

# 수출입은행 혁신안 이행실적 및 향후 추진계획

2017. 1. 25.

한국수출입은행

## I. 주요 이행실적

- ◇ ①부실재발방지, ②자구노력, ③정책금융 기능제고를 주요내용으로 하는 수출입은행 혁신안 마련('16.10.31)
- ◇ 조직개편, 규정개정 등 즉시 추진이 가능한 과제 이행 완료  
\* 총 23개 과제 : (완료)8개, (예정)'17년 8개, '21년 1개, (계속)6개

### 1 리스크 관리·구조조정 업무 강화

- ◆ 부실여신 재발방지 ⇨ 지속가능경영 기반 구축  
※ '20년 까지 부실여신(고정이하여신)비율 2% 달성('16.9월말 4.46%)

#### [ 기존 수준 ]

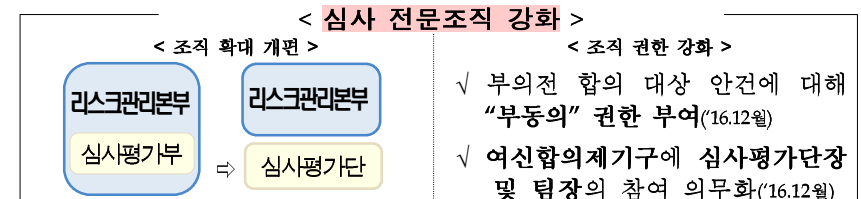
- 효율성 위주 심사
- 높은 편중리스크
- 공급 위주 업무계획
- 주력 지원산업의 부실 증가

#### [ 혁신안 ]

- 여신 심사체계 정비
- 신용공여한도 축소
- 리스크 반영 업무계획
- 구조조정 업무강화

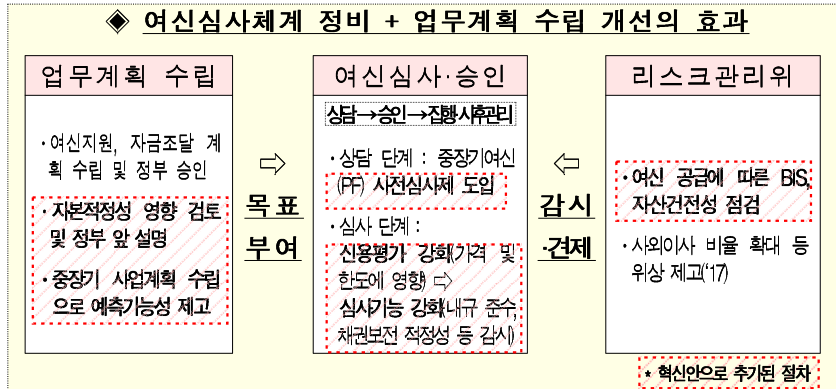
### 1-1 여신심사체계 정비 및 절차 강화

- 리스크관리 최상위 의사결정기구인 리스크관리위원회 독립성·위상 강화
  - \* 독립성 강화 : 사외이사 의장 선임 완료, 사외이사 비율 확대 '17년중 추진
  - \* 심의 안건 확대 : 연간 여신 공급 계획에 따른 BIS 비율 점검(완료), 자산건전성 분류 등 여신감리 현황 점검('17.상반기 추진)
- “신용평가 3심제”(3단계 다원 신용평가) 실시
  - \* 여신부서의 1차 정성 평가를 바탕으로 심사(2차), 감리(3차) 부서의 3단계 다원평가 ('16.12월 전산 정비 완료, '17.1월 시행)
- 심사 전문조직 강화 및 사전 심사제도 도입
  - \* 조직 강화 : 심사평가부 → 심사평가단으로 격상 및 본부외 조직으로 독립성 강화
  - \* 사전 심사제도 도입 : 3억불 이상 PF금융에 대한 중장기여신실무협의회 도입



## 2 업무계획 수립 개선

- 여신공급, 자금조달, 자본확충을 연계한 업무계획 수립
  - \* 자본적정성 등 여신공급 효과에 대한 정부 앞 설명 및 실무 협의 진행
- 경영안정성 제고를 위한 3년 단위 중장기 사업계획 수립



