

전자금융사업과 창구업무의 조화 발전 방안

문 성 철 · 이 형 권

정보통신정책연구원 우정경영연구소 연구원

정보통신 기술의 발달에 따라 금융서비스의 제공 형태도 기존의 창구업무 중심에서 전자금융 중심으로 빠르게 변하고 있다. 전자금융이 기존의 창구방식에 비해 효율성이나 비용 측면에서 강점을 가지고 있는 것이 사실이지만, 고객 기반을 넓히고 신상품을 판매할 수 있는 채널로서의 창구의 역할이 새롭게 강조되고 있는 상황에서 비대면성이라는 한계점을 가진 전자금융이 창구업무를 완전히 대체할 수는 없다. 본고에서는 빠르게 확산되는 전자금융사업의 인프라 및 네트워크를 활용하여 새로운 수익원을 발굴할 수 있는 방안과 함께 창구의 역할을 재정비하고 점포를 재설계하는 방안들에 대해 국내외 사례를 중심으로 살펴본다.

I. 서 론

최근 정보통신 기술이 급속히 발전함에 따라 은행과 보험사 등 금융회사가 제공하는 서비스의 형식과 내용도 크게 바뀌고 있다. CD/ATM, 폰뱅킹, 인터넷 및 모바일 뱅킹 등 전자금융 서비스 채널들이 기존에 금융창구에서 취급하던 업무들을 빠르게 대체하고 있으며 이러한 대체화의 정도가 시간이 지남에 따라 더욱 가속화되고 있다. 한국은행이 발표한 결제수단 점유율 추이를 살펴보면 장표방식의 결제수단 이용 건수는 지난 10년간 지속적으로 감소한 반면 전자방식은 꾸준히 증가하여 2006년 말 현재 전체 거래건수에서 전자방식이 차지하는 비중이 82.6%에 달하고 있다. 이를 거래 금액 측면에서 살펴보면 2006년 3/4분기에 전자방식이 처음으로 장표방식을 앞서면서 전체 결제 금액의 50.2%를 차지하게 되었다. 한국금융연구원에서 수행한 은행 지급서비스의 전자화 확대 현상에 대한 실증분석 연구 결과에서도 이러한 대체현상이 존재함을 확인할 수 있다. 1990년 1월부터 2005년 4월까지의 기간 동안 창구, CD/ATM, 인터넷뱅킹의 월별 거래량 데이터를 이용한 분석에서 상대적으로 전자화가 덜 진전된 서비스 채널은 상대적

으로 전자화가 더 진전된 서비스 채널에 의해 점차 대체되고 있음이 나타났다. 더욱이 전자화가 진행됨에 따라 대체하는 속도가 더 빨라져서 CD/ATM이 창구서비스를 대체하는 속도에 비해 인터넷뱅킹이 CD/ATM서비스를 대체하는 속도가 약 두 배 가량 빠른 것으로 나타났다.

창구 업무처리에 비해 효율성과 비용 측면에서 강점을 가지고 있는 전자금융은 이처럼 빠르게 창구업무를 대체하며 확산하고 있으며 향후 IT기술의 발달에 따라 그 대체 정도는 더욱 커질 것으로 예상된다. 하지만 전자화로의 진전이 궁극적으로 창구업무의 소멸을 의미하지는 않는다. 전자금융 채널이 창구에서 수행되는 반복적이고 기계적인 업무를 전부 대체하게 될 것은 효율성의 측면에서 당연한 결과일지도 모르지만, 창구는 전자금융 채널에 비해 대면성이라는 큰 장점을 가지기 때문에 그 고유한 영역을 계속해서 보유해 나갈 것으로 기대된다. 전자금융 채널의 비중이 점차 늘어남에도 불구하고 금융회사들이 신규고객 확보를 위해 창구를 보유한 점포를 더욱 늘려나가는 현상이 이러한 점을 잘 설명해주고 있다. 따라서 금융회사들이 자사의 경쟁력을 확보하고 기존 고객 및 신규 고객들을 통해 고수익을 창출하기 위해서는 확대되고 있는 전자금융 채널을 활용하여 부가가치를 창출하는 노력과 더불어 창구업무에 대한 인식을 전환하고 창구를 재설계하여 고객을 유도하는 전략적 시도가 필요하다. 본고에서는 전자금융 인프라 및 네트워크를 활용하여 고부가가치를 창출할 수 있는 기본 방향 및 사업전략과 함께 창구의 고도화를 위한 인력 관리 및 창구 재설계 방안에 대해 국내외 사례를 중심으로 살펴본다.

II. 전자금융 사업 부가가치 창출 방안

정보통신의 발달에 힘입은 채널 다양화는 금융회사들로 하여금 새로운 투자를 통해 서비스를 개발해야 하는 부담으로 작용해왔고 그에 따라 금융회사들은 고객들을 전자금융 채널로 유도함으로써 금융거래 처리 비용을 절감하는 전략을 사용해왔으나, 이제 그러한 유도 전략만으로는 전자금융 투자에 대한 더 이상의 효과를 기대할 수 없다. 비용절감을 위한 고객 유도 전략에서 벗어나 확대된 전자금융 인프라 및 네트워크를 활용하여 실제로 부가가치를 창출할 수 있는 방안을 모색하고 그에 따른 전략을 수립해야 할 때이다. 전자금융 사업 부가가치 창출 방안은 기본적으로 고객 지향적 조직체계를 구축하고 전자금융상품의 지속적인 개발을 하는 등의 기본적인 전자금융 사업 활성화 방안을 토대로 한다. 그리고 이와 더불어 전자금융 인프라를 활용한

새로운 부가가치 창출 사업전략이 필요하다.

1. 기본방향

1) 고객 지향적 조직체계의 구축

전자금융의 활성화로 인해 사업부문간 업무 경계가 약화되고 조직 내 정보공유에 대한 요구가 증대되고 있다. 이에 따라 기존의 수직적 조직체계가 수평적 네트워크 조직으로 변모해 나가고 있다. 향후 발전하는 전자금융의 수요에 적극적으로 대체하기 위해서는 영업활동에만 의거하여 편성된 조직을 고객의 다양한 요구를 수용할 수 있는 신축성 있는 조직으로 전환하여 전자금융에 대한 기획에서 시행까지의 권한을 갖는 부서를 설치·운영해야 한다. 전자금융에 대한 고객의 요구를 사업에 적극적으로 반영하기 위하여 각 금융회사들은 e-Biz 기획 조직을 구성하여 운영하고 있다.

