

Deloitte.



2021 은행 및 자본시장 전망

회복력을 강화하고, 변화를 촉진하다

2021년 02월
Deloitte Insights

Leader's Message



신병오 파트너
금융산업부문 리더
byoshin@deloitte.com

COVID-19이 전 세계를 강타한 2020년 한해 동안 은행 및 자본시장 업계는 다양한 혁신적 발걸음을 통해 어려움을 극복하고자 노력했습니다. 이러한 노력 덕분에 2021년은 지난해의 어려움을 뒤로 하고, 은행 및 자본시장 업계의 성장이 더욱 기대되는 해입니다. 다만, 팬데믹의 영향이 여전히 유효한 만큼 이를 고려한 세밀한 성장 전략이 요구됩니다. 시장 및 소비자의 급격한 변화를 반영하는 것이 매우 중요해진 이때, 딜로이트는 은행 및 자본시장 업계가 COVID-19 위기 회복을 넘어선 성장 방안에 대한 인사이트를 제공하고자 '2021 은행 및 자본시장 전망'을 발간하였습니다.

본 리포트는 북미, 유럽, 아시아 퍼시픽 전 지역에 걸쳐 약 200명의 금융업계 경영진을 대상으로 진행한 COVID-19극복 및 성장을 위해 향후 6개월-1년간 새롭게 도입할 정책들에 대한 서베이를 중심으로 구성되었습니다. 해당 서베이 결과를 2021년 및 그 이후의 성장 전망 및 메가트렌드의 변화에 접목하여 '지속가능한 금융', '디지털을 활용한 고객 관계 확립', '인사 관리 방안', '운영 전략', '기술 가치 활용', '재무 데이터 기반의 가치 창출', 그리고 '리스크 통제 환경 조성'이라는 주제들에 대해 글로벌 은행 및 자본시장 업계가 취할 전략과 변화, 그리고 제언을 담고 있습니다.

한편 본 리포트의 제언이 주는 가장 핵심적인 시사점은 '회복 탄력성(resilience)'의 확보입니다. 국내 금융업계 내에서도 디지털 전환, 지속가능한 금융 추구 등 다양한 변화의 바람이 불고 있지만, 그 어느때보다도 시장과 소비자에 대한 예측이 어려워진 만큼 각종 난관을 마주하더라도 신속하게 회복하고, 이를 성장의 발판으로 활용하는 전략이 필요해졌습니다. 본 리포트에서 주목하고 있는 각 분야에 대한 회복 탄력성(resilience)에 대한 시사점이 2021년 은행 및 자본시장 업계 성장에 유의미한 역할을 하길 희망합니다.

금융산업 부문 소개

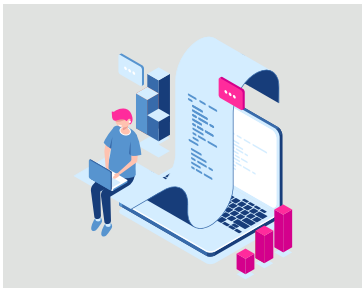
딜로이트의 금융부문 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

특히 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공하기 위해 산업에 특화된 금융산업본부를 별도로 조직·운영함으로써 풍부한 인력을 이용해 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.

목차

COVID-19 이후의 세상에서 펼쳐질 가능성을 재정의하다	5
지속가능한 금융: 혁신을 꿈꾸는 리더를 위한 특별한 기회	12
디지털을 활용한 고객 관계 확립: 차기 선구자가 되는 방법	14
인사: 리질리언트(resilient) 리더십을 통한 임직원의 건강과 생산성 제고	16
운영: 장기간의 회복탄력성 구축 및 기술을 활용한 전략적인 비용 관리	19
기술: 다양한 기술이 보유한 엄청난 가치를 활용하라	21
재무: 데이터를 활용한 전략적인 가치 창출	23
리스크: 새로운 리스크 통제 환경 조성	25
사업 부문별 주요 고려 요소	27
주석	28

주요 메시지



향후 단기간에 등장할 수 있는 난관들을 마주하기 위해 은행들은 자본, 기술, 인사 부문에서 회복 탄력성을 향상시켜야 한다. 또한 전사적인 전환 노력에 심혈을 기울이고 이에 속도를 내야 한다.

은행들은 팬데믹을 통해 습득한 교훈을 활용할 수 있다. 이러한 교훈에는 유연한 영업 환경, 수직적 구조의 수평화, 신속한 의사결정, 임직원 역량 강화, 유연한 근무 환경 및 인력 조성 등이 있다. 이 교훈들을 내재화하고 시행하는 것이 앞으로의 성공에 매우 큰 영향을 미칠 것이다.

COVID-19은 디지털 도입에 속도를 붙였을 뿐 아니라, 은행의 디지털 인프라를 시험하는 계기가 되었다. 기술에 전략적 투자를 한 금융기관들의 경쟁력이 더욱 강하게 나타났지만, 뒤늦게 기술 투자를 시작한 기업이더라도 기술 진보를 위해 신속한 조치를 취한다면 아직 도약할 가능성이 있다. 기술에 기반한 전환을 추구하는 은행의 수가 증가하고 있으며, 코어 시스템에 기술을 활용하는 경우가 특히 두드러지고 있다.

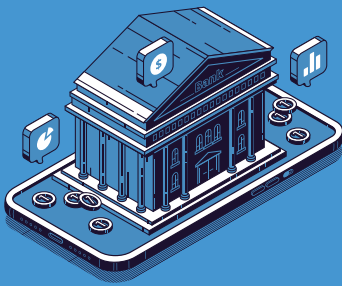
대고객 업무에서 디지털 관련 목표를 완벽히 달성하기 위해 은행들은 디지털 및 인간 간의 상호작용을 적절히 조합하거나, 데이터의 지능적 활용, 새로운 파트너십, 고객의 이목을 끄는 서비스 모델을 활용하여 고객 경험을 증대시킬 수 있다.

2021년 경제 상황을 직면한 은행들은 최적의 인재 관리 모델을 형성하기 위해 쉽지 않은 결정들을 내려야 할 수 있다. 그러나 동시에 팬데믹으로 인한 스트레스가 지속됨에 따라 임직원의 건강과 생산성을 유지하기 위해 노력해야 한다.

은행들은 확고한 목표를 가진 글로벌 리더로 성장할 기회를 가지고 있다. 글로벌 경제에 미치는 독특하며 핵심적인 역할을 고려했을 때, 은행들은 자본 재분배, 리스크 체계 개선, 투명성 제고, 데이터 및 보고 체계 개선 등을 통해 사회적 변화와 기후 리스크 완화를 위한 노력에 앞장서야 한다.

