

# 바람직한 금융권 차세대 시스템 구축 추진 접근법



**차대산 상무**  
금융사업본부  
Performance Improvement

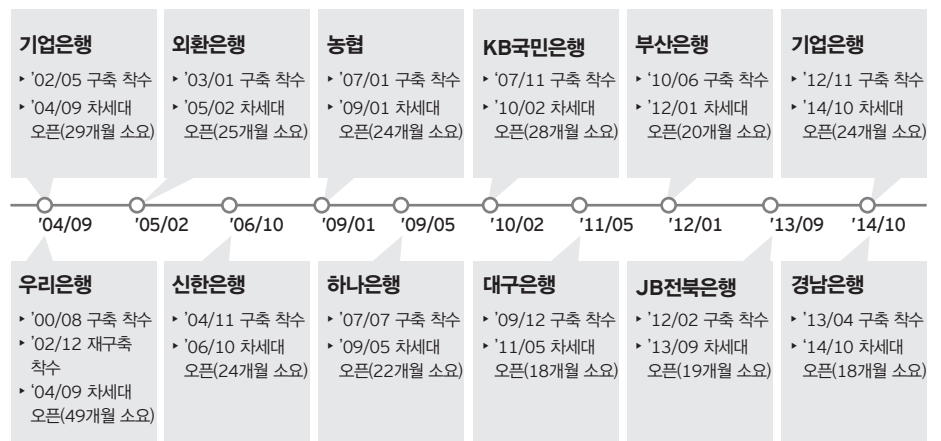
## 주요 금융권 차세대 시스템의 구축 경과

금융시스템의 근간을 형성하는 기반 정보기술은 금융 환경의 변화에 따라 주기적으로 등장, 발전 및 쇠퇴를 거듭하며 진화하고 있습니다. 국내외 선도 금융기관은 이러한 정보기술 환경의 흐름에 맞춰 매출 증대와 비용 절감의 수단으로 차세대 시스템 구축을 추진하고 있습니다. 국내 대부분 시중은행과 지방은행이 2000년대 이후 차세대 시

스템을 구축해 IT 및 비즈니스 경쟁력을 강화하고 있습니다.

주요 은행 대부분이 초기 계획했던 목표에 따라 성공적으로 차세대 시스템을 구축하여 기대한 성과를 달성했지만, 장기간에 걸쳐 대규모 인력과 비용이 투입되는 차세대 구축 프로젝트의 특성상 모두 성공에 이른 것은 아닙니다.

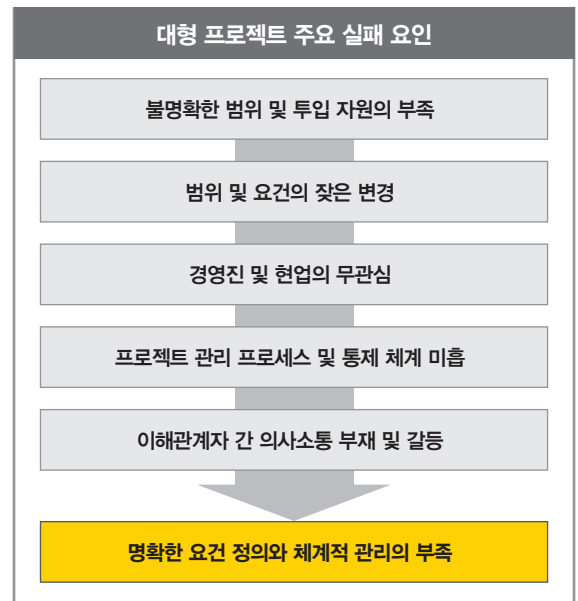
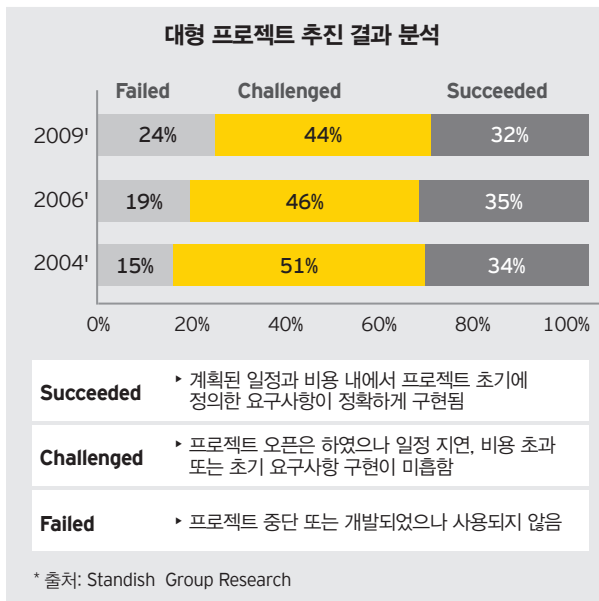
[그림1] 국내 주요 은행의 차세대 시스템 구축 경과



