

<제 5 부>
도전과 개혁의
국제업무

도전과 개혁의 역사, IBK기업은행 해외진출 반세기 기록

강호창⁷⁴⁾

인류 역사는 도전과 개혁의 역사이다. 당행이 창립된 1960년대에 우리나라가 오늘날 선진국과 어깨를 견주는 경제대국으로 올라서리라는 것을 예측한 사람은 아무도 없었다. 우리나라 기업이 해외로 대거 진출하고 아시아 아프리카 여러 나라가 우리나라를 부러워하며 배우고자한다. 당행도 창립 당시에는 상상도 못했던 해외영업을 위해 여러 나라에 진출하였고 장차 당행 발전의 블루오션인 해외영업 국제금융업무가 제2의 도약을 가져올 것이다. 도전과 개혁정신으로 돌파했던 해외진출과정을 살펴보고 미래의 각오를 다진다.

글로벌 시장 진출을 꿈꾸다

당행 국제업무 역사는 1965년으로 거슬러 올라간다. 그해 5월 1일, 각종 차관자금 외자전대업무를 취급하기 위해 외자부가 신설된 것이 그 시초였다. 1967년 외국부를 신설하면서 을류 외국환 업무를 시작으로 1972에는 갑류 외국환업무로 확대되었고 이후 당행은 괄목할 성장의 길을 걸었다. 1976년 9월, 외국부가 국제부로 개편되면서 본격적인 국제금융업무 시대로 접어든 것이다.

1980년대 이후부터는 해외에 사무소를 개설하면서 국제금융업무 토대를 마련했다. 1980년 12월 1일, 뉴욕사무소 개소를 필두로 1981년 5월 6일 도쿄, 2년 후인 1982년 9월 14일 런던에 각각 사무소를 개설했다. 그 후 사무소는 해외지점으로 승격됨으로써 오랜 숙원사업을 해결하는 전기를 맞았다. 1987년 3월에는 국제부 외환관리과를 분리, 외환업무부로 확대 개편되는 등 본점 국제금융 업무도 확장일로로 접어들었다.

이후 1997년까지 뉴욕, 동경, 홍콩, 싱가포르, 룩셈부르크, 런던, 천진 등 주요 국제금융시장에 7개 영업점을 개설하는 성과를 거두었다. 그뿐만이 아니다. LA와 호치민, 자카르타, 바르샤바 등에는 4개 사무소가 개설되었다. 모두 11개에 이르는 해외 점포망이 구축된 것이다.

위기를 딛고 해외사업 확대의 길로

우리의 해외진출에 위기가 닥친 것은 1997년 외화유동성 부족에서 출발한 IMF 구제

74) 1985년 입행, 국제금융부 차장, 런던지점장, 현재 글로벌사업부장

금융 사태였다. 외화 유동성 부족으로 촉발된 위기는 국가경제 전반을 덮쳤고, 위기 시발점인 국제금융 업무도 혹독한 구조조정을 감내해야 했다. 역경을 이겨내고 힘들게 구축했던 해외점포를 정부의 엄격한 자구노력 요청에 의해 반 이상 정리하는 아픔을 겪게 되었다. 싱가포르, 런던, 룩셈부르크 등 현지법인 3곳과 LA, 호치민, 자카르타, 바르샤바 등 4개 사무소를 폐쇄하는 안타까움을 맛본 것이다.

전 국민의 합심 노력과 땀방울 덕분에 우리 경제는 제 모습을 찾게 되었다. 당행 국제금융 업무도 다시 활성화되었다. 우선 국제금융 중심지인 런던지점을 다시 개설했다. 이후, IMF 구제금융사태로 인한 구조조정 당시 폐쇄를 모면한 텐진지점을 발판 삼아 중국 현지법인을 설립하여 중국내 영업망을 넓히는 등 해외사업이 지속적으로 확대되었다.

그러나 다시 시련이 찾아왔다. 2008년 9월 미국에서 시작된 글로벌 금융위기는 국제금융업무를 위축케 하는 또 하나의 위기였다. 다시 '해외점포 폐쇄론'이 제기되는 등 당행의 해외진출 역사는 절체절명의 위기상황을 맞이하게 되었다.

국제금융사업은 제2도약의 토대 !

비록 위기상황이었지만 당행의 인식은 이전과 상당히 바뀌어 있었다. 즉, 국내금융시장은 성장한계에 직면해 있지만, 국제금융분야는 미래성장이 가능한 블루오션임에 분명했다. 우리 직원들은 해외 사무소 폐쇄만이 능사가 아니라는 데 공감대를 형성했다. 반대로 미래시장의 열쇠는 해외진출에 있다는 패러다임 변화가 생겨난 것이다.

당행은 해외사업을 추진하기 위한 새로운 로드맵을 만들기 시작했다. 외환이나 송금 등 결제업무 중심으로 이루어졌던 해외점포 사업구조를, 새로운 특성에 맞는 구조로 리모델링함으로써 역량집중을 꾀했다. 한편으로는 사무소→지점→현지법인으로 이어지는 기존공식에만 얽매이지 않도록 했다. 현지 환경에 맞는 지분투자, M&A, 업무제휴 등을 병행하면서 새로운 비상을 준비하는 것이다.

해외사업은 장기적이면서 리스크 부담이 많은 일이라 결코 쉽지 않은 분야다. 그렇다고 미리 움츠리고 주저할 이유는 없다. 앞으로 수년 동안 의미 있는 성공을 거두는데 집중하면서 한 걸음씩 나간다면, 아시아, 남아메리카, 아프리카 등 글로벌 시장 곳곳에서 IBK 깃발이 휘날리게 날이 올 것이다. 아니 예전에 오늘의 당행 위상을 상상 못했듯이 오늘날 우리가 상상도 못하는 상황이 기다리고 있을 것이라 믿는다.

* 뉴욕지점, 도쿄지점, IBK중국법인 개설관련기사는 책자를 참고하시기 바랍니다.

대장간에서 미사일을 조립하여 쏘아 올린다 - 홍콩지점 개설비화

나 광75)

홍콩사무소를 개설하다

1992년 7월 홍콩의 금융중심지인 The Landmark에 위치한 Gloucester Tower 21층에 약 330㎡ 규모의 사무소를 개설하고 홍콩금융당국의 지침에 따라 1년의 준비기간을 거친 후 영업점으로서의 전환을 목표로 하고 있었다.

홍콩은 당시 런던, 뉴욕과 함께 3대 국제금융시장으로서, 세계 100대 은행을 포함한 약 350개 이상의 금융기관이 모여 있었다. 한국계은행도 모든 국책은행과 시중은행뿐만 아니라 후발주자인 신한은행과 한미은행까지 진출해 있었다.

기업은행의 홍콩시장 진출은 몇 가지 중요한 의미를 두고 있었다. 그 당시 있었던 뉴욕지점과 동경지점은 주로 현지 교민을 대상으로 소매금융을 영위하고 있었고, 런던사무소는 영란은행의 높은 시장 진입장벽 때문에 10년 이상 조사연구 기능만을 수행하고 있던 상황이었다. 홍콩시장은 구미지역보다 접근이 보다 용이하였기에 현실적으로 국제금융업무 수행에 적합할 것으로 예측되었다. 또한 중국과 외교관계가 수립되지 않은 상태였기에 많은 국내기업들은 홍콩을 통해 중계무역을 수행하고 있었다. 특히 중국경제의 대외개방이 가속화됨에 따라 우리 거래기업들이 저임의 풍부한 노동력을 찾아 중국에 대거 진출할 것에 대비, 이들에 대한 현지금융 지원창구 역할을 수행할 '네트워크' 구축이 긴요한 상황이었다.

지점승격을 위한 인가신청서 제출

1993년 4월, HKMA(Hong Kong Monetary Authority)에 영업점 개설 인가신청서 초안을 제출했다. 영업형태는 Investment Banking, Trade Finance 등 Wholesale Banking에 주력하기 위해 일반 예금업무를 취급하지 않는 RLB(Restricted License Bank)로 출발하기로 했다. 또한 기업은행의 대외신용력을 최대한 활용할 수 있도록 현지법인(Subsidiary)보다는 지점(Branch) 형태를 취하기로 했다. 인가신청서류 작성은 1991년도에 영업을 개시한 한미은행의 인가업무를 취급한 홍콩 현지 Law Firm에 의뢰해서 이루어졌고, 결과적으로 이것이 얼마나 탁월한 선택이었는지는 나중에 알게 된다.

75) 1972년 입행. 홍콩사무소장, 홍콩지점장, 국제부장, 외환업무부장, 관리부장, 호남본부장 역임. 2002년 퇴직.

인가신청서 제출 후 며칠이 지나자 HKMA로부터 IBK의 최근 CAR(Capital Adequacy Ratio : BIS Ratio와 같은 내용으로 홍콩금융당국이 사용하는 용어인데 편의상 이후에는 우리에게 익숙한 BIS비율로 표기) 관련 자료를 제출하라는 연락이 왔다. 당시만 해도 국내금융기관들은 BIS비율에 대한 관심이 그다지 높지 않았고 심각하게 인식하고 있지도 않았다. 그래서 참고자료 요청 정도로만 이해하고, 마침 자금부에 1992년 말 기준으로 산출한 기업은행 BIS비율 자료가 있어 이를 정리해 제출했다. BIS 비율 5.3% - 지금 같으면 퇴출대상이다.

BIS비율 8.5% 이상 충족요구

1993년 4월 말경 HKMA의 한국담당 과장인 Mr. K. F. Li로부터 IBK가 제출한 영업점 인가신청서 초안과 관련 '미팅'을 갖자는 전화연락이 와 이종찬 차장과 함께 HKMA를 방문했다. 그런데 이게 무슨 청천병력인가? IBK의 최근 BIS비율 5.3%를 8.5%이상으로 충족시킨 후 인가신청 하라는 일방적인 통보였다. 전혀 예상하지 못했던 상황에 앞이 캄캄했다.

“갑자기 BIS비율 8.5%를 충족시키라는 근거가 무엇이며, 왜 사전에 미리 알려주지 않았느냐?”

“기존의 HKMA 가이드라인에 따라 영업을 준비해온 은행에 대해서는 일정 유예기간을 두거나 예외조치가 필요하지 않느냐?”

“IBK의 경우 정부가 99.9% 출자한 은행으로서 만약 손실이 발생하면 정부가 이를 보전하도록 법으로 정하고 있기 때문에 IBK Risk는 곧 Sovereign Risk와 동일하다고 볼 수 있는데 민간은행에 대한 재무건전성을 높이기 위해 창안된 BIS비율이 IBK에 무슨 의미가 있느냐?”

사정조로 묻기도 하고 억지를 쓰듯 따지기도 했지만 그의 대답은 단호했다.

“최근 HKMA가 마련한 새로운 내부지침(Internal Guideline)으로 여기에 어떤 예외도 두고 있지 않다.”

정부의 출자를 늘리는 방안을 강구해서라도 제시한 BIS비율을 충족시켜야만 인가신청이 가능하다는 것이었다. 깡마른 작은 체구에 볼품없는 외모의 중국계 홍콩토종인 K. F. Li. 그동안 한국계 금융기관 지점장들에게 거드름을 부리곤 하던 그가 그날은 더욱 근엄한 표정으로 나를 대하는 듯 했다. 그 친구가 한국을 방문하면 은행장, 은행임원 등이 경쟁적으로 그를 칙사 대접하곤 하는 바람에 그 모양으로 변해 버렸다는 얘기가 많았다.

5%대인 BIS비율을 8.5%이상으로 늘리려면 엄청난 규모의 증자가 필요한데 당시 정부는 기업은행에 대해 매년 10억 원 정도의 현금출자를 해오던 상황에서 이 이야기는 거론 자체가 불가능했다. 더구나 해외점포 인가를 위해 정부에 증자를 요청한다는 사실은 상상할 수도 없었다. 더 이상 그 친구와의 대화에 진전이 없어 급히 본부에 비보를 알렸다. 본부에서는 예기치 못한 사태를 심각하게 받아들였다. 1992년에 K.F. Li가 한국을 방문했을 때 분명히 기업은행 영업점인가에 아무런 문제가 없다고 했는데 뭘

가 잘못된 게 아닌지 우려하는 분위기였다.

무슨 일이 잘못되면 먼저 관련자 책임을 묻고 싶어 하는 것이 은행의 속성인줄 알면서도 서글픈 생각은 꽤 오래 지워지지 않았다. 곧 이어 박일책 국제부장이 홍콩으로 달려왔다. 그도 K. F. Li를 면담했으나 우리가 보고한 내용을 확인하는 수준의 원칙적이고 일방적인 답변만을 들은 후 큰 실망을 안고 돌아갈 수밖에 없었다. 귀국하는 국제부장에게 그간 실무자들과 얘기된 인가획득을 위한 몇 가지 구상을 제시하며 끝까지 노력해보겠다는 각오를 피력했다. 그러나 물에 빠진 사람 지푸라기라도 잡고 싶은 절박한 심정에서 나온 가능성이 희박한 막연한 얘기쯤으로 받아들이는 것 같았다. 그러나 후에 그것이 결정적인 결과로 이어질 줄은 누구도 예견하지 못했다.

신부님의 기도, 그리고 신입 은행장 취임

홍콩에 있는 천주교회에 젊은 한국인 신부 한 분이 와 계셨다. 하루는 신부님을 집으로 초대, 저녁식사를 대접하며 홍콩생활에 대한 이런저런 이야기를 나누었다. 기업은행이 홍콩에서 처해있는 어려운 상황을 말씀드리며 만약 가까운 장래에 일이 잘 해결되지 않으면 사무소를 폐쇄하고 가족과 함께 한국으로 곧 돌아가야 할지 모르겠다고 말씀드렸다. 신부님께서서는 무척 안타까워하면서 일이 잘 되도록 기도드리겠다고 말씀하셨다. 그때는 그것도 큰 위안이 되었다.

한편, 이용성 행장 후임으로 부임한 이우영 행장은 국제부로부터 난관에 처해 있는 홍콩지점 승격에 관한 보고를 받았다. 그는 본부가 직접 현지의 인가취득이 이루어질 수 있도록 적극 지원하라고 지시했다. 이를 계기로 국제부와 홍콩지점 설립준비위원회 모두는 활기를 되찾았다. 인가획득을 위한 큰 그림을 그렸고, 이를 구체화하는 작업에 본격 착수하게 되었다.

회계법인 KPMG와 인적파워를 통한 대응전략 전개

기업은행은 더 이상 HKMA 실무자 차원의 접촉은 무의미하다고 판단했다. 홍콩 금융당국의 최상층부, 즉 홍콩사무소 개소식에 참석하여 축사를 한 바 있는 영란은행 출신 Mr. David Carse를 설득한다는 목표를 세우고 수소문했다. 그 결과, 그가 KPMG Peat Marwick의 대표 파트너인 Mr. Marvin K. T. Cheung과 막역한 사이라는 정보를 입수하게 되었다.

KPMG는 홍콩 금융당국에서 금융기관에 대한 현지 업무감사를 위임할 정도로 금융 부문에 대한 전문성과 신뢰도가 높은 세계적인 Accounting Firm이었다. 당장 KPMG의 Marvin을 만나 IBK 인가신청서를 재검토하고, 가능한 방법을 모색해 달라고 요청했다. 최선의 노력을 다해보자는 희망적인 대화가 이루어졌다. 그의 주선으로 KPMG 측에서는 영국출신 회계사 Phelps와 한국에서 파견근무 중이던 이상일 회계사를 배정, 기업은행의 이종찬 차장과 함께 팀을 이뤄 BIS비율 개선을 위한 검토에 들어갔다.

한편, 한국계 금융기관의 홍콩진출이 대거 늘어나면서 재무부도 처음으로 재무관을 현지에 파견했다. 박봉수 재무관이 바로 그였다. 박 재무관 또한 HKMA의 Mr. Carse

와 대화 파트너로서의 위치에 있었기 때문에 IBK의 홍콩 진출 당위성을 그에게 특별히 말했다. 실제로 박 재무관은 외환은행의 Royal Hong Kong Golf Club 회원권을 활용하여 Mr. Carse와 수차례 접촉, IBK의 인가문제를 거론했다고 한다. 나름대로 품격있게 시도한 작은 사례마저도 거절한 그분과의 인간관계는 지금도 이어지고 있다.

자본금 증자 없이 BIS비율을 획기적으로 높일 수 있는 방안

KPMG는 아래의 두 가지 문제가 해결되면 기업은행 BIS비율을 획기적으로 높일 수 있다는 방안을 제시해 왔다

첫째, 중소기업진흥기금(SMIPF)을 후순위채(Subordinated Debt)로 분류할 수 있다면 자기자본의 50%까지 증자 효과가 있다.

둘째, 기업은행 소유 부동산에 대해 재평가(Revaluation)를 실시한다면 거액의 자본금 증가효과를 기대할 수 있다.

그러나 위의 두 가지 방안 모두, 해결이 쉽지 않아 보였다.

우선 중소기업진흥기금의 경우에 정부나 중소기업진흥공단 측에서 동 기금이 후순위채(Subordinated Debt)에 해당된다는 불리한 유권해석을 스스로 해줄 리가 없다고 판단했다. 결국 기업은행의 이정무 고문변호사에게 부탁하여 우여곡절 끝에 우리가 의도하는 방향의 내용이 담긴 영문 법률의견서를 발급받았다. 만약 HKMA가 동 기금 제공자의 의견을 굳이 요구했다면 무척 난감해졌겠지만 그 상황에서는 편법을 동원할 수밖에 없었다.

또한 부동산 재평가문제는 처음부터 터무니없어 보였다. 기업은행은 1984년에 보유 부동산에 대한 재평가를 실시한 이후, 국내법이 정한 재평가 요건(재평가 이후 도매물 가상승률이 25% 이상 상승)이 충족되지 않아 재평가를 실시할 수 없는 입장이었다.

그러나 이 문제에 대한 KPMG Phelps 회계사의 논리는 너무나도 명쾌했다.

“IBK는 오직 국내법에 따른 제약(Legal Obstacles), 그리고 세제상의 불이익(Taxation Disincentives) 즉 재평가적립금 해당물건 처분 시에 과세하는 국제 관행과는 달리 한국은 재평가적립금 적립 시 3%의 세금을 부과하기 때문에 재평가 적립금을 그때그때 B/S에 반영하지 못하고 있을 뿐, 정상적인 시장여건이라면 당연히 이를 자본금에 반영했어야 한다.”

참으로 놀라웠다. 하지만 재평가적립금을 반영하기 위해서는 전국에 소재한 기업은행의 모든 부동산을 새로 감정해야 했다. 그러나 한국감정원을 통해 처리할 경우 비용도 만만치 않고 소요기간도 예측하기 어려웠다. 이 문제 또한 국제부의 해외점포 담당 전동명 과장의 기지 덕분에 개인적 친분이 있는 사실 감정평가기관에 의뢰한 것으로 기억된다. 소액의 경비로 탁상감정을 한 것이다.

BIS비율 5.3%를 10.2%로 수정

중소기업진흥기금(HK\$20억)을 후순위채로 재분류하고 부동산재평가 적립금(HK\$26

역)을 새롭게 자본금에 추가 계상함으로써 IBK의 BIS비율은 5.3%가 아닌 10.2%로 수정되었다. 홍콩 금융당국이 요구하는 8.5%를 크게 상회하는 내용의 작품이 완성된 것이다.

그러나 마지막 단계에서 기업은행의 1992년도 회계감사를 맡았던 산동회계법인이 수정된 재무제표에 대한 확인을 완강히 거부했다. 결국 박일책 국제부장의 끈질긴 설득 덕분에 무사히 일이 해결되었지만 많은 시일이 경과되고 애를 태웠던 기억이 난다.

HKMA의 Mr. David Carse에게 서한 전달

KPMG 대표 Mr. Marvin K. T. Cheung 명의의 'PRIVATE AND CONFIDENTIAL' 형식의 서한이 HKMA의 Mr. David Carse에게 '메신저'를 통해 직접 전해졌다. K.F.Li 과장에게는 사본을 건넸다. 서한의 요지는 다음과 같았다.

우리 KPMG는 IBK가 당초 제출한 RLB인가신청서 작성 과정에 일체 관여하지 않았으나 IBK의 요청에 따라 이를 면밀히 검토한 결과

- ① IBK의 BIS비율은 International GAAP(Generally Accepted Accounting Practice)에 의거하여 마련된 수정재무제표(IBK의 1992년도 회계감사기관인 산동회계법인이 확인)에 따라 5.3%가 아닌 10.2%로 나타났으며
- ② IBK의 손실에 대해서는 정부가 이를 보전하도록 하는 법적인 장치가 마련되어 있을 뿐만 아니라
- ③ BIS 기준을 엄격히 적용하고 있는 뉴욕, 동경, 룩셈부르크에도 신인도를 인정받고 이미 진출해 있는 점 등에 비추어 IBK는 홍콩금융시장에서의 영업인가 요건을 충분히 갖추고 있다고 확신함

만약 IBK의 인가신청서에 대한 우리의 분석 평가내용에 의문이 있거나 논의할 필요성이 있으면 HKMA측 인사와 KPMG, IBK 간부, 그리고 한국정부에서 파견된 재무관이 함께 하는 미팅을 제의하는 등 세계적인 회계전문기관으로서의 권위와 자신감으로 가득 차 있었다.

초조하게 며칠이 지나갔다. 어느 날 KPMG의 Phelps로부터 Marvin이 Mr. Carse를 사적으로 만나 들은 이야기를 전해주었다. 편지를 잘 받아봤다고 하면서 'No'라고 해야 할 사항을 찾지 못해 Mr. Li에게 검토해서 보고하라고 했다는 것이다.

