었다.

모든 은행의 전산정보부장들은 서로들 정보를 교환하면서 많은 회의까지 거듭했다. 결국 모두 인증서를 받는 것으로 의견 일치를 보고 절차에 착수했다. 은행업무와 관련 되는 모든 응용 및 시스템 프로그램, 데이터베이스, 하드웨어(호스트, 서버, PC) 및 본 지점의 각종 기기와 프로그램의 내용을 출력한 후, 연도가 포함된 부문을 형광펜으로 표기해서 네 자리임을 증명해야 했다. 출력이 불가능한 기기들에 대해서는 제조사의 확인서를 징구했다.

그 양이 얼마나 방대했는지 당시에 출력된 프린트 분량만 전산정보부내 모든 벽면을 캐비닛으로 가득 채울 정도였다. 전 부문과 과정을 수작업으로 수행한 전산정보부 직원들의 노고가 어떠했을지는 상상하고도 남음이 있을 것이다. 한편, Y2K 문제를 기회로 각종 날짜 관련 검색툴과 검증툴, 컨설팅 등 엄청난 가격대의 솔루션을 제안하는 사례가 많았다.

이에 대한 검증을 위해 허비한 시간만 해도 너무 많았다. 결국 전산정보부 직원들이 프로그램 하나 하나를 출력해서 일일이 육안으로 대조하는 수밖에 없었다. 검색 툴의 환경이 은행과 너무 안 맞았기 때문이다. 당시 실무자들의 이야기를 인용하면 다음과 같다.

“모든 일은 업무 종료시간 이후와 휴일에 이루어졌습니다. 연도를 표기하는 방법만 150 종류가 넘었습니다. 프로그래머에 따라 그렇게 다양하게 연도를 표기하는 줄 몰랐습니다.

YYYY MM DD, yyyy mm dd, YEAR MON DAY, YEON WOL IL, yy mm dd, YEONDO DAL NALJA, Man gi, period, kiil, ilja.. 등등

정말 프로그래머들이 각자 자기 임의대로 만들어 쓰는 용어가 얼마나 비효율을 초래하는지 뼈저리게 느꼈습니다.”

이것이 Y2K 문제 해결 과정에서 얻은 큰 교훈이었다. '데이터 디셔너리'의 중요성이었다. 이는 그후 차세대 시스템 개발 시 데이터 디셔너리의 필요성을 절감케 하는 계기가 되었다. 지금 생각하면 적은 예산과 추가 인원 없이 짧은 기간 동안 열악한 환경에서 과중한 업무를 침착하게 이행해준 직원들의 열정이 대견했다는 생각이 든다.

한편, Y2K 인증을 받아야 했던 또 다른 이유 중 하나는 여기에 대한 객관적 검증이 없으면 거래고객은 물론, 국내외 사업 제휴에도 제약이 있었기 때문이다.

1999년 8월, 드디어 한국정보통신진흥협회 Y2K인증센터로부터 Y2K문제를 완전히 해결했다는 우수등급 평가결과를 획득했다. 9월부터는 제휴은행과 공동으로 외부연계시스템에 대한 Y2K문제 대응 테스트를 완료했다. 감독기관 입회하에 3차에 걸쳐 수행한 영업점 현지 검증 테스트가 차질 없이 완료된 것이다. 11월부터는 2000년 도래시 Y2K 문제로 인한 시스템 중단 등 만일의 사태에 대비하여 비상계획을 수립하는 작업에 들어갔다. 전산업무의 수작업처리에 필요한 각종 계좌명세 등을 제한된 시간 안에 출력해서 영업점에 배송하고, 비상상태가 생기면 수작업 업무를 시연하는 절차를 완료했다.

1999년 말, 정보통신부 차관을 단장으로 하는 Y2K 비상대책반이 만들어졌고, 12월 31일 청와대에 상황실이 설치되었다. 우리 또한 Y2K 상황실을 설치하고 경영진과 모든 IT부서 직원, 관련부점 직원들이 비상대기한 상태로 새 천년을 맞이했다. 긴장감에 휩싸인 채 주어진 시나리오에 따라 카운트 다운을 하던 그 순간을 잊지 못한다.

1999년 12월 31일, 엄청난 계좌별 전산원장을 영업점별로 출력하여 전 영업점에 배송하였다. 만약 시스템에 이상이 발생할 경우 그 프린트물에 의해 지급이 이루어지도록 하기 위해서였다. 2000년 0시부터 모든 시스템을 비상점검했고, 영업시간을 앞당겨 아침 6시부터 주요거래와 영업점 자동화기기 등 빈번한 거래를 실행했다. 모든 것이 정상 작동되었다. 수많은 언론들이 경고했던 무시무시한 컴퓨터 오류와 혼란은 일어나지 않았다.

우리는 Y2K문제를 무사히 넘겼다. 세계는 Y2K문제를 해결하기 위해 천문학적인 자금을 투입했다고 한다. 이를 두고, 별 문제 없이 지나가자 일부에서는 '쓸데없이 호들갑을 떠는 것이 아니냐'는 이야기를 했다. 그러나 이런 말은 그러한 준비가 문제를 최소화시켜 주었다는 것을 이해하지 못하는 것으로 생각된다. 실제로 일부에서는 Y2K문제로 의료기관에선 문제가 생기기도 했다는 보도가 있었다.

국가 차원에서 착실하게 관리하고 은행은 최소투자, 최대효과를 얻을 수 있는 엄청난 노력의 대가가 있었기에 가능했다고 생각한다.

2000년 Y2K문제가 세기의 관심사가 된지 어언 10년이 지났다. 그러나 당시 각 은행의 전산정보부장들은 지금도 그 당시의 회고담을 이야기하며 모임을 갖곤 한다.

신용카드 독자상품개발과 신시스템 구축 이야기

정군채³⁸⁾

1. 기업은행 최초의 독자상품 K-one카드 출시

기업은행도 독자카드 한 번 만듭시다

2001년 3월, 카드사업부는 카드사업의 새로운 패러다임을 구상하고 있었다. 카드사업부 최종찬 부장이 불러 김진연 팀장과 함께 부장실에 들어갔다.

“기업은행도 독자카드를 만들어야 카드사업에서 경쟁력을 갖출 수 있습니다. 추세에 뒤지면 낙오하고 말 것입니다.”

최 부장의 이 말에 김 팀장과 나도 같은 생각이어서 적극 동조하는 발언을 했다.

“제 생각도 같습니다. 그럼 독자카드를 개발하기로 하고 빠른 시일 내에 최고의 작품을 한번 만들어 봅시다. 이번 상품은 정군채 과장이 전담해 주어야겠습니다.”

최 부장의 힘찬 격려가 나를 흥분과 기대감으로 들뜨게 하였다.

기업은행의 신용카드사업 진출은 1982년으로 거슬러 올라간다. 조흥·상업·제일·한일·서울은행 등 5개 시중은행이 함께 만든 비씨카드 체제에 주택·농협과 함께 1984년에 참여한 것이 그 시작이다. 비씨카드사는 카드발급·승인·대금청구·가맹점 관리·제휴처 모집 등의 업무를 주로 했다. 각 은행은 회원모집·회원관리·계정관리 등의 역할을 맡았는데, ‘비씨카드’ 브랜드는 별다른 경쟁자 없이 최고의 신용카드로서 지위를 구축하게 되었다.

그 후 전문계 카드사인 삼성카드(1983년 설립), LG카드(1987년 설립)의 약진이 두드러졌다. 특히 1997년 현대자동차에서 다이너스 카드를 인수, 2001년부터 ‘현대’ 브랜드로 카드사업을 시작하면서 경쟁은 더욱 치열해졌다. 그러나 비씨카드사는 회원은행 간 협의체이기 때문에 전문계 카드사에 비해 회원에 대한 서비스나 차별화된 상품개발에서 뒤처지게 되었다.

비씨카드의 시장점유율은 차차 낮아졌고, 회원은행 간에도 차별화된 서비스를 추구하는 목소리가 점점 다르게 나타났다. 더 이상 비씨카드사 공동상품으로는 회원과 회원은행들의 서비스 욕구를 충족시키지 못하게 되었다. 특히 IMF 외환위기 이후 경제회복에 맞추어 카드시장이 폭발적으로 성장하게 되고, 신용카드사업의 수익성은 가파르

38)1979년 입행. 종로지점 행원. 카드사업부 과장·팀장. 교대역 지점장, 현 방배동지점장

게 상승했다. 이렇게 카드사업이 '황금 알을 낳는 거위'로 인식되자 각 은행들은 적극적인 자세를 갖게 되었다.

이러한 추세에 맞추어 기업은행도 2001년 4월 최초의 독자카드 개발을 추진하게 된 것이다.

기업은행 최초 독자카드, K-one카드 선보이다

카드사업부는 우선 독자카드의 컨셉을 다음과 같이 잡았다.

기업은행 회원만을 위한 차별화된 서비스 카드
여러 가지 제휴서비스를 하나에 담은 카드
창구직원이 자신 있고 당당하게 권유할 수 있는 카드

상품개발에 대한 노하우도 없이 세 가지의 컨셉만을 갖고 기업은행 독자상품을 출시하기로 결정한 순간, 과연 제대로 된 신상품을 선보일 수 있을지 흥분과 걱정이 앞섰다. 또한 그간 기업은행 이미지광고는 한 바 있으나 상품광고는 해 본적이 없었다. 기업은행 최초로 언론매체를 통해 광고한다는 점에서도 새로운 경험이었다. 모두들 새로운 도전정신을 불사르게 되었다.

우선 전 직원의 관심과 참여를 이끌어내기 위해 카드명칭을 공모했다. 상당수 직원이 공모에 참여했다. 수차에 걸친 선정과정과 특허출원 가능여부 등을 종합 검토해 최종 명칭을 정하기로 했다. 결국 우리나라의 영문명(Korea) 중 K에 '최고', '하나', '통합' 등의 의미가 담긴 'one'을 융합 'K-one'카드로 명명하게 되었고, 이를 특허출원했다.

또한 광고대행사 금강기획과 함께 광고를 추진했다. 홍보매체로는 라디오, 신문, 지하철, 버스 등을 추천받았다. 예산 때문에 TV광고를 못한 것은 지금까지도 후회로 남는다. 모델로는 2000년 시드니올림픽 사격부문 은메달리스트 강초롱 선수를 추천받았다. 그러나 모델료 의견 차이로 기업은행 전속모델 차인표 씨로 결정했다. 그는 별도의 비용부담 없이 흔쾌히 제의를 수락해주었다.

이 과정에서 모 스포츠신문 일간지 영업담당 부장과 과장이 사무실로 찾아온 적도 있었다. 이들은 자기네 신문사에 광고를 내달라고 성화를 부렸고, 안 들어줄 경우 기자들을 동원해서 부정적인 내용의 기사를 신썰다고 협박을 하기도 했다. 당시 경험은 '모든 세상살이가 내 맘대로 쉽게 이루어지는 것은 아니구나'하는 생각을 하도록 했다. 약 4개월간 우여곡절 끝에 2001년 7월 25일 K-one 카드가 출시되었다.

K-one카드 출시 후, 연이은 독자 카드상품 개발

K-one카드가 처음 발급된 이후 언론사의 기사 내용을 살펴보자.

“기업은행 다목적 복합카드 발매”

기업은행은 24일 창립 40주년을 맞아 독자브랜드 BC카드인 K-one카드를 발급한다고 밝혔다. 이 카드는 포인트서비스 무료 및 무이자서비스, 할인서비스, 금융서비스 등을 한 장의 카드로 해결할 수 있는 다목적 복합 신용카드다.

(매일경제 2001년 7월 25일)

“기업은행 독자 브랜드카드 발급”

BC카드 회원은행이 독자카드를 발급하기로는 한빛은행(한빛 모아카드), 주택은행(I Need 카드)에 이어 이번이 세 번째다. 김재만 기업은행 카드사업본부장은 ‘K-one카드는 카드 한 장에 거의 모든 서비스를 접목시킨 다목적 카드이기 때문에 그동안 용도에 따라 여러 종류의 카드를 갖고 다니던 불편을 덜 수 있을 것’이라고 말했다. (한국경제 2001년 7월 25일)

K-one 카드는 2001년부터 2007년까지 성황리에 판매된 히트상품이 되었다. 총 발급좌수가 66만 좌에 이르는 등 기대 이상의 성공을 거둔 것이다. 또한 K-one카드를 개발하면서 얻은 개발업무 흐름 및 항목별 세부업무지침과 전산구축 등의 노하우는 후일, 기업은행이 독자상품을 출시하는 데 소중한 자산이 되었다. 그 이후 카드사업부 업무분장에 ‘상품개발’이란 이름이 정식으로 들어가게 되었고, ‘The fine 카드’, ‘I am 카드’, ‘나의 알파카드’, ‘My APT카드’, ‘IBK Style카드’ 등 독자카드가 연이어 출시되었다.

지금은 비씨카드사 회원은행이라 해도 대부분 독자적으로 카드영업을 수행하고 있다. 따라서 K-one카드는 비씨카드사 회원은행들끼리의 경쟁력에서도 우위를 점하는 단초가 된 것이다. 또한 기업은행 독자카드사 설립에 대비하여 노하우 축적의 출발점 역할을 했다는 점에서 큰 자부심을 느끼고 있다.

2. 신용카드 독자시스템을 구축하다

신 시스템 구축 배경 - 계정과목의 잔액을 맞출 수 없다?

신입행원 시절, 귀에 못이 박히도록 배운 것이 있다. 매일의 계정마감 시 1원도 틀려서는 안 된다는 것이다. 그런데 그 계정잔액이 맞지도 않고 맞출 수 있는 방법도 없다면 믿을 수 있겠는가?

참으로 웃기는 일이지만 그런 계정이 있다. 그것은 다름 아닌 대차대조표상 자산에 있는 ‘신용카드계정’이라는 계정과목이다. 그 이유를 살펴보자.

기업은행 카드사업은 1984년, 비씨카드사와 연계하면서 시작되었다. 회원모집 및 관리·계정보유는 은행이 하지만 카드사업의 핵심인 거래승인 및 대금청구 작업은 비씨카드사가 하는 것이었다. 즉 비씨카드사가 회원별 청구 작업을 하는 대로 은행은 따라가야만 했으므로 비씨카드사가 작업을 잘못했다 하더라도 우리는 이를 알 수가 없었고, 은행의 회원별 계정원장의 합계액이 대차대조표상 계정잔액과 일치하지 않는 일이

비일비재하였다.

한편 IMF 외환위기 이후 경제회복에 힘입어 카드사업이 은행수익원 중 큰 비중을 차지하게 되었다. 조흥은행, 주택은행 등 회원수가 300만 명이 넘는 회원은행들은 1999년부터 독자카드사업 진출을 꿈꾸면서 비씨카드사에 의존하던 승인 및 청구 작업을 자체 전산시스템으로 구현하기 시작했다.

여기에 뒤질세라 우리은행도 독자시스템 구축 움직임을 보이기 시작했다. 카드사업부는 '메이저 은행들이 별도 시스템을 구축하게 되면 비씨카드사 체제가 와해될 수도 있다'는 생각 아래 2000년 하반기부터 서서히 독자시스템 구축을 준비해나갔다. 이 과정 중에 신용카드계정의 정합성 문제를 해결하기 위한 방안을 검토하게 되었다.

타행의 시행착오, 신 시스템 구축에 큰 도움

새로운 독자시스템을 구축한다는 것은 결코 만만한 일이 아니었다. 단순히 새 일을 위해 전산시스템을 구축하는 것이 아니기 때문이다. 기존에 하던 업무를 새로운 시스템 환경에 맞춰야 했고, 더 나은 서비스도 필요했다. 회원 입장에서는 비씨카드사 체제든 은행의 독자시스템 체제든 카드 승인만 잘되고 정당한 대금 청구만 잘 이루어지면 그만이다. 먼저 다른 은행의 신 시스템 구축과정을 살펴보자.

시스템 구축을 먼저 시작한 조흥은행과 주택은행의 경우, 당초 13개월 내 완성을 목표로 프로젝트에 돌입했다. 이후 조흥은행은 24개월 만에 시스템을 오픈하게 되었다. 하지만 승인업무와 대금청구 업무는 원활하게 이루어지지 못했다. 특히 시스템이 다운되어 상당 기간 동안 제대로 이를 활용하지 못했고, 과거처럼 비씨카드사에서 다시 승인업무를 하는 등 우여곡절을 거쳐야 했다.

이 과정에서 시스템구축을 담당했던 부장, 팀장 등이 경질됨은 물론 시스템의 추가증설 등으로 막대한 비용을 추가투입했다. 주택은행 또한 당초 계획했던 기간과 예산액을 상당히 초과하면서 무려 27개월 만에 시스템을 오픈하는 등 많은 어려움을 겪게 되었다.

기업은행은 다양한 시행착오를 경험한 두 은행의 실무담당자 및 전산담당자와 수차례에 걸쳐 미팅을 가졌다. 이렇게 문제점 및 개선방안을 사전에 도출하였고, 주어진 예산범위 내에서 시스템을 구축하기 위해 세밀한 준비과정을 거쳤다. 그리고 2002년 6월 14일부터 12개월 내 완성한다는 목표를 안고 신 시스템을 구축하기 시작했다.

일부 직원들은 새로운 시스템을 구축한다는 데 푸념하기도 했다.

"지금도 잘 돌아가고 있는데 그 힘든 작업을 굳이 해야 하나?"

그러나 어차피 해야 할 일이라면 완벽히 수행하자고 다짐하곤 했다.

한편, 당시 기업은행은 1993년 종합온라인 실시 이후 2004년 차세대시스템 오픈을 목표로 사전 준비단계에 있었다. '카드업무도 차세대시스템에서 함께 개발하면 어떨겠느냐'는 제의가 왔지만 그럴 경우 카드개발 범위가 너무 방대해 오히려 차세대시스템 오

폰을 정상적으로 할 수 없을 것으로 판단되었다. 정중한 자세로 그 제의를 거절했는데, 돌이켜 보아도 탁월한 결정이었다고 생각된다.