COVID-19 이후의 세상에서 펼쳐질 가능성을 재정의하다

“
COVID-19은
다양한 부문에서 글로벌 은행
산업을 재편하고 있다.”



새로운 경쟁 구도의 등장,
기존 상품군의 성장 촉진,
새로운 혁신의 장 촉진,
은행 지점의 새로운 역할 부여,
은행 및 자본시장의 거의 모든
부문에 대한 디지털화 속도 내기 등이
그 예시이다

은행업계의 팬데믹 대응은 가히 주목할 만했다. 단 몇 주만에 완전한 비대면 업무의 전환을 이루어 내거나 검증되지 않은 영업 모델을 도입하는 것은 쉽지 않은 일이다. 다소 갑툭음이 있긴 하였지만, 대다수의 은행 영업은 차질없이 흘러가고 있다. 고객들은 문제없이 은행 서비

스를 이용하고 있으며, 임직원은 생산적으로 근무하고 있으며, 규제기관은 은행 기관에 대한 확신을 갖게 되었다. 은행들은 효율적으로 기술을 도입하였을 뿐 아니라 이전에는 볼 수 없었던 민첩한 대응력과 회복 탄력성을 보여주었다.

더 중요한 것은 바로 미국, 캐나다, 영국, 중국, 수많은 유럽 국가, 그리고 그 외 국가에서 은행이 경제를 안정시키고 정부의 경제 활성화 및 지원 정책을 수행하는 중요한 역할을 수행했다는 것이다. 팬데믹 이전부터 은행이 보유하고 있던 건전한 자본 수준 덕분에 부정적 영향에 대한 경감 작용을 할 수 있었으며, 향후 세계 경제가 다시 재도약 할 수 있는 길을 다져 놓았다.

은행 업계에 있어 팬데믹이 가져올 경제적 결과는 2008년 세계 금융위기와 비슷한 수준은 아니지만, 여전히 그 수준은 상당하다. 재정적 위기와 더불어 COVID-19은 다양한 부문에서 글로벌 은행 산업을 재편하고 있다. 새로운 경쟁 구도의 등장, 기존 상품군의 성장 촉진, 새로운 혁신의 장 촉진, 은행 지점의 새로운 역할 부여, 은행 및 자본시장의 거의 모든 부문에 대한 디지털화 속도 내기 등이 그 예시이다.

이러한 변화 중 일부는 COVID-19 이전부터 이미 유효했다. 글로벌 GDP 성장률이 추축하고 있었는데, 팬데믹은 이를 가속화시켰다. 국제통화기금(IMF)은 글로벌 GDP가 2020년 4.4%,¹ 약 6조 2천억 달러 감소할 것으로 전망했다.² 2021년 회복 가능성에도 불구하고, 글로벌 GDP는 여전히 전년도 전망 대비 9조 3천억 달러 낮은 금액을 달성할 것으로 보인다. 이렇게 급격한 세계 경제 위축은 이미 대출 성장과 지급결제 금액에 대한 상당한 감소를 불러왔다. 이러한 하락세는 기록에 가까운 투자 수수료 및 자산 운용 수수료로 통해 상쇄가 가능했다. 그러나 팬데믹이 지속됨에 따라, 은행 장부상 침체된 자산의 비율은 점점 늘어날 것이다.

앞으로의 전망은 은행업계에 얼마나 더 부정적일 수 있을 것인가?

딜로이트 금융산업 서비스 본부는 미국의 은행 업계가 2020년부터 2022년까지 3,180억 달러의 대출 관련 대손충당금을 적립해야 할 것이라 예측했으며, 이는 전체의 3.2%에 달하는 금액이라고 밝혔다.³ 대출 상품에 관계없이 손실이 예상되지만, 신용카드, 상업용 부동산, 영세업자 대출 등에서 가장 급격하게 나타날 것으로 보인다.

손실 규모는 전반적으로 미국 은행이 2008년부터 2010년까지 6.6%의 손실 비율을 감당했던 2008년 세계 금융위기 대비 적은 금액이다.⁴

2020년 2분기 미국 내 주요 100개 은행은 1,034억 달러의 충당금을 적립했으며, 625억 달러의 충당금을 적립한 유럽 주요 100개 은행, 688억 달러의 충당금을 적립한 아시아 퍼시픽의 주요 은행과는 대조되는 규모이다 (그림 1).

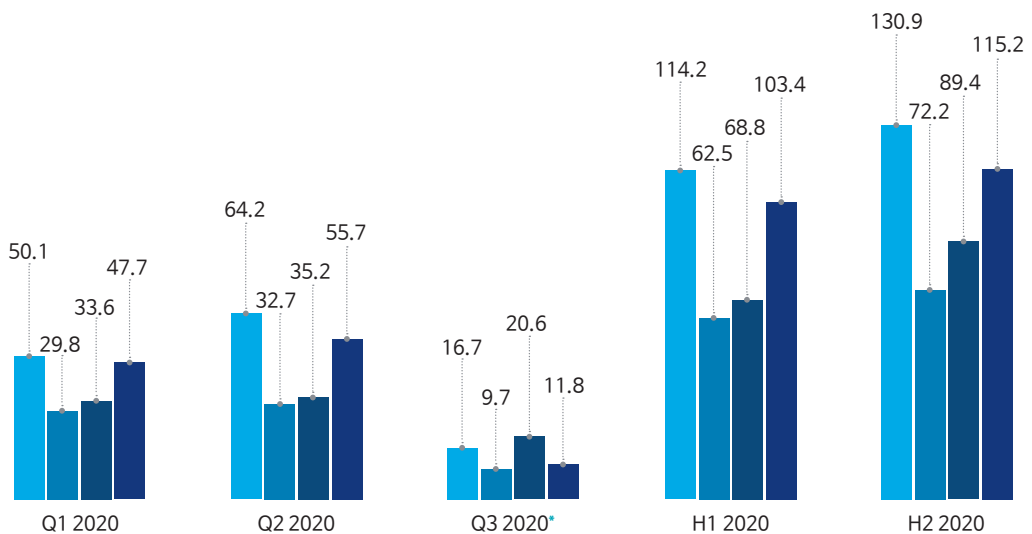


그림 1

대손 충당금이 증가하였으나, 2008 세계 금융위기 보다는 낮은 수준을 유지하고 있다

■ 북미 주요 100개 은행 ■ 미국 주요 100개 은행 ■ 유럽 주요 100개 은행 ■ 아시아퍼시픽 주요 100개 은행

대손 충당금 (십억 달러)



