

II

부문사





제1부

중소기업을 위해, 대한민국의 미래를 위해

창립

제1장 1950년대 대한민국, 중소기업금융대책, 한계에 직면하다

제2장 중소기업의 새로운 희망, 중소기업은행의 창립

제3장 금융환경 변화와 대응 중소기업은행법의 변천

제1장

1950년대 대한민국, 중소기업 금융대책, 한계에 직면하다

제1절 한국전쟁 직후의 중소기업 자금난과 중소기업금융 문제의 등장

우리나라에서 중소기업에 대한 지원문제가 정책적 과제로 대두되기 시작한 것은 한국전쟁 후반기 전시(戰時)로 인해 인플레이션이 급속히 진행되던 1952년부터이다. 광복 이후 우리 경제는 정치·사회·경제적 혼란으로부터 점차 활기를 찾기 시작했다. 그러나 한국전쟁으로 인해 극심한 인플레이션에 직면하게 되자 정부는 인플레이션 수습을 위하여 강력한 금융긴축정책을 추진하였다.

이 금융긴축정책으로 인해 기업의 자금난은 심화되었으며 그중에서도 특히 중소기업의 자금난이 상대적으로 더욱 가중되었다. 따라서 정부는 중소기업 자금난을 완화하기 위하여 1952년 3월 중소기업자금대출한도제를 마련하고 시중은행과 금융조합연합회로 하여금 농기구·섬유·인쇄·제지·요업 및 공예업 등 6개 부문의 중소기업에 대하여 금융자금을 지원하도록 하였다. 이러한 조치는 비록 그 지원 분야가 6개 업종으로 제한적이기는 하였지만 그 대상을 중소기업으로 특정하여 매 분기 2,500만 원의 분기별 대출한도를 별도로 부여하였다는 점에서 중소기업에 대한 우리나라 최초의 금융조치라고 할 수 있다.

그러나 이 중소기업자금대출한도제는 금융기관이 자체자금으로 대출재원을 마련하고, 자발적으로 대출을 확대하기를 기대하는 것에 불과했고, 결과적으로 실적은 미미했다. 중앙은행이 금융부문 대출증가 한도에 대한 조정 관리를 통해 중소기업에 대한 대출증가를 도모하였다고는 하지만 본질적으로 신용이 취약하고 상대적으로 대손위험도가 높은 중소기업은 일반 금융기관의 대출대상에서 소외될 수밖에 없었다. 따라서 이 제도는 오래 지속되지 못하고 같은 해 3/4분기에 이르러 중지되고 말았다.

한편 재정자금에 의한 중소기업금융지원은 1954년에 와서야 이루어졌다. 정부는 전쟁 중에 파괴된 공장 복구와 재가동 등 중소기업제조업 재건을 위하여 1953년 9월 UNKRA(국제연합 한국부흥위원단)와 '중소기업용자기금운용에관한협정'을 체결하여 중소기업용자기

금과 중소기업용자기금을 설치하고 이 기금을 재원으로 1954년 8월부터 용자를 실시하기 시작했다. 같은 해 10월에는 '생활필수품생산자금취급요령'을 제정하여 당시 중소기업 사업분야의 주를 이루고 있던 생활필수품 생산부문에 대한 특별용자를 실시하였으며, 중앙은행의 재할인 우대조치가 이루어졌다. 이어 1957년부터는 귀속재산처리적립금 및 대충자금 등 재정부문에서의 중소기업자금지원이 강화되면서 중소기업금융은 점차 활기를 띠게 되었다.

그러나 이러한 중소기업금융대책은 중소기업정책의 미확립, 가용재원의 부족 등의 제약 요인으로 인해 비조직적이고 단편적인 대책에 그치고 말았다. 아울러 중소기업에 대한 일시적인 보호정책의 범위를 크게 벗어나지 못했다.

제2절 중소기업 전담금융기관 설립의 필요성

1950년대 초의 중소기업금융대책은 응급한 상황을 맞은 가운데 이루어진 구제금융의 성격을 벗어나지 못했다. 그 내용에 있어서도 일반금융의 대출한도 가운데서 중소기업 부문의 한도를 분리하여 운영하는 수준에 머물렀다.

이러한 초기적 형태의 중소기업금융제도가 새로운 단계로 진입하게 된 것은 1957년이였다. 이때 재정자금에 의한 중소기업 금융지원이 본격화된 것이다. 이 재정자금 공급을 계기로 중소기업금융은 다소 활기를 띠었으나 그 지원 체계가 조직적이지 못하고 전담금융기관을 통한 운영 및 관리가 이루어지지 못했기 때문에 금융지원 효율화를 기할 수는 없었다.

예컨대 단기성 자금은 농업은행을 통해 공급되거나 한국은행에 대여되어 다시 각 시중은행을 통해 공급되었으며 중·장기성 자금은 한국산업은행을 통해 공급되는 등 정책금융이 이원화되어 있었다. 또한 동일한 자금에 대해서도 취급은행에 따라 용자조건이 상이했으며, 경우에 따라서는 은행법의 여신제한규정 등으로 인해 정부로부터 대여된 재정자금이 방출되지 못하고 사장(死藏)되는 경우마저 있었다. 이처럼 종래의 중소기업금융에서 취급금융기관이 다양하고 전문성이 부족하다는 문제점이 제기되면서 중소기업금융을 전담할 정책금융기관 설립의 필요성이 대두되었다.

국민경제적 측면에서도 자립경제체제 확립을 모색하던 정부가 금융적인 면에서 중소기업 육성과 지원을 뒷받침하기 위해 금융체제를 정비할 필요성이 커졌다. 뿐만 아니라 재정자원의 확충, 비농업 부문에 대한 농업은행 도시점포의 금융자금 확대 등 중소기업 전담금융기관 설립을 실현할 수 있는 현실적인 여건도 성숙되어 갔다.

제2장

중소기업의 새로운 희망, 중소기업은행의 창립

제1절 중소기업 전담금융기관 창립을 위한 여정

1. 중소기업 전담금융기관의 설립 구상

한국전쟁의 비극을 극복해 가던 1950년대 중후반으로 가면서 중소기업금융을 전담할 금융기관의 설립이 시급한 정책적 과제로 인식되었고 그 필요성도 더욱 강조되어 갔다. 하지만 구체적인 설립 구상이 이루어진 것은 1957년이였다.

1957년 2월 2일 임시국회는 주식회사 농업은행을 특수은행으로 개편하는 농업은행법을 제정하였다. 아울러 농업은행의 도시금융업무를 향후 중소기업자와 서민을 위한 금융기관으로 분리 개편한다는 요지의 부대 결의로 성문화(成文化)했다. 이때부터 중소기업 전담금융기관 설립에 관한 논의가 구체화되기 시작한 것이다.

이어 보다 구체적인 설립방안이 제기된 것은 1960년 8월 민주당정부 출범과 때를 같이 한다.

가. 주식회사 중소기업은행 설립안

첫 번째로 추진된 설립방안은 상법에 의해 은행법의 적용을 받는 일반은행을 설립하는 방안이었다. 이를 위해 상공부 중소기업심의회가 주축이 되어 재무부·상공부·농업은행·상공회의소·중소기업단체연합회 등의 실무대표들이 참여하는 소위원회가 구성되었다. 이 소위원회에서 가칭 '주식회사 중소기업은행' 정관안을 작성하는 등 설립을 위한 작업이 어느 정도 진척되었다.

그러나 설립의 관건이라고 할 수 있는 자본금 출자방안에 문제가 있었다. 신설될 은행 자본금 가운데 농업은행이 1억 원을 인수하기로 했으나 이를 뒷받침할 수 있는 법적근거가 미비했다. 여기에 중소기업자들이 인수하기로 내정되었던 1억 원도 그 출자를 둘러싼 업계 및 중소기업자간의 주도권 다툼 등이 발목을 잡았다. 이런 문제로 인해 주식회사 중소기업은행 신설의 조속한 실현은 기대하기 어려워졌다.

나. 중소기업금고 설립안

출자문제에 따라 일반은행으로서의 중소기업 전담금융기관 설립이 어렵게 되자 정부는 특별법에 의한 정부출자방식으로 전담금융기관을 설립하기로 하고 중소기업금고법안을 마련하여 국회에 제출하였다.

이 금고법안의 주요 내용을 보면 자본금 전액을 정부가 출자하며 중소기업에 대한 여신을 직접 취급하거나 다른 금융기관에 위임하여 간접적으로 할 수 있도록 했다. 대출재원은 원칙적으로 재정자금으로 조달하며 예금의 수입은 대출거래 중인 중소기업자에 대해서만 허용하도록 했다.

일반은행이 아닌 특수금융기관으로 중소기업 전담금융기관을 설립하고자 하는 구상은 중소기업금융의 특수성에 비추어 보아 매우 적절하고 당연한 것이었다고 볼 수 있다. 그러나 중소기업의 막대한 자금수요를 재정자금만으로 충당할 수 없었던 당시의 실정을 감안할 때 재원조달을 재정자금에만 의존한다는 것은 현실성이 결여된 안이라는 지적도 있었다.

다. 중소기업은행법에 의한 설립안

정부가 제출한 중소기업금고법안이 재원조달 면에서 비현실적이라는 문제점이 제기되자 이를 심의하던 국회에서는 이러한 문제점을 해결하기 위한 수정론이 대두되었다. 즉 금고가 아닌 은행의 형태로 중소기업 전담금융기관을 설립함으로써 예금의 자유로운 수입에 의하여 금융부문에서의 재원조달을 겸할 수 있도록 하자는 안이 그것이었다.

한편 당시 국회에 제출된 중소기업 전담금융기관 설립 법안은 의원입법의 형식으로 제안된 것만도 3개 법안에 달했으며, 대한상공회의소와 중소기업중앙단체연합회 등에서도 중소기업은행법안을 작성하여 건의하였다. 이에 국회 재정경제상임위원회는 정부가 제안한 중소기업금고법안과 의원입법의 형식으로 제출된 3개 중소기업은행법안을 종합하여 하나의 중소기업은행법안을 작성하기로 하고 법안작성 작업에 착수하였다.

2. 중소기업은행 설립을 위한 법령상의 체계구축 - 중소기업은행법 제정

국회 재정경제상임위원회는 중소기업은행법안 심의 소위원회를 구성하고 이 소위원회로 하여금 정부안인 중소기업금고법안과 김윤식 의원 및 이춘기 의원 등이 의원입법 형식으로 제안한 중소기업은행법안을 종합하여 단일 중소기업은행법안을 성안(成案)하도록 하였다. 이렇게 성안된 법안의 주요 내용을 보면 농업은행의 도시점포를 모체로 지점을 설치하고, 출자는 정부와 중소기업자의 공동출자를 원칙으로 하되 구(舊) 금융조합 비농민 조합원의 청산지분을 출자하도록 하는 예외 규정을 두었다. 또 업무는 중소기업금융과 서민금융을 겸하면서 여신에 주력하고 그 재원조달을 위해 재정자금 차입 이외에 예금의 제한 없는 수입도 허용하는 것으로 되어 있었다.

이 법안은 1961년 4월 26일 국회 민의원 본회의에서 통과되어 참의원에 회부되었으나 심의 지연에 따라 차기 국회로 이월되었다. 이어 5·16군사정변이 일어나 국회가 해산되면

서 자동적으로 폐기될 상황에 놓이게 되었다.

그러나 박정희정부 또한 중소기업 전담금융기관 설립의 필요성을 잘 인식하고 있었으며, 나아가 중소기업은행법 제정을 서둘렀다. 그 결과 이 법률안은 1961년 6월 23일 당시 입법기관인 국가재건최고회의에서 통과되었으며 같은 해 7월 1일 법률 제641호로 공포되었다.

그리고 그해 7월 12일에는 '중소기업은행설립에관한건' 과 '중소기업은행법 시행령' 이 각령 제37호와 제38호로 각각 공포되었으며 7월 13일에는 중소기업은행 등기를 처리하기 위한 '중소기업은행등기처리규칙' 이 대법원규칙 제82호로 공포되었다. 이로써 마침내 중소기업은행 설립을 위한 법령상의 체계가 모두 갖추어지기에 이르렀다.

제2절 중소기업 육성의 시대적 사명과 역사적인 첫걸음

1. 제반 준비과정과 역사적 첫걸음

1961년 7월 1일 중소기업은행법과 함께 추가적인 창립 절차가 이루어졌다. 먼저 대한금융조합연합회와 금융조합의 청산재산 처리에 관한 특별조치법이 각각 공포되어 중소기업은행 설립근거가 마련되었으며, 구 금융조합 비농민 도시조합원의 미청산 지분을 중소기업은행에 출자할 수 있는 근거가 마련되었다. 이에 따라 중소기업은행 설립작업은 급물살을 타기에 이른다.

정부는 '중소기업은행법 시행령' 과 '중소기업은행설립에관한건' 이 공포되기 전에 이미 1961년 7월 4일 중소기업은행법 부칙 제2조 제1항에 따라 재무부차관을 위원장으로 하는 7인의 중소기업은행 설립위원회를 구성했다. 이 설립위원회는 농업은행 본점에 사무소를 설치하고 본격적인 활동을 시작하였다.

설립위원회는 먼저 중소기업은행 정관 심의에 착수하였으며, 특히 지점설치에 관한 사항에서 논란이 제기됨에 따라 4인 소위원회를 구성하여 이 문제를 심의하도록 하였다. 이어 7월 12일 설립위원회는 소위원회가 마련한 지점설치안을 결의하고, 전문 7장 70조로 구성된 정관안을 작성하여 다음날인 7월 13일자로 재무부장관 인가를 받아 이를 확정했다.

정관이 확정됨에 따라 설립위원회는 중소기업은행법 부칙 제2조 제3항에 의거, 정부와 대한금융조합연합회 및 금융조합 청산인에게 자본금 납입을 요청하였다. 이 요청에 따라 2억 원(당시 20억 환)의 자본금을 납입한 것은 1961년 7월 14일이었다.

이와 병행하여 설립위원회는 중소기업은행업무수행에 필요한 각종 규정의 작성, 본점 건물의 준비, 설립 후 인수하게 될 업무 및 재산의 인수절차 마련 등의 후속 작업도 서둘러 진행하였다. 특히 논란이 많았던 본점 건물은 농업은행 경기도 분실을 잠정적으로 임차하여 사용하기로 하였다.

이처럼 설립절차가 순조롭게 진행됨에 따라 정부는 7월 14일 박동규 초대 은행장을 임명하고 7월 18일과 7월 20일에는 이사 4인과 감사 1인을 각각 임명함으로써 임원진 구성



설립 당시의 본점 전경(중로구 견지동 소재)(1961)



설립등기부 등본(1961.7.25)

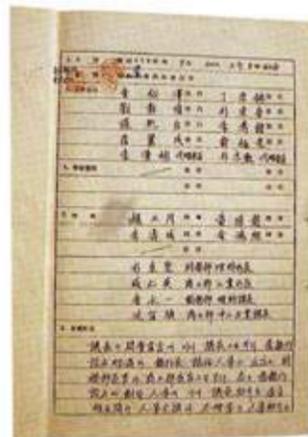


광주동부지점 개점식(1961.8.1)

을 완료하였다. 그리고 7월 19일에는 중소기업자 대표 3인과 민간인 출자자 대표 1인을 민간인 운영위원으로 선임함으로써 운영위원회 구성을 완료하였다. 이에 따라 운영위원회는 7월 24일 직제, 창업비, 본점의 소재지, 지점의 명칭과 주소지 등을 비롯하여 1961년도 예산과 업무 계획을 확정하였다.

7월 25일에는 소정의 절차에 따라 설립등기를 완료하였다. 이로써 설립준비가 마무리되었고, 이에 따라 설립위원회는 7월 29일 설립사무를 은행장에게 인계하는 동시에 설립 경과보고서를 재무부장관에게 제출하고 해산하였다.

1961년 8월 1일 중소기업은행 본점을 비롯하여 30개 지점에서 일제히 업무를 시작했



제1차 운영위원회 의사록(1961.7.20)



기업은행과 시중은행과의 자산부채인계에 관한 기본협정서(1961. 7. 31)

다. 이후 장구한 역사를 이어갈 중소기업은행이 중소기업 육성의 시대적 사명을 부여받고 마침내 역사적인 첫발을 내딛게 된 것이다.

2. 업무 및 재산의 승계

중소기업은행법에는 중소기업금융의 일원화를 위해 시중은행과 농업은행이 재정자금의 대여를 받아 행한 중소기업자금 융자에 관한 채권과 이에 부수하는 권리 의무를 중소기업은행이 승계하도록 정하였다. 또한 농업은행 특정 도시점포의 업무와 재산을 승계할 것을 규정하였다. 이에 따라 중소기업은행은 업무 개시와 더불어 중소기업은행법에서 정한 규정에 따라 농업은행과 시중은행으로부터 업무와 재산을 각각 양수하였다.

농업은행으로부터의 승계는 전 점포에서 취급되고 있던 중소기업금융에 수반한 일체의 용자채권과 이에 부수하는 권리 의무 그리고 농업은행 31개 특정 도시점포의 업무 가운데 농업 관계를 제외한 일체의 업무가 포함되었다. 특히 31개 특정 점포 중 대구달성지점을 제외한 여타 지점들로부터는 건물과 집기 등 그 재산도 승계하였다.

농업은행과의 인수·인도는 1961년 8월 1일 중소기업은행과 농업은행간 계약으로 같은 해 7월 31일 당시의 계수에 의하여 이루어졌다. 농업은행으로부터 승계한 자산총액은 19억 8,400만 원, 부채총액은 25억 6,000만 원이었다.

한편 시중은행으로부터는 재정자급에 의한 중소기업대출 잔액과 이에 수반한 권리의무를 승계하였으며 이 가운데 은행감독원이 판별하는 불량대출금은 그 대상에서 제외되었다. 그리고 대충자금에 의한 대여금은 한국은행에서 보유하고 그 용자채권만을 시중은행이 보유하고 있었기 때문에 중소기업은행은 시중은행으로부터 용자채권을 승계함에 있어서 이와 관련된 대충자금 대여금을 한국은행으로부터 직접 승계하였다.

시중은행과 한국은행으로부터의 승계는 1961년 8월 5일 당시의 계수에 의하여 그 다음 거래일인 8월 7일에 완료되었으며, 각 시중은행별로 체결된 업무인수 계약에 따라 이루어졌다. 시중은행 등으로부터 승계한 자산은 대출금채권 5억 4,700만 원을 포함하여 5억 5,200만 원이었으며, 부채는 시중은행으로부터 승계한 4억 2,400만 원과 한국은행으로부터 승계한 2억 8,800만 원 등 총 7억 1,200만 원이었다.

3. 창립 당시 중소기업은행법에 명기된 중소기업은행의 기능

창립 당시 중소기업은행법은 전문 7장 56조 및 부칙 4조로 구성되었으며 설립목적, 주요기능, 업무내용 등을 규정하였다.

먼저 제1장 총칙에서는 중소기업은행이 '효율적인 중소기업금융제도 확립을 목적으로 설립된 특수법인'이라는 것과 중소기업자의 정의 및 자본금 구성 등에 관한 사항을 규정하였다. 즉 중소기업은행은 중소기업자에 대한 효율적인 신용제도를 확립함으로써 중소기업자의 자주적인 경제활동을 원활히 하고, 그 경제적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 설립된 정책금융기관임을 명시하였다. 아울러 중소기업금융의 특수성을 감안하여 중소기업은

행법과 중소기업은행법 시행령 및 정관에 의하여 운영되는 특수법인으로 규정하였다.

특히 우리나라에서는 처음으로 중소기업자에 관한 정의를 규정한 점이 주목할 만한 부분이다. 이 규정에 따르면 적용대상이 되는 산업의 범위를 광업과 공업 및 기타 제조업으로 한정하고, 종업원 수와 총자산액이 일정범위 이하인 경우만 중소기업자로 한정하였다. 한편으로 이러한 중소기업자가 조직한 단체도 중소기업자로 의제하였다. 자본금은 정부와 대한금융조합연합회 및 금융조합의 청산인이 각각 1억 원씩 출자하여 2억 원으로 하며, 주무부서 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 은행 임원으로 은행장 1인, 이사 4인, 감사 1인을 두되 업무집행권과 대표권을 은행장에게 부여하고 이사로 하여금 은행장의 직무수행을 보좌하게 하였으며 감사기관으로 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 자금의 대출을 담당하도록 하였다. 한편 자금조달은 중소기업금융의 원활한 수행을 위해 각종 예수금과 적금을 자유로이 수입할 수 있도록 하였으나 당좌예금의 경우는 대출거래처로부터만 수입할 수 있도록 제한하였다.

제5장에서는 예산과 결산에 관하여 규정하였다. 예산과 추경예산은 운영위원회 의결을 거쳐 주무부장관의 승인을 얻도록 하였으며 결산이익금의 100분의 25는 적립하고 잔여이익금은 운영위원회가 정하는 바에 의하여 처리하도록 했다. 또 결산 순손실금은 적립금으로 보전하고 적립금이 부족할 때에는 다음년도로 이월하도록 하였다.

제6장은 감독에 관한 규정으로서, 재무부장관은 업무감독상 필요한 명령을 발할 수 있으며 보고서의 제출을 명하거나 소속 공무원으로 하여금 업무상황 또는 장부 등을 검사할 수 있도록 하였다. 마지막으로 제7장 보칙(補則)에서는 중소기업 자금용자에 관한 채권 등의 승계와 출자, 농업은행의 업무와 재산의 승계 등을 규정하였다.

제3장

금융환경 변화와 대응 중소기업은행법의 변천



종로지점앞 거리(1966)

중소기업은행법은 제정 이후 현재까지 19차례에 걸쳐 개정과 보완을 거듭해 왔다. 정부 조직의 변경 등에 따른 형식적인 법 문구의 수정을 위한 개정도 있었으나 대부분 경제여건 및 금융환경 변화를 반영하여 중소기업은행이 중소기업 전담금융기관으로서의 기능과 역할을 충실히 할 수 있도록 하는 데 목적이 있었다.

먼저 경제발전 에 따른 산업구조 고도화 및 기업규모 확대 등으로 중소기업은행의 거래 대상 중소기업 범주는 지속적으로 확대, 조정되었다. 그리고 증대되는 중소기업금융 재원

을 충당하기 위하여 수차례에 걸쳐 자본금 규모증대 및 출자제도 개선과 함께 업무영역의 확대가 이루어졌다.

또한 정부의 공기업 민영화 추진계획에 따라 중소기업은행이 정부투자기관에서 정부출자기관으로 전환되었다. 이와 더불어 중소기업금융 부문에서 은행간 경쟁이 심화됨에 따라 일부 업무에 대한 주무부장관 승인제도 폐지 등의 조치를 단행함으로써 자산운용의 규제 완화를 통해 자율경영의 기반을 강화하는 계기가 되었다.

특히 2009년 2월 6일 17차 개정에서는 법정자본금을 현재의 규모인 10조 원으로 확충하였다. 그 외에 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있도록 업무방법서 변경을 사후보고로 전환하였으며, 2010년 은행법 부칙 개정 에 따른 제19차 개정이 이루어진 후 현재에 이르고 있다.

제1절 업무영역의 확대와 경영구조 개선

1. 업무영역의 확대(2차 개정)

1964년 12월 31일 제2차 개정에서는 중소기업은행 조직과 기능 및 취급업무 등에 걸쳐 대폭적인 개편이 이루어졌다.

첫째, 종래의 광업과 공업 및 기타 제조업이던 중소기업 대상업종에 운송업을 추가하였으며 대상기준 적용에 있어서는 상시종업원 수와 총자산액 가운데 어느 하나의 기준에만 해당되면 중소기업으로 보는 택일주의(擇一主義)를 채택하였다.

둘째, 수권자본제를 도입하여 중소기업은행이 발행할 출자의 총 좌수는 300만 좌로 하고 1좌의 금액을 100원에서 1,000원으로 증액하였다. 또한 자본금 출자는 정부 또는 중소기업자에 한하되 정부 출자금이 2분의 1 이상이 되도록 하였으며, 설립 당시 예외규정에 의하여 출자자가 된 비중소기업자인 민간인 출자에 대해서는 출자자가 요청하는 경우 정부가 인수하도록 하였다.

셋째, 임원제도에 있어서는 업무량이 증대되고 기구가 확대됨에 따라 은행장과 이사의 중간에서 종합적인 조정과 통제의 기능을 담당할 전무이사제도를 신설하였다. 이에 따라 임원의 수가 6인에서 7인으로 증원되었다.

넷째, 대출거래처로부터만 수입할 수 있던 당좌예금의 취급제한을 완화하여 중소기업자, 공공단체, 정부가 투자한 기관, 영리를 목적으로 하지 아니하는 법인이나 단체로부터도 수입할 수 있도록 그 범위를 확대하였다. 또 중소기업자에 대한 외국환업무를 취급할 수 있도록 하고 주무부장관 승인을 얻어 중소기업에 관한 외국자본을 차입할 수 있도록 하였다. 자금조달 면에서 중소기업금융채권을 발행할 수 있도록 하되 발행총액은 중소기업은행 자본금과 적립금 합계액의 10배를 초과할 수 없도록 제한하고 그 원리금 상환에 대하여 정부가 보증하도록 하였다.

2. 당좌예금 수입제한의 철폐(3차 개정)

1968년 3월 7일 제3차 개정에서는 신용보증업무 취급과 여수산업 및 외환업무 등의 급증에 따라 조직 및 기능 강화를 위한 제도의 보완이 이루어졌다.

첫째, AID차관 등 외자도입에 따른 대외 공신력 제고와 예수금 증대에 따른 타인자본 비율 상승으로 자기자본 증대의 필요성이 제기됨에 따라 수권자본금을 30억 원에서 60억 원으로 증액하였다.

둘째, 1967년 신용보증법 제정에 따라 신용보증업무 취급과 여수신 및 외환업무 등이 급증함으로써 이에 대응하기 위해 임원진을 보강, 이사를 종래 4인에서 5인으로 증원하였다.

셋째, 중소기업금융 확대를 위한 재원조성 강화방안으로 비중소기업자와의 당좌거래를 1967년 12월 31일까지 잠정적으로 취급할 수 있도록 제한하였던 것을 폐지하여 당좌예금의 수입을 자유화하였다.

3. 이사회 신설과 투자업무 허용(4차 개정)

1970년대 들어와 두 차례의 경제개발 5개년계획의 순조로운 추진에 힘입어 우리 경제가 급속한 성장과 발전을 이룸에 따라 중소기업 전담금융기관으로서의 역할을 보다 원활히 수행하기 위하여 업무와 기능의 제도적 보완이 불가피하였다. 이런 배경에서 이루어진 1973년 3월 5일 제4차 개정의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 범주를 확대하여 종래의 광업과 공업, 기타 제조업, 운송업에 건설업과 상업 및 기타 서비스업을 추가하였다.

둘째, 과거 '중소기업은행의 업무, 운영 및 관리에 관한 기본 방침을 수립하고 지시와 감독'을 하였던 운영위원회 기능을 '기본 방침을 수립하는 것'으로 축소하였다. 아울러 민간 출자자 대표 2인을 운영위원에서 제외함으로써 운영위원의 수를 9인에서 7인으로 축소하였다. 이와 함께 '재무부장관, 상공부장관, 한국은행 총재'였던 운영위원회 구성원 자격도 '재무부장관 및 상공부장관이 각각 그 소속 공무원 중에서 지명하는 자', '한국은행 총재가 한국은행 임원 중에서 지명하는 자'로 변경하였다.

셋째, 이사회를 신설하고 은행업무에 관한 중요사항의 의결기능을 갖도록 하였다. 이사회회의 구성은 은행장, 전무이사 및 이사로 하였으며 감사는 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있도록 하였다.

넷째, 투자업무를 신설하여 주무부장관 승인을 얻어 중소기업자의 주식 및 사채의 응모·인수를 할 수 있도록 함으로써 직접금융을 통한 중소기업 지원체제를 강화하였다. 그러나 주식의 인수는 중소기업은행 납입자본금을 초과하지 못하도록 제한하였다.

다섯째, 이사회 신설에 따라 종래의 융자준칙을 업무방법서로 대체하여 융자방법, 이율, 기한, 원리금 회수 방법, 동일인에 대한 대출 및 지급 승낙 한도, 주식 및 사채의 응모와 인수 및 매각방법, 기타 필요한 사항을 기재한 업무방법서를 작성하도록 하였다. 이 업무방법서는 운영위원회 의결을 거쳐 주무부장관의 승인을 얻도록 하였다.

여섯째, 여유자금의 운용에 있어서 국채와 공채 보유 외에 주무부장관 승인을 얻은 유가증권의 보유를 허용하고 기타 금융기관 예입 또는 단기대출을 가능하게 함으로써 여유금 운용방법을 다양화하였다.

4. 결산 순손실금의 정부 보전(5차 개정)

1975년 12월 22일의 제5차 개정은 지속적인 경제성장에 따라 중소기업 전담금융기관으로서의 기능을 강화하고 공신력을 제고하기 위한 목적을 갖고 있었다. 그리고 기업규모의 확대 등으로 인하여 증가하는 중소기업의 자금수요를 충족하기 위해 이루어졌다.

첫째, 수권자본금을 종래의 60억 원에서 300억 원으로 대폭 증액함으로써 자기자본의 충실화를 기하고 공신력을 높였다.

둘째, 과거에는 중소기업은행이 정부와 한국은행으로부터만 자금을 차입할 수 있었으나 기타 금융기관으로부터도 자금을 차입할 수 있도록 자금조달 방법을 다양화하였다. 이로써 점차 증가하는 중소기업의 자금수요를 충족시킬 수 있도록 하였다.

셋째, 중소기업은행 결산 순손실금은 사업년도마다 적립금으로 보전하고 적립금이 부족할 때에는 다음 사업년도로 이월하도록 되어 있었으나 부족액을 정부가 보전하도록 하여 정책금융기관으로서 중소기업금융에 보다 적극적으로 임할 수 있도록 하였다.

넷째, 개인이나 지방자치단체 등 비중소기업자에 대한 대출한도를 '예·적금 및 중소기업금융채권의 발행을 통하여 조달한 금액에서 지불준비금을 차감한 금액의 100분의 10을 초과하지 못한다'고 구체적으로 설정하였다.

5. 중소기업자 거래특례조항 신설(6차 개정)

1979년 12월 28일 제6차 개정은 중소기업은행과 거래 중에 중소기업 범주를 초과한 성장기업에 대해서 거래중지로 인하여 야기되는 경영상의 애로를 해소하고 융자효과를 제고할 수 있도록 제도적인 보완이 필요하다는 시각에서 이루어졌다.

첫째, 수권자본금을 300억 원에서 1,000억 원으로 증액하였다.

둘째, 중소기업의 주식 및 사채의 응모·인수로 제한되어 있던 투자업무에 사채보증업무를 추가함으로써 직접금융 방식의 자금지원업무의 보완이 이루어졌다.

셋째, 중소기업자가 중소기업은행과 거래 중 중소기업자가 아닌 자로 된 경우 '중소기업자가 아닌 자로 된 날로부터 3년 이내'로 기간을 설정하였다. 다만 미상환 잔여 대출금의 상환기간이 그 기간 경과 후에 도래하는 경우에는 잔여 상환기간 범위 내에서 이를 계속하여 상환할 수 있도록 하였다.

6. 조사연구 및 기업지도업무 법정화(7차 개정)

1980년대에 들어 중소기업육성 의지가 헌법에 명시되는 등 중소기업지원에 관한 인식

이 크게 고조됨에 따라 1980년 12월 31일 제7차 개정에서는 중소기업은행의 기능 보강과 함께 중소기업금융업무의 전문성을 강화하였다.

첫째, 수권자본금을 1,000억 원에서 3,000억 원으로 증액하였다.

둘째, 조사연구 및 기업지도 업무를 법정화하였다.

셋째, 중소기업금융채권 발행에 있어서 '정부가 그 원리금 상환을 보증한다'는 강제규정을 '정부가 보증할 수 있다'는 임의규정으로 변경함으로써 자기신용에 의한 채권발행의 법적근거를 마련하였다.

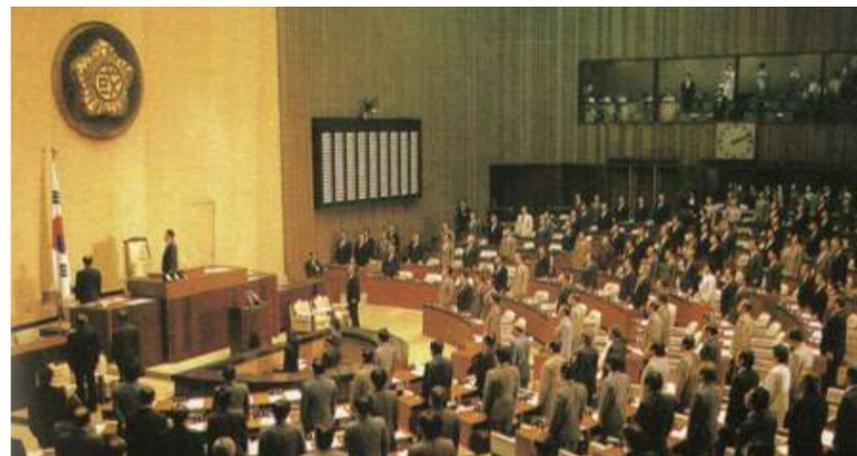
7. 주주총회 신설(8차 개정)

자본시장 개방 등 금융환경 변화에 대응하고 중소기업지원을 지속적으로 확대하기 위하여 민간자본을 통한 자본금 대형화가 불가피한 가운데 1991년 12월 31일 제8차 개정에서는 업무효율화를 위해 규정과 절차를 정비하였다.

첫째, 법정자본금을 3,000억 원에서 1조 원으로 증액하고 정부와 중소기업자로 되어 있던 출자자에 대한 제한을 없애는 동시에 자본금을 주식으로 분할하여 민간자본을 활용한 증자가 가능하도록 하였다.

둘째, 외국환업무의 거래대상자에 대한 제한을 없애고 신규업무를 주무부장관 승인을 얻어 취급할 수 있도록 했다. 동시에 금융업무 수행에 따르는 부대업무 취급에 대한 주무부장관의 승인제도를 폐지하여 금융환경 변화에 탄력적으로 대응할 수 있도록 하였다. 또한 종전에는 단순히 국채·공채 등을 보유하는 것으로 운용하던 여유금 운용방법도 유가증권 투자가 가능하도록 다양화하였다.

셋째, 자본금을 주식으로 분할함에 따라 주주의 권익보호를 위해 최고의결기구로서 주주총회를 신설하고 이에 관한 사항을 정관으로 정하도록 하였다. 이에 따라 중소기업은행 법이나 정부투자기관관리기본법에 특별히 정해진 바 없는 사항에 관해서는 상법 중 주



법률 제4467호 중소기업은행법 8차 개정(1991.12.31)

식회사에 관한 규정을 적용하도록 하였다.

넷째, 이사회와 기능이 유사한 운영위원회를 폐지하고 임직원 관련 규정도 정부투자기관관리기본법과 일치되게 정비하였다.

다섯째, 중소기업은행법에서 별도로 규정하고 있던 중소기업자에 대한 정의를 중소기업기본법 제2조 제1항과 일치되도록 일원화하였다.

8. 정부출자기관으로의 전환(10차 개정)

정부는 1993년 신경제 5개년계획과 공기업 민영화 및 기능 조정 방안에서 중소기업은행을 중소기업 전담은행으로 육성하되 민자참여를 확대하여 장기적으로 민영화를 추진하겠다고 명시하였다. 1997년 8월 28일 제10차 개정은 이와 같은 민영화 추진 계획에 따라 중소기업은행을 정부투자기관에서 출자기관으로 전환함으로써 경영 자율성을 제고함과 동시에 법정자본금 및 채권발행 한도를 확대하여 중소기업에 대한 금융지원을 더욱 원활히 하도록 하였다.

첫째, 법정자본금을 1조 원에서 2조 원으로 증액하고 정부의 2분의 1 이상 출자 의무조항을 삭제함으로써 민간자본 참여 확대를 도모하며, 향후 중소기업에 대한 금융지원을 지속적으로 확대해 나갈 수 있도록 하였다.

둘째, 중소기업금융채권 발행한도를 납입자본금과 적립금 합계액의 10배에서 20배로 확대하였다.

셋째, 예·적금 및 중소기업금융채권 발행을 통해 조달한 금액에서 지급준비금을 차감한 금액의 100분의 10을 초과할 수 없도록 되어 있는 가계 등 비중소기업자에 대한 대출한도를 시행령에 위임하여 탄력적으로 운용하도록 하였다. 이로써 예금과 대출의 연계성을 강화하고 이를 통해 자금조달시장에서 중소기업은행의 경쟁력을 제고하였다.

넷째, '정부투자기관관리기본법' 적용 배제에 따라 임원 관련 규정을 정비하였다. 먼저 이사장제도 및 외부 비상임이사 중심의 이사회제도를 폐지하고 은행 내부임원들로만 구성되는 이사회로 전환하였다. 중소기업은행의 임원으로서 은행장, 전무이사, 이사 및 감사를 두도록 하였으며 은행장 및 감사는 각 1인으로 하고 전무이사 및 이사의 정수는 정관으로 정하도록 하였다. 은행장은 주무부장관의 제청으로 대통령이 임면(任免)하고, 전무이사 및 이사는 은행장의 제청으로 주무부장관이 임면하도록 하였다. 또한 상법 및 은행법의 개정 취지에 맞추어 감사는 주무부장관이 임면하도록 하고 임기를 2년에서 3년으로 연장하였다.

9. 건전성 등 감독 강화(11차, 13차 개정)

정부는 금융기관에 대한 감독을 효율적으로 수행하기 위하여 금융감독 기능을 금융감독위원회와 금융감독원으로 통합하고 특수은행에 대한 건전성 감독권을 금융감독위원회로 이관하기로 하였다. 이를 반영한 것이 1998년 1월 13일 제11차 개정이었다.

첫째, 중소기업은행의 국제결제은행(BIS) 기준 자기자본비율을 높이고 금융산업 개편에 따른 자본금 증가 수요에 능동적으로 대응하기 위하여 법정자본금을 2조 원에서 4조 원으로 확대하였다.

둘째, 은행·증권·보험에 대한 감독기관이 금융감독원으로 통합됨에 따라 주무부 장관은 필요시 금융감독원장에게 감사업무를 위탁할 수 있도록 하였으며 감사비용에 충당하기 위한 분담금을 금융감독원에 납부하도록 하였다.

1999년 5월 24일의 제13차 개정에서는 중소기업은행에 대한 건전성 감독권을 재정경제부에서 금융감독위원회로 이관하였다. 이로써 금융감독위원회는 '중소기업은행법 시행령'이 정하는 바에 따라 경영의 건전성 확보를 위한 감독을 수행하며 이에 필요한 명령을 발할 수 있도록 하였다. 2000년 3월 4일 대통령령 제16744호로 개정된 '중소기업은행법 시행령'에서는 금융감독위원회가 중소기업은행에 대한 건전성 감독을 수행하는 데 필요한 감독법위와 기준 등을 규정하였다.

제2절 규제완화를 통한 자율경영기반 확대

1. 주무부 장관 승인제도 폐지 등 규제 완화(14차 개정)

중소기업금융 부문에서 은행간 경쟁이 심화됨에 따라 2003년 12월 11일 제14차 개정에서는 중소기업은행 자산운용 등에 대한 규제완화를 통하여 자율경영의 기반을 강화하는 한편 제도 운영상의 일부 미비점을 개선·보완하였다.

첫째, 중소기업자가 중소기업은행과 거래 중 중소기업 범주를 초과하게 된 경우 종전에는 그 다음연도부터 3년간 대출금의 잔여 상환기간까지만 거래할 수 있었던 규정을 완화하여 그 다음연도부터 3년까지는 대출금의 잔여 상환기간에 관계없이 중소기업자로서 계속하여 거래할 수 있도록 하였다.

둘째, 외국자본의 차입, 중소기업자가 발행한 주식 및 사채의 응모·인수, 여유금의 운용 등 자산운용과 인건비를 제외한 경비성 예산의 편성에 관한 주무부 장관의 승인제도를 폐지함으로써 자율경영의 기반을 확대하였다.

셋째, 금융감독위원회가 중소기업은행에 대한 감독업무를 수행함에 있어서 중소기업은행 및 임직원이 건전한 경영을 해할 우려가 있거나 해하는 행위를 한 경우 위반행위에 대한 중지 및 경고, 임원에 대한 업무집행정지 또는 해임의 건의, 직원에 대한 문책처분의 요구 등을 할 수 있도록 건전성 감독에 따른 제재근거를 마련하였다.

2. 중소기업은행 명칭사용에 대한 벌칙 신설(15차 개정)

중소기업은행의 명칭 또는 이와 유사한 명칭을 사용하지 못하도록 하는 규정이 있음에도 불구하고 정작 위반행위에 대한 처벌 규정은 없었다. 이에 따라 2005년 12월 14일 제

15차 개정에서는 중소기업은행이 아닌 자가 중소기업은행 또는 이와 유사한 명칭을 사용하는 경우 1년 이하의 징역 또는 1,000만 원 이하의 벌금에 처하도록 벌칙규정을 신설하였다.

3. 금융정책기능과 감독기능의 통합(16차 개정)

대형화·겸업화·국제화 등 금융환경의 급격한 변화에 능동적으로 대응하고 금융산업의 발전을 위하여 재정경제부의 금융정책기능과 금융감독위원회의 감독기능을 통합하여 금융위원회를 설치하였다. 아울러 금융정책과 감독집행 사항을 명확히 구분하여 금융행정의 책임성을 강화함으로써 금융산업 선진화를 도모하기 위해 금융위원회 설치 등에 관한 법률이 개정됨에 따라 2008년 12월 14일 중소기업은행법 제16차 개정시 이를 반영하여 주무부 장관을 일괄 금융위원회로 수정하였다.

4. 법정자본금 확대 등을 통한 중소기업지원 강화(17차 개정)

글로벌 금융위기 상황에서 이루어진 2009년 2월 6일 제17차 개정에서는 중소기업 지원역량을 강화하고 시장환경 변화에 탄력적으로 대응할 수 있도록 제도개선이 지속적으로 이루어졌다.

첫째, 'Basel II' 도입 등에 따라 필요한 자본확충을 위해 법정자본금을 4조 원에서 10조 원으로 증액함으로써 증자 등을 통해 시장상황에 따라 신속하게 자본을 확충할 수 있게 하였다. 이에 따라 안정적인 BIS 비율을 유지할 수 있게 되었다.

둘째, 대출에 대한 세부적인 방법·이율·기한·회수방법 및 대출한도, 주식이나 사채의 매각방법 등을 기재하고 있는 업무방법서의 변경을 금융위원회 사전승인에서 사후보고로 완화하였다.

셋째, 행정형벌의 과태료 전환 방침에 따라 중소기업은행 명칭 사용금지 규정을 위반한 자에 대한 형벌을 과태료로 전환하였다.

5. 보다 친숙하고 알기 쉽게 개정(18차, 19차 개정)

정부의 알기 쉬운 법령 만들기 사업의 일환으로 이루어진 2010년 3월 12일 제18차 개정에서는 법률규정의 실질적인 내용개정은 이루어지지 않았다. 대신 법률의 한글화, 어려운 용어의 순화, 어문(語文) 규범의 준수, 정확하고 자연스러운 법 문장의 구성, 체계정비를 통한 간결화 및 명확화 등을 통해 중소기업은행법을 보다 알기 쉽게 개정하였다.

또한 2010년 5월 17일 제19차 개정에서는 은행법 체계 변경 등에 따라 은행법 부칙에서 은행법의 적용을 배제하는 규정을 열거한 중소기업은행법 제52조를 개정하였다.



제2부

고객중심 · 성과중심의 사업부제 조직으로

기구 조직

제1장 기구

제2장 조직

제3장 직원

제1장

기구

중소기업은행법, 중소기업은행법 시행령 그리고 정관 등에 나타나 있는 기업은행 조직과 기능은 다음과 같다. 상부조직은 최고의결기구로서 1991년 12월 31일 중소기업은행법 제8차 개정에 의해 도입되었다. 이전 운영위원회 기능을 대신하는 주주총회와 업무운영 및 관리 등 경영 전반에 걸친 주요 사항에 대해 의사결정을 담당하는 이사회를 두고 있다. 또한 2000년 4월에 구성된 경영협의회를 별도로 두어 이사회 의결사항 이외 주요 사항을 심의·의결하고 있다. 하부조직은 본부, 지역본부, 국내외 영업점으로 구성되어 있다.

제1절 주주총회

1. 주주총회 도입과 의미

중소기업은행법 제8차 개정과 1992년 5월 1일 정관 변경에 의해 설립 이후 최고의결기구의 기능을 담당하여 온 운영위원회를 폐지하고, 주주로 구성된 주주총회를 도입하였다. 이에 따라 1993년 3월 17일 오전 10시, 1992년 결산을 확정하는 제32기 정기주주총회를 처음으로 개최하였다.

상법상 주식회사의 최고 의결기구인 주주총회를 도입한 것은 기업은행의 법적 지위가 당시 경제여건에 부응하여 변화되어가고 있는 데 따른 것이었다. 아울러 조직의 발전적 측면에서도 자율경영의 여건이 조성되었다는 의미로 해석할 수 있다. 1995년 3월 14일 개최한 제34기 정기주주총회에서는 1994년 11월 16일 기업은행 주식을 장외 일반공모를 통해 모집한 소액주주들이 참석하여 주주가치를 극대화하는 경영 패러다임의 변화에 단초가 되었다. 당시 1,800억 원(액면금액 기준) 규모의 일반공모에 따라 당초 473명이던 소액주주 수가 무려 18만 6,596명으로 늘어났었다.

2003년 2월 28일 개최한 제42기 정기주주총회에서는 증권거래소 이전 상장 안건을 승인하였다. 이로써 기업은행 주식의 투자자 저변을 확대하여 자본조달 여건을 개선하는 계

기를 마련하였다.

2005년 3월 30일 제44기 정기주주총회에서는 신 자기자본 규제 기준(바젤Ⅱ)에 대비하여 '발행할 우선주식 종류의 다양화'와 '채권의 최장 상환기간 제한의 삭제'를 내용으로 하는 정관의 일부를 변경하여 다양한 형태의 자기자본 조달 근거를 마련하였다. 이에 따라 향후 자기자본 확충 시 시장상황에 보다 적합한 방법으로 자본조달이 가능해지도록 하였고, 신종 자본증권 발행 등에도 대비하게 되었다.

2007년 3월 22일 개최한 제46기 정기주주총회에서는 상임이사 임면 시 기업은행 직원 중에서 선임하도록 제한한 요건을 완화하여 각계 각층의 외부 전문가를 영입할 수 있도록 하였다. 이를 통해 경영다각화 기반을 마련하게 되었다.

2009년 3월 27일 개최한 제48기 정기주주총회에서는 중소기업은행법 개정으로 수권자본금을 4조 원에서 10조 원으로 크게 늘려 필요시 신속하고 유리한 방식으로 자본조달이 가능하도록 하였다.

2. 총회소집 및 의결방법

총회는 매 결산기 종료 후 2월 이내에 개최되는 정기주주총회와, 필요한 경우에 소집하는 임시주주총회로 구분된다.

총회는 은행장이 이사회 결의에 의하여 소집하고 은행장은 주주총회 의장이 된다. 은행장이 부득이한 사유로 의장 직무를 수행할 수 없을 경우에는 전무이사 및 상임이사가 미리 정한 순서에 의해 그 직무를 대행하도록 되어 있다.

주주는 소유 주식 1주에 대해 1개 의결권을 가진다. 주주총회 결의방법은 법령에 따라 다르게 정한 경우 외에는 출석한 주주 의결권의 과반수와 총 발행주식 수의 4분의 1 이상의 수로서 결의한다.

제2절 이사회

1. 이사회 도입과 변천

이사회는 경영 전반에 걸쳐 주주총회 권한 이외의 사항에 관해 중요한 의사결정을 담당하는 실질적인 최고 의결기구이다.

이사회는 1973년 3월 5일 제4차 중소기업은행법 개정을 통해 처음 신설된 후 1983년 12월 31일 '정부투자기관관리기본법'에 근거를 두고 이사장·은행장·비상임이사로 구성되어 14년 동안 존속되었다. 이후 1997년 11월 29일 중소기업은행이 정부출자기관으로 전환되면서 은행장·전무이사·상임이사 등 최고경영층으로만 구성되어 자율경영의 틀을 갖춘 이사회로 변경되었다. 그러나 사외이사제도가 도입되면서 2000년 4월 7일 기존 구성원에 사외이사를 포함시킨 현재의 이사회로 대체되었다.



제44기 정기주주총회(2005.3.30)



제48기 정기주주총회(2009.3.27)

이사회 내에는 운영위원회·경영발전보상위원회·리스크관리위원회가 있다. 위원회는 결의된 사항을 각 이사에 통지해야 하고 이를 통지받은 각 이사는 이의가 있는 경우 이사회 소집을 요구할 수 있으며 이사회는 위원회가 결의한 사항을 다시 결의할 수 있다.

2. 구성 및 의결방법

이사회는 은행장, 전무이사 및 이사로 구성하며 은행장이 그 의장이 된다. 은행장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 전무이사가, 은행장과 전무이사가 모두 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 은행장이 미리 정한 순서에 의해 상임이사가 그 직무를 대행한다.

감사는 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있으나 의결권은 없다. 이사회는 은행장이 소집하며 부득이한 경우 은행장 직무대행자가 소집할 수 있다. 매분기 1회 소집하는 것을 원칙으로 하되, 은행장 또는 이사 2인 이상의 요청이 있을 때에는 수시로 소집할 수 있다. 소집은 보고나 토의를 요하지 않거나 긴급을 요하는 사항 또는 구성원 및 감사의 동의가 있을 경우를 제외하고는 회의 3일 전까지 각 구성원 및 감사에게 미리 통지해야 한다.

이사회는 과반수 출석으로 개최하고 구성원 과반수 찬성으로 의결한다. 의결사항과 특별한 이해관계가 있는 구성원은 회의에 출석하여 의견을 진술할 수 있으나 의결권은 없다. 이사회 의의(議事)에 관해서는 안건, 경과요령 및 결과, 반대하는 자와 반대 사유를 기재한 의사록을 작성하고, 출석한 구성원 및 감사가 이에 기명날인 또는 서명을 하도록 하고 있다.

3. 의결사항

이사회가 심의 의결해야 될 사항은 정관에 의하여 이사회규정에 명시되어 있으며, 그 주요 내용은 다음과 같다.

- 업무계획의 수립 및 변경
- 예산의 확정
- 정관 및 업무방법서의 변경
- 이사회규정, 경영협의회규정, 운영위원회규정, 경영발전보상위원회규정, 리스크관리위원회규정, 임원연봉규정, 임원퇴직금규정, 인사규정, 국외직원인사규정, 직원상벌규정, 취업규칙, 임원직무청렴계약운영규정, 내부통제규정, 내부회계관리규정, 기타 은행장이 필요하다고 인정하는 제 규정의 제정, 개정 및 폐지. 다만, 법령 등의 변경 등으로 인한 개정이나 자구의 변경 등 경미한 사항은 제외한다.
- 주주총회 소집 및 제출 안건에 관한 사항
- 결산 및 잉여금의 처분
- 리스크관리 기본 계획의 승인

- 다른 기업체의 신설(출자 포함), 매각 또는 소유지분의 처분. 다만, 건당 금액이 10억 원 이하인 출자와 매각 또는 소유지분의 처분 및 중소기업은행법 제33조 제2호의 2 및 제44조의 운용을 위한 투자는 제외한다.
- 주식의 발행 및 소각, 제 준비금의 자본전입
- 건당 100억 원을 초과하는 업무용 동산·부동산의 취득 및 매각(용역계약 포함)
- 자산재평가
- 대출원금의 감면
- 중소기업금융채권의 발행(연간 발행한도에 한함)
- 기타 은행장이 필요하다고 인정하는 사항

4. 위원회

이사회 내에는 3개의 위원회를 두고 있다.

먼저 운영위원회는 은행장·전무이사·사외이사 3인 이내로 구성되어 있으며 이사회 운영의 효율화 및 기능 활성화, 주주 및 이해관계인의 의견수렴을 위해 설치되어 있다.

경영발전보상위원회는 사외이사 4인으로 구성되어 있으며 상임임원 및 집행간부의 보상체계에 대한 전반적인 검토 및 경영성과에 대한 평가·보상을 위해 설치되어 있다.

리스크관리위원회는 전무이사, 상임이사, 이사회가 선임하는 사외이사 2인으로 구성되어 있으며 은행의 경영활동 과정에서 발생할 수 있는 각종 불확실성과 손실 발생 가능성을 종합적으로 관리하고 자본의 적정성을 유지하기 위한 목적으로 설치되어 있다.

제3절 경영협의회

경영협의회는 이사회규정에 따라 이사회 의결사항 이외의 은행 운영에 관한 주요 사항에 대해 심의·의결하도록 2000년 4월 7일에 신설되었다. 경영협의회는 은행장, 전무이사, 상임이사, 사업본부장 및 사업단장으로 구성되며, 은행장이 그 의장이 되고 은행장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 전무이사가, 은행장과 전무이사가 모두 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 은행장이 미리 정한 순서에 의해 상임이사가 그 직무를 대행하도록 하였으며, 감사도 회의에 출석하여 의견을 진술할 수 있도록 하였다. 의결사항은 다음과 같다.

- 직제규정, 지역본부운영규정, 업무분장규정, 종합근무평정규정, 보수규정, 퇴직금규정, 복지규정, 국외직원보수·복지규정 및 시행세칙, 부점포상규정, 회계규정, 기타 은행장이 필요하다고 인정하는 제 규정의 제정·개정 및 폐지
- 예비비의 사용 및 예산의 이월
- 건당 50억 원을 초과하는 업무용 동산·부동산의 취득 및 매각(불용 결정, 신규임대



중소기업금융채권 발행에 관한 이사회 결의 (1982.6.4)

- 차 및 용역계약 포함)
- 50억 원을 초과하는 대출금의 감면(단, 업무방법서에서 정한 감면의 경우)
- 각 사업본부간 업무의 협조 및 조정이 필요한 사항
- 기타 은행장이 필요하다고 인정하는 사항

제4절 임원

임원은 이사회를 구성하는 최고경영층으로서 은행장, 전무이사, 이사 및 감사를 말한다. 설립 당시 임원은 은행장 1인, 이사 4인, 감사 1인이었으나 현재는 은행장 1인, 전무이사 1인, 감사 1인, 상임이사 1인 이내, 사외이사 4인 이내로 되어 있다.

은행장은 기업은행을 대표하고 업무를 총괄하며 경영성과에 대해 책임을 진다. 주주총회 및 이사회 의장이 되며 직원에 대한 임면권을 가지고 있다. 금융위원회 위원장의 제청으로 대통령이 임명하고 임기는 3년이며 연임될 수 있다.

전무이사는 은행장 제청으로 금융위원회가 임명하고 임기는 3년이며 연임될 수 있다. 은행장을 보좌하며, 은행장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때 은행장 업무를 대행한다.

감사는 금융위원회가 임명하며 업무와 회계를 감사하고 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있다. 감사의 임기는 3년이며 연임될 수 있다.

이사는 상임이사과 사외이사가 있다. 상임이사는 기업은행 직원 중에서, 사외이사는 경영·경제·회계·법률 또는 중소기업 등에 관한 전문지식이나 경험이 풍부한 자 중에서 각각 은행장 제청으로 금융위원회가 임명한다. 임기는 3년이며 연임될 수 있다.

제5절 의결기구의 변천

1. 운영위원회

설립 당시부터 최고의결기구의 기능을 담당했던 운영위원회는 업무·운영·관리에 관한 기본 방침을 수립하는 회의체 형식의 의사결정기관으로서 주주총회가 도입되기 이전에는 최고 의결기구였다. 이 운영위원회는 1973년 3월 5일 중소기업은행법 제4차 개정에 따른 이사회 신설로 그 기능이 축소되었다. 1983년 '정부투자기관관리기본법'의 제정으로 구성된 이사회가 운영위원회 기능의 상당 부분을 대행하게 됨에 따라 그 지위가 더욱 약화되었다가 1991년 12월 31일 중소기업은행법 제8차 개정으로 폐지되었다.

2. 이사회

설립 초기 운영위원회가 의결기관으로서 경영관리의 주요 사항을 의결하였다. 그러나

운영위원 대부분이 은행 외부인사로 구성되어 금융환경 변화에 대응한 업무영역 확대 등에 신속한 대응이 어려웠다. 이에 따라 1973년 3월 5일 중소기업은행법 제4차 개정으로 이사회를 신설함으로써 경영 전반에 대한 주요 사항을 의결하도록 하여 업무 집행이 신속하고 책임감 있게 진행되도록 하였다. 당시 이사회는 은행장, 전무이사 및 이사로 구성하였고 은행장이 의장을 맡았다. 감사의 경우 의결권은 없었으나 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있도록 하였다. 한편 이사회 의결사항이라 하더라도 운영위원회의 의결을 요하는 경우 운영위원회에 반드시 부의하도록 정관에 규정하고 있었다.

그 후 정부투자기관의 책임경영체제를 확립하기 위해 1983년 12월 31일 제정된 '정부투자기관관리기본법'에 의거, 기존 이사회를 폐지하고 외부인사인 이사장과 비상임이사를 주축으로 한 새로운 이사회를 구성하였다. 최초의 이사회가 의결기능과 집행기능을 동시에 보유하고 있었던 것과는 달리 이때 변경된 이사회는 순수한 의결기능만 있었고 집행기능은 은행장과 집행간부로 대표되는 집행기구가 맡고 있었다는 점이 특징이었다. 경영조직을 의결기구와 집행기구로 분리함으로써 경영의 자율성을 보장하고 책임감을 강조하기 위한 조치였다. 이 이사회는 이사장, 은행장, 6인의 비상임이사로 구성되어 있었으며 의장은 이사장이 되며 유고시 은행장이 대행하도록 하였다.

정부의 공기업 민영화 추진에 따라 중소기업은행법 및 정부투자기관관리기본법이 개정되어 기업은행은 1997년 11월 29일 정부투자기관에서 출자기관으로 법적 지위가 전환되었다. 이에 따라 경영의 자율성이 확대되는 전기를 맞게 되었다. 그 가시적인 조치로 이사회 의 비상임이사를 폐지하고 최고경영층인 은행장, 전무이사 및 이사로 이사회를 구성하여 업무를 실질적으로 관장하였다. 정부투자기관관리기본법에 기초한 이사회에서는 이사장이 의장이 되었으나 출자기관으로 전환되면서 이사회 의장은 은행장으로 바뀌었다. 은행장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 경우에는 전무이사가, 은행장과 전무이사가 모두 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 경우에는 은행장이 미리 정한 순서에 의하여 이사가 그 직무를 대행토록 하였다. 이사회는 2000년 4월 7일 사외이사 제도가 도입되면서 다시 개정되었다.

3. 집행위원회

집행위원회는 1984년 4월 신설되어 1997년 11월까지 존속하였다. 의결기구는 아니었으나 주요 업무에 관한 은행장의 최종적인 의사결정에 앞서 집행간부의 의견을 수렴하고 업무별 협조체제를 갖추으로써 효율적인 업무 수행을 기하는 데 목적이 있었다.

집행위원회는 은행장·부행장·부행장보로 구성되어 은행장이 의장이 되고 의견을 진술할 수 있도록 하였다. 부행장 및 부행장보는 직원 중에서 은행장이 임명하고 임기는 3년이며 연임될 수 있었다. 연령 정년은 61세였다.

제2장

조직

제1절 본부

본부는 직제규정상 사업본부, 사업단, 연구소 및 부서를 말하며 부서는 부, 실, 원, 센터를 말한다. 2011년 1월 현재 본부에는 이익사업본부로 기업고객본부, 개인고객본부, 마케팅본부·글로벌자금시장본부·IB본부·카드사업본부, 신탁연금본부, 지원사업본부로 경영전략본부·여신운영본부·경영지원본부·IT본부·리스크관리본부가 있다. 이익사업본부에는 22개 부서가, 지원사업본부에는 20개 부서가 소속되어 있다. 또 사업단에 준하는 IBK경제연구소를 두고 있다. 사업본부에 속하지 않는 부서로는 비서실·감사부·준법지원부가 있다.

본부조직은 1961년 8월 1일 창립 이후 50년간 경영환경의 변동과 업무확장으로 수십 차례 개편을 거쳐 확충되어 왔다. 창립 당시 본부조직은 1961년 7월 20일에 개편된 제1차 운영위원회에 의한 제3호 '직제규정에 관한 건'에 의거하여 설치되었다. 당시 본부조직은 기획조사부·감사부·총무부·서무부·관리부 등 5개 부서와 하부조직인 10개 과로 편제하여 업무를 개시하였다. 이후 주요 개편내용을 연대별로 살펴보면 다음과 같다.

1. 1960년대 - 중소기업지원체제 확충

1960년대는 외국자본에 크게 의존하면서 제조업 중심의 공업화가 적극 추진되던 시기였다. 기업은행 또한 외자도입을 통해 중소기업의 시설재 도입 및 원자재 구입에 필요한 자금지원과 낙후된 경영 및 기술지도를 병행하는 등 중소기업 전담은행으로서의 역할에 중점을 두고 조직개편을 하였다.

1962년 2월 15일 기업지도부를 신설하여 중소기업에 대한 선진 기술의 접목 등 현장 지도와 경영컨설팅 지원을 전담하도록 하였다. 1964년 12월 31일 중소기업은행법 개정으로 중소기업 육성에 필요한 외자도입의 법적근거가 마련됨에 따라 외자도입 및 전대업무를 본격적으로 집행하기 위해 1965년 5월 1일 외자부를 신설하였다.

1967년 3월 3일에는 '중소기업신용보증법'이 공포되고 신용보증기금의 운용 및 관리에 관한 업무를 위탁받음에 따라 이를 전문적으로 취급하기 위해 신용보증부를 신설하였다. 같은 해 5월 9일에는 중소기업의 자본재 도입을 통한 시설 근대화 촉진과 수출증대에 따른 수출입금융을 원활히 지원하기 위해 외국부를 신설하였다.

2. 1970년대 - 외환업무 및 선별지원기능 강화

1970년대는 내수산업의 범주를 벗어나 수출산업화가 촉진되고 정부의 신용대출 확대 정책이 시행되었다. 이에 따라 외환업무 기능과 신용대출 확대를 위한 선별지원 기능을 강화하고자 관련 부서를 신설하는 등 여러 차례 조직개편이 있었다.

1973년 1월 5일에는 담보 능력이 취약한 중소기업에 대해 신용대출 확대와 선별지원을 위해 신용조사부를 신설하고 협동조합업무를 강화하기 위해 특별금융부를 신설하였다. 1974년 6월 3일에는 유사중복 업무인 기업지도부와 기술부를 통합한 기술협력부를 신설하였다. 1975년 4월 8일에는 신용보증기금법이 발효됨에 따라 신용보증기금 사무를 대행할 보증기금부를 신설하였다. 이후 보증기금부를 확대 개편한 신용보증기금사무국을 별도의 기구로 설치하고, 신용보증기금이 독립기관으로 발족하기 전인 1976년 6월 1일까지 보증업무를 수행하였다. 1975년 8월 1일에는 외국환 취급 점포가 확대되고 외국환 관련 업무량이 크게 늘어남에 따라 외국영업부를 신설하여 기존 외국부에서 담당하던 대고객 업무 분야를 분리하여 전담하도록 했다.

3. 1980년대 - 자체 자금조달능력 강화와 여신업무 효율화

1980년대 들어 경제정책 기조가 정부주도에서 민간중심 체제로 전환되고 중소기업에 대한 지원도 시장중심의 민간금융으로 개편되었다. 이에 따라 자체 자금조달 능력을 키우고 효율적인 여신운용을 통해 업무효율화를 도모하고자 유사 중복 업무 통합과 전산화 및 인력육성 등에 중점을 두고 조직개편이 이루어졌다.

1980년 12월 31일 중소기업은행법 제7차 개정 때 기업지도업무가 법정사업으로 법제화됨에 따라 1981년 3월 19일 중소기업 경영지도와 기술지도를 담당할 기업지도부를 신설하였다. 이어 1982년 2월 27일 기술협력부를 폐지하고 해당 업무를 기업지도부로 일원화하였다. 1982년 2월 27일에는 업무프로세스 개선을 위한 전산화를 본격적으로 추진하기 위해 전산개발과와 자료처리과를 통합하여 전산부로 확대 개편하였다. 1983년 1월 31일에는 기획부 경영개발과를 독립시켜 경영개발실로 확대 개편하고 그 산하에 홍보과를 신설, 대내외적인 홍보업무를 일원화하여 수행하도록 하였다.

1984년 3월 1일에는 정부투자기관관리기본법이 시행됨에 따라 많은 조직개편이 있었다. 먼저 업무의 종합적인 기획 통할 기능을 부여하여 경영합리화를 도모하고자 기획부를 종합기획부로 변경하였고, 심사1부 명칭을 여신기획부로 변경하여 여신업무의 종합적인 기획조정 기능을 맡게 하였다. 또 인사부 연수과를 독립부서에 준하는 연수원으로 격상시



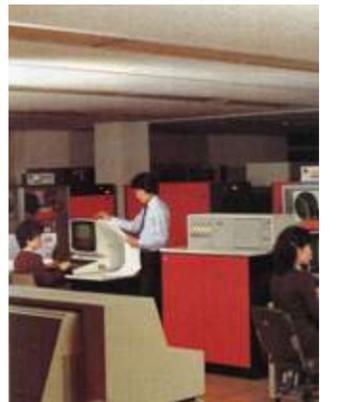
특별금융부 신설(1973.1.5)



외국부의 업무처리 광경(1974)



신용보증기금 사무국 발족(1975.4.11)



전산부 모습(1982.2.27)

켜 직원의 업무 연수와 인재 육성에 전력하도록 하였다.

1985년 2월 26일에는 늘어나는 중소기업의 자금수요에 대응하여 자체 자금조달 기능을 강화하고 시중은행과의 예수금 유치 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 저축부 명칭을 업무추진부로 바꾸고 그 기능을 크게 보강하였다. 1988년 2월 15일에는 정부의 신탁업무 취급 승인에 따라 신탁증권부를 신설하였고, 특수영업부를 신설하여 부실 징후가 있는 기업을 본부로 집중시켜 관리함으로써 건전성 관리의 효율화를 도모하였다. 1990년 8월 18일에는 점차 고조되고 있는 직원들의 후생복지 욕구에 부응하여 인사부 급여과를 급여후생실로 확대 개편하였다.

4. 1990년대 - 영업점지원체제 강화와 외환위기에 따른 구조조정

1990년대는 금융자유화 진전에 따라 금융산업의 대형화가 진행되면서 은행간 경쟁이 본격화되는 시기였다. 이에 따라 점포 확장, 영업지원체제구축, 업무프로세스 개선을 위한 전산화, 경영의 전략화, 고객만족경영 도입 등 경쟁력 강화에 주력하는 조직개편이 이루어졌다. 1991년 3월 8일에는 점포 확장의 필요성이 크게 대두되어 점포에 관한 기획 및 관리, 업무용 부동산 취득 등의 업무를 전담하도록 점포개발실을 신설하였다. 1997년 1월 27일에는 영업점지원체제를 강화하기 위해 수신부 명칭을 영업지원부로 변경하고 그 기능을 강화하였다.

1997년 말 이후에는 IMF 외환위기에 따른 구조조정으로 본부조직의 슬림화가 급속히 진행되었다. 1998년 2월 23일에는 IMF 관리 체제 하에서 감량경영을 추진하고자 본부조직을 통합 축소하였다. 조사부와 기업협력부를 조사협력부로 통합하고 각종 부속팀과 부속실을 전면 폐지하였다. 즉 전략기획팀·기업협력팀·마케팅팀을 폐지하고 전략기획팀은 종합기획부와 조사협력부로, 기업협력팀은 조사협력부로, 마케팅팀은 영업지원부로 이관하는 동시에 급여후생실과 국제금융실을 폐지하고 그 업무를 인사부와 국제금융부에 통합하였다.

1999년 7월 24일에는 각종 리스크를 효율적으로 관리하기 위해 자금부 부서 내 리스크관리팀을 독립부서인 리스크관리실로 격상시켰다.

2000년 1월 1일에는 신탁자산 관리와 운용의 투명성을 제고하기 위해 신탁계정과 은행계정을 분리하고, 독립된 신탁업무를 총괄할 신탁사업본부를 신설하였다.

5. 2000년대 - 종합금융그룹으로서 미래 핵심사업에 대한 역량 강화

2000년대 초에는 기존의 기능식 조직운영 체제를 과감히 탈피하여 고객 및 성과 중심의 조직 체계를 구축하기 위해 본부에 사업부제를 전격 도입했다. 이에 따라 고객 및 시장 지향적인 본부기능을 강화하고자 사업본부 신설과 함께 대대적인 조직개편이 이루어졌다. 이후 2000년대 중반 이후에는 종합금융그룹으로서 미래핵심산업에 대한 역량강화를 위한 조직개편이 뒤따랐다.

2001년 1월 20일 카드업무를 강화하기 위해 전무이사 직속으로 카드사업본부를 신설하고 사업본부 내에 카드사업부를 배치하였다. 같은 해 7월 31일에는 사업부제를 전격적으로 도입함에 따라 사업본부인 기업고객본부·개인고객본부·자본시장본부·경영전략본부·여신지원본부·전자금융본부를 신설하였다. 또한 차세대시스템 개발에 주력하도록 전산정보부 부서 내 차세대시스템개발팀을 차세대시스템개발실로 확대 개편하였다.

2002년 7월 19일에는 건전경영의 효율성 제고를 위해 리스크관리가 강조됨에 따라 전담 사업본부인 리스크관리본부 및 신용감리실을 신설하였다. 2004년 8월 4일에는 조직을 슬림화하여 조직운영의 효율성을 제고하고자 카드사업본부와 신탁사업본부를 사업본부와 부서의 중간단위 조직인 카드사업단과 신탁사업단으로 개편하였다. 이와 함께 미래 핵심사업에 대한 역량을 강화하기 위해 방카슈랑스사업단과 기은경제연구소를 신설했다. 같은 해 11월 9일에는 간접투자자산운용법 개정으로 중소기업 육성 및 구조조정 지원을 위한 사모주식투자펀드(PEF) 취급이 가능해짐에 따라 관련 업무 수행을 위해 사모펀드운용실을 신설했다.

2005년 1월 10일에는 기업고객부 및 기업마케팅부를 폐지하고 기업금융부·상품개발부·기업고객1부·기업고객2부·공공기관영업부로 개편하여 기획·제도·상품개발 전담 부서와 영업추진 전담부서로 이원화하였다. 같은 해 7월 13일에는 임시조직으로 운영 중이던 경영혁신기획단을 은행장 직속으로 상설 조직화하였다.

2006년 1월 9일에는 상품개발부서와 영업추진부서의 긴밀한 업무 협조와 유사 업무 조정을 위해 기업금융본부와 기업고객본부를 기업고객본부로 통합했으며, 이와 함께 투자금융업무를 전담하는 종합금융단을 신설했다. 또 기은경제연구소 컨설팅팀을 기은컨설팅센터로 독립시켜 중소기업의 경영자문 역할을 제고하고자 하였다. 같은 해 7월 10일에는 비이자 수익 확대를 위한 투자금융업무 전담조직인 종합금융단을 사업본부로 승격시켰다.

2007년 7월 10일에는 기업고객본부 직속 영업조직으로 본부·강남·여의도 기업금융센터를 신설하여 대기업 금융을 특화하도록 하는 한편 미래 성장동력인 IB 역량을 강화하기 위해 종합금융본부 명칭을 IB본부로 변경하고 프로젝트금융부를 신설하였다. 또 카드사업단을 카드사업본부로 승격시키고 카드고객 특성에 맞는 특화된 마케팅을 전개하고자 카드마케팅부를 신설했다. 이와 함께 부산·대구·충청호남 3곳에 심사센터를 설치하여 신속한 여신지원 등 심사업무 현지화를 도모했다.

2008년 1월 10일에는 영업조직 형태인 기관영업부를 개인고객본부 내 본부조직으로 개편하고 국제업무부를 외환업무부와 해외사업부로 분리하였다. 이로써 외환업무부는 영업점 프로모션(Promotion) 기능을 강화하여 비이자 수익을 증대하도록 했고, 해외사업부는 해외 현지법인 및 지점 신설 확대 등 글로벌 역량을 강화하도록 했다. 또 심사부 소속 심사센터와 지방 지역본부 소속 채권관리팀을 통합하여 여신지원센터를 신설했다. 이와 함께 고객만족경영을 체계적으로 실현하기 위해 고객만족추진단을 신설하고, 관련 부서인 문화홍보부·CS추진부·고객지원실·CRM팀을 편입하였다. 같은 해 7월 3일에는 복합상품 개발 및 마케팅을 전담하는 마케팅본부를 신설하고 경영지원본부를 업무지원본부 및 HR 본부로 이원화하였으며 PB사업단·방카슈랑스사업단·고객만족추진단을 폐지하였다.

2009년 1월 9일에는 조직 슬림화를 통해 업무 효율성을 높이고자 업무지원본부 및 HR 본부를 다시 경영지원본부로, 상품개발부와 시너지상품부를 상품기획부로, 본부 및 여의도기업금융센터를 본부기업금융센터로 각각 통합하였다. 같은 해 6월 19일에는 영업점에 대한 신속한 여신지원을 위해 경인, 경수·충청 여신심사센터를 신설하였다.

2010년 1월 12일에는 퇴직연금 마케팅 강화를 위해 신탁사업단을 신탁연금본부로 승격하고 신탁연금부를 신설했다. 기은컨설팅센터는 IBK기은최고경영자클럽 운영 등의 고객 관리업무와 일자리 창출 업무가 추가되면서 기업지원부로 부서명을 변경하였다. 상품기획부는 여신 및 수신 상품개발 업무가 기업·개인고객부로 이관되면서 전략상품부로 부서명을 변경하였다. 경수·충청여신심사센터는 경수여신심사센터·충청여신심사센터·소기업여신심사센터로 분리하였다. 같은 해 7월 16일에는 모바일 관련 신사업 기회 창출 및 CMS시장 지배력 강화 등 온라인 채널 역량을 강화하기 위해 채널기획부 명칭을 멀티채널부로 변경하고 부서 내에 점포전략팀을 신설하였다.

2011년 1월 14일에는 컨설팅 분야 확대에 따라 기업고객부 컨설팅팀을 IBK컨설팅부로, 임시조직이었던 기업개선센터를 상시 조직화하여 기업개선부를 신설하였다. 또한 개인금융 기반 확대를 위해 개인여신부를, 신탁운용과 수탁업무를 통합한 신탁부를 각각 신설하였다. 이와 함께 기관영업부는 기관고객부로, 신탁연금부는 퇴직연금부로, IT계정부는 IT금융개발부로 명칭을 변경하여 전담조직 기능을 강화하였으며, 내부자 신고제도 운영 규정 제정에 따라 경영전략본부 소속이었던 준법지원부를 은행장 직속부서로 배치하였다.

제2절 지역본부

기업은행은 본부에 준하는 기능을 가진 15개 지역본부(수도권 10, 지방 5)를 전국에 설치하여 국내 점포망을 통괄하고 있다. 지역본부는 지방자치제도 실시에 의한 지방화시대 전개에 대비하고 정부의 지방중소기업 활성화 정책에 적극 부응하기 위해 설치되었다. 아울러 전국적으로 거대해진 영업 조직을 효율적으로 관리하고 지원함으로써 경영성과를 극대화하고자 지역수장으로서의 역할을 수행하고 있다.

1. 1980년대 - 최초 지역본부 설치와 관할지역 전담화

지역본부는 1985년 2월 26일 부산지구업무추진본부와 호남지구업무추진본부의 명칭으로 처음 신설된 이래, 1987년 2월 16일에는 경북지구업무추진본부를 증설하였다. 그 후 1988년 2월 15일 관할지역을 명확히 구분하기 위해 부산지구업무추진본부와 경북지구업무추진본부의 명칭을 부산경남지구업무추진본부와 대구경북지구업무추진본부로 각각 변경하였으며, 다시 1989년 1월 24일 3개 업무추진본부 명칭을 부산경남지역본부·호남지역본부·대구경북지역본부로 변경하였다. 1989년 12월 27일 충청지역본부의 신설과 동시에 수도권지역에 지역본부에 준하는 5개의 지구업무추진본부(중부·동부·서부·남부·경인)를 설치하였다.

2. 1990년대 - 지방화시대 출범에 따른 영업지원기능 강화

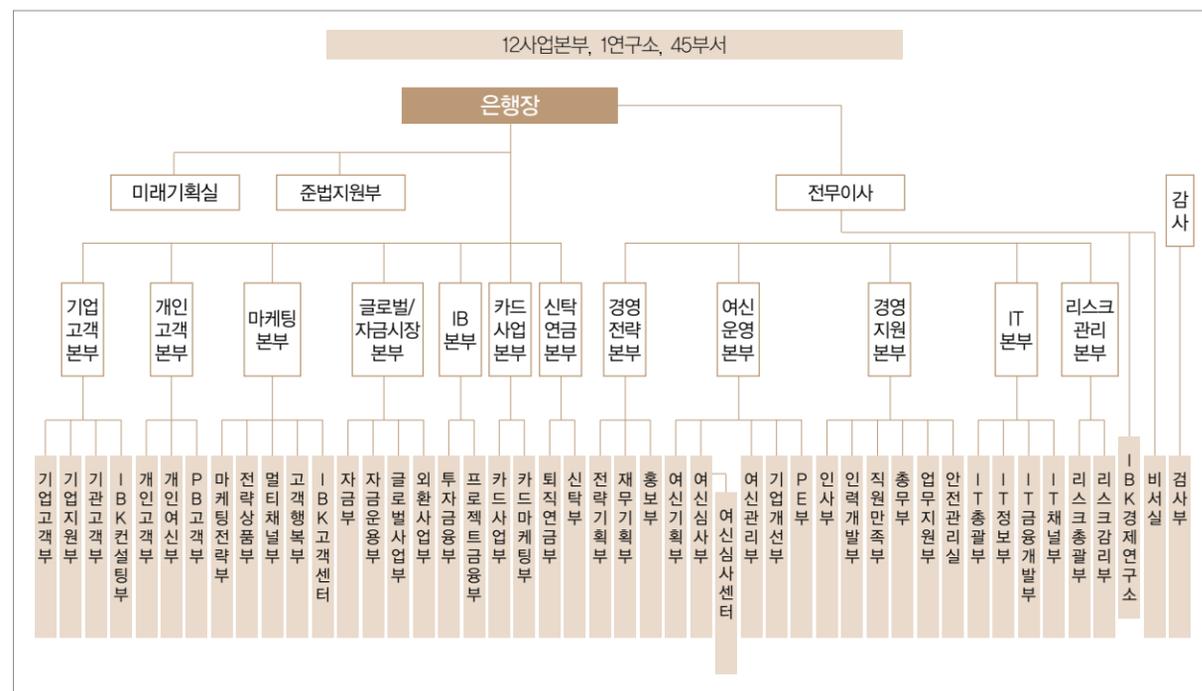
1991년 3월 8일 지역본부 명칭을 통일하기 위해 1989년 수도권에 설치한 5개 지구업무추진본부를 각각 중부지역본부·동부지역본부·서부지역본부·남부지역본부·경인지역본부로 변경하였다.

1995년 8월 2일에는 지방화시대의 본격적인 출범에 따라 지역본부 영업지원기능을 강화하기 위한 조치로 집행간부인 부행장보를 지역본부장으로 전진 배치하는 한편, 중부지역본부가 서부지역본부를 흡수하여 강북지역본부로 명칭을 변경하고 집행간부가 직접 관할하도록 하였다. 이와 함께 동부지역본부는 강동지역본부로, 남부지역본부는 강서지역본부로 각각 명칭을 변경함으로써 종전 9개 지역본부가 8개 지역본부로 재편되었고, 집행간부가 직접 관할하는 지역본부도 부산경남지역본부 등 4개 지역본부로 확대되었다.

1996년 6월 11일에는 자율경영체제의 조기 정착을 위해 영업점지원 및 업무 추진의 독려 체제를 강화하고자 수도권 소재 지역본부를 개편하여 8개 지역본부에서 9개 지역본부로 다시 확대하였다. 강북지역본부의 관할점포 수가 과다한 반면 경인지역본부는 관할지역이 광범위하여 영업점지원 및 관리에 애로가 발생한 데 따른 조치였다. 그 개편 내용은 강북지역본부를 북부지역본부와 서부지역본부로 분할하고, 강동지역본부·강서지역본부·경인지역본부를 각각 동부지역본부·경수지역본부·경인지역본부로 명칭을 일부 변경하고 관할점포도 전면 조정하였다.

■ 본부조직도

(2011.1.14)



3. 2000년대 - 지역본부 재편으로 효율적인 영업점지원체제 구축

2004년 8월 4일에는 지역본부 명칭을 영업본부로 변경하고 수도권 5개 영업본부를 7개 영업본부로 세분화하였다. 신설된 영업본부는 강동영업본부와 강서영업본부이며 동부 영업본부는 강남영업본부로 명칭을 변경하였다. 2005년 1월 10일 부점장 정기인사 발령 때 영업본부 명칭을 지역본부로 다시 변경하였다.

2006년 1월 9일에는 지역본부 재편을 통한 효율적인 영업점지원체제를 구축하고자 수도권 지역에 남부지역본부·중부지역본부·경기중앙지역본부 3개, 부산경남지역에 부산경남지역본부 1개를 신설하고 부산경남지역본부를 부산울산지역본부로 변경하여 11개 지역본부에서 15개 지역본부로 확대 개편하였다.

제3절 영업조직

1. 국내 점포

설립 당시 기업은행은 전국 주요 지역에 위치한 농업은행 31개 점포를 승계하여 서울 11개, 지방 19개 총 30개 점포(영업부 제외)를 갖추고 영업을 개시하였다. 이들 점포의 명칭과 형태는 제1차 운영위원회의 의결을 거쳐 확정하였다.

설립 이후에는 중소기업자금의 재원조성과 지원을 위하여 꾸준히 점포망을 확충하였다. 설립 첫 해인 1961년부터 1963년까지 9개 지점을 늘린 데 이어 1967년부터 1970년까지 23개 지점을 신설하였으며, 1970년 말에는 62개 지점을 보유하여 10년 동안 약 2배로 점포가 늘어났다. 1971년부터 1980년까지는 지방 중소기업지원을 확대하기 위해 지방소재 도시를 중심으로 59개 지점 및 출장소를 신설하였다.

1980년대 들어서는 금융 자율화 추세와 함께 정부의 점포신설 규제도 크게 완화되어 금융기관 사이에 점포증설이 경쟁적으로 이루어졌다. 이러한 추세에 따라 1981년부터 1990년까지 간이에금취급소, 소형 기계화점포인 출장소를 포함하여 주택가, 공공기관,공단지역 등에 150개 점포를 신설하였다.

1990년대 들어서는 소형다점포 전략의 추진으로 읍면 지역 등 지역밀착형 소형 출장소 위주로 점포망을 확대하였다. 1990년대 중반 들어서는 고정자산 60% 이내 유지 조건으로 점포설치가 완전히 자율화되어 은행간 규모 확대 경쟁이 치열해진 가운데, 1997년 말까지 130개 점포를 신설했다. 1998년에는 IMF 외환위기에 따른 경영개선 조치의 일환으로 30개 점포를 통폐합하고 영업전략상 5개 지점을 신설했다. 이런 과정을 거쳐 2000년 말에 이르러서는 전국적으로 지점 366개, 출장소 10개 등 총 376개의 점포망을 구축하였다.

2000년대에 들어서면서 IMF 구제금융 극복과 경기회복기를 맞아 은행간 점포증설이 경쟁적으로 이루어진 가운데 산업단지, 상업지역, 신개발지역, 주거지역, 학교 등의 거점 지역에 다양한 형태의 점포를 신설하였다. 또 개인고객 기반확충을 위해 버스를 이용한 이



마포지점 전경(1987)

동점포와 대학교 내 점포, 병원 내 점포, 대형 할인마트인 롯데마트 내 점포 등 인스타어 형태의 지점을 신설했다.

2000년 초반에는 경쟁은행들이 은행간 인수합병으로 대형화됨에 따라 점포 수에서 크게 격차가 났으나 2006년부터 2008년까지 3년간 무려 153개의 점포를 신설하여 그 격차를 완화하였다. 이러한 점포증설은 기존 417개 점포의 37%에 해당하는 점포를 증설한 것으로서, 대대적인 양적 성장기반 구축을 통해 대형화된 시중은행들과 경쟁자적 입지를 다졌다. 그 후 개인 및 기업고객의 균형 있는 성장기반구축을 위해 점포 다양화 및 다변화를 추구하며 점포 수를 꾸준히 늘려 2010년 12월 말 기준 국내 지점 536개, 출장소 70개 등 총 606개의 점포망을 구축하였다.

■ 연도별 국내 점포 신설/폐쇄 현황

(단위 : 개)

구분	신설	폐쇄	누계	비고
1961-1965	42	2	40	영업부 포함
1966-1970	23		63	영업부 포함
1971-1975	18	1	80	영업부, 영업2부 포함
1976-1980	41		121	영업부, 영업2부 포함
1981-1985	57		178	영업부, 영업2부 포함
1986-1990	93	1	270	영업부, 영업2부, 특수영업부 포함
1991-1995	83	1	352	영업부, 영업2부, 특수영업부 포함
1996-2000	65	41	376	영업부, 특수영업부 포함
2001	5	4	377	영업부, 특수영업부 포함
2002	13	3	387	영업부, 특수영업부 포함
2003	13	10	390	영업부 포함
2004	9	4	395	영업부 포함
2005	23	1	417	영업부 포함
2006	41		458	영업부 포함
2007	71		529	영업부 포함
2008	41	2	568	영업부 포함
2009	21	5	584	영업부 포함
2010	27	5	606	영업부 포함

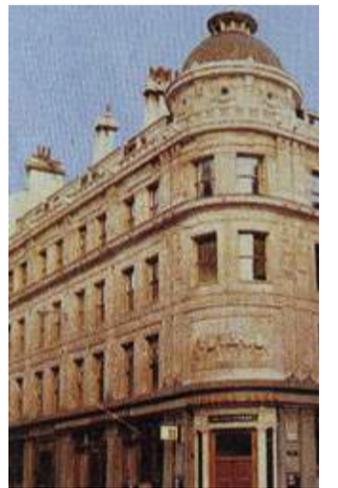
2. 국외 점포

1980년대부터 국제금융업무의 활성화와 중소기업 수출입 활동을 효율적으로 지원하기 위해 지속적으로 주요 국제금융시장 및 신흥금융시장(Emerging Market)에 국외 점포망을 확충하여 왔다.

1980년 12월 뉴욕사무소를 처음으로 개설한 이래 1981년 5월에는 도쿄사무소를 신설하고 1982년 9월에는 런던사무소를 설치하였다. 이로써 현지 금융기관 및 현지인과의 유



대덕롯데마트점 개점(2009.11.19)



런던사무소 개설(1982.9.14)



런던지점 개점(2006.11.4)



중국현지법인 설립(2009.6.28)

대를 강화하며 본격적인 영업활동을 위한 지점 설치 준비작업을 전개해 왔다. 이러한 준비작업을 바탕으로 1990년 11월에는 뉴욕사무소를, 1991년 2월에는 도쿄사무소를 각각 지점으로 개편하였다.

1993년과 1994년에는 홍콩·싱가포르, 1997년에는 텐진 지역에 각각 지점을 설치하여 주요 신흥 금융시장 중심 지역에 영업망을 구축했다. 또 1992년 9월에는 룩셈부르크에 현지법인 형태의 유럽기업은행을 개설하고 1996년 1월에는 런던사무소를 지점으로 개편하였다. 그러나 외환위기에 따른 경영합리화 대책의 일환으로 1998년에 싱가포르지점과 모든 해외사무소(LA·호치민·자카르타·바르샤바)를 폐쇄하고, 이어 2001년에 런던지점과 룩셈부르크 유럽기업은행 현지법인을 폐쇄했다.

