

# 企業 經營事例 시리즈(VI)

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

## 신 한 은 행\*

—21세기의 성공은 리테일과 함께—

서울시 중구 신당동 775번지, 동대문 운동장과 홍인시장 사이에 위치하고 있는 신한은행 동대문 지점에 나웅찬 은행장이 불시에 나타났다. 신한은행 동대문 지점은 신한은행이 7월 20일 국립극장 대극장에서 개최한 91년도 상반기 업적 평가대회에서 최고상인 새싹 대상을 받아 동행 최상위 점포로 부상한 점포이다. 동 지점은 상가들을 둘러싼 외벽에 밀집되어 있는 기존의 타 은행들과의 경쟁에서도 후발점포의 핸디캡을 극복하고 단연 선두은행의 위치를 차지했다.

나웅찬 행장은 우광옥 지점장과 함께 이미 상가에 나가 있는 섭외전담반을 격려하러 은행문을 나섰다. 섭외전담반이란 현지시장에 은행직원이 날마다 나가서 입출금을 해주고 금융상담도 해주는 등 자리를 뜨기 어려운 상인들의 편리를 봐줌으로써 신뢰감과 함께 친숙한 은행, 문턱낮은 은행의 이미지를 심어준 ‘공격형 영업’의 최첨병으로서 치열해지고 있는 경쟁시대에서 철저한 프로근성, 세일즈맨십, 그리고 발로 뛰는 영업전략을 구사하여 신한은행의 규모 성장에 커다란 기여를 해온 은행 내의 보배들이다.

우 지점장을 본 시장 상인들은 몰려와 인사를 시작했다. 우 지점장을 만나는 상인들에게 가족들의 근황에서부터 필요한 금융상담에 이르기까지 개인의 필요한 것에 대하여 상세하게 물어보았다. 이러한 우 지점장을 보는 나 행장은 신한은행의 창립 시점부터 지금에 이르기까지 은행 내에 있었던 많은 일들과 변화를 회상하며, 무언가 뿌듯한 것이 가슴을 채우는 것을 느꼈다.

섭외전담반이 가슴에 붙이고 다니는 신한은행 마크나 ‘Retail’의 약자인 ‘R’자 마크가 나 행장의 눈에 들어왔다. 멀리 신한은행 건물의 은행간판이 보였다. 동대문 지점내 포어짓기대회에서 최우수상을 수상한 작품이 은행간판 아래에서 고개를 내밀고 웃고 있었다.

“모습은 밝게, 행동은 바르게, 목표는 원대하게.”

### 발로 뛰는 은행

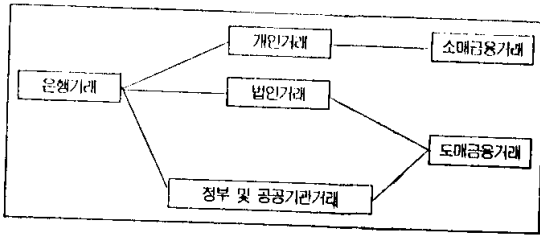
나 행장은 91년 2월에 신한은행 은행장으로 취임했다. 그는 전 은행을 통하여 가장 젊은 은행장일 뿐 아니라(54세) 상업고등학교 출신으로 은행 정상에 오른 입지전적인 인물이라는 점에서 취임 당시부터 화제를 모았다. 그러나 나 행장은 은행장 취임 자체는 별 관심이 없는 듯이 보였다. 기자들의 취재요구도 마다한 채, 은행장 취임 다음날, 그는 종합기획부의 김명인 부장이 제출한, 6개월 전에 작성을 지시했던 ‘소매금융이란 무엇인가’란 제목의 보고서를 주의 깊게 살펴보고 있었다. 그는 보고서를 다 읽은 후, 서쪽 하늘의 아름다운 노을에 잠시 눈길을 향했다. 그리고 지금까지 신한에서 나 행장과 동고동락하며 은행의 성장을 위하여 함께 뛰고 달렸던 간부진들을 회심의 미소를 지으며 바라보았다.

다음은 보고서의 요약된 내용이다.

#### 소매금융이란 무엇인가

\* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성인구(Case Writing Workshop) 강좌에서 이재호 석사가 작성하였다.

〈도표 1〉 도·소매금융 거래의 구분



소매금융(Retail Banking)이란 금융의 최종 소비자인 개인, 가계 등을 대상으로 한 금융거래로서, 개인금융(Individual Banking), 소비자금융(Consumer Banking)이라고도 한다. 이에 반하여 도매금융(Wholesale Banking, Institutional Banking)은 개인이 아닌 법인을 상대로 하는 금융거래를 의미한다. 소매금융의 범주에는 순수 가계 뿐만 아니라 일반적으로 도매금융으로 분류되는 법인, 정부 및 공공기관의 임직원의 개인적 거래와 넓은 의미에서의 자영업자 등 소규모 개인사업자도 포함한다고 할 수 있다.

도매금융거래는 적은 비용으로 큰 금액 유치가 가능하다. 그러나 현재 은행들이 이 시장에서의 시장점유율 유지와 향상을 위하여 매진하고 있는 것을 보면 알 수 있듯이 이 시장에서의 경쟁은 매우 치열하다.

그런데, 도매금융시장의 장기적인 전망은 그리 밝지 못한 편이라고 할 수 있다. 선진국의 예를 보더라도 GNP가 5,000 \$을 넘게 되면 경제는 안정성장을 구가하게 되는데, 지금까지 국내 도매금융이 활발하게 전개될 수 있었던 가장 큰 이유는 경제가 고속성장의 길을 달려오는 가운데, 기업의 시설투자설비에 대한 수요가 급증하여 이자율이 상승하였고 이로 말미암아 은행의 수익성의 극대화가 가능했기 때문이었다. 기업들의 자금조달 패턴이 차입코스트 절감을 위하여 채권시장, 주식시장 등 종래의 간접금융의존형에서 직접금융 의존형으로 이행해가고 있고, 기업들의 은행이탈 현상이 가속화되고 있어, 도매금융은 은행의 안정적 성장기반을 제공해주지 못하게 될 것이다.

소매금융거래는 시스템화하는 데에 많은 비용이 들고 상당히 오랜 기간동안 자원을 할당해야 그 투자에 대한 댓가를 누릴 수 있지만, 한 번

시스템화가 실현되면 급속한 규모의 경제를 누릴 수 있고 오히려 장기적으로는 은행의 저코스트화를 달성하게 한다. 또한 임금상승으로 인한 국민의 중산층화, 저축의욕 급성장, 실물부문에 금융자산비율의 증가, 주택구입에 대한 자금 수요의 증가 등의 환경적 변화는 소매금융시장의 잠재성과 안정성, 그리고 성장성의 전망을 가능하게 한다.

또한 소매금융은 정부의 거시경제정책의 변화에 영향을 덜 받는, 은행의 안정적인 베이스로서의 기능을 담당하고 있다. 정부의 통화긴축정책시에는 은행에 지준증가압력이 들어오게 되는데, 기업의 자금수요는 통화긴축시에는 증가하는 것이 보통이나, 민간으로부터는 이미 통화가 풀린 상태에서 자금이 은행으로 유입된다. 소매금융거래는 은행의 수신기반으로서 안정성을 더해 주며, 경기 등 경제환경 변화에 의한 영향을 적게 받는 것이다.

선진국의 예에서 보면 알 수 있듯이 5,000 \$ 이상의 시대에서 한 국가의 경제는 생산자가 주도하는 단계에서 소비자가 주도하는 단계로 이행한다. 소비자들의 부의 증가에 따라서 대량 생산된 표준적인 제품은 더이상 개인의 욕구를 충족시켜주지 못하게 되고 다양한 고객의 니즈에 적응하여 제품과 시장을 차별화할 수 있는 기업만이 생존할 수 있다. 이는 금융기관에서도 마찬가지로 적용되어 개인투자자의 투자와 저축에 대한 다변화된 욕구를 감당할 수 있는 금융기관만이 살아남을 수 있다.

나 행정 : “나는 일본의 ‘도시은행’이라든지 미국의 ‘시티은행’의 예까지 들지 않더라도 ‘은행 경영의 원점’은 소매금융이라고 생각해요. 소매금융 없는 은행경영은 사상누각입니다. 시시각

〈도표 2〉 예금은행 예금주별 예금현황(총예금 기준)  
(단위 : 억원)

	개 인	일반법인	공공기관	계
1981	98,936 (58.1%)	58,459 (34.3%)	12,946 (7.6%)	170,341 (100.0%)
1985	186,318 (60.0%)	96,145 (31.0%)	27,763 (9.0%)	310,226 (100.0%)
1990	507,335 (60.4%)	229,093 (27.2%)	104,112 (12.4%)	840,540 (100.0%)

(이상 1차 보고서의 내용)

각으로 다가오는 은행경영의 위험을 줄이고, 안정성과 수익성을 확보하며 진정한 경쟁력을 갖기 위해서는 은행전략의 중심을 소매금융으로 돌려야 해요. 환경의 변화에 무관하게 리테일은 은행의 숙명이라고까지 말할 수 있을지 모릅니다. 우리 은행의 수신구조를 보면 진정한 잠재력과 안정성을 지닌 가계성예금의 비중이 아직도 취약한 편이에요. 나는 한국의 은행들이 도매금융보다 소매금융 쪽에 자원을 더 할당하여야 한다고 생각합니다. 개방화와 자유화 시대를 맞이하여 개인들을 상대로 발로 뛰는 공격적 영업을 하지 않고서는 경쟁력을 가지는 것은 불가능할 겁니다. 이것은 신조입니다. 임원진들의 생각은 어떻소?”