최단 기간 내 신 시스템 구축에 성공하다

신 시스템의 당초 오픈 예정일은 2003년 6월 16일이었다. 그러나 비씨카드로부터 데이터 이관작업이 이루어진 후, 계정잔액의 정합성을 확인한 결과, 금액이 서로 일치하지 않는 문제가 발생했다. 그 이유로 한 달간 연장할 수밖에 없었다. 그래서 정상 오픈한 날짜는 2003년 7월 21일이다.

당시 비씨카드와 회원은행 안에서는 ‘기업은행이 13개월 만에 정상적으로 오픈한 것은 기적’이라고 부러워했다. 이 모든 것은 카드사업부와 전산담당자 간에 최적의 협조 관계가 밑바탕이 되었기에 가능했다. 수차례에 걸친 테스트 기간 동안 협조해 준 영업점 직원들, 일요일에도 출근해서 새로운 전산시스템과 호환할 수 있도록 노력했던 전산정보부 직원들이 있었기에 성공할 수 있었다고 생각한다. 협조해준 관련직원들에게 지금도 감사의 마음을 간직하고 있다.

신 시스템을 구축하고 난 후, 새로운 업무가 쉽게 전산화되었다. 덕분에 제도개선이나 신상품 개발이 적시에 이루어졌고, 기업은행 카드사업은 보다 활력을 맞게 되었다. 고객 및 영업점의 니즈를 쉽게 충족시킬 수 있게 된 것이다. 또한 은행업무의 기본인 매일 매일의 잔액 검증 시스템도 완벽하게 구현됨에 따라 대내외 리스크가 크게 감소되었다.

세상의 모든 일은 때가 있고 무엇인가 새롭게 하려면 사전에 충분한 준비가 있어야 한다. 향후 환경변화에 의해 기업은행이 독자카드사를 설립하게 된다면 보다 쉽게 전산구현을 할 수 있을 것이다. 기업은행의 이러한 노력과 준비 덕분에 독자카드사 설립 시 신 시스템이 든든한 역할을 해 줄 것이란 기대가 크다.

[제3부. 업무추진의 현장] Story_12

끈질기게 달라붙어 15만 달러 받아내다³⁹⁾

IBK 50년사 편찬반

방글라데시 수입업자의 미결제 대금 회수협조요청 전화

2003년 가을, 외환업무부 기획팀으로 전화가 걸려왔다. 김영기 팀장을 찾는 대구 비산동 지점의 전화였다. 그는 지점에서 자신을 찾는다는 이야기를 듣자 곧, 수출입대금 미결제 건임을 직감했다. 그의 회고를 들어보자.

지점에서 전화가 왔다는 순간, 수출입 신용장 문제라는 것을 직감했습니다. 낙후된 국가와의 거래에는 많은 함정과 위험이 도사리고 있게 마련입니다. 내용을 들어보니 방글라데시의 수입상이 우리 거래기업의 수출물건을 찾아간 후 장기간 미결제 상태에 있다는 것이었습니다. 그런 경우에는 대금 회수가 쉽지 않아 난항에 빠지는 경우가 많았습니다.

내용은 생각보다 심각했다. 비산동지점의 거래기업은 도산된 상태이고 담보도 없어 수출대금을 회수하지 못하면 곧바로 전액 부실로 처리될 수밖에 없었다. 당초 비산동지점은 대구 경북지역본부에 회수를 의뢰했지만 문제해결은 요원했다. 10여 차례에 걸쳐 수출대금의 입금을 신용장 개설은행에 요구했으나 아무런 답도 없었다는 것이다. 수출대금은 15만 달러. 금액도 작은 금액이 아니었지만. 이런 선례는 향후에도 악영향을 미치므로 반드시 해결되어야 했다.

김영기 팀장은 담당자의 역할이 매우 중요하다고 판단했다. 우선 언어를 자유롭게 구사할 수 있어야 하고, 업무역량도 뛰어나야 했다. 그는 고심 끝에 김보광 계장을 불러 문제해결을 지시했다. 그가 가장 적임자에 가까웠다. 과거에 수출 사후관리업무를 담당했던 경험이 있다는 사실도 믿음을 주기에 충분했다. 그러나 그 일이 그리 쉽지 않다는 사실은 그도, 김 계장도 잘 알고 있었다.

방글라데시은행에 수습 차례나 통화 시도

담당자로 지정된 김 계장은 다음과 같이 상황을 정리했다.

³⁹⁾이 기사는 2003년 당시 외환업무부 기획팀 김영기 팀장(현 대학로지점장)과 김보광 계장(현 인도네시아 파견, 차장)을 대상으로 취재한 내용을 정리한 것이다.

- 영업점 : 비산동지점
- 수입국가 : 방글라데시
- 결제방식 : 기한부신용장(120days acceptance L/C)
- 인수여부 : 인수
- 결제여부 : 만기일 경과 후 장기미결제
- 사후관리 : 대구경북지역본부에서 10여 차례 이상 입금 독촉→무응답
- 거래업체상태 : 도산

그가 곰곰이 생각하고 있을 때, 주위의 동료들이 다가왔다. 그들은 김 계장이 정리한 상황을 보자 자금회수가 거의 불가능한 경우라고 걱정해주었다. 김 계장의 전의가 새롭게 불타올랐다. 어차피 회수하기 어려운 상황이라면, 더 이상 나빠질 것도 없었다.

먼저 L/C개설은행 해당지점에 전문을 보냈다. 대금지급의무를 지켜줄 것을 요청하는 내용이었다. 대구 경북지역본부에서 발신한 10여 차례 이상의 입금독촉전문을 언급하면서 수차례 추가 독촉전문을 보냈다. 그러나 생각대로 묵묵부답이었다. 전문 발송만으로는 안 되겠다 싶어 답답한 마음에 직접 전화기를 들었다. 그마저도 여의치 못했다. 국제선 회선의 부족으로 국제전화 통화연결은 하늘의 별따기나 마찬가지였다. 하루에도 수십 번 통화를 시도한 끝에 방글라데시 지점의 해당 담당자와 연락이 되었다. 그러나 예상했던 대로 입금이 어렵다는 반응이었다. 우리 거래기업의 제품에 문제가 있어 대금지급이 어렵다는 것이었다. 신용장 통일규칙에 근거한 발행은행의 대금지급 의무에 대해서는 끝끝내 아무런 답변도 하지 않았다. 거의 막무가내 식이었다.

김 계장은 지점과의 전화통화는 더 이상 의미가 없다고 판단했다. 방글라데시은행 본점으로 연락을 취하는 것이 최선의 방법이었다. 우선 해당은행의 전화번호와 담당부서를 찾아야 했다. 행내 국제업무 관련부서 여기저기를 찾아다녔다. 방글라데시 자료철속에서 해당은행의 안내책자를 찾아냈다. 김 계장은 그 대표전화로 무작정 전화를 걸었다. 신호음이 울리고 안내원이 전화를 받았다.

“수입업무 전담부서를 바꿔주세요.”

전화를 받은 부서는 다시 전화를 이리저리 돌려댔다. 그는 끈질기게 수차례에 걸쳐 전화를 한 끝에 담당자를 알아냈다. 그 부서의 담당자와 참으로 어렵게 연락이 닿은 것이다. 김 계장의 이야기를 들어보자.

“방글라데시은행 본점의 해당 담당자에게 그간의 진행상황을 상세히 설명했습니다. 신용장 발행은행의 지급의무와 신용장 통일규칙 해당조항을 언급하면서 대금 송금을 강하게 요청했습니다. 담당자는 우리의 의견에 공감을 표했습니다. 그러나 당장 처리하기는 어려운 일이며 검토를 해 봐야 한다고 말했습니다.”

김 계장은 검토와 송금을 빠른 시일 안에 해달라고 요청하면서 전화를 끊었다. 통화한 것으로 보아서는 곧 입금되어 해결되리라 생각했으나 10여 일이 지나도 아무런 연락이 없었다. 김 계장은 다시 전화를 걸었다. 해당 담당자의 답변은 여전히 검토 중이라는 것이었다.

주한 방글라데시 대사관에 접촉하다

김 계장은 방향을 바꾸었다. 이제는 은행이 아닌 대사관에다 항의를 해보자. 전화번호를 찾아 주한 방글라데시 대사관에 전화를 걸었다. 대사관 직원의 대답은 달갑지 않은 말투였다. 은행 간의 상거래문제에 대사관이 개입할 수 없다는 것이었다. 그러나 김 계장은 물러서지 않았다.

“내가 기업은행의 취급실무자인데 해결되지 않으면 내가 돈을 물어내야 한다.”

“당연히 지급해야할 돈이 지급되지 않으면 앞으로 양국 간의 무역거래에 큰 걸림돌이 될 것이다.”

“무역협회 소식지에도 이 건을 올릴 예정이다.”

이렇게 호소와 애원도 하고 은근한 협박도 섞어서 가능한 모든 사항을 다 동원하며 협조를 구하였다.

그래도 대사관 직원은 자신들이 나설 일이 아니라며 계속 협조하기 어렵다고 말했다. 김 계장은 방글라데시 해당은행의 담당자 이름과 전화번호를 알려주면서,

“그러면 방글라데시 은행에 전화라도 걸어서 나의 말을 전해 달라.”

고 요청하였다. 대사관 직원은 이것마저도 거절할 수는 없다고 생각했는지 순순히 그리하겠다고 말하였다. 그나마 한 가닥 희망을 가질 수 있는 순간이었다. 사무실로 돌아온 김 계장은 그 다음날 방글라데시은행으로 다시 전화를 걸었다. 김 계장은 당시 상황을 이렇게 회고하고 있다.

“이번에는 상대방의 통화 목소리가 달라져 있었습니다. 아무래도 방글라데시 대사관에서 전화를 받은 영향이 아닌가 싶습니다. 기회를 놓치지 않고 강하게 우리의 주장을 어필했습니다. ‘한국은 모든 은행 간의 정보공유시스템이 잘 되어 있다. 만약 이 건이 해결되지 않는다면, 귀 은행은 한국의 다른 은행들과의 거래도 힘들어질 것이다.’ 그랬더니 그 담당자는 곧 해결할 테니 기다려달라고 말하더군요.”

김 계장은 조금 더 상황을 지켜보기로 했다.

노력 끝에 얻은 수확의 열매는 달다

“어! 김 계장! 이것 좀 보라구. 방글라데시에서 15만 달러가 입금되었는데~!!!!”

약 1주일 후, 외환담당자한테서 반가운 연락이 왔다. 김 계장은 달려가서 15만 달러가 입금된 외화입금명세를 확인했다. 2개월 만의 노력이 결실을 맺은 것이다. 기쁜 나머지 그는 김영기 팀장에게 즉시 보고하고 비산동지점으로 전화를 걸었다. 허욕렬 지

점장이 전화를 받았다.

“정말입니까? 그 돈이 입금되었다고요? 정말 수고하셨습니다. 혹시나 하는 기대를 갖고 본부에 사후관리를 의뢰한 것인데 성공을 거두셨군요. 이제야 수출환어음 부도계정을 정리할 수 있게 되었습니다. 정말 수고하셨고 또 감사합니다.”

열정과 노력으로 거둔 일인 만큼 김 계장의 기쁨도 컸다. 만약 이 금액이 미입금 되었다면 어떤 일이 벌어졌을까? 당시 김영기 팀장의 이야기다.

“어려운 상황이 닥쳤을 겁니다. 우선 국제소송을 걸어야 합니다. 우리나라에 그 은행의 지점이 있으면 모르겠지만 지점이 없었으므로 방글라데시 현지에 가서 소송을 제기해야 했습니다. 그러나 그것 또한 쉽지 않습니다. 국내 및 현지 변호사 비용을 감안해야 하며, 승소 가능성, 승소했을 경우의 대금 집행 확률 등을 살펴야 하기 때문입니다. 사실 이긴다고 해도 자금을 돌려받기란 상당히 어려운 상황이었지요.”

15만 달러라면 방글라데시 같은 낙후 지역에서는 엄청나게 큰돈이었다. 그러나 대구 비산동지점의 포기하지 않는 정신, 외환업무부의 열정과 헌신이 조화를 이루어 결국 15만 달러를 받아내는데 성공했던 것이다.

성과관리시스템, 그 뒷이야기

김중철⁴⁰⁾

과거의 경영평가방식

1990년대의 경영평가제도는 단순했다. 엑셀 등 지금 흔히 사용되는 프로그램이 없는 시대였기에 평가지표를 만들고 통보하는 것은 굉장히 힘든 작업이었으며 많은 시간이 소요되었다. 그해의 경영평가기준은 3월 말쯤 확정되었다. 실제 평가는 6개월에 한 차례 실시했고 7월 및 1월 중순쯤 통보했다.

그나마 한 달 이상 작업을 했는데 전산부에서 전산자료 출력으로 통보되는 지금 생각하면 정말 원시적인 시스템 운용이었다. 지표 또한 제한된 수의 기본지표만 운용할 수밖에 없을 정도로 전산 역량을 갖추지 못했던 시대였다.

경영학서적에서 보는 것처럼 성과 피드백은 어떻게 보면 사치스러운 단어였다. 지금의 성과관리시스템 입장에서 살펴보면 격세지감을 느낄만한 이야기일 것이다. 이러한 초보적인 시스템이 은행을 이끌어가는 근간 시스템으로 성장했으니 천지개벽할 만한 일이다.

운칠기삼

2000년대 초반까지 경영평가에 붙는 한자어구가 있었다. 바로 운칠기삼.

기업금융이 영업의 근간인 기업은행은 기업이 부실화될 경우 다른 지표에도 영향을 받는 일이 비일비재했다. 문제는 기업의 부실화가 현재 지점장의 귀책사유라고 판단하기가 어렵다는 점이었다. 물론 지금도 이 문제는 단기 경영평가의 아킬레스 건으로 작용하고 있는 것이 사실이지만, 손익조정제도(전임점포장 부실여신 손익조정), 전임 점포장의 경평성적 반영 등 부단한 개선노력이 이루어졌다.

그러나 완전무결한 평가제도는 없는 법이다. 경영평가팀은 '운삼기칠 정도로 뒤바꾸는 것만 해도 대단한 노력이 아니겠나' 하고 스스로 위안을 삼을 뿐이다.

이제는 시스템으로

2000년대 이전만 해도 경영평가제도는 있으면서도 없는 것이나 마찬가지였다. 피드백이 되지 않았으며 실적통보가 6개월에 한번씩 이루어지다 보니 실적은 은행장이나 주요 경영진의 구두 발언에 의해 좌지우지되곤 했다.

은행장이 연체에 대해 언급하면 모든 영업점이 연체감축에만 집중하고, 중소기업 대

40) 1994년 입행. 현재 재무기획부 경영평가팀 차장

출을 언급하면 중소기업 대출실적 올리는 데에만 급급했던 것이 그 시절의 현실이었다. 즉 영업점장의 자율성이 미약하여 선진화된 실적관리 체계를 갖지 못했던 것이다.

그러나 사업부제가 시작되면서 경영평가제도를 시스템으로 확립시켜야 한다는 공감대가 널리 퍼지게 되었다. 그 과정이 만만치 않다는 사실은 끝없는 시도와 소중한 실패를 통한 시행착오를 통해 알게 되었다.

사업부제 도입과 함께 시작된 획기적 전환

2003년 사업부제가 시작되면서 경영평가는 획기적인 전환점을 맞이하게 되었다. 영업점 평가에서 팀별평가로 전환된 것이다.

사실 평가부서 입장에서도 확신이 들었던 것은 아니다. 사업부제의 근본이라 할 종합 수익관리시스템도 완성되지 않았기에 검증은 하더라도 계속 오류가 있었다.

덕분에 2003년에는 그야말로 주말·휴가도 없이 일했다. 팀별평가, EVA, 교차판매 등 이해하기 힘든 평가지표를 영업점에 설명하는 과정을 거치면서 이해하게 되는 등 평가부서로는 어려운 시절이었다. 그러나 영업점에 고객관리 및 위험조정 성과평가라는 개념을 인식하게 하는 중요한 전환점이 되는 한 해라고 자부한다.

2003년 평가가 끝나고 2004년 1월, 회식에서 마셨던 소주 한 잔은 달콤한 초콜릿 맛이었던 것으로 기억된다.

획기적인 발전, Daily System

2004년 이후 경영평가제도는 많은 부문에서 혁신적인 제도가 도입되었다. 특히 데일리시스템의 도입이 가장 기억에 남는다. 데일리시스템은 우연한 기회에 도입되었다.

팀별회의 도중에 노무라증권의 성공담이 나오게 되었으며 그 원인을 일별실적평가의 도입이라고 화제를 나누게 되었다. 이에 경영평가팀이 의기투합하여 Daily 평가시스템을 개발하자는 도원결의를 한 것이 그 시작이었다. 쉽지 않은 길이었다. 처음에는 영업점의 이슈제기가 증가하는 등 혼란을 치르기도 했지만 호응도와 업무 몰입도가 높아져 높은 경영실적을 거양하는 계기가 되었다.

획기적인 발전, 배점옵션

영업점의 가장 큰 불만은 '개별 영업점 점주환경에 적합한 경영평가제도 조정'이 없었다는 것이다. 예컨대 아파트 밀집지역의 경우에 가계대출이 더 중요하고 실질적으로 증대가 용이한 경우에는 영업점이 자율적으로 배점을 조정할 수 있도록 제도를 만들어 주는 것이 필요했다. 이는 획일적이었던 본부중심 의사결정을 쌍방 의사소통을 통한 의사결정 구조로 바꾸는 중요한 제도라 할 것이다.

이 제도는 경영평가 팀원이 해외여행을 다녀오는 비행기에서 옵션관련 책자를 읽다가 착안한 것이었다. 지금은 평범한 제도이지만 당시에는 획기적인 것으로 영업점 평가제도 발전에 일정 부분 공헌했다

획기적인 발전, 성과관리시스템의 전산화

이전의 성과관리시스템은 전산화가 미흡해서 영업점이 성과분석을 하기에는 많은 시간이 소요되었다. 물론 초기에 성과관리시스템을 개발했지만 시스템이 느렸고, 여러 측면에서 문제점이 많았다.