〈표 1〉 은행별 e-Biz 기획 조직 현황(2006년 말 현재)

(단위: 명)

은행	소속본부	조직		인원수			
				정규	계약	외주	합계
기업	IT본부	1팀	• 기획	11	4	2	17
국민	개인영업지원	4팀	• 기획 • बैं킹 1, 2 • 제휴마케팅	31	11	1	43
신한	경영기획	5팀	• 신사업/채널기획 • 기업뱅킹/CMS • 홈페이지/개인뱅킹 • 카드/Payment • 기획	29	6	-	35
농협	경영전략	3팀	• e-Biz기획 • 개인뱅킹 • 기업뱅킹	18	5	-	23
하나	상품전략	2팀	• 기획/제휴 마케팅 • 채널 서비스	27	-	2	29
우리	e-Business 사업단	4팀	• 개인뱅킹 • 기업뱅킹 • 금융 IC • 금융 Portal	51	4	-	55

〈표 2〉 은행별 e-Biz부 업무별 기획인력 현황(2006년 말 현재)

(단위: 명)

구분	기업	국민	신한	농협	하나	우리
인터넷뱅킹	1	4	4	3	5	6
홈페이지, 웹 마케팅	2	6	4	3	3	7
모바일뱅킹	0.3	2	2	1	4	4
기업뱅킹, 펌뱅킹, e-MP, e-수납관리서비스	2	자금관리 서비스부	5	3	중소기업 지원팀	4
제휴, IC카드	0.4	6	3	3	7	7
TV뱅킹 등 신 채널 서비스	0.3	2	4	2	2	-
합계	6	20	22	15	21	28

2) 전자금융상품의 지속적인 개발

새로운 IT기술들이 소개되고 보편화됨에 따라 그 기술을 활용한 새로운 전자금융 서비스 및 관련 상품의 개발은 이용자의 편의 제고 측면에서 매우 중요한 일이다. 새로운 인터페이스에 맞춘 신 서비스를 개발하는 방법을 사용할 수도 있으나 기존상품들을 연계시킨 패키지 상품의 개발을 통해 하나의 상품으로 다양한 서비스를 제공함으로써 서비스의 기능이나 범위를 확대할 수도 있다. 금융회사는 상품 및 서비스의 차별화에 주력하는 한편, 전자금융 매체별로 제공 가능한 서비스를 모색하는 등 상품 및 서비스의 다양화를 통해 수수료 수입기회를 확대하고 향후 수익원 창출을 위한 기반을 마련할 수 있다. 전자금융서비스 및 관련 상품의 개발은 많은 시간과 비용이 소요되는 방대한 작업이므로 설계단계부터 시스템 전문가가 기획부문에 소속되어 함께 경영전략을 수립하는 등 전략기획 부문과 전산시스템 부문의 통합된 움직임이 필요하다. 또한 서비스 및 상품의 개발에 있어 고객의 원활한 금융거래와 은행의 수익관리를 위한 암호기술의 개발 등 보안성 확보에 주력해야 하며 이를 위해서는 전자금융 네트워크를 체계적으로 통제할 수 있는 시스템의 구축이 필요하다.

현재 소개되고 있는 신상품 개발 현황을 살펴보면, 신한은행이 KT와 함께 차세대 휴대인터넷 PDA뱅킹 시범서비스를 실시하고 있으며, 이를 통해 야외에서나 이동 중에도 실시간으로 인터넷 뱅킹을 사용할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 현대스위스저축은행의 경우, 업계 최초로 리스크관리시스템(RMS)을 자체 개발하여, 인터넷 대출 사이트인 알프스닷컴(www.alpsloan.com)에 성공적으로 적용·시행하고 있다. 또한 개인 신용 위험관리 및 모니터링시스템인 '신용리스

크 모니터링 시스템(RMMS)'을 업계 최초로 개발해 신용리스크를 감안한 수익 예측을 가능케 하고 연체관리의 효율성을 획기적으로 높이고 있다.

3) 전략적 제휴와 아웃소싱

전자금융서비스는 금융기관간/비금융기관간의 제휴 및 개방적 구조가 이루어질 때 그 효율성이 극대화 될 수 있는 분야로서 이러한 제휴를 통해 부족한 전문 인력과 기술력을 보충할 수 있고 다양한 상품을 원하는 고객의 필요에 맞게 제공할 수 있다. 또한 잠재적인 경쟁자인 정보통신서비스업체 및 금융소프트웨어 업체들을 견제할 수 있다. 최근 모바일 기술의 발달에 따라 금융기관과 이동통신회사와의 제휴가 크게 늘고 있는데, 이는 통신기술이 뛰어난 이동통신업체와의 제휴를 통해 전달채널의 효율성과 편리성을 향상시키기 위한 노력의 일환이다. 이동통신사의 입장에서라도 사업다각화를 실현할 수 있는 좋은 기회로 인식하고 이러한 전략적 제휴를 적극적으로 추진하고 있다.

전략적 제휴와 더불어 아웃소싱에 대한 필요성도 크게 늘어나고 있는데, 전산시스템 개발·관리·운영, 수수료 청구, 콜센터, 법률 서비스 등을 외부업체에 위탁함으로써 규모의 경제를 통해 비용을 절감하고 특정분야에 대한 전문성을 확보할 수 있다. 또한 내부 여유자원의 확보와 운영시스템의 구조조정 등이 가능해짐에 따라 수익성을 개선하는 효과를 거둘 수 있다.

4) 인터넷뱅킹의 발전적 확장 모색

전자금융서비스 채널 중 가장 빠르게 확산되고 있으며, 향후에도 발전 가능성이 높은 인터넷뱅킹을 어떻게 발전시키느냐가 전자금융서비스의 성패를 가늠한다고 할 수 있다. 무선을 기반으로 새롭게 소개되고 있는 신 서비스들도 기본적으로 인터넷뱅킹을 보다 효율적으로 사용할 수 있게 하는 서비스들이기 때문에 이러한 신 서비스들도 인터넷뱅킹이 활성화되어야만 함께 성공을 거둘 수 있다.

인터넷뱅킹의 확장을 위해서는 금융포털사이트 구축, 서비스의 개인화/차별화, 커뮤니티 구축 등이 선행되어야 한다. 세분화된 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 종합금융포털의 구축을 통해 원스톱으로 문제를 해결할 수 있는 장을 마련하고 나아가 금융관련 사안뿐만 아니라 기타 일상적인 라이프케어(Life Care)도 가능한 생활포털의 구축으로 나아갈 수 있다. 또한 인터넷의 특성상 양방향 거래가 가능하기 때문에 기존의 CRM 시스템과 온라인에서 나타나는 고객의 거래

정보 패턴인 e-CRM을 연계하여 고객별로 차별화된 인터넷 금융서비스를 제공해야 한다. 인터넷에 남겨지는 고객의 각종 로그 파일이나 쿠키 등의 자료를 분석하여 궁극적으로 표적시장을 고객 한사람으로 삼고 각각의 표적시장에 맞는 차별적 서비스를 제공할 필요가 있다. 또한 인터넷포털의 활성화를 위해 거래 고객별로 공동체를 형성할 수 있는 커뮤니티를 웹상에서 형성시켜 주고, 기여도에 따라 온라인/오프라인으로 지원하는 시스템을 구축할 필요가 있다. 기업고객의 경우 동업종끼리 연결을 통해 자재구매나 시장개척 등의 효과도 거둘 수 있으며 이러한 공동체가 확대 운영될 경우 우수한 품질의 상품을싼 가격에 구매할 수 있는 금융 쇼핑몰의 역할도 수행할 수 있다.