2000년대 들어서는 신규수익 창출을 위한 해외시장 진출 확대 등 전략적 글로벌화가 적극 추진됨에 따라 경제대국으로 급부상하고 있는 중국과 이머징 마켓에 대한 해외 진출을 강화하였다. 이에 따라 2003년 7월 국내 중소기업 중점 진출지역인 중국 칭다오지점 개설을 시작으로 2005년 6월에 선양지점, 2006년 8월에 엔타이 지점, 2007년 3월에 쑤저우 지점을 개설하였으며, 2007년 3월에는 이들 점포를 통할하는 중국지역본부를 설치했다. 2009년 6월 중국지역본부를 기업은행 유한공사 1개 법인과 5개 분행(分行) 체제의 중국 현지법인으로 전환하는 한편 2009년 12월 텐진시청지행, 2010년 1월 칭다오청양지행을 추가로 개설했다. 이로써 중국 진출 점포 수는 현재 총 7개 점포(분행 5개, 지행 2개)로 늘어났다.

베트남에도 우리 중소기업들이 많이 진출함에 따라 2005년 12월 호치민에 사무소를 다시 설치하고 2008년 3월에 지점으로 개편하였다. 2009년 2월에는 베트남 북부지역의 영업기반 마련을 위해 하노이에 사무소를 설치했다.

■ 국외 점포 현황

(2010년 12월 말 기준)

점포명	구분	설치국가	현지(본)인가일	사무소개설일	지점개점일
뉴욕	지점	미국	1990.11. 1	1980.12. 4	1990.11. 8
도쿄	지점	일본	1990.12.17	1980.12. 4	1991. 2. 8
홍콩	지점	홍콩	1993.11. 2	1992. 7. 9	1993.11.24
런던	지점	영국	2006.11. 4	-	2006.11.13
호치민	지점	베트남	2008. 1.14	2005. 12. 7	2008. 3.13
모스크바	사무소	러시아	2008. 1.14	2008. 6.26	-
하노이	사무소	베트남	-	2009. 2.12	-
중국현지법인	현지법인	중국	2009. 5.22	-	2009. 6.22
텐진	분행	중국	1997. 9. 4	1995. 7.20	1997.10.21
칭다오	분행	중국	2002. 3.25	-	2003. 7.15
선양	분행	중국	2005. 6. 6	-	2005. 6. 28
엔타이	분행	중국	2006. 7. 5	-	2006. 8. 1
쑤저우	분행	중국	2007.11. 7	-	2007.11.21
텐진시청	지행	중국	2009. 12. 2	-	2009.12.11
칭다오청양	지행	중국	2010. 1. 7	-	2010. 1.15

2006년 11월에는 유럽지역에 진출한 국내 기업에 대한 금융서비스와 국제 투·융자업무 취급을 위해 런던지점을 다시 개설했다. 2008년 6월에는 국내 중소기업에 대한 러시아 진출 정보 제공과 구소련 독립국가연합 지역 진출을 위한 교두보 확보 차원에서 모스크바에 사무소를 설치했다.

2010년 12월 말 기준으로 중국 현지법인 1개, 미국·일본·홍콩·베트남·영국에 각 1개씩 총 5개 지점, 베트남과 러시아에 각 1개씩 총 2개 사무소의 국외 점포망을 확보하고 있다.

■ IMF 이후 폐쇄한 역대 국외 점포

점포명	구분	설치국가	현지(본)인가일	사무소개설일	지점개점일	폐쇄일
싱가포르	지점	싱가포르	1994. 3. 25	1991. 6.26	1994. 4.13	1998. 8.31
유럽기업은행	현지법인	룩셈부르크	1992. 9. 9	-	1992. 9.25	2001. 6.26
유럽기업은행 런던	지점	영국	1996. 1.31	1982. 9.22	1996. 2. 8	1999. 4.30
LA사무소	사무소	미국	1991.11.18	1991.11.20	-	1998. 6.15
바르샤바사무소	사무소	폴란드	1997. 6. 4	1997. 6.17	-	1998. 6.20
자카르타사무소	사무소	인도네시아	1997. 3.26	1997. 3.26	-	1998.12.31
호치민사무소	사무소	베트남	1996. 6.22	1996. 6.28	-	1998. 6.20

3. 국내 점포 지역별 현황

중소기업은행은 주요 도시 및 공업단지 소재 지역을 거점으로 하여 점포망을 확충하여 왔다. 지역별로는 2010년 12월 말 기준으로 본점을 포함하여 서울 217개, 인천·경기 등 수도권 201개, 부산·울산·경남 66개, 대구·경북 42개, 대전·충청 39개, 광주·전라 31개, 강원 7개, 제주 3개 등으로 분포되어 있으며 전국적으로 총 606개의 점포를 보유하고 있다.

■ 국내점포 지역별 현황(2010년 12월 말 기준)

(단위 : 개)

구분	지점	출장소	계	구분	지점	출장소	계
본점	2	2	4	강원	7	0	7
서울	194	19	213	충북	9	1	10
부산	33	3	36	충남	14	4	18
대구	22	1	23	전북	8	2	10
인천	31	0	31	전남	6	3	9
광주	12	0	12	경북	17	2	19
대전	9	2	11	경남	22	0	22
울산	7	1	8	제주	3	0	3
경기	140	30	170	소계	536	70	606

제3장

직원

제1절 직원의 직제

중소기업은행의 인적 구성은 정관 및 직제 규정에 따라 임원과 직원으로 구분된다. 임원은 은행장 1인, 전무이사 1인, 감사 1인, 이사 5인 이내이며 이 가운데 이사는 상임이사 1인 이내와 사외이사 4인 이내로 되어 있다. 사외이사 수는 전체 이사 수의 과반수로 하도록 되어 있다.

전무이사와 상임이사는 은행장의 제청으로 금융위원회가 임면하며 감사는 금융위원회가 임면한다. 사외이사는 경영·경제·회계·법률 또는 중소기업 등에 관한 전문지식이나 경험이 풍부한 자 중에서 은행장 제청으로 금융위원회가 임면한다. 직원은 집행간부와 일반직원으로 구분된다. 일반직원은 일반사무에 종사하는 직원으로 직급 구분은 1급에서 6급까지로 나누고 있으며 그 중 4급 이상을 책임자라 한다.

상임임원과 직원은 그 직무 이외의 영리를 목적으로 하는 업무에 종사하지 못하며 상임 임원은 금융위원회, 직원은 은행장의 허가 없이 다른 직무를 겸할 수 없다. 또 사외이사는 한국은행 또는 다른 금융기관의 임원이 될 수 없다.



직원명부(1962.12.15)

제2절 임직원 수의 변동

설립 당시 임직원 수는 임원 6명과 일반직원 898명으로 모두 904명에 이르렀다. 이들 대부분이 농업은행 직원으로 업무와 함께 승계되었다. 그 후 업무량 증가와 업무영역 확대, 그리고 지속적인 점포망 확충으로 1990년 이후 1997년까지 1만 명 안팎으로 직원 수가 크게 증가하였다. 그러나 IMF 외환위기에 따른 강력한 인력 구조조정에 따라 1998년에 실시

한 명예퇴직으로 직원 수가 점차 감소하여 2000년에는 6,429명으로 크게 감소하였다.

이후 2000년대 들어 총자산 등에서 괄목할 만한 성장을 거듭하며 점포망이 확충되고 업무량도 크게 증가하여 증원이 요구되었다. 하지만 비정규직 직원의 정규직 대체와 IT 구축에 따른 업무선진화 도모, 그리고 지속적인 희망퇴직 실시 등으로 2010년에는 2000년에 비해 소폭 늘어난 7,223명에 이르렀다. 비정규직도 2002년 이후 채용규모가 커지면서 꾸준히 증가하여 2010년에는 2,876명에 달하였다. 이로써 정규직 및 비정규직을 망라한 총 직원 수는 2010년 말 현재 1만 99명에 이르렀다.

직원 수의 변동 추이를 연대별로 살펴보면 설립 당시 898명에서 1970년 말에는 2,625명으로 설립 당시의 약 3배로 증가하였으며 다시 1980년 말에는 5,332명으로 설립 당시의 약 6배 수준이 되었다. 그 후에도 증원이 계속되어 1992년 말에는 1만 486명으로 1만 명을 초과하기에 이르렀으나 1998년 이후 실시한 명예퇴직으로 2000년 말에는 6,420명으로 줄어들어 최고 수준이었던 1992년 말에 비해 38.8%의 인원이 감소하였다. 이후 2000년대 들어서는 비정규직 직원의 꾸준한 충원으로 정규직을 대체하여 2010년 말에는 7,223명에 이르러 지난 10년 동안 794명의 직원이 늘어나는 데 그쳤다. 비정규직 직원은 희망퇴직제도가 실시된 2002년에 정규직을 대체하여 계약직 직원의 채용을 크게 늘림에 따라 그해 1,094명으로 증가하였다. 그 후에도 창구 텔러 및 단순 후선업무를 지속적으로 계약직 직원으로 대체함으로써 비정규직 직원이 크게 증가하여 2010년 말에는 2,876명에 이르렀다.

한편 임원 수는 설립 당시 6명에서 중소기업은행법 제1차 개정으로 전무이사 제도가 신설되고 1968년 3월 7일 중소기업은행법 제3차 개정으로 임원 정원이 1명 증원되어 8명에 달했다. '정부투자기관관리기본법'의 적용을 받던 1984~1996년까지는 임원이 은행장과 감사 2명이었으며 집행위원회를 구성한 집행간부는 직원 신분으로 분류되었다.

집행간부는 1987년까지 6명이었다가 1988~1996년에 9명으로 증원되었다. 그 후 1997년 11월 중소기업은행이 정부투자기관에서 정부출자기관으로 전환함에 따라 집행간부 신분이 임원으로 전환되면서 임원 수는 1997년에 11명으로 늘어났다. 1998년에는 이사대우 제도가 도입되면서 2007년까지 임원 수는 8~9명으로 감소하였고 이사대우는 2~3명 수준에서 운영되었다.

이후 2008년 7월 사업본부장 등에 대한 책임경영 체제를 구축하기 위해 기존 이사대우제 운영 기준과 주요 보직자 임용 등에 관한 규정을 통합하여 집행간부운용규정을 제정하였다. 이에 따라 임원 수는 2008년 6명, 2009년 5명, 2011년에는 4명으로 감소하였다. 집행간부는 직원신분으로 11명이 사업본부장직을 맡고 있다.



제3부

꿈과 행복을 주는 금융,
Global Best Practice, IBK

경영

제1장 비전과 목표달성을 위한 전략경영

제2장 우량은행으로서 내실을 우선하는 건전경영

제1장

비전과 목표달성을 위한 전략경영

전략경영이란 기업이 미래 비전 및 중장기 목표를 수립하고 이를 달성하기 위해 내려진 의사결정들을 실천하는 것이라 할 수 있으며, 특정 조직 부문이 아니라 기업 전체적인 관점에서 파악한다. IBK기업은행의 전략경영은 2000년대 들어 본격적으로 도입되었다. 1997년 IMF 외환위기 당시 생사의 갈림길에서 정부의 자금출자와 뼈를 깎는 자체 구조조정을 통해 생존한 기업은행은 국책은행으로서의 소명에 얽매어 미처 미래충격에 대응하지 못했던 과거를 성찰하며 기업은행의 생존과 지속성장, 그리고 선도은행 진입을 위한 미래 비전과 중장기 경영전략을 심도 있게 구상했다.



창립 43주년 기념식·비전선포식(2004.8.2)

이에 따라 2000년대 들어 급격히 변화한 외부 환경과 IBK기업은행의 강·약점 등 경쟁우위 내부 역량을 파악하고, 글로벌 선도은행들을 벤치마킹하여 전략적 대안과 과제들을 도출하여 IBK 비전과 중장기 경영전략을 2004년에 수립했다. 그리고 이러한 비전과 중장기 목표를 달성하기 위하여 특정 부문이 아닌 전행적 차원에서 전략적 수단과 방법들을 동원했다. 이러한 관점에서 전행적이고 장기적인 안목에서 자원을 대규모로 동원하여 배분하고 집합했으며, 각 경영기능 또는 사업단위에 대한 파급효과와 장기적인 경영성과 등을 고려하여 강하고 효율적이며 응집력 있는 조직, 인력, 업무프로세스, 조직문화를 구축하고자 했다.

제1절 글로벌 종합금융그룹의 비전 달성을 위한 중장기 경영전략 수립

기업은행은 국내외 금융환경 변화에 능동적으로 대응하고 중소기업 전담 금융기관으로

서의 역할 제고와 지속성장 및 선도은행군(群) 시장지위 확보를 위해 중장기적인 경영전략의 일환으로 1970년대부터 5차에 걸쳐 중장기 경영계획을 수립하여 추진해 왔다.

중장기 경영계획은 급변하는 금융환경과 경영여건을 감안하여 일부를 수정·보완하는 등 변화 내용을 신속히 반영하여 수립하였다. 이렇게 수립된 중장기 경영계획을 바탕으로 단계별 경영전략을 일관성 있게 적극적으로 추진함으로써 글로벌 종합금융그룹으로의 비전을 달성하고자 했다.

1. 제1차 5개년 경영계획 - 정책금융기관으로서의 소임에 충실

제1차 5개년 경영계획은 1975년부터 1981년을 계획기간으로 수립되었다. 1970년대 들어 시중은행 및 정책금융기관과의 여·수신 규모 격차가 여전히 줄어들지 않는 데다, 중소기업에 대한 자금공급이 재정자금 대하급에 너무 의존하는 경향을 보임에 따라 자체 자금조달 확대 및 자본금 확충, 수익구조 개선 등 제반 경영여건의 개선이 요구되었다. 이와 함께 1976년부터 착수될 제4차 경제개발 5개년계획에 부응하여 수출중소기업을 비롯한 중소기업부문에 대한 투·융자와 자금수요 확대에 대비하여 활동 영역을 개척하고 경영효율화를 극대화할 필요성이 대두되었다.

이에 따라 기본 방향을 중소기업에 대한 자금지원 확대, 수출중소기업 등 중점 육성 부문에 대한 최적 배분, 내·외자와 재정자금 등 재원 다각화, 인프라 구축을 위한 점포 및 인력 확충에 필요한 적정 예산의 유지, 경영목표 달성을 추진하기 위한 제반 법규의 정비 등으로 정했다. 그리고 자체 자금조달확충 노력 및 시장개척 노력 등 경영능률 향상을 핵심 경영목표로 하여 부문별로 단계별 자금조달 및 자금운용, 이익, 점포 및 인력수급 계획 등의 추진과제를 수립하고 계량화하여 목표를 설정하였다.

이처럼 제1차 5개년 경영계획은 정부의 주도적인 경제개발 계획 하에서 정책금융기관으로서의 소임을 다하기 위한 적극적인 의지를 담고 있었다. 아울러 자체적인 자금조달 다각화 및 시장개척 노력 등 경영의 효율성을 높이고자 하였다.

2. 제2차 장기 경영계획 - 경영체제 확립과 미래상 정립

1980년대 들어서는 정부의 제5차 경제사회발전계획에 적극 부응하면서 급변하는 경영환경에 장기적으로 적응할 수 있는 경영체제를 확립하고, 미래상과 방향성을 정립하여 합리적인 경영관리를 도모하고자 했다. 이를 위해 1982년에서 1986년을 계획기간으로 하는 제2차 장기경영계획을 수립하였다.

1980년대 이후 금리자유화의 단계적 진행 등 금융자유화가 진행되는 가운데 시중은행의 완전 민영화, 단기 금융시장의 확대, 금융업무의 다양화 및 대중화가 크게 진전되었다. 이러한 금융환경 변화의 영향으로 은행들이 책임경영체제를 강화하기 시작했으며, 기업은행과 같은 특수은행들도 수익성 제고와 책임경영이 요구되었다. 이에 따라 향후 자금조달상의 어려움이 예측되고 수익성 등 경영성과에 대한 평가가 강화될 것이란 전망에 따라 자

금 조달난 타개, 수익성 제고, 금융자율화 대비, 우수인력 확보를 당면과제로 설정하고 이를 해결하기 위한 경영목표 및 전략으로서 제2차 장기 경영계획을 수립하였다.

그리고 세부 경영목표로서 중소기업종합지원체계 확립, 경영관리 합리화와 수익성 제고, 신종업무 적극 개발, 이미지 제고 등을 정했다. 이를 실천하기 위한 추진과제로 중소기업 지원을 위한 자금공급 확대, 전문화 및 다각화 추진, 외환 및 국제금융 강화, 업무 기계화 및 전산화, 수익성 제고, 인사 합리화, 경영조직 재정비, 이미지 쇄신 및 대중화 정착 등을 수립하여 추진하고자 하였다.

3. 제3차 장기 경영계획 - 책임경영체제 및 자율경영 기반 강화

1987년에는 1990년대를 향한 경영전략으로서 제3차 장기 경영계획(1987~1991년)을 수립하였다. 1990년대 들어 금융자율화가 전면 시행되고 금융시장 개방이 촉진되면서 향후 정부의 금융기관 규제가 크게 완화될 것이라 예측 하에서 이에 대비하여 은행의 책임경영체제를 강화하고 조직도 효율적으로 재편성하는 등 자율경영 기반을 보다 더 성숙시키는 방향에서 수립하였다.

1991년까지 달성해야 할 중기 경영목표를 예수금의 획기적 증대, 수익 경쟁력 제고, 중소기업 성장 적극 지원으로 하여 계량 목표를 정하고, 자본금의 획기적 증대, 업무영역 확대, 점포 수 확충을 통한 대형은행으로의 성장 기반 구축을 경영전략으로 수립했다. 이와 함께 수익성 강화, 자체 자금조달기반 확충, 중소기업지원 전담 기능 강화, 국제화 기반 구축, 경영조직의 효율적 재편성, 효율적인 인사시스템 구축, 전산화의 획기적 추진 등을 추진과제로 수립하였다.

4. 제4차 중장기 경영계획 - 세계적인 중소기업지원 종합금융그룹의 비전

1993년에는 '2000년대 세계적인 중소기업지원 종합금융그룹으로의 성장과 세계 일류 은행 대열 진입'을 장기 비전으로 하는 중장기 경영계획(1993~1997년)을 수립했다.

1990년대 접어들어 국내 금융환경은 금융산업 개편에 따른 전국 규모 신설 은행 증가와 금융기관 대형화 추진 그리고 직접금융시장의 급격한 성장 등으로 금융기관간 시장 확보 경쟁이 심화됨에 따라 시장도 고객중심으로 바뀌는 상황이 전개되었다. 대출시장도 판매자 시장(Sellers Market)에서 구매자 시장(Buyers Market)으로 전환되는 조짐이 보이기 시작하였고 고객의 니즈에 부응한 신상품 개발 경쟁이 심화되었으며, 개인고객 시장이 크게 확대되고 있었다. 이러한 환경변화 요인을 반영하여 중기 경영목표와 추진전략을 수립하였다.

중기 경영목표를 '중소기업 종합 지원을 주도하는 은행' 과 '영업경쟁력의 우위 확보' 로 정하고, 추진전략으로 중소기업금융 지원의 지속적인 확대 및 선별 지원 강화, 중소기업 경영종합정보체계 구축 및 전산 사회사를 통한 중소기업지원, 국제금융 업무 활성화 및 해외

점포망 확충, 자금조달 기반 강화, 수익 경쟁력 강화, 우수인력 양성, 선진 전산시스템 조기 구축, 대형화 및 경영효율화 등으로 정하였다.

1993년부터 1997년까지 계획되어 추진된 제4차 중장기 경영계획은 1997년 IMF 외환 위기 사태로 인해 빛을 발하지 못하고 1998년에 이루어진 혹독한 구조조정 여파에 묻히고 말았다.

5. IBK 2010 중장기 전략

2000년대 들어 세계 은행업계는 기존 상위 500대 은행의 과반수가 탈락하는 등 그 어느 때보다도 급격한 변화를 보였다. 이러한 환경 아래 국내 은행업계는 규모 및 시가총액을 기준으로 선도은행군에 진입한 국민은행과 신한지주 외에는 향후 선도은행군 진입을 위한 경쟁이 치열해질 것으로 전망되었다.

이러한 흐름에서 2010년 이후 은행업계를 전망할 때 글로벌 스탠더드 요건을 갖춘 3~4개 시중은행과 2~3개 외국은행간 치열한 경쟁이 이어지고, 특수은행들이 순수 정책기관으로 축소될 것으로 예상되었다. 따라서 기업은행은 2010년경 글로벌 50위, 국내 3강의 시장 지위 확보를 통해 선도은행군에 진입하고자 이를 가능하게 하는 최소의 경영수준을 2010년 장기 비전으로 설정하였다.

이를 달성하기 위해서는 2010년 중소기업 부문 리딩뱅크 유지와 가계 부문에서의 중위권 달성을 통한 균형적인 자산 구축이 요구되었고, 이를 위한 최소한의 경영 수준을 2007년 중기 비전으로 설정했다. 2007년까지의 중기 비전 달성을 위한 성장 경로는 균형성장을 지향하는 전략 방향을 채택하고 2007년 목표를 시가총액 7조 2,000억 원, 자산 120조 원, ROA 1.2%로 정했다. 이는 국내 4강 수준의 선도은행군 진입을 위한 최소 경영목표 수준이었다.

이러한 중기 비전 달성을 위해 자산, 부채, 자본 구조 부문, 수익, NPL(Non Performing Loan, 무수익여신), 비용 구조 부문을 중심으로 향후 3년간 추진해야 할 6대 균형성장 추진 전략을 수립했다. 자산구조 측면에서는 중소기업 부문의 리딩뱅크 지위 유지 및 강화와 가계대출 부문 확대 및 개인여신 강화 체제 구축을, 부채구조 측면에서는 예수금 시장 지위의 경쟁은행 평균화와 핵심고객 수신 증대를 위한 점포망 재구축을 추진하고자 했다. 자본구조 측면에서는 바젤Ⅱ 제도 시행에 대비한 대응 체제 구축을, 수익구조 측면에서는 보험 및 증권 등 비이자수익 창출을 위한 사업다각화 체제 구축을 추진전략으로 삼았다. 또 NPL 구조 측면에서는 연체자산의 70% 이상이 기업대출 연체인 점을 감안하여 기업 여신고객 사전선별 역량강화를, 비용구조 측면에서는 영업점 업무프로세스재구축(BPR, Business Process Redesign) 추진과 IT 및 점포 관련 투자비용 증가, 본부 인력의 전문경쟁력 강화 및 슬림화 등을 내용으로 6대 핵심 추진전략을 수립했다.

6대 균형성장 전략과제의 원활한 추진을 위해서는 적절한 인력, 시스템, 조직 및 조직문화 측면의 지원이 필수적인 전제 조건이었다. 이를 위한 역량 확보를 위해 핵심인재 관리, 기업과 개인의 연계 마케팅 활성화를 위한 통합 고객관계관리(CRM, Customer

Relationship Management) 구축, 전략추진 역량강화, 조직문화 재구축을 4대 역량 확보 추진전략으로 도출했다.

이러한 10대 추진전략 과제를 바탕으로 2007년에는 자산 100조 원 시대에 걸맞는 새로운 경영 패러다임의 필요성이 대두되었다. 이에 따라 향후 금융 및 경영환경 변화와 기업은행의 정체성 변화 가능성 등을 반영하여 2010년까지의 중장기 경영전략을 수정·보완했다.

수정과정에서 기업은행 민영화 가능성, 증권·보험사 설립을 통한 종합금융그룹화, 바젤Ⅱ 시행에 대비한 자본확충 및 리스크관리 역량강화, 자산구조 개선 및 신성장동력 확보 등의 경영환경 변수를 고려하였다. 아울러 외환·자본시장이 높은 성장세를 보일 것이라 금융시장 전망 등의 변화요인을 분석하여 중장기 경영목표에 반영했다. 또 경쟁은행에 비해 종합금융서비스 제공 역량, 사업다각화, 개인고객 금융, 자산규모, 조달구조, 이익구조, 점포채널 등의 분야에서 열세인 점, 자산건전성 및 1인당 생산성 분야에서 우위인 점도 반영하였다.

그리하여 2010년도를 목표로 '고객의 성공날개, 대한민국 최고의 종합금융그룹 IBK'를 새 비전으로 정했다. 이와 함께 전체적인 전략방향을 민영화 대비 경쟁력 강화, 균형성장, 종합금융그룹화, 글로벌화로 정하고 다음과 같은 중장기 경영목표를 설정했다.

- 자산의 지속성장 및 자산 포트폴리오 개선
- 조달구조 개선
- 사업 부문별 역량 강화 및 비이자수익 증대
- 리스크관리 강화
- 환경변화 대응력 제고

이를 바탕으로 12대 전략과제와 전략방향도 수립하였다. 12대 전략과제는 ①중소기업 금융 최강은행 실현, ②회기적 조달역량 강화, ③글로벌 역량강화, ④비이자수익 증대, ⑤상품경쟁력과 가격관리 역량강화, ⑥리스크관리 강화, ⑦선진인프라 구축, ⑧HR 역량강화, ⑨조직개선, ⑩역동적 IBK 조직문화 구축, ⑪민영화 대응체계 구축, ⑫종합금융서비스 체제 구축 등이다. 또 당초 2010년 달성하기로 했던 계량목표를 일부 수정하여 2011년까지 당기순이익 2조 3,000억 원, ROA 1.2%, 시가 총액 21조 원, 총자산 220조 원을 달성하기로 변경하였다.

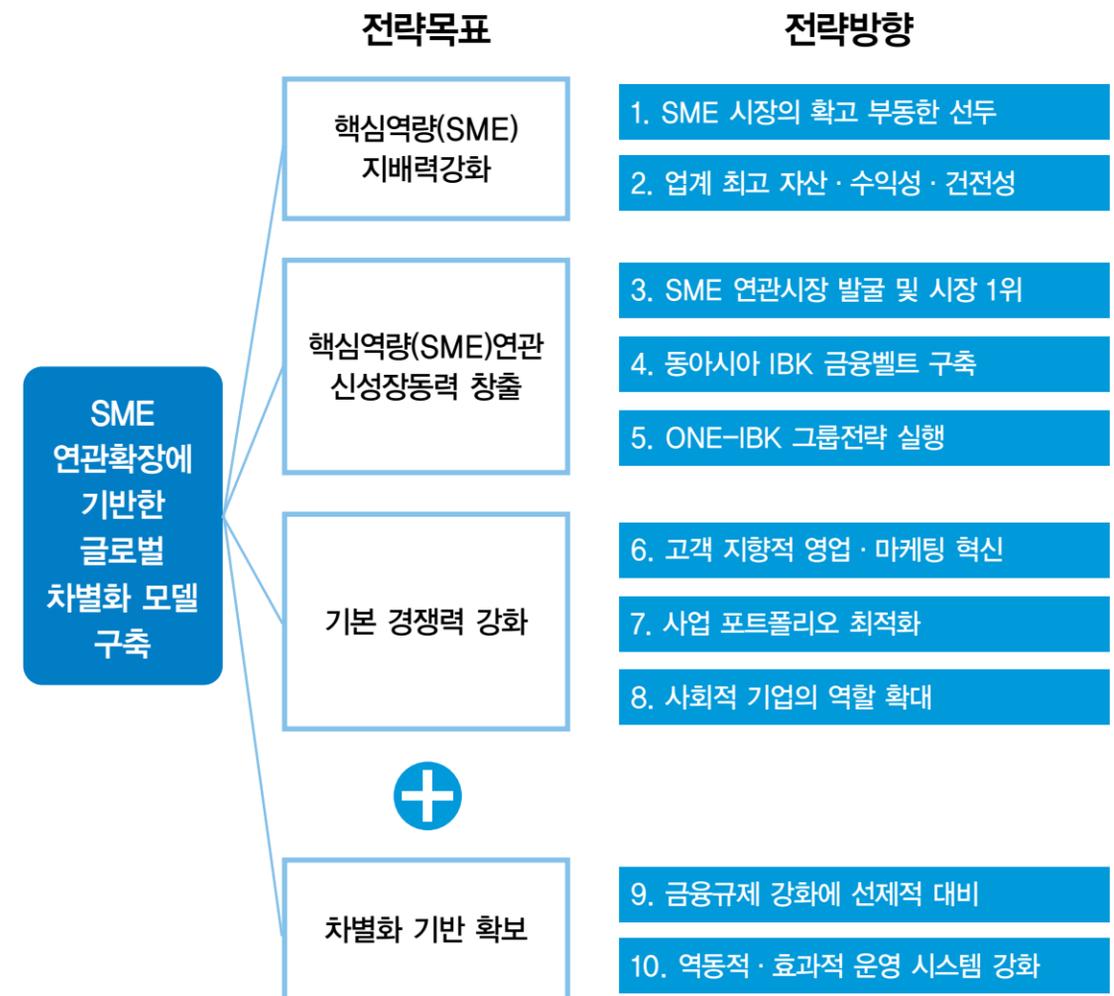
6. IBK 2015 중장기 전략

IBK기업은행은 2011년 들어서면서 향후 2015년까지의 중장기 전략방향 수립의 필요성을 절감해 외부 컨설팅 업체와 협력하여 새로운 경영전략 계획을 수립하였다.

전략수립 TF팀은 2015년까지 은행산업은 전반적 저성장 기조하에서 규모와 수익을 확

보하기 위한 전통적 은행부분에서의 경쟁뿐만 아니라 은행산업 재편에 따른 새로운 형태의 경쟁이 나타날 것으로 예상했다. 따라서 IBK입장에서는 막대한 비용을 수반하는 출혈 경쟁에서의 맞대응보다는 기업은행이 확실한 강점을 가진 SME부문의 핵심역량과 효율적 자원배분을 감안한 차별화가 유리한 선택임을 간파하고 차별화 전략을 유력한 선택으로 제안하게 되었다. 그리고 글로벌 금융위기의 교훈과 국내금융시장 경쟁전망을 바탕으로 2015년까지는 SME 핵심역량에 기반한 적극적 차별화 전략을 추진하고 100년 IBK의 새로운 성공모델 창출을 위한 토대를 구축하는 시기로 설정하였다. 그리고 그러한 차별화된 사업모델 구축을 통해 다른 은행이 모방할 수 없는 Global Best Practice를 만드는 IBK Way를 만들어 나갈 것을 주장했다.

새로운 경영전략의 출발점이 되는 IBK의 비전으로, 꿈과 행복을 주는 금융, Global Best Practice, IBK를 제시하였다. 즉 이 비전은 고객에게는 희망을 주고 성공을 통한 행복에 이르도록 IBK금융그룹 차원의 차별화된 서비스를 제공하고, 나아가서 한국 최초의 성



공적 차별화 모델을 넘어 SME금융의 Global Best Practice로 자리매김하겠다는 것이다.

이러한 비전을 달성하기 위한 전략목표로 첫째, 핵심역량 지배력 강화, 둘째, 핵심역량 연관 신성장동력 창출, 셋째, 기본경쟁력 강화, 넷째, 차별화 기반확보를 제시했다.

이러한 네 가지 전략목표를 달성하기 위한 전략방향으로, ①SME시장의 확고부동한 선두 ②업계 최고의 자산 質, 수익성, 건전성 ③SME연관시장 발굴 및 시장 1위 ④동아시아 IBK금융벨트 구축 ⑤ONE-IBK 그룹전략 실행 ⑥고객지향적 영업 마케팅 혁신 ⑦사업포트폴리오 최적화 ⑧사회적 기업의 역할 확대 ⑨금융규제 강화에 선제적 대비 ⑩역동적, 효과적 운영 시스템 정착 등을 제시했다. 이러한 10가지 전략방향을 성공적으로 추진하기 위해 세부적인 전략과제를 각 방향별로 매우 상세하게 제시하였다.

이러한 경영전략을 성공적으로 수행한다면, 2015년에는 총자산 228조 원, 중기대출 146조 원, 가계대출 40조 원, 창구조달예금 148조 원, 신용카드 이용대금 35조 원, 당기순이익 2.55조 원으로 성장할 것으로 전망했다. 이러한 총량적인 목표제시에 그치지 않고 연도별로 세부적인 경영 계량목표를 제시했으며, 이 계획을 기준으로 각 연도별 업무계획 수립과 조정이 이루어질 수 있도록 각 사업본부와 협력하고 있다.

제2절 정책금융기능의 충실화를 위한 업무계획

기업은행의 설치목적은 중소기업자에 대한 효율적인 신용제도를 확립함으로써 중소기업자의 지속적인 경제 활동을 원활하게 하고 그 경제적 지위 향상을 도모하기 위한 것이다. 이 설치목적에 따라 제반업무를 수행함에 있어서 '중소기업은행법 제35조'에 의해 회계연도마다 연도별 업무계획을 작성하여 해당 연도가 시작되기 1개월 전에 이사회 의결을 거쳐 금융위원회 승인을 받도록 되어 있다.

업무계획은 총칙, 자금조달 및 공급 계획, 업무추진 기본 방향 및 업무계획 달성을 위한 추진계획으로 구성되어 있다. 업무계획의 변경은 '중소기업은행법 제35조 제3항'의 규정에 따라 금융위원회 사전승인을 받도록 되어 있다. 다만 정부 방침과 공공단체의 계획 변경에 따른 자금조달 및 공급계획 조정, 자금조달이 계획보다 초과 달성하는 경우 총여신 공급계획의 초과 집행, 총여신 공급계획의 10% 범위 내에서의 총여신 공급의 조정 집행과 여신 부문 간 조정 집행 등은 은행장이 이를 조정하고 사후 보고하도록 되어 있다. 업무계획 수립 시 국내외 경제 환경을 전년도와 비교 분석하여 전망하는 한편, 기업 및 가계의 유동성, 금융시장의 여건 변화와 중소기업의 설비투자, 생산증가율, 자금사정 등 중소기업 경영 사정을 전망하여 자금조달 및 공급계획을 수립하고 있다.

업무 추진 기본 방향 및 추진계획은 중소기업금융의 선도적인 역할 수행, 내실 있는 자금조달기반 확충, 외환 및 글로벌 사업기반 강화, 전략적 경영체제 구축 등으로 정하고 이에 따른 중점 추진 사업을 내용으로 하고 있다. 특히 중소기업금융의 선도은행으로서 정책금융 기능의 충실화를 위해 정부의 중소기업 시책을 반영하고, 성장잠재력 확충 및 미래 성장 부문 지원 등 중소기업 선별 지원을 강화하고자 중점 지원 대상과 부문별 지원 금액을

명시하였다.

중소기업은행은 설립 이후 매년 연도별 업무계획서를 작성하여 주무부서장관의 승인을 받아왔으나 2008년부터는 '중소기업은행법 제35조'의 개정으로 금융위원회 승인을 받도록 변경되어 현재에 이르고 있다. 이와 함께 '중소기업은행법 제49조'에 의거, 매 회계연도가 지난 후 4개월 이내에 그 회계연도 중 은행 업무상태, 정부의 중요한 중소기업 정책을 개략적으로 설명하고 그 기간의 금융 실적을 분석한 연차보고서를 국회 및 금융위원회에 제출하고 있다.

제3절 금융환경 변화에 대응한 새로운 경영시스템 - 사업부제 도입

1. 사업부제 도입의 배경

2000년대 들어서 IMF 외환위기 여파에 따라 국내은행들의 인수·합병에 의한 체질강화와 시장점유율 증대, 그리고 외국 글로벌 금융그룹의 진출 등으로 자생력 없는 은행들이 시장에서 도태되었고 기업은행의 합병설도 거론되고 있었다. 이러한 적자생존의 금융기관 간 경쟁심화로 고객중심으로 금융기관간 힘의 재편이 빠르게 진행됨에 따라 고객군별 상품 및 서비스의 차별화·다양화를 시도하려는 경쟁은행들의 선진인프라 구축이 급속히 추진되었다. 또 IMF 외환위기 이후 시중은행들이 대기업금융의 한계로 대거 중소기업금융에 눈을 돌림에 따라 기업은행은 중소기업금융 시장점유율마저 잠식당하는 상황이었다.

이러한 IMF 외환위기 후폭풍의 한가운데서 기업은행은 새로운 경영 패러다임 모색이 절실히 요구되었다. 이에 따라 2000년 3월부터 7월까지 5개월에 걸쳐 사업부제 도입 여부와 관련한 경영컨설팅을 외부 전문기관에 의뢰해 실시하고 변화관리팀을 구성하여 컨설팅 결과에 대한 타당성 검토를 실시했다.

그 결과 기존 기능식 조직이 조직별 성과구분이 모호하고, 책임과 권한의 집중으로 결재경로가 길어 신속한 의사결정이 어려우며, 고객군별 조직이 아니기 때문에 밀착영업이 어렵다는 점 등의 문제점과 한계가 지적되었다. 이에 따라 급변하는 금융환경에 대응할 수 있는 새로운 조직형태로서 사업부제 도입이 제시되었다. 즉 수익성 및 성과중심의 조직구성, 성과에 대한 명확한 책임 및 권한부여, 목표고객 시장별 영업력 강화 및 전략수립, 체계적인 리스크관리 및 인프라 구축 등으로 경영전략을 수립하고 조직을 재편하는 것이었다. 이와 함께 유럽 20대 은행의 경영성과 향상 사례를 분석한 결과, 사업부제 도입 초기단계에서는 경영성과가 다소 부진한 결과를 보였으나 3년차 이후부터는 사업부제를 도입한 은행이 기능식 조직 은행보다 경영성과가 월등히 높은 것으로 나타났다. 또한 국민·우리·하나은행 등 이미 1999년도에 사업부제를 도입한 시중은행의 경우 중소기업금융시장에서의 역량강화 및 성과향상이 크게 나타났다. 이러한 국내외 사례분석 결과는 사업부제 도입의 긍정적인 사례로 작용하였다.

그러나 당시는 '경영개선계획'의 강도 높은 실천과 수익성 위주의 경영으로 2000년 말에 큰 폭의 당기순이익을 시현함으로써 역사상 최대의 경영성공을 이룬 상황이었다. 이처럼 기존 기능식 조직으로도 탁월한 경영성공을 달성함에 따라 임직원들에게 새로운 변화시도에 대한 거부감과 변화적응 과정에서 발생하는 부작용에 대한 두려움이 상존하였다. 이러한 분위기 때문에 사업부제 도입이 지연되었다.

2001년 5월 제19대 은행장으로 김종창 은행장이 취임하면서 사업부제 도입이 속도를 내기 시작하였다. 사업부제 도입 공청회 및 워크숍, 설명회 등을 거쳐 사업부제 도입추진단에서 사업부제 관련 조직개편안을 토대로 사업부제 개편작업을 본격화하였다. 은행장의 강력한 경영의지로 2001년 6월 '사업부제 추진사업단'을 설치하고 사업부제 도입에 관한 제반계획 및 단계별 실천계획을 수립, 추진하였다. 1단계(2001년)로 본부조직을 사업부제로 전환함과 동시에 영업점에 대한 사업부제를 전면적으로 도입하기 위한 구체적인 설계와 사업부제 정착을 위한 인프라 구축이 계획되었다. 성과관리시스템과 같은 경영지원시스템을 구축하기 위함이었다. 2단계는(2002년) 일선 영업조직을 고객군별로 개편하고 성과관리, 수익관리, 리스크관리 등 경영지원시스템의 구축과 성과주의에 입각한 인사·보상시스템의 강화 및 인력개발시스템의 개발이었다. 3단계(2003년)는 구축한 경영지원시스템을 활용하여 팀별, 개인별 성과관리를 정착시키고 고객군별 판매촉진전략을 마련하여 영업력을 높이고 2단계에서 개발한 인력개발시스템을 활용하여 은행의 인적 경쟁력을 높여 나가고자 하였다.

그리고 마침내 본부조직에 대한 사업부제 도입이 마무리될 시점인 2001년 7월 27일 영업점을 포함하여 전행적인 참여를 이끌어 내고자 김종창 은행장은 '사업부제 도입에 즈음하여'라는 담화문을 발표하고 전 임직원들에게 사업부제 동참을 호소하였다. 즉 급변하는 금융환경에 대처함에 있어 현재의 기능식 조직으로는 한계가 있음을 인식하고 사업부제를 도입하여 사업단위별로 권한과 책임을 명확히 하는 자기 완결형 조직단위를 구축함으로써 고객중심, 성과중심, 경쟁체제의 책임경영체제를 구축하여야만 경쟁에서 이기고 살아남아 일류은행을 지향할 수 있다는 요지의 확고한 경영의지의 표명이었다.

이와 함께 2001년 8월 1일 창립기념식에서 '기업은행 2005 비전' 선포식을 거행했다. 사업부제를 성공적으로 정착시켜 종합금융서비스를 추구하는 선진은행(Total Financial Network Bank)을 2005년도까지 기필코 도달하겠다는 기업은행 비전의 이니셜(Initial)인 F와 N을 파인뱅크(Fine Bank)로 브랜드화 하여 대내외에 표명한 것이었다. 선포식을 통하여 기업은행의 비전과 계량적인 목표가 정해지면서 사업부제 도입 청사진이 보다 구체적으로 가시화 되었다. 2005년까지의 경영목표가 총자산 규모 100조 원, 순이익 1조 원, ROA 1.2%, ROE 20.0%, BIS비율 11%로 정해졌다. 이러한 목표설정은 합병 및 금융지주회사 설립을 통해 경쟁력을 확보한 대형은행들과의 경쟁에서 살아남기 위해 최소한 2005년까지 달성하여야 할 조건이었다. 이에 따라 사업부제 도입은 2005년도 목표와 비전을 달성하여 초일류은행으로 발돋움하는 기초적인 실천적 조직기반의 확보 차원에서 더 이상 미룰 수 없는 중차대한 선택이 되었다.

2. 단계별 도입 과정

1단계로 2001년 7월 본부조직을 사업부제로 개편하고 사업본부를 이의사업본부와 지원사업본부로 이원화하였다. 권한과 책임을 분명히 하기 위해 각 사업본부장과 MOU를 맺고 성과에 따른 성과급을 달리 지급하도록 하였다. 이 MOU는 임원성과관리시스템이 마련된 2002년부터 적용되었다.

본부조직의 사업부제 개편에 이어 영업점에 대한 사업부제 확대가 예정되면서 노동조합의 반대가 있었다. 이미 사업부제를 도입한 타행의 경우 인프라 구축 및 직원교육 등으로 3~4년이 소요되었기 때문에 불과 1~2년 안에 사업부제를 정착시킬 수 있을지에 대한 우려, 고객군별 팀간 내부경쟁에 따른 갈등, 공정한 성과보상 체계, 이에 따른 노동 강도의 강화 등이 반대의 이유였다. 그러나 노사의 꾸준한 대화와 타협으로 영업점 사업부제 추진이 본격화되면서 2002년 1월에는 영업점을 신 영업조직인 RM(Relationship Management), 드림기업팀, PB, 기업고객팀, 개인고객팀으로 전면 개편하였다.

2002년 3월부터 12월까지 성과관리시스템, 리스크관리시스템, 종합수익관리시스템 등 사업부제 지원시스템을 구축하였다. 2002년 6월부터는 사업부제 초기 정착을 위해 사업부제 추진 이행 실적을 각 부점별 경영평가에 반영하기도 했다. 이와 같은 노력 끝에 사업부제 도입을 검토한지 불과 1년 7개월여 만인 2003년 1월에 이르러 사업부제에 따른 신 영업조직별 목표 배정과 평가시스템 구축을 완료, 드디어 사업본부 및 본부, 지역본부, 영업점이 전행적으로 참여하는 사업부제가 시행되기에 이르렀다.

이후 사업부제 실행력 강화 프로젝트 컨설팅을 통해 영업활성화 프로그램(SSP, Sales Stimulation Program)을 실시하고 핵심 업무프로세스 재구축(BPR)을 추진하는 등 사업부제 지원 시스템을 보강하며 여러 차례 경영 환경의 변화에 맞게 보완·개선되어 현재에 이르고 있다. 이러한 사업부제의 획기적인 도입은 책임경영체제와 성과보상 그리고 고객중심의 경영을 지속적으로 계승·발전시켜 오늘날 글로벌 종합금융그룹으로 우뚝 선 IBK 기업은행을 이루게 한 경영패러다임 전환의 계기였다고 평가할 수 있다.

3. 본부의 사업부제 도입

본부조직의 사업부제 도입은 경영컨설팅 결과에 대한 타당성 검토가 끝난 직후인 2001년 1월부터 7월까지 카드사업본부와 신탁사업본부에 대한 사업부제 시범 운영을 시점으로 하고 있다. 그리고 그 직후인 2001년 8월 1일 창립 40주년을 기해 중소기업과 개인고객을 위한 비전인 'Fine Bank(Total Financial Network Bank)'를 선포하면서 본부에 사업부제가 도입되었다. 이에 따라 사업본부를 이의사업본부와 지원사업본부로 이원화하고 각 이의사업본부는 은행장 통할 하에 은행 수익 확보에 대한 책임과 그에 따른 권한을 가지며, 각 지원사업본부는 이의사업본부의 영업력 극대화를 위한 조정 기능을 수행하도록 했다.

목표 배정의 경우 기존에는 영업점 목표를 지역본부가 취합하여 경영관리부에 제출·조정하는 방식에서 기업/개인고객본부장에게 RM 및 영업점에 대한 목표 배정권을 부여하



사업부제 정착 및 변화추진 프로젝트
(2002.02.23)

는 방식으로 변경하였다. 또 카드/신탁사업본부장에게는 기업/개인고객본부장을 통해 목표를 부여하도록 했다. 아울러 기존에는 사업본부장에게 고과(考課) 권한만 있고 인사이동권이 없었는데 사업본부 내 본부부서 4급 이하 직원에 대한 인사이동권을 부여하고, 사업비·광고선전비·포상비 등 일부 예산권을 부여하였다. 당시 이익사업본부로는 기업고객본부·개인고객본부·카드사업본부·신탁사업본부·자본시장본부를 두었고 지원사업본부로는 경영전략본부·여신지원본부·업무지원본부·IT본부를 두었다.

이와 함께 2002년에는 본부조직에 팀제를 도입했다. 의사결정 단계를 축소하여 본부조직의 효율화를 도모하는 한편 본부 인력을 영업점에 전환 배치시켜 영업력을 강화하기 위한 개편이었다. 본부조직 팀제는 '사업본부 내 팀제'를 도입한 2003년까지 기존 부서 체제를 유지하며 부서 내에 73개의 소팀을 운영했다.

4. 영업점의 사업부제 도입

영업점 사업부제는 2002년 1월 영업점을 신 영업조직인 RM, 기업고객팀, 개인고객팀, 드림기업팀, PB로 개편하고 2003년 1월 사업부제에 따른 목표 배정과 평가지표를 전 영업점으로 시달하면서 전면적으로 실시하게 되었다. 영업점 사업부제는 고객군별 경영전략의 효율적 실행과 고객 편의를 극대화한다는 원칙 아래 고객군별 조직체계 설계가 일관성 있게 적용되도록 하였다. 또한 고객군을 자율적으로 조정하여 팀간 협력을 유도할 수 있는 원가 배분 및 성과평가체제를 유지하도록 하고, 영업점 책임자급 인원에 대한 주요 직무 및 업무 협조 관계를 명확히 하도록 하는 영업조직의 상세 설계에 기초하여 도입·추진했다. 이에 따라 영업점 조직을 이익사업본부인 기업고객본부와 개인고객본부 산하에 각 지역본부를 두고 영업점을 RM(기업금융지점), 일반영업점, 드림기업팀으로 나누었으며 일반영업점은 기업고객팀과 개인고객팀, 그리고 PB로 구분하여 개편하였다.

신 영업조직의 역할을 살펴보면 RM의 경우 일정 규모 이상의 여신업체를 관리고객으로 하여 기존 영업점 내에 배치했다. 그러나 일반영업점과는 별도의 독립적인 역할을 수행하고, 일반영업점은 고객군별로 구분된 기업고객 및 개인고객을 통할하며, 드림기업팀은 소기업 고객을 전담하도록 하고 행정상으로는 일반영업점의 통할을 받지만 여신 전결권을 독자적으로 보유하도록 하였다. PB는 고소득 개인고객에 대한 관리를 전담하며 영업점의 통할을 받도록 하였다.

특히 영업점 내 기업 및 개인고객팀 구분은 차별화된 영업 전략으로 고객중심의 영업기반을 구축하고, 의사결정 단계 축소와 권한의 하부 위임으로 성과 중심 문화를 구축하기 위해 시도한 일선 조직 개편이란 점에서 사업부제의 핵심 포인트라고 할 수 있다.

영업점의 팀별 경영평가는 초기 완전한 구분 평가에서 2004년에는 소속팀 70%, 타 팀 30% 비율로 바뀌었고 그 후 공통평가지표 비중을 늘렸다. 현재는 개인 및 기업고객팀 실적을 영업점 단위로 통합하여 평가하는 방식으로 개정하였다.

사업부제 도입에 따른 영업조직 개편으로 여러 가지 변화의 시사점이 발생하였다. 즉 고객군별 업무 분장으로 해당 고객군에 대한 일괄 서비스를 책임져야 하며 그렇게 하기 위

해서는 인력 운용 최적화 노력이 요구되었다. 또한 고객군별 팀제에 의해 실적과 성과가 분리되지만 자기고객을 타 팀에서 처리하거나 유지할 경우 발생하는 비용과 수익이 성과에 반영되어 궁극적으로는 원활한 협조 관계가 필요하였다. 이에 따라 적절한 업무 분장과 팀간 협력을 유도하는 영업점장 역할의 중요성이 크게 강조되었다.

업무효율화 측면에서도 기존의 기능식 조직에 비해 고객의 다양한 정보를 접할 수 있게 됨에 따라 고객 정보를 활용한 부수 거래 증대 등 능동적인 영업활동이 요구되었다. 동시에 팀을 바탕으로 하는 '원 스톱 풀 서비스(One-Stop Full Service)' 체제에서 직원 각 개인이 업무 전반에 대한 이해와 처리 능력이 필요했다. 또한 변화에 따른 고객의 불편을 최소화하기 위해 사업부제에 대한 지속적인 홍보와 주요 고객에 대한 선택과 집중의 고객관리가 요구되었다.

영업점의 사업부제 실행 초기에는 이와 같이 여러 가지 시사점과 필요 사항이 발생하였다. 그러나 지속적인 사업부제 인프라 구축과 직원교육, 설명회, 워크숍, 영업점 현장지원반 운영, 사업부제 관련 Help Desk 질의·응답, 사업부제 관련 포커스 그룹 미팅(Focus Group Meeting) 등을 통해 사업부제는 점차 자리를 잡아갔다. 그리고 사업부제 도입의 결실이 경영성적으로 나타나기 시작했다.

사업부제가 전 영업점에 도입된 2003년에는 전국적인 신용카드대란으로 2003년 말 당기순이익이 전년대비 무려 3,575억 원 감소한 2,240억 원을 기록했고 BIS 비율도 9.88%에 불과했다. 그러나 사업부제 성과가 본격적으로 나타나기 시작한 2005년 말에 이르러서는 당기순이익 7,785억 원, BIS 비율 11.11%를 달성하였고, 2006년 말에 이르러서는 당기순이익 1조 344억 원, BIS 비율 11.7%라는 놀라운 경영성적을 거두어 사업부제가 초기에 성공적으로 정착되었음을 입증하였다.

제4절 고객 특성에 맞춘 거래채널의 다변화 - 채널(Channel) 관리

1. 채널전략의 변천

설립 초기인 1960년대에는 국가경제 발전과 중소기업지원이라는 역할 수행을 위해 기본적인 점포망을 확보하는 데 역점을 두고 점포 전략을 추진했다. 이후 1970년대에는 지역적인 균형 배치와 점포 근대화 그리고 전국적인 점포망 형성을 목적으로 추진했다.

1980년대에는 국민경제적으로 중소기업 역할이 재조명되면서 중소기업지원이 강조됨에 따라 중소기업이 밀집되어 있는 수도권 및 지방공단, 농공단지 등에 점포를 집중 배치하고 도시 주거지역과 역세권을 중심으로 자금조달을 위한 예수금 기반 구축을 위해 점포를 증설하는 방향으로 추진했다.

1990년대 들어서는 금융자율화 진전과 점포 규제 완화 조치로 은행간 규모의 경쟁이 심화되어 소형점포 위주의 다점포 전략이 추진되었고, 생산성과 수익성을 감안하여 점포



상계동 간이은행 개점(1971.06.28)



광화문지점 이전 객장내부 전경(1966.5.30)



순천지점 개점(1977.8.30)

를 신설하는 점포전략을 추진했다. IMF 외환위기 시에는 1998년부터 2000년까지 점주 여건이나 생산성이 낮은 40여 개 점포를 통폐합하는 강력한 점포 구조조정을 추진했다. 2000년대에 들어서는 IMF 구제금융 여파로 부실은행을 흡수 합병한 대형은행들이 출현하여 이들 경쟁은행과의 점포 수 격차가 심해짐에 따라 이를 해소하기 위해 2000년대 중반 이후부터 대대적인 점포 증설을 꾀하였다.

점포 형태도 지난 50년 동안 많은 변화가 있었다. 특히 2000년대 들어서는 통신 및 인터넷의 급속한 보급으로 이를 은행 거래와 융합한 다양한 형태의 전자금융 채널이 도입되면서 전통적 개념의 유인점포와 함께 전자금융 등을 다변화하는 거래 채널의 한 유형으로 인식하기에 이르렀다.

설립 초기에는 지점과 출장소의 두 가지 점포 형태를 유지했으나 1965년부터는 정부의 내자 동원 정책에 따라 예금의 흡수를 위하여 예금취급소, 주재사무소, 간이예금취급소 그리고 이동점포의 원조격인 간이은행 등의 점포 형태로 운영했다. 그 후 업무 실적 등 규모가 커지면서 대부분 지점으로 승격하여 1970년대 말에는 지점과 출장소 형태의 영업점만 남게 되었다.

1980년대 초에는 금융 소외 지역에 대한 금융 편의 저변 확대와 가계 유희자금 흡수를 위해 주택가 주변에 모점 통할 하에 운영하는 새로운 형태의 간이예금취급소 설치를 확대하였다. 1985년부터는 은행업무의 기계화 및 전산화 추세에 따라 공공기관, 병원, 역, 터미널 등에 소형기계화 점포인 출장소를 운영하기도 했다. 특히 1980년대 후반에는 소형 다점포 전략 추진으로 출장소 위주의 점포가 크게 증가하였다.

1991년에는 대형 건물 3층 이상에 설치하는 법인거래지점 제도가 도입되기도 했다. 1996년에는 업무용 고정자산 비율 60% 이내일 경우 점포 신설을 완전 자율화함에 따라 반경 500m 이내에 은행 점포가 4개 이하인 경우 신설이 가능하도록 한 기존 거리 제한 및 점포 신설 T/O 제도가 폐지되어 출장소 및 법인거래 지점이 일반지점으로 전환되었다.

2000년대 들어 현금자동출금기(ATM, Automated Teller Machine)와 현금자동지급기(CD, Cash Dispenser)를 이용한 무인자동화 점포 개설이 늘어났다. 또 인터넷과 모바일의 급속한 발달에 따라 비용절감과 거래편의 제공, 대기업 거래유치라는 전략적 차원에서 인터넷뱅킹 서비스, 모바일뱅킹 서비스, 스마트뱅킹(아이폰) 서비스, 중소기업 및 중견기업·대기업 종합자금관리서비스(CashONE, e-branch) 등 다양한 형태의 전자금융 채널을 확대해 나갔다. 이와 함께 고객밀착 영업과 개인고객 기반 확대, 비용절감 차원에서 버스를 이용한 이동점포와 대학교·병원·대형 할인마트 내에 인스��어 브랜치 형태의 점포를 늘려나갔다. 또한 자회사인 IBK투자증권과의 시너지 영업을 위해 은행지점에 소규모 증권 창구를 운영하는 동일 객장내 창구(BIB, Branch in Branch), 증권·은행 점포가 한 곳에 모여 전문 금융서비스를 제공하는 동일 건물내 창구(BW, Branch with Branch) 형태의 점포를 신설하였다.

이처럼 2000년대 들어서서는 입지 선정 등 점포 전략을 미리 정하고 고객전략을 수립하는 기존 형태를 벗어나 먼저 고객군에 대한 마케팅 전략을 수립하고 난 후 고객군별 특성에 부합하는 점포전략을 수립해 나갔다. 또 그동안 꾸준히 축적해온 국내은행 최고 수준의

IT 관련 개발 능력을 바탕으로 단순 입출금, 자금의 이체, 각종 조회, 변경서비스, 자금관리 서비스 등의 결제금융 업무는 다양한 형태의 전자금융 채널인 무인채널로 전환하였다. 이와 달리 고객과의 대면접촉을 통해 금융니즈를 파악하고 대안을 제시하여 친밀감과 신뢰성을 확보할 수 있도록 하는 유인점포의 다변화도 함께 추진하였다.

2. 거래채널의 변천

가. 기본 점포망 확보

1960년대 후반 들어 경제성장을 뒷받침하기 위한 내자 동원 일환책으로 금융기관 저축성예금 증가가 국가적인 당면과제로 등장함에 따라 은행들의 점포망 확충이 본격적으로 추진되었다. 더욱이 기업은행의 경우 중소기업 근대화에 필요한 소요자금을 재정자금에만 의존하지 않고 금융부문을 통해 자체적으로 조달해야 했기 때문에 예수금 유치가 필요하게 되었고, 이에 따라 출장소와 예금취급소를 중심으로 점포신설을 적극적으로 추진하게 되었다. 그 결과 1961~1969년 동안 연평균 9개 점포를 신설하는 등 점포망을 확대하였다. 이 기간 중 점포관리는 기본적인 점포망 확보에 역점을 두고 추진되었다.

나. 체계적인 점포망 형성

1976년 경제발전과 중소기업 성장에 능동적으로 대처하고자 '장기 종합점포 7개년계획'을 수립하였다. 점포관리의 기본 방향을 점포망 증대, 점포의 지역적인 균형 배치, 소유점포 비율의 제고, 점포 건물 근대화 및 환경 개선, 외국환 취급 점포 확대, 기존 점포 입지 조건 개선, 금융 국제화에 따른 해외 점포 설치 등으로 대고객 서비스를 개선하는 데 중점을 두었다. 이에 따라 1970년대 중반 이후에는 점포설립이 집중되어 총 41개 점포가 신설되었다. 특히 종합점포 7개년계획 기간 동안에는 지역경제의 균형적 발전과 저축증대를 도모하고자 대도시 외곽 및 중소도시 지역의 소형점포 확대에 주력하였다.

다. 전국적인 점포망 확충

1980년대 초에는 주택가 등 금융 소외지역에 대한 금융서비스를 제공하고 국민들의 은행이용도 제고를 위해 1976년 이후 금지되었던 간이예금취급소 설치가 허용되었다. 이에 따라 1981~1984년에 31개 간이예금취급소를 신설했다. 그러나 1980년 초에 일어난 제2차 오일쇼크 영향과 수차례의 금리 인하로 은행의 수익성이 크게 악화되자 1984년부터는 점포의 경쟁적 증설을 지양하고 경영수지 개선을 도모하기 위해 점포신설을 자제하도록 함에 따라 점포신설 추세도 둔화되었다. 이 기간 중에는 점포관리의 방향도 경영합리화에 중점을 두고 수지 전망 등의 철저한 분석을 통해 점포신설, 환경개선, 점포행정을 추진했다.

1985년에는 은행업무 전산화 및 기계화 추세에 부응하고 은행의 수익성을 도모하는 한편 금융 소외지역을 해소하고자 8명 이내의 최소 인원으로 운영하는 소형기계화점포(출장소)를 신설하였다.



청계 8가 출장소 개점당시의 모습 (1981.10.15)



고척동 간이 예금취급소 신설 개점 (1981.12.16)



피서지 해변은행 개막(1992.7.10)

1988년부터는 은행들이 경쟁적으로 점포를 증설함에 따라 입지 선점을 위한 소형 다점포 전략을 추진하여 읍면지역에도 점포를 설치하는 등 소형 점포를 중심으로 신설점포를 급속히 확충하였다. 또 지역 특성에 맞는 특화된 점포 배치를 위해 지방공단 및 농공단지 등 중소기업 밀집지역에는 여신 위주의 점포를 집중 배치하고, 도시 주거지역 및 신개발지역에는 수신 위주의 점포 및 소형 출장소를 확충했다. 이에 따라 1990년에는 전국적인 점포망을 구축하기에 이르렀다.

라. 점포망 조정

1990년대는 금융자유화 진전으로 은행간 점포 증설 경쟁이 치열했던 시기로서, 1988년부터 추진된 출장소 위주의 소형 다점포 전략추진에 따라 1991~1996년 동안 약 110여 개 점포를 증설하여 점포 수가 일반 시중은행에 육박했다. 그러나 1996년 2월 시중은행의 점포신설이 완전 자유화되어 점포증설 경쟁이 한계에 부딪침에 따라 단순한 점포망 확대를 통한 경쟁을 지양하고 생산성과 수익성 위주의 점포전략으로 전환했다. 이에 따라 공공기관 등에 설치한 소형 출장소를 제외한 대부분의 출장소를 지점으로 승격시켜 대고객 서비스의 질을 높이고 영업력 향상을 꾀하는 한편, 점포 명칭도 고객이 친근감을 느낄 수 있도록 변경하여 지역밀착형 은행으로서의 입지를 다지고자 했다.

그러나 1997년 말 IMF 외환위기로 인한 금융기관 구조조정기에 따라 강력한 경영개선 조치가 취해지면서 1998년부터 2000년까지 점주 여건이나 영업력이 취약한 점포와 생산성이 낮은 점포를 인건 점포로 통폐합하는 구조조정을 실시했다. 설립 이래 최초로 40여 개의 점포를 통폐합하는 뼈를 깎는 점포망 조정기가 바로 이때였다.

마. 점포채널 다변화

2000년대 들어 1997년 말 IMF 외환위기에 따른 금융기관 구조조정으로 대형화된 합병은행들이 출현하고 글로벌 금융그룹의 국내 진출이 이어졌다. 이러한 대형은행들의 등장으로 금융시장에서 적자생존의 경쟁이 팽배해진 가운데 독자 생존한 기업은행의 경우 규모 및 시장 지위 열세로 합병 위협이 지속적으로 증가하는 금융환경에 처하여 자산규모



우체국 창구 공동 이용망(2005.2.28)

중대 등 규모화를 통한 경쟁력 확보가 절실히 요구되었다.

이에 따라 2002년 4월 점포의 신설과 이전 및 폐쇄 등 점포업무의 신속한 의사결정과 집행을 강화하기 위해 기존의 점포발전특별추진위원회 설치운영지침을 폐지하고, 전무이사를 위원장으로, 각 사업본부장과 관련 부서장을 위원으로 하는 점포발전추진위원회를 구성하여 운영기준을 제정했다. 그리고 2002년 들어 흑자 기조로 전환되는 등 IMF 경영개선계획이 일단락되고 2003년 사업부제를 영업점까지 확대 실시함에 따라 이를 바탕으로 2005년 이후부터 본격적으로 점포망을 확충하기 시작했다. 특히 2006년부터 2008까지 3년 동안 총 153개 점포를 증설하여 시중은행과의 점포 격차를 크게 해소했다.

이때 단순한 증설에 그치지 않고 점포후보지 직원추천제를 마련하여 추천 직원에게 소정의 포상금을 지급하는 등 우량 입지 선점에 노력을 기울였다. 이와 함께 점포 형태 다양화 및 다변화를 추진하는 방향에서 점포증설을 피하여 2011년 5월 말 현재 국내에 총 607개의 점포망을 구축하기에 이르렀다. 이밖에 지방 읍면 등 점포가 없는 금융 소외지역의 점포망을 보완하여 2005년 1월 우정사업본부와 업무협약을 맺고 우체국 창구에서 중소기업 은행 통장을 이용해 입출금 등 금융거래를 할 수 있게 하였다. 2010년 말 현재 우체국은 전국적으로 2,828개에 이르고 있다.

2000년대는 중소기업금융의 시장지배력 강화와 개인고객기반 확충을 위한 점포증설에 중점을 두고 점포전략을 추진하였다. 이에 따라 수신형 점포확대, 복합점포 개설, 할인점 등과의 채널 제휴, 자동화기기 설치확대 등 다양하고 다변화된 형태의 점포를 증설해 나갔다. 점포가 미입점한 산업단지에는 신속하게 점포를 선점하고, 중소기업금융 수요가 많은 산업단지 내에는 기존 점포 외에 복수의 점포를 입점 시켜 중소기업 리딩뱅크의 지위를 확고히 하고자 했다. 또 경제규모가 크고 우수한 지역과 신도시, 택지개발지, 대학교, 병원 등 다양한 지역에 점포를 신설하여 그동안 상대적으로 취약했던 개인고객에 대한 영업력을 강화하고자 했다.

2000년대 중반 이후에는 특히 개인고객의 니즈에 능동적으로 대처하기 위한 유연성 있는 점포 형태의 다변화가 본격화되었다. 2005년 9월에 버스 형태의 이동점포(현재 명칭 U-Bank)를 도입하여 각종 행사나 피서지, 귀성길, 아파트단지, 기업체 등에서 고객을 직접 찾아가는 적극적인 마케팅 형태의 점포를 운영했다. 2006년부터는 LS전선 전주공장을 필두로 특정 기관 및 점주를 대상으로 제반 금융 업무 유치를 위하여 해당 기관과의 협약 하에 직원이 주재 근무를 하며 은행 업무를 지원하는 가변점포를 시행하였다. 2008년 5월에는 외국인 근로자의 해외 송금을 위해 365일 영업하는 안산외환송금센터를 신설하였으며, 2010년 2월에도 이태원에 외국인 거주자 및 관광객을 위한 외환송금센터를 신설했다. 2008년도부터는 자회사인 IBK투자증권과의 시너지영업을 위해 각 영업부 내에 BIB 형태의 점포와 BWB 형태의 점포를 신설, 2011년 3월 현재 15개 점포를 운영했다. 특히 워커히 지점과 종로6가지점에는 IBK투자증권 창구를 객장에 두는 Stock Lounge를 운영했다. 2008년 8월에는 은평뉴타운에 소형특화점포인 IBK WORLD를 개설하여 젊고 생동감 있는 인테리어 설치와 레이아웃 배치로 Young IBK로서의 이미지를 제고하였다. IBK WORLD 점포는 2011년 3월 현재 4개로 늘어났다. 2009년 9월에는 부유층 고객에 대한



안산시와 양해각서 체결(2008.5.15)



이태원외환송금센터 개점(2010.2.25)



이동점포 U-fine bank 개점(2005.9.1)



은평뉴타운지점 개점(2008.8.29)



편의점포(7-ELEVEN 자동화기기) 업무제휴
협약식(2009.7.31)

밀착영업을 통해 핵심 우량고객을 증대시키고자 첫 PB센터로서 강남PB센터를 신설했다. 이후 2011년 1월에는 반포자이, 중계동, 대치역, 분당파크뷰 PB전문점을 PB센터로 전환했고, 같은 해 3월에는 시화공단PB센터와 창원PB센터를 신설했다. 2009년 11월 대덕롯데마트점 및 진장롯데마트점을 개설한 이래 2010년 말 현재 롯데마트 내에 총 6개 점포(출장소)를 개설하여 365일 대형할인 마트 방문 고객들을 대상으로 영업을 하였다.

2000년 후반 들어서는 개인고객기반 확충과 핵심고객 증대가 더욱 강조됨에 따라 2006년 개인고객 위주의 영업활동으로 실적 평가를 받는 개인형 지점을 6개 선정했다. 이어 2007년과 2008년에는 약 30개 점포를 개인중심형 지점으로 전환했다. 2010년에도 지속적인 개인기반 확충을 위해 개인전문형 점포를 시범적으로 운영하였다. 2007년도에는 대기업 영업을 위해 기업금융센터를 신설하여 대기업과의 거래에 집중할 수 있는 채널을 확보했다.

이처럼 2000년대 중반 이후 점포망을 꾸준히 확충하며 총자산 및 당기순이익 등에서 매년 괄목할 만한 성과를 이룸에 따라 외형적인 면에서 국내 선도은행의 대열에 합류하였다. 그러나 2008년 하반기에 불어 닥친 글로벌 금융위기의 영향으로 2009년과 2010년에는 점포증설보다는 점포의 생산성 및 영업 효율성 제고에 중점을 두고 점포 형태의 다양화와 점포 이전, 통폐합 등의 구조조정을 실시하는 내실 있는 점포전략을 추진했다.

한편 1990년대 이후 점내 및 점외 코너와 VAN사를 활용한 브랜드 제휴 코너 형태로 현금자동입출기(ATM)와 현금자동지급기(CD)를 이용한 무인자동화코너를 꾸준히 확충했다. 2010년 말 현재 3,582대의 자동화기기를 설치하고 1,351개의 자동화코너를 운영했다. 또한 2008년 5월에는 지하철 5, 7호선 90여 개 역사에 브랜드 제휴 코너를 설치하여 운영했다. 2009년 8월에도 기업은행 고객이 세븐일레븐 편의점에 설치된 롯데ATM기를 이용할 경우 수수료 등에서 기업은행 자동화기기를 이용할 때와 동일한 조건을 적용하도록 업무제휴를 맺어 점포망 대체 및 홍보 효과에 큰 기여를 하였다. 2010년 말 현재 세븐일레븐 제휴 자동화기기대수는 2,440대에 이르고 있다. 2010년 10월에는 국내 굴지의 대기업인 LG 광화문 사옥에 지점을 개설했다. 동시에 지점 내에 IBK-LG 동반성장센터를 설치하고 LG 협력기업에 대한 상생협력 대출 홍보와 신청 접수 및 마케팅·세무·경영 컨설팅을 전개하는 한편 LG 임직원들에 대한 금융관련 상담 및 서비스를 제공하였다.

바. 전자금융 채널 활성화

2000년대 들어서 모바일과 인터넷의 급속한 발달로 비용절감을 통한 효율성 확보와 거래편의 제공이라는 측면에서 ATM, 모바일뱅킹, 인터넷뱅킹, 자금관리서비스 등 다양한 형태의 무인채널을 개발·발전시켜 왔다. 1990년대 텔레뱅킹과 PC뱅킹으로 시작한 전자금융 채널은 2000년대 들어 고도화된 IT 기술을 바탕으로 인터넷과 모바일을 은행업무와 융합한 다양한 형태의뱅킹서비스로 진화되었고, 이러한 IT와 뱅킹의 융합화는 다양화되는 고객니즈에 맞춰 새로운 영역의 전자금융 채널로 지속적으로 구축되어 왔다.

인터넷을 접목한 새로운 전자금융 서비스로서 2000년 3월 자체적으로 개발한 기은 인터넷뱅킹 서비스를 실시하였다. 기존에는 한국통신 홈페이지나 인터넷뱅킹으로 접속했지

만 중소기업은행 홈페이지 및 인터넷뱅킹을 직접 접속하도록 하여 이용 편의를 도모하였고, 자체 개발한 모든 서비스 적용이 가능하도록 하여 유인점포와 함께 새로운 채널로서 네트워크를 형성하게 되었다.

2002년 3월에는 분산된 기업고객용 각종 서비스를 통합하고 자금관리, 계좌통합, 가상계좌, 전자결제서비스 등을 인터넷으로 제공하는 기업전문 인터넷뱅킹 서비스를 실시했다. 그 후 고객의 니즈에 맞춰 거래서비스를 확대하고 시스템을 업그레이드시켜 오다가 2009년 3월에는 개인 및 기업으로 나뉘어 있던 인터넷뱅킹시스템을 하나로 통합하고 초당처리능력과 동시 접속자 수를 크게 늘리는 등 시스템 성능을 향상시켜 이용고객을 확대시켜 나갔다.

2001년 10월에는 인터넷 접속이 가능한 휴대용단말기(WAP폰)를 이용하여 잔액조회, 계좌이체, 신용카드서비스 등 각종 은행거래 서비스를 받을 수 있는 모바일 인터넷뱅킹을 처음으로 실시했다. 이후 2004년 2월에는 기존의 불편함을 개선하여 고객의 계좌정보 등이 입력된 IC칩(스마트카드)을 휴대폰에 장착하여 각종 은행거래를 휴대폰 하나만으로 이용할 수 있는 IC칩 기반 모바일뱅킹 서비스를 실시했다.

2008년 3월에 이르러서는 IC칩을 장착하지 않고 휴대폰에 전용 프로그램(VM, Virtual Machine)을 설치하여 KTF·SKT·LGT 이용 고객을 대상으로 각종 조회, 이체거래 등을 이용할 수 있는 모바일뱅킹 서비스를 실시했다. VM 뱅킹서비스는 IC칩이 없어 자동화기기 및 신용카드 기능이 되지 않았으나 2009년 7월에 이르러서는 범용 가입자 식별 모듈(USIM)금융칩에 출금용 계좌번호를 수록하여 이용 고객이 기업은행 및 타행의 모든 CD/ATM기에서 잔액조회, 현금출금, 계좌이체를 할 수 있도록 하는 UbiTOUCH 서비스를 실시했다. 아이폰(iPhone) 이용자가 급속히 증가하자 2010년 1월에는 신규고객 창출과 e-biz 선도은행의 이미지 제고를 위해 타행에 앞서 스마트폰 뱅킹 서비스를 실시했다. 이 서비스는 고객이 각종 은행거래는 물론 영업점 위치 안내, 금융상품 동영상 홍보, 이벤트 공지 등의 부가서비스를 편리하게 이용할 수 있는 신 개념의 뱅킹서비스로서, 전자금융의 새로운 채널로 구축되었다.

이러한 전자금융 서비스의 급속한 발전과 함께 2000년대 중반 들어서는 기업에 제공하는 종합자금관리 서비스가 새로운 수수료 수입원과 저원가성 예금 유치 창구로서 금융시장의 노른자위로 부상했다. 이에 따라 기업은행은 자금관리시장의 선점을 위해 그동안 축적한 IT 기술 및 개발 노하우를 동원하여 금융권 최초로 기업규모에 따라 필요로 하는 여러 가지 자금관리서비스를 개발·시행하였다.

2004년 9월 금융권 최초로 기업의 자금계획 수립부터 집행에 이르는 일련의 자금관리 업무는 물론 기업 인터넷뱅킹과 연계해 금융업무까지 처리할 수 있는 fine CashONE 업무를 개발하여 시행했다.

2005년 7월에는 중견기업과 대기업을 주요 타깃으로 하여 맞춤형으로 종합자금관리 서비스를 제공하는 fine e-branch 사업을 실시했다. e-branch는 기업과의 지속적인 파트너십 관계 하에서 기업의 다양한 자금관리 요구 사항을 맞춤형으로 제공할 수 있는 개별 기업 전용 온라인 점포로서 구축되었다.



Fine CashONE 서비스(2004.11.25)



e-branch 1호점 개설(2005.7.7)



중소기업 업무 통합 자금관리 서비스 S-ERP(CMS반)(2007.5.3)

기업은행은 이와 같은 최첨단 e금융서비스 개발을 통해 기업금융시장의 새로운 패러다임인 자금관리 시장에서 중소기업뿐 아니라 중견기업 및 대기업 시장에서도 주도권을 확보했다. 2010년 12월 말 기준 CashONE 가입 업체는 1만 9,084개 업체, e-branch 가입 업체는 2,147개 업체에 이르고 있다. 특히 괄목할 만한 성과는 연간 18조 원의 거대한 자금을 운영하는 국민건강보험공단을 유지한 것이다. 2005년 11월 Cyber 통합자금관리시스템 우선협상은행으로 선정된 데 이어 2006년 6월 e-branch의 확장형인 In-House Bank를 오픈했다. 이에 따라 국민건강보험공단의 주거은행도 기존 국민은행과 농협에서 기업은행으로 바뀌었다. 이러한 성과는 국민·신한·우리·농협 등 8개 은행이 치열한 경쟁을 벌인 끝에 얻은 결과로서, 이를 통해 자금관리 시장에서 최고의 은행임을 입증하였다.

2007년 1월에는 e-branch 및 CashONE을 휴대폰으로 이용할 수 있는 CEO Phone(모바일자금관리) 서비스를 시행했다. 외부 활동이 많은 기업 경영자가 외부에서 휴대폰으로 회사 내부에 설치되어 있는 e-branch 및 CashONE에 접속하여 활용이 가능하도록 한 것이다. 이동통신사인 SK텔레콤과 업무제휴 협약 아래 출시된 이 CEO Phone 서비스는 기업자금 관리 업무에 획기적인 변화를 가져왔으며, 자금관리 선도은행으로서 입지를 더욱 다지는 계기가 되었다.

2007년 5월에는 중견기업 및 대기업 전산시스템인 전사적 자원관리계획(ERP, Enterprise Resource Planning)과 같이 중소기업이 영업·생산·구매·자재·회계관리·자금(금융) 업무까지 회사의 모든 업무를 하나의 시스템에서 처리할 수 있는 중소기업 통합업무관리서비스(S-ERP)를 국내 최초로 출시했다. 이 서비스는 기존의 중소기업 자금관리 서비스인 CashONE을 몇 단계 업그레이드 시킨 것으로서, 법인기업뿐 아니라 개인기업도 사용할 수 있도록 범용성 있게 개발하여 중소기업의 업무 효율을 증대시키는 데 크게 기여했다.

2008년 4월에는 비영리를 뜻하는 'Nonprofit'의 영문이니셜 N을 강조하여 비영리법인용 맞춤형 자금관리서비스인 S-ERP-N을 출시했다. 이 서비스는 사단 및 재단법인, 협회, 단체 등 비영리기관에 대한 수납관리, 자금집행, 회계를 일관성 있고 편리하게 처리할 수 있도록 개발한 것으로 이들 비영리기관의 자금 모계좌 유치를 통해 핵심 예금 등 수시 기반 확대를 꾀하였다.

2010년 6월에는 지식경제부에서 혁신기술 연구개발을 위해 지원하는 R&D자금의 투명한 관리와 사용자 편의성을 높이고자 온라인화한 통합연구비시스템(HI-R&D) 서비스를 실시했다. 기업은행은 타행에 비해 신속하고 안전성 있는 차별화된 서비스 제공으로 R&D 자금 수혜기업 연구비계좌 유치를 통해 유망 기업들을 선점했다. 이밖에 2010년 5월에는 포털사이트인 네이버 내에 온라인 제휴점포 1호점인 'IBK e-클럽존'을 개설했다. 개인금융 경쟁력 강화 및 신규고객 창출을 위해 방문 고객 수와 우량 개인고객 회원을 가장 많이 보유한 웹사이트인 네이버에 사이버지점 형태로 개설하였으며, 온라인 전용상품인 'IBK e-클럽통장'처럼 친숙하고 매력적인 이미지를 주고자 'IBK e-클럽존'으로 온라인 점포 명칭을 부여했다.

2010년 7~8월에는 신규고객 창출을 위해 이벤트 마케팅을 실시한 결과 온라인예약 가

입 서비스 이용 신규계좌 1,300여 개를 유지했고, 이 중 40% 이상이 최초 신규고객으로 판명되어 온라인 제휴점포가 개인고객기반 확대를 위한 유효한 채널임이 입증되었다. 2000년대 들어 추진한 다양한 형태의 전자금융 채널 활성화 노력의 결실로 고객의 거래 형태도 점차 바뀌어 영업점 입점보다는 전자금융 채널을 이용한 거래가 크게 늘어났다. 2010년 말 현재 조회 및 입출금거래의 약 80%가 전자금융을 이용한 거래로 나타나 전자금융 채널이 영업점을 대신하는 무인점포로서 하나의 채널로 구축되었음을 보여주고 있다. 기업은행은 앞으로도 타행 대비 대면점포의 열세를 만회하고 개인고객을 확대하는 새로운 접근 채널로서 이러한 사이버 형태의 비대면 점포를 지속적으로 확대해나갈 예정이다.

사. 전자금융 서비스 부문 최고의 은행으로

이러한 선도적인 점포전략은 대외적인 평가로 이어졌다. 2003년 11월 대한민국 전자상거래 대상을 수상한 이래 2004년 9월 대한민국 e금융상 대상 수상, 2004년 11월 제8회 e-비즈니스대상 최우수상 수상, 2006년 9월 스톡피아 평가 최우수 인터넷뱅킹 서비스 은행 선정, 2006년 12월 홈페이지 2006년 웹어워드 기술혁신 최고 대상 수상, 2008년 3월 스톡피아 평가 인터넷뱅킹 서비스 종합평가 1위 선정, 2008년 12월 제8회 Korea Web Awards 최고 대상(정보통신부장관상) 수상, 2007년 6월 제7회 대한민국 e금융상 대상(재정경제부장관상) 수상, 2007년 10월 제11회 대한민국 e비즈니스대상 최우수상(국무총리상) 수상 등 전자금융 관련 각종 상을 휩쓸어 IT 기술과 전자금융 서비스 개발 능력이 국내 금융기관 중 최고임을 보여주었다.

3. 창구조직의 변천

점포 창구조직은 창립 당시 농업은행 제도를 그대로 인수받아 직능적 사무분담 형태로 출발했다. 1962년에는 종전의 직능적 업무분담형 창구조직을 책임자 중심의 2선식 창구조



대한민국 e비즈니스 대상(2007.10.11)



신레이아웃 점포(2007.8.30)



강남PB센터 오픈(2009.9.29)

직(Unit System)으로 변경하였다. 이 제도는 1970년대 중반 이후까지 실시되었다.

1970년대 중반 이후부터는 업무량이 증대됨에 따라 창구조직을 책임자 위주의 유니트 시스템에서 텔러 위주의 3선식으로 변경 실시한 결과 대고객 창구서비스 및 사무능률이 크게 향상되었고 직원 상호간의 견제 기능도 보장되었다. 이에 따라 3선식 창구조직 점포가 점차 늘어나 1980년에는 전 영업점을 3선식 창구조직으로 개편했다.

1988년에는 고객들의 다양한 요구에 대응하기 위해 1선식 창구조직으로 개편하였다. 신속한 업무처리를 위한 하이카운터(High Counter)와 고객 상담 등 다소 시간이 걸리는 업무처리를 위한 로우카운터(Low Counter)로 창구를 구분하였고, 모든 하이카운터에 소형 단말기를 배치하여 별도의 OP없이 텔러가 직접 단말기를 조작하도록 했다.

1993년에는 1선식 창구조직을 더욱 발전시켜 고객만족도 제고와 업무효율성 증대 및 설의 능력 강화를 위해 영업점 창구조직 개편을 실시했다. 고객편의 제고에 중점을 두고 온라인계·제예금계·대부계·외환계 등 사무 위주의 기능별 조직을 대고객 업무조직, 설의조직 및 후선 업무조직 등 3개 기본 조직 아래 6개 창구조직으로 세분하여 운영하였다.

1995년에는 업무자동화 및 전산화의 급속한 진전으로 행원급 인력이 크게 감소함에 따라 '여신창구 책임자 전진배치 제도'를 시행하여 여신전문 책임자를 창구에 전진 배치했다. 이와 함께 새로 보급된 신형 단말기(BP 단말기)를 책임자까지 확대 공급하여 창구업무를 보강함으로써 대고객 서비스를 크게 향상시켰다.

1997년에는 고객중심의 영업점 레이아웃 업무추진 계획에 따라 카운터 출입구를 여러 곳에 설치하고 고객의 출입이 용이한 곳에 응접실을 배치하는 등 고객과 직원의 동선(動線)을 단축하는 레이아웃 개선을 실시했다. 또한 '365 SPEED코너'를 객장에 설치하여 창구업무를 분산시켰다.

한편 2000년 1월 우량고객에 대한 퍼스널뱅킹(PB) 업무가 시행됨에 따라 2000년 6월 14개 영업점에 '기은VIP클럽'이란 명칭으로 별도의 영업공간인 PB룸을 설치하여 운영하였다. 그 이후 PB룸은 지속적으로 확대되어 2011년 4월 현재는 176개의 PB(VM) 전문점과 7개의 PB센터로 확장되었다. 기은VIP클럽은 'Fine Honors센터' 및 'Fine VIP클럽'으로 명칭이 바뀌었다가 이후 'WIN CLASS'로 변경되어 최근까지 PB 브랜드로 활용되고 있다. 그러나 2010년 9월 금융이용자 보호와 공정한 금융질서 확립을 위해 '금감원 PB 업무 모범규준'이 시행됨에 따라 PB센터가 아닌 영업점에서는 PB 명칭을 사용하지 못하게 되어 2011년 2월부터는 VIP 전담관리 직원의 명칭인 'VM(VIP Manager)'을 사용하고 있다. 이에 따라 우량 개인고객 영업은 PB센터, VM전문점 그리고 일반영업점으로 구분하여 운영되고 있다.

2003년부터는 영업점에 사업부제가 도입됨에 따라 고객군별 니즈를 반영하여 개인고객팀과 기업고객팀으로 나누어 고객 및 성과중심의 창구조직으로 전환하였다. 이와 함께 점포 레이아웃도 팀제에 맞추어 전면적으로 개조하였다. 2007년에는 CI를 완전히 변경함에 따라 점포 레이아웃도 이에 맞추어 변경하였다. 고객군별 차등 마케팅 강화와 고객 편의 시설 확충, 고객 프라이버시 보호, 쾌적한 근무환경 등을 감안하여 고급스럽고 독창적이며 고객친화적인 레이아웃을 도입하여 대중은행으로서의 이미지를 부각시켰다.

제5절 인적자원 역량관리 (Human Resources Management)

1. 인사관리

기업은행은 경영목표 실현을 위해 적재적소 인력배치 원칙에 따라 직원들의 적성과 능력, 업적을 중심으로 각 직급에 상응하는 일정한 지위 또는 직위를 부여하고 있다. 또 인사관리의 기본방침도 시대발전과 더불어 종전의 연공서열 중심 체제에서 능력주의 중심 체제로 크게 바뀌었다. 이에 따라 공정하고 합리적인 인사관리기법 및 인사시스템의 지속적인 개발과 도입으로 인사관리 선진화를 도모함으로써 인적자원 역량을 극대화하고자 하였다.

가. 다양한 인재확보를 위한 열린 채용

직원의 신규채용은 점포 신설, 직원 승진 및 퇴직, 업무량 증가 등을 종합적으로 감안하여 연도별 인력수급 계획을 수립하고 이에 따라 적정 채용 규모를 결정하고 있다. 아울러 공개경쟁시험에 의한 채용을 원칙으로 하고 있다. 다만 자격증 및 면허증 소지자와 특정 기술 및 기능 또는 경력을 가진 자를 채용하거나 법정 의무 고용자를 채용할 경우, 특수지역 근무자를 채용하는 경우, 기타 공개경쟁시험의 실효성이 적은 경우 등은 예외로 하고 있다.

행원급 채용 시 1990년 초반까지는 중견 행원, 초급 행원 및 여행원으로 구분하여 채용하다가 1993년부터는 5급 및 6급으로 구분하여 5급 행원은 4년제 대학 졸업자 및 동등 능력 소지자, 6급 행원은 고등학교 졸업자 및 동등 능력 소지자를 대상으로 채용하였다. 2005년 9월부터는 다양한 지식과 경험을 가진 우수 인재들을 채용하기 위해 학력, 전공, 연령, 외국어 성적과 같은 지원 자격에 아무 제한을 두지 않는 '열린 채용제도'를 도입·실시하였다. 그 결과 이공계 및 어문계열 출신자, 새터민(탈북자), 공군사관학교 출신자 등 다



청년인턴 연수(2009.4.2)



중견행원 채용을 위한 필기시험(1989.11.12)



2005년 신입직원 채용설명회(2005.9.26)

방면의 인재들이 채용되기도 했다. 또 IB 업무 강화와 해외 영업망 확대 등 글로벌 역량 강화를 위해 중국인과 베트남인을 정규 직원으로 채용하기도 했다. 당시 공채를 통해 외국인 을 정규 직원으로 채용한 경우는 은행권에서 최초였다.