이 과정에서 여러 실수가 많이 발생했다. 지금은 그러한 문제점이 거의 없지만 평가 순위가 바뀌거나, 점수합계가 틀리거나 하는 일이 비일비재했다. 따라서 영업점의 경영평가 신뢰성이 정말 많이 떨어진 때가 있었다.

그 무렵, 시스템 개선을 위해 많은 노력을 기울였지만 예산팀에서 승인을 해주지 않았다. 마침 당시 성과관리시스템에 불만을 표시하던 책임자가 예산팀 책임자로 왔다. 그는 보지도 않고 승인을 해 주었다. 이에 따라 성과관리 시스템의 IT적인 발전은 획기적인 전환을 맞이하게 되었다.

경영평가제도의 지속적인 발전

2000년대 경영평가제도는 제도·시스템·운용 측면에서 지속적으로 발전을 거듭했다. 은행을 이끌어가고 근간을 이루는 측면에서 경영평가팀은 자부심과 책임감을 가지고 일하고 있지만 이전에는 모든 직원이 회피하는 팀으로 인식되었다.

잡은 야근과 야식으로 인해 몸무게는 지속적으로 늘고 건강 검진을 할 때가 되면 불안감에 휩싸이는 팀이라는 인식도 있었다. 영업점 직원과 원하지 않는 말싸움을 해야 하며, 술로 스트레스를 푸는 경우도 많았다.

어려운 시절을 보낸 경영평가팀은 더 나은 미래를 위하여 오늘도 전진하는 선발대의 마음으로 출근하고 있다.

명작 <아름다운 우리 강산>그림이 본점 로비에 걸리다

황만성⁴¹⁾

군마도도 좋지만, 새로운 그림이 필요하다

필자가 총무부장으로 근무한지 며칠 안 된 2007년 1월 어느 날, 경영관리부 정만섭 부장이 찾아왔다. 그날 강권석 행장이 결재 중 임기 만료를 앞두고 다음과 같은 소회를 피력했다며 전해 주었다.

“내가 은행장으로 있으면서 많은 일들을 해왔고 마음먹은 일을 거의 완료했는데 한 두 개는 못한 채 떠나게 될 것 같다. 그 중 하나가 1층 로비에 걸린 그림 군마도를 교체하지 못한 것이다.”

그래서 곧바로 행장실로 찾아가서 그의 의중을 확인하였다.

당시까지는 1층 로비에 오승우 화백의 군마도(群馬圖)가 걸려 있었다. 이 작품은 1970~80년대에는 웅장함을 더하기 위한 탓인지 어두운 느낌을 주었다. 특히 여러 마리 말 중에서 한 마리가 달려 나가면서 놀란 표정을 짓고 있어 기업은행의 이미지와는 거리가 먼 느낌이었다. 기업은행이 총자산 100조 원을 달성하고 앞으로 잘 달려 나가고 있으며 국내 최고은행으로서의 상징성을 살릴 수 있는 고품격 서화작품이 필요했다. 그래서 두 가지 안이 제시되었다.

광개토대왕비 탁본 : 당시 의욕적으로 추진하고 있었던 신상품 ‘고구려지킴이 통장’과 연관된 컨셉

새 CI 변경과 ‘웅비 IBK’ 구호 : 밝고 화려하며 웅장한 느낌이 드는 새로운 그림

그런데 이를 실행하려고 알아보니 참으로 난감했다. 우선 광개토대왕 비문에 대하여 사방팔방으로 탐문해보니 탁본을 구할 수도 없을 뿐만 아니라 구한다고 해도 가짜가 많아 잘못 걸었다가는 망신만 당할 형국이었다.

실물 크기와 똑 같은 탁본이 국립중앙박물관에 있다고 해서 찾아가 보니 가로 1.5m, 세로 6.39m였다. 만약 표구를 하면 높이가 8m로 너무 크고 웅장해서 1층 로비 벽면과 크기가 맞지 않았다.

41) 1974년 3월 입행. 주안공단·부천테크노 지점장, 복지후생실장·총무부장 경인지역본부장, 현재 IT본부장(부행장)

이한우 화백과의 만남

결국 새로운 그림을 찾아보고자 국립현대박물관, 인사동 화랑가, 여러 유명미술관 등을 며칠간 방문했다. 한편으로는 전문가들에게 자문을 구했지만 크기에 맞는 그림을 구할 길이 없었다. 이제 남은 방법은 하나밖에 없었다. 그것은 맞춤 제작이었다. 어떤 작가를 선정해야 하는지, 어떤 종류의 그림을 선택할 것인지 참으로 어려운 문제였다.

우선 큐레이터에게 부탁해서 우리나라 서양화가 중에서 산수화의 대가 100명을 선정했다. 이어 그분들의 화첩을 구해오라고 주문했더니 며칠 뒤 그분들의 대표작을 PC에 담아왔다. 1차로 총무부 직원들과 심사해서 100명 가운데 36명을 선정했다.

그분들의 경력과 대표작을 놓고 임원진 앞에서 설명회를 가진 뒤 2차로 7분의 화가를 뽑았고, 최종적으로 3분을 선정하였다. 이후에는 화가를 한 분 한 분 일대일로 면담하여 이리이러한 그림을 얼마의 가격에 언제까지 그려 줄 수 있는지를 타진하는 순서가 남았다.

그러나 화가의 세계를 잘 모르는 은행원이 함부로 나설 수는 없었다. 다행히 화가마다 그의 작품을 취급하는 큐레이터를 통하는 것이 관례라는 이야기를 들었다. 이후 해당 화가를 잘 안다는 큐레이터에게 화가섭의를 청했다. 그림을 그려보겠다고 하는 분들을 알아야 협상이 가능하기 때문에 제일 먼저 수락하는 화가에게 우선권을 줄 생각이었다. 그러나 두 분은 그 작업을 하기 어렵다는 입장을 전해왔다.

그렇게 큰 작품(가로 620cm, 세로 255cm)은 할 수가 없다는 분도 있었고, 자유롭게 그려야 되는데 시간을 한정하면 완성시기를 정할 수 없다는 등의 이유였다.

그런데 이한우⁴²⁾ 화백이 흔쾌히 해보겠다고 나섰다. 노력하면 된다는 말이 그렇게 가슴에 와 닿은 적이 없었다. 부임하자마자 가슴을 짓누르던 숙제 하나가 해결될 기미가 보이니 천지신명이 보살피 주는구나 싶었다. 그렇지 않아도 그분의 작품세계가 은행에서 추구하는 것과 가장 가깝고 가장 한국적인 서양화가라고 생각했기에 그분마저 못그린다고 하면 어떻게 하나 걱정했는데 가뭇에 단비마냥 기쁜 소식이었다.

그러나 남은 문제도 적지 않았다. 우선 가격이 문제였다. 이한우 화백은 일생의 마지막 대작이라 생각하고, 생전에 자신의 그림이 기업은행 본점 로비에 영원히 걸린다는 생각에 수락했다면서 10억 원의 가격을 제시했다.

충분히 이해는 되었으나 예산이 허락지 않았다. 큐레이터를 통해 우리 사정을 설명드렸더니 다시 6억 원이라는 금액을 제시하셨다. 몇 차례 협상 끝에 5억 원까지 내려온 것을 다시 사정하고 애원해서 가격을 대폭 낮출 수가 있었다. 화랑가에서는 그의 작품이 호당 200만 원 정도에 거래되고 있었다. 그 그림은 2,000호가 넘는 대작이므로 가격을 따지기도 어려웠다. 한국미술품감정협회에서는 아직 완성도 안 된 작품에 값을 매길 수가 없으며 완성 후에야 가능하다고 했다.

42) 1927년 경남 통영 출생. 국전 추천작가로서 대한민국 보광 문화훈장 수상. 특히 그의 작품세계는 예술의 본고장 프랑스에서도 널리 인정받아 프랑스 정부로부터 문화훈장을 받았다. 서양 물감으로 한국의 생각과 풍경을 우리 정서에 맞춰 표현함으로써 감동을 준다는 것이 평단의 의견이었다.

또 다른 문제는 그의 건강이었다. 80세 고령이신 그분께서 깔끔하게 일을 마무리할 수 있을지 걱정되었다. 그러나 그건 한낱 기우였다. 계약 후 한 달에 1회 정도 진척상황을 확인하러 작업장에 들르면 그는 늘 반갑게 우리를 반겨주었다.

“더운데 어서 들어와 같이 시원한 음료수를 마시자”는 그의 모습은 우리를 늘 안심시켰다. 우리들은 방에 들어가면 우선 넙죽 엎드려 큰 절부터 올렸다.

“날씨도 더운데 그림 그리시느라고 수고가 너무 많으십니다.”

그러면서 늘 선물을 준비해갔다.

“아이고 기업은행 부장님이 무슨 큰 절을 하시나요. 역시 기업은행은 격이 다른 은행이군요. 부장님이 이렇게 하시니 나도 정성을 다하겠습니다. 그러니 염려하지 마세요.”

실은 고령에 건강이 염려되어 진척상황을 보기 위해 방문한 것이었으나 더운 날씨에도 젊은 작가나 다름없이 힘차게 작업을 진행하는 모습은 감동적이었다. 화백께서는 아직까지도 정정하게 작품 활동을 하고 계신다. 신문을 통해 볼 때마다 늘 관심과 애정이 간다. 건강하게 오래오래 사시며 좋은 작품을 많이 남겨주시기를 기대해 본다.

한편, 그림의 크기도 문제였다. 본점 로비 벽에 걸을 그림인 탓에 화폭이 너무 컸다. 국내에서는 그와 같이 큰 그림을 그릴 대형 캔버스가 없었다. 결국 외국에서 수입해야 했고, 안전발판이 마련된 높은 사다리 모양의 장치도 별도로 만들어야 했다. 게다가 기존의 공간에서는 작업을 할 수가 없어 자택마당에 작업실도 임시로 새로 지어야 했다.

기업은행의 웅장한 발전을 상징하다

2007년 7월 19일, 완성된 작품은 차량통행이 뜸한 새벽시간에 대형트럭에 실려 본점으로 실려 왔다. 그리고 창립기념일 이전인 2007년 7월 23일 월요일 강권석 행장, 이한우 작가, 임원 및 기자들과 여러 직원이 참석한 가운데 작품 제막식을 갖게 되었다.

이 작품의 제목은 ‘아름다운 우리강산’이다. 그림 크기는 액자를 포함해서 가로 650cm, 세로 285cm이다.

그림을 자세히 보면 나무줄기가 혈관처럼 표현되어 있다. 그것은 은행의 자금이 고객에게 혈액과 같은 구실을 해야 한다는 의미가 담겨 있다. 화려한 색채는 액을 막고 황금과 부를 상징한다.

작은 나무와 산이 모여 큰 산이 되듯 중소기업과 많은 고객이 모여 기업은행이 됨을 표현하고 있다. 개인고객과 기업고객, 그리고 IBK기업은행이 함께 어우러져 한 폭의 그림같이 상생 발전하기를 기원하는 것이다. 이 그림은 바라보는 것만으로도 앞이 탁 트이는 느낌이다. 이제 창립 50주년을 맞이하였으니 이 그림과 같이 앞으로 100년, 200년 영원히 뻗어나가리라 믿는다.

[제3부. 업무추진의 현장] Story_15

중소 조선산업에 대한 'R/G논쟁'

IBK 50년사 편찬반

여신승인 왜 반려된다는 거지요?

2007년 2월, 심사부(현재의 여신심사부) B심사역 자리에 전화가 따갑게 울렸다. 따르릉~

B심사역 : 여보세요?

A영업점장 : B심사역이세요? S사의 R/G건 신청이 왜 반려된다는 거지요?

B심사역 : 아, 지점장님, 가능하면 긍정적으로 검토해 보았습니다만, S사는 자체 신용능력과 선박 건조능력이 미흡하여 승인이 어려운 것으로 심사협의회에서 결론이 났습니다.

A영업점장 : R/G가 발급되면 선수금이 들어오고, 그 자금으로 선박을 건조해서 선주에게 양도하면 R/G발급 의무는 자동적으로 없어지게 되는데 리스크가 없는 것 아닌가요?

R/G란 무엇인가?

R/G(Refund Guarantee, 선수금 환급보증)란 선주(해운사)가 선박을 발주하는 경우에 조선사에 선수금을 지급하게 되는데, 조선사의 건조의무 불이행 위험을 회피하고자 요구하는 금융회사 발행 보증서를 말한다. 보통 선박대금의 80%(선수금)의 보증서를 요구하게 된다. 금융회사는 조선사의 자체신용만으로 R/G를 발행하거나, 또는 일정비율의 타 금융회사 보증증권(수출보험증권, 보증기금의 신용보증서 등)을 담보로 취득하고 R/G를 발행하게 된다.

일반적으로 국내 빅7조선사⁴³⁾의 경우에는 조선사 자체 신용만으로 R/G를 발행하게 된다. 반면 중소조선사에 대한 R/G발행 시에는 건별로 심도 있는 심사를 실시하여 채권보전에 문제가 없는 경우에 한해 신용취급하거나, 아니면 보증기관의 보증서를 취득한 후 취급하게 된다.

영업점의 R/G 발행 승인 신청 쇄도

유사 이래 최대의 호황기였다는 해운업계의 경기가 2006~2007년에 그 정점을 지나고 있을 무렵, 국내 조선업 활황에 맞추어 부산경남권·호남권의 일부 영업점들로부터 중

43) 현대중공업그룹 3개사, 삼성중공업, 대우조선해양, 한진중공업, STX조선해양

소 조선업체 유치를 위한 R/G 발급승인 신청이 심사부에 쇄도했다.

소위 메이저급 조선사들은 고부가가치 선박 위주로 2~3년 이상의 수주량을 확보하고 있었다. 그러나 조선업계의 영업이익이 2008년을 기점으로 하락할 것이라는 예측이 지배하면서 원가절감을 위해 중국산 후판도입 및 블록공장 신설을 확대하고, 크루즈선 등 고부가가치 선조사업 진출을 추진하고 있었다.

이에 따라 그간 메이저급 회사에서 제작하던 중형급 이하의 저부가가치 선박 주문이 중소조선업체로 이전하는 상황이 늘어났다. 중형선박 경험이 없는 소형 연안선박 건조사나 블록제조회사 등이 선박건조에 뛰어들어 중소조선사 사이에는 경쟁이 격화되고 있었다.

‘R/G 논쟁’의 시작 - 조선 산업에 대한 시각 차이

부산·경남권과 호남권의 일부 영업점들은 R/G시장이 거액의 수수료 수입과 제반 부수거래 유치기회를 창출하는 블루오션으로 인식하고 있었다. 당시 심사부 심사역들의 이야기를 들어보자.

일반적으로 R/G 취급 시 보증료 0.7%~1.5%, L/C 수수료 1% 수준이었습니다. 당시 기업은행이 취급했던 N조선사에 대한 사례를 보면 R/G금액 2,500만 달러를 취급하는 경우, 보증료 및 수수료 수입이 3억 원, 수출입 실적 4,000만 달러의 실적을 거양할 수 있어 영업점 실적에 매우 큰 기여를 하게 되어 지점장들의 관심이 매우 높았습니다.

기은경제연구소에서도 각종 보고서 및 외부초청연수 등을 통해 당시 조선 산업의 현황과 사후관리(부도 시 타 조선 업체에서의 인수 등)의 용이점, 국내에 R/G 청구사례가 없는 점 등을 부각하면서 중소 조선 산업의 R/G에 대한 리스크가 상대적으로 크지 않다는 의견을 보이는 경향이였다.

반면 심사부의 입장은 달랐다. 조선 산업 성장에 편승한 중소조선업체의 과열현상에 대한 우려, 우후죽순처럼 창업된 다수의 중소조선업체들의 재무적 취약성과 선수금 관리능력, 그리고 건조경험 부족에 따른 하자발생 가능성이 상존한다고 판단하고 있었다. 또한 R/G의 건당 금액이 거액인 점을 감안하여 단 한 건이라도 부실화되면 은행에 돌이킬 수 없는 손실을 초래할 수 있다는 점을 크게 인식하고 있었다.

심사부, 중소 조선 산업에 대한 심사기준 마련

2007년 2월 시점에서 볼 때, 그간 기업은행의 R/G발급 건은 아래와 같았다. 그리 많지 않은 수준이었다.

2005년 : (주)녹봉조선 920만 달러(95% 수출보증)

2006년 : 현대삼호중공업(주) 3억 달러, 목포조선공업(주) 118억 원, (주)현대미포조선 3억 달러

2007년 1월 : 현대중공업(주) 3억 달러 심사부 승인으로 취급

그러나 2007년 2월 이후, 다수의 영업점이 R/G발행에 관하여 유선 상담, 사전 협의, 승인 신청의 형식으로 심사부와 상의하길 요청했다. 심사부에서는 조선기자재 납품업체를 통해 신생 조선사들의 비재무적 요소 등 영업현황을 실시간 수집하는 등 조선 산업에 대한 별도 심사기준을 마련하였다. 산업은행 내부 자료를 입수하여 R/G의 법적 성질을 추가 연구했고, 은행 내 준법지원부와 협의해서 건조 중인 선체에 대한 양도담보 효력 등을 조사, 여신심사 할 때 적용했다.

또한 건당 20억 원 이상의 지급보증을 신청할 때에는 사업성 검토를 거치도록 하는 등 제도적 장치를 마련했다. 그리고 중소 조선 산업현황 심사 시에 활용할 체크리스트를 마련, 전국 영업점장 회의 및 실무자 연수 때 교육하기도 했다.

금융권에 불어 닥친 중소조선사의 부실

2008년 글로벌 금융위기와 함께 세계경기의 후퇴로 조선 산업도 침체기에 돌입했다. 조선사 중에서 재무구조가 영세한 중소조선사는 치명적인 타격을 받았고 살아남기 위해 구조조정을 진행하기도 했으나 역부족이었다. 금융권의 어려움도 극에 달했다. 중소조선사에 대한 익스포저의 대부분은 시설·운전자금이 아닌 R/G가 대부분이었기 때문이다.