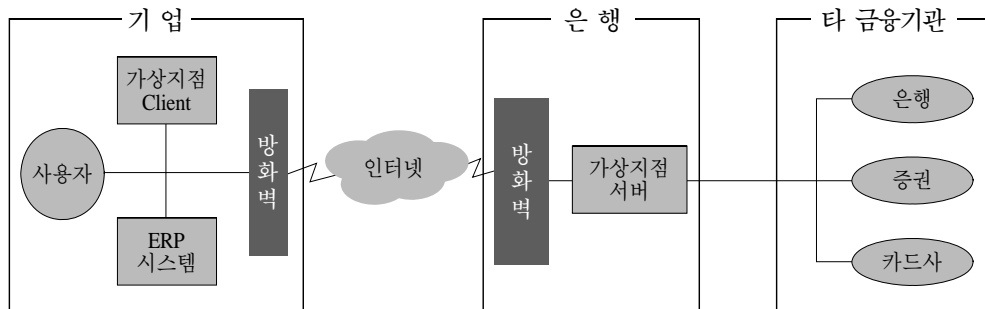
2. 사업전략

전자금융 산업에서 부가가치를 창출하기 위해서는 위에서 언급된 기본적인 사항들을 수행하는 것과 더불어 차별화된 사업전략을 시행하는 것도 매우 중요하다. 2000년대 후반부터 전자금융 인프라를 활용한 다양한 사업전략들이 소개되고 있으며 향후 IT기술의 발달에 따라 더욱 세분화되고 복잡한 형태의 사업전략들이 사용될 것으로 예상된다.

1) 가상지점 서비스의 활용

가상지점 서비스는 구매, 판매, 급여지급, 자금관리 등 기업 활동에 필요한 모든 금융거래를 은행과 기업의 전산시스템을 상호 연결하여 기업이 실시간으로 관리할 수 있도록 하는 서비스를 의미한다. 이는 기업 내부의 ERP(Enterprise Resource Planning)시스템이나 회계 관리 시스템에 은행업무 솔루션이 연동되는 형태의 개별기업 전용 서비스이다. 최근 은행들은 대출 중 기업대출 비중의 축소 등으로 기업대출 이자수익이 감소함에 따라 기업금융과 관련한 새로운 수익모델의 개발을 모색하고 있으며 기존의 우량 거래기업과의 지속적인 거래 유지 및 새로운 기업고객 확보를 위한 은행 간 금융서비스 경쟁이 심화되고 있다. 또한 유흥자금을 보다 효율적으로 관리하고 자금관리와 관련된 비용 및 인력을 절감하기 위한 관련 금융서비스에 대한 기업의 수요가 크게 증대되고 있다. 이러한 수요를 바탕으로 도입된 가상지점 서비스의 활용을 통해 자금관리업무의 자동화, 기업업무의 간소화, 내부통제 강화 등의 효과를 거둘 수 있다. 기업은 자체 전산시스템에서 은행 업무를 처리할 수 있으며, 자금의 흐름을 실시간으로 파악할 수 있기

때문에 금융거래와 동시에 기장처리가 가능해진다. 또한 기업이 대리점이나 협력업체의 대금 수납 및 지급 현황을 실시간으로 파악할 수 있고, 전자상거래 사이트의 실시간 매매체결 서비스도 지원받을 수 있다. 기업이 여러 은행에 다수의 계좌를 가지고 있는 경우, 자금관리에 어려움이 있을 수 있으나 가상지점서비스는 거래 금융기관의 금융자산을 조회하고 집금할 수 있으며 거래내역이나 법인카드 사용내역 등이 기업의 업무시스템에 자동으로 반영되므로 업무처리가 간소화되는 효과를 얻을 수 있다. 또한 이러한 서비스를 활용하여 기업의 내부통제를 강화할 수 있는데, 검증된 사용자만 가상지점서비스를 이용할 수 있기 때문에 안전하게 금융거래를 할 수 있으며 금융거래 현황을 실시간으로 모니터링 할 수 있어 금융 사고를 사전에 예방할 수 있는 효과가 있다.



[그림 1] 가상지점 서비스 시스템 구성도

<표 3> 국내 가상지점 서비스 제공 현황

은행	가상지점 서비스	개시 일자
국민은행	<ul style="list-style-type: none"> • 중/대기업용 Cyber Branch • 중소기업용 Cyber CFO • 2005년 9월말 현재, 44개 기업에 서비스 제공 	2004년 11월
기업은행	<ul style="list-style-type: none"> • 중/대기업용 e-Branch • 중소기업용 CashONE • 2005년 9월말 현재, 64개 기업에 서비스 제공 	2005년 7월
우리은행	<ul style="list-style-type: none"> • WIN-CMS(기업규모별 4종) 	2005년 10월

2) 기업대상 e-금융서비스의 제공

은행의 기업금융서비스는 대표적으로 여신금융서비스, 수출·입 금융서비스, 국제금융서비스, 자금관리서비스 등이 있다. 기업대상 e-금융서비스는 이와 같은 기업금융서비스를 기업고객에게 인터넷, 전화기, CD/ATM, TV, 휴대폰 등 다양한 전자채널을 이용하여 제공하는 서비스를 의미한다. 기업대상 e-금융서비스가 제공하는 주요서비스에는 가상계좌 서비스, 업무지원서비스, 정보제공 서비스 등이 있다. 가상계좌 서비스란 은행의 전산시스템을 기업의 전산시스템과 전용선 또는 인터넷망으로 연결하여 기업에게 모계좌와 연동된 다수의 가상 입출금계좌를 제공하는 서비스로서 은행이 각 가상계좌별 입출금내역을 실시간으로 제공하고 모계좌로 자동집금 처리해주기 때문에 기업은 업무처리를 간소화 할 수 있다. 업무지원 시스템은 기본적으로 은행이 거래기업의 업무를 파악하여 전산시스템을 구축해 주거나 솔루션을 제공하는 서비스이며 인사급여 관리서비스, 모바일결제·승인 서비스, 서식제공 서비스, 알리미 서비스 등을 지원한다. 기업대상 e-금융서비스는 각종 경제 동향 정보, 경영 정보, 세무 정보 및 사이버 교육이나 기술 교육 프로그램 등을 기업에게 제공하는 정보제공 서비스도 지원한다.