순간 잘 될 것 같다는 느낌이 확 들었다.

HKMA 한국 담당과장, 낭보를 들고 방문

1993년 7월 하순경, HKMA의 K.F.Li한테서 갑자기 만나자는 전화가 왔다. 내가 사무실로 찾아가겠다고 하니 굳이 자기가 오겠다는 것이다. 점심을 함께 하기로 하고 우리 사무실 빌딩 2층에 있는 중국음식점 'Sichuan Garden'에서 이종찬 차장과 함께 그를 만났다.

주문을 하기도 전에 K.F.Li가 축하한다면서 인가신청서를 제출하라는 것이다. 직장생활을 통 털어 그때처럼 통쾌한 환희의 순간은 없었던 것 같다. KPMG 대표 Marvin, Phelps, 이상일 회계사, 국제부 박일책 부장과 전동명 과장, 홍콩사무소 이종찬 차장과 정용근 대리, 그리고 박봉수 재무관 등 모두가 함께 연출한 한편의 드라마였다. 대장간에서 미사일을 조립, 쏘아 올린 쾌거였다.

중국시장 진출 시에도 결정적인 역할

1996년 필자가 국제부장으로 재직할 당시, 기업은행 텐진지점 인가신청과정에서도 중국인민은행 측으로부터 기업은행 BIS비율에 대한 문제제기가 있었다. 그러나 홍콩 금융당국이 인정한 기업은행의 International GAAP에 의거한 BIS비율을 제시하며 설득함으로써 인가절차가 무사히 이루어졌다. 홍콩지점을 개설하기 위해 개발된 논리가 기업은행의 중국시장 진출 시에도 결정적인 역할을 한 것이다.

해외점포 중 최고의 영업점으로 성장

2010년 말 현재 홍콩지점은 10억 달러의 자산 규모를 유지하고 있다. 순이익도 2010년에 2,100만 달러를 시현하였고 홍콩 진출 국내금융기관 중 자산 및 이익규모 면에서 외환은행에 이어 2위를 점하고 있으며 앞으로 더욱 더 발전할 것으로 확신한다.

기업은행 창립 50주년을 축하하며 그간 홍콩지점을 이처럼 반석 위에 올려놓은 후배들에게 경의를 표한다.

텐진지점 개설의 산고(産苦)와 줄탁동시(啐啄同時)의 도움

한성철⁷⁶⁾

나는 1995년 3월부터 1999년 3월까지 4년간 중국에서 근무했다. 이 글은 12년 내지 16년 시간을 넘어 희미하게 색바랜 기억들을 되살려 작성했다. 간혹 부정확한 부분이 있더라도 너그럽게 이해해주길 바라는 마음이다.

인사 발령과 텐진 현지 부임

1995년 2월, 정기인사에서 해외점포장 발령예상은 싱가포르지점과 새로 신설되는 텐진사무소였다. 나는 인사발령 나기 며칠 전 국제부에서 모시고 있던 강용 부장께 “이번 인사에서 싱가포르지점이나 텐진사무소에 가고 싶습니다”라고 말씀드렸다.

입행 후 20여 년 근무하면서 개인적인 인사문제를 한 번도 말씀드린 적이 없는 나로서는 처음으로 용기를 낸 것이다. 하지만 강 부장은 이렇게 말씀하셨다.

“싱가포르지점장은 이미 내정되었고 이번에 점포장 승진 보장도 없지 않느냐? 기다려 보라.”

조금 실망스럽긴 했으나 그 말이 옳다고 생각하였다. 2~3일 후 윤만 이사께서 나를 찾는다는 연락을 받았다. 윤 이사께서는 단지 두 가지 사항만 확인하셨다.

“몸이 아픈 데는 없는가? 집안에 어려운 일은 없는가?”

다음날인 2월 2일 사령장을 받아 보니 텐진사무소 개설준비위원장 발령이었다. 사령장 교부식 후 강당을 나갈 때 모 이사께서 “중국 근무가 무척 어려울 텐데, 왜 중국에 가려고 하느냐?”고 물었다. 이때까지만 해도 나는 그 말의 참뜻을 전혀 모르고 있었다.

나는 중국 지식도 없었고 중국어 또한 한 마디도 몰랐지만 두 가지 이유로 텐진 근무를 희망했다. 우선 외자부와 국제부에서 10년 이상⁷⁷⁾ 근무하면서 한 번도 해외근무를 못해 무척 아쉬웠다는 개인적 바람이었다. 나머지 하나는 국제부에서 중소기업의 해외투자업무와 국제투융자업무 담당하면서 중소기업이 가장 많이 진출한 중국에서 일해보자는 생각을 막연하게나마 갖고 있었다는 이유 때문이었다.

한편, 김수광 차장도 함께 발령받았다. 중국어를 못하는 나에게 중문학을 전공한 김 차장은 무척 다행이자 큰 위안이 되었다. 인사발령 후 나와 김 차장이 텐진에 진출한

76) 1973년 입행. 텐진지점장·구로복지점장, 조사협력부장·반월센터장 경인지역본부장 역임. 2006년 퇴직
77) 1983년 12월부터 1995년 1월까지 10여 년 이상을 국제부에서 근무했다.

중소기업체나 주위 친구를 찾아 갔을 때, 이들 모두 이구동성으로 이렇게 말했다.

“현지 생활여건이 과거 우리나라 1960~70년대 초 같다. 생활하기가 매우 어려우니 모든 생활용품, 특히 의약품은 필히 갖고 가라.”

한 달 가까이 출국준비로 바쁜 나날을 보내고 1995년 3월 초에 텐진으로 떠나게 되었다. 택시에 이민용 대형가방 3개를 싣고 김포공항으로 향했다.

마침내 텐진공항에 도착하니 고맙게도 신한은행 텐진사무소의 손주경 차장이 우리를 마중 나왔다. 공항에서 호텔로 가는 승용차에서 길거리의 풍경을 보니 심란했다. 노숙자처럼 남루한 행인들, 짙은 흙먼지와 공중에서 떠돌아다니는 비닐봉지들, 얼굴 전체를 스카프로 뒤집어쓰고 자전거를 타고 가는 여인들, 허름하고 낡은 빌딩과 가옥들, 자전거와 우마차·자동차가 뒤엉켜 다니는 무질서한 도로.

처음 대하는 텐진의 모습은 국내에서 들었던 것 보다 훨씬 더 충격적이었다. 빈민촌에 들어섰다는 느낌과 함께 앞으로 이런 곳에서 생활해야 한다고 생각하니 걱정이 앞섰다.

우선 텐진사무소 근처의 하얏트호텔에 숙소를 정했다. 호텔에 짐을 풀고 신한은행 손주경 차장의 안내로 텐진사무소를 둘러보았다. 국제부 해외담당 전동명 차장이 연초 인민은행에 텐진사무소 인가신청서를 제출하고자 왔을 때, 60㎡ 남짓한 사무소를 이미 임차해 놓았던 것이다. 사무소를 둘러본 후 우리 두 사람은 외환은행 지점, 조흥은행 지점, 신한은행 사무소를 방문해서 인사를 나누었다.

지점 영업 중인 외환은행과 조흥은행은 주로 한국계 기업을 대상으로 영업하기 때문에 서로 경쟁이 심해서 매우 어렵다고 말했다. 기업은행 지점까지 설립되면 4개 은행들 모두가 한국계 기업을 대상으로 더욱 치열하게 경쟁해야 하고, 지점의 어려움도 가중될 것 같으면서 우려하고 있었다. 텐진 도착 첫날부터 현지생활과 지점영업의 어려움을 실감하면서 쉽게 밤잠을 이룰 수 없었다.

텐진사무소 개소

우리가 서둘러야 할 일은 외국계 은행을 관장하는 인민은행 텐진분행과 베이징의 인민은행 본점을 방문하여 부임인사를 하는 일이었다. 사무소 등기 후에는 영업집조(營業執照, 영업허가증)와 거류증(居留證)을 발급받는 것이었다. 어찌 보면 더 시급한 일 가운데 하나는 통역 겸 비서였다. 한국어에 능통한 현지 여직원 채용이 필요했다.

아울러 운전기사가 포함된 승용차 한 대를 임차하는 것도 중요했다. 조흥은행 텐진지점장은 조선족 동포인 유선화 씨를 추천해 주었다. 신한은행 손주경 차장은 자동차 임차문제를 해결해 주었다.

이후에 우리들은 인민은행 텐진분행, 베이징 인민은행 본점, 베이징 한국대사관 및 한국계 은행들을 방문했다. 부임인사를 마치고, 곧바로 사무소 설립에 필요한 각종 인허가서류를 작성하여 관계기관에 제출하였다. 이 과정에서 조흥은행과 신한은행으로부터 많은 도움을 받았다. 특히 신한은행 손주경 차장은 마치 기업은행 직원처럼 우리를

적극적으로 도와주었다.

한편, 사무소 개소식 준비과정에는 어려운 일들이 많았다. 대표적인 것만 몇 가지 말하고자 한다.

우선, 사무소 비품을 구입하기 위해 텐진과 베이징의 대형 백화점을 여러 번 찾아다녔지만 마땅한 물건이 없었다. 중국 가구들은 품질이 조잡해서 외국산 수입가구를 구입할 수밖에 없었다.

당시 수입가구는 주로 백화점에서 판매하고 있었으며 그 가구들은 대부분이 가정용이었다. 사무실용 가구들은 많지 않아 책상, 걸상, 캐비닛 등 주요 비품을 행원용, 차장용, 소장용으로 구분했다. 이후 베이징 백화점에 있는 여러 수입가구점에서 한 품목씩 구입해야만 했다. 그러나 접객용 대형소파와 탁자는 마땅한 수입가구를 찾지 못해 결국 홍콩지점 이종찬 차장에게 특별히 부탁했다. 우리나라 제품을 홍콩에서 수입하도록 한 것이다.

둘째, 사택임차도 쉽지 않았다. 특히 사무소가 입주한 국제대하(國際大廈) 빌딩내의 80㎡ 정도 아파트의 월 임차료는 7,000달러 이상이었다. 시내에서 좀 떨어진 외국인 전용 주택단지내의 단독주택도 비싸기는 마찬가지였다. 월 임차료는 무려 4,500달러에 달했다.

한국계 은행 직원들은 대부분 이 두 지역에서 거주하고 있었다. 현지 주택가격과 사무소장 월급(3,600달러)을 감안하면 월 임차료는 무척 비쌌고 시설도 좋지 않았다. 그러나 현지 치안문제를 고려할 때 달리 선택의 여지가 없었다.

셋째, 사무소 승용차 구입에도 어려움이 따랐다. 나는 한국에서 이미 그랜저승용차를 주문하고 텐진에 부임하였다. 그러나 녀 달 이상이나 걸리는 까다로운 통관·자동차등록 절차 때문에 일을 그르쳐서는 안 된다.

결국 사무소 개소식 행사 불과 며칠 전에 겨우 차량을 인도받아 가까스로 행장을 모실 수 있었다. 그랜저의 중국 수출가격은 대당 3만 달러였으나 관세, 등록세 등 200%에 가까운 각종 세금이 붙어 장부상 구입가는 9만 달러가 넘었다. 가격만 본다면 벤츠 등 유명 외국산 승용차 가격보다 훨씬 높았다. 해외점포 가운데 가장 비싼 승용차였을 것이다.

사무소 개소일자를 본부와 협의하여 1995년 7월 20일로 확정했다. 개소식 참석대상자에게 초청장을 발송하고 나서는 계획된 행사일정에 따라 움직였다. 강용 국제부장 전 동명 차장은 개소식 이틀 전 텐진에 도착해서 준비상황을 점검했다. 이우영 행장과 윤만 이사는 개소식 하루 전 베이징에 도착해서 베이징 인민은행 본점과 한국대사관을 예방했다. 이후 텐진으로 와서 인민은행 텐진분행을 방문했다.

다음날 사무실에서 간단한 테이프 커팅행사를 마친 후 하얏트호텔에서 엽적생(葉迪生) 텐진시 부시장, 김광동 공사, 유조복(劉兆福) 인민은행 텐진분행장, 김영환 텐진한국상회 회장 등 많은 내빈들을 모시고 개소식 행사를 성대하게 치렀다.

사무소 개소식 후 1995년 7월 말이 되자 나와 김 차장 가족들이 텐진으로 이사 오게 되었다. 현지 일상생활은 이전보다 크게 안정을 찾게 되었다. 시간이 지나면서 다소 자신감도 생기고 또한 관련업무도 순조롭게 진행되고 있었다.

사무소 개소 후에는 지점개설과 관련 사전준비 사항들이 몇 가지가 있었다.

첫째, 현지 진출 중소기업의 영업활동을 파악하는 것이었다.

사무소 개소식 얼마 후에 나는 한국기업의 모임 '텐진한국상회'의 감사직을 맡았다. 매달 정례모임을 통하여 현지기업체 사장들과 친분을 쌓아가면서 이들의 영업활동 상황을 들었다. 또한 조흥·외환·신한은행 지점장들과 여타 외국계 은행 지점장을 만나면서 현지 외국기업들의 영업활동과 관련된 많은 정보를 듣게 되었다.

둘째, 중국의 현재상황과 장차 발전방향은 어떤지를 파악하는 것이었다.

부임하면서 읽었던 중국관련 책들은 중국의 일면만을 단편적으로 서술한 것들이었다. 그러나 세계은행에서 작성한 중국관련 특별보고서는 나로 하여금 중국의 과거, 현재, 미래에 대하여 정치, 경제, 사회 등 다방면에 걸쳐 비교적 정확한 인식을 갖도록 하는데 도움을 주었다. 수백 페이지 분량의 이 보고서는 세계은행에서 외부에 발표하지 않았던 책자였는데, 세계은행 특별조사단이 중국에 오래 머물면서 중국 정부기관 및 외국계 주요기관들을 방문하여 조사한 자료를 기초로 작성된 것이었다.

내가 이 보고서를 입수하게 된 것은, 현지부임 며칠 후 재무부에서 IBRD에 파견되어 중국담당 과장으로 근무하고 있었던 허경욱 서기관(이후 재경원차관을 거쳐 현재 OECD대사)을 텐진에서 만난 덕분이었다. 나와는 20여 년이 넘게 친밀하게 지내오던 그가 IBRD의 업무와 관련하여 텐진에 출장 왔다가 내가 묵던 하얏트호텔 로비에서 우연히 만난 것이다. 이 보고서 내용 가운데 가장 놀라운 것은 2025년이 되면 중국경제가 미국을 앞질러 최대 경제대국이 되리라는 전망이었다. 이 보고서는 내가 4년 동안 중국에 근무하면서 중국의 변화모습을 이해하는 데 큰 도움을 주었다.

셋째, 현지 금융관련 법규와 제도 파악이었다.

당시에는 중국의 개혁 개방이 크게 진전될 때였다. 현지 금융관련 법규가 수시로 변하고 있었으므로 관련 법규의 정확한 내용을 파악하기가 매우 어려운 상황이었다. 조흥, 신한, 인민은행을 찾아가서 금융관련 법규 및 인민은행의 시행문서들을 수집하고, 지점인가와 관련된 법규와 지점영업과 관련된 법규로 분류하고, 이를 한글로 번역하였다. 김 차장이 관련 법규 및 문서를 수집하였고 유선화 여직원은 한글 번역을 맡았다. 특히 문서수집과 번역에 어려움이 많았다.

중국 금융관련 법규 중 특이한 것은, 법규상의 해당조항을 위반한 자에게는 사형, 무기징역, 10년 이상의 징역, 재산몰수 등 중벌에 처한다는 체벌조항들이 곳곳에 구체적으로 명시된 것이다. 그리고 텐진지점이 설립되면 텐진지점은 모점(母店)격인 본행이 되고 텐진지역 내에 자점(子店)격인 지행을 별도로 신설할 수 있다는 것이다.

텐진지점 설립 인가취득

텐진지점의 개설인가 절차를 보면 다음과 같다.

- 국내에서 재경원의 인가 취득
- 인민은행 텐진분행에 지점설립 인가신청서 제출
- 베이징 인민은행 본부에서는 텐진분행에서 작성한 검토의견을 참고하여 지점인가 여부 결정
- 사무소 설립 이후 1년이 경과해야 인민은행에 지점설립 인가신청서 제출 가능

따라서 우리는 1995년 7월 20일에 사무소를 개소하였으니 인민은행에 지점설립 인가신청서 제출은 1996년 7월 20일 이후에나 가능했다. 한편, 1995년 12월 재경원의 지점설립 인가를 받고 1996년 1월 국제부 이성욱 과장이 텐진지점 개설준비위원으로 발령받아 2월에 합류했다.

1996년 연초였을 것이다. 인민은행 텐진분행장, 부행장 및 처장과 저녁식사를 함께 했다. 텐진지점 인가신청서에 대한 이야기를 나누어보니 인민은행에서 지점인가를 취득하는 데에는 큰 어려움이 없을 것으로 생각되었다. 실제로 한국계 은행들이 지점을 설립할 때 특별한 사유가 없으면 사무소 설립 후 1년이 지나면 지점인가를 받았다.

외환은행은 1992년에 북경사무소를 설립, 1993년도에 텐진지점을 개설했다. 1993년에 사무소를 개설한 조흥은행(텐진사무소)과 제일은행(북경사무소)은 1994년에 각각 텐진지점과 청도현지법인을 설립했다. 1993년에 사무소를 설립한 신한은행(텐진)은 1995년 말에 지점설립 인가를 받을 수 있을 것으로 예상하고 있었다.

다만, 중국에서 1993년에 사무소를 설립하고 1994년 지점인가를 신청했던 여타 7개 한국계 은행들은 지점인가 취득이 불확실했다. 수출입은행(베이징지점 신청), 산업은행(상하이지점 신청), 주택은행(상하이지점 신청), 한일은행(상하이지점 신청), 상업은행(상하이지점 신청) 등 5개 은행들은 인민은행의 지점인가가 매우 까다로운 베이징과 상하이지역에 신청해서 인가를 받지 못하고 있었다.

또 1993년에 칭다오에 사무소를 낸 서울은행(칭다오지점 신청), 장기신용은행(칭다오지점 신청)도 지점인가를 받지 못하고 있었다. 이런 제반정황으로 미루어 볼 때, 텐진지역에서는 1996년도 말까지는 지점인가를 받을 수 있겠다고 예상하였다.

1996년 7월 20일, 우리는 지점설립 인가신청서를 인민은행 텐진분행에 제출했다. 며칠 후 나는 베이징 인민은행 본부를 방문하여 인가담당 김평(金平) 부처장과 면담, 인가신청서와 관련된 사항들을 설명하고 협조를 요청했다. 이에 대하여 김 부처장은 “베이징 인민은행 본부에서는 텐진지역에 1년에 한두 개 외국계 은행에 대하여 지점인가를 내주고 있다”고 전하면서, “텐진에 지점을 신청한 많은 외국계 은행들 중에서, 인민은행 텐진분행이 기업은행에 대한 우선순위를 어떻게 생각하고 있느냐”가 제일 중

요사항이라고 조언해주었다.

한편, 신한은행의 텐진지점 인가취득이 늦어지면 자동적으로 기업은행의 인가취득도 늦어질 상황이었다. 다행히 신한은행은 우여곡절 끝에 늦게나마 1996년 6월 텐진지점 설립 내인가 통보를 받았다. 기업은행 텐진지점 설립 인가취득 가능성은 더욱 유리해진 상황이 되었다.

기업은행 제출 지점인가 신청서가 인민은행 텐진분행을 경유하여 베이징 인민은행 본부에 접수된 이후에, 나는 인가관련 진행상황을 파악하려고 베이징 인민은행 본부 비서실에 인가담당자와의 면담을 요청하였다. 그러나 특별한 현안이 없는 단순방문은 허용되지 않았다. 인가관련 진행상황은 물론 실무담당자가 누구인지조차도 알 수가 없었다.

이처럼 답답한 상황에서 평소에 김수광 차장과 절친하게 지내던 신한은행 유광호 차장으로부터 베이징 인민은행에 대한 섭외정보를 전해 듣게 되었다. 즉 북경 인민은행 본부의 인가담당 실무자 중에서 핵심요원은 김평 부처장이며, 그의 모친이 조선족이라 한국계 은행에 대하여 매우 호의적이라는 것이다.

이런 정보를 듣고 김평 부처장과 면담기회를 모색하였다. 나는 김 부처장에게 “한국의 중소기업과 기업은행의 역할, 중소기업 금융지원체계에 대하여 설명을 드리고 싶다”며 면담이 가능한지 전화로 문의했다. 방문목적은 ‘지점인가 신청서에 대한 보충설명’이었으나 의외로 좋은 반응을 보이면서 면담일자와 시간을 통보받았다. 그래서 ‘중소기업은행 30년사’를 참고삼아 수십 페이지에 달하는 보고서를 중문으로 급히 작성하여 이를 면담 시에 제출하였다. 면담을 마치면서 김 부처장의 휴대전화 번호를 알게 되었고, 이후 베이징에 가면 저녁식사를 함께 하면서 친분을 쌓아갔다.

그리고 베이징 인민은행 본점 내에서 지점인가의 키는 양문유(楊文有, 司長) 국장이 쥐고 있었다. 나는 1996년 11월에 신한은행 텐진지점 개점식장에서 그를 처음 만났다. 양 국장은 신한은행 텐진지점 개점식에 VIP 자격으로 참석하기 위하여 김평 부처장과 함께 베이징에서 텐진으로 왔었다. 그런데 갑자기 몸이 아파 행사에 참석하지 못하고 호텔에서 머물고 있었다.