**박 이사:** “몇가지 질문이 생깁니다. 저는 소매금융전략이 실제로는 비용의 증가에 비하여 얻는 실효익이 낮을 것이라고 생각합니다. 소매금융 전략을 위하여 투입하여야 하는 자원은 김 부장의 보고서대로 라고 한다면 만만치가 않습니다. 도매금융시장이 소매금융시장에 비하여 전망이 어둡다는 데에도 선뜻 동의가 되지 않습니다. 개인과 기업의 자금포지션 변화를 선진국의 예에 맞추어 예측하려는 것은 우리나라의 경제가 선진국의 것을 그대로 따라갈 것인가 하는 점에서 의문의 여지가 남습니다. 또한 우리 은행의 경우 지점수가 타은행에 비하여 턱없이 부족한 형편입니다. 이런 상태에서 편의성을 증시하는 개인을 은행으로 유인하는 것이 쉬울까 하는 생각이 들구요. 소매금융을 하지 않으려는 은행은 없을 겁니다. 심각하게 생각해야 할 것입니다. 우리가 먼저 소매금융을 표방하였을 때 얻는 이익이 무엇인지, 지금보다 늦게 시작한다고 하면 불리한 점은 무엇인지, 신금융상품의 개발, 설외통토의 개선, 전산화, 시스템화 등의 소매금융전략의 각 요소들은 어느 것을 먼저 하고 어느 것을 나중에 해야 하는 것인지 등의 문제에 대해서 말입니다.”

**조 전무:** “행장님, 리테일 영업의 업무처리 번잡성과 코스트를 생각해 보셨습니까? 1건당 예금 및 대출 금액은 도매금융이 30~50배입니다. 따라서 도매금융 거래 1건을 다루는 것보다 소매금융 1건을 다루는 데에는 사무량이 몇십배

로 소요됩니다. 단기간적으로 볼 때 이는 우리 은행에게는 유리입니다. 이를 어떻게 해결하려 하십니까? 물론 저도 행장님의 소매금융시장에 대한 인식과 가능성에 대해서는 동의합니다. 하지만 그렇다고 해서 지금까지 리테일영업에 관심이 없었던 바도 아니지 않습니까? 관심은 가지고 발로 뛰려 했지만, 노력을 기울인 것에 비한다면 소매금융이 도매금융보다 결코 더 나은 수익의 원천이라 말할 수는 없다 이겁니다. 현재 행장님이 생각하시는 소매금융전략은 단지 운동 차원인 것 같습니다. 어떤 획기적인 새로운 영업 메카니즘과 수단을 개발하지 않고 그냥 운동차원에서 소매금융전략을 표방하고 더 열심히 뛰자는 것입니다. 그러나 이렇게 하다가는 비용의 증가만 가져올 뿐이지 실제로 효과를 거두기는 어렵다고 생각합니다. 행장님의 말씀도 이해가 되기는 합니다만 우리가 느껴집니다.”

**김 부장:** “몇가지 오해가 있는 것 같습니다. 박 이사님의 의문에는 수공이 잡니다. 조 전 무님의 의견에도요. 우리가 소매금융을 표방할 때에 은행이 이것만 하자는 것은 절대 아닙니다. 그럴 필요도 이유도 없습니다. 우리가 소매금융전략을 표방하는 것은 유니버설 뱅킹 (Universal Banking)으로 신한이 나아가는 과정 속에서 소매금융시장에서의 시장점유율 향상으로 말미암아 얻는 것이 많을 것이라는 생각 때문입니다. 개인들을 은행에 묶어두는 것은 행장님 말대로 안정성과 잠재력, 수익의 원천의 구실을 합니다. 물론 자원을 도매금융시장에서 소매금융시장으로 이전함에 따라서 비용이 증가하겠지요. 그러나 장기적으로 본다면 리테일로 말미암은 은행 경영의 시스템화, 기계화는 현재의 정보통신 기술의 발전으로 볼 때 개인들에 대한 거래가 컴퓨터로 이루어질 시대가 곧 온다는 점에서 언젠가는 꼭 이루어져야 할 일입니다. 그때는 우리 은행이 비용의 절감우위를 누릴 수 있겠지요. 또한 우리 은행이 리테일로 나가자고 하는 것은 결코 단순히 발로 열심히 뛰는 운동과 구호 차원의 리테일을 의미하는 것은 아닙니다. 여기에 혼동이 있는 것 같습니다. 아직까지 우리의 연구가 이 점에서 부족한 것은 인정해야겠습니다. 과거에 은행들이 리테일의 중요성을

알고 이의 영업을 추진하려 했음에도 불구하고 그들이 실적을 올리지 못했던 것은 그들이 영업을 소매금융차원의 즉 보고서대로 조직차원에서 효율적으로 수행하지 못하고 도매금융시장에서 처럼 개인간의 관계를 바탕으로 무조건 발로 뛰고자 했기 때문입니다. 이는 정말 비용의 증가만을 가져옵니다. 그러나 기계화, 시스템화, 조직차원의 섭외에 의한 리테일은 장기적인 비용의 감소를 가져오지 결코 수익없는 단기적인 비용의 낭비만을 가져오는 것은 아닙니다. 또한 소매금융에 먼저 뛰어드는 것은 퍼스트무버 어드밴티지(First-Mover Advantage)를 줍니다. 신용을 중시하는 금융기관에서 고객에게 보내는 시그널은 매우 중요합니다. 우리가 소매금융진략에 먼저 뛰어 들음으로 해서 금융상품 판매량을 증가시키고 고객을 확보한다면 그들은 우리의 평생고객이 되고 우리는 앞으로 타은행에 비하여 우위를 누릴 수 있을 것입니다.

## 늦은 출발, 빠른 성장

### 은행의 역사

나 행장은 제일교포들의 출자본 이루어진 82년의 신한은행 설립 당시부터 신한은행에 있었다. 그는 상업고등학교 출신이었지만 대구투자금융에 재직할 당시부터 능력과 성실성을 인정받은 결과, 신한은행에 스카우트 되었다.

신한은행은 1982년 7월 7일 순수 민간자본에 의한 국내 여섯번째의 시중은행으로 출범하였다. 창립 이래 제일주의를 바탕으로 한 참신한 금융서비스의 제공에 힘써온 '친절한 은행', '고객과 함께 성장하는 은행'으로서의 이미지를 부각시켰으며 업세면에서도 연평균 50% 이상의 고성장을 기록, 신설은행답지 않게 양적으로나 질적으로 빠른 성장을 거듭해 왔다.

설립 당시 250억원에 불과했던 자본금은 그동안 지속적인 증자와 1989년 10월에 민간기업으로서는 최대규모로 실시된 기업공개와 이에 이은 무상증자를 통해 납입자본금이 5,160억원, 자기자본은 1조 800억원 수준에 이르는 대형 시중은행으로 발돋움하였으며, 총수신 또한 지속적인 업세증강 노력에 힘입어 꾸준히 증가하여

1988년 5월에 총수신 2조원을 돌파한 데 이어 1989년 6월에 3조원 및 1990년 11월에는 총수신 4조원 달성의 위업을 기록하는 등 경이적인 성장세를 지속하여 왔고 1991년 5월말 현재의 총수신은 4조 7,832억원으로 대망의 총수신 5조원 달성이 1991년말 이전에 이루어질 전망이다.

또한 후발은행으로서의 약점을 극복하고, 전국규모 시중은행으로서의 굳건한 기반을 다지기 위하여 점포망을 꾸준히 늘려온 결과 1991년 6월말 현재, 점포망은 102개에 달하고 있으며, 1991년말까지는 국내외 포함 모두 112개로 늘어날 전망이다. 특히 1988년 이후 본격적인 금융개방화, 자유화 시대를 맞아 국제적인 은행으로서의 위상을 정립하기 위하여 해외점포망의 확충에도 적극적인 노력을 경주하여 현재 해외점포로는 일본의 오사카지점 및 동경지점, 미국의 뉴욕지점, 영국의 런던사무소, 태국의 방콕사무소 그리고 홍콩의 해외사무소와 홍콩현지법인이 있으며 1991년 안으로 런던 사무소를 지점으로 승격시킬 예정으로 있는 등 국제적인 은행으로서의 면모도 착실히 갖추어왔다.

이와 같은 양적인 성장과 더불어 신한은행은 경영의 효율성 측면에서도 발군의 성과를 나타내고 있다. 특히 1990년에는 영업실적의 총체적 결과인 당기순이익이 992억원에 달하여 국내은행으로서는 최고의 경영성과를 올린 것을 비롯, 1인당 이익, 1인당 총수신, 1인당 부가가치 및 배당률 등에서도 시중은행 중 최고의 수준을 기록하였다.

신한은행은 이렇게 빠른 성장세를 인정받아 1989년에 세계 우수 금융지인 유로머니(Euro-money)와 뱅커(Banker)가 총자본금을 기준으로 매긴 세계은행들의 순위비교에서 각각 132위와 130위에 랭크되어 국제적인 은행으로서의 면모를 과시하는 등 성장의 발빠른 행보를 거듭하였으며, 특히 유로머니(Euromoney) 1990년 12월호의 세계 우수은행에 대한 미계수부분 질적평가에서는 국내은행으로서는 유일하게 세계 24위의 우량은행으로 평가받는 등 대외적인 신뢰도를 크게 고양하였다.

### 신한은행의 포지셔닝

신한은행의 현재의 예금구성비를 살펴보면,

소매금융거래 지표로 볼 수 있는 가계·저축성  
예금의 비중이 도매금융거래 액수에 비하여 5개  
시중은행보다는 작다.

<도표 3> 가계저축성예금 구성비(실예금 대비)

(1) 1988년 12월 평균 잔액 (단위: 억원, %)

은행	가계·저축성	실예금	구성비
조흥은행	15,522	32,361	48.0
상업은행	14,289	39,490	36.1
제일은행	13,804	34,780	39.6
한일은행	15,567	33,910	46.0
서울신탁	11,866	23,640	50.1
신한	3,293	10,181	32.3

(2) 1989년 12월 평균 잔액 (단위: 억원, %)

은행	가계·저축성	실예금	구성비
조흥은행	17,403	39,257	44.3
상업은행	14,763	47,495	31.0
제일은행	13,868	42,546	32.5
한일은행	15,614	39,219	39.8
서울신탁	12,579	26,884	46.7
신한	4,125	13,885	29.7

(3) 1990년 12월 평균 잔액 (단위: 억원, %)

은행	가계·저축성	실예금	구성비
조흥은행	19,040	48,287	39.4
상업은행	16,475	56,422	29.2
제일은행	16,001	47,856	33.4
한일은행	16,648	43,603	38.2
서울신탁	14,725	31,839	46.2
신한	4,150	14,927	27.8

(4) 1991년 6월 평균 잔액 (단위: 억원, %)

은행	가계·저축성	실예금	구성비
조흥은행	19,730	49,484	39.8
상업은행	19,321	61,773	31.2
제일은행	16,800	48,673	34.5
한일은행	17,322	46,052	37.6
서울신탁	16,351	34,546	47.3
신한	4,558	16,747	27.2

\* 가계·저축성예금=저축예금+자유저축예금+근로  
자주태마련예금+가계우대저금+광모주청약정기  
예금+재형저축  
실예금=총예금-비자금화예금(타점권 어음 등)

## 고객의 니즈를 파악하라

나 행장과 임원진들은 지난번 나누었던 허심  
탄회한 대화를 머리 속에 그리며 김 부장이 건  
네준 제 2차 보고서, '당행의 소매금융전략'의  
전체를 유심히 살펴보고있다.