기업대상 e-금융서비스를 사용함으로써 기업은 금융관련 업무 처리의 시간과 비용을 절감할 수 있고 신뢰할 수 있는 은행의 업무 솔루션 및 다양한 분석 툴을 경영에 활용할 수 있다. 금융회사 측면에서도 기업의 자금흐름이나 운영 상황 등을 적극적으로 관리할 수 있어 리스크를 사전에 예방할 수 있고, 기업의 운영에 필요한 각종 솔루션을 ASP형태로 제공하여 기업의 아웃소싱 파트너로서 지속적인 관계를 유지하여 안정적인 수수료 수입을 확보할 수 있다. 또한 다수의 우량 소기업을 고객으로 확보할 경우, e-금융서비스를 통해 각종 금융서비스를 제공하고 기업이 자체적으로 하기 어려운 자금관리나 업무 전산화를 위해 솔루션을 개발/판매함으로써 부가적인 수익을 얻을 수 있다.

3) 빌딩 e-Banking 서비스

빌딩 e-Banking 서비스는 상업용 빌딩, 복합상가 건물, 아파트형 공장, 오피스텔 등의 빌딩관리소에서 보다 효율적인 빌딩관리를 하기 위한 'One-Stop Total Program'과 거주자의 편의를 도모하기 위한 '고객편의 서비스'를 동시에 제공하는 '빌딩관리소 맞춤형' 전자금융 서비스이다. 'One-Stop Total Program'에는 검침 관리, 관리비 관리, 회계 관리, 인사급여 관리, 입주자 차량 관리, 자산하자 관리, 수납 관리 서비스 등이 포함되며 '고객편의 서비스'에는 콜센터, 원격지

원, 방문처리, 장애처리 서비스 등이 포함된다.

빌딩 e-Banking 서비스를 활용하는 입점주 및 관리소는 전산화를 통한 비용 및 시간 절약의 효과를 누릴 수 있다. 관리소 측면에서는, 관리/회계/수납 서비스를 전산화를 통해 한꺼번에 처리함으로써 업무 시간을 줄이고 이를 통해 인건비 및 관리 경비를 절감할 수 있다. 또한 입점주에게 전산화된 자료를 제시함으로써 수기 처리 방식에 비해 입점주의 신뢰를 향상시킬 수 있다. 입점주 측면에서도 관리소 업무 감축에 따른 관리 경비 감소와 실시간 관련자료 확인으로 편의성 및 신뢰성을 증대시킬 수 있는 효과를 누릴 수 있다.

Ⅲ. 전자금융사업과 창구업무의 조화 발전 방안

정보통신의 발달에 힘입은 채널다양화는 금융회사들로 하여금 새로운 투자를 통해 서비스를 개발해야 하는 부담으로 작용해 왔다. 특히 이러한 상황에서 많은 금액의 인건비를 요구하는 유인 점포는 마치 과당경쟁의 상징으로서 여겨졌으며 정리의 대상으로 인식되어 왔다. 1990년대 후반까지 인터넷뱅킹의 업무처리비중이 급격한 증가세를 보인 반면, 전통적인 금융서비스 채널이자 비 전자 채널인 창구직원의 업무 처리 비중은 꾸준한 하락세를 보여 점포의 역할과 존재에 대한 회의적인 인식이 팽배해 있었으며 전자금융의 발달에 따라 기존 점포가 창출하는 가치가 줄어들고 있다는 지적이 존재해 왔다. 이에 따라 은행 간 통/폐합 등 구조조정이 한창이던 1990년대에 은행은 점포의 운용비용 절감과 생산성 향상을 위하여 점포를 축소시키고 고객을 저비용 채널로 유도하는 전략을 추진해 왔다. 그러나 최근에는 점포에 대한 투자와 관리를 소홀히 하여 고객과의 관계를 약화시키고 신규 고객의 유치에도 적극적으로 대처하지 않음으로써 장기적으로는 새로운 수익을 창출할 수 있는 통로를 상실하였다는 주장에 제기되고 있다. 즉, 전자채널의 활성화를 통한 점포의 역할 축소는 단기적인 비용절감의 효과만 있었을 뿐이며 경쟁력 있는 점포만이 새로운 수익을 창출할 수 있는 채널이며, 향후 리딩 뱅크로의 지위를 확보할 수 있는 거점으로 인식되고 있다. 따라서 최근에는 상품을 판매하는 소매점과 같이 금융상품의 판매와 서비스 제공을 강조한 판매/서비스 센터로의 점포 기능에 초점을 두는 전략을 취하고 있다. 또한 향후 점포는 판매/서비스 센터의 기능 강화를 기반으로 원스톱 금융서비스가 가능한 복합금융센터로 변화될 것으로 전망되고 있다. 이러한 인식의 전환에 따라 금융회사들은 창구의

재정비를 위하여 창구 인력의 재편성 및 창구 자체의 재설계를 위한 많은 노력을 기울이고 있다.

〈표 4〉 점포에 대한 인식 변화 추이

시기	점포 전략	특 징
1990년대 중반	점포 자동화	<ul style="list-style-type: none"> • 점포의 생산성 향상 • 후선 업무처리 감소
1990년대 후반	점포 합리화	<ul style="list-style-type: none"> • 비용 절감을 위한 점포 폐쇄 • 저비용 전자금융 채널로 고객 유도
현재	점포 재정비	<ul style="list-style-type: none"> • 판매/서비스 채널로 변화 • 저비용 채널로 거래 유도
미래	점포 변형	<ul style="list-style-type: none"> • 금융센터로 변화

1. 인력관리 측면

창구업무의 고도화를 위한 인력관리의 중요성은 외부적인 환경변화와 금융기관 내적인 측면 모두에서 중요시 되고 있다. 외부적인 요인으로는 금융서비스가 공급자 중심에서 고객중심으로 변화하고 있으며 PB, 방카슈랑스 및 금융시장 개방으로 국내외 민간금융과의 생존경쟁이 격화 되고 있어 IT금융시대에 부응하기 위한 전문 금융인력 육성의 필요성이 증가되고 있다. 또한 고객니즈에 부응한 부가가치 창출에 대한 수요가 높아져 신속 정확한 고객 서비스 제공에 대한 필요가 증가하고 있다. 금융기간 내부적으로도 창구업무를 통한 다양한 수익원들이 개발되고 이에 따른 복잡성이 증가함에 따라 창구업무의 능률을 제고하기 위한 인력개발의 필요성이 높아 지고 있다. 이러한 환경변화에 대응하기 위하여 현재 금융기관에서 도입되어 사용되고 있는 인력관리 전략 및 향후 도입 가능한 대안들을 살펴보고 이를 활용할 수 있는 방안에 대해 검토하고자 한다.

