



김성미 IBK저축은행 대표

출범 4주년! ‘빅 플레이어(Big-Player)’보다 ‘굿 플레이어(Good-Player)’

IBK저축은행이 7월 15일 출범 4주년을 맞는다. IBK저축은행은 업계 10위권 내의 규모적 성장, 제1금융권 수준의 자산 건전성 확보를 목표로 전사적인 역량을 총집결하고 있다. 이와 함께 “업계 내 여신 최저금리를 유지하며 지역 밀착형 금융에 주력함으로써 ‘빅 플레이어’보다 ‘굿 플레이어’를 지향하겠다”는 김성미 대표를 만나본다.

지난 3월 15일 취임 100일을 맞으신 것을 축하드립니다.

“저도 취임 100일을 넘겼지만 이번 7월 15일은 IBK저축은행이 만 네 살이 되는 생일입니다. 지난 4년간 우리 IBK저축은행은 우량 저축은행으로 변신하기 위해 뼈를 깎는 노력을 해 왔습니다. 그에 따라 일정 부분 결실도 거뒀지만 아직 처음의 과제를 완수하지는 못했다는 생각입니다.

저축은행의 역사를 보면 아직도 예전의 ‘신용금고’라는 낡은 이미지, 저축은행 사태로 대표되는 부실 금융사의 명에서 완전히 벗어나지 못한 것이 사실입니다. 중앙회와 각 회원사들이 이러한 인식을 탈피하기 위해 공동의 노력을 경주해야 할 것이고 이 가운데 IBK저축은행은 우리만의 정체성(identity)을 만들어 나가야 할 필요가 있습니다.

안전 자산 증대와 철저한 건전성 관리를 통해 고객이 가장 불신했던 부실 금융의 모습을 털어내고 저축은행 본연의 역할인 서민금융 역할에 충실한 것이 그것입니다. 특히 IBK저축은행은 중소기업의 성장·발전을 지원하며 공공성을 중대 가치로 추구해 온 IBK기업은행을 모행으로 하고 있어 저축은행의 미션을 수행하는 데도 가장 적합한 요소를 갖고 있습니다.

저축은행의 기존 고정관념을 뛰어넘어 은행과 저축은행 사이의 틈새시장을 발굴하고 기존 저축은행들과 차원이 다른 고급스럽고 섬세한 금융 서비스를 실현해 시장 내 입지를 구축해 나가는 것이 IBK저

축은행만의 특별한 모습이 될 것입니다.”

국내에선 희소한 여성 저축은행장으로서 업계와 고객의 관심이 높습니다. 대표님의 약력, 여성 최고경영자(CEO)로서의 각오에 대해 말씀해 주십시오.

“저는 1982년 IBK기업은행 입사 후 IBK기업은행에서 35년을 근무했고 그중 마지막 3년은 개인 고객 부문 부행장으로 근무했습니다. 저축은행업은 은행업의 부분집합으로 볼 수 있지만 제 개인적으로는 업무가 더욱 확장된 것이라고 생각합니다. 특정 사업 부문의 관리자가 아닌 회사 전체를 책임지고 이끌어야 하는 수장이 됨으로써 그에 합당한 사명감을 느끼며 업무에 임하고 있습니다.

국내에는 아직 여성 CEO가 많지 않고 보수적인 금융계에서는 더욱 희소한 상황입니다. 하지만 예전과 비교해 보면 사회 전반적으로 역량 있는 여성 지도자와 단체장이 늘어나고 있는 추세죠. 이러한 변화는 우리 사회가 구시대적인 성 역할 분담에서 벗어나 사람 그 자체를 평가하기 시작했다는 긍정적인 현상이라고 봅니다. 앞으로 많은 후배 여성 CEO가 나올 수 있도록 선배로서 모범 경영(best practice)을 수행해야 한다는 책임감을 가지고 있습니다.”

지난 35년간 IBK기업은행에서 근무한 경험에 비춰 볼 때 은행과 저축은행 경영의 차이점은 어떤 것이라고 생각하십니까. 현재 IBK저축은행의 장단점, 향후 어떠한 방향으로 경영을 개선해 나갈 계획이신지요.

“은행들은 국제통화기금(IMF) 관리체제를 맞아 뼈 아픈 대가를 치르고 전문성과 리스크 관리 역량이 강화된 현재의 운영 시스템을 완성하게 됐습니다. 즉 내부 조직 세분화를 통해 각 조직별 전문성을 강화하고 안정적인 조직 운영을 도모하는 시스템을 갖추고 있죠.