■ 연도별 채용 현황

(단위 : 명)

구분	1961	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001
1급	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
2급	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
3급	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-
4급	1	3	-	1	1	1	-	-	-	-
행원	-	93	125	207	568	136	755	174	-	-
여행원	1	79	132	223	411	131	616	-	-	-
별정직	22	44	153	29	97	19	31	-	-	-
계약직	-	-	-	-	-	-	-	-	328	627
합계	25	219	411	462	1,078	287	1,403	174	328	627

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1급	-	-	-	-	1	-	-	-	1
2급	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3급	-	-	1	-	-	-	-	1	1
4급	-	1	-	-	4	3	4	1	4
행원	90	78	100	143	297	342	436	189	468
여행원	-	-	-	-	-	-	-	-	-
별정직	-	-	-	-	-	-	-	-	-
계약직	847	573	531	741	867	958	688	707	720
전환	-	-	-	-	56	4	261	44	66
합계	937	652	632	884	1,225	1,307	1,389	942	1,260

주 : 1) 2006년부터 채용현황 계는 전환 인력 수를 포함하지 않음
2) 채용현황은 발령일자기준, 정규직 전환은 별도 구분

채용 현황을 살펴보면 1990년을 전후하여 신규업무 및 업무량 증가와 점포망 확대 등으로 신규채용이 큰 폭으로 증가하다가 1997년 IMF 외환위기를 전후하여 크게 감소하였다. 2000년과 2001년에는 인력감축 차원에서 신규채용이 이루어지지 않았고 2006년 이후 매년 300~400명 수준의 신규채용이 이루어졌다. 2009년에는 예외적으로 공기업 선진화 추진 계획의 일환으로 정원이 감축되어 1회에 걸쳐 189명 채용에 그쳤다. 그러나 2010년에는 경영자율권 시범기관으로 선정되어 정원의 10% 범위 내에서 자율운영이 가능해짐에 따라 상·하반기 2회에 걸쳐 총 468명을 채용하였다.

계약인력은 IMF 외환위기 이후 창구 텔러 등의 단순 업무를 비정규직으로 대체하면서 본격적으로 채용이 확대되었다. 1998년 336명을 채용한 이래 점차 그 채용을 확대하여 2010년에는 720명을 채용하였다. 계약인력은 계약기간을 정하는 계약직과 계약기간을 정

하지 않는 무기 계약직으로 구분하여 운영하고 있으며, 무기 계약직 전환은 2007년부터 일반 및 전문계약직 중 근무 태도, 업무 성과 및 직무 역량이 우수한 자를 대상으로 별도의 전환 절차를 거쳐 선발했다. 또 비정규직의 고용 안정과 성과 향상이라는 동기부여를 위해 2006년부터 계약직원에 대한 정규직 전환을 실시했다. 무기 계약직 창구 텔러, IBK 예금왕, IBK 카드왕 등 포상에 따라 정규직 전환 대상 자격이 부여된 직원과 일반계약직 창구 텔러 중 이미 필기시험에 합격한 직원을 대상으로 서류심사와 임원 면접을 통해 최종 선발한 합격자는 정규직 행원(6급)으로 채용했다. 그 결과 정규직 전환자는 2006년부터 2010년 말까지 총 431명에 이르고 있다.

2000년 후반부터는 전문계약직 채용을 대폭 확대하였다. IB·컨설팅·자금운용·상품개발·퇴직연금·법률 등 금융산업 고도화에 따라 전문성이 요구되는 분야에서 경력과 능력을 겸비한 전문계약직 채용을 확대한 것이다.

한편 2000년대 들어 사회적 문제로 점차 가중되고 있는 청년실업난 해소에 적극 동참하여 금융공기업으로서의 사회적 책임과 의무를 이행하고자 대학 및 대학원 졸업자를 대상으로 2009년 1월부터 '청년인턴제'를 실시했다. 2009년 2회에 걸쳐 326명, 2010년 2회에 걸쳐 475명, 2011년 230명을 채용, 이들에게 취업에 실질적인 도움을 주고자 다양한 직무경험 기회와 학습 콘텐츠를 제공해 주었다. 이러한 노력으로 이들 중 64명이 기업은행 취업에 성공하였고 174명이 타사에 취업하였다.

■ 연도별 퇴직 현황

(단위 : 명)

구분	1961	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001
1급	1	5	8	18	16	13	8	33	9	23
2급	-	-	9	7	23	1	4	2	1	6
3급	-	4	3	18	10	2	7	5	1	18
4급	-	2	6	15	12	10	25	28	13	10
행원	1	6	51	33	89	40	141	291	75	68
여행원	4	42	86	108	179	171	263	-	-	-
별정직	5	18	27	30	62	33	21	22	2	2
합계	11	77	190	229	391	270	469	381	101	127

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1급	41	12	17	11	25	13	20	17	19
2급	7	4	22	35	78	70	50	45	64
3급	6	3	9	6	24	29	40	83	103
4급	18	14	22	13	41	24	35	39	56
행원	66	24	31	31	44	60	68	44	72
여행원	-	-	-	-	-	-	-	-	-
별정직	5	1	3	5	10	128	-	-	-
합계	143	58	104	101	222	324	213	228	314

나. 효율적인 퇴직관리

퇴직제도는 의원해직·정년해직·당연해직·징계면직 등으로 구분하여 운영하고 있으며 의원해직의 한 방안으로 1993년 1월부터 8회에 걸쳐 명예퇴직을 실시한 바 있다. 초기에 실시한 명예퇴직은 승진 적체 해소를 위한 것이었으므로 퇴직희망자에게 상당액의 금전적 보상을 하였다. 그러나 IMF 외환위기 이후 명예퇴직 실시 목적이 인력 구조조정과 인력 감축으로 바뀌었기 때문에 1998년 2월 및 1998년 11월에 실시한 명예퇴직 당시에는 다수 인원을 퇴직시키는 과정에서 은행 내에 상당한 진통이 뒤따랐다.

1998년 이후에는 명예퇴직을 실시하지 않았으나 2000년대 들어 금융권 구조조정이 시대적 대세가 됨에 따라 이에 부응하기 위하여 2001년 12월에 만 20년 이상 근무한 자로서 본인이 원하는 경우의 '준정년퇴직' 과 함께 명예퇴직을 원하는 자를 대상으로 희망퇴직을 실시했다. 이후 희망퇴직은 만 55세 직원을 대상으로 상·하반기 연 2회에 걸쳐 정례적으로 실시되었다.

희망퇴직과 병행하여 2005년 1월부터는 만 55세 도래 시점에서 정년시점의 기간까지 고경력 직원으로 분류되어 적용기간별로 정한 일정 임금지급률에 의한 급여와 함께 부여 받은 직무를 수행하는 '임금피크제' 를 도입, 시행하였다.

2003년부터는 퇴직 또는 전직 예정자를 대상으로 제2의 진로 개척에 필요한 실용 정보와 지식을 제공하여 퇴직후 성공적인 사회 적응을 유도하고자 했다. 이를 위해 '정년예정인력(Outplacement) 프로그램' 을 도입, 시행하였다. 희망자는 이 프로그램을 통해 6개월 동안 생애 설계 컨설팅과 자격증 취득, 구직 및 창업에 필요한 교육 수강, 전문기관 파견 교육 등을 지원받으며 교육 종료 후에는 희망퇴직으로 이어진다. 이처럼 2000년대 들어 은행 산업 체질강화를 위해 불가피하게 추진된 조직슬림화 정책은 희망퇴직제도, Outplacement 프로그램, 임금피크제 등으로 제도화되어 이제는 효율적인 퇴직관리 방안의 하나로 정착되었다.

다. 조직력 강화를 위한 이동 및 배치

인사이동은 적재적소 배치, 업무 습득 및 자질 향상, 관리자 양성을 기본 원칙으로 하여 인사이동 기준과 개인의 능력·적성·경력 등을 종합적으로 감안한 후 부·점장 정기 또는 수시로 실시하였다.

현행 인사이동 기준은 동일 영업점에서의 계속 근무기간을 3년 이내로 하는 것을 원칙으로 하고 있으나 특별한 사정이 있거나 소속 영업점장의 이동보류 요청이 있는 경우 등은 예외 운용할 수 있도록 하고 있다. 이러한 이동 기준은 1976년 3월 한국은행 은행감독원의 '금융기관의 조직 및 인사관리 기본 지침' 에 따라 1976년 11월 중소기업은행 인사규정 제 24조(이동기준)가 신설되면서 처음 마련되었다.

이 규정에 의해 동일 근무처에서의 계속 근무기간을 1년 6개월로 제한하였다가 1983년 9월에 '동일 영업점 계속 근무기간은 2년을 원칙' 으로 하도록 완화하였다. 그 후 1987년 5월에 또다시 완화되어 동일 점포에서 장기 근무하는 일이 없도록 하는 것으로 그 적용 기준이 크게 완화되었다.

다만 1988년 8월 대리급에 한하여 3년 이내로 하는 단서 조항이 부가되었으나 그해 9월 이 조항도 '부득이한 경우 기관장의 승인을 받아 조정할 수 있다' 는 단서 조항으로 완화되어 이를 적용하고 있다. 이에 따라 1990년 하반기 정기 인사이동부터는 최장 3년 이내에 서 각 부점별·개인별 여건 등을 감안하여 인사이동이 이루어졌다. 인사기준뿐 아니라 운용에 있어서도 신속한 인사로 은행 업무에 공백이 발생하는 것을 최소화하기 위해 1992년 8월에는 4급 이하 직원의 이동권을 각 지역본부장에게 이양하였다. 그 후 2001년 사업부제가 시행되면서 2002년 2월에 대리급 이하 직원의 인사이동권을 사업본부장에게 이양하였고, 2006년 11월에는 사업본부장과 지역본부장에게 관할 부점의 차장급 이하 직원에 대한 정원조정권과 인사이동권을 이양하였다.

2000년대 들어서는 금융의 글로벌화 및 전문화가 가속화됨에 따라 경영전략 차원에서 전문인력의 조기 확보와 적합 인력의 적기 충원이 절실히 요구되었다. 이에 따라 효율적인 인사이동을 위한 각종 운용 기준을 제정, 시행하였다.

먼저 2003년 영업점에 사업부제가 본격 시행되면서 영업점의 사무분장이 개인고객팀과 기업고객팀으로 이원화되었다. 이에 따라 2003년 1월에 고객군별로 차별화된 서비스를 제공하고 내부 경쟁체제를 통한 영업력 강화를 위해 각 팀장 배치 시 전문성, 경력, 적성, 업무수행 능력 등이 반영된 배치 기준을 마련하고 3급 차·과장 및 4급 책임자 중 적격자를 팀장으로 배치·운용하였다. 그 후 이 제도는 최근까지 운용되고 있으며 사업부제의 조기 정착과 성과 창출에 기여했다.

2005년 6월에는 적합 인력의 선발 배치를 위해 내부 공모 운영기준을 마련하고 공모 대상을 부점장 및 국외 지원, 전문성을 필요로 하는 직무, 신규사업 및 프로젝트 업무 등으로 하여 연 2회에 걸쳐 실시했다. 또 영업점 순환근무와 본부 장기근무에 따른 인력고착화를 방지하기 위해 4급 이하 일반직원을 대상으로 직급별로 2년간 영업점에 근무해야 하는 '영업점 필수근무제' 를 제정하여 시행했다.

2006년 4월에는 국외 점포 확충과 국외 영업력 강화를 위해 '국외 점포 인력 Pool제 운영기준' 을 마련하고 4급 이하 직원 중 외국어 및 여신, 외환업무 능력 등 일정 자격을 구비한 자를 대상으로 내부 공모를 통해 국외 점포 인력을 선발했다. 2009년 10월에는 중국 현지법인인 기업은행 중국유한공사 설립에 따라 기존 자격 기준에 전산, 리스크관리, 자금관리 등 국외 현지법인의 전문 분야 업무를 수행할 수 있는 직무역량을 추가하여 운영기준을 개정하고 대상자를 선발했다.

2008년 7월에는 본부부서의 적합 인력 발굴과 직원의 경력 개발 니즈를 충족시키고자 '열린 인력 Pool제' 를 도입, 시행하였다. 이 제도는 부점장급 및 3급 차장급 직원이 근무 희망 본부부서를 요청하면 예비인력 Pool로 관리하다가 사업본부장 및 부서장의 추천에 의해 해당 사업 본부 및 부서, 인사부 공동으로 인사협의회를 구성하여 선발하는 방식이다. 이러한 인사시스템은 본부부서 근무 희망 직원과 필요 부서의 의견을 모두 반영하는 쌍방향 인사를 구현한 것이었다. 그 후 이 제도는 2009년 4월 본인이 직접 자신의 장점과 역량을 기재하여 자기 PR의 장으로 활용하도록 하면서 적재적소 인력을 발굴하는 'IBK-MY Profile 제도' 시행으로 발전하였다.

한편 인사상담제도를 통해 직원의 인사 관련 고충을 수용하고 이동 등의 인사에 반영하였다. 인사상담은 부점장 인사상담과 인사부 직접상담의 두 종류가 있으며 부점장 인사상담은 연 2회 실시하는 정례 인사상담과 필요한 경우 실시하는 수시 인사상담이 있다.

인사부 자체에서도 1994년 3월 도입한 '인사정보모니터링제도'에 따라 소속 부점을 방문, 직원과의 개별 면담을 통해 각종 인사자료를 수집하였다. 아울러 조직 구성원 간의 의사소통을 원활히 하고 개인별 인사자료를 수집하기 위해 1983년 6월 자기신고제를 도입하여 직원들에게 연 2회 근무 희망지, 희망 직무 등 이동에 관한 본인의 의견과 부점장의 견해를 제출받아 인사에 반영하였다.

2008년 4월에는 인터넷 및 인사시스템을 통해 24시간 상시 인사 관련 애로사항을 접수하고 1대 1맞춤 인사상담을 실시하는 '열린 인사상담시스템'을 구축, 시행하였다. 이 제도는 은행권 최초로 시도된 인사상담제도로, 직원의 인사관련 고충을 신속하게 처리해줌으로써 이용이 꾸준히 증가하고 있다.

라. 책임자임용자격시험제도

4급 책임자 임용을 위한 자격시험은 1964년 1월 '고시 규정'을 제정하여 책임자 후보 능력검정을 실시한 것을 시작으로 1971년 4월 별도의 '책임자 승격 고시 규정'이 제정되면서 본격적인 제도화가 이루어졌다. 이 책임자 승격 고시 규정은 그간 수차례에 걸쳐 개정되었다.

1977년 7월에는 '책임자 승진고시 규정'으로 변경되었다가 1979년 8월부터는 '책임자 승진시험 규정'으로 명칭이 변경되면서 4급 책임자로 승진할 직원 선발을 위한 승진시험의 성격으로 운영되었다. 그러다가 1988년 4월에는 다시 '책임자 임용자격시험'으로 명칭이 바뀌면서 은행 조급관리자로서 갖추어야 할 기본적인 소양과 업무지식 수준을 가늠하는 자격시험으로 그 성격이 변경되었다.

2002년 4월에는 업무집중도를 높이고 생산성을 제고시키고자 책임자임용자격시험을 폐지하고 대신 금융연수원 통신연수로 대체하여 15학점(필수 9학점, 선택 6학점) 이상을 취득할 경우 자격을 인정해주는 책임자임용자격 학점이수제로 바뀌었다. 그러나 금융의 고도화가 빠르게 진척되면서 책임자의 실무 역량이 크게 요구됨에 따라 2006년 2월 기존 필수학점을 수신·여신·외환 등에 대한 은행 내 실무평가시험으로 변경하였다. 이로써 책임자임용자격시험은 폐지된 지 불과 4년 만에 다시 부활되었다.

마. 종합근무평정 및 다면평가

종합근무평정제도는 직원의 경력, 근무 성적, 연수 및 상벌 등에 관한 사항을 종합적으로 평가하여 승진·이동·상벌과 같은 각종 인사관리에 활용하는 제도이다. 책임자와 책임자임용자격시험에 합격하였거나 면제된 5급 행원으로서 승진 소요 최대 연수를 경과한 직원에 대해서는 종합근무평정을, 그 외 직원에 대하여는 근무 성적평정만을 실시하였다.

1973년 4월 종합근무평정제도를 처음 도입한 이후 더욱 공정하고 합리적인 평정제도를 마련하기 위해 수차례에 걸쳐 관련 규정을 개정하였다. 1989년 6월 공청회를 거쳐 큰 폭의

개정을 이루었고, 2005년에 들어서는 평가의 투명성 제고, 성과 및 능력 위주의 평가문화 지향, 포상 가치의 제고 등 시대적 흐름을 평가 항목에 반영하여 다시 큰 폭으로 개정하였다. 2007년도에는 외국어능력의 중요성이 강조됨에 따라 어학 종류별·등급별 가점의 차등 폭을 확대하였다.

2000년대 들어 종합근무평정제도의 평가 과정 및 운영에도 많은 변화가 있었다. 2005년 9월에 피평가자의 평가 과정 참여로 평가의 투명성과 공정성을 제고하고자 '자기평가 및 평가면담제'를 도입하였다. 그리고 경영평가 결과 적용 대상도 행원급 이상 전 직원으로 확대하여 경영 성과 향상에 대한 직원들의 참여를 유도하였다.

2009년 4월에는 경영평가에서 하위 등급을 받았으나 경영평가 핵심 경영지표를 달성한 부·점 직원들의 경영 성과 향상을 도모하고자 업무실적 평가등급을 1등급 상향 조정하는 기준을 만들었다. 또 같은 해 11월에는 행원급에 대한 근무성적 평정 시 4급 팀원에게 의견 기술권을 부여하여 보다 구체적이고 합리적인 평가시스템을 구축하였다.

한편 1992년 12월 인사고과와는 별도로 부하 직원에 대한 직상급자의 평가를 통해 종합근무평정제도의 한계를 보완하고자 '인력자원 조사'를 도입·실시했고, 1998년 9월부터는 '상사의 리더십 평가제'를 실시했다. 이러한 평가제도는 수직적 조직문화에서 수평적 릴레이션십이 강조되는 조직문화로의 변화 과정에서 더욱 다각화되었다.

2007년 5월에는 다양한 경로를 통해 인사평가의 신뢰성 및 공정성을 확보하기 위해 개인의 역량을 다각적이고 종합적으로 평가하는 '다면 평가시스템 운용 기준'을 마련하여 시행했다. 이 제도는 본인은 물론 상사, 동료, 부하 직원 등 자신을 둘러싸고 있는 다양한 구성원들로 하여금 개인의 역량을 평가하게 하는 것으로서, 기존 제도인 '인력자원 조사' 및 '상사의 리더십 평가'와 함께 동료 평가 및 자기 평가로 구분하여 상·하반기 연 2회에 걸쳐 실시하였다. 평가결과는 직무 역할별 역량 모델을 도출하고, 승진·이동·공모 등 인사운영의 중요 자료로 활용되었다.

2008년 8월부터는 본인에 대한 역량 평가를 객관적으로 이해하도록 하고 자기성찰의 기회를 주어 본인의 역량을 향상시키고자 그동안 본인이 받은 평가 정보를 본인에게 공개하도록 하였다. 공개 범위는 인력자원 조사 및 상사 평가의 동일 직급 대비 개인별 강·약점과 종합근무평정에 반영되는 연수 성적으로 국한하였다. 이 평가정보 공개는 비교적 보수적인 금융권 인사관리에서 최초로 시도된 제도로서 직원과 조직의 경쟁력을 강화하는데 획기적인 계기가 되었다.

바. 공정하고 투명한 승진인사

공정하고 합리적인 승진제도 운용은 인사관리의 핵심이다. 이를 위해 책임자급으로 직원을 승진 임용하고자 할 때에는 책임자임용자격시험 합격자(4급 책임자) 및 종합근무평정제도에 의한 승진 후보자 명부의 우선순위자 순으로 임용하여 왔다. 또 승진하기에 앞서 상위 직급에서 업무를 수행할 수 있는 자질을 배양하기 위해 일정 기간 동안 '승진 소요 최저 연수제도'를 운영하여 왔다.

1990년대 중반까지는 이 제도 아래서 연공서열식 승진인사가 주류를 이루었다고 해도

과인이 아니었다. 그러나 IMF 외환위기 이후인 1990년대 후반 들어서는 성과에 대한 보상과 인사의 투명성이 강조되면서 연공서열보다는 개인 역량과 성과 및 자질에 무게를 두는 승진인사로 변화했다.

2000년대 들어와서는 승진인사의 공정성과 투명성을 보다 확고히 하기 위해 승진인사 관리의 시스템화를 도모하였다. 그 일환으로 2005년 5월에 부·점장의 경영성과 및 능력을 측정하여 계량화할 수 있는 평가지표를 정하고, 그 중요도에 따라 일정한 마일리지에 부여하여 부·점장 인사평가에 활용하는 '인사마일리지제 운용 기준'을 마련, 시행하였다. 마일리지 우수자에 대해서는 부·점장 보임 및 승진심사 시 우대를 하거나 고경력 직원으로의 전환을 유예해주는 혜택을 주었다. 이 제도는 2009년 2월에 3급 부지점장 및 팀장급 까지 확대 시행되었다.

2006년 1월에는 부·점장 신규보임 선발 기준을 마련하여 부·점장으로서 갖추어야 할 핵심가치, 공통 역량 및 역할 역량을 제시하고 자격 요건, 심사 기준 및 절차를 정해 인사운용에 적용했다. 2006년 11월에는 3·4급 승진자 선발기준도 제정하여 책임자급 이상으로 확대 시행하였다.

아울러 조직 활성화와 경영실적 개선 및 영업기반 구축을 위해 내부 공모를 통한 발탁 인사를 수시로 단행하였다. 영업점장뿐 아니라 전문 업무 및 신규사업, 국외 점포 등의 직무인력에 대한 내부 공모가 보편화됨에 따라 인사의 투명성과 인력 운용의 효율성 제고를 위해 2005년 6월에는 '내부 공모 운영 기준'을 마련하여 시행하였다.

한편 1980년대 중반부터 2000년대 초반에 이르기까지 극심한 인사적체에 시달려야 했다. 1980년대 초 실업난 해소를 위한 정부 정책 기조와 은행의 경쟁적인 점포 확장으로 채용 인원이 급격히 증가함에 따라 이들이 4급 책임자 승진 시기가 된 1980년대 중반 이후에는 직급별 승진 소요 연수가 누증되어 인사적체가 극심했다. 이런 승진 인사적체는 IMF 외환위기 이후의 인력 구조조정에도 불구하고 상당기간 지속되었다. 그러나 2003년 들어 희망퇴직이 정착되고 지속적인 점포 확장 및 중장기 인력수급 계획의 실천 등으로 정상화되기에 이르렀다.

2009년 8월에는 과거 승진 T/O 대비 수급 불균형으로 장기간 승진을 하지 못한 직원을 대상으로 실적 및 역량 우수자에 대해 승진 기회를 주는 'Second Chance제'를 실시하여 이들에 대한 동기부여와 조직 화합에 노력을 기울였다.

사. 정원 관리

직무중심의 합리적인 인사관리 체제를 확립하기 위한 기초 작업의 일환으로 1975년 10월에서 1976년 12월까지 1년여에 걸쳐 직무조사를 실시한 바 있다. 그 후 1984년 12월에 직무조사를 다시 실시하고 이를 바탕으로 직무 내용과 요건을 체계적으로 기술한 '직무기술서'를 발간하였다. 이에 앞서 같은 해 4월에는 금융기관 공동으로 단위업무별 내용과 처리 절차를 도식화한 '영업점 업무편람'을 제작하여 활용하였다. 1988년 12월에는 '본부업무 편람'을 발간하여 업무 정형화 및 표준화를 도모하였다. 이러한 직무조사 분석 결과를 토대로 1992년 12월 '정원관리 운용 지침'을 제정하고 정원의 개념과 정원 관리

대상의 범주, 정원 사정의 기준·절차·시기 등을 명확히 하여 인력 운용을 엄정하게 준수하도록 했다.

2008년 12월에는 공공기관 선진화 추진 계획에 의해 2012년까지 정원의 10%를 감축해야 한다는 정부 방침이 발표됨에 따라 이후 중장기적인 인력 수급에 차질이 우려되고 있다. 그러나 2010년 기업은행이 경영자율권 시범기업으로 선정되어 정원의 10% 범위 내에서 증원이 가능해짐에 따라 당분간 인력수급에 유연성을 갖게 되었다. 이러한 정부의 인력 감축 방침에 부응하고 본부부서의 생산성 향상을 도모하기 위해 2010년 5월부터는 본부 경영평가 시 정원 감축 노력도 및 효율적 인력 운용 노력도를 평가하였다.

아. 포상 및 징계

포상 및 징계제도는 신상필벌(信賞必罰)의 원칙을 엄격히 적용하여 공적에 따라서 포상을 실시하는 한편 규정이나 지시 사항을 위배한 경우는 그에 상응한 징계를 하도록 하고 있다. 포상은 은행장 표창의 경우 현 인원의 4% 범위 내에서 제한적으로 운용하였으나 은행 발전에 기여할 수 있는 동기부여를 위해 1995년 4월 은행장 표창을 연간 1,000명까지 수여할 수 있도록 대폭 확대하였다. 또한 현장 중심의 경영체제를 강화하기 위해 1996년 3월에는 지역본부장 격려상 및 부점장 포상제를 도입하고, 하부로 위양된 포상의 공정성을 높이기 위해 부점포상운영위원회를 운영하도록 했다.

또 2000년 1월에는 상위 직급의 공적을 보상하기 위한 '점포장 특별승급제'를 도입하고 부·점 직원의 공동노력을 포상하고자 소속 직원 전원에게 가점을 주는 '특별가점 Quota제'를 도입했다. 2006년 12월에는 개인고객기반 확대와 창구조달 능력을 강화하기 위해 '예금왕 포상 운용 기준'을 마련하여 시행하였다. 그 후 2008년 1월에는 기존 예금왕 제도를 포함하는 'IBK마케팅왕 포상 운용 기준'을 마련하여 카드·펀드·방카슈랑스·외환 등 비이자수의 관련 부문을 신설하여 포상했다.

징계 부문에서도 많은 변화가 있었다. 1994년 2월 영업현장에서의 직원에 대한 통솔권 강화와 사전 사고 예방을 위해 '영업점장 현장 경고제'를 도입하여 직원에 대한 1차적인 계도권을 가질 수 있도록 했다. 2000년대 들어서는 은행의 윤리경영 및 건전경영이 강조되면서 각종 사고 예방과 준법 이행을 위한 시스템 구축과 프로세스 개선이 뒷받침되었고, 동시에 징계도 그 수위를 높여 엄격하게 적용되었다. 특히 거래처와의 유착, 사금융 알선, 직업윤리의식 결여 행위 등 사적 금전대차 행위에 대해서는 강도 높은 징계를 내림으로써 직원들에게 은행원으로서의 확고한 직업 윤리의식을 갖도록 하였다.

2. 인력개발

가. 인력개발 업무의 변천

인력개발 업무의 목적은 직원의 업무수행 능력 향상을 도모하고 이를 조직에 유기적으로 연결시켜 조직 역량을 극대화시킴으로써 궁극적으로 조직의 경영목표를 달성하는 데 있다.

초기 연수는 신입행원 연수를 비롯한 실무 위주의 연수에 중점을 두었다. 이후 1980년



예금왕 표창장 수여식(2007.11.1)



구 본점 강당에서 서울지역 여자직원 대상으로 교양교육 실시(1972.4.17)



기은 EMBA 개원식(2005.4.21)

대에는 은행산업의 급속한 성장·발전과 더불어 업무의 국제화·전산화·다양화가 빠르게 진행됨에 따라 단순한 실무연수에서 벗어나 전반적인 금융의 이해와 은행원으로서 갖추어야 할 소양교육 및 전문성 확보 등의 연수로 진행되었다. 특히 전문인력 양성을 위해서 국내 기관뿐 아니라 해외 기관에 대한 파견연수도 확충하였다.

1990년대에는 조직 활성화를 위한 의식개혁 교육, 분야별 전문인력 육성 교육, 국내외 학술연수를 통한 고급인력 육성, 고객만족 실천을 위한 서비스 교육 등 다양하고 조직화된 연수 프로그램을 도입하여 타 금융기관보다 한발 앞서고 차별화된 연수활동을 전개하였다. IMF 외환위기 이후인 2000년대에 들어와서는 연수 목적을 경영목표 달성, 고객만족도 제고, 핵심인재 육성에 두고 은행 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있는 인력의 역량 강화를 위한 연수활동에 주력하였다. 구체적으로 'Fine-Up 2003', '웅비 IBK 2007', '리스크관리 역량 강화 특별교육', '개인금융 역량강화 특별교육' 등 경영전략과 연계한 테마연수를 실시하였으며, 학술연수 확대와 기은MBA 운용 및 전략 EMBA 파견 등을 통해 핵심인재를 육성하고자 했다. 또 입행부터 퇴직 시까지 모든 직원들에게 공평한 연수 기회를 부여하고자 직급별로 체계적인 연수프로그램을 구축한 '평생교육프로그램' 제도를 시행하였다.

연수 시설도 창립 이후 몇 번의 변동이 있었다. 창립 초기에는 종로지점 및 성동지점을 연수 장소로 활용하다가 1968년 11월 구 본점을 보유하면서 강당에서 신입행원연수 등을 실시하였다. 그 이후 1984년 서울 마포구 용강동에 마포연수원을 개원하여 처음으로 자체 연수시설을 마련했다. 마포연수원은 지상 4층 지하 1층의 건물로, 대지 957평, 건물 703평, 연건평 3,446평 규모에 연수실·세미나실·생활관·체육시설·편의시설 등을 고루 갖추고 있었다. 당시에는 연수뿐 아니라 합숙소 및 체육시설로도 널리 활용되어 직원들에게 인기가 많았다. 그러나 마포연수원은 IMF 외환위기 당시 고정자산 감축의 일환으로 1998년 5월 매각, 처분하였다.

1993년 5월에는 늘어나는 직원 수와 금융환경 변화에 대비하여 연수뿐 아니라 직원의 복지 향상을 위한 복합 기능을 갖춘 연수시설의 필요성이 대두되었다. 이에 따라 개원한 것이 기흥연수원이다. 기흥연수원은 경기도 용인시 기흥읍 고매동 366-21번지에 자리 잡고 있으며 대지 6,750평, 건물 2개 동 1,899평으로 구성되어 있다. 교육시설로는 200명을 수용할 수 있는 강당, 60명을 수용할 수 있는 제1·2강의실, 80명을 수용할 수 있는 신관 강의실, 그리고 전산실습실과 분임토의장 등이 있으며, 숙박시설로는 총 250명을 수용할 수 있는 룬과 VIP룸을 갖추고 있다. 기타 부대시설로는 212명을 수용할 수 있는 식당을 비롯해 팔각정, 잔디 운동장, 테니스장, 탁구대, 헬스클럽, 100여 대를 주차할 수 있는 주차장 등 연수생을 위한 각종 편의시설을 구비했다.

2009년 9월에는 교육프로그램 다양화 및 교육 인원 확대 등으로 보다 쾌적한 환경 조건에서 최고의 교육서비스를 제공하기 위해 충주호를 관망할 수 있는 위치에 충주종합연수원 건립을 추진하게 되었다. 충주연수원은 충청북도 충주시 동량면 화암리 578번지에 위치하며, 지등산과 부대산 사이 계곡의 남서향 배산임수(背山臨水) 지형에 대지 면적 9만 9,760㎡, 건축 면적 1만 2,906㎡, 건축 연면적 5만 4,819㎡의 규모로 지상 5층 지하 2층 7개 동이 들어설 예정이다. 주요 시설은 교육동에 대강당·아트리움·체육관·강의실·컨



IBK기업은행 충주연수원(2010.9.28)

벤션·식당이 있고, 이밖에 별도의 숙소동 2개 동과 휴양동 2개 동이 들어설 예정이다.

나. 직급별 연수

해당 직급에서 요구되는 역할 역량 및 마케팅 지식 제고를 위해 실시하는 직급별 필수 과정으로 2008년 이후 모든 직원이 3~4년마다 해당 연수에 참여할 수 있도록 평생교육프로그램을 시행하여 왔다.

지점장으로서의 역할과 금융환경 변화에 대한 경영관리 능력을 배양할 목적으로 2006년부터 신입지점장을 대상으로 Pre-CEO 연수를 실시하였다. 이 연수과정은 금융연수원과 KDI 국제정책대학원(2010년 이후 서울대 경영대학원)에서 약 5개월 동안 실시하는 과정으로 연수 내용은 고급금융지식, 경영전략, 마케팅이론과 스킬 및 기타 소양교육 등 종합적인 프로그램으로 구성되어 있다.

3급 팀장 신규보임자를 대상으로 중간관리자로서의 역할 인식 및 관리능력 함양을 위해 신입팀장연수를 실시하였다. 합숙연수와 사후 독서통신연수로 구분하여 실시하였으며, 교육 내용은 리더십, 직급에 수행할 직무지식, 체험학습을 통한 중간관리자 배양에 주안점을 두었다.

4급 과장 신규보임자를 대상으로 초급관리자로서 갖추어야 할 역할 인식과 업무추진 능력을 배양하는 데 역점을 두고 합숙연수와 사후 사이버 및 독서통신연수로 구분하여 신입과장연수를 실시하였다. 주요 교육 내용은 변화관리와 셀프리더십, 초급책임자로서의 직무지식 및 체험학습 등이다.

신입행원연수는 'IBK Man'이 갖추어야 할 사명감과 올바른 직장인으로서 취해야 할 자세를 확립시키며 업무수행 능력에 필요한 기초적인 지식을 함양하는 데 역점을 두고 실시하였다. 연수 기간은 7~8주로, 시기에 따라 적절하게 운용하였다. 주요 교육 내용은 기초직무지식, 전산교육, 고객만족 서비스 마인드, 팀워크 훈련, UCC 컨테스트 및 길거리 마



3급 승진자 교육(2009.2.16)



2005년 신입행원 '기은투사 새내기 첫걸음'
(2005.2.23)



신입행원 맞이행사(2011.1.26)

케팅 등으로 구성되어 있다. 특히할만한 것은 2005년 이후 입행자들은 기은투사, 기은돌풍, 기은불패 등과 같은 기수별 명칭을 스스로 만들어 동료애와 애행심으로 팀워크를 다져 연수효과를 크게 향상시켰다.

창구텔러연수는 고객의 행복 등 IBK기업은행의 핵심가치가 내재된 인재상 확립과 실천형 인재 양성을 위한 연수로서 현업에서 즉시 활용 가능한 기본직무와 창구 영업마인드를 확립하는 데 중점을 두고 시행하였다. 주요 교육 내용은 이론과 실습을 병행한 수산업무, 시너지상품에 대한 개념 이해, 상품별 셀링 포인트 및 창구 RP 등이다. 이행 6개월 이후 재연수과정으로 진행되며, 무기 계약직 전환자 및 정규직 전환자에 대해 연수를 실시하였다.

이밖에도 1990년까지 관리자로서의 기본 소양과 리더십 함양을 위해 고급관리자, 중간관리자, 초급관리자, 중급행원 등 각 직계별 연수를 실시하였으나 타 연수 과정과 중복되어 폐지하였다. 그 외에 각 직급별로 요구되는 마케팅 역량을 강화하기 위해 2000년부터 마케팅 레벨업 교육프로그램을 개발하여 시행하였다. 교육 과정은 5급 17호봉 마케팅기본과정, 4급 4년차 마케팅향상과정, 4급 7년차 마케팅심화과정, 3급 2년차 마케팅전략과정으로 구성되어 있다.

다. 직무연수

직무연수는 신입행원 및 신입 창구텔러 등 신입직원을 대상으로 실무지식 함양과 함께 일선 창구업무를 보다 신속·정확하게 처리할 수 있는 능력을 배양하여 대고객 서비스 질을 향상시키는 것을 목표로 실시하였다. 현재 시행되고 있는 직무연수는 수신·외환·여신업무 기초과정, 창구전담 텔러 직무강화연수, 금융상담 텔러 개인·기업고객업무 연수 등이 있다.

한편 1990년대 이전에는 주로 해당 업무별 수행 능력을 배양할 목적으로 여신관리연수, 신용조사연수, 외환업무연수, 수신실무연수, 전산실무연수 등을 실시하였다. 특히 외환업무연수는 외환업무기초연수, 외환업무중급연수, 외환실무연수, 외환실무세미나 등으로 구분하여 기초부터 전문가 수준까지 체계적인 교과 내용을 편성, 다수의 외환전담요원을 양성하기도 했다.

1990년대와 2000년도 초반에는 수신기초과정 및 수신중급과정, 여신기초과정 및 여신중급과정, 여신실무대리연수, 외환기초과정 및 외환중급과정, 외환실무대리연수, 외환실무차장연수, 직무오픈강좌 등을 개설하고 업무별로 세분화하여 담당 업무에 대한 전문가를 양성하였다. 직무별 연수 과정을 이수한 직원 수는 창립 이후 1980년까지 총 8,839명에 이르고, 1990년대 이후 현재까지는 매년 평균 1,500여 명이 직무연수를 이수하였다.

라. 직능연수

직능연수는 고객접점에서의 고객만족도 제고를 위한 감성적 서비스능력을 향상시키기 위해 실시하는 연수를 의미한다.

1990년대 초반까지는 고객상담과정연수, 섭외업무과정연수, 창구응대 지도요원양성연

수, 상설체육부원연수, 영업점검사자연수, 어음교환원연수, 강사요원연수 등이 있었다. 1990년대부터 2000년대 중반까지는 고객만족스쿨연수, 건전여신리더연수, 지식경영인연수 등과 같은 연수프로그램을 운영했다. 2008년부터는 지행장 건설턴트과정, 지행장 마케팅과정, 리스크관리역량 강화연수 등 특수 직능이 필요한 계층(지점장·팀장·심사역 등)을 위한 테마연수를 실시하고 있으며, 2009년부터는 CS 능력 향상을 위해 고객행복부에서 지점을 순회하며 CS연수를 실시했다.

마. 전문인력 육성

2000년대 들어 금융의 점업화 추세가 가속화되고 고객의 금융니즈가 다양화됨에 따라 새로운 금융스킬이 크게 요구되었다. 이에 능동적으로 대응하여 경쟁력 있는 종합금융서비스 체계를 구축하기 위해 보험, 증권, 자산운용, 리스크관리 등 신 사업과 핵심 업무 분야의 전문인력 육성을 강화하였다. 이를 위해 국내외 학술연수 파견과 국내 전문기관 파견교육을 확대 실시하여 많은 전문인력을 양성하였다.

2000년 8월에 매일경제신문과 미국 미시간대 경영대학원에서 운영하는 Global MBA Program과정 학술연수를 실시하였고, 2001년 12월에는 중국 칭화대학과 북경대학에서 학술연수를 실시하였다.

2005년 3월부터는 전략과제인 핵심인력 육성 과제를 본격적으로 실천하기 위해 어학능력이 다소 부족하더라도 열정적이고 창의적으로 일하는 직원들을 우선 선발하여 학술연수 기회를 부여하는 '학술연수 대상자 인력 Pool제'를 전격 도입하였다. 이후 이 기준에 의거해 매년 15명 내외의 국외 학술 파견자를 선발하여 연수를 실시함으로써 2010년 말 현재 총 173명이 국외 학술연수를 이수하였고 21명이 연수 중에 있다.

2005년 3월부터는 근무 경력 10년 이상 직장인을 대상으로 하는 주말 MBA과정이자 헬싱키 경제경영대학원의 '국내 인 하우스(In House)' 연수 형태인 Executive MBA를 개설하여 전략과제 실행에 필요한 핵심관리자를 양성하였다. 그동안 이 과정을 이수하여 MBA를 취득한 직원은 2010년 말 기준 11명에 이르며, 3명이 학업 중에 있다. 또한 전문요원시험을 통과하여 선발한 여신심사, PB 예비전문요원 등 전문요원을 대상으로 한국금융연수원 등 국내 전문기관에 파견교육을 실시했으며 보수교육을 통한 사후관리 연수도 병행하였다.

국내 전문기관 파견연수는 본부 전문 분야에서 근무하는 직원들의 직무지식 심화과정으로서 M&A협회, 금융투자교육원, 리스크컨설팅코리아, 능률협회컨설팅 등의 분야에 연간 400여 명 이상의 직원이 연수 과정을 이수하였다. 이밖에 KAIST 금융전문대학과 연계하여 2008년에 기업은행 단독 과정으로 'IBK-KAIST 금융전문과정'을 설치한 후 금융기초, 자산운용, 투자은행, 금융공학 등의 금융전문 분야 인력을 양성하였다.

바. 자기주도 학습문화 활성화

최근에는 은행 직무의 다양화·세분화·전문화 경향에 따라 본인 스스로 원하는 직무를 학습할 수 있는 자기개발 형태의 '자기주도 학습'이 하나의 조직문화로 자리 잡아가고



제1회 도전! 직무 골든벨(2005.12.16)

있다. '자기주도 학습'은 경영효율화 측면에서 집합 연수 시 수반되는 업무 공백을 최소화하고 비용절감의 효과도 있어 다양한 형태의 학습 프로그램을 제공하며 적극적인 참여를 유도하고 있다.

직원의 자기계발을 유도하기 위한 대표적인 연수제도로는 금융연수원 통신·사이버연수, In-House교육, 본인학자금 지원, 자격증 취득 지원 등 직접 지원 형식의 연수제도와 외국어능력등급제, 3급 연수학점 이수제, 연간 최소학습시간 이수제, IBK 직무Master 인증제, 학습마일리지제 등 간접 지원 형식의 연수제도가 있다. 자기주도 학습 문화를 활성화 시키고자 2005년과 2006년도에 연간 자기주도 학습이 우수한 직원을 대상으로 서바이벌 퀴즈대회인 '도전! 직무골든벨'을 개최하기도 했다.

이밖에 직원의 자기계발 기회를 확대하고 자기주도 학습문화를 정착하기 위해 2002년 6월에 사이버연수원을 개원했다. 개원 당시 사이버연수원은 외부 강좌와의 연결을 통해 직원의 자기계발을 지원했으나 이후 점차 직무과정을 추가하고 내용의 질을 높여 외부 강좌수를 확대하였다. 2006년 이후부터는 강좌를 꾸준히 개선함으로써 현재는 이용자 중심의 사이버연수원으로 변화되었고, 기존 게임학습, 모바일학습에 사이버 코칭 기능까지 추가함으로써 종합적인 인적자원개발시스템으로 발전하였다.

제6절 지식경영 활성화(Knowledge Management)

1. 지식경영시스템 구축

기업은행은 오래 전부터 업무능률 향상을 위한 집단 활동, 직원들의 아이디어 수집과 같은 가장 기초적인 제안제도 등을 지식경영 유사제도로 운영해 왔다. 1980년대에 전개했

던 QC활동과 1990년대의 사무제안제도와 같은 단편적이고 형식적인 제도 운영이 그것이었다.

그러나 1997년 말 IMF 외환위기가 발생한 이후 급격한 금융환경 변화를 겪으면서 새로운 경영 패러다임 모색에 직면했다. 금융시장이 기존의 은행중심에서 소비자중심으로 재편됨에 따라 이에 대응하여 기존의 기능식 조직경영을 탈피하여 고객 및 성과중심의 사업 부제를 도입하고, 새로운 경영혁신프로그램을 발굴하여 지속성장에 필요한 경영자원으로 삼고자 했다. 이에 따라 점차 고도화되어 가는 지식정보화시대에 부응하고, 2001년부터 추진한 경영전반에 대한 변화관리와 혁신의 일환으로 지식경영 도입을 검토하기에 이르렀다. 즉 조직 내부에 축적된 구성원의 경험과 아이디어를 활용하는 지식경영을 새로운 전략 경영의 요소로 삼고자 한 것이다.

은행간 합병 등 생존을 위협받는 경영환경 아래서 기업은행의 생존과 성장 발전을 이루기 위해서는 지적 자원 확보와 지식경쟁력이 매우 중요한 전략적 에너지원이라는 인식을 공유하면서 2005년 초부터 지식경영체제 프로젝트에 착수했다. 특히 중소기업전문 금융기관으로서 설립 이후 최근까지 오랫동안 축적해온 중소기업금융 지식과 노하우를 소중한 무형자산으로 인식하고, 이를 관리하고 발전시켜야 한다는 기업은행의 정체성을 지식경영의 바탕이 되도록 하였다. 이와 함께 '지식이 곧 영업 경쟁력'이므로 보다 강한 조직으로 거듭나기 위해서는 지식경영이 지속적으로 추진되어야 하고, 제도적·문화적으로 정착되어야 한다는 기본 사상을 담아 추진하고자 했다.

이 같은 인식에 따라 2005년 1월 종합기획부 내에 지식경영팀을 신설하여 체계적인 지식 정비와 지식경영 추진 세부계획을 수립하고 지식경영시스템 구축에 들어갔다. 2006년 1월에는 전 직원의 공감대 형성과 추진력 확보 차원에서 전무이사 직속 기구인 지식경영추진단을 설치하여 전담조직으로 확대 개편하고, 같은 해 3월에 지식경영포털시스템인 '知CAMP'를 개설함으로써 전 직원을 대상으로 지식경영을 본격적으로 시행하였다.

이에 앞서 사업본부에서 독자적으로 운영하던 30여 개에 달하는 업무지원시스템 중 6개 시스템을 폐쇄하고 나머지 시스템의 지식관련 콘텐츠를 모두 '知CAMP'로 이관·통합하여 모든 지식은 이 시스템에서 관리하도록 함으로써 '知CAMP'를 모든 시스템의 관문(Portal)이 되도록 하였다. 이와 함께 전 직원의 적극적인 지식경영 참여를 유도하기 위해 지식경영 추진에 관한 기본 사항을 규정한 '지식경영 추진 기준'을 제정했다. 이 기준에서는 KM(Knowledge Management)리더 및 서포터, 지식경영실무협의회 구성과 업무 개선 제안 및 아이디어 등의 지식 제안 그리고 평가 및 보상과 지식경영시스템 운영에 관련한 사항 등을 규정하고 있다. 또 직원들의 참여를 확대하고자 '지식경영 마일리지 부여 기준'을 마련하고 학습동아리 활동 회원, 시스템 공청회 참석자 및 의견자 등 지식경영체제 구축에 기여한 직원에 대해 별도의 지식마일리지를 부여했다.

2010년 12월에는 '知CAMP' 검색 서비스를 개선하여 검색 대상 정보 범위를 대폭 확대하고, 각종 시스템을 신속히 쉽게 찾을 수 있도록 검색 기능을 개선한 '知-Search 서비스'를 실시했다.

2. 지식경영 주요 프로그램

지식경영의 핵심 프로그램들은 첫째, 영업현장에서 직원들이 경험한 활동 사례와 업무 노하우를 자발적으로 지식경영포털시스템(知CAMP)에 등록하는 '지식경영 BP(Best Practice) 온라인 경진대회'를 들 수 있다. BP경진대회는 '知CAMP'에 등록된 내용에 대해 본부 전문가의 심사를 거쳐 매월 우수 BP를 선정하고, 연말에 최종 심의를 통해 선정된 우수BP에 대한 포상을 실시하였다. 이처럼 포상에 따른 참여 유도과 자발적 참여로 2005년 3월 '知CAMP'를 운영한 이후 6개월간 약 840여 건 이상의 우수사례와 업무노하우가 등록되기도 하였다. 이렇게 수집된 영업현장의 우수 사례는 전 직원에게 전파되어 은행 전체의 영업력을 향상시키는 동시에 실무 경험이 부족한 일부 신입직원들에게 실무 사례 지식을 제공할 수 있게 되어 이들의 조기전력화에도 큰 도움을 주었다.

둘째, 직원들의 참여가 가장 많은 지식 제안 프로그램을 들 수 있다. 이 프로그램은 신상품 아이디어 이외에 단순한 개선 의견도 수시로 자유롭게 제출할 수 있도록 제안 범위를 확대한 것이 특징이다. 그리고 즉시 실행하기 어려운 우수 제안은 별도 특허함에 보관하였다가 향후 제안 내용과 동일한 내용의 제도가 시행될 경우 당초 제안자에게 포상하는 제안 특허제를 도입하였다. 또 업무 담당부서의 제안 심의를 20일 이내에 하도록 규정함으로써 신속한 심의를 통해 제안 활성화를 도모했다. 그 결과 월 평균 제안 건수가 450여 건으로 크게 증가하였고 여러 가지 업무 부문에서 프로세스 개선이 이루어져 업무효율성 제고에 기여하였다.

셋째, 직원들이 업무를 처리할 때 부딪히는 문제를 신속히 해결할 수 있도록 'Speed Q&A' 코너를 신설했다. 이 코너는 본부부서의 전문적인 답변이 필요할 경우에 이용하는 '전문가 Q&A' 코너와 누구나 자유롭게 질문하고 답하는 '자유 Q&A' 코너로 구분하여 운영되는데, 특히 '자유 Q&A' 코너에는 하루에도 50여 건 이상의 질문과 답변이 자발적으로 등록되고 있다. 이에 따라 본부의 업무 문의 전화 건수가 크게 감축되어 업무효율화를 기하게 되었으며, 직원 상호간에 협력하고 배려하는 조직문화도 자연스럽게 형성되었다. 매일 답변을 성실하게 많이 하는 직원은 '이달의 구원투수'로 선정하여 포상을 실시하였다.

넷째, 현장중심의 학습조직인 'IBK ROOT' 활동을 전개하였다. 이 학습조직은 영업성과를 높일 수 있는 현실적 주제를 가지고 경험을 서로 공유하고 창출하여 부여된 목표를 달성하려는 자발적인 학습(연구)동아리 활동으로서, 2011년 3월 현재 205개의 동아리에 3,355명이 참가하고 있다. 지식경영추진단은 이들 ROOT에 운영비를 지원하며 학습 주제와 관련이 있는 본부부서는 ROOT 활동에 필요한 자료를 지원하고 활동결과물을 업무에 반영하는 후원자 역할을 수행하였다. 이밖에 무분별한 지식 등록에 따른 지식쓰레기 생산을 사전에 방지하고 고품질의 지식 생산 및 관리를 위해 지식의 활용도 수준을 평가해 왔으며, 자유토론포럼 운영을 통해 다양한 주제에 대한 직원들의 참신한 아이디어와 관련 정보를 수집하고 직원 상호간 커뮤니케이션을 활성화시켰다.

2010년부터는 지식경영이 보다 더 활성화되어 새로운 경영혁신프로그램을 창출하는 소통의 장이 되도록 하기 위해 '고객의 행복', '신뢰와 책임', '창조적 열정', '최강의 팀워

크'를 행동 가이드로 하는 핵심가치를 제정하여 전행적인 조직문화운동으로 전개하며 지식경영활성화를 독려했다.

제7절 업무프로세스 재구축 (Business Process Redesign)

1. BPR 도입 - 핵심 업무의 혁신적이고 효율적인 프로세스 재구축

가. BPR 도입 추진 과정

BPR 활동은 기존의 개선활동처럼 현상을 조사하여 문제점을 개선하는 기능별 개선활동 과정과 달리 프로세스의 목표를 설정한 후 그 목표에 장애가 되는 요소들을 제거하는 창의적이고 혁신적인 아이디어 창출을 통해 기업 전체의 프로세스를 획기적으로 바꾸는 과정을 말한다. 즉 BPR 활동은 은행의 핵심업무 부문에서 비용·품질·서비스·스피드와 같은 요인의 획기적인 향상을 이룰 수 있도록 프로세스를 근간으로 하여 비즈니스시스템을 근본적으로 재설계하여 경쟁우위를 확보하는 것이다. 이로써 궁극적으로는 목표한 경영성과를 추구하는 것이라 할 수 있다.

고객중심, 성과보상, 경쟁체제를 확립하고자 도입한 사업부제는 2003년 들어 전 영업점에 확대 실시되며 기업은행 전략경영의 조직 기능으로 정착되었다. 동시에 사업부제에 필요한 성과관리시스템, 종합수익관리시스템 등 각종 지원시스템이 구축되었다. 이어 전행적인 업무프로세스 재구축을 통해 업무량을 획기적으로 감축함으로써 고객을 중심으로 하는 영업 및 마케팅 위주의 영업환경을 조성하고 업무프로세스 표준화를 통한 업무처리 오류 감소와 내부통제 강화를 위해 BPR에 관한 논의가 이루어졌다.

먼저 영업점의 업무활동을 분석한 결과 후선업무 활동 37%, 내점고객에 대한 단순업무 활동 48%, 마케팅 및 영업활동 15%로 나타났다. 이러한 분석결과는 영업점의 후선 및 단순업무 활동을 감축하고 여수신 위주의 핵심 업무프로세스를 개선함으로써 영업점 영업과 마케팅 활동의 실질적인 채널로 재구성할 필요성을 재확인해 주었다. 또 당시 경쟁은행들의 경우 이미 BPR을 완료하였거나 추진 중에 있었기 때문에 추진단계를 압축하여 심도 있게 추진하여야만 하였다. 이처럼 내·외부 환경 분석결과 BPR의 도입은 경쟁력 확보 차원에서 필수불가결한 선택이었다.

이에 따라 2004년 중장기 경영계획을 수립하면서 2010년 비전 달성을 위해 추진하여야 할 핵심 전략과제로서 BPR이 선정됨으로써 그 도입이 확정되었다. 이와 함께 당시 강권적 은행장이 기업은행의 생존과 지속성장 그리고 미래 비전 달성을 위한 수단으로서 BPR의 신속한 도입을 거듭 강조함에 따라 가속이 붙기 시작하였다. BPR 추진의 선두에는 은행장이 있었으며, BPR은 Top-Down 추진 방식으로 강력히 진행되었다.

2004년 8월 은행장 직속의 전담조직인 경영혁신추진단을 설치하고 BPR추진팀을 구성하면서 구체적인 추진계획 수립에 들어갔다. BPR 로드맵은 1·2단계로 나누어 짜여졌다.

먼저 1단계로 스캐너를 활용한 이미지를 통해 영업점에서 단순 반복적으로 일어나는 수신 업무 등을 후선 집중화센터를 통해 대행하게 했다. 이어 2단계로 처리가 복잡하고 시간이 많이 소요되는 여신 및 외환업무 등은 시스템을 구축하여 새로운 프로세스를 구축하기로 했다. 그리고 집중화 대상 업무를 선정하고 프로세스를 재설계하는 한편, 집중화를 위한 BPR센터 구축, BPR시스템, 문서관리시스템, 영업점과 센터간 물류 재구축 등 추진 내용별 일정을 수립하고 실행에 들어갔다.

재구축 과정에서 기존 프로세스 구조를 파악, 문제점을 도출하는 한편 타행 BPR을 벤치마킹하여 현상적인 문제점과 타행과의 격차 해소를 개선 목표로 삼았다. 이어 새로운 프로세스 개선안을 도출하여 시뮬레이션을 실시하는 등 실행 단계에서의 시행착오를 줄여 완벽한 BPR을 실현하고자 관련 작업에 몰두했다. 이처럼 개발이 완료되기까지 관련 부서 및 IT 부서, 시스템 구축 중간사 등이 참여하여 심도 있는 분석과 개발 과정을 진행하면서 각고의 노력이 수반되었다. 당시 BPR 구축에 참여했던 직원들은 “수많은 관련 IT시스템의 변경 및 타 시스템과의 연동작업이 상당히 어려운 작업이었고, 수십 년간 익숙해 있던 업무 방식을 하루아침에 변경하는 데 대한 직원들의 저항감을 접하며 이를 설득하고 이해시키는 부분이 가장 곤욕스러웠다”고 회고하고 있다.

당초 BPR의 일환으로 2001년 12월 본부에서 영업점 물류를 지원하고 일부 후선업무를 대행하였다. 2002년 8월에는 콜센터를 설치하여 영업점 전화 집중 및 텔레마케팅을 실시하고, 1년 후인 2003년 8월에도 부실자산을 본부로 집중시켜 영업점 업무를 경감시켰다. 그러나 이들 프로세스 개선은 생산성 향상을 목적으로 하는 단위 프로세스 개선에 국한된 것이라 할 수 있다. 실질적인 영업점의 핵심 업무를 대상으로 한 전행적인 BPR 추진은 2004년 11월 1단계 BPR이 착수되면서 본격화되었다고 볼 수 있다.

나. 1단계 BPR 추진

1단계로는 2004년 11월부터 2005년 4월에 걸쳐 당좌교환 결제 및 보관어음, 예금압류·추심, 개인회원 신규업무 등의 수신업무, 현금·외화 수급 및 현금수송, 중요 용지, 용도품 수급의 물류지원 업무, 수신·카드·전표서류의 분류 및 입력 등의 사무지원 업무의 BPR시스템 구축을 완료하고 평촌에 사무지원센터를 설치했다. 동시에 같은 해 5월부터 6월까지 3차에 걸쳐 35개 거점점포를 대상으로 시범운영을 한 후 9월까지 단계적으로 전 영업점을 대상으로 실행에 들어갔다. 단 당좌 및 가계당좌 교환업무는 서울어음교환소 관할 186개 점포를 대상으로 하였다.

영업점에 대해 이처럼 시차를 두고 단계별로 BPR을 실행한 이유는 해당 영업점에서 BPR업무 매뉴얼, 관련 시행 문서, 질의응답 사례, 실행점검표 등 사전 준비에 만전을 기하도록 하기 위해서였다. 그리고 영업점별로 실행일 전후 3일간 현장지원을 실시하여 BPR 실행이 차질없이 진행되도록 했다.

BPR 실행을 전후로 하여 재구축 참여 직원 및 영업점 관련 업무 직원 등 전 직원들에 대한 변화교육을 지속적으로 진행했다. 본부에서는 BPR 관련 Help Desk를 설치하여 영업점 문의 및 개선 사항 등에 대해 신속히 대응조치를 취할 수 있게 하여 BPR의 원활한 진

행을 지원하였다. 이로써 1단계 BPR 구축이 성공리에 완료되었다.

3년 후인 2008년 2월에는 각 지역별로 설치한 결제 센터에 당좌교환 결제 및 보관어음 업무 BPR을 집중 처리하도록 지방 영업점까지 확대 실행하였다. 또 신용카드 신규회원 심사 발급업무를 본부에 집중하도록 하였다.

다. 2단계 BPR 추진

2단계 BPR 프로젝트에서는 2007년 11월 BPR 2단계의 성공적인 추진을 위해 ‘知CAMP’ 초기화면에 배너를 신설하여 BPR 2단계 추진 관련 공지사항, 프로세스별 담당 업무 게시, 질의·응답, 아이디어 및 건의사항, 현장이슈 등의 코너를 마련, 다양한 의견 수렴을 하면서 직원들이 변화에 대응하도록 하고 전반적인 공감대를 형성해갔다. 이와 함께 경영혁신기획단 단장을 위원장으로 하고 관련 부서장을 위원으로 하는 BPR 2단계 추진을 위한 업무협의회를 구성하여 BPR 2단계 추진과 관련된 제반 사항을 주도하도록 했다. 동시에 경영기획단 내에 2단계 BPR 추진팀을 구성하여 본격적인 재구축 개발에 들어갔다.

2단계 BPR은 1단계 BPR 추진 경험을 바탕으로 사전 준비를 치밀하게 하여 체계적으로 진행했다. 개발을 완료하여 실행하기까지 약 1년 6개월이 소요되었다.

2008년 6월부터 2009년 2월까지 약 8개월 동안 가계여신 BPR을 구축하였고, 2008년 12월부터 2009년 7월까지 약 7개월 동안 소기업·기업여신의 BPR을 구축하였다. 그리고 2009년 2월부터 12월까지 약 10개월에 걸쳐 외환업무 BPR 구축을 완료했다. 각 업무별로 6개월간의 시차를 두고 구축한 이유는 이들 업무를 한꺼번에 시행할 경우 업무프로세스의 급격한 변화에 따라 일어날 수 있는 혼란을 최소화하기 위해 치밀하게 계획된 프로세스 맵에 따르고자 했기 때문이었다.

가계여신 BPR은 업무의 표준화·간소화·자동화·집중화·아웃소싱 등을 통해 프로세스를 재구축했고, 여신상담승인지원시스템을 구축했다. 소기업 및 기업여신 BPR은 각각 구분하여 프로세스를 재구축하고 상담·심사·신용분석·평가업무 시스템도 별도로 구분하여 구축했다. 외환업무 BPR도 수입·수출·외국환·내국신용장 등의 업무를 구분하여 프로세스를 재구축했으며, 이로써 2단계 BPR이 완료되었다. 이처럼 여신 관련 BPR이 구축됨에 따라 상담·심사·평가·품의·여신결정·여신실행·문서보관 등 일련의 업무가 BPR시스템 내에서 체계적으로 완벽하게 처리됨으로써 영업점 직원들의 업무량 감축, 업무오류 및 문서보관 등에 따른 리스크 차단 등이 가능해져 생산성 향상에 크게 기여하였다. 아울러 고객의 입장에서는 신속하고 합리적인 결정과 실행에 만족을 기할 수 있게 되었다.

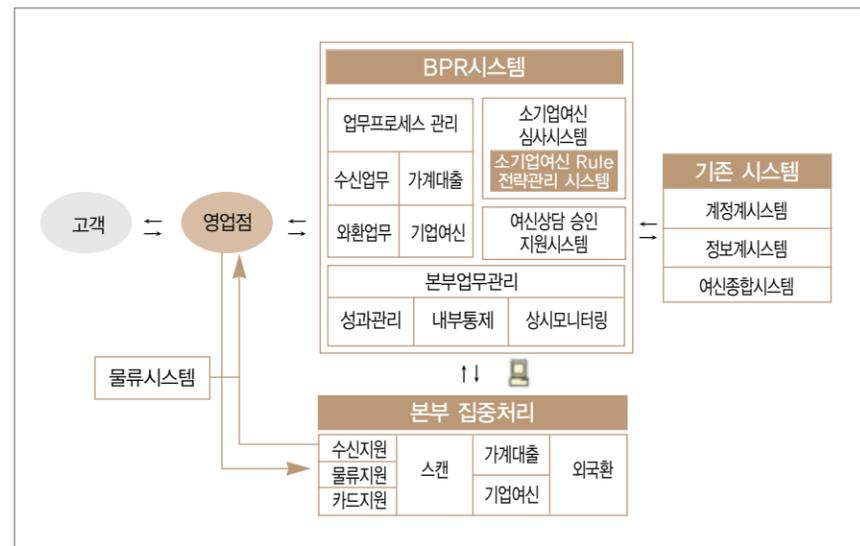
한편 2008년 11월에는 본부 문서 BPR을 시행하였다. 본부부서에서 발생하는 중요 문서 및 서류의 이미지화를 통해 문서를 보관·관리하고, 필요 시 이미지를 활용하여 업무를 처리하는 방식으로 프로세스를 재구축했다. 그리고 문서별로 열람 권한 등급을 지정하여 외부 유출 방지 등 보안성을 강화하였다.

라. BPR 안정화 조치

BPR 실행에 따라 초기에 필수적으로 행해지는 안정화 조치가 3차례에 걸쳐 실시되었다. 2005년 5월 말 업무량 집중으로 인한 당좌 교환결제 업무 마비를 우려하여 수신과 물류 등 BPR센터의 필수인원만 남겨두고 당좌 교환결제 업무에 인력을 투입하여 안정화 조치를 취하였다. 또한 BPR 서류 이미지 처리가 지연되고 전산시스템이 불안정하여 스캐너 서버 용량을 증대하고 네트워크 회선을 교체하는 한편 실무팀을 구성하여 안정화조치를 취함으로써 BPR 실행 오류를 사전에 차단했다.

2009년 5월에는 주택청약종합저축예금 유치 캠페인에 따라 은행거래서 등 서류 집중량 급증, 이미지 처리 및 미집중 서류의 보완 등의 문제점이 발생했다. 이에 따라 서류지원팀 83명, 본부 지원인력 32명을 긴급 투입하여 문제를 해결하기도 하였다.

■ BPR 업무 흐름도



2. BPR 관련 제반 인프라 구축

1단계 및 2단계에 걸쳐 구축한 BPR을 통해 대상 업무의 프로세스를 전체적으로 표준화하고 간소화하여 업무량을 크게 감축시켰다. 또 내부통제 및 상시모니터링이 가능해짐으로써 운영리스크 관리가 강화되었다.

가계 및 기업여신의 경우 상담 및 심사업무를 표준화·간소화하고 여신상담승인시스템 및 소기업여신심사시스템 구축으로 심사절차를 체계화하였다. 약식신용분석과 중기업신용평가업무도 본부로 집중시켜 신용조사 수집 업무를 외부 아웃소싱으로 전환함으로써 기업 실태조사를 강화했다. 이관 및 전입프로세스도 전자결재를 도입하여 운영리스크를 강화하였으며, 기간연장·담보평가·수탁보증·서류관리 업무도 본부로 집중하여 처리했

다. 외환업무는 그 특성을 반영하여 수출 및 수입 등의 서류 검토와 전산 입력업무를 본부에 집중시켰고, 스캔에 의해 데이터를 자동 인식하여 별도의 전산 입력업무를 축소했다.

■ BPR 시행 전후 업무 변화

구분	시행 전	시행 후	비고
당좌교환결제	영업점에서 실물결제	본부보관 이미지결제	2005. 5.12
보관(추심) 어음	영업점에서 실물보관 및 어음교환 제시	본부에서 실물을 집중하여 교환(추심)제시 대행	2005. 5.12
어음교환	실물교환	이미지 정보교환 (자기앞수표 2001.12.10)	2009.10.23
카드신규회원 심사발급	영업점에서 발급등록	본부에서 이미지 화면을 통하여 심사발급 등록	2000. 2.22
문서보관	영업점 서고 - 은행거래서, 전표, 입회신청서 등 - 대출 및 외환서류 등	본부 집중하여 이미지 및 바코드처리 후 BPR통합서고에 보관	2005. 5.12
문서열람	서류 원본 확인	이미지 확인	2005. 5.12
가계대출	담당자별 개별심사 및 대출실행등록 영업점에서 신용평가표 작성	적격여부 점검(pre-screen) 규정 및 전결권 자동체크 여신상담과정에서 입력한 정보로 자동신용평가	2008.10.20
여신상담 및 심사	대출적격여부 개별점검, 여신한도 및 금리산출 별도처리, 규정, 전결권 등 수기체크, 품의서류 서면결재	여신상담에 필요한 고객정보 통합하여 제공, 금리산출, 소요자금산정기능 제공, 대출한도 및 시스템판정(소기업), 규정, 전결권 등 체크기능, 품의서류 전자결재, 소기업여신심사시스템 구축	2009.7
신용분석 및 평가	신용분석 및 평가업무 영업점에서 수행	신용분석 및 평가업무 센터집중, 신용조사정보수집업무 아웃소싱	2009.7
기간연장	영업점에서 자동연장	본부에서 녹취대행 및 품의등록대행	2009. 3.27
감정서 심사표	영업점에서 검토 작성	본부에서 감정서심사표 작성 및 등록	2009. 5.27
수탁보증	영업점에서 수탁보증서 심사 및 발급	본부에서 신규(수출보증포함), 갱신, 재보증 발급	2009. 4. 9
재무제표등록	영업점에서 등록	이미지접수 후 본부에서 등록대행	2009. 4. 8
외환서류등록	영업점에서 등록	이미지접수 후 본부에서 등록대행	2009. 8.21

BPR 시행에 따라 각종 관련 IT 인프라도 구축되고 업그레이드되었다. BPR 1단계 및 2단계 시스템을 통합 구현하고 관련 데이터를 통합하여 성능 및 관리효율성을 증대시켰으며, 시스템의 확장성 및 호환성이 보장된 하드웨어 및 소프트웨어 설계를 구현하였다. 이와 함께 본부 집중 스캔스테이션을 확대하여 구축하고 영업점에 창구용 스캐너와 양면프린터를 설치했다. 본부도 가계·기업여신 및 외환업무프로세스 지원을 위하여 듀얼모니터, 스캐너, 네트워크 장치를 신규로 설치하고 기간연장 처리를 위한 본부 상담원 녹취시스템을 설치하는 등 제반 인프라를 구축했다.

제8절 조직문화 구축

1. 세계 일류은행의 미래지향적 비전을 담은 근간 - 조직문화운동의 정립

조직문화는 최고경영자로부터 일반직원에게 이르기까지 조직의 모든 구성원들이 인정하고 공유하는 가치관 및 행동양식으로 정의된다. IBK기업은행의 조직문화운동은 1990년대 들어 금융의 자율화·국제화·개방화가 본격화됨에 따라 과거 국책은행의 틀 안에서 안주하던 조직 및 직원들의 변화에 대한 인식과 의식개혁이 절실히 요구되면서 본격 시도되었다. 이와 함께 조직역량 강화와 경영혁신으로 경영효율화를 통해 생산성 향상을 도모하기 위해 조직문화운동이 전개되었다.

초기 조직문화운동은 전통적으로 공유해 온 행동양식이나 가치관을 정립하려는 시도라기보다는 경영혁신을 통해 비효율적인 관행을 개혁하고 시대 상황에 필요한 새로운 공유 가치관을 개발·정착시키는 데 중점을 두고 추진되었다. 그 대표적인 운동이 '기은 도약 2000 연수', 'START 2000 사무혁신운동', '기은 새바람운동' 등이다.

IMF 외환위기 이후인 2001년에 들어서는 관행화된 기능식 조직체계와 업무시스템을 획기적으로 바꾼 사업부제를 도입함으로써 책임경영과 성과보상이 따르는 자기완결형 조직문화를 지향하였다. 설립 반세기에 접어든 2010년에 와서는 글로벌 종합금융그룹으로 독자 성장한 기업은행의 위상을 재정립하고 향후 지속성장에 필요한 조직의 가치관과 행동양식을 정립한 핵심가치를 제정·선포하여 기업은행 조직문화의 정신으로 삼고자 하였다.

이처럼 조직문화운동도 기업은행의 성장 발전과 함께 그 위상과 시대상을 반영하여 변화하여 왔다. 그동안 전개한 조직문화운동의 주요 내용을 살펴보면 제1단계 조직문화운동은 1990년부터 1991년까지 2년에 걸쳐 2,500명 전 임직원을 대상으로 벌인 '기은 도약 2000 연수'로서 이 연수를 통해 리더십과 커뮤니케이션 활성화를 도모하고자 했다. 이어 1991년 8월에 설치된 기은문화개발사무국 주도 하에 약 2년간 전개된 'START 2000 사무혁신운동'을 제2단계 조직문화운동으로 볼 수 있다. 그 후 1996년 자행 출신 은행장 취임과 1997년 출자기관 전환을 계기로 '도전 21C 신경영 비전'을 마련하고 도전정신과 스피드를 공통의 가치관으로 하는 '기은 새바람운동'을 전개하였으며, 이를 제3단계 조직문화운동이라 할 수 있다.

2000년 9월에는 연도 말 경영목표 초과 달성을 바탕으로 우량은행으로 도약하는 기회를 만들자는 취지에서 4개월 동안 'IBK JUMP 2000운동'을 전개하였다. 직후인 2001년 경영패러다임과 조직문화를 고객중심·성과보상·시스템을 중시하는 방향으로 획기적으로 바꾼 사업부제 도입 및 'Fine Bank' 캠페인을 제4단계 조직문화운동이라고 할 수 있다. 2005년에는 경영목표 조기 달성을 위해 전행적인 총력 동원체제를 구축하고 역동적인 조직문화를 창출하기 위해 'Young IBK운동'을 전개했으며, 이 운동이 제5단계 조직문화운동이었다.

2010년에는 경영전략 및 스킬, 시스템만으로는 급변하는 환경에 대처하는 데 한계가 있다고 판단하고 구성원들의 공감대 및 참여와 의식개혁을 지원하는 정책·제도·시스템의

유기적인 결합을 통한 조직문화 구축이 요구되었다. 이에 따라 조직문화를 대표하는 IBK 핵심가치를 제정·선포하였다. 기존 조직문화운동이 환경변화에 대응하는 의식개혁과 경영목표달성을 위한 조직 및 시스템 재구축 등을 목표로 전개되었다면 IBK 핵심가치는 지속성장에 필요한 물리적인 조직가치와 인문학적 가치체계를 결합하고자 했다. 이를 IBK의 정신적 좌표로 삼아 미래를 지향하고자 했다는 점에서 새로운 조직문화운동으로 진화되었다고 평가할 수 있다. 그런 의미에서 IBK 핵심가치 제정을 제6차 조직문화운동으로 분류할 수 있다.

2. 조직문화운동의 변천

가. 기은 도약 2000 연수 - 바람직한 기업은행상 정립

실천적인 기업문화 개발, 구성원의 자발적인 참여의식 함양, 임직원이 공유하고 있는 가치관 도출을 위해 1990년부터 1991년까지 2년간에 걸쳐 약 2,500명의 임직원을 대상으로 '기은 도약 2000 연수'를 실시하였다. 이 연수는 바람직한 중소기업은행상(像)을 기본 주제로 하여 부점장급은 리더십에, 2급 이하 직원은 커뮤니케이션에 중점을 두어 실시하였으며 이를 계기로 의식개혁 추진을 위한 분위기가 전행적으로 확산되었다.

나. START 2000 사무혁신운동 - 의식개혁과 업무 효율성 제고

1992년에는 설문조사를 통해 조직 내 관료주의·무사안일·비효율성 형태와 직원들이 갖고 있는 문제의식을 도출하고, 이를 타파하기 위한 근본적인 대응책으로 '사무혁신운동'을 전개하였다. '2000년대 세계 속의 일류은행'이라는 장기 비전을 설정, 1992년 1월 10일 'START 2000 사무혁신발전대회'를 시작으로 7개월 동안 사무혁신운동을 전개하였다. 이 운동은 조직의 비효율성을 없애 본부 업무의 30%를 감축하고 이에 따른 여유인력을 전략 부문에 배치하거나 자기개발에 활용하도록 하는 것을 목표로 하여 시행하였다.

이 운동은 본부 3급 이하 직원 중 특수직 직원을 제외한 전 직원이 참여하여 업무 재구조화, 업무 개선안 발굴, 개선안 정리, 여유인력 창출 및 활용, 경영체질 강화의 심화 단계로 추진되었다. 이를 통해 업무만족도 제고, 수지마인드 및 고객 지향적 사고의 고취 등의 의식변화를 이끌어내고자 했다.

1992년 4월에는 사무혁신운동의 일환으로 보존문서 감축 캠페인인 'IBK CUT 30 캠페인'을 실시하여 불필요한 문서를 보관하는 관행을 없애고 쾌적한 근무 환경을 조성하고자 했다. 또 의식개혁 부문의 단계별 추진과제와 부서별 전략경영 과제를 수립·시행하도록 하는 한편 사후관리와 평가를 통해 일과성에 그치지 않도록 했다.

이처럼 고강도로 추진된 사무혁신 운동의 결과 본부 업무의 32.6%를 감축, 125명의 본부정원을 축소하여 전략 부문에 배치하는 가시적인 성과를 얻었고 직원들의 의식변화와 업무 효율성 제고에 크게 기여했다. 이밖에 관료주의의 상징이었던 출근부를 폐지하고 여직원 호칭을 남자직원과 동등하게 사용하도록 하는 한편, 조직에 활력을 불어 넣고자 응원가를 제정하기도 했다.



기은 도약 2000 연수(1990.4.9)



사무혁신발전대회(1992.1.10)

다. 기은 새바람운동 - 도전정신과 스피드 경영을 위한 변혁 추진

1996년 2월 김승경 은행장이 취임하여 기업은행의 오랜 숙원이었던 자행 출신 은행장을 배출하게 되었다. 자행 출신 은행장 취임은 그동안의 염원을 이루었다는 기쁨과 함께 새로운 도약을 위한 변혁을 다짐하는 계기가 되었다. 그리하여 창립 35주년을 계기로 1996년 9월부터 '변혁은 나부터, 지금부터, 쉬운 것부터' 라는 슬로건 아래 혁신활동인 '기은 새바람운동'을 전행적으로 전개했다.

제1단계는 행동 중심의 의식개혁에 주안점을 두었다. 제2단계는 '도전 21C 신경영 중기 비전'의 전략 테마인 도전정신과 스피드경영의 추진 도구로서 기업문화 재정립과 직원 만족경영을 통해 경쟁에 강한 체질을 만들기 위한 경영혁신에 초점을 맞추어 추진하였다.

제1단계 '기은 새바람운동'은 의식개혁운동으로서 행동 중심의 의식개혁을 중심으로 1996년 8월부터 1997년 2월까지 6개월에 걸쳐 전개하였다. 최고경영층 및 부점소장은 '우리 상사에 대한 바람'이라는 계층별 의견 내용을 토대로 자기혁신 과제를 정하고 출선수범하여 이를 실천하도록 하였다. 중하위급 일반 직원들은 사무개선 및 고객만족을 위한 이미지 제고, 사고방지, 조직 활성화, 업무효율성 제고 등 경영 발전과 관련한 '나의 제안 운동'을 전개했다.

이와 함께 1992년에 수립한 장기발전전략(1994~2003)의 단계별 전략으로 '도전 21세기 신경영비전'의 중기경영전략을 제시하였다. 그리고 1997년부터 향후 3년간을 '21세기에 도전하는 신경영 기간'으로 설정하고 도전정신과 스피드를 전략경영의 테마로 삼아 직원들이 공유하여야 할 가치관과 행동 규범을 규정하였다. 이는 2000년대 들어 더욱 고도화될 환경변화에 대응하여 새로운 도약을 위해 필요한 도전정신을 일깨우고, '느리고 보수적'이라는 국책은행 이미지를 바꾸어 활력있는 조직 이미지를 형성하는 데 목적을 두었다. 그러나 1997년 말 IMF 외환위기로 '도전 21세기 신경영 비전'은 끝까지 추진하지 못하는 아쉬움을 남겼다. 하지만 당시 구성원들이 공유하여야 할 가치관으로서 내세운 도전정신과 스피드이념은 현재까지 계승·발전되어 고객만족경영을 실현하는 데 초석이 되었다.

제2단계 '기은 새바람운동'은 제1단계 운동과 그 결과에 대한 평가를 바탕으로 1997년 9월부터 '정상에 도전하는 스피드뱅크'라는 슬로건 아래 본격적으로 전개하였다. 제2단계 운동은 영업경쟁력 향상을 통한 내실 추구를 위해서 스피드경영과 영업중심 사고로의 대대적인 의식 전환이 필요하다는 판단에 따라 전개하였다. 주요 추진 실적으로는 '자기 몫 다하기' 풍토 조성을 위해 '불필요한 일 없애기 운동'을 2차에 걸쳐 전개하여 386건을 개선함으로써 월간 1만 3,727시간을 절감하였다. 또 현장경영 실천을 위해 집행 간부, 본부 부서장, 기획담당 차장을 대상으로 월 1회 영업점 현장근무제를 실시하였고, 최고에 도전하는 역동적인 인력을 발굴하여 자긍심을 높이는 한편 신바람 나는 직장 분위기 조성을 위해 '기은 최고왕'을 선발하기도 했다. 이밖에 영업점 경쟁력을 강화하고 본부부서의 의식개혁을 추진하기 위한 방안으로 각 부서별 업무추진 방향과 시각을 한 방향으로 집약하고, 본부 직원의 의사결정과 행동에 지침이 될 '부서 사명'을 제정하기도 했다.

라. IBK JUMP 2000 운동 - 우량은행 대열 진입

IMF 외환위기 이후 정부출자에 의한 자본금의 확충, 부실 여신의 감축, 선진 경영기법의 도입에 따른 각종 제도개선, 생산성 중심의 강도 높은 구조조정, 영업점 자율경영체계 확립 등을 강력히 추진한 결과 2000년 초부터 여러 업무분야에서 큰 폭의 업적신장이 이루어지기 시작했다. 이 같은 경영실적 호전을 계기로 자신감을 회복함에 따라 2000년을 우량은행으로 도약할 수 있는 절호의 기회로 인식하고 총력을 기울이고자 하였다.

그리하여 창립 39주년을 맞아 '세계적인 우량은행으로 성장 도약'이라는 비전을 제시하고 이를 달성하기 위한 실천운동을 결의했다. 그리고 비전 실현의 전 단계로 2000년 말까지 국내 우량은행 대열에 확실히 진입할 수 있도록 업적 증대와 임직원의 도전의식 고취를 위한 4개월간의 캠페인을 전개했다.

마. 사업부제 변화관리와 Fine Bank 캠페인

- 고객중심, 성과중심의 마인드 개혁

사업부제는 2001년 5월 김종창 은행장이 취임하면서 은행장의 강력한 변화경영 의지에 의해 취임 70일이 지난 2001년 7월 본부조직에 사업부제가 도입되면서 본격화되었다. 그 후 조직개편과 인프라 구축을 완료하고 2003년 전 영업점까지 확대 시행하면서 사업부제는 초기에 경영성과를 나타내며 고객중심과 성과보상이라는 본 취지에 맞게 정착하였다. 이와 함께 각 직급별로 다양한 변화관리 프로그램을 추진하여 사업부제에 대한 직원들의 수용성을 높였고, 기존의 관료적이고 타성적인 직원 마인드도 도전적·창의적·경쟁적 마인드로 바뀌어 활기 있고 생동감 있는 조직문화로 변화하기에 이르렀다.

당초 사업부제 도입의 성공 여부는 직원들의 마인드를 변화시키고 이를 시스템으로 정착시키는 데 있었다. 즉 직원들이 기존의 기능적이고 타성적인 마인드를 변화시키지 않고서는 성과관리시스템, 인사관리시스템, 고객관리시스템 등 새로운 사업부제 시스템에 대한 적응이 힘들었기 때문이다. 이에 따라 직원들의 의식개혁과 사업부제 적응 능력을 키우기 위한 여러 가지 변화관리 프로그램이 전행적으로 실시되었다.

사업부제 도입에 따른 변화관리는 다음과 같은 단계를 거쳐 실행되었다. 도입기인 2001년에는 전행적인 비전을 제시하고 사업부제 도입에 대한 공감대를 형성하고자 임원 및 부점장급을 포함한 직원공청회와 설문조사를 통해 의견을 수렴하였다. 또 임원 워크숍, 파인리더 워크숍, 사업부제 설명회 등 교육 프로그램을 추진했다.

정착기인 2002년에는 임직원의 사업부제 이해도와 변화에 대한 수용도를 높이고자 직원 설문조사, 사업부제 관련 대고객 만족도 조사를 통해 지속적인 의견 수렴을 이어갔다. 사업부제 교육도 각종 워크숍과 교육용 비디오, 사업부제 운용 매뉴얼, 내부 방송 및 『기은』지를 통해 심도 있게 진행하였다.

성과 실현기인 2003년에는 사업부제 관련 이슈를 파악하고 문제 해결을 통해 실행력을 강화하고자 했다. 사업부제 실행 상 문제점과 근본 원인을 파악하여 즉각적인 해결을 도모하였고 Focus Group 인터뷰, Help Desk 운영으로 실행력 강화를 지원하였다. 2004년에는 영업조직 간 상호협조체계 강화를 통해 성과를 극대화하고자 영업점 팀원급 참여를 높

여 조직 간 협조체제를 강화하도록 하였고, 영업점 현장 방문, 팀원 집합교육, 팀간 협조체제 강화 프로그램 교육 등을 실시하여 팀간 협조체제를 바탕으로 영업력 강화를 도모했다.

이와 함께 사업부제 도입에 맞춰 'Fine Bank' 라는 슬로건을 내걸고 대대적인 이미지 쇄신 캠페인을 펼쳐나갔다. 파인뱅크는 'Fine'의 사전적 의미인 '훌륭한', '진실한' 등의 뜻으로서 '신뢰할 수 있는 은행'이라는 의미와 '파이낸셜 네트워크(Financial Network)'의 앞 두 글자를 합성하여 향후 파이낸셜 네트워크 은행을 지향하겠다는 의미를 담고 있다. 이 이니셜을 대외적인 브랜드로 삼아, 그동안 은행 명칭에서 고착화한 기업중심 은행, 국책은행이라는 무겁고 딱딱한 이미지를 벗어나고자 했다. 이와 함께 미래지향적인 디지털 뱅크의 이미지와 기업과 개인 모두에게 최고의 서비스를 제공하는 대중은행의 이미지를 부각시키고자 신문·방송·광고를 통해 대대적인 홍보를 펼쳤다. 아울러 친절한 은행의 이미지 확산을 위한 'Fine Bank-Fine Service' 캠페인을 전행적으로 전개했다. 이밖에도 사업부제에 따라 점포 레이아웃을 신속창구·개인고객·기업고객으로 분류하여 배치하는 한편 Fine Bank를 CI로 하여 점포 환경을 개선했다. 그리고 각종 통장 및 홍보물에도 변경된 CI를 도입하여 밝고 생동감 있는 은행 이미지를 구현하였다.

바. Young IBK 2005 운동 - 젊고 패기 있는 역동적인 조직문화 확산

2005년 신년 시무식에서 당시 강권석 은행장은 '열정적이고 창의적이며 무한한 도전 정신으로 무장한 청년 기업은행'으로 다시 태어나자는 취지에서 'Young IBK 2005 운동'을 전개할 것을 선포했다.

당시 금융권은 대형화된 합병은행들과 국내에 진출한 글로벌 금융그룹간에 선도은행 쟁취를 위한 경쟁이 치열하게 전개되고 있었고, 기업은행을 포함한 여타 은행들은 피합병 대상에서 자유로울 수가 없는 상황이었다. 신년사에서 은행장은 '파부침주(破釜沈舟)의 심정으로 배수의 진을 친다'라는 비장한 표현으로 'BANK WAR'라 불리는 제2의 은행권 금융 빅뱅에서 승리하는 자만이 살아남는다는 위기의식을 강조하였다. 이에 따라 타행과의 경쟁에서 이길 수 있는 강한 은행을 만들기 위해서는 젊고 패기 있는 역동적인 조직문화가 확산되어야 한다는 취지에서 'Young IBK 2005 운동'을 전개하게 되었다.

Young IBK 운동은 경영목표 조기 달성을 목표로 전행적으로 실시되었다. 각 사업본부에서 수립한 187개 세부 실천 방안과 각 지역본부에서 수립한 144개 세부 실천 방안을 계획에 따라 실천하고, 매 분기마다 추진 실적을 점검·관리하는 방식으로 1년에 걸쳐 강도 높게 전개되었다. 이 운동을 기반으로 하여 2006년 말 설립 후 최초로 총자산 100조 원, 시가총액 10조 원, 당기순이익 1조 원을 달성하는 쾌거를 이룩했다. 또 노쇠하고 수동적인 국책은행의 이미지를 벗고 역동적이고 도전적인 젊은 조직문화를 구축하는 데 결정적인 계기가 되었다.

사. 핵심가치 제정 - 역량 결집과 대응력 강화의 미래지향적 조직문화 재구축

핵심가치란 기업이 생존을 위협받는 어려움 속에서도 방향을 알려주는 내부의 나침반과 같다. 즉 기업의 조직문화를 대표하며 지향하는 조직문화를 현장에서 실천하여 구성원

들의 사고와 행동을 움직이게 하는 핵심적 수단을 의미한다.

또 핵심가치의 역할은 첫째, 비전과 전략을 달성하기 위한 수단이 되고, 둘째, 조직의 지속적인 성장을 가능하게 하는 성공 DNA로서 기업의 영속성을 보장하며, 셋째, 의사결정과 조직 활동에서 지켜야 할 원칙으로서 기업의 정체성을 유지시키는 동시에 내부 결속을 다지게 한다. 이와 같이 핵심가치는 단기적으로는 기업의 경영목표를 달성하고 중장기적으로는 경영전략과 비전을 구현하여 기업의 경영이념을 추구하는 조직문화의 핵심적 가치관과 행동양식을 말한다.

2000년대 후반 들어 금융의 대형화 및 겸업화가 가속화되고 금융기관 간 경쟁도 더욱 치열해지는 가운데 기업은행은 종합금융그룹으로서 지주회사 형태의 지위 확보와 민영화 가능성 등에 대비해야 하는 경영환경에 직면하게 되었다. 이에 따라 지속 성장에 필요한 정체성 확립과 조직역량 극대화를 위한 원천으로서 조직문화 재구축이 논의되기 시작했다. 이를 위해 사전적으로 2009년 3월과 4월에 총 18회에 걸쳐 핵심 임직원들을 대상으로 'Focus Group Meeting'을 실시하는 한편 3,000여 명의 직원에게 설문조사를 실시하여 임직원들의 인식조사와 조직진단을 실행하였다. 그 결과 기업은행의 전통적인 조직문화는 '화합을 중시하는 소(小) 가족주의'로 대표되어 공동체의식·동료애·자부심·단결력·사명감이 강하다는 긍정적인 요소와 온정적·배타적이고 변화에 취약하다는 부정적인 요소가 내재된 것으로 나타났다. 또 급속한 환경 변화로 인해 수평적 관계 지향, 결과 중심, 개인 중시, 계층의 다양화 등 새로운 조직문화 요소들이 등장함으로써 신 조직문화와 전통적 조직문화간에 갈등이 있는 것으로 진단되었다.