### 차세대 시스템 추진 과정의 어려움

차세대 구축과 같은 대형 IT 프로젝트가 당초 목표했던 일정, 예산, 자원 등의 목표를 달성하지 못하고 실패하는 이유를 분석한 결과, 기술적인 요인이 아니라 프로젝트 범위와 요건의 불명확성, 경영진과 비즈니스 부서의 관심 부족, 프로젝트 관리 체계의 미흡 등이 더 큰 원인이었습니다.

[그림2] 대형 프로젝트 추진의 어려움 및 주요 실패 원인



### 주요 금융권 차세대 시스템의 추진 접근법

2000년대 중반 이후 차세대 시스템을 구축한 다수의 금융권 사례를 통해서도 성공 요인을 유추해 볼 수 있습니다. 차세대 구축전략 수립, 구축요건 정의 과정을 통하여 비즈니스와 아키텍처 관점의 구축방향을 명확히 구체화하면서 전사 차원의 공

감대를 충분히 형성하고, PMO(Project Management Office)를 통하여 복잡다단한 구축 과정을 체계적으로 관리한 경우는 대부분 성공적인 결과를 낼 수 있었습니다. 특히 구축전략 수립에 이어 차세대 시스템의 구축요건을 구체화하고 그 이후에 본격적인 개발에 착수하였다는 점은 결코 간과할 수 없는 성공요인입니다.

차세대 추진의 첫걸음에 해당하는 구축전략 수립은 차세대 시스템의 구축 타당성을 입증하여 구축 의사결정을 이끌어 내는 것이 주된 목적입니다. 그러므로 비교적 단기간에 ISP(IT Strategy Planning) 방법론에 따라 As-Is 시스템의 주요 이슈 분석, To-Be 시스템의 구축 방향성 도출을 거쳐 구축에 소요될 기간, 조직, 비용을 포함한 추진 로드맵을 수립하게 됩니다. 일정과 투입인력 등의 제약사항으로 업무 영역별 현업 부서의 비즈니스 요건을 구체화하거나 차세대 구축에 대한 전사

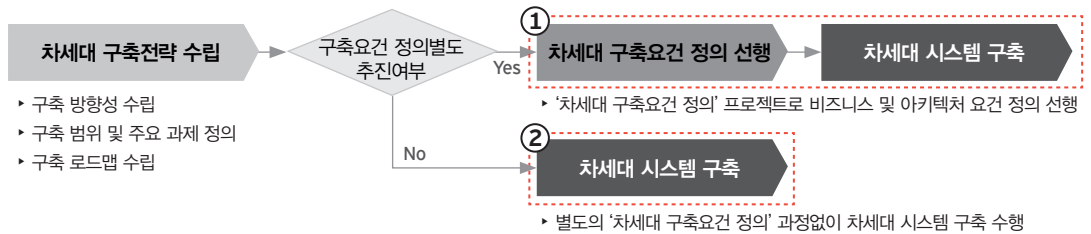
차원의 공감대를 형성하기에는 한계가 있습니다.

차세대 시스템의 추진 방향이 결정되고 구축에 대한 주요 이해관계자의 의사결정을 이끌어 낸 이후에는 차세대 구축요건 정의 과정을 통해 차세대 추진 모멘텀을 가속화하여 전사 차원의 전폭적인 지원을 유도하는 것이 바람직합니다. 즉, 현업 사용자와 고객 입장에서 업무 프로세스를 혁신할 수 있는 요건을 찾고 시스템 개발과 운영을 효율화할 수 있는 아키텍처 혁신 요건을 구체화하는 과정

을 통하여 개발담당 부서만의 과제가 아닌 전사 차원의 변화 과제로 추진할 수 있어야 합니다.