참고: Q3 2020의 데이터는 2020년 11월 3일 기준이다

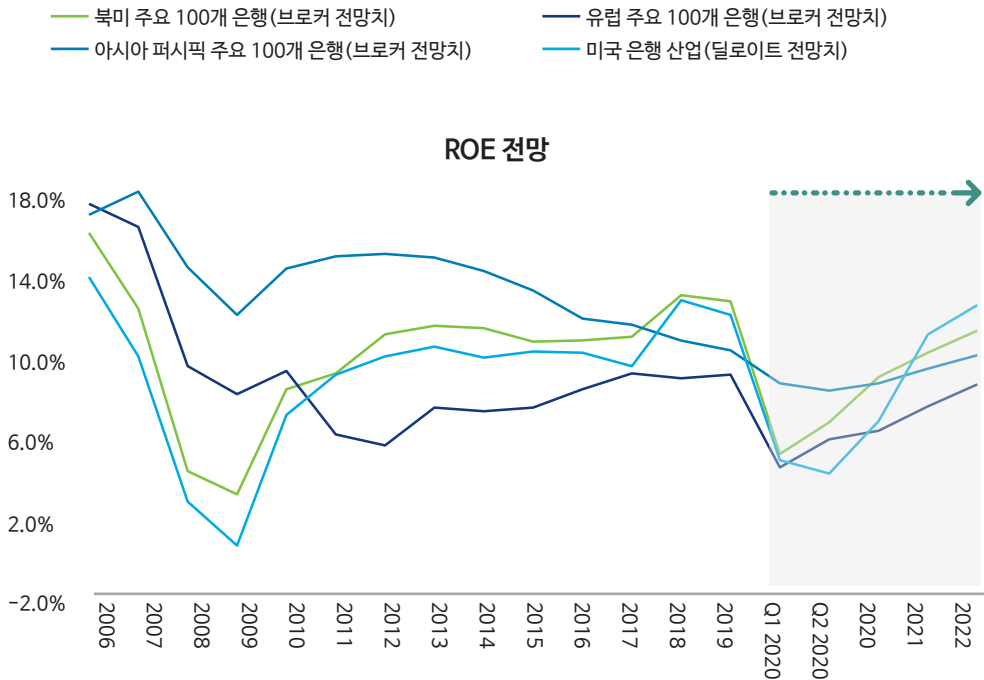
출처: 딜로이트 금융서비스 산업 본부, S&P Global Market Intelligence

딜로이트의 기초 경제 시나리오에 대한 전망치에 따르면, 미국 은행 업계의 평균 ROE는 2020년 5.6%까지 감소할 것이나 2022년에 11.7%까지 회복할 것이다 (그림 2).

이와 유사하게, 증권사 브로커의 북미, 유럽, 아시아 퍼시픽의 주요 100개 은행 ROE 전망치를 살펴보면 2020년 약 3%p 감소하여 6.8%까지 감소할 것으로 보인다. 북미와 유럽의 은행들은 2019년 수준까지 회복하는 데 시간이 다소 걸릴 것으로 보이나, 아시아 퍼시픽의 경우 2022년까지 평균 ROE를 9.2%까지 회복하여 COVID-19 이전 수준에 가까워질 가능성이 있다.⁵ 저금리로 인해 순이자마진(NIMs)은 계속해서 감소세를 보일 것이며, 은행의 이자 수익 성장을 저해하는 요소로 작용할 것이다.



그림 2
2021년에 ROE는 회복세를 보일 전망이다



참고: 미국 은행 업계에 대한 딜로이트의 전망은 미국 내 모든 상업은행을 포함한 추정치임. 브로커 전망은 각 지역의 주요 100개 은행을 대상으로 한 추정치임. 본 추정치는 2020년 10월 12일자 데이터에 기반하여 작성되었음.
출처: 딜로이트 금융 서비스산업 분석, Thomson Reuters Eikon broker forecasts.

속도전에 뛰어드는 메가트렌드와 점차 둔화되는 메가트렌드

팬데믹이 불러온 주목할 만한 영향 중 하나는 바로 다양한 메가트렌드의 스케일과 발생 속도였으며, 이외의 것들은 점차 그 열기가 사그라들었다(그림 3). 팬데믹이 발생하기 전까지, 거의 대다수의 사람들은 공유 경제, 도시화, 글로벌화와 같은 사회적 현상들이 지속될 것이라 생각했다. 그러나 놀랍게도, 팬데믹은 이러한

메가트렌드를 점차 둔화시켰다.

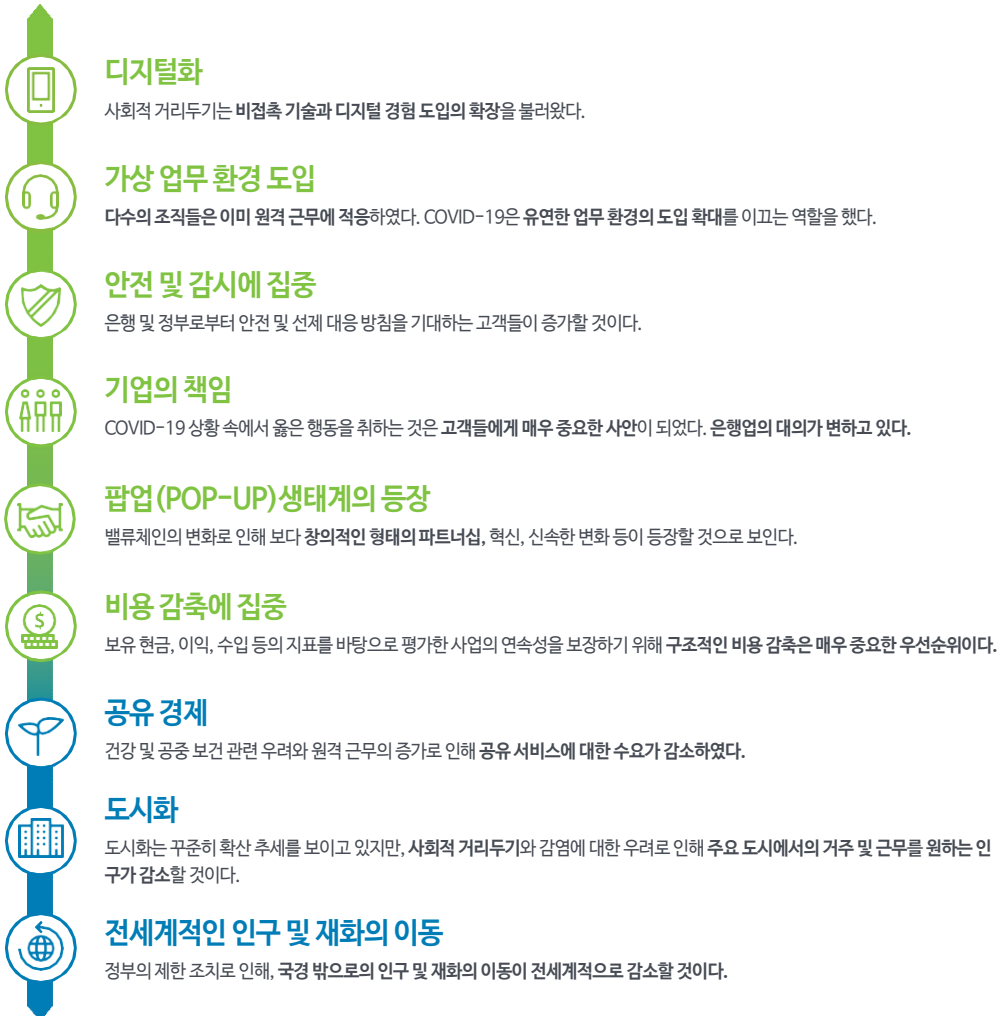
반면에, COVID-19으로 인해 디지털화의 속도가 빨라졌다는 것은 매우 분명한 사실이다. 디지털 도입의 속도와 더불어, 위기는 은행의 디지털 인프라를 시험하는 계기가 되었다. 기술에 전략적 투자를 한 금융기관들의 경쟁력이 더욱 강하게 나타났지만, 뒤늦게 기술 투자를 시작한 기업이라도 기술 진보를 위해 신속한 조치를 취한다면 아직 도약할 가능성이 있다.