이러한 진단 결과를 토대로 긍정적 조직문화와 새로운 문화적 요소를 묶어 조직역량을 결집시키고 변화 대응력을 강화하는 미래지향적 조직문화를 재구축하기 위해 새로운 가치 체계를 마련하고자 했다. 이에 따라 2010년 1월 4일 21세기 비전 달성을 위해 IBK 임직원이 공유하고 지켜야 할 생각과 행동 기준이 되는 핵심가치를 제정하기에 이르렀다. 이로써 설립 이후 49년 만에 처음으로 기업은행의 정체성과 가치관을 재정립함으로써 안으로는 지속성장의 계기를 마련하고 밖으로는 사회적 기업 및 공익기업으로서 역할과 책임을 다하는 은행으로 부각되는 계기를 마련하였다.

IBK 핵심가치는 '고객의 행복'을 목표가치로, '신뢰와 책임', '창조적 열정', '최량의 팀워크'를 생활가치로 삼고 있으며, 고객에게 행복을 드리는 은행이 되겠다는 IBK의 약속인 목표가치를 최상의 가치로 삼았다. 그리고 핵심가치별로 바람직한 행동과 바람직하지 않은 행동을 나누어 행동 가이드를 마련하는 한편, 경영진을 비롯한 각 직급별 역할을 부여하여 실천하도록 하였다. 이와 함께 2010년 1월부터 4월까지 핵심가치 전파와 확산을 위해 전행적인 교육을 실시하는 동시에 우수사례 전파와 각종 캠페인 등을 통해 핵심가치에 대한 이해와 실천 의지를 높였다. 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 도입했다. 2011년 2월까지 세 차례에 걸쳐 선정한 결과 IBK 명품지점 1호점으로 인천지점이, 2호점으로 월배지점이 선정되었다. 그 후 평가지표를 일



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



'은행장님! 이것이 궁금합니다' 행사 (2010.4.28)



IBK 명품지점 현판(인천지점)(2010.2.10)

부 개선하고 평가기간을 2008년부터 2010년까지 3년으로 확대하여 선정된 IBK 명품지점 3호점으로는 순천지점이 선정되었다.

2010년 2월에는 IBK 핵심가치에 대한 직원들의 이해도 증진 및 우수사례 공유를 위해 쌍방향 소통채널인 '조직문화 포탈'을 신설했다. 콘텐츠는 'IBK 가치체계', 관련 시행문서, 타사 사례 등을 제공하는 '신통방통 자료실', 핵심가치 실천 노하우인 '이렇게 해봐



사무식 및 신조직문화 선포식(2010.1.4)

요', 핵심가치 실천 아이디어를 공모하는 '한줄 아이디어', 우수사례를 소개하는 'Best Practice'로 구성되어 있다.

2010년 7월에는 핵심가치의 생활화를 유도하고자 각 부서에서 시행하는 사업에 대해 IBK 핵심가치와의 정합성을 검증하여 타당성이 검증된 사업에 대하여는 인증을 부여하고 적절한 보상을 해주는 '핵심가치 인증제'를 마련, 시행하였다. 시행 이후 6개월 동안 1,345건이 신청되었으며 이 중 각 사업본부 선별을 거쳐 영업점 직원들로 구성된 'IBK Leaders Club'에서 해당 사업을 최종 심사한 결과 2010년 하반기 핵심가치 인증 우수사업 1위는 전략상품부의 'IBK 펀드케어 서비스 실시'가 차지했다.

제9절 경영실적평가제도

1. 외부 경영평가제도

가. 금융공공기관 경영평가

기업은행은 1984년 3월 '정부투자기관 관리기본법'이 제정됨에 따라 정부투자기관 경영평가를 받기 시작했다. 이 법은 예산편성, 인사관리, 물자조달 등에 대해 정부투자기관

의 경영자율성을 보장하되 경영성과에 대한 평가결과에 따라 성과급을 차등 지급하며, 경영실적이 극히 부진한 투자기관장은 임기에 관계없이 면직 조치하기로 명시되어 있다. 1983년 평가제도 도입 초기에는 계량 부문과 비계량 부문으로 분류하고 비계량 부문은 장기 경영관리, 관리제도 개선, 연구개발 및 서비스 개선으로 평가했으나 1995년부터는 종합 경영 부문, 주요사업 부문, 관리효율 부문, 경영관리 부문으로 대분류하고 각 부문별로 계량과 비계량으로 나누어 평가했다.

그 후 1997년 정부출자기관으로 전환되면서 정부투자기관 경영평가 대상에서 제외되었다. 이후에도 기타 공공기관으로 분류되어 '공공기관운영법'에 의한 경영평가 대상에서 제외되어 평가를 받지 않았다. 그러다가 2006년 들어 재정경제부(현 기획재정부)에서 국책금융기관(기업은행·산업은행·수출입은행·증권선물거래소)의 경영효율성 제고와 성과주의 문화를 정착시키기 위해 이들에 대한 경영평가 필요성을 제기하였다. 동시에 감사원에서도 국책금융기관들에 대한 외부 경영평가 도입을 권고함에 따라 기획재정부 주관의 '금융공공기관 경영평가'가 도입되기에 이르렀으며, 2008년부터는 주관 부처가 기획재정부에서 금융위원회로 바뀌어 평가를 주관하고 있다.

2007년에는 2008년도 본 평가에 앞서 평가지표 및 절차에 대한 적합성 점검 차원에서 2006년 실적을 기준으로 파일럿 테스트를 실시하였는데, 기업은행은 100점 만점에 97.4점을 획득하여 평가기관 중 가장 좋은 평가를 받기도 했다. 파일럿 테스트에 의해 평가시스템이 확정됨으로써 2007년을 평가 기준년도로 하여 2008년부터 본격적으로 경영평가를 받기 시작했다.

평가절차는 먼저 매년 2월 말까지 금융공공기관 경영예산심의회에서 평가 지침을 피평가기관에 통보하며 다음으로 매년 8월 초까지 경영실적 중간 점검을 실시한다. 그 다음 피평가기관은 다음 년도 3월 말까지 실적보고서를 제출해야 하고, 마지막으로 경영예산심의회에서 평가를 실시한 후 그 결과를 다음 해 4월 말까지 발표하도록 되어있다. 2007년도 및 2008년도 평가지침에 의한 평가지표는 수익성관리 노력 부문, 고객만족도 부문, 국민경제기여도 부문, 경영관리합리화 부문, 경영혁신 부문, 신용위험관리노력 부문으로 총 100점 만점에 계량 75점, 비계량 25점으로 구성되어 있다.

2009년도에는 국책금융기관 임직원에 지급된 성과급 규모가 여타 공공기관에 비해 과도하다는 지적과 함께 평가의 관대화 경향을 방지하고 변별력을 강화하기 위해 평가지침을 크게 변경했다. 계량지표 비율을 당초 75%에서 55%로 낮추고 비계량 지표 비율을 25%에서 45%로 높였고, 8등급으로 되어있던 평가등급 구간도 6등급으로 변경하였으며, 최고등급인 S등급 점수를 상향시켰다. 그리고 평가지표 배점도 국민경제기여도 부문 배점을 상향시키고 수익성관리노력 부문과 시장 및 신용위험관리노력 부문 배점을 각각 하향시키는 한편 유동성관리노력 부문을 평가지표에 추가하였다.

2010년도에는 기관장 평가등급간 성과급 지급률 격차를 확대했다. 그러나 기업은행의 경우 경영자율권 시범기관으로 선정됨에 따라 임직원 성과급 지급률 결정 시 경영자율권 시범기관 선정에 따른 '자율경영계획서 이행실적' 평가등급에서 85점 이상 우수 판정을 받을 경우 경영평가지급률에 1등급(10%)을 가점하며, 70점 미만인 부진 등급을 받을 경우

에는 경영평가지급률에 1등급(10%)을 감점하여 적용하도록 지침을 변경했다. 이와 함께 평가지표 중 계량지표인 자금조달 목표달성도 지표를 삭제했으며, 수익성관리노력 부문 배점을 상향시키고 국민기여도 부문 배점을 하향시켰다.

경영평가 결과는 평가등급별로 해당 기관 임직원의 인센티브 성과급 차등 지급에 활용되며 예산·정원·점포 승인 등에 참고 자료로 활용된다. 평가 첫해인 2007년에는 97.0점을 획득하여 최고 등급인 S등급을 받았으며 다음해인 2008년에도 96.2점을 얻어 S등급을 유지했다. 그러나 2009년에는 평가등급 구간 축소 및 평가지표 변경으로 93.25점을 받아 두 번째 등급인 A등급을 받는 아쉬움을 남겼다.

■ 2007년 및 2008년 평가결과 등급 기준(8등급)

등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	E등급	F등급	G등급
평점	90점 이상	85점 ~ 90점	80점 ~ 85점	75점 ~ 80점	70점 ~ 75점	65점 ~ 70점	60점 ~ 65점	60점 미만
지급률	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	0%

주 : 기관별 지급률 = 등급기준비율 × 승인예산한도

■ 2009년 및 2010년 평가결과 등급 기준(6등급)

등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	E등급
평점	95점 이상	85점 ~ 95점	75점 ~ 85점	65점 ~ 75점	60점 ~ 65점	60점 미만
지급률	100%	90%	80%	60%	50%	0%

주 : 기관별 지급률 = 등급기준비율 × 승인예산 한도

■ 기관장 평가등급간 성과급 지급률 격차 확대(2010년 평가 지침 변경)

등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	E등급
현행	200%	180%	160%	120%	100%	0%
조정 후	200%	180%	150%	110%	60%	0%

나. 공공기관 계약경영제

정부는 2007년 4월 시행한 ‘공공기관운영법’ 등을 통해 공공기관장의 책임경영 확보를 위한 제도적 틀을 마련하여 시행해 왔다. 그러나 ‘공공기관운영법’에서는 경영계약서 체결 및 평가 부문과 관련하여 중장기적이고 포괄적인 표준경영계약서에 의해 경영목표가 설정되어 단위 기간별 책임경영의 실효성이 미약했다. 또 평가결과에 따른 성과급 차등 지급과 인사관리 규정도 극히 제한적으로 적용함에 따라 경영실적이 저조한 기관장을 임기 중 교체한 사례가 전무한 상황이었다. 이처럼 기관장 평가 및 선임 절차, 보수체계 부문 등에서 실제 운영상 보완할 점이 나타남에 따라 2008년 5월 기획재정부에서 ‘공공기관운영

법’을 개선하여 기관장 경영계획서에 대한 평가 및 사후조치, 공모제 활성화, 기관장 보수체계 개편을 핵심으로 하는 ‘공공기관 계약경영제’를 마련했다.

기존 ‘공공기관운영법’ 하에서는 공공기관 및 준정부기관만 적용받았으나 ‘공공기관 계약경영제’에서는 기타 공공기관을 적용 대상에 포함시켰다. 이에 따라 2008년 6월 공공기관운영위원회에서 ‘기타 공공기관의 혁신에 관한 지침’을 개정함으로써 기타 공공기관으로 분류되어 있는 기업은행도 적용 대상에 포함하게 되었다.

‘공공기관 계약경영제’에서는 기관장으로 하여금 1년 단위의 경영계획서를 제출하도록 하고 경영계약서를 첨부하여 주무부처 장관과 매년 경영계약을 체결하도록 했다. 그리고 경영계약서 작성 지침을 토대로 주무부처 장관과 해당 기관장간에 경영계약서 세부 내용에 관해 합의한 후 서명하도록 했다.

체결된 경영계약서에 의해 매년 기관장 경영계획서 이행 성과를 평가하고 평가결과가 저조한 기관장에 대해서는 해임 등 강력한 사후조치를 실시하도록 했다. 그리고 경영계획 평가가 ‘미흡’인 기관장은 해임조치하고, ‘보통’ 이상인 경우에도 실적에 따라 성과급을 차등 지급하도록 했다.

기업은행은 이사회 및 임원추천위원회와의 협의를 거쳐 주무부처 장관과 협의 후 경영계획서 초안을 작성하고 주무부처 및 기획재정부와 재차 협의한 후 주무부처 장관과 최종적으로 합의 서명한 다음 기획재정부에 통보하고 있다. 2008년도 경영계획서는 중소기업에 대한 원활한 자금공급, 적정 수익의 실현, 선제적 건전성관리, 경영합리화 적극 추진을 주요 현안 과제로 삼았다. 2009년도는 기관장의 리더십, 경영효율화 추진, 노사관계의 선진화, 중소기업에 대한 원활한 자금공급, 선제적 건전성관리를 주요 현안 과제로 했다. 이러한 ‘공공기관계약 경영제’에 의한 기관장 경영계획서 이행 실적 평가에서 기업은행은 2008년에는 보통(60~70점), 2009년에는 양호(70~80점)등급을 받아 평가기관 중 비교적 높은 등급을 유지하였다.

다. 경영자율권 시범기관 선정

정부는 2009년 들어 공공기관에 자율과 책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위해 기관장에게 경영자율권을 부여하고 기관장이 책임지고 높은 성과 목표를 달성하도록 하는 자율권 확대 시범사업을 추진하기로 했다. 이에 따라 2009년 12월 11일부터 12월 21일까지 대상 기관 선정을 위해 공모를 실시했다. 선정 대상은 2008년도 기관장 평가 우수기관(상위 10%)과 민간과 경쟁하거나 민영화 예정 기관을 주요 대상으로 하였으며, 심사 기준은 자율권 요구 사항 및 기관 목표와의 관계, 성과 목표의 합리성 등 자율경영계획서의 적정성 여부에 관한 것이었다.

자율권 확대 공모에는 15개 공공기관이 응모했으며 전문가들로 구성된 선정 실무팀 심사를 거쳐 최종적으로 기업은행을 비롯하여 인천국제공항공사·한국가스공사·한국지역난방공사 등 4개 기관이 2010년 ‘경영자율권 시범기관’으로 선정되었다. 자율권 확대에 따른 기관별 성과 목표를 보면 공통 목표로서 노사관계 선진화, 경쟁 도입·중시 상장이 부여되었고, 기업은행에 주어진 고유 성과 목표는 수익 창출 역량 강화(1인당 총당금 적립 전

이익), 영업역량 제고(1인당 대출금), 중소기업자금 공급강화(중소기업 자금 공급 달성도) 등이다. 기관장에게 부여된 경영자율권은 정원의 10% 범위 내에서의 증원과 직위·직급에 대한 자율 운영으로 되어있다.

경영자율권 시범기업 선정에 따라 기업은행은 자율경영계약을 작성하고 주무부처 장관(금융위원장)과 자율경영계약(MOU)을 체결했다. 경영자율권 시범기관으로 선정될 경우 '공공기관 계약경영제'에 의한 기관장 평가를 자율경영계획서 이행 실적으로 대체하여 평가받을 수 있도록 한 조항에 따라 기업은행은 자율경영계획서에 의해 평가를 받게 되었다.

■ 기관장 평가결과와 등급 분포

(단위 : 명)

연도	기관 수 (비중)	등급 분포					
		탁월 (90점 이상)	우수 (80~90점)	양호 (70~80점)	보통 (60~70점)	미흡 (50~60점)	아주미흡 (50점 미만)
2009	96 (100%)	0 (0%)	5 (5.2%)	26 (27.1%)	45 (46.9%)	19 (19.8%)	1 (1.0%)
2008	92 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	24 (26.1%)	47 (51.1%)	17 (18.5%)	4 (4.3%)

자율경영 계약에 대한 이행 실적은 1년 단위로 평가하며 기관별 평가 점수는 원칙적으로 성과지표별 평점에 지표별 가중치를 감안하여 산출하되 최종 결과는 경제 상황에 따른 기관별 특수 여건 등을 감안하여 평가단과 기획재정부로 구성된 실무팀에서 결정하도록 되어 있다. 평가결과에 따라 우수·보통·부진으로 구분하며 우수기관의 경우에는 자율권 확대 연장, 기관장 연임 건의, 직원 성과급 추가 지급 등의 인센티브가 주어진다. 보통 기관의 경우 자율권 확대를 1년 연장하되 자율경영계약을 재점검하며, 부진 기관의 경우 이미 체결된 자율경영계약(MOU)에 따라 자율권 회수, 기관장 자진 사퇴, 직원 성과급 삭감 등의 조치가 취해진다.

2. 내부 경영실적 평가제도

경영평가제도는 은행의 전체적인 경영목표 달성을 위해 각 단위조직 간 경영 성과를 종합적으로 비교 평가하여 그 평가결과에 따라 인사고과와 성과급 지급에 차등을 둬으로써 조직간 경쟁을 촉발하여 업무 능률과 생산성을 향상 시키고자 도입되었다. 그리고 공정하고 합리적인 평가제도 운영을 위해서 매년 피드백을 실시하는 한편 설문조사 등의 의견수렴을 통해 제도상의 문제점을 보완하여 경영평가제도를 개선해 왔다. 아울러 장기적인 비전과 경영 목표를 실현하는 전략적 평가지표에 가중치를 더하며 개선, 발전시켜왔다.

평가의 공정성과 객관성을 유지하기 위해 평가그룹을 기업형·개인형 등의 점포 유형과 공단·상공·주상형 등과 같은 점포환경, 규모, 성장성, 수익성, 생산성, 잠재력 등의 점

포 경쟁력 지수를 고려하여 조직하였다. 이와 함께 목표도 전년도 실적, 규모, 성장추이 등을 반영하여 배정하였다. 평가는 평가항목에 따라 목표대비 절대평가와 상대평가로 구분하여 점수를 환산하는 한편 총량목표인 비핵심성과지표(NON-KPI, Non-Key Performance Indicator) 실적과 이익목표 등의 KPI 실적을 합산하여 상하반기 및 연간으로 나누어 평가하였다.

기업은행은 설립 당시부터 부분적으로 업적평가를 실시해 왔으나 1974년 3월 영업점 경영실적 종합평가를 실시하면서 본격화되었고, 1985년 정부투자기관 경영실적평가지표에 내부평가 제도가 도입되면서 영업점은 물론 본부부서에 대해서도 경영평가를 실시해 왔다. 1990년부터는 영업활성화와 책임경영 강화를 위해 지역본부에 대해서도 경영평가를 실시해 왔으며 사업부제가 도입된 2001년부터는 사업본부에 대해서도 경영평가를 실시하였다.

2003년에는 사업부제가 전 영업점에 확대 실시됨에 따라 영업점 성과분석을 위한 성과관리시스템이 도입되었고, 사업부제에 의한 경영평가가 실시된 2004년에는 경영평가제도가 획기적으로 바뀌어 수익성과 건전성에 역점을 둔 팀별 평가제도로 전환되었다. 팀별 평가제도는 현재 다시 영업점 평가제도로 환원되었다.

2005년부터는 영업점 경영평가지표에 배점 옵션제도를 도입하였다. 영업점이 점포의 강·약점을 고려하여 일부 지표의 배점을 일정 범위내에서 가감하여 조정할 수 있도록 한 제도로서, 경영 효율성을 극대화하기 위해 '약한 것은 보완하고 강한 것은 더욱 강화'라는 경영슬로건을 반영하였다. 또 2005년에 경영평가 결과의 피드백 기능을 강화하여 영업력 향상을 유도하고자 총량지표 실적과 특점이 일별로 산출되는 Daily 평가시스템을 구축했다. 2010년 이후에는 고객관리 및 연체지표에도 일별평가가 도입되었다. 이처럼 영업점 경영평가는 반기평가에서 분기평가, 월별평가, 일별평가로 지속적으로 개선되어왔다.

2008년에는 평가기준을 균형성과표(BSC, Balanced Score Card) 체제로 전환했다. BSC란 기업이 추구하는 전략방향에 맞춰 핵심영역을 명확히 하고 이를 평가지표에 연계하여 재무·비재무, 정량·정성적인 지표 간에 균형을 이루어 평가하는 도구로서 기업은행의 경우 재무 관점, 고객 관점, 기반 확대 관점, 역량강화 관점에서 구성된 평가체제를 의미한다. BSC 평가체제는 국책은행 경영평가제도 도입에 맞춰 단기 실적위주의 평가 폐단을 없애고 중장기적인 비전 및 전략과 평가지표와의 연계성을 강화하고자 도입되었다.

한편 1991년 12월부터 단위조직의 경영실적을 종합적으로 평가하기 위한 기준 및 절차를 정하고 그 결과를 분석·평가하여 경영효율성을 제고하고자 '종합경영평가 지침'을 마련하여 운용하였다. 이 지침 내에는 종합경영평가의 효율적 관리와 경영평가지표의 제·개정 및 경영실적 평가와 관련한 중요 사항을 심의 의결하고자 전무이사를 위원장으로 하는 경영평가관리위원회를 두고 있다. 2001년 10월 사업부제 시행으로 사업본부 평가제도가 신설됨에 따라 일부 보완을 거쳐 현재에 이르고 있다.

제2장

우량은행으로서 내실을 우선하는 건전경영

제1절 재무관리

1. 회계제도

IBK기업은행의 회계연도는 정부의 회계연도와 같다. 1996년까지 정부투자기관 회계 규정을 적용하여 온 후 매년 재정경제부(현 기획재정부)로부터 시달된 정부투자기관결산서 작성지침에 따라 각 회계단위별 자료를 종합하여 결산을 실시했다. 그러나 1997년에 정부투자기관에서 출자기관으로 전환됨에 따라 정부투자기관 회계 규정을 적용하지 않게 되었다. 그러나 '은행법'의 적용이 배제되어 있어 은행감독원에서 규정하고 있는 회계기준도 적용할 수가 없어 1997년 11월 29일 은행 특성에 맞춘 회계 규정을 제정하여 회계처리를 해왔다. 이어 2000년 3월 4일에 '중소기업은행법 시행령'이 개정됨에 따라 회계처리는 증권선물위원회가 정하는 은행회계처리준칙 및 금융위원회가 정하는 회계처리기준을 적용하도록 하되, 이 기준에서 정하지 않은 사항은 기업회계기준을 따르게 되었다.

그 후 2011년에 이르러 우리나라 기업회계기준에 큰 변화가 일어났다. 1973년 발족된 국제회계기준위원회(International Accounting Standards Committee)가 2002년 들어 조직과 기능 및 기구명칭(International Accounting Standards Board)을 정비하고 본격적으로 활동을 강화하면서 2005년에 이르러 EU 25개 회원국들이 상장기업의 연결재무제표에 국제회계기준 적용을 의무화한 것이 기폭제가 되어 이후 각국의 국제회계기준 적용이 급물살을 타기 시작하였다. 국제회계기준의 적용은 기업에 연결재무제표의 주 재무제표화, 공정가치 평가범위의 확대, 재무 및 비재무정보에 대한 공시확대, 대손충당금 설정기준 변경과 같은 영향을 준다. 이러한 국제회계기준의 도입은 국제적으로 통용되는 동일한 기준을 적용하여 재무제표가 작성되기 때문에 국가간, 기업간 재무정보의 비교 가능성을 높이고 회계투명성을 개선시킨다. 따라서 우리나라의 경우 '코리아 디스카운트'가 완화됨으로써 시장에서의 기

업가치에 대한 평가가 높아지고 자본조달 비용이 낮아지는 효과가 있다. 이에 따라 우리나라도 2010년 11월 개최된 G20 서울회의에서 의장국으로서 2011년까지 국제회계기준 도입을 위한 합치(合致)작업을 완료하고 이를 적용하겠다고 선언함으로써 2011년 1월 1일부터 모든 상장기업에 국제회계기준을 적용하기에 이르렀다.

이러한 배경에 따라 IBK기업은행도 2010년 1월 5일 '중소기업은행법 시행령'이 개정되어 국제회계기준 적용이 의무화됨으로써 관련 규정 및 제반 회계시스템의 준비를 완료하고 2011년 들어 국제회계기준에 의해 회계처리를 실시하게 되었다.

한편 '중소기업은행법' 제42조에 따라 회계연도마다 자산 감가상각 총당 후의 결산이익금을 처리하고 있다. 그 내용을 보면 자본금의 총액에 달할 때까지 순이익금의 100분의 25 이상을 이익준비금으로 적립하고 잔여 이익금은 이사회 의결을 거쳐 처리하되 주주에게 배당하는 경우에는 정부 외의 주주에게 우선 배당할 수 있도록 되어 있다. 결산 순손실금이 발생했을 경우에는 '중소기업은행법' 제43조에 따라 회계연도마다 적립금으로 보전하고, 적립금으로 보전하고도 부족할 때에는 정부가 보전하도록 되어 있다.

2. 자본금의 변동

1961년 설립 당시에는 자본금이 2억 원이었으나 정부의 중소기업 육성 정책에 따라 정부출자가 꾸준히 이루어져 1970년 말 17억 원에서 1980년 말 570억 원, 1990년 말 2,170억 원으로 늘어났다. 그 이후에도 중소기업에 대한 자금 공급 확충과 대외신인도 제고를 위해 지속적인 자본금 증대가 이루어졌다. 특히 1994년 11월에는 법정자본금을 2조 원으로 확대한 후 주식 1,800억 원(액면금액)을 장외 일반 공모하여 납입자본금이 5,077억 원에 이르렀다.

이후 1998년 10월에 IMF 외환위기에 따른 중소기업지원 확대와 재무구조 개선을 위하여 법정자본금을 4조 원으로 확대하고 감자(주식 소각 후 잔여주식을 3.8주당 1주의 비율로 병합하여 납입자본금은 1,247억 원으로 감소함)와 함께 1조 7,000억 원의 정부출자가 이루어짐에 따라 1998년 말 납입자본금은 1조 8,247억 원으로 늘어났다. 이후에도 자본금은 계속 확충되어 1999년 1월에 정부출자 1,000억 원, 2000년 1월과 6월에 수출입은행으로부터 3,667억 원의 출자가 이루어져 2000년 말에는 납입자본금이 2조 2,914억 원에 이르렀다.

2008년과 2009년에는 글로벌 금융위기에 따른 중소기업자금 지원확대를 위해 2008년 12월 현물출자 5,000억 원, 2009년 1월 현금출자 5,000억 원, 2009년 5월 현금출자 3,000억 원 등 총 1조 3,000억 원의 정부출자가 이루어졌다. 이를 위해 2009년 2월에 '중소기업은행법'을 개정하여 법정자본금을 4조 원에서 10조 원으로 상향했다. 2010년 2월에는 정부로부터 자본잉여금을 포함하여 300억 원의 현금출자를 추가로 받아 2010년 말 현재 납입자본금은 3조 2,199억 원에 이르렀다.

한 관리 등을 통해 설립 이래 최초로 당기순이익 1조 원을 돌파, 1조 533억 원을 달성했으며 이어 2007년에도 1조 1,168억 원을 기록했다. 이러한 성과는 IMF 외환위기를 슬기롭게 극복하고 국내 은행권 최초로 합병 등의 규모화 없이 자력성장에 의해 1조 원 이상의 당기순이익을 시현했다는 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

그 후 2008년 말과 2009년 말에는 글로벌 금융위기 영향에 따라 거래기업의 연체 및 부도 급증으로 수지가 악화되어 당기순이익이 각각 7,670억 원과 7,105억 원을 기록하는데 그쳐 2007년에 비해 크게 감소하였다. 그러나 이러한 결과는 글로벌 금융위기의 영향으로 한계기업이 속출하는 어려운 상황 속에서 그나마 철저한 건전성 관리를 통해 이룬 성과라는 점을 감안하면 대체적으로 양호한 실적을 거양한 것이라 평가할 수 있다.

2010년 들어서는 정부의 중소기업에 대한 재정확대 등 비상조치가 끝나고 금융이 정상적인 기능으로 회귀함에 따라 구조적으로 경영여건이 취약한 중소기업들의 연체 및 무수익 여신이 점차 증가하여 이익목표 달성이 우려되었다. 그러나 철저한 건전성 관리와 비이자 수익의 획기적인 증대, 개인금융 부문에서의 괄목할 만한 업적신장을 통해 수익을 극대화함으로써 2010년 말에는 1조 7,960억 원에 이르는 총당금을 적립하고도 1조 2,901억 원의 당기순이익을 시현했다.

2. 이익관리

1980년 이전에는 적정 수준의 예대마진이 정부에 의해 보장되어 예수금 관리만으로도 일정 규모의 이익실현이 가능했으므로 이익관리에 대한 중요성이 그다지 부각되지 않았다. 그러나 1980년대 들어서 잇따른 금리인하 조치와 제2금융권 업무영역 확대로 자금조달 신장세가 둔화되고 예대마진이 급격히 축소되는 현상이 초래되었다. 또한 금융자유화가 진전됨에 따라 금융기관간의 경쟁이 심화되면서 수익성이 점차 악화되기 시작하여 1982년에는 최초로 손실을 시현했다. 이러한 과정에서 1983년 12월 정부투자기관관리기본법이 제정되어 책임경영체제의 확립과 계속기업으로서의 존속을 위한 적정 수준의 이익창출이 시급한 과제로 대두되자 1984년 4월 체계적인 이익관리를 위해 이익관리위원회가 설치되었다. 이듬해인 1985년 5월에는 영업점 스스로 수지관리를 도모할 수 있도록 자체 점검제를 도입하여 초보단계의 이익관리체계를 갖추게 되었다.

1990년대는 후발은행 설립과 정부의 금리자유화 조치 가속화 등 급격한 금융환경 변화에 따라 예대 마진에 의한 안정적 수익확보가 어렵게 되었다. 뿐만 아니라 1994년 최초로 공모를 통한 자본금 증자로 주주에 대한 배당 필요성이 대두되어 적정 수준의 이익실현이 요구되었다. 이에 따라 1996년부터 이익관리체계를 변경, 본부는 이익목표만을 부여하여 영업점 스스로 자율성을 갖고 이익을 실현하도록 하고, 이익목표 달성계획은 영업점 자체적으로 수립하여 실행하도록 했다.

그러나 1997년 말 외환위기로 인한 대규모 대출채권의 부실화로 1997년에 이어 1998년에도 큰 폭의 적자를 보임에 따라 이익관리를 위한 근본적인 대책이 논의되었다. 그 결과 2000년에 계좌별 만기에 대응하는 본·지점 이자 부리방식인 '신본지점이자제도'를 도입

하여 영업점 이익관리 체계의 새로운 근간이 되도록 했다. 신본지점이자제도는 자금의 조달 및 운용을 위한 신규약정 시 만기까지 적용할 본·지점 이율의 기준금리로서 약정기간별 시장금리 및 프라임(Prime)연동대출 기준금리를 매 영업일마다 고시하여 여·수신시 금리를 결정하도록 한 제도이다. 새로운 본지점이자제도의 도입에 따라 수신인 경우 예수금 조달금리에 마진을 차등 적용할 수 있게 되었고, 여신의 경우도 신용도에 따라 신용조정금리(현 신용위험비용)를 별도 부리하여 대손충당금으로 본부에 집중함으로써 기간 또는 신용도에 따라 수익성과 건전성을 도모할 수 있게 되었다.

2003년 4월에는 영업점 사업부제 도입에 맞춰 수익성 관리 및 공정한 성과평가 집합시스템인 '종합수익관리시스템'을 개발·시행했다. 종합수익관리시스템은 크게 내부금리, 활동기준 업무원가, 수익성 분석, 위험조정성과평가(RAPM, Risk Adjusted Performance Measurement), 고객기여도 평가시스템으로 구성되어 있으며, 경영평가 및 고객평가 등 경영 전반에 관한 광범위한 정보를 제공하는 선진화된 사업부제 인프라시스템이다. 이 가운데 위험조정성과평가시스템은 위험조정자본수익률(RAROC, Risk Adjusted Return On Capital)과 경제적 부가가치(EVA, Economic Value Added)를 활용, 각 사업단위의 성과평가과정에서 조직이 부담한 위험을 감안하여 실현된 성과를 평가하기 위해 은행권 최초로 도입되었다. 이처럼 종합수익관리시스템은 이익창출에 수반되는 위험수준을 고려하여 자원을 효율적으로 배분하고, 각종 원가 및 수익성 분석을 활용하여 고객 및 상품별로 적정 수준의 수익관리를 용이하게 하였다. 이로 인해 건전성과 수익성을 동시에 추구하여 안정적인 은행 경영을 유도할 수 있게 하였다. 이후에도 종합수익관리시스템에 여러 가지 시스템이 개발되어 추가되었다.

2005년 9월에는 원화 및 외환관련 수수료, 보증료 등 수수료 수입증대를 위해 수수료 관리시스템을 개발·시행했다. 이어 2007년 2월에는 적정한 금리우대와 역마진 계좌의 수지개선 등 금리우대 정보를 체계적이고 효율적으로 관리하기 위해 금리우대통합관리시스템을 구축하였고, 같은 해 10월에는 영업점의 향후 손익추정 및 이익목표 달성 가능성을 예측할 수 있도록 손익예측시스템을 구축·시행했다. 2009년 5월에는 영업점에서 매일 손익실적이 조회되는 '영업점 손익일보'를 개발·시행했다. 2010년에는 고객의 손익현황에 대한 이해도를 제고하고 금리 및 수수료 의사결정 시 참고자료로 활용하고자 '고객거래 총괄표'를 개발하여 시행했다.

이처럼 종합수익관리시스템을 지속적으로 업그레이드하고, 이 시스템의 활용이 영업활동에서 일상화됨에 따라 직원들의 수지개선마인드도 합리적이고 체계적으로 바뀌어갔다. 그 결과 건전성을 바탕으로 한 수익성 위주의 내실경영이 뿌리를 내려 최근 들어서는 순이익 측면에서 1인당 생산성이 시중은행을 크게 압도하였다.

가. 신본지점이자제도

영업점에서 예금 또는 대출의 형태로 일어나는 고객과의 거래에서 부족한 자금은 본점으로부터 조달하고 잉여자금은 본점에 운용함으로써 은행 전체의 자금수급이 이루어진다. 이때 영업점과 본점간의 자금수급에 따른 이자율을 본·지점 이자 또는 내부금리라 한다.

1990년대 중반 이전까지 우리나라 은행 대부분은 각 영업점의 조달과 운용의 차액에 대해 본·지점 이자를 부리하는 차액법과 단일금리제 등의 내부금리체계를 유지해 왔다. 그러나 1990년대 중반부터 영업점의 조달 및 운용을 모두 본부에서 운영하는 총액법과 복수금리제 등으로 전환했다. 하지만 만기에 대응하는 정확한 자금의 가격을 적용하지 못해 수익성 관리가 미흡한 폐단이 있었다.

이에 따라 2000년 4월에 대출과 예금계좌별 만기에 대응하는 내부금리제도인 신본지점이자제도를 도입하였고, 이를 바탕으로 2003년 1월에 '내부금리 운용기준'을 마련하여 현재에 이르고 있다. 신본지점이자제도 도입에 따라 신규시점에서 약정기간별로 시장금리에 연동하여 확정된 본·지점 이율을 만기까지 고정하여 적용함으로써 계좌별로 마진을 차등화가 이루어졌고 동시에 손익측정도 가능해져 영업점 수익관리가 크게 향상되었다. 그 후 이제도를 바탕으로 본격적으로 자산부채종합관리(ALM, Asset & Liability Management)를 할 수 있게 되었으며, 영업점의 금리운용은 '금리프라자' 등의 시스템 구축에 따라 고객 상담 시점에서 내부금리 및 적정금리를 실시간으로 조회하여 결정할 수 있게 되었다.

나. 신용위험비용제도

2000년 4월 신본지점이자제도를 전격 시행함에 따라 대출금에 대해 부리되는 본·지점이자 외에 별도로 부리되는 신용조정금리제도가 시행되었다. 그 후 2004년 6월에 신용조정금리는 신용위험비용으로 그 명칭이 변경되었다. 신용위험비용은 여신차주가 관련 채무를 변제하지 못할 경우 발생하게 될 예상손실액을 대출금리에 전가하기 위해 계좌별 본·지점 이율 외에 별도로 부리하는 이율로서 예상 손실액에 대한 대손충당금의 성격을 의미한다.

신용위험비용은 여신차주의 신용등급별 예상 도산율과 예상 담보 미회수율에 따라 계좌별로 차등 부리함을 원칙으로 하되, 여신차주의 예상 도산율 산출이 어렵거나 여신과목의 특성상 차등 부리가 곤란한 경우에는 일괄 부리하도록 했다. 부리 기준은 신용등급별 예상 도산율에 계좌별 예상 담보 미회수율을 곱하여 산출하며 예상 도산율은 여신거래 차주가 지급불능 상태에 이를 가능성의 크기로서, 기준일로부터 1년 전의 정상·요주의 여신거래 차주 수 중 기준일 현재 부실화된 여신거래 차주 수가 차지하는 비율로 정했다.

예상 담보 회수율은 여신차주가 도산하였을 경우 이미 제공한 담보를 통해 관련 여신금액 중 회수가 가능할 것으로 예상되는 금액의 비율로 했다. 예상 도산율 및 담보별 경락률은 매월 조정하되 신규대출에만 적용하고, 대출 기표 시 적용된 신용위험비용은 만기까지 고정하도록 했다. 신용위험비용 부리액은 예상손실에 대비한 금액으로 60%를 본부에서 집중하고 나머지 40%는 영업점의 대손충당금으로 정산, 영업이익에서 가감한 후 영업점의 경영평가에 반영하였다. 미사용약정충당금도 한도소진율에 따라 사후정산비율을 차등 적용하여 충당금을 정산했다.

제3절 리스크관리

1. 리스크관리체계의 발전

1990년대 들어 금융자유화 및 국제화·겸업화 등의 진전으로 금융기관간 경쟁이 심화되면서 국내은행들은 다양하고도 복합적인 경영리스크에 직면하게 되었다. 특히 금리에 대한 규제가 풀리면서 금리리스크 관리의 필요성이 부각되고 있는 가운데 미국을 비롯한 선진국의 금융산업 발전 과정에서 금융기관들이 도입한 ALM 등의 경영관리기법이 1990년대 초부터 국내에 집중적으로 소개되었다.

ALM은 금리자유화 시대에 부응하여 자산과 부채의 유기적인 관계분석을 통해 금리 및 유동성 리스크를 종합적으로 관리하는 것을 목적으로 출발했다. 이러한 경영환경 변화에 따라 1992년 3월 자금부에 ALM연구팀을 구성하여 ALM체계를 연구하도록 하는 한편, 같은 해 12월에는 '자산 부채 종합관리요령'을 제정하고 ALM위원회 및 ALM실무협의회를 구성했다. 1994년 1월에는 자금부에 ALM전담반을 설치하고 같은 해 10월에 ALM시스템을 구축하여 ALM을 본격적으로 은행경영에 도입하는 기반을 마련했다.

그러나 1997년 말 IMF 외환위기 이후 국제결제은행의 자기자본규제를 시작으로 감독기관의 경영지도가 강화되면서 국내은행들은 과거에는 경험하지 못했던 은행건전성 강화를 위한 각종 글로벌 스탠더드 규제에 직면하게 되었다. 이에 따라 리스크관리가 은행경영의 중요 쟁점으로 부각되기 시작했다.

기업은행도 이에 대응하여 1998년부터 적용한 국제결제은행의 BIS 비율 규제에 맞춰 기존의 금리 및 유동성리스크 관리에 국한된 ALM체계를 리스크관리체계로 전환하였다. 그리고 2002년에 BIS 비율 산출이 신용리스크에서 시장리스크까지 확대적용됨에 따라 이에 맞춰 리스크관리체계를 강화하였다. 이후 바젤위원회에서 운영리스크까지 포함하는 신 BIS협약(바젤Ⅱ)을 2008년까지 도입할 것을 권고함에 따라 이에 대비하여 조직개편, 각종 규정의 제·개정, 시스템 구축, 전문인력 배치 등으로 전반적인 리스크관리체계를 다져 나갔다.

IMF 외환위기 이후 취해진 일련의 주요 조치사항들을 살펴보면, 먼저 1999년 8월 자금부 내 리스크관리팀을 부서단위인 리스크관리실로 독립시키고, 같은 해 11월 기존 ALM 관리를 포함하는 리스크관리 규정 및 재무리스크관리지침(신용·시장·유동성)을 제정함으로써 리스크관리업무가 은행경영관리의 핵심업무로서 체계를 갖추기 시작하였다. 동시에 2000년 3월 '중소기업은행법 시행령'에 '위험관리체계의 구축(시행령 제30조 5)'이 명시됨으로써 리스크관리체계 구축이 본격화되었다.

2002년 3월에는 이사회 내에 리스크관리위원회를 설치하여 은행경영활동 과정에서 발생하는 각종 불확실성 및 손실발생 가능성을 종합적으로 관리하도록 했다. 같은 해 9월에는 1년 6개월에 걸친 노력 끝에 종합리스크관리시스템을 구축했다. 이 시스템 구축으로 부도율, 낙찰률, 회수율, 총익스포저, 신용리스크, 자산건전성 등을 한눈에 파악할 수 있게 됨으로써 경영활동 전반에서 발생할 수 있는 각종 리스크를 효율적으로 측정·관리하게 되

바젤Ⅱ는 이처럼 금융기관이 처한 다양한 유형의 위험에 대해 보다 정확한 모델을 통한 측정을 권고하고 있다. 즉 신용리스크의 경우는 정교한 신용평가모델 구축으로 신용등급 별 익스포저(Exposure) 관리 및 금리의 차등적용을 통하여 관리토록 하고 있다. 운영리스크의 경우는 운영리스크의 정확한 측정 및 관리를 통해 금융기관의 리스크를 감소하고 불가피한 리스크에 대해서는 자기자본을 적립하도록 하고 있다.

바젤Ⅱ는 금융기관이 반드시 이행해야 하는 강제사항은 아니나 이를 이행하지 않을 경우 금융기관의 신용등급 및 대외신도에 영향을 주기 때문에 당장 외화차입금리가 높아지게 되고 해외시장에 주식형 예탁증서(DR, Depositary Receipt)가 상장되어 있는 금융기관의 경우 주가에도 적지 않은 타격을 받게 된다.

2. 리스크관리 조직 및 역할

기업은행은 매년 경영전략 및 업무계획 등을 반영하여 리스크 부문별·사업본부별로 위험자본 사용액을 예측하고 리스크관리위원회와 이사회 결의를 거쳐 위험자본을 리스크 부문별로 배분하고 있다. 또 설정된 위험자본의 효율적 관리를 위해 리스크 부문별 및 사업본부별로 리스크 한도를 설정하여 운영하고 있다. 리스크관리 조직은 이사회·리스크관리위원회·리스크관리협의회·리스크관리본부로 구분된다.

먼저 이사회는 리스크관리에 대한 최고의결기관으로 은행장, 전무이사 및 이사로 구성되며, 리스크관리에 관한 기본계획을 승인하고 그 외 리스크 관련 주요 정책결정을 리스크관리위원회에 위임하도록 되어있다. 리스크관리위원회는 전무이사, 은행장이 지정하는 상임이사 1인 이내, 이사회가 선임하는 사외이사 2인 이내로 구성되며, 리스크관리기본계획의 이사회 부의안건, 리스크 부문별·사업본부별·사업단별 리스크 한도의 설정 및 배분, 시장리스크 손실 한도 설정 및 배분, BIS 자기자본비율 관리에 관한 사항, 신용평가와 신용위험요소 추정에 관한 중요 사항, 운영리스크 관리시스템 및 측정에 관한 중요 사항, 리스크관리규정의 제정·개정·폐지 등을 의결하도록 되어 있다.

리스크관리협의회는 리스크관리본부장, 리스크총괄부장, 관련사업 부서장으로 구성되며, 위원회 부의 사항과 관련하여 사전심의에 필요한 사항, 신상품 등에 대한 사전리스크 분석, 부서간 협의가 필요하여 소관 부서장이 요청한 사항, 기타 위원회가 위임하거나 의장이 필요하다고 인정한 사항 등을 의결하도록 되어있다. 리스크관리본부는 이사회 또는 위원회에서 승인한 리스크관리 전략 및 정책을 수행하기 위한 리스크관리체제 구축·운영 등의 실무를 담당하도록 되어있으며, 실무 부서로서 리스크총괄부와 리스크감리부를 두고 있다.

한편 자산부채종합관리를 통한 자금조달과 운용의 최적화, 순이자 수입 제고 및 비이자 수익 증대 등 경영효율성을 높이기 위한 역할을 담당하는 ALM위원회는 전무이사 및 각 사업본부장으로 구성되어 있다. ALM에 관한 기본 방침 수립 및 조정에 관한 사항, 본·지점 이자제도에 관한 사항, 글로벌·자금시장본부장 전결범위를 초과하는 내부이전가격의 결정, 'ALM협의회 운영기준' 개정에 관한 사항 등을 의결하도록 되어 있다.

ALM협의회는 글로벌·자금시장본부장 및 관련사업 부서장으로 구성되며 월중 자금

조달 및 운용계획의 수립·조정에 관한 사항, ALM위원회 의결 또는 심의에 관한 사항, 월중 내부금리 운영에 관한 사항, 여·수신 개발과 개선 사항 등을 의결·심의하도록 되어 있다.

■ 리스크관리 체계도



제4절 자산건전성 관리

IBK기업은행은 심사기능을 강화하는 사전적인 여신건전성 강화와 부실화 이후 채권회수를 목적으로 하는 사후관리 위주로 되어 있는 기존의 여신건전성 관리에서 벗어나 2000년 이후부터는 거래고객의 신용위험 변동상황을 상시 모니터링하여 관리하는 중간단계의 여신관리를 크게 보강하며 자산건전성을 관리해 왔다.

사전단계로는 여신한도 포트폴리오 구성, 우량고객 유치 및 보증부대출 증대 등 우량자산을 확대하는 기본 여신운영방침에 따라 지역별·산업별·업종별 여신의 편중 및 부실자산 유입을 사전적으로 차단하는 데 중점을 두고 여신을 운용했다. 이와 함께 자산유형별 및 거래형태별로 정교하고 체계적인 신용평가모형을 구축·개선하는 한편, 관리대상(위험상위)업종에 대한 사전예고를 통해 해당 업체의 전결등급을 하향조정하여 취급하는 등 선제적인 신용위험 관리를 도모하며 사전적인 여신건전성관리에 주력했다. 또 대출심사 전문인력을 양성하여 업종별 전문심사지원체제를 구축하고 현장중심의 신용분석 및 심사 지

머물렀다. 이에 따라 이러한 병폐를 완전히 제거하기 위해 2010년부터 한국갤럽에 의뢰하여 상·하반기 두 차례에 걸쳐 전 영업점을 대상으로 자체 청렴도를 측정·평가하여 영업점별 순위를 공개하는 한편, 그 결과를 경영평가에 반영하는 강력한 방법을 동원했다.

그 결과 2010년 공공기관 청렴도 측정에서 전체 712개 기관 중 14위, 공직 유관단체 231개 기관 중 14위, 평가 그룹 38개 기관 중 1위, 금융기관 10개 중 2위를 차지하여 최상등급인 '매우 우수' 기관으로 선정되었다. 이러한 성과는 특히 외부청렴도 평가 중 부패 경험 제로화(금품·향응 등 수수 0건)를 달성하며 얻은 결과였다. 따라서 내부적으로는 임직원들의 윤리적 자부심을 고취시키고, 대외적으로는 청렴 금융공기업으로서의 이미지를 크게 부각시키는 계기가 되었다.

2007년 1월부터는 기획예산처가 공공기관 경영혁신의 일환으로 '공공기관 임원 직무청렴계약제도 시행지침'을 마련함에 따라 '임원 직무청렴계약 운영규정'을 제정하여 직무청렴에 대한 임원급의 계약을 실행해 왔다. 계약 당사자는 은행장과 감사 대 사외이사(이사회가 대표자로 선임한 자), 전무이사와 상임이사 대 은행장으로 되어 있다. 계약내용은 직무와 관련하여 법령 및 내규 등에서 금지하는 사항 등 임원이 준수하여야 할 청렴 의무사항을 담고 있다. 같은 해 2월부터는 청렴도와 관련하여 각 사업본부장과 MOU를 체결하고 청렴도 개선도를 평가했다. 2009년 7월부터는 매주 윤리경영에 대한 가치관 등 실천적인 윤리교육 보유 여부에 관한 질문과 이에 대한 해설로 구성된 '나의 청렴도 테스트' 프로그램을 '知CAMP'에 게시하여 전 직원이 참여하도록 함으로써 자율적인 윤리실천 문화를 확산시켰다.

한편 1998년 8월부터 공직기강 확립을 통한 건전한 금융풍토 조성을 위해 인사부 내에 감찰팀을 설치·운영했다. 감찰팀은 사정업무의 기획 및 지도, 금융부조리 색출 및 예방, 부조리 자진 신고 운영, 금융부조리 관련 정보 수집, 비위 직원에 대한 징계 요구 등 감찰 활동을 수행해 왔다. 2011년 2월에는 금융감독원의 '은행권 금융사고 예방 종합대책'에 따른 권고 사항으로 '내부자 신고제도 운영규정'을 제정·시행했다. 이 규정에서는 횡령·배임·공갈 등 범죄혐의가 있는 행위, 금융실명법 및 특정금융거래보고법 위반 행위, 상사의 위법 부당한 지시 행위, 기타 사고 징후로 판단되는 행위 등을 발견했을 때 지체 없이 신고하도록 되어 있다. 아울러 신고자 보호·우대·보상·교육·기록 유지 등을 시행하기 위해 준법지원부 내 운영조직인 '내부자신고센터'를 설치·운영했다.

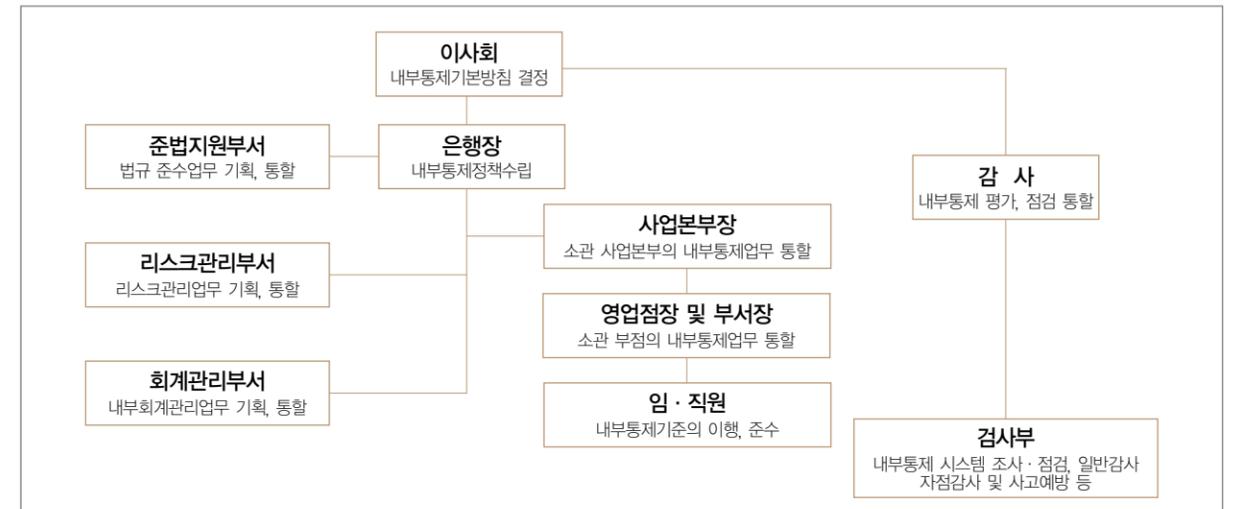
다. 윤리경영

고객과 주주의 가치를 극대화하고 더 나아가 국가경제와 사회발전에 기여하는 사회적 기업으로서의 책임을 완수하고자 2002년 12월 '기은 윤리강령'을 제정하여 윤리경영 의지를 대내외에 천명하고 적극적인 실천을 다짐했다. 기은 윤리강령은 고객만족 추구, 주주 가치 추구, 직원만족 추구, 사회적 책임 추구를 기본정신으로 하여 향후 지켜나가야 할 윤리적 행동규범을 담고 있다. 2010년 3월에는 핵심가치인 고객의 행복, 신뢰와 책임, 창조적 열정, 최강의 팀워크를 구현하기 위한 가치판단과 행동기준을 담아 새로운 '기은 윤리강령'으로 개정했다.

2003년 5월에는 임직원이 기은 윤리강령을 준수하게 하고 공정거래 자율준수 등 법규 준수의 실천을 촉진하기 위하여 '윤리준법위원회 규정'을 제정하여 시행했다.

이처럼 IBK기업은행은 준법, 리스크, 회계 관리, 감사 등의 역할에 따른 내부통제조직 체계를 완벽히 갖추고 각종 내부통제시스템을 구축하는 한편 윤리의식 고취를 위한 조직 문화 활동을 활발히 전개했다. 이로써 전 임직원이 내부통제 규정을 확실히 준수하고 정부의 금융통제시스템을 성실히 수행해 왔다.

■ 내부통제조직 체계





제4부

IMF 외환위기 이후 경영 패러다임의 대전환

최고의 위기를 최대의 기회로

제1장 국가적 위기 속에서도 본연의 의무를 다하다

제2장 위기 속에 더욱 부각된 기업은행의 존재

으로 신용보증기관에 출연하고 소정배수 해당액을 대기업의 협력기업에게 100% 보증서담보대출로 지원하는 상생보증부대출을 취급했다. 1차로 2009년 2월 현대자동차·포스코·하이닉스 등 3개 대기업과 IBK·신한·우리 등 3개 은행이 공동으로 신용보증기관에 420억 원을 출연했으며 5월에는 두 차례에 걸쳐 7개 대기업과 협약을 체결했다. 2010년 말 현재 IBK기업은행의 상생보증부대출지원 실적은 잔액기준으로 493개 기업에 2,622억 원에 달했다.

이 밖에도 2011년 1월에는 기존 녹색브릿지론의 녹색산업 관련 영위업종에 대한 요건을 삭제해 협약대상 모기업을 확대했다. 동시에 상품 명칭도 2차 협력기업을 포함하는 대·중소기업 동반성장의 의미를 담고있는 상생브릿지론으로 변경했다.

아. 기업간 결제성여신지원

중소기업의 매출채권 현금화를 위한 판매성자금과 매입자금 결제에 소요되는 구매성자금 등 결제성여신 지원을 지속적으로 강화해 왔다. 설립 이래 중소기업이 상거래와 관련해 받은 어음을 지급기일 전에 현금화할 수 있도록 상업어음할인제도를 실시했으며 1983년에는 팩토링제도를 도입하는 등 단기운전자금의 적기지원을 위해 노력했다. 1984년에는 신용취급면책대상어음제도를 실시해 우량기업이 발행한 어음을 신용으로 할인할 수 있도록 하는 등 제도 개선에도 힘썼다. 특히 외환위기 때는 대기업 발행어음도 할인하기 어려운 상황에서 '소기업할인 전용펀드(Discount Bank)'를 설치하고 신용보증기관과 연계해 중소기업에 대한 할인을 집중지원했다. 아울러 어음 이외의 가계수표나 당좌수표로 판매대금을 수취하는 경우가 많은 점을 고려해 1999년 4월 수탁어음 연계대출 취급지침을 제정, 수탁어음 평잔을 기준으로 무보증 신용대출하고, 수탁어음 기일결제금액으로 상환하도록 함으로써 금융편의를 제공했다. 또 같은 해 6월에는 거래 중소기업 중 신용도가 양호한 기업을 ROYAL기업으로 자체 선정해 이들 기업이 발행하는 어음에 대해서는 우량 대기업 발행어음에 준하는 우대금리를 적용함으로써 무보증 신용으로 할인하는 중소ROYAL어음제도를 개발해 시행했다.

한편 2000년대 들어 정부는 어음제도의 폐해를 줄이기 위해 상거래대금의 현금결제를 적극 유도했다. 구매기업이 현금결제하는 경우 산출세액의 10%까지 법인세(소득세) 공제 혜택을 부여하고 정부입찰 시 우대했다. 현금결제를 위해 대출을 받는 경우 구매기업당 100억 원까지 신용보증을 지원하고 구매자금대출금액의 50%에 대해 한국은행의 총액한도대출을 지원했다. 이러한 정부의 어음제도 개선 의지에 부응해 IBK기업은행은 2000년 5월 기업구매자금대출제도를 신설·시행했다. 아울러 구매기업과 판매기업간 대금결제를 전자방식으로 대행 처리하는 자금결제관리서비스를 제공해 거래편의를 도모하고 연 6~7%의 저금리로 대출했다. 이어 6월에는 신용카드시스템을 이용한 기업간 대금결제 전용서비스를 제공하기 위해 구/판매전용카드업무 취급함으로써 대금결제의 편리성을 제고하고 원자재 등의 할부구매 및 판매대금의 즉시 현금화를 지원했다. 또 2001년 2월에는 전자방식 외상매출채권담보대출제도를 시행해 구매기업으로부터 물품 판매대금을 어음으로 지급받는 대신 납품업체가 거래은행으로부터 매출채권을 담보로 대출받아 납품대금을



뉴디스카운트뱅크시스템(2007.3.21)



SGI싸이클론 업무제휴를 위한 협약(2008.1.15)

조기 현금화하고 대출기일에 구매기업의 결제대금으로 전산에 의해 자동 상환하도록 했다.

2000년대 중반 기업간 거래의 금융지원방식에 획기적인 변화가 있었다. 기존 판매성자금은 납품 실적을 기준으로 지원하는 방식이었으나 납품 실적 예측치를 기반으로 발주 및 계약단계에서 자금을 지원해 생산자금으로 활용하도록 하자는 것이었다. 이는 전자결제시스템과 구매기업 및 협력기업의 신용도를 바탕으로 한 네트워크론방식의 여신으로서 결제성여신 활성화에 크게 기여했다. 2007년 3월에는 '뉴디스카운트뱅크시스템(New Discount Bank System)'을 시행해 당좌거래기업이 발행한 어음을 일괄 수령하고 어음교부를 대행하면서 납품기업이 수령하지 않은 어음은 수탁어음으로 관리하고 필요한 경우 배서없이 즉시 할인해 주는 서비스를 제공했다. 또 기업간 전자상거래시장이 급속도로 커지면서 결제성여신지원을 확대하기 위해 2007년 6월 전자상거래 구매자금대출을 개발, 서울보증보험과 협약을 체결하고 인터넷시장 유니노바에서 기업 활동에 필요한 원부자재 및 소모성자재를 구매하는 기업에게 구매자금을 지원했다. 제조업을 영위하는 법인기업을 대상으로 보증보험증권을 주담보로 대출하고 판매기업에 지급되는 물품대금에서 대출만기일까지 이자를 선취해 구매기업의 이자부담을 덜어주었다.

이어 2007년 7월에는 전자상거래 진행 단계에 따라 판매기업과 구매기업을 일괄지원하기 위해 네트워크론과 기업구매자금대출을 하나로 결합한 신상품 싸이클론(Cycle Loan)을 개발했다. IBK기업은행과 협약을 체결한 MP(전자상거래시장)에서의 매매계약을 근거로 물품 판매 시에는 계약과 동시에 판매자금을 지원하고, 물품을 구매하는 경우에는 대금결제 시 구매자금을 지원함으로써 금융서비스 이용에 따른 시간과 비용을 절약할 수 있도록 했다.

글로벌 금융위기 때에는 자금확보에 애로를 겪는 소상공인의 유동성 지원을 위해 2008년 11월 중소기업희망특별펀드에 소상공인 중소할인상품을 추가해 3,000억 원 규모의 결제성여신을 지원했으며 할인금리를 2.7%p 감면했다. 또 2009년 1월 보험한도 소진으로 판매 중단된 SGI싸이클론 보완상품으로 B2B전자구매론을 개발해 IBK기업은행이 지정한 MP(전자상거래시장)에서의 매매계약에 근거하여 구매기업에게 신용보증기금이 발급한

이와 같은 정부의 정책적 지원에 힘입어 IBK기업은행 또한 부실채권 조기 정리대책을 수립하여 강력하게 추진했다. 기업여신의 경우 고정이하여신으로 분류되는 채권은 즉각적으로 본부집중을 강화하고 연체차주의 정상화 가능성을 감안해 담보물 경매를 조기 착수하였으며, 본부에 대손상각특별반을 운영해 대손상각을 대대적으로 실시했다. 이에 따라 1997년 486억 원, 1998년 785억 원, 1999년 7,274억 원, 2000년 6,673억 원의 대손상각을 실시함으로써 부실채권은 대폭 감축되었다.

한편 자산관리공사를 통한 매각과 대대적인 대손상각 실시에도 불구하고 정리되지 않는 부실채권에 대해서는 ABS 발행을 통해 해결하기로 했다. 2000년 3월 담보채권 4,852억 원, 무담보채권 906억 원을 대상채권으로 해 선순위채권 2,500억 원(1년 1,800억 원, 2년 700억 원) 및 후순위채권(3년 만기) 800억 원을 현대증권과 대신증권을 공동주간사로 한 SPC(기은 1차 유동화전문유한회사)에 매각함으로써 무수익채권 4,998억 원을 감축시켰다.

마. 중소기업의 자금경색 해소 지원

1998년 '중소기업 살리기 총력자금 조성운동'을 통해 획기적인 예수금 증대를 도모하고, 정부의 대규모 자본금 출자를 바탕으로 금융경색으로 인해 일시적인 자금난을 겪고 있는 중소기업에 대한 적극적인 자금지원을 실시했다. 특히 대기업의 잇따른 부도로 물품대금으로 수취한 어음결제가 지연되어 재무구조가 건전하면서도 운영자금이 부족한 중소기업의 연쇄도산을 방지하기 위해 연중 부도방지특별자금 5,817억 원을 지원했다.

또한 1998년 1월 만기도래한 중소기업대출을 최장 1년 이내에서 전액 기간연장이 가능하도록 했으며 1998년 10월 31일에는 중소기업 대출금리 인하 특별조치를 실시해 중소기업의 자금 부담을 덜어주기 위해 노력했다. 아울러 동일인당 3억 원 이내의 담보여신은 영업 현장에서 전결처리할 수 있도록 하고 소요 운전자금 한도 확인 절차를 간소화함으로써 중소기업에 대한 운용자금 지원이 신속하고 충분하도록 했다. 이러한 일련의 조치들은 위험도가 높은 중소기업대출을 기피하는 경향 속에 이루어짐에 따라 중소기업 전문은행으로서의 존재감을 한층 부각시키는 계기가 되었다.

한편 1998년 6월부터 실시한 '중소기업특별지원프로그램'의 경우에는 본부·지역본부·영업점에 중소기업특별지원반을 편성하고 전 직원이 중소기업지원에 총력을 기울였다. 그리고 10일 단위로 실적을 점검·독려함으로써 7개월간 2조 1,063억 원의 자금을 지원하는 성과를 거두었다. 특히 이 프로그램에 의해 1998년 6월 29일 지방 중소기업 전담은행인 대동·동남은행과 지방은행인 충청·경기은행 퇴출에 따라 자금난에 시달리던 지방 중소기업을 대상으로 1조 4,490억 원의 자금을 집중 지원해 지방경제 안정화에 크게 기여했다.

이와 같은 적극적인 여신제도 개발과 지원에 힘입어 중소기업의 경영위기는 어느 정도 진정되어 갔다. 이 노력을 높이 평가받아 1998년 11월 27일 중소기업청이 주관하는 중소기업금융지원 우수기관으로 대통령표창(기관부문 종합대상)을 수상했다.

바. 기업개선(Workout) 추진

외환위기를 전후해 기업 부실화가 급속하게 확산되는 상황 속에서 기존의 도산 관련 법제와 부도 발생을 연장시키는 응급조치만으로는 효율적인 대응이 어려웠다. 특히 부실 징후 기업이지만 회생 가능성이 있는 기업에 대해 경영정상화 등 기업구조조정을 추진하기 위한 새로운 제도의 도입이 필요했다. 정부는 IMF와의 협의내용을 토대로 1998년부터 기업구조조정 기본 원칙을 마련하고 법령과 제도를 정비하는 한편 구체적인 기업구조조정은 금융기관의 자율적인 합의를 바탕으로 추진하도록 했다. 이에 따라 1998년 6월, 210개 금융기관들이 상호간 이해를 합리적으로 조정하고 공조체제를 유지하기 위해 '기업구조조정협약'을 체결했으며 이 협약에 기초해 기업구조조정을 추진하는 주요 수단의 하나로 기업개선작업을 채택했다.

기업개선작업은 회생 가능성은 있으나 재무적 곤경에 처한 기업을 대상으로 했다. 그리고 채무기업의 기업개선작업이 성공하기 위해서는 객관성이 충분한 기업개선계획(Workout Plan) 작성은 물론 기업개선계획 내용에 주력 사업의 특성, 경영실패의 원인, 문제 해결을 위한 방안 등을 다루고 있어야만 했다. 기업개선계획에 있어 채권금융기관들은 채무조정을 위한 구체적인 수단으로 대출원리금의 상환유예, 이자감면, 단기대출의 중장기전환 등 만기연장, 대출금 출자 및 전환사채(CB)로의 전환, 신규자금지원, 보증채무 해소 등을 강구했다. 이와 같은 부채구조조정에 대해 채무기업은 자산매각, 인력감축 및 경비절감, 핵심사업 정비, 영업전략의 전환 등 자구노력을 병행했고 나아가 손실분담 차원에서 주주들의 감자 및 유상증자, 대주주의 사재 출연 등이 이루어졌다.

기업구조조정 초기에는 대기업의 경우 금융기관의 동반 부실화, 협력업체의 연쇄 도산 등 경제적 파급효과가 막대함에 따라 이들에 대한 기업개선작업이 우선적으로 추진되었다. 그리고 중소기업에 대해서는 자체 구조조정 능력이 미약하고 채권단 수가 적기 때문에 개별 금융기관별로 회생가능기업을 선별해 지원하도록 했다. 그러나 경험과 역량이 부족한 일반 금융기관의 경우 새로운 제도를 적극적으로 활용하는 데 한계가 있었다.

IBK기업은행은 거래기업이 중소기업인 점을 감안해 기업구조조정과 관련된 새로운 제도를 실무에 신속히 적용시키기 위해 기업개선작업 업무지침을 제정하고 이를 통해 중소기업 워크아웃을 지속적으로 추진했다. 1998년 7월 심사부에 기업개선작업팀을 별도로 설치하고 거래 중소기업에 적합한 기업개선작업 추진을 위해 1999년 3월 기업개선작업 업무지침을 제정했다.

기업개선작업은 영업점에서 추천한 업체에 대한 기업개선작업팀의 예비조사, 외부 전문기관과 함께 실시하는 정밀 경영진단을 통해 계속가치가 청산가치보다 높은 회생가능업체 가운데 기업의 자구노력과 은행의 채무조정으로 경영정상화가 가능한 기업을 대상업체로 선정해 추진했다. IBK기업은행이 주관해 추진한 기업은 2002년까지 18개 기업이며 신규자금지원, 대출금 만기연장, 대출금리 감면, 대출금의 전환사채(CB) 전환 등의 금융지원을 했다. 기업개선작업을 추진 중인 업체에 대해서는 사후관리를 위해 중소기업지원 전담역을 파견해 회사 현황 및 자구노력 이행을 지속적으로 파악해 기업개선계획이 잘 이행되는지를 점검하고 아울러 경영지도를 실시하도록 했다. 이 같은 워크아웃 추진 결과 성과

가 양호해 경영정상화가 확실한 3개 업체는 2000년에 조기 졸업시켰으며 경영 실적이 부진한 5개 업체는 기업개선작업을 중단하고 화의 및 경매 등의 방법을 통해 정리를 추진했다.

이 밖에 부도 발생전 기업을 대상으로 기업개선작업을 실시하는 한편 일시적인 유동성 부족으로 부도가 발생되었으나 회생 가능성이 높은 중소기업에 대해서는 은행의 채무조정과 기업의 자구노력을 통해 경영정상화를 유도했다. 아울러 기업은행 자산의 건전화를 도모하기 위해 1999년 5월 '부도중소기업 Revival Plan' 을 시범적으로 추진했다.

2. 글로벌 금융위기에 대한 대응

가. 글로벌 금융위기의 확산

미국의 부동산 버블로 촉발된 국제 금융시장의 불안정이 2008년 리먼브러더스 파산으로 연결되고 선진국과 후진국을 가리지 않고 글로벌 금융위기로 확산되면서 우리 경제도 심대한 타격을 받았다. 금융위기의 근원은 미국 투자은행들이 비우량 주택담보대출을 방만하게 운용한 데서 비롯되었다. 즉 2000년대 초 아시아 외환위기, IT시장의 버블 붕괴로 인해 경기침체가 지속되자 연방준비이사회(FRB)는 소비진작을 위해 기준금리를 1%까지 인하했다. 저금리로 인한 주택구입 수요증가가 부동산대출 수요증가로 이어져 신용등급이 낮은 차주를 대상으로 한 서브프라임 모기지론이 크게 증가했다.

2004년 6월 이후 자금 유동성이 지나치게 증가하는 것을 방지하고자 기준금리를 인상하기 시작하면서 부동산 거품은 진정되었으나 그 후유증은 전방위로 확산되었다. 기준금리가 5.25%까지 인상되고 대출이자 부담이 크게 증가하면서 주택 수요 감소와 함께 부동산 투자자들의 손실이 시작되었다. 2006년 부동산 경기침체가 본격화되면서 금융회사들은 원리금 회수가 불가능해지는 등 대출자산의 건전성 악화로 타격을 입었고, 부동산대출상품과 연계된 유동화증권의 가치가 하락하는 등 금융시장 불안정성이 증대되었다. 결국 유동성 부족으로 투자은행들이 잇따라 파산하면서 미국의 금융위기는 걷잡을 수 없이 확산되었다.

IBK경제연구소는 2007년 8월 서브프라임 모기지 부실사태의 배경과 전망 보고서를 통해 미국 부동산대출시장이 단기간에 안정되기 어려울 것으로 전망하고 세계 경제의 하방리스크 상승 및 대출자산 부실증대 위험을 강조했다. 아울러 건전성 및 수익성 악화 대비를 2008년도 은행경영의 최우선 전략방향으로 제시했다. 이 예측과 같이 미국 내 부동산 거품 붕괴에서 출발한 금융위기는 경제 전반으로 파급되었으며 거의 실시간으로 우리 경제에도 심대한 타격을 주었다. 주가와 원화 가치가 급락하고 실물경기가 급속히 위축되면서 경기변동에 민감한 중소기업이 큰 어려움을 겪게 되었다. 유가 및 원자재가격 상승, 환율 및 금리 변동성 확대 등으로 경영 불안이 가중되고 일부 우량기업을 제외하고 대부분의 기업이 심각한 판매부진을 겪었다.

또 바젤 II 시행에 따른 금융권의 리스크관리가 강화되면서 영세기업과 소상공인의 경영 여건은 어느 때보다 어려웠다. IBK경제연구소의 중소기업 실태조사 결과에 의하면 금융위기의 영향이 본격화되었던 2008년 11월에서 2009년 1월까지 자금 사정이 가장 어려웠으며 국내 판매부진과 이로 인한 가동률 역시 가장 저조했던 것으로 나타났다.

나. 위기극복을 위한 자금공급 확대

중소기업의 경영 불안으로 신용위험이 높아짐에 따라 은행권의 중소기업대출 증가세가 큰 폭으로 둔화되었다. IBK기업은행을 제외한 은행권의 중소기업대출 순증액은 2008년 상반기 중 월 평균 5조 원을 상회했으나 하반기 들어서는 월 순증액이 2조 원을 밑돌았다. 또 경기침체와 자금사정 악화로 부도가 급격히 증가하는 등 글로벌 금융위기 확산에 따른 사회경제적 어려움은 예상보다 훨씬 광범위하고 빠르게 진행되었다.

이에 따라 정부는 중소기업의 금융애로 해소 및 흑자도산을 막기 위해 저금리기조를 유지하면서 적극적인 유동성 지원정책을 실시했다. 즉 중소기업정책자금 지원규모를 대폭 확대했으며 중소기업의 금융 접근성을 제고하기 위해 부분보증비율을 상향조정하고 신용보증 심사기준을 완화했다.

IBK기업은행은 정부정책에 호응해 중소기업의 금융애로 해소에 적극 나섰다. 중소기업 전문은행으로서 존립기반인 중소기업의 경영위기로 부실자산이 증가하는 것을 조기에 수습할 필요가 있었고, 고용확대와 서민생활 안정을 통해 경기회복을 앞당기기 위해서도 소상공인을 비롯한 중소기업의 경영정상화가 긴요했기 때문이었다. 중소기업 금융주치의라는 브랜드 이미지에 걸맞게 금융위기 극복을 위한 신속하고 전폭적인 자금지원이 이루어졌으며 시장친화적인 제도 개선을 위해 지속적으로 노력했다. 금융위기 국면에서 시중 은행들이 중소기업대출에 보수적인 태도를 보인 반면 IBK기업은행은 대출순증 규모를 금융위기 이전보다 오히려 확대함으로써 2008년 8월부터 2009년 말까지 금융위기 기간 동안 은행권 중소기업대출의 50.8%를 순증했다. 이로 인해 중소기업대출시장에서의 점유비도 같은 기간 동안 17.4%에서 19.5%로 상승했다.

글로벌 금융위기에 따른 자금공급 활동은 첫째, 선제적 대응 조치의 일환으로 2008년 10월 중소기업 유동성지원(Fast-Track) 프로그램을 가동해 일시적으로 유동성 애로를 겪고 있는 중소기업을 신속히 지원했다. 이를 위해 중소기업지원센터를 설치해 기업신용 위험 평가결과에 따른 유동성 지원과 구조조정을 전담하도록 했으며 보증비율 40% 이상 보증부대출은 영업점장 전결로 하는 등 여신전결권과 여신금리 감면권 등 여신 관련 제도를 특례운용했다. 프로그램 가동 이후 긴급경영자금은 임직원에 대한 면책제도 운영기준 마련 및 금융애로상담반 설치 등을 통해 신속하게 지원되었다. 그 결과 2009년 말까지 3,641개 기업에 2조 7,014억 원의 유동성 자금을 공급함으로써 중소기업 경영정상화에 크게 기여했다.

2010년에는 국내경기의 회복세로 그 증가세가 둔화됨에 따라 유동성 자금의 지원잔액은 3,872개 기업에 전년대비 7,398억 원 증가한 3조 4,412억 원을 기록했다. 또 2008년 11월에는 어음결제 증가로 자금 확보에 어려움을 겪고 있는 소상공인에 대한 유동성 지원을 위해 3,000억 원을 한도로 소상공인 중소기업 지원을 지원하고 할인금리를 영업점 적용금리에서 본부전산에 의해 2.7%p를 자동 감면하도록 했다. 그리고 2008년 10월 16일부터 2010년 6월말까지 만기 도래하는 중소기업 원화대출은 원금상환 없이 영업점장 전결로 기간을 연장하거나 최장 만기 도래분은 재약정하도록 특례조치함으로써 중소기업의 자금부담을 덜어주기 위해 노력했다.

둘째, 금융위기 하에서 담보력이 미약한 중소기업의 금융 접근성을 제고하기 위해 신용보증부대출을 적극 확대했다. 2009년 1월 신용보증TFT를 신설해 신용보증 관련업무를 전담하도록 하고 보증기관과의 협조체계를 강화했다. 2월에는 보증부대출 확대를 위해 신용보증기금 및 기술보증기금에 단독으로 1,000억 원을 특별출연하고 성장잠재기업에 대한 전액보증부대출을 지원하는 협약을 체결했으며, 3월에는 국민·하나·우리·농협과 공동으로 1,000억 원을 특별출연했다. 특별출연에 의한 보증부대출은 2009년 말까지 1조 9,369억 원이 지원되었다. 또 2009년 5월에는 신용보증기금과 긴급유동성 지원 특정위탁보증협약을 체결해 수탁보증 취급한도를 1억 원에서 2억 원으로 확대했다. 아울러 업무지원부에 수탁보증 전담심사반을 신설해 수탁보증심사를 본부로 집중함으로써 업무효율화를 도모했다. 그 결과 2009년 말 현재 수탁보증부대출 실적은 전년 말 대비 20.6% 증가한 2,807억 원을 기록했다.

셋째, 글로벌 경기침체가 지속되는 가운데 2009년 4월 중소기업 여신금리 인하를 위한 특별조치를 시행했다. 이 조치는 중소기업의 대출이자 부담을 덜어주기 위해 은행 임직원의 임금 반납액을 재원으로 한 은행권 최초의 금리인하였다. 이 점에서 세간의 관심을 모았다. 신용보증서를 담보로 한 신규대출의 경우 4조 원 한도 내에서 보증비율별로 차등해 최고 1%p까지 자동감면했으며 신용등급에 관계없이 일괄 적용되었다. 할인어음도 지원한도 2조 원 소진 시까지 영업점 적용금리에서 1%p를 전산으로 자동감면했으며 녹색성장산업 영위기업, 수출기업, 혁신형기업 등에 우선 지원하였다. 그리고 연체이자를 상환하는 경우에는 연체대출 최고금리를 연 21%에서 연 18%로 3%p 인하였다.

넷째, 경제위기 발생과 진행 과정에서 중소기업의 자금난 해소를 위해 운용자금의 공급 확대에 주력하는 한편 일자리창출과 경기회복을 위한 투자촉진에도 노력했다. 2009년 8월 6,000억 원의 기업특별설비투자펀드를 조성해 대출 및 투자 형태로 각각 3,000억 원을 지원했다. 신용등급 BB+ 이상 기업에 소요자금의 90% 이내 지원이 가능하도록 하고 보증서 담보대출인 경우 보증비율에 따라 최고 1%p까지 금리를 감면하는 등 특례운용을 통해 설비투자 활성화를 도모했다. 또 원화사모사채인수 대상을 신용등급 BB+ 이상으로 확대하고 투자기간을 10년 이내로 운용했으며 효율적인 심사체계를 구축하기 위해 설비투자펀드 신속현장심사반을 설치 운영했다. 이러한 적극적인 지원 노력으로 2009년 말까지 188건 2,810억 원이 지원되었으며 2010년 10월에 6,000억 원 지원이 완료되었다.

설비투자 촉진 외에도 청년실업과 중소기업 인력난 해소를 위한 일자리창출 사업을 선도적으로 추진함으로써 금융공기업으로서의 사회적 역할을 충실히 수행했다. 2009년 2월에는 청년취업 1만명 프로젝트를 출범시키고 국내 최초의 중소기업전문 무료 취업포털 사이트인 잡월드(Job World)를 구축해 구직자와 구인 중소기업간 정보비대칭으로 생기는 인력난 해소의 가교 역할을 했다. 아울러 일자리창출기업에 대해 대출이자 및 수수료 등을 경감시켜 주는 한편 2009년 8월에는 기술보증기금과 협약을 체결해 잡월드 등록기업을 대상으로 매출액에 관계없이 고용창출 특례운전자금한도를 신설 지원했다. 프로젝트 출범 이후 2009년 10월 취업자 수 1만 명을 돌파했으며 2010년 6월에는 2만 명 그리고 2010년 말까지 총 2만 4,957명이 채용되는 성과를 보였다.



청년취업 1만명 프로젝트 출범식(2009.2.3)



청년취업 1만명 달성 배너(2009.10.29)

다. 위기극복지원을 위한 체력 보완

2008년 글로벌 금융위기가 전 세계로 확산되면서 우리 금융시장에서도 신용경색이 발생하고 실물경기가 위축되는 등 경제 불안감이 증가했다. 그런 상황에서 중소기업은 고용을 확대하고 서민층의 소득증대에 기여함으로써 경기변동을 축소하는 조정자 역할을 담당했다. 정부는 이 같은 중소기업의 경영안정 및 연쇄부도를 방지하고자 적극적인 유동성 지원정책을 추진했다. 재정지출을 확대하고 신용보증 지원을 강화했으며 은행권의 중소기업 대출 위축을 최소화하기 위해 노력했다. 하지만 신용경색기에 안전자산 선호도가 높은 시중은행에서는 중소기업을 적극적으로 지원하기에 한계가 있었다. 결국 IBK기업은행이 은행권 전체 중소기업대출 순증액의 절반 이상을 공급함으로써 중소기업대출시장의 안전판 역할을 담당했다.

그러나 경기침체가 지속되고 중소기업의 자금난이 심화되면서 위기극복지원을 위한 자금공급의 대폭적인 확대가 요청되었다. 특히 안정적인 자기자본비율을 유지하면서 2009년도 중소기업대출 순증 목표를 차질 없이 추진하기 위해서는 재원확충을 위해 자본금 증자가 필요하게 되었다. 이에 정부는 IBK기업은행에 대한 증자 규모를 1조 원으로 정하고 2008년 12월 18일 현물 5,000억 원을 출자한 데 이어 2009년 1월 2일과 30일 두 차례에 걸쳐 현금 5,000억 원을 출자했다. 그 후 경기회복 장기화가 예상됨에 따라 중소기업지원 여력의 사전적 확충을 위해 2009년 2월 '중소기업은행법' 제17차 개정을 통해 4조 원에서 10조 원으로 법정자본금을 증액했다.

아울러 경기침체 시 더욱 위축되는 중소기업금융의 특성과 위기 때마다 진가를 발휘했던 IBK기업은행의 기능과 위상을 내세워 추가 증자 필요성에 대한 공감대를 넓혀 나갔다. 마침내 2009년도 추가경정예산에 IBK기업은행 자본금 증자를 위한 3,000억 원이 반영되고 4월 29일 국회의결 후 5월 15일 조기 현금출자가 완료되었다. 또한 2010년 2월 5일에는 중소기업 설비투자펀드 지원에 따른 예상 손실액을 보전하기 위해 정부로부터 현금 300억 원을 증자 받았다. 이로써 금융위기 이후 5차례에 걸쳐 금액기준으로 총 1조 3,300억 원의



e-하나로민원 서비스 시행 기념(2007.11.21)

자본금 증자가 이루어지게 되었다.

자본금 증자를 통한 재원확충 노력과 함께 경영위기 극복을 위한 강력한 비용절감운동을 전개했다. 이미 은행권에서 비용경쟁력을 확보한 상황이었기 때문에 금융위기 이후에도 지속할 수 있는 조직문화 차원의 접근이 이루어졌으며 절감 규모보다는 불요불급한 비용을 절감해 청년일자리 창출, 중소기업대출금리 인하에 따른 손실 보전 등 위기극복 지원 부문에 절감예산을 운용했다. 뿐만 아니라 업무량 감축을 위한 각종 프로세스를 개선함으로써 신속하고 효율적인 금융지원을 도모했다. 예컨대 e-하나로민원 서비스를 확대해 고객의 구비서류 제출에 따른 불편을 최소화했으며 2009년 3월에는 여신상담통합체크시스템 및 신용보증통합정보시스템을 개발해 업무처리의 표준화 및 자동화를 확대했다. 특히 2009년 7월에는 소기업여신 및 기업여신으로 구분해 기업여신 업무에 대한 BPR 2단계 구축을 완료함으로써 생산성 향상과 마케팅 역량을 강화하는 성과를 거두었다.

한편 2009년 하반기 이후 유동성 과잉공급에 따른 건전성 악화와 이로 인한 중소기업 지원 여력의 축소를 우려해 경기조절적 기능에서 정부정책의 실효성 제고를 위한 탄력적 지원으로 자금공급 기조를 선화했다. 이에 따라 2009년 9월 자금공급과 함께 건전성 관리를 강화하는 상시 구조조정 체계를 구축하고 부실징후 기업의 조기 경영정상화를 유도했다. 즉 총여신 20억 원 이상 기업 중 부실우려 기업에 대한 신용위험평가를 실시해 C등급 및 D등급으로 분류된 기업을 구조조정 대상으로 선정했다. 특히 부실징후 기업에 대한 선제적인 건전성 관리를 위해 정부의 구조조정 추진과 별도로 자체 중소기업 회생지원 프로그램을 마련해 C등급 기업에 대한 체인지업 추진을 적극 실시했다. 2009년에는 신용위험평가 결과 C등급 146개, D등급 37개 기업을 구조조정 대상기업으로 선정했으며 46개 기업과 구조조정을 위한 MOU 약정을 체결했다. 체인지업 대상기업에게는 이자감면과 상환유예 등 채권재조정을 실시하고 이에 상응한 자구노력을 유도했으며 경영컨설팅을 통해 기업의 문제점을 진단하여 개선방안을 제시하는 한편 필요한 경우 중소기업회생지원 특별

자금을 지원했다. 또 2010년 8월에는 신 중소기업구조조정방식을 도입해 거액손실이 우려되거나 자력회생이 불가능한 기업 등은 체인지업 초기 단계에서 은행이 적극 개입해 출자 전환, 재무안정 PEF, M&A 등 근본적인 구조조정 방안을 마련하도록 했다.

이와 같이 IBK기업은행은 위기 극복을 위한 유동성 공급 확대를 주도해 중소기업의 경영안정을 도모하는 한편 잠재적 부실을 최소화하기 위한 선제적 건전성 관리를 강화했다. 이로써 중소기업 전문은행으로서 위기관리 능력을 키우고 위기극복 지원에 필요한 체력을 확보하는 데 지속적으로 노력했다.

제4절 여신제도 개선 및 신상품 개발

1. 중소기업신용평가제도 운용

건전한 여신 운용과 고객차별화를 통한 우수고객 확보를 위해 1979년 1월 기존의 기업체종합평가표와 적격업체선정표를 통합한 기업체종합평가표를 개발했다. 이에 따라 기업의 재무상태를 객관적으로 평가한 후 기업체종합평점 60점 이상인 기업을 여신취급 대상으로 하는 등 대출심사 자료로 활용하거나 적격업체와 우량기업 등을 선정하는 데 활용했다. 그 후 기업체평가제도는 용자절차 간소화 및 영세중소기업지원 등을 위해 탄력적으로 운용되었다. 1980년 8월에는 담보력이 취약한 중소기업에 대한 신용대출을 확대하기 위해 중소기업간이평가표를 도입했다. 그리고 1984년에는 용자대상자 선정을 위한 기업체종합평점기준을 완화하고 1987년에는 신속한 용자가 이루어질 수 있도록 평가표 작성 대상을 동일인당 여신금액 3억 원 이상으로 변경했다. 이와 같이 기업체종합평가표 활용에 의한 선별적인 금융지원으로 자금공급의 효율화를 도모했으나 이 평가표는 과거 실적 위주의 평가체제로 구성되어 중소기업의 특성과 경제환경 변화를 제대로 반영하지 못했다.

이에 따라 담보력이 미약한 중소기업을 대상으로 담보 위주의 여신 관행에서 탈피하기 위해 은행권 최초로 독자적인 중소기업신용평가모형을 개발해 1995년 5월부터 시행했다. 모형개발의 모집단을 중소기업에 국한시킴으로써 중소기업의 실상을 정확히 반영할 수 있도록 설계했으며 단기지급능력을 중심으로 기업의 계속성 여부를 판별하는 부실예측모형과 기업의 성장성 및 사업성을 평가하는 신용평점모형으로 이원화했다. 따라서 기업의 신용도를 이중으로 점검할 수 있고 미래의 경영능력을 평가할 수 있게 되었다. 자체 신용평가모형이 개발됨에 따라 기존 기업체종합평가표를 중소기업신용평가표로 대체해 우량업체, 신용여신한도기업, 할인우대업체 등의 선정 기준으로 활용했다. 아울러 기업의 부실징후를 조기에 파악할 수 있는 기업체부실화징후평가표를 연계해 운용함으로써 좋은 기업을 선별하는 안목을 한 단계 끌어 올렸다.