하지만 저축은행은 규모가 작고 내부 조직이 유기적으로 이어져 전체적인 부분을 두루 다 알아야만 경영을 원활히 할 수 있는 점이 차이라고 할 수 있습니다. IBK저축은행은 지난 4년 동안 IBK기업은행이 가진 노하우를 잘 이어받아 심사 기법, 리스크 관리, 조직 효율성 등이 상당한 수준에 올라있고 그 결과가 실적으로 나타나고 있습니다. 또 부서 간 협력 체계가 잘 구성돼 있고 의사결정 구조가 빠르다는 것도 장점입니다.

하지만 아직까지 각 부문별 전문성은 은행에 비해 낮은 수준이고 직원들의 서비스 마인드가 부족하다

“**우리의 목표는 단순히 자산 규모 1등 저축은행으로 성장하는 것이 아니라 ‘특별한 저축은행’, ‘품격 있는 명품 저축은행’으로 성장하는 것입니다.**”

고 느껴지기도 합니다. 특히 고객 관리 마인드는 아주 취약한 상태입니다.

직원들의 개성은 존중하되 업무 전문성을 높일 수 있도록 독려할 것이고 IBK만의 강점인 IBK기업은행과의 적극적 협력 체계를 구축해 차별화된 금융 서비스를 제공할 수 있도록 하겠습니다.”

인터넷 전문은행 출범에 따른 파급효과가 크게 우려되는 상황입니다. 이에 대처하는 IBK저축은행의 전략은 무엇인지요. 인터넷 전문은행과 달리 저축은행이 차별화해야 하는 포인트는 어떤 것일까요.

“IBK저축은행은 인터넷 전문은행(K뱅크) 출범에 따른 고객 이탈 동향을 조사했지만 아직까지 그 영향이 미미한 것으로 파악됐습니다. IBK저축은행이 출범 이후부터 지속 추진해 온 ‘업계 최저금리’ 정책, 안정적인 자산 포트폴리오 구조, 비교적 고연령층 위주의 예금 고객 구조 등의 영향일 것으로 분석하고 있습니다.

다만 인터넷 전문은행이 가파른 성장세를 보이는 것은 거스를 수 없는 시대의 흐름이라고 생각합니다. 이에 따라 우리는 모형을 비롯한 IBK금융그룹을 통해 적극적인 온라인 영업 역량 강화 방안을 마련하는 한편 인터넷 전문은행이 접근할 수 없는 오프라인 영업 역량도 강화하고 있습니다.

온라인에서는 기존의 비대면 대출 시스템과 모형인 IBK기업은행과의 연계 영업 시스템을 확대해 비대면 연계 영업 시스템을 구축했습니다. 이와 함께 빅데이터 기반의 신용 평가 시스템을 고도화해 우량 고객 선별 능력을 높이는 등 ‘집토끼 관리’를 강화하는 전략을 추진 중입니다. IBK저축은행이 이미 저축은행권 최저 수준의 금리 정책을 시행 중이므로 추가적인 금리 대응으로 수익성을 악화시키기보다 기존 중금리 대출 외에 비대면 금융 상품을 추가 론칭할 계획입니다.

이러한 온라인 역량을 강화해 IBK저축은행은 단순한 빅 플레이어(Big-Player)가 아닌 시장 내의 굿 플레이어(Good-Player)로 성장해 나가겠습니다. 우리 은행이 출범 이후 지금까지 유지해 왔던 여신 부문의 업계 최저금리 정책을 앞으로도 지속적으로 추진할 것입니다. 이와 같은 여신 저금리 유지를 위해 수신 부문에서도 핵심(저원가성) 예금 유치와 자금 운용 역량 강화 노력을 지속할 계획입니다.

오프라인 역량을 강화하기 위해서는 저축은행 특유의 지역 밀착형, 관계형 금융에 집중할 것입니다. 태블릿 브랜치(여신 심사, 대출 약정)를 도입해 방문 영업 역량을 강화하고 지금까지 영업점 하부 조직으로 편제돼 있던 서민금융센터(비대면 금융 전담)를 본부 직속 조직으로 개편하고 일반 영업점은 지역 밀착 영업 역량 강화에 매진하도록 하고 있습니다.

이 밖에 비영업적인 측면에서 지역사회를 위한 공헌 활동도 적극 추진할 예정입니다. ‘일사일교 결연 활동’을 추진하되 기존 금융회사들이 많이 결연하는 도심 지역 학교보다 금융 혜택이 부족한 시골 학교들을 우선적으로 선택할 것입니다. 이들 학교에 금융·문화·경제에 대한 이해를 돕는 것과 동시에 IBK저축은행의 이름을 알리는 데도 힘쓰겠습니다.”

취임 이후 건전성 강화에 주력하고 있는데 IBK저축은행의 리스크 관리 전략은 어떤 것인가요.