그림 3

COVID-19은 전세계적으로 메가트렌드에 어떤 영향을 미쳤는가?

■ 가속화 ■ 둔화

트렌드의 가속화와 둔화



“
**지속가능한 금융을 위해
 은행의 역할은 매우 중요하다**
 ”



사회에 긍정적인 효과를 나타내는 경제적 활동에 자본을 분배하는 것과 더불어, 은행은 고객 및 거래원이 새로운 행동을 취하도록 자극하는 역할을 할 수 있다.

그러나 대고객 업무에서 디지털 목표를 완전히 실현하려면 은행들은 고객 참여를 증진시키기 위해 다양한 방안들을 취해야 한다. 이러한 방안들로는 디지털과 인간 상호작용의 융합, 지능적인 데이터 활용, 새로운 파트너십 체결, 고객의 이목을 집중시키는 서비스 모델을 활용하는 것이 있다.

10년 전부터 이어져온 저금리 기조와 같은 거시경제적 지표와 메가트렌드가 결합되어 미치는 총체적인 영향은 은행 산업을 근본적으로 변화시킬 것이다. 먼저, 전통적인 수입원과 기존에 형성된 사업의 성장성은 최선을 다해도 보통 수준의 성과를 낼 것이며, 이로 인해

은행들은 수익성 있는 성장을 위해 새로운 방안을 강구해야 할 것이다. 두번째로, 수익성 압박으로 인해 비용 절감에 대한 집중도가 강해지면서 지표 관리가 그 어느때보다도 중요해졌다. 그리고 세번째로, 은행이 하는 모든 것의 중심에 기술이 놓여있게 될 것이다.

팬데믹으로 인한 경제적 타격은 너무나 자명하다. 근시적으로 전세계 실업률은 계속해서 높은 수준을 유지할 것이다. 결과적으로, 전세계적으로 빈곤층 증가율이 매우 높아질 수 있으며, 2021년까지 1억 5천만 명에 가까운 인구가 "극심한 빈곤층"이 되는 상황이 벌어질 수 있다.⁶ 이미 소득 불균형이 심화되는 기조가 나타나고 있으며, 업무에서 배제되는 여성 인력의 수가 증가하고 있다.

목적을 분명히 하라

은행업 뿐 아니라 은행의 목적 또한 혼돈을 맞고 있다. 전세계 사회는 은행으로 하여금 소득 불균형, 인종 차별 및 성별 불평등, 기후 변화와 같은 문제들에 대한 해결 방안을 제시할 것을 바라고 있다.

즉, 은행이 금융 시장 중개인, 자산 소유자, 투자자, 고용주와 같은 다양한 역할을 수행함으로써 세계 경제 성장의 주요 역할을 수행하기를 바라는 것이다.

공동의 글로벌 규정의 부재, 데이터의 부족, 지속가능성의 성과와 결과를 측정하기 위한 지표의 불확실함 등과 같은 문제점이 아직 존재하기는 하지만, 이러한 이슈들은 해결 선상에 놓여있다. 국제 경제 자문단(International Business Council)의 요청에 따라, 세계 경제 포럼(World Economic Forum)은 딜로이트 및 기타 Big4 회계법인과 기후 변화 지표를 비롯하여 이해관계자 자본주의를 모니터링 할 수 있는 공동의 지표를 개발하기 위한 협력을 진행 중이다.⁷

은행은 지속가능한 금융 목표를 이끌어가는 역할을 수행할 수 있지만, 관련된 다양한 문제들을 해소하기 위해 각종 기관과 협력을 유지해야 한다.

팬데믹이 남긴 교훈

팬데믹이 발생한 초기 몇 개월 간 혹독한 현실에 대응하며 은행들은 매우 의미 있는 교훈을 얻었다. 교과서적인 대응 방식이 없었기 때문에, 은행 경영진들은 문제를 처리하기 위한 새로운 방법을 찾아내야만 했다. 과거의 방식은 투명성과 유연성을 위해 사라지고, 새로운 수준의 대내외적 협동 방식이 등장했다. 의사소통과 관련된 사회적 규범은 더 이상 통용되지 않게 되었다. 대신에, 임직원들은 신뢰와 추진력을 가지고 옳다고 생각하는 일들을 행할 수 있게 되었다.

미래로 도약하며, 보다 유연한 업무 인력을 조성하기 위해 앞서 언급한 교훈들을 활용하는 방안을 모색해야 한다. 유연하면서도 자체적으로 움직일 수 있는 공동의 목표를 위해 함께 노력하는 인재 모델을 개발해야 한다. 금융 기관들은 대면 업무 환경과 원격 근무 환경간의 조화를 맞추기 위해 근무 환경을 재조성하는 것에도 관심을 기울여야 한다. 생산성, 창의성, 협동심의 향상을 도모하는 것이 이러한 변화의 목적이다.

불확실한 미래에 대응하는 도전적 움직임

본 자료를 통해 디지털 고객 참여, 인사, 영업, 기술, 리스크, 재무, M&A와 지속가능한 금융과 같은 분야에서 회복 탄력성 강화와 신속한 변화 추구에 팬데믹을 통한 교훈이 어떻게 작용하는가에 대한 관점들을 소개하고 있다.