## 3 구조조정 업무 강화

- 구조조정 담당조직 강화(‘본부’ 단위 격상 및 인력 확충)
- 은행장 직속의 내·외부 구조조정 자문단 설치
  - \* '16년 하반기 중 1, 2차 특별 자문회의 개최 완료

### ◆ 특별 자문회의 결과 반영 사항

- (1차) 조선업 RG 발급단계에서 수익성 검토 의무화 등으로 부실 사전적 예방 (‘조선해양사업정보센터’ 설립)
- (2차) ‘한국선박회사’ 설립시 단기 사업모델(국적선사 경쟁력 확충) 및 중장기 방향(tonnage bank 역할 확대) 명확화

### ○ 구조조정 기업 파견 경영관리단 자격요건 신설

- \* 관리단장 : G2 팀장급 이상 직원중 해당 경력 5년 이상
- 부단장 : G3 전문역 이상 해당 경력 3년 이상

### ◆ '16.12월 정기 인사발령시 성동조선 관리단장 등 경영관리단 신규 파견에 적용

⇒ [추진효과] 업무계획 수립부터 여신심사, 사후관리 등 업무 전 과정에 대한 내·외부의 견제 강화

## 2 경영투명성 제고 및 경영관리 혁신

### ◆ 거버넌스·경영관리 혁신 ⇨ 경영투명성 제고로 국민신뢰 회복

#### [ 기존 수준 ]

- 기관특성·경영관리 평가 미흡
- 실효성 있는 내외부 통제 애로
- 순환보직 및 연공서열 중심
- 내부인사 위주 의사결정
- 외부자문단의 단순 자문

#### [ 혁신안 ]

- 기재부 경영평가 도입
- 재취업 금지 등 엄정한 관리
- 직원 전문화 추진
- 상임이사 △1, 사외이사 +1
- 평가기능 추가 등 기능강화

## 1 경영평가 개선

- 공기업·준정부기관에 준하는 기재부 경영평가 도입('16년 실적부터 적용)

### ◆ 기재부 경영평가 지표의 특징

기존 평가 보완 필요 사항	기재부 경영평가
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금융기관 특성 위주 관리 지표</li> <li>· 수출입금융 위주 평가로 기금 특수성 반영 곤란</li> <li>· 목표 위주 계량지표 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공기업·준정부기관 관리지표 준용                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 예산관리, 자구계획 이행성과 등</li> </ul> </li> <li>· 경험·남북기금 평가 지표 도입</li> <li>· 성과중심 계량지표 설정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 단순 지원 목표가 아닌 “비중 확대” 등으로 성과 구체화 등</li> </ul> </li> </ul>

## 2 엄정한 경영관리

- 임직원의 구조조정기업 상근·비상근직 재취업 전면금지
  - \* 내규상 퇴직 임직원의 구조조정기업 재취업 근거 조항 삭제('16.12월)

### ◆ '17.3월 임기 만료되는 성동·대선조선 사외이사직(2명)부터 적용

(관리감독 필요시 수는 담당부서가 직접 경영에 참여하는 ‘비상무이사’로 전환)

- \* 특정 개인이 아닌 업무담당 부서장·팀장이 이사직을 수행하는 제도로 투명하고 엄정한 관리 기능

## 3 직원 전문화·조직문화 혁신

- 업적 및 역량에 입각한 보직 인사 및 부서이동 주기 장기화(3년)
  - \* '16.12월 인사 발령시부터 책임팀원 중심으로 3년 근무 원칙 적용