은행 간의 R/G 유치경쟁 과열은 급기야 은행권은 물론, 신용보증기관의 R/G발급 보증의 큰 폭 증가, 그리고 보험회사의 R/G 보험시장의 과열 참가로까지 확대되었다. 금융회사 전체의 문제로까지 전이된 것이다.

더구나 과거 적극적으로 영업에 나섰던 시중은행들이 중소조선사에 대한 R/G발급을 꺼리는 바람에 선박 수주 자체가 어려워지는 등 심각한 경영상 어려움에 직면했다. 한 언론은 중소조선사 RG에 관해 다음과 같이 그 어려움을 언급했다.

17일 조선업계에 따르면 을 들어 국내 중소조선사들이 수주한 선박 30여 척에 대하여 시중은행들이 RG 발급을 중단, 이들의 무더기 수주 취소가 불가피할 것으로 우려된다. 선주는 RG를 믿고 조선사에 선수금을 주기 때문에 RG가 발급되지 않으면 계약서는 사실상 무효가 된다.

한 시중은행 관계자는 '금융권에선 여전히 내년까지 조선경기가 나아지지 않을 것으로 보고 있다.'며 '현재도 조선사에 물려있는 돈이 많은데다 은행들이 호황기에 무차별적으로 RG를 발급해 주다 호되게 당한 학습효과가 당분간 지속될 것'이라고 말했다.

(파이낸셜뉴스 2010년 5월 17일)

우리에게 주는 교훈, 본부와 영업점이 함께한 승리

2008년 하반기에 불어 닥친 세계적인 경제불황 때문에 조선 산업은 크게 위축되었고 일부 중소조선업체가 부실화되었거나 진행 중에 있었다.

심사부는 일부 영업점으로부터 '직무유기를 하고 있는 것은 아니냐?'는 핀잔을, 타행으로부터는 '기업은행은 실력이 없어서 R/G도 취급하지 못한다'는 냉소를 받기도 했

다. 그러나 각종 자료 분석과 연구를 통해 조선 산업은 환율, 세계경기 동향, 투기적 요소 등에 의해 크게 영향을 받는다는 점을 이미 알고 있었다. 따라서 거래금액이 거액인 만큼 리스크도 컸기에 중소조선사의 경우에 자체적인 재무능력과 선박 건조 능력이 확보된 기업에 대해서만 R/G를 발급하는 것이 바람직하다는 판단한 것이다.

처음에는 심사부와 영업점 간에 논쟁도 많았다. 그러나 나중에 가서는 영업점도 당장의 실적 증대나 경영실적평가보다 은행의 건전성 관리가 더 중요하다는 심사부의 입장을 전향적으로 이해하게 되었다. 결국 이익을 제기하던 모든 영업점에서 심사부의 입장에 동조하면서 은행 전체적으로 대규모 부실을 사전에 방지할 수 있게 되었다.

이것은 심사부 못지않게 영업점들의 성숙된 판단 덕분이었다고 보아야 할 것이다. 당시 R/G논쟁 중심에 서 있었던 심사부 직원들은 다음과 같이 말한다.

R/G제도를 연구하고 심사에 접목하는 과정은 참으로 힘들었습니다. 조선 산업에서 R/G의 법적 성질, 발급절차 등 실무적인 판단자료를 입수해 준 이경준 전무 등 경영진의 뚜렷한 방향 제시와 전폭적인 지원이 있었기에 이러한 위험을 넘어설 수 있었다고 생각합니다. 리스크 관리에 인식을 같이 해준 당시의 지점장들께 깊이 감사드리고 있습니다.

중소조선사 RG논쟁은 오늘날 실무자간 대립이 더 건강한 은행으로 태어나기 위한 하나의 산고에 불과하다는 사실을 우리 모두에게 일깨워 주는 하나의 사례로 기업은행 역사에 남을 것이다.

검사부, 시대별 애환 속에서

IBK 50년사 편찬반

검사역의 눈초리는 남달라야 한다

영업점 상시기동감사는 일반적으로 아침 7시 30분에 시작된다. 오전 9시에 시작되는 영업에 지장이 없어야 하기 때문이다. 이렇게 일찍 현물감사(현금시재, 중요용지 등)를 해야 하므로, 감사 착수 당일은 무척이나 바쁘다.

우선 오전 5시 30분경 검사역이 영업점 팀장(감리역)에게 임점감사를 통보한다. 그리고 팀장으로 하여금 다음과 같이 지시내리라고 요청했다.

“전 직원에 비상 연락하여 현물감사에 지장이 없도록 오전 7시 20분까지는 출근하십시오.”

그러나 점포 직원 대부분은 8시를 훌쩍 넘겨 8시 30분경에야 출근한 경우가 발생했다. 영업점 기동감사는 역사상 있을 수 없는 상황이었다. 검사역들도 당황했고, 불시점 검의 주요핵심인 현금 및 중요용지 감사에도 차질을 빚게 되었다.

검사역들의 제1철칙은 ‘대고객 영업에 지장이 없도록 하는 것’이며 ‘아무리 다급한 상황이어도 고객업무 처리 시에는 수검자를 호출하지 않는다’는 것이다. 출근지연사유를 확인한 결과, 7시 30분경 팀장이 영업점 전 직원들에게 휴대폰 문자로 출근시간에 대한 명시 없이 ‘오늘부터 본점 감사입니다’ 라고만 통보했다는 사실이 밝혀졌다.

팀장의 조치는 도저히 이해할 수 없는 것이었다. 당연히 팀장의 행동을 눈여겨보게 되었다. 마침 세팅을 해제하고 객장에 들어서는데 팀장이 자기 책상으로 달려가 허겁지겁 책상 서랍을 잠그는 순간을 포착했다. 얼른 달려가 확인한 결과 친인척을 포함한 다수의 고객계좌를 발견했다. 얼른 이를 객장에 방치한 서류와 함께 지점장실에 보관 조치했다.

팀장은 검사역들이 금고 개방 등으로 관심이 쏠린 사이 슬며시 지점장실에 들어가 자기가 보관하고 있던 통장 등을 뒷주머니에 넣어 가지고 나오다가 검사역에 적발되어 이를 재차 압수했다. 팀장의 의심스러운 행동으로 현물감사 종료 후, 전 검사역이 집중적으로 거래내역을 철야 조사했다.

그 결과 친인척 통장과 보안카드 다수를 임의보관·사용하면서 명의도용 및 자격서류 위조 등으로 대출 취급하여 유용한 사실을 적발해냈다. 사소한 행동을 무심코 흘려보내지 않고 끝까지 인내심을 가지고 추적, 조사하여 큰 사고 개연성을 예방한 것이다.

IBK 검사역이 Woori Bank 직원을 비상소집하다

2010년 어느 날의 일이었다. 감사 착수 당일이 되어, 새벽 5시 30분경 영업점 팀장(감리역)에게 감사 착수 사실을 통보했다. 감사 착수 전에 임의로 세팅 해제하여 감사에 차질이 생길까 우려되었다. 그래서 2차로 영업점의 세팅 담당자에게 ‘감사 착수 전에 세팅을 해제하지 말 것’을 전화로 재차 통보하였다.

오전 7시 10분경 영업점에 도착하니 영업점은 세팅되어 있는 상태였다. 오전 9시경 중요한 현물감사를 원활히 진행 완료했는데 2차로 통보한 직원으로부터 전화가 걸려왔다.

검사역 : 여보세요!

상대방 : 검사역님, 왜 안 오세요? 감사 때문에 전 직원들이 모두 출근해서 기다리고 있는데 왜 감사 안 나오시죠?

검사역 : 현재 감사 착수하여 감사가 잘 진행 중인데, 무슨 말씀이세요? 기업은행 ○○지점 AAA직원 아니세요?

상대방 : 아니오, WOORI은행 □□지점 BBB 직원인데요

검사역 : 네에?(순간 무엇인가 잘못되었다는 생각을 들었다)

일단 다시 전화드리겠다고 전화를 끊은 이후, 知CAMP를 열었다. 직원의 핸드폰 번호를 확인했음에도 번호가 일치하였다. 영업점의 세팅 담당자를 불러 물어보니, 최근 핸드폰을 바꾼 직원들의 인적사항을 수정하지 않았다고 한다. 오전 9시 20분경 WOORI은행 감사부 직원으로 확인 전화가 걸려왔다. 자초지종을 알려주고 감사 착수 통보가 잘못되었음을 설명하였다.

참, 우연의 일치라고 할까! 기존 핸드폰 번호를 은행원이 사용하고, 새벽에 통화한 사람이 또한 은행원이라니! 그야말로 귀가 막히고 코가 막히는 일이었다. 이 자리를 빌어 WOORI은행 □□지점 직원 분들께 아침 일찍 출근하도록 비상소집한 점 죄송하다고 전하고 싶다.

역시 상시감사시스템은 놀라워!

2009년 4월 27일의 일이다. 오전 11시 10분경, ○○지점 창구직원 A는 고객 B로부터 320 홍콩달러를 원화로 환전하여 고객의 예금계좌로 입금하고 있었다. 그런데 환전금액인 54,768원을 54,768,000원으로 과다 입금하는 실수를 저지르고 말았다. 같은 시각, 상시e감사반 담당검사역의 단말기 화면상에 다음과 같은 팝업창이 나타났다.

“고액 입금되었으니 확인 바랍니다.”

검사역은 거래내역 적정성을 확인한 결과, 입금오류임을 발견했다. 그런데 고객 B가 CD기를 통해 600만 원(현금 500만 원, 자기앞 100만 원)을 인출하고 있음이 확인되었다. 담당검사역은 즉시 영업점 창구직원 A에게 전화를 걸었다.

검사역 : A계장님! 고객 B에게 환전할 때 입금거래를 잘못하여 고객 과다입금처리 되었습니다. 지금 즉시 000계좌 지급정지하세요.

창구직원 : 지금 창구에 고객이 있어 나중에 할게요.

검사역 : 고객께 양해 말씀드리고, 지금 바로 지급정지하세요. 지금 고객 B가 기업은행 AA지점 CD기에서 출금하고 있으니 바로 조치해야 합니다.

창구직원 : 네 알겠습니다. (잠시 후)통장 지급정지했습니다.

검사역 : 자기앞수표도 사고신고 등록하세요.

창구직원 : 네, 알겠습니다. 사고신고 등록했습니다.

검사역 : 고객 B에게 연락하여 업무처리 미숙에 따른 입금오류 사실을 안내하고 전액 회수하세요.

창구직원 : 알겠습니다.

(통화가 끝나고 몇 시간 지나서 밝은 목소리로 전화가 걸려왔다.)

창구직원 : 검사역님! 전액 회수하였습니다.

검사역 : 수고했어요.

창구직원 : 너무 감사드립니다, 저의 부주의로 인한 사고가 검사역님의 도움으로 잘 처리되었습니다. 고맙습니다.

검사역의 신속한 조치 덕분에 고객 입금오류 금액 중 일부 금액만 인출된 사고였으나 전액 회수할 수 있었다. 지금도 감사부 상시e검사반은 실시간으로 단말기 화면을 통해 영업점 직원의 업무취급 소홀로 인한 사고를 사전에 예방하고자 노력하고 있다.

어느 누구도 감사 착수 전에 대상지점을 알 수 없다

감사대상지점은 보안이 최우선이며 정보유출에 각별히 유의하고 있다. 감사대상지점을 결정하는 감사 외에는 결코 알 수 없는 것이다. 그런데 어느 날, 모 검사역이 지방출장을 위해 여행 가방을 지참하고 엘리베이터를 탔다. 마침 행장님이 그 안에 계셨다. 검사역이 행장께 인사를 드렸다.

행장 : 어느 부서 직원이죠?

검사역 : 감사부 직원입니다.

행장 : 지방 출장가는가 보네?

검사역 : 네.

마침 그날 오전 경영전략회의에서 감사부 보고내용 중간에 부산지역에 대한 사고보고를 했다. 행장께서는 말씀 도중 지레 짐작으로 이런 이야기를 했다.

“금일 감사부에서 부산지역으로 지방출장을 가는가 보죠?”

감사부장은 어리둥절하여 답변을 못했고 감사 또한 상당히 당황스러워 했다. 회의중

료 후 감사부에 비상이 걸렸다

감사 착수 정보가 사전에 유출되었다는 것은 있을 수 없는 일이었다. 더군다나 행장 (경영진)께서 아실 정도면 대형사고였다. 당연히 감사 착수 정보의 유출에 대한 내부조사가 착수되었다. 감사부 전 검사역이 소집되어 현상을 파악했다. 그 결과 출근시간에 행장님과 엘리베이터 내의 대화로 일어난 해프닝으로 밝혀졌다. 어쨌든 그날 지방출장은 전면 취소되었고, 다음날 수도권 감사로 변경되었다.

여자 검사역 지방출장 때 생긴 일

검사역들은 출장이 잦아 지방에서 숙박하는 일이 많다. 또한, 출장명령에 의해 구성된 검사역 중 후배 검사역이 총무 역할을 하는 것이 오래된 감사부의 관행이다. 총무는 숙박 등 경비집행 등을 전반적으로 관리한다.

어느 날, 여자 검사역이 총무가 되어 지방출장을 가게 되었다. 검사역은 감사 착수일 전날 숙박할 장소를 물색하다가 최근에 개업한 깨끗한 모텔을 찾아냈다.

다음날 남자 검사역 2명과 함께 모텔 출입문을 들어가 주인한테 방을 달라고 말했는데, 모텔 주인이 통명스럽게 답했다.

모텔 주인 : 긴 밤입니까! 짧은 밤입니까!

여자 검사역 : 뭐요!!(?)

여자 검사역 : 3일간 투숙할 방 3개 주세요, 매일 침대시트 교체하는 것 잊지 마세요!!

다음날 새벽에 감사에 착수하고자 모텔 현관문을 나서는데 여자 검사역이 이렇게 말했다고 한다.

“혼자 나오자니 누가 쳐다보는 것 같고, 둘이 나오면 정상, 셋이 나오면 비정상(?)이라고 하니 참, 난감하네요.”

참 오해도 많고 복잡한 세상이다.

본부에 '경영감사반'이 설치되기까지

2003년에 감사계획을 수립하기 위해 고민하던 중이었다. 영업점에 대한 사후적발 위주의 감사 체제에서 벗어나야 한다는 의견이 들어왔다. 경영목표 달성에 도움을 주는 경영감사 체제로 전환해야 한다는 의견이었다. 2004년 8월 31일, 전통적 영업점 순환감사 위주에서 감사업무 선진화를 위한 본부 경영감사제도가 전격 도입되었다.

경영감사는 다음과 같은 점을 조언하는 컨설팅 감사로 자리 잡도록 했다.

- 각 사업본부가 경영목표에 맞는 업무계획을 적절히 수립, 추진하고 있는가.

- 인적·물적 자원과 업무활동은 효율적으로 움직이고 있는가.

특히, 조직운영의 효과성 및 효율성 증대, 내부통제시스템 개선, 각 부서의 관련 업무에 대한 유기적인 협조 촉진 등을 목표로 추진했다.

당시 경영감사를 도입하면서 영업점 감사방법에도 변화를 주었다. 영업점의 업무전반을 감사하는 중점감사를 축소했으며, 리스크 징후가 높게 나타난 업무에 대해 기획·테마감사 위주로 전환했다.

경영감사를 실시하면서 초기에는 본부부서의 이해부족으로 잦은 마찰과 어려움이 있었다. 이를 해소하고자 본부부서장, 팀장이 참석하는 가운데 경영감사 설명회를 개최하기도 했다.

이렇게 어려운 과정을 거친 끝에 지금의 경영감사반은 다양한 감사를 수행하는 중이다.

- 본부부서 경영감사
- 내부통제시스템평가
- 리스크관리시스템 점검
- 내부회계관리제도 평가
- 일상감사
- 결산감사
- 자회사 감사
- 테마감사

IFRS 프로젝트, 그 뒷이야기

김희자⁴⁴⁾

프로로그

부장님 세 번 교체, 부행장님도 세 분을 맞이했다. 참여한 팀원들의 호칭도 바뀌었다. 과장에서 차장으로 대리에서 과장으로 계장에서 대리로.

IFRS⁴⁵⁾ 프로젝트 동안 있었던 일이다. 그 만큼 길었다. 그러나 또 생각해보면 찰나에 불과했던 것 같은 시간이었다. 지나간 그때를 돌이켜보면, 정말 많은 생각들이 들면서 눈시울이 붉어진다. 가슴에서 뭔가 뜨거운 것이 올라오기라도 할 것 같다.

마치 2002년 월드컵 당시 우리나라가 ‘대~한민국!’이라는 구호로 하나가 되었듯이 우리는 IBK라는 이름으로, IFRS라는 이름으로 하나가 되었고 함께 울고 웃었다.

IFRS팀! 11명의 축구선수가 되다

4년마다 열리는 월드컵 시즌이 되면 우리는 모두 가슴 속에 축구공 하나씩을 담아놓고 산다. 그만큼 축구는 남녀노소 모두가 좋아하는 스포츠다. 우리가 IFRS 프로젝트에 처음 투입되었을 때 공교롭게도 우리는 축구선수와 같은 11명이었다. 더 재미있는 것은 축구경기에 적용되는 금언적 교훈들이 프로젝트에 임하는 우리들에게 주는 지침과 일맥상통한 점이 있다는 것이었다.

우리 IFRS팀 구성원들은 저마다 다양한 경력과 직급의 사람들이었다. 업무 전문가·회계전문가·IT전문가 등. 축구경기에서도 스트라이커만 있거나 골키퍼만 있어서는 경기 운영이 원활하지 않을 것이다. 다양한 전문 업무영역의 인프라를 가진 인적구성으로 이루어진 우리 팀원들에게 마치 축구경기와 같은 작전지시가 내려졌다.

- 압박수비를 하자.
- 올 라운드 플레이어가 되자.
- 축구의 생명은 골이다.
- 전반전에 승부를 걸자.
- 시작 5분과 종료 5분에 집중하자.