또한 1999년 8월에는 기존의 중소기업신용평가모형을 개선해 발전시킨 지능형 중소기업신용평가시스템을 시행해 부실 예측률 향상을 통한 여신의 건전성 제고와 함께 기업분석 및 대출심사의 질적 향상에 크게 기여했다. 평가대상을 업종별·규모별로 세분화하고

재무 및 비재무 배점 비중도 차등화해 중소기업의 업종별·규모별 특성을 최대한 반영할 수 있도록 했다. 2001년 12월에는 소기업 신용위험의 효율적 관리를 위해 금융권 최초로 소기업신용평가시스템을 개발하여 중소기업신용평가모형의 적용이 곤란한 총자산 5억 원 이하의 소기업에 대한 신용여신 확대에 활용함으로써 중소기업금융의 양극화 완화에 노력했다. 2004년 6월에는 업종별·규모별 재무 특성을 반영해 신용평점모형을 종전 6개 모형에서 12개 모형으로 더욱 세분화하고 첨단 기업을 활용해 부실 예측력을 향상시켰으며 자산 규모에 따른 재무자료의 신뢰성 등을 감안해 건전도 반영 비중을 차등화했다.

신 BIS협약 시행에 대비한 리스크관리체계를 구축하기 위해 2007년 6월에는 신용평가의 종류, 평가표 적용 방법, 신용평가모형 등의 세부 사항을 정한 '여신고객에 대한 신용평가기준'을 제정했다. 이와 함께 소기업신용평가모형을 재개발해 간편장부 대상자 및 총자산 5억 원 이하 기업을 대상으로 신규고객은 신청평점모형을, 기존고객은 행동평점모형을 적용해 평가했다.

한편 2008년 11월에는 신 BIS협약 내부등급법 승인 요건을 충족시키기 위해 신용평가모형을 혁신적으로 개선했다. 우선 신용평가모형의 안정적 유지·관리를 위해 적용대상을 명확히 했다. 즉 중기업모형과 소기업모형에 대한 구분 기준을 총자산 10억 원과 총여신한도 5억 원으로 상향 조정해 소기업 적용 대상 범위를 확대하고 신설기업과 간편장부기업은 중기업모형을 적용하도록 변경했다. 또 평가모형 및 평가항목의 중복을 배제하기 위해 중기업모형의 경우 신용평점모형(재무+비재무)과 부실예측모형(건전도)으로 구성된 기존 모형을 재무모형과 비재무모형으로 단순화하고 세부모형도 기존 업종별·자산규모별 12개 모형에서 3개 모형으로 축소시켰다. 소기업모형의 경우 신청평점모형의 구분 기준을 거래 유형(기존·신규)에서 기업 형태(법인·개인)로 변경했다. 아울러 신용등급체계를 '등급 및 단계'의 이원화체계에서 '등급'으로 일원화해 중기업모형은 기존 11등급 21단계에서 19등급으로, 소기업모형은 14등급으로 변경했다.

2. 여신금리 운용체계의 다양화

우리나라 금융기관의 여신금리는 한국은행법에 의거, 금융통화위원회가 결정한 금융기관의 각종 여신이자율의 최고이율을 각 은행이 실행이율로 채택해 적용해 왔다. 그러다가 1988년 12월 금리자유화조치 실시를 계기로 각 은행은 여신업무와 관련된 이자율을 이자제한법 및 동법 시행령에서 정하는 최고이자율 범위 내에서 자율적으로 정할 수 있게 되었다. 이에 따라 한국은행 재할인금리, 자금조달 비용, 취급손비, 적정 마진 등을 감안해 최우량기업에 적용되는 일종의 기준금리인 프라임레이트를 연 11.0%로 결정하고 은행별로 독자적인 여신금리체계를 갖추어 1988년 12월 5일부터 시행에 들어갔다.

기업은행은 1993년 10월 여신금리 결정 방법을 해당 기업의 거래여도와 신용도를 반영해 산출되는 금리평점에 따라 6단계(P~P+2.5%)로 차등 적용하는 체계로 변경하고 대출기간별 가산금리폭을 최고 1.0%에서 2.0%로 확대했다. 1996년에는 프라임레이트연동대출 금리체계를 8단계(P~P+3.5%)로 변경하고 영업점장의 금리가산제도를 도입해 여신금

리의 탄력적인 운용을 도모했다. 그 후 금리자유화 진전에 따라 차등금리폭은 지속적으로 확대되어 1998년 1월에는 10단계(P~P+4.5%)로 변경되었다. 특기할 만한 것은 외환위기 수습과정에서 조달금리가 안정되어감에 따라 1998년 10월 중소기업의 금융비용 부담을 덜어 주기 위해 프라임레이트를 11.0%에서 9.95%로 전격 인하함으로써 은행권의 중소기업 대출금리 인하를 선도한 것이다. 외환위기 이후 대기업의 탈은행화로 자금 초과공급 현상이 나타나고 이에 따라 중소기업대출시장에서의 은행간 경쟁이 심화되면서 2000년대 초에는 중소기업대출금리가 대기업대출금리보다 낮은 금리 역전현상이 발생했다.

이와 같은 과잉경쟁으로 인해 여신금리의 합리적인 운용이 요구됨에 따라 2000년 4월 수익성과 건전성 관리를 강화할 목적으로 여신금리운용지침을 개정했다. 조달금리와 운용금리를 연계해 대출금리를 내부금리기준으로 결정했으며 차등금리 결정 기준을 신용리스크 위주로 변경했다. 즉 과거 중소기업신용평점에 고객기여도평점을 더해 평균한 점수를 금리평점으로 해 고객별로 여신금리를 차등 적용하던 것을 고객의 신용등급별 예상도산율에 담보별 예상미회수율을 곱한 신용리스크율(신용조정금리)을 산출해 대출건별로 차등 적용하도록 변경했다. 그리고 프라임레이트를 일반자금대출에 적용하는 프라임레이트와 한국은행 총액한도대출에 적용하는 단기프라임레이트로 이원화했으며 최고 3.0% 범위 내에서 영업점장의 대출금리 가산 감면권을 허용함으로써 여신금리를 탄력적으로 운용할 수 있도록 했다.

2002년 1월에는 시장금리의 하향 안정화 추세로 프라임레이트 기능이 약화됨에 따라 원화대출기준금리를 변경했다. 원화대출기준금리는 조달금리, 업무원가, 필요이익 등을 감안해 매 6개월 단위로 변경했으며 일반원화자금대출, 당좌대출, 대기업할인어음, 무역어음할인 등 그동안 개별 상품별로 적용하던 시장금리연동대출의 기준금리를 일원화해 여신금리 운용체계를 단순화했다. 이어 4월에는 모든 고객에 연 18%의 동일한 연체금리를 적용하던 것을 연체기간별 가산금리를 신설해 1개월 미만 연 8%, 3개월 미만 연 9%, 3개월 이상 연 10%를 적용함으로써 연체대출금의 조기 정리를 유도했다.

한편 2006년 7월 변동성이 큰 시장금리를 신속하게 반영하고 여신금리를 시장순응적으로 운용하기 위해 여신금리운용체계를 전면 개정했다. 먼저 기간별 시장금리를 CD금리에서 은행권 최초로 코리보(KORIBOR, KORea Inter-Bank Offered Rate)로 변경했다. 코리보(KORIBOR)를 도입한 배경은 당시 콜금리를 제외하고는 시장지표금리로 사용할 수 있는 대표금리가 없었고 CD금리는 국내 6개 은행의 유통수익률로 산정해 그 대표성의 한계가 있었으며 CD유통량이 감소함에 따라 객관성이 더욱 낮아질 우려가 있기 때문이었다. 그 대안으로 도입한 코리보(KORIBOR)는 국내 14개 은행이 제시하는 무담보자금의 은행간 거래 시 적용 가능한 평균금리로서 연합인포맥스가 산출해 한국은행 승인을 거쳐 매일 고시했다. 또 대출금리운용체계를 변경해 기존의 원화대출기준금리는 신규취급을 중단하고 고정금리대출을 신설했다. 아울러 기준금리를 폐지하고 용어를 변경해 시장금리연동대출기준금리와 총액한도대출기준금리를 각각 변동금리대출과 총액한도대출로 변경했다. 대출금리산출체계도 바꾸어 기본금리에 금리가산 요소(자본비용률, 업무원가율, 목표이익률)를 반영해 적용 대출금리를 산출하고 이에 가산 감면금리를 적용하여 대출금리를 결정

했다.

이 밖에도 다양한 여신금리를 제공해 고객의 니즈를 충족시키고 시장금리 변동에 탄력적으로 대응했다. 즉 2007년 12월 최장 5년 이내에서 일정 기간 고정금리를 적용하고 그 기간 경과 후에는 변동금리로 전환할 수 있도록 하는 혼합금리를 신설해 중소기업시설자금대출에 적용했다. 또 변동금리에 금리파생상품을 결합한 상한부 변동금리를 개발해 시장금리가 최초 약정한 금리보다 일정 폭을 초과해 상승하는 경우 그 상승폭을 제한하고, 시장금리가 하락하는 경우에는 하락한 금리를 적용하도록 해 고객 선택에 따라 금리상승에 따른 리스크를 최소화할 수 있도록 했다.

2009년 4월에는 매월 변동금리를 신설해 코리보 12월물의 전월 평균금리를 수시로 대출 등에 적용함으로써 시장금리 변동에 대한 여신금리 민감도를 개선했다. 2010년 4월에는 대출약정 시점에 고정금리와 변동금리를 고객이 정한 금액비율로 만기까지 혼합 적용하는 금액별 혼합금리를 신설해 금융위기 이후 변동금리대출 확대에 인한 금리리스크를 감축하고 고객의 다양한 욕구를 충족시키고자 노력했다.

3. 여신 관련 약정서 및 규정 정비

초창기 여신 관련 약정서는 각 은행이 자율적으로 마련해 운용해 왔으나 1965년부터 공동으로 표준서식을 작성하여 거래 종류에 따라 별도의 약정서를 사용했다. 그 후 1986년 12월 약관의 규제에 관한 법률이 제정됨에 따라 은행 공동으로 마련한 여신거래기본약관 등 여신 관련 약정서의 표준개정안을 토대로 각종 여신거래약정서를 전면 개정해 1987년 2월부터 사용했다. 즉 여신거래기본약관을 각종 여신거래에 공통된 기본약관과 특수조항을 내용으로 하는 부속 약정서로 이원화했고, 물적 및 인적담보에 관한 약정서를 특정·한정·포괄 근담보의 3가지 형식으로 정비했다.

1990년대 들어 고객 권익을 보호하기 위한 공정거래시책이 지속적으로 강화됨에 따라 1994년 8월에는 별도의 보증서에 의하던 기업여신에 대한 연대보증을 거래별 약정서에 여신고객과 보증인이 연명으로 보증하도록 함으로써 보증책임이 해당 여신에 한정되도록 했다. 1997년 10월에는 공정거래위원회의 시정권고로 은행 공동의 표준서식 개정안이 마련됨에 따라 이를 반영, 여신 관련 약정서를 전면 개정해 사용했다. 기업용 여신거래약정서 5종을 하나로 통합하고 가계용은 2종을 1종으로 통합했으며 2건의 대출을 1매의 약정서로 동시에 약정할 수 있도록 했다. 또한 담보 관련 약정서도 특정·한정·포괄 3종류로 구분해 각각 별개로 운용하던 약정서를 하나의 약정서로 통합했다.

2000년대 이후에는 여신업무프로세스 개선을 위한 약정서 통폐합 및 여신서류 간소화가 지속되었다. 즉 2003년 6월에는 은행여신거래기본약관을 개정하고 가계용 거래추가약정서 등 5종을 제정했으며 저당권 일부해지 청구서 등 10종의 여신서류를 폐지했다. 2008년 2월에도 34종의 약관 및 약정서를 개폐하고 확약서(기업자금의 용도확인용) 등 15종의 여신 서류를 폐지함으로써 직원의 업무 편의를 도모하고 고객만족도를 제고하기 위해 노력했다.

한편 여신규정은 중소기업금융이 확대되고 지원제도가 복잡·다각화되는 과정에서 끊임없이 제·개정되어 왔다. 1993년 4월에는 여신권한의 대폭적인 하부 위양과 불필요한 제약 내용을 삭제함으로써 고객의 여신거래 편의를 도모하고 업무처리 절차를 간소화하기 위해 여신 관련 규정을 전면 통폐합 개정했다. 그 결과 기존 213개의 개별 규정과 지도문서를 여신규정, 여신 종류별 업무취급 요령, 특별자금대출 취급지침, 기금대출 취급지침 및 여신업무 취급기준 등 5개의 여신 관련 규정으로 정비해 획기적으로 간소화했다. 그 후 연대보증인이 복수일 경우 보증인별로 보증금액을 나누어 보증할 수 있도록 했고 1996년에는 근저당권 설정 및 연대보증 한도를 대출금액의 130%에서 120%로 인하하는 등 여신규정을 지속적으로 보완·개선해 왔다.

2002년 4월에는 여신규정 간소화로 직원의 이해도와 활용도를 높여 여신업무의 효율성을 제고하기 위해 여신업무 취급기준을 제·개정했다. 즉 71개 조항의 여신 규정과 37개의 각종 여신업무 취급지침 및 152개의 지도문서를 여신업무 취급기준으로 통폐합했다.

특히 2007년 8월 금융권 최초로 일반연대보증인 입보제도를 폐지했다. 그동안 연대보증인을 보호하기 위한 정부의 지속적인 지도 감독 및 법규 정비 등이 있었으나 금융권에서 연대보증 입보를 관행적으로 운용함에 따라 실효를 거두지 못했다. 이런 상황에서 정부 정책에 적극 부응해 보증인 확보에 어려움을 겪고 있는 중소기업의 경영애로를 해소하고자 보증가능 한도 범위 내에서 여신건별 2,000만 원 이내의 기업대출과 여신건별 1,000만 원 이내의 가계대출에 대해 보증인 입보를 면제했다.

또 2008년 2월에는 거래고객과 이용자의 니즈를 반영해 여신규정 체계를 개편했다. 즉 2002년 여신업무 취급기준 제정 이후의 여신 관련 제 규정, 세칙 및 각종 지도문서를 여신업무 취급세칙으로 통폐합했다. 여신업무 취급전반에 관한 일반적이고 세부적인 사항을 규정해 여신취급 단계별, 여신업무 종류별로 업무취급기준을 편제했다. 이와 함께 여신업무 취급전반에 관한 사항 중 설명 요약자료, 대외기관 협약서 및 약관 등을 별표 및 별지서식으로 분리해 규정함으로써 직원의 업무편리성 및 활용도 제고를 도모했다.

4. 여신업무프로세스 재구축

기업여신업무프로세스 개선을 통한 자동화·간소화·집중화 등을 추진해 효율성을 높이고 단순 후선업무의 선택적 센터 집중을 통한 영업점 업무량 감축을 도모하기 위해 2009년 기업여신BPR(Business Process Redesign)을 추진했다. 여신업무 중 상담·심사·신용분석·평가업무는 소기업을 별도로 구분해 시스템을 구축했다. 즉 여신업무 취급세칙에서 정한 소기업신청평점표 작성 대상 기업의 여신상담 및 심사업무를 표준화·간소화하고 영업점장 전결여신에 대한 체계적인 의사결정 지원을 위해 소기업여신심사시스템을 구축 운영했다. 소기업 이외의 기업여신BPR은 여신상담통합체크시스템 연계로 신용분석, 신용평가, 전결권적용 자동체크 및 소요자금, 적용대출금리 산출 등의 상담 심사업무를 지원했다.

또 총여신 5억 원 이상 30억 원 미만 기업의 약식신용분석 및 중기업신용평가표 작성업

1999년 부분보증제의 도입 실시로 신용보증 잔액이 일시적으로 감소한 이후 2000년대 들어서는 지속적으로 증가했으나 중소기업대출이 더욱 큰 폭으로 증가함에 따라 그 구성비는 계속 낮아져 2007년에는 18.2%를 나타냈다. 특히 글로벌 금융위기 하에서 중소기업의 자금난이 심각해지고 경제 불안감이 가중되자 중소기업 금융주치의로서의 축적된 경험을 바탕으로 담보력이 취약한 중소기업에 대한 신용보증부대출을 적극 확대했다. 2009년 2월 최초로 신용보증기금과 기술신용보증기금에 1,000억 원을 특별출연해 성장잠재기업을 대상으로 전액보증부 대출을 지원했으며 이어 같은 해 3월에는 은행 공동으로 1,000억 원을 추가로 특별출연했다. 또 2009년 5월에는 신용보증기금과 긴급 유동성 지원 특장위탁보증 협약을 체결해 수탁보증 취급한도를 1억 원에서 2억 원으로 확대했다. 2009년 8월에는 일자리 창출과 경기회복을 위한 투자 촉진을 위해 6,000억 원의 기업특별설비투자펀드를 조성해 대출과 투자 형태로 지원했으며 보증서담보대출에 대해서는 금리를 추가 감면하도록 했다.

이러한 노력에 힘입어 2009년 말 신용보증잔액은 20조 2,293억 원을 기록해 전년 말 대비 5조 8,958억 원이 증가하는 큰 폭의 성장세를 구현했으며 2010년 말 중소기업대출에서 신용보증부대출이 차지하는 비중은 잔액 기준으로 22.2%를 차지했다.

이와 같이 경기침체 국면에서 선제적으로 확대된 신용보증은 중소기업대출 확대의 기반이 되었으며 IBK기업은행과 중소기업의 건전성 강화에도 기여하는 등 경기변동의 완충 역할을 담당했다.

2011년 들어서는 양적성장과 건전성을 동시에 추구하기 위한 전략상품 개발이 활발하게 전개되었다. 1월에는 금융권 최초로 신용보증기금의 매출채권보험을 활용해 기업간에 발행하는 매출채권을 저리로 할인하는 e-매출채권보험대출을 개발해 한시적으로 독점판매했다. 그리고 2월에는 특별출연 협약보증·보험 및 보증료지원 협약보증으로 구분해 총 1,500억 원을 신용보증기금과 기술보증기금에 특별출연했으며 이와 연계해 문화콘텐츠 및 신성장동력기업을 우선 지원 IBK보증협약기업대출을 개발·판매했다.

2. 감정(시가조사)업무

대출담보물에 대한 가격과 이용실태 및 보존상태 등을 조사하는 감정업무는 초창기에는 전문요원을 채용하거나 감정요원을 양성해 그 업무를 수행해 왔다. 그러나 1969년 5월 감정업무 일원화시책에 따라 한국감정원이 설립되면서 일부 업무를 제외하고는 폐지되었다. 그 후 제도 개선이 꾸준히 추진되어 1989년 4월 지가공시 및 토지 등의 평가에 관한 법률이 제정됨에 따라 자체 시가조사가 가능한 여신규모를 종전의 동일인당 5,000만 원 이하에서 1억 원 이하로 상향조정했다. 1993년 4월부터는 공장저당법에 의해 담보취득하는 공장, 특수물건 및 차주가 시가조사를 원하지 않는 경우 등을 제외하고는 자체 시가조사가 가능하도록 변경했다.

또 1997년 4월부터는 환가성을 충분히 고려한 감정가격 산정 및 손해배상 책임의 명문화 등을 골자로 하는 감정평가업무협약을 한국감정원과 체결했다. 그리고 같은 해 6월에는

부동산 담보가액의 합리적인 운용을 통한 여신의 건전성 제고와 시가조사업무의 명확한 처리를 도모하기 위해 담보물 시가조사기준을 제정·운용했다.

2000년대 들어 IBK기업은행은 시가조사업무에서의 영업점업무 부담을 완화하기 위한 제도 개선을 단행하였다. 즉 2000년 7월부터는 아파트 담보물건에 대한 시가조사를 한국감정원이 대행할 수 있도록 했으며 2001년 8월 시가조사 본부대행기준이 제정됨에 따라 시범운용을 거쳐 2003년 8월부터 본부 집중을 원칙으로 전면 실시했다. 아울러 2005년에는 주담보취득 제한부동산과 감정가격이 50억 원을 초과하는 거액부동산에 대해서는 본부 소속 감정평가사에 의한 재심을 제도화해 담보평가에 대한 리스크를 최소화했다.

특히 2005년 1월 부동산 경기변동에 대한 신속한 대응체제 구축을 위해 일정 기간 동안의 경매 평균낙찰가에 근거한 지역별·물건종류별 부동산담보인정비율을 신설 운용했다. 이에 따라 감정서 심사 시에는 감정가격을 그대로 심사가격으로 운용하고 시가조사 시에는 시가조사가격의 70~80% 가격을 심사가격으로 운용하는 등 서로 다른 담보평가기준을 적용하던 것을 모두 부동산담보인정비율을 적용하도록 일원화했다. 이후 수차례 개정을 거쳐 2008년에는 모든 고객으로 적용 대상을 확대했으며, 지역을 16개 시도별로 구분하고 물건종류는 15개로 구분해 부동산담보인정비율을 차등 적용했다.

한편 2006년 시가조사업무 아웃소싱에 따라 본부조사업무는 폐지되었으며 2008년 4월부터 주거용 부동산, 탁상감정추정가격이 20억 원 이하인 주거용 이외의 부동산에 대해서는 IBK신용정보를 통한 시가조사 아웃소싱을 의무화했다. 또 2009년 8월에는 한국감정원과 업무제휴를 통해 단독주택과 나지 등에 대한 약식감정제도를 도입해 고객의 감정평가수수료 절감 및 평가업무 효율성을 제고하도록 했다.

제4장

신용카드

제1절 카드업무의 도입

1. 취급 배경 : 신용사회의 도래

신용카드는 1969년 7월 신세계백화점에서 처음 소개한 이후 카드전문회사 등에 의해 업무가 취급되었다. 하지만 카드 발급대상이 특수층 혹은 자기 회사의 임직원으로 국한되었고 사용 용도도 자사제품 판촉을 위한 것에 그쳐 일반인에게는 널리 보급되지 못했다. 그러나 1980년대 들어 개인소득 증가로 민간 소비생활이 다양화되고 유통과정이 복잡해짐에 따라 현금이나 수표류 거래에는 제한이 따르게 되었고, 보다 공신력 있는 결제수단이 필요하게 되었다.

이러한 시대적 필요에 따라 금융기관들은 선진국에서 이미 새로운 거래방식으로 정착되고 있는 신용카드업무 도입을 적극 검토하게 되었다. IBK기업은행도 장차 신용사회 정착에 대비하고 신용카드 관련 수수료 등 비이자부문 수익 증대와 결제계좌를 통한 안정적인 예수금 기반 확대를 위해 신용카드업무를 취급하게 되었다.



신용카드 업무취급(1984.6.1)

2. 도입 : 시중은행과의 공동 발행

1982년 초부터 취급을 추진해 온 신용카드업무는 독자개발(안), 전문카드회사와의 제휴(안), 시중은행과 공동개발(안) 등이 검토되었다. 그 결과 시중은행과 공동으로 신용카드

를 발행하기로 하고 1982년 2월 재무부에 신용카드업무취급 승인을 신청하여 1982년 3월 승인을 받았다. 그러나 이미 설립된 신용카드협회 회원사인 5개 시중은행(조흥·상업·한일·제일·서울)의 견제로 2년 후인 1984년 6월에야 주택은행 및 농업협동조합중앙회와 공동으로 비씨카드주식회사(은행신용카드협회의 개칭)의 회원은행으로 가입, 신용카드업무를 도입하게 되었다.

제2절 카드업무의 발전

1. 카드업무

5개 시중은행보다 늦게 신용카드업무에 참여하게 된 불리한 여건을 극복하기 위해 초창기에는 본부 책임자들이 1개월 동안 영업점을 방문하여 신용카드에 대한 업무교육을 실시하는 등 적극적인 업무추진 활동을 펼쳤다. 당시에는 사진카드로만 발급되어 직접 카메라를 가지고 다니면서 회원모집 활동을 했다. 또 회원가입 심사 시에는 회원입회심사기준표를 작성하는 등 입회 자격을 엄격히 심사했고, 개인이 신용카드 발급을 요청하는 경우에도 연대보증인을 입보하도록 했다. 이용대금결제는 매월 27일 결제하는 단일결제제도로 운영했으며, 카드 활성화를 위해 초기에는 연회비를 징수하지 않았으나 1985년 7월부터 카드등급 구분 없이 연회비를 징수하기 시작했다.

카드 이용 시 가맹점 및 영업점은 은행신용카드협회에서 수시로 송부하는 거래정지통보서에 의해 거래정지 여부를 확인하고 임프린트기를 통해 매출표를 작성했다. 그리고 현금서비스의 경우 현금서비스신청서를 작성하고, 중요 용지로 관리하는 현금서비스기입장에 수기로 한도관리를 했다. 1988년 9월에는 수수료 수입 확대를 위해 위너스카드와 매출표 접수, 대금결제업무, 중소기업은행 CD기를 통한 위너스카드(現 삼성카드) 회원 현금서비스 인출 등의 업무대행계약을 체결했지만 이로 인해 비씨회원 은행들로부터 2개월간 신규회원 모집 중지의 제재를 받기도 했다. 1992년 10월부터는 개인회원에 대한 연대보증인 입보제도를 폐지하고, 1993년 5월에는 신용카드 관련 서류 접수 시 서명으로도 받도록 했다. 1997년에는 대학생 등 무소득 자에 대한 회원자격 기준을 폐지했으며 1999년 7월부터는 카드 유효기한을 3년에서 5년으로 확대했다.

IMF 외환위기 이후 신용카드사업은 BIS 자기자본비율 준수, 거액의 대손충당금 적립 등으로 추진 실적이 둔화되었다. 하지만 부실채권 감축 및 회원자격 기준 대폭 강화, 우수회원의 이용대금 증대, 영업점 평가 방법 수정 등의 내실을 기하면서 우수회원 유치에 총력을 기울였다.

이후 2000년대 들어 각 카드사의 무차별적인 마케팅활동, 과도한 경품제공, 과열모집 등 과당경쟁의 결과로 2002년 상반기에 카드사태가 유발되었다. 이에 따라 연체가 급격하게 증가하기 시작함에 따라 신용카드 자산건전성 제고를 위해 2002년 4월 개인회원 신규시 '신용카드 신청평점시스템'을 도입하여 신용위험별 신용한도 차등적용 실시, 입회심사



삼성신용카드(주)와 업무 제휴를 통해 위너스카드 업무 대행(1988.9.1)

정밀화, 승인 의사결정 투명성 확보 등으로 영업경쟁력을 강화했다. 아울러 2004년 8월에는 '기업카드 신용평가시스템'을 개발해 시행했다.

2003년 7월에는 비씨카드사에 위임하여 대행하고 있던 업무 중 승인과 대금청구 등 핵심업무를 직접 수행하게 되었다. 이에 따라 선(先)결제를 결제일 전일까지 가능하게 하는 등 고객편의 위주로 업무를 개발했고, WEB환경으로 단말화면을 구축한 카드업무 신시스템을 시행했다. 또 2008년 1월에는 수익성 및 리스크를 반영한 고객 세분화를 통해 효율적인 마케팅전략을 수립하고 실행하기 위해 '신용카드 수익관리시스템'을 개발·시행했다. 이어 2010년 1월에는 카드자산의 리스크를 건전성·성장성·수익성 측면에서 측정하고 자산변동을 예측하여 선제적 전략 수립에 활용하는 CRMS(Card Risk Measurement System)를 구축·운용했다.

2. 조직 확충

도입 첫해인 1984년 6월 저축부 내 신용사업과를 신설하여 신용카드업무를 개시했으며, 이후 1989년 2월 신용카드실로 조직이 확대·개편되었다. 1993년 8월에는 신용사업부로 승격되면서 사후관리전담반이 설치되었고, 1995년 8월에는 부서명칭이 카드사업부로 변경되었다. 2001년 1월에는 사업부제 실시로 카드사업본부가 신설되면서 카드사업부 내에 카드마케팅팀과 카드관리팀이 신설되었고, 2003년 1월에는 신용관리팀이 신설되어 부실예측모델 개발 등 연체발생 사전차단업무를 수행했다. 2004년 8월에는 카드사업본부 명칭이 카드사업단으로 변경되면서 카드사업부는 폐지되고 카드관리실이 신설되었다. 그러나 2006년 1월 카드사업단 내에 카드사업부가 신설되면서 기존 카드관리실은 카드관리팀으로 변경되고, 카드영업부문 제휴업무 강화를 위해 제휴영업팀이 신설되었다.

2007년 7월에는 카드사업단이 다시 카드사업본부로 승격되면서 카드마케팅부가 신설되었고, 카드사업본부는 현재 1본부 2부 6팀으로 운영되고 있다. 카드사업부에는 카드기획팀, 카드관리팀과 통합한 신용관리팀, 신설된 상품개발팀 등 3개 팀이 있고, 카드마케팅부에는 카드마케팅팀, 제휴영업팀 그리고 2008년 1월 신설된 채널영업팀 등 3개 팀이 있다.

제3절 카드상품의 변천

1. 1980년대 - 신용 개념의 도입

카드발급 초기에는 개인회원에게 일반카드, 우량카드, 우대카드 등 국내전용카드 3종류, 법인회원에게 법인카드를 발급했다. 이후 1986년에는 공무원이 연금매장을 이용할 수 있는 GP(Government Pension)카드를 발급했고, 같은 해 5월에는 CD기(현금자동지급기, Cash Dispenser) 이용이 가능한 CD겸용카드를 개발하는 동시에 할부제도를 시행했

다. 또 역시 같은 해인 1986년 6월에는 회원의 해외이용 편리성을 제고할 목적으로 국내외 겸용 마스터카드(MASTER Card)를 발급했다.

2. 1990년대 - 기능성 강화 및 편의성 제고

1990년대 들어와 카드 이용이 보편화되면서 다양한 고객들의 욕구 충족을 위해 신용카드상품도 기능성을 강화하고 편의성을 높이는 고객중심의 상품들이 출시되기 시작했다. 1990년 5월에는 신용카드 기능을 다양화하여 기업은행 회원에 한해 CD기를 이용한 현금서비스가 가능하도록 했다.

1991년 1월에는 기업회원 모집을 확대하는 가운데 기업회원들의 고급카드 소지 욕구에 능동적으로 대처하기 위해 비씨기업골드마스타카드를 발급했으며, 8월에는 여러 브랜드카드를 병행 발행하는 국내외 카드업계 추세에 따라 국내외 겸용 비자카드(VISA Card)를 발급했다. 1992년부터는 다양한 회원의 욕구를 충족시키고자 각종 단체 또는 기관과 업무 제휴를 통해 제휴카드를 발급하기 시작했다. 1992년 8월 특정 대학교 졸업생을 대상으로 해당 대학 장학카드를, 1993년 3월 비씨철도카드 및 같은 해 8월 유공카드를 각각 발급했다. 특히 유공카드는 회원들이 많이 선호하여 회원 수 및 이용대금 증대에 크게 기여했다.

또 1994년 4월에는 교원공제회와 제휴하여 비씨교원공제회카드를, 8월에는 코리아하트클럽과 제휴하여 비씨하트클럽카드를 각각 발급했다. 1995년 2월에는 공익적 성격의 비씨한마음카드를, 7월에는 대한항공 제휴카드(비씨SKYPASS카드)를 발급하여 회원으로부터 좋은 반응을 얻었다. 그리고 1998년 7월에는 서울시내버스조합과 제휴한 비씨교통카드를, 자동차회사와 제휴한 비씨현대자동차카드, 비씨기아자동차카드, 비씨대우자동차카드를 각각 발급했다. 이 외에도 지방자치단체와 제휴하여 발급한 지자체카드 등 약 20여 종류의 제휴카드를 발급하여 회원의 전속화 유도에 전력을 다했다.

1999년 5월에는 고소득층 회원을 대상으로 문화·여행·레저분야에서 경쟁력을 갖춘 플래티늄카드를 발급했다. 이어 같은 해 11월에는 결제계좌의 지급 가능 잔액 범위 내에서 카드사용이 가능한 기은플러스카드를, 다양한 종류의 포인트가 제공되는 비씨TOP카드를 각각 발급하여 카드의 전속화를 유도했다.

3. 2000년대 - 마케팅 전략 추진을 통한 카드상품 이미지 제고

2000년대 들어서는 다양한 고객 니즈 충족을 위한 고객세분화 마케팅, 정부제도 시행과 연관된 상품 개발, 독자적인 신상품 개발 등 시의적절한 마케팅 전략 추진을 통해 자체카드상품 이미지를 제고했다.

2000년 6월에는 정부의 어음제도 개선 추진에 부응하고 신용카드시스템을 이용한 기업간(B2B) 자금결제 전용서비스를 제공하는 구매·판매전용카드를 출시했다. 2001년 7월에는 기존 비씨사 회원은행간 공동마케팅에서 회원은행별 영업 특성을 살릴 수 있는 개별마케팅체제로 전환되면서 은행간 독자카드 발급경쟁이 심화되었으며, 이런 가운데 최초의



기업은행 발행 BC카드에 한해 현금서비스 시작(1990.5.22)



ACS 가동 개시(1992.1.28)

제5절 사후관리업무

초창기에는 신용카드업무 담당부서인 신용카드실에서 사후관리업무를 함께 담당했다. 이후 영업점 연체업무 경감을 위해 1992년 1월 ACS(Auto Calling System)실을 설치하여 3개월 이하 단기 신용카드 연체채권에 대해 전화에 의한 연체 독촉업무를 실시했다. 1993년 8월에는 신용사업부로 승격된 후 은행 내 공모를 통해 선정된 정규직원들로 사후관리전담반을 설치했다. 그리고 이들로 하여금 영업점으로부터 6개월 이상 장기 연체채권을 위임받아 회수활동, 소송 및 법적 절차 진행, 대환, 상각승인 신청 등 사후관리업무를 수행하도록 하여 영업점의 신용카드 사후관리에 대한 업무부담 경감은 물론 연체감축업무에 크게 기여했다.

IMF 외환위기 이후 거액의 대손충당금 적립 등으로 신용카드사업 추진 실적이 둔화되었으나 BIS자기자본비율 준수를 위한 전 직원의 연체감축 총력 활동에 힘입어 1999년 말 연체는 542억 원으로 1997년 말 대비 742억 원을 감축했다. 2000년 2월에는 한일신용정보(주)(現 IBK신용정보) 설립으로 연체기간 6개월 초과 및 특수채권을 위임하여 연체관리 효율성을 배가함으로써 안정적인 카드사업을 추진할 수 있도록 했다. 2001년 1월에는 카드사업부 내에 카드관리팀을 신설하여 카드이용대금 연체에 관한 사후관리의 기획 및 통할, 카드 관련 신용정보에 관한 업무, 카드 관련 소송 및 법적 절차 수행, 신용카드계정 상각 및 상각채권 관리, 기타 카드 사후관리 관련 부대업무를 담당하도록 했다.

2002년 2월부터는 그동안 각 카드사의 무차별적인 마케팅활동, 과도한 경품 제공, 과열모집, 허술한 신용정보관리 등 과당경쟁의 결과로 연체가 증가하기 시작했다. 기업은행의 경우도 연체율이 급격하게 증가하기 시작해 2002년 4월부터 입회자격 기준 강화, 다중채무자 등에 대한 이용한도 일괄 하향 조정, 연체감축 특별활동 전개 등 본부중심의 연체대

책을 수립하여 시행했다. 2003년 1월에는 기존 신용평점모델을 개선·보완하고 부실예측 모델을 개발하여 연체발생을 사전에 차단하기 위해 신용관리팀을 신설했다. 이어 2003년 2월에는 채권 내용 악성화에 따른 대손충당금 증가가 이익목표 달성 및 경영에 큰 부담으로 작용할 우려가 있어 '신용카드 연체감축 대책 수립·추진 및 특별운동'을 전개했으며, 7월에 시행된 금융감독원의 은행 신용카드부문 감독방안에 따라 9월 말에는 '신용카드 관련 채권 1개월 이상 연체비율 10% 미만 달성'을 위해 다시 '신용카드 연체감축 특별운동'을 전개했다.

이후 건전성 제고를 위한 신용관리시스템 강화 등을 통해 부실회원 유입을 사전에 차단하고, 적극적인 한도 관리를 통해 잠재 부실회원에 대한 디마케팅전략을 꾸준히 추진하는 등 신용관리를 강화해 왔다. 2008년 말 신용카드 연체비율은 1.93%(1개월 이상 연체기준, 카드론 포함)로 전년 말 연체비율 1.12%에 비해 0.81%p 높아졌다. 그러나 2009년에는 선제적이고 적극적인 리스크관리에 힘입어 전년보다 0.43%p 하락한 1.50%로 개선되었다. 2010년에도 기업회원·개인회원 리스크 모니터링시스템, CRMS(Card Risk Measurement System) 등 시스템에 의한 선제적 리스크관리를 통해 전년대비 0.37%p 하락한 1.13%의 연체율을 기록하고 있다.

제5장

IB(Investment Bank)

제1절 투자금융업무

1. 투자금융업무의 발전

1973년 중소기업은행법 개정으로 중소기업 발행 주식과 사채의 응모·인수·보증업무를 취급할 수 있는 근거를 마련하게 되었다. 이후 1980년 정부의 '중소기업자금지원 종합대책'에 따라 투자업무 재원으로 350억 원이 증자되고 같은 해 10월 재무부의 투자업무취급 승인 및 상공부의 투자대상업종 승인에 따라 투자업무를 취급하게 되었다. 이로써 복잡한 절차와 전문인력 부족 등으로 증권시장을 통한 자금조달이 곤란했던 중소기업도 직접 금융에 의해 자금을 조달할 수 있는 계기가 마련되었다.

투자업무는 '중소기업이 발행하는 신주, 전환사채 및 사채의 인수로서 수익성 위주의 투자보다는 중소기업육성을 위한 투자'로 그 범위 및 대상 업체 요건을 정했다. 또 당초 투자 대상은 '비공개 주식회사로서 성장 전망이 밝고 향후 공금리 수준 이상의 배당 또는 이자 지급이 예상되는 중소기업'으로 했다. 2000년 1월에는 정부의 벤처기육성시책에 부응하여 벤처기업을 중점 투자 대상으로 하는 '중소·벤처기업 투자펀드'를 설치했으며, 2002년 4월에는 중소·벤처기업 투자조합에 대한 출자업무 신규취급을 위해 투자 규정에 그 내용을 반영했다.



IB시스템 구축(2008.6)

2003년 8월에는 M&A 단순중개업에서 M&A 중개업무 외에 인수금융업무로까지 업무 범위를 확대하는 '기업인수·합병(M&A)업무규정'을 제정했다. 이어 2003년 10월에는 P-CBO(채권담보부증권) 발행업무를 개시했으며, 2004년 4월에는 당시의 기업금융 동향을 반영하고 경쟁력을 제고하기 위해

'자산유동화업무취급지침'을 제정하여 시행했다. 이후 2005년 3월에는 IB(투자금융)업무 관련 제규정체계를 정리하고 IB업무를 총괄하는 '투자금융규정'을 제정했다. 또 2008년 6월에는 복잡하고 다양한 구조의 IB업무 효율성 증대를 위해 'IB시스템'을 구축한 후 2009년 12월 2단계 구축을 완료하였고, 2010년에는 체계적 사후관리를 위해 'IB사후관리시스템'을 구축했다.

2. 조직 확충

투자업무를 일반 여신심사업무와 분리하여 업무의 효율성을 기하고, 정부의 벤처기업 육성시책과 중소기업의 자금수요에 부응하기 위해 2000년 10월 심사부 내에 벤처금융팀(최초 투자전담팀)을 신설했다. 이후 2001년 8월에는 벤처금융팀이 기업고객본부 내 벤처금융실로 재편되었다가 2003년 2월 정책금융실로 변경되었으며, 2004년 7월에는 정책금융실이 종합금융부로 확대 개편되어 자본시장본부 소속으로 변경되었다.

2006년 1월에는 투자금융업무영역 확대를 위해 종합금융단이 신설되었고, 같은 해 7월에는 종합금융본부로 승격되었으며, 2007년 7월에는 종합금융본부가 IB본부로 명칭을 변경하면서 종합금융부 명칭도 투자금융부로 변경되었다. 현재는 투자금융부 내에 투자금융팀, 2007년 신설된 구조화금융팀, 2009년 6월에 신설된 M&A금융팀 등 3개 팀이 있다.

3. 업무활동 및 영업 실적

가. 투자금융업무

당초 비상장 중소기업이 발행하는 신주, 전환사채 및 사채의 인수로 한정되어 있던 투자 대상은 2001년 이후 투자업무 활성화와 함께 투자조합, 상장기업, 중소기업 이외의 자, 해외기업에 대한 지분 및 유가증권 등으로 그 대상 및 범위가 확대되었다. 동일인당 투자한도도 3억 원 이내에서 2010년 12월 말 기준 100억 원으로 확대되었다.

또 2007년에 '중소기업 수종(樹種)투자 확대'를 시행하여 성장가능성 높은 거래 중소기업에 대한 투자를 활성화하였으며, 2009년에는 3,000억 원 규모의 '기업 특별 설비투자펀드'를 운용하여 일자리 창출과 경기회복을 위한 정부정책에 공조하는 동시에 우량 중소기업 유치에 기여했다. 2000년 1월부터 2010년 12월 말까지 총 399개 업체에 4,551억 원의 직·간접 투자가 실행되었으며 586억 원의 투자수익을 거두었다.

나. M&A금융업무

중소기업이 업종 변경 및 사업다각화를 위한 방법으로 타 회사 인수를 추구하는 사례가 증가함에 따라 1996년 1월 M&A지원반을 신설하여 M&A 물건정보 제공, 자문 및 중개업무 수행을 시작했다. 2003년 이전까지는 인수 및 매각 물건정보 탐색, 기업실사 및 가치평가, 합병절차 수행, 전략 및 세무법률 컨설팅 등의 서비스를 제공하고 수수료를 받는 M&A 중개 및 자문업무가 주를 이루었다. 그러나 2003년 7월 '은행업무 중 부수업무의 범위에

구조화채권을 대상으로 투자가 이루어져 왔다. 투자 활성화를 통해 외화유가증권자산이 꾸준히 증가하여 2007년 12월 말에는 투자 잔액이 15억 달러로 정점을 이루었으나, 2008년 서브프라임 부실에 이어 Lehman Brothers 파산 등 국제금융시장 위기가 도래하면서 2010년 12월 말 투자 잔액은 7억 1,900만 달러로 축소되었다.

■ 연도별 외화유가증권투자 잔액 현황 (단위 : 백만 달러)

구 분	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
금 액	917	1,087	1,496	1,526	1,262	907	719

제2절 프로젝트금융업무

1. 프로젝트금융업무의 발전

2002년 3월 PF(Project Financing)업무 활성화를 위해 PF대출 및 이와 관련된 금융자문과 주선에 대한 사항을 내용으로 하는 '프로젝트파이낸스취급지침'을 제정하여 PF업무를 시작했다. 이후 2005년 3월에는 PF업무와 투자업무의 총괄 규정인 '투자금융규정'을 신설하였고, 리스크관리를 강화하기 위해 심사협의회 전결 초과 건에 대해서 투자금융실 무협의회를 통해 개별사업 추진 여부를 사전에 협의·의결하도록 했다.

2007년 7월에는 PF대출에 대한 정밀한 신용평가를 통해 자산건전성을 제고하고자 특수금융신용평가모형 개발을 완료하였으며, 2009년 12월에는 업무표준프로세스를 정립하고 시스템화하여 생산성 향상을 도모했다. 또 운영리스크 관리를 강화하기 위해 정보처리와 계정처리를 통합 수행하는 IB종합관리시스템을 개발·시행했다. 2010년 12월에는 사업의 안정적이고 효율적인 관리를 위한 사후관리시스템(부동산PF 부문)이 개발·시행되었다.

2. 조직 확충

2003년 2월 정책금융실을 신설, 그동안 기업고객본부 여신마케팅팀과 국제금융부 프로젝트파이낸싱팀에서 수행하던 SOC 및 부동산 개발 관련 PF업무를 정책금융실 PF팀으로 통합했다. 이후 PF 및 중장기투융자 등 대형 도매금융의 중요성이 부각됨에 따라 2004년 7월 조직개편을 통해 정책금융실 PF팀 업무와 국제금융부 국제투융자업무를 통합하여 자본시장본부 내 종합금융부로 확대 개편했다. 그리고 2006년에는 투자 및 PF부문의 성장에 따라 투자 및 PF업무를 담당하는 종합금융단을 신설했다.

이후 2007년 7월 투자업무와 PF업무를 분리하여 PF업무를 전담하는 프로젝트금융부를 신설하면서 부서 내에 인프라금융팀·부동산금융팀·복합금융팀 3개 팀을 운영해 왔

다. 2008년 1월에는 IB지원팀을 신설하여 Middle 및 Back업무를 담당하도록 함으로써 Front와 Middle 및 Back을 분리했다.

3. 업무활동

가. SOC PF

SOC(Social Overhead Capital)시설은 각종 생산활동의 기반이 되는 시설 및 국민생활의 편익을 증진시키는 시설로서 '도로·철도·항만·공항시설·다목적댐 등' 다양한 종류의 시설로 이루어진다. SOC시설에 대한 민간투자사업의 종류는 민간투자자금의 회수 방식에 따라서 수익형 민간투자사업(BTO, BOT 등)과 임대형 민간투자사업(BTL)으로 구분된다. 수익형 민간투자사업은 도로와 항만 등과 같이 사업자가 시설이용자로부터 사용료를 징수하여 투자비를 회수하는 사업이며, 임대형 민간투자사업은 학교나 공원 등과 같이 사업자가 정부·지방자치단체로부터 시설임대료를 수취하여 투자비를 회수하는 사업이다.

나. 부동산 PF

부동산 PF는 아파트·오피스·아파트형공장 등 부동산 개발 프로젝트의 사업성을 평가해 자금을 지원하는 금융기법이다. 1990년대 후반 주택공사 등 공공기관이 일정 규모 이상의 주거 및 상업단지를 조성함에 있어 민간사업자를 선정, 자금을 직접 조달하도록 하면서 본격화되었고, 이후 건설업체 자체 개발사업 등으로 필요성이 증가했다. 2001년에는 대규모 공공택지 내 상업용지를 계획적으로 개발하기 위해 공공부문이 개발사업을 수행할 민간 사업자를 공모·선정하고, 공공과 민간이 공동으로 출자해 사업을 시행하는 공모 개발방식이 도입되었다.

다. 국제융자

국제융자는 국내외 기업에 대한 차관단 여신(대출·지급보증·사모사채 등), Bilateral Loan, 오브젝트금융, M&A 관련 금융 등 국제금융거래와 관련하여 금융 및 금융주선서비스를 수행하는 업무이다. 일반적으로 2개 이상의 금융기관이 동일한 조건으로 기업에게 대규모 중장기 여신을 제공하는 차관단 여신이 주로 이용되는데, 현재 국내에서는 대기업을 위주로 해외 자금조달 시에 주로 사용된다.

4. 영업 실적

가. SOC PF

SOC PF업무 초기에는 주로 사업 참여 위주로 운용되다가 2005년 7월 인천광역시 영종도와 송도신도시를 연결하는 인천대교 민간투자사업 금융주선에 성공한 이후로 전라선 익산~신리간 복선전철 민간투자사업, 시흥~평택간 고속도로 민간투자사업 등 대형 SOC

사업 금융을 주선했다. 또 2005년부터는 공공시설과 서비스를 적기에 공급하고 정부의 시설투자부담을 경감하여 재정 운용의 효율성을 제고하기 위해 임대형 민간투자사업도 시작했다. 이 분야에도 적극적으로 참여하여 2010년 12월 말까지 47건의 사업에 4,408억 원의 자금을 지원했고, BTL사업을 비롯한 SOC사업 전반에 대한 경쟁력 강화를 위해 SOC펀드도 6건에 총 4,400억 원 규모로 조성했다. 2010년 12월 말 기준 SOC부문의 자산규모는 1조 7,934억 원이다.

나. 부동산 PF

2002년부터 중소기업 사업장 마련에 일조하기 위해 아파트형공장 개발사업에 금융주선 및 참여를 통하여 '우리 가산동 아파트형공장사업' 외 16개 사업에 5,435억 원 규모의 자금을 지원했다. 2006년 6월에는 부동산PF시장에서의 경쟁심화에 적극 대처하는 한편, 중소기업에 대한 PF금융 활성화를 통해 실질적으로 중소기업을 지원하기 위해 산업단지 개발사업을 시작하여 '부산 명례리 일반산업단지' 조성사업 등 11개 사업에 5,240억 원 규모의 자금을 지원했다. 그리고 2006년 9월부터는 공모사업을 포함한 복합개발사업에도 금융주선 및 참여를 통해 판교테크노밸리 SD-1필지 조성사업 외 11개 사업에 5,500억 원 규모의 자금을 지원했다. 2010년 12월 말 기준 부동산PF부문 자산규모는 1조 9,069억 원이다.

다. 국제융자

1994년 주간사로 태국의 First Bangkok City Bank에 대한 유가증권 발행방식의 국제차관단 여신을 처음으로 수행했다. 이후 주간사업무는 계속되어 1997년에 LNG선박금융과 항공기금융 등에 대해 총 26건 약 24억 6,600만 달러의 차관단 여신을 주선, 국제금융시장에서의 위상을 제고하고 국제금융업무 고도화에 기여했다.

그러나 1997년 말 외환위기로 투자목적의 해외투자를 일체 제한하고 사후관리 강화에 중점을 두어 채권의 조기 회수에 노력해 왔다. 이후 2004년 8월 국제금융부에서 업무를 이관 받아 관리만 계속해오다가 2007년 선박금융부문에 투자를 재개하여 3개 사업에 7,200만 달러를 투자했다. 그러나 2008년 하반기 글로벌 금융위기 발생에 따라 다시 신규투자에 신중을 기하고 있으며, 2010년 12월 말 기준 국제융자부문의 자산규모는 7,400만 달러이다.



제6장

외국환 및 국제금융

제1절 외국환업무

1. 외국환과 외국환업무

외국환이란 외국과의 거래에서 발생한 채권과 채무 등 외화자금을 금융기관을 통해 이동하거나 결제하는 제도 및 수단을 의미한다. 외국환결제가 필요한 국제적 경제행위를 크게 분류하면 상품의 이동에 따른 수출입거래, 무형의 재화인 운수·건설·금융·보험·자본거래 등과 연결되는 무역외거래로 대별된다. 이와 같은 국제적 경제교류와 관련해 그 결제수단으로 외국환이 이용되는 일련의 절차와 과정을 취급하는 업무를 외국환업무라고 할 수 있다.

그러나 외국환은행에서 수행하는 외국환업무는 보다 넓은 의미로 해석되어 외국환과 직간접적으로 관련되는 모든 업무를 의미하며 이를 개략적으로 살펴보면 수출입업무·무역외업무·외국환관계여신·외화수신업무 등으로 구분된다. 이를 다시 세분하면 수출입업무는 수출신용장 통지, 수출신용장 양도 및 확인, 수출환어음 매입, 수입신용장 발행, 수입물품선취보증서의 발급, 선적서류 인도와 수입어음결제, 국제팩토링 등으로 구분된다. 무역외업무는 외국통화 매매, 외화송금, 여행자수표 매도, 외화수표 매입 등으로 분류되고, 외국환관계여신은 무역금융·외화지급보증 등이 있으며, 외화수신업무로는 외화예금이 있다.

2. 외국환업무의 도입

1960년 초부터 시작된 경제개발 5개년계획과 정부의 적극적인 수출진흥정책 시행으로 대외교역량이 급격하게 늘어나자 한국은행이 전담하던 외국환업무취급을 일반은행으로 확대할 필요가 생기게 되었다. 이에 따라 정부는 1961년 12월 '외국환관리법'을 제정해 상업은행·한일은행·서울은행·제일은행·조흥은행 등에 을류외국환업무취급을 인가했

고, 중소기업의 대외무역거래가 늘어남에 따라 이를 원활히 지원하기 위해 1964년 12월 31일 '중소기업은행법' 제2차 개정으로 IBK기업은행도 외국환업무를 취급할 수 있게 되었다.

당시 '외국환관리법시행령'은 외국환은행의 인가 대상을 '은행법에 의해 설립된 은행'으로 한정했으나 1967년 4월 25일 특별법에 의해 설립된 은행도 외국환은행 인가 대상에 추가될 수 있도록 시행령이 개정되었다. 이에 따라 같은 해 4월 28일 을류외국환은행취급인가를 재무부에 신청해 1967년 5월 8일 인가를 취득, 마침내 6월 1일 을류외국환업무를 개시했다. 1971년 9월 9일에는 재무부로부터 갑류외국환은행 인가를 받아 1972년 1월 20일부터 갑류외국환업무를 취급하기 시작했다.

3. 외국환업무의 변천

가. 본부 기구

갑류외국환은행으로 승격한 이후 조직과 업무의 효율성을 높이기 위해 1975년 8월 1일 외국부가 총괄했던 모든 업무를 변경, '외국환업무의 지도와 통할'은 외국부가 담당하게 하고 '대고객 외국환업무'는 외국영업부가 맡도록 직제를 개편했다. 그 후 1976년 9월 21일 시대감각에 맞게 부서 명칭을 국제부와 국제영업부로 각각 변경했고 국제영업부의 국내 영업비중이 확대됨에 따라 1983년 1월 31일에는 영업 2부로 부서 명칭을 변경했다.

1985년 2월 26일에는 부산지구업무추진본부, 1987년 2월 16일에는 경북지구업무추진본부가 각각 신설되면서 부산지점과 대구지점에서 취급했던 갑류외국환업무를 이관 받아 취급하면서 관한 외국환영업점을 효율적으로 지원하도록 했다. 1980년대 후반 들어 외국환업무 급증과 함께 해외은행과의 대외거래업무가 크게 확대됨에 따라 1987년 3월 5일 국제부에 소속된 외환관리과와 외환업무과를 분리, 외환업무부로 확대 개편했고, 이와 동시에 외자부가 폐쇄되면서 기존의 외자업무는 국제부로 흡수되었다. 1991년 3월 8일에는 외국환취급점에 대한 본부 차원의 종합적이고 유기적인 지원을 강화하기 위해 외환업무부와 국제부로 이원화되어 운영되던 외국환업무 조직을 변경, 외환업무부가 국제부로부터 모든 외국환업무를 이관 받아 실질적으로 통할하도록 했다.

2004년 8월에는 본부조직의 슬림화를 위해 외환업무부와 국제금융부를 통폐합하여 국제업무부로 변경했고, 2005년 7월에는 외환업무 BPR에 대한 대비 및 본부와 지방영업점 간 물류프로세스 재구축에 따라 지역본부 외환업무를 본부로 통합했다. 2008년 1월에는 해외사업 및 외환부문 역량 강화를 위해 국제업무부가 외환업무부 및 해외사업부로 분리되었고, 같은 해 7월에는 다시 지원조직 기능 재조정 및 통폐합에 따라 외환업무부가 폐지되고 여신/외환지원센터로 변경되었다. 2009년 1월에는 여신/외환지원센터에서 분리되어 외환지원센터로 명칭이 변경되었다가 같은 해 6월 다시 외환사업부로 명칭이 변경되어 현재에 이르고 있다.

나. 외국환 취급점포

1967년 6월 1일 외국부에서 을류외국환업무를 시작한 이래 영업점으로는 구로동지점

제7장

방카슈랑스

제1절 방카슈랑스업무 도입

1. 취급 배경 - 은행, 새로운 영역으로의 진로 모색

‘방카슈랑스(Bancassurance)’는 ‘은행(Banque)’ 과 ‘보험(Assurance)’ 의 합성어이다. 좁은 의미에서는 ‘판매채널에 국한한 은행에서의 보험상품 교차판매’ 로 정의되지만 넓은 의미로는 ‘은행이 판매채널, 자회사, 금융지주회사의 형태로 보험산업에 진출하여 보험산업을 영위하는 것’ 을 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 이를 좁은 의미로 정의하고 있다.

금융자유화가 진전되면서 각국 정부는 금융기관이 규모의 경제와 범위의 경제, 정보의 집중과 공유에 의한 시너지효과를 누릴 수 있도록 업무영역에 대한 규제를 완화해 왔다. 이에 따라 금융기관간 업무 제휴 또는 이종(異種)영역으로의 진출이 허용되면서 방카슈랑스를 도입하게 되었다.

은행의 경우 금리자유화 및 경쟁심화로 적정 예대마진 확보가 어려워지면서 전통적인 업무영역의 비중이 축소됨에 따라 예대마진 수입 이외에 타 금융권의 금융상품 판매와 중개를 통한 수수료 수입을 강화해야 할 필요성이 커졌다. 또한 금융기관간 경쟁 격화로 관리 및 마케팅 비용이 늘어나게 되면서 새로운 분야로 진출하여 고정비용을 분산해야 할 필요성이 제기되었다. 이에 따라 각 은행은 적극적으로 방카슈랑스 도입을 추진하게 되었다.

특히 생명보험상품은 개인의 위험보호 또는 노후보장 수단으로서 세계체택이 지워지는 경우가 많아 은행의 취급 유인이 더욱 크고, 고령화사회가 진전되면서 노후대비 보험 및 연금저축이 크게 증가할 것으로 예상되었다. 또 저축성 보험이나 일시불 연금과 같은 상품은 이미 저축성 상품 판매 경험이 있는 은행에서 쉽게 처리할 수 있는 등 방카슈랑스 도입에 따라 은행에 유리한 점이 많았다. 금융소비자의 입장에서는 동일한 금융기관 점포에서 금융 및 보험서비스를 제공받고 은행상품과 보험상품이 결합된 복합상품을 새로 구입할 수

있게 되어 금융 이용의 편의성이 커지게 된다. 이런 점에서 방카슈랑스는 금융 선진국을 비롯한 외국에서 이미 널리 도입되어 확산되고 있었다.

우리 정부도 2003년 8월 30일 보험업법 등 관련 법규 개정을 통해 방카슈랑스를 3단계에 걸쳐 단계적으로 허용하게 되었다. 그러나 최초에는 단계별로 전 보험상품 종목을 허용할 예정이었으나 보험권의 반발로 보장성보험을 제외한 연금 등 저축성보험과 제3보험 등 일부만 허용하는 것으로 관련 법규를 개정하여 판매상품을 제한했다. 여기에는 판매직원 2인 제한, 대출업무 겸직 금지, In-Bound 영업만 허용, 1개 보험사 판매비중 제한(최초 50%, 2005년 이후 25%) 등 방카슈랑스와 관련한 과도한 규제에 따라 은행 고객에 대한 충실한 종합금융서비스 제공 및 방카슈랑스를 통한 보험산업 성장 도모라는 본래 취지를 충분히 살리지 못했다.

특히 판매비율 제한으로 인해 다자간 제휴(한 은행이 여러 보험사와, 한 보험사가 여러 은행과의 복수제휴)가 불가피하게 되었고, 대부분의 은행이 거의 모든 보험사와 상호 제휴하여 판매하는 형태로 이루어졌다. 이 때문에 1대1 또는 1대 수개 보험사간 제휴판매를 하는 다른 나라의 방카슈랑스와는 상당히 다른 형태로 발전되었다.

2. 방카슈랑스업무 도입

- Total Financial Network Bank 달성을 위해

IBK기업은행은 기업금융, 특히 중소기업 핵심 기반과 역량을 보유하고 있었다. 그럼에도 불구하고 경쟁은행에 비해 PB조직 및 개인고객 규모 등 개인 금융 기반이 취약했다. 따라서 2003년 8월 모든 금융기관이 동시에 방카슈랑스업무를 도입하게 될 경우 사업 초기에 방카슈랑스사업 경쟁에서의 열세가 예상되었다. 이를 극복하고 유효한 성과를 창출하기 위해 2001년 8월부터 전담직원에 대한 보험업무 연수, 지속적인 사전마케팅 등 방카슈랑스 도입에 적극 대비했다.

2003년 3월에는 금융기관 보험대리점 자격요건 구비 및 방카슈랑스상품판매 전담인력 양성과 상품지식 및 마케팅 역량 향상을 통한 종합금융서비스 제공능력 확보를 위해 방카슈랑스 전담인력 양성계획을 수립해 실시했다. 또 방카슈랑스업무 제휴를 위해 6개 생명보험사(삼성·대한·교보·AIG·흥국·동양), 4개 손해보험사(삼성·현대·동부·동양)를 우선협상 대상으로 선정했다.

이어 2003년 4월에는 방카슈랑스업무에 대한 전형적인 분위기 조성, 직원의 상담스킬 습득, 타깃고객 기반 확보를 통해 조기에 시장을 선점하고자 7월 말까지 Pre-Marketing을 추진했으며, 7월에는 영업조직별로 방카슈랑스 판매인력을 추천 받아 시행에 대비했다. 이와 동시에 전형적이고 효율적인 방카슈랑스업무 추진, 고객군별 방카슈랑스업무 연계 강화, 통합마케팅 추진 등을 위해 개인고객본부 내에 방카슈랑스티eam을 설치하고, 8월에는 전 영업점을 대상으로 방카슈랑스시스템 테스트를 마치는 등 본격적인 시행에 대비했다.

마침내 정부가 2003년 8월 30일 모든 금융기관에 방카슈랑스업무를 동시에 허용함에 따라 IBK기업은행도 세계적인 금융겸업화 추세에 부응하고 업무 다각화를 통해 수익성을

제고하며 나아가 종합적인 금융서비스 제공을 통한 Total Financial Network Bank 달성을 이루기 위해서 방카슈랑스업무를 도입, 같은 해 9월 3일부터 판매를 시작했다.

제2절 방카슈랑스업무의 발전

1. 조직

2003년 7월 제후보험사 계약관리, 방카슈랑스 담당인력 교육 및 관리 등 방카슈랑스와 관련한 전반적인 업무의 기획 및 통할을 위해 개인고객본부 내에 방카슈랑스팀을 설치했다. 이후 2004년 8월에는 미래 핵심사업에 대한 역량 강화를 통해 수익기반을 증대하기 위해 방카슈랑스사업단으로 확대 개편했다.

2008년 7월에는 통합 마케팅 기획을 위한 마케팅본부를 신설하면서 방카슈랑스사업단은 폐지하고 마케팅본부 시너지상품부 내 방카슈랑스팀으로 변경했으며, 동시에 종합금융 그룹 서비스체제 구축을 위한 보험자회사설립추진단을 구성했다. 2009년 1월에는 사업본부 축소를 통한 조직 슬림화 및 운영의 효율성 강화를 위해 상품개발부와 시너지상품부를 상품기획부로 통합했고, 2010년 1월에는 업무조정에 따라 부서 명칭을 전략상품부로 변경하여 현재는 전략상품부 내 방카슈랑스팀으로 운영하고 있다.

2. 방카슈랑스업무

가. 도입기(2003년 9월~2004년 6월)

초창기에는 보험업감독규정이 확정되지 않은 상황에서 2003년 9월 모든 은행이 동시에 방카슈랑스업무를 시행함에 따라 보험판매직원의 대출업무 등 겸직 여부, 보험판매직원 이외의 직원에 대한 소개 가능 여부, 보험창구와 은행업무 창구의 물리적 분리 등 주요 쟁점 사항들에 대한 논란이 있었다.

초창기 보험판매업무 담당자 자격 기준은 '생명보험대리점과 손해보험대리점 자격을 모두 취득한 대리점 자격이 있는 자'로 되어 있었다. 그러나 IBK기업은행은 영업점의 인력 운용 사정 또는 자격 보유 여건 등을 감안하여 불가피하게 생명보험대리점 자격자를 우선 지정하고 손해보험대리점 자격을 추가로 취득하도록 했다. 아울러 영업점별 사무분장도 관련 법규상 점포당 2명으로 제한하고 있어 영업조직별(개인/기업/RM) 각 1명씩 보험판매 담당자를 지정 운영하였고, 불공정모집의 우려가 있는 대출업무를 겸직하지 못하게 하는 등 시행 초기 점포별 인력 운영에 어려움이 있었다.

한편 판매 보험상품은 방카슈랑스 도입에 따른 적응 기간 부여 및 보험시장에 미치는 충격을 고려, 3단계로 나누어 점진적으로 허용되었다. 이에 따라 생명보험회사 6개사 및 손해보험회사 4개사와 업무제휴를 맺고 연금보험(일반연금·변액연금·즉시연금), 저축성보험(저축성·생사혼합·장기손해), 보장성보험(화재특종·신용생명)을 1단계 판매상품

으로 운영했다.

이후 은행의 판매 효율성을 극대화하고 은행 수수료 수입 극대화를 위해 판매경쟁력이 우수한 스타연금 외 4개 상품(거치형상품 1개, 적립형연금 2개, 적립형저축 1개, 보장성상품 1개)을 방카슈랑스 전략상품으로 선정 운용했다. 또한 창구에서 판매하지 않는 간단한 보험상품을 인터넷으로 판매하고, 보험마케팅을 위한 고객 터치정보 축적 등을 위해 인터넷을 통한 방카슈랑스서비스를 시행했다.

2003년 10월에는 12월까지 두 달 동안 보험상품의 교차판매를 통한 유효고객 확대, 신규고객 발굴과 보험상품 판매를 통한 수수료 수익 증대, 방카슈랑스 시장점유율 제고 등으로 은행 경쟁력을 강화하기 위해 '방카슈랑스 판매 실적 증강운동'을 실시했다. 그리고 2003년 12월에는 방카슈랑스업무 수행에 필요한 기본 사항, 금융기관 보험대리점업무 및 내부 통제기준을 규정하고 방카슈랑스업무와 관련한 보험 관련 법규 준수를 위해 '방카슈랑스 업무지침' 및 '방카슈랑스 업무규정'을 제정·시행했다. 또 보험상품 판매를 통한 수수료 수익 극대화로 효율적인 마케팅을 추진하고, 수익성 중심의 영업활동으로 수신 기반의 상충효과를 최소화하여 균형적인 판매활동을 조기에 정착시키기 위해 초회 보험료를 판매수수료 수익 기여도에 따라 상품 및 납입주기별로 환산한 보험료인 조정보험료 기준을 시행했다.

2004년 1월에는 판매 인력의 효율적인 관리 운용으로 영업력 향상을 도모하기 위해 '방카슈랑스 담당자 운용기준'을 제정·시행했다. 그리고 같은 해 2월에는 보험정보 등록 및 관리 담당자를 '보험판매 담당자를 포함한 창구직원'에서 '보험판매 담당자'로 변경·운용했다.

나. 성장기(2004년 7월~2008년 6월)

2004년 8월 미래 핵심사업에 대한 역량 강화를 위해 방카슈랑스사업단을 설립하면서 새로운 제도 시행, 영업활성화를 위한 적극적인 마케팅활동 등으로 급격한 업적 신장을 이



2005년도 방카슈랑스 리더스클럽 회원 위촉(2005.2.2)

루어 나갔다. 우선 2004년 10월부터 영업점 방카슈랑스업무 마케팅 활성화와 2단계 영업 기반 조기 구축을 위해 영업점 방카슈랑스업무 컨설팅제도를 시행했다. 또 11월에는 실전 상담스킬 습득을 통해 보험판매에 대한 판매담당자의 자신감을 확보하고 영업점 방카슈랑스 마케팅을 활성화하기 위해 '방카RP(Role Play)' 교육을 실시했다. 아울러 불완전판매 방지 및 고객불만 해소, 대출 관련 깍기보험판매 근절, Compliance-Risk 대응 등 올바른 보험판매문화 정착을 위해 '방카슈랑스 CS제도'을 제정·시행했다

2005년 1월에는 방카슈랑스업무 전문가 양성 및 사기진작을 바탕으로 보험판매 역량을 극대화하기 위해 각 부문별 우수영업점 보험판매 담당자를 선정하여 '방카슈랑스 리더스클럽'을 운영했다. 이어 3월에는 방문 진단 서비스 및 위험관리세미나를 통해 주요 기업 고객에 대해 위험진단, 적정보험 가입진단 등의 위험관리서비스를 실시했다. 2005년 4월부터는 방카슈랑스 관련 법규에 따라 2단계 보험상품 판매가 가능하게 되어 그동안 판매하지 못했던 장기순수보장형 상품을 판매하게 되었다. 하지만 생명보험과 손해보험의 두 가지 성격을 모두 갖추고 있고 어느 한 분야로 분류할 수 없는 제3보험(일명 Gray Zone) 영역의 상품에 한해서 판매할 수 있도록 제한되어 2005년 6월부터 라이나생명의 스마트케어 보험과 동부생명의 타임케어 건강보험을 판매하기 시작했다.

또한 우수판매자(PB) 계층의 차별화 교육으로 방카슈랑스 리딩그룹을 양성하고, 벤치마킹 모델 구축을 위해 6주차에 걸쳐 집합교육과 Action Learning 형태로 '방카슈랑스 Specialist' 교육을 진행했다. 그리고 2005년 9월에는 현장중심의 영업점지원기능 강화를 위해 방카마스터제도를 시행했다. 방카마스터는 전문계약직(5급)으로서, 업무상 호칭은 '방카마스터'라고 했으나 이후 방카서포터, 방카컨설턴트로 변경되어 유지하고 있다.

2006년 5월에는 대고객 이미지 제고, 고객의 보험상품 선택권 확보, 제휴 보험사간 경쟁 유도를 통한 상품 경쟁력 강화를 위해 국내 최초의 실시간 보험상품 비교견적서비스를 시행했으며, 타행에서는 제공하지 못하는 서비스였다. 이 서비스는 고객의 연령·성별·납입기간·보험료 수준 등 기본 조건을 입력하면 보험상품에 대한 제반 경쟁력을 한눈에 비교해 볼 수 있도록 설계되어 있다. 11월부터는 만기환급형 개인보장성보험 판매를 시작했으며, 대표적인 상품으로는 의료실비를 보장하는 일석이조보험, 암 등 중대질병을 보장하는 타임케어건강보험 등이었다.

2007년 3월부터는 거래기업, CEO, 임직원의 성공을 함께 기원하면서 사회공헌활동을 추진하기 위한 목적으로 제휴보험사와 공동 개발한 특화상품 '성공날개 企Up사랑보험'을 판매했다. 이 상품은 가입 가능 직종 및 연령을 확대하여 위험직에 근무하는 중소기업 종업원에게도 보험가입 기회를 부여한 점, 중소기업 가족에 대한 사회적 책임완수를 위해 '중소기업근로자 자녀 난치병 치료비지원사업'에 지원한 공익상품인 점 등이 다른 상품과 큰 차이점이었다.

2008년 2월에는 영업현황 진단 및 컨설팅을 통한 맞춤형 교육지원을 위해 방카사업단과 제휴보험사가 연계하여 6개 조로 지원인력을 구성, MIDAS(The Miracle Insurance with Dream Assistants) 프로그램을 진행했다. 핵심프로세스는 영업점진단, 기본역량교육, 필요과정 교육 및 RP 시연, 맞춤형 이벤트, Feedback 실시 등으로 진행되었으며,

2010년 1월부터는 방카르네상스로 개선하여 운영하고 있다.

다. 안정기(2008년 7월~현재)

2008년 하반기에 들면서 경기침체 및 금융 불확실성이 높아짐에 따라 보험계약 실효 및 중도해지 증가가 예상되고 보험계약과 관련된 고객불만 및 민원 발생 우려가 있었다. 이에 따라 신 계약 청약 시 완전판매 정착 노력, 기존 계약에 대한 모니터링, 계약관리 강화 등을 통해 보험계약관리를 강화했다.

또한 대외적으로는 글로벌 금융위기가 발생하여 국내 방카슈랑스시장에도 큰 위기가 닥치면서 세계 최대 보험회사인 미국 AIG의 구제금융 신청 및 신용도 하락, 손실 규모 확대에 따른 파산 가능성 보도 등이 잇따랐다. 이때 국내 AIG생명체는 지급여력비율 170%를 상회하는 등 건실한 회사임에도 불구하고 가입고객의 불안감 확산에 따라 대량 해약신청 사태가 발생하여 4개월간 약 60%의 계약이 해지되었다. IBK기업은행에도 총 1,400건, 초회 보험료 1,554억 원 규모의 AIG생명 신규계약이 있었다. 그러나 해약 요청에 대해 원화계약은 대부분 별다른 지체 없이 지급되었고, 다만 외화계약에서 일시적으로 시간이 지연되었다.

2009년 들어 보험판매 활성화 및 정도(正道)영업 정착을 위해 3월에 '방카 Crown' 우수 영업점 우대제도를 시행했고, 6월에는 전행적인 보험·핀드판매 분위기 확산으로 비이자 수익 초과 달성을 위해 '자전거달리기 프로모션'을 실시하는 등 실적 증대에 노력했다. 그러나 글로벌 금융위기 여파로 2009년 말 수수료 수익 실적은 보험업무 개시 후 처음으로 전년 말 대비 마이너스 22.8%를 기록했다.

한편 금융기관간 경쟁구도의 급격한 변화와 금융환경 변화에 따른 경쟁은행의 사업다각화 및 겸업화 확대에 대응하는 종합금융그룹 서비스체제 구축을 위한 노력도 이어졌다. 2008년 7월 보험자회사설립추진단을 구성하는 동시에 조직운영의 효율성을 위해 방카슈



2008 방카슈랑스 Masters Club 워크숍(2008.7.3)

랑스사업단 폐지 등 대폭적인 조직 축소 개편이 진행되었다. 2010년 8월 보험자회사인 IBK연금보험(주)가 보험업 본 허가를 취득하여 2010년 9월부터 영업을 개시했다. 이후 업계 최초로 생명보험 업종 중 연금상품 단종회사로 인가받아 사망보장이 없는 순수 연금보험만 판매하게 되었다. 그러나 피보험자의 연령제한이 없게 되고 과거의 질환 등에 따른 인수제한도 없어 오히려 이를 장점으로 부각해 판매하기에 유리한 점이 있다.

2010년 9월 9일부터는 보험자회사의 신상품인 연금보험과 즉시연금을 판매하기 시작했고, 이후 연금저축 및 변액연금을 판매상품에 추가했다. 2010년 하반기 전 영업점의 절대적인 성원에 따라 기대 이상의 판매 실적을 기록, 월납 초회 보험료 40억 원, 일시납 보험료 1,300억 원을 달성했다. 이처럼 기대 이상의 실적을 올리자 “IBK연금보험은 상해·사망 등 사고위험에 대한 보장이 전무한 순수연금 상품으로 종신형 연금이 아닌 상속형·확정형 연금은 보험으로 볼 수 없다”는 타 보험사의 지적이 있었다. 이에 따라 종신형 연금을 10% 이상 포함한 상품만 판매할 수 있게 되어 타 보험사 상품에 비해 상당한 장애요인이 되고 있다.

제3절 영업 실적

시행 첫 해인 2003년 말 방카슈랑스 수수료 수입 실적은 7개 시중은행 중 6위, 점유율 7.4%로서 매우 저조한 출발을 보였다. 하지만 다음해 방카슈랑스사업단으로 조직을 확대 개편하고 영업활성화를 위해 각종 새로운 제도들을 시행하면서 2004년 말에는 수수료 수입 실적이 3위까지 상승했고 점유율도 2.4% 증가한 10.2%를 기록했다.

특이한 점은 IBK기업은행은 적립식(월납) 위주의 계약을 많이 판매한 반면, 타행은 거치식(일시납) 상품을 많이 판매했다는 것이다. 실제로 우리나라 보험시장의 타 판매채널도



2009 방카 펀드 Masters Club 워크숍(2009.9.17)

거의 적립식(월납) 위주의 계약으로 판매되고 있었다. 2008년 초회 보험료 납입 실적은 5위에 그치고 있었지만 월납 보험료 실적은 3위, 판매수수료 실적은 3위를 기록했다.

글로벌 금융위기에 따른 경기침체로 2009년 보험판매 수수료 수입 실적은 전년대비 처음으로 마이너스를 기록했다. 하지만 이때 전체 시장이 마이너스 24.2%의 저조한 실적을 기록한 점을 감안하면 어려운 여건 속에서도 실적 증대에 노력한 결과 업계 내 2위를 차지하는 양호한 실적이었다.

2010년 방카슈랑스 실적은 연간 판매수수료 수입 950억 원, 월납 보험료 2위, 수수료 수입 3위, 점포 당 생산성 1위를 기록했다. 점포 및 직원 수가 2배 이상인 대형 경쟁은행과 견주어 손색이 없는 영업 성과였다. 특히 방카슈랑스는 규제산업으로 타 여러 은행들이 감사기관에 적발되어 징계를 당하는 조치가 있었음에도 철저한 법규 준수를 통해 선도적인 정도영업을 수행하여 감독기관 및 보험업계로부터 가장 모범적인 방카슈랑스 영업을 하고 있다는 평가를 받고 있다.

연도별 수수료수익 현황

(단위: 억 원, %)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
은행전체	875	3,155	4,619	5,331	6,197	6,555	4,926	5,301
IBK기업은행	65	323	563	743	955	1,209	933	948
시장 점유율	7.4	10.2	12.2	13.9	15.4	18.4	18.9	17.9

연도별 방카슈랑스 실적 현황

(단위: 억 원, %)

구분	2003		2004		2005		2006	
	월납	초회	월납	초회	월납	초회	월납	초회
은행전체	491	17,473	1,179	22,893	1,641	23,398	1,954	25,163
IBK기업은행	94	718	142	947	236	1,389	304	1,759
시장 점유율	19.1	4.1	12.1	4.1	14.4	5.9	15.5	7.0

구분	2007		2008		2009		2010	
	월납	초회	월납	초회	월납	초회	월납	초회
은행전체	2,022	32,764	2,155	28,017	1,667	28,618	2,221	49,141
IBK기업은행	340	1,739	413	2,233	210	1,420	374	3,544
시장 점유율	16.8	5.3	19.2	8.0	12.6	4.9	16.8	7.2

제8장

IT(Information Technology)

제1절 IT 연혁

IBK기업은행의 IT업무 발전 과정은 초기 Batch처리 단계, 온라인 도입 및 확산 단계, 종합온라인 단계, 차세대시스템 구축 단계, 그리고 Post 차세대시스템 구축 추진 단계로 크게 구분할 수 있다.

1. 초기 Batch처리 단계 – 전산화 기틀 구축

1970년 4월 '사무기계화'의 일환으로 업무부 사무개선과에 10여 명의 일반 직원으로 구성된 전산(EDPS)전담반을 설치했다. 그 후 1972년 5월 비록 실시간 온라인(Real Time Online) 처리는 아니었지만 최초로 '환대사프로그램'을 개발해 전산처리를 시작했으며, 1973년에는 정기적금업무를 전산처리하는 등 점차 은행업무의 전산화 기틀을 다지기 시작했다.

1974년에는 전산전담과가 설치되었고 소속 직원들은 그간의 경험과 기술을 토대로 1975년에 계리업무를 비롯한 인사관리, 신용보증기금 출연금관리, 영업점 경영 실적평가업무를 처리했다. 이어 1976년에는 정기에금·외국환대사·급여·대출·소유물관리업무를, 1977년에는 차관자금업무를 전산처리하는 등 업무의 전산화 범위를 점차 확대해 나갔다.

당시에는 시스템 도입에 따른 막대한 비용 부담을 최소화하기 위해 금융기관이 공동 설립한 금융기관 전자계산소 등 외부기관 컴퓨터를 일정시간씩 임차해 사용했다. 따라서 전산화에 대한 주된 목적이 개발업무나 사후 일괄처리방식(Batch Process) 등 비교적 시간적 여유가 충분한 단순 반복적 업무의 자동화였으며, 향후 업무 온라인화의 기반을 다지는 중요한 계기가 되었다.

2. 온라인 도입 및 확산 단계 – 업무전산화의 혁신

1977년 12월 19일 최초의 전용컴퓨터 도입과 1978년 4월 14일 영업부와 부산복지점간 보통·저축예금 온라인처리 개시는 업무전산화 과정에 있어 일대 변화를 가져오는 계기가 되었다.

창구업무의 온라인화는 당시의 카드식 원장을 없애고 잔액서발 및 원가결산 등 그동안 수작업에 의존하던 각종 장부 기장업무와 계산업무를 자동화함으로써 업무처리의 신속성과 정확성을 제고시켜 대고객서비스는 물론 업무생산성을 크게 향상시키는 기반이 되었다. 이후 1982년에는 141개에 이르는 전국 영업점의 온라인망이 완성되어 업무전산화에 일대 전환을 이루게 되었다. 이와 같이 온라인처리방식을 이용한 업무전산화는 이후에도 계속 순조롭게 진행되어 1980년대 중반에는 여·수신 등 대부분의 영업점업무와 본·지점간 각종 보고서 및 본부업무 상당 부분까지도 전산 처리되는 발전을 이루어 사무능률 향상과 업무신장에 크게 기여하게 되었다.

1980년대 말에는 온라인 업무처리 확대와 함께 데이터 통신 발달, 통신망 확장, 각종 자동화기기 발달 등의 영향으로 은행업무의 전자금융(Electronic Banking System)시대를 맞게 되었고 타 업종과의 연계시스템 구축도 활발하게 진행되었다. 1988년에는 현금자동지급기(CD, Cash Dispenser) 공동이용망을 구축함으로써 고객이 어느 은행에서나 CD 기를 이용해 현금을 인출할 수 있게 되었다. 1989년에는 자동응답장치 공동이용시스템이 구축되어 고객이 은행에 가지 않고도 전화로 예금잔액이나 입금내역 조회는 물론 계좌간 이체도 가능하게 되었다. 이러한 과정에서 쌓은 기술을 활용해 1990년에는 삼성카드(주)와 컴퓨터 연결을 통해 펌뱅킹(Firm Banking)을 실시했고, 나아가 국제금융 관련업무 증가에 적극적으로 대처하기 위해 국가간 자금결제를 위한 SWIFT망(Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)을 개통했다. 국내 업무뿐만 아니라 국제업무에도 업무전산화를 더욱 확대하기에 이른 것이다.

한편 업무전산화의 지속적인 확대와 더불어 메모리용량도 온라인 초기 1MB 용량에서 1980년대 말에는 1호기 32MB, 2호기 32MB 등으로 크게 확장되었다. 이로써 시스템간 백업(Back-up)체계를 갖추는 등 시스템 안정화를 도모했다.

3. 종합온라인 구축 단계 – 창구업무 중심에서 경영전략적 수단으로

보통·저축예금을 필두로 시작된 온라인시스템은 사무생산성뿐만 아니라 대고객서비스를 획기적으로 향상시켰다. 하지만 10년이 넘는 확산 기간 동안 창구업무를 중심으로 한 계정과목별·업무별 등의 독립적인 방식으로 개발됨에 따라 단위업무간 시스템 표준화가 결여되어 있었다. 따라서 업무간 연동처리와 일일마감업무가 완전 자동화되지 못했고 고객정보 등 각종 경영정보의 종합적인 처리 역시 많은 제약이 뒤따르게 되어 이에 대한 개선요구가 점차 커졌다.

이러한 시스템의 문제점 개선을 위해 먼저 1989년부터 약 1년간에 걸쳐 기계어인 어셈



펌뱅킹 실시(1990.1)

블러(Assembler)에서 이용이 편리한 코볼(COBOL) 언어로 각 업무 프로그램을 전환해 프로그램의 유지보수와 업무개발을 보다 편리하게 했다. 이어 온라인시스템의 구조적인 문제를 해결하기 위해 데이터베이스를 기반으로 한 '종합온라인시스템' 개발을 검토하기 시작했다.

종합온라인시스템은 당시 전산개발부와는 독립된 종합온라인실을 신설, 200여 명의 직원이 참여해 1991년 8월부터 개발에 착수했으며, 22개월간의 개발과정을 거쳐 1993년 6월 본부와 전 영업점을 대상으로 본격 가동에 들어갔다. 새로 개발된 종합온라인시스템은 데이터 보관이 기존의 파일체계에서 데이터베이스로 대체되고 원장체계 또한 과목별 중복 관리에서 고객중심 종합관리로 변환하는 등 시스템 표준화를 도모했다. 이로써 업무간 연동거래는 물론 오랜 숙원인 '일일마감업무 완전 자동화'가 가능하도록 설계되었다. 한편 영업 관련 거래데이터들은 디퍼드시스템(Deferred System)을 통해 업무처리와 동시에 정보계 시스템으로 축적되어 영업점 정보 등 경영에 필요한 각종 정보를 보다 체계적이고 종합적으로 제공할 수 있는 기반을 마련했다. 이처럼 종합온라인시스템 구축은 은행 사무 처리의 질적 향상을 가져왔을 뿐만 아니라 창구업무 중심의 단순거래처리 수준에서 벗어나 경영의 전략적 수단으로까지 활용하도록 하는 계기를 마련했다.

종합온라인시스템 가동 이듬해부터는 통합단말시스템의 개발이 본격 추진되었다. 통합단말시스템은 영업점에서 창구업무의 온라인거래 처리 외에 각종 정보 축적 및 활용이 가능하도록 설계된 다기능 PC형 단말시스템이었다. 1995년 하반기부터 영업점에 설치되기 시작했으며 이와 병행해 추진된 종합정보통신망(ISDN, Integrated Services Digital Network)과 근거리통신망(LAN, Local Area Network) 구축이 완료된 1997년 상반기에는 그동안 개발된 각종 경영정보를 종합정보시스템으로 통합·제공하기 시작해 정보이용체계를 획기적으로 전환시키는 계기가 되었다.

4. 차세대시스템 구축 단계 - 은행권 최초의 선진 금융시스템 시대로

1990년대 말에는 본격적인 금융시장 개방과 자율화 추진 등으로 은행간 경쟁이 심화되었다. 또 인터넷을 통한 선진금융정보의 급속한 확산·보급으로 컴퓨터를 이용한 정보기술이 전통적인 은행업무를 전산화하는 정도의 한계에서 벗어나 경영전략의 핵심 수단으로까지 인식되기 시작했다.

이와 같은 새로운 선진 금융시스템의 구축을 위해 1997년 초 태스크포스트를 구성해 해외 선진금융시스템과 신정보기술을 연구했다. 이어 8월부터는 엔더슨컨설팅과 공동으로 중장기정보화전략계획 수립에 착수해 급변하는 금융환경에 능동적으로 대처하기 위한 차세대시스템의 기본 요구 사항과 시스템 구축에 대한 대안을 도출했다. 이를 기반으로 2000년 2월 차세대시스템 개발팀이 구성되어 새로운 시스템 구축을 위한 업무 분석을 추진했다. 차세대시스템은 당시 전산정보부와는 독립된 차세대시스템개발실을 신설, 외부 직원 130여 명도 함께 참여해 2002년 5월부터 개발에 착수했다. 이어 28개월간의 개발과정을 거쳐 2004년 9월 전 영업점을 대상으로 본격 가동에 들어갔다.

차세대시스템의 성공적 가동은 금융환경의 변화, 각종 고객정보의 다변화 등에 맞춰 전산시스템을 한 단계 업그레이드 시키는 계기가 되었다. 먼저 선진금융 솔루션을 기반으로 은행의 업무프로세스를 계정과목 중심에서 기능 중심으로 재편했다. 또 고객이 9자리 이내에서 자유롭게 자신의 계좌를 선택해 평생계좌를 유지할 수 있는 서비스가 국내 처음으로 제공되었으며, 고객이 금리나 기간 등을 조합해 자신에게 유리한 최적의 상품을 선택할 수 있는 맞춤형 상품서비스도 가능해졌다. 아울러 무정지 전산시스템으로서 평일이나 휴일에 관계없이 24시간 365일 금융서비스를 제공하게 되었다.

이 같은 고객서비스 측면뿐만 아니라 내부생산성 측면에서도 업무처리 절차의 간소화 및 자동화를 통해 현업의 업무량을 감축시켰다. 일일결산 및 관리회계의 데이터지원을 통해 신속하고 전략적인 의사결정을 가능하게 했으며, 프로그램 부품을 상품개발이 빨라졌다. 실제로 '고구려지킴이통장'을 비롯한 각종 상품 개발에서 최고 1/7정도 시간을 단축할 수 있게 되었다.

이와 같은 차세대시스템 구축을 통해 2006년 9월 IT서비스 관리에 대한 국제표준인 증인 ISO20000 인증을 받았고, 2006년 11월에는 '2006 표준화대상' 산업자원부 장관상을 수상해 차세대시스템의 우수성을 다시 한 번 입증했다.



IT서비스관리 국제표준(ISO20000) 인증 획득 (2006.9.14)

5. Post 차세대시스템 구축 추진 - 미래의 금융환경에 대비한 IT 확립

2000년대 들어 과거 10년 동안 자산과 고객 수가 기하급수적으로 늘어나게 되면서 차세대시스템 구축 당시의 예측치보다 성능에 대한 요구가 크게 증가하게 되었다. 또 차세대시스템 구축 이후 타행들도 차세대시스템 구축에 새로운 기능 및 신기술 등을 적용함에 따라 국내 최초로 구축된 차세대시스템은 성능 향상을 위한 리모델링 필요성이 제기되었다.



