

I

통사



제 1 부



1950년에 발발한 한국전쟁은 세계 역사상 유례를 찾기 어려운 막대한 피해를 남기며 3년 동안 이어졌다.

중소기업의 희망으로 대한민국의 미래를 열다 중소기업은행의 창립

제1장 중소기업 전담 정책금융기관 설립의 필요성과 중소기업은행의 탄생

제2장 부단한 노력으로 성장의 밑거름을 마련하다

제3장 '중소(中小)기업'을 위한 '강소(強小)은행'으로



중소기업 전담 정책금융기관 설립의 필요성과 중소기업은행의 탄생

제1절 한국전쟁의 상처와 중소기업금융 문제의 등장

1. 대한민국 중소기업, 체계적인 금융지원을 기다리다

1950년에 발발한 한국전쟁은 세계 역사상 유례를 찾기 어려운 막대한 피해를 남기며 3년 동안 이어졌다. 한국전쟁은 수많은 사상자를 내며 한반도 전체를 일시에 폐허로 만들고 말았다. 남북한을 합해 250만 명이 사망했으며, 80%의 산업시설과 공공시설이 파괴되었다. 한국전쟁은 지루한 소강상태를 보이다가 1952년 들어 군사분계선 문제를 포함한 휴전 의제가 타결되면서 마침내 종전(終戰) 단계로 접어들었다. 이제 남한 정부는 다시 국토를 재건하고 경제를 살려야 하는 큰 과제를 안게 되었다.

우리나라에서 중소기업에 대한 지원 문제가 정책적 과제로 대두되기 시작한 것은 바로 이때였다. 1952년 극심한 전시(戰時) 인플레이션이 진행되는 가운데서도 우리나라는 정치적·사회적·경제적 혼란으로부터 점차 활기를 찾기 시작했다. 정부는 우선 극심한 인플레이션 문제를 해소하기 위해 강력한 금융긴축정책을 추진했다. 하지만 금융긴축정책으로 인해 기업의 자금난이 심화되었고, 특히 재정 상태가 열악한 중소기업의 자금난이 심각했다. 이에 따라 중소기업의 자금난을 해결하는 정책이 경제 재건의 전제 요건으로 부각되었다.

중소기업의 자금난을 완화하기 위해 정부는 1952년 3월, 중소기업자금대출한도제를 시행하였다. 이 제도는 시중은행과 금융조합연합회를 통해 농기구·섬유·인쇄·제지·요업·공예업 등 6개부문 중소기업에 대해 금융자금을 지원하도록 하는 방안이었다. 비록 지원분야가 6개 업종으로 제한적이었지만 그 대상을 중소기업으로 특정(特定)하여 매분기 250만 원의 대출한도를 별도로 부여했다는 점에서, 이 제도는 중소기업에 대한 우리나라 최초의 금융조치라고 할 수 있다.

이런 역사적인 의미에도 불구하고 실질적인 효과는 미미했다. 제도 자체가 강제성을 띠지 않아 시중은행의 자발적인 대출을 기대하는 것에 불과했으며, 금융기관의 자체 조성자금으로 대출재원을 마련하도록 한

한계 때문이었다. 중앙은행이 금융부문 대출증기한도에 대한 조정 관리를 통해 중소기업에 대한 대출 확대를 도모했지만, 본질적으로 신용도가 약하고 대손(貸損) 위험도가 상대적으로 높은 중소기업은 일반 금융기관의 대출 대상에서 소외될 수밖에 없었다. 따라서 이 제도는 오래 지속되지 못하고 같은 해 3/4분기에 이르러 중단되고 말았다.

2. 중소기업 전담 정책금융기관 설립의 필요성

국가재정을 통해 중소기업금융 지원이 이루어지기 시작한 것은 1954년이였다. 1953년 9월, 정부는 UNKRA(국제연합한국재건단, United Nations Korean Reconstruction Agency)와 '중소기업 용자기금 운용에 관한 협정'을 체결했다. 전쟁으로 파괴된 공장을 복구하고 중소 제조업을 다시 살리기 위해서였다. 이 협정 체결과 함께 중소기업 용자기금과 중소 광업 용자기금이 설치되었으며, 이 기금을 재원으로 1954년 8월부터 용자가 실시되기 시작했다. 같은 해 10월에는 '생활필수품 생산자금 취급요령'을 제정하여 당시 중소기업 사업 분야의 주된 종목이라고 할 수 있는 생활필수품 생산부문에 대한 특별용자가 실시되었으며, 중앙은행의 재할인에 의한 우대조치가 이루어졌다. 이어 1957년부터는 귀속재산처리적립금 및 대층자금(Counterpart Fund : 미국 무상 원조물자의 매각대금) 등을 통한 중소기업 자금지원이 강화되면서 중소기업금융이 점차 활기를 띠게 되었다.

1952년 3월 중소기업자금대출한도제를 시작으로 일련의 중소기업금융 지원방안이 마련된 것은 분명 역사적인 의미를 가지는 일이었다. 하지만 이들 정책은 당장의 시급한 상황을 벗어나기 위한 구제금융의 성격에 머물렀고, 일반금융의 대출한도 가운데서 중소기업부문의 한도를 분리하여 운용하는 수준에 그쳤다. 이 같은 한계를 극복하기 위한 보다 적극적이고 근원적인 방안은 중소기업 전담할 정책금융기관 설립이었다. 기존 중소기업금융부문에서 취급 금융기관이 분산되고 전문성마저 부족한 문제점을 동시에 해결할 방안이 바로 그것이었다.

국민경제적 측면에서도 그 필요성은 더욱 절실한 상황이었다. 당시 자립경제체제 확립을 모색하던 정부로서는 금융면에서 중소기업을 육성하고 지원하기 위해 반드시 금융체제를 정비해야만 했다. 아울러 정부차원에서 재정자원을 확충하는 한편 농업은행의 도시점포를 통해 비농업부문 금융자금을 확대하는 등 중소기업 정책금융기관의 설립이 실현될 수 있는 여건도 성숙되어 갔다.

제2절 중소기업 전담 정책금융기관 탄생의 서막

1. 중소기업 전담 정책금융기관의 설립 구상

1957년 2월 2일 임시국회는 주식회사 농업은행을 특수은행으로 개편하는 농업은행법을 제정하였고, 이와 함께 농업은행의 도시금융업무를 중소기업자와 서민을 위한 금융기관으로 분리·개편한다고 의결하였다. 중소기업 전담하는 정책금융기관 설립에 관한 구체적인 논의가 본격화되기 시작한 것이 바로 이때였다.

1960년 4.19혁명으로 등장한 민주당 정부는 같은 해 8월에 중소기업 전담 정책금융기관 설립을 위한 구체적인 방안을 모색했다. 우선 은행법의 적용을 받는 일반은행으로서 상법에 의해 설립하는 방안이 제시되었으

며, 이를 위해 상공부 중소기업심의회가 주축이 되어 재무부·상공부·농업은행·상공회의소·중소기업단체연합회 등의 실무 대표들이 참여하는 소위원회가 구성되었다. 이 소위원회에서는 '주식회사 중소기업은행(가칭) 정관안'을 작성하는 등 실질적인 설립 밑그림을 그려갔다. 무엇보다 우선적인 과제는 자본금 출자 문제였는데, 소위원회는 당장 이 문제에 있어서 걸림돌을 만나고 말았다. 당초 신설될 은행의 자본금 가운데 농업은행이 1억 원을 인수하기로 했지만, 이를 뒷받침할 수 있는 법적 근거가 마련되지 않은 상태였다. 뿐만 아니라 중소기업자들이 인수하기로 했던 1억 원의 자금 또한 출자를 둘러싼 업계 및 중소기업자간의 주도권 다툼 등으로 난관에 부딪히고 말았다.

자본금 출자 문제로 중소기업 전담 정책금융기관 설립이 어렵게 되자 정부는 특별법을 마련하여 정부출자 방식으로 전담 정책금융기관을 설립하기로 방침을 바꾸었다. 이를 위해 정부가 마련하여 국회에 제출한 법률이 '중소기업금고법안'이었다. 이 법안의 주요 내용은 자본금 전액을 정부가 출자하고, 중소기업에 대한 여신은 정부가 직접 취급하거나 다른 금융기관에 위임하여 간접적으로 할 수 있도록 하는 것이었다. 또한 대출 재원은 원칙적으로 재정자금으로 조달하며, 예금 수입은 대출거래 중인 중소기업자에 한해서만 허용하도록 했다.

그러나 이 방안 또한 근원적인 문제점을 갖고 있었다. 중소기업의 막대한 자금수요를 재정자금만으로 충당할 수 없었던 당시의 실정을 감안할 때, 재정자금만으로 재원을 조달한다는 계획은 현실성이 없는 것이었다. 이 같은 문제점이 제기되자 중소기업금고법안을 심의 중이던 국회 내에서 수정론이 대두되었다. 금고가 아닌 은행 형태로 중소기업 전담 정책금융기관을 설립하자는 것이다. 이를 통해 자유로운 예금 수입으로도 금융부문의 재원을 조달할 수 있도록 하자는 안이었다.

당시 국회에는 의원입법 형식으로 3개의 중소기업 전담 정책금융기관 설립법안이 제출되어 있었으며, 대한상공회의소와 중소기업중앙단체연합회 등에서도 중소기업은행법안을 작성하여 건의하였다. 이에 따라 국회 재정경제상임위원회는 정부가 제안한 중소기업금고법안과 의원입법 형식으로 제출된 3개 중소기업은행법안을 종합하여 단일 중소기업은행법안을 작성하기로 하고 법안 작성 작업에 착수하였다.

2. 중소기업은행 설립을 위한 법령상의 체계 구축

국회 재정경제상임위원회는 먼저 중소기업은행법안 심의 소위원회를 구성하였다. 이 소위원회에서는 정부가 제출한 중소기업금고법안과 의원들이 제안한 중소기업은행법안을 종합하여 단일 중소기업은행법안을 마련하는 데 주력했다. 두 법안을 종합하고 절충한 결과 새롭게 마련된 법안은 다음과 같은 내용을 담고 있었다.

1. 농업은행의 도시점포를 모체로 지점을 설치한다.
2. 출자는 정부와 중소기업자의 공동출자를 원칙으로 하되, 예외적으로 구 금융조합 비농민조합원의 청산 지분을 출자하도록 한다.
3. 업무는 중소기업금융과 서민금융을 겸하면서 여신에 주력하고 그 재원조달을 위하여 재정자금의 차입 이외에 예금의 제한 없는 수입도 허용한다.

이 법안은 1961년 4월 26일 국회 민의원 본회의에서 통과되어 참의원에 회부되었지만 심의가 지연되어 차기 국회로 이월되었다. 게다가 1961년 5.16군사정변이 일어나 국회가 해산되면서 자동 폐기될 상황에 놓이고

말았다. 다행스러운 것은 새로 들어선 군사 정부 또한 중소기업 전담 정책금융기관 설립의 필요성에 공감하고 중소기업은행법 제정을 더욱 서둘러 추진했다는 사실이었다.

마침내 1961년 6월 23일, 중소기업은행법안이 당시 입법기관인 국가재건최고회의에서 확정 통과되었다. 그리고 같은 해 7월 1일 법률 제641호로 공포되기에 이른다. 이후 중소기업은행 설치를 위한 법률적 뒷받침은 급물살을 타고 이어졌다. 1961년 7월 12일 '중소기업은행 설립에 관한 건'과 '중소기업은행법 시행령' 공포, 7월 13일 '중소기업은행 등기 처리규칙' 공포 등을 거치면서 중소기업은행 설립을 위한 법령상의 체계가 모두 갖추어지게 되었다.

1961년에 공포된 중소기업은행법은 전문 7장 56조 및 부칙 4조로 구성되었다.

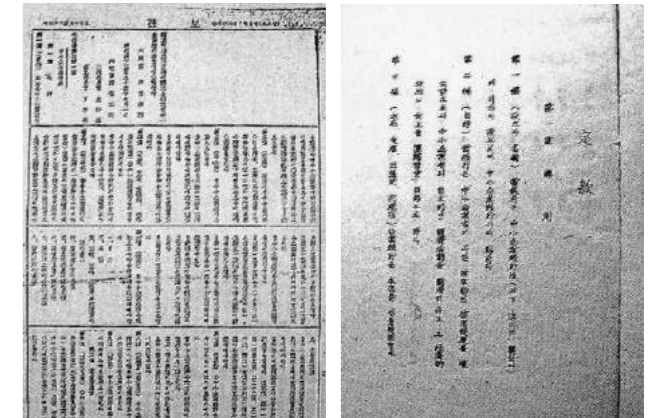
먼저 제1장 총칙에서는 '중소기업은행은 중소기업자에 대한 효율적인 신용제도를 확립함으로써 중소기업자의 자주적인 경제 활동을 원활히 하고 그 경제적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 설립된 정책금융기관'임을 명시하였다. 아울러 중소기업금융의 특수성을 감안하여 '중소기업은행법과 동 시행령 및 정관에 의하여 운영되는 특수법인'으로 규정하였다. 또 우리나라에서 처음으로 중소기업자에 관한 정의를 규정하면서 그 적용대상을 '광업, 공업 및 기타 제조업'으로 한정하고, 상시종업원 수와 총자산액이 일정 범위 이하인 경우만 중소기업자로 규정하였으며, 이런 중소기업자가 조직한 단체도 중소기업자로 분류하였다. 자본금은 정부와 대한금융조합연합회 및 금융조합의 청산인이 각각 1억 원씩 출자하여 총 2억 원으로 하며, 주무부처 장관의 인가를 얻어 증자할 수 있도록 하였다.

다음 제2장과 제3장에서는 은행의 경영관리 조직에 관하여 규정하였다. 의결기관으로 운영위원회를 설치하여 은행의 업무·운영·관리에 관한 기본방침을 수립하고 이를 지시·감독하도록 하였다. 그리고 은행장 1인, 이사 4인, 감사 1인을 임원으로 두되 업무집행권과 대표권을 은행장에게 부여하고, 이사로 하여금 은행장의 직무수행을 보좌하게 하였으며, 감사를 상임하도록 하였다.

제4장에서는 중소기업은행의 업무에 관하여 규정하였다. 먼저 여신은 중소기업자에 대한 자금대출과 어음할인을 원칙으로 하며, 중소기업자에 대한 자금지원을 저해하지 않는 범위 내에서 지방자치단체 또는 비영리법인이나 단체에 대한 자금대출을 담당하도록 하였다. 자금조달은 중소기업금융의 원활한 수행을 위해 각종 예수금과 적금을 자유로이 수입할 수 있도록 하였으나, 당좌예금에 한해서는 대출거래처로부터만 수입할 수 있도록 제한하였다.

제5장에서는 예산과 결산에 관하여 규정하고, 예산과 추경예산은 운영위원회의 의결을 거쳐 주무부처 장관의 승인을 얻도록 하였다. 결산이익금의 100분의 25는 적립하고 잔여이익금은 운영위원회의 결정에 따라 처리하며, 결산 순손실금은 적립금으로 보전하되 적립금이 부족할 때에는 차년도로 이월하도록 하였다.

제6장은 감독에 관한 규정으로서, 재무부장관은 업무 감독상 필요한 명령을 할 수 있으며 보고서의 제출을 명하거나 소속 공무원으로 하여금 업무상황 또는 장부 등을 검사할 수 있도록 하였다. 그리고 제7장 보칙(補則)에서는 중소기업자금 용자에 관한 채권 등의 승계와 출자, 농업은행 업무와 재산의 승계 등을 규정하였다.



법률 제641호 중소기업은행법(1961.7.1) 설립 당시 정관(1961.7.13)

제3절 중소기업은행, 경제 부흥을 위한 희망의 첫 발을 내딛다

1. 중소기업은행 탄생의 밑그림

중소기업은행 설립작업이 가속화된 것은 1961년 7월 1일 중소기업은행법 공포와 함께 대한금융조합연합회와 금융조합의 '청산재산 처리에 관한 특별조치법'이 공포되면서부터였다. 이때 중소기업은행 설립근거와 구 금융조합 비농민조합원의 미청산 지분을 중소기업은행에 출자할 수 있는 근거가 마련된 것이다. 정부는 같은 해 7월 4일 중소기업은행법 부칙 제2조 제1항에 따라 재무부차관을 위원장으로 하는 7인의 중소기업은행설립 위원회를 구성하였으며, 이 설립위원회는 농업은행 본점에 사무소를 설치하고 본격적인 활동을 시작했다.

설립위원회는 먼저 중소기업은행 정관 심의에 착수했다. 특히 논란이 제기된 지점설치에 관한 문제를 심의하기 위해 4인의 소위원회를 구성하였고, 설립위원회는 7월 12일 소위원회가 제출한 '지점설치에 관한 결의'를 채택하였으며, 전문 7장 70조로 구성된 정관안을 작성하여 다음날인 7월 13일자로 재무부장관 인가를 받아 이를 확정하였다.

정관이 확정됨에 따라 설립위원회는 중소기업은행법 부칙 제2조 제3항에 의거, 정부와 대한금융조합연합회 및 금융조합 청산인에게 자본금 납입을 요청하여 7월 14일 2억 원(당시 화폐 단위로 20억 환)의 자본금을 납입했다. 또 업무수행에 필요한 각종 규정의 작성, 본점 건물의 준비, 설립 후 인수하게 될 업무 및 재산 인수 절차 등도 서둘러 마련하였다. 특히 본점은 논란 끝에 농업은행 경기도 분실(分室) 건물을 잠정적으로 임차하여 사용하기로 하였다.

자본금 납입을 마친 7월 14일, 정부는 중소기업은행 초대 은행장에 박동규(朴東奎) 전 농업은행 총재를 임명했다. 이어 7월 18일에 이사 4인, 7월 20일에 감사 1인을 각각 임명함으로써 임원진 구성을 완료하였다. 이와 병행하여 7월 19일에는 민간인 운영위원으로 중소기업자 대표 3인, 민간인 출자자 대표 1인을 선임함으로써 운영위원회 구성을 완료하였다. 이 운영위원회는 7월 24일 중소기업은행 직제(창업비), 본점 소재지, 지점 명칭 및 주소지 등을 비롯한 1961년도 예산 및 업무계획을 확정하였다. 7월 25일에 중소기업은행 설립등기가 완료되면서 설립위원회는 7월 29일자로 설립 사무를 은행장에게 인계하였고, 재무부장관에게 설립 경과보고서를 제출한 후 해산하였다.



업무계획, 예산 및 업무개시 일자를 의결하는 제1차 운영위원회(1961.7.24)

2. 중소기업은행의 탄생 - 중소기업육성의 시대적 사명과 반세기 역사의 뿌리

중소기업은행법은 중소기업금융 일원화를 위해 '시중은행과 농업은행이 재정자금의 대하(貸下)를 받아 행한 중소기업자금 용자에 관한 채권과 이에 부수하는 권리 및 의무'와 함께 농업은행 특정 도시점포의 업무와 재산을 승계하도록 규정하고 있었다. 이에 따라 중소기업은행은 농업은행과 시중은행으로부터 업무와 재산을 각각 양수하였다.

농업은행으로부터의 승계에는 기존 점포에서 취급되고 있던 중소기업금융에 수반한 일체의 용자채권과

이에 부수하는 권리 및 의무가 모두 포함되었다. 그리고 농업은행 31개 특정 도시점포 업무 가운데 농업 관계를 제외한 일체의 업무가 포함되었으며, 특히 31개 특정 점포 중 대구달성지점을 제외한 지점들로부터는 건물과 집기 등 그 재산도 승계하였다. 농업은행과의 인수도(引受渡)는 1961년 8월 1일 중소기업은행과 농업은행간의 계약에 따라 같은 해 7월 31일 당시의 계수에 의해 이루어졌다. 이때 농업은행으로부터 승계한 자산 총액은 19억 8,000만 원, 부채 총액은 25억 6,000만 원이었다.

창립 당시 농업은행으로부터 승계한 점포는 다음과 같다.

서울지점, 종로지점, 동대문지점, 중앙지점, 남대문지점, 청량리지점, 서대문지점, 마포지점, 용산지점, 영등포지점, 고양지점, 인천지점, 청주지점, 대전지점, 전주지점, 광주지점, 동광주지점, 목포지점, 대구지점, 대구서부지점, 대신동지점, 달성지점, 부산지점, 부산중앙지점, 초량지점, 영도지점, 부산진지점, 마산지점, 신마산지점, 진주지점, 춘천지점

시중은행으로부터는 재정자금에 의한 중소기업자금 대출잔액과 이에 수반한 권리 및 의무를 승계하였다. 이 가운데 은행감독원이 판별하는 불량 대출금은 그 대상에서 제외되었다. 그리고 대충자금에 의한 대하금은 한국은행에서 보유하고 그 용자채권만을 시중은행이 보유하고 있었기 때문에 중소기업은행은 시중은행으로부터의 용자채권 승계와 관련된 대충자금 대하금을 한국은행으로부터 직접 승계했다. 시중은행과 한국은행으로부터의 승계는 8월 5일 당시의 계수에 따라 그 다음 거래일인 8월 7일에 완료되었으며 각 시중은행별로 체결된 업무인수 계약에 의해 이루어졌다. 시중은행으로부터 승계한 자산부분은 대출금채권 5억 4,700만 원을 포함하여 총 5억 5,200만 원이었으며, 부채부분은 시중은행으로부터 4억 2,400만 원, 한국은행으로부터 2억 8,800만 원 등 총 7억 1,200만 원이었다.

농업은행·시중은행·한국은행으로부터 업무와 재산을 승계하는 가운데 중소기업은행은 그 역사적인 첫걸음을 내딛었다. 1961년 8월 1일 본점을 비롯하여 30개 지점에서 일제히 업무를 시작한 것이다. 중소기업육성의 시대적 사명을 부여받고 그 소명을 다하기 위해 험찬 도전에 나선 순간이었다. 전국 31개 점포에서 일제히 중소기업은행의 이름으로 영업을 시작한 1961년 8월 1일은, 대한민국 중소기업의 새로운 희망이 시작된 날이자 대한민국 금융의 패러다임을 바꾸어 온 아름다운 반세기 역사가 뿌리를 내린 날이었다.



중소기업은행 업무개시 테이블을 끄는 박동규 초대 행장(1961.8.1)



부산지점 개점(1961.8.1)



부단한 노력으로 성장의 밑거름을 마련하다

제1절 효율적인 중소기업지원을 위한 다각적인 노력

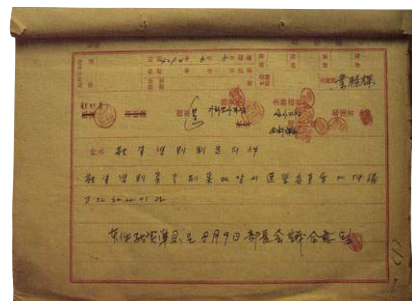
1. 업무영역 및 기구의 확대

1961년 8월 역사적인 창립의 큰 걸음을 내딛은 중소기업은행은 중소기업지원의 고유업무를 충실히 수행하고자 노력해 갔다. 먼저 효율적인 중소기업금융 지원을 위해 설립과 함께 신용보증준비금제도를 도입하여 실시함으로써 중소기업의 미약한 신용력을 제도적으로 보완하는 데 앞장섰다. 중소기업은행법 시행령 제15조에 의거한 이 제도는 중소기업자금을 융자할 때 일정률의 신용보증준비금을 징수하고 적립함으로써, 만약 융자채권이 부실화되어 상각(償却)할 경우 그 보전자금으로 사용할 수 있게 하는 것이었다. 따라서 대손 위험부담이 상대적으로 큰 중소기업금융을 보다 활성화하기 위한 장치였다.

이어 1962년에는 융자준칙을 개정하여 신용보증준비금을 징수하는 대출금의 경우 담보물 평가액에 대한 융자비율을 80%에서 100%로 확대함으로써 중소기업자의 담보능력 부족 문제를 부분적으로 보완해 주었다. 또한 1964년 7월에는 신용보증준비금 적립액이 증대함에 따라 이를 효율적으로 활용하기 위해 신용보증준비금운용

요구를 제정하고, 적립된 준비금의 10배 범위 내에서 보증부대출을 취급할 수 있도록 함으로써 중소기업자의 취약한 담보력을 보완하는 데 더욱 큰 기여를 하게 되었다.

한편 1960년대 초 정부가 공업화정책을 중심으로 경제개발계획을 추진하면서 대량생산체제를 갖춘 대규모 기업이 급속히 성장한 반면, 자본력이 약한 중소기업의 사업 기반은 오히려 크게 위축되었다. 이에 따라 1961년 중소기업협동조합법 제정을 계기로 공동사업 활성화를 모색하였다. 하지만 당시 자본의 영세성과 조직



융자준칙 제정(1961.8.8)

기능 미비 등에 따라 자체 자금조달이 어려운 실정이었다.

이 같은 문제점을 해소하기 위해 중소기업은행은 1962년 '중소기업협동조합 및 동 연합회에 대한 사업자 금융 용자요강'을 제정하였다. 이어 같은 해 8월부터 자체적으로 조성한 자금을 바탕으로 공동구매자금을 지원하기 시작했다. 또 1963년에는 정부로부터 재정자금을 대하받아 공동판매사업에 대한 지원에 나섬으로써, 중소기업제품 규격화 촉진, 공판장 설치 및 협동조합 자체 수출제도 확립 등을 통해 판로 확대와 함께 판매 조건을 개선하였다.

이런 가운데 1964년 12월 31일, 중소기업은행법 제2차 개정을 통해 중소기업은행 조직, 기능, 취급업무 등에 걸친 대폭적인 개편이 이루어졌다. 먼저 중소기업의 대상 업종으로 종래의 광업, 공업 및 기타 제조업에 운송업을 추가하였으며, 대상 기준 적용에 있어서 상시종업원 수와 총자산액 가운데 어느 한 기준에만 해당되면 중소기업으로 보는 택일주의(擇一主義)를 채택하였다. 또한 수권자본제를 도입하여 중소기업은행이 발행할 출자의 총 좌수는 300만좌로 하고 1좌의 금액을 100원에서 1,000원으로 증액하였다. 아울러 자본금 출자는 정부 또는 중소기업자에 한하되 정부의 출자금이 2분의 1 이상이 되도록 하였으며, 중소기업은행 설립 당시 예외 규정에 의해 출자자가 된 민간인 비중소기업자의 출자에 대해서는 출자자가 요청하는 경우 정부가 인수하도록 하였다.

그리고 업무량이 증대되고 기구가 확대됨에 따라 은행장과 이사의 중간에서 종합적인 조정과 통제의 기능을 담당할 전무이사제도를 신설함으로써 임원의 수가 6인에서 7인으로 증원되었다.

이 밖에도 대출거래처로부터만 수입할 수 있던 당좌예금 취급제한을 완화하여 중소기업자·공공단체·정부가 투자한 기관 또는 '영리를 목적으로 하지 아니하는 법인이나 단체'로부터 수입할 수 있도록 확대하였다. 또 중소기업자에 대해 외국환업무를 취급할 수 있도록 하고, 주무부처 장관 승인을 얻어 중소기업에 관한 외국자본을 차입할 수 있도록 하였다.

마지막으로 자금조달면에서 중소기업금융채권을 발행할 수 있도록 하되 그 발행 총액은 중소기업은행 자본금과 적립금 합계액의 10배를 초과할 수 없도록 제한하고, 그 원리금 상환에 대해 정부가 보증하도록 하였다.

한편 중소기업은행의 점포 영업 조직은 창립 당시 농업은행의 제도를 그대로 인수받아 직능적 사무분담 형태로 출발하였다. 1962년에 와서는 종전의 직능적 사무분담형 영업 조직을 책임자 중심의 2선식 영업조직으로 변경함으로써 업무의 효율화와 공공성을 제고하였다.

2. 중소기업시책과 연계한 적극적인 자금지원

중소기업은행은 출범 초기 외화 절약 및 외화 획득에 기여하는 중소기업에 중점적으로 자금을 지원하였다. 다만 수출산업보다는 수입대체산업에 대한 융자 비중이 더 높았다. 당시 대내적으로 정치·사회적인 격동기를 겪었고, 대외적으로 미국의 원조가 삭감되는 등 외화 유입이 어려운 상황에서 수출을 크게 증대시키기 어려웠기 때문이었다. 동시에 경제개발 초기 단계에서 수입대체산업을 육성함으로써 국제수지를 개선할 수 있는 소지가 더욱 컸던 까닭이었다.

1964년 하반기부터 정부가 중소기업의 단계적 수출전환시책을 주축으로 하는 중소기업육성계획을 입안하고, 중소기업의 적정 산업 분야에서 중점 육성시책을 마련하였다. 정부는 1965년도 중소기업육성시책에서 중소기업의 여러 업종을 '중소기업으로 육성할 업종'인 A형, '대기업으로 육성할 업종'인 B형, '업종 전환을 요하는 업종'인 C형으로 크게 구분하고, 이를 다시 국민경제에 대한 기여도가 큰 순서에 따라 3개 그룹으로 분류

하였다. 이 가운데 우선육성대상 업종을 정하고 이들 업종을 중점 지원토록 하는 기본 지침을 수립했다.

이에 따라 중소기업은행의 융자방침은 이 같은 정부시책을 뒷받침하는 방향으로 전환되었으며, 우선 업종별 우선육성 순위에 의한 여신체계를 재정비하였다. 1966년부터는 중점융자제를 보강하기 위해 수출품 생산 지정업체 외에도 A형 및 B형의 상위 그룹 업종에 해당되는 업체로서 수출산업, 수입대체산업, 특화산업 그리고 지방의 특수성에 비추어 육성을 요하는 업체를 대상으로 자금지원을 확대하였다.

3. 중소기업지원 확대를 위한 조직 개편과 인력 확충

창립 당시 중소기업은행 본부 조직은 1961년 7월 20일 제1차 운영위원회에서 정한 '직제 규정에 관한 건'에 의거하여 설치되었다. 이에 따라 본부 조직을 기획조사부·검사부·총무부·서무부·관리부 5개 부서와 하부 조직인 10개 과로 편제하여 업무를 개시하였다.

창립 초기인 1960년대는 외국자본에 크게 의존하면서 제조업 중심의 공업화가 적극 추진되던 시기였다. 이에 따라 중소기업은행도 외자 도입을 통해 중소기업의 시설재 도입 및 원자재 구입에 필요한 자금지원과 낙후된 경영 및 기술 지도를 병행하는 등 중소기업 전담은행으로서의 역할에 중점을 두고 조직을 개편하였다. 먼저 1962년 2월 15일에는 기업지도과를 신설하여 중소기업에 대한 선진기술 접목 등 현장 지도와 경영컨설팅 지원을 전담하도록 하여 중소기업의 경영효율화를 지원하였다. 또 1964년 12월 31일 중소기업은행법 개정으로 중소기업육성에 필요한 외자 도입의 법적 뒷받침이 마련됨에 따라 외자 도입 및 전대(轉貸)업무를 본격적으로 집행하기 위해 1965년 5월 1일 외자부를 신설하였다.

1967년 3월 3일에는 담보능력이 취약한 중소기업의 채무를 보증함으로써 관련 금융제도를 원활하게 하기 위한 중소기업신용보증법이 공포되었다. 이때 중소기업은행은 '신용보증기금의 운영 및 관리에 관한 업무'를 위탁받게 되어 이를 전문적으로 취급하기 위한 신용보증부를 신설하였다. 이어 같은 해 5월 9일에는 중소기업의 자본재 도입을 통한 시설 근대화 촉진과 수출증대에 따른 수출입 금융을 원활하게 지원하기 위해 외국부를 신설하였다. 조직 개편과 함께 인사 제도에 대한 개선도 이루어졌다. 창립 당시 인사관리업무는 총무부 내에 있는 인사과에서 담당하다가 이듬해인 1962년 2월 직제개편에서 인사과와 문서과를 통합하여 전담 부서인 인사부를 신설하였으며, 같은 해 11월에는 업무능력 제고를 위한 연수과를 신설하였다. 연수과 신설 후 창립 초기에는 종로지점 및 성동지점을 연수 장소로 활용하다가 1968년 11월에 본점 건물을 확보하면서 강당에서 신입행원 연수 등을 실시했다. 책임자임용자격시험제도는 4급 책임자 임용을 위한 자격시험으로서, 1964년 1월 '고시 규정'을 제정하여 책임자 후보 능력 검정을 실시한 것을 효시로 하고 있다. 1967년 1월에는 직원의 급여와 후생업무를 담당하는 급여과가 신설되어 종합적인 인사업무 수행 체계를 갖추게 되었다.



외자부 신설(1965.5.1)



제1차 중소기업신용보증심의회 개최(1967.3.3)

4. 중소기업육성을 위한 컨설팅사업

중소기업은행의 컨설팅사업은 1962년 2월에 기업지도과를 신설하고 경영분야 컨설팅사업을 착수한 것이 그 시작이었다. 같은 해 3월에는 전국 본·지점 37개소에 중소기업상담소를 설치하고 금융·경영관리·기업회계·세무 등 경영 전반에 관한 애로사항에 대해 상담지도를 실시했다.

1963년에는 기업지도업무를 본격적으로 수행하기 위해 기업지도과를 기업지도부로 확대 개편했다. 초창기에는 중소기업은행의 기업지도 전문요원과 자문위원으로 구성된 경영진단반이 정부의 중소기업시책에 맞추어 수출품 생산지정업체 중에서 선정된 시범기업에 대해 회계제도를 중심으로 재무관리와 생산관리 등 경영 전반에 대한 현장지도를 실시했다. 그 결과 개선책을 도출하고 전문가의 의견을 제공하는 경영 및 현장지도 컨설팅을 수행했다.

이처럼 초기에는 주로 경영분야에 대한 지도를 했으나 점차 중소기업 제품의 품질 향상, 원가 절감, 시설 근대화에 의한 국제경쟁력 강화 등을 위한 기술부문 지도가 절실했다. 이에 따라 1967년 UNDP(국제연합개발계획, United Nations Development Programme)와 공동으로 기업지도사업을 실시했다.



30개 시범기업체선정 기업지도 사업실시 (1963.9.23)

제2절 창립의 의미를 넘어 성장의 기반을 구축하다

1. 국내 금융환경에 부응한 재원조달의 다변화

중소기업은행은 설립 첫해인 1961년에 5개월의 영업 기간 동안 1,600만 원의 순이익을 시현한 후 그 규모가 점차적으로 증가하였다. 하지만 1965년 이후 영업망 확충과 기구 확대에 따른 경비 증가로 일시적인 감소 추세로 돌아서기도 했다. 그것은 진정한 성장을 위한 투자와 그에 따른 일시적 감소 현상이었다. 실제로 영업 규모 확대와 경영합리화 노력 등에 힘입어 1968년 이후에는 높은 이익증가율을 유지하기 시작했다. 이런 지속적인 성장의 밑거름에는 재원조달의 다변화, 외국환업무 및 국제금융업무 도입 등의 지속적인 노력이 있었다.

국가주도의 경제개발계획이 처음 시작된 1960년대 초반에는 국민의 소득수준이 매우 낮아 저축 여력도 미약한 시기였다. 경제개발계획 추진과정에서도 한정된 재원을 기간산업과 사회간접자원에 집중함에 따라 중소기업금융부문은 취약성을 면하기 어려웠다. 바로 이 문제를 해결하기 위해 국가정책 차원의 전담은행으로 중소기업은행이 설립되었지만 재원조달 수단은 여전히 제한적이었다. 중소기업은행의 주요 조달 재원은 일반은행처럼 창구에서 자체 조성한 예수금이었으나 이와 함께 중소기업 정책금융기관이라는 특수성에 따라 상당 기간 동안 정부의 재정자금이 큰 비중을 차지했다. 1966년 서독차관자금 7,300만 원(26만 7,000달러)을 최초로 도입한 이래 그 규모가 매년 증가한 것은 예외적이고 특이한 사항이라고 할 수 있었다.

이처럼 설립 초기에는 정부의 재정자금 대하금에 자금조달의 대부분을 의존하였지만 이후 대내외적인 금융환경 변화에 대응하면서 점차 재원조달을 다변화했다. 수신기반 확충을 통한 예수금 확대, 차관자금 도입,

중소기업금융채권발행 등이 그 적극적인 방안이었다.

특히 자체적인 예수금 확대는 설립 이래 경영의 최우선 과제였다. 당초 중소기업은행법을 우선 적용받을 수밖에 없는 중소기업은행은 예금 확대 추진에서 일반은행에 비해 제도적인 면에서 불리할 수밖에 없었다. 이런 한계를 극복하기 위해 1964년 12월 중소기업은행법 제2차 개정 때 그동안 자금조달 확대의 걸림돌이 되어 왔던 당좌예금 수입제한 규정 등을 완화했다. 또 1968년 제3차 개정에서는 이 규정을 전면 삭제함으로써 조달 기반을 정비해 나갔다. 내부적으로는 1965년 9월 30일 금리현실화 조치와 같은 국내 금융환경에 부응하여 예수금 증강운동을 활발히 전개하였으며, 1968년에는 예수금 증강의 기획과 추진을 담당하는 저축추진부와 점포망을 신설하는 등 관련 조직을 확대했다.

이러한 노력에 힘입어 창립 원년인 1961년 말 22억 원이었던 예수금은 이후 지속적으로 늘어나 1965년부터 1970년까지 매년 약 60%씩 증가하였다. 그리고 1970년에는 500억 원을 돌파한 후 600억 원대를 눈앞에 두게 되었다.

또 다른 한계는 중소기업 전담은행임에도 불구하고 창립 때부터 체신예금과 공공자금 등의 의무예치와 같은 안정적인 조달 수준을 확보하지 못하고 있었다는 점이었다. 이 문제를 해결하기 위해 1964년 12월 중소기업은행법 제2차 개정 때 제36조의 2항에 중소기업금융채권에 관한 조항을 신설했다. 발행 규모는 자본금과 적립금을 합한 금액의 10배를 초과할 수 없도록 했다. 이후 중소기업금융채권의 발행은 중소기업은행의 효과적인 자금조달 수단으로 자리 잡아갔다.

2. 자본금 증자 및 정부 지분의 확대

창립 당시 중소기업은행 자본금은 정부 일반회계에서 출자된 1억 원에다 대한금융조합연합회와 금융조합의 청산 잔여 재산 가운데 비농민조합에 대한 분배금에 해당되는 민간출자금 1억 원을 합한 2억 원으로 출발하였다. 이어 1962년 '귀속재산처리 특별회계'에서 중소기업자금 4억 9,000만 원이 자본금으로 전환되어 같은 해 말 6억 9,000만 원으로 늘었다. 1963년에는 정부출자금과 민간출자금이 각각 5,900만 원과 1,100만 원 증가되었으며, 1963년 4월 10일에는 1962년 1월에 한국산업은행으로부터 인수한 중소기업지원 용도의 귀속재산자금 대하금 1억 5,000만 원 가운데 5,000만 원을 자본금으로 전환하여 총자본금은 8억 1,000만 원이 되었다.

1967년에는 경제개발특별회계에 의한 정부출자금 4,200만 원으로 민간출자금을 인수하여 정부출자로 전환하고, 같은 해 12월 1일에는 대충자금 7억 9,600만 원과 UNKRA자금 1억 5,400만 원을 합한 9억 5,000만 원을 자본금으로 전환하였다. 이에 따라 납입자본금은 총 18억 200만 원으로 늘어났다.

1968년 3월 7일에는 중소기업은행법 제3차 개정으로 법정자본금이 30억 원에서 60억 원으로 증액되었으나 실질적인 법정자본금은 1970년까지 증액되지 않았다. 다만 1968년 6월 10일 3,400만 원, 1970년 10월 31일 1,900만 원의 경제개발특별회계 출자금을 통해 민간인 출자금을 각각 인수하여 정부출자금으로 전환하였다. 이로써 중소기업은행 납입자본금에 대한 정부 지분은 창립 당시 50%에서 99.1%로 확대되었다.

3. 차입금 구조의 변화

중소기업은행도 일반은행과 마찬가지로 중앙은행인 한국은행과의 대차거래가 필수불가분의 관계이다. 다만 일반은행과는 달리 중소기업은행의 한국은행 차입은 특수한 성격을 지니고 있었다. 중소기업과의 거래 비중이 높은 중소기업은행은 정부의 중소기업정책과 이에 상응한 한국은행의 여신정책에 따라 정책금융성 자금을 자연스럽게 차입하였고, 그 규모도 중소기업의 성장과 더불어 크게 늘어났기 때문이다. 한국은행으로부터의 자금차입은 창립 직후부터 수시로 이루어졌으나, 차입금 만기가 단기인 관계로 해마다 연중에 상환되어 1966년까지 연도 말 계수에는 계상되지 않았다.

한편 중소기업은행법 제34조에는 '중소기업에 관한 중앙정부의 재정자금은 중소기업은행만이 차입할 수 있다'고 규정되어 있다. 1960년대에는 정부의 재정자금이 중소기업은행의 초창기 자본금 형성과 대출채권 조성에 결정적인 역할을 담당했다. 조세 수입에 의한 국가재정이 매우 빈약했던 당시에는 국가재정의 많은 부분을 대충자금과 UNKRA자금, 미군정이 정부에 이양한 일본인 소유 재산을 매각하여 조성된 자금인 귀속재산처리자금 등으로 충당했다. 또 이 대하자금은 통상 재정자금으로 포괄되었다.

이러한 시대적 배경에 따라 1961년 중소기업은행의 대출 재원은 귀속재산처리자금 4억 9,000만 원, UNKRA자금 1억 700만 원, 정부자금(일반회계) 5억 원, 대충자금 3억 6,400만 원 등 모두 네 종류의 재정자금 14억 6,100만 원이 처음 대하되었다. 이들 재정자금은 초창기 조달 재원으로 유용하게 활용되었다가 귀속재산처리자금, UNKRA자금, 일반회계자금은 대부분 상환 없이 도중에 중소기업은행 자본금으로 대체 전환되었다.