### ◆ 파격인사('16.12월) : 인프라금융부 등 5개 주요 부서에 팀장급 직원 전진 배치, 팀원급 직원의 업적 탁월시 팀장 발탁 인사 등 실시

- \* 부서장급 직원(G1)이 아닌 팀장급 직원(G2)을 부서장에 보임해 세대 교체

⇒ [추진효과] 엄정한 경영·인사관리로 국민신뢰 회복 발판 마련

### 3 철저한 자구노력

<p>[ 6.8 발표 자구계획 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2본부, 지점 30% 축소 [~18년]</li> <li>정원 5% 감축 [~21년]</li> <li>임원 연봉삭감 직원 임금인상 반납 [완료]</li> <li>'16 경상경비 10% 감축 [완료]</li> <li>사택 전부 매각 [완료]</li> </ul>	<p>[ 혁신안 발표시 추가 자구계획 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>해외사무소 10% 축소 [~20년]</li> <li>상임이사 1명 감축 [~18년]</li> <li>부행장 감축(10명 → 2명) [일부 완료]</li> <li>'17 예산 3% 감축 [완료]</li> <li>조직관리자수 10% 감축 [~20년]</li> </ul>
---	--

#### 1 조직 슬림화, 인력·예산 감축

- 1본부 축소, 부행장 감축(10명 → 3명) 등 조직 슬림화

◆ 조직 슬림화 추이('15~'16년) : 본부 △1, 부서 △3, 팀 △7

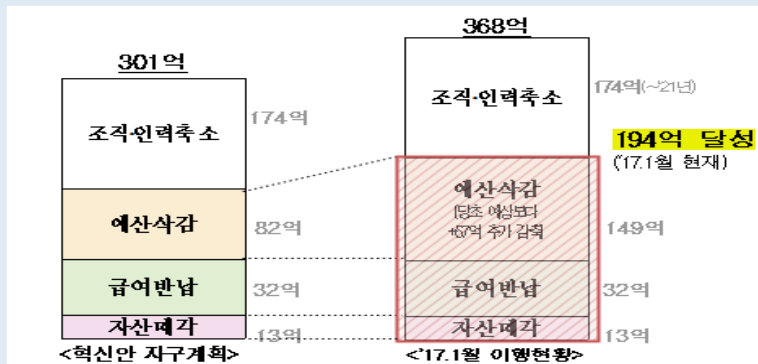
- \* 수은의 시장개척, 정부 협의체 간사 역할 등 기능 확대에도 불구하고, 조직은 핵심기능 위주 재편
- \* 기존 부행장은 본부장으로 변경하고 복지 등 처우 조정, 상임이사 1인 추가 감축시('18년) 부행장 감축 목표인 2명 달성 예정

- 임원 연봉삭감, 성과급 반납 및 전직원 임금인상분 반납완료(32억원)
- 사택 4개소 매각(13억원), '17 예산 삭감(△6.8%, 149억원)

#### 2 자체 자본확충 노력

- 조건부자본증권(코코본드) 최초 발행('16.11월, 5천억원)

⇒ [추진효과] 조직 슬림화: 핵심기능 위주 '작은 조직'으로 탈바꿈  
예산 절감: 약 3백70억원의 비용 절감효과



\* 혁신안 발표이후 추가 예산절감 노력으로 +67억 추가 절감 예상

### 4 정책금융 기능 제고

◆ 새로운 시장·산업 발굴 ⇨ 수출부진 타개

[외부 환경]	[수은 역할]
· 경제협력외교를 통한 신흥국 개척 수요↑	· 대내외 지원조직 정비로 10개 新시장 개척
· 조선, 플랜트 등 주력 수출산업 부진 지속	· 유망 서비스산업 중심으로 수출형 新성장산업 육성

#### 1 新시장 개척

- 신시장 개척 기능 확대를 위한 전담 조직 신설(신시장개척단) ('16.11월) 및 전행 차원의 통합 사업개발 전략\* 수립('16.12월)
- \* 사업발굴 창구 일원화, 국별 마케팅 담당 직원 지정, 10대 신흥시장 육성 등

◆ 주요 新시장 개척 추진 사업 지원내용('16.10월 ~ '17.1월)

- [이집트] 국토부 수주지원단과 메트로사업 공동 마케팅('16.11월)  
\* 수은은 수출금융과 EDCF자금을 연계한 복합금융 지원 추진으로 우리기업 수주 측면 지원
- [미얀마] 산업단지 조성사업 타당성조사(F/S) 개시('16.12월)  
\* 개발금융 도입 후 최초 시범사업으로, 우리기업의 본사업 수주로 이어지도록 선제적 금융지원 예정
- [인도네시아] 수자원·교통 후보사업 발굴을 위한 마케팅('17.1월)  
\* 우리기업이 발굴한 사업을 인니 정부와 선제적으로 제안하는데 수은 네트워크 활용