다음은 보고서의 요약된 내용이다.

### 신한은행의 소매금융전략

<도표 4> 고객특성 기준에 의한 시장 세분화

	[분류]		[대상]	
	가계고객 (VIP)	노년층	연금생활자, 퇴직예정자	자산가
개인사업가		경기수입없음	경기수입있음	의사, 변호사 등 자유직업인 고액납세자, 지역자산가
중견고객 (BACK- BONE)	부유셀러리맨	대기업 임원 등	일반 셀러리맨	주택소유 무주택
	상인층	자영업상인	기업세단무 미혼 여직원	거대기업 근무직원 기타 봉급생활자
소액고객 (MASS)	주부층	부업있음 부업없음	주부	
	학생층		초·중·고·대학생, 미성년자	

### 목표시장의 선정

세분화된 전 시장에 자원을 투입하여야 하지  
만, 소매금융전략의 초기단계에서 당행의 목표  
시장으로서는 중견고객과 소액고객시장이 적당  
하다. 중견고객 중 셀러리맨은 대체로 고학력  
이고, 정치, 사회, 문화활동에 관심이 많으며  
주택·자동차의 구입, 재산형성, 하이테크 분야  
에 관심이 많다. 그들은 안정적인 생활을 회구  
한다. 이들은 대출수혜욕구가 강하며, 부동산·  
주식투자 등을 선호한다. 여가·취미활동에 관  
심이 많고, 편리성과 급속성을 선호한다. 이들  
에게 은행 충성도를 유지시키기 위해서는 고품  
위 서비스를 제공하고 클레임 제기시 급속, 명  
확한 처리를 해주어야 한다. 이들의 의견을 존  
중하여 신상품개발시 이들의 의견을 수렴해야  
하며, 신용카드, 종합통장 자동대출을 적극 활

용해야 한다. 패키지상품을 만들어 판매하여 다양한 부대서비스를 제공하는 것이 유리하다. 한편, 상인층은 일시적 자금차입, 급속성, 편리성 등에 관심이 많다. 이들에게서는 필요시 소액의 자금을 지원해주어야 하며, 그들에게 들어오는 유동자금을 그때 그때마다 예입할 수 있는 장치를 만들어 주어야 한다.

소액고객시장의 포인트는 중견고객인 셀러리맨의 자금흐름의 수입과 그들 가정의 지출을 파악, 장악함으로써 개인고객을 당행에 전속화하는데 있다. 즉, 셀러리맨의 자금흐름의 원천을 흡수할 수 있도록 급여, 연금 등을 자동이체시킬 수 있는 상품을 개발함으로써, 주부층의 자금을 흡수할 수 있는 기반을 조성하는 것이다. 편리성을 중시하는 주부층을 위하여 각종 지급결제 기능을 강화한 공공요금, 보험료, 학자금, 대출이자, 신용카드 결제대금 등을 자동적으로 지급할 수 있는 상품을 개발하여야 한다. 신용카드, 현금카드 결제대금 등을 자동적으로 지급할 수 있는 상품을 개발하여야 한다. 신용카드, 현금카드, 전화 자동이체 등을 활용할 수 있도록 해야하며, 각종 예·적금과 신탁의 거래를 심화시켜야 한다. 즉, 기업내 거래를 이용하여 셀러리맨에 대한 일괄섭외를 시도해야 하며, 주부층에 대해서는 세대별로 관리하여 은행과의 정보연결을 체계화해야 한다.

### 인적판매 마아케팅으로부터 조직차원의 마아케팅으로

개인의 소득수준 향상 및 금융자산 축적, 금융기관의 다양화 및 실적 증가로 개인의 금융기관 이용의 동기가 변화하고 있다. 개인들이 과거 국내은행을 이용하는 동기는 예금·대출 등의 전통적 상품을 이용하기 위한 것이었다. 일방적으로 만들어진 상품을 수동적으로 구매할 수 밖에 없었고 금리나 상품의 기능을 중시했다. 또 개인들은 아무 은행이나 다 비슷하다는 인식을 가지고 있었다. 그러나 앞으로 개인들의 은행이용 동기는 금리 등의 경제적 동기 뿐만 아니라 편리성에 기초한 미적, 감성적 생활동기를 중심으로 전개될 것이다. 상품의 내재가치를 중시하는 종합적 거래의 이점을 중시할 것이며, 마음에 맞는 은행을 선택하고, 은행의 이미지,

개성을 중시할 것이다. 따라서 은행이 고객에게 제공하는 금융상품은 금리, 예금형태 등의 객관적 요소뿐만 아니라 서비스를 포함하는 금융기관의 이미지, 진달방식, 인적요소 등 주관적 요소까지 포함하여 고객의 금융욕구를 만족시키는 데 필요한 금융서비스의 종합적 산물이 되어야 할 것이다.

그런데 지금까지 경제적 기능만을 제공하는 금융상품은 상대적으로 인적판매 마아케팅(Face-to-Face-Marketing)에 의존할 수 밖에 없었다. 고객에게 금융상품을 구매하도록 강요하는 영업을 할 수밖에 없었고, 개별예금의 유치를 위한 상품별 섭외를 추진하였다. 도매금융거래에서 해오던 것 같이 개인의 인맥, 끈끈한 인간관계 등 개인의 역량에 의한 섭외에 예금유치를 맡길 수 밖에 없었고 목표달성을 위한 개인예금을 유치함에 있어서 무작진적인 단기 업적주의에 치중하였다. 따라서 고객의 신뢰감을 상실할 수 밖에 없었다. 그러나 고객의 니즈를 파악하여 고객별로 섭외를 추진하고 과학적·합리적 시스템에 의한 고객관리를 시행하여 전략적 측면에서 영업을 추진하는 신뢰감에 바탕을 둔 장기적인 고객확보를 조직 차원에서 수행되지 않고는 성공할 수 없다.

당행은 창립 이래 급속한 의사결정, 영업재일의 풍토, 친절한 서비스 등의 참신한 이미지로 알려져 왔다. 당행은 조직차원에서 전사적인 마아케팅을 시도할 수 있는 분위기가 점진적으로 형성되어 왔다(이상 2차 보고서의 내용).

**박 이사:** “그러니까 고객특성에 의하여 소매 금융시장을 크게는 3부분으로 세분화할 수 있다는 이야기지요?”

**김 부장:** “그렇습니다. 보고서의 표에서 보시는대로 거액고객은 직장에서 은퇴했거나 퇴직예정인 노년층과 거액의 연봉을 받고 있는 의사, 변호사 등으로 구성되어 있는 자산가, 개인사업가, 대기업 임원 등의 부유셀러리맨으로 구성되어 있습니다. 소득이 이보다는 작지만 우리 사회의 핵심계층이라고 할 수 있는 셀러리맨들과 중소 자영업자·상인 등이 중견고객을 형성합니다. 소액고객은 소액의 월급을 받는 직장여성과 주부층 그리고 학생층으로 구성되어 있다고 할

수 있겠습니다. 이는 1990년말에 당행의 저축성 예금과 신탁기준으로 보았을 때 각각 5,000만원 이상, 200만~5,000만원, 그리고 200만원 미만을 예입한 고객층입니다.”

**조 전무:** “세분화된 각 고객층의 욕구와 영업 추진 포인트는 어디에 있습니까? 이에 대응하는 금융상품으로는……”

**김 부장:** “세분화된 고객층의 필요와 욕구에 초점을 맞추어 말씀을 드리겠습니다. 노년층의 관심은 안정된 노후와 건강에 있으며 자금을 고수익으로 안전 운용하기를 원합니다. 보험에 대한 관심도 많지요. 자산운용서비스, 보험사와의 연계상품 개발, 건강·레저서비스를 제공하는 상품개발 등을 영업추진 포인트로 삼을 수 있을 것입니다. 대응하는 금융상품으로는 노후생활연금신탁, 노후복지신탁, 골든팩 정기예금 등을 구상중입니다. 자산가는 보유자산의 효율적 운영, 고수익상품, 채무·상속·사업승계 등에 관심이 많고, 그들의 재산에 대하여 비밀이 보장되기를 원합니다. 그들과는 지속적인 신뢰관계를 쌓으며 철저한 사후관리를 쌓는 것이 중요합니다. 양도성예금증서(CD), 가계금전신탁, 공모주 청약예금, 대여금고, 재산관리신탁 등이 대응 금융상품이지요, 개인사업가는 거래의 편리성, 일시적 자금차입 또는 운용의 가능성, 사업자금의 적립 등의 욕구를 가지고 있습니다. 그들에게는 적시에 자금을 지원해주고, 지속적인 신뢰관계를 형성하며, 사업정보를 제공하고, 영업점장이 수시로 경영에 상담을 해주는 등의 방식으로 영업을 추진해야 합니다. 기업종합통장, 기업신탁종합통장, 보관어음, 야간금고, 전화이체서비스 등의 상품이 그들에게 맞는 금융상품입니다. 중견고객층과 소액고객층에 대해서는 보고서에서 설명한 것에 보충, 추가하여 설명을 드리겠습니다. 셀러리맨들은 급속성, 편리성, 필요시 소액자금지원, 자동차·주택마련 등에 관심이 많습니다. 그들과의 거래시에는 기업거래 관계를 심분활용해야 하며, 급여자동이체, 생애주기별 자금관리제안, 소액생활자금 용자, 신용카드 활용 등을 통해서 그들을 유치해야 합니다. 목돈마련저축, 근로자주택마련저축, 가계종합예금, 근로자장기저축, 신용카드 등의 금융

상품이 제공되어야 합니다. 아까 말씀드린대로 상인층은 일시적 자금차입, 급속성, 편리성 등에 관심이 많습니다. 그들에게는 필요시 소액의 자금을 지원해주어야 하며, 그들에게 들어오는 유동자금을 그때 그때마다 예입할 수 있는 장치를 만들어주어야 합니다. 대응 금융상품과 서비스로는 간돈교환서비스, 이동예금유치, 비정기 예입가능적금 및 신탁을 구상중입니다. 직장여성층은 유행을 선호하고, 장래 실체에 관심이 많습니다. 기업거래 관계를 이용하고, 사은품 등을 제공하며, 사외보 등을 활용하여야 합니다. 목돈마련저축, 근로자주택마련저축, 신용카드, 정기적금에 그들은 관심이 많습니다. 주부층은 이용편리성, 생활정보, 자녀양육 등에 관심이 많으며, 주택정보 제공, 문화행사 개최 등을 통하여 그들의 관심을 모을 수 있을 겁니다. 그들로부터 나오는 각종 유동자금을 흡수하는 것은 매우 중요한 일입니다. 학부모통장, 해외자동송금, 공과금 자동이체 등의 상품과 서비스를 이용해야 합니다. 학생층은 미래의 은행고객입니다. 그들의 은행이용에 대한 호기심을 유발시키고 저축의 장점과 국민경제에 대한 이로움을 홍보해야 할 것입니다. 각 학교를 방문하여 장학적금을 적극 홍보해야 합니다.”