44) 1991년 입행. 전산정보부·전자금융부·차세대개발실·정보개발부 IT개발요원 등으로 근무. 재무기획부 IFRS 시스템 구축 프로젝트 수행. 현 김포지점 차장으로 근무 중

45) IFRS(국제회계기준 : International Financial Reporting Standards) 기업의 회계처리와 재무제표에 대한 국제적 통일성을 높이기 위해 국제회계기준위원회에서 마련해 공표하는 회계기준

압박수비를 하자!

축구경기를 보면 상대팀 선수가 공을 잡았을 때 이를 빼앗기 위해 사방에서 여러 선수가 한꺼번에 달려드는 것을 볼 수 있다. 2002년 월드컵 당시 우리나라가 4강 진출이라는 좋은 성적을 낼 수 있었던 데에는 이와 같은 압박수비의 덕이 컸던 것으로 알려져 있다.

일반적인 프로젝트의 경우에는 동일한 분야의 인력들만 투입되는 경우가 드물다. 대부분 다양한 전문가들이 모여 공동 목표를 향해 각자 분야에서 노력을 하게 된다. 따라서 어떤 업무가 주어졌을 때, 이에 대한 주담당자는 있더라도 해당 업무에 대한 각 분야의 전문가들이 각자 담당할 분야에서 열정을 다해야 좋은 결과를 낼 수 있다.

특히 IFRS 프로젝트의 경우는 업무의 범위도 넓고 다양해서 더더욱 은행의 현업 담당자, 회계사, IT전문가의 협력이 절실했으며 이는 압박수비라는 마음자세가 없으면 해결이 불가능한 것이었다.

올라운드 플레이어가 되자!

축구에서 올라운드 플레이어는 다양한 포지션을 소화해낼 수 있는 선수를 의미한다. '리베로'라는 특별한 임무를 가진 선수가 대개 거기에 해당한다.

프로젝트를 수행하는 상황에 이를 적용해 보면 참여인력들 모두가 '오지랖 넓게' 프로젝트를 위해 뛰자는 의미를 가지고 있다. 물론 좋은 의미가 포함되어 있다. 즉 스스로 할 일이 정해져 있는 것이 대부분이지만, 남의 일이라고 방관해서는 안 된다. 만약 타 분야라 해도 손이 모자라거나 내용이 만족치 못한 수준이라 느낀다면 주저 없이 내 일처럼 이를 개선하는데 적극적으로 임하자는 말이다.

제대로 관리되는 프로젝트일수록 내 일과 남의 일이 엄격히 구분되어 있다. 그렇다고 남의 일에 전혀 신경을 쓰지 않고 내 할 일만 다 하면 된다는 의식은 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데 방해가 된다. 프로젝트 전체에 대한 이해를 바탕 삼아 부족한 부분에 대해 자신의 전문성이 적용될 수 있는지 적극적으로 생각하는 것이 무엇보다 중요하다.

축구의 생명은 골이다!

축구팀은 내용 면에서도 좋은 모습을 보여주어야 하지만 무엇보다 승패를 가르는 것은 골을 넣는 것이다. 골이 나지 않는 축구경기는 아무런 의미가 없다. 수비에 실패하지 않고 '0'을 지켜내는 것도 중요하지만 무엇보다 골을 넣어서 경기에 승리해야 하기 때문이다.

프로젝트의 경우도 마찬가지다. 프로젝트에 있어서 골이란 곧 프로젝트 목표를 의미한다. 아무리 프로젝트 과정이 좋았다고 하더라도 결과물을 제대로 내지 못한다면 아무 소용이 없다. 그러므로 프로젝트에 임하는 인력들은 늘 마지막에 내야 하는 결과물이 무엇인지 잊지 말고 이를 기준으로 업무를 위한 활동 계획을 세우고 관리해야 한다.

공을 못 넣는 것처럼 결과물을 내지 못한다면 갑과 을이 동반자라는 생각은 짝 사라질 것이다. 곧 서로 책임을 덮어씌우는 공방을 하며 이전투구하게 될 테니까.

전반전에 승부를 걸자!

축구경기에 임하는 선수들은 긴 시간동안 쉬지 않고 몸을 움직여야 하기 때문에 체력소모가 크다. 아무리 강한 체력이 있어도 후반으로 갈수록 제 기량을 발휘하기 힘들다. 그러므로 선수들은 체력이 많이 남아 있어 좋은 기량을 보일 수 있는 전반전에 꼭 공을 넣으려고 한다.

프로젝트를 수행하는 경우에도 마찬가지이다. 축구경기가 총 90분의 시간이 정해져 있는 것과 마찬가지로 프로젝트에도 기한이 있다. 시간 안에 최상의 컨디션으로 목표를 달성해야 하는 것이다. 그러므로 프로젝트 초반에 중요한 목표를 달성한다는 의지를 갖는 것이 중요하다.

시작 5분과 종료 5분에 집중하자!

시작과 마지막의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 축구에서도 마찬가지다. 전반 시작 시간과 종료 직전은 매우 중요하다. 수비를 위주로 하는 팀이든, 공격을 적극적으로 감행하는 팀이든 집중력이 가장 떨어지기 쉽기 때문이다. 이때 공이 나기 쉬우며 이 시간을 잘 운영한 팀이 좋은 결과를 얻을 확률이 높다.

프로젝트의 경우에도 마찬가지다. 초기에는 새로운 시스템에 적응하는 단계이므로 업무상 실수가 많이 나타날 수 있다. 프로젝트 마무리 단계 또한 목표를 달성했다 해도 해이해질 수 있다. 목표를 달성하지 못했다면 조급해질 수 있으므로 더더욱 조심해야 한다. 전체적으로 집중력을 잃지 않도록 노력해야겠지만 이 기간에는 특히 그렇게 해야 한다.

엔딩이미지를 만들어 놓고 프로젝트를 시작하다

‘IBK기업은행, 국내 최초 IFRS 시스템 개발 완료’

이것은 IFRS 프로젝트가 진행되고 있는 사무실 벽에 걸린 전시물이다.

프로젝트가 시작될 때, 아직 프로그램 코딩도 시작되지 않은 시점에서, 우린 벌써 끝날 때를 예상하고 그때 신문에 게재될 내용을 미리 기사로 만들어 놓았다. 시스템 개발 완료, 개통식 예상 장면을 연출하며 실제로 찍은 완벽한 사진까지 첨부해서 만들었다.

그냥 기사문 작성만 한 것이 아니라 그것을 커다란 패널로 확대하여 전시물로 만들었고 이를 프로젝트 인력들이 일하고 있는 장소의 벽에 붙여 놓았다. 이러한 이미지를 매일매일 마음속에 되새기면서 일했다. 이를 보신 모 부행장께서는 프로젝트를 참 재미있게 한다고 칭찬을 해주시기도 했다.

이런 말이 있다. 이를 수 없을 만큼 큰 꿈을 가지라고. 꿈을 꾸는 데는 돈이 들지 않는다. 마음껏 꿈꾸고 재미나게 일하면 얼마나 즐거운 일인가! 차를 만들 때도 중형급

을 생각하고 차를 만들면 잘해야 중형급이나 소형급이다. 절대로 명품은 만들어지지 않는다. 우리는 최고가 되고 싶었고 최선을 다했다.

그리고 실제로 국내 은행 가운데 최초로 프로젝트를 완성하였다.

금융감독원에서 강의 러브콜이 오다!

전반전에 승부를 내리라는 마음가짐 덕분인지 IBK는 2009년 10월 중순부터 이미 모든 시스템을 병행 결산이 가능한 실전태세로 전환했다. 타행들은 2010년 1월 개시 시점에 허둥지둥 적용하고 며칠 밤을 새워도 어려운 상황에 처했을 때였다. 반면 가장 늦게 프로젝트를 시작한 우리 IBK는 평화(?)로운 국제회계기준 전환일을 보내고 있었다. 2009년 행복한 크리스마스를 보내자는 우리의 목표를 달성한 것이다. 예정대로 2010년부터 병행결산을 하며 각종 요인분석에 힘을 쏟고 있을 무렵 뜻밖의 러브콜이 왔다.

금융감독원 인력개발실에서 금융실무과정으로 신설한 ‘국제회계기준 적용실무’ 과정 강의를 우리 IBK에 요청한 것이다! 기준서와 원론의 차이에 대한 설명이 아닌 실무적 적용방법에 대해, 실제 업무를 담당하고 있는 은행원의 목소리를 듣고 싶다는 것이었다. 금감원은 은행의 상급기관이자 회계의 전문가들도 많을 것이다. 아무래도 대하기 어려운 사람들이 아닌가. 그들 앞에서 회계를 강의한다니, 그야말로 후덜덜한 심정이었다.

그러나 우리가 누구인가! 자랑스러운 IBK 국제회계팀이 아닌가!

열심히 준비했다. 먼저 변경된 회계기준서를 비교해보고 핵심개념을 도출하여 설명하고 그 산출방법론에 대해서 강의하고자 계획했다. IBK 이름에 부끄럽지 않기 위해 많은 노력을 기울였다.

2010년 4월, 사흘간에 걸친 교육일정 가운데 첫날이 되었다. 전체 개괄을 담은 팀장님의 총괄설명을 필두로 우리 팀원들은 각자 자신의 업무를 가지고 몇 시간씩 강의했다. 팀장님부터 막내 행원까지 자기 업무영역을 이렇게 당당하게 금융감독원 직원들 앞에서 발표할 수 있는 은행원들이 또 있을까! 우리 IBK기업은행뿐일 것이다.

우리는 사이버 공간에서 통(通)한다!

회계기준이 IFRS부터 처음 생긴 것은 아니었다. 그러므로 현재 적용되고 있는 회계기준은 은행전반의 업무시스템에 녹아 있는 것이다. 은행 업무 가운데 회계와 관계없는 업무와 시스템이 그리 많지는 않을 것이다.

그 만큼 IFRS 프로젝트는 진행적으로, 거의 전 부서의 업무에, 그리고 시스템에도 영향을 미쳤다. 프로젝트 인력들도 본점에 그리고 수지IT센터에 있었고 본점에서도 각 층에 있는 각 부서들에 흩어져 있었다.

다수의 조직과 많은 인원들이 참여하는 프로젝트인 만큼 가장 중요한 것은 서로간의 커뮤니케이션이었다. 프로젝트의 가장 큰 위험요소 중 하나가 커뮤니케이션 부족으로 업무담당자의 요구사항이 누락되거나, 협조가 잘 안 되는 것이다. 타행들 가운데는 이

러한 문제 때문에 별도로 외부 건물의 여러 층을 임대해서 한 곳에 모여 IFRS 프로젝트를 하는 은행도 있다고 한다.

이에 대한 해결책으로 우리 팀은 IFRS 프로젝트 전용 그룹웨어를 만들었다. 프로젝트 참여인력의 출결사항을 관리하고, 휴가·교육 등을 전자결재로 처리했다. 게시판 기능을 통해 공지사항이나 자료 등을 공유하였고, 실시간 메신저를 도입하여 참여인력간 쪽지나 대화창 등을 통해서 상시 커뮤니케이션을 할 수 있도록 했다. 물리적으로는 떨어져 있었지만 우리는 사이버공간을 통해 바로 옆에 있는 것처럼 소통하면서 일했다.

하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다는 말이 있듯이 이렇게 지리적으로·물리적으로 떨어져 있는 것을 극복하고자 노력했더니 마치 IFRS 프로젝트를 위해 기다렸다는 듯 적시에 본점과 수지센터간 영상회의실이 오픈되었다.

그 기간은 회계사들이 현업과 긴밀하게 협의하며 요건정의를 하고, 거기에 발맞추어 IT개발을 해야 하는 단계였다. 만약 영상회의실이 없었다면 각 업무 회계사들은 열심히 수지센터로 가거나 IT부서 직원들이 본점으로 와야 했을 것이다. 그 이후 프로젝트 기간 내내 영상회의실은 마치 IFRS 전용 회의실처럼 본점과 수지센터간 귀중한 소통의 장소가 되며 우리 프로젝트 수행에 힘을 실어 주었다.

갑과 을을 동반자 관계로!

프로젝트 업무 첫 미팅 하는 날, 회계사들에게 물었다.

“여기 왜 와 있습니까?”

그러자 당황한 목소리로 원론적인 답변이 돌아왔다.

“IFRS 프로젝트 하러 왔습니다.”

옆에 있던 IT개발자에게도 똑같이 물었다. 역시 동일한 답변이 돌아왔다. 곧이어 우리가 말했다.

“나도 IFRS 프로젝트 하러 이곳에 와 있습니다. 우리는 모두 같은 목적을 가진 사람입니다. 지금 이 순간부터 갑이고 을이고 없습니다. 그저 우리는 모두 IBK기업은행의 IFRS 프로젝트를 최고로 잘하고 싶은 사람들일 뿐입니다.”

사람들이 가장 좋아하는 공은? 축구공? 아니다. 바로 성공이다. 사람들은 누구나 성공하고 싶을 것이다. 성공을 통해서 자신들의 땀과 열정에 대한 보상을 받고 싶은 것이다. 돈이 아니다. 갑이 돈을 무기로 관리하려고 하면 그 결과는 그리 만족스럽지 않을 것이다.

갑이 을을 무조건 통제하고 관리해야 할 대상으로 생각하게 된다면 이는 갈등요소를 양산할 위험을 초래할 수 있다. 갑과 을은 같은 목표를 향해 달려가는 협력자다. 그러나 이런 관계를 만들기 위해서는 목표를 달성할 수 있는 확신이 모두에게 있어야 한다. 답이 나와야 동반자 관계형성이 가능한 것이다. 답을 낼 수 없는 상황에서는 다른 방법으로 이를 해결하려고 하기 때문에 결국은 갈등구조로 전락할 수밖에 없다. 갑과 을이 동반자라는 생각은 양쪽이 모두 노력해야만 가능하다.

컨베이어벨트는 제조업에만 사용한다? NO!

컨베이어벨트하면 제조업이 먼저 떠오를 것이다. 특히 자동차 조립하는 생산라인의 모습이다. 자동차를 만들 때 한 사람이 다 하는 것이 아니다. 자동차 한대가 나오기까지 각 단계의 많은 공정을 거친다.

IFRS 프로젝트도 이와 똑같았다. 상세영향분석에서 도출된 18개 업무 영역, 13개 시스템을 각각 혼자서 맡아서 하는 것은 불가능하다. 업무 지식은 은행의 현업들이, IFRS 기준은 회계사들이, 현재 시스템 모습에 대한 협의주체는 시스템운영자들이, 변경된 요건에 대한 시스템개발은 IT개발자들이 CO-WORK 해야 하나의 업무, 하나의 시스템이 해결되는 것이다.

이러한 문제를 해결하고자 우리는 새로운 개념의 프로젝트 관리 틀을 창조(?)하였다. ABPM이 바로 그것이다.

이것은 Activity Based Project Management의 약자로 굳이 우리말로 풀어보자면 ‘활동기준 프로젝트 관리’가 될 것이다. 더 쉬운 말로 풀이한다면, ‘구성원 각자의 할 일을 기준으로 프로젝트를 관리하는 것’을 의미한다. 수행해야 할 큰 업무의 단위도 아니고 단순히 프로젝트의 기한만 관리하는 것이 아닌 큰 업무의 덩어리를 구성원 개개인의 할 일 단위로 쪼개서 관리하는 것이다.

일반적으로 일정만 관리하는 다른 틀과 달리 ABPM에서는 한 업무영역을 회계사, 현업, IT전문가의 할 일을 세세하게 구분하여 각 일정을 등록하도록 했다. 현업들과 미팅이나 인터뷰를 통해 얻은 자료들을 가지고 회계사들이 요건정의를 하고, 그 요건을 받아서 IT전문가들이 시스템개발을 하고, 현업들은 업무의 소단계별 완료시마다 검토·승인하는 방식이었다.

마치 모두가 가상의 컨베이어벨트에 앉아있는 것처럼 앞서사람의 아웃풋을 나의 인풋으로 설정하고 업무를 수행했다.

특히 그날그날 내 일이 바로 웹 화면에 뜨고, 다른 사람들의 산출물도 모두 등록되어 있어 언제든 볼 수 있는 시스템으로 되어 있었다. 단순히 미결을 독촉하는 다른 관리 틀과는 달리 업무의 사이클을 볼 수 있다는 장점이 있었다. 어디에서 막혀 있는지 파악하고 그것의 해결에 초점을 맞추는 ABPM 방법은 갑과 을 모두에게 만족을 주는 것이었다.

제조업 관점에서만 보면 컨베이어벨트가 웬지 인간미가 없어 보일 수 있다. 그러나 우리가 도입한 ABPM은 사람에게 초점이 맞추어져 있다. 사람들 간의 소통이 프로젝트의 가장 중요한 성공요인이기 때문이다. 더구나 각각 다른 전문영역을 가진 사람들이 하나의 목표를 수행하는데 있어 가장 중요한 것은 커뮤니케이션이다.

이러한 사상으로 탄생한 ABPM은 그 이름도 우리 팀원들이 지었고 운영방식도 우리가 자체적으로 만들었다. 각종 보고와 통계들도 ABPM을 통해서 했다. 을이 관리방법을 제시하는 다른 많은 프로젝트와 달리 ABPM 덕분에 IFRS 프로젝트는 갑이 을에게

한수 가르쳐 주며(?) 리드한 프로젝트였다.

이렇게 한 것은 IFRS 프로젝트의 복잡성과 투입인력의 다양성에서 발생할 수 있는 걸림들을 사전에 예방하기 위한 조치였다. 결과적으로 이를 통해 프로젝트를 성공으로 이끌 수 있게 된 것이다.

IFRS가 무슨 뜻?

IFRS는 International Financial Reporting Standards의 약자로 국제회계기준이다. 여기서 우리 팀은 또 한 번 창의성을 발휘, IFRS로 슬로건을 만들어 보았다.