팬데믹의 다양한 영향으로 인해 직원의 생산성이 줄어든다면 회복 탄력성을 유지하는 것이 어려워진다. 글로벌 은행 경영진 200인을 대상으로 한 딜로이트의 서

베이에 따르면, 이러한 어려움은 유럽에서 특히 두드러지게 나타나고 있으며, 60%에 달하는 조사 참여자들은 팬데믹 이후 임직원들이 기존 사무실 근무 체계로 복귀하는 것이 업무에 방해가 된다고 생각한다고 밝혔다. 흥미롭게도, 미국(35%)과 아시아 퍼시픽(38%)의 응답자들은 그렇게 비관적으로 생각하고 있지만은 않았다. 은행 업계의 경영진들은 생산성과 직원 복지 간 균형을 추구하기 위한 쉽지 않은 의사결정에 놓여 있다.



조사 참여자의 절반 이상이 글로벌 진출 전략을(국가, 도시, 사무실 관련 문제)재구상 하고 있으며, 보다 통합적인 위기 관리 접근 방법과 이를 문서화 하는 방안을 준비하고 있다 (그림 4).

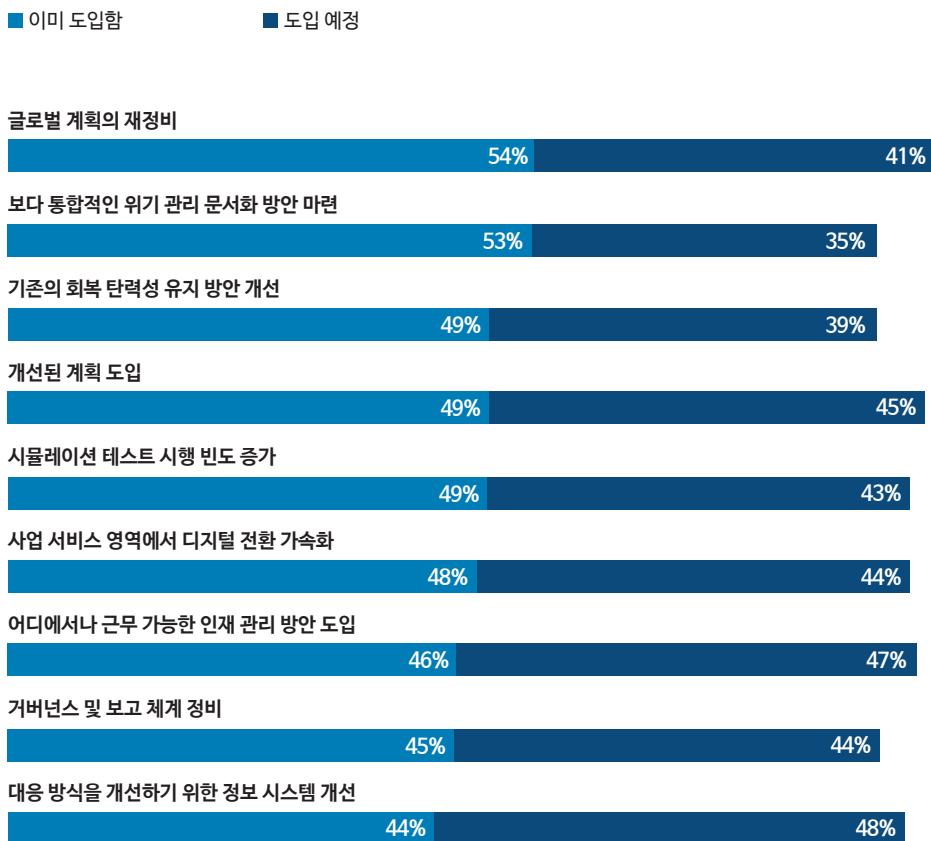
은행 업계는 현재 진행중인 문제점 이외에도 2021년 다양한 어려움을 마주하게 될 것이다. 근시적 미래에도 팬데믹이 미치는 영향의 불확실성은 계속될 것이다. 그

러나 이러한 상황으로 인해 은행업계의 경영진들이 미래를 재구상하고 도전적인 움직임을 취하는 것이 결코 좌절되어서는 안된다.

은행 업계는 팬데믹으로부터 얻은 교훈을 활용하는 한편, 현재로서는 회복 탄력성을 강화하고 팬데믹 이후 변화를 가속화시키기 위한 새로운 방안들을 수립해야 한다.

그림 4

은행은 회복 탄력성을 유지하기 위해 전 사업부에 걸쳐 각종 방안을 도입하고 있다



출처: 딜로이트 금융산업본부 글로벌 전망 서베이 2020

지속가능한 금융 : 혁신을 꿈꾸는 리더를 위한 특별한 기회

세계는 이전에 찾아볼 수 없었던 어려움들을 마주하고 있다. 아마도 팬데믹이 현재로서는 가장 어려운 문제이겠지만, 소득 불균형, 인종차별 및 성차별, 기후 변화로 인한 각종 리스크 또한 간과되어서는 안된다. 새로운 다짐과 목표 아래 은행은 최선을 다해 보다 평등하고 지속 가능한 사회에 기여해야한다는 사회적 목표를 받아들였다.

금융 시장 중개, 자본 소유자, 투자자, 그리고 고용주라는 다양한 역할을 통해 글로벌 경제 성장의 핵심 축을 담당하는 은행은 이제 지속가능한 금융을 달성하기 위해 중요한 역할을 수행하게 되었다. 은행은 사회 전체에 긍정적인 효과를 불러오는 경제적 활동을 위한 자본을 분배하는 데 도움을 줄 수 있다. 뿐만 아니라 고객 및 거래원이 새로운 행동을 취하도록 자극하는 역할을 할 수 있다.

많은 은행들이 주어진 힘과 영향력을 수용하고 있으며, 의미 있는 방식들을 통해 ESG에 기여하기 위한 방안들에 노력을 쏟고 있다. 조사 참여자의 3/4가량이 소속 금융기관에서 기후 관련 목표를 위한 투자를 늘리고 있다고 밝혔다. 예를 들어, 골드만삭스의 경우 기후 변화 및 포용을 중시하는 성장 등 지속가능한 금융 활동을 위해 2030년까지 7,500억 달러를 투자, 자금조달, 자문 업무에 사용할 계획이라고 밝혔다.⁸ 이와 비슷하게, UBS 또한 핵심 지속가능 관련 투자를 56%이상에 달하는 4,880억달러까지 증가시켰다.⁹

전세계의 규제기관은 기후변화가 금융시장 및 시장 안정성에 미치는 구조적 영향에 집중하고 있다. 다수는 기대감을 가지고 새로운 체계를 제안하기도 하였다.