이 사실을 신한은행 개점식에 행사지원 나갔던 우리 여비서 유선화 씨에게 전해 들었다. 개점식 행사로 바쁜 신한은행 직원들은 양 국장을 돌볼 수 없는 상황이었다. 나와 여비서는 호텔로 가서 아침식사를 주문하는 등 양 국장을 돌보았다. 오후에 양 국장이 회복되면서 제봉창(齊逢昌) 인민은행 텐진분행 부행장, 김평 부처장과 함께 한적한 시골 농촌에 있는 양어장에서 낚시를 한 후, 근처 허름한 시골 음식점에서 함께 저녁식사를 하게 되었다. 나에게는 양 국장을 개인적으로 만날 수 있는 절호의 기회였다.

이전까지는 직책상 사무소장인 내가 업무적으로 양 국장을 만날 기회가 전혀 없었던 것이다. 이 자리에는 김수광 차장과 여비서도 함께 동석하였고, 참석자 모두가 유쾌하

고 즐거운 시간을 가졌다. 나중에 알게 된 사실이지만, 양 국장은 인민은행 내에서 상당한 영향력을 갖고 있는 주요 인사였다. 인민은행 출신인 주용기(朱鏞基) 총리가 양 국장의 부하 직원이었다고 한다.

또한 텐진지점 개설인가와 관련, 북경 인민은행 본점 내에서 등홍국(鄧紅國) 처장의 역할이 매우 중요하였다. 그는 1996년 11월말 경에 외국계 은행 지점인가 담당처장으로 새로 부임하였던 것으로 기억된다. 나는 그의 부임초기에 인가신청과 관련하여 기업은행에 대하여 설명하면서 처음 인사를 나눈 적이 있었다. 이후에는 그를 만날 수가 없었다. 등 처장을 만날 수 있는 기회를 마련하고자 나는 김평 부처장에게 양문유 국장과 등홍국 처장과 저녁식사를 할 수 있는 자리를 주선해 주도록 부탁했다.

이미 양 국장과 김 부처장과는 이미 잘 알고 있었기 때문에 등 처장과의 자연스럽고 자리를 함께 할 수 있었다. 이를 통하여 등 처장의 집 전화번호를 알게 되었고, 이후 부터는 그의 집 근처에서 저녁을 함께 먹으면서 친분을 쌓게 되었다. 나중에 인민은행 직원의 말로는 등 처장의 부친이 중국 건국 당시 덩샤오핑(鄧小平) 주석보다 서열이 더 높았으며 물자부부장(장관)을 역임했다고 한다.

1996년 연말이 다가오면서, 김평 부처장으로부터 텐진지점 인가신청과 관련하여 전혀 예상하지 못했던 전화통보를 받았다. 기업은행의 BIS비율이 4% 수준에 불과하여 적정 수준인 8% 보다 크게 낮기 때문에 지점인가가 어렵다는 것이다. 당시에는 한국이나 중국에서 BIS비율에 관한 규제가 시행되고 있지 않았다. 또한 인민은행에서도 BIS비율 8%를 지점설립 인가조건으로 삼지 않았었다. 그해부터 BIS비율 8%를 새로운 인가조건으로 책정하였다는 것이다.

이전에 우리 홍콩지점 개설과정에서도 홍콩당국으로부터 BIS비율과 관련하여 같은 문제가 제기된 적이 있었다. 하지만 “기업은행이 적자가 나면 정부가 손실 보전하도록 법에 명시되어 있기 때문에, 기업은행의 중소기업 여신 중에서 중소기업진흥공단자금 등 정부의 정책자금은 자본금으로 간주할 수 있다”는 세계적인 회계법인 KPMG의 의견을 홍콩당국이 수용함으로써 기업은행의 BIS비율이 4% 수준이었음에도 홍콩지점이 개설되었던 사례가 있었다.

이와 같은 내용을 김평 부처장에게 전화로 설명하면서 빠른 시일 내에 등홍국 처장과의 면담을 주선해 주도록 요청하였다. 등 처장과 면담하면서 나는 홍콩지점 사례에 대하여 자세히 설명했다. 그는 본인 견해에 대해서는 한 마디도 밝히지 않았다. 단지 내가 설명한 내용을 문서로 작성, 제출하라는 말만 했다.

그와의 면담을 마치고 본부(국제부)에 즉시 보고하고, 우리나라 베이징대사관에 들러 하동만 재경관에게 면담내용을 알려주었다. 그러나 김평 부처장과 저녁식사하면서 “기업은행의 홍콩 사례가 있다 해도 텐진지점 인가취득이 상당히 어려울 것으로 예상된다”는 절망적인 말을 전해들었다.

얼마 후에 본부(국제부)는 베이징 인민은행으로부터 텐진사무소에서 제출한 BIS비율 산정에 관한 내용에 대한 질의서를 받았다. 이에 대하여 본부(국제부)에서는 기업은행 BIS비율은 11% 수준이라고 회신했던 것으로 알고 있다. 이후에 북경 인민은행은 본부에서 제출한 BIS비율 11%에 대한 재경원의 공식 확인을 요청했다고 한다. 이와 관련하여 재경원은 “본건은 재경원에서 문서로 답변할 수 있는 사안이 아니다”라는 검토 의견을 제시한 것으로 알고 있다.

이 문제를 해결하고자 본부(국제부)의 박일책 이사, 나광 부장, 정만섭 차장이 나섰다. 텐진사무소에서는 대사관의 재경관으로부터 협조를 얻기 위하여 온갖 노력을 경주했다. 결국 상당한 시간이 지나고 나서야 어렵게 재경원의 긍정적인 답변을 얻어낼 수 있었다. 베이징 대사관의 하동만 재경관도 이와 관련 베이징 인민은행과 협의하는 과정에서 상당한 고생을 한 것으로 알고 있다.

그러나 재경원의 BIS비율 산정에 관한 긍정적인 답변이 인민은행에 통보된 것이 모든 문제를 해결하는 열쇠는 아니었다. 인민은행이 재경원의 답변을 수용할지 여부는 인민은행 측이 판단할 문제였다. 만일 인민은행이 재경원의 답변을 수용하지 않으면 텐진지점 설립 인가 취득은 불가능해지는 것이다.

어려운 상황에 처해 있을 때, 또 다른 문제가 발생했다. 1997년 연초에 김평 부처장과 저녁식사하면서 “앞으로 한국계 은행에 대하여는 하나만 지점인가를 해주기로 인민은행의 내부방침이 정해졌다”는 말을 전해 들었다.

당시에 인민은행에 지점설립 인가신청서를 제출한 한국계 은행은 모두 11개였다.

베이징지점 신청 : 수출입은행

상하이지점 신청 : 주택은행, 제일은행, 한일은행, 상업은행, 국민은행, 외환은행,

칭다오지점 신청 : 서울은행, 장기신용은행

다롄지점 신청 : 조흥은행

텐진지점 신청 : 기업은행

이중 기업은행은 여타 은행보다 텐진사무소 설립이 가장 늦었다. 지점인가 신청서도 가장 늦게 제출했으므로 상대적으로 불리한 입장이었다. 각 은행들은 소리소문없이 지점인가 취득에 전력투구하고 있었기에, 이들 가운데 어느 은행이 인가를 받게 될지 전혀 예측할 수 없었다. 이와 같은 우려에 대하여 김평 부처장은 이런 의견을 피력했다.

“언제 지점인가를 신청했는지는 중요하지 않다. 재경원의 우선순위에 관한 의견은 참고사항일 뿐이다. 인민은행 자체의 내부결정이 중요하다.”

다음날 베이징대사관을 방문하여 재경관에게 김평 부처장이 말한 인민은행의 내부방침을 전하면서 재경원의 협조를 부탁했다.

한편, 1997년 초 전임 이우영 행장이 초대 중소기업청장으로 취임했다. 이후 처음으로

로 중국의 중소기업 관련기관을 방문하기 위해 베이징에 도착했다. 나중에 들은 바에 의하면 본부(국제부)에서 이우영 청장이 중국 정부기관을 방문하면 기업은행의 텐진지점 설립 필요성을 설명해 달라고 특별히 부탁했다고 한다. 공식행사를 마친 이우영 청장과 베이징에서 저녁식사를 하는 자리에서 이 청장과 함께 온 중소기업청의 장지중국장이 이렇게 말했다.

“우리 청장님은 중소기업청장이신지 아니면 기업은행장이신지 알 수 없을 정도입니다. 각 기관을 방문할 때마다 면담시간의 절반 이상을 기업은행 텐진지점 설립의 필요성을 역설하시면서 특별한 협조를 당부하시니까요.”

이우영 청장의 요청이 인민은행에 전달되었는지는 확인할 수 없다. 그러나 지점개설을 위하여 고군분투하는 나에게는 천군만마나 다름없는 큰 힘이었다.

인민은행으로부터 지점인가를 받기가 어려워지자 모 은행 행장은 직접 베이징 인민은행을 방문하는 등 각 행 모두가 총력을 기울이며 섭외활동을 전개했다. 그것이 기업은행 지점인가와 관련된 각종 변수로 작용할 수 있다는 생각이 들었다. 시간이 갈수록 기업은행의 인가 취득 가능성은 더 불확실해질 수밖에 없었다. 전술한 바와 같이 그간의 섭외활동을 통해 파악한 아래의 네 가지 사안이 텐진지점 인가 취득에 중요변수로 대두된 것이다.

- 인민은행은 기업은행의 BIS비율에 관한 재경원의 답변을 수용할 것인가?
- 11개의 한국계 은행 가운데 1개에만 인가를 내준다면 기업은행은 1순위가 될 수 있는가?
- 텐진지역 내에 지점인가 신청서를 제출한 많은 외국계 은행 가운데 1개에만 인가를 해준다면 텐진지역에서 기업은행이 1순위가 될 것인가?
- 재경원과 인민은행이 협의할 때, 재경원은 기업은행을 지원해 줄 것인가?

이 네 가지 사안이 모두 충족되어야만 텐진지점 설립인가를 받을 수 있었다. 만약 하나라도 미진하면 허사가 될 판국이었다. 결정권자인 인민은행이나 재경관은 사안별 진행상황이 알려지지 않도록 일체 함구하고 있었다. 기업은행의 지점인가 취득 가능성은 전혀 알 수 없었다. 이와 같이 어려운 상황을 타개할 수 있는 방안은 보다 활발한 섭외뿐이었다. 지점인가와 관련된 주요 인사들과 개인적으로 자주 만나면서 기업은행에 대한 설명, 그리고 중소기업 지원에 관한 이야기를 전해줄 방법밖에는 없었다. 기업은행에 대한 이들의 이해도를 높이면서 개인적인 신뢰와 친분을 두텁게 쌓아가는 것이었다.

나는 수시로 베이징 인민은행의 등홍국 처장과 김평 부처장, 인민은행 텐진분행의 유조복 분행장, 제봉창 부행장과 조봉(趙峰)처장, 그리고 베이징 대사관의 재경관을 만나는 일이 나의 주요과제가 되었다.

혹한의 겨울 날씨에 텐진과 북경간의 2시간 길을 다녀오는 것도 매우 고된 일이었다. 승용차 기사와 통역해 줄 여비서와 함께 북경에 가서 인민은행의 처장·부처장과 저녁식사를 마치고 텐진에 돌아오면 밤 12시가 넘는 경우가 다반사였다. 고속도로에서 짙은 안개나 눈을 만나면 통행이 차단되어 부득이 우마차가 다니는 비포장도로의 좁은 시골길로 우회해야 했다. 그러면 새벽 2~4시가 되어서야 텐진에 도착했다. 그런 경우도 허다했다.

등 처장과 김 부처장을 만나는 자리에서 이들은 기업은행의 인가취득 가능여부에 대해 일체 언급하지 않았다. 나 또한 이들에게 한 번도 관련 내용을 묻지 않았다. 하지만 이들을 개별적으로 만나는 과정에서 나를 대하는 얼굴 표정이나 어투가 시간이 흐를수록 호의적으로 변해가는 것을 느꼈다. 내심으로는 인가 취득이 가능하다고 판단했다. 특히 처장을 만날 때는 항상 자기 집 근처에 있는 일반 대중음식점에서 나와 통역 여비서와 함께 셋이서만 만났다. 그런데 어느 순간부터는 항상 부인과 딸도 참석하여 함께 저녁식사를 하게 되면서 나는 텐진지점 인가취득이 확실하다는 심증을 갖게 되었다. 등 처장의 부인은 인민은행의 상급부처인 재정부에서 공인회계사의 선발과 지도 감독을 총괄하는 요직을 맡고 있었다.

이런 심증은 1997년 5월, 베이징 인민은행으로부터 지점 설립 내인가 통보를 받게 되면서 현실화되었다. 이후 1997년 7월 22일, 인민은행의 텐진지점 인가 결정문서가 정식 발급되었다. 지점인가를 신청했던 11개 한국계 은행 가운데 유일하게 거둔 성과였다. 그뿐만이 아니었다. 텐진지역에서 기업은행보다 3~4년 전에 사무소를 설립했던 Fuji은행, ABN-AMRO은행 등 6개의 우수한 외국계 은행들 모두가 탈락의 고배를 마셨다. 기업은행만이 유일하게 지점인가를 받은 것이다.

인민은행으로부터 내인가 통보를 받았을 때 그 기쁨은 이루 말할 수가 없었다. 그러나 한편으로는 현지 부임 이후 줄곧 텐진지점 인가 취득이라는 하나의 목표를 달성하기 위해 2년 이상을 소비했다는 생각이 들자 허탈해지기도 했다. 제반 여건이 극히 불리한 상황 속에서도 기업은행이 설립인가를 받을 수 있었던 자세한 내막은 아직도 모르고 있다.

인가취득 후에 등 처장과 김 부처장, 베이징 대사관의 재경관을 만났지만 일체 묻지 않았기 때문이다. 다만, 본부와 텐진사무소가 합심해서 재경원과 인민은행의 담당자들로 하여금 기업은행에 대한 인식을 새롭게 가질 수 있도록 모든 노력을 기울였던 것이 중요한 계기였으리라 막연하게 생각하고 있다.

텐진지점 개점

지점개점 준비과정에서도 몇 가지 어려운 사항에 직면하게 되었다.

첫째, 전산시스템을 설치하면서 불거진 본부(전산부)와 텐진지점간의 입장 차이였다. 전산부에서는 향후 해외점포의 전산망 통합작업을 염두에 두고 있었다. 이미 기업은행 대다수 해외점포에서 사용하고 있는 IBM 전산기종을 설치한 후, 전산부 직원이 텐진에 머물면서 현지 법규에 맞는 전산시스템을 개발한다는 계획이었다.

반면 텐진지점에서는 홍콩지점에서 사용하는 전산시스템을 도입하고자 했다. 홍콩지점 전산시스템은 설치비용이 저렴했고, 사용 또한 편리했기 때문이다. 특히, 조흥은행 텐진지점은 기업은행 홍콩지점과 동일 전산시스템을 도입하여 이미 현지에 맞게 시스템을 개발·사용하고 있었다. 기업은행과 조흥은행이 같은 전산시스템을 설치하면 유지보수비용이 크게 절감될 수 있었다.

결국 본부와의 협의과정에서 텐진지점 의견이 반영되어 홍콩지점과 같은 전산시스템을 설치하였다.

둘째, 텐진에 진출한 우리나라 기업 명단과 소재지, 업종, 대표자, 거래은행 등의 파악이 매우 중요한 사안이었으나 이에 관한 자료를 구할 수 없었다. 이미 지점 영업을 하고 있었던 조흥·외환·신한은행도 그것은 마찬가지였다. 단지 '텐진한국상회'에서 발간한 회원업체 명단만 있을 뿐이었다. 그러나 거기에 등록된 업체들은 극히 일부일 뿐이었다. 이 문제를 해결하고자 평소에 개인적으로 친하게 지냈던 텐진 시정부의 손장준(孫長俊) 처장에게 특별히 협조를 청했다.

덕분에 텐진시정부가 보유한 한국계 기업의 전체 명단과 각 업체별 투자정보를 어렵게 입수할 수 있었다. 이를 활용하여 텐진에 진출한 500여 개의 한국 중소기업에 대한 기초자료⁷⁸⁾를 작성할 수 있었다.

셋째, 지점 사무실 출입문 앞에 설치할 간판에 어떤 명칭을 사용할 것인지도 문제 가운데 하나였다. 인민은행이 인가하고 또한 텐진시에 등기된 정식 지점명칭은 '한국 중소기업은행 텐진분행(韓國 中小企業銀行 天津分行)'이었다. 그러나 중소기업은행(中小企業銀行)이라는 명칭이 '작은 은행'으로 잘못 인식될 수 있고, 명칭 또한 너무 길었다. 고민 끝에 간판에는 '기업은행(企業銀行)'으로 단순화했다. 인민은행 텐진분행에서는 인가된 정식 명칭을 사용하라고 지적했다. 그러나 담당자들을 어렵게 설득해서 '기업은행'으로 간판을 달 수 있었다.

넷째, 텐진지점 개점식에 대사를 초청하는 과정에서도 어려움을 겪었다. 그때 베이징 대사관 의전담당관과 협의하니 이런 요지의 답변이 왔다.

“대사의 바쁜 일정 때문에 한국계 은행들의 개점식 행사에 참석한 사례가 없다. 특히 베이징 이외의 지역에서 개최하는 개점식에는 참석하기가 더욱 어렵다. 대사 대신 공사가 참석할 수는 있다.”

78) 업체별로 대표자, 주소지, 설립연도, 업종 및 품목, 투자금액, 매출액 등 지점 영업에 필요한 개별기업 정보

텐진에 있는 조흥·외환·신한은행의 전례를 보아도 이들의 사무소, 또는 지점 개점식에는 모두 공사가 참석했다. 나는 재경관과 대사를 만나 간곡히 부탁드렸다.

“이번의 기업은행 텐진지점 개점식 행사는 이 지역의 중소기업들을 위한 특별한 자리가 될 것입니다. 대사님께서 참석해 주시면 고맙겠습니다.”

얼마 후, 베이징 대사관에서 대사가 직접 참석하겠다는 연락이 왔다.

다섯째, 텐진지점 개점식 행사장 선정도 문제였다. 개점식이 가능한 곳은 하얏트호텔과 웨라톤호텔 두 곳뿐이었다. 텐진에 있는 외국계은행들은 거의 모두가 이 두 호텔에서 개점식을 열었다. 그러나 이 호텔들은 행사장이 매우 협소하다는 것이 문제였다. 개점식 행사장 선정 때문에 고심하고 있을 때, 우의빈관(友誼賓館)호텔 내 한국식당 사장으로부터 우연치 않게 이런 이야기를 들었다.

“우의빈관호텔에서 개점식 행사를 하면 잘 치를 수 있을 것입니다.”

이 호텔은 우리 사무실 건너편에 위치했다. 그런 이유로 그곳의 한국식당은 나와 직원들이 거의 매일 점심을 하던 단골이었다. 등잔 밑이 어둡다고 한국식당 사장의 견에 따라 행사장 선정을 다시 검토했다. 결국 우의빈관호텔을 개점식 행사장소로 정했다.

여섯째, 현지직원 채용 문제였다. 조선족 직원들은 한국어를 잘하는 반면 중·고교 때 영어를 전혀 배우지 않았다. 반대로 한족직원들은 한국어를 전혀 못하나 영어는 잘하는 편이었다. 중국 동북부지역에서 자란 조선족직원보다는 텐진지역 출신인 한족직원들이 지역 연고를 바탕으로 현지 영업활동에 훨씬 유리했다. 이러한 요인들을 감안하여 조선족직원은 최소화하기로 하고 3명을 채용했다. 텐진 출신인 한족직원은 5명을 선발했다.

8명의 현지직원 가운데 외국계 은행에서 근무했던 1명을 제외한 나머지는 모두 은행경력이 전혀 없었다. 본국직원들은 각자가 맡은 일을 처리하는 가운데 현지직원들을 대상으로 실무교육까지 실시해야 하는 이중고를 겪었다. 한족직원 중에는 텐진 TV방송국에서 영어뉴스를 진행한 아나운서 출신도 있었다. 뛰어난 미모와 원어민의 영어실력을 갖춘 우수한 여직원이었다. 그녀를 선발한 이유는 텐진지점의 외화자금조달 등 해외관련 코레스업무를 담당할 핵심요원으로 키우려는 의도였다.

1997년 5월, 지점설립 내인가 통보를 받아 본부(국제부) 장광태 대리가 발령을 받아 7월에 부임했다. 중국어를 전공한 그는 베이징에서 1년 과정의 어학연수를 마치는 등 중국어에 아주 능통했고 현지사정도 잘 알고 있었다. 개점 준비를 하면서 우리 직원들은 조흥은행과 신한은행으로부터 많은 도움을 받았다. 하지만 대부분 처음 해보는 업무였고 무엇보다 쉬운 것이 없었으므로 개점 준비과정에서 많은 어려움을 겪어야 했다. 휴일도 없이 매일 야근을 하는 등 고생이 참 많았다.

본부(국제부)와 협의한 끝에 개점식 행사는 1997년 10월 21일로 정했다. 김승경 행장과 박일책 이사는 행사 전날에 베이징에 도착했다. 이후 나와 함께 베이징 인민은행 본부와 대사관을 방문했다. 오후에는 텐진으로 이동 인민은행 텐진분행을 방문했다.