“IBK저축은행은 시중은행 수준의 리스크 관리를 목표로 다양한 전략을 실행 중입니다. 특히 중소기업 대출에 특화된 IBK기업은행의 심사 기법을 적극 도입해 한 차원 높은 심사 시스템을 운영하고 있죠. IBK기업은행 출신의 심사전문역을 채용해 여신 심사 자문 및 심사 노하우를 지속적으로 교육하고 있고 IBK기업은행 리스크 관련 부서와 협업, 지속적으로 리스크 관리 시스템의 취약점을 보완하면서 운영 노하우를 보강하고 있습니다.

실무적으로는 영업점이 점검한 현장을 심사역이 다시 한 번 점검하도록 제도화해 영업점이 미처 발견하지 못한 리스크를 다시 한 번 점검하고 있습니다. 2016년에는 여신심사 기능을 강화하기 위해 명동지점에 심사센터를 추가 신설한 바 있죠. 여기에 전문 심사 인력을 추가 보강하는 한편 이를 통해 수도권 인근 지역 현장 점검 및 심사 효율을 극대화하고 있습니다.

올해부터는 기존 심사리스크 부서에서 리스크 전담 업무를 분리해 독립 부서를 신설했습니다. 이를 통해 심사와 리스크 업무의 전문성을 한 단계 업그레이드하는 한편 기존의 이중 심사(Double check) 시스템을 강화해 영업점-심사-리스크 전담부서로 이어지는 삼중 심사(triple check) 시스템을 운영 중입니다. 이 밖에 직원 역량 강화, 영업점과 본부 부서의 유기적인 협력, 심사 매뉴얼의 지속적인 업데이트 등 다양한 방안을 통해 ‘부실 발생 제로(Zero)’에 도전 중입니다.”

최근 저축은행 업계는 사업 영역의 다각화 및 수익 다변화를 추진 중입니다. IBK저축은행이 변화하는 금융 환경에 선제적으로 대응하고자 추진하는 전략이 있다면 무엇인지요.

“변화하는 시대 환경에 대응하기 위해 IBK저축은행은 온·오프라인의 영업 역량을 동시에 제고하는 두 트랙(two-track) 전략을 추진 중입니다. 이러한 영업 역량은 우수한 인재, 그 인재가 보유한 인적 네트워크에서 비롯되므로 새로운 인재 발굴도 중요한 부분으로 여깁니다. IBK저축은행 출범 이후 지난 4년은 경영 정상화 기간 동안 생존의 문제에 급급하다 보니 새로운 인재 발굴에 다소 미흡한 측면이 있었습니다. 하지만 새 정부의 일자리 창출 정책에 적극 동참하고 IBK저축은행의 영업 역량을 강화



IBK저축은행 김성미 대표는...

1982년 이화여대 영문학과를 졸업하고 중소기업은행 행원으로 입사했다. 1991년에 대리리로 승진했고 2003년 팀장, 2007년 지점장 발령을 받았고 2013년 지역본부장, 다시 2014년 부행장에 발탁됐다. 이후 지난 3월 25일 IBK저축은행 대표이사에 취임했다. ‘파리떼(82떼)’라 불리던 200명의 동기들 중 임원으로 승진한 유일한 여성 이었다. 남성 중심의 금융업계 풍토에서 ‘차별 없이 특혜 없이’를 외치며 업무에 매진해 온 김 대표의 인생 철학은 ‘정비공’이다. “세상 모든 일에는 ‘정’답이 없고 ‘비’밀이 없고 ‘공’짜도 없다”는 것. 예상되는 모범 답에 의문을 갖고 불의와 타협하는 비밀을 만들지 않으며 정당한 값을 내고 목표를 얻겠다는 자세로 살아왔다고 자평한다. 김 대표는 IBK저축은행 대표직 취임 직후 11개 전 지점을 돌며 111명의 전 직원과 일대일 면담을 진행했다. 격식 없는 면담을 통해 직원들의 의견을 듣고 친밀한 유대를 쌓기 위해 노력한 김 대표는 “남성의 강인함과 여성의 섬세함이 아닌 사람의 강인함과 섬세함을 발휘해 최고경영자(CEO)로서의 제 역할을 다하겠다”고 말했다.

한다는 차원에서 정기 공채 제도 신설과 지역 일자리 박람회 참가 등을 통한 인재 발굴에 적극 나서고 있습니다.

또한 지금까지 취약했던 디지털 금융 인프라도 강화할 계획입니다. IBK금융그룹 핀테크 드림랩(Dream Lab)과의 협업을 통해 ‘보이는 ARS’, 애플리케이션 보안 인증 솔루션, 채권 유통화 플랫폼 등 여러 서비스의 도입을 검토하고 있습니다.”