Post 차세대시스템 구축 TFT 발대식(2010.6.29)

■ IT 주요 연혁

시기	주요 내용	비고
1970. 4 1972. 5 1974. 6 1977. 12	<ul style="list-style-type: none"> • 전산전담기구(EDPS팀) 설치 • 내국환 대사업무 Batch 처리 • 사무개선부로 전산 전담기구 확대 • 최초의 자체 컴퓨터인 IBM370/125 도입 	초기 배치(Batch) 처리
1978. 4 1982. 4 1983. 1 1983. 12 1988. 4 1989. 3	<ul style="list-style-type: none"> • 영업부와 부산복지점 온라인예금업무 실시 • 전 영업점(141개점) 온라인 처리 • 현금자동지급기(CD) 최초 설치 • IBM 3083 온라인시스템 가동 • 현금자동지급기 공동이용업무 실시 • 외환사무자동화시스템 설치 	온라인 도입 및 확산
1991. 7 1992. 3 1992. 8 1993. 6 1994. 2 1995. 10 1995. 11 1996. 9 1996. 11 1997. 12 1998. 3 1999. 1 1999. 5 1999. 9	<ul style="list-style-type: none"> • 종합온라인 개발 착수 • SWIFT 시스템 구축 • 해외지점 전용통신망(IBK NET) 개통 • 종합온라인 실시 • PC뱅킹서비스 실시 • 종합정보통신망(SDN) 구축 • 자동응답서비스(ARS)시스템 구축 • 영업점 통합단말시스템 구축 • 인터넷 홈페이지 구축 • 종합정보시스템 구축 • 정보전략계획(ISP) 수립 • 도쿄지점 해외전산시스템 구축 • 신용평가시스템 구축 • Y2K 종합인증 획득 	종합온라인 단계
2000. 2 2000. 3 2000. 3 2000. 3 2000. 9 2000. 3 2001. 7 2002. 5 2002. 6 2004. 9 2005. 5 2005. 10 2006. 5 2006. 5 2006. 7 2006. 8 2006. 8 2006. 11 2006. 12 2008. 3 2008. 3 2008. 4 2008. 11 2008. 12 2009. 3 2009. 5 2009. 6 2009. 8 2009. 8 2009. 10 2009. 10 2009. 10	<ul style="list-style-type: none"> • 차세대시스템 전담팀 설치 • 인터넷뱅킹서비스 실시 • 24시간 금융서비스체계 구축 • 국제금융종합시스템 구축 • 여신심사종합시스템 구축 • 전행적 전자결재 실시 • 전자금융본부 신설 • 기업인터넷뱅킹(e-CBS)시스템 구축 • DW시스템 및 Fine마케팅시스템 구축 • 차세대시스템 가동 • BPR시스템 가동 • 수지 IT센터 개관 • 무인원격 자동백업센터 구축 • 정보보호 국제표준(SO27001)인증 획득(은행권 최초) • 전행적 아키텍처 관리시스템(EAMS) 구축 • 통합CRM시스템 가동 • 국제표준(SO20000)인증(차세대시스템기반 IT서비스 품질부문) • 2006 표준화대상 산업자원부장관상 수상(차세대시스템) • 제5회 정보보호대상 정보통신부장관상 수상 • 국외전산통합시스템 구축 • 국내최초 영업연속성관리 국제표준인증(BS25999) 획득 • 제 8회 디지털 경영혁신대상 수상(지식경제부 장관) • 본점과 수지 IT센터간 영상회의시스템 구축 • 첨단 정보통합·분석시스템 구축 • 통합인터넷뱅킹시스템 실시(개인) • 통합인터넷뱅킹시스템 실시(기업) • 중국현지법인 설립 • 퇴직연금단독시스템 구축 • 전 업무 BPR구축 완료 • 가상화기술을 활용한 서버통합 5개년 사업 중 1단계 완료 • 인터넷망 분리 운영 • 문서보안시스템 구축 	차세대시스템 단계
2010. 1 2010. 2 2010. 5 2010. 6	<ul style="list-style-type: none"> • 스마트뱅킹서비스 실시 • 자회사 IT통합센터 구축(수지 IT센터 7층) • 금융권 최초 데이터품질관리인증(Level 2, 한국데이터베이스진흥원) • Post 차세대시스템 구축 TFT 구성 	Post 차세대시스템 구축 추진 단계

그리고 사업부제 실시와 맞물려 각 사업본부가 주체가 되어 차세대시스템 구축 기간 동안 개발이 보류되었던 요구 사항들이 개별 추진되었다. 이런 가운데 서버시스템이 엄청난 수로 증가, 2008년에는 500대가 넘는 숫자에 이르게 되었다. 또 2008년 자본시장법 통과에 따라 구축된 간접투자상품시스템(현 펀드시스템)의 경우 테스트 부족과 유연하지 못한 차세대시스템과의 연계로 인해 문제 해결의 필요성이 제기되었다.

한편으로는 민영화 및 IBK금융지주체제 추진과 관련한 사전 준비 필요성 등 제반 사항을 고려, 2008년 IT시스템뿐만 아니라 IT업무체계 전반에 대한 ISP컨설팅을 실시하여 향후 추진해야 할 20여 개의 전략 과제를 정의했다. 이후 2009년부터 서버통합 5개년계획, IT업무상담센터 조직, 프로젝트 통합관리 전담조직(EPMO, Enterprise Project Management Office) 신설, 품질관리업무 신설 등 코어뱅킹시스템을 넘어서 선진 IT업무체계를 확립하기 시작했다.

2010년 6월에는 최근 완료된 타행 차세대시스템 구축 사례 및 사용자 관점의 IT 개선 필요성 등을 반영해 Post 차세대시스템 추진 범위, 이행 방법, 기술 표준 등에 대한 방향성을 정하기 시작했다. 아울러 추진 로드맵 수립을 위해 ‘Post 차세대시스템 구축 TFT’를 설치하여 차세대시스템 이후를 준비하는 작업을 진행하고 있다.

제2절 IT업무의 발전

1. 조직

가. 구성

IT조직의 효시는 1970년 4월 업무부에 설치된 전산(EDPS, Electronic Data Processing System)전담반으로서 당시의 전담반은 전산업무 경험이 없는 조사부 직원 10명을 주축으로 구성되었다. 그 후 전산업무 개발영역이 확대되면서 독립된 조직이 필요해짐에 따라 경험 있는 외부 전산 인력 충원과 함께 1974년 6월 사무개선부를 신설하면서 전산업무를 독립적으로 수행하게 되었다.

전산조직은 기본적으로 전산업무 기획과 기기 구입, 프로그램 개발과 운영, 전산설비의 운영관리부문 등으로 구성된 큰 틀을 유지하면서 전자계산실(1976년 2월), 전산부(1982년 2월), 전산개발부(1989년 1월) 등으로 부서 명칭을 변경하며 규모 또한 점차 확대되었다. 1989년 1월에는 전산설비의 운영관리를 전담하는 부속실로 전산운영실이 설치되었고, 1991년 8월에는 종합온라인 개발을 추진하기 위한 전담조직으로 종합온라인실이 신설되어 한때 1부 2부속실 체계를 유지했다. 그러나 1993년 8월 종합온라인 개발을 완료한 후 조직을 재정비해 부속실을 없애고 전산정보부로 부서 명칭을 변경했다. 이어 2000년 2월에는 조직 운영을 효율화하고 금융환경 변화에 유연하게 대응하기 위해 부서 내 팀으로 정보개발팀·정보관리팀·차세대시스템개발팀을 신설하는 한편 인터넷뱅킹 등 전자금융 개발업무를 활성화하기 위한 조직으로 영업지원부에 전자금융팀을 신설해 일부 개발업무를

이관하기도 했다.

2001년에는 사업본부제 시행에 따라 전자금융본부를 신설하고 전산정보부·전자금융부·차세대시스템개발실 3개 부서로 운영했으며, 이후 2002년 1월 본부 명칭을 현재의 IT 본부로 변경했다. 2002년부터는 차세대시스템 구축을 위해 전산정보부 내에 차세대시스템 개발업무를 전담하는 차세대개발팀을 신설하여 여·수신 외환업무 등의 계정업무를 담당하는 정보개발팀, 경영정보·영업점정보·고객정보업무를 전담하는 정보관리팀과 함께 1부 3팀 11과 체계로 운영했다.

2003년 1월에는 IT본부 내 부서명을 변경해 정보시스템부·e-Business부·차세대시스템개발실 등 3개 부서로 운영했으며, 차세대시스템이 완료된 2004년 7월에는 정보시스템부·e-Business부·정보관리실·정보개발실 4개 부서로 운영했다. 이후 2007년 7월에는 정보관리실과 정보개발실이 정보서비스부와 정보개발부로 각각 승격되었다. 이어 2008년 7월에는 IT기획시스템부·IT정보부·IT계정부·IT채널부로 부서명을 변경하거나 신설했고, 2010년 1월에는 IT기획시스템부 명칭을 다시 IT총괄부로 변경했다. 또한 차세대시스템 품질을 개선하기 위해 IT계정부 품질관리팀을 IT본부 BPR품질팀으로 승격해 IT본부는 4부 1팀 14소팀 체계가 되었다. 2011년 1월에는 IT계정부 명칭을 부서 역할과 부합한 명칭인 IT금융개발부로 변경했으며, e-biz기획과 개발업무를 통할하기 위해 멀티채널부의 e-biz기획업무가 IT채널부로 전입되어 현재 IT본부는 4부 1팀 15소팀 체계로 운영되고 있다.

■ IT본부 조직도(2011년 1월)



나. 정보화추진위원회

정보화업무 추진상 중요 내용을 사전협의하도록 함으로써 업무처리 시 시행착오를 최소화하고 있다. 또 관련 부서와의 유기적인 협조체제를 통해 해당 업무의 질적 내실화를 기할 수 있도록 '정보화추진위원회'를 설치·운영하고 있다.

최초의 위원회는 1974년 12월에 설치된 'EDPS 도입위원회'로서 당시에는 주로 EDPS 도입에 따라 은행 내 관계 부서와의 유기적인 협조체제를 유지해 EDPS 도입 추진을 원활히 하기 위한 목적으로 운용되었다. 그 후 여러 차례에 걸쳐 위원회 운영 방법이 개정되었다. 1986년부터는 그 명칭이 '전산추진위원회'로 변경되었다가 2000년 3월 실시된 운영지침 변경 때 현재의 '정보화추진위원회'로 다시 변경되었다.

이후 위원회 기능을 대폭 강화해 정보화추진사업에 대한 사전 타당성 검토, 정보화추진사업과 관련한 시스템 구축, 기기 구입에 대한 심의 등을 수행하도록 했다. 뿐만 아니라 경영전략상 중요하다고 인정된 사업, 정보화사업 추진 방향, 정보화계획 및 방향 제시 등을 포함한 주요 사항을 함께 협의함으로써 정보화사업을 더욱 효율적으로 추진할 수 있도록 했다. 이와 함께 위원회 의결사항 대상 범위를 현실성 있게 조정함으로써 신속한 의사결정을 통한 원활한 업무 수행을 도모하였다. 현재 위원회는 전무이사를 위원장으로 하여 부서장급 이상 총 9명으로 운영하고 있으며, 필요 시 해당 안전담당 부서장을 포함시키고 있다.

2. 인력

가. 구성

전산(EDPS)전담반 신설 당시 전산화 대상 업무는 주로 'Batch처리' 등과 같은 후선업무가 중심이었던 관계로 그다지 많은 인원을 요하지 않아 단순히 적성검사만을 통해 소수의 인원이 선발되었다. 그러나 이후 전산화업무 확대와 전산설비 확장 등에 따라 전산전공자 채용과 일반 직원의 충원이 필요하게 되었다. 전산전공자의 채용은 1975년 이후부터 이루어졌으나 채용 규모는 극히 소수에 불과했으며 1980년대 후반에 들어서야 비로소 본격화되기 시작했다. 특히 1991년에 착수한 종합온라인 개발에는 영업점에 근무하던 전산전공자와 일반 직원 200여 명이 충원되어 교육을 받고 시스템 개발에 참여함으로써 한때 전체 전산 인력이 400명을 넘어서기도 했다.

이후 종합온라인시스템 개발이 완료되자 시스템 개발에 참여했던 많은 전산직원들을 본부 부서 및 영업점으로 전출해 종합온라인 개발 이전의 인력 수준을 유지했다. 1994년부터는 새로운 인력 선발 방법으로 '예비전문요원제도'를 도입, 은행 내부 공모를 통해 전산인력을 선발하기도 했으나 현재는 전산전공자를 대상으로 신입직원을 공채해 선발하고 있다.

2011년 2월 말 기준 IT 인원은 총 223명이다. 이중 20%는 보안·네트워크·시스템 운영 등 IT총괄업무를, 14%는 경영정보·CRM·iCAMP 등 IT정보업무를, 34%는 수신·여신·외환 등 IT금융개발업무를, 22%는 인터넷뱅킹·모바일뱅킹·영업점담당시스템 등

IT채널업무를, 10%는 BPR·품질관리 등 BPR품질업무를 담당하면서 영업점과 본점을 지원하고 있다.

한편 1998년 6월부터 보고서 작성 등 일부 후선 중심의 업무에 대해 아웃소싱을 실시했으며, 이후 아웃소싱 대상 업무가 지속적으로 확대되어 2011년 2월 말 현재는 총 343명이 카드업무·정보업무·후선업무·본부업무·IT업무상담 등을 담당하고 있다. 이처럼 아웃소싱 운영을 통해 IT 조직 및 인력 운영의 유연성 제고, 비용 절감, 신속한 신기술 적용 등 인력관리 효율성을 증대할 수 있었다.

나. 인력 양성

전산화 초기의 인력 양성은 주로 외부 전산교육기관의 프로그래머 양성과정에 직원을 파견해 EDPS개론 및 프로그램 작성법을 연수시키는 방법으로 실시되었다. 그 후 전용컴퓨터 도입과 온라인업무 확대에 인력 충원과 함께 이들에 대한 전문적인 교육이 필요해졌다. 이에 따라 자체 연수체계를 갖추어 전입 및 기존 직원에 대해 소정의 연수를 실시하는 한편, 재교육과 신기술교육은 IBM(주) 등 전산전문업체나 한국과학기술연구원·한국생산성본부 등 전문교육기관에 해당 직원을 파견해 전문과정 연수를 받도록 했다.

1994년부터는 인력 선발 방법에 따른 교육체계의 차별화를 시행했다. 일반직원 중에서 선발되는 인력에 대해서는 전입과 동시에 6개월 과정으로 전산기초교육을 실시하고, 예비 전문요원제도에 의해 선발된 직원에 대해서는 1년 6개월 과정으로 전산업무기초 및 실무 실습 교육을 실시했다. 업무 배치 후에도 수시로 대외기관에 직원을 파견해 전문 연수를 받도록 하는 등 정보기술 전문요원을 양성하기 위한 경력 관리를 실시했다. 또 전산전공자로 선발된 직원은 현업에 배치하기 전 2~3년간 영업점에서 근무하도록 해 은행업무 전반에 대한 지식을 습득시켰으며, 전입 후에는 3개월 과정으로 전산업무기초교육을 추가로 이수시켰다.

이와 함께 기존 직원에 대해서는 국내 전문교육기관의 위탁교육을 받게 하고 국내외 관련 세미나 및 연구토론회에 참가시켜 다양한 연수기회를 갖도록 하는 한편, 장기 근속자에 대해서는 영업점 파견근무제를 실시해 현업에 대한 이해도를 높이고 있다. 최근에는 한국능률협회·한국생산성본부·금융연수원 등에 직원을 대거 파견해 인터넷·정보통신·보안 등 신정보기술을 습득시키는 것은 물론 직원의 전산 관련 전문자격증 취득 또한 체계적으로 지원하고 있다.

3. IT설비

가. 주전산시스템

1970년대 초 각 금융기관은 경험이 미숙한 가운데 막대한 전산설비 구입 비용 부담을 최소화하기 위해 금융기관이 공동 설립한 전자계산소의 전산설비를 함께 사용했다. 그러나 본격적인 영업점업무의 온라인 처리를 위해서는 전용컴퓨터 도입이 불가피했다. 이에 따라 1974년 전산(EDPS)시스템 도입계획을 수립하고 1977년 7월 과학기술처 승인을 받아

1977년 12월 19일 최초의 전용컴퓨터인 IBM370/125(메모리 0.25MB)를 도입했다. 이와 함께 보조기억장치인 디스크 2대(140MB)와 테이프 장치 4대, 센터용 라인프린터(Line Printer) 1대, 통신제어장치 1대, 카드리더(Card Reader) 1대, 온라인단말기 세트를 도입함으로써 기존의 천공장치와 함께 초기 온라인처리를 위한 시스템을 갖추게 되었다.

업무의 온라인화를 위해 도입한 주전산기 IBM370/125는 테스트를 거쳐 1978년 4월 영업부와 부산북지점간 보통·저축업무를 시작으로 본격 가동되었는데, 당시 전산기는 용량이 0.25MB에 불과해 온라인 영업점 확대에 한계가 있었다. 이런 점을 인식하고 이듬해인 1979년에 곧바로 기억용량 1MB의 370/148 기종을 추가로 도입했으며 1980년 8월에는 기존 IBM370/125를 반납하고 처리능력이 대폭 향상된 IBM3031(2MB)을 추가로 도입했다. 이어서 IBM3431, IBM3083, IBM3081, IBM9021에 이르기까지 지속적인 시스템 용량 증설과 교체과정을 거쳤다. 특히 1992년에는 종합온라인 실시에 대비해 기억용량 192MB의 IBM9021-620을 도입했으며 1993년 8월에는 처리능력을 384MB로 크게 향상시켜 종합온라인 실시에 따른 시스템환경을 구축하게 되었다.

이후 1994년 7월에는 IBM9021-620을 도입해 기존에 1대의 CPU에 집중되어 있던 업무를 분산 처리하도록 함으로써 '야간 Daily 작업'을 신속하게 끝내는 동시에 익일 영업점 온라인업무를 원활히 처리하도록 했다. 또 1996년 7월에는 IBM9672-R63을 추가로 도입해 온라인 장애에 대비한 백업체계를 구축하게 되었다.

1998년 5월에는 컴퓨터 Y2K문제를 해결하기 위해 최신 IBM9672-R35를 도입해 완벽 한 2000년 대응시스템을 구축했다. 1999년에는 기존의 IBM9021-620을 처분하고 IBM9672-R63과 IBM9672-R35를 최신형 IBM9672-R55로 증설하였으며, 2001년에는 온라인 처리능력 확충을 위해 IBM9672-R56으로 증설했다. 2002년에는 업무량 증가에 대처하고 차세대테스트시스템을 구축하기 위해 IBM2064-1C2(490MIPS, 10GB), 병렬처리시스템 구축을 위한 CF(Coupling Facility) IBM2064-100(512MIPS, 10GB)으로 증설했고, 2003년에는 차세대시스템 개발을 위해 IBM2064-2C4로 증설해 4대 체제로 운영했다.

이후 2004년에 IBM2084-304로 증설했고 2005년에는 IBM2084-306(2,332MIPS, 32GB)으로 증설했으며, 또한 전산센터 이전 및 재해복구시스템 구축을 위해 IBM2084-301(450MIPS, 48GB)을 추가 구입했다. 이어서 온라인거래건수 증가, 신상품 개발, 안정적인 시스템 운영을 위해 2006년 IBM2094-705와 IBM2094-706으로 증설한 후, 2007년에 IBM2094-705를 IBM2094-706으로 증설했으며, 2008년에는 IBM2097-607과 IBM2097-606으로 증설한 후 2009년에 IBM2907-606을 IBM2097-608로 증설했다. 2010년 6월 말 현재 IBM2097-607(3,707MIPS, 48GB) 2대, IBM2097-608(4,162MIPS, 48GB) 2대와 CF용 IBM2097-700(920MIPS, 16GB) 2대로 구성해 운영하고 있다.

나. 중형서버시스템

은행 경영에 있어 컴퓨터의 활용영역이 확대되면서 기존의 주전산기에만 의존하던 시스템 운영방식에 한계가 있었다. 이에 따라 점차 업무별 기능별 분산 처리를 고려한 서버시스템으로의 교체 도입이 추진되었다. 이와 같은 서버시스템은 지난 1989년 3월 최초로 외



주전산기 IBM3083



국내 최초로 도입된 IBM3083 온라인처리 시스템 가동(1983)



서버실(2006)

환전용 컴퓨터인 WANG VS 5640을 도입한 이래 점차 그 범위가 확대되었는데, 1992년 9월에는 대외계 전용시스템으로 TANDEM CLX 840을 도입했으며 이후에도 대외 접속기관 확대와 업무처리량 증가에 따라 시스템 교체와 증설이 반복되었다. 1994년 8월 TANDEM Himalaya K1000을 도입해 기존 시스템을 교체한 데 이어, 1995년과 1998년에 용량이 한 번 더 증설되었고 2000년 6월에는 10CPU, 3,360TPS(Transaction Per Second), 3GB의 성능을 갖춘 TANDEM Himalaya S7406이 도입·설치되었다.

이후 TANDEM으로 운영되던 대외계시스템은 거래량 증가로 인해 시스템을 확충하고 신기술을 적용하기 위해 2010년 5월 UNIX기종인 오픈시스템으로 시작해 2010년 12월 CD/ATM 공동망업무 등 18개 업무를 적용했고, 2011년 3월까지의 전자금융공동망업무 및 타행환 등 56개 업무를 가동할 예정이다. 대외계 오픈시스템 구축 후 기존 폐쇄형 시스템의 호환성 문제를 해결해 개방형 시스템으로 금융IT환경 변화에 신속히 대응하고, 업무의 정형화 및 표준화를 통한 운영환경 효율성을 증대하며, 인력을 탄력적으로 운용할 수 있게 되었다.

한편 각 부문별 업무처리를 지원하기 위한 각 부문별 서버 도입 역시 자산부채 종합관리, 인사관리, 국제금융업무, 유가증권업무, 종합예산관리, 여신심사관리 등을 위한 시스템이 잇달아 도입·설치되었으며 서버 기종 또한 종전의 UNIX시스템 위주에서 Windows NT기반의 서버까지 다양화되었다. 아울러 1999년부터는 인터넷뱅킹시스템 구축에 따른 관련 서버 도입이 급증해 2000년 말에는 총 47대에 이르는 방대한 서버를 도입·보유하기에 이르렀다.

그러나 서버가 급증하기 시작한 것은 지난 2003년 당시 전형적으로 사업부제가 도입되면서 과거 본부별로 추진되던 사업이 부서 단위로 추진되면서부터였다. 이후 사업부간 경쟁이 치열해졌고 이로 인해 많은 신규사업들이 시작됐으며 그만큼 이를 지원하기 위한 정보시스템도 급증하게 되었다. 실제로 사업부가 시작된 2003년 63대의 신규서버 도입을 시작으로 2004년 46대, 2005년 96대, 2006년 56대, 2007년 97대 등 해마다 많은 양의 서버가 도입됐다. 전체 서버 대수도 2002년 98대에서 2003년 161대로 급증했고 이후 연평균 30%의 증가율을 보이면서 2008년에는 총 465대로 늘어나게 됐다.

이처럼 급속도로 늘어난 서버로 인해 결국 데이터센터 공간이 부족한 상황에 이르게 되었는데 실제로 지난 2006년에는 사용가능한 랙이 226개였지만 2009년에는 그 수가 17개에 불과했다. 또 업무 단위로 서버가 큰 폭으로 늘어나게 되면서 서버자원 사용이 비효율적으로 되었는데, 2008년 9월 당시 중앙처리장치(CPU) 자원이 부족한 서버는 전체 서버의 19%를 차지한 반면 CPU 활용률이 30% 미만인 서버는 무려 42%에 달해 서버별 활용율에 큰 차이가 있었다. 이로 인해 IT자원 운영 효율화를 높이기 위해 2008년 본격적인 정보화 전략계획(ISP) 수립에 착수했고, 그 결과를 토대로 2008년 시범사업을 시작한 이후 2009년부터 4단계로 나눠 가상화 솔루션을 사용해 서버통합을 진행했다.

우선 시범사업으로는 퇴직연금시스템 등의 업무시스템 서버 39대를 3대로 통합했고, 1년차인 2009년에는 자본시장과 홈페이지 등 30개 업무시스템을 대상으로 서버 97대를 13개로 줄였으며, 2010년에는 2단계로 재해복구시스템 등 총 189대의 서버를 9대로 통합했

다. 이후 2011년 3년차에는 펀드시스템 등의 서버 77대를 10대로, 2012년 4년차에는 서버 75대를 12대로 통합해 480여대를 47대로 운영할 계획이다. 1단계 가상화 프로젝트 적용 후 효과를 분석한 결과에 따르면 CPU 수량은 가상화 적용 이전에 78코어에서 32.9코어로 58%가 절감됐고 상면 공간을 차지하는 랙 수도 기존 13개에서 5개로 62%가 줄었으며, 전력소비량도 기존의 48.4KW에서 34.4KW로 29% 줄었다.

다. 통신망(Network)

1990년대 들면서 금융시장 개방과 자율화에 따른 은행업무의 효율적인 지원을 위해 통신망의 역할이 점차 증대되었다. 이에 따라 이러한 금융시장환경 변화에 적극적으로 대응하고자 경제성과 신뢰성을 갖춘 '종합정보통신망(ISDN, Integrated Services Digital Network)'을 구축하게 되었다.

당시 통신망은 데이터 통신망, 전화, FAX, 방송망 등이 각자 독립적으로 운영되어 관리에 어려움이 있었고 매년 통신비용이 20% 이상씩 증가해 은행 경영수지에 부담이 되었다. 이에 따라 1994년 4월 그동안 독립적으로 운영되던 각종 통신망을 통합하였고, 동화상 등 각종 멀티미디어 정보를 수용할 수 있는 초고속통신망 구축에 착수하게 되었다. 작업 착수 1년 4개월만인 1995년 8월 출장소를 제외한 242개 점포에 초고속통신망 설치를 완료했다. 이어 1995년 11월부터 시스템이 본격 가동에 들어감에 따라 기존에 데이터·방송·전화 등으로 분리 운영되던 각종 회선을 하나의 회선으로 통합 운영할 수 있게 되어 관리의 효율성과 통신비 절감을 기할 수 있게 되었다. 아울러 지역센터간 회선 및 장비의 백업체계를 갖추게 되어 온라인회선 No Down시스템을 구현하게 되었다.

그 후에도 대상 점포가 점차 확대되어 1996년 11월에는 출장소를 포함한 전 영업점의 종합정보통신망 구축이 완료되었으며 이듬해인 1997년 1월에는 종합정보통신망과 영업점 LAN을 접속해 영업점 통합단말을 통해 그룹웨어 등 종합정보시스템업무를 이용할 수 있



무인원격 자동백업센터 오픈(2006.5.22)

는 환경이 구축되었다, 이어 1997년 12월에는 모든 영업점의 LAN 접속 완료로 인해 정보 이용이 급증해 통신회선 증설이 필요해졌고, 이에 따라 기존의 T1급 5회선으로 운영되던 본점과 지역센터를 10회선으로 증설했다. 또 지역센터와 영업점의 통신 속도를 56Kbps에서 128Kbps로 증설해 정보의 처리 속도 향상과 온라인업무 증가에 대응할 수 있는 기반을 갖추게 되었다.

2000년대 접어들면서 금융시장 개방과 자율화 추세 등에 따라 은행업무의 효율적인 지원과 업무 연속성 유지를 위해 통신망의 역할이 점차 증대되었다. 이런 가운데 그 같은 금융시장환경 변화에 적극적으로 대응했는데, 2006년 백업센터 구축으로 본점과 수지센터의 통신망을 이중화해 온라인업무의 연속성을 보장했고, 2007년에는 지역센터와 영업점간 통신속도를 256Kbps에서 384Kbps로 증설해 온라인업무 증가에 미리 대응했다. 이어 2008년에는 정보계통신망을 2Mbps에서 10Mbps로 증설해 2010년 600여 영업점의 계정 업무는 물론 정보계업무까지 원활하게 처리할 수 있도록 했다.

라. 자동화기기

1983년 1월 청호컴퓨터(당시 대청전기)로부터 최초로 10대의 현금자동지급기(CD, Cash Dispenser)를 도입해 영업부와 광화문지점(현 무교지점)에 설치, 무인자동화시대의 막을 올렸다. 이후 금융기관의 CD기 공동 사용에 따른 표준화 작업이 추진됨에 따라 자동화기기 도입이 잠시 보류되었다가 1988년부터 다시 청호컴퓨터에서 공급하는 Panel형 CD기 100대를 도입하면서 그 규모도 점차 확대되었다. 1991년 2월에는 효성컴퓨터로부터 최초로 HT-2702C 기종의 통장정리기 15대를 도입·설치한 후 한동안 같은 기종의 기기가 도입되었다. 이후 1996년에 청호컴퓨터 통장정리기 QP-650 36대를 도입하면서 통장정리기는 두개의 기종으로 설치되어 운영되었다.

1992년 9월 NCR사로부터 최초로 11대의 ATM을 도입·설치했는데, 당시 ATM은 현금을 봉투에 넣어 입금한 다음 업무마감 후 직원이 일일이 현금을 확인해 처리하는 봉투식으로 이용에 불편이 많았다. 이후 1994년 8월 청호컴퓨터로부터 입·출금은 물론 통장정리와 잔액조회까지 가능한 산폐식 ATM을 도입하면서 기존 기기를 대체했으며 1999년 8월에는 현금 인출 기능은 물론 통장정리 기능을 갖춘 CDP(Cash Dispenser Passbook) 70대를 도입한 데 이어, 2000년 4월에는 입금한 현금을 다시 출금할 수 있는 기능을 갖춘 환류식 ATM을 도입해 창구업무 개선은 물론 업무처리의 효율성을 크게 향상시켰다.

2002년 주 5일제 근무 시행에 따라 고객편의 증대와 창구업무 대체를 위해 자동화기기 335대를 확대 설치했으며, 2004년에는 고객이 직접 공과금을 납부하는 공과금납부시스템을 개발해 공과금자동수납기 10대를 시범운영한 후 점차 확대했다. 2007년 1월에는 신 은행권 화폐 발행에 따라 신·구 은행권 지폐 모두 사용이 가능하도록 자동화기기를 신속히 업그레이드해 설치함으로써 고객 편의를 도모했고, 또 협소한 공간을 최대한 활용, 유지·보수공간 확보, 설치비용 절감 등을 위해 전면 보수형 ATM 15대를 시범적으로 도입·설치했다.

2008년에는 새로운 형태의 점포인 IBK WORLD 도입에 따라 국내 최초로 창구텔러와



통장정리기 설치(1991.5.23)

고객 쌍방 커뮤니티를 위한 텔러용 ATM 16대를 도입해 시범 운영 중에 있고, 시각 및 휠체어 장애우를 위한 ATM 792대를 도입해 운영하고 있다. 2009년 6월에는 고객권 증이 발행됨에 따라 이 권증이 사용가능한 ATM을 영업점당 1대 이상 설치해 대고객서비스를 차질 없이 제공했다. 2010년 말 현재 ATM 3,046대, CDP 501대, 통장정리기 10대, 공과금자동수납기 619대를 운영 중이다.

마. 영업점 단말장치

최초의 영업점단말기는 1978년 4월 영업부와 부산북지점간 온라인 개통과 함께 온라인 처리를 위해 임차한 IBM3600 단말기 5대였다. 이후 온라인 점포 확대에 따른 기기 도입의 증가로 전 영업점의 온라인이 실현된 1984년에는 총 784대에 이르게 되었다. 1985년에는 기존의 IBM3600에서 기능이 향상된 IBM4700으로 단말기 모델이 변경됨에 따라 IBM4700 단말기 150대를 도입해 기존 IBM3600 단말기를 대체했으며, 1987년에는 국산 단말기 등장과 정부의 국산기기 사용정책으로 한국교역(현 한국컴퓨터)으로부터 KIPS 단말기 128대를 도입해 설치했다. 이후에도 IBM3600 단말기를 점차 IBM4700 단말기로 교체하고 국산 KIPS 단말기를 추가로 도입해 창구용 단말기는 1995년 영업점 통합단말기가 도입되기 전까지 IBM4700 및 국산 KIPS 단말기 체제로 운영되어 왔다.

1995년 9월에는 기존 더미(Dummy)형 단말기로는 급변하는 금융환경 변화에 효율적인 대응이 어렵고, 영업점 자체처리 기능을 갖춘 BP(Branch Processor)와 개방형 PC단말기를 도입해 창구업무 처리는 물론 정보처리업무와 사무자동화업무가 가능한 통합단말시스템 구축이 필요하다는 판단을 내렸다. 이에 따라 구축 업체로 선정된 한국NCR과 함께 시스템 개발에 착수해 6개월간의 개발과정을 마친 후, 1996년 3월 명동지점과 인사동지점을 시작으로 설치 영업점을 점차 확대해 1999년 8월에는 모든 영업점에 통합단말을 구축하기에 이르렀다.

통합단말은 서버/클라이언트 모두 윈도우즈 NT를 기반으로 구축했다는 특징을 가지고 있다. 이와 같은 윈도우즈 NT 운영체제는 고속의 다중처리가 가능하도록 설계되었기 때문에 창구업무의 신속한 처리는 물론 인터넷 및 웹방식을 통한 정보의 공유와 오피스업무를 하나의 단말로 이용할 수 있도록 구성되어 있다는 장점이 있었고, 이 시스템을 준비 중인 국내은행에 성공적인 모델로 소개되기도 했다.

2002년에는 차세대시스템 구축과 관련, 빠른 환경 및 업무 변화에 신속하게 대응할 수 있고 텔러의 기본업무 Flow는 Pre-coding Package로 제공되는 한 차원 높은 영업점단말시스템을 새롭게 구축했다.

2005년 3월에는 영업점에서 전산업무를 처리할 때 발생하는 오류 및 업무 문의 사항에 대해 IT업무 담당자와 전화 통화 없이 직접 해결할 수 있는 'Self-Help시스템'을 시행했다. 또 2008년 9월에는 영업점 창구단말기의 가용성을 높이고 최적의 상태를 유지하기 위해 '스마트클릭시스템'을 구축해 시행했다. 영업점단말시스템의 운영체제(OS)도 차세대 이전에는 Windows NT, 차세대시스템 개발에는 Windows 2000, 그리고 2010년 1월부터는 Windows XP로 변경해 운영하고 있다.

2010년에는 단말 처리속도 개선, 단말·카드·펀드 등 통합화면 제공, 개인별 업무 흐름에 따른 거래 화면 등록, 단말거래내역 저장, 전산개발 생산성 향상 등을 위해 영업점 단말시스템을 재개발하여 2011년 1월 전 영업점을 대상으로 시행했다.

제3절 업무전산화

1. 계정업무 전산화

1978년 보통예금을 시작으로 단계별로 개발 적용한 온라인시스템은 신속한 업무처리 및 실무효율 향상 측면에서는 효과가 큰 편이었지만 당초 계정과목별로 운영되는 CICS(Customer Information Control System)체제로 개발된 후 10년이 지나자 그 운영 체계 면에서 여러 가지 문제점이 노출되기 시작했다. 즉 시스템 개발 및 유지 보수에 많은 노력이 소모되었고 계정과목 중심으로 개발됨에 따라 고객중심의 시스템 운영에 많은 불편이 뒤따랐다.

이러한 문제점 해결을 위해 1991년 6월부터 개발 작업에 들어간 '종합온라인'은 기존의 온라인시스템은 물론 업무처리 전반에 걸쳐 전면적인 개편이 필요한 방대한 작업이었다. 특히 온라인 원장체계의 개편이 중점 추진되었는데, 과목별 고객 원장에서 고객별 종합 원장으로 전면적인 개편작업이 추진되었고 또한 원장 구조도 기존의 FILE 시스템에서 DB 체계로 개편하는 작업이 병행되었다. 원장 구조를 보면 신속한 업무처리를 요하는 온라인 원장은 계층형데이터베이스(HDB, Hierarchical Database)로 하고 정보처리용 원장은 관계형데이터베이스(RDB, Relational Database)로 개발해 효율적인 정보제공을 가능하게 했다. 이와 함께 업무처리 결과 발생한 데이터를 또 다른 업무처리에 재활용할 수 있는 기반을 구축하기 위해 디퍼드시스템(Deferred System)이 개발되었다.

온라인 운영시스템에 대한 개발도 병행되어 기존의 CICS시스템을 새로운 IMS/CAP체제로 구축하는 작업이 추진되었다. IMS/CAP시스템의 특징은 이전 CICS시스템에서는 지원되지 않았던 구역별 업무처리가 가능해 한 업무의 장애로 인해 타 업무처리에 영향이 없게 하는 '시스템의 장애 방지 및 회복 기능'이 크게 강화된 것이었다. 이 시스템 도입과 함께 온라인시스템도 본격적인 NO DOWN시스템 체제에 돌입할 수 있게 되었다. 이와 함께 개발과정에서 프로그램 체계를 기능별로 Module화하고 프로그램 언어도 COBOL에 비해 사용이 편리한 PL/1로 대체 개발함으로써 프로그램 유지·보수, 추가업무 개발을 한층 용이하게 했다. 아울러 영업점업무처리 향상을 위한 개발도 광범위하게 진행되었는데, 일일 마감 방법을 과목별 마감에서 텔러별 마감방식으로 개선해 종래에 약 1시간 30분이 소요되던 영업점 마감을 30분 만에 마칠 수 있도록 했고 B/S와 P/L 작성을 당일 중 가능하게 해 일일 결산 체제를 구축하게 되었다. 이와 같이 200여 명의 전산직원이 투입되어 운영시스템은 물론 수신·여신·외환 등 업무 전반에 걸쳐 진행된 종합온라인 개발은 1992년 12월 모든 부문의 작업을 완료하고 영업점 직원이 참여한 가운데 3차례의 종합테스트를 거쳐

1993년 6월부터 본격 가동에 들어가게 되었다.

1993년 당시 획기적으로 업무 경감 효과를 달성한 종합온라인시스템이 안정적으로 운영되고 있을 즈음, 현 시스템에 대한 불만과 새로운 시스템에 대한 요구가 높아졌다. 이에 따라 1997년 3월 차세대시스템추진팀을 신설하고, 채널·매체 다양화, 고객 니즈의 세분화 등 빠른 금융환경 변화 및 IT기술 발전을 반영할 수 있는 차세대시스템 구축을 위해 국내외 선진금융 전산시스템 벤치마킹, 직원 설문조사, 프로젝트 추진계획 수립 등 기본조사를 실시했다. 1997년 그 필요성이 제기되었음에도 IMF 외환위기 상황으로 인해 2년이 지난 2000년 2월 차세대시스템개발팀을 정식으로 발족했다. 이후 IT건설팅을 통해 개발패키지 및 구축 업체를 선정한 후 2002년 5월부터 우여곡절 끝에 '사상 최대' IT프로젝트가 시작되었다. 이렇게 시작된 차세대시스템 프로젝트는 통합성·유연성·안정성·확장성의 네 가지 기본 원칙 및 고객중심적, 사용자중심적 시스템 구축이라는 목표 아래 수행했다. 이어 고객정보통합관리, 상품 구성 요소의 컴포넌트화를 통한 신속한 상품 개발 및 고객별 맞춤 상품 제공, 24/365 금융서비스 제공, 다양한 연동업무처리 등을 통한 업무량 감축, 무정지·무장애시스템 구축 등이 추진되었다.

이와 같은 차세대시스템에서는 기존 계정과목 중심 프로그램에서 기능 중심의 프로그램으로 변경하고, 입출력 표준화 등을 통해 유지보수 용이성과 프로그램 재사용성을 높였으며, 상품구성 요소의 블록 조립방식을 통해 고객 니즈에 맞는 신속한 상품 개발을 지원하게 되었다. 또 계층형 DB(HDB)를 관계형 DB(RDB)로 변경해 데이터의 유연성을 확장시켰을 뿐만 아니라 산재되어 있는 고객정보를 하나로 통합해 다양한 시스템 및 채널에서 일관된 고객정보를 유지하게 되었고, 배치작업 경감, 24/365 금융서비스제공 등 기존 시스템의 문제점을 개선하고 급격한 금융환경 변화에 대응이 가능하도록 획기적인 변화가 이루어졌다.

은행업무 전반에 걸쳐 진행된 차세대시스템 구축은 총 4차에 걸친 전 영업점 종합테스트를 거쳐 2004년 9월 6일 금융권 최초로 성공적으로 가동하게 되었다. 종합온라인시스템 개발 당시와 마찬가지로 개발자 부족 문제, 생소한 개발 툴 등으로 많은 시행착오를 겪었으나, 전 직원 밤샘 작업은 물론 단합된 업무 추진으로 금융권 최초의 차세대시스템 구축이라는 쾌거를 이룩했다. 이러한 차세대시스템 가동으로 상품 개발 기간 평균 7배 단축, 연중무휴 서비스 제공, 업무 처리 절차 간소화 등으로 사용자 편의성을 증대하고 신속한 서비스를 제공하는 등 큰 성과를 거두어 국내외 많은 은행들의 벤치마킹 대상이 되었다.

또한 2006년 9월 국외 지점 소재국의 다양한 금융환경에 신속히 대응할 수 있도록 상품 시스템 구축, 국외 지점 데이터 통합관리체계 구축, 인터넷뱅킹·자동화기기 등 채널 다양화 기반 마련을 위한 국외전산 통합시스템 구축에 착수했다. 2007년 11월부터는 독립적이던 각 국외 지점 시스템을 단계적으로 통합하기 시작해 2008년 3월 본격적인 가동에 들어갔다.

이처럼 미래성장 기반 마련을 위한 IT시스템 구축 후에도 성능 향상 및 처리 프로세스 개선 등 시스템 품질 향상을 지속적으로 추구하고 왔다. 2010년 6월에는 Post 차세대시스템 구축 TFT를 결성해 글로벌 금융 및 채널 다양화 등 미래 금융환경 변화에 대응하기 위한 노력을 지속하고 있다. 또 2011년 1월에는 'IT업무개발 실명제'를 실시해 담당자의 역할을 명확히 하고, 품질을 향상시키기 위한 사후관리를 강화했다.

2. 정보업무 전산화

종합온라인시스템의 구축 완료 등에 힘입어 영업점업무 처리 결과 발생한 데이터뿐만 아니라 본부 또는 후선 관리 조직으로부터 생산된 자료를 체계적으로 수집해 제공할 수 있는 기반이 갖추어지게 되었다. 이를 토대로 경영의사 결정이나 경영정책 수립에 활용하기 위한 경영정보시스템 구축 또한 본격화되기 시작했다.

먼저 1993년 경영정보 툴인 MANTIS를 이용해 영업에 필요한 각종 계수 및 실적변동 추세를 분석하여 이를 영업점의 경영정보 단말을 통해 출력할 수 있는 시스템이 개발되었다. 이어 급격한 금융환경 변화에 따른 정보제공 요구에 적극 대처할 수 있도록 관계형 DBMS, Client/Server 등 최신 기법을 사용한 '임원정보시스템(EIS, Executive Information System)' 과 '영업점정보시스템(BIS, Branch Information System)' 등이 개발되었다.

그러나 Client/Server 환경의 문제점인 초기 환경 설정 및 변경 업무 적용의 어려움 등에 대한 개선 요구와 신기술 적용을 통한 업무고도화 등이 필요했다. 이를 위해 1997년 1월 종합정보시스템 구축 계획을 수립, 그동안 개발한 각종 경영정보시스템을 인터넷방식으로 전면 재개발해 통합하는 한편, 영업 관련 정보 및 마케팅 정보를 체계적으로 제공할 수 있는 '그룹웨어시스템', '영업점정보시스템', '고객통합정보시스템'을 차례로 개발했고, 이후 전자결재·심사정보시스템·전자제안·도서관리업무 등 147개 업무가 추가로 개발되어 종합정보시스템에 적용되었다.

한편 2000년 들어 IMF 외환위기 극복 후의 금융환경 변화, 은행 내에서 기존 구축해 운영 중인 140개 시스템에 대한 정보전달체계 일원화 및 단순화를 통한 효율성 제고 등 정보계업무의 전반적인 개선이 요구되었다. 이에 따라 2002년 데이터를 통합 관리하는 'DW 시스템'을 구축했고, 또 2002년 6월에는 기존에 운영 중인 '고객통합정보시스템'을 'Fine 마케팅시스템'으로 확대·재구축했다. 이어 종합수익관리시스템(2003년), 성과관리시스템(2003년) 등이 구축되어 사업부제 운영을 위한 시스템적 기반을 마련했다.

2005년에는 우수고객(PB고객)에 대한 자산분석을 통해 최적의 투자포트폴리오를 제안하는 등 보다 전문적인 서비스의 필요성이 대두되었다. 이에 우수고객 관리를 위한 자산관리시스템을 구축했다. 2006년에는 정보 공유를 통한 지식 확대 재생산 및 경영활동의 역동성 제고를 위해 이미 구축해 활용하고 있던 '그룹웨어시스템', '전자결재', '지식제안시스템' 등을 하나로 통합해 지식경영시스템인 '知CAMP'를 구축했다. 또 고객 니즈 다양화에 대응한 고객별 추천 상품을 체계적으로 구축하고, 사업부제 단위의 고객관리체계에서 통합적인 고객관리 체계를 구축하며, Retail부문에서의 경쟁력을 제고하는 등 고객관리 전략 및 운영을 지원하기 위해 '통합CRM시스템'을 구축했다.

2008년에는 은행 내외부에 산재되어 있는 각종 정보를 전행적으로 표준화하고 통합 축적함으로써 경영정보시스템에서 필요한 정보와 각종 보고서를 신속하게 제공할 수 있도록 하기 위해 이미 구축해 운영 중인 DW시스템을 'EDW시스템'으로 확대했다. 그리고 마케팅활동 및 영업 관리에 필요한 핵심데이터에 대한 정합성 등을 관리할 수 있는 '데이터폴

질관리시스템', 본부 및 영업점에서 필요한 보고서를 신청한 후 자료를 수령할 수 있는 '경영자료포탈시스템'을 각각 구축해 운영하고 있다. 이어 2010년 12월에는 한 번에 정보를 찾을 수 있도록 지식정보 통합검색시스템(知Search)을 구축해 '知CAMP'를 비롯해 각 시스템에 있는 모든 정보를 쉽고 빠르게 찾아주는 통합검색 서비스를 제공했으며, 메뉴검색 통합검색으로 각 시스템 이동 없이 업무처리를 가능하도록 했다.

3. 금융공동망업무 전산화

금융의 자율화 및 국제화 추세가 급속하게 진전되면서 우리나라 금융기관도 개별적인 전산화 단계에서 벗어나 은행간 또는 대고객간 금융전산망 구성 필요성이 제기되었다. 이에 따라 1984년 5월 금융전산망 기본 계획이 수립되면서 은행간 네트워크 구축이 추진되었으며, 이때 타 은행과 공동으로 금융전산망 구축에 본격 참여하게 되었다.

금융공동망 중 먼저 가동을 시작한 CD 공동망은 금융결제원을 중심으로 금융기관의 컴퓨터를 상호 연결, 참가 은행들의 현금자동지급기를 이용해 출금·계좌이체·잔액조회 등의 서비스를 받을 수 있도록 구축된 시스템으로서 1988년 7월 본격 가동에 들어갔다. 1987년 4월 전산요원을 금융결제원에 파견해 개발을 시작하게 되었는데, 1988년 5월 서울 소재 점포를 대상으로 보통예금과 저축예금 등 수시입출식 예금의 조회 및 현금 지급업무를 실시한 데 이어, 1987년 7월에는 그 대상을 전 점포로 확대하게 되었다.

이후 신용카드 현금서비스 등 대상업무의 확대와 지하철역·백화점 등 주요 공공장소에 설치된 한국신용정보(주) 및 한국컴퓨터(주) CD기를 이용할 수 있도록 접속을 확대해 고객이 장소와 시간적 제약 없이 금융기관을 편리하게 이용할 수 있도록 했다. 이처럼 상대적으로 고가인 CD기를 금융기관 공동으로 이용할 수 있도록 해 경영합리화에도 크게 기여하게 되었다.

국내 은행간의 소액송금업무를 자동적으로 즉시 처리하는 타행공동망은 1989년 2월 개발에 착수해 1989년 12월에 본격 가동되었다. 초기에는 현금 및 추심대전 입금에 한해 실시했지만 현금 송금, 추심대전 송금, 자기앞수표 조회 등에 이어 최근에는 펌뱅킹과 홈뱅킹 등 대고객 정보망에서의 타행송금에도 이용될 수 있도록 함으로써 지급결제업무의 신속화를 이루고 금융서비스의 장소 제약을 제거해 대고객서비스를 크게 향상시켰다. 고객이 전화기·FAX·PC 등을 이용해 금융결제원 ARS 중계센터와 접속하여 조회·안내·통지·계좌이체 등 각종 금융서비스를 받을 수 있도록 했다. ARS망의 경우, 당초 금융기관의 투자비용 절감을 위해 공동망 형태로 구축되었다. 1989년 4월부터 서비스에 들어갔으나 이후 각 은행서비스의 양적·질적 확대와 더불어 은행간 경쟁구도가 심화되면서 은행별로 차별화된 서비스를 제공하기 위한 개별은행 ARS망 구축이 허용됨에 따라 1995년 11월 독자적인 ARS망을 구축하기에 이르렀다.

아울러 급변하는 금융환경 변화에 적극 대응하기 위해 1990년대 들어 다양한 형태의 공동망을 구축하게 되었다. 1993년 2월에는 경찰전산망에 접속해 미리 신고된 사고계좌에서 현금을 인출할 경우 관련 정보를 즉시 경찰관서에 온라인 통지되도록 했고, 1994년 1월에는



홍플러스와 구매전용카드 업무제휴
(2003.4.1)

무역사무자동화망(KT-NET)에 접속해 무역업체의 수출입업무를 전자문서 교환방식(EDI)으로 처리할 수 있도록 함으로써 수출입업무 처리절차의 자동화 및 무역정보의 활용 극대화를 도모했다. 또한 1994년 7월에는 중앙은행인 한국은행과 접속하여 은행간 자금결제 및 각 금융기관과 한국은행간의 업무를 전용회선을 통해 전산처리할 수 있는 '은행간 자금결제시스템(BOK-Wire)'을 구축, 신속한 자료교환이 가능하도록 했다. 이어 같은 해 10월에는 비씨카드사의 시스템과 온라인 접속이 가능하도록 함으로써 사고신고 즉시 처리를 통해 신용카드 부정사용 방지 및 업무 간소화에 크게 기여했다. 또 1997년 1월에는 고객 관련 신용정보 등록 및 조회업무가 온라인으로 신용정보공동망을 활용할 수 있게 됨으로써, 기존의 자기테이프(M/T)를 이용해 정보를 교환할 경우 7일 이상 소요되던 과정이 실시간 처리되도록 함으로써 부실여신을 사전 예방 할 수 있는 기반을 갖추게 되었다.

1999년 4월에는 각 기관의 홈/편뱅킹시스템(PC뱅킹·폰뱅킹·인터넷뱅킹 등)을 이용한 타행이체업무의 처리 효율성 제고 및 금융공동망의 안정적 운영을 위해 전자금융공동망(참가기관간 중계시스템) 구축을 추진했다. 2000년 12월에는 창구 및 CD/ATM을 제외한 전자금융거래 발생매체(PC·전화·PDA 등)에 의한 전자자금이체거래에 대해 IR(Inter-active)방식으로 타행이체처리를 실시하게 되었다. 2001년 9월에는 주류도매상과 할인매장 및 일반 유흥업소간의 거래 시 '구매전용(판매)카드' 사용을 단계적으로 의무화하는 국세청 계획에 따라 금융결제원 '구매전용카드 공동망'을 이용한 '구매전용카드 무선결제업무'를 시행했다.

2007년 11월에는 행정자치부에서 추진하는 '법정부 행정정보공유체계 구축사업'의 시범 금융기관으로서 구비서류 간소화를 통한 대고객 서비스 향상을 도모하기 위해 행정정보공동이용시스템을 구축, 행정정보공동이용(e하나로민원)서비스를 시행했다. 2010년 10월에는 참가기관과 금융결제원의 전산시스템을 연계하는 국내 외화자금이체중계시스템을 구축, 개별 결제은행의 외화자금이체시스템을 통해 이루어지고 있는 국내은행간 외화자금이체업무에 대해 실시간 이체를 가능하게 하고, 송금의뢰인에게는 이체 오류 여부의 즉시 통보 등이 가능하게 했다.

4. 국제금융 전산화업무

국제금융업무는 1989년 최초로 도입된 WANG VS 5640을 이용해 오던 중, 1996년 6월 외환사무자동화시스템 구축을 위해 RS6000을 도입하면서 기존 시스템인 WANG VS 5640을 대체했다. 그러나 국제금융업무의 지속적인 확대에도 불구하고 국제금융업무 전용시스템이 아닌 RS6000의 일부를 이용해 해당 업무를 처리하는 관계로 기본적인 업무 이외에는 다양한 금융상품의 관리 및 신상품 적용에 어려움이 있었으며, 특히 각종 국제금융 관련 시스템과의 유기적인 연결이 어려워 이 문제의 개선이 필요하게 되었다. 이에 따라 1997년 3월 업무추진을 위한 TFT를 조직하고 1997년 7월부터 국제금융 종합시스템을 개발하였다.

시스템 개발은 2단계로 나뉘어, 1997년 7월부터 1998년 6월까지 1단계 구축을 완료한

후, 1998년 9월부터 2단계 구축을 시작하여 2000년 8월에 종료되었다. 1단계에서는 전용시스템(SUN EP300)을 도입해 각종 관련업무를 통합하는 개발이 진행되었다. 이를 통해 HOST, 외신시스템, TTRS, Dealing 2000 등 각종 국제금융 관련 시스템과의 유기적인 연계체제가 구축되어 업무의 자동처리가 가능하게 되었으며, 포지션 및 Trade 정보의 실시간 관리로 내부 통제 기능을 크게 강화할 수 있었다. 2단계에서는 데스크별 포지션 산출 및 손익평가시스템구축, 국제금융 관련 여신고객의 신용평가 및 신용한도관리, 국제외환부문 일일 결산체제 등 외환 및 국제금융부문에 대한 종합적인 리스크관리체계를 구축하는 한편 통화금융당국의 보고서업무를 전산화하고 수작업 처리되던 각종 업무를 전산화하게 되었다.

국제금융종합시스템 구축 이후 자본시장은 더욱 다양해지고 수익 창출의 기회가 증대했다. 이에 따라 보다 세밀하면서도 통합된 한도 및 손익 관리, 원화 및 외화를 아우르는 통합 기능에 대한 요구가 높아져 자본신탁통합시스템(CATUS) 구축 프로젝트를 추진하게 되었다. 2002년 7월부터 2004년 5월까지의 시스템 구축 작업을 통해 Front, Middle, Back 및 원·외화 통합 운용이 가능하게 되었으며, Reuter로부터 실시간으로 시장정보를 수신하여 포지션 및 손실 한도관리를 강화함으로써 Middle에서의 리스크관리 효율성을 증대시켰다. 또 원화와 외화를 통합하는 일일결산 기능을 지원해 Back에서의 후선지원 기능을 보다 강화했다.

CATUS시스템은 현재까지도 자본시장업무의 핵심으로 자리 잡고 있다. 향후 Credit 및 원자재 관련 파생상품으로까지 그 영역을 확장해 보다 다양한 수익창출 기회를 증대시키는 데 중요한 기능을 수행할 것이다.

5. 예산종합관리 전산화업무

예산운용의 상시관리체제를 구축해 예산 조정과 통제 기능을 강화하고 동산 및 부동산을 비롯한 내부자산에 대한 라이프사이클 관리를 효율적으로 지원하기 위해 '예산종합관리시스템'을 구축하게 되었다. 이는 관련된 부서가 많고 개발 기간이 장시간 소요되는 점을 감안, 1단계로 '예산관리시스템'을 개발하고 2단계로 '자산관리시스템' 개발이 추진되었다.

1996년 1월 개발에 착수한 예산관리시스템은 예산 편성에서부터 배정과 집행, 예산조정 및 통제에 이르는 전 과정을 과학적으로 통제할 수 있도록 설계되었으며 이어 예산편성 업무, 배정 및 집행업무, 예산분석업무, 자본예산업무 등을 차례로 개발해 1998년 3월 완료했다. 예산관리시스템은 호스트시스템과의 유기적인 연계는 물론 LAN을 통해 업무를 처리할 수 있는 Client/Server 환경으로 구축됨으로써 복잡 다양한 전행적 자료를 온라인으로 수집할 수 있도록 했으며, 예산조정 및 집계 등 비정형적인 업무를 효과적으로 처리할 수 있도록 구축되었다.

1994년 4월부터 2단계 사업으로 추진된 자산관리시스템은 14개월간의 개발과정을 거쳐 2000년 8월 완료했다. 이후 현업 부서업무의 전산화와 함께 온라인시스템 및 예산관리시스템 등과의 연계체제 구축을 통해 동산 및 부동산을 비롯한 내부자산에 대한 효율적인

라이프사이클 관리 및 사업별 이력관리를 할 수 있게 되었으며, 이를 통해 자산관리업무처리 프로세스를 크게 개선할 수 있게 되었다.

이로써 본점을 포함한 모든 영업점의 자산관리업무는 물론 동산 및 부동산의 조달·발주·구매 등 모든 자산관리를 통합 관리할 수 있게 되었다. 또 실시간으로 보유자산 현황을 파악할 수 있게 됨으로써 보다 효율적인 자산관리가 가능하게 되었다.

그러나 이 시스템은 차세대시스템 이전에 구축된 것으로 거래간 연계성이 부족해 사용자의 업무부담이 가중되고, 거래절차가 복잡하며, 집행 거래 시 예산 관련 각종 조회거래에 불편함이 초래되는 등 현재의 전산 환경 및 사용자 니즈에 맞게 개선할 필요성이 제기되어 왔다. 이에 따라 2010년 이 시스템의 사용자 인터페이스 개선 및 오류검증 기능을 강화해 영업점업무 경감 및 예산운용의 효율성을 높이기 위한 개편작업을 완료, 2011년 1월 시행했다.

6. 여신심사 전산화업무

대출 및 담보물관리 등 청구업무를 중심으로 온라인업무와 심사업무를 지원하기 위한 신용조사업무의 자동화, 부실화징후평가, 신용등급평가모형, 현금수지분석(Cash Flow) 업무 등이 꾸준히 개발되었다. 하지만 전체적인 측면에서의 일관성 부족으로 여신의 신청부터 승인까지의 업무처리과정을 체계적으로 관리할 수 있는 통합시스템의 필요성이 점차 제기되었다. 이에 1998년 5월 기존의 본부 또는 영업점 업무용 PC에서 개별적으로 운용되던 심사정보업무를 LAN환경 하의 그룹웨어시스템으로 통합, 신용조사 및 심사업무 처리가 가능하도록 했다. 또 1999년 3월과 5월에는 그동안 개발된 신용평가업무에 과학적인 평가모형을 결합하여 '개인신용평점시스템'과 '중소기업신용평가시스템'을 개발했다.

개인신용평점시스템은 한국신용평가(주)와 공동으로 통계분석에 기초한 개인신용평점 및 개인행동평점 모형을 토대로 구축함으로써 가계대출취급에 따른 부실여신을 최소화하면서 신속하고 일관성 있는 용자 가부 결정으로 고객만족 향상에 크게 기여할 수 있게 되었다. 또한 한국과학기술원과 공동으로 통계모형 및 인공지능을 적용한 신용평가모형을 개발해 이를 적용한 중소기업신용평가시스템을 구축함으로써 신속하고 객관적인 신용평가에 의한 용자결정지원은 물론 신용위험을 체계적으로 관리할 수 있는 기반을 갖추게 되었다.

이와 함께 마케팅 개념에 의한 용자상담 및 각종 정보의 제공, 재무분석을 통한 합리적인 여신이사결정지원 및 여신심사 관리 기능의 강화를 위해서 시스템 측면에서의 통합이 필요하다고 판단, 전용서버를 도입해 여신심사 관련업무의 통합을 추진하게 되었다. 1999년 10월 전용서버 도입과 함께 신용평가시스템, 신용한도관리시스템, 재무사항 체크시스템 등의 '여신심사지원시스템' 개발을 완료했고, 2002년 10월에는 여신이사결정지원, 담보물관리, 부실조기경보, 기업통합정보 등 여신업무 전반을 지원하는 통합시스템으로 확대·구축해 그 명칭도 여신종합관리시스템으로 변경하게 되었다. 여신종합관리시스템은 연체종합, 신용감리, 기업상담통합체크, 소기업여신상담 등 18개 콘텐츠에 약 700여 개의 단위업무로 구성되어 있으며, BPR과 CRM과의 연계를 통해 체계적이고 동태적인 여신심사업무처리 기반으로서의 역할을 담당하고 있다.

7. 인사관리 전산화업무

인사관리업무는 1993년 종합온라인 개발 당시 인사·급여·복지후생·연수 등의 기본적인 업무가 주전산기(HOST)를 기반으로 처리될 수 있도록 전산화되었다. 1994년 12월에는 LAN기반의 Client/Server 환경으로 인사화상시스템을 구축해 인사관리에 필요한 제반 업무의 분석 자료를 제공하고 화상 및 그래픽을 사용해 직원의 Profile을 검색할 수 있도록 했다. 이어 1995년에는 전문인력 관리, 퇴직정보 관리, 사내복지기금 운영업무 등을 확대 개발함으로써 인사관리업무를 더욱 신속하고 편리하게 처리할 수 있도록 했다.

2000년 8월부터는 인사제도 및 환경 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있도록 인사·급여·연수업무 등을 아우르는 인사정보 종합관리시스템을 개발하기 시작해 2001년 3월에 구축 완료했다. 기존과 달리 웹(Web)기반의 개방형시스템으로 인사 관련업무를 통합함으로써 인사제도 변화에 대해 탄력적으로 대응하는 등 과거 호스트시스템에서는 불가능한 업무를 수용할 수 있도록 한 것이 특징이다. 또 2001년에는 직원들이 익명 또는 실명으로 인사정보에 대해 Q&A 게시판에 문의할 경우 응대하는 '사랑방' 시스템을 오픈해 상호 소통의 장으로 활용될 수 있도록 했고, 개인정보 유출을 차단하기 위해 기존 HOST 상에서 가능했던 직원간 정보 접근 및 조회를 제한하기 위해 모든 조회에 대해 사용기록을 남기도록 조치했다. 그리고 업무 편의를 위해 전화번호부 책자를 편찬하던 것을 온라인으로 직원조회가 가능하도록 해 직원간 즉각적인 상호 확인 및 업무 유연성을 높일 수 있도록 했다. 이와 함께 계정계시스템과 인사시스템을 연동함으로써 영업점업무에 있어 신속하고 정확한 업무처리 및 효율성을 증대하게 되었으며, 기존에 수기로 이루어지던 자기신고, 인력자원조사, 상사평가, 계약인력평가, 정원조정 신청 등을 모두 전산화했다.

2002년 8월부터는 새로운 시스템에 맞는 환경 구축을 위해 컨설팅을 받은 후, 2003년부터 'HR직무중심 신인사시스템'을 개발하기 시작해 2004년 1차 개발 완료했다. 그러나 더욱 많은 요구 사항 수용, 시스템의 기술적인 면에 대한 업그레이드 등을 위해 기존 인사시스템의 DB를 새로 설계 재구축해 2006년 3월 신인사시스템(인사정보시스템)을 가동하게 되었다. 수기로 이루어지던 각종 장부 및 서식류에 대한 전산화를 통해 업무를 간소화하고, 사용자 입장에서의 편의를 고려해 이전 인사시스템보다 좀 더 친근하고 쉽게 다가설 수 있도록 개발되었다. 당시에는 생소하던 스프링 프레임워크라는 새로운 기술을 적용함으로써 기존 시스템에 비해 부하를 적게 받고 유연한 인사정책 적용 및 운용이 가능하게 되었다.

2007년에는 채용서류의 조회 및 보관의 효율성 제고를 위해 '채용서류 이미지처리' 시스템을 구축했고, 2008년에는 '열린 인사상담시스템'을 구축해 직원의 고충 및 인사상담을 온라인상에서 접수받고 응대할 수 있도록 했다. 2008년부터 2009년 3월까지의 개인의 역량 진단과 리더십 함양의 계기를 삼고자 부점장급부터 6급 직원까지 아우르는 '인사정보 공개'를 시행해 인사정보시스템에서 조회 가능하도록 했다. 또 스마트폰 시장이 폭발적으로 성장함에 따라 2010년부터는 스마트폰을 활용한 직원조회 및 인사결재 기능을 제공하고 실제 영업활동에 도움을 줄 수 있는 다양한 지원방안을 기획하고 있다.

8. 국외점포 전산업무

국외점포의 전산시스템은 패키지 형태의 별개 시스템으로 운영되어 업무 변경 시 S/W의 변경 또는 새로운 S/W 구입에 고가의 비용이 소요되었다. 뿐만 아니라 본부와의 연계 기능이 부족해 본·지점간 정보교환 및 통합적인 리스크관리 등에 어려움이 많았으며 시스템 장애가 발생할 경우 복구시간이 장시간 소요되는 등의 문제도 있었다. 이에 국외점포의 서로 다른 전산시스템을 표준화해 현지 업무 증가 및 변동에 즉시 대처할 수 있는 자체 시스템을 구축하기로 하고 1997년 8월 도쿄지점을 시작으로 전산시스템에 대한 재구축을 실시하게 되었다.

IBK TOPS(Table Oriented Processing System)로 명명되어 1999년 1월 본격 가동에 들어간 신시스템은 기능 중심의 파라미터 Setup방식을 사용함으로써 신속한 업무개발 및 실무 적용이 가능했다. 그리고 국내에서 원격접속을 통해 장애복구를 할 수 있도록 함으로써 장애복구시간을 최소화하고 유지보수비 절감이 가능했으며, 국외점포 전 지점 가동에 대비한 시스템 디자인을 실시함으로써 Global Network System 기반을 갖추게 되었다. TOPS 시스템은 2002년 11월 텐진지점, 2003년 6월 칭다오지점, 2003년 12월 뉴욕지점, 2005년 7월 선양지점, 2006년 8월 엔타이지점, 2006년 11월 런던지점 순으로 가동되었다.

이후 2006년 12월부터 2008년 2월까지 14개월에 걸쳐 기존 TOPS시스템을 대체할 국외전산통합시스템(ICONS)을 개발해 국외지점에 순차적으로 적용했다. ICONS시스템 구축으로 고객의 편의성을 증대하고, 국외지점의 대고객서비스 향상, 정보통합관리체계 구축, 지역본부체계 구축 등 새로운 금융환경에 능동적으로 대처할 수 있게 되었으며, 신상품 개발 및 적용 효율화를 통해 고부가가치 컴퓨팅 구현 등의 효과를 거두었다.

또 2009년 6월에는 기업은행 중국유한공사가 설립됨에 따라 IT부문을 지원하기 위해 2010년 7월부터 중국유한공사 독립 IT환경시스템을 구축 중에 있다. 이와 함께 본점에 재해 복구시스템과 각 본부와 국외지점간 백업회선(국제전용회선, VPN)망을 구축해 본부재해,



국외전산통합시스템(ICONS) 구축 성공 가동식(2008.3.11)

국외지점재해, 국제전용선재해 등에 대비한 완벽한 대응 준비체제를 갖추어 나가고 있다.

9. 정보보호업무 전산화

정보화 진전으로 정보보호의 중요성이 높아짐에 따라 해킹, 고객정보의 유출, 바이러스 유포, 시스템 교란 등 내외부 위협으로부터 정보의 안정성을 확보하기 위해 1999년 9월 별도로 IT보안전문팀을 구성, 본격적인 정보보호업무를 시작했다. 정보보호업무는 본·지점 온라인 종합통신망, 외부연계 통신망, 국제외환망, 인터넷망, 국외전산망 등의 정보자산 보호를 위해 운영 실태, 취약성 및 위협 요소 발굴, 보안 대책 현황 등을 파악하여 사이버 정보전에 대비하는 것이 시급한 과제였다.

이에 따라 IT보안컨설팅을 실시하여 IT시스템 전반에 걸쳐 체계적이고 종합적인 국제 수준의 정보보호관리체계를 구축하고 취약점 분석 평가를 통해 적정 수준의 보안 대책을 수립했다. 그 결과 2005년 2월 한국정보보호진흥원의 정보보호관리체계(ISMS) 인증을 받았고, 2006년 5월 국내 은행 최초로 '정보보호 국제표준(ISO27001)' 인증을 획득했으며, 2006년 12월 정보통신부가 주최하고 한국정보보호진흥원이 주관하는 '제5회 정보보호대상 시상식'에서 금융부문 '올해의 최우수상'인 대상을 수상했다.

2008년 4월에는 단말기 사용 보안 강화를 위해 최신 보안기술을 적용한 OTP카드시스템을 구축해 '업무인증 OTP카드제도'를 시행했다. OTP카드란 신용카드 타입의 OTP(One-Time Password)발생기에서 생성된 일회용 패스워드를 이용해 업무시스템에 직원신분을 확인(인증로그인)하는 시스템으로, 보안 및 편리성이 우수한 사용자 인증시스템을 말한다. 그리고 2009년 7월 7일 DDoS 공격 대란 시에는 기 구축된 방어시스템을 이용, IT본부장을 반장으로 비상대책반을 신속히 가동해 DDoS 공격을 성공적으로 방어했다. 그 결과 인터넷뱅킹과 홈페이지 등의 업무를 평소와 같이 안정적으로 운영할 수 있었고, 대내외에 정보보호업무 우수성을 입증했다. 이후 자체 도출된 보안과제 이행과 정보시스템 안정성을 확보하기 위해 DDoS 방어시스템 인프라 보강, 금융지주사 전환 대비 보안 컨트롤타워 등 단계적 로드맵을 통해 정보보호관리체계의 고도화를 추진하고 있다.

10. 2000년 연도 표기(Y2K) 문제 대응

전산자원의 효율적인 사용을 위해 마지막 2자리만으로 연도를 표기하는 데 따른 '컴퓨터 2000년 문제'가 2000년도를 앞두고 사회적인 문제로 심각하게 대두되었다. 2000년에는 연도가 '00'으로 인식되어 날짜 관련업무처리 시 오류 발생이 예상되었기 때문이었다. 그러나 이미 1993년 6월 종합온라인시스템 구축 당시 모든 업무프로그램 및 전산 원장의 연도 표기를 4자리로 표기하도록 개발함으로써 일찍부터 오류 발생의 여지를 없었다.

하지만 사용하는 설비가 워낙 방대하고 만일의 경우 파급될 사태의 심각성을 고려해 추가로 2000년 표기문제 해결을 위해 총력을 기울였다. 이를 위해 1997년 5월 2000년 문제대응 전담팀이 구성되었고 전담팀은 1998년 2월 세부추진계획을 수립해 본격적인 오류발생 방지작업



제5회 정보보호대상(2006.12.20)

에 들어갔다. 3년간에 걸쳐 진행된 2000년 문제 대응작업은 1999년 9월 공인 인증기관인 'Y2K 인증센터'로부터 전산 및 비전산 등 전 부문에 대한 인증서 취득을 끝으로 모든 준비를 완료하고 2000년 새해를 단 한 건의 오류 발생 없이 완벽하게 맞이할 수 있게 되었다.

제4절 운영시스템 구축

1. 전산센터 이전 및 백업센터 구축

IT인프라의 지속적인 증가로 인한 공간 부족과 각종 설비의 노후화에 따른 본점 전산센터의 문제점을 해결하기 위해 2004년 9월 현재의 수지 건물을 매입해 2005년 3월부터 9월까지 IT환경을 구축한 후 10월 1일부터 3일간에 걸쳐 IT센터를 을지로 본점에서 수지로 이전 완료했다. 이전 중에도 국내 은행 최초로 주전산시스템 인터넷뱅킹, 자동화기기, 신용카드, fine고객센터 등 대고객 온라인서비스를 정상 가동했다.

특히 리스크가 적은 장비를 수차례 사전 이전함으로써 본이전의 리스크를 최소화했으며, 국내 최대 물량으로 이전하는 동안 웹 상황판을 이용해 각 위치별 이전 상황을 실시간 파악하고 정확한 정보 공유로 이전을 성공적으로 수행했다. 이전에 투입된 인력은 300여 명이었으며, 이전 장비는 서버 450대로 11톤 트럭 30대 분량에 달했다. 이에 따라 국내 최초의 차세대시스템과 최고의 전산센터를 갖추게 되어 더욱 안정된 최고의 금융서비스를 제공할 수 있게 되었다.

수지 IT센터에는 온라인시스템 및 전산설비 가동 상황을 24시간 모니터링 할 수 있는 종합상황실과 본부 부서와 IT본부간 원활한 업무협의를 지원하기 위한 화상회의시스템도 구축했다. 그리고 IT센터 이전 후 본점 전산설비를 재활용해 국내 은행 최초의 무인원격 자동백업시스템을 구축해 2006년 5월 1일부터 본격 가동에 들어갔다. 이로 인해 지금까지 외부업체에 위탁 운영하던 재해복구업무를 자체 수행하게 되어 연간 24억 원의 비용을 절

감하게 되었다. 또 복구 대상업무도 기존의 단말업무 중심에서 기업인터넷뱅킹·신용카드·외신·SWIFT·콜센터업무 등으로 확대함으로써 중단 없는 대고객서비스 확보를 통해 안전한 은행이미지를 부각시키는 계기가 되었다.

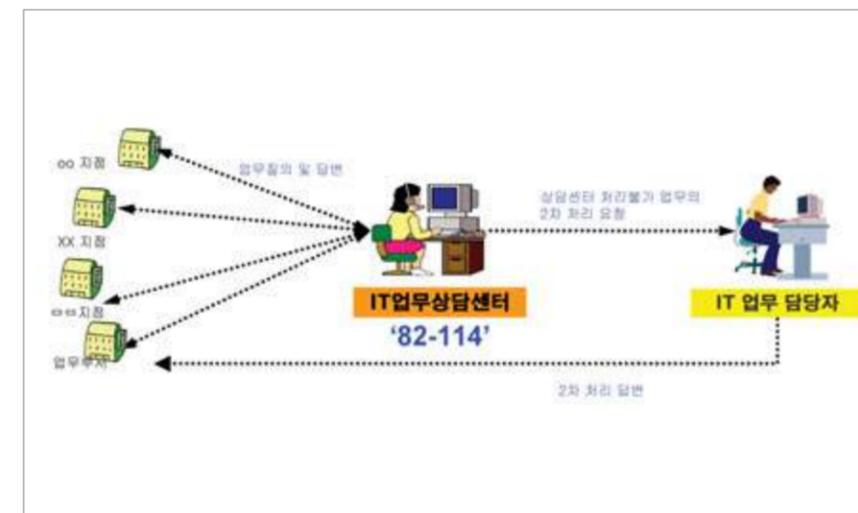
하지만 2005년부터 운영해온 을지로 본점 재해복구센터시설은 노후화로 인해 지진 등 천재지변에 대한 효율적인 대처가 어렵고, 출입통제에 어려움이 있었다. 또 향후 업무 확장성 대비를 위해서도 재해복구센터 전용 건물 필요성이 제기되어, 2010년 7월 백업센터 운영을 위탁할 사업자로 목동 KT ICC 재해복구센터를 운영하고 있는 KT를 선정했다. 재해복구센터에는 지진 발생 시 정보시스템 설비의 안전성과 신뢰성을 확보하고 복구비용을 절감하기 위해 가상의 지진파 테스트를 거친 검증된 먼진장비가 은행권 최초로 설치되었고, 2010년 10월 23일 무진동 차량 5대로 총 136대의 서버를 목동 재해복구센터에 이전 설치 완료해 현재 정상 가동 중에 있다.

2. IT업무상담센터 운영

2007년 12월 영업점지원 및 직원 만족도 제고, 상담내용의 집중 관리를 통한 니즈 파악 및 개선 기회를 도출, IT개발자의 집중력 향상을 통한 IT개발 품질 향상을 위해 IT업무상담센터를 설치했다. 이 센터는 전문상담원에 의해 영업점 및 본부의 IT 관련 모든 문의를 한 곳에서 처리할 수 있는 통합 상담창구이다.

2011년에는 기존 수신·여신·외환·신용카드·정보·보안 등의 업무에 퇴직연금·어음관리·주택청약업무 등을 추가할 계획이다.

■ IT상담업무 흐름도



본점별관 수지센터 개관 기념식(2005.12.14)



영상회의시스템 가동식(2008.11.17)

3. 영상회의시스템 구축

수지IT센터와 본부간 지리적인 제약으로 인한 불편함을 해소하고, 신상품 개발 등 은행 업무의 복잡성에 따른 대면 업무협의를 이루기 위해 2005년 5월부터 첨단 영상회의시스템 구축을 추진, 2008년 11월 17일 가동식을 가졌다. 이 시스템 구축으로 고품질 영상 및 음성을 통해 동일한 공간에 있는 것처럼 현장감 있는 회의를 진행할 수 있게 되어, 회의 참석자

들이 서울과 수지를 오가며 낭비되는 시간과 비용을 줄이고, 보다 신속하고 효율적인 상품 개발 및 서비스 제공이 가능하게 되었다.

4. 데스크톱(PC) 가상화환경 구축

2010년 11월에는 IBK고객센터의 PC 298대를 가상화 서버로 통합해 PC 본체가 없는 컴퓨팅환경을 제공함으로써 발열·먼지·소음 등이 없는 쾌적한 근무환경을 제공했다. 그린IT를 실현한 이 사업은 'CIO AWARDS 2010 금융부문 본상'으로 선정되어 그 사업효과가 대외적으로 입증된 바 있다.

5. PC화상회의시스템 구축

국내외 출장 등 물리적 이동에 따른 불편을 해소하고 에너지 절감효과를 거두기 위해 시간 및 장소에 구애받지 않고 업무용 PC를 통해 원격지 직원간 회의자료 공유 등 실시간 소통환경 마련을 위해 PC화상회의시스템을 구축했다. GWP(Great Work Place) 만들기 일환으로 회의방식을 개선하기 위한 이 시스템은 2010년 12월 임원, 본부장, 국외영업점장, PB팀장, 본부 기획팀장을 대상으로 실시했다.

6. IT리더제도 운영

부·점 내 전 직급 직원 중 IT트렌드나 신기술에 관심이 많고, 자발적인 개선활동 참여 의지가 있으며, IT 문제에 대해 실질적인 해결업무를 수행하고 있는 직원 중 1인 이상을 부·점별 IT리더(583개 부·점 698명 활동)로 선정했다. 자체 해결 가능한 단순 반복적인 IT 문제 현장조치, IT본부와의 소통창구 역할, 방문 외주 직원의 상시 모니터링 등을 담당하게 하는 이 IT리더제도를 2010년 4월부터 시행해 오고 있다.

7. '찾아가는 SMART IT서비스' 실시

영업점 직원의 IT업무에 대한 이해력 제고를 통해 대고객 서비스만족도를 향상시키기 위해 2005년 8월부터 '찾아가는 IT서비스'를 시행해 왔다. 2007년에는 '찾아가는 맞춤 IT서비스', 2009년에는 '찾아가는 SMART IT서비스'로 그 명칭을 변경했다.

초기에는 차세대시스템 가동(2004년 9월) 이후인 점을 고려하여 교육 내용도 효율적인 단말 조작 방법에 초점을 맞추었지만, 점차 영업점 전화 문의가 많은 사례 중심의 처리 절차 및 편리한 기능 소개로 확대했다. 현재는 신용카드와 퇴직연금시스템 등 영업점 요청업무에 대해 업무담당자와 1대1 맞춤식 교육을 진행하고 있다. 이처럼 영업현장 밀착형 교육인 '찾아가는 SMART IT서비스'는 최근 3년간 연평균 110여 개 영업점을 대상으로 실시해 '고객의 행복'을 실천하고 있다.

■ 영상회의실 현황

구분		본점	수지센터
일반 현황	위치	4층	11층
	규모	20평	15명
시설 현황	참석인원(최적)	6명	6명
	PC(노트북)	1	1
	회의용 모니터	3	3
	자료공유용 카메라/모니터	1	1
	빔 프로젝터	1	1
	IP 전화기	1	1

■ 데스크톱(PC) 가상화 환경 구축 전후 비교

구분	구축 전	구축 후	비고
업무 환경			PC본체 필요없음
전력소비량(KW/년)	369,758	122,290	67% 절감
CO ₂ 발생량(Kg/년)	156,777	51,851	

제9장

경제연구

제1절 연혁

IBK기업은행의 조사연구사업을 전담하고 있는 IBK경제연구소는 1966년 5월 기획조사부에서 조사부로 확대 개편되었다. 1998년 2월에는 기업협력팀과 통합하여 조사협력부로, 2001년 7월에는 다시 조사부로, 2003년 1월에는 조사연구부로 각각 명칭이 변경되었다. 이후 2004년 7월에는 은행의 미래경영을 선도하고 중소기업 연구의 전문성을 제고하기 위해 기은경제연구소가 신설되었고, 2010년 1월에는 IBK브랜드의 일체감 조성 및 대외 인지도 강화를 위해 IBK경제연구소로 명칭이 변경되어 현재에 이르고 있다.

중소기업통계 작성은 물론 우리나라 중소기업 연구분야에 있어서 중요한 역할을 맡아 오고 있는 IBK경제연구소에는 중소기업팀, 경영연구팀, 금융경제팀의 3개 팀이 있다. 중소기업팀에서는 중소기업의 경영·정책·금융 연구를 담당하고, 경영연구팀에서는 은행 경영·전략경영·금융산업 및 금융감독/규제 연구를 담당하며, 금융경제팀에서는 중소기업 조업 통계조사, 국내외 경제연구, 금융시장연구, 중소기업 동향연구 등을 담당하고 있다. 이외에 연차보고서 작성 및 각종 간행물 발간, 중소기업정책 수립을 위한 관련 기관과의 협조, 은행 일반업무 추진을 위한 협력업무 등을 수행하고 있다.

제2절 조사연구

1. 개요

조사연구사업은 1961년 중소기업은행이 중소기업 전담은행으로 설립된 이후 지금까지 중소기업에 관한 이론 정립, 정책건의, 실태조사, 통계편제 등을 통해 지속적으로 추진되어 왔다. 1980년 12월에는 제7차 중소기업은행법 개정이 시행되면서 법정사업의 하나로 규정

되어 그 중요성이 더욱 부각되었다. 중소기업정책금융기관으로서 조사연구사업은 설립 초기 주로 정부의 중소기업정책 수립을 위한 자료제공에 치중해 왔으나 경제성장과 금융환경의 급격한 변화에 따라 최근에는 중소기업의 경쟁력 강화 및 정책건의를 위한 조사연구, 은행의 영업력 강화 및 선진화를 위한 조사연구에도 많은 노력을 기울이고 있다.

연대별 조사연구사업의 주요 내용을 살펴보면 중소기업주도에 의한 공업화 착수 시기인 1960년대 초의 조사연구사업은 주로 중소기업에 관한 기초자료 수집과 중소기업에 관한 이론 정립 및 중소기업육성을 위한 종합적 정책연구에 치중했다. 1960년대 후반에는 당시 정부의 강력한 경제개발 의지를 지원하기 위해 그동안 축적된 연구 능력과 기초 자료를 배경으로 중소기업에 관한 정부시책 수립에 적극 참여했다. 1970년대에는 중화학공업화가 강력하게 추진됨에 따라 중소기업이 이에 부응할 수 있는 새로운 좌표 설정이 시급하게 되어, 조사연구사업도 중화학중심의 산업구조에 있어서 중소기업의 새로운 경쟁우위 분야 적응실태 및 지원방향 등을 규명하고자 노력했다.

1980년대 조사연구사업은 국내시장의 개방, 국제수지 개선에 따른 원화절상 및 선진국의 보호무역주의 강화, 노사분규 등 격변하는 경영환경 변화에 중소기업이 효율적으로 대응할 수 있도록 지원하는 데 초점을 두었다. 이를 위해 실태파악과 더불어 중소기업 창업, 대기업과의 협력, 기술개발, 국제화 등을 위한 대응책 제시에 역점을 두었다. 1990년대 들어와서는 중소기업을 직접적으로 보호하기보다는 급격한 환경 변화에 적응할 수 있게 자생력을 갖춰 중소기업이 경제의 뿌리 역할을 담당할 수 있도록 중소기업의 자동화·정보화·기술개발 등 중소기업 구조개선을 지원하기 위한 조사연구사업을 강화했다.

2000년대 들어서는 급변하는 경영환경 속에서 중소기업의 현안 문제 해결과 중소기업의 지속성장 및 글로벌 경쟁력 강화방안, 환율·유가·금리 등 거시경제 환경 변화가 중소기업 경영에 미치는 영향, 바젤Ⅱ 도입이 중소기업에 미치는 영향, 중소기업의 효과적인 환경전략, 대북진출방안 등에 대해 중점 연구했다. 특히 2000년대 하반기 들어서는 금융위기로 인해 어려움을 겪고 있는 중소기업이 능동적으로 위기를 극복하고 미래 성장동력을 확보할 수 있도록 다양한 경제 및 경영정보를 적시에 제공하고, 정부정책과 연계하여 실효성 있는 육성과제를 발굴하고자 중소기업에 대한 조사연구사업을 활발히 추진했다. 주요 조사연구사업은 다음과 같다.

- 수급중소기업의 실태와 효율적인 지원방안 연구(2001)
- 중소기업 도급거래실태와 거래강화방안(2002)
- 중소기업 인력수급실태와 원활화방안(2002)
- 중소기업의 마케팅 강화를 위한 정보화지원방안 연구(2002)
- 창업중소기업에 대한 효율적인 지원방안(2003)
- 부품·소재 생산 중소기업의 경쟁력 제고방안(2003)
- 중소기업간 거래시스템의 실태와 경쟁력 강화방안(2003)
- 국내 소비부진의 원인과 전망(2004)
- 중국 금리인상의 배경과 영향(2004)

- 우리나라 기술경쟁력 현황 및 제고방안 연구(2004)
- 중소기업의 설비투자 동향 및 활성화방안(2005)
- 영세 자영업자 전업촉진방안 연구(2005)
- 중국진출 한국중소기업 성공, 실패에 관한 연구(2005)
- 바젤 II 시행에 따른 중소기업의 대응실태조사 및 정책과제 연구(2006)
- 중소기업의 브랜드 사용실태와 자사브랜드 확대방안(2006)
- 영세 자영업자의 미래 성장역량 확충방안(2006)
- 한미 FTA가 중소기업에 미치는 영향과 대응전략(2007)
- 중소기업의 성공적인 기업승계에 관한 연구(2007)
- 관계회사제도 도입방안 및 기대효과(2008)
- 개성공단 전환기에 따른 중소기업의 진출 성공방안(2008)
- 녹색성장과 중소기업(2009)
- 중소기업 자금경색 원인 및 대책(2009)
- 중소기업 위상 변화와 개선과제(2010)

2. 조사연구사업

가. 중소기업 경영활동과 정책과제 발굴 및 건의를 위한 조사연구

우리나라 산업구조의 저변을 형성하고 있는 중소기업의 발전을 조사연구 측면에서 지원하기 위해 이론적·실증적으로 중소기업 실태와 문제점을 조사·분석하고, 선진국 사례 등 관련 자료를 광범위하게 수집하여 환경 변화에 대한 적절한 대응방안을 개발하고자 했다. 한편 필요한 정보를 중소기업에 신속하게 제공함으로써, 중소기업이 점차 고도화되는 산업구조에 적응하여 경쟁력을 잃지 않고 그들의 경제적 지위를 향상시킬 수 있도록 지원하고 있다. 또 이를 위해 정부의 중소기업정책수립에 필요한 기초 자료를 제공하고, 수시로 중소기업의 니즈를 파악하여 적절한 제도 개선을 건의함으로써 정부의 중소기업육성 시책 개발에 일익을 수행해 왔다.

2000년대 이후 중소기업 전담금융기관으로서 실시한 다양한 조사연구사업은 다음과 같다.