대충자금은 1967년에 7억 9,600만 원이 자본금으로 일부 전환되기도 했으나, 계속해서 1970년대 말까지 대하된 재정자금 가운데 상당한 비중을 차지했다. 도중에 몇 차례 특별회계재정자금이 대충자금으로 전용되었던 회계 운용도 그 같은 비중을 점하게 하는 큰 요인이었다.

일반 재정자금은 1961년 일반회계 계정에서 5억 원이 처음으로 대하되었다가 1962년 1월 재정자금특별회계법이 제정되면서 정부의 투융자자금은 특별회계 계정으로 일원화되었다. 이후부터 중소기업은행에 대한 재정자금은 특별회계 계정에서 대하되었으며, 이 특별회계자금은 1962년 5억 원이 대하된 이후 매년 점차 증가하였다.

4. 점포 수의 확대

중소기업은행은 설립 초기인 1960년대에 국가 경제 발전과 중소기업지원이라는 역할 수행을 위해 기본적인 점포망을 확보하는 데 역점을 두고 점포 전략을 추진했다.

1960년대 후반 들어 경제성장을 뒷받침하기 위한 내자동원방안의 일환으로 금융기관 저축성예금 증가가 국가적인 당면과제로 등장했으며 은행들의 점포망 확충이 본격적으로 추진되었다. 더욱이 중소기업은행의 경우 중소기업 근대화에 필요한 소요자금을 재정자금에만 의존하지 않고 금융부문을 통해 자체적으로 조달해야만 했다. 이 때문에 예수금 유치가 필요하게 됨에 따라 출장소와 예금취급소를 중심으로 점포 신설을 적극적으로 추진하게 되었다. 그 결과 1961년부터 1969년까지 연평균 9개의 점포



제1회 전국부점장회의(1961.8)

를 신설하는 등 점포망을 확대하였으며, 이 기간 중의 점포 관리는 기본적인 점포망 확보에 역점을 두고 추진되었다.

이어 1970년대에는 지역적인 균형 배치와 점포 근대화 그리고 전국적인 점포망 형성을 목적으로 하는 전략으로 전환되었다.

제3절 정부의 수출진흥정책에 부응하다

1. 외국환업무의 도입

1960년 초부터 시작된 경제개발 5개년계획과 정부의 적극적인 수출진흥정책 시행에 따라 우리나라 대외교역량도 급격하게 늘어났다. 이 같은 변화 속에서 그동안 한국은행이 전담하던 외국환업무 취급을 일반은행으로 확대할 필요성이 제기되었다. 이에 따라 정부는 1961년 12월 외국환관리법을 제정하여 상업은행·한일은행·서울은행·제일은행·조흥은행 등에 을류외국환업무 취급을 인가했다.



외국부 신설(1967.5.9)

중소기업은행 또한 중소기업의 대외무역 거래가 늘어남에 따라 이를 원활히 지원하기 위해 1964년 12월 31일 제2차 중소기업은행법 개정을 통해 외국환업무를 취급할 수 있게 되었다. 당시 외국환관리법 시행령은 외국환은행의 인가 대상을 '은행법에 의해 설립된 은행'으로 한정하고 있었다. 그러나 1967년 4월 25일 '특별법에 의해 설립된 은행'도 외국환은행 인가 대상에 추가될 수 있도록 그 시행령이 개정되었다.

이처럼 관련 법규가 마련됨에 따라 중소기업은행은 1967년 4월 28일 을류외국환은행 취급인가를 재무부에 신청하였고, 1967년 5월 8일 인가를 얻어 마침내 6월 1일 을류외국환업무를 개시하였다. 외국부에서 을류외국환업무를 시작한 이후 최초로 문을

연 영업점은 구로동출장소였다. 중소기업 및 수출기업을 집단화하기 위해 조성된 구로수출공업단지 내에 입주한 구로동출장소는 1967년 7월 1일부터 을류외국환업무를 취급했다. 중소기업은행이 외국환업무를 본격적으로 시작하면서 무역금융차입금 1,100만 원이 1967년 말 계수에 올려졌다.

2. 수출입업무와 국제금융업무의 개시

수출입업무는 외국환의 근간이 되는 업무로서, 수출 관련 업무는 해외 환거래은행을 통하여 수출신용장을 접수·통지하는 통지업무, 수출선적서류의 매입 및 추심업무 등이 있었다. 그리고 수입 관련 업무로는 수입신용장 개설업무, 보증신용장(Stand-by L/C)과 외화표시지급보증서 발급업무, 화물선취보증서(L/G) 발급업무, 선적서류인도업무 등이 있었다. 외국환업무를 개시한 1967년 중소기업은행의 수출입업무 실적은 228만 6,000달러였다.

1969년에 중소기업수출증진안내센터를 개설하여 중소기업의 수출 확대에 적극 기여하기 시작한 중소기업

은행은 1972년 8월 외자부 내에 해외협력상담소를 개설하여 그 지원 범위를 더욱 확대하였다.

이런 가운데 국제금융업무도 본격화되어 갔다. 1965년 5월 외자부를 신설하여 중소기업에 대한 외자전대업무를 취급하면서 시작된 국제금융업무는 1967년 5월 외국부 신설과 을류외국환업무 취급으로 확대되었다. 특히 외국환업무가 1972년 1월 중소기업의 수출입관련 지원을 위한 외화자금 결제 등을 해외 거래은행과 직접 처리할 수 있는 갑류외국환업무로 확대됨에 따라 해외 환거래은행에 예치금계좌를 개설했다. 아울러 수출입거래에 수반되는 단기 외화자금조달 및 운용, 외화포지션(Position) 관리 업무 등을 실시하여 국제금융업무의 기반을 갖추어 나갔다.

갑류외국환은행으로 승격한 이후 조직과 업무의 효율성을 높이기 위해 1975년 8월 1일 관련 업무 체계를 개선하였다. 그동안 외국부가 총괄했던 모든 업무를 분류하여, 외국환업무의 지도와 관리는 외국부가 담당하도록 하고 대고객 외국환업무는 외국영업부가 맡도록 직제를 개편하였다. 1976년 9월 21일에는 다시 시대감각에 맞게 부서의 명칭을 국제부와 국제영업부로 각각 변경하였다.



중소기업수출증진안내센터 개설(1969.1.9)



중소기업수출진흥을 위한 갑류외국환업무 취급 (1972.1.20)

제 3 장

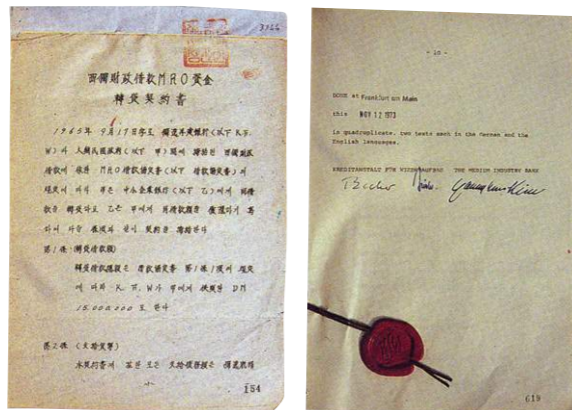
‘중소(中小)기업’을 위한 ‘강소(強小)은행’으로

제1절 중소기업의 희망으로, 금융산업의 미래로

1. 총예금 확대와 자금 도입선의 다양화

총예금은 예금, 적금, 양도성예금증서, 표지어음 등으로 구성되며 이 같은 예금은 중소기업은행의 가장 중요한 자금조달원이 되어 왔다. 설립 초기에는 재정자금 대하금이 가장 중요한 자금조달원이었으나 경제개발로 중소기업의 자금수요가 증가함에 따라 총예금 확대에 의한 금융자금 조성을 적극 확대하여 자주적인 자금 조성 체제를 강화하였다. 1965년 9월 정부의 금리현실화 조치 외에도 점포망 확충, 야간은행 설치, 새로운 금융상품 도입 등 지속적이고 강도 높은 예금증강 운동도 1965년부터 1970년대까지 연평균 60% 수준을 기록한 예금증가율의 밑거름이 되었다.

1970년대는 증권 및 보험시장이 성장하고 단기금융시장이 발전하는 등 금융 및 자본시장 다원화가 진전되었다. 이에 따라 예금은 1971년부터 1975년까지 그 증가율이 전반적으로 둔화되었으나 절대액은 계속 증가하였다. 1976년에는 창립 15주년을 맞아 중소기업자를 위한 새로운 감채기금식 중소기업적금을 개발하여 중소기업자의 거래전속화를 유도하는 한편 대대적인 저축기반 확충운동을 전개하여 예금이 2,029억 원에 달하였다.



제1차 KfW차관자금 협정서(1965)

한편 중소기업은행은 1965년 외자부를 신설, 외국자본을 본격적으로 도입하기 시작하면서 같은 해 9월 서독의 KfW(독일부흥은행)으로부터 1,500만 마르크(375만 달러)의 차관자금을 도입했다. 이후 AID(국제개발처)와 IBRD(국제부흥개발은행) 등으로 차관 제공처가 다양화되면서 1970년대 중반까지 차관 도입이 적극 추진되었다. 초기에는 재정차관에 의한 간접차관 형식으로 도입되었으나 1969년 ADB(아시아개발은행) 차관자금, 1975년 IBRD 차관자금 취급을 계기로 중소기업은행을 차주(借主)로 한 직접차관의 형식이 주를 이루었다.

2. 중소기업의 확고한 성장 파트너로

총예금 확대와 자금 도입선의 다양화 노력이 이어지는 가운데 중소기업은행은 중소기업의 경제적 지위 향상을 위해 중소기업자에 대한 자금공급이 원활히 이루어질 수 있도록 중소기업금융의 양적 확대에 부단한 노력을 기울였다. 그 결과 창립되던 해인 1961년 말에 불과 28억 원 수준이었던 총대출금 규모는 1970년 말에 500억 원, 1980년 말에 1조 원에 이르는 등 괄목할 만한 성장을 거듭했다.

또한 중소기업 부문 대출금이 총대출금에서 차지하는 비중은 연도 말 기준으로 1961년 87.7%, 1970년 91.9% 등으로 늘어갔으며, 중소기업은행의 중소기업 대출액이 우리나라 예금은행 전체 중소기업 대출액에서 차지하는 비중도 1970년 21.7%에 이르렀다.

제2절 중소기업은행, 더욱 큰 미래를 보다

1. 중장기 경영계획 수립과 실천

중소기업은행은 국내외 금융환경 변화에 능동적으로 대응하고 중소기업 전담 정책금융기관으로서의 역할 제고와 지속성장을 위해 1970년대부터 중장기 경영계획을 수립하여 운용했다. 중장기 경영계획은 급변하는 경영 여건을 감안하여 일부를 수정, 보완하는 등 변화 내용을 신속히 반영하여 수립되었다.

1975년부터 1981년까지의 제1차 5개년 경영계획은 1970년대 들어 시중은행 및 정책금융기관과의 여·수신 규모 격차가 여전히 줄어들지 않는 데 따른 개선 방안이었다. 아울러 재정자금 대하금, 자본금 규모, 손익구조 등 제반 경영 요소간의 불균형이 확대되어 자체 자금조달확충과 시장개척노력 등 경영 능률 향상이 요구되는 시점에서 수립된 중장기 전략 구상이었다. 이와 함께 1976년부터 착수될 제4차 5개년 경제개발계획에 따라 수출중소기업을 비롯한 중소기업 부문에 대한 투·융자 및 자금수요 확대에 대비하는 한편, 금융수요 급증으로 날로 늘어나는 금융기관간 경쟁에 대처하여 활동 영역을 개척하고 경영효율화를 극대화하는 의지가 반영되어 있었다.

제1차 5개년 경영계획의 기본 방향은 중소기업에 대한 자금지원 확대, 수출중소기업 등 중점 육성 부문에 대한 최적 배분, 내·외자 및 재정자금 등 조달 재원의 다각화와 균형적인 조달에 중점을 두었다. 이에 따른 인프라 구축을 위해 점포 및 인력 확충에 적정 예산을 유지하고, 경영 목표달성을 추진하기 위한 제반 법규를 정비하였다. 그리고 부문별로 단계별 자금조달 및 자금운용, 이익관리, 점포 및 인력 수급계획을 계량화하고 그 추진방향을 제시하였다.

제1차 5개년 경영계획은 정부의 주도적인 경제개발 계획 하에서 중소기업은행이 정책금융기관으로서의 소

입을 다하고자 한 적극적인 자세를 그대로 보여주었다. 특히 자체적으로 자금조달 다각화와 자금운용의 효율적 배분을 통해 시장 지위 향상을 도모했다는 점에서 그 의미가 남달랐다. 이 기간 동안 중소기업은행은 1978년 12월 영문 명칭을 'Small and Medium Industry Bank'로 변경하여 '작지만 강한 은행'을 지향하고자 했다. 또 1979년 8월 납입자본금을 270억 6,000만 원으로 증액함으로써 1980년대 도약의 기반을 확고히 하였다.

2. 전산화를 통한 고객서비스 및 업무생산성 향상

1970년대 초 각 금융기관은 경험 미숙을 극복하고 막대한 전산설비 구입비용 부담을 최소화하기 위해 금융기관이 공동 설립한 전자계산소의 전산설비를 함께 사용하였다. 당시 전산처리를 위한 자료입력은 카드 천공(穿孔) 방식이었다. 중소기업은행은 전자계산소 공동 이용에 따른 업무 처리 지연을 해소하기 위해 1972년 IBM 카드 천공기 2대를 리스방식으로 도입했다. 이후 자료입력은 자체적으로 하고 전산처리는 전자계산소 컴퓨터



를 사용하는 방법을 활용해 왔다.

그러나 본격적인 영업점업무의 온라인처리를 위해서는 전용 컴퓨터 도입이 불가피했다. 이에 따라 1974년 전자계산시스템(EDPS) 도입 계획을 수립하고, 1977년 7월 과학기술처 승인을 받아 같은 해 12월 19일 최초의 전용 컴퓨터인 IBM 370/125(기억용량 0.25MB)를 도입했다. 이와 함께 보조기억장치인 디스크 2대(140MB)와 테이프 장치 4대, 센터용 라인프린터 1대, 통신제어장치 1대, 카드리더 1대, 온라인단말기 5세트 등을 도입함으로써 기존의 천공장치와 함께 초기 온라인처리를 위한 시스템을 갖추게 되었다.

업무 온라인화를 위해 도입한 주전산기 IBM 370/125는 테스트를 거쳐 1978년 4월 영업부와 부산북지점간 보통·저축업무를 시작으로 본격 가동되었다. 당시 전산기는 용량이 0.25MB에 불과하여 온라인 영업점 확대에 한계가 있었다. 따라서 이듬해인 1979년에 곧바로 기억용량 1MB의 370/148 기종을 추가로 도입했다.

전산화가 본격화됨에 따라 관련 조직도 적절하게 확대 운용되었다. 먼저 1970년 4월 사무기계화 일환으로 업무부 사무개선과에 10여 명의 일반 직원으로 구성된 전산 전담반을 설치했다. 비록 '실시간 온라인' 처리는 아니었지만 1972년 5월에는 최초로 환대사프로그램을 개발하여 전산처리를 시작했으며, 1973년에는 정기적금업무를 전산처리하는 등 점차 은행업무의 전산화 기틀을 다져갔다.

1974년에는 전산전담과가 설치되었고, 이 부서 소속 직원들은 그간의 경험과 기술을 토대로 1975년 계리업무를 비롯한 인사관리, 신용보증기금 출연금관리, 영업점 경영실적평가업무를, 1976년에는 정기에금, 외국환대사, 급여, 대출 및 소유물관리업무를, 1977년에는 차관자금업무를 전산처리하는 등 업무의 전산화 범위를 점차 확대해 갔다.

1977년 12월 19일 최초의 전용컴퓨터 도입과 1978년 4월 14일 영업부와 부산북지점간 보통·저축예금의 온라인처리 개시는 업무전산화 과정에 있어 일대 변화를 가져오는 계기가 되었다. 창구업무의 온라인화는 당시의 카드식 원장(原帳)을 없애고 그동안 수작업에 의존하던 각종 장부 기장업무와 계산업무를 자동화하는 방향으로 추진되었다. 이로써 업무 처리의 신속성과 정확성을 제고시켜 대고객서비스는 물론 업무생산성을 크게 향상시키는 기반이 되었다.



서울 영업부와 부산북지점간 온라인 개통식(1978.4.14)

외환위기 속에서 기업을 구한 '발로 뛰는 은행장'

- 제18대 이경재(李景載) 은행장(1998년 5월 13일~2001년 5월 12일)



1. 주요 경력

이경재 은행장은 1939년 경북 영주 출생으로 경북고와 서울대 경영학과에서 학사와 석사를 마쳤으며, 국민대에서 경제학 박사 학위를 받았다. 1960년 고등고시 행정과 12회에 합격한 후 1961년 한국은행에 입사하여 금융인으로서의 인생을 시작, 청주지점장을 거쳐 1986년 뉴욕사무소장, 자금부장, 이사, 한국은행 감사로 재직했다. 1992년 한국은행을 떠나 은행감독원 부원장을 역임한 후 1997년 금융결제원장에 취임하여 우리나라 금융서비스를 한 단계 업그레이드하는 데 기여했다.

금융결제원 재임 중이던 1998년 5월 제18대 기업은행장으로 취임한 이후 원칙주의자로서 합리적 일처리가 돋보이는 인물이란 평을 받았다. 퇴임 이후 2010년 3월 KB금융 지주 이사회 의장으로 선출되어 재직 중에 있다.

2. 경영철학

재임 당시 이경재 은행장은 “사명감은 국책은행, 업무 효율과 서비스는 시중은행”이라는 경영철학을 바탕으로 현장 밀착 경영을 통해 적극적인 중소기업 유동성 지원에 노력하는 동시에 적시성 있는 조직 구조조정을 단행했다. 이 같은 노력에 따라 이경재 은행장이 실천한 경영철학의 키워드는 공익성과 현장경영으로 요약된다.

취임 당시 우리나라는 외환위기에서 벗어나는 단계에 있었다. 그러나 이런 진정 국면에도 불구하고 IMF 구제금융 의무 이행에 따라 사회 전반에 걸쳐 강도높은 구조조정이 추진되었다. 특히 정부는 금융구조 개선을 위해 글로벌 스탠다드 준수, 부실금융기관 퇴출, 공적자금 투입 등을 추진하고, 일반 기업 중 구조조정과 체질 변화에 실패한 기업을 대상으로 부채비율 인하, 기업 개선 작업(Workout)을 강력히 추진하였다.

이런 강도 높은 구조조정 속에 그동안 ‘불사신(不死身)’으로 여겨졌던 시중은행의 퇴출까지 줄을 잇게 되자 은행들은 내부 구조조정 문제로 자금공급을 잠정 중단했다. 그간 성장과 고수익에

집착했던 금융기관들은 BIS자본비율 8%를 맞추기 위해 대출을 꺼리게 되었으며, 이로 인해 시중의 심한 금융경색과 고금리 속에서 기업들의 자금난은 갈수록 심해졌다.

정부는 안정적인 경제성장과 고용창출을 위해 중소기업을 육성해 나간다는 목표를 세우고 있었다. 이런 목표 아래 기업은행을 통한 중소기업 자금공급을 확대해 나갔다. 정부의 대규모 출자를 받은 국책은행으로서 시중 유동성 공급에 앞장서면서도 내부적으로는 조직의 효율성과 서비스의 질을 높여야 할 소명이 당시 기업은행에게 주어져 있었다.

“일선 영업점에 나가면 항상 직원들과 마주앉아 티놓고 이야기 합니다. 중소기업의 태생적인 목적, 즉 중소기업을 살려야 한다는, 어느 은행도 맡을 수 없는 시대적인 사명감을 강조하지요. 직원들이 고맙게도 이 점을 이해해준 데다 이제 취임 때 약속했던 증자가 성공하고 정부 평가에서도 1등을 하니 분위기가 좋습니다.” <경향신문 1998년 11월 4일>

이 인터뷰 내용은 기업은행이 가진 소명의식과 이경재 은행장의 경영철학을 잘 보여주고 있다.

3. 주요 업적

은행 경영 정상화의 기틀 마련

이경재 은행장은 먼저 1조 7,000억 원에 이르는 정부 출자를 이끌어 냄으로써 은행 경영 정상화의 기틀을 마련했다.

이를 바탕으로 1997년 1조 3,500억 원이란 최악의 적자 상황에서 벗어나 기업은행이 IMF 외환위기를 극복할 수 있는 모멘텀을 마련했다. 이런 업적은 곧 중소기업 살리기의 원동력으로 작용했다. 기업은행은 출자를 통한 중소기업자금 지원역량을 활용하여 중소기업대출 본연의 임무에 박차를 가했다. 다른 은행들이 BIS자기자본 비율을 맞추기 위한 목적으로, 혹은 내부 구조조정 문제로 기업지원에 적극적이지 못했던 시기였기에 기업은행의 공로는 더욱 빛을 발했다.

외환위기 이후 적극적인 신용경색 해소

이경재 은행장은 또 IMF 외환위기 이후 극심한 불황기에 유동성을 조기에 공급할 수 있는 제도를 실행함으로써 신용경색 해소에 앞장섰다.

금융권 최초로 수신(예금) 유치 할당제 대신 여신(대출) 할당제를 실시하여 적극적 유동성공급 정책을 실시했다. 영업점장이 하루에 2개 업체 이상의 거래업체를 방문하여 직접 상담에 나서게 하고, 이를 통해 목표로 삼은 여신 잔액을 달성하기 위해 노력했다.

중소기업 및 대기업 협력지원 대출제도를 실시하여 연간 납품액의 1/4 또는 최근 3개월간 납품액이나 구매 계약서상의 금액 한도 안에서 10억 원까지 신용으로 미리 대출을 실시했다. 이에 따라 중소기업은 대기업이 대금을 내주기 전에 추가 담보나 연대보증 없이 은행에서 자금을 융통할 수 있게 되었다. 아울러 3,500여 중소기업이 모여 있던 반월·시화공단에 중소기업 전담 금융지원센터를 만들어 여신 의사결정에 필요한 시간과 비용을 대폭 줄였다.

현장 밀착형 경영과 중소기업지원 확대

이경재 은행장은 현장 밀착형 경영을 반영한 상품을 출시하여 중소기업지원 확대에 박차를 가했다.

임기 중 하루 1~2개 지점을 방문하여 1,000여 회에 달하는 현장 방문 결과를 실무에 반영해 ‘발로 뛰는 은행장’이란 별명을 얻었다. 현장 방문 후 기업들이 자금의 양 자체보다는 신용대출과 금리인하를 원한다는 사실을 발견하여 이를 적극 반영해 나가기 시작했다.

중소기업 로얄 어음제도를 통해 영업점장 전결로 우량 중소기업 할인 시 5대 그룹 계열사 발행 어음 수준으로 우대했다. 기업은행에 당좌를 개설한 중소기업 중 우량업체를 뽑아 당시로서는 초저금리 수준인 7%에 할인을 했고, 어음할인 시 관행적으로 요구되던 담보나 보증 없이도 할인이 가능하도록 했다.

소기업형 디스카운트 은행을 운영하여 영세 소기업을 위한 할인어음 펀드를 1조 원 가량 조성하여 저금리로 할인했다. 당시 소기업 어음은 시중은행이 아니라 사채시장에서 고금리로 할인을 받아 현금화하는 불편이 있었다.

은행권 최초로 개인대출 시 연대 보증제 폐지

개인신용평점 시스템을 도입하여 은행권 최초로 개인대출 연대 보증제를 폐지했다.

개인신용평점 시스템을 통해 신용도 평가가 객관화되고 신속성과 일관성을 유지하게 됐다. 연간소득·직업·주택 소유 여부·나이·대출 연체금 유무에 따라 신용대출한도를 정하고 그 금액 내에서는 무보증대출을 실시했다. 보증인을 세우더라도 보증인 1인당 보증한도를 1,000만 원으로 제한함으로써 인 보증의 폐해를 줄이는 데 앞장서는 계기가 되었다.

책임있는 서비스 정신 구현과 은행 혁신의 연속성 확보

서비스 실명제를 실시하여 직원들이 책임있는 서비스 정신을 구현하게 하였다. 고객에게 발급하는 모든 서류에 담당자의 실명과 전화번호를 기록해 담당자에게 바로 문의할 수 있게 했다. 직원들은 본인이 제공하는 서비스에 ‘이름’을 걸고 임함으로써 책임감을 갖게 되었다.

또 임기마감을 앞두고 전 은행의 경영혁신에 관한 컨설팅을 준비해 줌으로써 은행 혁신의 연속성을 확보했다. 아서앤더슨에 조직개편 컨설팅을 의뢰하여 중장기 비전과 사업부제를 중심으로 조직개편 방안을 마련해 놓음으로써 차기 혁신정책의 밑거름을 제공했다.

이밖에도 심사협의체 및 기업 분석팀제를 도입하여 여신심사 체제를 개편, 영업과 심사, 심사와 기업분석 기능을 분리하여 여신관행을 혁신했다. 또 소기업신용평가모형을 개발하여 중소기업 신용평가모형 적용이 곤란한 총자산 5억 원 이하의 영세 소기업 신용평가가 가능해지도록 했으며, 영세 소기업 고객정보의 체계적 관리와 인터넷 대출의 기반을 조성했다. 경영합리화 대책의 일환으로 채산성이 불투명한 LA·호치민·바르샤바·자카르타·런던·룩셈부르크 해외 사무소와 지점을 폐쇄한 것도 오늘의 IBK기업은행을 있게 한 탁월한 결단이었다.

제2부



1970년대 후반까지 고도성장을 누리던 우리 경제는 1979년 들어와
예기치 않은 위기 국면을 맞았다.

중소기업 육성시대, 지속성장의 기반 구축

- 제1장 대외 위상 제고와 중소기업지원체제 강화
- 제2장 새로운 사옥에서 새로운 사명(使命)을 다하다
- 제3장 혁신으로 21세기를 앞서 준비하며



대외 위상 제고와 중소기업지원체제 강화

제1절 국민경제의 주류 중소기업, 중소기업 발전의 주역 기업은행

1. 중소기업, 경제의 변방에서 국민경제의 주류로

1970년대 후반까지 고도성장을 누리던 우리 경제는 1979년 들어와 예기치 않은 위기 국면을 맞았다. 제2차 석유파동으로 원유와 국제 원자재 가격이 급등하고 선진국 경기가 침체를 맞으면서 우리 경제는 총체적인 어려움에 처하게 되었다. 여기에 그동안의 성장우선 정책 과정에서 누적된 만성적인 인플레이션, 경제 부문간 불균형 심화 등 구조적인 문제점이 노출된 데다 10·26사태로 인한 정치·사회적 혼란까지 더해지면서 어려움은 더욱 가중되었다. 이에 따라 1980년에는 생산자물가상승률이 40%에 육박하고 경상수지 적자 규모가 50억 달러를 상회하기에 이르렀다.

이런 위기 상황에서 집권한 제5공화국 정부는 위기 탈출과 사회 안정을 목표로 경제 개혁에 착수했다. 정부는 종래의 성장우선에서 안정우선으로 경제정책 기조를 전환하고, 경제 운영 방식도 민간의 창의와 시장 기능을 중시하는 민간주도형으로 전환했다. 이 과정에서 물가 안정을 정책의 최우선 과제로 삼아 통화관리제도를 강화, 1983년 이후 5년 동안은 소비자물가상승률이 2~3%대에 머무는 등 경제 안정 기반을 강화하는 일련의 효과를 거두었다. 이 같은 개혁 정책과 1982년 이후의 원유가 및 국제금리 하락 등으로 우리 경제는 '안정 속의 균형 성장'이라는 새로운 도약 단계에 진입하기에 이르렀다.

이런 가운데 1970년대 후반에는 산업구조가 고도화되고 부품 및 소재산업 분야에서 중소기업의 존립 기반이 확대되었다. 이에 따라 중소기업 또한 대기업과 분업적 협력관계를 가진 동반자적 입장으로 그 역할이 강조되었다.

그러나 1960년대부터 지속되어 온 대외 지향적 경제 개발과 대기업 중심의 성장정책의 기초 속에서 경제 발전의 불균형이 확대되고 경제적 효율이 저하됨으로써 중소기업의 지속적 성장에는 여전히 한계가 있었다.

이에 따라 1980년대 들어서는 경제 활성화와 산업 경쟁력 강화가 더욱 절실한 정책 과제로 등장하게 되었으며, 국민 경제의 저변을 이루고 있는 중소기업을 기반으로 한 균형 성장이 더욱 절실한 과제가 되었다. 아울러 중소기업을 경제적 약자 또는 대기업의 단순한 협력자로 보던 종전의 소극적 입장에서 벗어나 중소기업의 비교우위를 인정할 필요가 있었으며, 산업구조조정과 경제 발전의 핵심 주체로서의 역할도 더욱 강조되었다. 특히 1980년대 중반 이후 국내외 경제 환경이 급속하게 변화하면서 이른바 '규모의 경제'가 갖는 의미는 점차 감소되었다. 이제 전문성과 적응력 그리고 비교우위를 가진 중소기업의 존립 분야가 크게 확대되면서 바야흐로 중소기업이 '국민 경제의 주류'로 등장하게 되었다.

2. 중소기업지원을 위한 법적인 뒷받침과 자금조달 구조의 변화

중소기업의 역할과 위상이 제고되면서 중소기업지원의 법적 기반이 되는 '중소기업은행법' 개정도 이어졌다.

먼저 1979년 12월 28일 제6차 개정에서는 기업은행과 거래 중인 기업 가운데 중소기업 범주를 초과한 성장 기업에 대해 거래중지로 인한 경영상의 애로를 해소하고 융자 효과를 제고할 수 있도록 하는 제도적 보완이 이루어졌다. 기업은행 수권자본금을 300억 원에서 1,000억 원으로 증액하고, 중소기업의 주식 및 사채의 응모·인수로 제한되어 있던 투자업무에 사채보증업무를 추가함으로써 직접금융 방식의 자금지원업무를 보완했다. 또한 기업은행과 거래 중인 중소기업자가 중소기업자의 범주를 넘었을 경우 그날로부터 3년 동안 미상환 잔여 대출금의 상환 기간이 경과한 후에도 잔여 상환 기간 범위 내에서 계속하여 상환할 수 있도록 했다.

이어 1980년 중소기업육성 문제가 헌법에 명시되는 등 중소기업지원에 관한 인식이 크게 고조됨에 따라 같은 해 12월 31일 제7차 개정에서는 기업은행의 기능 보강과 함께 중소기업금융업무를 전문성을 강화하였다. 기업은행 수권자본금을 1,000억 원에서 3,000억 원으로 증액하고, 조사연구 및 기업지도업무를 법정화하였으며, 중소기업금융채권 발행에 있어서 '정부가 그 원리금의 상환을 보증한다'는 강제 규정을 '정부가 보증할 수 있다'는 임의 규정으로 변경함으로써 자기신용에 의한 채권 발행의 법적 근거를 마련하였다.

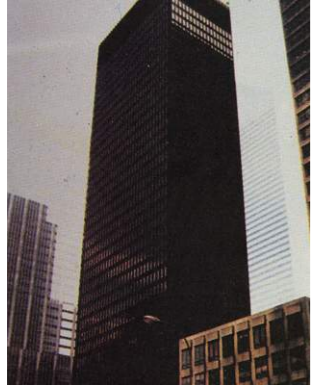
이 같은 대내외적인 환경 변화 속에서 자금조달 구조에서도 상당한 변동이 있었다. 정책은행으로서의 목표를 달성하기 위해 자금조달 수단이 크게 다양화된 것이다. 기업은행은 1982년 8월, 200억 원의 중소기업금융채권을 처음으로 발행했다. 1964년 중소기업은행법 제2차 개정 당시 이미 금융채 발행 조항이 명시되었지만 그동안 발행을 미루어 왔는데, 1980년대 들어 급증한 시설자금 수요에 탄력적으로 대처할 수 있는 안정적 장기자금조달과 이를 뒷받침할 새로운 재원 발굴이 시급해진 것이다. 이후 중소기업금융채권은 기업은행 재원 조달 분야에서 중요한 핵심 기능을 담당하게 되었다.

제2절 국내외 금융 인프라 확충과 업무 영역의 확대

1. 해외 교두보 구축 - 뉴욕·도쿄·런던사무소 개설

1980년대부터는 국제금융업무 활성화와 중소기업 수출입 활동의 효율적 지원을 위한 노력도 크게 강화하였다. 주요 국제 금융시장 및 신흥 금융시장에서의 국외 점포망 확충이 대표적인 방안이었다.

먼저 1980년 12월 1일에는 최초의 해외 거점인 뉴욕사무소가 문을 열었다. 뉴욕에서 시작된 해외 점포망 확충



뉴욕사무소 개설(1980.12.1)



의 역사는 1981년 5월 6일 도쿄 사무소, 1982년 9월 14일 런던 사무소 설치로 이어졌다. 미국·일본·영국에 교두보를 마련한 이들 해외사무소는 현지 금융기관 및 현지인과의 유대를 강화하며 본격적인 영업 활동을 위한 지점 설치 준비 작업을 전개하였다.

2. 무인자동화시대의 개막과 연수시설 확충

기업은행은 1983년 1월 4일 대청전기(현 청호컴퓨터)로부터 최초로 10대의 현금자동지급기(CD, Cash Dispenser)를 도입하여 영업부와 광화문지점(현 무교지점)에 설치했다. 마침내 무인자동화시대의 막이 오른 것이다. 이후 금융기관간 CD기 공동 사용에 따른 표준화 작업이 추진됨에 따라 자동화기기 도입이 잠시 보류되었다가 1988년부터 다시 대청전기에서 공급하는 Panel형 CD기 100대를 도입하면서 그 규모도 점차 확대되었다.



현금자동지급기 설치(1983.1.4)



마포합숙소 및 연수원 신축조감도(1981.5)

1984년 6월 30일에는 대대적인 직제규정 개정과 함께 서울 마포구 용강동에 마포연수원을 개원하여 처음으로 자체 연수시설을 마련했다. 지상 4층, 지하 1층, 대지 957평, 건물 703평, 연건평 3,446평 규모인 마포연수원은 연수실·세미나실·생활관·체육시설·편의시설 등을 고루 갖추고 있었다. 이로써 창립 초기에 종로지점 및 성동지점을 임시 연수 장소로

활용하던 시절과 1968년 11월 구 본점 강당을 연수 시설로 활용하던 시절을 지나 한결 체계적이고 효율적인 연수를 시행할 수 있는 기반이 마련되었다.

이와 함께 지역본부 체제도 처음 구축되었다. 1985년 2월 26일 부산지구업무추진본부와 호남지구업무추진 본부가 그 효시였다.

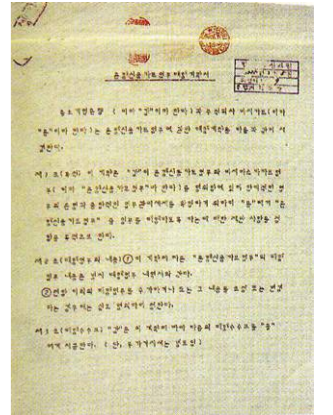
3. '플라스틱 머니' 신용카드업무 도입

'플라스틱 머니'로 불리는 신용카드는 1969년 7월 신세계백화점에 의해 처음 국내에 소개되었다. 이후 카드전문회사 등이 관련 업무를 취급했지만 카드 발급 대상이 특수층 혹은 자사(自社) 임직원에 국한되었고, 사용 용도 또한 자사 제품 판촉에 그쳐 일반인에게는 널리 보급되지 못했다.

그러나 1980년대에 들어 개인소득 증가로 민간 소비생활이 다양화되고 유통 과정이 복잡해짐에 따라 현금이나 수표류 거래에는 제한이 따르게 되었다. 이제 더욱 공신력 있는 결제 수단이 필요한 시기였던 것이다. 이러한 시대적 필요에 의해 금융기관들은 선진국에서 이미 새로운 거래 방식으로 정착되고 있는 신용카드업무 도입을 적극 검토하였다.

기업은행은 장차 신용사회 정착에 대비하고 신용카드 관련 수수료 등 비이자 부문 수익 증대와 결제 계좌를 통한 안정적인 예수금 기반확대를 위해 신용카드업무를 취급하게 되었다. 이를 위해 1982년 초부터 독자개발, 전문 카드회사와의 제휴, 시중은행과 공동개발 등 여러 방안을 검토한 결과 시중은행과 공동으로 신용카드를 발행하기로 결정하였다. 이어 1982년 2월 재무부에 신용카드업무 취급 승인을 신청, 다음 달인 3월에 승인을 받았다.

그러나 이미 설립된 신용카드협회 회원사인 5개 시중은행(조흥·상업·한일·제일·서울)의 견제가 만만치 않았다. 이에 따라 2년 후인 1984년 6월 1일에 와서야 주택은행 및 농업협동조합중앙회와 공동으로 은행신용카드협회(현 비씨카드(주)) 회원은행으로 가입하여 신용카드업무를 도입하기에 이르렀다.



비씨카드사와의 신용카드업무에 관한 계약서(1984.3.9)

4. 외환업무 1억 달러 돌파

외환업무는 외국환업무의 가장 기본이 되는 부문이다. 특히 업무 취급에 따른 리스크가 크지 않으면서도 수익성이 좋아 수수료수입과 외환수익이 은행의 주요 수익원이 되고 있었다.

1970년대에는 국제수지 사정이 어려워 정부의 강력한 외국환관리 실시로 외환실적도 미미한 수준에 머물렀다. 그러나 1980년대 중반 이후 해외여행 경비 등 경상적인 외화 지급과 해외직접투자 등 자본 거래와 관련된 외화 유출에 대한 제한을 완화하기 시작했다. 그 결과 기업은행의 외환업무 실적도 지속적으로 확대되었으며, 1985년에는 마침내 처음으로 1억 달러를 돌파했다.

제 2 장

새로운 사옥에서 새로운 사명(使命)을 다하다

제1절 '중소기업창업지원법' 제정과 국내 최초의 창업투자회사 설립



한국기업리스(주) 창립총회(1985.10.10)

1970년대 중반 이후 중소기업 창업과 신기술 기업화를 지원하는 문제가 중요한 정책 과제로 대두되었다. 하지만 중소기업 창업과 신기술 기업화는 비록 관련 기업이 첨단 기술을 보유하고 있다 하더라도 물적 담보 능력이 열악할 뿐만 아니라 성공 여부가 불확실하고 위험부담이 적지 않았다. 제도금융권의 금융 지원 대상에서 소외되고 있는 것도 바로 그 같은 한계 때문이었다. 이에 따라 정부는 자본 참여를 통한 투·융자 방식으로 장기 안정자금을 공급하는 것이 효율적이라고 판단, 1986년 5월 12일 중소기업창업투자회사 설립을 위한 '중소기업창업지원법'을 제정하였다.

1985년 10월 한국기업리스(주)를 설립한 바 있는 기업은행은 이 '중소기업창업지원법'에 근거, 기술집약형 중소기업의 창업 촉진과 유망중소기업 발굴 지원을 통해 국민 경제 발전에 이바지하고자 1986년 11월 1일 창업투자회사인 한국기업개발금융(주)를 자회사로 설립하였다. 국내 최초의 창업투자회사인 한국기업개발금융(주)는 성장 잠재력이 큰 기술집약적 중소·벤처기업에 원활하게 자금을 지원함으로써 중소·벤처기업 창업과 육성에 기여했다.

1988년 11월에는 45억 원 규모의 창업투자조합 1호를 결성했다. 창업투자조합은 자금조달의 주요 원천 수단으로서 '중소기업창업지원법'에 의거하여 결성·운영할 수 있는 순수 벤처캐피탈 금융상품이었다. 조합원은 업무집행 조합원인 기업은행, 특별조합원인 정부, 일반조합원인 국내외 각종 연금 및 기금, 금융기관, 일반 기업, 개인투자자로 구성되며, 조합 존속 기간은 5~7년으로 연장도 가능했다.

제2절 새로운 사옥, 새로운 사명(使命)

1. 을지로 초현대식 신축 사옥으로

기업은행이 그 위상에 걸맞는 사옥을 갖게 된 것은 1987년 12월 3일이었다. 기업은행은 이날 서울시 중구 을지로 2가 50번지에 초현대식 건물을 신축하여 본점을 이전했다. 신축 사옥은 대지 1,988평에 지상 20층, 지하 5층, 연건평 2만 32평 규모



을지로 신축 사옥으로 이전(1987.12.3)



본점 건물 신축 이전 리셉션(1987.12.3)

로, 각종 편의시설 및 문화휴식 공간을 고루 갖추고 있었다. 따라서 향후 좀 더 적극적인 대고객 서비스와 고객 만족도 제고를 이룰 수 있는 공간으로 그 역할을 다할 수 있게 되었다.

이날 신축 본점 15층 강당에서 전 임직원이 참석한 가운데 열린 본점 신축 이전 기념식에서 유돈우 은행장은 기념사를 통해 "본점 신축 이전을 계기로 전 임직원은 중소기업 전담 정책금융기관으로서의 사명감을 새롭게 인식하고 열과 성을 다하여 대고객 서비스 향상에 노력해 달라"고 당부했다. 이어 오후 6시부터 1층 로비에서 열린 기념 리셉션에는 정인용 부총리와 사공일 재무장관 등 국내 각계각층의 주요 인사와 거래처 대표, 영업점장 등이 참석하여 본점 신축 이전을 축하했다.

본점 신축 이전을 계기로 1987년 12월 1일에는 영문 명칭을 기존 'Small and Medium Industry Bank'에서 'Industrial Bank of Korea'로 변경했다.