미국 상품선물거래위원회(US Commodities Futures Trading Commission)은 금융시장 참가자들로 하여금 "기후 리스크를 측정하고, 이해하고, 해결하기 위해 보다 신속하고 결단력 있게 행동할 것"을 종용했

다.¹⁰ 유럽중앙은행(Europe Central Bank)은 "기후 및 환경 리스크를 사업 전략, 거버넌스, 리스크 관리 및 공시에 반영할 것"을 요청했다.¹¹

물론 2019년 11월 미국 상원에서 제출한 기후 변화와 재무리스크 법안(Climate Change Financial Risk Act)과 같이 미국 연준에 대하여 기후 변화 스트레스 테스트 시나리오 개발에 도움을 줄 것을 요청하는 등의 새로운 법안 또한 존재한다.¹²

국제금융연구원(Institute of International Finance), 세계 경제 포럼(World Economic Forum), FSB 산하 기후관련 금융 공시 TF(Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), 탄소회계금융협의체(Partnership for Carbon Accounting Financials)와 같은 업계 내 다양한 조직들은 기후 변화 기준과 투명성을 위해 여러가지 구조적 변화를 촉구했다.¹³

지속가능한 금융을 위해 은행이 많은 성과를 보였지만, 여전히 갈 길이 멀다.



산업 전반에 걸쳐, 지속가능성 목표는 투명성이나 일상 업무와 연관성이 적은 경우가 있다. 또한 기존의 사업을 친환경 경영으로 표방하는 그린워싱(Green-washing)이 존재한다는 것도 우리의 현실이다.

산재하며 혼동을 유발하는 용어, 국제적으로 통용되는 기준이 존재하지 않는 것 또한 문제점의 하나이다. 지속가능을 추구하는 조직들은 이러한 문제를 해결하기 위해 노력을 기울이고 있다. PCAF는 국제 탄소 회계 기준을 마련하였으며, 국제 지속가능 기준 협의회는 재무 보고를 위한 기준을 제정하고 있다.¹⁴ 그러나 여전히 금융 서비스 업계 내에서 국가간 협력 사례가 충분하지 않은 상황이다.

또 다른 고질적인 문제는 데이터의 부족과 지속가능 활동, 성과, 결과를 측정하는 지표가 불완전하다는 것이다. 물론 이는 업계를 아우르는 광범위한 문제이며, 은행은 고객과 데이터 제공업체와 협력하여 문제를 해결할 수 있다.

은행 내부적으로는 경영진과 CEO가 모범을 보이려 하고 있지만, 최고지속가능책임자(chief sustainability officer)에게 더 많은 권한을 부여해 전사적으로 지속가능 문화를 전파해야 한다. 최고리스크책임자(CRO) 또한 이러한 변화의 중심에 있다. 이들은 리스크 관리 체계와 관리 및 스트레스 테스트에 보다 직접적으로 기후 리스크 요소를 반영해야 한다.

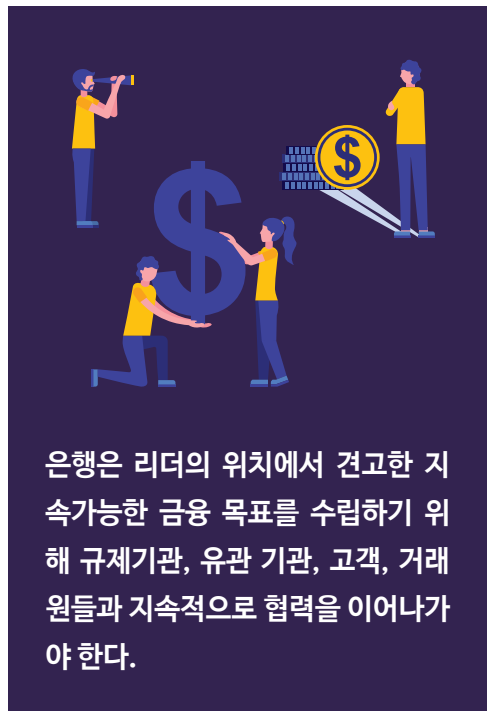
지속가능 관련 목표를 특정 사업에 집중시킴으로 인해 결과적으로 균형이 나타날 것이며, 단기적으로 재무적 희생이 필요할 것이다.

마지막으로, 탈탄소화 과정을 거치며 고객 대상의 전환 리스크 서비스와 솔루션을 개선해야 한다.¹⁵ 업계는 탄소 배출권 거래, 또는 보다 넓은 범위에서 시장 참여자 간 기후 리스크를 공유하는 등의 혁신이 가능한 만큼 성숙하다.

일부 문제들은 사회적 수준에서 논의가 가능하다. COVID-19은 소득 불균형, 성별 및 인종 차별을 심화시켰다. 일부 은행은 재정적 지원을 통해 이러한 문제를 해결하는데 앞장서고 있다. JP 모건에서는 인종 간 빈부 격차에 맞서기 위해 300억 달러를 사회에 환원했

다.¹⁶

지속가능한 금융을 추구하는 것은 단순히 옳은 행동을 하는 것이 아니다. 이는 좋은 사업이 될 수 있다. 예를 들어, 개발도상국의 일부 은행들은 소외계층에 대한 금융 서비스 확대와 같은 문제를 성공적으로 해결하고 있다. 여러 핀테크와 비은행 기업들도 혁신적인 솔루션을 제시하였다. 은행은 이러한 문제들에 주의를 기울이고, 경제적으로 도움이 되며 보다 견고한 비즈니스 모델을 형성하기 위해 더욱 창의적인 방법들을 동원해야 한다. 또한 금융 교육, 균등한 건강 보험 접근성, 주택 시장 안정 등과 같은 사회적 문제까지도 함께 고려할 수 있어야 한다.



은행은 리더의 위치에서 견고한 지속가능한 금융 목표를 수립하기 위해 규제기관, 유관 기관, 고객, 거래원들과 지속적으로 협력을 이어나가야 한다.

은행은 이 수많은 문제들을 홀로 해결할 수 없으며, 산업 내부적인 협력과 정부기관과의 밀접한 논의를 통해 유의미한 해결 방안을 찾아내야 한다. 은행은 리더의 위치에서 견고한 지속가능한 금융 목표를 수립하기 위해 규제기관, 유관 기관, 고객, 거래원들과 지속적으로 협력을 이어나가야 한다. 이러한 협력은 결국 금전적 이익을 가져다 준다는 것을 알게 될 것이다.