1) 통합인력관리 시스템의 도입

통합인력관리 시스템이란 인력관리 소프트웨어와 네트워크를 활용하여 인사, 임금, 성과평가 등 광범위하고 복잡한 인사업무를 통합하여 관리할 수 있는 새로운 시스템이다. 금융기관 간, 서비스 간 경쟁이 심화되면서 수익성 향상을 위해 개인의 업무성과 및 책임수행 능력을 효율적

으로 평가할 수 있는 새로운 인력관리 방식이 요구되고 있으며, M&A와 조직개편이 가속화되면서 네트워크를 활용한 보다 효율적인 인력관리 시스템의 필요성이 강조되는 상황에서 통합인력관리 시스템이 도입되어 사용되고 있다. 이러한 시스템의 개발 및 도입은 은행 간 정보교환을 가능하게 하여 반복적인 업무절차를 간소화하는 한편, 사무자동화를 통해 업무효율성을 제고할 수 있는 효과가 있다. 또한 인사 관련 자료들을 통합 관리함으로써 개인의 업무성과를 객관적으로 평가할 수 있으며 직원들의 임금을 효율적으로 책정할 수 있게 한다. 인력관리의 자동화를 통해 업무효율성을 제고하고 해당 직원의 능력에 맞추어 업무를 재배치함으로써 개인의 생산성을 향상시키는 효과도 가져올 수 있다. 또한 표준화된 채용기준을 책정함으로써 가격심사, 면접, 채용 등에 소요되던 시간을 단축할 수 있다. 통합인력관리 시스템의 도입은 많은 시간과 노사 간 협상을 요구하는 방대한 작업으로써 보통 아래의 다섯 단계를 거쳐 개발·도입된다.

1단계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 리엔지니어링의 일환으로 통합시스템 도입 - 조직개편 업무를 지원함으로써 리엔지니어링을 보다 효율적으로 달성하도록 하는 한편 이를 통해 실제 경영환경하에서 최적의 성과를 올릴 수 있는 시스템 사항을 선정
2단계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시스템 도입계획의 초기 단계에서 고위 경영진들이 직접 새로운 시스템의 필요성 및 중요성에 대해 직원들을 설득 - 대표회의 등 정기모임 이외에도 차대방송 및 작업장 토론을 통해 직원들과 많은 대화를 가짐으로써 새로운 시스템의 필요성에 대한 공감대를 형성
3단계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직원들이 도입 과정에 적극적으로 참여하도록 유도 - 해당 관련업무 담당자 및 전문가로 구성된 시스템 도입 전담부서를 구성하여 도입과정의 설정, 시스템 구성 및 시행 등의 업무를 담당하도록 함
4단계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 새로운 시스템 도입의 목적과 필요성을 충족하는 동시에 현실적으로 활용 가능한 시스템 사항을 구성 - 해당 시스템의 지원범위, 은행의 주요 도입목적, 실제 시스템 사용자의 요구사항 등을 면밀히 분석
5단계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전반적으로 새로운 시스템을 도입할 준비가 충분히 이루어졌는가를 재평가함 - 경영진들이 새로운 시스템의 도입을 적극적으로 지원할 준비가 되었는지의 여부와 함께 직원들이 변화될 업무환경을 충분히 이해하고 있는가를 평가

(그림 2) 통합인력관리 시스템의 도입 절차

2) 창구담당 전문 인력 양성

경제규모가 확대됨에 따라 개인소득 및 금융자산이 증가하고 있으나 금융의 전산화와 자동화가 확산됨에 따라 은행과 고객 간의 대면접촉의 기회가 줄어들고 있다. 늘어나는 개인적인 자산 운용에 대한 수요에 대응하기 위해서는 창구를 담당하는 전문 인력의 양성이 필수적이다. 창구에서 고객을 대면하는 전문상담요원은 고객의 수입과 재산내용 및 장래의 생활설계를 기초로 하여 자산운용, 상속, 부동산, 법률, 세무, 기업경영 등 고객의 모든 문제에 대해 상담을 제공해주는 재테크 컨설팅 전문가이다. 이들은 은행의 본부 부서, 영업점에서 고객을 대면하여 상담업무를 수행함으로써 은행과 고객 간의 연결고리 역할을 수행한다. 고객과의 상담을 통해 고객의 가계상태를 파악하고 문제점을 인식한 후 개괄적인 자금운용 계획을 수립한 후 구체적인 계획을 이행하며 금융환경 변화에 대응하여 정기적으로 자문 업무를 수행하게 된다. 선도은행의 경우 서비스 수준 향상과 현장교육 지휘를 위해 전문가 집단을 따로 구성하여 운영하고 있다. 이러한 전문가 집단은 창구 서비스 우수자 선발 및 우대 제도를 활용하여 동기부여하고 우수 수행 사례를 발굴, 전파하는 방법으로 창구 서비스의 향상을 도모하고 있다.

〈표 5〉 주요 은행 창구담당 전문가집단 운영 현황

은행	전문가 집단	선발	운영
신한은행	겔포스	<ul style="list-style-type: none"> 겔포스 선정연수(3일) 최종면접 후 선정 	<ul style="list-style-type: none"> 창구 CS 주도 대의 봉사활동 창구실무교육 전담
	YF (Young Frontier)	<ul style="list-style-type: none"> 추천 후 면접 	<ul style="list-style-type: none"> 신한문화 창달 의식개혁 주도 변화관리 주도
조흥은행	CS Leader	<ul style="list-style-type: none"> 지점별 업무분장 1지점 1 Leader 	<ul style="list-style-type: none"> 창구 CS 실천
	Change Leader	<ul style="list-style-type: none"> 지점별 업무분장 1지점 1 Leader 	<ul style="list-style-type: none"> 변화관리 주도 의식개혁 주도
하나은행	CS Leader	<ul style="list-style-type: none"> 지점당 1명(지점장 추천) 상하반기 1회 연수 	<ul style="list-style-type: none"> 우수자 상금지원 주 1회 지점교육 주도 활동일지 작성·보고

3) 금융전문가 교육 강화

창구업무를 고도화하기 위해서는 단순히 창구의 수를 늘리고 창구에 인력을 보강하는 것에 그치지 않고 창구인력의 전문화를 위한 교육프로그램의 실행도 병행되어야 한다. 금융회사들은 경쟁력 확보의 중요 요소로서 자사브랜드의 확립을 위한 독자적인 교육시스템이 필수적이며, 점점 복잡해져가는 상품의 판매를 위해서는 전문적인 지식을 갖춘 창구인력이 필요하다는 인식의 공감대를 형성하고 있다. 고객에 대한 대면 컨설팅 세일즈를 기본 모델로 우수 인재의 엄선 채용과 더불어 채용후의 철저한 교육을 양대 축으로 하고 있다. 기업 내에서 자체적으로 수행하는 전문가 교육과 더불어 외부위탁교육, 자격증취득 지원 등의 교육지원도 확대되고 있다.