2. 딜링업무 개발을 통한 국제 외환시장 참여와 신탁업무 개시

초기의 F/X 딜링업무는 고객과의 거래에서 발생된 통화별 외화 포지션의 반대 커버거래를 통해 환리스크를 줄이는 수동적 외환매매 거래로 한정되었다. 하지만 1980년대 후반 무역흑자의 지속과 함께 금융의 국제화, 외환시장의 자유화 조치가 단계적으로 추진되었다. 이에 따라 국내 금융시장 개방에 대비하고 국제 외환시장에 적극적으로 참여하기 위해 딜링업무 개발이 시급했다.

기업은행은 1987년 12월 신축 건물로 본점을 이전하는 동시에 딜링룸을 확장·설치하고 딜러를 양성하는 등 본격적인 딜링업무 취급에 적극 대비하였다. 이후에도 꾸준히 각종 정보 제공 시설을 증설하고 보완하는 한편, 내부적으로



신탁증권부의 모습(1988)

딜링 관련 업무 규정의 개선, 행내 공모제를 통한 전문딜러 확보, 각종 대내외 연수 등을 추진하여 딜링업무에 따른 제도적 기반을 마련하였다.

1980년대 초반까지는 서울신탁은행이 국내에서 유일한 신탁겸업 은행으로서 신탁업무를 수행해 왔다. 1980년 들어 정부는 은행의 금융상품 다양화 요구와 제2금융권과의 금리경쟁력 강화를 위해 1983년 4월 지방은행, 1984년 시중은행, 1985년 외국계은행에 신탁업 겸업을 허용하였고, 이로써 본격적인 신탁업무 경쟁이 시작되었다. 비록 취급 범위가 제한적이기는 했지만, 기업은행은 1988년 4월에 신탁업무를 취급하기 시작했다.

3. 중소기업육성의 장(場) - 중소기업제품 상설전시장 운영



중소기업제품 상설전시장 개장(1990.5.22)

1990년 5월 22일에는 생산 제품 홍보 및 판매에 어려움을 겪는 중소기업제품의 홍보 및 영업점의 다양한 마케팅활동을 지원하기 위해 본점 및 영업점에 처음으로 중소기업상설전시장을 설치, 운영하기 시작했다. 전시 대상 업체 선정 기준은 우수제품 생산 및 유통업체, 창의성 및 효용성을 갖춘 전시 가능 제품으로 정하고, 영업점으로부터 신청 접수를 받아 대상 기업을 선정했다. 또 매년 전시 주제를 정하여 업체 참여 범위를 다양화했으며, 전시 비용은 전액 무료였다.

기업은행은 1990년 5월 22일 본점 1층 로비에서 중소기업 유관기관 및 전시업체 대표자들이 참석한 가운데 상설전시장 개장식을 가졌다. 이 전시장에는 기업은행과 거래하는 55개 중소기업이 생산한 100여 종의 우수 제품이 많은 고객들에게 공개되어 중소기업의 판로 개척과 제품 홍보에 크게 기여하였다. 특히 지방 중소기업체 전시품에 대해서는 판매 상담 역할도 병행하여 그 효과를 배가하였다.

이 상설전시장은 1994년까지 6개월 단위로 전시하다가 이후 1년 단위로 운영하였다. 또 전시 기간에 맞추어 1990년 5월 23일부터 나흘 동안 제1차 우수중소기업 최고경영자 세미나도 개최하기 시작했다.

제3절 '2000년대 세계 속의 일류은행'으로 가는 길

1. 금융환경 변화에 따른 경쟁력 강화와 탄력적 경영기반 구축

1990년대로 접어들면서 우리나라 중소기업의 역할과 위상은 새로운 전환기를 맞이에 이른다. 우리 경제는 1986년 이후 달러화 약세, 저유가, 저금리 등 이른바 '3저(低) 현상' 과 국제수지 흑자 전환에 따라 다시 고도성장을 누렸고, 이 과정에서 중소기업의 국제화도 큰 진전을 보았다. 중소기업이 총 수출액에서 차지하는 비중은 1985년 27.8%에서 1990년 45.5%로 크게 늘었으며, 중소기업의 해외투자도 제조업을 중심으로 급증세를 보였다.

하지만 1980년대 후반에 '3저 현상' 이 끝나고 선진국의 통상압력과 자유화 바람이 거세지면서 1990년대에는 그 성장세가 급속히 둔화되었다. 이런 가운데서도 공업화가 성숙기로 접어들고 개방화가 급진전되면서

전문성을 지닌 독립형 중소기업이 속속 등장하기도 했다.

중소기업의 역할 및 위상 변화는 기업은행의 변화를 요구했으며, 그 일환으로 1991년 12월 31일자로 과거 10년간 숙원사업이던 '중소기업은행법' 개정(법률 제4467호)이 이루어졌다. 1990년 6월 법 개정 협의안이 마련된 후 재무부 금융발전위원회, 당정협의회, 경제부처 장·차관회의 등을 잇달아 거쳐 대통령 재가를 받은 후 국회에 상정되었다. 이 개정 법안은 국회 재무 및 법사위원회를 차례로 통과하고 본회의 의사일정에 올려져 1990년 12월 17일 제156회 정기국회 제19차 본회의에서 만장일치로 통과되었다.

1991년 12월 31일 공포된 개정 '중소기업은행법' 은 1961년 7월 1일자로 제정된 이래 1980년 12월 31일까지 제7차에 걸쳐 개정된 바 있었다. 이후 수차례에 걸쳐 개정을 추진했으나 당시까지 개정되지 못한 상태였다.

개정된 내용은 기업은행 법정자본금을 3,000억 원에서 1조 원으로 증액하고, 정부와 중소기업자로 되어 있던 출자자 제한을 폐지함으로써 민간자본을 활용한 증자가 가능하도록 하였다. 또 중소기업으로 한정했던 외국환업무 취급 대상 규정을 폐지하여 제한 없이 가능하도록 하였으며, 운영위원회 폐지와 함께 정부투자기관 관리기본법과 동일하게 임직원 관련 규정을 정비하였다. 이로써 금융산업 국제화·개방화·자율화 추세가 확대되고 금융기관간 경쟁이 심화되는 가운데 기업은행도 이런 금융환경 변화에 능동적으로 대처할 경쟁력을 강화하게 되었다. 아울러 자율적이고 탄력적인 경영기반을 구축함으로써 중소기업에 대한 금융지원을 지속적으로 확충해 나갈 수 있게 되었다.

2. 국책은행 최초의 뉴욕지점 및 최초의 룩셈부르크 현지법인 개설

'다자간무역협상' 인 우루과이라운드는 1986년 9월 새로운 세계 교역 질서를 창설할 목적으로 시작되었다. 이 협상은 당초 1990년 12월 말에 종결될 예정이었으나, 미국과 유럽경제공동체(EC)가 농업보조금 감축안에 대해 의견 대립을 보임으로써 타결에 실패했다. 1991년 4월 협상 개시와 함께 협상 의제를 7개로 대폭 조정했으며, 1992년 11월에는 협상 타결의 토대가 마련되었다.

이처럼 우루과이라운드 협상과 더불어 금융의 국제화가 급진전될 것으로 예상됨에 따라 기업은행은 세계 주요 금융 중심지에 해외 지점망을 적극 확충하였다. 중소기업들이 국제 금융환경에 능동적으로 대처할 수 있도록 금융 편의를 제공하기 위해서였다.

먼저 1990년 11월 8일에는 기존 뉴욕사무소를 개편하여 국책은행 최초의 해외지점인 뉴욕지점을 개설했다. 이날 뉴욕지점은 본점 및 현지 주요 인사가 참석한 가운데 역사적인 개점식을 갖고, 금융 국제화 및 대형화 추세에 부응하여 선진 금융시장인 뉴욕에서 앞선 금융서비스를 제공할 것을 다짐했다. 뉴욕지점 신설로 기업은행은 국제금융 지원업무는 물론 중소기업 해외 진출과 투자업무 등에서 원활한 지원을 도모할 수 있게 되었다.

이어 다음 해 11월 20일에는 LA사무소가 LA금융 중심지인 월셔가 퍼스트 인터스테이트빌딩에서 문을 열었다. 본국 직원 3명과 현지 직원 1명으로 개소한 LA사무소는 국제 금융시장 동향 조사 및 외화자금 조달 교섭 업무 등을 취급하기 시작했다.

한편 기업은행 최초의 현지법인인 유럽기업은행이 1992년 9월 25일 유럽경제공동체(EC)의 국제금융 중심지



뉴욕지점 개점(1990.11.8)

인 룩셈부르크에서 문을 열었다. 세계 최대 단일시장인 EC 지역에 영업 거점을 구축한 이 법인은 납입자본금 전액(원화 약 91억 원)을 기업은행이 출자했으며, 3명의 본국 직원과 3명의 현지 직원이 근무했다.

룩셈부르크 현지법인은 기업은행 법령상의 제약을 받지 않고 현지법규에 따라 유니버설뱅크업무를 자유롭게 취급했다. 이에 따라 EC지역 및 동구권지역 진출 기업에 대한 지원은 물론 국제금융·증권투자업무 등 선진도매금융업무를 활발히 수행하여 기업은행 금융 선진화에 크게 기여하게 되었다.

3. 아시아지역 금융 국제화의 거점 마련



도쿄지점 개설(1991.2.8)

1991년 2월 8일에는 뉴욕지점에 이어 두 번째 해외지점인 도쿄지점이 개설되었다. 국책은행 최초의 해외지점인 뉴욕지점 개설에 이어 도쿄지점을 개설함으로써 기업은행은 세계 주요 금융 시장에 또 하나의 영업 거점을 확보하게 되었다. 교민들이 비교적 많이 거주하고 있는 도쿄 미나토구 아카사카에 소재한 도쿄지점은 본국 직원 6명, 현지 직원 13명 등 모두 19명의 직원이 일반 예금 및 적금업무, 기업 및 가계대출업무 등 일반금융업무와 수출입업무 등 외국환업무를 취급하기 시작했다.

이어 1991년 6월 26일에는 뉴욕·도쿄·런던에 이어 네 번째 해외점포인 싱가포르사무소를 개설하였다. 싱가포르 금융 중심지인 쉐튼웨이 5번가 UIC빌딩에 위치한 싱가포르사무소는 국제금융 및 자본시장 동향 조사, 현지금융, 외환·무역 등 경제 동향 조사, 외화자금 조달 교섭 및 알선업무 등을 취급함으로써 수출중소기업에 대한 각종 금융 정보 제공과 기업은행의 금융 국제화에 크게 기여하게 되었다.

1992년 7월 9일에는 홍콩의 금융 중심지인 랜드마크 글로세스터타워 21층에 홍콩사무소를 개설했다. 홍콩사무소는 동북아시아 진출 중소기업에 대한 각종 금융 정보 제공과 경제 동향에 관한 조사업무 등을 수행했으며, 1993년 11월 24일 홍콩지점으로 개편하였다.

4. 국내 지역본부 정비 및 고객서비스 제고

1988년 2월 15일 관할지역을 명확히 구분하기 위해 부산지구업무추진본부와 경북지구업무추진본부 명칭을 각각 부산경남지구업무추진본부와 대구경북지구업무추진본부로 변경하였고 1989년 1월 24일 3개 업무추진본부의 명칭을 각각 부산경남지역본부·호남지역본부·대구경북지역본부로 변경했다. 또한 1989년 12월 27일 충청지역본부 신설과 동시에 수도권 지역에 지역본부에 준하는 5개 지구업무추진본부(중부·동부·서부·남부·경인)를 설치했다.



SWIFT업무 개시(1992.3.2)

국내 지역본부 정비와 더불어 고객서비스 제고에도 주력했다. 기업은행은 1991년 2월 효성컴퓨터로부터 최초로 HT-2702C 기종의 통장정리기 15대를 도입·설치하여 같은 해 5월 23일부터

본격 가동하였다. 이후 한동안 같은 기종의 기기를 도입하다가 1996년에는 청호컴퓨터 통장정리기 QP-650 36대를 도입하면서 더욱 다양하고 고객친화적인 서비스를 제공하게 되었다.

이와 함께 고객들의 외국환업무 편의 증진을 위해 지속적으로 외국환업무 지원 사업 및 제도 개선을 추진해 온 기업은행은 1992년 3월 2일 국제은행간 통신망인 SWIFT(Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) 시스템을 도입했다. 이를 통해 Telex에 의한 기존 전문(電文) 송·수신 방식을 은행간 표준화된 전문 양식으로 대체함으로써 신속하고 정확한 전문 교신이 가능해졌으며, 국제은행간 자금체업무를 온라인으로 처리할 수 있게 되었다.

한편 1992년 9월 NCR사로부터 최초로 도입한 11대의 ATM은 현금을 봉투에 넣어 입금한 다음 업무 마감 후 직원이 일일이 현금을 확인하여 처리하는 봉투식으로서, 이용에 적지 않은 불편이 따랐다. 이에 1994년 8월에는 청호컴퓨터로부터 입·출금은 물론 통장정리와 잔액조회까지 가능한 산폐식 ATM을 도입하면서 기존 기기를 대체했다.



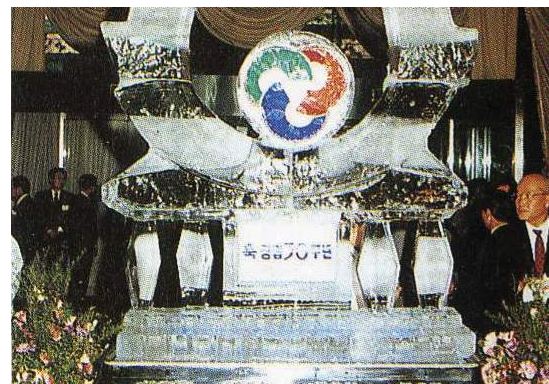
5. 종합금융그룹 도약의 의지 - 기은전산개발(주) 및 기은할부금융(주) 설립

1990년대 들어 정부가 중소기업정보화 5개년계획을 발표하자 정보화를 통해 경영효율성을 제고하려는 중소기업들의 관심이 더욱 커졌다. 이런 관심에 부응하여 중소기업의 정보화 수요를 충족시키기 위해 1991년 3월 22일에는 납입자본금 10억 원 규모로 본점 12층에 전산 부문 자회사인 기은전산개발(주)를 설립했다.

기은전산개발(주)는 모회사인 기업은행의 전산업무 지원뿐 아니라 기업은행 거래기업으로 구성된 '중소기업정보화협의회' 회원 기업의 사무자동화 및 기업은행 출자 기업체의 전산업무를 효율적으로 지원하는 데 설립목적이 있었다. 주요 사업으로는 컴퓨터시스템 개발 및 판매, 개발 수탁, 컴퓨터 시스템 설치의 타당성 조사 및 이용 등 컨설팅업무, 컴퓨터 시스템 보수 유지, 중소기업체 VAN 사업 지원, 각종 경영정보 수집 및 제공, 전산 관련 기기의 판매·교육사업 등이었다.

기은전산개발(주) 설립을 통해 기업은행은 중소기업체를 위한 소프트웨어 개발, 각종 컨설팅 및 기술 지원, 전산 전문인력 양성 등의 정보화업무를 더욱 효율적으로 수행할 수 있게 되었다. 이를 계기로 중소기업 정보화를 위한 구체적인 지원 체계를 구축했을 뿐 아니라 자회사를 통한 고도의 전산업무 지원이 가능해짐으로써 은행 전산업무의 효율성을 제고할 수 있게 되었다.

1992년 7월 기은할부금융(주)를 설립하였고 10월에는 송탄상호신용금고를 인수하여 이듬해인 1993년 7월 12일 (주)기은상호신용금고를 설립, 새로운 출발을 선언했다. (주)기은상호신용금고는 우선 경인지역에 산재한 영세 중소기업지원과 지방 경제 활성화를 도모하고, 일반 서민에 대한 금융지원을 전담함으로써 종합금융그룹으로 도약하기 위한 기업은행의 의지를 반영했다.



창립 30주년 기념식(1991.8.1)



IBK CUT 30 운동 실시(1992.5.1)

6. 조직문화 활성화와 의식개혁

1991년 8월 1일자로 창립 30주년을 맞은 기업은행은 같은 해 10월 27일 1만여 기은가족의 화합과 전진을 다짐하기 위한 체육대회를 본점 및 9개 지역본부별로 일제히 개최했다. 경기도 고양군 소재 수련장에서 열린 본부 체육대회에서는 1,700여 명의 임직원이 6개 팀으로 나뉘어 다채로운 행사를 가졌다. 이날 모든 기은가족은 지난 30년 역사의 주인공이었고, 제2창업 원년을 장식하는 미래의 주역이었다.

이어 1992년에는 조직 내 관료주의, 무사안일, 비효율성을 타파하기 위한 근본적인 대응책으로 사무혁신운동을 전개하였다. 특히 '2000년대 세계 속의 일류은행'이라는 장기 비전을 설정, 1992년 2월 10일 'START 2000 사무혁신 발전대회'를 시작으로 7개월 동안 대대적인 사무혁신운동을 전개했다. 이 운동의 목표는 조직의 비효율을 없애 본부업무의 30%를 감축하고, 이에 따른 여유인력을 전략 부문에 배치하거나 자기개발에 활용하도록 하는 것이었다. 이 운동에는 본부 내 3급 이하 직원 중 특수직 직원을 제외한 전 직원이 참여하여 업무 재고 조사, 업무개선안 발굴 및 정리, 여유인력 창출 및 활용, 경영체질 강화 등의 심화 단계를 추진했으며, 이를 통해 업무만족도 제고, 수지마인드 및 고객 지향적 사고 고취 등의 의식 변화를 이끌어 냈다.

1992년 4월에는 사무혁신운동의 일환으로 보존문서 감축 캠페인인 'IBK CUT 30 캠페인'을 실시하여 불필요한 문서를 보관하는 관행을 없애고 쾌적한 근무 환경을 조성하고자 했다. 또한 의식개혁 부문의 단계별 추진과제와 부서별 전략경영과제를 수립하고 시행하는 한편, 사후관리와 평가를 통해 지속적인 추진을 이끌었다.

이처럼 고강도로 추진된 사무혁신운동 결과 본부업무의 32.6%를 감축, 125명의 본부 정원을 전략 부문에 배치하는 가시적인 성과를 얻었으며, 특히 직원들의 의식 변화와 업무효율성 제고에 크게 기여하였다. 이 밖에 관료주의의 상징이었던 출근부를 폐지하고, 여직원 호칭을 남직원과 동등하게 사용하도록 하는 한편, 조직에 활력을 불어 넣고자 응원가를 제정하기도 했다.

제 3 장

혁신으로 21세기를 앞서 준비하며

제1절 자율경영 기반 구축과 정보화 혁신

1. 주주총회 도입과 자율경영 기반 구축



제34기 정기 주주총회(1995.3.14)

전 임직원의 의식 개혁을 바탕으로 '2000년대 세계 속의 일류은행'을 향해가던 기업은행은 1991년 12월 31일 중소기업은행법 제8차 개정과 1992년 5월 1일 정관 변경을 통해 그 도전에 큰 힘을 실었다. 특히 정관 변경을 통해 기업은행은 설립 이후 최고의 결기구의 기능을 담당해 온 운영위원회를 폐지하고 주주로 구성된 주주총회를 도입했다. 상법상 주식회사 체제의 최고 의결기구인 주주총회를 도입한 것은 우리나라 경제 규모와 중소기업의 위상이 커지면서 기업은행의 법적 지위 또한 더욱 발전적으로 변화한 데 따른 것이었다. 아울러 조직의 발전적 측면에서 자

율경영의 여건이 조성되었다는 데 큰 의미가 있었다.

제32기 정기 주주총회가 처음으로 개최된 것은 1993년 3월 17일이었다. 창립 이후 재무부장관 승인을 얻어 결산을 확정해 오던 기업은행은 그 절차를 바꿔 이날 본점 강당에서 정기 주주총회를 열고 1992년 회계년도 결산을 확정하였다. 이날 주주총회는 개회사, 국민의례, 출석 주식 수 보고 순으로 진행되었다. 이어 2개 항목의 부의(附議) 안건을 상정, 대차대조표·손익계산서·이익잉여금 처분계산서를 원안대로 승인했으며, 제2호 안건인 '외부 감사인 선임'에 대해서도 주주들의 승인을 받았다.

이후 기업은행은 결산기 종료 후 3월 이내에 정기 주주총회를 열었으며, 필요한 경우 임시 주주총회를 소집하여 주요 안건을 의결하였다.

2. 직원 수 증가와 금융환경 변화에 따른 기흥연수원 개원

임직원의 의식개혁에 수반되어야 할 필수적인 요건이 바로 교육이었다. 이를 위해 기업은행은 1993년 4월 20일 기흥아카데미 강좌를 개설한 데 이어 같은 해 5월 15일 기흥연수원을 개원하였다. 기흥연수원은 경기도 용인시 기흥읍 고매동 366의 21번지에 자리 잡았으며 대지 6,750평, 건물 2개 동 1,899평 규모였다. 교육시설로는 200명을 수용할 수 있는 강당, 60명을 수용할 수 있는 제1·2 강의장, 80명을 수용할 수 있는 신관 강의장, 전산실습실 및 분임토의장 등을 갖추었다. 숙박시설로는 총 250명을 수용할 수 있는 온돌방과 귀빈실, 기타 부대시설로는 212명을 수용할 수 있는 식당을 비롯해 팔각정, 잔디 운동장, 테니스장, 탁구대, 헬스클럽 등이 있었다.

이로써 기업은행은 늘어나는 직원 수와 변화하는 금융환경에 적극 대비하여 연수뿐 아니라 직원 복지 향상을 위한 복합 기능을 갖춘 연수시설을 가지게 되었다. 이후 1997년에는 연수원 내에 모의영업점을 만들어 직원들의 롤·플레이교육을 현장감 있게 진행하는 등 더욱 알찬 교육 프로그램을 도입하였다.

3. 대고객 서비스와 정보화의 혁명 - 종합온라인시스템 구축

금융환경 변화에 대응하기 위한 또 다른 적극적인 방안은 종합온라인시스템 구축이었다. 기업은행은 1989년부터 약 1년간에 걸쳐 전산 프로그램 유지 보수와 업무 개발을 개선한 데 이어 데이터베이스를 기반으로 한 종합온라인시스템 개발을 검토하기 시작했다. 이를 위해 당시 전산개발부와 별도로 독립된 종합온라인실을 신설, 200여 명의 직원이 참여하여 1991년 8월부터 개발에 착수했으며, 22개월간의 개발 과정을 거쳐 마침내 1993년 6월 14일 본부 및 전 영업점을 대상으로 본격 가동에 들어갔다.

200여 명의 전산 직원들이 장기간 철야작업 끝에 개발한 종합온라인시스템은 기존 전산 체계와는 확연히 구별되는 새로운 개념의 전산화 과정이었다. 이 시스템은 각종 영업 정보들을 디퍼드시스템(Deferred System : 계정계 거래와 거의 동시에 거래 기록을 분석하여 정보계에서 필요로 하는 데이터베이스에 데이터를 축적하는 시스템)을 통해 한 곳으로 모으는 새로운 능력을 지니고 있었다. 이 외에도 전표·통장·장표 등의 양식과 사용 방법이 일률적으로 운용되며, 무엇보다 급변하는 금융환경 속에서 신상품 및 신제도 개발에 능동적으로 대처하는 유연성을 발휘할 수 있게 되었다.

이로써 기업은행은 체계적이고 종합적인 영업 정보 관리를 통해 경영 활동에 필요한 정보를 적기에 입수할 수 있었다. 또한 불필요한 업무를 제거하는 동시에 전산상의 입·출력 체계를 개선하여 사무 취급 절차는 물론 마감 소요시간을 단축할 수 있게 되었다.

종합온라인시스템 구축은 온라인 회선의 '무장애(No Down) 시대'를 선언하고 향후 24시간 영업기반 구축과 금융환경 변화에 적극 대처할 수 있는 전산 체계로 돌입했다는 데 큰 의미가 있었다. 이제 고객에게 더욱 다양한 서비스를 제공하고 고객에 대한 유익한 정보를 제공받을 수 있게 된 것이다.

종합온라인시스템 가동 이듬해인 1994년부터는 본부 및 전 영업점에서 필요로 하는 각종 경영 정보를 더욱 체계적으로 관리하기 위한 경영정보시스템 개발과 본부 및 전 영업점이 동시에 정보를 공유할 수 있는 통합웹 단말시스템 개발이 본격 추진되었다. 통합웹단말시스템은 영업점에서도 창구업무의 온라인거래 처리 외에 각종 정보축적 및 활용이 가능하도록 설계된 다기능 PC형 단말시스템으로서, 1995년 하반기부터 영업점에 설치되기 시작했다.

또 1994년 1월에는 전자문서교환방식(EDI, Electronic Data Interchange)을 이용한 무역자동화업무를 도입하여 고객이 회사에서 컴퓨터로 수입신용장 발행 의뢰, 수출신용장 통지·수령업무 등을 처리할 수 있도록 하였다. 이와 병행하여 추진된 종합정보통신망(ISDN, Integrated Services Digital Network)과 근거리통신망(LAN, Local Area Network) 구축이 완료된 1997년 상반기에는 그동안 개발된 각종 경영정보를 종합정보 시스템으로 통합·제공하기 시작하여 정보 이용 체계를 획기적으로 전환하는 계기가 되었다.

제2절 국내에서 해외에서, 더 많은 고객을 생각하고 섬기다

1. 비씨카드 회원 수 100만 명 돌파의 금자탑

1995년 3월 6일, 기업은행 비씨카드 회원 좌수가 100만 좌를 돌파했다. 1984년부터 시작된 신용카드사업은 초기에 연간 이용대금 26억 7,800만 원, 신용카드수의 7,800만 원이던 것이 1994년 기준 연간 이용대금 약 1조 9,000억 원, 신용카드수의 802억 원으로 괄목할만한 성장을 이룩했다.

기업은행은 시중은행보다 다소 늦게 신용카드업무에 참여한 불리한 여건을 극복하기 위해 도입 첫해부터 적극적인 영업활동을 추진했다. 그 결과 도입 첫해인 1984년과 그 다음해인 1985년까지 회원은행간 회원 수 점유비가 12.4%, 이용대금 점유비가 11.2%까지 증가했다. 그러나 이후 회원 수 점유비가 매년 줄어들어 1989년 말에는 회원 수 14만 6,000명에 점유비 4.6%, 이용대금 2,021억 원에 점유비 6.4%의 저조한 실적을 기록했다.

이를 만회하기 위해 1990년대 들어와서는 회원모집 특별운동을 지속적으로 실시하는 등 실적 증대를 위해 노력했다. 그 결과 1990년 2차에 걸친 회원모집 특별운동을 통해 전년 회원 수 14만 6,000명보다 27만 7,000명이 증가한 42만 3,000명으로 289.7%의 높은 신장률을 기록했다. 회원은행 점유비 또한 전년도 4.6%에서 3.8%p 증가한 8.4%로 증가하였고, 이용대금도 전년도 2,073억 원 증가한 4,094억 원으로 202.5% 신장하였다. 이후 지속적인 성장을 거듭하여 마침내 회원 좌수 100만 좌 돌파에 이어 1995년 11월에는 회원 수 100만 명, 이용대금 2조 2,000억 원대의 금자탑을 쌓기에 이르렀다.

2. 국제화 시대, 세계를 향한 비전과 도전

1990년대 중반으로 접어들면서 해외 영업 거점을 마련하는 노력도 더욱 적극적으로 이루어졌다. 1986년 9월 우루과이에서 첫 회합이 열린 이후 수차례 협상을 거쳐 1993년 12월 우루과이라운드 타결, 1995년 공식 발효, 세계무역기구(WTO) 출범 등 본격적인 국제화 시대가 도래한 것도 그 배경의 하나였다.

1994년 4월 13일 기업은행의 다섯 번째 해외 영업점인 싱가포르지점이 국제금융 중심지인 싱가포르에서 문을 열었다. 1991년 6월 26일 사무소로 처음 개설된 이후 해외 금융 관련 자료 수집과 연구 분석업무를 수행해 온 싱가포르지점은 영업자금 1,000만 싱가포르 달러 규모로 4명의 본국 직원과 6명의 현지 직원으로 운영되었다.

한편 1990년대 이후 국내의 높은 인건비와 노사문제로 어려움을 겪던 한국기업들은 새로운 성장 기회를 포착하기 위해 중국에 진출하기 시작했다. 특히 1992년 한·중 국교 수립 이후에는 중국이 한국의 최대 무



역 파트너이자 최대 투자국으로 부상하면서 중소기업의 진출 속도도 더욱 빨라졌다. 이에 따라 기업은행은 1995년 7월 20일 중국 텐진사무소를 개설하였다. 텐진은 중국 3대 직할시의 하나이며, 중국 동북방의 금융 중심지로서 우리나라와 지리적으로 인접하여 경제 협력이 활발한 지역이었다. 1992년 7월 9일 홍콩사무소 개설에 이어 텐진사무소 개설을 계기로 기업은행은 국내 거래 고객의 중국 투자 알선, 현지 기업의 신용조사 및 정보 수집, 무역 거래에서의 분쟁 해결 등 더욱 광범위한 서비스 지원이 가능하게 되었다. 텐진사무소는 1997년 10월 21일 텐진지점으로 승격하며 인구 13억의 광활한 영토를 향한 교두보의 전초병 역할을 확대하였다. 이에 앞서 1996년 1월에는 런던사무소 또한 지점으로 개편하였다.

1996년 6월 28일에는 베트남 호치민사무소 개소식을 갖고 현지 업무를 시작했다. 기업은행은 호치민사무소 개소를 계기로 국내 중소기업의 베트남 투자 알선과 현지 진출 기업에 대한 광범위한 지원이 가능하게 되었다.

역시 같은 동남아시아의 떠오르는 시장인 인도네시아의 전초기지 자카르타사무소는 1997년 3월 26일 개설하였다. 인도네시아에는 1만 5,000여 명의 한국 교포가 착실하게 기반을 닦아가는 가운데 외환은행·한일은행·상업은행이 합작 현지법인을, 산업은행·수출입은행이 사무소를, 그리고 기업은행 자회사인 기업리스를 비롯한 동남은행·보람은행 등이 합작 종합금융회사를 설립·운영하고 있었으며, 그 밖에도 다수의 보험 및 증권사 등 금융기관들이 진출하여 활발한 영업활동을 펼치고 있었다. 홍콩지점·싱가포르지점·호치민사무소와 함께 고도 경제성장을 이루어가고 있는 동남아시아 지역에서 국제화의 전초기지 역할을 수행해 갈 자카르타사무소는 기존 사무소 개념과 차별화된 새로운 운영 개념을 갖고 출발하였다. 기존 사무소는 영업점 전환을 위한 준비와 조사·연구 기능 위주의 업무를 수행해 왔으나 자카르타사무소는 이와 달리 새롭게 정립된 사무소 고유업무를 추진하기 시작했다.

이어 1997년 6월 17일에는 바르사바사무소를 개소, 아시아계 은행 중 처음으로 폴란드에 진출했다. 바르사바사무소는 기존 사무소업무 외에 현지 투자금융 물색, 기업은행 국제 투·융자 업체에 대한 사후관리, 영업점 전환을 위한 준비 작업 등을 수행했다.

제3절 사내외 커뮤니케이션의 강화

1. 통신망 역할 증대에 따른 종합정보통신망 구축

1990년대에 들어와 우리 금융시장은 개방과 자율화 바람이 갈수록 거세져갔다. 이에 따라 은행업무를 효율적으로 지원하기 위한 통신망의 역할이 점차 증대되었다. 하지만 1990년대 초반의 통신망은 데이터 통신망, 전화, FAX, 방송망 등이 각자 독립적으로 운영되어 관리에 어려움이 있었다. 또 매년 통신비용이 20% 이상씩 증가하여 은행 경영 수지에 부담이 되고 있었다.

기업은행은 이러한 금융시장 환경 변화에 적극적으로 대응하고자 경제성과 신뢰성을 갖춘 종합정보통신망을 구축하였다. 1994년 4월, 그동안 독립적으로 운영되던 각종 통신망을 통합하고 동영상 등 각종 멀티미디어 정보를 수용할 수 있는 초고속통신망 구축에 착수한 것이다.

이후 작업 착수 1년 4개월 만인 1995년 8월, 출장소를 제외한 242개 영업점에 초고속통신망 설치를 완료하고 1995년 11월부터 본격적인 시스템 가동에 들어갔다. 이에 따라 데이터통신망·방송망·전화 등으로 분리

운영되던 기존의 각종 회선을 하나의 회선으로 통합 운영할 수 있게 되었으며, 관리의 효율성과 통신비 절감 효과를 거둘 수 있게 되었다. 이와 함께 지역센터간 회선 및 장비의 백업체계를 갖추게 되어 온라인 회선 무장애 시스템을 구현하게 되었다.

기업은행은 이후에도 대상 영업점을 점차 확대하여 1996년 11월에는 출장소를 포함한 전 영업점의 종합정보통신망 구축을 완료하였다. 이어 이듬해인 1997년 1월에는 종합정보통신망과 영업점 LAN을 접속하여 영업점 통합단말을 통한 그룹웨어 등 종합정보시스템을 이용한 업무환경을 구축하였다.

2. M&A 금융업무와 최고경영자클럽을 통한 건전한 중소기업육성

1990년대 중반 이후에는 중소기업이 업종을 변경하고 사업을 다각화하기 위한 방법으로 타 회사 인수를 추진하는 사례가 증가했다. 이에 따라 기업은행은 1996년 1월 25일 '기업합병 및 매수(M&A) 지원반'을 신설하여 기업은행 거래기업간 또는 기업은행과 타행 거래기업간 기업매수와 매도 등에 관한 중개 뿐 아니라 M&A를 위한 정보 수집 및 관리업무를 수행하기 시작했다.

M&A지원반은 중소기업이 마땅한 기업 승계자를 확보하지 못한 채 기업을 정리하고자 하거나 경영 혁신의 일환 또는 자금 부족으로 사업의 일부 또는 전부를 매각하고자 할 때, 사업 다각화 또는 업종 전환을 도모하기 위해 기존 기업을 매수 혹은 매도하고자 하는 경우, 그리고 창업에 소요되는 시간과 절차 등을 피하기 위해 기존 기업을 매수하고자 할 때 등 중소기업의 매도 및 매수에 관한 다양한 욕구를 수용할 수 있도록 지원 체계를 갖추어갔다. 이 같은 업무는 중소기업에 대한 기존의 단순한 금융 지원 차원에서 벗어나 30여 년간 축적해 온 중소기업 전담정책금융기관으로서의 공신력을 바탕으로 중소기업이 원하는 바를 지원할 수 있는 제도적 방안을 마련했다는 데 그 의미가 있었다. 또 M&A 중개업무를 통해 M&A에 관한 중소기업의 수요를 충족시키는 것은 물론, 당시 날로 증가하고 있던 중소기업의 도산 위험을 사전에 예방함으로써 건전한 중소기업육성과 발전에도 기여하게 되었다.

한편 기업은행이 '우수중소기업 최고경영자 교류회'를 결성한 것은 1993년 2월 23일이었다. 기업은행과 거래하는 우수중소기업의 최고경영자 상호간 교류를 통해 국내외 경영 환경 변화에 능동적으로 대응하고, 정보 교환 및 친목 도모를 바탕으로 경영 능력 향상과 기업의 성장 발전에 이바지하기 위한 목적이었다.

이 모임이 '기은최고경영자클럽'으로 확대 개편되어 1996년 3월 29일 창립총회를 가졌다. 기업은행과 거래하는 우량 중소기업 최고경영자 500여 명이 참가한 기은최고경영자클럽은 활동 범위를 더욱 넓혀 경영전략 세미나 개최, 경영컨설팅, 해외 산업시찰 등 중소기업 경영에 도움이 되는 다양한 사업을 전개하기 시작했다. 또 클럽 회원들에게는 은행 거래에 있어 각종 우대 혜택을 제공했다.

고객만족을 최우선으로 삼아 기업은행의 가치를 높이다



- 제19대 김종창(金鍾禔) 은행장(2001년 5월 14일~2004년 2월 2일)

1. 주요 경력

김종창 은행장은 1948년 경북 예천 출생으로 대창고등학교와 서울대학교 상과대학을 졸업하였으며 미국 시애틀 워싱턴대학에서 경제학 석사학위를 받았다. 1970년 제8회 행정고시 재경직에 합격하여 경제과학심의회에서 공직 생활을 시작하였고, 이후 재무부로 옮긴 후 금융정책 과장, 주영대사관 재경관, 재정경제원 국민생활국장, 증권선물위원회 상임위원을 역임하였다. 2000년 금융감독원 부원장으로 부임하여 재임하던 중 2001년 5월 제19대 기업은행장으로 취임하였고, 퇴임 이후 한국은행 금융통화위원을 거쳐 2008년 3월부터 2011년 3월까지 금융감독원장으로 재직하며 건전한 신용질서와 공정한 금융거래 관행을 확립하는데 기여했다.

2. 경영철학

김종창 은행장은 '중소기업과 개인 고객을 위한 Total Financial Network Bank'를 지향했다. 급변하는 환경 속에서 민간과의 경쟁력을 갖춘 은행이 되기 위해 commercial mind를 불어넣고 고객 및 성과 중심의 경쟁체제로 경영시스템을 변화시켜야 한다고 강조했다. 이런 경영철학은 '변화'와 '경쟁력'이라는 키워드로 요약된다.

2001년 취임 당시 국내 은행업계는 IMF 외환위기 이후 은행간 M&A가 활발하였던 시기였다. 국민은행이 주택은행과 합병하여 국내 최대 은행이 되었고, 상업은행과 한일은행이 합병하여 한빛은행(현 우리은행)이 탄생하였으며, 이후 이들 은행은 시장 점유율 확대와 체질 강화에 박차를 가하고 있었다.

반면 기업은행은 일찍이 겪어보지 못한 인적·물적 구조조정을 통해 급박한 위기에서 이미 벗어났으며, 특히 M&A를 거치지 않고 독자 성장 노선을 걷게 된 상태였다. 1998년 1조 7,000억 원의 정부 출자가 이루어졌고, 2,000명이 넘는 직원이 명예퇴직하는 등 각고의 구조조정 끝에 1999년과 2000년 연속 흑자를 기록했다. 하지만 단기적으로 위기에서 벗어나는 데 성공하였으나

국책은행으로서 시중은행과의 경쟁에서도 뒤지지 않을 만한 경쟁력을 갖추지 않고서는 앞으로 생존이 불투명하다고 판단, 김종창 은행장은 변화를 적극 추진해야 한다고 결심했다.

우선 시중은행과의 경쟁에서도 이길 수 있는 시스템, 즉 '수익을 낼 수 있는 국책은행'이 되는 것을 발전 전략의 키워드로 삼았다. 중소기업지원이라는 정책목적도 수익성이 담보되지 않으면 공염불에 그칠 것이라 판단했기 때문이다.

"기업은행의 최대 주주가 정부인데 기업은행이 적자를 내면 그만큼 또 국민 세금으로 메워야 돼요. 거꾸로 우리가 흑자를 내고 정부에 배당할 수 있게 되면 국민의 세금 부담이 줄어듭니다. 기업에 대한 자금 공급 역할도 충실히 할 수 있고요. 그래서 돈 잘 버는 국책은행이 돼야 하는 것입니다." (월간중앙 2001년 8월호)

이 인터뷰에서 김종창 은행장이 추구하는 국책은행으로서의 사명감을 그대로 느낄 수 있다.

3. 주요 업적

기능별 관리중심 조직에서 고객중심, 경쟁체제로 전환 모색

김종창 은행장은 변화경영의 시발점으로 사업부제를 실시하여 기존의 기능별 관리중심 조직에서 고객중심, 경쟁 체제로 전환을 모색했다. 본점의 경우 이익 사업본부와 지원 사업본부로 이분화해 기능별로 부서를 묶었으며, 영업점은 여신 규모 또는 평균 수신 잔액에 따라 고객군을 나눠 전담 관리자를 배치했다. 이익 창출이 가능한 사업에 집중하고 고객별로 차별화된 마케팅을 전개함으로써 수익성 위주의 책임경영체로 개편하였다.

사업부제의 실시와 시스템 인프라 구축

김종창 은행장은 사업부제의 실시와 동시에 시스템 인프라 구축을 단계적으로 진행하였다. 2001년 1차 연도에는 사업부제를 도입하고, 2002년 2차 연도에는 사업부제 정착을 위한 핵심 인프라 및 관련 지원 시스템을 구축했으며, 2003년 3차 연도에는 사업부제의 본격적 실행을 통해 성과를 실현하고자 했다.

아울러 사업부제의 정착을 위해 조직·제도·시스템 구성에 역점을 두었다. 변화추진단을 설치하여 변화를 지속적으로 추진할 수 있는 체계를 만들었으며, 변화 실행에 대한 모니터링과 결과에 따른 피드백까지 총괄하게 하였다. 경영실적 평가제도를 신설하여 각 본부에 맞는 핵심성과지표(KPI)를 개발하고 이를 바탕으로 평가한 후 인사와 보상에도 연계하여 성과 극대화를 이룰 수 있도록 하였다. 성과상여금 제도 도입 및 초과업적 성과급제 도입이 그 예이다. 또 업무의 근간이 되는 시스템들을 개발함으로써 조직의 운영과 관리의 효율성을 높이고 경쟁력을 업그레이드했다.

먼저 성과관리시스템은 조직의 성과 극대화를 목표로 삼아 핵심성과지표(KPI)를 도출하고 목표를 배정해 성과를 평가했으며, 종합수익관리시스템은 수익·비용 개념에 의한 의사결정 지원을 위해 원가(업무·금리) 측정을 통해 고객과 상품을 평가했다. 통합마케팅시스템은 고객정보와 연계하여 고객의 니즈를 충족하기 위해 거래내역 등 고객 관련 정보를 실시간 제공했으며, 여신종합관리시스템은 대출에 관한 모든 것을 IT시스템으로 신속히 처리하는 데 목적을 두고 여신상담-신용평가-사후관리에 대한 연계전산처리가 이루어지도록 했다.