**최 상무:** “목표시장을 중견고객과 소액고객으로 잡은 이유는 무엇입니까? 거액고객이 금액상으로도 훨씬 크고 한번 유치하는데 비용도 적게들지 않겠습니까?”

**나 행장:** “그것은 제가 설명하지요. 예금잔액 5,000만원 이상의 거액고객이 당행의 저축성예금에서 차지하는 비율은 거의 50%입니다. 우리가 중견고객이나 소액고객만을 상대하는 소매금융을 한다는 것은 아니지요. 거액고객을 탐색하고 유치할 프로그램은 이미 준비되어 있는 것으로 압니다. 당행이 리테일을 하겠다고 했을 때 이는 여러가지 의미를 내포하고 있어요. 소매금융은 목표시장의 세분화, 세분화에 따른 시장탐색, 시장의 특성에 알맞는 거래기법, 프로그램의 개발 등을 다 포함하는 말인 것이며, 이는 거액고객에게도 해당되지요. 단, 거액고객은 도매금융거래에서 예금을 유치하던 방식인 인적마케팅이 예금유치에는 더 유리합니다. 고객

의 욕구과약에 의한 고객별 섭외를 촉진시키고 조직에 의한 섭외를 하며, 총체적 관점에서 전략적인 영업추진을 하고 기술적 우선순위에 의한 계획적, 단계적인 소매금융전략을 추진할 때 중견고객이나 소매고객층에서 가장 큰 잠재력이 발휘될 수 있습니다. 우리 은행의 다투어 다투어 됩니까? ‘발로 뛰는 은행’이 아니에요? 우리 은행의 강점이 살아날 수 있는 섭외에 의한 업무 신장 잠재력이 가장 큰 계층은 이 고객층에 속해 있지요.”

### 결론은 소매금융!

나 행장은 김 부장이 건네준 제 2차 보고서, ‘신한은행의 소매금융전략’의 전체를 다시 한번 꼼꼼히 살펴보았다. 갑자기 몇달 전, 술자리에서 타 은행의 한 이사와 나누었던 대화가 나 행장의 머리에 떠올랐다.

**모 은행 이사:** “소매금융시장의 잠재력을 모르는 사람이 어디 있겠습니까? 소매금융시장의 전망은 매우 좋지요. 그러나 어느 은행장도 자기가 은행장으로 있을 때에 소매금융에 자원을 더 할당하려고는 하지 않을 겁니다. 소매금융이 탄개 초기에는 상당한 비용이 드는 것 아닙니까? 우리나라의 은행들이 소매금융 추진을 위해서 조직을 개편하고, 기계화, 시스템화를 추진하려면 매우 큰 비용이 들 겁니다. 지금까지 은행에서 커운 대부분의 사람들은 인맥을 통해서 기업들로부터 돈을 끌어오지 않았습니까? 대부분의 은행의 수신방식이 이러했지요. 그런데 소매금융이 말이 좋지, 자신의 임기동안에는 비용만 발생시키고 차기 은행장의 임기에나 가서야 이익이 생길게 뻔하거든요. 보통 사람이라면 이런 것을 왜 합니까? 소매금융에 전사적인 힘을 기울이는 동안 이익은 없고 한동안 비용만 증가하면 주주들로부터의 압력은 없겠지요? 더군다나 지금도 도매금융시장에서 영업을 잘 되고 있는데, 굳이 힘들여 푼돈상대 영업을 하려고 하겠습니까? 어느 은행도, 은행장도 소매금융에 대한 중요성은 인식하고 있지요. 하지만 무리하게 이를 추진하려고는 하지 않을 것입니다. 또 지금까지 위에서 돈만 끌어오면 되지,

은행원들은 국민을 향해서 상당히 고자세가 아니었습니까? 이 고자세를 버리고 국민 안으로 뛰어든다? 지금까지의 은행원들의 경직된 사고로는 매우 어려운 일이지요.”

소매금융전략 추진에 있어 나 행장에게는 또 다른 문제가 있었다. 그것은 소매금융을 추진할 때 발생할 수 있는 회사내 자신의 입지에 관련된 제반 문제와 비용상의 난점이었다. 하지만, 그에게는 소매금융을 추진해야 한다는 ‘감’과 당위성이 있었다. 이는 은행원의 자세에 대한 확고한 신념이 그에게 있었기 때문이다. 은행원은 믿음과 신용, 고객에 대한 봉사, 성실과 최선의 자세로 고객이 은행을 찾기 전에 은행이 먼저 고객을 찾아야 한다는 생각을 그는 가지고 있었다.

나 행장은 행장실의 불빛만이 은행을 비추고 있을 때까지 테이블 앞에 앉아 있었다. 그리고 조심스럽게 일어나며 마음 속으로 이렇게 외쳤다.

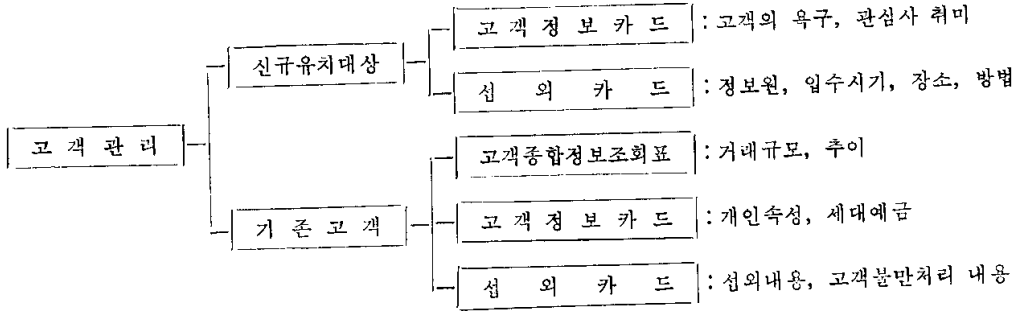
“지금은 소매금융시장에 들어갈 수 있는 최적의 시점이다. 무엇보다도 도매금융시장의 경쟁이 급격히 치열해지고, 앞으로도 이익은 불안정해질 것이다. 또한 계속되는 고금리행상으로 은행이 도매금융에 쏟는 자원을 어느 정도 소매금융에 이전한다 할지라도 도매금융에서 얻는 이익의 감소는 없을 것이다. 지금은 소매금융시장에 진입할 수 있는 최적의 타이밍이다. 또한 고객과 함께 하는 정신, 그것이 신한문화가 아니었던가. 이제는 단순한 친절함 뿐만이 아닌, 고객의 세분화를 꾀하는 마케팅 정신, 철저한 대고객정신으로 무장한, 발로 뛰어다니는 신한맨, 의자에 앉아 돈을 기다리는 소극적인 은행원이 아닌, 적극적인 은행원으로서의 신한맨이 소매금융시장에 뛰어들 때다. 우리가 먼저 해야 한다. 우리는 개방화와 자유화 시대에 대비해야 한다. 소매금융전략은 아주 구체적으로 실천되어야 한다.

### 토탈 뱅킹 서비스(Total Banking Service) 전략

개인의 고객을 조직의 고객으로  
과거의 직원 각자의 개인적 방법에 의한 고객



〈도표 5〉 고객관리시스템



관리로부터 조직차원의 관리로 고객 정보관리를 효율화하였다. 즉, 정보의 독점을 지양하고 공유하며 정보의 철저한 기록 유지에 의하여 직원 개인의 기억력에 의한 섭외를 지양했고, 섭외정보 관리책임자를 지정함으로써 섭외담당자가 바뀌더라도 철저한 인수, 인계가 이루어지도록 했다.

즉, 고객관리카드, 섭외카드를 작성하고 명함을 공동관리하고자 하였으며, 고객정보를 데이터베이스화하여 본·지점 간 네트워크로 정보를 공유하는 등 이제 신환에 발을 들여놓은 고객은 철저한 고객관리시스템하에서 관리받게 되었다.

또한 의사결정의 분권화로, 각 지점이 각자의 특성대로 영업방식을 수행하게 했으며, 지점 내에서는 팀 단위로 소그룹을 편성하여 목표예금액을 설정하고, 이를 그룹 단위에서 유지하는 전략을 수행하도록 하였다.

### 신금융상품의 개발

입출금이 자유로운 은행상품과 고수익을 배당하는 신탁상품과의 연결 및 각종 공과금, 카드대금, 급여이체 등을 자동으로 처리하며, 실적에 따라 융자혜택까지 부여하는 종합금융서비스 통장인 'OK 종합통장'이 1991년 8월에 고객들에게 선을 보였다. OK 종합통장의 가입대상은 실명의 개인 및 사업자등록증을 소지한 개인사업자 이고, 보통예금, 저축예금, 자유저축예금, 가계종합예금, 기업자유예금 중 1개좌를 선택하도록 했으며, 각종 신탁계좌와 부대서비스, 융자혜택 등에 연계되었다.