나광 부장과 정만섭 차장은 행사 준비를 위하여 이틀 전에 텐진으로 직접 왔다. 행사 당일에는 텐진지점 사무실에서 주요 내빈들을 모시고 간단한 테이프 커팅 행사를 한 후, 곧바로 우의빈관호텔로 이동했다. 정종욱 대사, 엽적생 텐진시 부시장, 유조복 인민은행 텐진분행장, 김영환 텐진한국상회 회장 등 VIP 초청인사들을 비롯하여 외국계 은행 지점장·중국계은행의 텐진분행장·현지 한국기업 사장 등 많은 내빈들이 참석했다.

그동안 텐진에서 보았던 많은 개점식 행사들과 비교해 볼 때, 우의빈관호텔에서 거행한 기업은행의 개점식이 훨씬 더 멋있고 비용도 덜 들었던 성공적인 행사로 기억한다.

지점 영업과 협의 활동

지점 개점 이후 현지 지점영업을 하면서 다음과 같은 몇 가지 어려운 문제가 수반되었고 이에 대한 대책을 강구해야만 했다.

첫째, 현지법규에 따르면 외국계 은행들은 '외국기업 및 외국인'에 한해 '외국통화'로만 영업할 수 있었고, 현지 인민폐 통화 영업은 할 수 없었다. 또한 중국기업 및 중국인 대상 영업도 할 수 없었다.

따라서 개점 후에 텐진지점은 현지진출 한국계 기업만을 대상으로 영업할 수 있었다. 그러나 한국계 기업들은 이미 조흥·외환·신한과 거래하고 있거나, 또는 인민폐 거래 및 외화 거래 모두가 가능한 중국계 은행들을 이용하고 있었다. 후발주자의 입장에서 보면 신규거래를 유치한다는 것이 매우 어려운 상황이었다.

둘째, 현지 한국계 기업의 대표는 대부분 현지에서 생산관련 업무만을 담당하는 고용 사장에 불과했다. 실제로 해당기업의 영업활동과 관련된 주요사항은 모두 한국의 모기업에서 결정하고 있었다. 따라서 현지에서 지점 영업을 하려면 우선 해당기업의 한국 내 모기업에 대한 신용을 파악해야 했다. 동시에 현지법인에 대한 모기업의 보증서(stand by L/C 등)를 징구해야 하는 어려움이 따랐다.

한편, 사장이 중국 현지에서 직접 영업하는 업체들은 상당수가 신용등급이 낮은 영세 기업들이었다.

셋째, 현지에서 부동산 담보를 취득하거나 처분할 때에는 한국과는 판이하게 많은 문제들이 있었다. 현지 법규상 공장, 건물 등 부동산의 담보취득 절차가 매우 까다롭고, 또한 담보물에 대한 객관적인 가치평가가 어려운 상황이었다. 그리고 담보물건에 대하여 제3자와의 분쟁이 발생할 경우에는 채권확보 및 담보물 관리상에 큰 어려움이 따랐다.

넷째, 텐진에 진출한 한국계 중소기업은 총 500여 개였는데, 대부분은 시내에서 승용차로 한두 시간 이상 거리의 외곽에 흩어져 있었다. 이들은 인민폐 거래와 외화거래가 모두 가능한 중국계 은행들과 거래하고 있었다. 신규거래유치 섭외활동에는 많은 어려움이 따랐다.

이런 제반 현지여건을 감안해서 초기에는 기업은행과 거래해온 우량업체 대상의 제한적인 영업활동만 가능했다. 나는 주로 업체 방문 및 기업체 사장들과의 개별적인 만남 등을 통한 섭외를 맡았다. 다른 직원들은 주로 사무실에서 내근했다.

그런데 개점 이후 영업활동을 본격적으로 시작한지 불과 1개월도 되지 않은 시점에서, 우리나라 경제는 큰 위기에 빠졌다. IMF 외환위기를 맞아 텐진지점의 모든 영업활동은 거의 중단될 수밖에 없었다. 그간의 모든 노력들이 한순간에 무너져 내리는 것 같은 비참한 상황을 맞은 것이다.

IMF 외환위기와 텐진지점

1998년 초에 이르자 IMF 외환위기와 관련된 정부 방침이 발표되었다. 우선 현지직원 8명 가운데 2명을 감축했다. 본국직원 3명 중에서 1명을 감축하라는 본부지침이 왔다.

직원을 채용한지 불과 6개월 만에 퇴직시키기도 힘들었지만 퇴직대상 직원 선정은 더더욱 어려웠다. 조선족 여직원 한 명과 한족 여직원 한 명을 퇴직시키기로 결정했다. 이들에게 개별 통보하는 자리에서 나는 이렇게 말했다.

“차후에 다시 신규직원을 채용하면 최우선 복직시키겠다.”

그러나 그들의 눈물 흘리는 모습은 차마 볼 수 없었다. 본국 직원 중에서는 김수광 차장이 1998년 4월에 귀국하게 되었다. 그는 텐진에서 3년 이상 근무하면서 그 누구보다도 가장 많은 고생을 했다. 본의 아니게 귀국하는 모습을 보면서 아쉬움과 함께 한 없이 미안한 생각만 들었다.

직원 감축 이외에 골프 회원권을 즉시 매각하라는 통보도 받았다. 1995년에 골프 회원권을 구입할 당시에는 텐진에 골프장이 하나밖에 없었다. 그러나 기업은행이 회원권을 구입한 이후 더 좋은 골프장이 여러 곳 생겨났다. 기업은행 골프 회원권을 거들떠보는 사람이 아예 없었다. 결국 IMF 외환위기가 끝날 때까지 골프 회원권은 항상 마음속에 큰 부담을 안겨주는 애물단지가 되었다.

한편, 1998년 5월 지점사무실 임차계약 갱신에는 임차금액을 전년도의 70% 수준으로 제시했다. 이 제안이 받아들여지지 않으면 인근 신축빌딩으로 이전하겠다는 협상안을 제시한 끝에 어렵게 우리 제안이 관철되었다. 본국직원들의 주택임차료도 계약갱신시 전년도 60% 수준으로 낮추었다.

직원감축 후, 텐진지점의 존폐문제가 거론되는 어려운 상황을 맞게 되었다. 본부(국제

금융부)에서는 IMF 외환위기에 대한 정부 방침에 따라 8개의 해외점포(뉴욕, 도쿄, 룩셈부르크 현지법인 및 런던, 홍콩, 싱가포르, 텐진지점과 사이공사무소) 중 3개를 폐쇄해야 했다. 본부(국제금융부)는 싱가포르지점과 베트남 사이공사무소를 폐쇄하기로 내부결정을 했다. 나머지 한개는 런던지점과 텐진지점 중에서 고른다는 계획이었다.

어느 날 박일책 이사께서 전화를 걸었다.

“텐진지점은 설립한 지가 얼마 안 되니 폐쇄하는 것이 어떨까? 그렇지 않으면 텐진지점보다 영업이익이 더 많은 런던지점을 폐쇄해야 한다. 지점장의 의견은 어떠한가?”

그 순간 ‘지점설립을 위한 모든 노력들이 한 순간에 물거품이 되었다’는 서글픈 생각이 한없이 밀려왔다.

나는 이렇게 답했다.

“텐진지점은 본부 결정에 따를 수밖에 없습니다. 다만, 이번에 텐진지점이 폐쇄되면 인민은행의 신뢰는 무너지고 불신만 남게 될 것입니다. 앞으로는 언제 다시 중국에 지점을 설립할지 기약할 수 없을 것 같습니다. 여타 한국계 은행 가운데 중국 내 지점을 폐쇄하는 은행은 아직까지 한 곳도 없는 것으로 알고 있습니다.”

국제부에서 오래 근무했던 나는 그 취지를 잘 알고 있었다. 결국 이사와의 전화통화 이후에는 텐진지점 폐쇄와 관련하여 더 이상 말하지 않았다. 그 통화 이후부터 본부에서 텐진지점을 존속시키기로 결정하는 날까지 나는 하루하루를 초조하고 불안한 마음으로 지냈다. 퇴근길에 술 한 잔이라도 해야만 편히 밤잠을 이룰 수 있었다.

만약 텐진지점 설립인가를 한 달만 더 늦게 받았다면 어떻게 되었을까? IMF 외환위기의 여파로 지점 설립 자체가 불가능했을지도 모른다. 나는 지금도 천우신조가 있었기에 텐진지점이 살아남았다고 생각한다.

한편, IMF 외환위기가 현지 한국계 기업에 미치는 영향은 업체별로 달랐다. 원화 가치가 절하됨에 따라 중국생산 제품을 외국에 수출하는 한국계 기업들은 오히려 유리한 상황을 맞게 되었다. 반면 생산품을 한국으로 수출하는 한국계 기업들은 큰 어려움을 겪으면서 파산하는 경우가 많았다. 이들에게 자금을 지원한 한국계 은행들은 부실채권이 크게 증가하여 한동안 지점 영업에 큰 어려움을 겪게 되었다. 그러나 우리 텐진지점은 영업기간이 1개월이 채 못 된 상황이었기에 불행 중 다행히도 부실채권이 발생하지 않았다. 이 또한 천우신조라고 생각한다.

텐진지점은 큰 어려움을 겪으면서도 개점 초기였던 1997년과 1998년에 영업 흑자를 보았다. 해외점포 신설 초기에는 영업적자가 일반적이다. 반면, 텐진지점이 개점 초기에 흑자로 시작한 주 요인은 지점 운영상 비용 지출이 많은 전산 설치 및 유지 보수 비용, 현지직원의 인건비, 지점사무실 임차료와 본국 직원의 주택임차료 등이 여타 해외점포보다 상대적으로 적었기 때문이다. 특히 개점 이후에는 부실채권이 발생하지 않았기 때문이다.

임기 4년을 마치고 귀국하면서

나는 1999년 2월 본부로 발령받았다. 후임은 장좌환 런던지점장이었다. IMF 외환위기 때문에 런던지점을 폐쇄하고 1999년 3월 말 텐진지점장으로 부임했다. 후임지점장과 업무 인계·인수를 마치고 귀국 이틀 전에 나는 구로복지점장으로 발령받았다.

귀국 후 IMF 외환위기에 따른 후유증으로 한국 사회 전체가 큰 어려움을 겪고 있는 모습을 눈으로 확인하게 되었다. 구로복지점장으로 부임하자 기업은행이 처한 어려움을 직접 경험하게 되었다. 비록 나 자신도 IMF 외환위기 때문에 중국에서 어려움을 겪었으나 들어와 보니 오히려 중국 근무 때가 훨씬 덜 고생했다는 생각이 들었다. 중국에서 4년간 겪었던 지난 일들을 돌이켜 보니, '인생은 새옹지마'라는 이야기가 절로 떠올랐다.

중국 진출의 전초기지였던 텐진지점 개설에는 4년 세월이 필요했다. 애초에 텐진지점 개설 후, 우리 중소기업들이 가장 많은 칭다오에 추가로 지점 설립을 추진할 계획이었다. 하지만 IMF 때문에 이러한 내 생각은 허황된 꿈이 되어 버렸다. 텐진지점의 영업 기반 조차 제대로 구축할 수 없었다. 아직도 많은 아쉬움이 있으나 그나마 텐진지점 폐쇄를 모면한 것이 불행 중 다행이라 생각한다.

진인사대천명이라는 말이 있다. 큰 문제가 생길 때 마다 이 말처럼 나와 직원들은 최선을 다했다. 새로운 문제에 대한 처리결과가 어떻게 결정될지 지켜보면서 느낀 심적 고통은 말할 수 없이 컸다. 열악한 근무환경 속에서 불평 한마디 없이 열심히 일했던 김수광 차장, 이성욱 과장, 장광태 대리에게 감사를 전한다.

줄탁동시(倅啄同時)라는 말이 있다. 어미 닭이 달걀 껍질을 쪼아주지 않으면 병아리가 세상에 태어날 수 없듯이 주변의 도움이 없었다면 텐진지점 또한 없었을 것이다. 주위의 모든 분들과 본부직원 여러분들에게도 감사 말씀을 드린다.

한편 텐진 근무 당시 생활여건은 1960~70년대 초처럼 열악하여 현지생활에서 겪게 되는 모든 일 하나하나 어렵고 불편하기 그지없었다. 그런 환경 속에서 가장 힘들었던 이들은 바로 가족들이었다. 모든 어려움을 참고 인내해준 가족들이 있었기에 각자 맡은 업무를 충실히 수행할 수 있었다. 내 가족, 그리고 직원들 가족 모두에게 감사 말씀을 전한다.

끝으로 텐진지점에 이어 칭다오, 선양, 옌타이, 쑤저우, 선전을 설립하고 또한 중국 현지은행인 '기업은행 중국유한공사(企業銀行(中國) 有限公司)'를 텐진에 신설하는 등의 모습을 지켜보면서 뜨거운 축하의 박수를 보낸다. 아울러 앞으로 중국에서 IBK가 무궁한 발전을 이루기를 바란다.

베트남의 전설

손 태⁷⁹⁾

2008년 어느 날, 시중은행 자금시장본부장 모임에서 새로 부임한 신한은행 부행장이 내 옆자리에 앉아 명함을 교환하다가 깜짝 놀란다.

“얼마 전까지 베트남에 근무했었는데 그곳 한인사회에서는 전설 같은 이야기가 전해지던데 그 주인공을 만나게 되어 영광입니다.”

이유를 묻자 ‘1997년에 IBK가 무슨 심포지움을 개최하여 30여 개의 은행을 제치고 기적적으로 지점인가를 받은 일이 베트남 사회에 전설처럼 나돈다며 그 장본인을 만나 반갑다’고 한다. 이야기가 다소 부풀려지고 조금 와전되었겠지만 10년이 지난 그때 그 일을 되돌아본다.

1996년 초 베트남에 IBK의 교두보 확보차 호치민사무소 소장을 공모했다. 당시 외환업무부 차장이던 나에게 베트남이 그다지 낯설지 않게 느껴졌던 것은 운명일까. 중학생 때 부산 제3부두에 나가 과일용사들을 향해 태극기를 흔들면서 “미쓰 김도 잘 있어요. 미쓰 리도 안녕히” 하며 노래 부르던 기억 때문인지, 아니면 1991년부터 1994년까지 싱가포르에서 3년간 근무한 경험으로 인한 해외생활에서의 자신감 때문이었는지 나는 공모에 응했고 4:1의 경쟁을 뚫고 발탁되었다.

출국 전, 당시 박일책 담당이사는 베트남 지점개설이 임무라고 강조하셨다. 베트남 실정을 전혀 모르던 나는 반드시 이를 달성하고 오겠다고 호기 있게 대답하고 작별인사를 드렸다. 그리고 나명찬 대리(현 마케팅부장)와 함께 호치민에 도착했다. 마치 우리나라 시골역 같은 호치민 국제공항은 초라했지만 웬 붉은 깃발은 그렇게도 많이 나부끼는지! 공산주의 국가로 들어선 실감이 났다.

베트남은 미국과의 전쟁을 승리로 이끌었지만 그것은 상처뿐인 영광이었다. 미국은 엄청난 돈과 막대한 인명피해를 보고도 패전 후 엠바고를 발동, 베트남을 외국과 교역할 수 없는 고립무원 상태로 만들었다. 베트남은 삼모작이 가능해 쌀은 외국에 수출할 정도여서 굶지는 않았지만 공업화가 늦어 생필품은 태부족이었고 국민생활은 비참했다. 그들은 “전쟁 중에는 미국이 무서운 줄 몰랐는데 전쟁이 끝나고 나서야 미국의 무서움을 절감했다”고 한다.

처음 베트남에 가서 가장 걱정했던 부분이 서로 적대국으로 싸웠던 한국인에 대해

79) 1977년 입행. 호치민 사무소장, 홍콩·안양지점장, 외환업무부장, 신탁사업단장, 자금시장본부장 이사, 중국법인설립위원장, 리스크관리본부장 역임. 2010년 퇴직

‘이 사람들이 적대감을 보이지 않을까’하는 것이었는데 그것은 기우였다. 당시엔 한국도 무척 가난한 나라였고 용병으로 와서 어쩔 수 없이 참전했던 터라 이해할 수 있다는 식이었다. 반면 미국에 대한 증오심은 뿌리 깊었다. 사무소의 현지 여직원은 자기 아버지가 전쟁 중 전사했다면서 미국을 원수로 알고 있었다.

한편, 1997년 무렵부터 한국 드라마가 베트남에서 방영되기 시작했는데 한 동네에 TV가 있는 집이 겨우 서넛이라 TV수상기를 마당에 내놓고 온 동네사람들이 모두 모인다고 했다. 그 정도로 한국 드라마의 인기는 대단했다. 베트남인들은 영리하고, 손재주가 좋고, 집념과 자존심이 강하고, 유교의식이 몸에 배어 있는 등 한국인들과 여러모로 닮은 점이 많았다. 그래서인지 한국 드라마에 깊이 공감하는 것 같았다.

지점을 개설하고 오겠노라 큰 소리는 쳤지만 현지 실정은 달랐다. Doi Moi(대외개방) 정책에 따라 외국기업들이 쏟아져 들어오고 있었는데 금융부문도 마찬가지였다. 이미 사무소로 진출해 있는 외국계은행이 30여 개에 이르렀다. 우리보다 먼저 진출한 한국계 중 제일은행은 현지 4대 국영은행 중 하나인 Vietcom Bank(주로 중소기업금융 취급)와 합작으로 First Vina라는 Joint Venture은행을 설립, 영업 중이었다. 신한은행은 발 빠르게 국내은행 중 최초로 지점을 개설, 영업하고 있었다. 그밖에도 조흥, 외환, 상업, 한일, 한미, 주택은행 등이 지점을 먼저 열기 위하여 그야말로 이전투구를 벌이고 있는 와중에 IBK가 뒤늦게 베트남시장에 뛰어들어 섰었다.

당시 베트남 중앙은행은 국가별로 은행 지점 수에 쿼터를 적용했다. 한국은 원래 2장이었지만 당시 베트남에 가장 많이 투자한 대우와 한국기업들의 활발한 투자 덕분에 3장으로 늘어나 있었다. 세 번째 은행이 지점 승인을 받으면 한국계 은행의 지점 개설은 영원히 불가능하다는 소문이었다. 그 당시 한국계의 타행 소장들은 베트남의 소위 실세 고위직과 줄을 대기 위해 동분서주하고 있었다.

그래서 ○은행장은 하노이 국립대학을 방문하여 장학금 30만\$를 기증하였다는니, △은행은 전자제품 수십만\$ 어치를 당에 기증했다는니, 모 은행장은 베트남 중앙은행 총재를 만나 긴 대담 끝에 지점인가 내락을 받았다는 등 진위를 확인할 수 없는 온갖 소문이 나돌았다. 나에게도 베트남 실세 고위직을 소개해 주겠다는 제안이 계속 들어왔는데 하나같이 적지 않은 자금이 소요되는 일이라 포기할 수밖에 없었다. 급박하게 돌아가는 현실 속에 베트남 진출 시기도 가장 늦었고 별도예산을 요청할 수 있는 형편도 안 되고 도대체 내가 할 수 있는 일이 무엇인지 알 수 없었다.

마침 나명찬 대리를 통해 알게 된 베트남 중앙은행 부국장인 Dang Tahn Bihn을 몇 차례 만나 답답한 심경을 토로하고 조언을 구했다. 당시 내가 Bihn 부국장에게 제안을 한 것은 IBK의 강점이 중소기업금융이니까 호치민에서 중소기업 지원 심포지움을 개최해 보자는 것이었다.

당시 베트남은 체계적인 중소기업 지원정책이나 시스템이 전무했다. 베트남 정부에 도움이 될 것이라는 데 착안한 것이다. 그러자 Bihn 부국장이 몇 가지를 추가 제안했

다. 심포지움을 호치민이 아니라 하노이에서 개최할 것, 또 IBK 단독이 아니라 베트남 중앙은행과 공동으로 개최할 것, 그리고 장소도 호텔이 아닌 중앙은행 강당을 이용할 것 등을 제안하면서 자기가 적극 지원을 하겠다는 것이었다.

마침내 베트남 중앙은행 총재의 재가가 떨어지자 엄청나게 많은 일들이 쏟아졌다. 심포지움 진행 프로그램, 국내 초빙강사 선정, 베트남 현지의 패널 구성, 심포지움 참석 대상자 구성, 그 외 통역문제, 경비문제 등 처음 마주치는 난제들이었지만 하노이와 호치민을 오가며 베트남 중앙은행과 조율해 나갔다. 하지만 통역은 끝까지 문제였다. 두 나라 말을 잘 하는 사람은 더러 있었지만 금융에는 문외한들이었다. 금융에 대해서 좀 아는 사람들은 통역을 맡길 만한 회화실력이 되지 못했다.

결국 한국말을 잘하는 라이파이한 청년에게 금융 전문용어를 2개월 정도 지속적으로 교육시켜 문제를 해결했다.

드디어 1997년 10월 24일, 베트남의 수도 하노이 중앙은행 강당에서 심포지움이 개최되었다. 본부에서는 김승경 행장과 함께, 안승철 전 행장이 ‘중소기업의 육성·발전을 위한 바람직한 정부정책’에 대한 초청연사로 오셨다. 박일책 이사, 나광 국제부장과 행사 진행 차 국제부 이진호 대리(현 위커킬지점장), 중소기업청 장지중 국장도 강사로 참석했다.

베트남 측에서는 저명한 경제학자 및 고위직 공무원들과 당 간부들이 패널로 참여하여 현재 베트남이 직면한 가장 절실한 문제가 무엇인지 진지한 토론이 이루어졌다. 강당을 가득 메운 청중의 대부분은 국장급 이상 고위직 공무원들로 제1부수상의 지시로 의무적으로 참석했다고 한다.