- 중소기업의 전략적 제휴 활성화방안(2001)
- 지식기반 서비스산업의 실태와 금융활성화 방안(2002)
- 미국 중소기업청의 영세 소기업지원제도(2002)
- 중소기업지원시책 개선방안 제시(2003)
- 참여정부에 바라는 중소기업지원시책(2003)
- 도급거래 중소기업의 경쟁력강화 부문(2003)
- 설비투자 부진원인과 활성화방안(2004)
- 공공부문 투자확대를 통한 경기 활성화방안(2004)

- 원자재가격 상승이 중소기업경영에 미치는 영향(2004)
- 에너지 관련 산업 육성방안(2004)
- 중소기업 경영활동에 대한 규제실태와 시사점(2004)
- 수출하락국면에서 수출중소기업의 경영실태와 시사점(2005)
- 바젤 II 도입에 따른 정책적 시사점(2005)
- 중견기업육성전략 연구(2005)
- 신3고 시대의 중소기업 발전전략(2006)
- 중소기업의 블루오션영역과 창출전략(2006)
- 신정부가 추진해야 할 중소기업 10대 정책연구(2007)
- 중소기업 경쟁력제고를 위한 주요부문별 정책과제(2008)
- 고령화의 진전과 중소기업에의 기회(2008)
- 은행권 중기대출의 원활한 확대 유도를 위한 정책과제(2009)
- 중소기업 불황극복 전략(2009)
- 청년층의 중소기업 취업촉진을 위한 정책과제(2010)

나. 정부기관 및 외부 연구용역 의뢰 연구

2004년 7월 기은경제연구소가 신설된 후 정부기관 및 외부로부터 중소기업정책 입안 관련 연구용역 의뢰가 다수 있었으나 인력 운영 등 제반 사항을 고려, 연간 1~2건 정도의 연구용역을 수주했으며, 연구결과는 관련 법이나 중소기업 관련 정책입안에 폭넓게 반영되어 왔다. 용역발주처별 연구내용은 2005년 산업자원부의 '글로벌 중견기업 육성방안', 2006년 중소기업청의 '바젤 II 시행에 따른 중소기업의 대응실태조사 및 정책과제 연구'와 통일부의 '개성공단에 대한 민간금융지원 활성화방안 연구', 2007년 중소기업특별위원회의 '바젤 II 도입에 따른 중소기업 직접금융 활성화방안 연구', 2008년 중소기업청의 '중소기업 범위개편을 위한 출자회사간 관계회사 도입방안 및 기대효과'와 지식경제부의 '신성장동력 확충을 위한 금융지원 확대 및 연계강화방안', 2010년 중소기업청의 '사업장 녹색화 및 우수 Green-Biz 금융지원방안' 등이 있다.

다. 은행의 경쟁력 강화 및 선진화를 위한 조사연구

금융환경 변화에 능동적으로 대응하고 중소기업금융에서의 확고한 우위 확보, 지속성장을 위한 수익기반 확충 등 은행 핵심 경영과제를 효율적으로 제고시키기 위한 조사연구 사업을 중점 추진해 왔다. 2000년대 이후 추진한 주요 조사연구사업은 다음과 같다.

- 은행의 효과적인 보험판매방안에 관한 연구(2001)
- 자영업자에 대한 금융거래 활성화 안 연구(2001)
- 당행 PB마케팅 현황과 전략화방안(2002)
- 생산성향상을 위한 효과적인 아웃소싱방안(2002)
- 개인고객 기반확대를 위한 전략방안 연구(2002)

- 남북경협확대와 당행의 대응방안(2003)
- 전자지불시스템 변화와 당행의 대응방안(2003)
- 당행 크로스셀링 확대방안(2003)
- 행내 커뮤니케이션 활성화방안(2004)
- 드림기업팀 현황 및 개선방안(2004)
- 영업점 중소기업대출취급 환경 변화 조사(2004)
- 증권회사 보유 타당성조사(2004)
- 당행의 중장기 발전방안 연구(2005)
- 중소기업대출시장에 대한 국내의 은행전략(2005)
- 글로벌 선도은행 사례연구(2005)
- 신용카드시장의 경쟁구도 변화와 당행의 대응 전략(2006)
- 기업주치의의 역할과 필요성(2006)
- 비가격경쟁력 강화방안(2006)
- 자산 100조시대에 걸맞는 신경영패러다임(2006)
- 자본시장법과 당행 대응방안(2006)
- 개인고객부문 역량강화방안(2007)
- 패키지상품을 통한 교차판매 활성화방안(2007)
- 당행 중기대출 부실증가의 원인과 건전성 제고방안(2008)
- 신용카드사업 발전 방향(2008)
- 당행 개인금융의 경쟁력 수준과 과제(2008)
- 가계부문 위험요인 분석 및 건전성 제고방안(2009)
- 당행의 적정 대출포트폴리오 구성방안(2009)
- 개인금융 이미지 강화 전략(2010)
- 스마트폰 확산이 은행경영에 미치는 영향 및 대응전략(2010)
- 중소기업·중견기업의 M&A활성화에 대한 당행의 대응방안(2010)

3. 실태조사

중소기업 전문은행으로서 정부의 중소기업정책 수행을 위한 참고자료 제시뿐만 아니라 효율적인 업무수행을 위해서도 중소기업에 대한 정확한 실태파악이 매우 중요하다. 이를 위해 환경 변화에 따라 변천·발전하는 중소기업의 현황과 문제점을 분야별·지역별로 다양하게 파악하여 보다 나은 중소기업육성시책을 도출하기 위한 각종 실태조사를 실시하고 있다. 2000년대 이후 지속적으로 실시한 다음과 같은 실태조사는 중소기업의 변화 추이를 쉽게 비교 분석할 수 있는 귀중한 자료가 되었다.

- 동일인지배 중소기업계열군 실태조사(2001)
- 중소기업 임차사업자 경영환경 실태조사(2001)

- 중소기업의 전자상거래 실태조사(2002)
- 우량중소기업에 대한 은행간 경쟁실태와 변경요인 조사(2002)
- 중소기업 범주초과 기업실태조사(2002)
- 개성공업지구 진출과 관련된 설문조사(2003)
- 중소기업 자금수요 및 자금사정 조사(2003)
- 주5일 근무제 실시에 따른 중소기업의 대응 실태조사(2003)
- 우수중소기업 성장전략 실태조사(2003)
- 창업중소기업의 특성 및 은행거래 실태조사(2003)
- 테마별 중소기업 현안과제 조사(2004)
- 경기변동이 중소기업대출 및 부실여신에 미치는 영향(2004)
- 중소기업 경기종합지수 개발(2005)
- 환율하락에 따른 수출중소기업의 경영애로실태와 시사점(2006)
- 중소기업 세제실태와 개선방안(2007)
- 중소기업 규제실태와 개선방안(2008)
- 대중소기업 불공정거래 실태와 개선과제(2010)
- 위기이후 대중소기업 양극화 실태와 개선과제(2010)

4. 통계조사

정부의 중소기업 통계작성 지정기관으로서 작성한 우리나라 중소기업에 관한 각종 통계자료는 중소기업분야의 실물경제를 파악하고 중소기업육성 발전을 위한 정책수립, 연구 및 금융업무 수행을 위한 기초자료로 널리 활용되고 있다.

먼저 중소기업동향조사는 우리나라 중소기업동향에 관한 승인통계로서, 광업 및 제조업 조사 표본 중 5인 이상 300인 미만의 중소기업체를 모집단으로 하고 3,070개 업체를 표본업체로 하여 매월 조사하고 있다. 현재 2005년을 기준으로 중소기업의 생산지수 등을 편제해 공표하고 있다.

중소제조업 경기전망조사는 중소기업업황에 대한 판단과 전망을 위해 3,070개의 중소기업체를 대상으로 전반적인 경기, 자금사정, 설비투자, 고용사정, 경영애로 등에 관해 매분기마다 조사·공표하고 있다.

중소제조업 설비투자 전망조사는 기업의 경영실태와 전망을 종합적으로 반영하는 중소기업의 설비투자에 관한 조사를 위해 3,070개의 중소기업체를 대상으로 종업원별·규모별로 투자 실적과 계획, 투자 대상 및 목적, 소요자금조달 원천 등에 관하여 연 2회 조사·공표하고 있다.

주요국의 중소기업 관련 통계조사는 한국, 일본, 미국, 중국 등 주요국의 중소기업 관련 통계를 수집·정리하여 1991년부터 매년 1회(3월) 발행함으로써 정부의 중소기업정책 수립 및 IBK기업은행의 금융지원업무에 필요한 기초자료로 활용되어 왔다. 하지만 2003년 까지 발행되다 폐지되었다.

5. 기타업무

가. 도서실 운영

도서실은 중소기업을 위한 조사연구활동지원과 직원들의 전문지식 습득을 통한 업무능력 향상 및 자기계발을 위해 운영되고 있다. 2010년 말 현재 도서실은 자체 발간한 각종 자료 및 중소기업 관련 자료를 포함하여 단행본 4만 1,000여 권, 보고서 및 논문 1만 5,000여 권 등 총 5만 6,000여 권의 장서를 보유하고 있으며 660여 종의 국내외 정기간행물을 입수하여 제공하고 있다. 1993년 최초로 도서자료 전산화를 추진한 이래 도서관리프로그램을 계속적으로 업그레이드했고, 2005년부터는 SKY시스템을 통해 직원들의 이용 편의를 제고했으며, 본점 및 각 지점에서 도서실 홈페이지를 통해 자료를 검색·신청하여 신속하게 이용할 수 있도록 하였다. 2010년 7월에는 도서실 내 'Idea Hall'을 설치하여 연구소와 각 부서에서 생산하는 보고서 및 정보를 직원간에 공유하고 활성화하는 공간으로 운영하고 있다.

나. APEC 중소기업전문 금융기관회의 주최

APEC(Asia Pacific Economic Cooperation, 아시아태평양경제협력체) 중소기업전문 금융기관회의는 APEC 내 중소기업전문 금융기관과의 인적·정보 교류를 통해 중소기업 금융의 발전을 도모하고 역내 중소기업은 발전과 중요성에 대한 사회적 인식 제고를 위해 2003년 개최된 APEC 재무장관회의에서 제안된 후 일본과 중국 등 11개국 13개 중소기업전문 금융기관이 참가하고 있다. 2003년 11월에는 재정경제부 및 한국금융연구원과 공동 주최했고, 2009년 7월에는 단독주최하여 APEC 회원국 정부 관계자에게 중소기업전문 금융기관으로서 위상을 제고하는 기회가 되었다.



APEC 중소기업전문 금융기관회의(2009.7.8)

다. 희망중소기업포럼

희망중소기업포럼은 중소기업연구 활성화와 중소기업 성공사례를 발굴·전파하기 위해 2006년 5월 제1회 행사로 시작되었다. IBK기업은행을 중심으로 한국중소기업학회와 매일경제신문사가 주관하고 IBK경제연구소가 포럼사무국 업무를 수행하고 있다. 희망중소기업포럼은 2006년 5월 이후 연 6회 개최되었으나 2010년 이후부터는 연 4회로 변경되었고 2010년 10월까지 총 26회의 포럼을 개최했다. 주요 회원으로는 중소기업 CEO, 중소기업 연구자 및 언론인, 유관기관 전문가 등 400여 명이며 중소기업 관련 금융, 경영, 주요 이슈 등 중소기업 현안에 대해 발표 토의하고 대안을 찾아 정책에 반영하도록 유도했다.



제1회 희망중소기업포럼 세미나(2006.5.29)

라. 춘계학술대회

중소기업 연구영역의 확대 및 연구 의욕 고취를 위해 2005년부터 한국중소기업학회와 매년 봄 춘계학술대회를 공동개최하고 있다. 행사는 분과별 학술논문 발표, IBK학술상 시상, 주제 발표 및 토론 등으로 이루어지며 주요 참석자는 중소기업 CEO, 학회 회원, 중소기업 유관기관 등이다. 매년 IBK행복나눔재단이 후원금을 출연하고 있다.



춘계학술대회(2010.4.2)

마. 청소년 금융·경제교실

기업의 사회적 책임 수행과 차세대 마케팅의 일환으로 2004년 9월부터 2008년 4월까지 총 36회에 걸쳐 미래고객인 초·중·고등학생을 초청하여 청소년 금융·경제교실을 개최했다. 청소년 금융·경제교실의 프로그램은 은행장과의 대화시간을 시작으로 금융·경제생활, 기업가 정신, 중소기업 등에 대한 이론 교육, 중소기업인 명예의 전당 견학, 중소기업 생산현장 견학 등으로 구성되어 있다. 특히 벽지에 소재해 평소 경제교육의 기회가 적었던 시골학교 어린이들을 초청해 특별한 체험 기회를 제공했고, 규칙적인 저축생활 및 알뜰한 소비생활, 용돈기입장 작성 등 어린이들이 직접 실생활에 적용할 수 있도록 실질적인 도움을 제공했다.



청소년 금융·경제교실(2008.4.18)

제3절 정기간행물

1. 연차보고서

중소기업은행법 제49조의 규정에 따라 매 회계연도 경과 후 4개월 이내에 그 회계연도 중 업무 실적 및 정부의 중요한 중소기업정책을 개술하고 같은 기간의 금융 실적을 분석하는 연차보고서를 국회 및 금융위원회에 제출하도록 되어 있다. 이에 따라 창립 이래 50차에 걸쳐 연차보고서를 작성하여 제출해 왔으며 주요 배부처는 국회와 금융위원회 등 의무 배부처를 비롯해 금융감독원, 한국은행, 은행연합회, 신용보증기금, 금융결제원 등 금융 유관기관, 중소기업청, 중소기업연구원, 중소기업진흥공단, 상공회의소, 산업연구원 등 중소기업 유관기관, 주요 기관의 도서자료실 등이다. 2010년도 연차보고서는 1,000부 가량 제작·배부했다.

2. 기은연구

중소기업 관련 연구논문, 경제시론, 관련 통계, 실태조사 자료 등을 수록 발간하는 '기은연구'는 당초 월보로서 '기은취보' 및 '조사월보' 등으로 발간되다 1977년부터 '기은조사월보'로 제호가 바뀌어 발간되었으며, 1999년부터는 분기보로 바뀐 후 그 내용이 더욱 충실해졌다. 이후 2008년 '기은연구'로 제호가 다시 바뀌었으며, 매분기 약 1,300부씩 발간하여 정부기관 및 중소기업 유관기관 등에 중소기업 연구 및 정책수립 자료로 제공했다. 2009년 겨울호(통권 470호)를 마지막으로 폐간되었다.

3. 중소기업을 위한 IBK CEO리포트

은행 경영진에게 주요 경제현안 및 경영정보 등을 요약·정리한 후 이에 대한 시사점을 제시하여 의사결정에 도움을 주기 위한 목적으로 2005년 1월부터 '금융조사리포트'를 발간하기 시작했으며, 수록 내용은 경제현안, 경제용어해설, 금융 및 실물동향, 주요 경제지표, 각종 경영정보 등으로 은행장을 포함한 임원 및 부점장 이상 간부직원을 대상으로 배포했다. 이후 'IBK 금융경제 브리프'로 명칭이 변경되었다가 'IBK 중소기업 CEO REPORT'를 거쳐 현재는 '중소기업을 위한 IBK CEO 리포트'로 변경되었으며, 중소기업 CEO 및 임직원, 중소기업 유관기관, 중소기업 관련 학계 등을 주요 독자층으로 하여 제공하고 있다. 수록 내용은 경제이슈, 경제동향, 경제용어해설, 주요경제지표와 같은 경제정보뿐만 아니라 경영, 자산관리, 고객에게 유익한 일반상식 등 쉽고 알차며 중소기업에게 도움이 되는 내용을 수록하고 있다. 홈페이지, 이메일, 책자 배송 등을 통해 행내외 고객에게 제공하고 있으며 2010년 말 현재 총 70호가 발간되었다.

4. IBK기업은행 연사(年史)

1961년 창립 이후 괄목할 만한 성장과 발전을 거듭해 온 역사적 발자취를 되돌아보고 조직과 운영, 업무실태, 경제성장에 따른 중소기업의 구조 변동, 주요 중소기업정책의 변



IBK기업은행 연사(年史)



중소기업을 위한 IBK CEO리포트

천과정 등을 수록한 중소기업은행 연사는 그동안 5년사, 10년사, 20년사, 30년사, 40년사가 발간되었다.

5. Success Story

대한민국 중소기업과 고락을 같이해온 IBK기업은행은 세계적인 기업으로 도약을 꿈꾸는 중소기업의 도전의식을 고취시키고 중소기업인들의 사회적 위상을 드높이고자 2004년 8월 '중소기업인 명예의 전당'을 설립하고 매년 우수중소기업들을 선정해 오고 있다. Success Story는 이들 기업이 초우량기업으로 성장하기까지의 여정과 기업경영사례를 정리한 것으로 2005년부터 책자로 발간되어 왔다. 이 책들은 중소기업 CEO, 중소기업 연구자, 각 대학, 국공립도서관 등에 중소기업 우수경영사례 전파를 위한 자료로도 제공되어 우리나라 중소기업연구에 널리 활용되고 있다.

6. 기타 간행물

'선진은행의 경영전략'은 경영전략 수립 및 실행에 필요한 기초자료로 제공되기 위해 선진은행의 경영전략 및 신상품 개발동향 등을 모아 책자로 발간한 것이다. 주요 내용으로는 선진은행 경영의 신조류, 마케팅 전략, 신상품 및 서비스, 전자금융 등이며 1996년부터 연간 1회 발간되어 오다가 2003년 총 7회 발간을 끝으로 폐간되었다.

1977년부터 매년 발간되어 온 '한국의 중소기업'은 1998년부터 2003년까지 후속자료 성격의 조사연구자료로 발간되다 2003년부터 다시 '한국의 중소기업'으로 발간되었으며 2008년을 끝으로 폐간되었다. 중소기업에 관한 연구논총을 정리 발간하는 '한국의 중소기업'은 본지점, 정부 및 유관기관, 공공도서관 등에 배부되었다.

'주간금융정보(Financial Weekly)'는 국내외 경제 및 금융동향 관련 자료를 수집·정리하여 매주 발간, 경영진과 각 부점에 송부함으로써 은행의 경영전략 수립과 해외활동 시 중요한 마케팅자료로 활용될 수 있도록 1988년부터 발간되었다. 초기에는 '주간경제뉴스'라는 이름으로 매일 발간하였고, 1992년부터 주1회 발간하면서 내용 및 발간부수를 확대하여 오다 2003년에 폐간되었다.

'은행경영 Focus'는 은행경영과 관련된 다양하고 시의성 있는 주제를 전 직원들에게 간결하고 신속하게 전달하여 정보를 공유하고자 2006년 7월부터 발간했다. 은행경영에 도움이 되는 경제·금융·경영·산업·중소기업 등 다양한 분야의 이슈를 담았으며 2007년 3월을 끝으로 폐간되었다.

제10장

기타

제1절 컨설팅업무

1. 컨설팅업무의 발전

컨설팅업무는 조사업무와 함께 '중소기업은행법 제33조 3항'에 명시되어 있는 법정사업으로서 IBK기업은행은 '중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률'(시행령 제28조 5항)에 의해 기업지도 실시기관으로 지정되어 있다.

컨설팅사업은 1962년 2월에 기업지도과를 신설하고 경영분야 컨설팅사업을 착수한 것이 그 효시가 되며 같은 해 3월 전국 본·지점 37개소에 중소기업상담소를 설치하고 금융, 경영관리, 기업회계, 세무 등 경영 전반에 관한 애로사항에 대해 상담지도를 실시했다. 1963년에는 기업지도업무의 본격적인 수행을 위해 기업지도과를 기업지도부로 확대 개편한 후, 초기에는 주로 경영분야에 대한 지도를 했다.

그러나 점차 중소기업제품의 품질향상, 원가절감, 시설 근대화에 의한 국제경쟁력 강화를 위해 기술부문에 대한 지도가 절실히 요망되었다. 이에 따라 1967년 UNDP와 공동으로 기업지도사업을 실시했고, 그 후 UNDP업무 종료와 더불어 기업지도부 업무축소가 예상됨에 따라 1974년 6월 기업지도부를 기술부와 통합하여 부의 명칭을 기술협력부로 개칭했다. 1982년 2월에는 본부기구 축소 방침에 따라 기술협력부, 투자신용분석부, 기업지도부(1981년 3월 수입대체부품산업지원을 담당하기 위해 신설된 부서로 종전의 기업지도부와 성격이 다름) 3개 부서가 기업지도부로 통합되었다. 이후 은행과 중소기업간의 관계가 점차 경영 및 기술지도와 같은 직접지원보다는 경영



중소기업상담소 설치(1962.3.1)



중소기업자에게 상담을 하고 있는 기업지도부 직원(1962.3)

정보 제공 등 측면지원이 강조되는 양상을 띠게 됨에 따라 1989년 1월에는 기업협력 측면을 강화시키기 위해 기업지도부 명칭을 기업협력부로 개칭하고 같은 해 5월 이 부서 내에 기업정보센터를 신설하여 영업정보 제공, 해외투자 상담 등 기업협력업무를 확대했다. 1995년 8월에는 본부기구 개편에 따라 기업협력부가 기업협력팀으로 개편되었으며 1996년 1월에는 중소기업 경쟁력 강화 및 사업다각화를 지원하고 건전기업으로 육성 발전시키고자 매도·매수업체를 단순 증개하는 M&A업무를 시작했다.

1998년 2월에는 조사부와 기업협력팀이 조사협력부로 통합되었고 2003년 2월에는 은행간 경쟁심화에 따른 중소기업금융 차별화, 고객 니즈의 수용 및 서비스 제공을 통해 고객 만족도를 제고하고자 경영전략본부 내 컨설팅센터로 독립되었다가 2004년 7월 다시 기은경제연구소 컨설팅팀으로 조직이 변경되었다. 2006년 1월에는 컨설팅업무 활성화를 위해 기은컨설팅센터로 승격되었고, 2008년 7월에는 고객군별 전담 부서를 배치하는 본부 편제 이동에 따라 기업고객본부 소속이 되었다. 2010년 1월에는 IBK기은최고경영자클럽 운영 등 고객관리업무와 일자리창출업무 수관으로 업무가 확대되면서 기업지원부로 부서 명칭이 변경되었고, 부서 내에 컨설팅팀과 기업협력팀을 두었다. 이후 2011년 1월 컨설팅분야 확대에 따른 컨설팅 관련업무 통할을 위해 IBK컨설팅부가 신설되었고, 부서 내에 컨설팅팀과 녹색경영지원팀 2개 팀을 두고 있다.

2. 경영컨설팅업무

가. 경영컨설팅

초창기에는 기업지도 전문요원과 자문위원으로 구성된 경영진단반이 정부의 중소기업 시책에 맞추어 수출품생산 지정업체 중에서 선정된 시범기업에 대해 회계제도를 중심으로 재무관리 및 생산관리 등 경영 전반에 대한 현장지도를 실시했다. 이를 통해 개선책을 도출하고 전문가의 의견을 제공하는 경영 및 현장지도 컨설팅을 실시했고, 1967년부터 1975년 8월까지 UNDP와 공동지도사업을 실시했으며, 이후에는 자체 계획에 의해 양성된 지도요원만으로 우리나라 중소기업의 현실에 맞는 지도사업을 실시했다.

1980년대 들어서는 중소기업 기술 수준이 점차 향상되어 외국의 선진기술 도입을 위한 외국인 지도를 실시했으며, 1985년 1월에는 에너지관리공단과 협약을 체결하여 중소기업의 에너지진단을 실시했다. 1990년대에 들어서는 한국과학기술원의 시스템공학연구소 및 에너지관리공단과 연계하여 기업의 정보화·자동화분야의 효율적인 에너지관리 방법을 중점 지도했으며 경영합리화부문, 생산성향상부문 등도 지도했다. 1995년 이후에는 기업의 전반적인 기술력이 향상되어 현장지도의 필요성이 줄어들면서 같은 해 8월 기업협력팀으로 조직을 개편, 집합지도의 형태로 전환하였다.

2003년 2월에는 컨설팅센터가 설립되면서 컨설팅회사(nPlatform)의 전문컨설턴트(4명)와 직원(4명)으로 경영컨설팅팀을 구성하여 기업의 경영전략, 인사/조직, 생산관리, 마케팅, 재무/회계 등 기업이 요청하는 경영 전반에 대한 컨설팅을 지원했다. 또 컨설팅센터 내에 중소기업의 중국진출 지원을 위한 중국DESK를 설치하여 중국 투자정보를 제공하고,



서병찬 은행장과 UNDP와의 공동기업지도사업 협정 조인식(1967.8.11)



컨설팅센터 오픈식(2003.2.11)

중국 현지 투자자문기관과 제휴하여 투자와 관련한 자문 상담 및 투자절차 대행서비스를 실시했다. 2004년 5월에는 중소기업의 경영효율성 개선과 경쟁력 강화지원을 위해 '자가 경영진단프로그램'을 개발·제공했고, 하반기부터는 중소기업의 경영 현장에서 발생하는 법률문제를 보다 신속하고 정확하게 지원하고자 서울·경기·부산·대구 등 주요 지역에 22명의 분야별 전문변호사를 자문위원으로 하는 '중소기업 법률지원단'을 발족하여 법률 컨설팅서비스를 제공했다. 또 2005년 1월에는 전문 경영컨설턴트를 다수 확보하여 경영컨설팅조직을 5개 팀으로 확대 개편했다.

2007년 5월에는 경영악화로 어려움을 겪고 있는 고객들이 재도약할 수 있도록 현 상황에 대한 문제점 분석 및 개선방안 도출을 통해 빠른 회생과 경영정상화를 지원하는 '체인 지업 컨설팅'을 개발·시행했다. 이후 2007년 7월에는 Co-RM 및 영업점 직원의 기업주치의 역할을 지원하고 컨설팅서비스를 통해 거래기업과의 관계를 강화하기 위해 '기업진단컨설팅프로그램'을 개발·시행했다. 2003년 컨설팅센터 설립 이후 경영컨설팅업무가 매년 증가되어 2010년 12월 말까지 총 172건의 경영컨설팅을 실시했다.

나. 회계컨설팅

투명회계에 대한 감독기준 강화, 바젤Ⅱ 시행에 따른 기업환경 변화, 내부통제시스템의 구축 필요성 증대 등에 따라 회계컨설팅 수행을 통해 거래기업의 회계투명성을 제고하고 신용도를 개선할 필요성이 제기되면서 2008년 2월 회계컨설팅업무를 시행했다. 회계컨설팅은 기업의 재무상태와 경영성과가 집적되는 회계정보가 투명하고 신뢰성 있게 작성되도록 제반활동을 자문하고, 경영진에게 영업 및 전략적 의사결정 시 올바른 재무·회계 정보가 제공될 수 있도록 독립적인 입장에서 감사 및 정보를 제공하는 것을 말한다.

회계컨설팅의 범위는 거래기업의 재무적·비재무적 신용위험 요소를 분석하고 신용등급 개선 방향을 제안하며, 기업이 수행하고 있는 내부통제활동에 대한 평가 및 개선안 도출을 통해 회계투명성을 제고하는 것이 주된 범위이다. 회계컨설팅 대상 기업은 매출 확대 및 리스크 증가에 따라 효과적이고 효율적인 내부통제 및 의사결정이 필요한 경우 이를 위해 독립적인 제3자에 의한 재무·회계 정보의 검토가 필요한 기업이다. 컨설팅 진행 절차는 사전 협의, 프로젝트 수행, 결과 보고의 3단계로서, 2명의 컨설턴트(공인회계사 1, 내부 직원 1)가 기업 현장에 주재하며 3~4주간 진행한다. 2010년 12월 말까지 총 13건의 회계컨설팅을 진행했다.

다. 브리프(Brief)컨설팅

전문컨설턴트가 무료로 제공하는 경영자문 또는 상담 형태의 약식 컨설팅서비스로, 2007년 9월 시행했다. 고객이 의뢰한 경영상의 이슈를 중심으로 약식 진단 및 분석 업무를 수행한 후 단기간 내 문제 해결이 가능하도록 처방전을 제시하는 원포인트 형식의 컨설팅이다. 진단서비스 범위는 전략, 마케팅, 생산, 인사, 조직, 성과 관리, 변화 관리 등 경영 분야 전반이고, 처방 서비스는 문제의 발생원인 규명 및 상위 차원의 방향성 제안과 방법론, 사례, 양식 등 참고 자료를 제공한다. 컨설팅 경력 5년 이상의 전문컨설턴트가 사전 방문,

약식 진단, 결과보고 등 1주일 기간에 걸쳐 진행하며 2010년 12월 말까지 총 78건의 브리프컨설팅을 진행했다.

라. 조직활성화컨설팅

경제위기로 어려움을 겪고 있는 중소기업 임직원들의 기운을 북돋우고 적극적이고 창의적인 조직문화 활성화를 지원하기 위해 '중소기업 기살리기' 조직활성화컨설팅을 2009년 8월 시행했다. 조직활성화컨설팅은 조직활성화 실천프로그램, 조직활성화 교육프로그램, 조직활성화 워크숍 등 3가지 모듈로 구성되며 기업 현황을 감안하여 고객 니즈에 맞게 제공한다. 조직활성화 실천프로그램은 직무별 혁신리더 후보를 선발하여 혁신리더로 양성시키는 혁신리더 양성 교육, 혁신리더들이 직접 팀원들과 개선 과제를 해결하는 액션러닝 체험, 창의적인 아이디어뱅크제도 구축으로 진행한다. 조직활성화 교육프로그램은 사내 교육 필요에 대한 충족을 목적으로 고객 요구에 부합하는 강의안을 구성하여 진행하고, 조직활성화 워크숍은 워크숍을 조직 활성화를 위한 전환점으로 삼고자하는 기업을 위해 '우리 회사 맞춤형 워크숍'으로 진행한다. 조직문화 전문컨설턴트 1~2명이 1일 혹은 1박 2일 동안 진행하며 2010년 12월 말까지 총 27건을 진행했다.

■ 경영컨설팅 연도별 실시 현황

(단위: 건)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
경영컨설팅	11	6	16	27	26	21	38	27
회계컨설팅					5	2	1	5
브리프컨설팅						27	22	29
조직활성화컨설팅							14	13
합계	11	6	16	27	31	50	75	74

3. 기업승계컨설팅

경영승계가 사회적 이슈로 등장하고 거래기업 CEO의 고령화가 급속히 진행됨에 따라 거래기업의 성공적인 경영승계지원을 위해 2006년 7월 기업승계컨설팅업무를 시행했다. 상당수 중소기업들이 높은 상속세 부담으로 상속 딜레마에 빠져있고, 사전 준비 미흡, 세제 정보 취약, 납부할 현금자산 부족 등 경영승계 문제는 대기업보다 중소기업이 더욱 심각하다. 또 거래기업 고령화가 향후 5년 내 급속히 진행될 것으로 예상되고, 한편으로는 기업승계가 원활치 않을 경우 잠재부실로 이어질 가능성이 상존하는 등 기업승계컨설팅업무를 도입 필요성이 대두되었다.

기업승계컨설팅은 현황 진단, 기업승계 방향성 도출, 승계전략의 설계 등 3단계로 이루어지며 2~3주간 진행된다. 진행 후 기업승계에 필요한 전략 및 계획을 수립하고 세무상 부담과 경영상 위험을 최소화 할 수 있는 구체적인 방안을 제시하여 거래기업 CEO가 후계자에게 경영권 및 소유권을 안정적으로 이양할 수 있도록 지원한다. 특히 2008년 5월에는 건



중소기업 기업승계 실행지원을 위한 업무 협약 (2009.4.16)

국대학교와 공동으로 'KU-IBK 차세대CEO과정'을 개설하여 경영 2세가 역량 있는 CEO로 성장할 수 있도록 도와주는 동시에 기업승계가 성공적으로 추진될 수 있도록 지원했고, 2009년 4월에는 성공적인 기업승계지원을 위해 대형 세무법인과의 업무 협약을 통해 '기업승계지원 세무대리서비스'를 실시했다. 기업승계컨설팅은 2010년 12월 말까지 총 148건을 실시했다.

■ 기업승계컨설팅 실시 현황

(단위 : 건)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010
기업승계컨설팅	4	27	29	38	50

4. 세무컨설팅

세제환경이 더욱 투명화되고 강화됨에 따라 조세 관련 위험의 사전 진단 및 합리적 대응방안 수립의 필요성이 높아지고 있다. 하지만 중소기업은 경영환경 변화로 다양한 유형의 세무위험에 노출되는 세무리스크를 안고 있어 세무위험 축소 및 합리적 절세방안을 제공하는 세무주치의로서 중소기업에 올바른 세무전략 수립 및 정보 제공 등 중소기업 경영 지원을 위해 2006년 6월 세무컨설팅업무를 시행했다.

세무컨설팅은 세무컨설턴트(국세청 출신으로 세무조사 및 상속·증여세분야 베테랑)가 세무상 도움이 필요한 거래고객에게 모의세무조사, 기업세무회계자문, 세무상담 등 세무전문서비스를 제공하여 세무위험을 조기에 진단하고 이에 대한 해결방안을 모색 및 제시한다. 모의세무조사는 실제세무조사와 동일한 방법으로 기업의 회계자료 및 세무조사신고 내역을 조사 확인하는 방법으로 진행된다. 기업세무회계자문은 중소기업의 세무위험이 내재된 거래, 회계처리의 적정 여부 등을 과세 당국 입장에서 해석하고 합리적 방안을 제시하며, 세무상담서비스는 중소기업 CEO 및 PB고객을 대상으로 상속·증여·부동산 관련 세무컨설팅을 실시한다. 세무컨설팅은 2010년 12월 말까지 총 151건을 실시했다.

■ 세무컨설팅 실시 현황

(단위 : 건)

구 분	2006	2007	2008	2009	2010
세무컨설팅	2	17	38	37	57

5. 녹색컨설팅

지구온난화 방지를 위한 전 세계 온실가스 감축 노력이 본격화됨에 따라 기업에 대한 규제 시행과 함께 '친환경·저탄소성장'이 최대 화두로 등장하고, '저탄소녹색성장기본

법' 시행으로 중소기업 역시 온실가스 배출 규제 등 직·간접적 영향을 받을 것으로 예상되었다. 이에 따라 거래 중소기업이 온실가스 규제에 대응하여 안정적 녹색시장에 진입하도록 지원하고 중소기업의 녹색성장 관련 신사업 기회 창출을 위해 2010년 1월부터 금융권 최초로 녹색컨설팅을 시행했다. 녹색컨설팅은 중소기업의 온실가스 배출관리 및 탄소시장 진출 전략을 제언하는 탄소경영컨설팅으로서, 컨설팅 희망기업이 신청을 하면 희망기업을 방문하여 현장조사 후 컨설팅을 수행한다. 시행 첫해인 2010년에는 목표업체 수 30개보다 많은 34개 업체가 신청하여 6월 15일 신청을 조기 마감했고, 12월 말까지 20개 업체에 대해 컨설팅을 실시했다. 컨설팅비용은 무료이며, 기업규모나 업종에 따라 4~8주에 걸쳐 컨설팅을 진행한다. 2010년 3월에는 에너지관리공단과 '녹색컨설팅 업무협약'을 체결하여 온실가스 인벤토리 구축 녹색컨설팅을 실행하고 에너지관리공단은 IBK기업은행이 실행한 인벤토리 구축이 국내외 표준에 근거하여 정확히 수행되었는지를 검증(인증서 발행 포함)하는 외부검증 절차를 도입했다.

녹색컨설팅업무는 2009년 9월 신설된 녹색성장지원단 내 녹색경영지원팀에서 담당했으나 2011년 1월 컨설팅분야 확대에 따른 컨설팅 관련업무 통합을 위해 IBK컨설팅부가 신설되면서 부서 내 녹색경영지원팀으로 소속이 변경되었다.

6. 기타 컨설팅업무

가. IBK반월시화 기업상담센터 설치·운영

거래기업이 한계기업으로 전환되기 전에 공장 매각 및 M&A를 적극 유도함으로써 부실 방지 및 자산건전성을 제고하고 컨설팅 상담창구를 공단지역으로 전진 배치함으로써 기업 CEO가 IPO·가업승계·세무 등의 경영고민을 쉽게 상담 및 해결할 수 있도록 하기 위해 2008년 7월 반월기업금융지점 내에 'IBK반월시화 기업상담센터'를 설치했다. 거래 중소기업이 센터를 방문·상담한 후 컨설팅 및 M&A 수행 요청을 하면 고객과 협의하여 진행하는 방식으로 운영하다 금융위기 완화에 따라 독립 상담센터 운영 필요성이 감소되면서 2011년 2월 센터를 폐쇄하고 업무를 본부로 집중했다.



중소기업 저탄소 녹색성장지원 업무협약(2010.3.19)



IBK반월시화 기업상담센터 개소(2008.8.19)

나. 중소기업 범주 초과기업(중견기업)에 대한 컨설팅

중소기업 범위 개편으로 인해 증가가 예상되는 중소기업 범주 초과기업의 경영환경 변화에 대한 대응력 강화 지원과 우량 중견기업의 이탈 예방 및 거래 심화를 위한 서비스지원 필요성이 제기되면서 2009년 7월부터 중견기업에 대한 컨설팅을 시행했다. 업무수행 범위는 성장동력 확보를 위한 중장기 경영전략 수립, 성과 향상을 위한 조직관리체계 구축, 창의적이고 적극적인 조직문화 구축, 중소기업 범주 초과에 따른 재무 및 세무관리방안 수립 등이다. 전경련 중소기업자문단 등 대기업 출신 업종별 전문가인 전문컨설턴트들이 직접 고객사에 상주하면서 경영진과 밀착 컨설팅을 수행한다.

다. 영업점 경영컨설팅

영업점 경영성과 향상을 위한 체계적인 진단 및 처방시스템 부재와 신규보임 영업점장 급증에 따른 진행적 영업리스크관리 강화 필요성에 따라 2009년 8월 시행했다. 영업점에 대한 정확한 진단과 처방을 통해 경영성과 향상을 위한 실행 플랜을 수립하고, 영업점 경영 컨설턴트의 경영 노하우 및 스킬을 활용하여 개선방안을 수립, 영업점 경쟁력 및 영업점장의 역량 강화를 통해 경영성과를 향상하는 데 목적을 두고 있다.

컨설팅은 의무수행 영업점과 희망 영업점으로 구분되며, 의무수행 영업점은 경영평가 결과 경영개선활동이 필요한 영업점, 신규보임 영업점장이 배치되는 신설 영업점으로 하고 관할 지역본부장이 예외로 인정하는 경우 의무수행 제외가 가능하도록 했다. 2010년 2월에는 영업점 경영컨설팅의 긍정적인 평가와 성공적인 제도 정착에 따라 컨설팅 대상을 전 영업점으로 확대했고, 컨설팅 수행 방법도 경영평가 실적 분석 및 대안을 제시하는 경영평가컨설팅, 내부직원들의 변화 마인드 고취를 위한 조직문화컨설팅, 점주 환경 분석 및 대응방안을 제시하는 점주환경컨설팅, 영업전략 방향을 제시하는 영업전략컨설팅으로 세분화했다. 컨설팅은 2주 이내에서 진행한다.

제2절 기업협력업무

1. 기업간 교류협력지원

가. IBK최고경영자클럽

IBK기업은행과 거래하는 우수중소기업의 최고경영자 상호간 교류를 통해 국내외 경영환경 변화에 능동적으로 대응하는 방안을 공동 모색하고, 정보교환 및 친목도모를 바탕으로 경영능력 향상과 함께 참가기업의 성장 발전에 이바지하고자 1993년 처음 우수중소기업 최고경영자 교류회가 결성되었다. 이후 1996년 3월에는 '기은최고경영자클럽'으로 확대 개편되었으며, 2008년 3월에는 'IBK최고경영자클럽'으로 명칭이 변경되었다. 조직은 클럽 회장, 부회장 2명, 감사 2명, 각 지역본부별 지역분회장 15명과 여성분회를 특별 분회로 두고 있으며, 2010년 12월 말 기준 1,344명의 회원이 참가하고 있다. 2010년 회원사를



IBK최고경영자클럽 정기총회(2011.3.3)

위한 주요 사업으로는 경영전략세미나 개최, 경영인 1·2세대 기업승계 포럼, 모범사원 표창, 배우자 세미나, 회장단·은행임원 간담회, 조찬세미나, 사회공헌사업 등을 실시했으며, 클럽 소식을 전하기 위해 매거진 「最高」를 발간하고 있다.

나. IBK미래경영자클럽

회원간 상호교류를 통해 경영 전반에 대한 창의적이며 능동적인 역할을 수행할 수 있는 방안을 공동으로 모색하고, 정보교환 및 친목을 바탕으로 미래를 선도할 경영능력 배양을 목적으로 경영 2세들의 모임인 '기은차세대경영자클럽'이 2005년 3월 결성되었다. 회원 자격은 우수기업체 CEO 자녀이면서 경영수업중인 자이며, 회사사 대표로 취임한 경우에는 'IBK최고경영자클럽' 정회원으로 가입할 수 있다. 2007년 1월 명칭을 '기업은행과 함께하면 Business가 영원하다'는 뜻의 'IBK Ever-Biz Club'으로 변경했으며, 2011년 3월에는 경영인 2세들의 모임에서 한발 더 나아가 젊은 창업 경영인들까지 참여할 수 있도록 가입자격을 확대하고 명칭도 'IBK미래경영자클럽'으로 변경, 글로벌 리더로 성장할 수 있도록 지원하고 있다. 조직은 클럽 회장, 부회장 3명, 감사 2명, 각 지역본부별로 15개 지역 분회를 설치·운영하고 있으며 2010년 12월 말 기준 회원 수는 373명이다.

2. 중소기업 기살리기 협력사업

가. 중소기업인 명예의 전당

중소기업인의 자긍심 고취 및 사기진작 도모, IBK기업은행과의 거래를 통해 세계적인 회사로 성장한 기업과의 파트너십 강화, 세계적인 중소기업으로의 도전의식 고취 등을 위해 2004년 6월 '중소기업인 명예의 전당(Entrepreneurship Hall of Fame) 운영 기준'을 제정·시행했다.



제1회 중소기업인 명예의 전당 헌정 포스터

중소기업인 명예의 전당 헌정자 선정 및 평가 기준은 세계일류상품인증기업 또는 국내 시장점유율 10위 이내인 기업의 CEO로서 '헌정 대상자 평가기준'에 의해 80점 이상 득점하고, IBK기업은행과의 거래기간이 20년 이상인 기업의 CEO다. 중소기업인 명예의 전당 헌정자 선정 절차는 우선 매년 각 영업점으로부터 후보자 추천을 받아 후보자를 발굴하고, 선정위원회(위원장 1인, 위원 8인 이내, 간사 1인으로 구성, 기업고객본부장은 당연직 위원이고 간사는 기업지원부장)에서 선정기준에 의거, 심사 및 선정을 한 후 창립기념일 행사 시에 헌정식을 거행했다. 제1회 헌정식은 2004년 8월 2일 실시했다.

명예의 전당 기념관은 본점 1층 로비에 있으며, 헌정 중소기업인의 부조(浮彫)를 설치하고 약력 및 업적 소개, 생산제품 및 기업 홍보사진 등을 전시했다. 또 인터넷 홈페이지 내에 '중소기업인 명예의 전당'란을 개설하여 선정 중소기업인의 사진, 약력, 업적, 회사의 발전사 등을 게시했다. 헌정자에 대해서는 헌정패 수여, 각종 수수료 면제 등 최고의 VIP 대우를 하고, 헌정자 기업은 중소 Royal 어음 대상 기업 및 패밀리기업으로 선정하며, 'Success Story'를 발간하여 정부·대학·국공립도서관에 도서를 송부함으로써 우수경영 사례(Case Study)로 활용되도록 하고 있다. 2010년 제7회까지 모두 21개 기업 대표자가 헌정되었다.

■ 역대헌정자 현황

구분	업체명	대표자	주요 제품	비고
제1회 (2004년)	한국도자기(주) 자화전자(주) 인탑스(주) (주)홍진HJC	김동수 김상면 김재경 홍완기	분차이나, 슈퍼스트롱 자동온도조절 세리믹 히터 등 휴대폰 케이스, 프린터 등 오토바이, 자전거 헬멧 등	국내시장1위 세계시장5위 국내시장1위 세계시장1위
제2회 (2005년)	(주)센스타 에스엘(주) (주)디지아이	박인철 이종곤 최관수	재봉기 및 컴퓨터 자동차수기 자동차 헤드램프, 조향장치 부품 등 특수 프린터(플로터)	세계시장1위 국내시장1위 세계시장1위
제3회 (2006년)	(주)크로바케미칼 쿠쿠전자(주) (주)유도 인지컨트롤스(주)	강선중 구자신 유영희 정구용	정밀화학 포장용기 주방용 가전기기 Hot Runner System 등 자동차 연료조절장치 등	국내시장1위 국내시장1위 국내시장1위 국내시장1위
제4회 (2007년)	한미반도체(주) (주)일삼	곽노권 정우철	반도체 제조용 기계장비 산업용 특수잉크 등	세계시장5위 국내시장1위
제5회 (2008년)	(주)동화엔텍 경동제약(주) (주)화남피혁 (주)명화금속	김강희 류덕희 여우균 임정환	선박용 열교환기 등 의약품 피혁 원단 직결나사, 리벳 등	세계일류인증상품 국내시장1위 국내시장1위 세계일류인증상품
제6회 (2009년)	하이록코리아(주) (주)모아텍	문영훈 임종관	유압용 밸브, 관이음쇠 등 스테핑 모터 등	국내시장1위 세계일류인증상품
제7회 (2010년)	(주)동보 태양산업(주)	김재경 현창수	자동차용 엔진 부품 등 휴대용 부탄가스 등	국내시장1위 세계일류인증상품



중소기업 명장패 수여식(2010.7.29)

나. '중소기업 명장(名匠)' 선정

우수기술인에 대한 사기진작과 중소기업 기술인력 육성 풍토 조성에 기여하고, IBK기업은행과 중소기업 그리고 거래기업 임직원과의 관계를 강화하며, 중소기업과 함께하는 브랜드 이미지를 제고하기 위해 시행하는 제도이다. 장인정신이 투철하고 자기분야에서 최고 수준의 기술을 가진 임직원 중 동일기업에 장기간 근무하면서 회사 발전에 크게 공헌한 자를 '중소기업 명장'으로 선정하며, 2004년 7월부터 실시했다. 선정 절차는 각 영업점에서 현 소속 중소기업에 10년 이상 근무한 임직원으로서 기술개발 노력과 보유 기능이 탁월한 자를 지역본부에 추천하면 지역본부에서 서류심사 후 본점에 추천, 기업지원부 심사 위원회에서 선정했다. 2004년 첫째 9명의 중소기업 명장을 선정한 이래 2010년 말까지 총 100명의 중소기업 명장을 선정했으며, '중소기업 명장'패 및 부상을 수여하고, 'Royal VIP고객' 특인 선정 등의 우대서비스를 제공한다.

다. '장기거래 우수기업' 선정

창립기념일을 맞아 장기거래중인 우수기업고객에게 감사의 마음을 전달함으로써 거래 전속화 및 안정적 고객 기반을 확보하고 영업점 마케팅을 지원하기 위해 2004년부터 실시했다. 대상 고객은 본부에서 작성한 전산자료 내용을 영업점에서 확인하는 방법으로 선정했으며, 거래기간, 신용등급, IBK기업은행에 대한 기여도 등을 감안하여 감사패 수여 대상 장기거래 우수기업과 감사카드 발송 대상 장기거래 우수기업 2개 군으로 선정했다. 시행 첫째 감사패 수여 대상 장기거래 우수기업 선정 기준은 20년 이상 거래고객으로서 최근 6개월 은행손익 100만 원 이상으로 했고, 감사카드 발송 대상 장기거래 우수기업은 10년 이상 20년 미만 거래고객으로서 최근 은행손익이 100만 원 이상인 기업으로 했다. 그러나 그동안 매년 기준이 조금씩 바뀌어 2010년 현재는 감사패 수여 대상 장기거래 우수기업은 20년 이상 거래 기업고객 중 신용등급 BBB 이상으로 EVA(6개월) 7,000만 원 이상 중소기업

업으로 하고 있고, 기념품은 장기거래 우수기업으로서 10년 이상 거래기업고객 중 신용등급 BBB 이상으로 EVA(6개월) 3,000만 원 이상인 중소기업에게 발송하고 있다. 2004년 실시 이래 총 4만 7,792개 기업에게 감사패, 기념품, 감사카드를 발송했다.

3. 기타 기업협력사업

가. 타운미팅(Town Meeting) 개최

중소기업 현장의 애로 및 건의사항을 청취하여 은행경영에 반영하는 현장경영 실천을 위한 타운미팅을 2008년 3월 경기도 광주 광남동 주민센터에서 처음 개최했다. 첫해에는 개최 지역 소재 중소기업 CEO 50여 명을 초청고객으로 월 2회 정도 실시하여 연간 총 17회 실시했다. 은행장과 기업고객본부장이 참석했고, 회의장소는 주로 시청, 상공회의소, 주민센터 등을 이용했다.

시행 두 번째 해인 2009년에는 '이제 중소기업이다! 기업은행이 함께 합니다' 라는 슬로건으로 산업별·테마별 공동 이슈를 집중적으로 토론하여 최선의 해결방안을 모색하는 '테마가 있는 타운미팅', '희망을 충전하는 타운미팅'으로 방향을 설정했다. 초청고객은 기업승계를 완료한 2대 CEO, 지역별 대표업종 관련기업 CEO, CEO 배우자, CFO 등 경리담당 직원, 대학 창업동아리, 협동조합 등 공동의 관심사를 가진 고객 100여 명 정도로 대상을 확대했고, IBK기업은행 참석인원도 은행장과 기업고객본부장 외에 심사역·PB·컨설턴트 등으로 확대했다. 개최장소도 대학캠퍼스 등 열린 공간으로 확대 운영했으며, 분기별 2회를 실시하여 연간 총 13회의 타운미팅을 실시했다. 특히 2009년 11월 10일과 11일에는 중국 칭다오와 쑤저우 강남수석에서 중국 진출 중소기업인과 타운미팅을 갖기도 했다.

2010년에는 '성공하는 중소기업, 함께하는 타운미팅'을 슬로건으로 '기업·개인의 균형 발전에 이바지하는 타운미팅', '행복한 중소기업을 만드는 타운미팅'으로 방향을 설정



수원지역 중소기업 타운미팅(2010.10.28)

했다. 행내의 강사를 초빙하여 초청강연을 실시했고, 잡월드 채용 중소기업인과의 대화, 컨설팅 실시 중소기업인과의 대화, IBK클럽 1·2세대와의 대화 등 다양한 주제를 가지고 총 12회 실시했다.

타운미팅 시작 후 현재까지 총 358건의 건의사항이 있었으며, 280건은 이미 시행 중인 제도에 대한 건의로서 현장에서 답변 완료했다. 50건은 개선을 완료했고, 1건은 진행 중에 있으며, 27건은 정부부처에 제도 개선을 건의했다. 그리고 제도개선 내용 및 진행과정 확인과 온라인 질의도 가능하도록 하기 위해 타운미팅 홈페이지를 구축하여 운영하고 있다.

나. 중소기업 상설전시장 운영

생산제품의 홍보 및 판매에 어려움을 겪는 중소기업의 제품 홍보 및 매출 신장을 지원하고, 영업점의 다양한 마케팅활동을 지원하기 위해 1990년부터 본점 및 영업점에 상설전시장을 설치하여 운영하기 시작했다. 2000년부터는 공단지역 영업점에 수출중소기업제품 샘플전시장을 설치하여 바이어 상담 시 제품수출 및 홍보에 활용하도록 했다. 전시 대상 업체 선정 기준은 우수제품 생산 및 유통업체, 창의성 및 효용성을 갖춘 전시기능제품으로 정하고 영업점으로부터 신청접수를 받아 선정했으며, 매년 전시 주제를 정해 대상업체를 선정했다. 전시비용은 무료이며 전시기간은 1994년까지는 6개월 단위로 했으나 그 이후부터는 1년 단위로 운영하고 있다. 1990년 처음 시작한 이래 2010년 말까지 총 24회에 걸쳐 1,700여 개 업체가 전시를 했다.



스포츠 관련 제품 상설전시장 및 직거래 장터(2002.5.2)



제6부

공익·나눔·고통분담의 아름다운 반세기 사회공헌

제1장 사회공동체와 지역사회 복리증진을 위한 자발적인 역할 수행

제2장 정부 사회정책에 부응하는 사회공헌사업

제3장 중소기업 관련 전략적 사회공헌사업

제4장 문화·예술·교육·체육 지원사업

제5장 선도적인 환경보존운동 전개

제6장 지역사회와 함께 하며 국외로 확대한 사회공헌사업

제 1 장

사회공동체와 지역사회 복리증진을 위한 자발적인 역할 수행

제1절 경제적 책임과 함께 자발적인 사회적 책임 수행

창립 이래 ‘중소기업자의 자주적인 경제활동을 원활히 하고 그 경제적인 지위 향상을 도모함을 목적으로 한다’는 중소기업은행법 제1조의 규정에 따라 본연의 경제적 책임을 충실히 수행하였다. 이와 함께 신뢰받는 사회구성원의 일원으로 사회적 책임(Social Responsibility)을 다하고자 다각적인 사회공헌활동을 활발히 전개했다.

근래에 사회적 책임의 수행여부가 기업의 장기적인 생존의 필수적인 요소로 부각되고 있다. 그리고 기업의 사회적 책임에 대한 고객·시민단체·지역사회 등 이해관계자의 요구도 다양해지고 있다. 이제 기업의 사회공헌활동은 사회의 취약계층과 소외계층에 대한 자선활동이나 봉사활동의 차원을 넘어 사회 전체의 삶의 질을 향상시키며 사회복지와 사회통합에 기여한다는 적극적 개념으로 확대되고 있다.

특히 2000년대 들어 대내외적인 경제통합이 빠르게 진전되고 사회구조가 한층 복잡하고 다양화되어 가는 현상에 비례하여 사회유기체의 상호의존성은 더욱 증대되고 있다. 여기에서 복지향상과 문화참여에 대한 사회적 욕구가 꾸준히 분출되는 상황에서 사회공동체의 큰 축을 담당하고 있는 기업의 역할은 사회적 책임의 이행으로 점차 보편화되었다.

IBK기업은행의 설립과 존속은 그 자체로도 공공성과 공익성을 대변한다. 경제발전의 토대와 활력소이면서, 동시에 경제적·사회적 약자로 인식되는 중소기업을 흔들림 없이 지원해왔다. 이들의 동반자로서 창립부터 공동선(共同善, Gemeinschaft)을 추구해 왔으며, 국내 수많은 금융기관 가운데 뚜렷한 설립목적과 그 정체성을 보존하고 있다. 구성원의 업무수행 자체가 경제적 책임을 지는 동시에 많은 부문은 사회적 책임을 동시에 이행하는 사회공헌활동이었다고 하겠다.

제2절 ‘공익’과 ‘나눔’ 그리고 ‘고통분담’을 통한 “고객의 행복”

사회공헌활동을 사회적 투자로 인식하고 이를 주요 경영활동에 접목하여 수행하는 소위 ‘전략적 사회공헌사업’은 2006년부터 당기순이익의 1% 이상을 사회에 환원한다는 기본방침을 주요한 경영전략의 하나로 추진하면서 본격화되었다. 근래의 사회공헌활동은 그 대상을 사회적 이슈에 초점을 맞춰 현실적 바탕에서 추진하였으며, 주요 시장인 중소기업 관련 부문에 특화하여 지속성과 효율성을 한층 높혀 나갔다. 그리고 문화은행으로서의 외연을 넓히고자 교육·문화·예술 부문에도 적극적인 협찬사업을 전개하였다.

IBK기업은행은 사회공헌사업을 부수적인 경영외적인 활동이 아니라 주요한 경영전략의 하나로 인식하고 있다. 일찍부터 일상적인 영업활동과 어우러져 정부의 각종 사회 안정화정책에 직간접적으로 참여해 왔으며, ‘공익’과 ‘나눔’ 그리고 ‘고통분담’의 중요성을 자연스럽게 자각하고 실천했다.

창립 50주년을 맞아 대형은행으로 성장한 자산과 수익규모에 걸맞게 담당해야 하는 사회적 책임은 그 양과 질에서 더욱 막중해지고 있다. 이에 부응하여 2009년 12월 ‘고객의 행복’을 경영에 있어 최상의 핵심가치로 설정했으며, 나아가 존립의 토양인 사회공동체와 지역사회의 복리증진에 적극 참여하여 자발적인 역할을 수행하였다.

■ 연도별 사회공헌활동 사업비 (단위: 억 원, %)

비율/연	2006	2007	2008	2009	2010
당기순이익(A)	10,533	11,679	7,670	7,105	12,901
사회공헌사업비(B)	116	120	139	736	408
비율(B/A)	1.1	1.0	1.8	10.3	3.2

■ 기부대상별 사회공헌활동 사업비 현황 (단위: 백만 원)

기부대상	2009	2010
교 육	3,170	2,562
글로벌	196	292
문 화	3,175	3,101
복 지	64,245	31,676
체 육	1,648	1,910
학 술	1,123	984
환 경	48	272
합 계	73,605	40,797

제2장

정부 사회정책에 부응하는 사회공헌사업

공익은행을 대표하고 있는 IBK기업은행은 정부의 사회안정화 시책과 취약계층 대책에 적극 협력하여 '청년일자리 창출사업'과 '금융 소외계층 후원사업'을 앞장서 전개했다. 특히 실업난 완화를 위한 청년일자리 창출사업은 독자적으로 계획하여 실행했던 활동으로서, 큰 성과와 함께 기업의 사회공헌사업에 하나의 정형을 제시하였다.

제1절 선도적인 청년일자리 창출사업

2000년대 들어 실업문제는 세계적인 현상이 되었으며, 우리나라도 청년실업이 심각한 사회문제가 되었다. 또 그 해결방안 모색은 국가의 가장 주요한 사회정책의 하나가 되었다.

이에 중소기업금융의 주관은행으로서의 사명감을 갖고 사회적인 구직난과는 달리 만성적 구인난을 겪고 있는 중소기업 현장을 누비며 현실감 있고 상생한 활동을 전개했다. 이는 단순히 수익의 일부분을 환원하는 사회공헌활동을 넘어 구직자의 자활 기회를 제공하는 생산적 복지사업이었다.

2009년 2월에 온라인 취업포털사이트 '기업은행 JOB WORLD(일명 잡월드)'를 구축하여 먼저 구직자와 구인중소기업간 정보불일치를 해소하기 위한 가교역할을 자임하였다. 포스코 및 한국전력 등의 협력업체로서 IBK기업은행과 거래하는 우량중소기업체를 대상 회원으로 유치하여 구직자에게 신뢰를 주었으며, 자체적으로 일자리 창출기업자금 특별우대펀드를 통해 100억 원을 별도로 조성하여 채용업체를 지원했다. 특히 청년구직자를 채용하면 일정 기간에 걸쳐 해당업체 채용직원의 급여 50%를 지원하는 파격적인 '잡월드 청년 인턴제'를 시행하기도 했다.

2009년 3월부터 구미공단과 창원공단에서부터 광주·대구·부산·인천 등 지역거점 광역시를 중심으로 지방 소재 구직자와 해당 지역 중소기업체를 연결한 지역별 '잡월드 채용 로드쇼'를 전국에 걸쳐 전개, 실업완화에 기여했다. 이 같은 선도적인 고용창출 캠페인은 매스컴의 높은 관심을 모은 가운데 2009년 7월 조선일보사가 적극 협찬하여 매주 일정 지면을 할애해 잡월드를 홍보하면서 취업자 수가 매일 50명을 넘어서는 성과를 기



청년취업 1만명 프로젝트 출범식(2009.2.3)

록했다.

자체 계획에 의한 취업 캠페인과는 별도로 정부기관·지방자치단체·대학교 등과 공동으로 각종 취업박람회를 개최했다. 대상은 전문계 고교생으로서, 취업촉진과 여성인력의 일자리 창출에 초점을 맞추었다. 이밖에도 중소기업에 대한 구직자의 인식을 제고하기 위해서 취업예정자와 우수중소기업 인사담당자를 연수원으로 초청하여 다면적인 정보교환과 상호교류의 장을 마련하는 등 다각적이고 실질적인 활동을 전개했다.

2009년 3월부터 독자적으로 시작한 일자리 창출사업을 통해 같은 해 10월 청년취업자 수가 1만 명을 넘어섰고 2010년 7월 2만 명, 2010년 말 기준 2만 4,957명을 기록했다. 선도 공익은행으로서 시대적 사명감을 가지고 전개한 이 사회공헌활동은 그 독창성·진취성·헌신성에서 하나의 모범이 되었으며 문제 완화의 가능성을 일깨워 주었다. 더욱 큰 건인 효과는 IBK기업은행의 사례를 본받아 타 행도 청년일자리 창출운동에 동참하게 됨으로써 국가적인 청년실업문제 해소에 일조했다는 점을 들 수 있다.

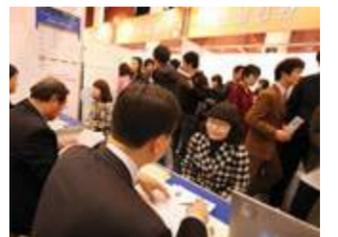
제2절 금융 소외계층 지원사업 전개

2009년 12월, 신용이 낮아 제도권 금융 접근이 어려운 저소득층과 생계형 자영업자 등 사회취약계층을 지원하기 위해 'IBK미소금융재단'을 설립했다. 이 재단은 주요한 사회공헌사업의 하나로서, 소외계층의 자활의지를 고취시키고 사회양극화현상 완화를 위해 적극 참여하였다. 따라서 정부의 서민정책과도 부합되어 그 효과가 극대화될 수 있는 발판을 마련했다는 데 의미가 있다.

IBK미소금융재단은 서민지원에 대한 효과를 높이기 위해 중소기업 근로자가 많이 거주하고 있는 경기도 안산시에 본점과 지부를 설립했다. 2010년 5월에 부천에 두 번째 지부를 개설한 데 이어 고양·강릉·시흥에 지부를 연이어 개설하였고, 2011년 1월에는 서울 은평구 불광동지역에 서울지부를 개설하여 전국 광역네트워크 구축을 통해 서민금융 지원을 확대하였다.

취약계층에 대한 소액대출이 주요 활동인 IBK미소금융재단은 저소득·저신용 자영업자의 성공적인 정착을 위해 '미용사 희망대출', '전통시장 상인대출', '용달사업자 대출'과 같은 특화상품을 개발하여 그 지원 폭을 한층 강화했다. 또 자금지원과 함께 사업타당성 분석, 경영컨설팅을 종합적으로 제공하고 재무상담과 조정, 취업정보 제공도 병행하였다.

IBK미소금융재단 설립 이래 총지원액은 2010년 12월 말 기준 모두 371건, 31억 원에 달했으며, 2009년부터 2013년까지 5년간 총 300억 원을 출연할 계획이다. 이러한 노력과 더불어 금융권 연체채권 보유자에 대한 채무를 조정하고 저금리로의 대출 전환을 돕기 위해 2009년 9월 '신용회복기금'에 406억 원을 출연하여 신용취약자의 신용회복과 자활노력을 측면 지원하였다.



구미지역 잡월드 로드쇼(2009.3.9)



안산시에 본점을 둔 'IBK미소금융재단' 출범식 (2009.12.29)

제3장

중소기업 관련 전략적 사회공헌사업

2000년대 들어 기업의 사회공헌활동은 곧 사회적 투자라는 개념으로 인식되었으며 영업활동과 결합하여 발전적으로 전개되었다. 영업활동과 함께 하는 사회공헌활동이 더욱 지속적이고 집중적이며 효율적으로 추진될 수 있다는 자각에서 비롯된 것이다. IBK기업은행의 사회공헌사업도 많은 경우 그 지원 대상을 분명히 하면서 마케팅과 홍보의 개념을 접목한 전략적 방향에서 추진되었다.

제1절 중소기업 종사자 가족 후원

IBK기업은행은 창립 이래 상생의 동반자로서 중소기업과 함께 성장하고 발전해 왔다. '작은 나눔, 큰 행복'을 실천하고자 2006년 4월 'IBK행복나눔재단'을 설립하여 2010년까지 총 91억 원을 단독으로 출연했다. 또 대기업 근로자에 비해 복지제도가 취약한 중소기업 근로자 가족을 위하여 형편이 어려운 중소기업 종사자 가족에 대한 치료비와 장학금을 지원하였다. 치료비 지원은 중소기업 근로자 가운데 희귀·난치성 질환과 중증 질환을 앓고 있는 가족을 둔 근로자에게 치료비를 후원하는 사업으로, 이 행복나눔재단을 통해 2010년까지 현재 모두 412명에게 19억 원을 지원하였다. 또한 장학금 지원은 중소기업 근로자 가운데 대학생과 고등학생으로서 학업우수자녀와 생활형편이 어려운 자녀에게 등록금의 일정 금액을 장학금으로 지원하며 2010년 말 현재 총 1,724명에게 14억 원을 후원했다. 다문화가정에도 관심을 갖고, 취약한 생활환경에서 꿋꿋이 살아가는 외국인 근로자의 자녀도 장학금 지원 대상에 포함시켜 좀 더 안정적으로 정착할 수 있도록 배려하였다.



중소기업 근로자 자녀 장학금 전달식 (2007.3.6)

제2절 중소기업의 학술연구활동 지원

창립 이래 이론적이고 학술적인 측면에서 중소기업을 지원하고자 별도의 연구부서(현재 IBK경제연구소)를 설치하고 중소기업에 관한 조사연구업무를 수행했다. 우리나라 중소기업 연구활동에 끼친 역할은 참으로 지대하였다고 할 수 있으며, 현재도 중소기업의 논리적 대변자 역할을 담당하고 있다.

중소기업을 대상으로 하는 연구활동이 외부의 많은 분야에서 더욱 활발히 추진될 수 있도록 대학교·학회·연구소 등과 협력사업을 강화했으며, 이들의 연구의욕과 정책개발을 북돋우기 위해 IBK행복나눔재단을 통하여 각종 지원활동을 전개하였다. 그 대표적인 사업은 한국중소기업학회 및 매일경제신문사와 공동으로 주최한 '희망중소기업포럼'으로서, 2006년 5월 처음 개최한 이래 2011년 3월 말 현재 27회에 걸쳐 열리고 있다.

이와 더불어 2009년 4월 'IBK학술상'을 제정하고 한국중소기업학회 등과 공동으로 중소기업 발전을 위한 학술대회를 개최함으로써 대외적으로 중소기업의 중요성을 일깨웠다. 이 상은 해마다 전년도에 발표한 중소기업 관련 연구논문 가운데 우수작품을 선정하여 상패와 상금을 수여하는 춘계학술상이다. 이러한 학회나 토론회 등의 학술연구활동에 2009년 11억 2,300만 원, 2010년 9억 8,400만 원을 후원하여 중소기업 학술이론 발전과 정책개발에 앞장서고 있다.

이 밖에도 IBK기업은행 직원이 현장체험을 바탕으로 전국을 순회하면서 초·중·고등 학생을 대상으로 '꿈나무 경제교실', '알기쉬운 금융교육', '중소기업 바로알기' 등의 경제교육을 자주 실시하였다. 이론과 체험을 바탕으로 일상생활에서 흔히 일어나는 경제현상에 관한 수업을 진행하여 올바른 금융거래와 경제생활을 일깨워 주었으며, 특히 국가경제에서 중소기업의 중요성과 역할을 교육하여 중소기업에 대한 인식을 새롭게 할 수 있도록 사명감을 가지고 활동하였다.



제23회 희망중소기업포럼(2010.1.28)



2011년 춘계학술대회(2011.4.8)

제4장

문화·예술·교육·체육 지원사업

제절 고객과 함께 하는 '문화은행'

'문화은행'을 지향하고 있는 IBK기업은행은 문화예술에 대한 사랑이 남다르며, 오래전부터 문화예술에 대한 지원사업을 활발히 전개하였다. 2000년대 들어 소득수준 향상과 함께 문화예술에 대한 욕구도 크게 증가하고 근래 문화와 멀티미디어가 결합된 문화콘텐츠 분야가 새로운 산업으로 부상함에 따라 이에 대한 금융지원도 강화했다.

최근 '문화예술에 대한 지원사업은 사회적 투자'라는 인식에서 마케팅 홍보활동과 함께 하는 전략적 차원에서 추진하고 있으며 그 후원규모를 크게 확대하고 있다. 2000년대 들어 일반시민과 개인고객의 친밀한 동반자로 더욱 가까이 다가갔다. 문화예술에 대한 선도적 후원은 대중은행으로서의 이미지 향상과 신뢰 제고에도 큰 역할을 했다.

문화예술단체에 대한 메세나 활동의 일환으로 각종 후원사업을 활발히 전개하였다. 2009년 3월 서울대 국악연주단의 유럽 공연을 지원하여 한국 국악의 우수성을 널리 알리도



점프 공연장 개관(2008.4.2)



예술의전당과 음악당 챔버홀 신설을 위한 업무협약 체결(2010.6.9)



IBK챔버홀

록 했고, 아울러 전통문화 창달을 위해 여러 지방의 전통문화제를 후원하였으며, 연중 그 지원액은 14억 원에 달했다. 또한 '행복한 동행'이라는 이름으로 2007년부터 매년 5월 어린이 날을 맞아 문화 소외계층인 장애아동과 사회복지시설 아동 등을 대상으로 후원 협약을 맺고 연극 'JUMP'와 고궁 관람 등의 행사를 실시했다. 특히 2007년 7월에는 외국인 근로자가 많이 거주하고 있는 안산에서 열린 외국인 문화행사에 주도적인 지원을 함으로써 많은 갈채를 받기도 했다.

문화 전시장과 예술 공연장 건립에도 자금지원을 아끼지 않았다. 2009년 5월 문화수도를 지향하고 있는 서울시가 그 일환으로 본점 후원에 '한빛미디어 갤러리'라는 미디어 아트 전시공간을 조성하였는데, 그 건립비용으로 13억 원을 후원했다. 여기에는 '일상의 오브제를 위한 연습곡' 등 우수한 미디어 아트 작품이 전시되어 있다.

근래 예술 공연장의 건축 후원사업 가운데 가장 대표적인 사례는 서울 서초동에 있는 '예술의전당'에 건설되는 '챔버홀' 지원을 꼽을 수 있다. 이 챔버홀은 지하 1층, 지상 2층 632석 규모의 음악홀로 2011년 11월 완공예정이며, 그 건축비용으로 45억 원을 후원하였다. 이후 'IBK챔버홀'로 이름이 붙여진 이 공연장에서 음악을 사랑하는 수많은 시민들과 고객들이 다채롭고 향기로운 음악콘서트를 정기적으로 감상하고, 아울러 '문화나눔'을 실천하는 IBK기업은행의 존재가치를 깊이 인식하게 될 것이다.

IBK기업은행은 이미 오래전부터 문화예술에 대한 다양한 지원을 활발히 전개해 왔으며, 그 독창성과 참신성에서도 귀감이 되었다. 특히 돋보인 지원활동의 하나는 '온누리를 춤의 꽃밭으로'라는 구호 아래 '92 춤의 해' 사업을 후원하여 국민들에게 춤의 대중화를 시도한 야심찬 활동을 들 수 있다. 1992년 중 진행된 이 행사에는 무용단체와 관련 예술단체 83개 팀, 해외공연단 14개 팀, 개인무용가 57명이 참여하여 '봄맞이 축제전'에 이어 전국적으로 '여름 야외 이벤트', '추석맞이 통일춤판', '서울국제무용제' 등 다채로운 무용축제를 개최함으로써 수십 만 명이 관람하는 대성황을 이루었다. 특히 '젊은 춤꾼의 가을 잔

치'를 통해 입상한 유능한 신인 무용가들을 뉴욕에서 공연하도록 하여 뉴욕타임즈에서 크게 호평하기도 했다.

제2절 홍보와 마케팅이 결합된 모범적인 후원활동

홍보와 마케팅이 결합된 모범적인 후원활동은 MBC문화방송과의 협찬사업이었다. 1992년부터 현재까지 20년째 지속되고 있는 이 사업은 오전 9시 20분부터 100분간에 걸쳐 방송되고 있는 MBC AM 및 FM 라디오 프로그램 '여성시대'에 대한 협찬이다. 그 진솔한 삶의 이야기는 수많은 애청자들의 마음을 어루만져 주었다. 그리고 방송된 내용을 수록한 「여성시대」 책자를 매월 수만 부(현재 16만 5,000부)를 발행하여 '매월 10일은 IBK기업은행 가는 날'로 정하고 전국 영업점에서 무료로 배부하고 있다. 이 책자는 도시에서 산골에 이르기까지 평범하고 소박한 생활을 하고 있는 소시민 여성들의 희로애락과 꿈을 소개하여 사람들의 정서를 순환시켜주고 있다. 우리나라에서는 현재까지 20년째 '정(情) 나눔의 광장' 역할을 톡톡히 하고 있는 흔치 않은 월간잡지이다.

또한 문화예술 활동과 더불어 '교육은 백년지대계(百年之大計)'라는 인식 아래 인재양성이 국가와 사회발전의 근본 초석이며 미래를 위한 투자라는 자세로 학교발전기금과 장학금 등 많은 후원금을 지원했다. 사회공헌사업에서 큰 몫을 차지하고 있는 이 지원금은 2008년 42억 5,500만 원, 2009년 31억 7,000만 원, 2010년 25억 6,200만 원에 달했으며 그 비중을 점차 높여나갈 계획이다.

제3절 국민체육 진흥과 스포츠마케팅 제고

IBK기업은행은 창립 이후부터 꾸준히 국민체육 발전에 일익을 담당해 왔다. 체육에 대한 일반인의 인식이 낮았던 1960년대에 국가의 사회체육진흥정책에 부응하여 1962년 3월 야구부, 4월 농구부, 12월 축구부를 연이어 창단하였으며, 1973년 9월에는 사격부를 창단하여 모두 4개 상설운동부를 운영하였다. 상설운동부는 1980년대까지 각종 대회에서 뛰어난 성적을 기록하였고 국가대표급 선수들을 다수 배출하여 우리나라 스포츠발전과 함께 국위선양에도 크게 기여하였다. 특히 농구부는 오랫동안 한국의 대표팀이기도 했다. 그러나 경제발전과 더불어 크게 성장한 유수의 민간기업들이 마케팅전략의 하나로 많은 스포츠팀을 창단하면서 1977년 11월 야구부를, 1996년 11월 농구부를 인수해 갔다. 이후 외환위기로 경영환경이 악화됨에 따라 남아 있는 1997년 12월 축구부와 사격부도 모두 해체되어 많은 아쉬움을 남겼다.

2000년대 들어 외환위기를 극복하고 비약적인 성장을 이룩한 후 국민체육진흥에 기여하고 스포츠마케팅을 제고하기 위해 2005년 1월 상설운동부인 사격부를 재창단하였으며, 2010년 10월 우리나라 프로배구 제6구단으로 'IBK여자프로배구단'을 창단하였다. 또한



MBC 여성시대 책자 발간 협찬(1992.1)



IBK기업은행-한국여자축구연맹 후원 협약(2011.1.10)

국민체육진흥을 위한 여러 스포츠단체와 각종 스포츠행사에 대한 외부 지원을 강화하였다. MBC꿈나무축구재단 등 여러 스포츠단체와 전국 대학축구대회 등 각종 스포츠대회를 후원하였는데, 2008년 중 후원액은 거의 7억 원에 달했다. 2011년 1월에는 상대적으로 취약한 국내 여자축구를 지원하기 위해 한국여자축구연맹과 협약을 맺고 여자프로축구 WK-리그 후원자로 참여하여 2년에 걸쳐 10억 원을 후원하기로 했다.



IBK여자프로배구단 창단을 위한 여자신인선수 DRAFT(2010.11.23)

제5장

선도적인 환경보존운동 전개

제1절 '녹색은행'으로서 충실한 역할 수행

녹색환경의 중요성을 일찍부터 인식하고, 단발성이 아닌 구체적이고 지속적으로 환경보존운동을 전개하는 모범을 보였다. 1993년 3월 국내 최초로 환경 관련 공익금융상품인 '녹색환경신탁'을 개발하였으며 장기간에 걸쳐 그 수익의 대부분을 환경관련단체에 기부했다. 기부총액은 2007년 7월에 종료될 때까지 31억 3,700만 원에 달했다. 우리나라 환경 공익상품의 효시인 녹색환경신탁은 이후 금융권의 많은 환경관련 상품출시를 확산시키는 하나의 디딤돌이 되었으며, 일반인에 대한 환경보존의 중요성을 일깨우는 데도 크게 일조하였다.

2007년 7월에도 '환경사랑통장'과 '환경사랑카드' 등 여러 공익성 금융상품을 계속 출시하여 그 수익금을 기부하였으며, 국내외 각종 환경문화잔치, 환경영화제, 환경보존 행사에 적극 참여하고 후원하였다. 특히 정부의 '저탄소 녹색성장시책'에 부응하여 잠재력



환경조성 및 환경문화예술발전을 위한 기금 출연 협약(2007.7.20)

있는 녹색 관련 업종을 적극 발굴하여 금융지원을 강화하였다. 이와 함께 녹색 관련 단체를 후원하기 위해 2009년 녹색성장 관련 공익상품인 '녹색성장예금'과 '로하스카드' 등을 출시하여 녹색은행으로서의 역할을 충실히 수행하였다.

제2절 환경보존을 위한 적극적인 노력

우리나라 환경보존운동은 1990년대 들어 자연환경에 대한 국민의 관심 고조와 함께 본격적으로 전개되었다. 환경오염에 대한 사회적 문제가 크게 부각되면서 언론사를 비롯한 많은 사회단체가 '공해추방운동', '깨끗한 산하 가꾸기 운동', '국토청결운동' 등을 활발히 전개하는 가운데 이에 주도적으로 참가하였다.

이미 1970년대부터 '1사(社) 1산(山) 보호운동'에 참여하여 서울 평창동과 구기동 일원의 북한산을 '기업은행 산(山)'으로 정하고 매년 환경보호운동을 펼치고 있다. 또 YWCA와 협찬하여 일상생활과 밀접한 '포장 쓰레기 줄이기 및 분리수거 운동', '캔 재활용 수거 운동' 등의 '자원재활용운동'을 선도적으로 전개하였고, 주부와 학생을 대상으로 자원재활용교육을 실시하기도 하였다. 2007년부터는 농촌지역의 오염된 도랑과 실개천을 생명개천으로 복원하는 생태운동을 벌이고 있는 사단법인 물포럼코리아 및 한국자연환경보존협회를 적극 후원하였다.

특히 2008년 2월에는 태안반도 원유 유출사고가 발생하자 피해를 복구하고 지역경제를 살리기 위해 적시의 성금지원과 함께 임직원과 그 가족, 거래기업 차세대 경영자, 자매결연 마을 주민들 470여 명이 공동으로 기름띠 제거작업에 참가, 지역주민들의 고통 완화에 동참하였다. 또한 피해복구기금 마련을 위한 자선 콘서트에 적극 참여하였으며, 피해지역 어린이들을 서울로 초청하여 문화체험과 역사탐방 행사를 실시함으로써 아픔을 함께 하였다.



YWCA 재활용품 분리수거운동 협찬(1992.6)



1사 1산 지정 기념행사(1994.9.11)



태안 원유 유출사고 봉사활동(2008.2.23)

제6장

지역사회와 함께 하며 국외로 확대한 사회공헌사업

제1절 '나눔은행'의 위상 정립

사회공헌사업은 마케팅개념을 도입하여 '사회적 나눔'과 '영업활동'을 전략적으로 결합한 제휴 형태로 활발히 추진하였다. 주로 IBK기업은행을 시금고로 하는 자치단체와 주거래로 하는 공공기관이 주관하고 있는 사회공헌활동에 적극 참여하고 협찬하는 형태로 이루어졌다.



의료봉사단 운영을 위한 사회공헌기금 지원 협약식(2009.7.2)

수원시 및 목포시 등의 시금고로서, 그 지역사회에 공헌하고자 관광·교육·체육 등 여러 분야에서 밀착된 사회공헌활동에 적극 동참하였다. 자치단체와 공동으로 지역전문문화 행사에 적극 참여하였고, 관광객들이 쉬어갈 수 있도록 지역명승지 길목에 여러 정자(亭子)를 건축하여 기증하였으며, 지역사회의 교육사업과 체육진흥을 위해 장학금과 후원금을 지원하였다.



수원시 사랑과 건강나눔 의료봉사활동 (2010.11.14)

또한 교육인프라 구축과 인재양성을 위해 관련 대학교 및 고등학교 등에 발전기금을 적극 후원했으며, 특히 2009년에는 국민건강보험공단과 의료봉사단 운영을 위한 협약을 맺고 고가의 의료전용버스 2대와 각종 의료장비 구입비용을 지원하여 나눔은행의 위상을 높였다. 이 의료봉사단은 의료전용버스를 이용하여 산간벽지 주민과 공단지역 중소기업 근로자들에게 수준 높은 의료서비스를 무상으로 제공하고 있다.

근래 마케팅과 융합된 상부상조의 사회공헌사업은 본연의 업무활동 연장선에서 적은 비용으로도 실현이 가능한 형태로 자리 잡았다. 이를 반영하여 일상업무가 사회공헌활동과 자연스럽게 공조하여 추진될 수 있도록 그 접근 대상을 부단히 발굴하고 확충하고 있다.

제2절 지구촌시대 글로벌기업의 역할 수행

국외에서도 나눔활동을 전개하여 국제시민의 역할을 수행하였다. 세계화시대를 맞아 상호 나눔의 공조화 현상이 한층 보편화되고 있으며, 이제 국경을 넘어 전개하는 사회공헌

활동은 기업의 국적과는 관계없이 세계시민으로서 하나의 임무가 되었다.

이에 따라 2008년부터 지구촌 빈곤가정 아동을 돕기 위해 국제 어린이 양육단체인 '한국컴패션'과 협약을 맺고 3년에 걸쳐 후원하기로 하였다. 이를 위해 4,300여 명의 임직원과 은행이 같은 금액을 기부하는 매칭그랜트(Matching Grant) 방식으로 'IBK사랑나눔기금' 7억 원을 조성하여 전 세계 11개국 547명의 아동들에게 양육비와 교육비 등을 매월 후원하고 있다. 그리고 관계 강화를 위해 기업은행 점포와 지원아동 사이에 1대1 결연을 맺어 편지교환, 선물전달, 방문 등을 실천하고 있다.



지구촌 빈곤가정 아동 후원 협약식 (2008.8.26)

또한 해외 각지에서 자연재해 등으로 피해를 입었을 때 상품판매를 통해 이익금을 적립해두거나 직원들의 따뜻한 성금을 모아 전달하여 이웃나라 기업시민으로서 고통을 함께 하였다. 아울러 베트남에서는 저소득층에 대한 집 지어주기 사업과 학교 신축기금 후원활동을 펼치는 한편 재외동포의 교육을 묵묵히 지원하기도 하였다.



베트남은행 임직원 방문(2009.3.16)

■ 국외 자연재해 후원사업

(단위 : 백만 원)

연도	내용	금액
2011. 3	일본 대지진 성금	300
2010. 2	아이티 지진 성금	96
2008. 5	중국 쓰촨성 지진 성금	105
2005. 9	미국 카트리나 허리케인 성금	235
2005. 1	동남아 지진 성금	222

2009년에는 베트남의 'VietinBank' 임직원을 초청하여 앞서가는 전산시스템 운용기법과 선진금융시스템 교육을 실시하여 전수하였고, 특히 2008년에는 수원시와 공동으로 캄보디아 프놈프롬초·중학교를 신축하여 기증한 데 이어 2009년에도 학교발전기금을 계속 후원함으로써 저개발국가에 대한 민간외교역할을 수행하였다. 이 프놈프롬초학교 입구에는 '대한민국 수원시민과 IBK기업은행'이 지원하여 신축한 학교라는 글귀가 동판에 자랑스럽게 새겨져 있다. 2011년에는 개발도상국가에 대한 교육사업의 일환으로 네팔 룸비니 지역에 위치한 쉬리싯타르타거뎀부파초등학교를 신축하고 학습 기자재를 후원하여 교육환경을 개선하기 위해 노력하였다.

앞으로 해외진출 확대와 국외점포 토착화를 기하기 위하여 해외 사회공헌사업을 활발히 전개하여 지구촌시대 글로벌기업의 역할을 더욱 충실히 이행할 계획이다.

제3절 '신뢰받는 기업시민'으로서 역할과 의지

2007년 9월에는 사회공헌활동 실천구호(Catchphrase)로 '따뜻한 세상, 밝은 미래, 행복한 사회'를 제정했다. 이에 앞서 2005년에 직원들의 자발적인 봉사활동 참여를 유도하기 위해서 '자원봉사활동 인증관리제'와 '자원봉사활동 마일리지제' 등을 도입하였는데,



독거노인 돕기(2007.9.20)



따뜻한 겨울나기 - 김장 담그기(2008.11.27)

2010년 말 기준 봉사활동 동호회는 전국 86여 개로 그 참여회원은 약 4,000여 명에 이르고 있다. 사과 하나라도 쪼개어 나눠 가질 줄 아는 사랑정신이 IBK기업은행 구성원들의 봉사정신이며, 따라서 신입 행원연수 때부터 사회복지시설 자원봉사가 필수 코스로 되어 있다.

임직원이 봉사활동을 통해 수행했던 사회공동체에 대한 사랑실천은 2000년대 들어 더욱 다양하면서 지속성을 가지고 전개되었다. 현재 봉사활동모임은 은행 차원에서 전 임직원이 함께 하는 'IBK자원봉사대', 희망 직원을 중심으로 하는 다양한 'IBK봉사동호회'로 분류할 수 있다. 또한 동호회 성격은 아니지만 돌발적인 재난발생과 사회문제의 특정현안에 대처하거나 부조하기 위해 한시적으로 참여하는 봉사활동이 있다.

그동안 IBK자원봉사대는 해마다 1사(社) 1촌(村) 자매결연 마을 일손돕기, 연말연시 취약계층에 대한 사랑의 김장나누기와 연탄 전달하기, 사랑의 집짓기, 장애아동 초청 관광지 동행하기 등의 많은 봉사활동을 자체적 또는 은행권 공동으로 전개하였다. 이들 행사에는 은행장이 대부분 직접 참여하고 있다는 점이 특징이다.

참여희망 직원 중심으로 이루어진 IBK봉사동호회는 전국 영업점에서 지역 실정에 맞추어 활동하고 있으며 각 동호회별로 치매·중풍·독거노인을 위한 행사, 소년·소녀가장돕기, 보육시설과 노인요양원에 대한 노력봉사, 장애인 수용시설인 지역사회복지관 방문 등의 봉사활동을 하고 있으며, 지역시민의 일원으로 지방자치단체가 주관하는 각종 지역문화제에도 적극 참여하였다. 특히 2009년 창립기념일을 맞아 2009년 8월 10일부터 2010년 9월까지 부점별·입행동기별·동호회별로 임직원과 그 가족이 함께 참여하는 '한가족 자원봉사 잔치'를 개최하여 봉사활동의 의미를 한껏 일깨웠다.

이런 봉사모임과는 별도로 국가적인 재해나 사회현안이 발생하면 자발적인 봉사참여자를 모아 적극 동참하였다. 그동안 풍수재해 복구를 위해 금융지원 선도와 함께 많은 노력봉사 지원을 실천하였으며, 특히 근래에는 혈액수급의 불균형이 사회적 문제로 대두되자 헌혈운동에 적극 참여, 2007년부터 매년 상·하반기로 나누어 연 2회씩 전국 영업점 대상 릴레이 헌혈행사를 벌였다. 2009년에는 대한적십자사와 헌혈문화의 조성과 지속적 헌혈

에 대한 협약을 맺었으며 헌혈운동 외에도 백혈병 환자 지원을 위한 조혈모세포(造血母細胞) 기증운동도 전개하였다.