연체종합관리시스템은 체계적 관리로 연체를 감축하기 위해 개인·기업·카드 연체를 종합관리했고, 신인사정보시스템은 자료 관리의 체계화, 기초자료 신뢰성 및 분산관리에 따른 비효율 해소를 위해 기존에 분산관리 되던 인사, 급여, 연수업무 등을 단일 시스템화했다. 전자결재시스템은 결재에 소요되는 불필요한 시간과 비용을 해소하기 위해 기안·결재·보관·분류·열람 업무를 전자적으로 통합 연동 처리하도록 했으며, 소기업신용평가 시스템은 5인 이하 영세 사업자의 리스크를 객관적으로 평가하는 데 목적을 두고 소기업 여신 취급 및 관리의 편의를 도모했다.

기업은행의 가치 제고와 고객만족경영, 소신경영, 실질경영

김종창 은행장은 기업은행 주식을 코스닥에서 증권거래소(KOSPI) 시장으로 이전 상장하는 동시에 룩셈부르크 증권거래소에도 상장해 기업의 가치를 높였다. 자본시장에 대한 접근성을 강화하여 외국인 투자자의 신규 수요 창출, 투자자 저변의 대폭적인 확대를 통해 대외 신인도와 주가가치를 제고할 수 있는 기반을 마련하였다. 또 외국인 투자자를 상대로 IR을 벌이는 등 활발한 대외활동으로 주가를 끌어올려 당시 기업은행 주식은 '김종창 주가'라는 별명을 얻었다.

기업은행 창립 40주년을 맞아 'Fine Bank' 슬로건을 창조한 것도 역사에 길이 남는다. 국책은행의 무겁고 딱딱한 고정관념에서 벗어나고자 'Financial Network'의 앞 두 글자를 따와 'Fine Bank'로 명명하고 대표 모델로 인기 배우 차인표를 기용하여 푸른 하늘에 흰 구름으로 대표되는 이미지를 창조하였다.

이 밖에도 임원급으로 CS추진위원회를 구성하고 고객만족센터를 부서급으로 격상하여 운영하는 등 전행적인 고객만족경영을 지속적으로 추진하였다. 지점 CS컨설팅 및 거래 기업 고객 대상 CS진절교육을 실시한 결과, 한국능률협회 주관 고객만족경영대상을 2002~2003년 연속 수상할 수 있었다.

공기업 임원들에 대한 골프 금지령에 대해 시중은행과 경쟁해야 하는 처지에서 불합리하다고 판단하여 "마케팅 차원의 골프는 행장 책임으로 허용하겠다"는 공문을 보낸 소신경영, 취임 직후 수행비서의 역할을 담당기사에게 일임하고 수행 비서를 별도로 두지 않은 일, 간단한 보고는 대면보고를 지양하고 전화나 이메일로 대신하게 한 일 등의 실질경영도 김종창 은행장을 오래도록 기억하게 하는 에피소드들이다.

제3부



외환위기 극복의 주역으로, 21세기 도약의 미래로

- 제1장 외환위기, 그 절망의 시간을 희망의 역사로 바꾸다
- 제2장 종합금융서비스를 추구하는 선진은행을 향해

1997년의 IMF 외환위기는 우리나라 국가 경제를 총체적 위기로 몰아갔다.



외환위기, 그 절망의 시간을 희망의 역사로 바꾸다

제1절 외환위기의 절망, 정부출자기관으로서의 희망

1. 대한민국 경제, 외환위기의 어두운 그림자 속으로

1997년의 IMF 외환위기는 우리나라 국가 경제를 총체적 위기로 몰아갔다. 외환위기는 오랜기간 지속된 ‘고비용·저효율’로 인해 국제경쟁력이 약화되고 이에 따라 만성적인 경상수지 적자가 지속된 결과였다. 1990년대 들어 기업의 왕성한 설비투자과 민간소비의 급증으로 경상수지 적자가 누적되었으며 이를 보전하기 위해 해외 차입에 의존할 수밖에 없어 외채가 계속 증가했다. 더욱이 기업간 과도한 중복투자는 주종 수출품목에 대한 과잉 생산능력으로 이어져 교역조건이 악화되었으며 기업 채산성은 갈수록 저하되었다.

이 같은 문제가 결국 자금사정 경색으로 이어져 1997년 들어 부채비율이 높은 대기업들의 부도가 발생했다. 대기업 부도는 금융기관의 부실채권 양산으로 이어져 은행위기를 초래했으며, 국내 금융기관의 대외신인도와 국가신인도를 크게 저하시켰다. 이에 따라 신규 외화차입은 물론 만기연장도 어려워져 원화가치가 급격히 하락하고 외채 상환 능력이 떨어졌다.

외화조달이 어려워진 정부는 마침내 1997년 11월 국제통화기금(IMF)에 구제금융을 신청했고 2001년 8월 구제금융을 모두 상환할 때까지 우리 경제는 IMF 관리체제에 들어가게 되었다. 이후 IMF 주도로 경제와 금융에 관한 전반적인 구조조정과 제도개혁이 단행되었으며, 이 과정에서 경쟁력과 자금조달력이 상대적으로 취약한 수많은 중소기업이 쓰러져 중소기업금융 전담은행인 기업은행 또한 엄청난 부실채권을 떠안게 되었다.

1997년 말, 우리 경제에는 어두운 그림자가 드리우고 있었다. 그리고 중소기업에게 크나큰 고통으로 다가온 그 어둠을 걷어내야 한다는 과제가 바로 기업은행에 주어졌었다. 창립 후 언제나 그래왔듯이, 기업은행은 중소기업의 오랜 희망이었기 때문이다.

2. 대형화와 초일류은행을 향한 기반 구축 - 정부투자기관에서 정부출자기관으로

정부는 1993년 신경제 5개년계획과 공기업 민영화 및 기능조정 방안에서 기업은행을 중소기업 정책금융 전담은행으로 육성하되 민간자본 참여를 확대하여 장기적으로 민영화 추진하겠다고 명시한 바 있다. 1997년 8월 28일 중소기업은행법 제10차 개정은 이 같은 민영화 추진 계획에 따라 기업은행을 정부투자기관에서 출자기관으로 전환함으로써 경영의 자율성을 제고하는 동시에 법정자본금 및 채권발행 한도를 확대하여 중소기업에 대한 금융 지원을 더욱 원활하게 하기 위한 것이었다.

중소기업은행법 및 정부투자기관 관리기본법 개정에 따라 기업은행은 1997년 11월 29일 정부투자기관에서 정부출자기관으로 전환되었다. 출자기관 전환에 따라 1998년 1월 13일 중소기업은행법 제11차 개정에서는 국제결제은행기준 자기자본비율(BIS)을 높이고 금융산업 개편에 따른 자본금 증가 수요에 능동적으로 대응하기 위해 법정자본금을 2조 원에서 4조 원으로 확대하였다. 법정자본금 배가, 정부의 1/2 이상 출자의무 폐지와 함께 외부 비상임이사제가 폐지되어 기업은행 이사회는 은행장, 전무이사 및 이사로 구성되고 은행장이 이사회 의장이 됨으로써 은행장의 권한과 책임이 강화되었다. 그리고 중소기업의무대출비율이 조정됨에 따라 일반성 여신한도가 늘어나고 중소기업금융채권발행 한도가 두 배로 늘어나 좀 더 원활하게 자금을 조달할 수 있게 되었다. 또한 정부투자기관 경영평가와 정부투자기관 회계규정 적용 대상에서 제외됨으로써 경영목표 설정 및 예산편성에 대한 자율성이 확대되었다.

1998년 1월, 기업은행은 정부투자기관의 제약에서 벗어나 정부출자기관으로 새롭게 변신하는 대전환을 맞이에 이르렀다. 경영의 자율성 확대 속에 대형화와 초일류은행을 향한 법적 기반이 마련되었다는 점에서 진정한 도약의 전기를 맞은 것이다. 특히 당시 우리 경제가 외환위기의 어두운 그림자와 ‘한국판 빅뱅(Big Bang)’이라고 불린 금융개혁의 거대한 소용돌이 속에서, 능동적이고 자율적인 경영이 가능해졌다는 사실은 기업은행에게는 물론 우리나라 기업들에게도 큰 의미를 가지는 일이었다.

제2절 위기의 중소기업을 살린 희망의 구원투수

1. 본연의 임무를 위한 진통 - 해외거점 폐쇄와 명예퇴직

기업은행은 1980년대부터 국제금융업무 활성화와 중소기업 수출입활동을 효율적으로 지원하기 위해 주요 국제금융시장 및 신흥금융시장에 국외점포망을 확충해 왔다. 1980년 12월 뉴욕사무소를 처음으로 개설한 이래 1981년 5월 도쿄사무소, 1982년 9월 런던사무소를 개설했으며, 이후 1990년 11월 뉴욕사무소, 1991년 2월 도쿄사무소를 각각 지점으로 개편했다. 이어 1990년대 중반에는 홍콩·싱가포르·톈진지역에 각각 지점을 설치했으며, 1992년 9월에는 룩셈부르크에 현지법인 형태의 유럽기업은행을 개설하고 1996년 1월에는 런던사무소를 지점으로 개편했다.

이 같은 국제화전략에 결정적인 타격을 준 사건이 바로 1997년 말 외환위기였다. 기업은행은 창립 이래 최대의 위기를 맞아 경영합리화 대책의 일환으로 1998년 6월 LA·호치민·바르샤바사무소를, 같은 해 8월 싱가포르지점을, 역시 같은 해 12월 자카르타사무소를 폐쇄했으며, 이듬해인 1999년 4월에는 런던지점을 폐쇄했다. 당장의 위기를 극복하고 중소기업지원이라는 본연의 임무에 충실하고자 내린 결단이었으며, 따라서 국제

화 전략의 완전한 철회가 아니라 일시적 보류였다.

국내적으로는 금융구조조정의 일환으로 자회사를 정리 및 통폐합하는 방침에 따라 1999년 4월 1일 기은개발 금융이 기은할부금융을 흡수·합병하여 (주)기은캐피탈로 새 출범했다. 이로써 (주)기은캐피탈은 팩토링영업을 전문으로 하는 국내 최대의 창업투자회사가 되었다. 또 1999년 12월에는 한국기업리스(주)를 청산했으며, 2000년 7월에는 (주)기은상호신용금고를 정리했다.

기업은행은 1993년 1월부터 명예퇴직을 실시한 바 있지만 당시의 명예퇴직은 승진 적체 해소를 위한 것이었다. 그러나 IMF 외환위기 이후 경영 환경의 변화에 따라 실시한 명예퇴직은 인력구조조정과 인력감축이었던 까닭에 그만큼 진통이 따를 수밖에 없었다. 함께 일한 가족을 잃는 아픔을 감내하며, 기업은행은 1998년 2월과 11월에 다수 인원을 명예퇴직 시켜야 했다.

2. 자본금 확충으로 중소기업지원을 준비하다

외환위기의 고통을 감내하며 기업은행은 다시 희망의 역사를 쓰기 시작했다. 절망과 혼돈에 빠진 중소기업을 되살려야 하는 막중한 과제가 있기 때문이었다.

정부는 1998년 1월에 기업은행의 법정자본금을 4조 원으로 확대한 데 이어 IMF 외환위기에 따른 중소기업 지원 확대와 재무구조 개선을 위해 같은 해 10월 현금출자 2,000억 원과 현물출자 1조 5,000억 원을 합쳐 총 1조 7,000억 원을 출자했다. 이로써 기업은행의 납입자본금은 1조 8,247억 원으로 늘어났다.

BIS 기준 자기자본비율도 8% 이상으로 확대되어 재무건전성이 획기적으로 개선되는 등 안전하고 우량한 중소기업금융 선도은행으로 도약하게 되었다.

이후에도 자본금 확충이 지속되어 1999년 1월 정부가 다시 1,000억 원을, 2000년 1월과 6월 수출입은행이 각각 2,000억 원과 1,667억 원을 출자했다. 이에 따라 2000년 말 납입자본금은 2조 2,914억 원에 이르렀다. 이에 따라 대출 여력이 크게 확충되어 중소기업지원 자금을 대거 추가 공급하는 등 자금난에 처한 중소기업에 큰 도움을 줄 수 있게 되었다. 이어 2000년 12월에는 대한투자신탁 출자 지분 6,000억 원을 예금보험공사에 매각했다.

한편 정부는 IMF 외환위기 이후 외화자금의 효율적인 조달과 운용을 위해 외환 자유화를 더욱 급속하게 추진했다. 이를 위해 1999년 4월 종전의 외환관리법을 폐지하고 '외환거래법'을 새로 제정하여 외환거래에 대한 사전규제보다 사후보고 및 건전성 감독 위주의 사후관리에 중점을 둔 외환관리체계를 구축했다. 이에 따라 기업은행도 외국환업무의 원활한 추진을 위해 내규를 개정, 외국환간이영업점이 단순한 외환업무뿐만 아니라 여신을 수반하지 않는 단순 송금방식 수출입업무도 취급할 수 있도록 하는 등 외환업무 영역 확대에 노력했다.

3. 기업의 고통을 외면하지 않는 아름다운 손길

외환위기를 맞아 부실채권이 급격히 증가하자 각 금융기관들은 자금 회수에 나섰다. 당장의 지구책 마련이 시급한 금융기관들로서는 당연한 일이었지만 그럴수록 중소기업의 어려움은 가중될 수밖에 없었다. 하지만 그 고통을 외면하지 않는 손길이 있었다.

기업은행은 자금난에 봉착한 중소기업을 지원하고자 '중소기업 특별지원 프로그램'을 마련하고 자금지원 확대 방안을 강구했다. 우선 중소기업에 대한 자금지원을 원활히 하기 위해 1998년 6월부터 7월까지 '중소기

업 살리기 총력자금조성운동'을 전개하여 8,938억 원의 신규자금을 조성했으며 1조 7,000억 원 규모의 정부 자본금 출자를 바탕으로 본격적인 중소기업 구원에 나섰다. 일시적인 자금난을 겪고 있는 성장 유망중소기업의 부도 방지를 위해 본부와 지역본부에 지원반을 편성·운영하고, 물품대금으로 수취한 상업어음의 부도로 운전자금이 부족한 업체에 대한 자금지원을 확대했으며, 원활한 지원을 위해 신속히 제도를 개편하는 등 여신 특별조치를 취했다. 이러한 중소기업 부도방지특별자금의 지원액은 1999년까지 1조 4,000억 원을 넘었다.

한편 외환위기 이후 지방중소기업 전담은행인 대동은행과 동남은행 그리고 지방은행인 충청은행과 경기은행이 구조조정으로 퇴출됨에 따라 지방 중소기업들이 자금 검색에 봉착했다. 기업은행은 1998년 6월 29일 '중소기업 특별지원 프로그램'에 의거하여 지방 중소기업에 대해 1조 4,490억 원을 집중 지원하여 지방경제 안정화에 크게 기여했다. 특히 1998년 10월에는 타행에 앞서 당시 20% 내외이던 중소기업 대출금리를 10%대 초반으로 대폭 인하함으로써 고금리의 고통도 함께 덜어주었다.

기업은행은 1998년 11월 27일 중소기업청이 주관하는 '중소기업금융지원 우수기관'으로 선정되어 대통령표창(기관 부문 종합대상)을 수상했다. 중소기업의 고통을 외면하지 않고 그들에게 희망이 된 '아름다운 동행(同行)'을 격려하는 목소리였다.

4. 후속 경제위기에 대한 선제적 대응

기업은행은 위기를 맞은 중소기업 경영 안정화에 주력하는 동시에 영세기업과 창업 중소기업에 대한 지원책도 더욱 강화했다. 1999년에 1조 원의 재원을 조성한 후 신용보증기금 및 기술신용보증기금과 연계하여 금융권에서 소외되기 쉬운 영세기업에 대해 소기업할인전용 'Discount Bank' 제도를 시행, 2000년 말까지 1만 1,603개 업체에 1조 4,000억 원을 지원했다.

한편 정부는 1997년 10월 '벤처기업 육성에 관한 특별조치법'을 제정하고 21세기 지식기반경제시대의 새로운 성장 축으로 벤처기업 육성을 강화하는 중소기업육성시책을 추진했다. 기업은행은 이에 부응하여 1998년 4월 여신기획부 내에 '창업 벤처기업 지원팀'을, 1999년 5월 본점 내에 '중소·벤처창업 안내센터'를 각각 설치하고 2000년까지 중소·벤처기업 자금으로 모두 3조 6,342억 원을 지원했다.

1997년의 외환위기는 분명 크나큰 국가적 위기였고, 우리나라 기업들에게는 생과 사의 갈림길이었다. 그 절망의 시간을 희망으로 바꾼 구원투수가 바로 기업은행이었다.

제3절 위기를 딛고 21세기 새로운 기회를 열다

1. 수출입 실적 100억 달러 돌파

1990년대 전반에는 산업경기 호황으로 수출입 교역량이 지속적으로 증가했으나, 1996년에는 선진국의 경기 신장세 둔화, 원자재 국제가격 하락, 엔화 약세 등으로 국가 전체의 수출입 실적이 저조했다. 더욱이 1997년 외환위기 이후 기업의 수출입활동도 마이너스 성장을 나타내면서 기업은행의 수출입 실적은 담보상태를 보였다.

기업은행은 외환위기 아래에서 외화자금 조달의 어려움으로 일부 수출환어음 매입과 기한부 수입신용장 개설을 제한적으로 운용했다. 하지만 1998년 하반기부터 수출업체에 대한 정부의 강력한 지원정책이 추진되

는 가운데, 1999년 외국환실적의 획기적 증대를 목표로 6월부터 연말까지 '중소기업에 대한 외국환지원 강화운동'을 전개했다. 그 결과 1999년 10월 26일에는 외국환업무를 취급한 이래 처음으로 수출입 실적 100억 달러를 돌파했다. 그간 외국환업무 실적 증대를 위해 노력해 온 모든 직원들의 땀의 결실이었다.

2. 기업경영 및 신용사회 정착을 위한 한일신용정보(주) 설립

위기를 슬기롭게 극복하며 21세기를 맞은 기업은행은 2000년 1월 14일 한일신용정보(주)를 설립했다. 기업 활동에 필요한 정보교류 촉진과 자산관리업무 노하우를 제공함으로써 기업경영 및 신용사회 정착에 기여하기 위해 일본과 합작으로 설립한 회사였다.

총자본금 30억 원으로 설립된 이 합작법인은 기업은행이 50%, 일본 제국데이터뱅크(TDB)가 30%, 한국데이터뱅크사가 20%씩 출자하였으며, 신용조사, 금융기관의 상거래와 관련된 채권의 추심과 관리, 해외 기업정보 판매, 중소기업컨설팅 등의 업무를 수행하기 시작했다. 기업은행은 한일신용정보(주)의 설립으로 연체기간 6개월 초과 특수채권을 회수 위임하여 연체관리 효율성을 배가시킴으로써 안정적인 카드사업을 추진할 수 있게 되었다.

3. 고객을 향해 더욱 가까이 다가간다

1999년 11월에는 결제계좌의 지급가능 잔액 범위 내에서 카드사용이 가능한 '기은플러스카드'를 발급했다. 동시에 타 카드사의 우수회원을 집중 유치하여 카드사업 재도약의 기반으로 삼기 위해 다양한 종류의 포인트가 제공되는 '비씨TOP카드'를 발급하였다.

2000년대 들어서 모바일과 인터넷의 급속한 발달에 따라 ATM, 모바일뱅킹, 인터넷뱅킹, 자금관리서비스 등 다양한 형태의 무인 채널이 자리 잡았다. 이에 따라 기업은행은 비용절감을 통해 효율성을 확보하고 거래편의를 제공하기 위해 이 같은 무인 채널 개발과 발전에 주력했다.

2000년 3월 자체적으로 개발한 '기은 인터넷뱅킹 서비스'는 한국통신 홈페이지나 인터넷뱅킹으로 접속하던 기존 방식을 벗어나 기업은행 홈페이지 및 인터넷뱅킹을 직접 접속하도록 하여 이용 편의를 도모했다. 또 조회거래, 이체거래, 사고신고 등 영업점을 통해 이루어지는 대부분의 서비스 적용이 가능하도록 하여 새로운 채널로서 네트워크를 형성하게 되었다.

2000년 4월에는 입금한 현금을 다시 출금할 수 있는 기능을 갖춘 환류식 ATM을 도입하여 창구업무 개선은 물론 업무처리의 효율성을 크게 향상시켰다. 또 같은 해 5월에는 인터넷뱅킹에 외화송금업무를 도입했다.

2000년대 이후 비씨카드 회원은행간 공동마케팅에서 회원은행별 영업특성을 살릴 수 있는 개별 마케팅 체제로 전환되는 추세에 맞추어 은행간 독자카드 발급 경쟁이 심화되었다. 이에 따라 2001년 7월에는 최초의 독자상품인 'K-one카드'를 발급했다. 'K'는 'Korea' 또는 'Kiupbank'의 이니셜이며, 'one'은 여러 가지를 합한 '하나' 또는 '최고'를 의미하는 것으로서, 다양한 서비스를 한 장의 카드에 통합하면서도 연회비가 저렴해 당시까지 발급된 어떤 전문계 및 회원은행 카드보다 기능이 탁월한 카드였다.

국가적 위기 속에서 기업의 구원투수 역할을 자임하고 성공적으로 수행한 기업은행은 새로운 2000년대를 맞아 이처럼 고객을 향해 더욱 가까이 다가갔다. 기업을 구하는 일을 가능하게 한 힘이 곧 기업고객이자 개인 고객이었다는 사실을 잘 알고 있었기 때문이다.





종합금융서비스를 추구하는 선진은행을 향해

제1절 파인뱅크(Fine Bank)의 비전 제시

1. 사업부제 도입 - '고객지향·시장지향·책임지향'

위기를 넘어 기회로, 나아가 도약의 미래로 나아가고자 하는 의지의 표출이 전격적인 사업부제 도입이었다. 그 근본적인 도입 취지는 '고객지향·시장지향·책임지향'에 맞추어져 있었다.

기업은행은 2001년 6월 사업부제추진사업단을 설치하고 사업부제 도입에 관한 제반 계획 및 단계별 실천 계획을 수립·추진하였다. 이때 본부 조직을 사업부제로 전환하는 동시에 영업점에 대한 사업부제를 전면적으로 도입하기 위한 구체적인 설계 및 사업부제 정착을 위한 경영지원 시스템 구축에 착수했다.

이 같은 집중적인 노력을 바탕으로 2001년 7월 31일 경영조직을 대대적으로 개편, 마침내 '사업부제'라는 새로운 틀을 갖추었다. 그 주된 내용은 사업본부를 이익사업본부와 지원사업본부로 이원화한 것이었다. 그리고 권한과 책임을 분명히 하기 위해 각 사업본부장과 MOU를 맺고 성과에 따라 성과급을 달리 지급하도록 했는데, 이러한 MOU는 임원성과관리시스템이 마련된 2002년부터 적용되었다. 사업부제 도입에 따라 본부에는 개인금융을 총괄하는 '개인고객본부'를 신설하였고, 영업점에는 개인영업을 전담하는 '개인고객팀' 제를 도입했다. 저축부와 수신추진부 등과 같이 업무 중심으로 조직되었던 본점 기구, 여신업무가 배제된 채 예금상품 개발, 수신 증대, 창구응대 등 기본적인 예수금 업무가 전부였던 담당 업무의 한계를 극복한 획기적인 전환점이었다.

사업부제 도입의 효과는 매우 컸다. 개인고객본부는 거의 모든 수신상품 개발과 판매를 주관할 뿐만 아니라 개인여신업무를 총괄하게 됨으로써 소매금융(Retail Banking)이 전략사업으로 정착하게 되었다. 이후 수많은 개인고객을 확보하고 안정적인 수익을 창출함으로써 건전성과 수익성을 제고하는 중심축으로 자리 잡는 계기가 된 것이다.

2. '토탈 파이낸셜 네트워크 뱅크(Total Financial Network Bank)'의 비전

사업부제 도입 다음 날인 2001년 8월 1일에는 창립 40주년 기념식을 갖고, '기업은행 2005 비전'을 선포했다. 사업부제를 성공적으로 정착시켜 2005년까지 '토탈 파이낸셜 네트워크 뱅크(Total Financial Network Bank)', 즉 종합금융서비스를 추구하는 선진은행을 달성하겠다는 비전이었다. 또 비전의 영문 가운데 'Fi'와 'Ne' 이니셜을 따 '파인뱅크(Fine Bank)'라는 브랜드 이미지를 대내외에 표명했다. 이후 사업부제의 효율 극대화과 이를 통해 '파인뱅크'의 비전을 달성하고자 하는 노력이 집중되었다. IMF 외환위기를 겪고 21세기를 맞은 당시, 급격한 금융환경 변화를 경험한 고객들의 은행 선택 기준이 매우 까다로워졌다. 과거에는 단순히 금리가 높거나 거리가 가까운 은행을 선택했지만, 이제 안전성, 신속하고 친절한 업무처리, 각종 금융서비스 제공 여부, 각종 수수료 및 금리의 고저 등 다양한 조건을 고려하게 되었기 때문이다. 또 금융소비자들의 생활 패턴 변화와 정보기술의 발달 등으로 인해 고객의 금융수요는 물론 금융상품도 한층 다양해지고 있었다. 이렇게 까다로워진 고객의 욕구를 충족시키기 위한 기본 방향이 바로 2001년 7월 사업부제 도입과 2003년 1월 사업부제 전면 실시였다.

본부조직에 사업부제를 도입함에 따라 각 이익사업본부는 은행장 통할 하에 수익 확보에 대한 책임과 그에 따른 권한을 가졌으며, 각 지원사업본부는 이익사업본부의 영업력 극대화를 위한 조정 기능을 수행하게 되었다. 사업본부장의 권한도 강화되어, 우선 목표 배정의 경우 영업점 목표를 지역본부가 취합하여 경영관리부에 제출·조정하던 기존 방식에서 벗어나 기업 및 개인고객본부장에게 RM과 영업점에 대한 목표 배정권을 부여하고, 카드 및 신탁사업본부장에게는 기업 및 개인고객본부장을 통해 목표를 부여하도록 했다. 또 사업본부장에게 기존의 고과권 외에 사업본부 내 본부부서 4급 이하 직원에 대한 인사이동권을 부여했으며, 사업비·광고선전비·포상비 등 일부 예산권도 부여했다.

사업부제 도입 당시 이익사업본부로는 기업고객본부·개인고객본부·카드사업본부·신탁사업본부·자본시장본부를 두었고, 지원사업본부로는 경영전략본부·여신지원본부·업무지원본부·IT본부를 두었다. 또 본부 조직에 팀제를 도입함으로써 의사결정 단계를 축소하여 본부조직의 효율화를 도모하는 한편 본부 인력을 영업점에 전환 배치시켜 영업력을 강화했다.

영업점의 창구조직 또한 기업고객팀과 개인고객팀으로 나누고 신영업조직인 RM·기업고객팀·개인고객팀·드림기업팀·PB로 전면 개편함으로써 고객별 종합금융서비스를 제공했다. 또 고객별 종합금융서비스 제공을 위해 창구 레이아웃을 변경하는 한편, 내부역량 강화를 위해 직원 직무연수도 강화했다.

RM지점장(기업금융지점장, Relationship Manager)은 여신규모 20억 원 이상의 주요 기업고객에 대한 전담 관리자로서, 기업금융 전문가들로 구성되어 '고객을 맞이하는 것'이 아니라 '고객을 찾아 나서는' 적극적인 마케팅 활동을 통해 새로운 형태의 맞춤형 밀착서비스를 제공하기 시작했다. 드림기업팀장은 여신규모 5억 원 이하의 소기업 및 자영업자에 대한 전담관리자이며, 상대적으로 금융거래 조건이 불리한 소기업 및 자영업자에 대한 고객은행으로서의 공공성을 수행하는 동시에 차별화된 금융서비스를 제공하기 시작했다. 또 PB(Private Banker)는 수신평잔 5,000만 원 이상의 주요 개인고객에 대한 전담관리자이며, 고객과의 관계마케팅을 통해 우수 개인고객층에 대한 차별화된 서비스를 선보이게 되었다.

제2절 새로운 서비스로 고객에게 더욱 가까이

1. 고객만족을 위한 종합금융서비스 확대

사업부제의 도입으로 문을 연 2000년대 초에는 고객만족을 위한 종합금융서비스 확대가 더욱 본격화되었다. 먼저 2002년 3월에는 PF업무 활성화를 위해 PF대출과 이와 관련된 금융자문 및 주선에 관한 사항을 내용으로 하는 '프로젝트 파이낸싱 취급지침'을 제정하여 PF업무를 시작했다. 부동산 PF는 아파트·오피스텔·아파트형공장 등 부동산개발 프로젝트의 사업성을 평가해 자금을 지원하는 금융기법이다. 1990년대 후반 주택공사 등 공공기관이 일정규모 이상의 주거 및 상업단지를 조성하기 위해 민간 사업자를 선정하여 자금을 직접 조달하도록 하면서 본격화된 것으로, 이후 건설업체 자체 개발사업 등에 따라 그 필요성이 더욱 커졌다. 2001년에는 대규모 공공택지 내 상업용지를 계획적으로 개발하기 위해 공공부문이 개발사업을 수행할 민간 사업자를 공모·선정하고, 공공과 민간이 공동으로 출자해 사업을 시행하는 공모 개발 방식이 도입되었다. 기업은행은 2002년부터 중소기업 사업장 마련을 목적으로 하는 아파트형공장 개발사업에 금융주선 및 참여를 시작했다. 먼저 '우리 가산동 아파트형공장 사업' 외 16개 사업에 약 5,000억 원 규모의 자금을 지원하여 중소기업 사업장 마련에 일조했다. 2002년 3월 21일에는 환경기술 전문 벤처 중소기업인 '환경비전21'과 프로젝트 파이낸싱 금융자문 및 금융주선 양해각서를 체결했다. 이를 통해 국내 중소기업금융을 선도해 오던 역할에서 나아가 중소기업 추진사업에 대한 금융지원에 나서게 되었다. 아울러 금융자문과 금융주선을 패키지로 하는 프로젝트 파이낸싱을 통해 중소기업을 지원하게 되었다는 점에서도 의미가 있었다.

2. 카드사태의 슬기로운 극복과 선제적 대응

온 국민의 하나 된 힘으로 슬기롭게 외환위기를 극복해 낸 2000년대 초반, 또 한 번의 위기에 우리 경제가 잠시 술렁거렸다. 각 카드사의 무차별적인 마케팅활동, 과도한 경품 제공, 과열 모집 등 과당경쟁의 결과로 빚어진 이른바 '카드사태'였다.

2002년 상반기의 카드사태에 따라 연체가 급격하게 증가하기 시작함으로써 기업은행은 신용카드 자산건전성 제고를 위해 4월부터 개인회원 신규가입시 신용카드 '신청평점시스템'을 도입했다. 이를 통해 신용위험별 신용한도 차등 적용 실시, 입회심사 정밀화, 승인 의사결정의 투명성 확보 등으로 영업경쟁력을 강화하고 카드사태가 더 이상의 위기가 되지 않도록 최선의 노력을 기울였다.

2003년 7월에는 비씨카드사에 위임하여 대행하고 있던 업무 중 승인과 대금청구 등 핵심업무를 직접 수행하게 되었다. 이로써 결제일 전일까지 선결제를 가능하게 하는 등 고객편의 위주로 업무를 개발했고, 웹환경을 단말화면으로 구축한 '카드업무 신시스템'을 시행했다. 2002년 4월 신청평점시스템 도입에 이어 2004년 8월에는 기업카드 신규고객의 신용위험을 체계적으로 관리하고 카드채권의 건전성을 강화하기 위해 '기업카드 신용평가시스템'을 개발·시행했다.

3. 중국 칭다오지점 개점 - 되살린 글로벌시장 개척 의지

외환위기로 주춤했던 글로벌시장 개척의 의지가 다시 본격화된 것은 2002년 7월 15일 중국 칭다오지점 개

점을 통해서였다. 국내은행 최초로 중국 현지에서 사무소 형태를 거치지 않고 바로 지점으로 문을 연 칭다오지점은 인근 칭다오 및 산둥성에 진출한 한국계 기업에 여·수신, 외환·송금업무 등의 금융서비스를 제공하기 시작했다. 이날 개점 행사의 일환으로 300여 한국계 중소기업 관계자들에게 중국의 조세제도와 노무 관련 주요 제도 등을 설명하는 기업설명회를 개최했으며, 김종창 은행장이 현지 중소기업을 방문해 애로사항을 청취하고 경영현황을 파악했다.

국내 자회사 변동도 있었다. 2000년 1월 설립한 한일신용정보(주)가 2002년 9월 일본투자회사의 지분 철수에 따라 상호를 기은신용정보(주)로 변경했다. 이후 기은신용정보(주)는 신용조사업, 채권추심업, 외국기업의 신용정보 등 기타 자료알선 및 중개업, 중소기업컨설팅 등으로 업무 영역을 확대해 갔다.

제3절 종합금융그룹의 기초를 다지다

1. 업무다각화를 통한 수익성 제고 - 방카슈랑스업무 도입

방카슈랑스(Bancassurance)는 '은행(Banque)'과 '보험(Assurance)'의 합성어로서, 좁은 의미에서는 판매채널에 국한하여 은행에서 보험상품을 교차판매하는 것이다. 하지만 넓은 의미로는 은행이 판매채널·자회사·금융지주회사의 형태로 보험산업에 진출하여 보험산업을 영위하는 것을 의미한다. 우리나라의 경우 정부가 2003년 1월 발표한 '방카슈랑스 도입방안'에서 방카슈랑스를 '은행 등의 금융기관이 보험회사의 대리점 또는 중개사 자격으로 보험상품을 판매하는 제도'로 한정함에 따라 방카슈랑스를 좁은 의미로 정의하고 있다.

은행의 경우 금리 자유화 및 경쟁심화로 적정 예대마진 확보가 어려워지면서 전통적인 업무 영역 비중이 축소됨에 따라 예대마진 수입 이외에 타 금융권의 금융상품 판매와 중개를 통한 수수료 수입을 강화해야 할 필요성이 커졌다. 또한 금융기관간 경쟁 격화로 관리 및 마케팅비용이 늘어나게 되면서 새로운 분야로 진출하여 고정비용을 분산해야 할 필요성도 제기되었다. 이에 따라 각 은행은 2003년 이후 적극적으로 방카슈랑스 도입을 추진했다.

기업은행은 모든 금융기관이 동시에 방카슈랑스업무를 도입하게 될 경우를 대비하여 이미 2001년 8월부터 전담직원에 대한 보험업무 연수, 지속적인 사전마케팅 등으로 본격적인 도입에 대비했다. 2003년 3월에는 금융기관 보험대리점 자격요건 구비, 방카슈랑스 상품판매 전담인력 양성, 상품지식 및 마케팅 역량 향상 등 종합금융서비스 제공 능력을 확보하기 위해 방카슈랑스 전담인력 양성계획을 수립해 실시했다. 이어 방카슈랑스 업무 제휴를 위해 생명보험 6개 사(삼성·대한·교보·AIG·흥국·동양)와 손해보험 4개 사(삼성·현대·동부·동양)를 우선협상대상자로 선정하였다.

이어 2003년 4월에는 방카슈랑스업무를 전행적인 분위기 조성, 직원의 상담스킬 습득, 타깃고객 기반 확보 등을 통해 조기에 시장을 선점하고자 7월 말까지 Pre-Marketing을 추진했다. 또한 영업조직별로 방카슈랑스 판매인력을 추천 받아 시행에 대비했으며, 방카슈랑스업무를 효율적인 추진과 고객군별 방카슈랑스업무 연계 강화 및 통합마케팅 추진을 위해 개인고객본부 내에 방카슈랑steam을 설치했다. 이어 같은 해 8월에는 전 영업점을 대상으로 방카슈랑steam 테스트를 마치고 본격적인 시행에 대비하였다.

마침내 정부는 2003년 8월 30일 모든 금융기관에 방카슈랑스업무를 동시에 허용했다. 이에 따라 이미 반반의 준비를 마친 기업은행은 즉시 방카슈랑스업무를 도입, 2003년 9월 3일부터 판매를 시작했다. 세계적인

금융겸업화 추세에 부응하고, 업무다각화를 통해 수익성을 제고하며, 나아가 종합적인 금융서비스 제공을 통해 'Total Financial Network Bank' 를 달성하려는 또 다른 의지의 표명이었다.

2003년 12월에는 방카슈랑스업무 수행에 필요한 기본 사항, 금융기관 보험대리점업무, 내부통제기준 등을 규정하고, 방카슈랑스업무와 관련한 보험 관련 법규 준수를 위해 '방카슈랑스 업무지침' 및 '방카슈랑스 업무규정' 을 제정·시행했다. 또 초회보험료를 판매수수료의 수익기여도에 따라 상품별·납입주기별로 환산한 조정보험료 기준을 시행하였다. 보험상품 판매를 통해 수수료수익을 극대화하여 효율적인 마케팅을 추진하고, 수익성 중심의 영업활동으로 수신기반의 상충효과를 최소화하여 균형적인 판매활동을 조기에 정착시키기 위해서였다. 이듬해인 2004년 1월에는 판매 인력의 효율적인 관리 운용으로 영업력 향상을 도모하기 위해 '방카슈랑스 담당자 운용기준' 을 제정·시행하였고, 같은 해 2월에는 보험정보 등록 및 관리 담당자를 '보험판매 담당자를 포함한 창구직원' 에서 '보험판매 담당자' 로 변경·운용하였다.

방카슈랑스업무가 도입기를 거쳐 본격적인 성장기로 접어든 것은 2004년 8월 미래 핵심사업에 대한 역량 강화를 위해 방카슈랑스사업단이 설립되면서부터였고, 이후 새로운 제도 시행, 영업활성화를 위한 적극적인 마케팅 활동 등을 통해 급격한 업적 성장을 이루어 나갔다. 2004년 10월 영업점 방카슈랑스업무 마케팅 활성화와 2단계 영업기반 조기 구축을 위해 영업점 방카슈랑스업무 컨설팅제도를 시행하였고, 11월에는 올바른 보험판매문화 정착을 위해 '방카슈랑스 CS제도' 를 제정·시행했다.

2. '종합금융그룹' 의 면모를 갖추다



기은SG자산운용 출범(2005.1.21)

기업은행은 2003년 들어 여유자금에 대한 주무부장관 승인제도를 폐지하여 투자대상을 다양화하고 탄력적인 자금운용 방안을 강구했다. 이처럼 새로운 자금운용 및 자본조달 방안을 마련해 가는 한편 2003년 6월에는 사후송금방식 수출의 일종인 'Open Account 방식 수출채권 매입업무' 를 시행했다. 수출자가 물품을 선적한 후 은행을 경유하지 않고 선적서류를 직접 수입자에게 송부하고 일정 기간 경과 후 대금결제시 발생하는 수출채권을 은행이 수출자로부터 매입하는 방식의 업무였다.

이어 2003년 8월에는 자금난을 겪고 있는 중소기업의 회사채 발행을 돕기 위한 P-CBO(Primary Collateralized Bond Obligations) 발행 업무에 신용 보장 형태로 참여하면서 구조화금융업무를 시작했다. 이후 2004년 4월 중견기업을 중심으로 한 자금지원 수단 다양화를 위해 '자산유동화업무 취급지침' 을 제정했으며, 2005년 5월에는 국내 최초로 Synthetic CBO 발행에 참여하여 국내 구조화금융 발전사에 중요한 자취를 남겼다.

한편 2003년 11월 수출입 실적 200억 달러 달성과 대한민국 전자상거래 대상 수상 등으로 대외 위상을 크게 제고한 기업은행은 같은 해 12월 KOSDAQ에서 증권거래소로 이전 상장하고 룩셈부르크 증권거래소에 GDR을 동시 상장하였다. 증권거래소 이전 상장은 2003년 2월 28일 개최된 제42기 정기주주총회에서 증권거래소 이전 상장 안건을 승인한 데 따른 것으로, 기업은행 주식의 투자자 저변을 확대하여 자본조달 여건을 개선하는 계기를 마련하였다.

2003년 12월 11일 중소기업은행법 제14차 개정에서는 기업은행의 자율경영 기반을 강화하고 제도 운영상

의 일부 미비점을 개선·보완하는 조치가 이루어졌다. 중소기업금융 부문에서 은행간 경쟁이 심화됨에 따라 자산운용 등에 대한 규제를 완화하는 것이 골자였다. 첫째, 중소기업자가 거래 중 중소기업 범주를 초과하게 된 경우 종전에는 그 다음년도부터 3년간 대출금의 잔여상환기간까지만 거래할 수 있었던 것을 완화하여 그 다음년도부터 3년까지는 대출금의 잔여상환기간에 관계없이 중소기업자로서 계속하여 거래할 수 있도록 하였다. 둘째, 외국자본의 차입, 중소기업자가 발행한 주식 및 사채의 응모·인수, 여유자금의 운용 등 자산운용과 인건비를 제외한 경비성 예산 편성에 관한 주무부장관의 승인제도를 폐지함으로써 자율경영 기반을 확대하였다. 셋째, 금융감독위원회가 감독업무를 수행함에 있어서 건전성 감독에 따른 제재근거를 마련하였다.

2004년 10월 26일에는 또 하나의 자회사 기은SG자산운용(주)를 설립했다. 수권자본금은 300억 원, 납입자본금은 200억 원이었으며 기업은행 지분은 50%였다. 유럽의 대표적인 자산운용사 소시에테제네랄자산운용(SGAM)과 손잡고 설립한 기은SG자산운용(주)는 기업은행의 전국적 영업점과 SGAM의 선진기법을 결합하여 고객에게 최적의 투자서비스를 제공하게 되었다. 특히 중소기업의 여유자금 운용을 위한 특화된 상품과 기업연금 상품 등을 개발하여 중소기업에 대한 자금지원 및 경영컨설팅에서 한 걸음 더 나아가 그 구성원의 자산관리 분야까지 종합금융서비스를 제공할 수 있는 '종합금융그룹' 의 면모를 갖추게 되었다.