또한 날짜, 금액과 횟수에 제한없이 자유롭게 불입하고 또한 실적에 따라 최고 1억원(개인 최고 2천만원)까지 간편하게 대출받을 수 있는 '언

제나 OK 부금'을 개발하여 1991년 10월 14일부터 시판했다. 동상품은 기존의 적금이나 상호부금과는 달리 불입일자와 불입금액 및 불입횟수의 제한을 두지 않고 여유자금이 생길 때마다 언제든지 액수에 상관없이 불입이 가능하여 부정기적으로 발생하는 여유자금을 목돈으로 적립하고자 하는 고객들에게 큰 호응을 얻게 되었다. 다양한 융자혜택을 부여하여 계약기간의 1/4이 경과하고 적립목표액의 1/4 이상 납입시 불입액 평잔의 7배까지 융자혜택이 주어지며, 특히 매일 불입하는 자영업자들을 위하여 불입일수가 백일이 되면 불입액 평잔의 10배까지 융자해주는 '백일기념대출제'를 도입하여, 은행이용 빈도가 잦은 고객을 우대하게 하였다.

### 기계화, 시스템화

또한 1991년 8월 1일부터는 'PC 온라인 banking 서비스시스템'을 가동시켜 은행거래를 창구 위주에서 기업의 사무실이나 가정의 안방으로까지 옮겨지게 하였다. 이는 고객이 보유한 PC를 은행의 전산시스템과 연결시켜 각종 금융서비스를 온라인 즉시처리방식에 의하여 제공하는 펌뱅킹 시스템의 발전된 유형으로 지금까지의 펌뱅킹 시스템이 대기업체를 대상으로 한 일부 외국환거래에 국한되어 실시되어 왔었는데, 이를 개인들에게까지 확대 사용토록 한 것이다. 예금, 대출, 외환 등의 각 부분별 거래정보 조회는 물론 자금이체, 급여이체, 신용장개설 등 사무처리에 이르기까지 다양한 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 한국데이터통신에서 제공하고 있는 천리안 II와 접속하여 증권, 뉴스 등 다양한 생활정보까지 받아들 수 있게 하였다.

### 대고객서비스의 향상

1991년 8월 6일, 경쾌한 음악소리와 함께 잔돈 운반용 전동차가 각 영업점에서 움직이기 시작했다. 이는 시장가 점포상인들에게 동전교환 등의 서비스를 제공하기 위한 전동식 3륜 운반기이다. 그동안 시장가 몇몇 점포를 중심으로 직원들이 손수레 등을 이용, 상인들에게 동전과 소액권을 교환해줌으로써 고객들로부터 좋은 반응을 얻은 바 있는데, 전동식 3륜 운전차를 새로이 주문, 제작하여 시장 구석구석까지 찾아가서 직접 잔돈 교환 서비스를 제공함으로써 고객들이 바쁜 시간을 쪼개어 은행을 방문하지 않고도 잔돈을 쉽게 바꿀 수 있게 되었다. 이 전동차에는 동전을 담는 금고가 부착되어 있고, 전동모타식으로 운전자가 방향전환, 속도조절이 가능하며, 음향장치가 부착되어 있어 전동차가

시장에 도착하였다는 것을 경쾌한 음악으로 알리게 되어 있다.

또한 전화 한통으로 고객이 원하는 모든 서비스를 다 받을 수 있는 'OK폰 서비스(OK Phone Service)' 코너를 신한고객 종합서비스센터에서 신설하였다. 전화 한 통화로 통장·인감의 분실 신고 및 자기앞수표의 조회, 송금조회, 수수료 안내, 각종 상품안내 등이 가능하며, 연중무휴로 전화선을 열어 놓았다.

상인들이 어떻게 장사를 하며 무슨 생각을 가지고 사는가를 살피는 신한맨을 남대문시장에서 마주치는 것은 더이상 이상한 일이 아니게 되었다.

신한맨은 오늘도 이렇게 외치고 다녔다.  
"21세기의 성공은 리테일과 함께!"

## 부 록

### 1. 은행 개요(1990년 12월 현재)

- 설립 일 : 1982년 7월 7일
- 본점소재지 : 서울특별시 중구 태평로 2가 120
- 영업점 망 : 국내영업점 78개소  
해외지점 3개소  
해외사무소 2개소
- 자본금 : 수권자본금 1조원  
납입자본금 5,160억원
- 총 자산 : 8조 2,000억원
- 대표자 : 대표이사 회장 이회진  
대표이사 은행장 나웅찬

### 2. 주요경영지표

(단위 : 억원, %)

	1990	1989	1988	1987
총 수입	5,706	3,956	2,774	2,135
총 비용	4,251	2,926	2,177	1,704
총 이익	1,455	1,030	597	431
당기순이익	992	603	339	222
총 자본	82,253	64,161	42,083	28,329
납입자본금	5,160	4,300	2,000	1,000
자기자본	10,858	10,280	2,399	1,202
총 수신	44,632	36,251	25,066	17,058
총 대출	32,496	25,967	15,731	10,354

총 자산 이익률	2.05	2.04	1.76	2.01
자기자본이익률	14.23	23.70	35.66	40.37
배당률	10.0	10.0	10.0	10.0
자기 자본 비율	14.52	17.23	6.86	5.35

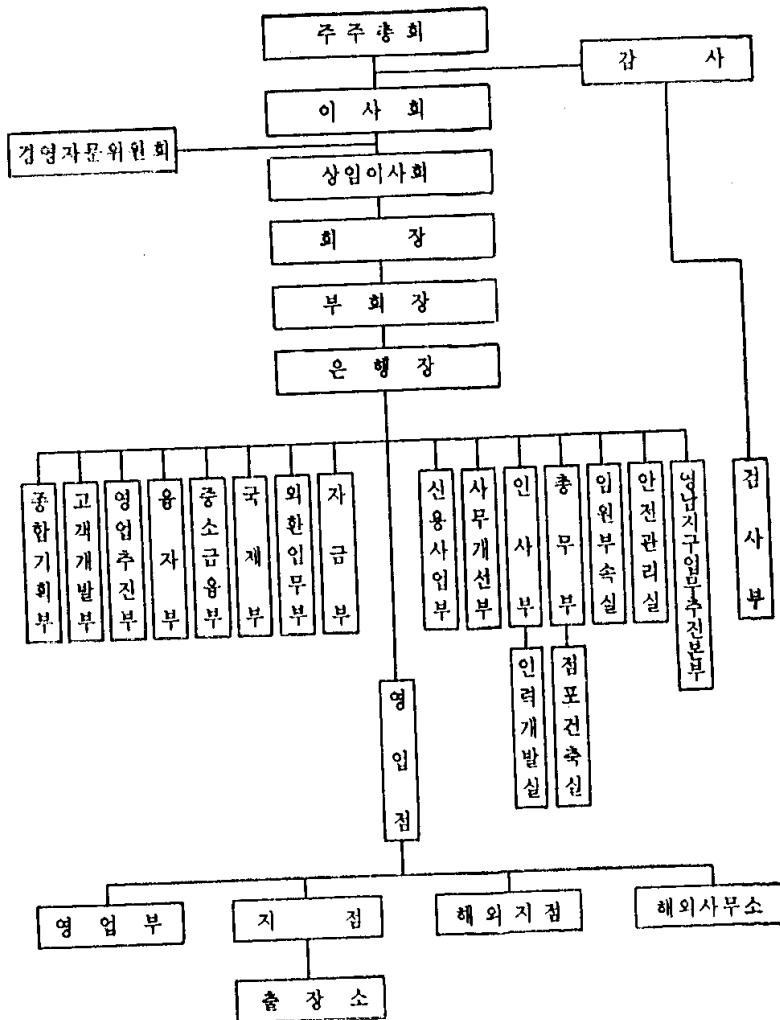
### 3. 주요연혁

- 1981. 9. 15 신한은행금융개발주식회사 설립
- 10. 25 금융통화운영위원회의 은행설립 내인가 취득  
자본금 : (수권자본) 500억원  
(납입자본) 250억원
- 1982. 6. 2 금융통화운영위원회의 은행설립인가 취득
- 7. 7 영업개시(창립기념일)
- 1983. 8. 8 오오사카 사무소 개설
- 8. 27 130억원 유상증자(납입자본금 380억원)
- 1984. 1. 31 신탁업무경영 개시
- 8. 31 120억원 유상증자(납입자본금 500억원)
- 1985. 6. 19 신한증권 인수
- 1986. 3. 19 오오사카 지점 개점
- 7. 19 500억원 유상증자(납입자본금 1,000억원)

- 10.24 총수신 1조원 돌파
- 1987. 5. 1 신용카드업무취급 개시
- 5. 7 신한종합연구소 개소
- 1988. 5.18 총수신 2조원 돌파
- 6.20 동경지점 개점
- 7. 5 1,000억원 유상증자(납입자본금 2,000억원)
- 11.29 본점 신축이전
- 1989. 6.21 뉴욕지점 개점
- 6.30 총수신 3조원 돌파
- 7.25 1,000억원 유상증자(납입자본금

- 3,000억원)
- 10.30 1,300억원 공모증자(납입자본금 4,300억원)
- 12. 7 런던사무소 개설
- 12.14 홍콩사무소 개설
- 1990. 1. 4 신한생명보험 설립
- 2.22 수권자본금을 1조원으로 변경
- 3.31 860억원 무상증자(납입자본금 : 5,160억원)

4. 조직도



## 5. 영업안내

### 예 금

보통예금  
저축예금  
근로자주택마련저축  
기업자유예금  
국민주 청약예금  
자유저축예금  
가계종합예금  
당좌예금  
정기예금  
새싹정기예금  
비둘기우대정기예금  
공모주 청약정기예금  
언제나 OK부금  
정기적금  
가계우대정기적금  
장학적금  
비둘기 해외여행적금  
영재퍼스컴적금  
목돈마련저축(재형저축)  
새싹상호부금  
양도성예금증서  
새싹종합통장  
세금우대종합통장  
외화예금  
OK종합통장

### 신 탁

특정금전신탁  
일반불특정금전신탁  
자유적립식금전신탁  
개발신탁  
적립식목적신탁  
가계금전신탁  
노후생활연금신탁  
기업금전신탁

국민주신탁  
신탁기금운용신탁

### 융 자

일반자금대출  
상업어음할인  
당좌대출  
수출지원금융  
신탁대출  
지급보증  
외화대출

### 외국환업무

수출입업무(수입신용장개설, 수출신용장통지 및 양도, 선적서류 인도 및 매입)  
외환업무(외환송금 및 추심, 외화수표 매입, 외화예금, 여행자수표 판매 등)

### 일반무역금융

인증업무(수출입인증, 무역외지급인증)  
해외여행경비 환전

### 기타 서어비스

카드업무  
내국환업무(송금, 추심)  
지로업무  
제세공과금수납  
공공요금 자동납부  
현금자동입금 지급업무  
환매조건부채권매출  
공중전화카드 판매  
OK Phone Service  
상업어음매출  
야간금고  
대여금고  
보호예수  
받을어음 보관  
수입인지 판매  
중소기업융자상담실운영  
PC온라인 뱅킹서비스 시스템

## 아 남 산 업 그 룹\*

—인정(人情)과 사업(事業)의 갈림길에서—

1991년 7월 3일 아남산업그룹 김향수 회장집을 향하는 나정환 아남정밀 부회장의 발걸음은 무겁기만 하였다. 6월 28일 서울신탁은행 소공동 지점의 1차 부도가 말해주듯 아남정밀의 자금사정은 극도로 악화되어 있었다. 지난 1971년 김 회장의 둘째딸인 명림씨와 결혼한 후 20년이 넘는 세월동안 처가의 중요행사에는 빠짐없이 참석한 그였지만 오늘은 웬지 대문이 낯설게 느껴졌다. 1991년 7월 5일 김 회장은 아남산업그룹의 중요 경영진들을 소집하였다. 안건은 나 부회장이 요청한 자금문제에 관한 것이었다.