〈표 6〉 국민은행 외부위탁교육 현황

과정	주요교과 목표 및 내용	대상자 선발
M&A (주말반)	구조조정 및 M&A에 대한 이해, 구조조정 컨설팅	신청
BM (연세대, 서강대)	금융, 경제일반, 세무실무, 부동산, 금융상품 포트폴리오	지정
헬싱키 EMBA-FB	전략적 조직 및 인적자원관리, 경영전략, 국제마케팅	공모 선발
KAIST MBA (금융공학)	금융공학이론 습득 및 실무적용능력 배양	
법학전문	금융관련 법률 전문 인력 양성	
성균관대 GSB	글로벌 리더의 육성(MIT Sloan과 전략적 제휴)	
서울대 고급금융	경영핵심 분야에 대한 체계적인 지식함양과 실무 적응력	
서강대 금융전문가	국제금융, 재무관리, 파생금융상품 등 실무중심 금융기법	
고려대 증권/금융	경영핵심 분야 및 증권분야의 체계적인 지식 함양	
연세대 고급마케팅전략	마케팅 전략이론 및 사례연구를 통한 마케팅 전문 인력	
연세대 고급기업분석가	고급회계이론 및 투자이론, 부실 최소화 기법	
연세대 신용리스크전문가	선진신용기법과 체계적인 위험관리 능력 배양	
글로벌 PMC	선진경영기법과 리더십을 겸비한 글로벌 리더의 양성	

국민은행의 경우 전직원을 대상으로 사업본부별 업무와 관련된 40여개의 금융관련 공인자격증 취득을 지원하고 있으며 국내외에서 공인된 자격증 중 업무관련도, 취득의 난이도, 자격증 취득자의 직무역량 수준 등을 고려하여 주요 자격증을 5개 등급으로 분류하여 관리하고 있다. 이와 더불어 자기주도에 의한 자격증 취득 시 A등급의 경우 200만원에서부터 E등급의 경우 20

만원까지 연수보조금을 지급하는 방안을 사용하여 직원들의 자격증 취득을 독려하고 있다. 또한 일부의 직원들을 대상으로 일반경영 및 금융관련 분야의 학위취득을 지원함으로써 장기적인 우수 인력 양성에 힘쓰고 있다. 신한은행의 경우, 개인의 경력관리 및 자기개발을 효과적으로 지원하기 위해 “현장주도형”, “자기주도형”, “조직주도형” 세 가지 측면에서 교육지원제도를 운영하고 있다.

〈표 7〉 신한은행 교육지원 제도 운영 현황

구분	지원제도	내 용
자기주도형 개발지원	자격증 취득 지원	자격증 취득 시 직무관련성과 상관없이 비용의 80% 지원
	어학능력향상 지원	재직 기간 중 1인당 100만원 내에서 자유롭게 활용
	대학원학비 지원	야간대학 및 사이버 대학은 100%, 야간대학원은 50% 지원
현장주도형 개발지원	멘토링	신입행원 및 신입점장의 신속한 업무적응을 위해 시행
	학습연구회	핵심역량 창출, 공유, 축적을 위한 학습연구회 지원
	부(점)장 1일 교육	부(점)장들의 부하직원 육성 역량강화 및 현장교육 강화
	부(점) 활성화 지원	부점 내 팀워크 증진과 문제해결을 위한 솔루션 제공
조직주도형 개발지원	직급필수과정 이수	새로운 역량모델 구축에 따라 변경된 직급필수과정 적용
	의무교육시간 이수	행원/대리: 50시간, 과/차장: 40시간, 부장: 20시간
	행내교수 운영	해당분야 전문가를 선발하여 행내교수로 위촉하여 활용

4) 금융인력 실업 및 재취업 대책

고도화된 금융사업 환경에 맞추어 새로운 인력을 선발하고 배치하는 일도 중요하지만, 이와 더불어 현재의 인력을 고도화시켜 실업을 줄이고 실업 시에도 재취업이 가능하도록 교육시키는 것도 금융회사의 역할중 하나이다. 교육프로그램 제공 등을 통해 내부전문가를 양성하여 금융업의 구조적 변화에 따른 마찰적 실업을 줄임으로써 장기적으로 우수인력 누수에 따른 피해를 최소화하고 노사관계 및 조직문화의 안정과 발전을 도모할 수 있다. 또한 불가피하게 전직 및 사직을 해야 하는 인력에 대해서는 사내 근로복지기금 등을 활용하여 근로자 직업설계 지원센터를 설립 운영하거나 외부 전문기관에 위탁하는 방식으로 전직지원 교육프로그램을 제공한다. 이를 통해 실업인력에 대해 단순 재취업 알선에서부터 구직 기법 개발, 각종 직업 상담, 교육훈련 기회 등을 제공할 수 있다.

2. 점포 및 창구운영 측면

1) 점포형태의 세분화

고객들의 금융서비스에 대한 요구가 점점 세분화 됨에 따라 전통적 형태의 한가지 점포만을 고수하는 것이 아니라, 점포가 위치하고 있는 지역적 특성과 고객의 거래 유형 등을 분석하여 일반점포, 복합점포, 컨설팅점포, WM(Wealth Management)서비스점포 등으로 더욱 다양한 점포를 설치·운영하고 점포별로 특화된 서비스를 제공하는 시도가 필요하다. 새롭게 도입되고 있는 여러 가지 점포 형태 중의 하나인 복합 점포는 고객이 한 점포에서 은행거래 이외에 증권거래, 보험거래 등을 원스톱으로 제공받을 수 있는 점포를 의미하며 모든 금융서비스들을 하나의 점포에서 제공한다는 의미에서 ‘금융백화점’이라고도 불린다. 복합점포의 한 형태인 BWB(Branch with Branch)는 지점 안에 칸막이를 설치하거나 층별로 비슷한 규모의 은행, 증권사 지점들을 하나로 묶은 형태의 점포이다. 그리고 또 다른 형태의 복합 점포인 BIB(Branch in Branch)는 기존 은행 점포에 증권 및 보험 업무 부스를 마련하여 1~3명의 전담 인력을 배치한 형태의 점포이다. 이러한 복합점포의 설치에 금융기관 입장에서는 금융그룹 간 시너지 효과의 창출과 함께 고객기반을 넓힐 수 있는 기회를 제공한다. 그리고 고객입장에서는 복합 점포에서 원스톱 금융서비스를 제공받을 수 있는 편리함을 가질 수 있다. 특히, BIB형태의 복합점포의 경우 추가적인 비용을 크게 들이지 않고 단기간에 많은 수를 개설할 수 있다는 장점을 가진다.