심포지움에 참석한 주베트남 한국대사는 “국방과 외교문제는 베트남 수상이 담당하지만 그 외의 모든 문제를 총괄하는 제1부수상이 사실상 베트남의 최고 실권자이다. 이런 제1부수상이 참석해야 효과가 있지 아니면 아무 소용이 없다”고 조언해 주셨다. 그래서 중앙은행 총재를 만났을 때 제1부수상에 꼭 이 초청장을 전해 주십사 부탁했지만 기대는 안하고 있었다. 대사도 “부임한지 거의 6개월이 되었지만 나도 아직 알현 못했다”며 기대를 하지 말라 하셨다.

그런데 심포지움 시작 직전 강당 입구를 보니 제1부수상이 나타난 것이 아닌가?

제1부수상은 바로 연단으로 향해 Opening Comment를 하고는 김승경 행장과 나를 중앙은행 총재실로 따라 오라고 했다. 그리고 김승경 행장께 이런 요지의 이야기를 했다.

“현재 베트남의 수많은 국영기업들을 민영화시키는 중이다. 그 가운데 99%가 중소기업이다. 현재 베트남은 중소기업을 제대로 지원해 줄 자본과 기술이 축적되지 못해 체계적인 정부의 중소기업지원 정책마저 없는 실정이다. 그런데 베트남 정부가 가장 필요한 일을 IBK가 가장 적절한 시기에 이런 일을 해 주어서 고맙다.”

이런 사례인사를 하더니 나를 향해 “현재 당신이 베트남에 근무 중이니 물어보겠다. 내가 당신에게 무엇을 도와주면 되겠는가?”라고 묻는다. 이야말로 내가 꿈에나 그리던

바로 그 장면 아닌가?

나는 다음과 같은 취지의 이야기를 했다.

“현재 한국 중소기업들은 국내 생산비 상승으로 활발하게 해외 진출하여 중국과 동남아국가들에 나가고 있는데 이 기업들의 약 절반은 IBK의 거래기업들이라고 할 수 있다. 따라서 베트남에 IBK지점이 개설된다면 한국 중소기업들의 베트남 투자가 가속화 될 것이다. 그런데 지점인가를 받기가 너무 어렵고 언제 받을지 기약할 수 없는 실정이다. 지점인가를 빨리 받을 수 있으면 좋겠다.”

그러자 제1부수상은 동석한 중앙은행 총재에게 “다른 은행들은 필요 없으니 IBK에 제일 먼저 인가를 내주라”고 그 자리에서 지시하는 것이 아닌가? 그리고 자기는 지금 중국 부총리가 와 있어 바로 일어서야 한다며 다시금 김승경 행장께 감사의 표시를 하고는 그 길로 되돌아갔다. 기적이 일어난 것이다. 행장님과 난 너무도 감격스러워서 바라보았다. 그런데 행장님이 나를 와락 껴안더니 내 볼에 입을 맞추는 게 아닌가?

행장님과 내가 총재실을 나오자 언제 몰려 왔는지 30~40명의 내외신 기자들이 인터뷰를 요청했다. 한꺼번에 수많은 기자가 질문하는 바람에 정신을 차릴 수가 없었다. 베트남에서 제1부수상의 힘이 어떤 것인지 실감하는 순간이었다.

그렇게 꿈같은 하루가 지나가고 심포지움은 그야말로 성황리에 성공적으로 끝났다. 33년간 은행원으로서의 경력 중 이날이 가장 드라마틱한 날이 아니었을까 싶다. 하지만 1997년 11월부터 IMF 외환위기 때문에 정부 지시로 뉴욕지점, 도쿄지점, 홍콩지점을 제외한 IBK의 룩셈부르크 현지법인, 런던지점, 싱가포르지점, LA사무소, 자카르타사무소, 바르샤바사무소 등이 모두 폐쇄되고 만다.

호치민사무소도 폐쇄명령을 받았다. 재무부 담당관료들이 현지사정을 잘 모르고 그런 행정명령을 내렸을 것이라고 생각했다. IBK가 정부도 못한 큰일을 했고 중소기업지원 심포지움에 대한 전후사정을 알게 되면 행정명령을 취소해 주리라는 순진한 기대를 가졌다.

담당 서기관에게 장문의 편지를 몇 차례 보내기도 하고 통화도 수차례 시도했지만 아무 소용이 없었다. 당시 전후사정을 속속들이 아는 서건이 호치민 총영사는 재무부의 이런 행정명령에 크게 분노, 청와대에 직보하겠다고 나서기도 했다. 본부에서는 그리하면 IBK만 중간에서 큰 봉변을 당한다고 적극 만류했다. 총영사께 우리의 입장을 겨우 설득시키고 1998년 2월에 결국 IBK의 해외점포 중 마지막으로 호치민사무소를 폐쇄했다.

과거에 대한 가정은 부질없으나 그때 IMF 외환위기가 없었다면, 재무부에서 그때 우리 사정을 충분히 헤아려 호치민지점 개설을 승인했다면 내 인생은 어떻게 달라졌을까 가끔 생각해 본다. 이때 절감하였던 정부관료들의 획일주의, 탁상행정 등에 대한

불신은 이후로도 오래도록 지워지지 않았다.

나중에 안 이야기이지만 지금 베트남의 중소기업 지원정책은 심포지움 당시에 우리가 제시한 여러 제안이 채택되어 운영되고 있다고 한다. 당시 그 심포지움은 충분히 가치가 있었던 것이다. 그때 나와 친구가 된 Dang Tahn Bihn은 훗날 베트남 중앙은행의 인가담당 부총재가 되었다. 그는 내가 자금시장 본부장 시절 다시 베트남에 호치민지점 인가를 받을 때 큰 도움을 주었다.

나의 2년 반에 걸친 베트남 생활은 그렇게 끝났다. 이후에 나는 홍콩으로 가서 외환 위기에 따른 부실투자 사후관리로 베트남 일은 생각할 겨를조차 없이 바쁜 생활을 보내야 했다. 베트남에서 있었던 일은 까맣게 잊고 있었다. 가끔 후배들과의 사석에서 베트남에서 예전에 이런 일이 있었다고 회고한다. 이제 그 일을 기억하는 사람들은 하나, 둘 모두 은퇴하고 이제 나도 은퇴하면 아무도 모를 것이라고 안타까워하던 중이었다.

마침 'IBK 50년사'에 이야기를 남길 수 있어 다행이다. 나의 베트남 시절은 행복했고 보람 있었다. 은행장으로부터 불에 뽀뽀 세례를 받은 사람이 또 있겠는가? 부지런하고 자존심이 강하고 손재주가 좋은 베트남 국민들은 머지않아 부강한 나라를 이루리라 확신한다. 한 번 마음을 주면 변치 않고 의리 있는 베트남인들, 나에게 좋은 추억을 안겨 준 베트남의 흥성 발전을 기원한다.

도쿄지점과 해외점포용 전산개발 비화

김태승⁸⁰⁾

해외점포 전산요원, 최초로 발령받다

1990년 11월 7일, 나는 일본 도쿄에 도착했다. 기업은행에서는 처음으로 해외점포 전산요원으로 발령을 받은 것이다. 1주일 만에 급히 거처를 마련하고 전산화 작업을 시작했다. 솔직히 말하자면 당시에는 어디에서부터 어떻게 착수하고 진행해야 할지 막막하기만 했다.

개점일까지 남은 시간은 두 달 정도. 기기도입(보통 전산기기는 발주로부터 설치까지 두 달 정도 소요)과 전산화 작업을 모두 마쳐야 하는 상황이었다.

당시 해외점포에서 사용가능한 해외 전산 프로그램은 선택 폭도 아주 좁았다. 결국 Retail은 Kapiti, Wholesale은 Eximbill이라는 패키지 프로그램을 구입하기로 했다. Kapiti는 Parameter Setting 방식이었는데, 그때까지 개별 코딩으로 프로그램을 작성하던 국내의 프로그래머에게는 상당히 생소한 방식이었다.

또한 Eximbill이라는 모듈도 각 데이터를 블록 쌓듯이 쌓아가는 방식이어서 상당히 까다로운 패키지 프로그램 가운데 하나였다. 이 모듈을 선정하게 된 이유는 이미 뉴욕 지점에서 Eximbill을 사용하였고, 도쿄지점의 개점기일 단축을 위해서는 이것과 연동이 가능한 Retail Module을 사용해야 했다. 그것은 오직 Kapiti 패키지 프로그램밖에 없었다.

프로그램의 난제

당시 국내 프로그램은 일일이 업무를 분석하고 분석한 내용에 맞춰 원장을 만들고 이 원장에 맞춰 프로그램을 개별 코딩하여 업무를 만들어 이끌어 가는 형식이었다. 도쿄지점에서 도입한 이 두 개의 모듈은 나와 같은 프로그래머에게는 새로운 도전이나 다름없었다. 사실 나뿐만이 아니었다. 이런 방식은 국내에서도 생소했다.

우선 Kapiti는 Parameter 방식이었다. 즉 거래를 하면 자신이 원장을 만드는데 그 내용은 parameter에 의하여 규정되어 있는 입력 항목 데이터와 사전에 그 원장의 성격을 규정하기 위하여 세팅해 놓은 각 파라메타로 채운다. 그 뒤 일일 마감작업에서는 입력된 데이터에 연결되어 있던 파라메타의 내용대로 각 원장을 갱신한다.

예컨대 입력 파라메타들은 각 개별항목을 보여주고, 성격을 규정하는 파라메타들은 이자계산이나, 적수, 결산기, 갱신처리방법, 이종 통화간 정산 등 무수히 많은 내용들

80) 1981년 입행. IT개발 요원, 도쿄지점 근무, 현재 흥은동지점 차장

을 각 개별 데이터(원장)에 일일이 업데이트하는 형태이다. 따라서 계좌마다 성격을 다르게 설정할 수 있어 유연성이 높다는 장점이 있었다. 대신 세팅할 때 파라미터를 잘못 설정하면 나중에 계좌를 일일이 대조해보고 수정해야 한다는 단점도 있었다.

Wholesale인 Eximbill은 이와는 정반대였다. 각 원장의 데이터를 일일이 세팅해서 하나의 원장을 만들어 가는 방식이었다. 가령 외환관련 필드(수출계좌번호, 금액, 선적기일 등)의 길이 및 내용(텍스트, 일자, 금액 등)들을 만들고 각 필드에 데이터가 입력되면 관련 데이터들이 서로 연결된다. 이를 원장에 연결해서 만들어둔 새 필드에 조합으로 생성된 새로운 데이터를 보완하게 된다. 결국 동일한 원장의 모든 데이터 필드가 유기적으로 움직이면서 전체의 데이터는 재구축된다. 이렇게 원장을 만들어가는 만드는 방식이었다.

결국 이 두 개의 모듈은 파라미터를 세팅하거나 Wholesale 관련 원장을 만들어야 하는 담당자가 은행 전체의 모든 업무를 정확히 분석하고 이해하고 있지 않으면 설치가 불가능했다.

따라서 대부분의 도입은행들은 상당수 TF팀을 만들어 업무를 분석하고 프로그램을 숙지한 뒤 적어도 1년 이상의 시행착오를 거치면서 작업을 진행하게 된다.

어느덧 꿈같은 추억이 되다

Kapiti Japan에서는 네덜란드 사장인 쇼트마이어, 일본인 엔지니어인 아사오가 기업은행을 지원키로 했다. 그런데 기업은행에서 나 혼자만 발령 내고, 게다가 두 달 만에 설치를 끝내야 한다고 말하자 무척 놀라는 표정이었다. 이것은 불가능하니 본점을 설득해서 개점을 연기해야 한다고 수차례나 권유했다.

하지만 발령할 때까지만 해도 개점일이 연기될지 모르니 걱정하지 말라고 했던 국제부도 2월 초 개점을 변경할 수 없다고 하는 상황이었다. 나는 거꾸로 그들을 설득하면서 작업을 추진해야 했다. 당시 뉴욕에서 4개월 정도 이 프로그램을 통해 세팅작업을 했던 윤엽 대리가 합류했다는 것이 그나마 다행이었다.

당시 국제부도 기왕에 뉴욕지점에서 Eximbill을 사용하고 있으니 윤 대리를 파견해서 시간 단축을 기하려 했던 것이다. 그러나 막상 Eximbill Module을 사용하려다 보니 도쿄지점에서는 업무내용상 도저히 불가능했다. 결국 Eximbill도 뉴욕지점의 세팅을 버리고 모든 것을 원점으로 돌려야 했다. 다시 Wholesale 업무도 세팅하기로 결정하고 둘이 재작업 했다.

윤 대리도 뉴욕작업을 본인이 주도적으로 처리한 것은 아니었다. 10년 이상 Eximbill 프로그램을 사용하고 있던 엔지니어를 중심으로 보조로 작업했던 터였다. 그런 이유로 그 또한 Eximbill 프로그램을 숙지하지 못해 우리들은 매일 영어 매뉴얼을 찾아보며 하나씩 만들어 갈 수밖에 없었다. 거의 매일을 철야하다시피 했다.

한편, 기기 도입까지는 상당한 시간이 남아 있었다. 어쩔 수 없이 시간을 단축하기 위해 Wang Japan으로부터 임시로 시스템을 빌렸다. 이를 메인 시스템이 도착하기 전까지 사용하고 있었는데 기기는 별로 좋지 않았다. 작업 후 이를 확인하기 위해서는

입력하고 점검하는데 시간이 걸려 매일 철야를 밥 먹듯 했다. 지금 생각해보면 정말 무모했다.

드디어 1월 초에 하드웨어 Wang VS8220-16이 설치되었다. 이 시스템은 당시 외환업무부 서버시스템과 같아 외환업무부의 수출입 및 Reim 관련 데이터를 주고받기가 쉬웠다. VS8220-16 시스템은 메인 메모리가 16MB이고 총 하드디스크가 2G로 지금의 100만 원대 PC보다도 못한 것 같지만 당시에는 좋은 시스템이었다. 이때 시스템 연간 보수유지비가 약 670만 엔(円), 하드웨어 비용은 대략 10배 정도 가격이었다.

1991년 1월 초에 시스템이 정식으로 도입된 이후에는 거의 집에 들어갈 시간도 없었다. 지점에서 기거하다시피 하면서 세팅을 진행해갔다. 다행히 시스템의 근간이 되는 B/S에 대해서는 김교성 과장이 정확히 기준을 설정해 준 덕분에 Kapiti Japan의 엔지니어와 상의해 나가며 원활히 Retail을 추진했다.

각 여수신 상품은 교와은행 도리이 과장과 상담해가며 작업을 진행했다. 외환은 내가 관련 업무에 종사했던 터라 무리 없이 추진할 수 있었다. 그러나 특히 해결하기 어려웠던 부분이 있었다. 유럽방식인 Kapiti Module에 통장 프린터를 연결하는 문제였다. 수차에 걸친 테스트를 통해 문제를 해결했으나 불안정해서 늘 걱정이었다.

결국 개점식 때 Kapiti시스템과 통장프린터가 원활이 작동되지 않아 안승철 은행장 통장을 PC Mode로 인자하는 해프닝이 있었다. PC Mode는 시스템과 연결된 PC에서 통장데이터를 받아서 인자를 못했을 경우, 시스템과 연결을 잠시 끊고 개별적으로 인자하지 못한 통장 데이터만 PC로 단독 인자하는 방법이다.

Kapiti, Eximbill, 통장프린트 Module은 시스템의 차이 때문에 서로 데이터를 원활히 주고받지 못하는 경우는 있으나, 시스템 다운은 없었다. 따라서 이후 3년여 동안 시스템이 다운된 적은 없었고 단지 데이터간의 Interface가 되지 않아 마감작업 지연, 재작업한 적은 꽤 있었다.

어쨌든 Kapiti와 통장프린터 문제는 개점 후 곧 안정화되었다. 도쿄지점이 Kapiti 시스템으로는 세계 최초로 통장 프린터를 접속, 통장인자가 가능해진 것이다. 기존의 한국계 은행들은 거의 불가능하다면서 실패를 예상했지만, 3개월 만에 지점을 개점할 수 있었다. 그러나 너무 짧은 전산화 기간으로 말미암아 개점 후 재개발과 수정 등에 많은 시간이 필요했다. 이후에도 초기의 세팅 오류 때문에 3년 내내 전산 담당자에게 어려움을 안겨주었다. 급할수록 돌아가라는 말이 생각나는 교훈이다.

지나고 보니 모두 꿈같은 추억으로 남아 있다.

뉴욕지점 소매금융부문, 부분매각의 교훈

안동규⁸¹⁾

뉴욕지점과 소매금융면허

1980년 뉴욕사무소가 기업은행 첫 해외사무소로 문을 열었다. 이후 1990년에도 역시 기업은행 첫 해외영업점 뉴욕지점으로 승격하였다. 미국 금융제도상 뉴욕지점의 성격은 '외국은행의 소매금융지점(Full Branch of a Foreign Bank)'으로서 미국의 '소형소매상업은행'이 일반적으로 영위할 수 있는 영업을 모두 할 수 있었다.

Full Branch의 가장 두드러진 특징은 우리나라 상업은행의 '창구영업'과 같이 불특정 다수의 금융소비자에게 '예금'과 '대출'을 모두 취급할 수 있다는 것이다. 특히 예금 측면에서 본다면, 정기예금은 물론이고 보통예금, 당좌예금, 저축예금 등도 취급할 수 있었다. 이는 금융감독기관이 FRB(연방준비이사회)와 FDIC(예금보험공사) 등 두 기관이 된다는 뜻인데, 그중에서도 FDIC에 대해서는 예금취급과 관련하여 면허(Licence) 취득 대가로 예금보험료 납부 의무를 지는 형태의 인가였다.

1997년 IMF 외환위기가 발생하자 미국 금융당국은 우리나라 은행들이 미국에서 자금을 조달하여 국내로 반입하는 것을 엄격히 제한했다. 그뿐 아니라 모든 한국계 은행을 대상으로 감사에 착수한 뒤, 규정미비, 현지화 미흡 등의 사유로 감사등급을 4등급까지 내렸다.

이 등급에 대해 간략하게 설명하면 다음과 같다.

1·2등급 : 우수

3등급 : '상당한 감시' 하에 영업을 할 수 있는 보통등급

4등급 : '경영자 교체'를 포함한 전면적인 구조조정이 요구되는 위험등급

이러한 상황은 이후 2000년까지 2년간 지속되었고, 2001년까지도 감사등급을 올리지 못하면 '지점 폐쇄'라는 극단적 조치까지도 각오해야 했다.

불행하게도 2000년에도 기업은행은 미국 금융당국의 요구에 안이하게 대처하다가 3등급을 받았다. 감독당국 또한 내쳐 경영자(지점장) 교체 검토, 규정체계의 전면개정, 손실부문 정리 등을 지적받았다. 특히 '손실부문 정리'는 매우 민감한 사항이었는데, 당시 예금으로 얻는 수익에 비해 인력 및 1층 영업점 유지 등 비용이 더 컸던 소매에

81) 1983년 입행. 뉴욕·남대문·테헤란로지점장, 종합금융부장, 카드사업부장, 개인고객부장, 기업고객부장, 현재 경인지역본부장

금 취급부문이 도마에 오르게 되었다. 실제로 미국 금융당국은 IMF 외환위기 이후 외국계 은행에 대한 Full Branch 면허를 전면 중단했으며, 기존 면허도 가급적이면 회수하는 조치를 취하고 있었다.

2000년 당시 미국에서 Full Branch Licence를 갖고 영업하던 외국계 은행은 단 2개였다. 그중 하나가 기업은행이었기 때문에 그들은 '손실부문 정리'라는 감사 지적을 통해 면허반납을 강하게 압박했다.

뉴욕지점 소매영업의 실상

소매영업에서는 네트워크 구축이 생명이다. 즉, 지점 수를 확대해서 고객에게 가까이 다가가야만 시너지 효과를 내면서 수익이 날 수 있다. 그러나 미국 금융당국은 기업은행의 자지점(Sub-Branch) 설치를 제도적으로 봉쇄하는 조치를 취했다. 현지법인의 경우에는 지점 개설을 허용하지만, 지점 형태의 진출에는 자지점 불허용을 제도화한 것이다. 실제로 당시 '우리은행'의 현지법인인 '우리아메리카은행'은 지점 확장은 물론 현지 M&A 등을 통해 미국 동부지역으로 세력을 확장하는 정책을 추진했지만, 손실 부문을 만회하기 위한 기업은행의 자지점 확장 자체는 봉쇄되고 만 것이다.

이는 감독 당국이 자신의 전면 감독권한 행사가 가능한 '현지법인'형태의 진출은 허용하되, 본국과 미국 감독 당국이 책임과 권한을 절반씩 갖는 지점 형태의 외국은행 진출은 차단하겠다는 의도였다.

뉴욕지점의 소매금융은 당시 연간 약 30~40만 달러 정도의 적자를 기록하는 중이었다. 건물 1층 입주의 대가였던 높은 임대료, 방탄유리로 무장한 창구 설치, 그리고 절대 필요인력의 무조건 확보 등 FDIC의 의무를 준수하기 위한 소위 설치비용(Overhead Cost)에 비하여 고객 및 예금규모가 부족해서 부문손익은 적자였다. 이를 매우자면 약 1억 달러 규모의 고객예금이 추가로 필요했으나, 당시 예금규모 자체는 1억 달러도 되지 못했고, 단기간에는 이를 만회하기가 물리적으로 불가능했다. 단일점포로는 어쩌면 끝내 달성할 수 없었는지도 모른다.