### 하필이면 반도체산업에 뛰어든 이유

김향수 회장은 전남 강진 출신으로 17세때 일본으로 건너가 일본대학 법과 전문부에 다니면서 혼슈에 있던 한 무역상사에 입사, 수출실무를 익혔다. 또한 일본에 살던 형이 경영하는 자전거 가게일도 도와주었다. 김 회장은 평소 매사에 임할때 철두철미하고 빈틈없는 준비를 강조하였는데 이러한 스타일도 일본 유학 시절에 많이 습득한 것이었다. 그는 평소 주위사람들에게 다음과 같은 말을 자주하였다.

“정신일도(精神一擲)하면 금석(金石)도 가투(可透)요, 지피지기(知彼知己)면 백전백승(百戰百勝)이라 하였는바, 아무리 어렵다 하는 일도 신(神) 앞에 기구(祈求)하는 마음으로 정신을 집중, 전력투구하면 성사되지 않는 일이 없다. 시작이 반이라는 말이 있듯이 중요한 것은 마음가짐과 이에 따른 실천력이다.”

귀국후 1939년 김 회장은 ‘日滿 무역공사’라는 수입 판매점을 차렸다. 자전거, 섬유(주단), 나사(일종의 silk 같은 비단실), 양품, 잡화, 식료품 등을 일본에서 수입해서 국내와 만주에 파는 사업이었다. 1945년 광복과 함께 같은 해 9월

‘아남산업공사’로 상호를 바꾼 김 회장은 홍콩과 마카오 등을 중심으로 자전거를 수입해서 판매하였으며 자전거 부품을 직접 생산하기도 하였다. 왜 하필 아남이라는 상호를 택했느냐는 질문에 김회장은

“사실 아남이란 상호를 택한 것은 극동에 자리잡고 있는 신생국가인 우리나라가 무역 부문에서 광활한 남방으로 뻗어 가겠다는 저의 의지를 표명하고 싶어서였습니다. 물론 아남을 영어로 표기하면 ‘ANAM’이 됨으로 기업의 상호와 함께 열거될 때 제일 앞쪽에 위치하는 잇점도 고려하였습니다.”라고 답하였다.

6.25 동란은 그에게서 모든 것을 빼앗아 버렸다. 전쟁으로 알거지가 된 그는 부산으로 피난을 가서 무일푼으로 다시 사업을 시작하였다. 다행히도 그는 그동안 쌓아온 신용 덕분에 재기할 수 있었다. 김향수 회장의 신조이자 사훈이 되어버린 ‘근검, 신의 정신’도 이 때에 확고해졌다.

1953년 서울로 올라온 그는 ‘아남산업공사’를 ‘아남산업 주식회사’로 상호를 변경하고 자전거 시장에 주력하였다. 아울러 돈모 수출—돈모는 돼지털로서 페인트용 붓을 만드는데 사용되는데 페인트 붓에 사용되는 털은 휘발유나 물속에 오래 담구어 두더라도 구부러지지 않고 꺾이지 않아야 하기 때문에 돼지털이 이용되었다—사업에도 손을 대었다.

제3공화국이 들어서고 경제개발 5개년 계획이 본격적으로 시작되면서 정부는 기술집약산업을 육성하려는 강한 의지를 보였다. 박정희 대통령은 우리나라 재벌기업들이 반도체사업이나 전자산업 분야에 진출할 것을 권했으나 선뜻 나서지는 기업이 없는 상황이었다. 그러나 김 회장은 1968년 환갑을 앞둔 나이임에도 불구하고 누구도 엄두를 못냈던 반도체사업에 뛰어들었다.

\* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 이동현 석사가 작성하였다.

1968년 우리나라 상황을 고려하면 편하게 돈 벌 수 있는 사업이 많은데도 불구하고 얼핏 무모하다고 생각될 정도로 위험스러운 반도체산업에 굳이 뛰어들 배경에 대해서 김 회장은 다음과 같이 회고하였다.

“반도체산업은 미래에 우리나라를 끌고 나갈 핵심 산업이라고 생각했습니다. 다만 그 당시 TR, IC를 중심으로 한 반도체 분야는 아직 일본에서도 생소한 분야였으며 단지 미국만이 최신 기술을 보유하고 있는 상태였습니다. 따라서 미국 기업과 제휴하여 기술을 도입하는 것이 제가 제일 시급하게 처리해야 할 문제였습니다.”

그는 상공부 장관을 맡고 있던 박충훈씨로부터 미국 콜롬비아 대학의 전자공학과 주임교수로 있던 김환희 박사를 소개받았다. 김향수 회장은 그 당시 상황을 이렇게 회고하였다.

“그때 제가 만난 사람들은 하나같이 반도체사업에 손을 대는 것을 반대하였습니다. 반도체산업은 워낙 기술개발 속도가 빨라 젊은이들도 따라가기 힘들때 내일 모레가 환갑인 사람이 어떻게 사업을 할 것인가? 부터 시작해서 지금껏 고생하였는데 다시 위험스러운 사업을 시작해서 어려움과 고통을 자초할 필요가 있느냐? 수익성도 있고 안정적인 사업도 많은데 굳이 반도체사업이냐? 자칫 잘못하면 평생을 쌓아온 재산, 명예, 신용 등을 한꺼번에 잃어 버릴 수 있지 않느냐? 따위의 충고들이었습니다. 한마디로 무리라는 것이죠. 모두들 한결같이 반대했어요. 심지어 자식들도 극렬 반대하는 입장이었습니다.”

그러나, 그는 주위의 모든 만류를 뿌리치고 사업을 진행시켰다. 우선 김 박사의 소개로 재미 기술자를 만나고 귀국한 김 회장은 반도체 생산을 위해 국회 사용허가를 받아 내야만 하였다. 김 회장은 온갖 노력 끝에 장관을 설득하여 상공부 추천은 받았으나 은행으로부터 대출을 받을 수가 없었다. 신용은 있었다지만 규모도 그다지 크지 않은 기업인데다가 투자하려는 사업도 우리나라에서는 생소한 반도체산업이라 온

행에서 선뜻 대출하기를 꺼려하였다.

온갖 노력으로 겨우 상업은행으로부터 대출을 받아 와이어 본더<sup>1)</sup>(W/B)/3대, 다이본더<sup>2)</sup>(D/B) 2대를 도입했다. 또한 생산된 제품을 판매하기 위해 김 회장의 장남 김주진씨가 운영하는 반도체 마케팅 전문회사인 ‘AMKOR ELECTRONICS, INC.’라는 현지 법인을 설립하였다. 미국에서 고학으로 공부한 김주진씨는 주위에서 합리적 경영관과 빠른 의사결정력, 강한 설득력을 가진 인물이라는 평을 들었다. 1973년 아남산업은 국내 반도체 수출의 96%를 차지하는 기업으로 성장하였다.

김향수 회장은 1960년대말 반도체사업을 일으킨데 이어 1972년 국내 최초로 컬러 TV를 생산해서 전량 미주지역에 수출기로 결정하였다. 그 당시 우리나라 전자산업의 기술수준을 감안할 때 세계적인 가전업체인 마쓰시다와 아남의 합작은 세인의 관심을 끌기에 충분하였다. 회사 명칭은 ‘한국나쇼날전기 주식회사’로 하고 자본금 규모는 백만달러 정도였다. 공장은 부평 수출공장 단지내에 대지 3,179평, 건평 2,400평으로 건립되었으며 시설은 월평균 컬러 TV 1,500대를 생산할 수 있는 컨베이어 시스템이었다.

합작 협의중에 마쓰시다측 실무자는 아남에 다음과 같은 충고를 했었다.

“첨단시설이 한국의 전자공업 수준을 향상시키는데는 큰 보탬이 될 지 모르겠지만 기업측면에서 보면 이윤과는 거리가 먼 투자가 아닐까요?”

그러나 김향수 회장은

“당장 눈앞의 이익만 생각하면 그렇습니다. 그러나 후진국이라고 낡은 기계만 들여 놓으면 되겠습니까? 더욱이 우리가 만들고자 하는 컬러 TV는 전자공업의 첨단 제품이니 만큼 좋은 품질을 내기 위해서는 최신 시설을 갖추어야 합니다.”

1973년 10월 17일을 기해 ‘한국나쇼날전기 주식회사’가 정식 출발하였고 이듬해 1월 국내 최초로 컬러 TV 1호기를 한국사람의 손으로 만들어 낼 수 있었다. 1980년 우리나라에서도 컬러

1) 와이어 본더(W/B) : Lead-Frame에 붙인 Chip의 Pad와 Lead-Framed의 Post를 굵이나 알루미늄으로 붙이는 과정.

2) 다이 본더(D/B) : Assembly 과정에서 Lead-Frame 위에 Chip을 올려서 붙이는 것.