이 같은 사회봉사활동은 시대환경에 따라 그 성격을 달리하고 있지만 거슬러 올라가면 창립과 함께 시작되었다고 볼 수 있다. 이미 1960년대 초반부터 전국에 산재하고 있는 외진 시골마을과 자매결연을 맺어 황소 기증, 상수도과 마을도로 건설, 농기계 기증 등의 대민(對民) 봉사를 하였으며 가뭄과 수해지역 농촌에 매년 성금을 기탁하여 고향 지키기에 앞장섰다. 1990년대에는 우루과이라운드에 따른 우리 농산물 피해를 줄이고자 '신토불이운동'을 전개하여 경북 사과, 이천 쌀, 울릉도 오징어 등 각종 우리 농산물을 생산지에서 직접 공급받아 직입 가족과 거래고객을 대상으로 연중 수회에 걸쳐 판매하기도 하였다.

불우이웃돕기 운동도 활발히 전개하였다. 1990년대 들어 장애아동 수용시설인 '라파엘의 집'을 시작으로 무의탁 수용시설인 '성우회'에 이르기까지 현재 전국 총 42곳의 사회복지시설을 본부 및 지역본부 차원에서 추천 받아 정기적으로 방문하여 노력봉사와 성금기탁을 하였다. 한국어린이재단 산하의 '리라보육원'에 수용되어 있는 10여 명의 난치병 아동에게 매달 일정액의 기금을 후원했으며, 이와는 별도로 '어린이에게 새 생명을'이라는 모토 아래 난치병을 앓고 있는 아동 200여 명에게 매년 성금을 모아 오랫동안 후원하였다.

IBK기업은행은 이와 같이 공익은행으로서 사회적 책임을 일찍부터 자각하고 실천했다. 전문기관과 언론사가 매년 발표한 '기업의 존재가치와 지속가능성 측정'에서도 그동안 활발하게 전개했던 선도적 사회공헌사업을 높게 평가받아 은행권 최고 순위를 이어가고 있다. 경향신문사 부설 '지속가능사회를 위한 경제연구소(ERISS, Economic Research Institute for Sustainable Society)'가 2008년 시가총액 기준 국내 100대 기업을 대상으로 지속가능지수(혁신성, 신뢰성, 사회적 책임 준수 등)를 평가한 결과 전체의 14위(금융권 1위)를 기록하였으며, 2009년 한겨레신문의 한겨레경제연구소가 국내 107개 대기업을 대상으로 실시한 '사회책임경영 관리체계(CSRMS)'의 평가에서도 금융권 1위를 차지했다. 그리고 2010년 경향신문사 ERISS의 '은행권 명성평가'에서도 국내 14개 은행 가운데 1위를 차지했으며, 특히 '사회적책임'과 '신뢰성' 항목에서는 일반은행을 압도하였다.

이어 '2010년 대한민국 지속가능경영 종합대상'을 수상하여 기획재정부장관 표창을 받았으며, '2010년 서울특별시 사회복지대상 기업부문 우수기업'으로 선정되어 그 명성을 높였다. 그 밖에 2005년부터 2009년까지 한국능률협회 주관 '고객만족 경영대상'에서 5년 연속 종합대상을 수상하여 2010년 명예의 전당에 이름을 올렸으며, 기획재정부가 주관하는 공공기관고객만족도(PCSD) 조사에서는 65개 기타 공공기관 가운데 1위를 차지하였다. 이런 평가는 '고객만족 노력이 쌓이면 사회공동체의 결속으로 확산된다'는 점에서 넓은 의미의 사회공헌활동이라고 하겠다.

IBK기업은행은 오늘의 성장발전이 무엇보다도 수많은 고객과 중소기업의 성원, 지역 사회 및 국가의 부단한 뒷받침에 기인한 결과라고 깊이 인식하고 있다. 이제 신뢰받는 기업 시민(Corporate Citizenship)으로서 조직구성원들이 거둔 결실의 일정 몫 이상을 고객·사회·국가에 적극 환원함으로써 사회공동체에 적극 보답하려고 한다. 나눔활동을 확대하여 사회공동체를 따뜻하고 윤택하게 만드는 일은 우리의 소중한 임무라고 하겠다.



고객만족 경영대상(2010.10.12)



제7부

세계 속의 종합금융그룹을 향한 새로운 도전

글로벌 종합금융그룹으로의 발돋움

제1장 '종합금융그룹체제의 완성' 과 '국제화경영 체제의 구축' 을 위해

제2장 글로벌 종합금융그룹의 든든한 동반자 자회사

제1장

‘종합금융그룹체제의 완성’ 과 ‘국제화경영 체제의 구축’을 위해

국내 시중은행들은 경영환경 변화에 따른 사업 다각화의 필요성과 신금융서비스를 통한 수익성 제고를 위해 다양한 장점이 있는 종합금융그룹을 유망한 사업모델로 인식하고 종합금융그룹으로의 변신을 추진해 왔다. 외환위기 극복 후 경쟁력이 향상된 2000년대 중반부터는 국내 금융시장에서의 경쟁이 심화되는 가운데, 성숙단계에 이른 국내시장을 벗어나 새로운 성장동력을 찾기 위해 해외시장으로 눈을 돌리기 시작했다. 즉 포화된 국내시장에서 제로섬(Zero-sum) 경쟁으로 수익성을 악화시키는 것보다는 해외로 진출하여 새로운 수익원을 확보하는 것이 장기적으로 안정적 성장을 담보할 수 있다고 판단하고 글로벌 종합금융그룹화를 통한 국제화경영(Global Banking) 체제 구축을 적극 추진하게 되었다.

IBK기업은행도 2006년 8월 창립 45주년 기념사에서 총자산 100조 원 시대를 맞아 국내 메이저 은행(Major Bank)에서 세계 속의 메이저 은행으로 발돋움하기 위한 구체적인 목표와 비전으로 ‘종합금융그룹 체제의 완성’과 ‘국제화경영 체제의 구축’을 제시하였다. 이후 2007년 1월에는 Global Leading Bank로의 도약 의지를 반영한 NEW CI 선포식을



창립 45주년 행사(2006.8.1)

거행하였고, 세계 속의 종합금융그룹으로 발돋움하기 위한 글로벌 인재 양성, 제도 정비, 조직 구축 등을 추진하였다.

제1절 종합금융그룹체제의 구축

전통적 상업은행 영역의 위축, 자본시장 발달에 따른 투자은행 영역확대, 순이자마진(NIM) 하락과 비이자수익의 중요성 증대 등 국내 금융시장의 경영환경 변화에 따른 사업 다각화 필요성과 신금융서비스를 통한 수익성 제고 측면에서 국내 시중은행들은 그동안 종합금융그룹화를 적극 추진해 왔다.

더욱이 2002년 4월에는 금융지주회사와 자회사간의 개인신용정보공유가 허용되면서 종합금융그룹은 IT통합과 공동고객 DB구축을 통해 자회사와 함께 다양한 종류의 금융상품을 제공하는 등 보다 효과적으로 영업활동을 전개할 수 있게 되었다. 또한 고객들도 은행·증권·보험·자산관리·카드 등 금융상품 전반에 대한 종합금융서비스를 요구하게 됨에 따라 얼마나 효율적으로 종합금융서비스를 제공하느냐가 금융회사의 경쟁력을 좌우하게 되었다.

이에 따라 IBK기업은행도 종합금융그룹 추진을 위해 1986년 11월 현재의 (주)IBK캐피탈 전신인 한국기업개발금융(주) 자회사 설립을 시작으로, 1991년 3월에는 (주)IBK시스템 전신인 기은전산개발(주)를, 2000년 1월에는 IBK신용정보(주) 전신인 한일신용정보(주)를, 2004년 10월에는 IBK자산운용(주) 전신인 기은SG자산운용(주)를 각각 설립하였다. 이에 앞서 1985년 10월에 설립된 한국기업리스(주)는 한보 등 거래기업 부도로 인한 거액 손실과 해외 현지법인의 부실채권 누증으로 1999년 12월 청산 결정되었고, 1992년 7월에 설립된 기은할부금융(주)는 자회사 정리방침에 따라 1999년 4월 1일 (주)기은캐피탈로 통폐합되었으며, 1993년 5월에 인수한 (주)기은상호신용금고는 누적 손실로 인하여 2000년 7월 정리방침이 결정되어 정리되었다.

그리고 2005년 4월에는 모행과 자회사간의 문화적 통일과 일체감 조성을 위해 자회사 CI에도 동일한 형태의 로고를 사용하도록 했고, 2007년 8월에는 향후 달성해야할 중장기 비전으로 ‘고객의 성공날개 대한민국 최고의 종합금융그룹 IBK’를 선포하였다. 이후 금융기관간 경쟁구도의 급격한 변화와 경쟁은행의 사업다각화 및 겸업화 확대에 대응하는 종합금융서비스체제 구축을 가속화하기 위해 2008년 5월 IBK투자증권(주)를 설립하였고, 2010년 7월에는 IBK연금보험(주)를 설립하였다.

한편 2008년 9월에는 자회사 확대로 자회사 리스크관리 기반이 필요해짐에 따라 ‘자회사 리스크관리기준’을 제정하였고, 2009년 12월에는 IBK금융그룹 차원의 시너지 창출 및 확대 방안을 모색하기 위해 IBK금융그룹 ‘시너지추진위원회’를 구성하였다. 2010년 2월에는 ‘자회사 시너지영업’ 관련 경영평가 운용기준을 제정하여 운영해 오고 있다. 이로써 종합금융그룹으로서의 기능을 한층 강화하게 되었고 금융지주회사 전환도 더욱 앞당기게 되었다.



창립46주년기념식·신 비전선포식(2007.8.1)



IBK금융그룹 임직원 조찬회(2011.3.11)

제2절 국제화경영(Global Banking) 체제의 구축

1. 세계 속의 메이저 뱅크를 지향하다

국내 은행들이 적극적으로 해외 진출에 나서게 된 배경에는 외환위기 이후 국내 금융시장을 본격적으로 개방하면서 해외금융회사들의 국내시장 점유율이 급격히 증가하기 시작한 데 따른 것이다. 여기에 금융지주회사법 도입과 자본시장법 통과로 국내 금융회사들은 업무장벽을 초월한 무한경쟁시대를 맞게 되어 한정된 국내시장에서의 과열경쟁은 수익성 기반을 약화시키는 요인으로 작용하게 되었기 때문이었다.

이에 국내 은행들은 수익기반 다변화를 통해 안정적인 수익원을 확보하고 신성장 동력을 발굴하기 위해 해외 진출을 검토하기 시작하였고, 외환위기 이후 구조조정과 합병 등으로 경쟁력이 향상된 국내 은행들은 국제경쟁력 제고와 사업다각화를 위해 2006년부터 해외 진출을 적극 추진하였다. 특히 중국을 중심으로 베트남과 인도 등 아시아 신흥개발국의 금융 수요가 크게 성장하고 있어 신흥시장 선점을 위해 아시아 국가들에 대한 진출이 활발하게 이루어졌다.

이와 같이 세계화(Globalization) 시대의 무한경쟁시대를 맞아 국제화경영(Global Banking) 체제 구축이 생존을 위한 또 하나의 필수적인 조건으로 부각되었다. 이에 따라 세계 속의 메이저 뱅크를 지향하는 IBK기업은행도 협소한 국내시장의 한계 극복, 빠르게 성장하는 중소기업의 국제화 지원, 신흥시장에서 기회요인 선점, 글로벌경쟁력 제고를 위해 2006년부터 국제화경영 체제 구축을 추진하였다.

이를 위해 우선 2007년 2월 행내 공모를 통해 진출 대상 국가·형태·시기 등을 결정하고, 해외금융기관 직접투자 대상 및 전략적 업무제휴 대상 물색 등의 세계화 전략 및 실행 계획 수립을 담당할 Globalization 추진 TFT를 구성했다. 2007년 7월에는 Globalization 전략을 실행하고 은행의 글로벌문화 확산에 기여할 인재를 발굴·육성하고자 행내 공모를



아시아 신흥개발국 고위공직자 및 중앙은행 임원 초청 세미나 (2008.10.26)

통해 러시아·베트남·인도네시아 등 Emerging Market 진출에 대비한 '글로벌리더(지역 전문가)'를 처음 선발했으며, 2008년 6월에도 인도네시아·필리핀·캄보디아·인도에 파견할 글로벌리더를 선발하여 인력 기반확충을 기하는 등 글로벌리더 양성에 노력해 왔다. 이후 2011년 2월에는 글로벌리더를 재선발하여 캄보디아·인도·말레이시아·인도네시아에 각 1명씩 파견하였다.

2008년 7월에는 국외점포(해외 현지법인 포함) 신설 및 관리, 해외금융기관 인수, 자본투자, 경영관리 등을 위해 기존 해외사업부를 글로벌사업부로 확대 개편했다. 그리고 2009년 7월에는 해외사업에 대한 신속하고 체계적인 본부지원체제 구축, 각 부서 전문가에 의한 지원을 통해 국외점포 경영수준의 업그레이드, 장기적으로 매트릭스(Matrix) 체계에 의한 해외사업 운영조직의 토대 마련 및 해외인력 육성 등 아시아 리딩뱅크로서의 성장역량 확보를 위해 국외점포 업무와 연관성이 높은 12개 본부부서 4급 이상 책임자로 '글로벌 Supporter' 제도를 시행했다. 이어 2011년 1월에는 해외사업의 추진동력을 강화하기 위해 글로벌사업부 내 신규해외 진출과 지분투자·M&A 등 다양한 진출형태를 검토·추진하는 '글로벌추진팀'을 추가 신설하였고, 같은 해 2월에는 해외사업 관련 진출 타당성 및 사업전략, 인사·예산·총무 등 전반에 관한 통합관리·지원기구인 '해외사업 추진위원회'를 전행적으로 신설하여 운영 중에 있다.

2. 국외점포망 구축

국외점포는 1997년 말 외환위기로 기존 점포에 대한 강도 높은 구조조정이 이루어진 후 뉴욕·도쿄·홍콩·토크인점만 유지되어 왔다. 그러나 IMF 외환위기 극복 후 2000년대에 들어 국내 금융환경이 안정화된 가운데 협소한 국내시장의 한계극복과 빠르게 성장하는 중소기업의 국제화 지원 등 글로벌금융그룹으로서의 경쟁력을 강화하기 위해 2003년 7월 칭다오은행, 2005년 6월 선양은행, 2006년 8월 엔타이은행, 2006년 11월 런던지점, 2007년 11월 쑤저우은행, 2008년 3월 베트남 호치민지점을 각각 개점했다. 이어 2008년 6월에는 모스크바사무소, 2009년 2월에는 하노이사무소를 각각 개소하는 등 해외점포 개설을 통한 글로벌화를 적극 추진해 왔다.

2007년 3월에는 중국 톈진은행 내에 중국지역본부를 설치하여 중국시장 확대를 통한 Global Network 확충과 중국 실정에 맞는 현지화 전략을 수립·추진해 왔다. 이어 2009년 6월 22일에는 국제화경영 체제 구축을 위해 중국지역본부 및 5개 은행(톈진·칭다오·선양·엔타이·쑤저우)을 현지법인으로 전환하여 100% 출자를 통해 톈진시에 본점을 둔 '기업은행 중국유한공사' 중국현지법인을 설립하였다. 법인 설립 후 영업망 확대를 위해 추가로 2009년 12월 톈진시청지행, 2010년 1월 칭다오청양지행을 개점하였고, 2010년 8월에는 선전시에 선전은행 개설준비사무실을 개소하였다. 이로써 2010년 12월 말 기준 국외점포 5개, 국외사무소 2개, 국외 현지법인 1개를 보유하게 되었다.



칭다오지점(2009.11.10)



톈진시청지행 개점(2009.12.11)

제2장

글로벌 종합금융그룹의 든든한 동반자 자회사

제1절 (주)IBK캐피탈 - 국내 최초이자 최대 창업투자회사

1. 설립 및 연혁

1970년대 중반부터 중소기업의 창업과 신기술의 기업화를 지원하는 문제가 본격적인 정책적 과제로 대두되었다. 하지만 신기술 기업화와 중소기업의 창업은 첨단기술을 보유하였다 하더라도 물적담보 능력이 열악할 뿐만 아니라 성공여부가 불확실하고 위험부담 또한 적지 않아 제도금융권의 금융지원 대상에서 소외되고 있었다. 이에 정부는 자본참여를 통한 투·융자방식으로 장기적인 안정자금을 공급하는 것이 효율적이라고 판단하여 이를 담당할 중소기업창업투자회사를 설립하기 위한 '중소기업창업지원법'을 1986년 5월



한국기업개발금융(주) 개업(1986.11.25)

12일 제정하였다.

중소기업은행은 이 법에 근거하여 기술집약형 중소기업의 창업 촉진과 유망중소기업을 발굴·지원하여 국민경제 발전에 이바지하기 위해 1986년 11월 25일 창업투자회사(Venture Capital)인 한국기업개발금융(주)를 자회사로 설립하였다. 국내 최초의 창업투자회사인 이 회사는 성장 유망한 기술집약적 중소·벤처기업에 대해 원활한 자금지원을 함으로써 신기술의 기업화 등 기술집약적인 중소·벤처기업 창업과 육성에 그 일익을 담당하였다.

이후 1996년 2월 1일 기은개발금융(주)로 명칭이 변경되었다가 1997년 말 IMF 외환위기로 촉발된 금융구조조정의 일환으로 자회사를 통폐합하는 자회사 정리방침에 따라 1999년 4월 1일 팩토링영업을 전문으로 하는 기은할부금융(주)를 흡수·합병하여 (주)기은캐피탈로 상호를 변경함으로써 국내 최대의 창업투자회사가 되었다. 이어 2002년 5월 여신전문금융회사로서 신기술사업금융업 및 할부금융업을 등록하였고, 2005년 8월에는 리스업무를 추가하였으며, 2008년 6월에는 개인신용대출업무를 시작하였다. 2009년 12월에는 대고객 인지도 제고를 위해 (주)IBK캐피탈로 회사명칭을 변경하였으며, 2010년 12월에는 안정적인 수익구조, 실적개선, 모행의 지원능력 등을 기반으로 신용등급이 업계 내 최고 수준인 장기 AA-, 단기 A1으로 상향되어 조달비용 감소에 따른 영업경쟁력 및 대외신인도가 크게 향상되었다.

2. 일반 현황

가. 자본금

(주)IBK캐피탈은 수권자본금 200억 원, 납입자본금 50억 원으로 설립된 이래 네 차례의 자본금 증자를 통해 1991년 12월 납입자본금이 250억 원으로 증가되었다. 1992년 4월에는 일본 벤처캐피탈인 NED(Nippon Enterprise Development Corp.)가 120%의 프리미엄으로 4억 5,000만 원의 자본금을 출자하였다(1999년 NED가 투자조합인 YNED로 변경. 2009년 9월 말 지분율 0.36%).

1999년 4월에는 기은할부금융(주)와 합병하면서 수권자본금은 2,000억 원, 납입자본금은 300억 원이 증가한 555억 원으로 변경되었고, 이후 자본충실화를 위해 2007년 8월 100억 원, 2008년 5월 200억 원, 2009년 8월 800억 원의 자본금을 각각 증자하여 현재의 납입자본금은 1,655억 원이다. 한편 출자지분 0.36%를 가지고 있던 일본 YNED는 2010년 12월 출자지분 전부를 IBK기업은행에 매각하여 현재 IBK기업은행의 100% 출자회사가 되었다.

나. 조직 및 인원

설립 당시 기획관리부와 금융부의 2개 부서로 출발한 후 여러 차례의 개편 및 기은할부금융(주)와의 합병을 통해 2000년 12월 본부조직이 경영지원부·투자부·영업부·관리부와 감사전산팀의 4부 1팀 체제가 되었고, 영업점은 여의도지점과 무교지점 2개를 운영하



(주)기은캐피탈(현 (주)IBK캐피탈) 본사



대덕 R&D특구에 (주)기은캐피탈 대덕밸리지점 개설(2005.11)

였다. 이후 2001년 12월 조직의 탄력적 운영 및 연봉제·성과급제 도입의 기반 구축을 위해 사업본부제(투자본부·금융본부)를 실시하였다. 또 업무영역 확대와 시장개척을 위해 2003년 7월 부산지점 개점을 시작으로 2005년 11월 대덕밸리지점, 2009년 안산지점, 인천지점, 강남센터, 강서센터, 강북센터, 부산론센터를 각각 개점하였다. 2010년에는 천안·대구·창원·광주지점을 각각 개점하여 현재 서울 2개 및 지방 7개의 지점을 두고 있으며, 인원은 2010년 말 현재 임원 8명, 직원 184명이다.

3. 업무활동

가. 자금조달

(주)IBK캐피탈은 차입 안정성을 높이기 위해 기존에 조달비중이 높았던 콜머니(Call Money) 등 단기자금 조달비중을 줄이고 회사채 등 장기자금 조달비중을 높여 왔으며, 또한 자금의 미스매칭을 줄이기 위해 자산부채종합관리(ALM)시스템을 운영하고 있다. 2010년 12월 말 기준 총 자금조달 잔액은 1조 8,427억 원이고 세부 내용은 표와 같다.

■ 자금조달 현황

(단위 : 억 원)

조달방법	조달처	금 액
기업어음할인	IBK기업은행, SK증권, 삼성증권 등	7,702
일반자금	국민은행, 대구은행, IBK기업은행 등	1,225
회사채	대우증권, 한국투자증권 등	9,500
합계		18,427

나. 취급업무

설립 초기 창업투자업무를 시작한 후 1999년 4월 기은할부금융(주)를 흡수·합병하면서 팩토링업무를 추가로 취급하였고 2002년 5월에는 취급상품 다양화를 통한 업무영역 확대를 위해 금융감독원에 여신전문금융업을 등록하여 신기술사업금융 및 할부금융업무를 시작하였다. 2002년 7월에는 투자기업의 부실화를 미연에 방지하고 증시침체 및 기업공개(IPO) 연기에 따른 투자자금 회수 장기화 해소를 위해 산업자원부에 기업구조조정업을 등록하고 기업구조조정업무 및 기업인수합병업무(M&A)를 시작하였고, 2002년 11월에는 사업자대출업무, 2004년 10월에는 PF업무, 2005년 8월에는 리스업무, 2008년 6월에는 개인신용대출업무를 개시하였다. IBK금융그룹의 시너지영역 활성화를 위하여 2010년 4월부터는 본격적으로 중소기업금융을 개시하는 등 지속적으로 업무영역을 넓혀 가고 있다.



휴우론 Summer Festival

4. 영업실적

가. 신기술사업금융

중소·벤처기업 육성을 목적으로 설립된 후 그동안 정책적 우선순위를 감안하여 담보 부 투·용자를 지양하고 정보통신·반도체·유전공학·인터넷 등 실적 고성장 산업분야의 벤처기업에 대한 투자비중을 증대해 왔다. 아울러 지속적인 벤처기업 관련 포럼 참가와 LP(Loan Partner) 참여 확대를 통해 우수벤처기업을 대거 발굴·육성해 왔다. 그 결과 2009년에는 1987년 설립 이래 23년 동안 856개의 중소·벤처기업에 7,351억 원의 투자를 집행한 공로를 인정받아 2009년 벤처기업 대상 수상식에서 유공자 부문 대통령표창을 수상하였다. 2010년 말 현재 투자실적은 1,145억 원이며, 투자종류별로는 매도가능증권 511억 원, 인수채권 404억 원, 지분법투자자산 222억 원, 약정투자 8억 원 등이다.

나. 창업투자조합 및 PEF 결성과 관리

창업투자조합은 자금조달의 주요 원천수단으로서 중소기업창업지원법에 의거해 결성·운영할 수 있는 순수 벤처캐피탈 금융상품이다. 조합원은 업무집행조합원인 (주)IBK캐피탈과 특별조합원인 정부, 일반조합원인 국내외 각종 연금 및 기금·금융기관·일반기업·개인투자자로 구성되며, 조합 존속기간은 대개 5~7년으로 연장이 가능하다. 1988년 11월 45억 원 규모의 '기업투자조합 1호'가 결성된 후 2010년 말 현재 12개의 투자조합 등(총 출자금 1,503억 원)을 운영하고 있다. 2010년 9월에 결성된 사모투자펀드(PEF, Private Equity Fund)는 총 결성액 3,340억 원의 정책자금펀드(국민연금·한국정책금융공사 출자)로서, 명실공히 PEF 운용사로서의 IB 역량 강화 및 대외적 신인도를 한 단계 격상시킨 결과라 할 수 있다.

다. 기업금융

기업금융은 (주)IBK캐피탈의 수익 중 대부분을 차지하고 있고, 회사 내 다른 금융상품의 안정적 정착에 가장 많은 기여를 한 대표적인 금융상품으로서, 크게 팩토링금융과 기업운영자금 대출 두 부분으로 나뉘어져 운용되고 있다.

먼저 팩토링금융은 할부금융과 함께 기은할부금융(주)의 주된 영업 분야이자 창립 이래 지속적으로 운용되어온 상품으로, 제도금융권에서 소외되고 있는 기업의 매출채권 매입을 통하여 금융을 지원하고 있다. 팩토링금융 상품은 어음채권 매입뿐 아니라 외상매출채권과 관련한 확정채권의 매입, 매출채권금융, 미확정채권금융, 비어음채권 매입 등으로 다양하다. 2010년 말 현재 팩토링 자산은 5,662억 원이고 매출액은 283억 원으로 동종 업계에서 1위를 차지하고 있다.

기업운영자금 대출은 일시적으로 자금상 어려움을 겪고 있는 기업에 자금을 지원하여 기업의 영업환경 정상화와 유동성 제고를 통해 기업가치 향상을 목표로 하는 금융이다. 2010년 말 현재 자산 9,658억 원, 매출액 815억 원으로 수익의 대부분을 차지하고 있으며 기업어음할인, 기업대출, 프로젝트금융 등의 형태로 운용되고 있다.

라. 할부금융

할부금융은 과거 기은할부금융(주)를 통해 취급되던 금융상품이다. 할부판매에 수반되는 대출의 원리금을 여러 차례에 걸쳐 분할하여 상환하는 방식으로 소비자에게 자금을 대여해 준다는 점에서 소비자금융의 형식을 취하고 있지만, 물품대금이 일시에 판매자에게 지급되므로 생산자도 혜택을 받는 특징을 지닌 금융상품이다. (주)IBK캐피탈의 경우 의료 기기를 비롯하여 건설기계 및 장비 등 다양한 상품으로 운용하고 있으며, 아파트 시설, 정수기, 버스운송업 등 새로운 시장발굴과 개척에 노력을 기울이고 있다. 2010년 말 현재 할부금융 잔액은 1,466억 원이고, 매출액은 153억 원이다.

마. 리스금융(시설대여업)

리스금융은 산업설비기계를 사업자에게 대여하는 설비산업금융으로, 산업장비·운송기기·건설장비 등의 구매대금을 (주)IBK캐피탈이 지급하고 약정기간 동안 일정의 리스료를 기업에게 수취하는 장기금융상품이며, 기업의 중요한 설비자금 조달창구 역할을 한다. 1998년 이후 자동차 등 소비자 대상 리스 수요가 증가해 왔고, 최근 들어 선박과 부동산 등을 중심으로 한 새로운 형태의 리스상품 도입이 지속적으로 이루어지고 있다. 2010년 말 현재 리스금융 자산은 1,165억 원이고 매출액은 168억 원이다.

바. 일반대출

기업금융 위주의 자산구조를 보유하고 있던 (주)IBK캐피탈은 외환위기 이후 기업금융에 대한 리스크 증가와 자산편중으로 인한 위험도가 커지면서 자산포트폴리오 재구성을 통해 회사 전체의 리스크를 관리할 필요성이 있었다. 이에 따라 2002년 11월 기업대출에 대한 위험도를 줄이면서 안정성과 수익성을 동시에 추구할 수 있는 소비자시장에 진출하였다. 초기 사업자일반대출로 시작하여 개인 및 법인 일반대출, 집단대출, 전세보증금대출로 사업영역을 확대해 왔으며 2010년 말 현재 자산은 1,913억 원이고 매출액은 207억 원이다.

사. 개인신용대출

정부의 글로벌 금융위기로 인한 가계경제 침체를 해결하고 서민금융 지원정책에 부응하기 위해 2008년 6월부터 개인신용대출 상품을 취급하기 시작했다. 대부업체의 고금리에 고통 받는 서민들에게 저금리의 제도권 금융을 이용하게 함으로써 금융 소외계층의 확산을 방지하고, 경제의 기반을 이루고 있는 서민들의 경제활동을 원활하게 하기 위한 금융활동이다. 2009년 3월 강남론센터 개점을 시작으로 강서·강북·부산론센터를 개설하여 적극적인 영업활동을 하고 있다. 2010년 말 자산은 1,487억 원이고 매출액은 305억 원이다.

5. 수지현황

1997년 말 IMF 외환위기 당시 투자 중소기업의 부도 등에 따라 1998년도에 대규모 적

자를 기록했다. 그러나 기은할부금융(주)와의 합병과 구조조정 등에 따른 가시적인 성과와 코스닥시장의 활황에 힘입어 합병 원년인 1999년도에는 창사 이래 최대규모인 640억 원의 당기순이익을 기록했다. 그러나 2000년에는 코스닥시장이 부진하여 평가손이 크게 발생함에 따라 다시 적자로 돌아섰다.

이후 2004년까지는 안정적인 매출액 신장으로 흑자기조를 유지해 왔으며 2005년에는 기업금융과 일반자금대출자산의 급격한 신장으로 매출액 및 당기순이익이 크게 증가하였다. 2006년과 2007년에는 제조업 성장세 확대와 수출 호조세 지속 등에 힘입어 자산이 전반적으로 증가하였는데, 특히 주식시장 활황으로 신기술금융 부문의 매출이 크게 증가하였다. 2009년에는 2008년 미국발 글로벌 금융위기의 여파와 대손충당금 추가 적립 등으로 당기순이익이 일부 감소하는 등 영업 성장세가 주춤하였으나, IBK기업은행의 800억 원 자본금 증자 및 대외신인도 제고에 따른 자금수지 개선, 조직 슬림화를 통한 비용절감 등을 이루고 기업금융에 편중되었던 자산구조를 중소기업금융, 할부·리스금융 개인신용대출 등으로 다변화하는 등의 자구노력을 통해 2010년 말 당기순이익 248억 원을 달성하여 수지가 개선되었다.

연도별 수지현황

(단위 : 백만 원)

구분	매출액	당기순이익	구분	매출액	당기순이익
1986.11	563	-24	2002	34,498	5,320
1988	2,300	775	2003	37,694	4,066
1990	3,076	1,123	2004	48,515	2,500
1992	4,678	850	2005	61,516	11,765
1994	4,926	-4,030	2006	112,070	25,250
1996	13,219	3,015	2007	172,447	32,532
1998	12,154	-8,495	2008	204,159	11,384
2000	67,947	-13,116	2009	218,088	20,712
2001	41,240	13,797	2010	215,239	24,792

주 : 연도 말 실적 기준임

**제2절 (주)IBK시스템
- 금융 IT를 선도하는 최고의 기업**

1. 설립 및 연혁

1990년대 들어 정부가 '중소기업정보화 5개년계획'을 발표하자 정보화를 통해 경영효율성을 제고하려는 중소기업들의 관심이 더욱 커졌다. 이런 관점에 부응하여 중소기업



한철캠페인(2009.6.2)



한국여자축구연맹과 후원협약(2011.4.13)



기은전산개발(주) 설립(1991.3.22)



공채5기 신입사원 입문교육(2010.5.13)



IBK시스템 근무 모습

의 정보화 수요를 충족시키기 위해 1991년 3월 22일 기은전산개발(주)를 설립하였다. 설립 후 10여 년간 시스템통합(SI, System Integration) 전문기업으로서 기업 부문의 시스템운영(SM, System Management) 사업을 시작으로 금융·제조·공공 부문에서 시스템개발과 건설링사업을 수행해 왔다. 이를 통해 축적된 노하우와 차별화된 기술로 IT업계에서 기술경쟁력을 갖춘 기업으로 성장기반을 닦아 왔다.

2000년 3월 기술연구소를 설립하여 전문화된 인력양성과 미래지향적인 고부가가치 정보산업의 활성화 및 첨단기술력 확보를 위해 부단히 노력한 결과 중소기업청에 우수벤처기업으로 등록되었다. 2000년 5월에는 대외 이미지 강화 및 신뢰도 향상을 위해 (주)아이비케이텍으로 회사명을 변경하였고, 2007년 5월에는 대고객 인지도 제고를 위해 회사명을 다시 (주)IBK시스템으로 변경하였다. 2010년 8월부터는 IBK금융그룹 각 사별로 운용중인 IT통합 구매업무를 전담하여 IBK금융그룹의 IT 표준화·호환성·안정성 확보를 통한 경영효율화 및 경쟁력 강화를 도모하고 있다.

2. 일반 현황

가. 자본금

설립 당시 수권자본금 20억 원, 납입자본금 10억 원으로 출발하였으나 1992년 7월에 30억 원의 증자를 실시하면서 수권자본금 100억 원, 납입자본금 40억 원으로 확대되었다. 그 후 정부의 공기업 민영화 방침에 따라 1995년 12월 '중소기업 최고경영자컨소시엄'에 기업은행 보유주식 40억 원 중 30억 원을 양도함으로써 민영화를 완료하였다. 하지만 1999년 10월 '중소기업 최고경영자 컨소시엄'의 일부 회원사가 자본금 반환을 요청하여 납입자본금을 40억 원에서 20억 원으로 줄이는 유상감자를 실시하였다. 2003년 4월에는 10억 원의 자본금 증자로 납입자본금이 30억 원이 되었고, 2009년 12월에는 유상증자를 실시하여 납입자본금이 80억 원으로 크게 증가되었다.

■ 주주 현황

(단위: 억 원, %)

구분	IBK기업은행	중소기업컨소시엄	우리사주조합	기타	합계
출자금액	53.2	23.3	3.3	0.2	80
출자비율	66.5	29.1	4.1	0.3	100

주: 2010년 12월 말 기준

나. 조직 및 인원

설립 이후 수차례의 개편 및 합병 등을 통해 현재 경영전략본부·은행SM사업본부·은행SI사업본부·금융사업본부·e-Biz사업본부 등 5본부 4부 1연구소 2실 34팀으로 구성되어 있다. 인원은 사업분야 확대 및 신규사업분야 진출에 따라 임원 3명, 직원 393명, 계약직 15명 등 총 411명으로 증가하였다.

3. 영업활동

IBK기업은행의 IT아웃소싱, 신용카드시스템, 방카슈랑스시스템, 여신종합금융시스템 등 많은 개발 경험을 바탕으로 은행권 및 제 2, 3금융권의 금융업무를 개발·운영하는 금융 IT서비스 전문기업으로서, 주요 사업영역은 크게 다음 네 부문으로 나누어진다.

가. IT아웃소싱

모형으로부터 IT업무를 아웃소싱 받아 수행하는 분야로, 1998년 말 본격적인 전산업무 아웃소싱계약을 시작으로 도약의 토대를 마련하였다. 이후 신용카드·방카슈랑스·신용정보·네트워크 등 정보계업무를 주로 수주하였으며, 2002년 6월에는 IBK기업은행의 차세대시스템 구축 계약을 체결하는 등 모형의 IT아웃소싱 업무확대로 성장을 거듭하고 있다.

나. S/W 개발 및 구축

경영과 IT기술을 유기적으로 통합하는 정보시스템 구축사업이다. 기업은 환경변화에 능동적으로 대응하기 위해 견고한 기술적 토대의 하나로 영업활동의 영역을 관리하는 시스템 구축을 필요로 하며, 이에 따라 (주)IBK시스템은 기업에 분석시스템, 상황판단시스템, 정보화 관련 진단 및 컨설팅 등의 정보화 솔루션을 제공하고 있다. 특히 금융 및 무역, 유통, 제조업종에 특화된 S1 기술을 보유하고 있다.

다. H/W 네트워크 설치 및 유지 보수

정보화 시스템 구축에 필요한 Server(IBM, HP), DB(Oracle, SyBase), Disk 및 Network 등의 효율적인 관리를 위해 하드웨어 인프라의 설계·구축 및 유지보수를 지원하고 있으며, 이를 위해 하드웨어전문가, 네트워크전문가, 아키텍트를 보유하고 있다

라. IT컨설팅 및 R&D

IT컨설팅업무는 기업혁신을 달성하기 위한 정보시스템의 방향수립을 위해 IT Strategy Planning, e-Business Model 등을 제공하는 업무이다. R&D업무는 기반기술의 연구 및 선진기술개발을 위해 Web 개발도구(i-Framework, i-Report, i-Grid), 이기중서버간 연계(M-Broker) 등을 지원하는 업무이다.

마. 기타

데이터베이스 처리기술은 미들웨어 시장규모 확대와 병행하여 성장하고 있는 업무로서, 관공서·정부투자기관·금융·제조·의료·통신·서비스 등 전 분야에서 활용이 가능하다. 향후 Web 프로그램을 효과적으로 구축할 수 있기 때문에 높은 수익성이 기대되는 사업이다. 이 밖에 기타 응용 S/W Package 판매와 각종 Server를 판매하고 있다.



CMMI Level 4 국제품질 인증 획득

4. 영업실적

1991년 설립 이래 점진적인 성장을 지속해오던 (주)IBK시스템은 1998년 말 기업은행의 전산업무 아웃소싱계약을 시작으로 새롭게 도약하는 토대를 마련하였으며, 이후 2001년에 들어서는 모행의 IT투자 확대와 대외개발업무 내실화로 전년대비 94.7% 증가한 147억 원의 매출액을 달성하였다. 이후 2004년까지 기업은행 차세대시스템 개발 참여와 신한은행 등 제1금융권을 비롯, 교보생명 등 금융 관련 업체에 금융솔루션을 제공하는 등 활발한 영업활동으로 대외 부문 매출도 지속적으로 증가해 왔다. 특히 2005년에는 모행의 아웃소싱 확대와 전산센터 이전 등으로 모행과의 IT 협력관계가 강화되었다. 금융IT의 최대 이슈였던 퇴직연금시스템, 바젤II 관련 신용/운영리스크 시스템, BPR시스템 프로젝트 등에도 적극 참여하였으며, 또한 KT렌탈 ERP시스템, 부산은행 예산관리시스템, GS칼텍스 여신관리 시스템 등 대형 프로젝트들을 수주하여 전년 대비 140%의 매출액 신장률을 달성하였다.

이후에도 매년 20% 이상 꾸준한 매출액 신장률을 지속하여 2007년에는 IT업계의 불확실성이 증대되는 업계 여건 속에서도 6개 IT회사 중 최고 영업이익률(6.9%)을 달성하였으며, 2008년에는 전년대비 당기순이익이 21.3% 증가된 내실 있는 경영실적으로 최고의 금융 IT서비스 기업을 향한 행보를 이어갔다. 2009년에는 IT아웃소싱 서비스 품질 고도화 및 모행과의 전략적 IT사업 비중 확대로 세계 경기침체의 위기를 극복했으며, 2010년에는 IBK금융그룹 IT시너지 창출을 위한 IBK금융그룹의 IT통합 구매업무의 전담과 자회사 통합전산센터 운영을 바탕으로 매출액 900억 원을 돌파하여 IT선도업체로서의 위상을 높여 가고 있다.

■ 부문별 매출 현황

(단위 : 백만 원)

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
모행 부문	H/W	6,066	10,795	10,569	8,628	17,101	12,475	15,079	15,759	9,620	39,645
	아웃소싱	2,425	3,117	5,274	7,950	10,143	13,154	16,973	20,578	23,066	26,918
	S/W	3,323	4,281	4,166	4,171	4,866	4,141	5,210	10,005	8,922	13,213
	소계	11,814	18,193	20,009	20,749	32,110	29,770	37,262	46,342	41,608	79,776
대외 부문	H/W	1,219	1,538	1,543	1,505	365	436	2,655	4,474	3,836	6,569
	S/W	1,718	2,224	3,335	4,071	4,293	5,222	3,990	4,797	7,156	3,942
	소계	2,937	3,762	4,878	5,576	4,658	5,658	6,645	9,271	10,992	10,511
합계	14,751	21,955	24,887	26,325	36,768	35,428	43,907	55,613	52,600	90,287	

주 : 3월 결산법인

■ 연도별 당기순이익 실적 추이

(단위 : 백만 원)

구분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
매출액	14,751	21,955	24,877	26,325	36,768	35,428	43,907	55,613	52,600	90,287
영업이익	721	936	1,055	1,320	3,153	3,078	3,035	3,599	2,385	1,685
당기순이익	615	810	951	1,175	2,524	2,403	2,507	3,040	2,195	1,758

주 : 3월 결산법인

5. 수지 현황

설립 이후 점진적인 성장을 지속해온 IBK시스템은 2001년 모행의 IT투자 확대와 대외 개발업무 내실화로 세전순이익 7억 7,000만 원과 당기순이익 6억 1,000만 원을 실현하며 견실한 종합정보기술회사로 성장할 수 있는 기반을 마련했다. 이후 2004년까지 매년 안정적인 성장세를 유지해 오다가 2005년에는 아웃소싱 확대 등 대형 프로젝트 수주에 힘입어 전년 대비 114.8%의 당기순이익 신장률을 기록하였다. 그러나 2006년 모행 IT센터 이전의 특수 요인과 모행 IT 자본예산 축소 영향에 따라 당기순이익은 전년도 수준에 그쳤다. 이후 사업경쟁력 강화를 위한 지속적인 투자와 매년 활발한 영업활동으로 모행 및 대외 부문에서 대형 프로젝트들을 수주하면서 안정적인 성장기반을 다져오고 있다.

제3절 IBK신용정보(주) - 기업경영 및 신용사회 정착의 주역

1. 설립 및 연혁

기업활동에 필요한 정보교류 촉진과 자산관리업무 노하우를 제공함으로써 기업경영 및 신용사회 정착에 기여하는 것을 목적으로 2000년 1월 한국과 일본 합작으로 한일신용정보(주)를 설립하였다. 이후 2002년 9월 일본투자회사의 지분철수로 상호를 기은신용정보(주)로 변경하였으며, 2010년 1월에는 IBK종합금융그룹으로서의 일체감 조성 및 대고객 인지도 제고를 위해 IBK신용정보(주)로 상호를 변경하였다. 주요 목적사업으로는 신용조사업, 채권추심업, 외국기업의 신용정보 등 기타 자료알선 및 중개업, 중소기업컨설팅 등이다.

2. 일반 현황

가. 자본금

설립 당시 수권자본금 60억 원, 납입자본금 30억 원으로 출발한 IBK신용정보는 기업은행 50%, (주)제국데이터뱅크(TDB) 30%, (주)한국데이터뱅크 20%의 지분으로 한국과 일본의 합작회사로 설립되었다. 이후 2002년 9월 합작사의 철수로 15억 원의 자본금 감자와 함께 기업은행이 100% 지분을 소유하면서 경영권을 인수하였고, 2005년 7월에는 15억 원의 자본금 증자를 실시하여 2010년 말 현재 자본금은 30억 원이다.

나. 조직 및 인원

설립 당시 조사부와 채권추심부 2개 부서로 출발하였으나 현재는 경영관리부 · 신용조사부 · 채권관리부 · 전략영업부 · 감사실 · 정보시스템실 · 여신관리실의 본부조직과 서울



IBK신용정보창립 10주년 및 본사 이전기념식 (2010.1.18)



사랑의 연탄나눔행사

에 신용분석센터 및 4개 지점, 지방에 4개 지점을 설치하여 4부 3실 1센터 8지점을 운영하고 있다. 인원은 임원 3명과 직원 57명 및 추심·조사전문직 334명을 포함하여 총 394명이다.

3. 업무활동

가. 신용조사

신용조사업무는 시가조사·재산조사·기성고조사·임대차조사 등을 수행하여 기업의 신용도 판단에 필요한 정보제공과 담보물에 대한 시가 및 현황 등 기업의 신용리스크 관리에 필요한 정보를 제공하는 업무이다. 신용조사 대상기업의 신용평가에 필요한 비재무 항목에 대해 현장면담과 근거자료 징수를 통해 조사한 정보를 제공하는 여신거래처 신용도 조사업무, 담보물입지여건·시세·권리관계·선순위채권에 대한 정보를 제공하는 부동산 담보물조사업무, 부동산담보물건의 법적절차 착수물건에 대한 현장조사를 수행하는 부실 여신사후관리조사업무 등이 있다.

나. 채권추심

금융거래 및 상거래 시 발생한 부실채권에 대해 채권자의 위임을 받아 채무자에 대한 재산조사, 변제촉구, 변제금 수령 등 채권자를 대신하여 채권을 행사하는 업무이다. 금융기관의 카드/여신채권과 유동화채권, 한국자산관리공사의 희망모아채권·신용회복기금채권·무담보채권 등의 대행, 상사채권으로 법인 및 개인사업자의 상거래시 발생한 미수채권 대행, 민사채권으로 법원판결 등의 절차를 통하여 권리가 확정된 채권 대행 등이 있다.

다. 해외기업 정보 판매

해외기업과 관련된 정보(개요·재무상황·사업전망·현황자료 등)를 수집·분석·평가한 후 해당 기업정보를 필요로 하는 고객에게 제공하는 업무이다.

라. 중소기업컨설팅

생산현장에서 원가절감·생산성향상·품질개선이 필요한 기업을 대상으로 기업의 체질을 강화시키고 부실요인을 조기에 개선하여 안정적인 경영을 가능하게 하고 성장발전을 도모할 수 있도록 지원하는 업무이다. 국내 생산시설보유 제조업체 중 매출 15억 원 이상, 생산직 10명 이상 기업을 대상으로 하는 생산성(CPQ) 컨설팅업무, 6시그마와 경영혁신 등 기업의 관리자를 대상으로 진행되는 경영혁신교육업무 등이 있다.

4. 영업실적

설립 초기인 2001년부터 2005년까지는 채권추심업무가 매출실적의 90% 이상을 차지하였다. 특히 2003년에는 금융권의 카드대란사태 영향으로 신용카드 연체채권이 크게 증

가함에 따라 카드채권 신규수입액이 일시적으로 큰 폭의 증가세를 보여 채권추심업무는 전년 대비 21.8% 증가하였다. 금액은 적으나 신용조사업무도 128.6% 증가하여 전체 매출액은 전년 대비 20억 4,800만 원이 증가한 104억 5,800만 원을 기록하였다.

2006년에는 희망모아채권 등의 대외채권 수입액 증가와 신용조사 부문의 아웃소싱 확대로 전년대비 채권추심업무는 35.3%, 신용조사업무는 150% 증가하여 전체 매출액은 42.3% 증가하였고, 매출 구성도 채권추심업무 88.9%, 신용조사업무 9.9%로 신용조사업무가 매출에서 차지하는 비중이 크게 증가하였다. 이후에도 신용조사업무의 매출신장세가 매년 지속되어 2010년 말에는 전체 매출액 186억 9,900만 원 중 35.0%를 차지하게 되었다.

■ 연도별 영업실적 추이

(단위 : 백만 원)

구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
채권추심	7,253	8,226	10,018	9,301	9,676	13,096	13,562	11,787	11,601	11,677
신용조사	99	154	352	384	582	1,455	1,918	3,251	4,766	6,540
기타		30	88	13	88	176	443	405	351	482
합계	7,352	8,410	10,458	9,698	10,346	14,727	15,923	15,443	16,718	18,699

주 : 연도 말 실적 기준임

5. 수지 현황

설립 초기인 2002년까지는 당기순이익이 5억 6,000만 원 정도였으나 2003년에는 카드대란 영향으로 수입액이 크게 증가하면서 일시적으로 창립 이래 처음으로 전년대비 95.7% 증가한 10억 9,600만 원의 당기순이익을 기록했다. 이때 10억 원대를 달성한 후 다시 2005년까지는 평년 수준의 실적을 보이다가 2006년 들어서는 희망모아채권 등의 채권추심업무와 시가조사 아웃소싱업무의 수입액이 다시 크게 증가하면서 당기순이익 12억 3,900만 원을 달성하였다. 이후 신용조사업무의 지속적 성장으로 현재까지 안정적인 성장기반을 구축해오고 있다.

■ 연도별 당기순이익 현황

(단위 : 백만 원)

연도	매출액	당기순이익	연도	매출액	당기순이익
2001	7,352	233	2006	14,727	1,239
2002	8,410	560	2007	15,923	1,411
2003	10,458	1,096	2008	15,443	1,296
2004	9,698	600	2009	16,718	1,235
2005	10,346	563	2010	18,699	1,370

주 : 연도 말 실적 기준임



기은SG자산운용 창립(2005.1.21)

제4절 IBK자산운용(주) - 고객 자산의 효율적 운용과 증식에 기여하다

1. 설립 및 연혁

국내 금융시장의 경영환경 변화에 따른 사업다각화 필요성과 신금융서비스를 통한 경쟁력 있는 은행으로서의 지속적인 성장을 위해 프랑스 소시에떼제네랄(SGAM)과 합작계휴를 통해 2004년 10월 26일 공동지분으로 합작·설립하였다. 이후 2004년 12월 금융감독원으로부터 본허가를 취득한 후 2005년 1월부터 영업을 개시하였으며, 2010년 1월에는 SGAM과의 합작이 종결되어 사명을 기은SG자산운용(주)에서 IBK자산운용(주)로 변경하였다.

2. 일반 현황

가. 자본금

수권자본금 300억 원, 납입자본금 200억 원으로 설립되었으며 설립 당시 기업은행의 지분은 50%였다. 그러나 2010년 1월 SGAM과의 합작이 종료됨에 따라 나머지 지분 전부를 인수하여 현재 IBK기업은행이 100%의 지분을 보유하고 있다.

나. 조직 및 인원

2004년도 설립 당시 5개 부서로 출발하였으나, 그 후 개편을 통해 현재는 주식운용본부·채권운용본부·AI운용본부·마케팅본부·경영지원본부·리스크관리본부의 6본부 체제로 운영되고 있다. 인원은 설립 당시 임원 5명과 직원 25명이었으나, 그동안 업무 확대 및 회사 성장으로 2010년 12월 말 기준 임원 3명과 직원 38명 등 총 41명이 근무하고 있다.

3. 업무활동

취급업무로는 정관 제2조에 명시되어 있는 집합투자업·투자자문업·투자일임업 등이 있다. 집합투자업은 투자계획(Scheme)을 만들어 개인투자자 및 기관투자자들로 하여금 그 투자계획에 참여하도록 권유하여 그에 따라 조성된 자금을 폴링(Polling)화 한 후 당초의 투자계획에 따라 그 자금을 운용하고 그 운용결과를 투자자들에게 배분하거나, 자산운용자가 자기의 재산으로 만든 투자계획에 투자자들을 참여하게 하여 그 운용결과를 배분하는 업무이다. 집합투자업 주요 상품으로는 국내주식형펀드(성장·배당·금융섹터·SRI·인덱스복제형), 혼합형펀드(IPO·퇴직연금), 채권형펀드(국공채·단기채·회사채), MMF, 국내딜, BDI상품, 해외펀드(골드·원자재·럭셔리·SOC·리츠·중동·동서유럽·남미) 등 다양한 상품이 있다.

투자자문업은 금융투자상품의 가치 또는 금융투자상품에 대한 투자판단에 관한 자문에 응하는 업을 말하며, 투자자가 재산을 금융투자업자에게 위탁하지 않은 상태에서 행해진다는 점에서 집합투자업 및 투자일임업과는 구분된다. 일반적으로 투자자문업의 상품은 집합투자업 상품과 유사한 주식형·채권형·혼합형 등이 있다.

투자일임업은 투자자로부터 금융투자상품에 대한 투자판단의 전부 또는 일부를 일임받아 투자자별로 구분하여 금융투자상품을 취득·처분, 그 밖의 방법으로 운용하는 업을 말하며, 투자자별로 구분한다는 점에서 집합투자업과는 구분된다. 일반적으로 투자일임업의 상품도 집합투자업 상품과 유사한 주식형·채권형·혼합형 등이 있다.

4. 영업실적

매출은 집합투자업·투자자문업·투자일임업·이자수익의 부문으로 이루어진다. 설립 후 2007년까지는 전체 매출의 90% 이상을 집합투자업이 차지하였으나 2011년 3월에는 집합투자업 84.0%, 이자수익외 부문 10.2%, 투자일임업 5.6%로 매출 구성이 변경되었고 2009년부터 시작된 투자자문업은 0.2%로 아직은 미미한 수준이다.

■ 연도별 영업실적 현황

(단위 : 백만 원)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
매출액	619	6,082	9,659	13,109	12,029	11,882	11,396
집합투자업	353	5,388	8,874	12,182	10,451	10,094	9,577
투자자문업	-	-	-	-	47	68	18
투자일임업	-	77	59	70	170	449	636
이자수익외	226	617	726	938	1,361	1,271	1,165

주 : 3월 결산법인

한편 집합투자업 수탁고는 설립 첫 해인 2005년도 1조 5,000억 원을 달성하였으며, 이후 매년 꾸준한 성장세를 지속하여 2009년도에는 9조 3,000억 원을 달성하였다. 그러나 2011년 3월 말 수탁고는 전년대비 다소 하락한 8조 원을 기록하였는데, 이는 시장 전체의 수탁고 하락에 기인한 것이다.

■ 연도별 수탁고 현황 (단위: 억 원)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
주식형	176	1,798	2,071	2,514	2,718	2,070	2,648
SI형	235	3,341	6,786	7,518	5,591	3,840	2,424
혼합형	4,348	9,626	11,938	10,723	10,032	10,788	8,417
채권형	2,305	4,521	2,012	4,339	7,363	8,092	13,401
MMF	7,965	19,005	26,705	30,683	67,119	53,659	53,367
합계	15,029	38,291	49,512	55,777	92,823	78,449	80,257

주 : 3월 결산법인

5. 수지 현황

고객 자산을 효율적으로 운용하여 고객에게 그 운용결과를 배분함으로써 고객의 자산 증식에 기여함을 목적으로 설립된 IBK자산운용(주)는 설립 후 약 1년 6개월만인 2006년 3월 1억 4,300만 원의 당기순이익을 실현하였다. 이후 매년 꾸준한 성장을 지속하여 2011년 3월 말에는 30억 원의 당기순이익을 포함한 총 미처분이익잉여금 122억 원을 달성하여 6억 원의 배당을 실시하였다.

■ 요약 손익계산서 (단위: 백만 원)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
매출액	619	6,082	9,659	13,190	12,029	11,882	11,396
영업이익	△1,908	334	2,947	4,322	3,607	4,188	4,075
당기순이익	△1,475	143	2,017	3,110	2,538	3,156	3,028

주 : 3월 결산법인

제5절 IBK투자증권(주)
- 업계에 새로운 바람, 차별화된 증권사

1. 설립 및 연혁

IBK투자증권(주)의 설립목적은 우선 국내 최고의 중소기업 전문은행으로서 50여 년간 쌓아온 금융노하우와 네트워크를 기반으로 중소기업 고객에 대한 직접금융 기회를 확대하는 것이다. 둘째, 신기술 사업에 대한 금융지원으로 국가 신성장동력 마련 등 실물경제 발전에 기여하고, 셋째, 중소기업 고객에게 One Stop 금융서비스를 제공하여 중소기업 육성 발전에 기여하며, 넷째 IBK종합금융그룹의 사업다각화로 타 시중은행의 종합금융그룹화 추세에 대응한 경쟁력을 보장하는 것이다. 2008년 5월 29일 법인 설립등기를 완료한 후 2008년 7월 29일 증권업 분허가 및 선물업 허가를 취득하여 영업을 개시하였다.

2. 일반 현황

가. 자본금

2008년 5월 수권자본금 1조 원, 납입자본금 3,000억 원으로 설립된 후 2009년 4월 770억 원의 유상증자를 통해 납입자본금이 3,770억 원으로 변경되었으며, 2010년 12월 말 기준 3,000억 원의 자본금을 출자한 IBK기업은행이 최대 주주이다.

■ 주요 주주 및 지분율 현황 (단위: 백만 원)

구분	출자액	지분율
기업은행	300,000	79.6%
우리사주	11,975	3.2%
소액주주	65,025	17.2%
합계	377,000	100%

주 : 2010년 12월 말 기준

나. 조직 및 인원

본부 조직은 설립 당시 3사업부 6본부 2센터 6담당 1부 27팀이었으나 지속적인 사업영역 확대와 영업 네트워크 확장을 통해 2010년 12월 현재 2총괄(Wholesale총괄·IB총괄) 7본부(Retail사업본부·GFM사업본부·경영인프라본부·법인영업본부·금융상품영업본부·기업금융본부·중소기업IB본부) 1실(경영기획실) 10담당 7그룹 2센터 36팀으로 운영되고 있으며, 영업점은 영업부와 서울·수도권·지방 지점을 전부 합쳐 총 32개를 운영하고 있다. 인원은 설립 당시 임직원 66명으로 출발하였으나 2010년 12월 말 기준 임원 21명, 직원 457명, 계약직 187명 등 총 665명으로 성장하였다.



IBK투자증권(주) 출범 기념식(2008.8.12)



기업소유·지배구조 무료컨설팅 MOU 체결식



IBK 스타일 CMA

3. 업무활동

주요 사업 분야는 증권 및 파생상품 위탁매매(Brokerage), 자산관리 및 금융상품 판매, 기업금융 및 구조화 금융(IB), 자산운용으로 구분되며, 사업 운영은 Retail사업본부·Wholesale총괄·IB총괄·GFM사업본부의 4개 부분으로 나누어 사업을 영위하고 있다.

가. Retail사업본부

전국 32개 영업망과 IBK기업은행 이외의 우리은행·하나은행·국민은행 각 지점을 통해 다양한 금융서비스를 제공하고 있으며, 중소기업 경영자를 위한 CEO World, 중소기업 을 위한 SME World, 직장인 및 주부를 위한 맞춤 점포인 E-Mart World, 유명인들의 재테크를 위한 Star Plaza, IBK기업은행 내 Stock-Lounge 등의 특화 점포를 운영 중에 있다. 또한 업계 최초로 보유주식 매도 시 평균매입가격 미만인 경우 수수료를 받지 않는 로우컷(Low-cut)수수료 서비스, 국내주식형펀드 환매대금을 신청일 다음날 찾을 수 있도록 고객 편의를 증대한 펀드 익일환매 서비스, 은행제휴 고객을 위한 HOT Save 수수료제 등 차별화된 서비스와 정확하고 신속한 투자정보 제공 등 편리하고 다양한 금융서비스를 제공하고 있다.

나. Wholesale총괄

기관을 상대로 한 주식영업뿐 아니라 차별화된 상품 Line-up을 통해 각종 펀드 및 투자상품을 지속적으로 개발하여 제공하고 있다. 또한 다양한 금융상품 서비스를 제공하기 위하여 2009년 9월에는 국내 증권사 중에서는 최초로 선물업 겸영 인가를 획득하고 선물업 영업을 시작하였으며, 특히 환리스크관리센터를 설치해 중소·중견기업을 대상으로 무료 컨설팅과 강연회 등 체계적인 환리스크관리를 위한 서비스를 제공하고 있다.

다. IB총괄

IBK금융그룹의 50년 기업금융 노하우와 광범위한 기업네트워크를 연계하여 특화된 전문서비스를 제공하고, 한편으로는 단편적인 Deal 중심이 아닌 기업의 성장 단계에 따라 지속적이고 밀착된 관리와 최적의 금융솔루션을 제시하는 등 활발한 영업활동을 전개하고 있다. 신설 증권사 중 최초로 IPO 대표주관업무를 성공적으로 완료하였으며, 중소기업 자금 지원을 위한 유동화증권 발행 시 대표주관업무를 수행, 해외기업의 국내 증시상장을 위한 대표주관계약 체결 등으로 영업력 강화에 주력하고 있다. 한편으로는 영업경쟁력 확보와 업계 내 위상 제고를 위해 기업성장 종합 컨설팅서비스인 IPO 세르파 서비스 제공, 지배구조개선 서비스 제공, IBKS Leading Tomorrow CEO Club 발족 등 중소·중견기업에 대한 서비스를 강화하고 있다.

라. GFM사업본부

GFM사업 부문은 초기 연도에 이어 2009년 회계연도에도 지속적으로 수익을 창출하고

있는 핵심사업이다. 2010년 1월에는 신규사업인 장외파생상품 영업인가를 취득하였고, 수익원 다변화를 위해 해외 투자분야를 강화하고 있으며, 또한 유망중소·중견기업에 대한 PI투자도 점차적으로 확대하고 있다.

4. 영업실적

설립 2년차인 2009년 회계연도 매출액이 설립 초년도 매출액 850억 원에서 859억 원이 증가한 1,709억 원으로 101% 성장하였고 2010년 회계연도에도 1,199억 원이 증가한 2,908억 원을 달성하는 등 안정적인 매출 성장세를 유지해 가고 있다. 이와 같은 성과는 고객 최우선 가치를 기반을 둔 차별화된 영업전략, 조기 영업기반 구축 및 영업력 확보, 적극적인 신사업 진출 전략, IBK금융그룹과의 시너지 등이 한데 어우러진 성과라 할 수 있다.

현재까지 32개 지점을 확보하는 한편 IBK기업은행 이외에도 하나은행·우리은행·국민은행과의 제휴를 통해 전국 영업망을 갖추게 되었고, 또한 업계의 우수한 PB 인력을 확보하여 영업력 강화에 노력하고 있다. 2009년 4월에는 투자은행(IB) 사업 강화 및 신사업 진출을 위해 일반공모를 통한 유상증자를 실시, 1,000억 원 규모의 자금을 성공적으로 유치하였다. 이처럼 안정적인 자본력 등을 인정받아 2009년 9월에는 기업신용등급 A+를 획득하였으며, 2010년 1월에는 500억 원 규모의 회사채 발행에도 성공하여 금융투자회사로서 대외적인 신인도를 높이는 계기를 마련하였다.

이같이 우수한 재무적 안정성과 신사업 진출을 통한 수익원의 창출, IBK금융그룹과의 중장기 시너지사업을 바탕으로 업계에 새로운 바람을 일으키는 차별화된 증권사로 자리매김하고 있다.

5. 수지 현황

설립 초년도에는 짧은 영업기간에 따른 적정 매출 미실현으로 당기순손실 65억 원을 기록하였으나 설립 2년차인 2009년에는 활발한 영업활동에 힘입어 당기순이익이 전년 대비 113억 원이 증가한 48억 원의 흑자를 시현하여 수지를 크게 개선하였다. 2011년 3월 말 현재 사업강화 및 신사업 진출을 위한 지속적인 투자로 인해 당기순손실이 발생하였으나, 영업수익은 큰 폭의 상승률을 이어가고 있다.

■ 연도별 당기순이익 현황

(단위 : 백만 원)

매출액	2008	2009	2010
영업수익	85,033	170,876	290,802
영업이익	△6,469	3,905	△8,836
당기순이익	△6,488	4,832	△7,478

주 : 3월 결산법인



우량중소/중견기업 IR컨퍼런스(2009.11.18)

제6절 IBK연금보험(주) - 국내 최초의 연금전문 특화 보험회사를 향해

1. 설립 배경

IBK기업은행은 금융기관간 경쟁구도의 급격한 변화와 경쟁은행의 사업다각화 및 겸업화 확대에 대응하는 종합금융서비스체제 구축을 위해 2008년 7월 보험자회사설립추진단을 구성하였다. 이후 2010년 7월 법인설립 및 사업자등록을 완료하였고, 8월에는 IBK연금보험(주) 보험업 본허가 취득하여 2010년 9월부터 영업을 개시하였다. 이로써 종합금융그룹으로서의 기능을 한층 강화하게 되었고 금융지주회사 전환도 더욱 앞당기게 되었다.

IBK연금보험(주)의 사업방향은 향후 성장성과 연금니즈가 매우 큰 Dis-saver(보유자산 증식보다 은퇴준비 위한 장기자산관리에 관심이 높은 고객군) 시장에 초점을 맞추어 IBK 핵심고객 기반인 중소기업 임직원 및 개인고객을 대상으로 퇴직연금 및 변액연금을 제공하는 국내 최초의 연금전문 특화 보험회사로 성장하는 것을 기업목표로 설정하였다.

2. 일반 현황

가. 자본금

2010년 7월 납입자본금 900억 원으로 설립되었으며 전액 모행인 IBK기업은행에서 출자하였다.

나. 조직 및 인원

설립 초기인 현재 조직은 3본부(마케팅본부·자산운용본부·업무지원본부)와 1사업단(퇴직연금사업단) 1실 11팀 4파트 1연구소로 구성되어 있고, 인원은 사장·감사·부사장 각 1, 전무 2, 상무·선임계리사·준법감시인 포함 총 92명으로 구성되어 있다.

다. 취급업무

업계 최초로 생명보험 업종 중 연금상품 단종회사로 인가받아 순수 연금보험만 판매하게 되어, 피보험자의 연령제한이 없고 과거의 질환 등에 따른 인수제한도 없어 오히려 영업하기에 유리한 장점이 있었다. 그러나 설립 후 기대 이상의 실적을 올리자 타 보험사들이 'IBK연금보험은 상해·사망 등 사고위험에 대한 보장이 전무한 순수연금 상품인데 종신형 연금이 아닌 상속형/확정형 연금판매는 보험으로 볼 수 없다'고 지적하여 종신형연금을 10%이상 포함한 상품만 판매하게 되었다. 취급상품으로는 IBK연금보험·IBK즉시연금·IBK연금저축·IBK변액연금 등이 있으며, 향후 개인연금 및 퇴직연금사업은 IBK 보유기관과 역량을 활용하여 비전 달성을 위한 기반 구축사업으로 육성할 계획이고, 변액연금사업은 IBK금융그룹 성장을 견인하는 미래 핵심성장동력이자 수익 사업영역으로 육성할 계획이다.



IBK연금보험 출범 기념식(2010.9.9)

한편 기존 22개 생보사가 안착한 생보시장에 매우 늦은 후발로 참여한 IBK연금보험은 연금시장에서 성공적인 안착과 지속성장 수익모델을 창출할 수 있도록 하기 위해 설립 초기에는 경쟁은행 사례와 동일하게 IBK금융그룹이 보유하고 있는 중소기업 임직원 및 VIP 고객을 대상으로 사업을 전개했다. 효과적인 Life Plan 기반의 노후보장과 경제적 자유(Financial Freedom)를 제공하는 시너지 창출사업을 통해 후발주자이지만 국내 최초 연금전문보험회사로서 연금보험시장에 자리매김하는 것을 목표로 하고 있다.

제7절 기업은행 중국유한공사 - 글로벌 네트워크 확충의 전초기지

1. 설립 및 연혁

국내에서의 높은 인건비와 노사문제로 어려움을 겪던 한국기업은 새로운 성장기회를 포착하기 위해 중국에 진출하기 시작하였고, 1992년 한·중 국교 수립 이후에는 중국이 한국의 최대 무역파트너이자 최대 투자국으로 부상하면서 중소기업의 진출 속도는 더욱 가속화되었다. 이에 IBK기업은행은 중국에 진출한 한국계 중소기업의 지원을 위해 1995년 텐진시에서 중국으로의 첫 발걸음을 내딛었고 이후에 칭다오·선양·옌타이·쑤저우에 차례로 분행을 개설하여 지원 조직을 확대하였다.

2007년 3월에는 중국시장 확대를 통한 Global Network 확충, 중국 실정에 맞는 현지화 전략수립 및 추진, '중국외자은행 관리조례'에 따른 중국 내 지점에 대한 관리은행 역할 수행 등을 목적으로 중국 텐진분행 내에 중국지역본부를 설치·운영하였다. 하지만 현지 금융당국의 외국계은행 지점에 대한 영업제한으로 지속적인 성장한계에 봉착한 후



중국현지법인 설립(2009.6.28)

2008년 8월 '기업은행 중국유한공사 설립준비위원회'를 설치하여 중국현지법인 설립을 추진하였다. 그리고 마침내 2009년 6월 22일 중국지역본부 및 5개 분행을 현지법인으로 전환하여 텐진시에 본점을 둔 '기업은행 중국유한공사' 중국현지법인을 설립하였다. 법인 설립 후 2009년 12월에는 영업망 확대를 위해 텐진시칭지행, 2010년 1월에는 칭다오청양지행을 각각 추가로 개점하여 총 7개의 영업점을 운영하고 있으며, 2010년 8월에는 선전시 선전분행 개설준비사무실을 개소하였다. 또한 업무영역의 확대를 위해 소매금융·직불카드·파생업무 등의 인가 획득을 추진하고 있다.

2. 일반 현황

가. 자본금

설립 전 5개 은행(텐진·칭다오·선양·엔타이·쑤저우)이 보유한 영업기금에 추가 증자를 통해 20억 인민폐(약 3,500억 원)로 납입된 IBK기업은행 단독 출자회사이다.

나. 조직 및 인원

본부 조직은 5개의 전문위원회(여신심사·리스크관리·관련교역통제·감사·정보기술)와 9개 부서(경영전략·자금·리스크관리·재무회계·IT관리·여신심사·업무추진·준법지원·감사)로 이루어져 있다. 영업점은 설립 당시 5개였으나 2010년 12월 말 현재는 텐진시칭지행과 칭다오청양지행을 추가로 설립하여 총 7개의 영업망을 설치 운영하고 있으며, 선전분행의 설립 내인가를 획득하여 설립 준비 중에 있다. 인원은 설립 당시 152명(본국 직원 25명, 현지 직원 127명)이었으나, 업무영역 및 영업망 확대 등으로 인해 2010년 12월 말 기준 232명(본국 직원 36명, 현지 직원 196명)으로 증가하였다.

3. 영업활동

가. 자금조달

2010년 12월 말 기준 자금조달 잔액은 10억 200만 달러이다. 그 재원 구성을 보면 고객 및 금융기관의 예수금 5억 3,400만 달러, 은행 장·단기차입금 1억 1,800만 달러, 콜머니 7,400만 달러, 자본금 2억 7,600만 달러 등이다. '2011년 말까지 예대비율 75% 이하 유지'라는 현지 금융감독당국의 요구사항을 충족하기 위해 법인 전환 후 예수금 증대에 전력을 기울여 2009년 말 대비 예수금 2억 7,300만 달러를 순증하여 2010년 12월 말 기준 예대비율 95%의 실적을 보이고 있다.

나. 취급업무

기본적으로 외상독자은행(외국계 현지법인)이 취급할 수 있는 모든 업무를 취급할 수 있으나 인민폐소매금융, 은행카드, 유가증권 매매 등의 업무는 현지 은행업감독관리기구의 기준을 받은 후 취급이 가능하다. 현재는 대출, 예금, 외환, 은행간 차입업무 등을 취급

하고 있다.

■ 증자합자은행의 취급가능 업무

구 분	취급업무 내용
수 신	공중예금의 흡수
여 신	단기, 중장기 대출취급
	어음인수와 할인업무
외 환	외환의 매매 및 대리 매매
	신용장발행업무와 보증
자 금	국내의 결제업무 취급
	은행간 차입업무
	정부채권, 금융채권, 주식매매 외 기타 외화유가증권 매매
기 타	은행카드업무
	보험대리
	대여금고 제공 업무
	신용조사 제공 및 자문업무
	국무원은행업 감독관리기구의 기준을 거친 기타 업무

다. 영업실적

2010년 12월 말 기준 470개 업체에 총 4억 4,300만 달러의 여신을 지원하고 있으며 여신담보의 60% 이상이 예금담보 및 Stand-by L/C로 대다수 여신이 우량담보로 운용되고 있다. 특히 삼성전자와 LG전자 등 대기업의 30여 개 협력업체를 대상으로 한 '기업간 협력대출'을 통해 중국 진출 중소기업의 금융수요를 충족시켜 왔다. 현재 거래기업 90% 이상이 제조업종으로, 한국계 기업에 치중되어 있으나 앞으로는 중국계 기업을 비롯한 대기업의 우량 협력업체를 대상으로 외상매출채권담보대출, 은행인수어음, 담보운용회사 대상 위탁대출 등의 취급상품을 확대하여 다양한 고객층의 니즈를 충족시키고 수익원의 다변화를 추구할 계획이다.

또 예대비율 규제에 따른 대출운용의 제한 등을 감안하여 채권투자와 파생상품거래 등 투자수단을 다양화하여 Treasury & Trading 업무를 강화할 계획이다. 아울러 대내외 신인도 제고를 위해 중국 최대 신용평가회사인 중청신국제신용평가유한공사의 신용평가를 받은 결과 우수한 리스크관리체계와 IT시스템과 재무안정성을 높게 평가받아 중국의 전국적 영업망을 보유한 상업은행들과 함께 AA의 신용등급을 받았다.

한편 설립 후 첫해인 2009년에는 1,100만 달러의 당기순이익을 실현하였고, 2010년 12월 말 기준으로 1,300만 달러의 순이익을 실현하는 등 안정적인 성장기반을 다져가고 있다.



텐진시칭지행



텐진분행



제8부

이해와 신뢰를 바탕으로
함께 노력하는 발전적인 노사문화

노사관계 발전과 활동

제1장 노동조합 설립과 조직

제2장 노동조합 활동

제1장

노동조합 설립과 조직

제1절 노동조합 설립

노동조합은 조합원의 노동조건 개선 및 복지증진, 경제·사회적 지위향상 등을 도모할 목적으로 1973년 10월 2일 설립되었다. 초대 위원장 박중구, 부위원장 김수길·염동열, 회계감사위원 이병국·한준영을 창립 임원으로 하여 100여 명의 조합원으로 구성된 전국금융산업조합연맹 산하 중소기업은행지부 설립에 필요한 절차를 취함으로써 뜻깊은 출발을 하게 되었다.



노동조합, 노조 사무실 개실식(1974.2.27)

시행 초기 다소간의 어려움에도 불구하고 1973년 11월 2일 노동청으로부터 노동조합 설립 신고증을 교부(노동청, 제32호)받기에 이르렀으며 1974년 2월 7일에는 조합사무실을 개설하고 본격적인 노동조합 활동에 착수하였다. 노동조합은 출범 이후 구체적인 분회조직활동에 착수하여 1974년 6월에는 남성조합원 1,895명, 여성조합원 554명 등 총 2,449명에 이르는 전국 86개 분회 및 72명의 대의원을 선출하여 전국적인 규모를 가진 노동조합을 구축하기에 이르렀다.

제2절 조직

창립 당시 불과 100여 명의 조합원을 둔 전국금융노동조합연맹 산하 중소기업은행지부로 출범한 노동조합은 현재까지 12대 집행부를 거치면서 분회 및 조합원 수가 크게 증가되어 2010년 말 현재 분회 수 608개, 조합원 수 6,959명(여성조합원 3,868명 포함)에 이르는 대형 노동조합으로 발전하였다. 설립 당시 위원장 1명, 부위원장 2명, 회계감사 2명 및 6개 부로 구성되어 있던 집행부도 현재 위원장 1명, 부위원장 3명, 회계감사 2명 그리고 4개국으로 개편되었다.

조합원 가입 대상은 출범 당시 행원급 이하 직원으로 제한하였으나 1983년부터 대리급까지로, 2009년 7월부터 무기계약직까지로 가입대상이 확대되었으며 조직운영형태는 유니온샵(Union Shop)제도를 채택하고 있다. 노동조합법 개정으로 1980년 12월 31일에는 노동조합 단위가 기존의 산업별 체제에서 기업별 체제로 전환됨에 따라 이때부터 노동조합도 독립단위의 중소기업은행 노동조합으로 존립하게 되었다. 노동조합 위원장 선출은 5대 집행부까지 대의원들의 투표로 선출하는 간접선거 방식으로 진행되었으나 1988년 제6대 집행부부터 전 조합원들의 투표에 의한 직접선출방식으로 변경됨으로써 보다 민주적인 형태로 바뀌었다.

한편 1997년 말 IMF 외환위기 이후 금융구조조정 등으로 인한 대규모 인력 감축, 퇴직금 축소 및 폐지 등 노동조건이 심각하게 악화되었다. 이에 공동 대응하기 위해 각 금융기관 노조는 1999년 말부터 산업별노조 건설을 위한 본격적인 활동에 돌입하였고, 2000년 3월 3일에는 전국금융산업노동조합 발기인 대회를 개최함으로써 산업별노조의 탄생이 공식화되었다. 이에 기업별 노동조합 형태로 꾸준히 발전해오던 기업은행 노동조합도 2000년 1월 14일 제26년차 정기 전국대의원대회를 통해 기업별 단위노동조합에서 산업별 노동조합으로 변경하기로 결정하고 전국금융산업노동조합 중소기업은행지부로 조직형태를 변경하였다. 그리고 2010년 7월 1일부터 노조전임자의 임금지급이 금지되는 노조관계법이 시행됨에 따라 2011년 1월 1일부터 근로시간면제제도(Time-off)가 도입되어 근로시간면제한도 2만 시간(10명)과 무급전임자 3명을 운용하게 되었다.



근로시간면제제도 합의(2011.1.31)

제2장

노동조합 활동

제1절 노사관계의 발전

1974년 3월 13일 사용자와 노동조합간에 소속 조합원들에 대한 개별적 근로관계와 집단적 노사관계에 적용할 규칙을 정하는 총 62조의 조문을 담은 단체협약이 처음으로 체결된 후 1975년 5월 최초의 노사협의회가 개최되었다. 이후 1980년 1월 노사협의회법이 제정되면서 노동조합은 단체협약의 합리적이고 원활한 운영과 조합원의 근로조건에 관련되는 사항을 협의하기 위해 노사협의회를 설치하였다. 1997년 노사협의회법이 폐지되고 ‘근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률’이 제정된 후에도 근로자의 복지증진과 은행발전을 도모하기 위한 노사협의회를 매 분기마다 개최해 오고 있으며, 그동안 은행과 노동조합의 지속적인 공동노력에 힘입어 수차례에 걸쳐 단체협약 내용이 개선되었다. 특히 2000년부터는 산업별 노동조합이 출범함에 따라 2000년 10월 23일 전 금융기관 공동단체협약이 체결되었고, 이 과정에서 1999년 12월 31일에는 각종 수당 등으로 복잡하게 얽힌 급여체계를 일원화하는 합의를 이끌어 내어 급여체계를 단순화하는 등 조합원의 임금 부문 근로조건 개선에 기여하였다.

1990년대 들어서는 금융산업의 치열한 경쟁상황을 감안하여 협조적 노사관계 형성을



최초의 노사협의회 개최(1975.5)



기은가속축제 개최(1992.9.20)



2011년 노사 공동선언문 발표(2011.1.3)

위해 노사공동으로 은행홍보 캠페인을 겸한 등산대회가 자주 열렸으며, 1992년 9월 20일에는 서울 및 경인지역에 근무하는 조합원과 기은가족 등 1만 2,000여 명의 인원이 참가한 ‘우리는 하나! 기은가족축제’가 노사공동으로 서울 목동종합운동장에서 열렸다. 2001년 2월에는 금융개혁의 일환으로 정부의 합병 검토 지시에 따라 시작된 외환은행과의 합병문제에 적극적으로 대응하기 위해 대 언론, 대 정부, 대 국회 등 대외투쟁에 주력하였다. 전 직원의 전폭적인 지지로 진행된 투쟁에서 전 직원의 고용안정을 지켜냈지만 IBK기업은행의 미래 발전방향에 대한 자성의 계기가 되는 등 적지 않은 성과를 거두었다.

2002년에는 노사화합을 위해 구성된 노사정위원회에서 주5일 근무제 도입 논의가 진행됨에 따라 노조는 상급단체와 연대하여 주5일 근무제 도입에 필요한 제반 여건을 준비했다. 그 결과 2002년 7월 1일 주5일 근무제도를 도입함으로써 직원들의 근무의욕 제고, 삶의 질 향상에 크게 기여하였다. 그리고 2002년 12월 9일에는 노사협의회 합의에 의해 새로운 노사문화 패러다임 및 협력적 노사관계 구축으로 은행발전을 도모하기 위해 종합경영평가제도 관련 노동조합 평가기준을 시행하였다.

2005년 5월에는 비정규직의 정규직화에 대한 노사교섭을 지속적으로 전개한 끝에 처음으로 정규직 전환 대상자가 선발되었고 2007년에는 무기계약직 전환제도를 실시하였다. 또한 2005년 7월에는 노사간 합의로 주5일 근무 중 수요일을 ‘가정의 날’로 정하고 정시퇴근을 통해 가족과 저녁시간을 함께 할 수 있도록 하였으며, 자기계발에 대한 관심을 높이는 데 주력하였다. 2007년 1월에는 근무시간 정상화를 위해 노사협의회 합의로 ‘근무시간 정상화를 위한 노사공동특별위원회’를 구성, 단기과제와 중장기과제로 나누어 퇴근시간을 앞당기기 위한 연구에 들어가 IT전산 부문 전문 콜센터 운영, 시행문서 감축, 보고서 프로그램화, 상습야근 점포에 대한 인력 확충, 휴일 봉사활동 금지, 영업점장의 가정의 날 셋팅 실시, 퇴근문화 개선운동 실시 등 근무시간 조기 정착화를 위해 노사가 함께 노력하였다. 그리고 2007년 3월 강권석 은행장 연임에 즈음하여 처음으로 ‘국민에게 사랑받고 고



공장도가격으로 판매하는 소비조합 개설
(1975.3.6)

객에게 신뢰받는 21세기 초우량은행'으로 거듭나기 위한 '노사 공동선언문'을 발표하였다. 이후 2007년 12월과 2011년 1월 신입행장 취임 시에도 '노사 공동선언문'을 발표하면서 노사공동의지를 다져오고 있다.

2009년 4월 1일에는 전 금융기관과 전국금융산업노동조합의 노사합의에 따라 영업개시는 오전 9시 30분에서 오전 9시로, 영업종료는 오후 4시 30분에서 오후 4시로 변경·실시하게 되었다. 제반 시스템이 변경되지 않은 상태에서 진행된 영업시간 변경은 근무시간에 대한 부담으로 작용했으나 '근무시간 정상화를 위한 노사공동특별위원회'에서 근무시간 정상화를 위해 퇴근시간에 대한 경영평가제도 시행, 노사공동 점검반 가동, 모든 PC에 'PC 자동 OFF 시스템' 설치, 시간외 운용방법 개선, 지도문서 시행 등 적극적인 활동을 하였다.

2008년 5월에는 기업은행의 미래 발전 방향에 대한 정책협의를 위해 제1회 '노사공동은행발전협의회'를 개최하였고, 정책노조로서의 위상 확립, 국책은행의 한계를 극복하고 독자생존하기 위한 현실적 방안 모색을 위해 2009년 10월 임직원과 외부인사로 구성된 '기업은행 생존전략 포럼'을 설립하였으며, 2010년 11월 16일에는 '국민기업 IBK 지속성장의 길' 정책토론회를 실시하였다.

이와 같이 노동조합은 조합원들의 노동조건 개선 및 복지증진을 위해 지속적으로 노력하는 한편 노사간 상호 이해와 깊은 신뢰를 바탕으로 IBK기업은행의 성장을 위해 함께 노력하는 발전적인 노사문화 정착을 지향해 왔다.

제2절 복지후생

노동조합은 직접급여인 임금인상을 위한 노력과 함께 간접급여 성격인 복지후생제도를 확충하고 개선하여 조합원에게 실질적인 혜택을 주고자 다양한 복지후생사업을 추진하였다. 1975년 3월 6일에는 본점 내에 소비조합을 개설하여 직원들이 생필품 등을 보다 저렴한 가격으로 구입할 수 있도록 하였다. 1978년에는 조합원의 최대 관심사 중 하나인 무주택조합원의 내집 마련을 위한 주택조합사업을 실시하였고, 1983년 9월에는 신용협동조합을 설립하여 공제회기금 전환 출자분 및 조합원의 출자금을 기반으로 조합원들의 생활안정을 위한 신협대출을 실시하였다. 이 외에도 독신자합숙소의 증설, 학자금지원제도의 개선, 각종 경조금 지급액의 인상, 무주택 전세입주 직원에 대한 임차보증금 지원금도 증액 및 수혜대상 범위확대(기혼여직원 포함) 등 복지후생제도의 개선 및 확충에도 많은 성과를 이루어 냈다.

1990년대에는 은행과의 지속적인 협의를 통해 생일축하행사, 교양 씨클부 지원, 체육행사비 지원, 체육시설 구입, 근로자의 날 행사, 창립기념품 지급, 부·점 대항 축구대회 등 직원들의 복리증진에 꾸준히 힘써 왔다. 특히 1992년 4월에는 직원들의 전산 마인드 확산 및 컴퓨터 조기 숙달을 위해 노트북 PC를 전 직원에게 대여하도록 하는 등 직원의 업무능력 향상에도 노력했다. 그리고 1990년 5월에는 복지사업을 펼 수 있는 사내근로복지기금 법률에 따라 은행과 교섭을 통해 복지사업을 시행하기로 처음 합의하였다. 이후 은행으

로부터 사내근로복지기금을 출연하도록 하여 장학금지급사업을 시작했으며, 지속적인 추가출연 및 운영개선을 통해 의료비 보조, 학자금 대여, 단체상해보험가입 등 다양한 복지사업을 전개하였다.

2000년대 들어서도 은행과 노사협의를 통해 사내근로복지기금 추가출연, 직원의 자기계발 지원을 위한 자기계발비 지원제도 시행, 모범직원 금강산 연수실시, 주택대여제도 개선, 장례지원 토탈 서비스제도 실시, 임직원대출제도 개선, 하계연성장 확대 운영, 매년 직원 건강진단 시 암검사 실시, 노사화합 문화/체육행사 지원 등 직원복지 향상을 위해 지속적인 노력을 기울였다. 그리고 2006년 5월 23일에는 오랜 노력의 결과 종업원지주제가 도입되었다. 국책금융기관 중 최초로 실시한 종업원지주제로 이후 전 직원에 대한 주식배분이 한 차례 더 추진되었으며 조직에 대한 애행심 고취와 미래자산 증식에 대한 동기부여에 매우 긍정적인 효과가 있었고 무엇보다 근로의욕을 높이는 데 기여하였다.

2007년 4월과 2008년 7월, 2011년 4월 3차에 걸쳐 직원복지를 위한 신용협동조합의 렌터카 임대사업을 실시하여 직원들로부터 많은 호평을 받았다. 이외에도 2010년 7월 16일에는 직원자녀 교육에 대한 높은 열망 충족을 위해 노사공동으로 입시설명회를 개최하였고, 직원자녀 스키캠프, 직원자녀 영어캠프, 직원자녀 해외 영어캠프 등도 실시해 오고 있다.

제3절 교육홍보 및 봉사활동

노동조합은 의사소통의 원활화를 도모하고 조합원 의식을 고취시키기 위해 매년 상임간부 교육, 전국분회장 교육, 조합원 교육, 전국여성조합원 노동교육, 노동지도자 양성을 위한 노동교실 개최 등을 실시하고 있으며 각 단체에서 실시하고 있는 노동교육에도 조합원을 파견하고 있다. 특히 선진문화 체험을 통한 조합원들의 세계화 마인드 향상을 위해 1996년 3월부터 실시된 해외선진문화체험 연수는 2007년 11월까지 계속되었다.

이 외에 노동조합의 활동과 조합원의 관심사항 등을 홍보하기 위해 1974년 3월 15일부터 월간 '기은노보'를 창간하여 발행해 오고 있으며, 한 달이라는 '기은노보'의 시간적 공백을 보충하기 위해 수시로 '소식지'를 발간하고 있다. 1993년 이후에는 매주 금요일 행내 방송인 IBS를 통해 노동조합 소식을 신속하게 조합원들에게 전달함으로써 조합원 대변자로서의 역할을 다하고 있다. 또한 노동조합의 지난 역사를 되돌아보고 그동안의 활동상황을 홍보하기 위해 1985년 '기업은행노동조합 10년사'를, 1996년 '기업은행노동조합 20년사'를, 2004년 '기업은행노동조합 30년사'를 각각 발간하였다.

이밖에 노동문화연구회를 창립하고 풍물놀이패인 한울림의 활동을 지원하는 등 조합원의 문화활동 활성화를 위해서도 노력하고 있다. 또 그동안 간헐적으로 전개해 오던 사회봉사활동의 경우 2001년부터 백혈병어린이 돕기, 소년·소녀가장 돕기, 독거노인 돕기 운동 등을 적극적으로 시작하여 제도적인 틀을 마련하고 참여직원 확대로 지속적인 지원이 가능하도록 하였다. 이처럼 나눔의 실천을 통해 소외된 이웃에게 희망을 전하는 봉사활동을 활성화하였다.