디지털을 활용한 고객 관계 확립 : 차기 선구자가 되는 방법

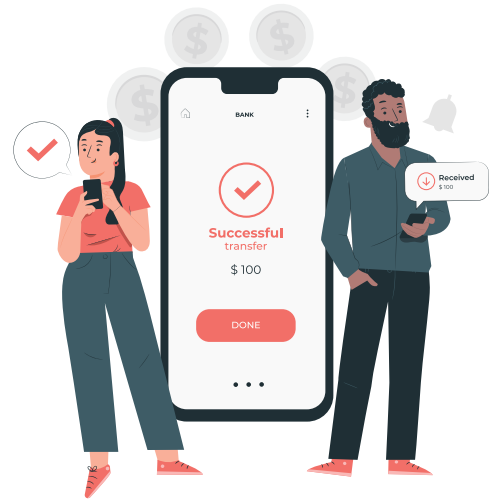
디지털 बैं킹의 목표는 완벽히 달성된 적이 없었으며, 이는 일반적으로 고객이 서비스 활용을 꺼리거나, 고객을 유인할 만한 디지털 솔루션이 부족했기 때문이다. 그러나 팬데믹으로 인해 상품 특성이나 인구 구성의 영향을 받지 않은 채 디지털 도입이 촉진되었다. 예를 들어, 리테일 बैं킹 고객의 44%는 팬데믹 이후 주거래 은행의 모바일 앱을 더욱 자주 사용하고 있다고 밝혔다.¹⁷ 브라질의 디지털 은행인 누뱅크(Nubank)의 신규 계좌 개설 건수는 50% 증가하여 총 개설수가 3,000만 개를 달성하기도 했다.¹⁸

상업 은행에서도 비슷한 현상이 나타났다. बैं크오브아메리카(Bank of America)의 법인 모바일 앱을 통한 계좌 입금 건수는 117%의 성장률을 보였다.¹⁹ 증권사 마케팅에 디지털 로드쇼를 활용하는 것 또한 새로운 표준으로 자리잡았다.

더욱 인상적인 것은 디지털 채널을 통한 판매량으로, 디지털 은행에게 매우 극적인 성과이다. 스탠다드차타드(Standard Chartered)의 디지털 리테일 बैं킹 판매량은 2020년 상반기 YoY 50%의 증가율을 보였다.²⁰

그러나 디지털 활용의 증가가 곧 만족도의 증가로 반드시 이어지는 것은 아니다. 디지털 기반으로 서비스가 옮겨가면서 리테일 은행에 대한 미국 소비자의 전반적인 만족도는 감소하는 경향을 보였다.²¹ 캐나다의 경우, 모바일 बैं킹 사용량이 증가하였지만 모바일에서 제공되는 서비스에 대한 만족도는 감소하였다.²² 오스트레일리아 또한 대면 서비스에서 디지털로 옮겨가며 문제 해결에 대한 만족도가 감소하는 현상을 보였다.²³

한편 현재로서는 단 일부의 고객만이 주거래 은행을 옮기려 하고 있지만, 팬데믹이 지나고 나면 고객 유지 리스크가 다시 수면 위로 떠오를 수 있으며, 특히 젊은 층 고객을 유지하는 것이 어려울 것으로 보인다.²⁴



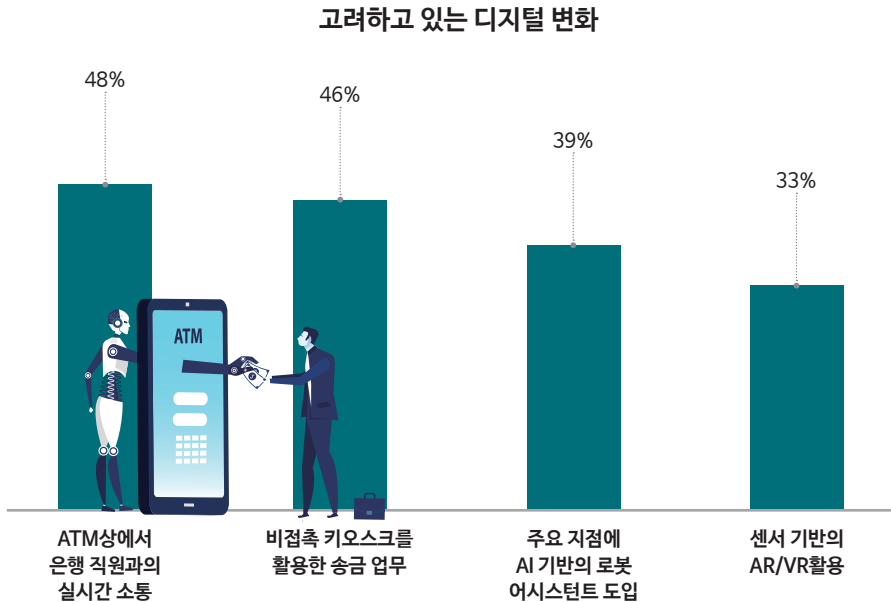
따라서 디지털 상에서 고객과의 상호작용이 늘어나고 있음에도 불구하고 고객 만족을 추구하고, 장기간 관계를 유지하며 주거래 은행으로의 위상을 잃지 않는 것이 매우 중요하다.

그렇다면, 은행은 무엇을 해야 하는가?

첫째로, 각종 혜택이나 고객 참여 방안을 마련하여 디지털 채널을 최초로 사용하는 고객과의 관계를 유지하는 것을 우선으로 삼아야 한다. 동시에, 디지털 및 대고객 관련 기술에 투자하여 업계가 오랫동안 추구해온 막힘 없는 서비스 제공을 위한 노력을 지속해야 한다. 이러한 개선책은 디지털만을 활용한 채널 뿐 아니라 디지털 키오스크와 같은 지점에서의 고객 경험을 향상시킬 수 있다. 절반에 가까운 조사 참여자들은 소속 금융기관이 ATM을 통한 은행 직원과의 실시간 소통, 셀프 서비스 도입, 비접촉 터치스크린 활용을 고려하고 있다고 밝혔다(그림 5). 한편 이 뿐만 아니라, 인공지능 기반의 챗봇, 센서 기술을 바탕으로 한 AR이나 VR을 활용하는 방안도 존재한다.

그림 5

일부 은행들은 향후 1년간 지점의 디지털 역량을 강화할 계획이다



출처: 딜로이트 금융산업본부 글로벌 전망 서베이 2020

이러한 목표를 달성하기 위해, 은행은 각 사업부 및 조직별로 개별 데이터 아키텍처를 도입하고, AI를 활용하여 이를 분석해 고객에 대한 360도 시야를 확보해야 한다. BBVA는 전세계 글로벌 플랫폼에 새로운 데이터 분석 체계를 설립하고, 이를 위한 "AI 공장" 을 도입했다.²⁵

핀테크로부터 은행이 배워야 할 또 다른 점은 그들이 파트너사와의 협력을 통해 고객 데이터와 분석을 활용하여 초개인화된 서비스와 고객 경험을 디지털 상에서 제공하는 새로운 차별화된 방식이다.²⁶

팬데믹으로 인해 디지털 환경에 접근한 고객이 증가했다. 그러나 이들을 만족시키지 못하는 은행의 제한된 역량 때문이라도, 챗봇, 의사소통용 AI 등이 도입되어야 한다. 새로운 기술을 도입함으로써 디지털 경험을 개선하는 것은 은행들로 하여금 고객의 문제를 해결해주고 그들과 관계를 확립하는데 도움을 줄 것이다.