방송을 하게 되었고 이를 계기로 수출만 하던 컬러 TV가 본격적으로 국내에 시판되었다. 1981년 '한국나쇼날전기산업 주식회사'에서 '아남나쇼날전기산업 주식회사'로 상호를 바꾼 김 회장은 국내시장을 놓고 가전 3사와 경쟁하였다.

## 반도체, TV, 아파트...

아남산업그룹은 1990년 반도체 단일품목을 수출로는 최대인 13억달러어치나 수출했고, 아남전자는 VCR시장에 참여하였다. 그룹 규모도 갈수록 커져 1988년 2,657억원이었던 그룹 총매출액이 1990년에 4,060억원으로 늘었다. 모기업인 아남산업은 반도체 조립업체로서 세계 20여개국 170여 업체를 거래선으로 확보해 놓고 1991년 세계 반도체 조립 외주물량의 40%를 장악하고 있었다.

특히 반도체 판매를 직접 담당하고 있는 美 암코사는 1989년 필리핀 반도체 공장을 인수한 데 이어 1991년 4월에는 영국 스코틀랜드의 반도체 생산업체도 인수하여 유럽 통합에 대비한 전초기지로 삼는 등 해외 영업망을 넓혔다. 또 이 회사의 배선기구 사업본부는 국내시장 점유율의 50% 이상을 차지하였다.

아남산업은 1988년 매출액이 2,000억원을 넘어선 이후 1990년에 2,600억원의 실적을 올렸으며 매년 60억원 이상의 순이익을 내고 있었다.

1973년 컬러 TV 생산으로 출범한 아남전자는 국내 최초로 컬러 TV를 생산하였기 때문에 그동안 축적된 기술과 노우하우에 힘입어 품질면에서는 가전 3사와 대항할 수 있었다. 다만 부품을 합작 파트너인 일본 마쓰시다로부터 전량 수입해서 제품을 생산하였기 때문에 자연히 원가가 비싸 제품 가격이 가전 3사에 비해 높았다.

1988년 아남전자는 새로운 전략을 수립하였다. TV 보급률이 거의 100%에 가까웠고 중복수요 내지 대체수요도 거의 없는 상황에서 88올림픽이라는 호기와 GNP 증가를 감안해서 대형 TV를 개발한 것이었다. 그러나 25인치 이상의 대형 TV 개발을 위한 R&D 비용은 엄청나게 높았다. 예컨대 TV 금형 하나를 만드는데도 2억 이상이 들어갈 정도였다. 88년 당시 가전 3사의

대형 TV시장 현황은 판매량이 가전 3사를 통틀어서 월 70~80대 뿐이었다.

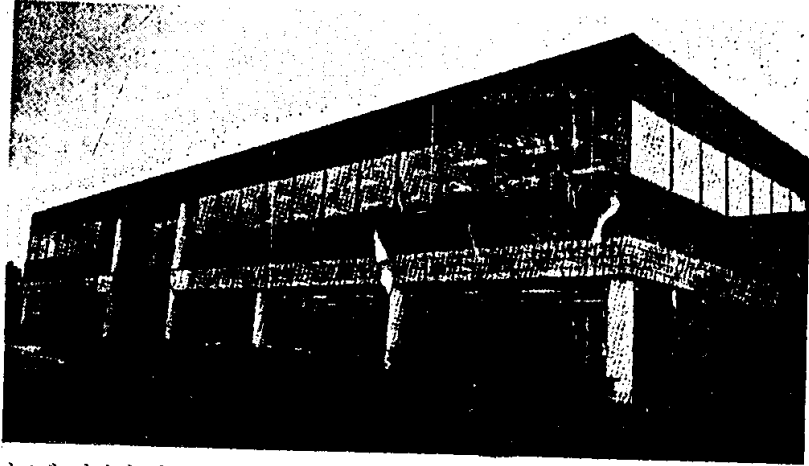
1990년 전자사한 이미지를 넓히기 위해 아남전자로 상호를 개편한(前 상호는 아남전기) 이 회사는 1990년 11월, 반월에 TV 월 3만대, VCR 월 1만대를 생산할 수 있는 공장을 설립했다. 1991년에는 워드프로세서 생산에도 참여했다. 1990년 대형 컬러 TV 시장의 40%를 점유하고 있던 아남전자는 가전 3사의 대형 TV시장 참여로 1991년에는 13~15% 정도의 시장점유율을 유지하고 있었다.

아남전자는 고가·고품질 정책으로 기존업체와 전략을 차별화 하는데 중점을 두었고, 앞으로는 하이파이 컴포넌트와 대형 TV를 연계한 AV전문업체로 성장할 계획을 수립하였다. 그러나 칼라 TV와 VCR은 일본 마쓰시다(松下), 오디오는 네덜란드 필립스(Phillips)사, 영국 TDL사와 기술제휴를 하고 있어 전적으로 이들 업체에 기술을 의존하고 있었다. 아남전자는 1987년 334억원의 매출을 1990년에 922억원으로 늘렸으며 순이익도 1987년 2억에서 1990년 10억원으로 늘었다.

이 밖에 아남시계는 1991년 당시 국내시장의 10%를 점유하고 있었고 아남건설은 1990년 그해 도급순위 151위를 차지하고 있었다. 아남반도체설계는 미국의 반도체회사인 VLSI사와 기술제휴로 ASIC(주문형 반도체) 설계와 인력양성에 주력하면서 향후 웨이퍼 가공사업에도 참여할 계획이었다. 1990년에 설립된 '저아'는 자동차 시스템과 자체의 전자화 관련사업체로 자동차 동작시간 조정 등 몇몇 품목생산에 그치고 있지만 앞으로는 일부분을 주력사업으로 성장시킬 전략을 수립하였다.

## 아남을 이끄는 사람들

아남산업그룹에는 김 회장의 네 아들이 모두 경영에 참여하고 있었다. 첫째 아들인 김주진씨는 그룹 부회장과 암코사 회장을 맡아 그룹의 모체인 아남산업의 반도체 부문을 이끌고 있었다. 미국의 암코사에서 주로 활동하고 1년에 한두달 정도 들어와 업무를 보는 김 부회장은 경



반도체 마케팅 전문회사로서 미국현지 법인으로 설립되어, 100여명의 전문 세일즈 엔지니어와 유능하고 노련한 스태프들로 구성된 「AMKOR사(社)」

기고를 졸업하고, 미국 펜실바니아 대학에서 경제학 박사학위를 획득한 후 동대학 교수로 재직하다 1969년 반도체사업을 창업한 아버지를 돕기 위해 교수직을 사임하고 1970년 암코사를 설립, 반도체 판매의 일선에서 활동해 왔었다.

둘째 아들인 김주채씨는 그룹 부회장을 맡으면서 아남전자 사장을 역임, 전자부문을 이끌고 있었다. 경기도 출신인 김주채 부회장 역시 펜실바니아 대학의 화학공학 박사로서 아버지 김 회장의 반도체 창업에 참여하면서 경영일선에 뛰어들었다. 미국 듀폰(Dupont)사의 선임연구원으로 있다가 암코사의 부사장, 아남산업의 사장을 거쳐 아남전자의 사장으로 전자부문을 맡았었다. 김주채 아남전자 사장은 김주진 부회장이 주로 미국에서 활동하는 관계로 종합조정실을 맡으면서 그룹 업무에도 관여하는 등 기술과 관리에 두루 정통한 경영자로 평가받고 있었다.

셋째 아들인 김주범 부회장은 미 밀라노바 대학 석사(화학)출신으로 마이크로 웨이브 세미컨덕터, 톱슨 콘포넌트, 암코사 기술부장을 거쳐 아남반도체설계 사장을 맡아온 엔지니어였다. 아남산업의 구매시설 업무를 책임지면서 1990년 4월 부사장으로 승진했고 1991년 아남건설 부회장직도 겸임하면서 부회장이 되었다. 네째인 김주호씨는 세종대 교수로 재직하면서 아남산업 고문으로 일하고 있었다.

아남산업 그룹의 핵심 경영인들은 네 아들 외

에는 대부분 영입된 전문경영인들이 주축을 이루고 있었다. 아남산업 반도체 부문의 조영식 사장은 경기도, 서울 법대출신으로 1986~1988년 법양상선의 공동대표 시절에 회사를 효율적으로 경영한 후 김 부회장의 간청으로 1988년 1월에 영입, 그룹 종합조정설장을 맡다가 9개월 만에 아남산업 사장으로 승진했고 1990년 2월부터는 (주)서아 사장까지 맡았었다.

아남산업 배선부문의 정태홍 사장 역시 경기도 출신으로 아남산업 이사로 입사, 배선기구 담당 상무, 전무를 거쳐 사장에 올랐었다. 아남산업 반도체부문 부사장 겸 아남반도체설계 사장인 김무씨는 1986년 상무이사로 영입된 이후 영업부문을 맡아 왔었다. 그는 또한 김주진 부회장과 펜실바니아 대학원(원자화학 전공)에서 같이 수학해온 친구였다. 신규시장 개척 등 비즈니스에 능통하며 1988년 9월 아남산업 부사장으로 승진한데 이어 아남 반도체설계 대표이사가 되었다.

종합조정실의 정현준 상임고문은 효성물산 부회장, 전국은행 연합회 부회장직을 거친 인물로 1987년 아남과 관계를 맺은 후 주로 김 회장의 경영자문을 맡고 있었다. 김주진 부회장의 순위 동서지만 김 회장과 개인적으로도 친분이 두터웠다.

김주태 종합조정설장도 김 회장과 동향으로 동아건설산업에서 근무하다 1983년 아남산업으



로 옮겨 김 회장을 측근에서 보필하는 인물이었다. 재무, 경리에 밝아 1988년 종합조정실장을 맡아 그룹 전반 업무를 조정하는 역할을 맡았었다.

## 아남정밀과 나정환 부회장

아남정밀의 나정환 부회장은 아남산업그룹의 김향수 회장의 둘째 사위고, 나 부회장이 분가하기까지 아남정밀은 아남산업그룹에 속한 계열 기업이었을 뿐만 아니라 나 부회장 또한 아남산업에서 잔뼈가 굵은 '아남산업 사람'이었다.