#### 2 新성장산업 육성

- 수출형 신성장산업 육성 확대를 위한 조직 정비\* 및 제도 개선
- \* 기업 금융 담당 본부 내 부서 편제를 ① 신성장산업 영위 비중이 높은 계열 담당 부서, ② 기존 주력산업 위주 계열 담당 부서로 재편해 계열별 특성에 맞는 지원 추진('17.1월)

◆ 新성장산업 육성 제도 도입('16.12월)

- [해외투자자금 우대] 수출형 신성장산업에 대한 해외투자 자금대출 한도 확대(80% → 90%)
- [M&A 활성화] 수출촉진자금대출 자금용도에 유무형자산 인수를 포함해, M&A 지원 활성화 추진
- [신성장산업 특례 도입] 중소중견기업의 수출형 신성장산업 지원을 위해 대출이율 우대, 심사 간소화 등

※ 신성장 공동기준 매뉴얼('16.12월) 상 275개 품목중 약 100여개의 수출형 신성장산업 기준 마련 중

- 선박·플랜트 등 특정 산업 편중을 해소하고 신성장산업 등 유망 산업 지원비중을 확대하는 포트폴리오 다각화 추진

#### ◆ 포트폴리오 개편('17년)

- '17년 여신공급계획 중 인프라, 신성장산업 지원 비중 확대
  - **신성장산업** : ('16) 4.5조원 → ('17) **6.5조원** (+2조원)
  - **인프라부문** : ('16) 5.9조원 → ('17) **7.5조원** (+1.5조원)

⇒ [추진효과] 신시장·신성장산업 육성을 위한 조직·제도 정비로 본격적 지원 기반 마련

## II. 향후 추진계획

### ◇ 차질없는 이행으로 '17년말까지 대부분의 과제 이행 완료\*

\* 계속과제(6개) 및 자구계획('21년 까지)을 제외한 모든 과제 연내 이행 마무리

#### □ '17년 주요 추진 과제

- 리스크관리위원회 사외이사 추가 선임(+1인) 및 검토 안전\* 추가
  - \* 분기 또는 반기별로 자산건전성 분류 등 여신감리 현황 보고 예정
- 중장기금융 신용평가 시스템 정비(~'17.12월)\*, 여신조직 체계 개편 검토(~'17.상반기)\*\* 등 체계적 관리 강화
  - \* 기존 국내차주 중심의 신용평가 시스템을 확대 개편해 해외차주에 대한 체계적 신용평가 시스템 구축(용역 수행중) \*\* 중장기금융 체계화를 위한 조직개편 TF 운영중
- 신용공여한도 축소(시행령 개정) 및 사전점검 강화
  - \* 시행령 개정 후 수는 내규 개정 추진
- 임추위·준법감시인 도입, 경영자문위 개편 등 감시·견제 기능 강화
  - \* 임원선임 절차 개선 검토, 상반기중 경영자문위 개편, 직제개편시 준법감시인 제도 도입
- 직원 전문성 강화를 위한 **Dual Career Track** 도입(~'17.12월)
  - \* 분기별로 제도 설계 → 의견 수렴 → 규정개정 등 제반 조치 → 시범사례 도입