일정이나 비용, 인력 등 자원 측면의 제약사항으로 인하여 시스템 조기 오픈이 가장 큰 우선순위인 경우에는 추진과정 단축을 위하여 구축전략 수립에 이어 곧바로 개발에 돌입할 수도 있겠지만, 장기간에 걸쳐 큰 비용들여 진행하는 대형 구축 프로젝트일수록 구축요건을 명확히 정의한 후 본격적으로 개발에 들어가는 것이 바람직합니다.

[그림3] 차세대 구축요건 정의 프로젝트의 추진 여부 검토



	① 차세대 구축요건 정의 선행	② 차세대 시스템 구축
사례	▶ 주요 시중은행 > 비즈니스와 IT 측면의 충분한 요건 확보에 우선순위	▶ 주요 지방은행 > 일정, 자원 등의 제약으로 차세대 조기 오픈에 우선순위
구축과정의 공감대	⊕ ▶ 업무 프로세스 관점의 개선요건 정의과정에서 차세대 구축에 대한 현업부서의 충분한 공감대 형성 가능	⊖ ▶ 차세대 시스템을 통해 개선할 비즈니스 관점의 고려 부족 시 구축당위성에 대한 현업의 불만 소지
구축요건의 구체성	⊕ ▶ 기존 업무 프로세스와 기술구조의 혁신관점에서 차세대 요건을 정의하여 기존 시스템과의 차별성 확보 가능	⊖ ▶ 요건정의 과정 없이 SI사업자의 구축 착수 시, 기존 시스템의 소스 변환 수준으로 구축되어 차별성 저하 우려
추진 예산	⊕ ▶ 구축요건 정의 프로젝트는 소규모 예산으로 추진가능하지만, 차세대 추진을 위한 전체 예산은 일부 증가	⊕ ▶ 전체 예산은 일부 절감되지만, 차세대 구축 프로젝트 내에서 요건 정의를 위한 기간과 자원 확보 필요
추진 절차	⊖ ▶ 차세대 구축 이전의 별도 프로젝트로 인한 관련 절차 추가	⊕ ▶ 단일 구축사업 진행으로 차세대 추진 절차 간소화 가능
추진 기간	⊖ ▶ 구축요건 정의 추진기간 만큼 차세대 오픈 시기 지연	⊕ ▶ 차세대 구축에 바로 착수 시 개발완료기간 단축 가능

### 주요 금융권 차세대 시스템의 구축 추진 과정

2000년대 중반 이후 차세대 시스템을 성공적으로 구축하였던 여러 국내 주요 은행도 구축전략 수립에 이어 구축요건 정의 과정을 거쳤습니다.

해당 은행의 차세대 시스템 구축 목적과 금융 환경 상황에 따라 개별 프로젝트의 수행 목표, 범위 및 추진 기간의 차이는 있었지만, 구축 방향을 수립한 후 비즈니스 프로세스와 아키텍처 측면의 요건을 구체화하고 본격적인 구축에 착수했다는 공통점이 있습니다.

### 차세대 구축요건 정의 시 주요 수행범위

구축요건 정의 프로젝트의 범위는 차세대 추진 전략이나 구축 방향에 따라 변동될 수 있겠지만, 비즈니스와 IT 경쟁력 강화라는 측면에서 보면 크게 세 가지 영역으로 나눌 수 있습니다.

첫째, 기존의 업무처리 및 IT 개발·운영 체계를 벗어나 비즈니스 프로세스나 신기술 기반의 혁신과제를 찾고 구축 타당성이 높은 영역의 요건을 정의하는 것이 '비즈니스·IT 혁신과제' 영역입니다.

둘째, 수익구조 안정화, 영업력 및 상품경쟁력 강화, 사용자 업무 생산성 향상 관점에서 비즈니스 프로세스를 분석하여 개선과제와 차세대 구축요건을 정의하는 '비즈니스 프로세스 개선' 영역입니다.