〈표 8〉 복합점포 운영현황

금융회사	운영현황
하나금융지주	<ul style="list-style-type: none"> • 하나은행과 하나증권, 대한투자증권 등 세 개 계열사 지점을 한 곳에 통합한 BWB 형태의 하나금융 프라자를 전국에 7개 보유 • 2005년 12월, BIB형태의 지점을 12개 개점한데 이어 2006년 6월에는 20개를 추가해 총 35개의 BIB 보유
신한금융지주	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사인 신한은행 지점에 굿모닝신한증권 업무를 통합한 BIB형태의 점포를 29개 운영 • 은행과 증권, PB업무를 결합한 Financial Center를 압구정과 잠실 두 곳에 개점하였으며 향후 10곳으로 확대 설치할 계획
우리금융지주	<ul style="list-style-type: none"> • 2005년 5월, 복합금융점포인 투체어스 강남센터를 개설한데 이어 11월 명동복합금융센터, 12월 투체어스 잠실 센터 등을 개설하여 총 3개의 금융프라자 형태의 복합점포 운영

2) 점포 레이아웃의 다양화

점포 형태가 세분화되고 점포별 주요 기능이 차별화됨에 따라 그 기능에 맞게 점포의 레이아웃도 다양화되고 있는 추세이며 점차 고객의 만족도를 향상시킬 수 있는 창구 기능 강화에 중점을 둔 레이아웃으로 탈바꿈하고 있다. 급변하는 금융환경에 능동적으로 대처하고 소매금융을 강화하며 고객의 편의성을 제고하기 위해서는 점포의 설계를 종전의 직원 위주에서 고객위주로 바꾸어야 한다. 일반 점포나 복합점포의 레이아웃 설계시에는 자동화창구를 출입구에 확대 설치하여 입/출금이나 공과금 납부와 같은 단순거래 고객은 자동화기기를 이용하여 스스로 업무를 처리할 수 있도록 하고 상담창구는 분리 설치하여 직원이 금융상품의 판매에 집중할 수 있도록 하고 고객은 분리된 공간에서 편안하게 서비스를 제공받을 수 있도록 한다. WM서비스 점포는 다수의 독립된 상담 룸을 설치하여 고객의 개인정보를 보호할 수 있는 공간 설계와 세미나실, 휴게실 설치와 같은 고객편의 중심의 레이아웃을 강조해야 한다.

점포 내부의 인테리어는 전반적으로 고객에게 친근감과 편안함을 주는 컨셉이 강조되어야 하며 획일화된 형태에서 벗어나 입지적, 지역적인 특성에 따라 색상 및 인테리어를 차별화함으로써 지역 밀착화에 노력해야 한다. 일반점포는 창구별로 인테리어를 차별화하여 자동화창구나 온라인창구는 역동적인 분위기 위주로, 상담창구나 VIP창구는 모던하고 세련된 분위기로 연출되어야 한다. 카운터의 높이도 입출금창구는 High Counter로, 나머지 창구는 Low Counter로 교체하여 고객에 대한 눈높이 응대를 강화해야 한다. WM서비스점포는 은행 점포라기보다는 호텔 비즈니스센터와 같은 느낌의 고급스러운 인테리어가 강조되어야 한다.

미국은행들의 경우에도 1990년대 후반부터 대면관계의 중요성을 자각함으로써 점포 레이아웃의 변화에 집중하고 있다. ATM, 인터넷뱅킹 등의 채널에 대한 투자가 기존 고객들의 이탈을 방지하는 데는 비교적 효과적이지만, 신규 고객을 창출하는데 한계가 있다는 점으로 인식함으로써 물리적 점포 재설계의 중요성을 깨닫게 되었다. 영업점을 고객과의 원활한 커뮤니케이션과 관계관리가 가능하도록 프로세스와 레이아웃을 변경함으로써 점포 내에서 고객에 대한 마케팅을 최적화하려는 노력을 하고 있다.

3) 점포 제공 서비스의 차별화

점포를 세분화하여 설치하고 레이아웃을 바꾸는 작업이 끝나면 각 점포 형태에 맞는 차별화된 서비스를 개발하고 제공함으로써 고객들을 유치하고 이를 통해 점포 재설계의 효과를 거둘 수

있다. 점포를 통해 고객으로부터 창출할 수 있는 수익을 극대화하기 위해서는 점포별로 특화 서비스를 지정하고 금융회사에 대한 고객의 기여도에 따라 차별화된 서비스를 제공하여야 한다. 일반점포는 여러 창구를 운영하면서 점포별로 주력 창구업무를 지정하고 우량고객에 대한 자산 관리 상담을 특화하거나 기업고객 서비스를 특화하는 등 서비스의 차별화가 현재보다 더 심화되어야 한다. 복합 점포에서는 증권, 보험 등이 연계된 다양한 금융상품을 개발하여 판매하는 교차판매를 강조해야 하며 WM서비스점포에서는 자산운용 이외에 라이프사이클을 고려한 고객 맞춤서비스가 더 강화되어야 한다.

국내 S은행의 경우, 고객군을 구체화된 여러 개의 그룹으로 나누고 각각에 대한 차별화된 서비스를 제공하는 전략을 취하고 있다. 기존의 개인고객은 수신 또는 여/수신 규모를 기준으로 PB고객과 리테일 고객으로 나누었으며 SOHO 고객군은 별도로 분류하였다. 또한 기존의 기업고객은 매출액 규모에 따라 대기업/IB, SME 고객 군으로 구분하고 법원, 병원 등 특수고객군도 별도로 분류하여 관리하고 있다. 일본은행의 경우에도 모든 고객에 일률적인 서비스를 제공하는 기존의 점포 방식으로는 유형별 고객에 대한 최적의 서비스 제공이 불가능하다는 사실을 인식하고 이를 개선하기 위해 고객 계층별로 차별화된 관리방식을 도입하고 있다. 고객들을 부유층, 고소득층, 일반고객층 등 3~4개 계층으로 분류하고 각 계층별 금융 수요를 감안하여 전문성과 편리성을 안배한 서비스를 제공하는 영업시스템을 갖추고 있다.