I (Integrity) - 정합성 : 재무회계정보의 무결점성 및 정합성 보장

F (Flexibility) - 유연성 : 시스템 기능 관점에서의 유연성 제고

R (Rapidity) - 신속성 : 신속한 재무회계정보의 적시성 제고

S (Satisfaction) - 만족 : 모든 사용자의 만족도 제고

제법 근사한 슬로건이 만들어졌다. 우리가 추구하는 시스템에 대한 성격을 IFRS라는 글자로 표현해 본 것은 참 의미 있고 흥미로웠다. 그 결과 우리의 기대대로 IBK IFRS 시스템은 글로벌 회계 및 컴플라이언스 환경변화에도 탄력적 대응이 가능할 수 있도록 유연했다. 안정적인 기반 아래 해외법인·자회사 등을 포함한 통합연계 IFRS 시스템을 통해 매분기별 45일내 공시가 원활하게 처리된다. 사용자 중심의 용이성 및 편의성이 충분히 고려된 개발을 통하여 IFRS 시스템의 완성도를 높일 수 있었다.

4가지 성공요인

우리가 생각하는 IBK IFRS 시스템 개발성공의 원동력은 다음 4가지로 요약해볼 수 있다.

첫째, 언스트앤영 회계사, IBK시스템 및 더존 개발자와 IBK 직원 등 프로젝트 구성원들이 오직 프로젝트를 잘 하고자 모인 사람들이라는 한 마음을 유지했다는 것이다.

둘째, 전체 프로젝트 일정 및 진척관리, 원활한 커뮤니케이션 및 이슈 해결 등을 우리가 창의적으로 고안한 프로젝트 커뮤니케이션 툴인 ABPM에 의해 운영했다는 것이다.

셋째, 전행적인 공감대를 기반으로 국내에서는 유일하게 15개 부서에서 해당 13개 시스템 구축을 추진했다. 특히 프로젝트 초반부터 담당부서 현업들에게 업무지식 이전이 원활하게 되었던 영향이 컸다. IBK기업은행만의 강력한 협업 문화가 있기 때문이었다.

넷째, IBK기업은행 경영층의 전폭적인 관심과 이해, 그리고 지원으로 참여인력들이 혼을 담아 프로젝트를 추진했다는 것이다.

에필로그

우리 팀원 중 누군가 이런 말을 했다.

“우리가 프로젝트 하는 순간순간의 모습을 그냥 다큐멘터리같이 옆에서 계속 비디오로 찍어 주었으면 좋겠다. ‘인간시대’ 같은 프로그램처럼.”

그만큼 말로 다할 수 없는 뜨거운 추억들이 우리들 가슴속에 남아 있다.

가슴 뜨겁게 일했던 11인의 구축팀은 이제 새로운 팀장님을 모시고 9명으로 운용된다. 그러나 우리 안에 있는 열정과 멘털은 동일할 것이다.

아니 더욱 더 업그레이드되어 새로운 역사를 써나갈 것이다. 2011년 국제회계기준의 전면도입은 여러 의미에서 IBK가 한 단계 도약하는 귀중한 시기가 될 것이다. 우리 IFRS팀도 비행기를 멋지고 안전하게 연착륙시켜야 한다. 재무회계의 안정적 적용과 함께 관리회계의 병행운영도 준비해야 한다. 또한 세무영향 분석, 내부회계관리 제도 등의 대응과 함께 지속적인 IFRS 기준의 개정에도 민감하게 움직여야 한다.

“우리는 아직 배고프다.”

이것은 2002년 월드컵 당시 히딩크 감독이 남긴 말이다. 긴 시간 동안 열심히 달려왔지만 아직 우리의 프로젝트는 끝나지 않았다. IBK의 자존심을 걸고 사력을 다한 IBK IFRS 프로젝트가 안정적으로 업무와 시스템 등 총체적인 금융 인프라에 녹아들 때까지 우리는 만족할 수 없을 것이다.

경영자율권 시범기관 선정

이승은⁴⁶⁾

공정한 시장경쟁을 위한 발판이 되다

2009년 12월 29일, IBK기업은행은 기획재정부로부터 경영자율권 시범기관으로 선정되었다. 금융위기 시 기업은행의 역할이 매우 컸다는 점, 시중은행과 동일한 환경에서 경쟁하면서 보여준 탁월한 성과(Outstanding Performance)를 정부가 인정한 것이다.

이에 따라 정부의 선진화 정책에 따라 축소된 정원의 10%인 740명을 복원해서 다시 선진화 이전의 정원인 7,392명으로 운영할 수 있게 되었다. 자율권 획득을 계기로 IBK기업은행은 공정한 시장경쟁을 위한 발판을 마련한 것이다.

위기, 그러나 새로운 기회로

정부의 선진화 정책으로 IBK기업은행은 최악의 경우 점포가 폐쇄되고, 승진이 매우 제한적으로 이루어질 수밖에 없는 상황이 되었다. 또한 자금조달부문에 약점을 가진 기업은행의 경쟁력 확충을 위한 영업점 채널 확충 등이 불가능하게 되었다.

2009년 초반부터 IBK기업은행 경영진은 관계부처 등을 대상으로 은행의 인력상황, 증원의 필요성 등을 역설했다. 2009년 10월, 마침내 대통령은 토지·주택공사 통합출범식을 통해 공공기관의 경영자율권에 대해 처음 언급했다.

이를 계기로 실무부서인 대외협력팀은 기획재정부를 대상으로 지속적인 접촉과 설득에 들어갔다. 처음에는 IBK 현안에 대한 설명을 시작으로 점차 자율권 사항, 그리고 평가방법, 평가지표 등에 대해 논의를 지속해나갔다.

기획재정부 담당자도 자율경영의 단초를 제공한 기업은행에 평가지표, 목표 등 평가방안에 대한 전반적인 자문을 구하기 시작했다. 2009년 10월 중순이 되면서 이러한 논의는 기획재정부 공공정책국 평가분석과를 시작으로 제도기획과, 정책총괄과, 그리고 민영화과를 대상으로 광범위하게 이루어졌다.

그러나 자율권 부여에 대한 정부 부서간의 이견 때문에 우리에게 필요한 협의는 쉽지 않은 상황이었다. 정부와 논의하는 과정 중에 인사부, 재무기획부, 여신기획부 부장들이 과천으로 가서 현황을 설명했다. 대외협력팀은 김도진 부장, 채한식 팀장을 중심으로 4개월간 약 25회에 걸쳐 기획재정부를 방문하는 등 갖은 노력을 다했다.

협이가 막바지에 다다르자 자율경영 기관 선정을 위한 신청서 제출시기가 공표되었

46) 1995년 입학. 장안동, 외환업무부, 성동, 중기부, 인력개발부. 2009년 8월 현재 전략기획부 차장으로 근무

다. 자율경영계획서를 기획재정부에 제출하기에 앞서 주무부처인 금융위원회와 협의에 들어갔다. 금융위원회 담당사무관과 협의해서 신청서를 제출했다.

자율경영기관 신청 후인 2009년 12월 22일 기획재정부에서 연락이 왔다. 결과 발표 전 목표적절성에 대한 최종 조율을 12월 26일에 진행하겠다는 통보였다. 수정목표치에 대한 협상안은 크리스마스 전날인 12월 24일을 넘겨 새벽이 되어서야 완성되었다.

제야의 종소리를 들으며 작업을 마치다

2009년 12월 26일, 눈 내리는 올림픽대로를 달려 조세연구원에 도착했다. 간단한 사전 설명에 이어 바로 평가교수와 목표치 협의에 들어갔다.

그로부터 3일 후인 2009년 12월 29일, 선정된 기관이 발표되었다. 하지만 기획재정부는 성과지표와 목표치에 대한 최종 협의를 다시 요청해왔다.

다음날인 12월 30일, 과천정부종합청사 옆에 있는 수자원공사에서 마지막 협의과정을 갖게 되었다. 평가단, 기획재정부 담당자 그리고 기업은행 담당자가 모여 협의를 시작했다. 건전성 관련 성과지표가 추가되면서 일부 목표치도 상향 조정되었다. 그 안으로 최종 합의가 이루어졌다.

같은 시각, 본점에서는 자율경영계획서 관련 이사회 보고가 이루어지고 있었다. 이사회 보고가 끝난 후, 마지막으로 자율경영계획서에 최종 협의된 사항을 반영하기 위해 작업을 시작했다.

2009년 12월 31일 제야의 종소리를 뒤로 하고 마지막 자율경영계획서를 완성했다. 자율경영을 추진한 약 4개월은 경영자율권 획득이라는 목표를 달성하기 위해 매진한 기간이었다. 비록 크리스마스 와 새해 모두를 자율경영과 함께 했지만, 시범기관에 선정된 것은 우리의 땀과 노력이 보상받을 수 있는 최고의 선물이었다.

도로공사에서 안전관리실에 감사패를 쥐?

이돈상⁴⁷⁾

거꾸로 된 감사패 수여

2010년 6월 하순, 한국도로공사에서 IBK 안전관리실을 고속도로 하이패스카드 활용 우수기관으로 선정, 감사패를 증정한다고 연락이 왔다는 보고를 받았다.

“고속도로 하이패스카드면 카드사업부나 멀티채널부 소관인데 안전관리실에 감사패를 쥐요? 뭐 잘못된 것 아닙니까?”

나는 의문이 생겨 이를 다시 확인해보도록 하였다.

담당자가 도로공사에 문의하자 이런 답변이 돌아왔다고 한다.

“IBK기업은행은 소유차량 850여 대에 하이패스 단말기를 설치하여 그 보급확대와 고속도로의 신속 통행, 도로공사 인력감축에 크게 기여함에 따른 감사패 증정이므로 당연히 안전관리실 소관입니다.”

하이패스 단말기를 도입한 이후, 행정사무도 줄었으며 고속도로 통행료 예산도 10~20% 절감되었다. 직원들 업무 출장시간도 절약되었으니 오히려 우리가 감사해야 할 판국이었다. 거꾸로 우리가 감사패를 받다니 참, 희한한 일이라면서 참석하겠다고 통보하였다.

하이패스 도입, 그리 쉬운 일은 아니었다

2010년 7월 2일, 감사패를 받으러 한국도로공사에 갔다. 도로공사 류철호 사장이 직접 감사패를 주었다. 그는 증정식을 마치고 환담하다가 이렇게 말했다.

“대한민국 은행 중 살아남을 곳은 기업은행밖에 없을 겁니다.”

“감사합니다. 사장님께서서는 어떤 사유로 그리 보십니까?”

“하이패스 단말기를 설치하면 예산절약, 시간단축, 인력감축 등 일거삼득, 아니 사득인데도 비용과 금리에 민감한 은행들이 왜 도입하지 않는지 모르겠습니다. IBK기업은행은 타행보다 5~10년 앞서 가니까 IBK 주식을 사야겠습니다.”

타행들이 아직도 하이패스 단말기를 도입치 않았다는 말에 나도 깜짝 놀랐다. 하기에, 우리도 설치할 때는 많은 우여곡절이 있었다. 이전부터 고속도로를 통행하면서 하이패스 단말기를 설치하면 좋겠다고 생각하던 중이었다. 2007년 초가 되자 도로공사가 하이패스 이용 확대를 위해 통행료를 할인하는 등 각종 혜택이 있음을 알게 되었다.

47) 1975년 2월 육사 졸업. 임관 후 2006년 9월 대령 예편. 2006년 10월 입행. 안전관리실장 역임. 2010년 9월 퇴직.

더더욱 관심이 갔다.

사실 2007년 초만 해도 매일 말이 되면 고속도로 통행료 지출결의서 서류가 15cm 이상 쌓였다. 차량별로 영수증을 일일이 붙였고, 영수증이 맞는지 확인해야 했으며, 이용자 개개인에게 돈을 입금하는 등 그야말로 생산성 제로인 행정사무였다.

그래서 담당자에게 “하이패스 단말기를 설치하면 업무 간소화는 물론, 통행료 할인으로 예산도 절감되니 개선해보라”고 지시하였다. 그러나 담당자는 검토했다고 하면서 “설치하면 오히려 더 불편하고 복잡하다”면서 기존방식이 더 좋다고 하였다. 이상하다 싶어 도로공사 홈페이지를 방문, 내용을 확인했다. 신청절차도 복잡하지 않았다. 구체적인 사유도 없이 기존방식이 더 편리하다는 어이없는 답변뿐이었다.

그 이유를 확인해 보았다. 우선 단말기 설치 시 처음에 신청서를 작성해서 도로공사 관리소에 직접 가지고 가서 제출하는 것으로 잘못 알고 있었다. 게다가 통행료 지급방식도 바뀌면 새로운 업무가 부과될 것이라고 지레 예단해서 거부감이 들었던 것 같았다.

우선 임원차량에만 시범 실시해보고 효과가 좋으면 추진하고 아니면 그만두자고 직원들을 설득했다.

2007년 7월, 마침내 하이패스 제도가 처음 도입되었다. 그러자 단말기를 설치하자는 제안이 계속되었다. 훨씬 더 편리하다고 생각한 담당자가 더 적극적으로 나선 것이다. 이후 본점 차량에서 전 영업점 차량으로 확대 도입하게 되었다.

특히 신설점포 입지선정·확인 등을 위해 전국 각지를 돌아다니는 멀티채널부(구 점포전략부) 직원들이 그 편리함을 인지했다. 원거리 출장이 많다 보니 자연스럽게 그 편리성을 인식한 것이다. 이후 은행에서 카드 및 단말기사업을 대행하면 괜찮겠다고 판단, 2008년 3월부터 차량 단말기 판매대행 업무를 시작했다.

2008년 9월에는 ATM에서 하이패스 카드 자동충전서비스를 실시하였으며, 2009년 1월에는 ‘하이플러스카드’ 자동충전서비스 및 판매대행 업무를 독점 계약하여 시행하기에 이르렀다. 작은 개선과 개혁이라도 5년·10년 세월이 흐르면 대단한 격차를 보인다.

IBK기업은행은 이런 선순환을 착실히 가꿔온 것이다.

600명이 연주한 BPR 오케스트라의 향연

안태환⁴⁸⁾

BPR시스템은 기업은행의 핵심전략 추진사업의 하나로 지난 5년간(2005~2009)에 걸쳐 추진되었다. 많은 시간과 예산 그리고 인력⁴⁹⁾이 투입된 대형 프로젝트 가운데 하나다. 다양한 참여 인력들이 모여 프로세스를 새로 만들거나, 기존의 프로세스를 혁신해야 하는 BPR업무 특성상 어려웠던 고비 고비마다의 이야기들이 많다. 드러나지 않은 사연들을 이제와 돌이켜보니 그 흔적과 자취들은 큰 거인들의 발자국처럼 내 마음속에 남아있다.

처음에 서먹서먹하기만 했던 협력업체 직원들과의 만남, 더운 여름날 프로젝트 공간 부족으로 본점 복도 끝 칸막이로 공간을 마련하여 웃통 벗고 땀 흘리면서도 웃을 일이 참 많았던 직원들, 당좌업무 프로세스 협의를 위하여 업무팀 최재석 팀장과의 14시간을 넘나드는 회의들, 시스템 오픈을 앞두고 예민해진 협력업체와 팀원들 간의 갈등과 오가는 고성, 그리고 화합주, 밤을 새워 에러를 해결하고 마음을 조이며 무사히 오픈을 했었던 기쁨, 갑작스런 1단계 BPR팀의 해체, 다시 꾸려진 2단계 BPR팀, 탁월한 리더십의 장영환 부장과 남대순 팀장을 비롯한 팀원들, 물론 이렇게 드림팀이 구성될 수 있도록 산고의 고통을 겪어야만했던 조희철 부장과 조용찬 부장, Two Jo 부장의 역할은 결정적이었다. 특별히 조준희 전무의 전폭적인 지원과 BPR에 대한 애착은 정말이지 은행의 역사에 남는 큰 획을 긋는 일이었다.

기업은행의 중·장기 전략과제의 핵심업무인 BPR 여신/외환업무의 추진은 가히 히말라야를 등정하는 것 이상이었다. 따라서 2단계의 전체적인 분위기는 팀워크와 소통이 매우 중요한 시기였다.

IT담당자와 업무직원, 협력업체와 소위 말하는 ‘갑과 을’, ‘을과 병’ 등 협력사와 팀워크, IT본부와 각 주무부서, BPR추진팀과 해당 주무부서와의 상호협력과 소통은 성공적인 프로젝트를 좌지우지할 수 있는 중요한 요소였다. 물론 다른 프로젝트도 동일하겠지만, 특별히 어느 한 개인이나 부서, 혹은 구축업체와 관련 협력업체에서 문제가 생

48) 1989년 입행. 2010년부터 IT본부 BPR품질팀 선임차장으로 근무

49) BPR프로젝트 업무팀 프로세스 담당자

1단계 : 문창환 지점장, 정봉우 팀장, 강대용 팀장, 김유철 팀장, 임형균 팀장, 최재석 팀장, 양태영 팀장

2단계 : 김유철 팀장, 이일석 차장, 이희국 차장, 원기호 차장, 정대성 차장, 한지수 차장, 심상직 차장, 이석영 차장, 고영준 차장, 이용구 차장, 박철홍 차장, 곽동규 차장, 김기수 차장, 권오남 과장, 신동우 과장, 윤민아 대리, 이성민 팀장, 김진수 과장

기면 전체 프로젝트는 너무나 치명적이다. 실패로 이어질 수 있기 때문이다.

전체 시스템 구축을 위해 투입된 인력만 약 300명이었고, 관련 주무부서 인원까지 포함한다면 600명 이상이였다. 프로젝트에 참여한 개인과 주무부서, 협력업체의 땀과 눈물, 그리고 아낌없는 수고와 열정으로 빚어낸 아름다운 걸작품이었다. 나는 지난 5년간의 구축사업과 1년 정도의 운영기간을 600명의 용사가 함께 협력하여 연주한 오케스트라의 대축제였다고 표현하고 싶다. 그 기간은 내 기쁨과 자부심으로 남아있다.

이사를 많이 하면 프로젝트는 성공한다?