3. 은행권 최초의 차세대시스템, 은행권 최고의 고객서비스

2002년 주 5일제 근무가 시행되면서 이에 따른 고객 편의 증대와 창구업무 대체의 필요성이 제기되었다. 이에 따라 고객의 불편을 최소화하기 위해 자동화기기 335대를 확대 설치했으며, 2004년에는 고객이 직접 과금을 납부하는 공과금납부시스템을 개발하여 공과금자동수납기 10대를 시범운영한 후 점차 확대했다.

고객을 최우선으로 하는 정신은 그동안 축적한 IT기술 및 개발노하우와 접목되었다. 2004년 9월 인터넷뱅킹 이용기업의 거래 전속화 및 이용활성화를 도모하고 중소기업의 금융네트워크 구축을 조성해 주기 위해 중소기업의 자금관리업무를 지원하는 'fine CashONE' 업무를 금융권 최초로 개발하여 시행했다. 이 서비스는 기업의 자금계획 수립부터 집행까지 영업 활동과 관련된 일련의 자금관리업무를 물론 기업인터넷뱅킹과 연계해 금융업무까지 처리할 수 있는 서비스였다. 즉 중소기업의 자금관리업무와 은행의 금융업무를 하나의 시스템으로 통합하여 제공하는 자금관리 자동화시스템이었다.

이 같은 노력은 마침내 은행권 최초의 차세대시스템 구축으로 이어졌다.

새로운 선진 금융시스템 구축을 위해 이미 1997년 초 TFT를 구성하여 해외 선진금융시스템과 신정보기술을 연구한 기업은행은 그해 8월부터는 중장기정보화전략계획 수립에 착수하여 차세대시스템의 기본 요구 사항과 시스템 구축에 대한 대안을 도출했다. 이어 2000년 2월 차세대시스템 개발팀이 구성되어 새로운 시스템 구축을 위한 업무 분석을 추진하였다. 차세대시스템은 당시



공과금자동수납서비스 실시(2004.10.22)



차세대시스템 CUT OVER(2004.9.6)

전산정보부와의 독립된 차세대시스템개발실을 신설, 내외부 직원 130여 명이 참여하여 2002년 5월부터 개발에 착수했다. 이후 28개월간의 개발 과정을 거쳐 2004년 9월 전 영업점을 대상으로 본격 가동에 들어갔다.

차세대시스템의 성공적 가동은 금융환경의 변화, 각종 고객정보의 다변화 등에 맞춰 은행의 전산시스템을 한 단계 업그레이드시키는 계기가 되었다. 선진금융솔루션을 기반으로 은행의 업무프로세스를 계정과목 중심에서 기능 중심으로 재편하였고, 고객이 11자리 이내에서 자유롭게 자신의 계좌를 선택하여 평생계좌로 유지할 수 있는 서비스가 국내 처음으로 제공되었으며, 고객이 금리와 기간 등을 조합하여 자신에게 유리한 최적의 상품을 선택할 수 있는 맞춤형 상품서비스도 가능해졌다. 또 무정지 전산시스템으로 평일과 휴일에 관계없이 24시간 365일 금융서비스를 제공하게 되었다.

이 같은 고객서비스 측면뿐만 아니라 내부생산성 측면에서는 업무처리 절차 간소화 및 자동화에 따라 현업의 업무량을 감축시켰으며, 일일결산 및 관리회계의 데이터 지원으로 신속하고 전략적인 의사결정이 가능해졌다. 또한 프로그램의 부품화로 상품개발이 빨라져, 실제로 '고구려 지킴이 통장'을 비롯한 각종 상품 개발에서 최고 1/7 정도 시간을 단축할 수 있게 되었다.

차세대시스템은 은행권 최초로 구축된 IT기술의 결정체였다. 그리고 은행권 최고의 고객서비스를 향한 열정이자 의지였다.

4. 중소기업인의 명예를 널리 빛낸다 - '중소기업인 명예의 전당' 개관

중소기업인의 자긍심을 고취하고 사기진작을 도모하기 위한 방안이 바로 '중소기업인 명예의 전당'이었다.



제 1회 명예의 전당 헌정식(2004.8.2)

기업은행과의 거래를 통해 세계적인 회사로 성장한 기업과 파트너십을 강화하고 세계적인 중소기업으로 도약하는 도전정신을 고취하기 위해 2004년 6월 운영기준을 제정, '중소기업인 명예의 전당'의 문을 열었다.

중소기업인 명예의 전당 헌정 대상자는 세계일류상품 인증기업 또는 국내시장 점유율 3위 이내인 기업의 CEO로서 '헌정대상자 평가기준'에 의해 80점 이상을 득점하고 거래기간이 20년 이상인 기업의 CEO로 하였다.

매년 각 영업점으로부터 후보자를 추천받아 발굴하고 선정위원회 심사를 거쳐 선정된 후 창립기념일 행사에서 헌정식을 거행했다. 제1회 헌정식은 2004년 8월 2일 실시했으며, 그 대상자는 한국도자기(주) 김동수 대표이사, 자화전자(주) 김상면 대표이사, 인탑스(주) 김재경 대표이사, (주)HJC 흥완기 회장이었다. 명예의 전당 기념관은 본점 1층 로비에 설치한 고급형 부스에 마련되었으며, 헌정 중소기업인의 부조(浮彫) 설치, 약력 및 업적 소개, 생산제품 및 기업 홍보사진 등을 전시했다. 동시에 인터넷 홈페이지 내에 '중소기업인 명예의 전당' 코너를 개설하여 널리 공지했다.



기업과 기업인의 기를 살려 기업은행의 기를 세우다



- 제20~21대 강권석(姜權錫) 은행장(2004년 3월 12일~2007년 11월 30일)

1. 주요 경력과 경영철학

강권석 은행장은 1950년 서울 출생으로 서울 동성고와 연세대학교 행정학과를 졸업하였으며 1988년 미국 벤더빌트대학에서 석사학위를 받았다. 행정고시 14회에 합격하여 재무부 기획관리실 사무관으로 관계에 입문하였고 이재국 증권보험국 총무과에서 일했으며 재정경제원, 금융감독위원회, 금융감독원 등을 두루 거쳤다. 금융감독원 보험담당 부원장직(차관급)으로 재임하던 중 2004년 3월 제20대 기업은행장으로 취임했다. 이후 중소기업 경쟁력 강화에 앞장서고 성장성·수익성·건전성을 고루 발전시킨 공로로 2007년 3월 제21대 행장으로 연임했다.

재무부 보험과장을 지낸 당시 자동차보험제도를 개선하여 보험사의 수익 구조를 향상시키는 데 기여했고, IMF 외환위기 당시 뉴욕 주재 재정경제관으로서 해외채권단과 외채 만기 연장 협상을 주도하는 등 외환위기 극복에 기여하였다. 금융의 세계화 시대에 맞는 국제 감각을 갖췄다는 평가 함께, 선이 굵어 실무자에게 많은 권한을 맡기는 스타일이란 평을 받았다.

'비가 올 때(기업이 어려울 때) 우산(대출)을 거두지 않는 중소기업의 든든한 동반자가 되는 은행'이라는 철학을 바탕으로 기업은행을 리딩 은행의 도약대에 올려놓았다.

2. 주요 업적

기업과 기업인의 기를 살리다

강권석 은행장은 '기업인은 천하의 가장 큰 근본(企業人天下之大本)'을 강조하고 '중소기업인 명예의 전당'을 설립하는 등 중소기업인들의 기 살리기에 앞장섰다. 기업인천하대본(企業人天下之大本)은 기업이 국가경제의 원천이고, 국가의 부를 생성하는 기본이라는 생각에서 내건, '농자천하지대본(農者天下之大本)'이라는 말에 비유된다. 이후 '企業人天下之大本'은 사회 곳곳에서 고유대명사처럼 쓰여질 만큼 인가용어가 되었고 현재까지도 회자되고 있다.

기업과 기업인을 중시하는 그 철학은 '중소기업인 명예의 전

당'을 설립하여 경제 발전에 기여한 중소기업 최고경영자들을 기념하고 이들에 대한 사회적 존경심을 높이고자 한 업적에서 그대로 나타났다. 본점 로비에 현정 중소기업인들의 약력과 업적을 소개하고 생산 제품을 전시함으로써 세계적인 회사로 도약한 우량 중소기업과 기업은행과의 파트너십을 강화했으며, 이를 통해 중소기업인들의 기업가정신을 고취시키고 사기 진작을 꾀하였다. 중소기업인 명예의 전당은 2001년 스웨덴 출장 시 노벨기념관에 전시돼 있는 역대 노벨상 수상자들 기념물을 보면서 "야구선수, 영화배우도 명예의 전당이 있는데 세계적인 중소기업인들을 위한 명예의 전당도 있어야 한다"는 아이디어에서 출발하였다.

혁신적인 상품과 아이디어로 중소기업 부문 리딩 뱅크로 도약

강권석 은행장은 혁신적인 상품과 아이디어로 중소기업 부문 리딩 뱅크로 도약하는 데 크게 기여했다. 당시 경기침체로 주요 시중은행들이 가계대출 확대에 주력하고 있을 때 국가 경제의 근간인 중소기업 대출을 중점 추진하였다. 그 결과 2004년과 2005년 각각 은행권 전체 중소기업대출 순증의 74%와 75%를 기업은행이 담당했다. 이로써 2003년 말 기업대출 점유율이 국민은행 다음으로 2위였던 기록이 2005년 말에는 압도적 비율로 1위가 되었다.

또 네트워크론을 출시하여 중소기업이 대기업에서 대금을 받기 전에 납품계약서를 토대로 대출을 진행했으며, 생산 단계에서 자금 부족을 겪는 중소 제조업체를 위해 계약발주서를 근거로 납품기업체에 생산자금 지원을 하였다. 이 제도는 어음제도의 폐해를 없앨 수 있는 획기적 제도였을 뿐 아니라 기업전용인터넷뱅킹을 통해 고객이 직접 발주정보별로 대출 실행이 가능하다는 점에서 기존의 중기 대기업 협력지원 대출제도와 차별화되었다. 아울러 위너스론을 통해 고위험 소외 금융영역인 혁신형 중소기업에 자금지원을 하였다. 또한 패키지론을 통해 중소기업의 설비 투자에 필요한 시설, 운전자금, 경영컨설팅을 종합적으로 제공하였다. 기업간의 자금결제시스템인 CMS를 국내은행 중 가장 먼저

출시하여 국민건강보험공단과 MBC를 비롯, 11,000여 개 기업 및 공공기관을 유지하였다.

맞춤형 산업단지 조성 및 시설자금 및 운전자금 일괄 지원

맞춤형 산업단지를 조성하여 부지 조성에 필요한 자금을 PF로 지원하고 입주 예정 기업에는 시설자금과 운전자금을 일괄 지원하였다. 사업장 환경이 열악한 중소기업이나 대규모 공단에 입주할 여력이 없는 중소기업을 지역·업종별로 묶어 공단을 조성했다. 10~30여 개 기업이 뭉쳐서 단지를 조성하기 때문에 개별 기업에 비해 정부의 승인을 수월하게 받고, 공동 설비 투자를 통해 기업의 시설자금을 절감할 수 있었다. 국가적으로는 무분별한 공장 설립을 방지해 환경 개선 효과는 물론 지역 내 신규 고용 창출과 지역 경제 활성화에도 기여하였다.

당기순이익 1조 원, 시가총액 10조 원, 자산 100조 원 달성

독자성장으로 당기순이익 1조 원 클럽에 가입하였을 뿐 아니라 시가총액 10조, 자산 100조를 달성했다. 이로써 타 은행과 달리 단 한 번의 인수합병도 없는 자체 노력으로 '규모의 경제' 조건을 갖춘 선도은행의 대열에 합류했다. 중소기업의 자금난이 심했던 기간에 오히려 중기대출을 확대함으로써 기업의 경영난을 해소해주고 경기조정자적인 역할을 했던 것이 고객의 신뢰를 획득하게 된 결과였다.

자산 100조 원 시대를 맞아 새로운 도약과 발전의 의미로 CI를 변경했다. 옛 CI는 1983년 자산 3조 원 시대에 만들어졌기 때문에 발전한 은행의 위상과 비전에 걸맞은 새로운 정체성을 표현할 필요가 있었다. IBK의 첫 번째 이니셜 'I'를 전면내세워 '고객(나)을 앞세우는 은행'이 되겠다는 포부를 선포했으며, 'B'는 날개를 형상화함으로써 '고객의 성공날개(Win-Wing)'이자 '글로벌 리딩 뱅크'로 비상하겠다는 각오를 담았다.

또 '파인뱅크의 아이디어 뱅크'라 불릴 정도의 뛰어난 아이디어로 사회적 이슈가 되는 경영철학을 창출했다. 우산론은 중소기업이 어려울 때 우산을 빼앗지 않는 것은 물론 아예 비를 맞지 않도록 해야 한다는 이론을 담았고, 일기예보론은 우산론에서 한발 더 나아가 비오는 것을 예측하고 미리 대비할 수 있도록 중소기업을 지원해야 한다는 정신을 담았으며, 기업주치의론의 경우 은행은 중소기업의 종합병원이고 은행원은 기업의 주치의 역할을 해야 한다는 이론이 담겨 있다.

새로운 성장동력의 확보를 위해 글로벌화 본격 추진

강권석 은행장은 취임 2기에 들어와 새로운 성장동력의 확보를 위해 IBK의 글로벌화를 본격 추진했다. 현지 한국교민을 대상으로 한 영업이 아니라 현지인을 상대로 한 영업의 필요성을 강조했다. 중국인과 베트남인 등 외국인을 정규직원으로 채용했을 뿐 아니라 국내 외국인 대학생을 대상으로 하는 글로벌 인턴십을 운영함으로써 현지 진출의 첩병으로 삼고자 하였다. 재임 중 IMF 외환위기 시기에 폐쇄되었던 런던지점의 개소를 비롯하여 선양·엔타이·쑤저우지점을 잇달아 개설함으로써 글로벌 시장 진출의 의지를 천명하였다.

이밖에도 은행권 최초로 대출 연대보증제도를 폐지하여 고객 불편과 사회 경제적 피해를 줄이는데 앞장섰다. 이는 연대보증을 통한 신용대출한도를 기업은 건당 2,000만 원, 개인은 1,000만 원으로 제한했던 것에서 한발 더 나아간 제도였다. 사주(社主) 등 실제 기업 경영에 영향력을 행사하는 사람과 소규모 창업 대출 등 대출 특성상 배우자 동의가 필요한 경우에만 '도덕적 해이'를 막기 위해 연대보증인 제도를 부분적으로 유지하였다.

조직문화 정착 및 사회공헌 활성화

강권석 은행장은 기은찬가와 구호를 제정하여 기은인의 일체감 조성 및 활력 넘치는 조직문화 정착을 위해 노력했으며, 매주 수요일에 가정의 날을 시행하여 가정과 직장의 균형 있는 생활을 통해 활력 넘치는 직장 분위기를 조성했다.

PB브랜드 WIN CLASS를 출범시켜 PB 분야에서도 전문적인 금융서비스를 제공하고자 노력했다. 이를 통해 기업금융 분야에 치우쳐진 이미지를 쇄신하고 소매금융을 강화함으로써 개인과 기업 부문을 균형 있게 성장시키고자 하였다. 또 전임 행장 재임 시부터 추진 중이었던 시스템 개발을 완료하고 가동을 성공적으로 완료했다. 차세대 IT시스템 도입 시 직원들의 혼란에 따른 조와의 갈등을 풀고 수차례의 테스트를 거쳐 성공적인 가동을 맞게 한 것이다.

이밖에도 영업점 CS경진대회를 개최하여 CS에 대한 직원의 관심을 제고하고 우수사례는 전 영업점 벤치마킹 자료로 사용했다. 무의탁 독거노인에 대한 기은 사랑나눔 행사, 장애우와 함께 하는 문화체험 이벤트, 복지 어린이 서울 출장 견학 등 사회공헌 활동도 활발히 전개하였다.

제4부



IBK의 이름으로 다시 쓰는 대한민국 금융의 역사

제1장 고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행

제2장 새로운 이름 'IBK기업은행', 새로운 비전 '최고의 종합금융그룹 IBK'

2005년 신년을 맞이한 시무식에서 강권석 은행장은 '열정적이고 창의적이며 무한한 도전정신으로 무장한 청년 기업은행으로 다시 태어나자'고 강조했다.

제 1 장

고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행

제1절 도전정신으로 무장한 청년 기업은행

1. 'Young IBK 2005'



2005년도 시무식 - Young IBK 2005 운동 선포식 (2005.1.3)

2005년 신년을 맞이한 시무식에서 강권석 은행장은 2005년도 경영과제를 제시하며 '열정적이고 창의적이며 무한한 도전정신으로 무장한 청년 기업은행으로 다시 태어나자'고 강조했다. 그 '청년 기업은행'의 정신을 담은 행동방향이 바로 'Young IBK 2005' 운동이었다.

당시 금융권은 대형화된 합병은행들과 국내에 진출한 글로벌 금융그룹간에 선도은행 쟁취를 위한 경쟁이 치열하게 전개되었고, 따라서 기업은행을 포함한 여타 은행들은 피합병 대상에서 자유로울 수 없는 상황이었다. '제2의 은행권 금융 빅뱅에서 승리하는 자만이 살아남는다'는 위기의식이 강조되는 가운데 기업은행

은 경쟁에서 이길 수 있는 강한 은행을 만들기 위해 젊고 패기있는 역동적인 조직문화가 확산되어야 한다는 취지에서 'Young IBK 2005' 운동을 전개하게 된 것이다. 이 운동은 경영목표 조기 달성을 위해 전행적으로 실시되었다. 각 사업본부에서 수립한 187개의 세부 실천방안과 각 지역본부에서 수립한 144개의 세부 실천방안을 사전계획에 따라 실천하고, 추진실적을 매분기마다 점검하고 관리하는 방식으로 1년에 걸쳐 강도 높게 전개되었다.

한편 1998년 외환위기 극복을 위해 단행한 명예퇴직 이후에도 2000년대 들어 금융권 구조조정이 시대적 대세가 됨에 따라 2001년 12월부터 본인의 희망에 따라 희망퇴직을 실시했다. 이후 만 55세 직원을 대상으로

상·하반기 연 2회에 걸쳐 정례적으로 실시한 희망퇴직과 병행하여 2005년 1월부터는 임금피크제를 도입·시행했다. 만 55세 도래 시점에서 정년시점의 기간까지 고경력 직원으로 분류하여 적용기간별로 정한 일정 급여와 함께 부여받은 직무를 수행하는 제도였다.

이와 함께 공정하고 투명한 승진인사를 위한 여러 가지 인사시스템이 도입·시행되었다. 2005년 5월에는 부점장의 경영성과 및 능력을 측정하여 계량화할 수 있는 평가지표를 정한 후 그 중요도에 따라 일정한 마일리지 부여하고, 부점장의 인사평가에 활용하는 인사마일리지제 운용기준을 마련하여 시행했다. 2006년 1월에는 부점장 신규보임 선발기준을 마련하여 부점장으로서 갖추어야 할 핵심가치, 공통역량, 역할역량을 제시하고 자격요건, 심사기준 및 절차를 정하여 인사운용에 적용하였다.

2. 고객이 있는 곳이면 어디든지 움직이는 은행

'Young IBK 2005' 운동에서 제시되었던 명제는 '창의', '도전', '청년' 등이었다. 항상 새로운 영역을 개척하고자 하는 그 정신의 궁극적인 방향은 바로 고객이었다.

기업은행은 2005년 1월 4일 정보통신부 우정사업본부와 '우체국 창구망 공동이용'에 관한 업무제휴 계약을 체결하고, 전산 개발이 완료되는 2월 28일부터 기업은행의 예금통장을 가지고 있는 고객이 전국 2,800여 개의 우체국 창구에서 기업은행 창구와 동일하게 이용할 수 있도록 했다. 이로써 1만 2,000여 개의 격지 소재 중소기업과 24만여 명의 거래 중소기업 근로자들에 대한 금융지원 확대 및 금융편의 제공에 큰 효과를 거둘 수 있게 되었으며, 실질적으로 전국 모든 지역을 망라하는 점포망을 확보하게 되었다.

2005년 5월 27일에는 보다 강력하면서 고급스러운 이미지가 연상되는 새로운 브랜드가 필요하다는 판단에 따라 PB전문점의 전용 브랜드인 'WIN CLASS'를 출시했다. '성공한 사람들', '성공할 사람들'을 뜻하는 기업은행의 새로운 PB브랜드인 'WIN CLASS'는 '기업경영도 WIN, 자산관리도 WIN'이라는 의미가 함께 담

겨있어, '기업주치의'를 강조하는 기업은행의 철학을 담고 있었다. 'WIN CLASS' 출범을 계기로 당시 78개였던 PB전문점이 대폭 늘어났으며, PB고객 기반을 중산층으로까지 확대해 증권과 보험 등 종합금융 서비스를 제공함으로써 개인과 기업금융의 균형성장을 도모하게 되었다.

2005년 9월 1일에는 '고객을 찾아가는 은행창구'인 'U-finebank'가 문을 열었다. 이동점포 U-finebank는 특수 제작한 차량에 무궁화위성 2호와 연결된 무선 위성통신 단말기와 ATM·CD기 등 다양한 영업장비를 갖추고 있어 정상영업일은 물론 공



우체국 창구망 공동이용 협약식(2005.1.4)



WIN CLASS 런칭(2005.5.27)



이동점포 U-finebank 개점(2005.9.1)

휴일에도 일반 영업점과 다름없이 편리하게 은행을 이용할 수 있도록 했다. 그동안 은행 네트워크가 미치지 못했던 지역에까지 서비스를 확대하려는 고객중심의 열린경영을 적극 실천한 것이다. 기업은행 최초의 이동점포인 U-finebank의 명칭은 직원공모를 통해 선정된 것으로, '언제 어디서나 고객이 있는 곳은 찾아가서 고객이 원하는 종합금융서비스를 제공하는 은행' 이자 '유비쿼터스 finebank' 라는 의미를 담고 있었다.

이후 기동성과 최첨단 시스템을 갖춘 이동점포 U-finebank는 영업점이 들어서기 힘든 격지에 소재한 중소기업체를 직접 방문해 금융편의를 제공하는 한편, 아파트 밀집지역이나 재래시장, 각종 행사장 등 고객이 필요로 하는 곳이라면 어디든지 찾아가 블루오션 시장을 개척하기 시작했다. 뿐만 아니라 차량 외부에 설치된 LED화면을 통해 다양한 상품과 이미지를 계속 노출함으로써 '달리는 홍보' 를 통해 활력 넘치는 'Young IBK' 의 이미지를 고객에게 전달했다.

이처럼 고객을 찾아가는 은행은 가변점포로 이어졌다. 2006년부터 LS전선 전주공장을 필두로 특정 기관 및 집주를 대상으로 제반 금융업무 유치를 위해 기업은행 직원이 주재근무를 하며 은행업무를 지원하는 가변점포를 시행하기 시작했다.

3. 심층적인 종합금융서비스와 결실

기업은행은 2003년 외환업무 서비스 제고를 위해 'OPEN ACCOUNT 방식 수출채권 매입업무' 를 시행하는 등 지속적인 노력을 기울인 결과 2003년 11월 처음으로 수출입 실적 200억 달러를 달성한 바 있다. 이후 꾸준한 수출입 실적 신장세가 유지되어 2년만인 2005년 12월에 다시 수출입 실적 300억 달러를 달성하였다.

2005년 3월에는 경영 2세들의 모임인 '기은차세대경영자클럽' 이 결성되었다. 회원간의 상호교류를 통해 경영 전반에 대한 창의적이며 능동적인 역할을 수행할 수 있는 방안을 공동으로 모색하고, 정보교환 및 친목을 바탕으로 미래를 선도할 경영능력을 배양하기 위한 모임이었다. 회원자격은 우수기업체 CEO 자녀이면서 경영수업중인 자로 구성했으며, 회원사 대표로 취임한 경우에는 'IBK 최고경영자클럽' 정회원으로 자동 승계되도록 했다.



e-branch 1호점 개점(2005.7.7)

2005년 7월에는 중견기업과 대기업을 주요 타깃으로 하여 맞춤형으로 종합자금관리 서비스를 제공하는 'fine e-branch' 사업을 시작했다. e-branch는 중견기업과 대기업을 위한 개별기업 전용 온라인 점포로서, 은행이 기업고객과 지속적인 파트너십을 형성하면서 기업의 다양한 자금관리 요구사항을 맞춤형으로 제공하는 첨단 e금융서비스이다.

2005년 7월에는 중견기업과 대기업을 주요 타깃으로 하여 맞춤형으로 종합자금관리 서비스를 제공하는 'fine e-branch' 사업을 시작했다. e-branch는 중견기업과 대기업을 위한 개별기업 전용 온라인 점포로서, 은행이 기업고객과 지속적인 파트너십을 형성하면서 기업의 다양한 자금관리 요구사항을 맞춤형으로 제공하는 첨단 e금융서비스이다.

특히 괄목할 만한 성과는 연간 18조 원의 거대한 자금을 운영하는 국민건강보험공단을 유치한 것이다. 2005년 11월 Cyber 통합자금관리시스템 우선협상은행으로 선정된 테 이어 2006년 6월 e-branch의 확장형인 In-House Bank를 오픈함에 따라 국민건강보험공단의 주거래은행도 기존 국민은행과 농협에서 기업은행으로 바뀌었다. 국민·신한·우리·농협 등 8개 은행이 치열한 경쟁을 벌인 끝에 얻은 결과로서, 이를 통해 자금관리시장에서 최고의 은행임을 입증하였다.



Cyber 통합자금관리시스템 오픈(2006.6.13)

SOC PF업무도 초기에 주로 사업 참여 위주로 운용되던 것에서 점차 다각화되었다. 2005년 7월 인천광역시 영종도와 송도신도시를 연결하는 인천대교 민간투자사업 금융추진에 성공한 이후 전라선 익산~신리간 북선전철 민간투자사업, 시흥~평택간 고속도로 민간투자사업 등 대형 SOC사업 금융을 주선했다. 또 2005년부터는 공공시설과 서비스를 적기에 공급하고 정부의 시설투자부담을 경감하여 재정운용의 효율성을 제고하기 위해 BTL사업 분야에도 적극적으로 참여하였다.

2005년 1월에는 방카슈랑스업무 전문가 양성 및 사기진작을 도모하고 보험판매 역량을 극대화하기 위해 각 부문별 우수영업점 보험판매 담당자를 선정하여 '방카슈랑스 리더스클럽' 을 운영했다. 2005년 4월부터는 방카슈랑스 관련 법규에 따라 2단계 보험상품 판매가 가능하게 되어 그동안 판매하지 못했던 장기순수보장형 상품을 판매하게 되었으며, 같은 해 6월부터 라이나생명의 스마트케어보험과 동부생명의 타임케어 건강보험을 판매하기 시작했다. 이어 2005년 9월에는 현장중심의 영업점 지원기능 강화를 위해 방카마스타 제도를 시행했다. 방카마스타는 전문계약직(5급)으로서, 업무상 호칭은 '방카마스타' 라고 했으나 이후 방카서포터·방카컨설턴트로 변경되었다.



2005년도 방카슈랑스 리더스클럽 회원 위촉(2005.2.2)

2006년 5월에는 대고객 이미지 제고, 고객의 보험상품 선택권 확보, 제휴 보험사간 경쟁 유도를 통한 상품 경쟁력 강화를 위해 국내 최초의 실시간 보험상품 비교견적서비스를 시행했다. 이 서비스는 고객의 연령·성별·납입기간·보험료 수준 등 기본 조건을 입력하면 보험상품에 대한 제반 경쟁력을 한눈에 비교해 볼 수 있도록 설계되어 있었다.

카드사업에서도 회원자격기준 변경, 특화상품 개발 등을 통해 신규회원 수 증대를 위한 적극적인 신규마케팅을 전개한 결과 2005년 5월 총 회원 수 300만 명을 달성했다. 2005년부터는 선취 포인트로 할인받고 카드이용에 따른 포인트로 매월 균등하게 분할상환하는 독자 신상품인 세이브카드 발급을 시작했으며, 8월 '오토세이브카드' 발급 이후 2006년 '폰세이브카드' 와 '네비세이브카드' 로 다양화되며 신규회원 증대에 크게 기여했다.

2006년 5월에는 대고객 이미지 제고, 고객의 보험상품 선택권 확보, 제휴 보험사간 경쟁 유도를 통한 상품 경쟁력 강화를 위해 국내 최초의 실시간 보험상품 비교견적서비스를 시행했다. 이 서비스는 고객의 연령·성별·납입기간·보험료 수준 등 기본 조건을 입력하면 보험상품에 대한 제반 경쟁력을 한눈에 비교해 볼 수 있도록 설계되어 있었다.

카드사업에서도 회원자격기준 변경, 특화상품 개발 등을 통해 신규회원 수 증대를 위한 적극적인 신규마케팅을 전개한 결과 2005년 5월 총 회원 수 300만 명을 달성했다. 2005년부터는 선취 포인트로 할인받고 카드이용에 따른 포인트로 매월 균등하게 분할상환하는 독자 신상품인 세이브카드 발급을 시작했으며, 8월 '오토세이브카드' 발급 이후 2006년 '폰세이브카드' 와 '네비세이브카드' 로 다양화되며 신규회원 증대에 크게 기여했다.

제2절 'Young IBK 2010 글로벌 50대 선도금융그룹'을 향해

1. "기업은행, 생각만 해도 즐거운 푸른 노래" - 찬가와 구호 제정



창립 44주년 기념식(2005.8.1)

2005년 8월에는 창립 44주년을 맞아 기은가족의 의지를 하나로 결집할 수 있는 '기업은행 찬가'와 '구호'가 새로 제정되었다. 기존의 행가(行歌)가 공식행사 외에는 활용도가 낮았던 점을 감안, 기은가족이라면 언제 어디서나 쉽게 부를 수 있는 찬가를 통해 활력과 일체감을 조성함으로써 궁극적으로 'Young IBK 2010 글로벌 50대 선도금융그룹'으로 나아가기 위한 것이었다.

1963년 8월 1일 제정된 행가는 창립 배경이기도 했던 '중소기업 육성과 나라의 부강'을 주된 내용으로 담고 있었고, 공식적인 행사에서만 불렀다. 또 1992년에 제정된 응원가 역시 시대적 변화

에 따라 활용도가 미흡한 실정이었다. 이에 따라 2005년 6월 전 직원을 대상으로 가사 공모를 실시하고, 이를 통해 나온 직원들의 의견과 미래비전 등을 기초로 하여 찬가와 구호를 제정하였다.

"말하지 않아도 숨결로 통하는 우리..."로 시작되는 찬가의 앞부분은 한국 금융사의 맥을 짚어 온 자부심과 함께 하는 마음을, 그리고 후렴구에서는 글로벌 금융그룹을 향해 전진하는 하나 된 응집력을 표현하고 있다. 무엇보다 기존의 중후한 느낌의 행가와 달리 쉬우면서도 경쾌하고 신나는 리듬을 지니고 있어 어디서나 즐겁게 부를 수 있었다.

2. 국내 최초의 차세대시스템에 이은 국내 최고의 전산센터



기업은행 본점별관 수지센터 개관 기념식(2005.12.14)

2004년 차세대시스템을 구축하여 성공적으로 가동에 들어간 기업은행은 2005년 4월 당좌교환결제 등의 수신업무, 현금수송 등의 물류 및 사무지원업무를 본부에 집중시킨 1단계 'BPR시스템'을 구축했다. 이를 통해 영업점업무를 크게 경감시킴으로써 영업점 직원들이 대고객 서비스에 전념할 수 있도록 했다. 또 2005년 9월에는 해외 환거래은행으로부터 SWIFT(TELEX)로 통지되는 신용장을 e-L/C(전자신용장)로 고객에게 통지하여 Paper 신용장을 발급하지 않고 매입할 수 있는 'e-L/C(전자신용장) 관리시스템'을 구축·시행하였다.

이처럼 금융IT를 선도하며 국내 최초로 차세대시스템 구축에 성공했지만 IT인프라의 지속적인 증가로 인해 발생하는 공간 부족과 각종 설비 노후화 문제가 새로운 과제로 부각되었다. 이 같은 본점 전산센터의 문제점을 해결하기 위해 2004년 9월 경기도 용인 수지에 18층 규모의 건물을 매입하여 2005년 3월부터 9월까지 IT환경을 구축했다. 그리고 마침내 2005년 10월 1일부터 3일간에 걸쳐 IT센터를 을지로에서 수지로 이전 완료했다.

막대한 전산장비를 이전하는 과정에서도 고객을 최우선으로 하는 정신은 더욱 투철했다. 이전 중에도 국내

은행 최초로 주 전산시스템 및 인터넷뱅킹, 자동화기기, 신용카드, fine고객센터 등 대고객 온라인서비스를 정상 가동했으며, 특히 리스크가 적은 장비를 수차례 사전 이전함으로써 본 이전에 따른 리스크를 최소화했다. 국내 최대 물량으로 이전하는 동안 웹 상황판을 이용하여 각 위치별 이전 상황을 실시간 파악하고, 정확한 정보공유를 통해 성공적으로 이전을 마칠 수 있었다.

이에 따라 기업은행은 국내 최초의 차세대시스템과 최고의 전산센터를 갖추게 되어 더욱 안정된 최고의 금융서비스를 제공할 수 있게 되었다. 또한 수지 IT센터에는 온라인시스템 및 전산설비 가동상황을 24시간 모니터링 할 수 있는 종합상황실, 본부부서와 IT본부간 원활한 업무협의를 지원하기 위한 화상회의시스템도 구축하였다.

3. 대한민국 금융IT, 기업은행에게 길을 묻다

국내 최고 수준의 전산센터를 마련한 후 앞선 금융IT 기술을 기반으로 한 고객서비스도 역시 최고 수준을 이어갔다. 특히 2000년대 이후 대한민국 금융IT의 표준은 기업은행이었으며, 최고의 서비스 수혜자는 기업은행 고객이었다.

기업은행은 IT센터 이전 후 본점 전산설비를 재활용하여 국내은행 최초의 무인원격 자동백업시스템을 구축, 2006년 5월 1일부터 본격 가동에 들어갔다. 이에 따라 지금까지 외부업체에 위탁 운영하던 재해복구업무를 자체 수행하게 되어 연간 24억 원의 비용을 절감하게 되었으며, 복구대상업무도 기존의 단말업무 중심에서 기업인터넷뱅킹·신용카드·SWIFT·콜센터업무 등으로 확대했다. 이로써 중단 없는 대고객서비스 확보를 바탕으로 '안전한 은행'의 이미지를 부각시키는 계기가 되었다.

2006년 8월부터는 기존 CRM을 더욱 세분화하여 고객군별 특성을 반영한 차별화된 마케팅을 추진하고, 고객별 최적상품 추천이 가능하도록 개발한 '통합CRM(Customer Relationship Management)시스템' 서비스를 시행했다. 이 시스템은 고객의 생일, 결혼기념일, 창립기념일 등 고객기념일 명세, 100대 상위 고객 명세, 고객 이탈 예측, 고객 이력 체계화, 우대서비스 적정성, CEO 고객관리, 고객전담관리, 1:1 마케팅 상세설계 등 고객 정보에 기반을 둔 모든 고객관리와 마케팅 추진이 체계적으로 이루어지도록 개발되었다. 이를 통해 고객 만족경영 역량을 크게 끌어올리는 계기를 마련하였다.

남보다 한발 앞선 IT서비스에 대한 긍정적 평가가 이어졌다. 2006년 9월과 12월에는 인터넷뱅킹 서비스 평가에서 최우수 은행으로 연속 선정되었으며, 같은 해 10월에는 한국서비스품질 텔레마케팅 부문 우수기업 인증 획득, 12월에는 홈페이지 평가 웹어워드 기술혁신 최고 대상 수상 등의 극찬을 받았다. 특히 표준방법론과 아키텍처를 이용해 국내은행 최초로 차세대시스템을 구축, 금융IT 서비스의 혁신적 변화를 주도하는 등 표준화를 통한 품질혁신을 지속한 결과 일부 상품의 생산성이 무려 7배 가까이 늘어나는 성과를 거둔 것을 인정받음으로써 2006년 11월 3일 '표준의 날' 기념식에서 사내표준화 부문 대상을 수상했다.

기업은행의 IT기술이 더욱 돋보인 것은 2000년대 이후 정보화 진전으로 정보보호의 중요성이 하루가 다르게 높아지고 있었기 때문이다. 이에 따라 이미 1999년부터 해킹, 고객정보 유출, 바이러스 유포, 시스템 교란 등 내외부 위협으로부터 정보의 안전성을 확보하기 위해 별도의 IT보안전문팀을 구성하여 본격적인 정보보호 업무를 시작한 바 있다. 또 IT보안컨설팅을 실시하여 IT시스템 전반에 걸쳐 체계적이고 종합적인 국제수준의 정보보호 관리체계 및 취약점 분석 평가를 통한 적정 수준의 보안 대책을 수립했다. 그 결과 2005년 2월 한국



제7회 표준의 날 기념식(2006.11.3)

정보보호진흥원(KISA)으로부터 정보보호관리체계(ISMS) 인증을, 2006년 5월에는 국내은행 최초로 '정보보호 국제표준(ISO 27001)' 인증을 받았으며, 같은 해 9월에는 금융권 최초로 가동한 차세대시스템 기반의 IT서비스에 대한 국제인증 획득, 인증서를 전달받았다. 2006년 12월에는 정보통신부가 주최하고 한국정보보호진흥원(KISA)이 주관하는 '제5회 정보보호대상 시상식'에서 금융부문 '올해의 최우수상'인 대상을 수상했다.

특히 'ISO 27001'은 국제표준화기구(ISO)에서 제정한 국제보안 표준규격으로서, 정보보호 분야에서 가장 권위있는 국제인증이다. 따라서 이 인증을 통해 기업은행은 정보보호 관리체계가 국제적인 수준에 있음을 객관적으로 인정받게 되었고 정보보호와 관련하여 은행권 내의 모범적인 실천사례를 남겼다. 실질적으로도 업무 시스템 환경보호 및 서비스 연속성 강화 등 정보보호 수준 제고에도 크게 기여하게 되었다.



정보보호 국제표준(ISO 27001) 인증 상패(2006.5.17)



제5회 정보보호대상 시상식(2006.12.20)



새로운 이름 'IBK기업은행', 새로운 비전 '최고의 종합금융그룹 IBK'

제1절 지식경영으로 고객만족 실천에 앞장서다

1. '지식경영'을 통한 지적 자원 및 지식경쟁력 확보



제1회 한국 CEO 그랑프리 시상식(2006.2.7)

기업은행은 2006년 2월 한국일보사가 주최하고 산업자원부 등이 후원하는 '제1회 2006 프린티어 경영대상'에서 서비스 경영 부문 중 은행 부문을 수상했다. 이 상은 진보적인 경영전략과 시장개척으로 모범적인 기업경영을 한 기업과 시장성과 수익성 등 경영능력이 탁월한 기업에 대해 한국경영학회의 감수를 받아 수여한 것으로, 기업은행은 서비스와 경영 부문에 대한 우수성을 대외적으로 널리 인정받았다. 또 한국 CEO 연구포럼과 머니투데이가 공동주관한 '제1회 한국 CEO 그랑프리' 시상식에서 강권석 은행장이 은행 부문 수상자로 선정되었다.

이처럼 모범적인 경영을 평가받는 가운데 새로운 미래 경영의 키워드로 도입한 것이 '지식경영'이었다. 지식경영은 지식경쟁력을 강화하여 직원들의 업무생산성 향상은 물론 고객들에게 전문성과 특화된 서비스를 제공하고자 하는 적극적인 의지였다.

기업은행은 2006년 1월 전 직원의 공감대 형성과 추진력 확보 차원에서 전무이사 직속기구인 '지식경영추진단'을 설치하여 전담조직으로 확대 개편하고 같은 해 3월 지식경영 포털시스템인 '知CAMP'를 개설함으로써 전 직원을 대상으로 지식경영을 본격적으로 시행했다. 지식경영을 시스템으로 지원하게 되는 '知CAMP'는 '지식의 전진기지'라는 뜻과 함께 'Creation(창조하는 지식경영)', 'Assistance(도와주는 지식경영)', 'Movement(활동하는 지식경영)', 'Passion(열정을 가진 지식경영)'이라는 의미를 담아 기업은행 지식경영의

특징을 잘 나타내고 있다.

기업은행은 은행간 합병 등 생존을 위협받는 경영환경에서 지적 자원 확보와 지식경쟁력이 생존과 지속성장을 위한 전략적 에너지원이라는 인식을 공유하며 2005년 초부터 지식경영체계 프로젝트에 착수하였다. 특히 중소기업 전담 정책금융기관이라는 특수성을 반영하여 설립 이후 오랫동안 축적해온 중소기업 금융지식과 노하우를 소중한 무형자산으로 인식하고 이를 지식경영을 통해 관리하고 발전시켜 나가야 한다는 사명감을 갖고 있었다. 이와 함께, '지식이 곧 영업경쟁력'이라는 인식 아래 더욱 강한 조직으로 거듭나기 위해서는 지식경영이 지속적으로 추진되고 제도적·문화적으로 정착되어야 한다는 기본 사상을 담고자 했다.



知CAMP 초기화면

먼저 2005년 1월 종합기획부 내에 지식경영팀을 신설하여 체계적인 지식 정비와 지식경영추진 세부계획을 수립하고 지식경영시스템 구축에 들어갔다. 또 사업본부에서 독자적으로 운영하던 30여 개에 달하는 업무지원시스템 중 6개 시스템을 폐쇄하고 나머지 시스템의 지식 관련 콘텐츠를 모두 '知CAMP'로 이관·통합하여 모든 지식을 이 시스템에서 관리하도록 했다. '知CAMP'가 모든 시스템의 관문이 되도록 한 것이다.