나정환씨가 처음 사업을 시작한 것은 서울대학 사범대 화학과를 다니다 중간에 휴학, 평소 관심을 갖고 개발한 전자 소자(저항체)를 생산·판매하는 전자회사를 차려 개인사업을 시작하면서부터였다. 사업하는 도중 금성사 납품이 인연이 되어 이 회사의 실험실장으로 근무했었고 다시 학교에 복학하여 11년만인 1966년에 졸업했다. 그는 1968년 아남산업에 수석기사로 입사했다.

그때만해도 반도체는 우리나라에서는 생소한 산업분야였고 전문기술자들도 얼마 없었던 때라 나정환씨는 김 회장의 반도체사업에 큰 힘이 되었다. 나정환씨는 입사후 3년만인 1971년 김 회장의 둘째 딸 명림씨와 결혼하였다. 나정환씨는 아남산업의 기술부문을 이끌며 전무이사까지 올랐고 1979년 아남전자가 창립되면서 대표이사 부회장이 되었다.

그는 1982년까지 아남전자를 이끌다가 1983년 아남정밀(당시 상호는 나미산업으로 1980년 설립했고 명림씨가 대표이사로 적을 두고 있었음) 대표이사를 맡으면서 독자경영을 시작했다. 관계자들에 의하면 나정환씨는 이미 그 무렵 분가해 독자경영을 하겠다는 뜻을 굳힌 것으로 알려졌다. 평소 창업의욕이 강했고 기술자로서의 노우하우를 쌓을 만큼 쌓았던 그는 자신의 개발 능력을 사업으로 연결시키고자 한 것이었다.

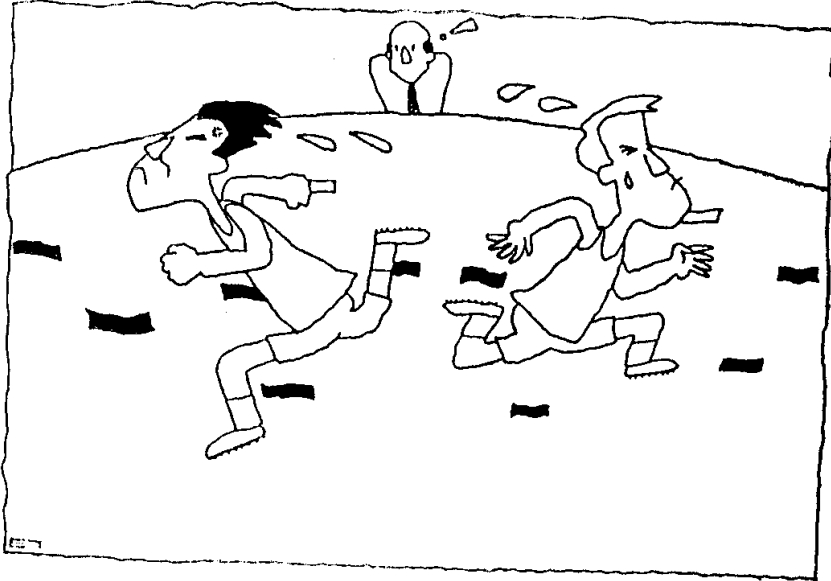
나 부회장은 분가후 나미산업을 아남정밀로 상호를 바꾸면서 카메라, 광학기기 사업을 시작했다. 사실 경제학을 전공하여 경제원론적인 김 부회장과 기술 쪽에 너무 경사된 나 부회장은

경영스타일에서 큰 차이가 있었다. 김 부회장이 미국식 경영 합리주의를 강조하는 반면, 나 부회장은 즉흥적으로 밀어붙이는 스타일이었다. 나 부회장의 이러한 저돌적 경영에 대하여 아남산업의 최고경영자들뿐만 아니라 김 회장도 항시 주의를 주었다.

아남정밀그룹은 1991년 당시 카메라, 광학기체조, 에너지사업을 하고 있는 아남정밀 말고도 광학기기, 의료기기를 제조하는 아남광학과(주) 테믹스, 뉴코리아 전자부품, 랩 트레이딩 등의 광학기기 생산 판매회사가 있었으며 그밖에 창업투자, 테믹스 홀 등 모두 9개 법인을 갖고 있었다. 이 중에서 아남정밀을 제외하고는 모두 1990년대에 설립한 회사들이었다. 1990년 카메라시장의 침체로 매출이 제자리에 멈췄지만 1988년 209억원이었던 매출액이 1989년엔 296억원으로 대폭 늘었고 순이익도 1989년 17억원에서 1990년 4억원으로 줄었지만 적자를 낸 적은 없었다. 다만 광학산업이 고도의 정밀을 요하는 기술집약적 첨단 산업인 관계로 부품 국산화·신제품 개발·제조기술 개발 등에 많은 투자가 필요해 투자효과가 단기간에 드러나지 않는 특성이 있었다.

나정환 부회장은 1991년 6월 28일 서울 신탁은행 소공동 지점의 1차 부도를 전후해 김향수 회장을 방문, 사정을 호소했다. 7월 3일과 4일 이틀간에는 자택으로 직접 김 회장을 찾아가 도와줄 것을 요청했다. 나정환 부회장은 1991년 7월 6일 구로동 아남정밀 본사 강당에서 채권단들을 모아놓고 다음과 같은 정상화 방안을 제시하였다.

“기술개발에는 자신이 있으나 자금관리에는 자신이 없음을 통감합니다. 본인은 어떠한 회생을 감수하더라도 광학병기를 생산하는 방위산업과 카메라사업을 살려 종업원과 주주들에게 보답하고 싶습니다. 현재의 단기성 고리자금을 3년 만기 회사채(350억원) 발행으로 자금안정을 기하고, 최소 3개월의 회생기간을 주면 틀림없이 회사를 정상화 시키겠습니다. 구체적 방안을 1주일 후 바로 이자리에서 제시하겠습니다.”



## 인정(人情)과 사업(事業)의 갈림길에서

같은 시간 아남산업의 김 회장은 깊은 생각에 잠겼다. 김 회장이 사위의 어려움을 모르는 바는 아니었지만 주진, 주채씨 등 2세들과 전문경영인들의 의견은 부정적이었다. 혈연은 혈연이고 사업은 사업이라는 의견이었다. 돈 몇십억을

한번 대주고 끝날 문제가 아니라는 의견도 있었다. 아남산업으로서는 잘 모르는 광학기기, 카메라사업 등에 어떤 식으로든 연루되는 것은 바람직하지 않다는 의견이 주종을 이루었다. 김 회장이 눈을 뜨고 자리에 일어서려고 하자 책상 한 구석에 놓인 가족사진이 눈에 띄었다. 오늘 따라 둘째딸의 얼굴이 유달리 크게 느껴졌다.

## 부 록

### 1. 아남산업그룹 현황(91년 4월 현재)

(단위 : 백만원, 명)

국내계열회사명	대표이사	설립일자	자산총액	자본총액	매출액	순이익	종업원
아남산업(주)	조영시	1956. 8. 28	388,869	104,759	261,562	6,363	7,000
아남전자(주)	김주채	1973. 4. 20	134,855	30,205	92,269	1,035	1,500
아남시계(주)	이희철	1988. 11. 10	45,708	1,453	6,304	-1,094	1,000
아남건설(주)	김규은	1988. 11. 10	58,158	4,763	27,311	95	250
아남반도체설계	김무	1987. 7. 26	2,256	-333	2,638	-290	80
아남유통(주)	김주연	1990. 4. 1	6,264	-6,616	2,780	-2,171	50
(주)서아	조영시	1990. 3. 2	2,184	1,679	582	-320	120

- (1) 아남산업 주식회사 : 아남 기업의 주된 사업부로서 반도체사업 본부와 배선기구사업 본부를 포함하고 있다.
- (2) TV, AUDIO, 카세트, VCR 등을 생산하고

- 대형 TV 시장에 선두주자로서 VCR을 생산하는데 성공하여 A/V 체제를 구축하였다.
- (3) 아남시계 : 꿈의 신소재 4각 지르코늄(ZrO<sub>2</sub>) 시계인 카리타스 시계와 ALPEX 시계를 생

산하고 있다.

- (4) 아남유통 주식회사 : 아남 전자, 정밀, 시계 제품의 판매 대형회사.
- (5) 아남반도체설계 주식회사 : 반도체 설계를 위한 소프트웨어 제작, 주문용 IC 디자인.

(6) 아남건설 주식회사 : 종합 건설업, 주택업(사원 아파트 건립)

(7) (주) 서아 : 카스테레오 등 자동차용 내장 제품 등을 생산

**2. 아남산업그룹 경영진 현황**

회 사 명	직 위	이 름	연령	출 신 교	입사(영입) 일(년)	비 고
그 룹 종 합 조 정 실	회 장	김 향 수	79	日本大 법과 전문부	창업주	창업주 4남
	상임고문	정 힌 준	67	美오레곤 주립대학(경영학)	87	
	상임고문	김 주 호	38	美콜로라도 대학원(경영학박사)	87	
	실 장	김 주 태	57	전남대 법학	83	
美 AMKOR 사 아 남 산 업 (반도체부문)	회 장	김 주 진	55	美펜실베이니아대학 경제학박사	69	창업주장남
	사 장	조 영 시	56	서울대 법대	88	
	부 사장	김 무	56	美펜실베이니아 대학원	86	창업주 3남
	부 사장	김 주 범	44	美빌라노바 대학원	74	
	상 무	유 현 길	56	연세대 전기공학과	70	
	상 무	남 상 덕	48	한양대 원자력공학과	79	
	상 무	이 기 행	51	연세대 전자공학과	79	
아 남 산 업 (배선부문)	사 장	정 태 흥	56	중앙대 법학	73	
아 남 전 자	사 장	김 주 채	54	美펜실베이니아대학 화공학박사	74	창업주 2남
	부 사장	김 주 연	58	조선대 법학	73	
	전 무	조 석 구	52	중앙대	76	
아 남 유통	사 장	김 주 연	58	조선대 법학	73	
아 남 시 계	사 장 전 무	이 회 철	56	美콜로라도 아담스주립대	87	
		한 병 근	46	서울대 경영대학원	83	
아 남 건 설	부 회 장	김 주 범	44	美빌라노바 대학원	73	
	부 사장	김 규 은	64	서울대 공대		
	부 사장	김 연 수	57	전남대 법대		
아남반도체설계	사 장	김 무	56	美펜실베이니아 대학원	86	
서 아	사 장	조 영 시	56	서울대 법대	1988. 1.	