뉴욕지점은 이런 상황을 본점과 협의했다. 본점에서는 '국외점포발전협의회' 의결과 은행장 결재를 거쳐 뉴욕지점의 소매금융부문 면허를 FDIC에 반납하기로 결정했다. 이는 일부 저축성예금(우리의 MMDA에 해당)을 제외한 요구불예금의 취급을 중지하는 조치였다.

소매금융면허 반납 대신 흑자매각으로 이익실현

뉴욕지점에서는 면허 반납절차를 추진했다. 그러나 단순히 소매금융부문을 반납할 것이 아니라 '매각을 통한 최대의 이익창출'을 시도한다는 방침이었다. 아울러 1층 영업장 폐쇄에 따른 점포이전, 감사등급 상향을 위한 컨설팅, 규정 전면개정, 국외점포 전산통합을 위한 전산프로그램 전면 교체 등 방대한 작업을 진행했다.

그 결과는 다음과 같았다.

- 소매금융 매각 : 약 100만 달러의 수익 창출
- 영업점 : 현재 위치인 건물 37층으로 이전

결국 2001년에는 감사등급이 2등급으로 올라가 지점영업의 완전 정상화를 이루게 되었다. 특히 적자 소매금융을 매각하기 위한 조치는 놀라웠다. 컨설팅사인 S&P의 소매금융 가치평가(Valuation)가 적자로 나왔음에도 불구하고, 당시 LA에 기반을 둔 한국계 나라은행(Nara Bank)의 미국 동부 지역진출을 기회로 삼은 것이다.

오히려 약 100만 달러의 이익을 남기고 소매금융 부문을 매각(2002.11.29)함으로써, 아마도 기업은행 사상 최초로 '적자 사업부문의 흑자 매각'이라는 기술적·상업적 개가를 올린 것이다.

많은 직원들, 특히 뉴욕지점 개점부터 2000년 무렵까지 현지에서 근무했던 선배 및 직원들은 뉴욕지점의 소매금융 면허반납을 아쉬워했다. 그러나 위에서 적시한 것처럼 미국 금융당국의 제도 변경, 감사 등을 통한 압박, 실제 손실이 발생하고 있는 현실 등을 감안한다면 이는 피치 못할 선택이었다.

지금도 뉴욕에서 소매금융을 하기 위해서는 현지법인을 설립하고 지점을 확장해서 개인고객에게 파고드는 전략을 사용해야만 한다. 우리은행·신한은행 등이 현지법인을 통해 착실히 소매금융 기반을 다져가고 있지만, 다른 한국계 은행들은 지점을 모두 폐쇄했거나 도매금융만 취급하고 있는 것이 좋은 사례가 될 것이다. 차제에 정확한 현실인식을 통해 해외영업이 거듭 발전할 수 있도록 새로운 착안에 힘을 쏟아야 할 것이다.

런던지점 개점, 그 뒷이야기

강호창⁸²⁾

런던에 다시 진출 결정

EU가 발족할 때 IBK는 그곳에 교두보를 확보하기 위하여 런던사무소를 영업점으로 전환코자 시도했다. 그러나 BIS비율이 국제기준에 적합하지 않아서 우선 룩셈부르크에 현지법인을 만들어 기틀을 잡았다. 그 후에 런던에 동 현지법인의 자지점을 세웠다. 1999년 아시아 금융위기를 맞아 동 현지법인이 폐쇄됨에 따라 런던 영업점도 문을 닫았다.

그 후 세계경제가 회복됨에 따라 2006년 IBK도 국내외에 규모와 실적 면에서 그 위상이 크게 달라졌다. 전에 구상했지만 IMF 위기로 무산되었던 해외영업을 재개하게 되었고 런던에도 지점을 개설하는 안이 결정되었다.

2005년 개설위원장과 개설위원 2명이 공모 선발되어 우선 2006년 2월에 위원장과 1명의 위원이 현지에 부임했다. 하지만 현지거점이 없어서 비자를 받는 것도 어려웠다. 한 사람은 단독대표자 비자를 통해 정상적으로 입국했다. 그러나 직원들은 일단 관광비자 이외에는 방법이 없었다. 만약 관광비자로 왔다가 일하는 것이 들통 나면 진짜 취업비자를 받을 수 없다고 해서 참으로 난감했다. 입국하는 날, 우려하던 일이 실제로 발생했다. 관광비자로 들어오던 직원이 '무슨 일로 입국하느냐'는 질문에 '지점 설립을 위해 왔다'고 말한 것이다. 비자 목적에 맞지 않게 입국을 시도했다는 빌미로 그에게는 3일 이내에 출국하라는 명령이 떨어졌다. 그 직원은 서울로 돌아와서 다시 재입국하는 절차를 밟아야 했다.

금융위기 이후, 건실한 은행으로 탈바꿈한 은행으로서 의기양양한 모습으로 시작하고자 했으나, 그 꿈은 산산이 깨졌다. 개설할 때까지 여러 분야에서 해결이 녹녹치 않은 북병들이 도처에 도사리고 있었다.

임시 숙소

우선 임시거처를 마련하기 위하여 전에 싱가포르 주재원 생활을 함께 했던 국민은행 차장을 수소문했다. 덕분에 한국교민 밀집지역인 뉴몰튼에 하숙집을 마련했다.

런던에 입국한 첫날 본 히드로 공항은 우리가 상상해온 분위기가 아니었다. 게다가 밤에 도착한 하숙집은 꽤 비쌌는데 난방이 엉망이라 한밤에는 정말 추위 잠을 제대로 잘 수가 없었다. 한번은 하숙집 주인께 "집이 왜 이리 추워요?" 라고 하니 주인은 이

82) 1985년 입행. 국제업무부 팀장, 런던지점장, 현재 글로벌사업부장

렇게 답했다.

“런던 시내 호텔을 가봐. 이보다 따뜻한가!”

그저 꼭 참고 지낼 수밖에 없었다. 아침이면 7~8명이 같이 써야 하는 화장실과 샤워실은 흡사 전쟁터를 방불케 했다. 보일러가 데워지지 않아 샤워 중간에 온수가 냉수로 바뀌는 경우가 태반이었다. 동네 목욕탕도 별반 없어 불편하기 짝이 없었다. 그렇거나마 임시거처는 마련되었고 사무실이 문제였다. 우선 국민은행 런던현지 법인장을 만나서 인사드리고 사정을 말씀드렸더니 흔쾌히 임시사무실을 구할 때까지 입구에 있는 이사회회의실을 쓰라고 양해해 주셨다. 매우 고마운 인연이라고 생각하며 아직도 감사하게 생각하고 있다. 그분을 통하여 대사, 재경관, 그리고 공관 직원들, 한국계 금융기관들에 인사를 할 수 있었다. 일단 임시 사무실과 하숙집이 정해져 나름 정착의 분위기는 잡혀가기 시작했다.

사택과 임시 사무실

현지 부동산중개업자를 통하여 사택을 구하고자 했다. 그러나 계약성사 단계에서 집주인들은 “생전 처음 들어보는 은행을 설립하려고 온 외국인에게 뭘 믿고 집을 내어주냐며 임차계약을 할 수 없다”고 번번이 퇴짜를 놓았다. 은행 IR하는 심정으로 IBK 영문 연차보고서를 들고 다니면서 설명해 보았지만 허사였다.

집값 때먹고 도망갈까 봐 의심하는 영국 집주인들은 6개월 치 임차료 선불을 요구했다. ‘안 하면 안 했지, 이렇게 무시당하면서 살 수 없다’면서 자존심을 세워보기도 했으나, 사택 하나도 구할 수 없는 처지가 너무도 서러웠다. 결국 궁여지책으로 한국인 소유주택을 물색하여 가까스로 임대차 계약을 했다.

이후, 직원들이 눈치 안 보고 일할 수 있는 임시 사무실을 구하기 시작했다. 비록 상당히 비싼 가격이었지만 3~4평정도 되는 사무실을 구해 이사할 수 있었다. 런던에 도착한 이후 약 보름이 지나자 대충 정리가 되어가는 것 같았다. 신혼부부의 새집 장만 못지않게 뿌듯했지만 서울로 치면 고시촌 방 한 칸이라고 생각하면 비슷할 것이다.

사택과 임시 사무실을 정한 후 맨 먼저 FSA(금융감독청)에 정식으로 최초 면담을 신청했다. 담당자 이름이 Bob Friday라고 해서 웃음이 나오는 것을 꼭 참았는데 나중에 보니 영국에는 그런 이름이 많았다. 예를 들면 영란은행 총재는 Marvin King, 전 재무부장관은 Alister Darling, 학교 선생님은 Drinkwater 등이었다.

Bob Friday는 영국 금융계에 권위의 화신이라고 불리는 금융감독청 간부라고는 믿어지지 않을 정도로 세심하고 친절, 자상하였다.

한편, 개설을 신청하려면 Business plan, IT System, Staff handbook 및 Compliance 등 제출해야 하는 서류가 많았다. 결국 현지 인가전문사의 조언을 구하기로 하였다. 이때 금융허브의 클러스터가 어떻게 이루어지는지 약간 알 수 있었다. 즉, 금융기관들을 둘러싼 모든 일을 측면에서 지원하는 세계적 법률회사, 회계 컨설팅 회사, 인력공급 중개회사 등 그야말로 악어와 악어새처럼 공생공존하는 조직이 많았다. 처음에 개설자문을 담당할 기관을 찾았는데 법률회사, 회계법인 모두 자기들이 최고 책임자라고 하

니 처음에는 약간 혼란스러웠다.

모든 회사들의 Regulatory consulting(영업인가 컨설팅) 파트는 FSA 출신으로 쭉 포진하고 있었다. 우여곡절 끝에 E&Y를 파트너로하기로 결정했다. 소위 세계 4대 회계법인을 모두 컨택하였지만 실력은 거의 대동소이할 것으로 판단되었던 것이다. 특히 국내 금융기관의 정서를 잘 이해하고 있는 한국인 파트너가 오랜 기간 근무하고 있다는 것이 장점이었다.

하지만 계약과정에서 가격협상을 한 것이 화근이 되어 그 부문이 두고두고 문제를 일으켰다. 시작 전에는 전부 다 해줄듯이 말했지만 막상 시작하니 태도가 많이 변해가는 것을 느낄 수 있었다. 그때 처음으로 어느 외국 금융인이 했던 이야기가 생각났다. “영국은 이미 젠틀맨 국가가 아니라며 영국에서 신사는 화장실(신사용, 숙녀용 표시) 밖에 없다”고 비아냥거리던 말이었다. 이분들과는 정말 험하게 많이 싸웠다. 그들은 지점 설립허가를 받고난 후에도 비용문제를 끈질기게 물고 늘어졌다.

감독기관과 첫 면담

감독기관과의 첫 면담에는 E&Y 파트너와 함께 이뤄졌다. 매우 진지했지만 지점 설립은 아시아 금융위기 후 거의 허가해준 적이 없다고 했다. 대신 현지법인 설립의 가능성은 매우 클 것처럼 유도하였다. 우리가 지점 형태를 주장하면 그쪽에서는 한국 금융기관들의 합병 등 매우 불확실한 상태라는 핑계를 댔다. 그들은 한국계 금융기관들의 사례를 대면서 영업 형태가 매우 제한적이고 신규 진입을 위한 사업성에 많은 의문이 든다며 끈질기게 지점이 아닌 현지법인 형태를 유도했다.

그 이유는 타 국가와 달리 영국은 Full Bank Licence를 일단 받으면 추가 점포는 별다른 허가 없이 개설할 수 있기 때문이다. 또한 현지법인과 달리 영업을 통제할 수단이 별로 없어서 관리통제가 수월한 현지법인을 매우 선호했다.

한편 IBK 위상이 매우 높아져 수차례의 면담이 성공적으로 이뤄졌다. 지점 설립 가능성이 높아지자 E&Y 파트너들도 매우 고무적이었고 적극성을 보이기 시작했다. 어려운 정착기였지만 약간의 서광이 비치기 시작했다.

하지만 한숨을 돌릴 수도 없었다. 서울에서는 진척이 만족스럽지 않다고 성화가 이만저만이 아니었다. ‘걸지도 못하는데 뛰라 하는 격’으로 현지사정을 감안하지 않은 처사라 안타까워했던 기억이 있다. 지금 생각해보면 그런 게 소통의 부재가 아닌가 생각된다.

사무실 임차와 내부공사

런던에서의 사무실 임차는 매사가 그렇듯 선택의 문제다.

‘신도시로 정할 것인가, 구도심지로 정할 것인가?’, ‘변두리에 크게 낼 것인가? 아니면 중심가에 좁게 낼 것인가?’ 등.

‘늦게나마 뜻한 바 있어 진출하는 것’처럼 감독기관에 설명해 놓고 변두리에 등지를 틀 수도 없었다. 인가 문제 또한 매우 불확실한 상황이어서 우리도 산업은행, 국민은행, 수출입은행이 이미 영업하고 있는 영란은행 옆 ‘Tower42’ 랜드마크 빌딩으로 결정

했다.

그 건물은 위에서 보면 기업은행의 옛날 로고와 매우 비슷한 형태로 세 잎의 모양을 띄고 있었다. 한 잎당 약 3,000sf였는데, 마침 38층이 비어있었다. 화투놀이에서 속칭 '38 광땡'이 최고라는 생각을 하니 적절한 것으로 생각되었다. 게다가 그 앞 건물이 100·10·1빌딩이었는데 당시 IBK목표가 자산 100조 원, 자본 10조 원, 수익 1조 원을 목표로 할 때여서 이리저리 궁합이 맞는다 싶었다.

한편, 사무실 내장공사는 건물주 허가를 받아야 할 수 있었는데 정말 까다로워서 생각만큼 빨리 진행되지 않아 매우 애먹었던 기억이 난다. 그때 문득 영문계약서에 임대인을 Landlord라고 하던 생각이 났다. 주인은 정말 군주같이 행동했다. 그래도 그 건물이 랜드마크 건물이어서 수많은 기관투자자들, 헤지펀드, 한국은행 런던사무소, 삼성그룹 금융부문 전부가 임차하고 있었다. 한번은 런던 IR시 IBK 행장께서 우리 사무실 밑에 있는 기관을 방문한 적이 있었다. 그때 우리 지점도 '당신 사무실에 같이 있다'며 자랑스럽게 IBK를 설명하였고 IBK에 대하여 알고 싶은 게 있으면 언제나 돕겠다고 너스레를 떨기도 했다.

드디어 인가를 받다

2006년 10월 말, 강권석 행장께서 IR을 위해 런던에 오셨다. 그즈음 최종인가가 거의 확정되는 시점이었다. 차일피일하며 늦어져 강 행장이 런던을 방문하는 날 점심때까지도 최종 결정이 이루어지지 않았다. 그래도 그날 인가가 날 가능성이 매우 높다고 판단했다.

오후 5시, 행장께서 도착했다. 공항에서 영접을 위해 대기하고 있는데 최종인가가 떨어졌음을 확인했다. 강 행장을 만나자마자 "우여곡절은 있었지만 최종인가를 받았다"고 보고했다. 그랬더니 "올 때 비행기가 매우 흔들리더니 그것이 산통이었구먼!"하시면서 크게 기뻐했다.

저녁 식사자리에서 축하주로 메칼린 양주를 연거푸 몇 잔 권하셨다. 술이 약한 내가 밖에서 실례하고 쭈그리고 앉아 있는 것을 보시고도 축하한다면서 다시 몇 잔을 권하셨다. 기쁘면서도 괴로웠던 그날, 따뜻하게 격려해주셨던 강 행장의 얼굴을 잊을 수가 없다.

다시 런던에 지점을 개설하다

사무실이 완성된 이후, 이사하게 되었다. 약 8개월 동안 매우 비좁은 남의 집에서 살다가 우리 집으로 간다고 생각하자 큰 기쁨이 앞섰다. 국민은행에 임시 거처할 때만 해도, 우리 사무실만 있었으면 행복하겠다는 소박한 생각이었다. 임시 사무실에 있을 때는 빨리 우리 사무실을 만들어 일하고 회의실에서 토론도 할 수 있으면 좋겠다고 염원했다. 그러나 정작 사무실을 만들고 나니, 수익보다 지출 비용이 더 많아 하루하루가 너무나 답답했다. 뒤돌아보니 작은 서비스 사무소 시절의 꿈도 컸고 마음은 편하지 않았나 싶었다.

강권석 행장을 모시고 조윤재 대사, 임종룡 재경관 등 많은 내외빈이 참석한 가운데 런던의 명문 버클리호텔에서 개점식을 거행했다. 외환위기 후 진출한 금융기관이 뜸하던 차에 IBK가 새로 진출하여 개점식을 하니 대사관, 특파원, 교민, 상사 지사장들이 진심으로 축하해 주셨다.

모든 손님맛이가 끝난 후 우리 식구들이 모였다. 강 행장과 새로 채용한 런던 현지 직원들 모두 함께 뒤풀이를 했다. 그때 강 행장께서 위스키에 콜라를 섞어 만든 폭탄주를 제조했다. 손으로 얼음을 쓱쓱 넣으며 “손 깨끗하게 방금 씻었으니 걱정하지 말라”고 하셨는데 현지직원, 본부직원, 그리고 부인들 모두 ‘그 술맛이 그렇게 좋을 수가 없다’고 감탄했다.

한참 후 우리 직원들이 다시 제조해 시음했지만 그 맛은 나지 않았다. 행장님의 따뜻한 마음이 정말로 컸다는 생각이 난다.

영국에서는 아프면 안 된다

영국은 병원을 국가가 경영한다. 한마디로 공짜다. 그렇지만 진찰 예약하는데 한 달, 진찰 후 치료하는데 한 달, 치료하다가 다른 쪽이 이상 있으면 다시 예약하는데 한 달 등의 기간이 걸린다. 영국에서는 “기다리다가 죽는다”는 표현이 있을 정도다.

또한 의사들의 처우가 좋지 않아 실력 있는 의사들은 유럽 대륙으로 나가고 그 자리를 파키스탄이나, 아프리카 출신 의사들이 차지한다. 그래서인지 선진국 치고는 실력이 매우 뒤떨어진다. 주재원들 사이에서는 “정말 크게 아프면 서울로 가야 한다”고 말한다.

치과도 마찬가지다. 한마디로 공짜가 좋을 리 없다는 말이 실감난다. 그래도 선진국인데 하고 의심하는 사람이 많다. 모든 사람들이 열심히 운동하고, 음식을 정성껏 만들고, 오염 안 된 자연 환경이 있어 그나마 장수하는 사람이 많다는 생각이다.

미심쩍어서 병원에 가서 종합 검진해 보면 대충 ‘정상’이다. 서울에서 배낭여행 온 직원들에게 “한국의 보통 사람이 서울에서 받는 의료 서비스는 영국의 로열패밀리나 받을 수 있는 수준”이라고 말하면 별로 믿지 않는 눈치였다.

웬블던 테니스, 웬블던 효과

사택이 웬블던 테니스장 옆인데 시합 때가 되면 집 주변이 난리가 난다. 매표 시스템이 매우 정교해서 일부는 인터넷 등으로 오래 전에 예약이 가능하다. 그러나 상당부분은 직접 현장에서 구입해야 한다. 대회의 관심을 시합 내내 유지시키는 기술이 탁월한 것이다.

당일 표 구입은 선착순인데, 지하철 Southfield역에서 구장까지 약 2~3km 인도 변에는 영국인들이 텐트를 치고 밤샘한다. 그들은 내내 마시면서 즐긴다. 처음에는 왜 이리 고생하나 했는데 알고 보니 그것이 웬블던 대회를 즐기는 나름의 방법임을 알게 되었다. 금융도 그렇지만 좌판을 벌리고, 그것을 이용하여 국가경제와 국격을 유지하는 기술은 혀를 내두를 정도임을 알게 되었다.

2년 만의 쾌거! IBK 호치민지점 인가 신화

전대성⁸³⁾

호치민지점 개설 비화를 쓰려고 하니 고 강권석 행장이 떠오른다. 강 행장은 베트남의 발전 가능성을 예견, 지점인가를 위해 아낌없는 지원을 했다. 덕분에 호치민사무소 개소 2년여 만에 지점전환을 했고, 개점 첫해에 50만 달러의 당기순이익을 거두었다. 개설 3차년도인 2010년에는 세전이익 800만 달러를 달성하였다고 하니 그야말로 놀랄 만한 성과다.

당시 가장 어려웠던 일은 지점 설립인가를 받는 것이었다. 2007년에 지점인가 신청을 할 때 19개의 외국계 은행 가운데 3개 은행만이 인가를 받을 수 있었다. 기업은행보다 사무소를 4년 먼저 연 K은행은 2007년 6월에 지점인가를 신청했는데 3년이 지난 지금도 허가를 받지 못했다. 필자도 인가 받기 전까지는 자다가도 별떡 일어날 정도로 긴장과 걱정을 안고 살아야 했다.

호치민사무소로 발령

2005년 8월 26일, 사무소장 발령을 받았다. 그리고 약 2주 뒤에 사무소 개설 신청서를 제출하고자 자금시장본부장 배경일 부행장과 하노이로 출장을 갔다. 하노이 공항은 그간 보았던 수많은 공항 가운데 초라했다. 공항에서 하노이 시내로 들어가는 길도 1970년대 초반의 우리나라 시골 같았다. 대우호텔에서 1박한 후 중앙은행에 도착, 인가담당 과장인 Tho를 만나게 되었다. 사무소 인가는 한 달 이내에 나올 테니 걱정 말라는 말을 듣고 호치민으로 이동했다.