이와 함께 전 직원의 적극적인 지식경영 참여를 유도하기 위해 지식경영 추진에 관한 기본사항을 규정하는 '지식경영 추진기준'을 제정하였다. 이 기준은 KM(Knowledge Management)리더 및 서포터, 지식경영실무협의회 구성, 업무개선 제안 및 아이디어 등의 지식제안, 평가 및 보상, 지식경영시스템 운영에 관련한 사항 등을 규정하고 있다. 또 직원들의 참여를 확대하고자 '지식경영 마일리지 부여 기준'을 마련하고 학습동아리 활동 회원, 시스템공청회 참석자·의견자 등 지식경영 체제구축에 기여한 직원에 대해 별도의 지식마일리지 부여했다.

이처럼 지식경영이 본격 추진되는 가운데 2006년 8월 창립 45주년을 맞아 '국내 메이저 뱅크'에서 '세계 속의 메이저 뱅크'로 발돋움하기 위한 구체적인 목표와 비전이 제시되었다. 바로 '종합금융그룹체제의 완성'이라는 과제와 '국제화경영체제의 구축'이라는 목표였다. 국제화를 위한 당당한 의지는 2006년 11월 유럽금융의 중심인 영국 런던지점 개점으로 표출되었다. 1999년 외환위기로 폐쇄되었다가 재개설한 것으로서, 런던지점 개설을 통해 기업은행은 뉴욕·런던·도쿄·홍콩 등 주요 국제금융시장과 중국지역 4개 지점(텐진·칭다오·선양·옌타이), 베트남 호치민사무소 등 아시아를 연결하는 글로벌 네트워크를 구축하게 되었다.

2. 중소기업에 대한 더욱 큰 관심과 지원

세계를 향하는 큰 걸음과 함께 중소기업에 향한 소중한 노력도 이어졌다. 2006년 6월에는 부동산 PF시장에서의 경쟁심화에 적극 대처하는 한편 중소기업에 대한 PF금융을 활성화하여 실질적으로 중소기업을 지원하기 위해 산업단지 개발사업을 시작했다. 먼저 '부산명례산업단지' 조성사업 등 13개 사업에 약 5,000억 원 규모의 자금을 지원했으며, 2006년 9월부터는 공모사업을 포함한 복합개발사업에도 참여하여 '판교테크노밸리 SD-1필지 조성사업' 외 11개 사업에 5,500억 원 규모의 자금을 지원하였다.

중소기업의 세무위험을 축소하고 합리적인 절세방안을 제공하기 위한 '세무주치의' 로서의 역할도 시작했다. 세계환경이 더욱 투명해지고 강화됨에 따라 조세 관련 위험을 사전진단하고 합리적 대응방안을 수립할 필

요성이 높아지고 있었지만, 중소기업은 경영환경 변화에 따라 다양한 유형의 세무위험에 노출되는 세무리스크를 안고 있었기 때문이다. 이에 따라 올바른 세무전략 수립 및 정보제공을 통해 중소기업 경영을 지원하고자 2006년 6월부터 세무컨설팅업무를 시행했다. 세무컨설팅은 전문 세무컨설턴트가 세무상 도움이 필요한 거래고객에게 모의 세무조사, 기업세무회계자문, 세무상담 등 세무전문서비스를 제공하여 세무위험을 조기에 진단하고 이에 대한 해결방안을 제시하는 방식으로 이루어졌다.

경영권승계가 사회적 이슈로 등장하고 거래기업 CEO의 고령화가 급속히 진행됨에 따라 거래기업의 성공적인 경영권승계 지원을 위해 2006년 7월부터는 기업승계컨설팅업무도 시행했다. 기업승계컨설팅은 현황진단, 기업승계 방향성 도출, 승계전략의 설계 등 3단계로 진행되었으며, 진행 후 기업승계에 필요한 전략 및 계획을 수립하고 세무상 부담과 경영상 위험을 최소화할 수 있는 구체적인 방안을 제시하여 거래기업 CEO가 후계자에게 경영권 및 소유권을 안정적으로 이양할 수 있도록 지원했다.

3. 고객만족 실천을 위한 전 임직원의 약속

2005년부터 기상청 일기예보와 유사한 기업은행의 또 다른 기상현황과 기상특보가 게시되었다. 바로 '고객의 소리' 불만 접수 현황이 지역본부별로 나타나는 '고객기상도'였다. 고객불만 사항의 신속한 해결을 유도하기 위한 고객기상도는 최초 '맑음'으로 시작하여 지역본부별로 접수되는 고객불만 접수 건수에 따라 '흐림'과 '눈/비' 상태로 자동 전환되도록 하고, 주간 및 월간 단위로 불만 접수 누계를 표시했다. 은행 전체적으로 고객불만이 야기될 수 있는 상황에서는 해당 지역본부에 '고객불만 주의보(경보)'를 발령하여 신속히 고객불만에 대응하도록 했다. 이후 고객만족기상도(칭찬 건수)를 추가하여 '맑음', '매우 맑음', '쾌청' 상태로 게시했다. 2006년 1월부터는 '프레드상'을 제정하여 고객의 소리를 통해 접수된 칭찬 사례 중 Best Practice를 선정, 매월 및 연간 수상자에 대해 포상하고 특별 마일리지 부여해 주었다.



CS 비전 선포식 및 2006 CS 경진대회(2006.12.11)

이처럼 주요 CS시스템 구축을 완료하고 2006년 10월에는 기존 고객현장을 사업부제에 맞추어 개정했다. 고객군별 특성에 맞게 핵심 속성인 가치(Value)·지원(Support)·전문성(Expert)을 담은 고객서비스현장으로 개정하고 은행용·본부용·기업고객용·개인고객용으로 세분화하여 공표했다. 이어 미래 비전인 '국내 3강, 글로벌 50대 선도금융그룹 진입'을 실현하기 위해 고객만족경영이 지속적으로 실천되어야 한다는 취지에서 2006년 11월 CS 비전을 '고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행'으로 정했으며, '고객만족경영(CSM) 마스터플랜'을 수립하여 세부 실행 프로그램을 선정, 추진하도록 했다. 그리고 같은 해 12월 11일 'CS 비전 선포식'을 거행, CS 비전인 '고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행'을 대내외에 표명하고 CS 선도은행 이미지를 확산시키는 한편 이미 도출한 CS 추진과제를 실천하겠다는 전 임직원의 결의를 다졌다.

이처럼 주요 CS시스템 구축을 완료하고 2006년 10월에는 기존 고객현장을 사업부제에 맞추어 개정했다. 고객군별 특성에 맞게 핵심 속성인 가치(Value)·지원(Support)·전문성(Expert)을 담은 고객서비스현장으로 개정하고 은행용·본부용·기업고객용·개인고객용으로 세분화하여 공표했다. 이어 미래 비전인 '국내 3강, 글로벌 50대 선도금융그룹 진입'을 실현하기 위해 고객만족경영이 지속적으로 실천되어야 한다는 취지에서 2006년 11월 CS 비전을 '고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행'으로 정했으며, '고객만족경영(CSM) 마스터플랜'을 수립하여 세부 실행 프로그램을 선정, 추진하도록 했다. 그리고 같은 해 12월 11일 'CS 비전 선포식'을 거행, CS 비전인 '고객에게 신뢰받고 국민에게 사랑받는 은행'을 대내외에 표명하고 CS 선도은행 이미지를 확산시키는 한편 이미 도출한 CS 추진과제를 실천하겠다는 전 임직원의 결의를 다졌다.

4. 자산 100조 원, 순이익 1조 원 시대로

2004년부터 지속된 대대적인 영업망 및 CS 인프라 구축과 함께 전 임직원이 하나가 되어 CS 붐을 일으킨 결과 2005년과 2006년 대한민국 서비스 만족대상 연속 수상(한국일보), 2005년 11월 고객만족경영대상 수상(한국능률협회컨설팅)의 평가를 받았다. 그리고 2006년 11월 14일, 2006년 고객만족경영대상 시상식에서 '종합대상'을 수상하며 2005년 전사고객가치혁신 부문 대상에 이어 2년 연속 대상을 수상하는 쾌거를 이루었다.



2006 대한민국 고객만족경영대상 시상식(2006.11.14)

CS 노력의 결과는 경영지표로도 나타났다. 2006년 말 설립 후 최초로 총자산 100조 원, 시가총액 10조 원, 당기순이익 1조 원을 달성하는 쾌거를 이룩한 것이다. 특히 2005년보다 무려 35.3%가 증가한 1조 531억 원의 당기순이익은 창립 이래 최대의 실적이자 수익성·성장성·건전성 등 '3마리 토끼'를 모두 잡는 데 성공했다는 큰 의미를 가졌다. 특히 이런 실적은 어느 때보다 치열했던 '은행대전' 속에서 인위적인 인수합병 없이 독자적으로 이뤄낸 성과라는 점에서 더욱 큰 박수를 받았다.

제2절 IBK기업은행으로, 고객의 성공날개로

1. 글로벌 50대 은행 달성 의지를 담은 새로운 CI

기업은행에 '3인칭 객체인 고객'이라는 말은 없다. 오직 '1인칭 주체'인 '나'만이 있다. '나'에게 기쁨을 주는 은행, '나'의 성공에 날개를 달아주는 은행, 4,800만 '나(I)'를 맨 앞에 놓는 은행이 바로 IBK기업은행이다.

기업은행은 2007년 새해를 이처럼 '고객과 하나 되는' 정신으로 열었다. 1월 4일 New CI 선포식에서 새롭게 선보인 CI는 '나 자신'을 뜻하는 영문자 'I'를 맨 앞에 내세워 고객을 영업의 객체로만 보던 기존의 인식을 과감히 떨쳐내겠다는 기업은행 경영철학의 근본적인 변화의지를 담고 있었다. 글로벌시대에 걸맞게 은행의 비전과 조직문화, 체질을 새롭게 하기 위한 놀라운 변화였다.

2007년 새로운 CI를 선보이며 새출발을 한 IBK기업은행은 글로벌 50대 은행, 국내 3강을 조기에 달성하기 위한 당당하고 힘찬 용비의 발걸음이 시작되고 있었다.

새로운 CI 도입과 함께 2007년 2월에는 'I'를 맨 앞에 놓은 CI 컨셉을 적용한 주력 개인카드인 'I am 카



New CI 선포식(2007.1.4)



I am 카드 출시(2007.2.23)

드'를 출시했다. 이 카드는 모든 것에 우선하는 바로 '나', 즉 고객을 맨 앞에 놓는 경영목표를 담아 고객에게 꼭 필요한 카드서비스를 제공한다는 의미를 가졌다. 세분화된 타깃고객별로 특화된 카드를 발급함으로써 신규고객 창출 및 대학생 등 잠재고객 선점을 출시 목적으로 하고 있었다.

2. 고객이 만족하는 은행, 가장 신뢰받는 은행

금융IT를 선도하는 기업으로서의 위상은 해를 거듭할수록 더욱 확고해졌다. 2006년 9월과 12월에 이어 2007년 3월 외국은행을 포함한 국내 17개 은행 중 인터넷뱅킹 3연속 최우수은행으로 선정된 IBK기업은행은 2007년 6월 제7회 대한민국 e금융상 대상(재정경제부장관상), 2007년 10월 제11회 대한민국 e비즈니스대상 최우수상(국무총리상) 등 전자금융 관련 각종 상을 휩쓸었다. 이로써 IT기술과 전자금융서비스 개발 능력이 국내 금융기관 중 최고임을 여실히 보여 주었다.

그러나 IBK기업은행이 더욱 값지게 여기는 것은 그 같은 서비스의 가치가 바로 고객과 닿아있기 때문이었다. IBK기업은행은 2007년 10월 고객만족경영대상 종합대상과 최고경영자상을 수상했다. 한국의 경영대상 고객만족경영대상 종합대상은 2년 연속 수상이었으며, 개인 부문 최고경영자상은 강권석 은행장이 수상했다.



한국의 경영대상 최고경영자상 수상(2007.10.15)

고객만족경영대상 종합대상과 최고경영자상 수상은 고객만족을 최우선 가치로 생각하는 IBK기업은행의 기업 문화가 든든하게 구축되어 있음을 보여주었다.

2007년 12월에는 제5회 대한민국 '가장 신뢰받는 기업상'을 수상했다. 사단법인 한국경영인협회가 주최하고 한국경제신문사·대한상공회의소·경제정의실천시민연합이 공동후원하는 이 상은 국가·경제·사회 발전에 크게 이바지하고 국민으로부터 높은 신뢰와 사랑을 받고 있는 기업에게 시상하는 영예였다. 1차 평가는 증권거래소 상장기업 중 국민경제 공헌도, 건실한 기업경영, 주주중심경영 등을 기준으로 100대 후보기업을 선정하고, 2차 평가는 기업의 윤리성, 사회적 책임, 노사관계 등을 기준으로 평가하였다. 그리고 마지막으로 심사위원회가 종합평가한 결과 IBK기업은행이 최종 수상자로 선정된 것이다.

3. 새로운 비전 - '고객의 성공날개, 대한민국 최고의 종합금융그룹 IBK'

2007년 8월 1일, 창립 46주년을 맞은 IBK기업은행은 총자산 120조 원, 총 지점 537개의 대형은행으로 거듭나며 또 다른 정점에 올라 있었다. 이 같은 위상정립과 그에 따른 목표수행을 위해 이날 New 비전을 선포하였다. 새로운 경영패러다임 구축과 대한민국 최고의 은행으로 거듭나기 위한 도약의 시작이었다.



창립 46주년 기념식 및 신비전 선포식(2007.8.1)

- 종합금융서비스 체제 구축
- 글로벌 경쟁력 강화
- 획기적 조달 역량 강화
- 중소기업금융 최강은행 실행
- 선진 인프라 구축
- 역동적 IBK 조직문화 구축

이와 같은 목표를 달성하기 위한 IBK기업은행의 새로운 비전은 바로 '고객의 성공날개, 대한민국 최고의 종합금융그룹 IBK'였다. 그리고 그 전략방향을 '민형화대비 경쟁력강화', '균형성장', '종합금융그룹화', '글로벌화'로 정했다. 중장기 경영목표는 자산의 지속성장 및 자산 포트폴리오 개선, 조달구조 개선, 사업부문별 역량강화 및 비이자 수익증대, 리스크관리 강화, 환경변화 대응력 제고였다.

1990년대 후반의 외환위기를 슬기롭게 극복하며 중소기업지원이라는 본연의 임무를 다한 IBK기업은행은 2000년대 중반, 더욱 낮은 자세로 고객을 향해 섰다. '고객의 성공날개'가 되고자 하는 그 변함없는 열정과 의지 앞에 '대한민국 최고의 종합금융그룹'의 미래가 열리고 있었다.

‘오직 고객’의 정신에 입각, 모든 것을 고객중심으로 재구축하다

- 제22대 윤용로(尹庸老) 은행장(2007년 12월 21일~2010년 12월 20일)



1. 주요 경력

윤용로 은행장은 1955년 충남 예산 출생으로 서울 중앙고와 외국어대학교를 졸업했으며, 1987년 미국 미네소타대에서 석사 학위를 받았다. 1978년 행정고시 21회로 공직에 입문한 이후 재무부를 시작으로 재정경제원과 금융감독위원회를 거쳤으며, 금융 및 경제정책 전반에 정통한 금융전문가라는 평을 받았다.

재무부와 재정원 시절 국세심판소와 국고국·이재국·국제금융국·금융정책국에서 일했으며, 2002년 금융감독위원회로 자리를 옮겨 공보관과 감독정책2국장, 증권선물위원회 상임위원을 거쳤다. 이후 금융감독위원회 부위원장(차관급)으로 재임 중 2007년 12월 제22대 기업은행장으로 취임했다.

취임 이후 글로벌 금융위기로 인한 경기침체로 어려움을 겪고 있는 중소기업에 대한 원활한 지원을 위해 동분서주한 윤용로 은행장은 관료에서 CEO로의 변신에 성공한 대표적인 인물로 평가되고 있다. 또한 소탈한 성격 덕분에 아직도 윤용로 은행장을 따르는 관료사회 후배들이 많다는 후문이다. 윤용로 은행장은 외환 위기가 발생했던 1997년 『금융개혁』이라는 제호의 단행본을 출판했는데, 이 책은 우리나라 금융구조조정 작업의 모범서가 되면서 ‘윤용로’라는 이름을 널리 알리는 계기가 되었다. 금융감독위원회 근무 시절에는 은행과 증권, 신용카드 등 금융구조조정을 주도하면서 금융시장 안정화에 기여했다는 평가를 받고 있다.

기업은행을 글로벌 종합금융그룹으로 도약하는 기반을 마련한 후 현재 하나금융지주 부회장으로 재직 중이다.

2. 주요 업적

‘비가 올 때 우산을 빼앗지 않는다’

- 중소기업의 든든한 구원투수로

윤용로 은행장 취임 당시 국내경제는 글로벌 금융위기가 서브프라임 모기지 사태, 리먼사태로 이어지면서 전 세계적으로 확산됨에 따라 심각한 타격을 받고 있었다.

이때 기업은행은 글로벌 금융위기 극복의 견인차 역할을 수행

했으며, 특히 중소기업의 ‘금융위기 구원투수 역할’을 확고히 다짐했다. 윤용로 은행장 취임 이후 ‘비가 올 때 우산을 빼앗지 않는다’는 정신, 즉 중소기업과 상생하는 경영철학을 적극 실천했다.

이처럼 글로벌 금융위기로 어려움을 겪고 있는 중소기업의 든든한 동반자 역할을 충실히 수행하면서 기업은행은 금융위기가 본격화된 2008년 10월부터 2010년 3월까지 은행권 중소기업대출 순증액의 61.1%를 공급했다. 이 기간 동안 은행권 전체의 중소기업대출 순증액은 25조 2,000억 원이었고 기업은행의 순증액은 15조 4,000억 원이었다.

또한 중소기업대출 금리의 선도적 인하, 대·중소기업 상생협력대출 등을 통해 중소기업의 금융비용 부담 경감에도 앞장섰다. 긴급유동성 지원 프로그램(Fast-Track)을 가동하여 일시적 유동성 부족에 처한 중소기업을 신속 지원하기 위해 전담조직을 설치하고 여신전결권을 특례 운용했다. 이때 중소기업지원센터를 신설하여 유동성 지원과 구조조정을 전담하도록 하고, 보증비용 40% 이상 보증부대출을 영업점장 전결로 신속 지원했으며, 2008년 10월부터 2009년 12월까지 669개 업체에 2조 7,014억 원을 지원했다. 이와 함께 2009년 8월에는 기업 특별설비투자펀드 운용, 일자리 창출과 경기회복을 위한 투자촉진을 위해 6,000억 원의 특별펀드를 조성하여 중소기업의 설비투자를 지원했다.

공공기관 자율경경제 시범기관 선정

공공기관 자율경경제는 공공기관 기관장에게 기관이 필요로 하는 자율권을 부여하고 성과와 연계하여 책임성을 확보하도록 하는 정부의 맞춤형 공공기관 관리방식이다. 1년 단위 자율경경제계획서를 첨부하여 주무부처 장관(금융위원장)과 계약(MOU)을 체결하는 방식이다. 2009년 자율권 확대 공모에는 15개 기관이 응모하였으며, 전문가들로 구성된 선정 TF의 심사를 거쳐 기업은행을 비롯한 4개 기관을 선정하였다.

이후 정원의 10% 범위 내에서 자율 운용, 직급 간 인력운영 자율화 등 자율권 부여를 통해 왜곡된 인력구조 개선 및 인력관리

의 효율성을 제고했다. 나아가 지점 신규개설 등 시중은행과의 공정경쟁을 위한 기반을 마련하는 등 시장경쟁력을 확보했다.

비전과 핵심가치 수립

윤용로 은행장은 기업은행의 비전을 ‘글로벌 50대 선도금융그룹’으로 수립하고 전략과제를 구체화했다. 또한 비전 달성을 위한 핵심가치를 ‘고객의 행복, 신뢰와 책임, 창조적 열정, 최강의 팀웍’으로 선정하고 2010년 1월 선포식을 개최했다.

이후 핵심가치 실천의 생활화를 위한 문화개선 캠페인 전개, ‘개인금융 경쟁력 강화 연수’ 등을 통한 핵심가치 교육 실시 등을 통해 기업은행이 나아가야 할 방향을 확고히 하는 데 기여했다.

더불어 사는 상생의 경영철학과 발로 뛰는 열정의 경영

윤용로 은행장은 기업고객 뿐 아니라 개인고객 활성화에도 크게 기여했다. 창구조달수신 순증 12조 3,000억 원(2007년 대비 2010년 실적)이라는 창립 이래 최고의 금자탑을 달성하며 IBK도 개인금융을 잘 할 수 있다는 자신감을 갖게 했다. 그 결과 여신과 수신 잔액이 모두 100조 원을 돌파하는 커다란 업적을 이루어냈다.

퇴직연금시장 점유율 상승에도 큰 성과를 거두었다. 보험사와 증권사를 포함한 금융권 전체에서 두 단계 상승한 6위로 도약한 것이다. 윤용로 은행장 취임 당시인 2007년 869억 원이던 퇴직연금 실적은 2010년 말 1조 5,000억 원으로 연평균 157%나 증가했다.

보험 자회사인 IBK연금보험을 2010년 9월에 출범시킴으로써 기존의 22개 생보사에 이어 23번째 후발주자로 생해보험시장에 진입하게 했다. IBK연금보험은 연금보험 한 종류만을 취급하는 보험사로서 다른 보험사와 차별화된다. 보험자회사 설립으로 IBK는 종합금융그룹으로서의 면모와 향후 금융지주사로 전환하는 기틀을 마련했다.

이밖에도 은행권 최초로 직접적인 고용지원 사업을 추진함으로써 구직자와 기업에 실질적 도움을 제공했다. 중소기업 인력난과 청년실업 해소를 위해 2009년 2월 국내 최초의 중소기업 취업포털사이트인 ‘JOB WORLD’를 구축하고 ‘청년취업 1만명 프로젝트’를 전격 출범하였으며, 이를 통해 취업에 성공한 청년들이 2010년 중반 2만 명을 돌파했다. 그 외에도 산업과 캠퍼스 간 가교 역할, 청년일자리 창출 프로젝트 TF팀 구성, 일자리창출 기업지원 특별우대펀드 지원, 청년인턴십 운용 등 다양한 고용지원 프로그램을 수행하였다.

또 1조 원 규모의 자본금 증자를 통해 금융위기 극복과 중기

원 강화를 위한 체력을 확보했다. 2009년 3월 부서장급 TF를 구성하여 중소기업지원 여력의 사전적 확충을 위해 정부에 추가출자 필요성을 제기했다. 이 과정에서 윤용로 은행장이 정무위원장, 예결위 및 기획재정부위원장 등을 수차례 면담하여 자본금 확충 필요성을 직접 설명했으며, 출자 관련 유관기관 등을 수시로 방문하는 열정을 보였다.

획기적인 고객만족도 수준 향상

윤용로 은행장 재임 당시 기업은행은 고객만족경영대상을 5년 연속 수상하여 명예의 전당에 헌액되는 등 각종 다양한 수상기록을 달성했다. 한국능률협회의 고객만족경영대상 5년 연속 수상 이외에 글로벌 녹색경영 대상, Risk Awards 대상, Korea Web Awards 최고대상, 감사원 모범기관 선정, 금융상품혁신상 등 다양한 수상기록이 그것이다.

이런 가운데 고객만족도 수준을 획기적으로 향상하기 위해 은행권 최초로 CS경영에 대한 비전 및 성장기 전략을 수립했다. ‘고객만족 최고은행’을 달성하기 위해 ‘스마트 서비스’라는 Service Identity를 정립하고, 수립된 CS 비전을 달성하기 위해 고객과 접하는 접점직원 서비스 역량을 강화하기 위한 업무중심의 다양한 CS교육을 전개했다. 또 현장의 자율적 CS활동이 전개되기 위해 서는 포상 등의 권한이 현장으로 내려가야 한다는 판단 아래 CS 평가 권한 등을 현장으로 대폭 위임하는 정책을 전개했다.

윤용로 은행장은 현장의 소리를 가감 없이 듣기 위해 3년간 40여 차례의 타운미팅을 가졌다. 취임 첫날부터 거래기업을 방문하였으며 2008년 2월부터 퇴임 시까지 타운미팅을 실시했다. 전국의 중소도시를 돌며 지역 중소기업인들을 만나 현장의 목소리를 듣는 타운미팅은 3년 동안 모두 40차례 실시되었으며, 이를 통해 윤용로 은행장이 만난 중소기업 CEO만도 1,800명에 달한다.

그 외에도 롯데마트 내 365 점포 신설, 세븐일레븐 편의점포 서비스 개시, KT와의 포괄적 업무제휴 등 금융의 컨버전스 추세에 대응했으며, 2009년 12월에는 텐진중국법인을 설립하기도 했다.

제5부



IBK기업은행이 글로벌 선도금융그룹을 향해 도약하고 있던 2007년, 새로운 변수가 등장했다.

참! 좋은 은행, 함께할 100년을 향해

- 제1장 위기가 클수록 더욱 커지는 고객만족 정신
- 제2장 경영환경의 변화 앞에, 변치 않는 IBK의 도전
- 제3장 창립 50주년 - 글로벌 종합금융그룹의 새로운 100년

제 1 장

위기가 클수록 더욱 커지는 고객만족 정신

제1절 글로벌 금융위기 앞에 다시 기업의 희망으로

1. 글로벌 금융위기 속에도 흔들리지 않는 '오직 고객'의 원칙

IBK기업은행이 글로벌 선도금융그룹을 향해 도약하고 있던 2007년, 새로운 변수가 등장했다. 미국의 서브프라임 모기지 사태였다. 미국의 집값이 하락하면서 서브프라임 모기지 대출자들이 대출금을 상환하지 못하게 되었고, 결국 2008년 8월에는 세계 3위 은행인 HSBC마저 흔들렸으며, 같은 해 9월 리먼사태에 따라 세계 금융위기로 확산되었다.

미국발 금융위기가 전 세계적인 경제위기로 확산되며 우리 경제에도 막대한 영향을 끼칠 것이란 우려가 현실이 되어 가던 2007년 12월 26일, 제22대 윤용로 은행장이 취임했다. 취임식에서 윤 은행장은 “미국 서브프라임 모기지 부실 등 위기 상황인 지금, 가장 중요한 단어는 오직 고객”이라며 ‘오직 고객’의 원칙을 강조했다. 또 “어려운 때일수록 중소기업의 친구가 되는 은행으로서 중소기업금융 절대강자의 위상을 더욱 높이고, 사업 영역 다각화를 통해 비이자수익을 극대화하며, 선진 기업문화를 정착시키겠다”는 각오를 밝혔다.



제22대 윤용로 은행장 취임식(2007.12.26)

신임행장의 예견대로 2008년은 세계 금융시장 역사에 있어서 기록적인 한 해로 기억될 위기 상황의 연속이었다. 2007년부터 시작된 미국의 서브프라임 모기지 사태는 갈수록 심화되면서 2008년 연말에 와서 세계 경제를 혼돈과 침체의 소용돌이로 몰아넣었다. 한국 금융시장도 글로벌 신용 경색 과정에서 금융기관의 취약함이 다시 한 번 드러났고, 세계 수요 급감의 타격이 한국 수출에 직접적으로 전해지고 있었다. 유례없는 금융위기와 경기 침

체가 어떻게 전개되고, 언제쯤 끝나갈 것인가는 불확실했다.

이러한 위기 속에서도 IBK기업은행은 ‘오직 고객’의 원칙을 더욱 가슴에 새기고 있었다. 그리고 10년 전 IMF 외환위기 극복 과정에서 그랬듯이 ‘중소기업의 친구가 되는 은행’으로서 ‘중소기업금융 절대강자의 위상’을 더욱 높이고자 하는 각오를 다졌다.

2. 어려울수록 중소기업의 친구가 되는 은행 - IBK기업은행

창립 이래 중소기업금융 지원이라는 설립 이념을 성실히 수행했던 기업은행은 국민들의 전폭적인 신뢰와 정부의 대규모 자본금 증자에 힘입어 1997년 이후의 외환위기 속에서 자산건전성이 오히려 더 견실해졌다. 그리고 더욱 늘어난 자금여력을 바탕으로 중소기업에 대한 자금공급을 더욱 강화했다. 위기 속에서도 본연의 의무를 충실히 이행한 것으로서, 외환위기 이후 약 10년 만에 닥친 글로벌 금융위기 상황에서도 그 같은 소중한 의무를 잊지 않고 있었다.

IBK기업은행은 글로벌 금융위기가 본격 확산되던 2008년 2월 11일, 중소기업의 애로사항인 판로 개척과 마케팅 지원을 위해 ‘IBK 직거래장터’를 구축하여 운영에 들어갔다. ‘IBK 직거래장터’는 중소기업 제품을 홍보하고 상품을 판매할 수 있는 B2B 온라인 직거래장터로서, 기업은행 홈페이지와 국내 최대 e-MP사인 이상네트웍스 및 이엠투네트웍스 홈페이지 내에 구축된 판로지원 전용관이다.

IBK기업은행은 2008년 1월 15일 국내 최초로 대출과 보증을 하나로 묶는 ‘SGI씨클론’을 개발해 중소기업에 대한 자금을 지원하였다. 이와 연계하여, ‘IBK 직거래장터’ 전용관을 통해 물품 등을 구매할 때는 구매자금을, 판매기업에게는 생산자금을 지원했다. 우선적으로 온라인 거래가 가능한 제품을 생산하는 우량기업 1만 2,500여 개에 ‘IBK 직거래장터’ 이용 안내장을 발송했으며, 전용관 구축을 위해 자체 직원과 이상네트웍스·이엠투네트웍스의 우수 직원들을 선발하여 TF팀을 구성하고 3개월간의 공동작업을 펼쳤다.

또 2008년 3월 중소기업 현장의 애로 및 건의사항을 청취하여 은행 경영에 반영하는 현장경영을 실천하기 위해 ‘타운미팅’을 처음 개최하였다. 이후 개최 지역 소재 중소기업 CEO 50여 명을 초청하는 등 2008년 한 해 동안 총 17회 미팅을 가졌으며, 은행장과 기업고객본부장이 참석하여 직접 의견을 청취했다. 타운미팅은 간담회 형식을 탈피하고 영세업체 등에 실질적인 도움을 줄 수 있도록 소규모·양방향 소통에 중점을 두었으며, 이에 따라 타행 거래업체도 다수 참여하는 등 큰 관심을 모았다.



IBK 직거래장터 구축 운영(2008.2.11)



광주 타운미팅 업체 방문(2008.3.18)



2008 전국중소기업인대회(2008.5.13)

2008년 7월 29일에는 중소기업청 등 유관기관과 함께 중소기업의 인수합병 관련 각종 업무를 지원할 '중소기업 M&A 지원센터'를 출범했다. 이날 본점 1층에 개설된 '중소기업 M&A 지원센터'는 중소기업지원기관간 상호 협력체제를 갖춰, 대기업에 비해 상대적으로 정체 상태인 중소기업 M&A 시장의 활성화에 나섰다. 지원센터는 매수·매도 희망 중소기업 발굴, 정보 DB 구축, M&A 중개, 실사 및 기업가치 평가, 인수금융 및 보증, 회계 및 법률자문, 합병후 전략 등 M&A의 전 과정에 걸친 종합서비스를 제공하기 시작했다. 보다 효율적인 지원을 위해 IBK기업은행과 중소기업청·중소기업진흥공단 등 중소기업 관련 6개 기관이 이날 '기업 인수·합병에 관한 업무협약'을 체결했다.

이와 같이 어려운 시기일수록 중소기업의 진정한 친구가 되고자 하는 노력에 대해 격려와 박수가 이어졌다. 특히 2008년 5월 13일에 열린 '2008 전국중소기업인대회'에서 이명박 대통령을 비롯한 각계 인사와 중소기업인 650여 명이 참석한 가운데 IBK기업은행이 중소기업지원 우수단체로 선정되어 대통령 표창을 받았다.

3. 정부의 대규모 출자와 중소기업 위기 극복의 과제 수행

2008년 9월 미국발 글로벌 금융위기가 발생하자 이에 선제적으로 대처하기 위한 정부의 강력한 경제정책이 추진되었다. 그리고 그 정책의 일환으로 IBK기업은행에 대한 정부의 대규모 현금출자와 현물출자가 이루어졌다. 먼저 2008년 12월 18일 신세계주식 2,758억 원과 한국도로공사주식 2,242억 원을 합쳐 5,000억 원의 현금출자가 있었고, 이어 2009년 1월 2일 3,600억 원, 같은 해 1월 30일 1,400억 원이 현금출자되었다. 다시



중소기업 M&A 지원센터 개소식(2008.7.29)

2009년 5월 15일 정부의 추가경정예산에서 3,000억 원이 더해져 총 1조 3,000억 원의 현금출자를 통해 납입 자본금은 3조 2,079억 원으로 확대되었다.

특히 2009년 2월 6일 중소기업은행법 제17차 개정에서는 글로벌 금융위기 상황에서 IBK기업은행의 중소기업 지원 역량을 강화하고 시장 환경 변화에 탄력적으로 대응할 수 있도록 제도개선이 이루어졌다. 우선 법정 자본금을 4조 원에서 10조 원으로 증액하였고 증자 등을 통해 필요한 자본을 신속하게 확충할 수 있도록 함으로써 안정적인 BIS 비율을 유지할 수 있게 되었다. 또 대출에 대한 세부적인 방법, 이율, 기한, 회수 방법 및 대출한도, 주식이나 사채의 매각방법 등을 기재하고 있는 업무방법서의 변경을 금융위원회 사전승인에서 사후보고로 완화하였다.

이처럼 글로벌 금융위기가 확산되면서 정부는 중소기업부문의 신용경색 문제에 선제적으로 대처하기 위해 IBK기업은행에 대규모 현금출자와 현금출자를 단행하였다. 이에 IBK기업은행은 그 출자금을 바탕으로 다각적인 대책을 마련하고 자금공급을 크게 확대했다.

2008년 10월부터 '중소기업 Fast-Track 프로그램'을 마련, 일시적 유동성 부족으로 위기에 처한 약 3,600개 중소기업에 2조 7,000억 원을 공급하여 경영정상화를 도왔다. 또한 1998년 외환위기 때와 마찬가지로 선도적으로 중소기업의 금융비용 부담완화를 위해 은행권 최초로 금리인하를 위한 특별조치를 단행하여 대출금리를 최대 1%p까지 인하했다. 그리고 만기가 도래하는 중소기업에 대해서는 만기연장을 적극 시행했다. 그 결과 2009년부터 2010년까지 2년에 걸쳐 은행권 전체 중소기업대출 순증액의 90% 이상을 담당하여 글로벌 금융위기 당시에도 우리나라 중소기업이 유동성 위기를 극복하는 데 견인차 역할을 충실히 수행하였다.

제2절 고객을 향한 'SMART Service'

1. 고객의 마음을 읽는 선제적 서비스

금융위기로부터 중소기업을 지키는 일과 함께 개인고객을 위한 서비스도 더욱 확대해갔다. 개인고객의 만족이 고객 확대와 이익 창출로 이어지며 다시 중소기업을 키울 재원이 되는 선순환 구조가 안착한 것이다.

2008년 2월에는 영업현황 진단 및 컨설팅을 통한 맞춤형 교육 지원을 위해 방카사업단과 제후보험사가 연계하여 6개 조로 지원인력을 구성, MIDAs(The Miracle Insurance with Dream Assistants) 프로그램을 진행하였다. 핵심프로세스는 영업점 진단, 기본 역량교육, 필요과정 교육 및 시연, 맞춤형 이벤트, Feed-Back 실시 등으로 진행되었다.

2008년 4월에는 단말기 사용 보안강화를 위해 최신 보안기술을 적용한 OTP카드시스템을 구축하여 '업무 인증 OTP카드제도'를 시행했다. OTP카드란 신용카드타입의 OTP(One-Time Password) 발생기에서 생성된 일회용 패스워드를 이용하여 업무시스템에 직원 신분을 확인하는 시스템으로, 보안 및 편리성이 우수한 사용자 인증시스템을 말한다.

2008년 3월에는 IC칩을 장착하지 않고 휴대폰에 전용프로그램(VM, Virtual Machine)을 설치하여 각종 조회 및 이체거래 등을 이용할 수 있는 모바일 뱅킹서비스를 실시했다. 이후 이 서비스는 2009년 7월 USIM(Universal Subscriber Identity Module : 범용 가입자 식별 모듈) 금융칩에 출금용 계좌번호를 수록하여 이용고객이 모든 은행의 CD/ATM에서 잔액조회, 현금출금, 계좌이체를 할 수 있도록 하는 UbiTouch 서비

스로 이어졌다.

2008년 4월에는 인터넷뱅킹에 가입한 고객이 외화현찰 또는 여행자수표를 홈페이지 내 'IBK 공동 환전 Plaza'를 통해 신청하고 모집금액 및 개인별 환전실적에 따라 추가로 환율을 우대하여 주는 'IBK 공동 환전서비스'를 시행했다. 또 같은 해 8월에는 외환거래 업체들의 거래방식 다양화 및 범위 확대를 통해 각 업체 상황에 따른 고객 욕구에 부응하기 위해 '외환 Total 서비스'를 실시했다.

2. 카페같은 은행, 편안한 IBK

고객을 가장 편안한 공간으로 모시는 카페같은 은행의 문도 열었다. 2008년 8월 28일 신개념 사무기기와 업무방식으로 새로운 은행지점의 모델이 된 'IBK월드 1호점'은 서울 은평구 진관동 은평뉴타운지점에 개설되었다. IBK월드지점은 획일화된 은행 영업점 구조를 탈피해 개방형 객장을 적용하고, 텔러타워(Teller Tower)와 텔러ATM 같은 신개념 은행기기를 도입한 카페식 은행지점이다. 이 지점에서는 입출금 전용 신속 창구를 전면 개편해 텔러ATM을 통해 고객이 직접 송금 및 입출금 등 은행업무를 처리할 수 있으며, 은행 직원은 텔러타워에서 듀얼모니터를 통해 고객의 처리 상황을 돕는 동시에 '금융컨설턴트'로 변신해 금융상담과 맞춤 상품 권유 등 은행 마케팅업무에 집중할 수 있다. 2009년 3월에는 본점 로비에도 IBK월드지점을 개점했다.

2009년 9월에는 독립된 전담점포로서 단독 점포장이 PB전문 직원과 함께 PB영업만을 수행하는 '강남PB센터'를 시범적으로 신설했다. 강남지역 최상위 부유층을 PB고객으로 유치하여 자산관리를 체계적으로 수행하기 위한 것이었다. 당시 176개 지점에 PB를 배치해 PB서비스를 제공하고 있었지만 PB서비스만을 위한 센터를 설립한 것은 이때가 처음이었다. 강남PB센터에는 모두 7명의 정예 PB가 배치되어 다양한 포트폴리오의



은평뉴타운지점 개점(2008.8.29)

PB 전용상품 판매와 전문자산관리서비스를 제공하며, 금융자산 5억 원 이상 VIP고객 및 중소기업 CEO 고객들에 대한 특화서비스를 통해 시중은행의 PB센터와 차별화하였다.

3. 신용카드 회원 수 500만 명 시대, 더욱 특화된 서비스

신용카드업무도 '오직 고객'의 정신에 따라 설계되고 출시되었다. 2008년 3월에는 기업고객을 대상으로 기업카드 이미지 제고를 위해 경쟁사 대비 최고의 항공마일리지와 주유할인 등 핵심서비스를 차별화한 상품인 'I-biz카드'를 출시했다. 'I-biz'라는 브랜드는 전 직원과 대학생 홍보대사를 대상으로 명칭을 공모해 대상을 받은 작품으로, 중소기업고객을 위한 최상의 서비스를 지향한다는 의미를 담고 있다. 이 상품은 출시 다음달 한국신용카드협회와 단국대학교 신용카드금융연구소가 공동주최한 '고객만족 우수카드대상'에서 법인카드 부문 대상으로 선정됐다.

2008년 6월에는 개인고객부문의 획기적인 확충을 위한 대표 상품을 제공하고, 독자 카드사업 추진을 위한 카드사업 경쟁력 강화를 위해 '나의 알파카드'를 출시했다. 카드별 서비스 구성은 '공동서비스 + 알파서비스 택 1 + 리워드서비스 택 1'이며, 리워드 서비스 선택에 따라 연회비가 자동으로 결정되는 상품으로서 고객 맞춤형카드, 실질적인 혜택, 차별화된 혜택 등을 서비스 컨셉으로 삼고 있다. '나의 알파카드'는 2008년 9월 서울신문사 주관 베스트브랜드 대상을 수상하고, 디지털타임즈 주관 2009년 상반기 히트상품에 선정되었다. '나의 알파카드'는 이후 2009년 5월 단일 상품으로는 최초로 회원 수 100만 명을 돌파하는 기록을 세우기도 했다.

이처럼 2000년대 중반 이후 IBK기업은행은 다양한 고객 니즈 충족과 틈새시장 개척을 위한 제휴카드 발굴에 전력을 기울였다. 특히 2008년 7월에는 총 회원수 500만 명을 돌파하는 등 카드사업 도약의 새로운 발판을 마련하게 되었다. 신용카드 회원수 500만 명 돌파 기록은 1984년 6월 카드영업을 개시한 이래 24년 만에 이룬 결실이었다. 이 기록 달성에는 IBK기업은행을 대표하는 카드 개발 방침에 따라 출시된 기업카드 'I-biz카드'와 고객 라이프스타일에 맞춘 개인카드 '나의 알파카드'에 대한 고객들의 성원이 큰 힘이 되었다.