#### □ 계속과제의 충실한 이행

- 신시장 개척, 신성장산업 지원 등 정책금융기관으로서 기능 제고를 통해 수출 부진 타개 선도

#### □ 과제별 향후 추진 일정

세부 과제		'17년			
		1분기	2분기	3분기	4분기
● 리스크관리위원회 독립성·위상 강화	- 사외이사 추가 선임				
		'17년중 추가선임 검토			
	- 자산건전성 분류 등 여신감리 현황 검토 안전 추가	분기, 또는 반기별 안전화			
● 중장기금융 프로세스 단계별 관리 체계화	- 해외차주 신용평가 도입	현황 점검	신용평가모형 개발 및 시스템 구축		
	- 여신조직 체계 개편 검토	조직개편 TF 운영	조직개편안 마련		
● 신용공여한도 축소 및 사전점검 강화	- 시행령 개정 추진	시행령 개정안 마련			
	- 사전점검 위원회 상향 조정 등 내규 개정			시행령 개정에 맞춰 내규 개정 추진	
● 임원 자격요건 마련 및 임추위 구성 검토	- 임원선임절차 개선 방안 검토	임원선임 절차 개선 검토			
● 경영자문위원회 기능 강화 및 평가기능 추가	- 상반기 중 개편	개편안 마련	자문위 개편		
● 준법감시인 도입	- 직제개편시 도입 검토		직제개편시(6월 또는 12월) 검토		
● 직원 전문성 강화 (Dual Career Track)	- 의견 수렴 등을 거쳐 제도 도입	제도설계	의견수렴	규정개정	시범도입
● 자구계획 이행	탐장급 이상 임금인상분 반납				임금인상분 확정시 반납
	1본부 및 상임이사 감축	(~18년까지)			
	지점 및 해외사무소 축소	(지점 ~18년까지, 해외 ~20년까지)			
	정원 감축	(~21년까지)			
	조직관리자수 감축	(~20년까지)			

## 참 고

## 혁신안 상세 이행 현황

### 1. 리스크관리·구조조정 업무 강화

세부 과제	일 정	추진 현황
1. 리스크관리위원회 독립성·위상 강화	'16년 하반기 (완료)	- '17년 여신공급에 따른 잔액 전망, BIS 비율 등에 관한 검토 완료
	'17년 중	- 사외이사 추가 선임 - 자산건전성 분류 등 여신감리 현황 보고 안건 추가('17.상반기)
2. 심사 전문조직 강화 및 입체적 심사체계 구축	'16년 하반기 (완료)	- (조직개편) 담당조직 확대 개편(부→단) - (심사강화) 부의전 합의 대상 안전에 대해 “동의/부동의” 권한 부여, 합의제기구에 심사평가단장 및 팀장 참여 의무화 * 여신 세칙 개정('16.12월) - (신용평가제도 개편) 여신부서 1차 평가 바탕으로 심사(2차), 감리(3차) 부서 3단계 다원평가 * 시스템 개편('16.12월)
3. 증장기금융 프로세스 단계별 관리 체계화	'17년 중	- 해외차주 신용평가 시스템 개편('17.12월) - 여신조직 체계 개편 검토('17.상반기)
4. 신용공여한도 축소	'17년 중	- 시행령 개정 - 시행령 개정 완료시 한도관리 강화를 위한 규정 개정 추진
5. 업무계획 수립 프로세스 개선 및 증장기 사업계획 수립	'16년 하반기 (완료)	- 조달계획, 자본적정성 등을 고려하여 '17년 업무계획 수립 완료 - '17~'19년 증장기 사업계획 수립 완료
6. 구조조정 담당조직 확대 개편 및 내·외부 자문단 신설	'16년 하반기 (완료)	- 담당조직 확대 개편(단→본부) · 담당 본부장 배치 및 인력 충원 등 - 은행장 직속의 내·외부 자문단 신설 · '16년 하반기 자문회의 2회 개최
7. UAMCO와의 협력으로 시장 친화적 구조조정 추진	계속	- ('17년 계획) UAMCO와의 구조조정 펀드 공동 조성 등
8. 구조조정 기업에 파견하는 경영관리단 자격요건 신설	'16년 하반기 (완료)	- 경영관리단 자격 요건 신설 * 여신정리기준 개정('16.12월) · 관리단장 : Q 팀장급 이상 직원중 해당 경력 5년 이상 · 부단장 : G 전문역 이상 직원중 해당 경력 3년 이상
9. 조선사별 차별화된 구조조정	계속	- (대형) 다운사이징 및 수주절벽 극복 지원 - (중소형) 철저한 자구계획 이행