4) 점포 운용의 효율화

점포의 운영을 효율화하기 위해 도입된 개념 중 가장 널리 사용되고 있는 방식이 허브앤스포크시스템(Hub & Spoke System)이다. 특정 지역에 소재하는 몇 개의 한정된 점포(Hub)만 종합금융서비스(Full Banking Service)를 제공하고 각각의 Hub를 중심으로 구축된 위성점포(Spoke)들은 입출금 및 신규, 가계대출 및 기타 단순 반복적인 거래 중심의 한정적 서비스만을 제공하게 하는 방식이다. 이러한 시스템의 도입을 통해 기존 점포들과 자동화기기 및 전자채널의 역할을 조화시킴으로써 자원의 최적배분에 의한 효과적인 서비스를 제공할 수 있다. 또한 Hub와 Spoke간의 네트워크를 활용하여 일정지역을 블록화하고 그 지역 내에서 시장점유율을 제고하는 전략에 활용될 수 있다.

일본의 경우, 기존의 Full Banking 대형점포를 중심 거점으로 하여 개인대출이나 중소기업 거래에 특화한 점포, 자산운용 상담에 특화한 점포, 슈퍼 및 상업시설 내의 In-store Branch 등

출고 목적과 입지에 맞춰 영업일과 영업시간을 조정하는 다양한 형태의 소형점포들을 도입 운영하고 있다. 특히 슈퍼 및 상업시설 내에 설치된 소형 점포들은 10~20평의 공간에 3~6명의 인원을 활용하여 운용되는 미니 점포이지만, 법인거래를 제외하고 모든 업무처리가 가능한 개인 특화형 Full Banking 서비스 체제를 갖추고 있다. 이러한 점포에서 유언신탁 등 복잡한 거래가 발생하는 경우 대형점포나 본부 금융설계 담당자에 직접 접속할 수 있는 TV 전화 상담 단말기 등을 설치하여 고객의 상담요구에 신속하게 부응할 수 있도록 하고 있다.

〈표 9〉 Hub & Spoke System 운영 방법

구분	진출 지역 및 확대	대상 고객	점포소유 여부
Hub	<ul style="list-style-type: none"> • 은행의 전반적인 업무 취급 • 사업 중심 지역에 위치 	법인과 중소상인, 유동인구	가급적 자가 건물
Spoke	<ul style="list-style-type: none"> • 출장소 형태 • 주로 법인거래 제외 업무 • 가게 밀집지역에 위치 	중소상인과 개인	가급적 임대 위주

IV. 맺음말

정보통신기술의 발달에 따라 향후 단순한 기계적 창구 업무들이 전자금융에 의해 완전 대체될 것이라는 것은 효율성 측면에서 자명한 일이다. 하지만 전자금융에 의해 대체되고 있는 기계적 업무들은 창구가 수행하는 역할의 극히 일부분일 뿐이며 금융서비스가 고도화되고 복잡해질수록 이러한 대체관계는 상호 보완적인 관계로 변화해 나갈 것이다. 창구의 역할과 전자금융의 역할을 명확히 구분할 수는 없지만 각각의 고유한 영역에서 역량을 강화하기 위한 노력들이 수행될 것이며, 상대적인 강점을 활용하여 서로의 업무를 보완하는 관계로 발전해 나갈 것이다. 본고에서는 전자금융과 창구업무가 각각의 고유한 영역을 확보하고 이를 확대시켜 나갈 수 있는 방안들을 국내외 사례를 중심으로 살펴보았다. 전자금융 채널의 활성화를 위한 기본적인 방향 및 활성화된 전자금융 네트워크를 활용하여 부가가치를 창출할 수 있는 방안들을 살펴보았으며, 창구에 대한 인식의 변화에 발맞추어 창구의 인력을 전문화하고 창구를 재설계하는 방안 및 사례들을 살펴보았다. 본고에서 제시된 방안들과 사례들은 금융서비스 시장 환경변화에 대응하기 위

한 기초적인 작업들이며 앞으로 더욱 고도화될 시장에서 금융회사들이 수익을 창출하기 위해서는 고객의 요구에 부응하기 위한 더 많은 전략들이 도출되고 활용되어야 한다. 기술의 발달에 따라 기계가 인간을 대체해나가는 속도만큼 고객의 요구가 복잡해지는 속도도 빨라지고 있다. 다양한 고객의 요구에 적극적으로 대처하기 위해서는 전자금융 서비스와 창구서비스 모두 그 속도에 맞추어 빠르게 고도화되어야 한다.

참 고 문 헌

- 강문식 외 1인, 전자금융의 발전과 금융산업의 활성화 전략에 관한 연구, 한국경영정보학회, 1999.
- 금융감독원, 전자금융거래 활성화 방안, 2000.
- _____, 전자금융거래 안전성 제고 방안 추진, 2006.
- _____, 2006년 2/4분기 전자금융 취급실적, 2006.
- 금융결제국, 전자금융과 전자화폐의 발달이 경제에 미치는 영향, 2004.
- 김경원 외 1인, 디지털금융 대혁명, 삼성경제연구소, 2002.
- 김세중, 정보화가 금융산업에 미치는 영향-은행산업을 중심으로, 지식연구, 2004.
- 김자봉, 최근 전자금융의 발전과 주요 이슈, 한국금융연구원, 2006.
- 김혜숙, 전자금융과 은행의 효율성 연구, 2005.
- 김희락, 유통채널의 확대와 은행 점포 전략의 변화, 대은경제리뷰, 2000.
- _____, 전자금융거래법의 도입과 국내은행의 e-비즈니스 추진 현황, 대은경제리뷰, 2003.
- 대은경제연구소, 전자금융시대의 은행경영계획, 2000.
- 박재석 외 5인, 우체국 금융의 경쟁력 제고를 위한 역량 강화방안 연구, 정보통신정책연구원, 2005.
- 서준석 외 1인, 국내은행들의 점포전략에 관한 연구, 산경연구, 2000.
- 송철호, 전자금융의 파급효과에 관한 연구, 2000.
- 유용주, 금융산업의 디지털화, 삼성경제연구소, 2000.
- 이원기 외 1인, 디지털금융의 영향과 대응 과제, 한국은행 조사국, 2000.

정경율, 전자금융이 금융권에 미치는 영향과 대응방안에 관한 연구, 2001.

최종욱, 은행권의 전자금융거래 보안 대책, 2006.

한국금융연구원, 전자금융의 발달과 시장균형, 2001.

_____, 최근 전자금융의 발전과 주요 이슈, 2006.

한국은행, 전자금융총람, 2004.

_____, 2005년도 지급결제제도 운영관리 보고서, 2006.

_____, 2005년도 금융정보화 추진 현황, 2006.

_____, 2006년 상반기 중 지급결제동향, 2006.

황병우, 금융환경 변혁기의 은행 점포 전략, 대은경제리뷰, 2003.