2008년 12월에는 카드 신규 및 유효고객 확대를 위한 틈새시장 확보, 아파트관리비 자동이체 수납을 통한 핵심예금 증대, 아파트관리비 수납 수기처리 해소로 영업점 업무부담 경감 등을 목적으로 'My APT카드'를 출시했다. 전국 아파트 관리비 수납대행 1위 업체인 이시스효성(주)와의 제휴를 통해 아파트관리비 자동이체 및 카드사용 실적에 따라 납부관리비 5%를 할인해주는 특화된 카드였다. 아파트관리비 결제대행 관련 배타적 계약기간이 2009년 12월에 종료하는 것과 동시에 완전경쟁체제로 전환됨에 따라 같은 해 9월 'My APT카드' 20만 좌 돌파기념 감사 이벤트 등 적극적인 마케팅을 실시한 결과 2009년 연말까지 24만 7,000좌를 유치하여 카드 유효고객 및 이용대금, 수신증대 등 개인고객기반 확대에 기여했다. 또 2009년 비씨회원 11개 사 단일상품 중 발급실적 1위를 기록한 가운데 2009년 9월 스포츠서울 주관 '브랜드대상'에, 같은 해 11월 한국일보 주관 '하반기 Hit 상품'에 각각 선정되었다.



강남PB센터 오픈(2009.9.29)



나의 알파카드 출시(2008.6)



창립 48주년 기념식 및 SI선포식(2009.8.3)

4. 변치 않는 고객만족경영에 대한 변치 않는 찬사

IBK기업은행은 2009년 8월 3일 창립 48주년 기념식을 갖고 'SI선포식'을 거행했다. 고객들의 마음속에 심어주고 싶은 서비스 가치를 의미하는 SI(Service Identity)로는 'SMART Service'를 제정했다. IBK의 SI인 'SMART Service'는 Smile(항상 미소 짓는), Multi(다양한 정보 제공), Active(적극적인 상담), Rapid(신속한 업무처리), True(언제나 진실한)의 의미를 지니고 있다.

고객만족을 위한 한결같은 마음은 연이은 고객서비스 관련 수상으로 이어졌다.



고객만족경영대상 수상(2009.11.24)

IBK기업은행은 2008년 4월과 2009년 4월 '대한민국 서비스 만족대상' 금융서비스 부문 대상을 연이어 수상했다. 고객중심경영을 최고의 가치로 선언하고, 한 차원 높은 CS 인프라를 구축해 고객만족 은행으로 거듭나고자 하는 노력에 대한 평가였다. 또 기은복지재단을 통한 치료비 및 장학금 지원, 137억 원 규모의 사회 공헌사업 확대도 높은 평가를 받았다.

2009년 11월에는 한국능률협회컨설팅 주관 '한국의 경영대상 고객만족경영부문'에서 종합대상을 수상했다. 5년 연속 수상의 진기록이었다. 고객만족경영대상은 고객만족 경영시스템을 구축하고 고객지향적 경영활동으로 산업사회 발전에 기여한 기업에

주는 상으로, IBK기업은행은 고객중심경영을 기치로 내걸고 고객 최우선주의를 실천해 온 공을 인정받아 5년 연속 종합대상의 영예를 안았다.





경영환경의 변화 앞에, 변치 않는 IBK의 도전

제1절 책임경영 및 자율경영의 확대

1. 금융공공기관 경영평가 및 공공기관 계약경영제

2006년 들어 재정경제부(현 기획재정부)에서 국책 금융기관(기업은행, 산업은행, 수출입은행, 증권선물거래소)의 경영효율성 제고와 성과주의 문화를 정착시키기 위해 이들에 대한 경영평가의 필요성을 제시하였다. 동시에 감사원에서도 국책금융기관들에 대한 외부경영평가 도입을 권고함에 따라 기획재정부 주관의 '금융공공기관 경영평가'가 도입되기에 이르렀다. 2008년부터는 주관부처가 기획재정부에서 금융위원회로 바뀌어 평가를 주관하고 있다. 2007년에는 2008년도 본 평가에 앞서 평가지표 및 절차에 대한 적합성 점검 차원에서 2006년 실적을 기준으로 하여 파일럿 테스트를 실시하였는데 기업은행은 100점 만점에 97.4점을 획득하여 평가기관 중 가장 좋은 평가를 받았다. 파일럿 테스트에 의해 평가시스템이 확정됨으로써 기업은행은 2007년을 평가기준년도로 하여 2008년부터 본격적으로 경영평가를 받기 시작하였다.

경영평가 결과는 평가등급별로 해당기관 임직원의 인센티브 성과급 차등지급에 활용되며, 예산·정원·점포 승인 등에 참고 자료로 활용된다. 기업은행은 평가 첫해인 2007년에는 97.0점을 획득하여 최고 등급인 S등급을 받았으며, 이어 2008년에도 96.2점을 얻어 S등급을 유지하였다. 그러나 2009년에는 평가등급 구간 축소 및 평가지표 변경에 따라 93.25점을 획득하여 두 번째 등급인 A등급을 받아 아쉬움을 남겼다.

한편 2008년 5월 기획재정부에서 공공기관 운영법을 보완하여 기관장 경영계획서 제출 및 경영계약 체결, 경영계획서에 대한 평가 및 사후조치, 공모제 활성화, 기관장 보수체계 개편을 핵심으로 하는 '공공기관 계약경영제'를 마련하였다. 기존 공공기관 운영법 하에서는 공공기관 및 준정부기관만 적용받았으나 '공공기관 계약경영제'에서는 기타 공공기관을 적용대상에 포함시켰다. 이에 따라 2008년 6월에 공공기관운영위원회에서 '기타 공공기관의 혁신에 관한 지침'을 개정함으로써 기타 공공기관으로 분류되어 있는 기업은행도 적용대상

에 포함하게 되었다.

2. '경영자율권 시범기관' 선정

정부는 공공기관에 자율과 책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위해 기관장에게 경영의 자율권을 부여하고, 기관장이 책임지고 높은 성과목표를 달성하도록 하는 자율권 확대 시범사업을 추진하기로 하였다. 2009년 12월 11일부터 12월 21일까지 대상기관 선정 공모를 실시하였고 주요 선정 대상은 2008년도 기관장 평가 우수기관(상위 10%), 민간과 경쟁하거나 민영화 예정기관으로 하였으며, 자율권 확대 공모에는 15개 공공기관이 응모했다. 그리고 심사를 거쳐 IBK기업은행을 비롯하여 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사 등 4개 기관이 '경영자율권 시범기관'으로 최종 선정되었다.

경영자율권 시범기관 선정에 따라 IBK기업은행은 '자율경영계약서'를 작성하고 주무부장관(금융위원장)과 자율경영계약(MOU)을 체결했다. 경영자율권 시범기관으로 선정될 경우 '공공기관 계약경영제'에 의한 기관장 평가를 자율경영계획서 이행 실적으로 대체하여 평가받을 수 있었고, IBK기업은행의 경우 자율경영계획서에 의해 평가를 받게 되었다.

3. 내부 경영실적평가제도

기업은행은 은행의 전체적인 경영 목표달성을 위해 각 단위조직간 경영성과를 종합적으로 비교 평가하여 그 평가결과에 따라 인사고과와 성과급 지급에 차등을 두으로써 조직간 경쟁을 촉발하여 업무 능률과 생산성을 향상시키고자 경영실적 평가제도를 운영하였다. 이에 따라 공정하고 합리적인 평가를 위해 피드백을 통한 평가 지표 개선을 지속적으로 이어가고 있으며, 장기적인 비전과 경영목표를 실현하는 전략적 평가지표에 가중치를 더하며 발전해 왔다.

특히 2005년에는 경영평가 결과의 피드백 기능을 강화하여 영업력 향상을 유도하고자 총량지표의 실적과 득점이 일별로 산출되는 Daily 평가시스템을 구축하였다. 2010년 이후에는 고객관리 및 연체지표에도 일별평가를 도입하였다. 이처럼 영업점 경영평가는 반기평가에서 분기평가, 월별평가, 일별평가로 지속적으로 개선되었다. 2008년도에는 평가기준을 BSC(Balanced Score Card, 균형성과표)체제로 전환하였다. BSC란 재무·비재무, 정량·정성적인 지표를 혼합하여 기업의 전략적인 목표를 어떻게 달성할 것인가를 균형적으로 평가하는 도구로서 재무·고객·기반확대·역량강화부문의 관점에서 구성된 평가체제를 의미한다. BSC 평가체제는 국책은행 경영 제도의 도입에 맞춰 단기실적위주의 평가폐단을 없애고 중장기적인 비전과 전략을 달성하기 위해 평가지표의 연계성을 강화하고자 도입되었다.

제2절 경영환경의 변화, IT기술의 혁신

1. 바젤II 시행과 리스크관리 중심의 경영

2009년 1월부터 신BIS협약(바젤II)이 본격 시행됨에 따라 IBK기업은행은 2008년 2월부터 영업점 여신업

무 추진 방향을 정해 관련 업무 취급에 만전을 기하도록 하였다. 한도거래 여신의 미사용 한도에 대한 대손충당금 적립 및 위험가중자산 편입에 대비한 미사용 한도 감축, 신용보증서·주택 등 양질의 담보 취득 확대, 신용평가표 작성 철저, 신용여신 취급 철저, 운영리스크의 관리 철저 등을 준수하도록 함으로써 여신운용 시 바젤Ⅱ 요건을 충족하도록 한 것이다. 같은 해 7월에는 연체정보, 심사·상담정보, 신용감리정보 등의 리스크관리정보를 통합CRM에 제공하여 영업점 및 개별기업의 리스크관리에 활용하도록 함으로써 업무효율을 높였다.

이어 같은 해 9월에는 기은캐피탈, IBK투자증권, IBK시스템, 기은신용정보, 기은SG자산운용 등을 비롯해 앞으로 있을 자회사 확대에 대비하여 자회사 리스크관리 기반을 구축하기 위해 '자회사 리스크관리모범규준' 및 '자회사 리스크관리기준'을 제정하였다. 같은 해 11월에는 자체적으로 개발한 모형으로 운영리스크량을 산출하는 선진 리스크관리방법인 '바젤Ⅱ 운영리스크 고급측정법'이 금융감독원 승인을 받음으로써 고급측정법 사용 공시를 통해 BIS산출 시 비용개선 효과와 대외신인도 향상에 유리한 상황을 확보하였다. 또 같은 해 12월에는 바젤Ⅱ 시행에 대비하여 '국제금융 신용평가리스크관리지침'을 개정, 신규개발한 해외기업신용평가모형의 적용 방법과 국제금융신용평가 등급을 해외기업신용평가등급으로 환산하는 기준을 신설함으로써 해외기업 신용리스크에 대한 체계적인 관리 기반을 구축했다. 2009년 8월에는 바젤Ⅱ 운영리스크 고급측정법 승인에 따른 운영리스크관리 체계를 정비하고자 기존의 '운영리스크 관리지침'을 '운영리스크 관리기준'으로 개편하였다.

이처럼 IBK기업은행은 바젤Ⅰ 및 바젤Ⅱ 도입 등 경영환경 변화에 선제적으로 대응하며 제반 리스크관리 조직 및 각종 내규, 리스크관리시스템을 지속적으로 개선·발전시킴으로써 국제적으로 요구되는 글로벌 스탠더드 리스크관리체계를 구축하게 되었다. 이를 바탕으로 리스크를 반영한 적정가격 결정과 리스크 한도관리를 통해 자산의 건전성을 높이는 동시에 자원을 효율적으로 배분하는 한편, 리스크를 감안한 성과평가 체계를 구축하고 성과평가 비중을 확대하여 리스크관리 중심의 경영에 만전을 기했다.

2. 최고의 금융 IT기술로 금융환경 변화에 대응하다

2000년대 이후 최고의 금융 IT기술의 위상을 지켜온 IBK기업은행은 2008년 2월 12일 홈페이지를 개편, 고객편의를 더욱 극대화했다. 새로운 홈페이지는 금융상품물의 웹페이지 넘김을 최소화해, 고객이 자신에 맞는 금융상품을 한 눈에 쉽게 찾을 수 있다는 점에서 높은 평가를 받았다. 이와 함께 각종 상품을 수익률순, 이자율순, 판매율순 등으로 나눠 고객의 필요에 따라 손쉽게 관련 상품을 찾을 수 있도록 했으며, 연령별, 성별, 라이프스타일별로 고객 특성에 맞게 '금융종합설계서비스'를 신설했다. 특히 펀드에 대한 관심이 높아짐에 따라 고객의 투자범위와 투자성향 등에 대한 분석물인 '펀드(路)서비스'를 제공해 고객 스스로 자신에 맞는 펀드를 찾을 수 있도록 했다. 또 금융상품물 메인화면에 판매베스트, 평가베스트, 수익률베스트 등 분야별 베스트 상품도 한눈에 탐색할 수 있도록 구성했다. 최신 웹기술이 총동원된 이 홈페이지 개편으로 고객들이 보다 쉽고 편하게 은행업무와 제테크 설계를 할 수 있게 되었으며, 이런 장점을 평가받아 2월 28일 제8회 코리아 웹 어워드 정보통신부장관상 최고대상을 수상했다.

이어 2008년 3월 인터넷뱅킹 서비스 종합평가 1위 선정(스톡피아), 국내 최초 IT 전 부문 영업영속성관리 국제표준(IT BCM) 인증 획득, 같은 해 4월 디지털 경영혁신대상 수상(지식경제부 장관) 등 IT 관련 최고의 평가는 그칠 줄 몰랐다.

한편 2006년 12월부터 2008년 2월까지 14개월에 걸쳐 기존 TOPS 시스템을 대체할 국외전산통합시스템

(ICONS)을 개발, 국외지점에 순차적으로 적용하였다. ICONS 시스템 구축에 따라 고객의 편의성 증대, 국외지점의 대고객서비스 향상, 정보통합관리체계 구축, 지역본부체계 구축 등 새로운 금융환경에 능동적으로 대처할 수 있게 되었고, 신상품 개발 및 적용 효율화로 고부가가치 컴퓨팅 구현 등의 효과를 거두었다.

금융권 최초로 투자금융 종합전산시스템도 구축했다. 이 IB시스템은 투자고객 발굴에서 거래 종결까지 투자금융업무의 효율성을 높일 수 있는 거래시스템이다. 펀드 설립과 출자자 모집, 펀드 운용 등의 거래 현황을 파악할 수 있고, 기존에 보유하고 있는 상장 및 비상장 기업의 지분증권에 대한 통합관리 및 투자 현황과 수익률 관리 등의 투자업무실적 정보도 제공했다. IB시스템 구축으로 IBK기업은행은 IB업무 선도은행의 기반을 더욱 굳게 다질 수 있게 되었으며, 그 저력은 2009년 3월 개인 통합인터넷뱅킹시스템 가동, 5월 기업 통합인터넷뱅킹시스템 가동으로 이어졌다.



국외전산통합시스템(ICONS) 구축 성공 기념식 (2008.3.11)

제3절 글로벌 종합금융그룹으로 가는 힘찬 걸음

1. 종합금융그룹화의 의지, IBK투자증권(주) 설립

종합금융그룹의 비전을 현실로 바꾸어간 IBK기업은행은 2008년 5월 29일 IBK투자증권(주)를 설립했다. IBK투자증권(주)의 설립은 국내 최고의 중소기업 전문은행으로서 쌓아온 금융노하우와 네트워크를 기반으로 중소기업 고객에 대한 직접금융 기회를 확대하고, 신기술 사업에 대한 금융지원을 통해 국가 신성장동력 마련 등 실물경제 발전에 기여하기 위한 것이었다. 나아가 중소기업 고객에게 One-Stop 금융서비스를 제공하여 중소기업육성 발전에 기여하고자 했으며, 사업다각화로 시중은행의 종합금융그룹화 추세에 대응할 경쟁력을 보강하는 데도 설립목적이 있었다.

2008년 7월 29일 증권업 본허가 및 파생상품 허가를 취득하여 영업을 개시한 IBK투자증권(주)는 수권자본금 1조 원, 납입자본금 3,000억 원으로 설립된 후 2009년 4월 770억 원의 유상증자를 통해 납입자본금이 3,770억 원으로 변경되었다. 설립 당시 본부 조직은 3사업부 6본부 2센터 6담당 1부 27팀이었으나 지속적인 사업영역 확대와 영업 네트워크 확장을 통해 1총괄(Wholesale총괄) 6본부(Retail사업본부, IB본부, GFM본부, 경영인프라본부, 법인영업본부, 금융상품영업본부) 1실(경영지원실) 11담당 3그룹 3센터 41팀으로 확대되었으며, 영업점은 영업부와 서울, 수도권, 지방 지점을 합쳐 총 28개를 운영하고 있다. 설립 당시 66명이던 임직원들은 총 623명으로 늘어났다.

주요 사업분야는 증권 및 파생상품 위탁매매(Brokerage), 자산관리 및 금융상품 판매, 기업금융 및 구조화 금융(IB), 자산운용으로 구분된다. 사업은 Retail사업본부, Wholesale총괄, IB사업본부, GFM사업본부의 4개 부분으로 나누어 운영하고 있다. 설립 2년차인 2009 회계년도 매출액이 설립 초년도 850억 원에서 859억 원이 증가한 1,709억 원으로 101% 성장하였고, 2009 회계년도 고객 예탁자산은 전기 대비 72% 증가한 7조 3,000억 원을 달성하였으며, 총계좌 수는 12만 2,000개로 157% 증가하였다. 2009년 4월에는 투자은행(IB) 사

업 강화 및 신사업 진출을 위해 일반공모를 통한 유상증자를 실시하여 1,000억 원 규모의 자금을 성공적으로 유치하였고, 안정적인 자본력 등을 인정받아 2009년 9월에는 기업신용등급 A+를 획득하였다. 설립 첫해에는 짧은 영업기간에 따른 적정 매출 미실현으로 당기순손실 65억 원을 기록했으나 설립 2년차인 2009 회계년도에는 활발한 영업활동에 힘입어 당기순이익이 전 회계년도 대비 113억 원 증가한 48억 원의 흑자를 시현하여 수지를 크게 개선하였다.

2. 베트남 전략 거점 구축과 모스크바사무소 개설



호치민지점 개점 축하행사(2008.3.19)



호치민 집지어주기(2008.3.20)

글로벌 선도금융그룹으로 가는 발걸음도 더욱 당당했다. 외환 위기 직후 대부분의 해외 거점을 폐쇄해야 했던 기억조차 이제 소중한 교훈과 경험이 되었다.

IBK기업은행은 2008년 3월 13일 베트남 호치민지점을 개점했다. 호치민지점은 그동안 출장소 수준이었던 베트남 호치민사무소가 현지 당국의 승인 아래 지점으로 승격된 것으로, 이날 개점식과 함께 본격 영업에 들어갔다. 이어 2009년 2월에는 12번째 해외점포인 베트남 하노이사무소가 문을 열고 현지업무를 시작했다.

베트남은 세계 금융위기의 한파가 몰아친 가운데서도 2008년 6.2%의 경제성장률을 기록한 신흥성장국이며, 2008년 말 투자건수 2,058건, 투자규모 165억 달러로 한국의 투자규모 4위국 지위를 유지하고 있었다. 특히 향후 중국에 이어 한국 중소기업들의 진출이 계속 확대될 것으로 예상되는 지역이었다.

베트남 최대 도시 두 곳에 거점을 구축한 호치민지점과 하노이사무소는 베트남에 진출한 국내 기업의 현지 대출과 외환거래 서비스는 물론 국내 소재 중소기업의 베트남 진출 알선, 현지 프로젝트파이낸싱(PF) 등 다양한 사업을 수행했다. 또한 베트남 진출 한국 중소기업들을 위한 글로벌비즈니스센터 운영과 수출입 사후

관리, 현지 은행·기업과의 분쟁 해결 지원, 베트남 현지 정보 등 금융서비스를 제공했으며, 현지 은행과의 협력 기회 발굴 등 베트남에서의 영업기반 확대를 추진했다.

한편 윤용로 은행장은 호치민지점 개점식 참석 후 현지 공단을 방문, 현지 진출 중소기업인들을 만나 금융 애로사항을 듣는 ‘현장 간담회’를 열었다. 이어 윤 은행장은 호치민 근처 ‘롱안성’을 방문하여 영세 무주택자에게 집을 지어주는 해비타트(Habitat) 사업에 후원금 1만 달러를 전달하고, 호치민시 한국학교 증축기금으로 3만 달러를 후원했다. 2008년 6월 26일에는 러시아 모스크바사무소가 문을 열고 현지업무를 시작했다. IBK기업은행은 2007년 10월부터 모스크바 현지에 직원을 파견하는 등 사무소 개소를 준비해왔으며, 8개월여 만에 사무소장 1명과 책임자급 1명 등 총 2명으로 구성된 모스크바사무소를 개설했다. 이 사무소 개소로 국내 중소기업에게 러시아 진출에 필요한 현지 정보를 신속히 제공하고, 무역거래 분쟁 해결 등 국내 중소기업들의 러시아 관련 사업을 효과적으로 지원할 수 있게 됐다.



중국 텐진은행 영업모습



기업은행 중국유한공사

3. 텐진에 외자은행 최초로 중국 법인은행 ‘기업은행 중국유한공사’ 설립

텐진은 중국 북부 최대의 항구도시이자 개발과 투자가 활발히 이루어지고 있는 공업기지로, 특히 운송과 물류 등 산업기반 인프라가 구축되어 있어 한국 기업들이 가장 많이 진출해 있는 도시이기도 하다. IBK기업은행이 1997년 10월 첫 중국 현지 지점을 개설한 곳도 바로 텐진이었다. 첫 중국 현지 지점을 개설한 이후 IBK기업은행은 칭다오·선양·엔타이·쑤저우지점 순으로 총 5개 중국 현지 지점을 개설하며 중국지역본부 설립해 중국에 진출한 국내 중소기업의 현지 금융지원에 힘써왔다. 이러한 노력에 이어 2009년 5월 중국 금융당국으로부터 2년여 간 추진해왔던 현지법인 전환 본인가를 취득하게 되면서 인민폐 소매영업 등을 영위할 수 있는 여건을 갖추기에 이르렀다.

텐진에서 IBK기업은행이 외자은행 최초로 법인은행인 ‘기업은행 중국유한공사’를 설립했다. 이로써 기업은행은 중국 내 5개 지점을 현지법인은행 소속 영업점(은행)으로 전환해 중국진출 국내기업의 다양한 금융니즈를 충족시킬 수 있게 되었다. 중국유한공사 설립으로 중국 기업 및 개인을 대상으로 예수금업무와 신용카드, 대출업무 등 현지 영업을 확대해 중국 내 업무영역을 확대하기 시작했다.

중국 현지법인 설립 후 IBK기업은행은 2009년 12월에 텐진시칭지행, 2010년 1월 칭다오청양지행을 개점하여 총 7개의 영업점을 운영하고 있으며, 2010년 8월에는 선전시에 선전은행 개설준비사무소를 개소하였다. 중국의 경제성장과 미래전망에 세계의 이목이 집중되고 있는 시기, IBK기업은행은 세계무대에서 열심히 뛰고 있는 대한민국 중소기업 그리고 앞으로 중국으로 진출할 우리 중소기업의 동반자가 될 준비를 마쳤다.

IBK기업은행은 2010년 말 국외점포 5개, 국외사무소 2개, 국외 현지법인 1개를 보유하게 되었다.

한편 이처럼 글로벌 종합금융그룹의 면모를 구축해 가는 가운데 2008년 12월에는 외국환실적 600억 달러, 수출입 실적 500억 달러, 외환업무 취급실적 11억 달러를 달성했다. 또 2009년 5월과 9월에는 ‘자동화기기 외화송금서비스’와 ‘IBK 모바일 외화송금서비스’를 실시했다.



텐진시칭지행 개점(2009.12.11)



창립 50주년 - 글로벌 종합금융그룹의 새로운 100년

제1절 고객에게 행복을 드리는 은행

1. 핵심가치 제정 - 조직역량 극대화화 조직문화 재구축

2000년대 후반 들어 금융의 대형화 및 겸업화가 가속화되고 금융기관간 경쟁도 더욱 치열해지고 있다. IBK기업은행은 종합금융그룹으로서 지주회사 추진이 논의되는 가운데 민영화 가능성에 대비해야 하는 경영 환경에 직면했다. 이에 따라 지속 성장에 필요한 정체성 확립과 조직역량 극대화를 위한 원천으로서의 조직문화 재구축이 필요하게 되었다.

우선 임직원들의 의식조사를 통한 조직진단을 위해 2009년 3월과 4월에 18회에 걸쳐 핵심 임직원들을 대상으로 Focus Group Meeting을 실시하는 한편, 임직원 3,000여 명을 대상으로 설문조사를 실시했다. 그 결과를 토대로 긍정적 조직문화와 새로운 요소를 묶어 조직역량을 결집시키고 변화 대응력을 강화하기 위한 미래지향적인 조직문화 재구축 작업이 본격적으로 실행되었다.



2010년 사무식 및 신조직문화 선포식(2010.1.4)

그리고 마침내 2010년 1월 4일 비전 달성을 위해 IBK 임직원이 공유하고 지켜야 할 생각과 행동 기준이 되는 '핵심가치'를 제정하기에 이르렀다. 정체성과 가치관을 재정립함으로써 안으로는 지속성장의 계기를 마련하고 밖으로는 사회적 기업 및 공익기업으로서 그 역할과 책임을 다하는 은행으로 부각되는 계기를 마련하였다.

IBK 핵심가치는 '고객의 행복'을 목표가치로, '신뢰와 책임', '창조적 열정', '최강의 팀워크'를 생활가치로 하고 있다. 그리고 '고객에게 행복을 드리는 은행'이 되겠다는 IBK의 약속

인 목표가치를 최상의 가치로 삼았다. 아울러 핵심가치별로 바람직한 행동과 바람직하지 않은 행동을 나누어 행동 가이드를 마련하는 한편 경영진을 비롯한 각 직급별 역할을 부여하여 실천하도록 했다.

이와 함께 2010년 1월부터 4월까지 핵심가치의 전파 및 확산을 위해 전행적인 교육을 실시하였고, 상황극 공연, 우수사례 전파, 각종 캠페인 등을 실시해 핵심가치에 대한 이해와 실천의지를 높이고자 하였다. 또 변화주도자를 선발, 'IBK Leaders Club'을 구성하여 핵심가치를 전파하고 경영진과의 소통을 원활하게 하는 역할을 수행하도록 했다.

2010년 6월에는 핵심가치를 기반으로 탁월한 성과를 거둔 영업점을 'IBK 명품지점'으로 선정하여 포상하는 제도를 도입하였으며, 첫 명품지점으로 상반기에 인천지점이, 하반기에 월배지점이 선정되었다. 같은 해 7월에는 핵심가치의 생활화를 유도하고자 각 사업에 대해 IBK 핵심가치와의 정합성을 검증하고, 타당성이 검증된 사업에 대해서는 인증을 부여하며 적절한 보상을 해주는 '핵심가치 인증제'를 마련·시행하였다.



2010년 사무식 및 신조직문화 선포식(2010.1.4)

2. 국내 최초의 연금전문 특화 보험회사, IBK연금보험(주) 설립

2011년 1월 1일부터 모든 상장기업이 '주식회사의 외부감사에 관한 법률'에 의한 국제회계기준을 적용받게 되었다. 이에 따라 2010년 1월 5일 중소기업은행법 시행령이 개정되어 IBK기업은행도 국제회계기준위원회의 국제회계기준을 채택하여 정한 회계처리기준 및 금융위원회가 정하는 은행 관련 회계처리기준을 적용받게 되었다. 이에 앞서 2010년 2월에는 정부가 300억 원의 현금을 출자하여 납입자본금이 3조 2,199억 원으로 늘어났다.

이런 가운데 2010년 7월에는 또 하나의 새로운 자회사 IBK 연금보험(주)를 설립했다. IBK기업은행은 금융기관간 경쟁구도의 급격한 변화와 금융환경 변화에 따른 경쟁은행의 사업다각화 및 겸업화 확대에 대응하는 종합금융서비스체계 구축을 위해 2008년 7월 보험자회사설립추진단을 구성한 바 있다. 그 결과 IBK연금보험(주) 법인 설립 및 사업자등록을 완료하고, 2010년 8월 보험업 분허가를 취득하여 9월부터 영업을 개시하였다. 이로써 IBK기업은행은 종합금융그룹으로서의 기능을 한층 강화하게 되었고, 금융지주회사 전환도 더욱 앞당기게 되었다.



IBK연금보험(주) 출범 기념식(2010.9.9)

IBK연금보험(주)의 사업방향은 향후 성장성과 연금 니즈가 매우 큰 Dis-saver시장에 초점을 맞추었다. 그리고 IBK 핵심고객 기반인 중소기업 임직원 및 개인고객을 대상으로 퇴직연금 및 변액연금을 제공하는 국내 최초의 연금전문 특화 보험회사로 성장하는 것을 목표로 설정하였다. 설립 당시 납입자본금이 900억 원이었으며, 전액 IBK기업은행에서 출자하였다. 조직은 3본부(마케팅본부, 자산운용본부, 업무지원본부)와 1사업단(퇴직연금사업단) 12팀 4파트로 구성되어 있으며, 인원은 총 56

명으로 구성되어 있다.

IBK연금보험(주)는 국내 최초의 연금전문 보험회사로서 앞으로 퇴직연금사업은 IBK기업은행의 보유 기반과 역량을 활용하여 비전 달성을 위한 기반 구축사업으로 육성할 계획이다. 또 변액연금사업은 향후 IBK금융그룹 성장을 견인하는 미래 핵심 성장동력이자 수익사업영역으로 육성할 계획이다.

3. 공익은행으로서의 사회적 책임을 다하다

IBK기업은행은 2000년대 들어 사회적 문제로 대두되고 있는 청년실업난 해소에 적극 동참하여 금융공기업으로서의 사회적 책임과 의무를 이행하고자 대학 및 대학원 졸업자를 대상으로 2009년 1월부터 청년인턴을 실시했다. 2009년 첫 해에는 107명을 채용하여 6주간의 단기인턴을 실시했으나 2010년 들어서는 이들에게 다양한 직무경험 및 학습 콘텐츠를 제공하여 취업에 실질적인 도움을 주고자 근무기간을 6개월로 늘리고 채용인원도 대폭 확대하여 총 698명을 채용했다. 그 결과 64명이 IBK기업은행에 취업했고 174명이 타사에 취업했다.



IBK 청년인턴십 수료식(2010.6.18)

이어 2009년 1월에는 실업난으로 어려움을 겪고 있는 청년구직자들과 구인난을 호소하는 거래 중소기업을 돕기 위해 '잡월드 청년인턴제'를 시행했다. 잡월드 청년인턴제는 인턴사원을 고용하는 중소기업을 대상으로 3개월간 은행에서 인턴사원 월급의 50%(최고 100만 원)를 지원하고, 인턴기간이 종료된 뒤 정규직원으로 채용하는 경우 추가로 9개월간 월급 여를 지원해주는 제도이다. 이 제도는 거래 중소기업의 우수인재 조기 확보를 돕고 청년구직자들에게 취업연수와 정규직 채용기회를 확대해 주기 위해 실시한 제도로, 총 100여 개 중소기업이 각 기업당 1명씩 인턴사원을 선발하며 인턴사원은 실무경험과 기업문화를 미리 경험해 볼 수 있는 기회를 가지는 동시에 인턴으로 근무하던 기업의 정규직 직원으로 우선 채용되는 기회를 가지게 되었다.

2009년 12월 29일에는 반월·시화·남동공단 등 중소기업이 밀집한 안산시에 'IBK미소금융재단'을 설립하고 안산시 단원구 '시민시장'에서 개점 알린 행사를 열었다. IBK미소금융재단은 반세기에 이르는 중소기업금융 노하우를 살려 담보와 신용 부족으로 어려움을 겪는 영세 생계형 소기업에 대한 금융지원에 중점을 두었다. 이와 함께 자금 및 사업 노하우 부족으로 자리를 잡지 못하는 무등록 사업자의 자활을 지원하는 데도 노력했다. 이날 IBK미소금융재단이 공식 출범함에 따라 은행권 5곳의 미소금융재단 출범이 마무리됐으며, IBK기업은행은 어려운 이들의 미소를 이끌어내는 데 정성과 노력을 다하였다.

IBK기업은행은 이처럼 공익은행으로서 일찍부터 사회적 책임을 자각하고 실천했다. 전문기관과 언론사가 매년 발표한 기업의 존재가치와 지속가능성 측정에서도 그동안 활발하게 전개했던 선도적 사회공헌사업을 높게 평가받아 은행권 최고 순위를 이어왔다. 경향신문사 부설 '지속가능사회를 위한 경제연구소'가 2008년 시가총액 기준 국내 100대 기업을 대상으로 지속가능지수를 평가한 결과 전체 14위, 금융권 1위를 기록하였으며, 2009년 한겨레신문의 한겨레경제연구소가 국내 107개 대기업을 대상으로 실시한 '사회책임경영 관리체계

(CSRMS)' 평가에서도 금융권 1위를 차지했다. 이어 2010년 경향신문사 ERISS의 '은행권 명성평가'에서도 국내 14개 은행 가운데 1위를 차지했으며, 특히 '사회적책임'과 '신뢰성' 항목에서는 일반은행을 압도했다. 이어 '2010년 대한민국 지속가능경영 종합대상'을 수상하여 기획재정부장관 표창을 받았으며, '2010년 서울특별시 사회복지대상 기업부문 우수기업'으로 선정되어 그 성가를 높였다.

4. IBK기업은행의 고객만족경영, 명예의 전당에 오르다

2010년 1월에는 아이폰(iPhone) 이용자가 급속히 증가하자 신규고객 창출과 e-biz 선도은행의 이미지 제고를 위해 타행에 앞서 '스마트뱅킹 서비스'를 실시했다. 이 서비스는 각종 은행거래는 물론 영업점 위치안내, 금융상품 동영상 홍보, 이벤트 공지 등의 부가서비스를 편리하게 이용할 수 있는 신개념의 뱅킹서비스로서 전자금융의 새로운 채널로 구축되었다.

이와 더불어 개인고객 부문의 획기적인 확충을 위해 카드와 금융상품을 결합하여 교차판매 활성화 및 시너지효과 극대화를 목표로 한 '나의 알파 Style카드'를 출시했다. 상품 특징은 Style 및 기본 서비스로 구성되며, 고객은 Style 서비스 9개 업종 중에서 선호하는 2개 업종을 선택하여 집중할인(3~7%) 혜택을 받을 수 있다. '나의 알파 Style카드'는 한국일보 주관 2010년 상반기 히트상품으로 선정되는 등 고객으로부터 호평을 받았다.

2000년대 들어 과거 10년 동안 자산과 고객수가 기하급수적으로 늘어나게 되면서 차세대시스템 구축 당시의 예측치보다 훨씬 많은 성능에 대한 요구가 증가하게 되었고, 국내 최초로 구축된 차세대시스템의 성능 향상을 위한 리모델링 필요성이 제기되었다. 이에 2009년 서버통합 5개년계획을 수립하고 IT업무상담센터·EPMO·품질관리업무 신설 등 코어뱅킹 시스템을 넘어서 선진 IT 업무체계를 확립하기 시작했다. 2010년 6월에는 최근의 차세대시스템 구축 사례 및 사용자 관점의 IT 개선 등을 반영하여 'Post 차세대시스템 구축 TFT'를 설치했다. 이로써 Post 차세대시스템 추진 범위, 이행 방법, 기술 표준 등에 대한 방향성 및 추진 Road Map 수립 등 진화된 차세대시스템 구축을 준비하고 있다.

2010년 7월에는 백업센터 운영을 위탁할 사업자로 KT를 선정하고 재해복구센터 이전을 준비했다. 이어 2010년 10월 23일 총 136대의 서버를 목동 재해복구센터에 이전·설치 완료하여 정상 가동에 들어갔다. 새로운 재해복구센터는 지진발생시 정보시스템 설비의 안전성과 신뢰성을 확보하고 복구비용을 절감하기 위해 가



나의 알파 Style카드 출시(2010.1.7)



Post 차세대시스템 구축 TFT 발대식(2010.6.29)

상의 지진파 테스트를 거친 검증된 먼진장비가 은행권 최초로 설치되었다.

이처럼 한결같은 고객만족 정신은 마침내 '명예의 전당'에 오르는 영예를 이끌었다. 2005년부터 2009년까지 한국능률협회컨설팅 주관 고객만족 경영대상에서 5년 연속 종합대상을 수상하였다. 그리고 이어 2010년 10월 제18회 한국능률협회컨설팅 주관 한국의 경영대상에서 고객만족경영대상 명예의 전당에 헌액되었다. 은행권 최초로 헌액되어 CS최고의 은행임을 입증하였다. 누구도 예측하지 못했던, 누구도 이루기 힘든 기록이었다. 아울러 2010년 기획재정부가 주관하는 공공기관고객만족도(PSCI) 조사에서도 최상위 등급인 우수등급을 획득하였다.

제2절 대한민국 최고의 은행, 세계 초일류 은행의 꿈

1. 조준희 은행장 취임 - “나에게는 꿈이 있습니다”

2010년 12월 29일은 IBK기업은행 50년 역사의 새로운 페이지가 열린 날이었다. 이날 IBK기업은행 본점에서는 임직원 400여 명이 지켜보는 가운데 제23대 조준희 은행장이 취임했다. 조준희 은행장처럼 공채 출신이 은행장이 된 것은 IBK기업은행 창립 50년만에 처음 있는 일이었다.

조 은행장은 이날 마틴 루터 킹 목사의 연설 가운데 “나에게는 꿈이 있습니다(I have a Dream)”라는 구절을 인용하여, “IBK기업은행을 대한민국 최고의 은행, 더 나아가 세계 초일류 은행으로 만드는 꿈이 있다”고 밝혔다. 또 “어려울수록, 위기일수록 더 큰 응집력을 발휘해 온 1만여 IBK 임직원의 힘으로 'IBK 100년의 성공 신화'를 만들어 가자”고 말하고, “은행원이면 누구나 은행장의 꿈을 꿀 수 있게 된 지금, 모든 행원들이 주인의식을 가지고 전진하면 세계적인 은행을 만들 수 있다”고 강조했다. 조 은행장은 이런 목표를 달성하기 위해서 IBK기업은행이 풀어나가야 할 여섯 가지 중점 과제를 제시했다.

- 고객 최우선 경영
- 중소기업금융 기반 강화
- 자금조달 기반의 획기적 확충
- 종합금융그룹 기틀 다지기
- 새로운 성장동력 발굴
- 사회적 책임

IBK기업은행은 조준희 신임 은행장이 제시한 이 같은 여섯 가지 중점 과제를 실현하고 2011년 경영 슬로건인 내실경영을 다지기 위해 새로운 경영체제 구축에 나섰다. 먼저 2011년 1월 14일에는 김규태 신임 전무이사 선임에 따라 공석이 된 부행장에 권선주 중부지역본부장을 임명하는 등 임원급 인사를 단행했다. 이로써 권 부행장은 IBK기업은행 50년 역사상 최초의 여성 임원으로 기록되었다. 이와 함께 류치화 경영지원본부장이 기업고객본부로, 유상정 기업고객본부장이 IB본부로, 이규옥 IB본부장이 리스크관리본부로, 박진욱 리스크관



제23대 조준희 은행장 취임식(2010.12.29)

리본부장이 경영지원본부로 이동하는 등 부행장 인사가 이루어졌다. 이처럼 전체 12명의 부행장 중 5명의 자리가 바뀌는 조직개편을 통해 내실경영을 위한 교두보를 마련하고자 한 것이다.

이어 2월 18일부터 1박 2일간 경주현대호텔에서 전국 지점장 등 900여 명이 참석한 가운데 '2011년 전국 영업점장 회의'를 열고 '초일류 은행의 꿈' 달성을 위한 결의를 다졌다. 이 행사에서 조준희 은행장은 “올해 창립 50주년을 맞는 IBK기업은행이 100년 은행을 향해 힘차게 전진할 수 있는 토대를 만들겠다”고 각오를 다지고, “개인고객 1,000만 명 조기 달성으로 기업과 개인의 균형 성장을 이루고 5,000만 국민이 줄을 서는 히트상품을 만들어 지속 성장을 이뤄내자”고 강조했다.

2. '고객 최우선 경영'의 적극적인 실천

조준희 은행장이 추진하고자 한 중점과제 가운데 가장 우선적으로 제시된 '고객 최우선 경영'도 더욱 가속화되었다. 'IBK 100년의 성공신화'를 실현하는 데 있어서 가장 기본이 되는 일이 바로 고객을 향하는 마음이라는 사실을 잘 알고 있는 까닭이었다.

IBK기업은행은 2011년 1월 미국 애플사의 태블릿 PC인 아이패드용 스마트뱅킹 서비스에 들어갔다. 이를 위해 아이패드 해상도에 적합한 디자인을 별도로 제작·개발했으며, IBK 트위터·블로그 등과 연계해 최적화된 형태의 banking 서비스를 제공했다. 주요 서비스는 예금상품 및 펀드가입, 송금, 스피드조회, 신용카드업무, 환전, 대출업무 등으로 이 가운데 스피드조회서비스는 공인인증서를 통하지 않고도 예금 잔액을 조회할 수 있는 서비스였다.

이와 함께 '아파트 관리비 카드의 선두주자'의 전통을 이어, 은행과 관리사무소간의 계약 없이도 관리비 자동이체가 가능한 새로운 서비스를 선보였다. 아파트 관리비는 카드결제나 자동이체, 지로 등을 통해 납부할 수 있는데, 자동이체의 경우 그동안 관리사무소와 거래하는 은행에서만 신청할 수 있어 주거래가 아닌 은행의 통장을 개설하거나 직접 송금해야 하는 불편이 있었다. 새로운 서비스는 기업은행 통장만 있으면 전국 어느 지점에서나 손쉽게 아파트 관리비 자동이체를 신청할 수 있으며, 자동이체에 대한 결과를 SMS로 받아볼 수 있어 미납 걱정을 덜 수 있도록 했다. 전국 아파트단지 95%를 관리하고 있는 이지스 엔터프라이즈(주)와 업무 제휴를 맺어 대부분의 아파트 입주민들이 혜택을 볼 수 있다는 점도 장점이었다.