기억을 더듬어 보건대, BPR프로젝트를 진행하면서 무려 10번 정도 사무실을 이동했다.⁵⁰⁾ 사무실 내에서의 업무이동과 자리이동은 제외한 숫자이니 6개월에 한 차례 정도 큰 이사를 한 셈이다. 그래도 힘들고 불편했다는 생각보다는 오히려 재미있고 매번 흥미로웠던 것 같다. 이사 때 마다 김종석 차장이 읊었던 독백 대사가 지금도 기억에 남는다.

“자아~ 오늘의 목에 낀 먼지를 위하여 삼겹살 한 잔! 예에~ 다 콜 들어 왔습니다. 레츠 고!”

지금도 생각해보면 참 재미있었고 좋은 마무리였다. 을지로지점 2층 사무실에서도 곧 이사를 가야할 것 같은데 ‘삼겹살 한 잔’은 어디를 가든 준비되어 있다고 생각하니 먼저 웃음이 나온다.

화장실, 급하게 가거나 바로 나오거나

2005년 차세대시스템 개발을 마치자마자 바로 1단계 BPR업무 개발을 위해 본부 부서로 파견을 나갔다. 개발범위와 해당업무를 파악하고 초기 설계를 하느라 일은 많고 마음은 급한 상태였다. 구축업체가 정해졌으니 이제 바로 개발이 진행될 수 있도록 상세한 개발내용과 방법을 정의해야만 했다.

파견 직원이었던 나는 사무실도 어색했고, 담당업무인 BPR수신업무에 대해서도 구체적인 개발내용이 정해져있지 않아 막막하기만 했다. 정말이지 화장실 갈 시간도 아까운 판국이었다.

이 무렵 복도에서 업무지원부 여직원을 만났다. 화장실이 매우 급한 상황이었는데 그 빠른 나의 발걸음에도 “복사를 어디서 할 수 없을까요?” 하고 물어보는 것이었다. 상황이 상황인지라 얼떨결에 “잠깐만요. 화장실 먼저 갔다 올게요.”라고 대답하고는 종종걸음으로 갈 길을 갔다.

사무실에 와보니 그 직원이 복사를 하고 있었다.

50) 사무실 이전의 기록 : 본점 14층 정보개발실, 본점 13층 정보관리실, 본점 5층 경영혁신기획단, 본점 지하 1층 업무지원센터, 본점 7층 업무지원센터, 수지IT센터 8층 IT정보부, 본점 5층 경영혁신기획단, 본점 2층 세미나실, 내외빌딩 14층 BPR 추진팀, 현재 을지로지점 2층 BPR 품질팀

이후 시간이 흘러 시스템 오픈을 앞둔 시점이었다. 본점 지하1층에서는 막바지 통합 테스트가 진행되고 있었다. 영업점 직원들에게 더 좋은 시스템을 만들어 주기 위하여 서로 머리를 맞대고 의견을 조율하는 일이 다반사였다. 격한 논쟁 때문에 큰 소리가 오가는 것은 흔한 일이었다.

거의 백지상태에서 프로세스를 재구성하고 새로 만들다 보니 수많은 어려움을 겪어야 했다. 특히 물류업무 및 스캔센터 업무 개발, 당좌교환결제 업무와 보관어음 관리를 본부로 집중대행 처리하는 부분은 순탄치 않았다. 명확하게 프로세스가 정의되어야 전산개발이 이루어지게 된다.

그런데 시간이 갈수록 예외 사항에 대한 처리가 너무 많고 복잡하다 보니 IT 담당자 입장에서는 정말이지 미궁을 헤매는 듯한 느낌이었다. 귀가하는 막차 시간은 밤 12시 30분경. 그러나 이것을 놓치고 어렵게 택시를 잡아야 하는 일이 비일비재했다.

오픈 일정을 생각하면 무겁고 초조하기만 했다. 어쨌든 ‘맨땅에 헤딩’하기를 여러 차례. 마침내 그 곳에서도 열매를 맺을 수 있었다. 엄청난 수고와 노력을 아끼지 않은 덕분에 수신업무, 스캔센터 업무 중심의 1단계 BPR이 5개월만에 완료되었다. 자랑이라고만 할 수는 없지만 타행 대비 혹은 관련업계에서는 거의 있을 수 없는 역사적인 일이었다.

수신업무 프로세스를 담당했던 최재석 팀장, 업무지원부의 임지연 차장, 조인수 과장, IT채널부 성능현 팀장, 직원만족부 김지숙 차장, IT계정부 안상휘 팀장, 김경숙 과장, LG CNS 최원석 차장의 협력과 헌신, 열정 덕분에 결국 2005년 5월 12일에 성공적인 시스템 오픈을 하게 되었다.

새벽까지 긴장을 놓지 않은 채 책상에서 잠시 눈을 붙여야 했다. 오전 9시부터 영업점으로부터 각종 문의가 빗발쳤다. 본점 업무지원부 직원들의 신속한 대응과 처리, 그리고 시스템 상황을 모니터링하는 구축업체 직원들 모두 정신이 없을 정도로 바쁘게 일해야 했다. 시시각각 들어오는 난제들을 해결하느라고 분주한 IT담당직원들. 지금 돌이켜보아도 더 이상 잘 할 수 없을 정도로 모든 정열을 불태운 시간이었다.

시스템 오픈 후 저녁에 전체 리뷰시간을 가졌다. 개선사항과 에러부분을 접수하고 또 프로그램을 수정해서 적용하는 일련의 과정들이 한 달 이상이나 지속되었다. 육체적으로는 이때가 제일 힘들었지만 조금씩 개선하고 시스템이 안정화되는 모습을 보니 마음만은 가볍고 뿌듯했다. 큰 격량의 파도가 넘어가고 영업점과 본점 업무지원부 직원들도 조금씩 적응하기 시작했다.

이렇게 BPR이 제 모습을 찾아갈 때였다. 당좌교환팀 직원들과 함께 간식을 먹는 자리에서 조인수 과장이 하는 말인즉 “안 차장님하고 나하고는 보통 인연이 아니라서 여기까지 이렇게 오게 됐다. 우리는 복도에서 화장실로 급하게 가는 사람, 화장실에서 바로 나온 사람으로 만났다.”라고 이야기 하는 것이 아닌가!

‘잉? 뜬금없이 이게 무슨 얘기야?’

내용을 들어보니 연초에 5층 복도에서 “복사를 할 수 없을까요?”라고 물었던 여직원이 바로 조 과장이었던 것이다. 그야말로 우스꽝스러운 인연이었던 것이다. 직원들 모

두는 그 이야기에 큰 웃음을 터트렸다. 화장실로 급하게 가는 사람, 화장실에서 바로 나온 사람의 인연을 먼저 말하기 쉽지 않았을 텐데 서로 허심탄회하게 이야기 할 수 있었던 분위기가 너무 좋고 감사하기만 하다.

‘우리는 이기자’ vs ‘한번 헌병은 영원한 헌병’

2008년 2단계 BPR프로젝트가 한참 진행 중일 때의 일이다. 프로젝트를 주관하는 SI 업체 직원과 주무부서 담당자와는 자주 만나서 협의를 하고 요건을 결정해야 했다. BPR업무의 성격상, 현재 프로세스를 잘 알고 이해해야 더 좋은 작품이 나오기 때문에 폭 넓고 깊으면서도 아주 세밀한 사항까지 회의를 하게 되면 종종 밤 10시를 훌쩍 넘기곤 했다.

어느 정도 업무를 마무리한 금요일 늦은 저녁, 4명이 맥주집에 가게 되었다. 치킨에 맥주로 시작된 술자리가 소주로 이어졌다. 남자라면 누구나 그렇듯이 군대 이야기가 시작되었다. 공교롭게도 두 명은 ‘이기자 부대’, 두 명은 헌병 출신이었다. 특히 ‘이기자 부대’는 소대까지 같다는 인연이 있었다.

이날 건배 구호는 “이기자”가 되었다. 강원도 화천의 추운 겨울과 눈, 그리고 화악산과 사창리 계곡, 그리고 헌병의 군기와 감방 이야기. 분위기가 이쯤 되면 거의 청년 시절로 돌아가 추억을 먹게 된다. 결국 다음날 토요일, ‘이기자’ 부대원 한 명과 헌병 한 명은 주말 이틀간 집에서 시체놀이를 했다고 한다.

살아남은 한 명도 다음 주 출근할 때 얼굴에 치열했던 전주 금요일 전투의 흔적이 남아 있었다.

그날 이후, 나는 지금도 부대 이름에 얽힌 이야기가 궁금하다. 6·25 전쟁 당시 사단 깃발을 빼앗겨서 한 번 이겨보자고 이기자 부대가 된 것인지, 아니면 초대 사단장 부인 이름을 따서 이기자 부대가 된 것인지. 당시 함께 했던 그 네 명의 이름을 밝히고자 한다. LG CNS 조상웅 과장, 심재동 차장, 원기호 차장, 그리고 내가 그 주인공들이었다.

독수리 5형제 이야기

초기 IT담당자의 구성원은 남자 네 명과 여자 한 명이었다. 그래서 나온 별명이라고나 할까? IT본부에서는 만화 캐릭터의 이름을 빌려 이렇게 말하곤 했다.

“독수리 5형제 잘 되어가죠?”

당시 BPR프로젝트는 거의 전투에 출격하는 분위기로 임했다. 지금은 IT본부 BPR품질팀에 있는 김종석 차장과 이현화 대리, 그리고 최용갑 지점장과 김태국 Pre-Ceo, 박오 부부장 등과 그야말로 전쟁 같은 업무에 매진했던 것이다.

BPR 초기부터 사업을 추진했던 김유철 팀장과 수신업무로 고생이 많았던 최재석 팀장. 2단계 사업을 마치고 지금도 업무지원부 여신지원팀에서 마무리하고 있는 남대순 팀장, 이희국 차장, 심상직 차장, 이웅구 차장, 외환사업부 정대성 차장. 너무나도 많은 분들이 독수리 5형제와 함께 아름다운 추억을 쌓았다.

이렇게 성공한 BPR프로젝트의 요인을 꼽으라고 하면 역시 경영진의 적극적인 지원을 들 수 있다. 특별히 조준희 전무, 박진욱 부행장을 비롯한 장영환 부장, 조희철 부장, 조용찬 부장, 황기순 부장 등 많은 분들의 각별한 관심과 사랑이 있었다. BPR추진팀이 해체되고도 조 전무께서는 점심식사를 함께 하시면서 “BPR에 대한 관심은 계속되고 있다”고 말씀하셨을 정도였다.

또 하나의 특징은 프로세스를 담당했던 업무팀과 시스템을 개발한 IT담당자들 사이에 환상적인 팀워크가 있었다는 사실이다. 업무 성격상 일을 하다 보면 약간의 충돌이 필수적으로 동반된다. 한 개인이나 어느 한쪽의 일방적인 이익을 위해서가 아니라 최고의 시스템을 구축하기 위해 서로 모순되는 충돌 현상이 자주 나타나기 때문이다.

그러나 이러한 난제들을 해결하기 위해 우리들은 최종 사용자인 영업점 직원의 편의를 최우선으로 한다는 기준을 정했다. 그리고 밤샘 토의와 협의를 거친 끝에 최고의 시스템을 구축할 수 있었다.

덕분에 기업은행 BPR시스템은 국내는 물론 해외에서도 우수성을 인정받고 있다. 2010년 6월, 베트남의 최대 은행인 Agribank는 기업은행의 시스템을 견학한 후 우리의 BPR 모델 도입을 검토하고 있다. 우정국사업본부와 산업은행 등 BPR 추진기관들도 벤치마킹 대상으로 기업은행을 방문하고 있다.

무엇보다도 BPR 구축으로 인한 최대 효과라고 하면 영업점 창구에서 서류보관 관리 업무가 혁신적으로 줄었다는 점을 들 수 있다. 본부집중센터로 의뢰하면 본부 주무부서에서 영업점 업무를 대행 처리하기 때문에 업무량 경감이 이루어진다. 덕분에 프로세스 혁신으로 효율성 및 생산성을 극대화할 수 있었다는 점이다.

금융결제원 어음교환업무는 실물 어음 없이 이미지 파일로 처리되고 있다. 향후에는 전표나 서류들은 페이퍼레스로 이미지 처리하여 창구업무가 이루어질 수 있는 것이 시장의 흐름이다. 이런 점을 감안할 때 BPR구축이 늦어졌다면 경쟁력에서 뒤쳐졌을지도 모른다는 생각을 하게 된다.

2010년 BPR 전담부서로 새롭게 신설된 IT본부 BPR품질팀의 이종국 부장 또한 영업점 현장의 경험과 다년간의 IT부서 근무경험을 바탕으로 더 발전적이고 혁신적인 프로세스 개선으로 영업 경쟁력 강화를 위해 투혼을 다하고 있다. 또한 첫 은행의 첫 업무를 BPR프로젝트로 시작한 유승민 계장과 이지희 계장, 그리고 남궁현 팀장, 정희선 차장, 전용진 과장 등 새롭게 IT업무를 담당하는 신세대 독수리 5형제들이 최고를 향한 열정을 쏟고 있으니 BPR의 미래가 매우 희망적이라고 여겨진다. 계속 업그레이드되는 BPR시스템을 통하여 ‘최고의 BPR! 최고의 IBK!’를 이루기까지 독수리 5형제의 행진은 계속될 것이다.

지난 6년간 BPR업무 중심에 있으면서 격려와 질타를 아끼지 않은 여러 임직원 여러분! 묵묵히 많은 도움을 주신 영업점 현장의 직원들께 감사와 존경의 말씀을 드린다. 음지에서 양지를 지향하는 많은 본부 부서와 영업점 직원 여러분들께 모든 공로를 돌리고 싶다.

여러분! 감사합니다. 그리고 사랑합니다.

국내 최강의 BPR2단계 프로젝트 완성까지

남대순⁵¹⁾

대체 기업여신 BPR이 뭐니까?

2007년 1월 17일은 승진인사가 있는 날이었다.

아침에 출근을 서두르고 있는데 아내가 웃으며 배웅을 해주었다. 집에서 키우고 있는 동양란이 곱게 꽃을 피웠으니 오늘은 분명 좋은 소식이 있을 거란다. 다행히 3급 승진자 명단에 내 이름이 있었고 직원들의 축하와 이어지는 회식에 마냥 즐거웠다.

그러나 며칠 후 동기생이 전화로 “너 기업여신을 중심으로 하는 BPR⁵²⁾2단계 프로젝트 팀장으로 발령 날 것 같다”는 말에 승진의 즐거움 대신 걱정이 앞섰다. “기업여신 BPR이 대체 뭐지?”

그야말로 고생이 많았던 프로젝트

새로운 프로젝트는 설렘과 기대를 주는 한편, 고난과 시련도 안겨주게 마련이다. BPR 구축 프로젝트도 그러했다. 우선 경영혁신기획단에서 3명의 인력으로 BPR추진팀을 구성했다. 이들과 함께 구체적인 분석 작업과 이미 구축된 타행 BPR에 대한 벤치마킹을 병행했다.

타행 자료를 수집하기 위해서는 시중은행 본점은 물론 지방출장도 상당수 가야 했다. 대다수 은행들은 흔쾌히 협조해주었지만, W은행만은 그렇지 않았다. 그곳에서 문전박대 당했던 일은 오래도록 잊지 못할 기억으로 남아 있다. 더 많은 정보를 수집하기 위해 타행 직원들의 눈치를 살피면서 몰래카메라를 들이댔던 일, 타행 전산매뉴얼과 BPR 규정을 복사하는 고생 등은 지금도 생생하기만 한 기억이다.

2007년 하반기부터 팀원은 18명으로 늘어났다. 본격적인 업무가 시작되면서 가계여신·기업여신·외환·수신업무확대 등을 대상으로 BPR 적용을 검토했다. 당시에는 참으로 어려움이 많았다.

삼일PwC와 추가로 진행했던 전략 컨설팅도 그중의 하나였다. 담당 컨설턴트에게 기업은행의 업무규정을 이해시켜 가면서 원하는 해답을 도출해야 하는 고난도 작업이었

51) 1989년 입행. 경영혁신기획단·BPR추진팀장·업무지원본부 BPR추진팀장 역임. 2010년 1월 현재 업무지원부 여신지원팀 부부장으로 근무

52) BPR(Business Process Redesign) 영업점 업무량을 획기적으로 감축, 업무의 효율성 및 생산성 향상을 기하기 위해 단순 반복적인 영업점 후선업무를 자동화·표준화·간소화하고 본부에서 일괄하여 집중 처리하는 시스템

다. 20여 명에 이르는 컨설턴트들은 대부분 국내 명문대학이나 해외유학을 다녀온 우수 인재들이었으나 은행업무나 금융용어에 대해서는 서투른 점이 많았다. 아무래도 기대에 미치지 못하다 보니 팀원들의 불평도 많았고, 업무처리과정에서 고성이 오가기도 했다. 그럼에도 늘 진지하게 열과 성을 다해줬기에 지금과 같은 시스템이 나올 수 있었다. 그분들께 다시 한 번 감사를 드린다.

부족한 공간문제를 해결하면서

무엇보다 가장 고달팠던 것은 공간 부족문제였다. 많은 사람이 근무해야 했으나 본점에는 공간이 너무 비좁아 이곳저곳을 떠돌아야 했다. 임시로 3층 컨퍼런스 룸을 사용했으나 좁은 공간·환기·조명 등의 문제로 업무를 제대로 진행하기 어려웠다. 이후 더 많은 인원을 수용할 수 있는 인근의 내외빌딩으로 사무실을 이전하면서 BPR시스템 구축에 박차를 가할 수 있었다.

하지만 늦은 시간 야근할 때면 퇴근인파와 젊은 연인들로 붐비는 명동거리를 내려다 보며 한숨짓는 직원들 모습도 보였다. ‘가정의 날’이어서 일찍 퇴근하면 외부업체 직원들도 따라서 퇴근하기 일쑤였다. IT구축단계에서는 일정에 맞추기 위하여 ‘가정의 날’에도 11시가 넘어서야 퇴근했다. 심지어 노동조합에서 퇴근을 독려하기 위해 사무실을 방문한 적도 있었다. 그러면 우리들은 퇴근하는 척 했다가 노조 직원들이 돌아가면 다시 사무실로 돌아와서 업무를 보기도 했다.