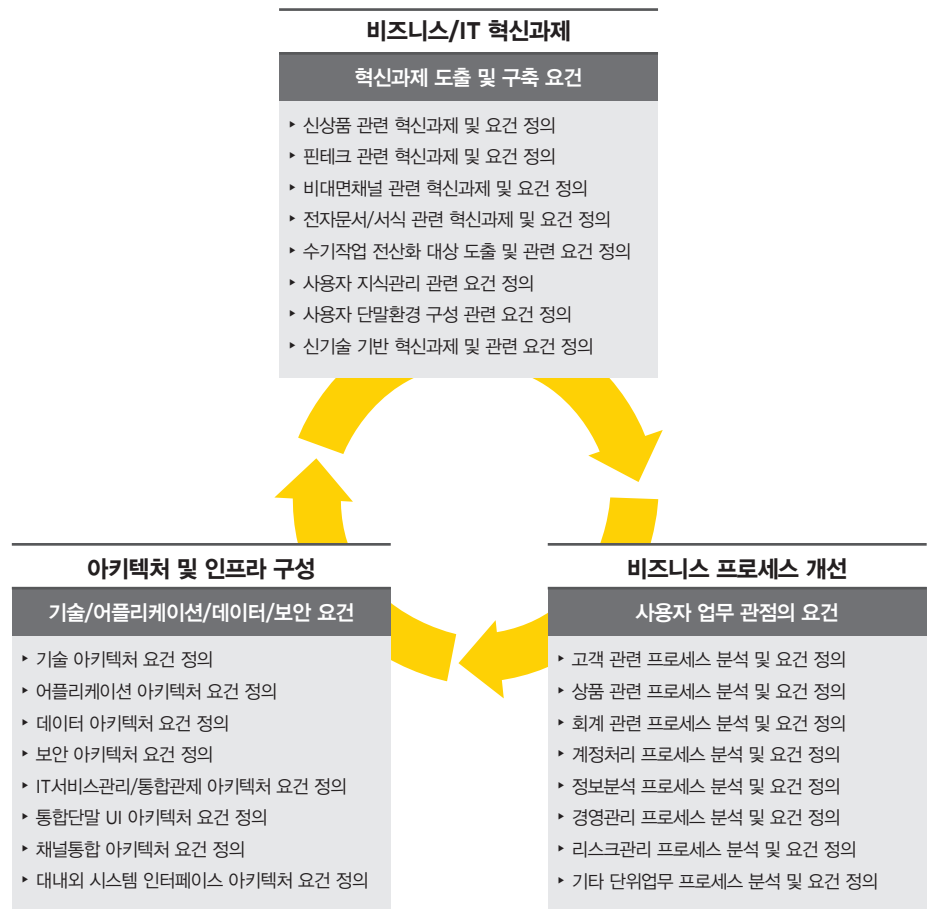
마지막으로, IT 개발 및 운영 효율화 관점에서 기술, 어플리케이션, 데이터 및 보안 아키텍처 영역의 개선과제를 정의하고 요건을 정의하는 '아키텍처 및 인프라 구성' 영역입니다.

[그림4] 국내 주요 은행의 차세대 시스템 추진 접근법



구축요건 정의를 수행할 조직과 인력 구성 시에도 영역별 외부 전문가뿐만 아니라 고객사 내부의 해당 영역 적인 인력을 필수적으로 배치하여 효과적으로 업무를 진행해야 합니다. 또한 세 영역 간의 요건이 상충되지 않고 유기적으로 연계될 수 있도록 통합적으로 검토하고 관리할 수 있는 담당자를 지정하여 상시적으로 검토하고 조율하는 과정도 놓치지 말아야 합니다.

[그림5] 차세대 구축요건 정의 시 주요 수행범위 예시



**차세대 구축요건 정의 시**

**고려사항**

차세대 구축요건 정의 과정을 거치면 차세대 시스템의 구축 방향을 구체화하여 비즈니스 프로세스와 아키텍처 관점의 요건을 명확히 정의함으로써 현업부서와 IT 부서의 적극적인 참여를 유도함과 동시에 차세대 요건을 충분히 확보할 수 있다는

장점이 분명히 있습니다. 하지만 구축 프로젝트와의 매끄러운 연계가 그 무엇보다 중요하다는 점을 결코 간과해서는 안 됩니다. 즉, 구축 사업자가 충분히 이해하고 수용할 수 있는 수준의 산출물이 작성되어야 하며, 그 결과에 대한 인수인계가 매끄럽게 진행될 수 있는 방안도 구축요건 정의 프로젝트 내에서 반드시 마련되어야 합니다.