호치민 도착 후 배 이사와 A은행 호치민사무소를 방문했다. 당시 A은행 호치민사무소는 이미 신청서를 제출, 지점인가를 기다리고 있었다. 당시 A은행 호치민소장은 하노이지점 개설시 인가를 받고 지점을 연 경험이 있는 베트남 전문가였다. 외대 베트남 어과 졸업에 하노이 근무 4년, 호치민 근무 3년인 그의 경력은 베트남에서 상당한 네트워크가 있음을 뜻했다. A은행 소장은 배 이사님에게 “베트남은 인가받기가 매우 힘들고 시간이 많이 소요되니 본부에서 너무 재촉하면 안 된다”는 이야기를 했다.

저간의 상황을 알아보니 A은행의 호치민사무소는 이미 개소된 지 3년이 넘은 상태였다. 그러나 베트남 중앙은행으로부터 인가 약속을 받은 후, 현지 직원들을 뽑고 지점 인테리어까지 거의 마쳤음에도 인가가 나오지 않으니 무척 초조해 하고 있었다.

83) 1984년 입행. 호치민사무소장, 호치민지점장, 하노이사무소 개설위원장, 신사동지점장 역임. 현재 IBK 컨설팅부장으로 재직

A은행을 방문하고 난 후 걱정이 하나 더 늘었다. 베트남 전문가도 인가를 받기가 그토록 어렵다면, 도대체 신규 개척해야 하는 나는 어떻게 될 것인가? 너무 큰 부담이 아닐 수 없었다.

호치민사무소 개소식

나는 호치민소장으로서 9월 30일자로 정식 부임했다. 호치민에 도착한 직후 가장 급한 일은 사무실 공사와 더불어 사무소 개소식을 준비하는 일이었다. 사무실 공사가 끝나기 전까지 외환은행 호치민사무소 회의실을 빌려 썼다. 은행장 일정과 베트남 현지 사정을 고려해 사무소 개소식 날짜를 정해야 했다. 당시 베트남은 12월 초부터 공산당 관련 행사가 많아 본점과 협의한 후 11월 27일로 정했다. 본점에서는 심양지점 개점 행사를 매우 화려하게 치렀으니 호치민도 200명 정도가 참석하는 성대한 개소식을 준비 하라고 했다.

그래서 가장 훌륭한 시설을 갖춘 웨라톤호텔을 예약하고 초청자 명단, 공연 등을 하나씩 준비했다. 외환은행 사무소장의 도움을 받아 기사와 여직원을 구하고 나니 일이 아주 순조로워졌다. 언어 문제로 겪었던 문제가 상당수 해결되었다.

개점행사의 키포인트는 어떤 VIP가 참석하는가 여부였다. 당시 목표로 삼은 초청대상 VIP는 호치민 총영사, 인민위원회 부위원장, 중앙은행 부총재 등이었다. 우선 인민위원회 부위원장을 만나 개소식에 초청하려고 면담요청 공문을 보냈다. 베트남에서는 고위직을 면담할 때 반드시 공문을 요구한다. 그런데 면담 하루 전날, 부위원장 비서가 전화를 걸었다.

“갑자기 바쁜 일로 면담 일정이 취소되었으니 다른 날짜로 공문을 보내주세요.”

새 공문을 보냈는데 또 일정이 취소되었다. 다급한 나머지 부위원장 비서에게 직접 공문을 들고 찾아가서 급한 사정 이야기를 하면서 부위원장과의 면담을 주선해달라고 부탁했다. 선물로는 홍삼세트를 준비했다. 베트남 사람들이 우리나라 홍삼을 매우 좋아한다는 이야기를 들었기 때문이다. 다음날 부위원장을 만날 수 있었다. 비로소 비서의 역할을 깨닫고 다음부터는 고위공직자나 중앙은행 간부 비서들과 아주 친하게 지냈다.

한편, 개소식 참석차 강권석 행장께서 하노이를 거쳐 호치민에 도착했다. 도착 당일 행장께서는 대사 및 공사와 만찬을 했다. 이때 공사가 A은행의 경우, 지점인가가 얼마나 어려웠는지 자세히 말했다. 특히 A은행 지점장이 베트남 중앙은행 간부들 생일, 명절, 기념일 등을 빠짐없이 챙겼고, 중앙은행 직원들을 한국에 초청해 극진하게 대접했던 일 등을 자세하게 설명했다. 그 결과 다른 은행들은 베트남에 진출한 지 5년이 넘어서도 인가받기 힘든데, A은행은 3년 반 만에 인가를 받았다고 칭찬하였다.

강 행장은 이 이야기를 들은 후, 베트남에서 지점인가를 받는데 엄청난 어려움이 있음을 알게 되었다. 후일, 강 행장은 지점인가를 위해 전폭적인 지원을 아끼지 않았다. 다음 날 중앙은행 인가 담당 부총재를 만난 자리에서 강 행장은 한국 초청을 제안했다.

베트남 투자사절단 프로젝트

강 행장은 귀국 후, 베트남 투자사절단 프로젝트를 지시했다. 베트남에 투자할 의향이 있는 기업은행 우수고객 50명을 선발, 베트남을 방문함으로써 IBK의 저력을 보여주 고자 한 것이다. 특히 기업은행의 베트남 진출에 따른 효과를 베트남 정부에 각인시킴으로써 인가를 빨리 받게끔 하자는 의도도 내포되어 있었다.

거기에 강 행장은 기업은행 고객들의 충성도를 높이기 위해 감동을 줄 수 있도록 행사 준비를 잘 하라고 지시 내렸다. 일정은 4박5일. 거기에 많은 예산을 배당한 것을 생각하니 심적 부담은 대단히 클 수밖에 없었다. 우선 행장 방문 시 면담자들과 만날 수 있도록 일정을 잘 조정해야 했다. 그러나 베트남에서는 고위층일수록 1주일 전이나 일정이 확정되고 더 중요한 일이 발생하면 언제든지 면담을 취소한다는 것이었다. 국내 굴지의 모그룹 총수가 어렵사리 베트남 수상과 면담약속을 받았다가, 30분 전에 수상이 일정을 취소하고 호치민으로 가는 바람에 화가 난 그룹 총수가 현지 책임자의 뺨을 치려 했다는 일화까지 들려왔다.

나는 베트남 부수상, 중앙은행 총재, 공상은행 은행장과의 면담을 추진하겠다고 본부에 보고했다. 공상은행장 면담일정은 비교적 쉽게 확정되었다. 반면 중앙은행 총재와 부수상 일정은 도무지 잡을 수가 없었다. 안 되겠다 싶어 작은 선물을 들고 중앙은행 총재 비서를 찾아갔다. 영어가 잘 통하지 않아 서툰 베트남어로 잘 부탁한다고 말하고는 한참 동안 손을 붙잡고 있기도 했다. 부수상 면담은 우리나라 대사께 부탁드렸다. 당시 김의기 대사는 내 고등학교 선배로 IBK 일에 적극 협조해 주셨다.

중앙은행 총재와의 면담 일정이 일주일 전에 가까스로 잡혔다. 그러나 부수상과의 일정은 잡히지 않았다. 결국 부수상 면담은 성사되기 어려울 것 같다고 보고했다. 그런데 이틀 전에 중앙은행 총재가 수상지시에 따라 지방출장에 가야 한다고 면담일정을 취소했다.

순간 나는 하늘이 무너지는 듯한 충격에 어찌할 바를 모르고 중앙은행에 쫓아가 비서를 붙잡고 통사정을 했다. 그래서 지방출장 떠나기 바로 전인 아침 8시에 면담할 수 있다는 약속을 겨우 받아냈다. 그런데 D-day 전날 오후에 대사관에서 연락이 왔다. 부수상과의 면담시간이 잡혔다는 것이다. 그 순간의 기쁨은 이루 말할 수 없을 것이다. 지금도 펄쩍펄쩍 떨 것만 같은 기분이다. 부수상과의 면담시간이 4시로 잡히자 중앙은행 총재도 지방출장을 취소하고 2시로 면담시간을 조정하였다. 그리하여 11시에 공상은행 행장과 면담 후 오찬이 끝나고 중앙은행 총재 및 부수상과의 면담을 성공리에 마칠 수 있었다.

물론 면담과정에서 부수상과 중앙은행 총재 모두 기업은행의 베트남 진출을 적극 돕겠다는 약속을 했음은 물론이다. 베트남 사람들은 립서비스를 매우 잘하기 때문에 말 그대로 믿다가는 큰 낭패를 본다.

IBK의 자존심을 세운 지점인가

강 행장은 두 차례의 베트남 방문 후 미래를 확신했다. 그래서 호치민지점인가에

더 각별한 관심을 보였다. 중앙은행 부총재 초청을 서둘러야 했다.

마침내 2006년 5월 중순, 인가담당 부총재를 포함한 10명의 중앙은행 간부들이 4박5일의 일정으로 한국을 방문했다. 롯데호텔을 숙소로 잡았고, 에버랜드·롯데월드·위커킬 디너쇼·한강 유람선 관광 등 최고급으로 그들을 접대했다. 나도 귀국해서 이들과 모든 일정을 함께 했다. 이 행사는 중앙은행 간부들과 가까워질 수 있는 계기가 되었다.

베트남 중앙은행 간부인 Tho는 인가담당 과장으로서 부총재와 국장시절부터 같이 근무했고 인가업무의 실무총책이었다. Tho가 중앙은행 직원 중 탁구를 제일 잘 친다고 하기에 함께 탁구게임을 하면서 친분을 다졌다. Tho는 인가관련 서류작성 시 중점 체크사항 등을 친절히 알려주었다. 특히 베트남 정부가 중소기업 지원을 중시하므로 IBK의 한국 내 역할과 베트남 진출 후 중소기업에 어떤 공헌을 할지 등에 중점을 두라고 했다.

베트남 당국은 처음 인가서류를 제출하겠다고 하는 우리 이야기를 듣더니 IBK가 베트남에 온지 얼마나 되었냐며 부정적으로 말했다. 당시 진출 5년이 넘게 인가를 받지 못하고 있는 외국계 은행이 부지기수였기 때문이다. 나중에 우리와 같이 인가받은 A와 B은행도 모두 베트남 진출 5년이 넘었고 외환은행 호치민사무소도 5년 정도였다. 그러한 상황에서 IBK가 진출 1년 만에 인가서류를 제출하겠다고 하니 상당히 어이없어 했다. 즉 베트남 공부 좀 더하란 이야기였다.

그러던 것이 내가 거의 중앙은행에 살다시피 하면서 각종 애경사 챙기기, 가족들과의 식사, 은행국 직원들 회식까지 시켜주면서 교분을 다져가자 나중에는 IBK가 베트남에 온 지 제법 오래된 것으로 여기게 되었다.

지나고 보니 담당계장부터 부총재까지 모두 가깝게 지냈던 것이 인가를 일찍 받을 수 있던 하나의 비결이었다. 베트남은 위에서 지시를 내려도 절대 그대로 수용하지 않는다. 공산국가이기에 각자 맡은 권한이 있으며, 결코 거기에서 벗어나는 일은 하지 않는다. 최종결재 라인도 자기에게 보고될 때만 자기 역할을 할 뿐, 직원들에게 어떻게 하라고 강요하지 않는다.

베트남 수상의 영국 방문 시, 영국 수상이 HSBC와 스탠더드 채터드 은행의 현지법인 인가를 부탁한 일이 있다. 베트남 수상은 인가를 내주겠다고 약속했고 당시 마스크에서 이 은행들이 인가를 받았다고 대서특필되었다. 그래서 HSBC는 미리 직원들을 유치하고, 교육시키는 등 사전준비를 했지만 쉽게 인가가 나오지 않았다. 수상실에서 독촉하고 베트남 주재 영국대사가 몇 차례 중앙은행을 방문해 항의했지만 제출서류 미비 등 핑계를 대며 시간을 끌었던 것이다. 결국은 인가를 내 주었지만 우리나라와는 이처럼 환경이 달랐다.

한편, 베트남 중앙은행을 안방 드나들듯 하면서 그토록 중앙은행 직원들과 가까이 지냈지만 누구도 인가와 관련해서는 말을 해 주지 않아 무척 답답했다. 소문에 의하면 3개 은행만 인가를 내준다고 하는데 이미 신청한 은행만 19개를 넘었기 때문이다. 당시 내 머리에는 오로지 인가 받는 생각만 가득 차 있어 그런 꿈만 꿀 정도였다. 심지어

골프 칠 때 티샷을 하면서도 인가 생각이 떠오르곤 했다.

도저히 견디기가 힘들던 어느 날, Tho와 탁구를 친 후 술을 많이 마셨다. 평소에는 간단히 맥주 몇 잔 하는 정도였지만 그날은 걱정하고 Tho를 취하도록 만들었다. 그리고 IBK의 인가 가능성에 대해 구체적으로 물어 보았다. Tho는 신청한 은행들에 대한 평가표를 채점했는데 IBK가 두 번째니 너무 걱정하지 말라고 했다. 것처럼 구체적인 소식은 처음이었다. 그날 하노이에서의 밤은 참으로 편안했다. 물론 이 말도 100% 믿을 수는 없는 일이었지만.

베트남에서 근무하는 동안 느낀 인상은 그들 모두 늘 긍정적으로 이야기한다는 것이다. ‘곧 된다’는 말만 믿고 기다리다가 낭패 보는 경우는 부지기수였다. 또한 공산주의 국가에서는 힘의 논리에 따라 언제 원칙이 무너질지 모른다.

내가 유일하게 신뢰한 이는 당시 인가담당 부총재인 Mr. Binh이었다. Mr. Binh이 한국에 왔을 때 손태 부행장과 저녁식사를 하게 되었다. 식사 중 손태 부행장이 나를 가리키며 물었다.

“이 사람이 베트남에서 잘 합니까?”

그러자 대뜸 자기는 Mr. Jeon을 잘 모른다고 대답했다. 옆에 있던 내가 아주 민망했음은 물론이다. 다른 사람 같으면 입에 발린 말이라도 아주 잘 하고 있다고 했을 것이다. 강 행장이 금년(2006년)내로 인가를 부탁했을 때에는 단호하게 ‘Impossible’이라고 말했다.

그러한 Binh 부총재가 내게 인가에 대해 긍정적으로 말하기 시작했다. 시기는 정확히 알 수 없어도 2007년에는 인가를 받을 수 있을 것이라고 했다. 가능성을 확인하고 나니 최단 기간 내에 개점하고 당해연도에 흑자를 내고 싶은 욕심이 들었다. 그 욕심 때문에 나중에 또 한 차례 큰 마음고생을 하게 된다.

어쨌든 본점에 두 가지 안으로 보고했다. 금년 내에 인가 받을 것 같은데 정식 인가를 받은 후에 준비를 시작하는 것과 다소 리스크는 있지만 미리 준비했다가 인가 후 즉시 지점 오픈을 하는 두 가지 방법 중 어느 것이 좋겠는지. 본점에서는 후자를 선택했다. 하반기에 박인식 차장과 박경일 과장이 호치민에 발령을 받았다. 이들이 부임해 오고 나니 외로움도 가시고 힘이 나기 시작했다.

다행히 9월 12일에 인가서류 접수증을 받았다. 접수증 날짜 후 90일 이내에 내인가를 해주도록 법에 명시되어 있기 때문에 접수증을 받은 것은 지점인가 보증수표를 받은 것이었다. 접수증을 받고 두 가지 일에 착수했다. 현지직원 선발과 점포를 구하는 일이었다. 당시에는 베트남 투자 붐이 크게 일어 A급 빌딩 공실률이 거의 체로였고, 임대료는 2년 만에 두 배 이상 올라 있었다.

IBC 사장에게 부탁, 이런저런 곡절 끝에 가까스로 점포를 구하고, 지점 인테리어 공사를 하면서 직원 채용공고를 냈다. 채용 포인트는 학벌과 성적보다는 표정이 밝은 사람을 위주로 열정과 충성도를 중시했다. 나중에 IBK 직원들 참 잘 뽑았다는 이야기를 많이 들었고 지점 분위기는 더할 나위 없이 좋았다. 선발 후 처음 가장 우수하다고 생각되는 직원 6명부터 먼저 근무를 시작하도록 하고 하나하나 교육을 해 나갔다. 아무

런 교육 자료도 없는 상태에서 꺾 차장과 박 과장이 영문으로 기본적인 자료를 만들어 교육하느라고 고생이 많았다. 특히 꺾 차장은 매일 CS교육을 통해 현지직원들이 IBK에 대한 애행심을 갖도록 했는데 그 효과는 놀랄 정도였다. 먼저 핵심인원 6명을 교육한 후 순차적으로 나머지 직원들을 발령 내니 후에 합류한 직원들은 자연스럽게 IBK 호치민 지점의 조직문화에 젖어들었다.

지점을 오픈하고 몇 달 지난 후의 이야기다. 신한은행에서 IBK에서 배운다고 그곳 현지 직원을 보내기도 했으며, 수출입은행 법인장이 IBK는 월급을 얼마나 주기에 그리 좋은 직원들을 뽑았느냐고 말한 적이 있다. 그만큼 현지직원들이 기대 이상으로 잘해주었다. 물론 꺾 차장과 박 과장이 열악한 환경 속에서도 헌신적으로 교육한 결과였다.

접수증을 받고 6주가 지난 10월 25일, 마침내 그토록 기다렸던 내인가를 받았다. 이제 개점준비 상황을 보고 본인가가 나온다. 그러나 직원들 교육도 어느 정도 되고 전산시설도 설치되었는데 정작, 본인가는 나오지 않았다. 아마도 함께 내인가를 받은 다른 2개 은행의 준비가 되지 않아 형평성 때문에 그랬던 듯하다.

업무계획상 2008년 1/4분기 중에 개점키로 보고했는데 본인가가 나오지 않자 무척이나 초조해졌다. 중앙은행에 본인가를 빨리 달라고 매일 재촉했다. 2007년 안에는 내주겠다고 했으나 2008년 1월 14일이 되어서야 본인가를 받게 되었다.

숨 가뺐던 호치민지점 개점 준비

본인가를 받고 난 후 개점식을 준비했다. 우선 호텔 예약이 시급했다. 당시에는 베트남 경제가 활황이라 특급호텔 연회장을 잡기가 어려웠다. 먼저 새로 연 하얏트 호텔 사정을 알아보았다. 3월 중에 가능한 날은 19일, 25일, 27일 밖에 없었다. 본점과 협의하니 행장께서 19일을 낙점했다.

개점식이 3월 19일이면 적어도 1주일 전에는 지점업무를 시작해야 했다. 3월 11일이 월요일이라 그날 지점 업무를 시작하는 것으로 일정을 잡고 준비를 시작했다. 인가 후 영업개시까지 후속절차가 필요한데 시간이 너무 촉박했다.

- 영사관 및 인민위원회에 지점설립 인가서류 공증(10일)
- 투자계획국에 사업자 등록증 신청(3주)
- 경찰서에 인감신청 및 세무서에 Tax Code 신청(3주 소요)
- 사업자 등록증 수령
- 중앙은행에 IBK 계좌 신청
- 갑기금 유치

이런 일정은 동시 진행이 어려워서 최소 2개월이 필요했다. 더구나 설 연휴가 포함되어 있어 시간을 맞추기가 정말 압담했다. 베트남은 설이 되면 거의 1주일 정도 모든 업무가 중단된다. 일정을 단축시키려고 정신없이 뛰어 다녀야 했다.

가장 급박했던 에피소드 한 가지를 말하고자 한다. 투자계획국에 사업자등록을 신청하기 전의 일이다. 공증 받은 서류와 함께 중앙은행 부총재 사인을 받아야 했다. 수요일이 설 연휴의 시작이어서 부리나케 서둘러 공증서류를 들고 일요일 저녁에 하노이로 갔다. 월요일 아침 7시부터 중앙은행에 들어가 국장실 앞에서 기다렸다. 국장이 출근하자마자 상황의 급박성을 알리고 부총재 결재를 부탁했다. 국장이 최우선적으로 이 일을 처리하라고 과장에게 지시, 내부품의부터 국장 결재까지 2시간 정도가 걸렸다.

시계를 보니 10시 40분. 부총재 비서에게 전화하니 부총재가 고향방문을 위해 11시쯤 퇴근한다는 것이었다. 시간이 없어 양해를 구하고 내가 직접 내부 기안문서를 받아서 다른 건물에 있는 부총재실로 뛰어 갔다. 만약 그때 사인을 못 받았으면 최소 1주일 이상 늦어졌을 것이다. 그러면 개점식부터 하고 영업을 시작하는 우스운 일이 발생할 뻔했다. 지금 생각해 보면 남의 기관에서 너무 억지를 부렸다 싶지만 그들과 각별한 친분을 쌓았기에 가능했던 일이다.

우여곡절 끝에 일정에 맞추어 개점식이 열렸다. 개점식 전에 박희성 팀장이 전입 왔다. 그는 비서실 출신이라 행장 의전을 꼼꼼하게 잘 챙겼고 장교 출신답게 사회까지 매끄럽게 진행했다. 개점식에는 부임한 지 얼마 되지 않아 일정이 무척 바빴을 윤용로 은행장께서 참석했다. 업체 간담회, 공단 방문, 업체 3곳 방문 스케줄을 짜다 보니 1박 2일의 일정이 지나갔다. 행장은 개점식에 대해 많은 칭찬을 했는데, 특히 현지직원들이 준비한 공연에 대해 관심을 많이 보였다.