전략 컨설팅을 마치고 IT컨설팅과 시스템구축을 위한 주간사로 LG CNS를 선정했다. 2008년 6월부터 가계여신 업무를 시작으로 IT컨설팅·IT개발·BPR센터구축·센터 인력배치·영업점 담당자에 대한 교육 등이 진행되었다. 이때에는 LG CNS 등 협력업체 직원에 우리까지 합치면 150명이 훨씬 넘을 때도 있었다. 그 인력에 대한 관리만 해도 보통 일이 아니었다.

무엇보다 우리직원과 외부직원과의 우호적인 분위기 조성이 최우선 과제였다. 그런 의도를 갖고 친선도모를 위하여 가끔씩 모임을 가졌다. 2008년 10월 17일 금요일, 축구시합을 하기로 하고 한강둔치 운동장을 빌렸다. 일기예보에는 따뜻한 날씨가 예보되고 있었으나 저녁이 되자 서서히 찬바람이 불어 닥쳤다. 아예 시합 중에는 비까지 내리기 시작했다. 모두에게 어찌나 미안했는지 춥고 비 내리는 게 모두 내 탓 같았다.

좌우간 기업은행팀이 LG CNS와 협력업체 연합팀을 대파하고 끝이 났다. 모두들 함께 운동장에서 모여 막걸리와 족발로 기분 좋게 뒤풀이를 했다. 그런데 현재 전략기획부에서 근무 중인 김모 팀장의 발등이 갑자기 부어오르는 것이 아닌가! 깜짝 놀라 급히 병원으로 후송했던 일을 생각하면 지금도 가슴을 쓸어내리게 된다.

94% 이상의 직원들이 시스템에 만족하다

마침내 BPR시스템 오픈일이 다가오고 있었다. 하루 전날, 전 직원은 퇴근하지 않고 밤새 시스템을 점검했다. 두 차례, 세 차례에 걸쳐 점검이 이루어졌다. 만에 하나 영업

점에 전산장애라도 생긴다면 큰 혼란이 야기되고 엄청난 문제가 생길 수 있었다.

BPR2단계 프로젝트는 우선 BPR1단계⁵³⁾ 업무 가운데 당좌교환결제·보관어음·신용카드 신규업무를 개발하는 것이었다. 이를 2008년 2월 22일, 모든 영업점으로 확대한다는 계획이었다.

한편 가계대출, 기업여신, 외환업무의 세 분야는 각기 6개월간의 시차를 두고 출범시켰다. 영업점에서 겪을 급격한 변화와 혼란을 미연에 방지하기 위해서였다. 실제로 이 세 분야의 출범은 다음과 같이 이루어졌다.

- 2008년 10월 20일 : 가계여신
- 2009년 3월 27일 : 기업여신
- 2009년 8월 21일 : 외환업무

이처럼 각 단계가 출범할 때마다 늘 피가 마르고 오금이 저리는 심정이었다. 늘 이런 걱정으로 밤잠을 이루지 못하는 경우도 허다했다.

“혹시 전산에 문제가 생겨 영업점에 큰 혼란이 생기지는 않을까?”

특히 어느 시스템의 개발상 오류로 심각한 문제를 야기한 경험이 있었기에 걱정은 더 심했다. 경영진이 ‘전산 장애가 발생하지 않도록 각별히 주의하라’는 당부까지 한 바 있어 여간 신경 쓰이는 게 아니었다. 다행히 큰 혼란 없이 출범할 수 있었던 것은 우리 직원들의 완벽한 사전준비와 주간사인 LG CNS, 기업은행 IT본부 직원들의 헌신적인 노력 덕분이었다고 생각한다.

그밖에도 추진과정에서 발생했던 어려움은 한두 가지가 아니었다. BPR을 통해 많은 프로세스가 변경되는데, 이 과정에서 관련 부서간 이기주의로 의견조율이 쉽지 않았다. 기존 업무프로세스 변경에 따른 수많은 관련 IT시스템 변경 및 타 시스템과의 연동작업도 매우 어려운 일이었다.

또 하나 힘들었던 것은 영업점 직원에 대한 변화관리였다. 수십 년간 익숙해 있던 업무방식을 하루아침에 변경하려다 보니 저항이 만만치 않았다. 은행 망하게 한다고 전화로 야단치는 지점장도 있었고, 잘 구축된 업무프로세스를 왜 갑자기 변경해서 직원들을 고생시키느냐 항의하던 팀장님도 있었다. 그때마다 우리 팀의 사기는 땅바닥까지 떨어지곤 했다.

이 문제를 해결하기 위하여 여러 방안을 통해 영업점 직원들 대상으로 변화교육을 실시했다. 사이버 연수는 물론, 프로젝트 참여자들이 직접 영업점에 방문했다. 각종 문서나 소식지 등을 만들어 영업점에 수시로 배포하기도 했다.

수신업무는 적용 후 6개월간 변화관리를 실시했고, 가계여신과 기업여신·외환업무 부분은 현재도 변화관리교육을 진행하고 있다. 그나마 다행인 점은 영업점 설문조사 결과였다. 94% 이상의 직원들이 이 시스템에 만족감을 표했으며, 영업점 업무량 감축

53) BPR1단계는 수신, 카드 및 그 지원업무를 가리킨다. 2005년 5월 12일부터 시행되었다.

에 도움이 되었다고 답변했다는 사실이다.

94% 이상의 직원들이 시스템에 만족하다

나는 기업은행 BPR시스템이 국내 최강이라고 자부한다. 지금도 국내는 물론 외국은행에서도 BPR시스템을 벤치마킹하고 싶다는 연락을 종종 받는다. 과연 그 성공요인은 무엇일까?

외부의 이러한 질문에 나는 서슴없이 이렇게 말한다.

“우리 BPR프로젝트가 성공하게 된 것은 경영진의 전폭적인 지원, 계속되는 야근뿐 아니라 휴일근무에도 묵묵히 따라준 18명의 팀원이 보여준 업무에 대한 열정, 무엇보다도 현업과 IT부서가 효율적으로 협업이 이뤄졌다는 점입니다. 전산개발 전부터 이들이 함께 오랜 기간 분석단계를 거치면 그만큼 시행착오를 줄일 수 있습니다.”

BPR2단계 프로젝트는 영업점 전 업무가 대상이었던 대규모 사업이었다. 그런 만큼 많은 기록을 새롭게 남기기도 했다.

소요기간 : 3년

투입인력 : 200여 명

투입예산 : 300억 원

인원 감축효과 : 320여 명⁵⁴⁾

영업점별 인원 감축효과 : 0.5명

게다가 2014년까지 7년간의 현금흐름을 분석한 결과 NPV(순현재가치)는 약 720억 원, IRR(내부수익률)은 35%, PP(투자회수기간)는 약 2.3년인 것으로 나타났다.

그뿐만이 아니었다. 창구직원의 상담역량도 상당히 강화된 것으로 나타났다. 이는 단순업무가 후선으로 집중되면서 영업점 업무량이 상당히 줄어들었기 때문이다.

최근 기업은행의 근무시간 정상화 등이 시행되면서 영업점에서 야근이 거의 사라져어도 혼란이 없는 것은 바로 BPR의 힘 때문이다. 당시 힘들었던 기억은 모두 사라지고 BPR시스템 구축에 주도적으로 참여했다는 사실이 자랑스럽기만 하다.

마지막으로 BPR의 토대를 구축해준 당시 경영혁신기획단 부단장 여신기획부 조희철 부장, 신속하고 합리적인 의사결정으로 이끌어 준 투자금융부 장영환 부장, IT부서 소속직원, 지금도 여러 분야에서 중책을 담당하고 있는 당시 BPR추진팀 직원들에게 다시 한 번 감사드린다.

54) 전략기획부 2009년 8월 24일 'BPR 프로젝트 종료에 따른 자원 효율화 가능성 분석'

미리 준비한 자의 승리 - 대 이란 수출입결제 원화결제계좌 개설

배관희55)

이란과의 무역결제 중단의 위기

‘미국의 이란제재 통합법안’이 2010년 6월 24일 미 의회에서 통과되고 7월 1일 미국 대통령이 서명함으로써 발효되었다. 중동지역, 특히 이란과의 교역이 많은 우리나라 정부, 기업 및 은행들은 발각 뒤집혔다. 시중은행 한 곳에서 이란과의 모든 거래를 중단하겠다고 선언하였고 그 뒤를 이어 여러 은행들이 동참을 하고 나섰다.

한편 기업은행은 미국 의회에서 법안이 통과되기는 했지만 그 ‘이행규칙’이 작성되기 전까지는 아직 3개월 남짓 시간이 남아 있으므로 추이를 보가며 중단을 해도 늦지 않다는 생각이었다. 그러나 타행들이 너나 할 것 없이 중단하고 나서자 기업은행도 불가피하게 타행들보다는 3일 늦은 7월 9일, 이란과의 모든 외국환거래를 잠정 중단한다는 방침을 시행할 수밖에 없었다.

그 이후 대안 없이 이란 거래기업들의 혼란만 가중되자 정부의 주관 아래 은행연합회에서 여러 차례 대책회의가 열렸다. 정부가 책임지겠다는 서면확인 없이는 은행의 리스크가 너무 크기 때문에 거래를 재개할 수 없다는 은행들의 막강한 저항에 부딪혔다. 정부로서도 어떻게 상황이 전개될지도 모르는 상황에서 은행들에게만 이란 리스크에 대한 모든 책임을 전가시킬 수 없었으므로 진퇴양난에 빠졌다.

대 이란 수출입 중소기업을 위해 나서다

한편 기업은행은 기업고객부와 외환사업부가 협력하여 ‘대 이란 수출중소기업 지원 특별 프로그램’을 시행하는 중이었다. 무역대금 결제 지연 때문에 어려움을 겪는 수출 중소기업에게 특별자금 지원, 부도처리 유예, 대 이란 수출중소기업 설명회 개최 등 시중은행보다 발 빠르게 움직이고 있었다.

이러한 맥락 아래 외환사업부는 여러 방안을 궁리하다가 과거 2년 전 독자적으로 추진했던 대 이란 원화계좌 개설을 통한 ‘국내에서의 수출입대금 원화결제방식’을 연구하고 추진하려 했던 아이디어를 생각해냈다. 특히 유사한 경험이 있다는 장점도 상당히 컸다. 이전에 기업은행은 국내에서는 유일하게 이란 무역거래 결제가 가능하도록 이란 중앙은행명의의 원화계좌를 기업은행에 개설하기 위해 이란 중앙은행 및 정부 관련기관과의 모든 협의를 마친 상태였다. 이후 ‘화통정점’이라 할 수 있는 계좌개설

55) 1989년 입행. 가리봉동지점 대리·외환사업부 팀장을 거쳐 현재 Pre-CEO(신임 지점장) 연수.

절차만 남겨 놓은 상태에서 불가피하게 그만두었던 경험이 있었던 것이다.

이에 다른 은행들의 의견을 구했다. 그렇지만 이 또한 몇몇 시중은행을 제외한 대부분의 은행들로부터 외면을 받았다. 결국 기업은행은 제재대상 범안에 해당되지 않는 정상적인 거래에 한해서 이 원화결제 거래를 유도하겠다는 쪽으로 입장을 정리했다. (뒤에 들은 이야기지만 정부는 자체 TF팀을 구성하여 대미 협상단을 파견하면서 이 내용도 포함시켰다고 한다.)

이제 원화결제를 위한 계좌개설, 이란 수출입대금 결제은행으로의 지정 등이 필요했다. 그러나 이 일은 쉽지 않았다. 일각에서는 ‘우리 힘만으로는 어려울 것 같은데 위에 보고를 해서라도 먼저 나서 봐야 하는 것 아닌가?’하는 의견도 개진되었다.

이후 며칠이 지나갔다. 정부 협상단이 귀국하고 나서 기획재정부로부터 이란 중앙은행과의 계좌개설을 위해 협의할 사항이 있으니 과천으로 와달라는 연락이 왔다.

준비된 은행, 그리고 CEO의 섭외력

무언가 좋은 징조를 느낀 나는 설레는 마음으로 즉시 과천 정부종합청사를 방문했다. 기획팀 이조영 차장과 함께 간 과천에서 담당 서기관으로부터 뜻밖의 희망에 찬 이야기를 들었다.

“일단 원화계좌 개설은 기정사실이고 기획재정부에서는 모 시중은행(이하 A은행)과 기업은행 두 곳을 염두에 두고 일을 추진 중에 있다. 내일 오후에 이란에서 손님이 오시는데 모레 오후에 기업은행을 먼저 방문하고 A은행을 갈 계획이니 프레젠테이션을 준비해 달라. 특히 이 일이 사전에 누설되어 기사화되거나 하면 완전 백지화될 가능성도 배제할 수 없으니 각별히 보안을 유지해 달라.”

이에 이 차장과 나는 “추진하는 일이 국익에 크게 도움이 되는 일이므로 당연히 동참하겠지만 외국환거래 규정상 맞지 않는 부분이 있어 실무자들이 업무하기가 부담스러우니 조치를 취해 달라”는 요청을 했다. 관계자는 “당장 서면으로 약속할 수는 없지만 조만간 규정개정시 이 부분을 반영하고 소급 적용토록 하겠다”라는 확답을 들을 수 있었다.

우리 일행은 즉시 은행으로 돌아와 이 사실을 임상현 부장과 김교성 부행장에게 보고하였다. 그리고 기업은행이 A은행과 함께 결제은행으로 참가할 수 있는 예비은행이 된 배경 등을 알아보았다. 기업은행이 과거 추진했던 경험 등 적극적인 참여의사가 있었고 무엇보다도 운용로 행장이 적시에 나선 것이 주요하였다는 이야기를 들었다. 그 내용은 이렇다.

이란 중앙은행과 A은행이 선이 닿아 단독으로 이란 중앙은행의 계좌를 개설하기로 준비를 하는 중이었다. 기업은행의 윤행장은 이란 중앙은행의 국내 원화계좌 개설에 대한 정보를 접한 이후 기획재정부 등 관련기관에 다방면으로 설득했다.

“결제은행을 한 곳으로 하는 것은 곤란하지 않겠느냐? 이건 국책사업과 다른 일

이므로 당연히 국책은행이 한 곳이라도 들어가야 만일의 사태에 대비할 수 있다. 미국에서 이란제재에 대한 초안이 나오자마자 수년씩 거래해왔던 계좌를 즉각 Close 시켜 이란과 심지어는 국내기업들에게 공분을 샀던, 그래서 정부관계자들조차도 대책 없게 만들었던 얼마 전 모 시중은행에서의 경험이 있지 않느냐? 또한 2008년에 이미 기업은행 외환사업부에서는 이런 원화계좌개설을 통한 이란과의 거래추진을 어느 은행 하나 나서지 않는 상황에서 적극적으로 추진하여 성사직전까지 이끌고 갔다. 정치적인 이슈 때문에 중지했던 경험도 있고 그 사실을 모두 알고 있지 않느냐?”

이상의 논리가 낡은 결과물이었던 것이다. 아무튼 이런 우여곡절 끝에 물밑작업은 끝났는데 문제는 그 다음부터였다. 이란 중앙은행의 정확한 방문목적이 무엇인지, 어떻게 준비해야 하는지, 원화결제시스템도 갖춰져 있지 않은 상태에서 가능한 일인지 혼란스럽기만 했다. 더군다나 미팅 약속이 오후에서 오전으로 변경되면서 은행장과 잠시 담소를 나눈 후 자리를 옮겨 바로 미팅을 시작한다는 소식이 기획재정부로부터 접수되는 등 남은 시간이 촉박한 상황에서 참으로 막막하기 그지없었다.

그렇지만 여기서부터 기업은행의 저력이 살아났다. 글로벌사업부, 자금부, 자금운용부, IT계정부를 포함한 TF팀을 구성하여 토론시간을 갖고 각 부서별로 예상되는 Q&A 작성 및 원화거래에 대한 수출입업무를 형태별 프로세스로 정리했다. 특히 프레젠테이션은 김교성 부행장의 적극 추천으로 영어를 능숙하게 하고 경험도 많은 자금부 최수진 과장이 진행하게 하는 등 신속하게 만반의 준비를 해나갔다.

기업은행, 이란의 원화결제은행으로 선정되다

D-Day가 밝았다. 기업은행이 나중에 결제은행으로 포함된 것에 대해 상당히 안 좋은 감정이 있다는 언질을 기획재정부로부터 받은 터라 잔뜩 긴장이 되었다. 그러나 임상현 부장의 은행 밖에서부터의 영접을 시작으로 우리는 준비한대로 차근차근 일을 진행했다. 이란 중앙은행 방문단이 예상외로 시간이 많이 지체되도록 은행장과 면담하고 19층 회의장으로 이동하였다. 최수진 과장의 명쾌한 프레젠테이션 뒤에는 이란 중앙은행 담당자의 날카로운 질문이 이어졌다.

“기업은행은 2년 전부터 모든 것이 준비되어 있고 충분히 잘 할 수 있다.”

확신에 찬 답변이 계속되었다. 이란 중앙은행 담당자는 “짧은 시간이었지만 기업은행과 같이 잘 해나갈 수 있을 것 같은 느낌을 받았다”는 메시지를 남기고 총총히 A은행으로 떠났다. 우리는 마치 큰일을 해낸 것 같은 안도감에 서로를 격려했다. 하지만 그것은 첫 단추에 불과할 뿐 A은행과의 미팅결과에 따라 얼마든지 배제될 수 있는 상황이었다.

그날 오후 늦게 기획재정부로부터 전화가 왔다. 내일 이란 중앙은행과 원화계좌개설을 위한 협약식 준비를 하라는 기업은행이 A은행과 이란 중앙은행의 원화계좌 등을 개설하고 이란 수출입대금 전체에 대한 결제은행으로 확정되는 순간이었다. 특히 A은행에 비해 후발주자였음에도 불구하고 당당히 한 축을 담당하게 되었으니 그 감격은 말로 표현할 수 없을 정도로 컸다.