2011년 2월 9일에는 기존 MS 윈도우 기반 PC에서만 이용이 가능했던 인터넷뱅킹서비스를 매킨토시와

리눅스 OS 및 사파리, 파이어폭스 등의 브라우저에서도 가능하도록 한 'IBK 오픈 웹뱅킹 서비스'를 실시했다. 이에 따라 IBK 기업은행 개인고객은 각지의 OS 및 인터넷 브라우저 환경에서 액티브 엑스(Active-x) 설치 등의 불편을 덜면서 이체서비스와 신용카드·대출·환율 등의 조회서비스를 이용할 수 있게 됐다.

미래 고객인 학생층과 청년층을 위한 배려도 잊지 않았다. 2011년 2월 23일에는 창립 50주년을 맞아 '1천만 고객' 시대를 열기 위한 학생층 특화상품인 'IBK졸업준비적금'을 7월 말까지 한시 판매하기 시작했다. 이 상품은 수확여행비, 학원비, 교복비·교재비 등 학생 고객의 목적자금 적립을 위한 소액 고금리 상품으로, 최고 0.8%p의 우대금리를 제공한다. 특히 부모명의로 통장에서 자녀명의로 본 상품으로 자동이체를 하면 이체 횟수에 따라 추가로 인화된 금리까지 제공하기 때문에, 졸업과 입학 시점을 맞아 자녀의 목적자금을 미리 마련하려는 학부모에게 최적의 상품이 될 것으로 기대를 모았다.



IBK졸업준비적금 판매(2011.2.23)

3월 3일에는 고객이 원하는 서비스를 직접 선택하여 집중적으로 할인 혜택을 받으면서 카드상품 최초로 캐시백 공동구매가 가능한 'IBK Style Plus 카드'를 출시했다. 이 카드는 개인별 카드 이용실적에 따라 맞춤형 할인혜택을 주는 스타일 서비스, 가족이나 친구 등과 카드 이용액을 합산하여 이용실적이 일정 금액에 도달하면 캐시백을 2배로 받을 수 있는 일촌서비스를 제공하며, 영화관이나 놀이공원 등에서 기본적인 할인서비스도 제공한다. 전국 모든 가맹점에서 현금보상형 서비스를 제공하면서 가족이나 친지 등과 카드 이용액을 합산하여 캐시백을 추가로 받을 수 있는 소셜 커머스형 상품으로, 고객에게 실질적인 도움을 주고자 하는 IBK기업은행의 진심이 담겨 있다.

4월 21일에는 고객의 금융 편의를 위해 스마트폰에 모바일머니를 충전해 선물하기, 결제, ATM 인출 등에 활용할 수 있는 전자지불결제 애플리케이션 '모바일머니' 서비스 제공에 들어갔다. 이 서비스는 KT에 가입한 안드로이드 OS(2.1이상) 기반 스마트폰에 '모바일머니' 애플리케이션을 설치하고 전용 웹사이트(mobile-money.ibk.co.kr)에서 IBK기업은행 계좌를 충전용 계좌로 등록하면 사용할 수 있다. 충전 머니는 애플리케이션 사용자끼리 계좌번호 없이 수취인의 휴대폰번호로 선물할 수 있으며 IBK기업은행 ATM에서 카드 없이 현금으로 환급받거나 휴대폰 통신 요금 등의 소액결제에서 사용할 수 있다. 특히 애플리케이션에 접속할 때 회원 정상 여부를 은행과 통신사 약점에서 이중으로 확인하기 때문에 선물 기능 이용 시 별도의 인증 절차 없이 빠르고 손쉽게 모바일머니를 선물할 수 있어 모임 회비나 경조사 송금, 터치페이 등 소액송금이 필요한 일상생활에서 다양하게 활용될 것으로 기대를 모았다.

3. 어려울수록 더욱 빛나는 상생의 정신

IBK기업은행은 2011년 1월 설날을 맞아 자금조달에 어려움을 겪는 중소기업을 위해 2월 말까지 1조 원 규모의 설날 특별자금을 지원했다. 이 특별자금은 원자재결제자금, 임직원상여금 등 운전자금과 할인어음 등 결제성자금 용도로 업체당 3억 원까지 지원되었다. IBK기업은행은 신속한 자금지원을 위해 필요 운전자금 산정을 생략하고 담보 또는 보증서 대출의 경우 신용등급에 관계없이 영업점 심사만으로 대출이 가능하도록 했다. 또 할인어음과 외상매출채권담보대출 등의 매출채권을 할인을 이용하는 중소기업에게는 영업점장 금리 감

면 외에 최고 0.5%포인트 감면할 수 있도록 감면권을 확대했다.

영세상인들을 위한 자금지원도 더욱 확대해갔다. IBK미소금융재단은 2011년 2월 19일 서울 은평구 대조동 기업은행 불광역지점 2층에 IBK미소금융재단 서울지부를, 4월 5일 부산 중구 부평동 자갈치시장 부근에 부산지부를 각각 개점했다. 이로써 IBK미소금융재단은 전국 7개 지부를 개점하고 2011년 중 지방 지역에 지부 추가 개설 계획을 수립하는 등 전국적인 네트워크 구축을 통해 서민금융 지원을 더욱 확대해 가는 한편, 고객 편의를 위해 인터넷 대출방식 도입과 구비서류 간소화 서비스 구축, 바쁜 생업 현장으로 '찾아가는 상담' 확대 등을 통해 저신용·저소득으로 어려움을 겪는 서민들이 다시 일어설 수 있도록 더욱 적극적으로 힘을 보탰다.



IBK미소금융재단 부산지부 출범식(2011.4.5)

2011년 3월 30일에는 가게 운영 등에 바쁜 소호사업자를 위해 상점 경영에 필요한 각종 기능을 담은 스마트폰 애플리케이션 'IBK숍리포트' 서비스를 시작했다. IBK숍리포트는 스마트폰 하나로 마케팅 관리는 물론 고객·매출·계좌 관리까지 클릭 한번으로 간편하고 빠르게 처리할 수 있다. 마케팅관리는 영업 및 고객 관리로 고민하는 자영업자들이 많은 데 착안해 SMS전송과 할인쿠폰 발송, 마케팅 활동 내역 조회 등의 기능을 제공함으로써 가게 홍보 및 이벤트 진행을 도와주는 역할을 한다.

4월 6일에는 경기도 시화공단과 경남 창원에 중소기업 최고 경영자(CEO)를 대상으로 하는 기업형 PB센터를 개점했다. 기존 은행권 PB센터가 주로 도심에 자리 잡고 있는 데 반해 중소기업이 밀집한 공단형 지역에 문을 여는 것은 IBK기업은행의 기업형 PB센터가 국내 최초였다. IBK기업은행은 이들 기업형 PB센터에 기업금융 실무에 밝을 뿐 아니라 PB전문가 과정을 이수한 직원들을 배치해 기업형 PB센터만의 전문성을 높였으며, CEO고객의 개인자산 관리뿐 아니라 기업자금 관리와 기업승계 등 차별화된 기업금융서비스를 제공했다.



사회공단 PB센터 개점(2011.4.6)

IBK기업은행은 2011년 1월 10일 을지로 본점에서 한국여자 축구연맹과 후원 협약식을 갖고 여자축구 발전을 위해 올해 총 5억 원을 지원하기로 했다. 이 협약으로 IBK기업은행은 'WK리그'와 '여자축구연맹전', '전국선수권대회'의 타이틀 스폰서를 맡게 되며 이밖에도 한국여자축구연맹이 주관하는 대회와 행사에 공식 후원사로 참여하게 된다. 이 같은 지원은 월드컵 등 세계 유수의 경기에서 우수한 성적을 거두고 있으면서도 여전히 지원의 사각지대에 있는 여자축구 선수들을 적극 양성하기 위한 것이었다.



한국여자축구연맹과 후원협약(2011.1.10)

3월 17일에는 사회적 이슈로 대두되고 있는 저출산 문제 해결에 동참하기 위해 출산장려후원금 5억 원을 인구보건복지협회에 전달했다. 이밖에도 직장 내 모성보호에도 앞장서고자 육아휴직 대상을 '임신 또는 만 6세 이하 취학 전 자녀를 둔 직원'으로 확대하고 불임부부 출산장려비를 지원했으며, 직원들이 마음 편히 업무에 전

넘할 수 있도록 육아시설 등을 설치할 계획이다. IBK기업은행은 이미 지난 2005년부터 저출산·고령화 문제에 관심을 갖고 출산 시 우대금리와 VIP 서비스를 제공하는 '탄생기쁨통장'을 판매해 오고 있다.

이와 함께 3월부터는 IBK행복나눔재단을 통해 행복네트워크 사업을 본격적으로 시작하였다. 이 사업은 IBK장학생과 자원봉사자뿐 아니라 치료비 지원을 받았던 IBK환우들이 멘토로 참여하여 자신이 받은 도움만큼 타인에게 돌려주겠다는 나눔의 열정이 모여 시작되었다. 심사를 통해 선발된 멘토는 멘티(IBK환우, 저소득층 및 다문화가정 등)에게 재능멘토와 생명멘토로 나누어 활동을 하게 된다. 먼저 재능멘토는 멘티에게 정서지원뿐 아니라 학습지도, 문화체험, 독서토론 등의 다양한 밀착형 봉사서비스를 제공하여 가정에서 돌봄을 받지 못하는 멘티에게 꿈과 희망을 주기 위한 제도이다. 또 생명멘토는 치료비 지원을 받은 환우가 같은 질환으로 고통 받는 환우에게 치료 과정에 대한 정보 및 정서지지 활동을 펼치게 되며, 모든 활동은 IBK기업은행이 IBK행복나눔재단을 통해 지원한다.



굿피플 도네이션카드 조인식(2011.4.6)

이어 같은 해 4월 6일에는 국제개발비정부기구인 사단법인 굿피플 인터내셔널과 손잡고 기부전용카드 '굿피플 도네이션카드'를 출시했다. 이 상품은 카드를 쓰면 이용금액의 0.2%가 고객 이름으로 굿피플에 자동 기부되며 기부금 영수증 발급이 가능해 연말정산시 소득공제 혜택도 받는다. 기부금은 전 세계 재난지역 긴급구호, 빈곤지역 아동 후원과 질병 치료, 소외지역 개발 등 지구촌 이웃들에게 희망과 도움을 주는 다양한 사업에 쓰이게 된다.



중소기업 근로자 무료진료 행사 실시(2011.4.24)

4월 24일에는 국민건강보험공단과 함께 인천 남동공단 지역에 거주하는 중소기업의 내·외국인 근로자 및 다문화가정을 대상으로 무료진료 행사를 실시했다. 인천지방중소기업청 별관에서 실시된 이 행사에서 총 455명이 안과, 이비인후과, 치과 등 8개 과목에 대한 진료를 받았으며 검진 결과 정밀검사와 치료가 추가로 필요한 경우에는 IBK기업은행이 치료비를 후원하기로 했다. 또 참가자 전원에게는 가정용 의료구급함이 지급됐다.

제3절 창립 반세기 - '함께한 50년, 함께할 100년, 고객과 함께하는 IBK'

1. "기업은행에 예금하면 기업을 살립니다"

IBK기업은행은 기업들에게 저리의 자금을 공급하는 책무를 지니고 있으며, 그 책무를 달성하기 위해서는 자금조달원이 있어야 한다. 가장 바람직한 자금조달 형태는 기업에 대출 해준만큼 기업이 예금을 해주는 것이다. 하지만 2011년 현재 현실은 기업 예금이 기업 대출 자금의 30% 수준이며, 나머지는 시중에서 자금을 조달해야 한다.

2011년 들어 조준희 은행장은 기회가 있을 때마다 "개인고객이 꼭 필요하다"는 점을 강조하고 "기업은행에 예금하면 기업을 살린다"고 호소했다. 이 같은 의지에 대해 IBK기업은행은 대대적인 캠페인과 홍보를 통해

개인고객 유치를 통한 안정적인 자금조달에 전력을 기울였다.

고객의 마음을 사로잡을 수 있는 획기적인 상품과 서비스 개발에도 주력했다. 2011년 3월부터는 IBK금융그룹의 전사적 신상품·신서비스 아이디어 공모를 실시, 내실성장을 위해 전 그룹 직원의 아이디어를 모으고자 했다. 공모분야는 현재 판매되고 있는 상품을 제외한 모든 상품, 차별화된 IBK기업은행만의 금융서비스, IBK금융그룹의 시너지 효과 창출을 위한 통합금융상품·서비스, 공공기관 연계 배타적 권리보호 상품 및 서비스, 특화서비스 보유 기업체 연계 배타적 권리보호 상품 및 서비스 등으로서, 우수 공모 제안자에게는 은행장 표창을 비롯한 각종 포상이 주어질 예정이다. 전사적 신상품·신서비스 아이디어 공모와 더불어 전행적 신상품·신서비스 개발의 효율적 추진에 필요한 사업본부 및 부서간 업무협약의 조정 역할을 담당할 신상품개발조정협의회(총괄 미래기획실장)를 신설하였다.

2011년 6월 중반까지 1,300건 이상의 아이디어가 공모되는 등 전행적 임직원의 적극적인 참여에 힘입어 전사적인 신상품 개발 노력은 곧 가시적인 성과로 이어졌다. 2011년 6월 1일에는 상조업체에 대한 불안감이 커지고 갑작스런 상사 발생에 대비하려는 고객 니즈가 더욱 증가하고 있는 데 착안하여 신상품 IBK상조적금과 IBK상조예금을 판매하기 시작했다. 이 상품은 개인고객 본부 개인수신상품팀에서 상품화 과정 중 '신상품 아이디어 창'을 통한 직원 제안을 함께 반영하여 개발하였다. 제후처의 상조서비스를 이용할 경우 5% 가격 할인 및 7년간 가입 시점 가격을 적용하여 물가를 보상하는 혜택, 상조자금을 장기 자동 재예치하여 자금관리의 편리성을 주는 혜택, 적립식 만기 도달 시 원리금을 자동 재예치하여 정기예금의 이율을 적용하는 혜택 등을 제공하는 상품이며, 장기 거래 시 우대금리도 제공한다. 상조적금은 3년제와 5년제(계약기간 1년 단위 자동연장), 상조예금은 1년제(만기 자동연장)로 구성되었고, 가입 대상은 실명의 개인으로서 2011년 12월 말까지 한시적으로 판매될 예정이다.



IBK상조예·적금 출시(2011.6.1)

2. 아름다운 50년을 바탕으로 '100년 은행'을 향해

2011년 5월 13일 IBK기업은행의 개인고객 수가 마침내 1천만 명을 넘어섰다. 당초 목표 시점으로 잡은 6월 말보다 한 달 반 앞선 기록이었고, 자율적인 개인고객 확충 노력을 통해 이룬 결실이었기에 임직원은 물론 고객들의 불만도 전혀 없었다. 오직 '고객의 행복'을 위해, '신뢰와 책임'을 갖고, '창조적 열정'과 '최강의 팀워크'로 이룬 소중한 기록이었다.

2011년 5월 13일 IBK기업은행은 1천만 명 개인고객의 소중함을 모든 임직원의 가슴에 새기기 위해 '개인고객 1천만 명 달성' 기념 축하행사를 가졌다. '함께 할 100년, 개인고객 1천만 명과 함께!'라는 슬로건 아래 본점 로비에서 열린 이 행사에서 조준희 은행장은 "개인고객 1천만 시대의 개막은 단순한 숫자의 달성이 아니라 새로운 IBK 역사의 시작이며 위대한 IBK 정신의 승리, 지난 50년의 굴레에서 벗어나 '새로운 IBK 루트'를 개척한 역사적 사건"이라고 강조했다. 이어 "위기에 더 강하고 어려울 때 서로 도우며 목표 앞에 하나 되는 IBK 기업은행의 위대한 DNA가 1만여 임직원의 핏줄을 통해 심장 속으로 흘러 '하나된 힘'을 발휘하였기에 가능했던 것"이라고 의미를 부여하고, "IBK기업은행은 새로운 100년의 번영을 향해 위대한 첫 걸음을 당당히 내디뎠



IBK기업은행 개인고객 1천만 명 돌파 기념식(2011.5.13)

다”고 선언했다.

IBK기업은행이 개인고객 1천만 명 달성을 기록한 것은 개인고객을 확장하여 본연의 기업고객을 저버리겠다는 것이 아니었다. 개인고객은 기업을 위한 수신기반이자 자금조달의 원천으로서 소중한 의미를 가지는 것이며 결과적으로 기업은행에 예금한 개인고객 1천만 명 하나하나가 모두 힘을 합쳐 우리 기업을 살린 것이다. 기업이 국가 발전의 중요한 축인 만큼 1천만 명의 힘이 대한민국 경제를 살린 것이다.

창립 50주년을 목전에 두고 개인고객 1천만 명 기록을 달성한 것은 그야말로 신천지와 신대륙 발견에 버금가는 쾌거가 아닐 수 없었다. 그동안 기업의 테두리에 갇혀 커다란 벽처럼 느껴졌던 개인고객의 영역을 무한한 광야로 확대한 것이었다.

개인고객 1천만 명 달성은 IBK기업은행이 보다 양질의 여신서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련하였다는 점에서 또 다른 중요한 의미가 있었다. 따라서 개인고객 1천만 명 달성은 끝이 아니라 시작이었다. 2천만, 3천만, 나아가 전 국민이 거래하는 IBK로

가는 첫 관문이자 첫 걸음이기 때문이다.

IBK기업은행은 1961년 농업은행을 모태로 중소기업지원을 위한 막중한 임무를 부여받은 채 탄생했다. 이후 50년 동안 위기가 닥칠 때마다 위기를 진화하는 ‘소방수’ 역할을 다해왔다. 민간금융이 위축돼 금융시스템이 마비될 상황이 닥칠 때마다 상당한 자금을 공급했으며, 특히 중소기업에 대한 자금공급에 있어서 절대적인 존재였다.

그 같은 소명을 묵묵히 다하는 동안 고객은 IBK기업은행을 신뢰해 주었다. 2011년 1분기 당기순이익 5,000억 원을 거둔히 넘었고, 286개 공공기관 가운데 가장 우수한 경영실적을 기록했다. 2011년 3월 말 현재 IBK기업은행의 총자산은 188조 원으로서 국내 은행권에서 4위이다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 50% 성장한 기록이기에 더욱 의미가 컸으며, 글로벌 신용평가사 피치로부터 A+등급을 받은 안정된 성장이기에 더욱 가치가 있었다.

타행보다 압도적으로 많은 중소기업대출을 책임지며 시장의 마지막 안전판 역할을 하면서 동시에 건전성과 영업이익 창출에도 성공한 IBK기업은행은 창립 반세기 역사에 가치를 더하는 아름다운 오늘이다.

이제 창립 50주년을 맞은 IBK기업은행은 진정한 글로벌 종합금융그룹으로 발돋움해 가고 있다.

‘함께한 50년’ - 그 아름다운 역사를 바탕으로, ‘함께할 100년’ 을 향해.

대한민국에는 IBK기업은행이 있다.

제4절 비전 - 50년 아름다운 향해, IBK호(號)의 새로운 100년 향해

1. 2015 중장기 전략 수립의 배경 및 의미

최근 글로벌 금융위기 극복 과정에서 IBK기업은행은 중소기업지원이라는 본연의 역할을 충실히 수행함으로써 시장에서의 평판을 높이고 존재감을 강화했다.

창립 50주년을 맞은 2011년은 현행 중장기 전략의 적용 기간이 종료됨에 따라 새로운 중장기 전략이 필요한 시점이면서 향후 100년 은행의 토대를 마련해야 하는 중요한 시점이기도하다.

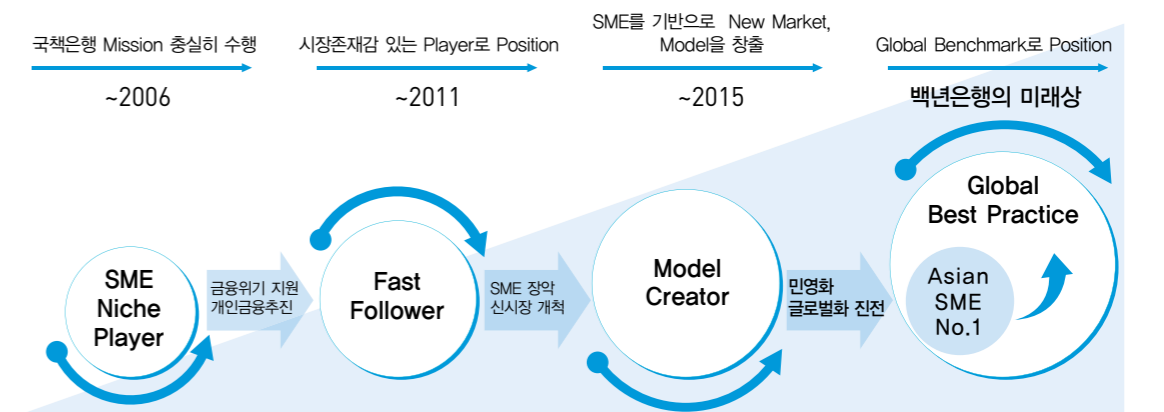
이 같은 배경 아래 IBK기업은행은 은행의 일반적 발전 모델의 한계와 글로벌 금융위기의 교훈을 바탕으로 국내 은행산업의 발전방향을 전망하고, IBK기업은행의 특수성을 반영하여 2015년까지의 전략 방향을 설정했다. 이러한 중장기 방향과 IBK 포지션 달성을 위한 전략과제 도출을 통하여 IBK금융그룹 차원의 ‘2015 중장기 전략’을 수립·추진하게 되었다.

2015 중장기 전략 수립을 통해 도출한 비전과 전략 방향은 다음과 같다.

- 비전 : 꿈과 행복을 주는 금융, Global Best Practice, IBK
- 전략방향 : SME 연관확장에 기반한 글로벌 차별화 모델 구축

2015 중장기 전략은 IBK기업은행뿐만 아니라 IBK금융그룹 차원의 장기적인 비전 달성을 위해 나아가야 할 방향의 가이드라인으로서 그 의미를 가지게 된다.

IBK만의 발전 Model : IBK Way



2. 금융위기의 교훈 : 일반적 발전모델의 한계

2008년 글로벌 금융위기를 거치면서 일부 Global Player들도 도산했으며, 글로벌 금융규제 강화로 M&A나 레버리지 확대 등의 애로를 겪었다. 따라서 다양한 방식의 새로운 성공모델이 등장하는 가운데 일반적 발전모델이 유일한 성장 경로라는 인식이 퇴색하게 되었다.

3. 금융위기 이후의 성공 및 실패 사례와 IBK의 가능성

글로벌 금융위기를 거치면서 산탄데르(스페인), RBC(캐나다), 한텔스방켄(스웨덴) 등 자기만의 원칙과 철학을 고수하면서도 글로벌 플레이어로 성장하는 새로운 성공모델들이 등장했다. IBK기업은행도 이들에게서 새로운 길을 모색할 필요가 있다.

위기로 쇠퇴하는 은행들의 공통점은 M&A를 통해 시장지배력을 확대하는 과정에서 백화점식 경영을 한 점, 과도한 레버리지와 수익 극대화(투자은행)에 치중하여 리스크관리에 실패한 점을 들 수 있다. 따라서 과거 글로벌 벤치마킹 대상의 위상에서 추락한 씨티, 와코비아, 리먼브라더스, 메릴린치 등이 좋은 사례이다.

반면 새롭게 부상하는 은행들은 강점에 집중하는 전략 등을 통해 자기만의 독특한 방식으로 성공했으며, 종합금융서비스 제공, 선택과 집중을 통한 효율화, 자신의 변함없는 원칙과 철학의 고수라는 공통점을 지녔다. 이를 바탕으로 하는 다양한 성공 공식이 해당은행의 독특한 문화와 결합함으로써 다른 은행들이 획일적으로 벤치마킹하기가 어렵게 되었다. 그 사례로 산탄데르, RBC, HSBC, 한텔스방켄 그리고 신흥국 은행들이 있다.

이처럼 과거 글로벌 Best Practice가 쇠퇴되면서 새로운 성공모델이 등장했으며, 이들은 강점에 역량을 집중하고 원칙과 철학을 중시하며 다양한 성공 방식을 갖추었다. 이로 인해 글로벌 리딩 뱅크가 미국·일본·북유럽 중심에서 캐나다·중국·스페인 등으로 다양화 되고 있다.

4. 100년 IBK의 새로운 성공모델 가능성

차별화를 발판으로 Global Best Practice로 도약

막대한 비용을 치러야 하는 출혈경쟁을 통한 맞대응보다는 SME 부문에 효율적으로 자원을 집중배분하는 '차별화'가 IBK기업은행에 유리한 선택 대안이다.

글로벌 위기의 교훈과 국내 금융시장 경쟁 전망을 바탕으로 2015년까지 IBK는 SME 핵심역량에 기반한 적극적 차별화 전략을 추진하고, 100년 IBK의 새로운 성공모델 창출을 위한 토대를 구축할 필요가 있다.

차별화 방향에 대한 좌고우면(左顧右眄) 없이 효율적으로 차별화 달성이 가능해야하며, 차별화 모델을 기반으로 SME 금융에 중점을 둔 Global Best Positioning을 추진해야 한다.

IBK기업은행의 특성에 맞는 새로운 'IBK Way' 구축

IBK기업은행은 세계에서 유일무이한 사업모델로서 벤치마킹 대상을 찾을 수 없으며, IBK만의 특수성으로 인해 전략적 유연성에 제한이 있는 게 사실이다. 따라서 실현 가능한 방향으로 차별성을 부각시킬 필요가

있다.

IBK기업은행은 SME에 편중된 사업 포트폴리오때문에, 상대적으로 높은 위험에 노출되어 있지만 고성장 고수익을 창출하고 있다. 아울러 기본 Bottom-line 비용에 비해 탁월한 효율성을 나타내고 있으며, 사업모델 상 단위당 생산성이 높다. 특히 금융 위기시 시장의 군집행동(Herding Behavior)을 완화시키는 역할을 수행하고 호황기에는 자금공급을 축소하여 시장 본원 기능 회복을 지원하는 등 경기 조절자 역할을 수행하고 있다.

하지만 금융위기 이후 금융기관에 대한 정부 및 금융소비자의 적대감 증대 등으로 인해 규제 비용이 지속적으로 증가될 것으로 예상되며, 결국 업계 전반적으로 고성장 고수익을 위한 전략 선택에 따른 비용이 증가될 것으로 예상된다. 따라서 단선적 성장모델 추구에도 한계가 있다.

IBK Position을 반영한 성장모델 추구 필요

전통적인 금융업을 넘어 지식기반사업(Knowledge-based Business), 플랫폼 비즈니스(Platform Business) 등을 제공하는 금융서비스기업, Fast Follower가 아닌 First Mover로서 끊임없이 변화와 도전을 추구하는 금융서비스그룹으로 나아가고자 한다.

이제 전통적인 은행업은 사양화 단계에 진입하고 있다. 따라서 전통적인 은행업인 자금중개 기능, 신용제공의 단계를 넘어 신용평가, 결제업무, 정보유통업, 컨설팅, 금융서비스 유통업 등으로 업의 개념을 확장해 나가야 할 필요성을 인식해야 한다. 그리고 궁극적으로는 IBK는 고객에게 Total Solution Provider로서의 역할을 수행해야 한다.

100년 은행으로 도약하기 위한 준비

IBK기업은행은 은행권에서 가장 장수한 기업 중의 하나이다. 이 같은 전통과 저력을 바탕으로 이제 100년 기업으로 도약하기 위해서는 국내외 장수기업들로부터 하나씩 배워나가기 위한 교훈이 있다.

환경변화에 영향을 받지 않는 균형 경영, 즉 미래를 내다보는 능력을 키우고 항상 경영혁신을 통해 환경변화에 맞추어 자신을 변화시켜야 한다. CEO의 미래예측 능력 및 역량 확보가 기업 생존의 관건인 만큼 역량 있는 CEO를 양성하는 일도 중요한 과제이다.

거대한 조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 확고한 경영철학을 정립해야 하며, 정신적인 부분, 영혼이 있는 기업, 꿈과 희망이 있는 기업을 추구해야 한다. 또 원활한 의사소통 체계를 구축하고 관료화의 부작용을 제거한 유연하고 강한 조직문화를 확산시켜야 한다.

IBK신용정보(주)를 활용하여 동남아시아 국가의 신용정보사업에 진출하는 등 지식기반 사업모델을 발굴해야 한다. 해외진출은 인근 아시아 시장에 적극 진출하되, 향후 10년 후 아프리카 시장이 부상할 가능성에 대비해야 한다. 이와 함께 중소기업 금융의 강점을 확장하여 개인금융, 플랫폼 비즈니스 부문을 확대하는 등 미래에 대비한 다양한 사업모델을 모색해야 한다.

우선 기존직원과 신입직원, 정규직원과 계약직원간에 잠재되어 있는 갈등요소를 해소해야 한다. 또 일부 왜곡된 인력 구조를 바로 잡아야 할 필요성이 있으며, 나아가 정부의 정권규제 완화를 위한 장기적인 대책을 강구해야 할 것이다.



끊임없는 변화와 도전, 혁신을 추구하는 종합금융그룹으로 나아가겠습니다!

- IBK기업은행장 조준희



발로 뛰는 현장경영의 힘

Q. 회장님께서 창립 50년 만에 공채출신으로는 처음으로 IBK기업은행장이 되셨습니다. 그 의미를 말씀해 주십시오.

A. 저는 1980년 행원으로 기업은행에 입행하여 30년 만에 은행장 자리에 올랐습니다. 취임 후 첫 출근하는 날 후배들이 본점 건물에 걸어둔 '우리는 선배님이 자랑스럽습니다'라는 플래카드를 보고 무거운 책임감을 느꼈습니다. IBK기업은행의 모든 직원들이 은행장의 꿈을 가질 수 있도록 제가 모범을 보여야 한다는 생각 때문이었습니다. 임직원들의 성원과 고객님들의 기대를 결코 저버리지 않고, 은행을 떠나는 마지막 그 날까지 직원들에게 존경받고 신망받는 은행장이 될 수 있도록 초심을 잃지 않고 최선을 다 하겠습니다.

Q. 행원 시절부터 현장을 누비는 모습으로 회장님을 기억하시는 분들이 많은데, 현장경영의 중요성에 대해 말씀해 주십시오.

A. 대리 시절에 국수공장을 방문한 적이 있습니다. 거기서 국수 만드는 것을 본 이후로 국수를 먹을 때 한 가락도 남기지 않습니다. 현장을 봐야 기업인들의 애환과 고충을 이해하고 그들의 입장에서 사물을 볼 수 있다는 교훈도 그때 얻었습니다. 얼마 전 부천시의 어느 공장을 방문하던 중 동행 취재기자에게 이렇게 말한 적이 있습니다.

"물건을 하나 만드는 데 얼마나 많은 손을 거쳐야 하는지 아십니까? 국수 한 가락을 만드는 데도 수십가지 공정을 거치는데 그걸 직접 보고나면 국수를 절대로 못 남깁니다."

저는 은행장에 취임한 이후 직원들에게 앞으로 기업은행의 건배사는 '우문현답'으로 하자고 했습니다. 우문현답은 '우리의 문제는 현장에 답이 있다'의 앞 글자만 딴 것으로, 끊임없이 현장을 누비며 살펴봐야 중소기업에 제대로 알 수 있으며, 이것이 IBK기

업은행이 가지고 있는 강점이자 경쟁력이라는 점을 강조하기 위한 것입니다.

지금도 중소기업 현장 방문을 가장 중요한 일정으로 챙기고 있습니다. 고객님들께 먼저 다가가 어려움을 파악하지 않고는 고객님이 진정 필요로 하는 것이 무엇인지 알 수 없기 때문입니다.



제자리를 잡아가는 정도경영

Q. 회장님께서 부장·부행장·전무이사 시절부터 유달리 정도경영을 강조하셨고, 지금도 각종 회의석상에서 정도경영을 매번 강조하시는 걸로 알고 있습니다. 회장님께서 생각하시는 정도경영의 의미는 무엇인지 구체적으로 말씀해 주십시오.

A. 저는 임·부장 시절부터 캠페인이나 프로모션을 직원들이 자발적·자생적으로 추진하는 것은 문제가 없지만, 경영진의 강압이나 강요에 의해 하지못해 벌이는 캠페인에는 허수 남발 등 많은 문제점이 있다고 생각했습니다. 예를 들어 신용카드 캠페인을 해서 10좌를 새로 유치해도 일주일도 안돼 5좌는 해지되고, 나머지도 이용실적이 미미한 경우가 많습니다. 그럴 때 마다 이런 실적, 이런 수치가 무슨 의미가 있나! 하는 안타까움이 많았습니다.

IBK기업은행이 일류은행, 선진은행이 되기 위해서는 정확한 숫자와 계수에 근거해서 세밀한 전략을 도출하고 효과적인 전술을 구사해야 하는데, 만일 엉터리 숫자, 부풀려진 계수에 의해 전략·전술이 짜여진다면 제대로 된 경영이 이루어질 수가 없습니다.

경영의 요체는, 직원들이 마음에서 우러나서 진심으로 경영진을 믿고 따르게 하는 것입니다. 조직과 경영진에 대한 강한 믿음과 신뢰가 있을 때에는, 직원들이 감동을 받아서 시키지 않아도 자발적으로 움직입니다. 위에서는 무조건 밀어 붙이고 아래에서는 허수로 장난치는 조직은 결코 살아남지 못합니다. 이런 점에서 정도경영이야말로 IBK기업은행이 100년, 200년 은행으로



“

조직과 경영진에 대한 강한 믿음과 신뢰가 있을 때 직원들이 감동을 받아서 자발적으로 움직입니다. 이런 점에서 정도경영이야 말로 IBK기업은행이 100년, 200년 은행으로 성장·발전하기 위한 가장 중요한 밑거름이라고 생각합니다.

”

성장·발전하기 위한 가장 중요한 밑거름이라고 생각합니다. 그렇기 때문에 매년 각종 회의 때 마다 정도경영을 역설하는 것이고, 그것은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 생각합니다.

■ **미래 먹거리인 문화콘텐츠산업과 녹색산업**

Q. 문화콘텐츠산업에 대해 특별한 관심을 가지고 계신데, 문화콘텐츠산업을 새로운 먹거리로 판단하신 이유는 무엇입니까?

A. 2002년 쯤으로 기억합니다만, 일본 근무시절 '젠과 치히로의 행방불명'이란 유명한 애니메이션을 봤습니다. 그런데 이 영화의 80%가 한국사람들의 손에 의해 제작되었다는 사실을 알고 깜짝 놀랐습니다. 속된 말로 재주는 한국사람이 부리고 돈은 일본인이 챙겨가는 것을 보고 큰 충격을 받았습니니다. 이를 계기로 그때부터 문화콘텐츠산업에 큰 관심을 가지게 되었습니다.

아시다시피 우리나라는 석유·광물 같은 천연자원은 없지만 국민들의 끼와 재능이 탁월한 나라입니다. '한글'이나 최근의 '한류'만 봐도 창의성과 독창성이 두드러지지 않습니까? 자원이 없는 나라에서 먹고 살 거리는 문화콘텐츠산업 같은 고부가가치 산업 밖에 없다고 생각합니다. 전세계적으로 문화콘텐츠산업의 시장규모를 100으로 볼 때, 현재 가장 유망한 산업인 반도체산업은 13, 조선업은 4에 불과하다고 합니다. 영화 아바타의 흥행 수입은 현대자동차의 신형 소나타 13만대 판매분과 맞먹는 수준입니다.

이런 통계들을 볼 때 문화콘텐츠산업은 분명 미래 먹거리 산업이고 따라서 기업은행도 포트폴리오 측면이나, 미래를 생각할 때 문화콘텐츠산업에 관심을 가질 수밖에 없습니다. 국가의 미래 먹거리, 기업은행의 미래 먹거리가 될 거대한 문화콘텐츠산업에 선제적으로 뛰어들어 토대를 다지는 것은 세계 말겨진 그야말로 중차대한 과제이자 소명이라고 생각합니다.

Q. 은행장님은 전무이사 시절부터 녹색산업 지원을 진두지휘해 오셨습니다. 계속 확대하실 계획이신지요?

A. 녹색산업 역시 기업은행의 차세대 성장동력으로 생각하는 분야입니다. 저는 취임사에서 "IBK는 녹색산업이 신수중사업으로 자리매김 하는 데 선도적 역할을 하겠다"고 밝힌 바 있습니다. 실제로 기업은행은 금융권에서 '녹색금융의 전도사'로 불립니다. 저는 앞으로도 계속 친환경·녹색산업을 우선적으로 지원해 나갈 것입니다.

■ **신시장 개척을 위한 해외진출**

Q. 은행권의 난제 중의 난제는 해외진출을 통한 '현지화' 정착입니다. 기업은행만의 전략을 말씀해 주십시오.

A. IBK기업은행은 국내 중소기업의 진출이 활발한 아시아 핵심 시장에서 네트워크를 확충하고 업무영역을 확대해 나갈 것입니다. 중국과 베트남을 기본 축으로, 홍콩지점과의 연계영업을 통해 시너지를 창출하는 아시아 수직벨트 형태의 영업망 구축을 검토하고 있습니다.

세부적으로 중국의 경우 중소기업 진출이 활발한 텐진, 칭다오, 쑤저우 등 환발해·장강·주강지역 중심 점포망을 향후에도 지속적으로 확대해 나갈 계획입니다. 또 홍콩지점을 아시아권 역외 금융시장 지원거점으로 육성해 중국, 베트남 중심 수직벨트 구축과 기타 아시아시장 금융지원을 배후에서 지원하면서 IBK 해외점포간 영업 시너지를 강화할 계획입니다.

이외에도 뉴욕, 런던, 도쿄 등 나머지 해외지점도 그 역할을 확대할 계획입니다. 또한 앞으로 진출이 유망한 인도, 캄보디아, 러시아 등에도 현재 1인 주재원을 파견해서 차분히 미래를 준비하고 있습니다.



■ **50년의 도전을 '100년 은행'의 비전으로**

Q. 함께한 50년을 넘어 함께할 100년을 시작하는 첫 은행장으로 '100년 은행' 도약을 위해 무엇을 준비하고 계십니까?

A. 저는 취임사에서 IBK의 태종 이방원이 되겠다고 말했습니다. 진심으로 저는 기업은행이 100년, 200년의 위대한 은행이 되기 위해서는 반드시 태종 이방원 같은 역할을 하는 은행장이 있어야 한다고 믿습니다.

조선왕조가 519년의 찬란한 역사를 이룩할 수 있었던 것은 27명의 임금이 모두 제 역할을 했기 때문이기도 하지만 그 토대를 쌓은 것은 역시 세종대왕이었습니다. 그러나 세종대왕이라는 위대한 군주가 탄생할 수 있었던 것은, 그가 역량을 마음껏 펼칠 수 있도록 아버지인 태종 이방원이 완벽한 기반을 마련해 놓았기 때문이라 생각합니다.

저는 IBK의 태종 이방원으로서, 그간의 잘못된 관행과 폐습, 허례허식 등을 하나하나 고쳐나가겠습니다. 앞장서서 100년 은행의 기틀을 마련하겠습니다. 그렇게 해 놓으면, 훌륭한 후배가 이어 받아서, 제가 마련한 기반위에서 IBK기업은행을 역사에 남는 위대한 은행으로 만들어 줄 것으로 확신합니다.

Q. 기업은행이 지향해야 할 미래모습을 어떻게 구상하고 계십니까?

A. IBK는 민영화가 되더라도, 주 고객이 중소기업이라는 사실은 변하지 않습니다. 기업은행은 중소기업금융에 역점을 두는 전략을 택해야 합니다. 그러려면 지속가능한 조달원이 있어야 합니

다. 우리가 기업에 100을 대출해줄 때 기업도 우리에게 100을 예금해주는 게 제일 좋습니다만 현실은 30밖에 되지 않습니다. 나머지 자금은 시중에서 조달해야 하기 때문에 IBK에게 개인고객 기반은 반드시 필요합니다. "기업은행에 예금하면 기업을 살립니다!" 최근 개인고객 1천만 명 돌파를 달성했지만, 여기에 만족하지 않고 수신기반 확대에 박차를 가하는 것도 이러한 이유 때문입니다.

앞으로 우량고객을 중심으로 한 은행간 주도권 다툼은 한층 더 치열해질 것입니다. 경쟁은행들에 비해 인력이나 점포 등 규모 면에서 열세인 IBK기업은행이 나아가야 할 방향은 분명합니다. 바로, 내실을 탄탄하게 다지며 그 누구도 따라올 수 없도록 체질을 튼튼하게 만드는 것입니다. 덩치 큰 상대를 이기려면 몸집을 불리기보다 강인한 체력과 스피드를 길러야 함을 우리는 알고 있습니다. 찰스 다윈의 말처럼, "강한 자가 살아남는 것이 아니라 살아남는 자가 강한 것입니다." 몇 번의 위기를 경험하면서 습득한 교훈과 IBK만의 핵심역량에 기반한 적극적인 차별화 전략을 추진하겠습니다. 차별화 사업모델 구축을 통해 아무도 모방할 수 없는 한국 최초의 성공적 모델을 기반으로 Global Best Practice로 자리매김할 것입니다.

아직은 IBK가 점포, 인력 등에서 부족한 것이 사실이지만, IBK기업은행만의 독특하고 짜임새 있는 조직문화와 기량을 한층 더 발휘하면서 IBK Way를 뚜벅 뚜벅 힘차게 걸어 나가면 분명히 '대한민국 최고은행'을 넘어 위대한 'Global Leading Bank'가 될 것이라 믿습니다.