### 2. 경영투명성 제고 및 경영관리 혁신

세부 과제	일 정	추진 현황
10. 사외이사 확대	'17년 중	- '17년중 추진 예정
11. 임원 자격요건 마련 및 임추위 구성 검토	'17년 중	- 임원선임절차 개선 방안 검토
12. 경영자문위원회 기능 강화 및 평가기능 추가	'17년 중	- '17년 상반기 중 개편 예정
13. 엄격한 성과관리를 위한 경영평가 신설	'16년 하반기 (완료)	- 평가 기준 마련중으로, '16년 경영실적에 대한 평가시부터 적용('17.6월)
14. 임직원 구조조정 유관기관 재취업 금지	'16년 하반기 (완료)	- 내규상 퇴직 임직원 구조조정 재취업 허용 조항 삭제 * 여신정리세칙 개정('16.12월)
15. 준법감시인 도입	'17년 중	- '17년 직제개편시 도입 검토
16. 직원 전문성 강화(순환보직 체계 개선, Dual Career Track 등)	'17년 중	- (순환보직 개선) '16.12월 정기인사부터 점진적으로 적용 중 - (Dual Career) 의견 수렴 등을 거쳐 '17년 중 제도 도입
17. 일하는 방식 개선 등 업무 프로세스 혁신	'16년 하반기 (완료)	- 전담부서(경영혁신실) 신설 및 프로그램 도입 · “일하는 방식 개선”, “(경영진-직원간) 타운홀 미팅”, “Innovation Leader” 등

### 3. 철저한 자구노력

세부 과제	일 정	추진 현황
18. 6.8 발표 자구계획 및 추가 자구계획 철저한 이행	~'21년	<'16년> (완료) - 1본부, 2개팀 축소 등 조직슬림화 - 임원 연봉삭감·성과급 반납 사태매각 등 완료 - 본부장 출장비·복리후생 관련 규정 개정 완료 - 전직원 임금인상분 반납 ('16.12월) - 코코본드 발행 ('16.11월, 5천억원) - '17년 예산 6.8% 삭감 (△149억원)
		<'17년중> - 팀장급 이상 임금인상분 반납
		<'18년 이후> - 1본부 추가 축소 - 상임이사 1인 감축 - 지점·해외사무소, 정원·조직관리자 감축

#### 4. 新시장 개척 및 新성장산업 육성

세부 과제	일 정	추진 현황
19. 해외네트워크 활용한 시장 개척 지원 20. 해외진출 중추적 역할 담당	'16년 하반기 (완료)  계속	- 전담부서(신시장개척단) 신설  - 진행 차원 통합 사업개발 전략 수립 · 사업발굴 창구 일원화, 10대 신흥시장 육성 국가별 마케팅 전담 직원 지정 등
21. 인프라산업 지원체제 구축 및 금융지원	'16년 하반기 (완료)  계속	- 전담부서(인프라금융부) 신설 · 신흥국 경험증진자금(개발금융) 등 다양한 재원을 활용한 복합금융 형태의 신규 인프라 사업 추진 중  - 신시장 개척 프로그램 도입 · 사업개발단계, 수출거래前 직간접 대출 및 수출입자간 연결 지원
22. 신성장산업 육성 프로그램 도입	'16년 하반기 (완료)	- (조직 정비) 신성장산업본부 신설 및 본부 內 부서 편제를 신성장산업 영위 비중에 따라 재편('17.1월)  - (제도 개선) 신성장산업 육성 제도 도입 * 여신세척 개정('16.12월) · 해외투자자금 우대, M&A 활성화, 신성장 산업 특례 제도 도입 등
23. 포트폴리오 다변화 및 중장기 목표수립 및 관리	계속	- '17년 여신공급계획 중 인프라, 신성장 산업 지원비중 확대 · 인프라부문: ('16) 5.9조원→('17) 7.5조원 (+1.5조원) · 신성장산업: ('16) 4.5조원→('17) 6.5조원 (+2조원)  - '17년 여신공급계획 수립시 주요 여신 부문에 대한 '17~'19년 “중기 지원 로드맵” 신설