처음에는 베트남 직원들이 민속무용을 하겠다기에 건성으로 고개를 끄덕였다. 나중에 보니 일과 후 매일 열심히 연습하는 것이었다. 게다가 프로들보다 신선하고 귀여운 멋이 있어 고객들의 인기를 모았다. 귀국 후 행장께서도 지점장 연수 등의 시간에 여러 차례 이 공연에 대해 말씀하셨다고 들었다.

정든 베트남을 떠나면서

무리해서 빨리 개점을 하고 보니 스트레스는 많이 받았지만 호치민지점은 그만큼 빨리 수익기반을 갖출 수 있었다. 시간이 지나고 보니 인가 받기까지 늘 마음 졸였던 일, 자다가도 악몽을 꾸면서 벌떡 일어났던 일, 중앙은행에 다녀올 때마다 늘 기운 빠졌던 일 등이 떠오른다. 이제는 지나간 추억으로 남아있다.

빠른 시간 내에 하노이사무소도 지점으로 승격되고 베트남 현지법인까지 만들어 성장 잠재력이 높은 베트남에서 IBK가 최우수 은행으로 우뚝 솟기를 기대한다.

도쿄지점 근무시의 추억들

안윤식⁸⁴⁾

나는 1997년 9월 3일 도쿄지점에 부임했다. 현지생활에 막 적응해 갈 즈음 찾아온 IMF 외환위기는 나 스스로를 점검하게 만들었고 ‘일본인 앞에서는 실력으로 당당한 한국인, 열심히 일한 뒤 여가는 충실하게!’란 목표를 세우게 되었다. 새천년을 준비하는 분주함 속에서도 주어진 기회를 최대한 살려서 업무에 임하는 한편, 일본 구석구석을 눈으로 살펴보면서 나름대로 균형 잡힌 ‘일본지역 금융전문가’가 되고 싶었다.

일본에도 내 고객이

호마크사의 ‘오사와 히로시’ 사장은 한국기업을 상대로 무역하는 분이였다. 어렵게 유치한 만큼 서류 검토 도중 발견한, 간과하기 쉬운 서류 작성상의 위험성을 말씀드렸다. 그랬더니 그는 대뜸 이렇게 이야기했다.

“오랫동안 일본 시중은행을 거래해 왔지만 그간 아무도 잘못되었다는 지적이 없었소. 뭔가 잘못 알고 계신 것 같군요.”

업무상 문제로 무시당하는 느낌을 받아 일본무역협회에서 발간한 연수교재 몇 권을 살살이 뒤져보니 마침 그 내용이 상세하게 나와 있었다. 내점한 사장님께 그 내용을 보여주자 그렇게 깐깐하던 분이 오히려 내가 넘버원이란다. 후일 송별모임에서 그는 이렇게 말해주었다.

“정말 귀국하시나요. 그동안 너무 고맙습니다. 이제야 말씀드립니다만, 사실 그때 가르쳐주신 대로 서류를 작성하지 않았다면 회사가 부도위기에 몰릴 뻔 했습니다. 그 위기를 넘긴 것은 모두 과장님 덕분입니다. 다시 한번 감사드립니다!”

그는 송별식 후 ‘IBK가 최고의 은행!’이라고도 칭찬해주었다. 이를 계기로 아직도 그 인연의 끈을 이어오고 있다.

안 되면 되게 하라

경제위기에서 조금씩 벗어나고 있을 즈음 서울 모 지점에서 네고서류 1세트가 팩스로 들어왔다. 매입신청서에 깨알같이 쓰인 사연을 읽는 순간 나도 가슴이 철렁했다. 원화로 4억 원이 넘는 수출선적서류를 클린 네고해서 해외입금까지 받았는데 개설은행에서 refund해달라는 전문을 받았다는 것이다.

밤잠도 못 잘 취급자를 생각하며 서류를 점검해보니 기업은행 과실이 90% 이상 추정

84) 1981년 1월 입행. 도쿄지점 과장, 현재 압구정동지점 부지점장

되는 어려운 상황이었다. 국제부 및 외환업무부 출신의 명예를 걸고 적극적으로 대응하기로 했지만 상대는 외화자금결제계좌 보유은행이었다. 마음만 먹으면 수출대전을 출금해 갈 수 있는 상황이라 강온전략을 함께 구사했다.

상대은행 외환센터 책임자의 집요한 반격에도 굴하지 않고 그가 한 마디 하면 나는 두 마디로 항변하기를 한 달 반, 초조하게 결과를 기다리던 취급자에게 less charge 몇 달러만 결제하면 된다고 알려주었다. 지금도 네고서류를 대하면 그때 감격이 문득문득 떠오른다.

되돌아온 음료수

기업은행 거래기업 직원이 일본에 출장 갔다가 여권과 지갑을 마쿠하리 국제전시장 공중전화부스에서 분실한 후 허겁지겁 전화를 걸어왔다. 서울에서 송금받자면 보통 이틀이 걸리지만 본부와의 긴밀한 협조 끝에 1시간 만에 송금을 받아 신속하게 문제를 해결했더니 음료수를 사왔다.

받은 음료수를 직원들에게 마시라고 나누어 주었다. 그런데 업무 마감 시 보니 그 음료수들이 내 자리로 되돌아 와 있었다. 웬일인가 사유를 알아보니 ‘고객을 위해 애쓴 사람은 나인데 왜 자기들이 대접을 받느냐? 자기들은 그 음료수를 마실 자격이 없다’는 것이었다.

갑자기 정나미가 푹 떨어졌다. 한 사무실에서 일하지만 사고방식과 문화토양이 이렇게 다를 수가! 도리어 내 표정을 이해 못하는 또 다른 나의 동료인 그들에게 사람과 사람 사이의 순수한 ‘정’도 중요함을 설명하고 되돌아온 음료수를 나누어 마셨다.

안중근 생각이 났소

일본인 친구 다케다 씨는 일본 100대 명산중 하나인 ‘닛코 난파이산’에 오를 때 만났다. 처음에는 내키지 않는 외모였으나 오래지 않아 가벼운 농담도 나누게 되었다. 그런데 시리네 산행길에 건네준 나의 명함(中小企業銀行 東京支店 課長 安潤植)을 보더니 대뜸 “안중근!”이라고 외쳤다. 순간 ‘왜 이 일본순사 같은 녀석이 나더러 안중근이라 할까?’ 오싹 전율이 느껴지고 기분이 언짢았다. 이들에게 안 의사는 자기들 영웅인 이토 히로부미를 사살한 사람일텐데...

잠시 망설이다가 그 이유를 물어보았다. 그는 굳어있는 내 얼굴을 보더니 이렇게 말했다.

“안 형, 이 세상에 하나밖에 없는 그 귀중한 목숨을 젊은 나이에 자신이나 가족 아닌 나라를 위해 바쳤던 분이 ‘안중근’이시죠. 그런 일을 아무나 하나요? 그래서 난 일본인이지만 인간 안중근을 무척 존경하지요! 안 형 명함을 보니 같은 성씨라 안중근 생각이 났소.”

순간적으로나마 그의 진심을 오해했던 내가 몹시 부끄러웠다. 그 이후로 그와는 지금까지 둘도 없는 친구가 되었고 요즘도 가끔 통화한다.

일본인 등산객을 구조하다

우리 집 거실에는 저녁 어스름 무렵의 후지산 전경 액자가 있다. 그 액자에는 다음과 같은 사연이 숨어 있다.

2000년 8월 8일, 후지산 등정을 마치고 내려오던 때였다. 산악구조대의 손길이 미치지 않는 8부 능선에서 위기에 빠진 일본인 등산객을 보았다. 부상으로 인해 그는 엉금 엉금 기어오고 있었다. 그의 이름은 '이시카미'. 구조된 이후 그는 '생명의 은인'이라는 편지와 함께 지역특산물을 보내더니 귀국할 땐 액자를 보내왔다. 구조 당시 "어둠이 깔렸지만 산을 좋아하는 사람으로서, 그리고 한국인으로서 꼭 당신을 도와서 함께 하산하겠다"는 내 말을 두고두고 기억하겠다는 편지가 동봉되어 있었다.

일본 최고봉인 후지산은 일본인들도 평생 한번 그 정상에 오르는 것이 소원이라 말할 정도로 신성시되고 있다. 나는 그런 후지산의 상징성에 이끌려 5번 정상 등정한 후 일본산행을 담은 <후지산을 다섯 번 등정한 안차장>이란 책까지 발간했다.

철저한 실력 위주로, 매뉴얼에 따라 움직이는 나라이기에 나는 현지에서 취득한 일본 어능력 1급 자격을 취득하는 등 많은 노력을 기울였다. 현지직원을 통솔해가면서 대한민국 대표 국책은행인 우리 IBK 명함을 들고 당당하게 일했던 그 시절이 그렇기만 하다. 무엇보다 일본 구석구석을 누비면서 매년 1권씩 담아온 4권의 일기장은 지금도 대한민국과 일본을 산과 같은 마음으로 연결하는 동경지점 근무시절 또 하나의 추억 보따리이다.

국내 최초로 무디스 국제신용등급 획득

유석하⁸⁵⁾

IBK는 설립 이래 경제개발 초창기 국내 중소기업의 육성지원을 위하여 1960년대 서독차관자금, 청구권차관자금과 1970년대 ADB, IBRD, KFW 등으로부터 전대차관을 들여와 많은 기업들에게 가뭄에 단비 같은 시설자금을 지원하면서 국제금융무대와 발을 들여놓았다. 이후 본격적으로 IBK의 자체신용과 능력으로 국제금융시장에서 외화자금차입을 위한 선결과제로 국제신용평가기관의 신용등급을 판정받아 본격적인 업무를 개시하기까지 있었던 이야기를 뒤돌아본다.

국제 신용등급(Credit Rating)의 필요성

1997년 IMF외환위기 당시, 많은 국민들의 관심사 가운데 하나는 우리나라와 각 기업들에 대한 신용등급(Credit Rating)이었다. 무디스(Moody's), S&P(Standard & Poors), 피치(Fitch) 등 저명한 국제신용평가기관의 신용등급 발표는 대단한 위력을 발휘했다. 은행뿐 아니라 국가경제마저 유동성 위기로 흔들 수 있음을 알게 된 것이다.

신용평가기관의 역할이 중요해진 이유는 글로벌 경제의 활성화와도 깊은 연관이 있다. 화폐경제 규모가 실물경제 규모를 능가하면서 국가간 자본이동 또한 폭증하게 된다. 투자가나 투기꾼의 자본도 마찬가지로. 글로벌 투자자들은 투자대상국가나 기관의 객관적인 상세정보를 바탕으로 국경을 넘나든다. 자연스레 이들은 투자대상국가나 기업들의 채무상환능력을 알고 싶어한다. 이 과정에서 신용평가기관이 중요한 역할을 하게 된 것이다. 이들은 투자자들이 보다 쉽게 사용할 수 있도록 신용등급(일명 대외 채무상환능력)을 거의 표준화된 기호로 제공한다.

신용평가기관의 역사는 매우 깊다. 한 세기 전인 미국 서부개척시대, 대륙횡단철도 부설 시기로 거슬러 올라간다. 철도회사들의 미래 채무상환능력을 평가함으로써 채권 투자자들로부터 명성을 얻었다. 이후 신용평가기관은 '신뢰성'에 기반을 둔 평가로 급속한 성장을 거듭하게 되었다.

신용평가등급은 투자대상채권의 기간별로 장기등급과 단기등급으로 분리되는데 통상한 기관의 신용등급은 일반적으로 장기등급을 의미한다. 표시방법에 약간의 차이는 있으나, 최우수등급은 AAA로, 제일 낮은 등급은 C-로 구분된다. 이 가운데 AAA부터 BBB-까지가 흔히 이야기하는 투자등급이며, BB+이하는 투기등급이다. 투기등급에 속하면 많은 불이익이 생긴다. 국제 금융시장에서 차입할 경우 투자등급 채무자보다 훨씬

85) 1980년 입행. 비서실장, 뉴욕지점장, IR부장, 남부지역본부장, 현재 경영전략본부장.

썩 높은 이자를 부담해야 한다.

우리나라도 이런 경험을 한 적이 있다. IMF 외환위기 당시에는 정부와 국내 금융기관들의 신용등급이 급락했다. 투자등급(AA-)에서 투기등급(B+)으로 순식간에 추락했으며, 결국 외국 투자자들에게 외면당한 것이다. 결국에는 외화유동성 위기에 직면하게 되어 IMF에 구제금융을 신청하기에 이르렀고 그 구제금융을 받는 조건으로 우리나라의 경제주권이 IMF의 손아귀로 들어가게 되었다.

무디스로부터 받은 A1 등급

1997년 IMF외환위기 직전만 해도 우리나라 정부는 금융기관과 일반기업의 세계화를 적극 권유하고 있었다. 당행 또한 글로벌 네트워크 거점을 확충해 나가면서 달러화 등 상당액의 국제금융시장 차입을 계획 중이었다. 당행의 의지와는 달리 그 일은 쉽지 않았다. 세계 금융시장에서 우리나라 은행은 알려지지 않았기 때문이다. 그나마 정부의 외화자금 조달 창구역할을 했던 산업은행과 수출입은행만 해외투자자들에게 존재를 인정받고 있었다. 그나마 다행이었던 것은 개발도상국 가운데 성장가능성이 높은 국가로 우리나라가 주목받았던 점이다. 투자자들이 우리나라 시장에 큰 관심을 보인 것이다.

그런 이유 등으로 당행은 신용평가에 깊은 관심을 갖고 있었다. 본질적으로 신용평가기관의 핵심고객은 소수 차입자가 아니라 다수 투자자들이기 때문이다.

1995년 하반기, 당행은 대외적인 신인도를 높이기 위해 국제신용평가기관들의 평가를 받는다는 계획을 세웠다. 당시 국제금융시장의 관례처럼 최소한 2개 이상 기관으로부터 신용등급을 받아내고자 목표를 세웠다. 우선 세계적 신용평가기관 S&P의 평가를 받기로 하고 협의가 시작되었다. 동시에 일본계 신용평가사 JCR의 실사를 받는 등 바쁜 업무가 이어지고 있었다.

그런 상황 속에서 당행은 뜻하지 않은 편지 한 통을 받았다. 세계적인 신용평가기관 무디스였다. 국내 대다수 금융기관들을 대상으로, 신용등급 평가가 없다는 점을 고려하여 보낸 편지였다. Unsolicited Rating⁸⁶⁾ 차원이었다.

“우리는 많은 글로벌 투자자들로부터 귀행의 신용등급을 매겨달라는 요청을 받았다. 우리는 1차적으로 귀행이 발표한 연차보고서, 공개자료 및 감독기관의 공시자료를 바탕으로 심사할 예정이다. 이러한 우리의 심사과정에 귀행의 참여여부는 귀행 자체 판단에 따르되 만약 귀행이 자료를 제공하고 방문실사 등을 가능케 해준다면 투자자들에게 보다 정확하고 객관적인 정보제공이 가능할 것이다. 모든 것은 귀행의 판단에 달려 있다.”

그래서 당행은 내친 김에 무디스 신용평가실사도 받기로 결정했다. 당시 관련업무의 실무담당 차장이었던 나에게도 옆친 데 덮친 격으로 모든 일이 동시에 진행되다 보니 시간 제약, 부족한 내부인력 등 난제가 한두 가지가 아니었다. 세계적인 신용평가기관

86) 피신용평가기관의 의사와 관계없이 이루어지는 신용등급

으로부터 실사를 받아야 했기에 준비해야 할 서류는 상상을 초월하는 수준이었다.

최근 5년 동안의 재무분석 자료, 은행설립법 등 관계법령, 기타 각 본부부서 업무 등 각종 자료를 일목요연하게 정리하고, 영문으로 편집해야 했다. 신용평가기관의 방문 안내도 곤혹스런 업무였다. 각 부서 담당자들과 인터뷰를 할 때에는 통역 역할까지 도맡았다. 그렇게 고난의 시간이 흘러갔다.

마침내 1996년 5월 16일, 무디스는 당행 신용등급을 발표했다. 장기등급 A1, 단기등급 P1! 이는 국내은행권 가운데 가장 높은 수준이었다. 이 등급은 한국정부 외화조달 창구인 산업은행과 같고, 국가등급과도 동일한 것이었다. 당시로서는 대단한 경사였다. 신용등급 발표 직후, 국내 은행권과 제2금융권, 일부 대기업들로부터 업무제휴 제의가 많이 들어올 정도로 놀라운 사건이었다. 당행 신용등급을 이용하여 국제금융업무를 함께 진행하자는 제의였다. 언론에서도 관련 기사가 보도되었다.

중소기업은행이 미국의 권위 있는 신용평가기관인 무디스로부터 한국정부나 산업은행과 동급인 'A1급'의 높은 신용도를 평가받았다. 무디스는 지난 3월 기업은행에 대한 신용평가를 실시, 내실있는 은행 경영실적과 중소기업 육성을 위한 정책금융기관으로서의 역할과 성과 등을 높이 평가해 이처럼 우수한 신용등급을 부여했다고 밝혔다. 이에 따라 국제금융시장에서 보다 유리한 조건으로 외자차입이 가능할 것으로 전망되는 등 기업은행은 해외에서의 공신력이 더욱 높아질 것으로 기대되고 있다. (연합뉴스 1996년 5월 16일)

이후 당행은 S&P, JCR, Fitch 등 유수의 신용평가기관으로부터 신용등급을 평가받았다. 모든 기관들은 당행을 국내은행 중 최고의 등급으로 평가하기에 이르렀다. 이로써 당행 국제금융 업무는 한 단계 올라갔다.

Industrial Bank of Korea? 산업은행 말인가?

돌이켜보면 수많은 일들이 있었지만 지금도 웃음 짓게 만드는 에피소드가 하나 있다. S&P미국 본사직원 2명이 처음으로 당행 실사차 방한했을 때다. 이들은 당행을 담당하고 있는 재경원 관계자와 면담을 요청했다. S&P의 주요 관심사는 기업은행에 대한 한국정부의 지원의지 및 민영화 계획 등이었다.

당시 국제부 차장이었던 나는 과천청사까지 S&P 실사단을 안내했다. 그러나 면담을 할 때는 나에게 자리를 피해달라고 요청했다. 객관성을 유지하기 위한 것이었다. 어쩔 수 없이 저편 구석에 앉아 있는데, 5분 정도 지나자 실사단원 한 명이 급히 나에게 와서

“아니, 우리는 지금 IBK에 관한 질문을 하는데 담당 공무원은 자꾸 산업은행 이야기를 합니다. 이게 어찌된 일입니까?” 라고 말했다. 할 수 없이 자리에 배석하게 되었다. 담당과장에게 그 연유를 물었더니 이렇게 말했다.

“S&P 실사단이 영어로 'Industrial Bank of Korea'에 대해 묻기에 이를 해석해보니

한국산업은행이더군요. 그래서 산업은행 이야기를 했지요! 나는 기업은행의 영문명칭이 Industrial Bank of Korea 라는 것을 지금 처음 알았구먼.”

웃지 못 할 일화였다. 다행히 그 자리에 배석하게 되어 일부 통역을 맡게 되었다. 지금 솔직히 고백하자면, 당행 신용등급에 다소 유리하게 의역 전달한 것도 있다.

뒤이어 몰려온 IMF 쓰나미

1996년에 처음 취득한 신용등급을 바탕으로 당행 국제금융 영역과 규모는 크게 확대되었다. 당시까지는 아무도 곧 IMF외환위기가 닥치리라고는 상상도 못했다. 앞서 언급한 것처럼 신용등급이 아예 없거나, 혹은 등급이 낮아 국제금융시장에서 어려움을 겪고 있던 금융기관 및 일부 대기업들 때문에 당행 외화자산 규모는 크게 늘어나고 있었다. 그러나 몸집이 커지면 위기가 닥쳤을 때 그 만큼 더 큰 위험이 따른다.

1997년 하반기부터 휘몰아친 외환부족사태는 우리나라를 나락으로 떨어뜨렸다. 그러자 당시에는 외화자산을 많이 보유한 은행일수록 어려움이 컸다. 당행도 국제신용평가기관에서 좋은 신용등급을 부여받은 후 늘어난 외화차입 등으로 고통이 많았다. 자연히 이런 이야기들도 들려왔다.

“기업은행이 무디스나 S&P 등으로부터 그렇게 높은 등급만 부여받지 않았다면 어땠을까? 이렇게 국제금융 규모가 늘어나지 않았을 것이며 고통도 심하지 않았을 텐데.”

물론 힘들고 고통스럽다 보니 그런 말도 나올 수 있겠으나 과연 실제로 그랬을까? 당시 시대적인 조류 속에서 열심히 새 시장을 개척하고자 했던 노력이 결과론적으로 ‘고통’ 차원으로만 평가되는 것이 올바른 일일까? 진정 그렇다면 지나친 무사안일주의가 아닌지 가끔 고민해본다.

■ 국내은행 신용등급 현황 (2010.12월)

은행명	Moody's	S&P	Fitch
IBK	A1	A	A+
KB	A1	A	A
Woori	A1	A-	A-
신한	A1	A-	A-
하나	A1	A-	A-
KEB	A2	BBB+	A-
한국정부	A1	A	A+

★ 환란이후 금융기관 합병등으로 국내 대부분 은행 등급은 상향조정 되었음

■ 주요 외국은행 신용등급 현황(2010.12)

은행명	Moody's	S&P	Fitch
JP Morgan	Aa1	AA-	AA-
Bank of New York	Aa2	AA-	AA-
Bank of America	A2	A	A+
Citi	A3	A	A+
Standard Chartered	A2	A	AA-
Bank of Tokyo/Mitsubishi	Aa2	A+	-