한편 기타 고객과의 상호작용에서 인간이 수행하는 부분도 남겨 두어야 한다. 디지털의 도입은 필수적이

고, 장려되는 것이지만 대면 소통을 통해 고객들의 충성심이 증가하는 경향이 있다. 부채 관리 방법 개선에 대해 고객들에게 안내하고, 고객들에게 감정을 이입하는 것은 고객과의 관계를 강화하고 신뢰를 쌓는 방법이 될 수 있다.

일반 및 법인 고객 모두에 있어 모든 재무 활동(심지어 비 재무적인 활동까지도)을 아우르는 고객과의 관계를 확립하기 위해 새로운 은행 플랫폼을 제시하는 것은 매우 강력한 차별 전략이며 수익성 제고를 위한 새로운 방안이 될 수 있다. 예를 들어, DSB은행의 마켓플레이스(Marketplace) 플랫폼을 통해 고객은 부동산 및 차량 거래, 여행 예약 등의 활동을 할 수 있으며, 이러한 활용을 통해 선구자가 될 수 있을 것이다.²⁷

대고객 업무에서 디지털 관련 목표를 완벽히 달성하기 위해 은행들은 디지털 및 인간 간의 상호작용을 적절히 조합하거나, 데이터의 능동적 활용, 새로운 파트너십, 고객의 이목을 끄는 서비스 모델을 활용하여 고객 경험을 증대시킬 수 있다.

인사

리질리언트(resilient) 리더십을 통한 임직원의 건강과 생산성 제고

전세계 은행의 경영진들은 원격 근무 체계 도입, 높은 임직원의 참여도와 생산성 유지를 위한 다양한 인사 분야의 어려움을 직면하고 있다.

한편 다수의 은행들은 유연 근무제 등의 다양한 움직임을 취하려는 계획을 가지고 있다 (그림 6). 그러나 동시에 팬데믹으로 인한 경제적 위기 등으로 인해 인원 감축이나 보상 축소 등의 방안도 취해야 하는 상황이다.

팬데믹 이전부터 일의 미래는 수많은 은행 경영진의 주요 관심사였다. COVID-19으로 인해 업무 환경이 어떻게 변화할지는 아직 확실하지 않다. 하지만 디지털화의 가속화 등 변화로 인해 은행 업계의 인재상은 변화를 겪게 될 것이다.

“
전세계 은행의 경영진들은
원격 근무 체계 도입, 높은 임직원의
참여도와 생산성 유지를 위한 다양한
인사 분야의 어려움을 직면하고 있다.
”

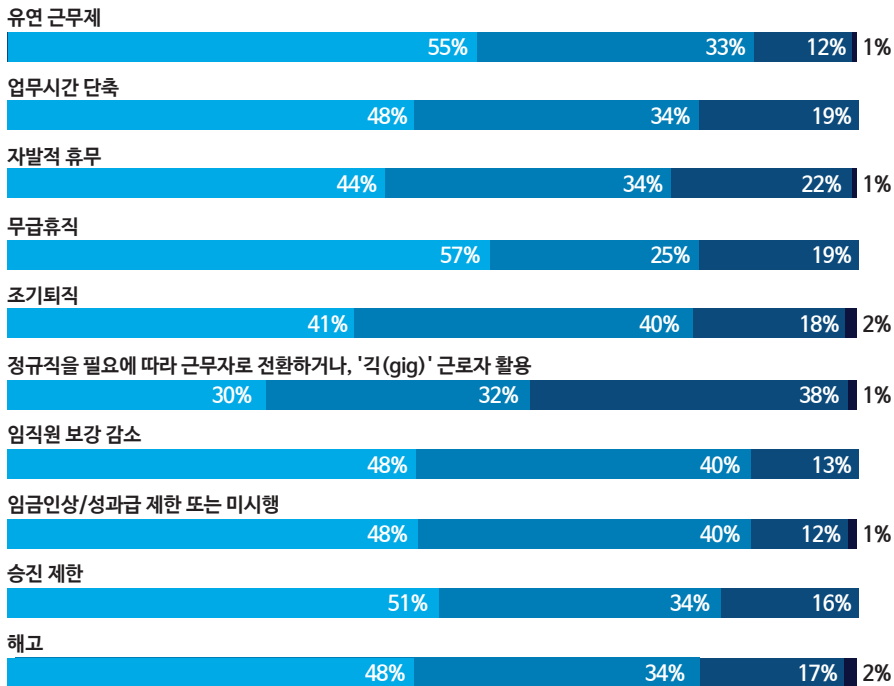


그림 6

은행은 COVID-19에 대응하여 지속적으로 인사 관리에 변화를 줄 것이다.

■ 이미 도입함 ■ 도입 계획 중 ■ 도입하지 않았으며 도입 계획 또한 없음 ■ 모름

현재까지 취해진 인사 관련 조치



출처: 딜로이트 금융산업본부 글로벌 전망 서베이 2020

인재 관리에 있어 회복탄력성을 유지하고 변화를 촉진하다

은행들이 2021년 경제 상황을 받아들임과 동시에 은행의 경영진들은 최적의 인재상이 무엇인가에 대한 쉽지 않은 결정을 내려야 할 것이다. 단순히 현재의 문제인 임직원의 건강과 생산성 뿐 아니라 교육, 팀워크, 리더십과 관련된 문제까지도 고려해야 한다. 올바른 기술과 수단을 활용하는 것이 핵심이다.

팬데믹으로 인해 건강에 대한 관심이 전례없이 증가하였다. 조사에 참여한 경영진 대다수(80%)는 소속

기업이 임직원의 안전과 건강에 매우 집중하고 있다고 밝혔다. 시티그룹(Citigroup)은 재택근무, 사무실 근무 여부와 무관하게 매니저들이 직원들의 신체 및 정신적 건강 상태를 확인하도록 교육하였다.²⁸

팬데믹이 지속되고 있으며, 불확실성도 여전히 남아 있는 상황에서 은행 경영진은 선제적으로 문제를 파악하고, 개인/가정적 문제에 세심한 관심을 기울이는 한편 임직원이 생산성을 유지하는데 도움을 주는 신체 정신적 건강을 중시해야 한다. 그러나 원격 근무 환경에서 직원을 관리하는 것은 쉽지 않은 일이다: 각 팀의 책임자는 마이크로매니징을 하지 않고도 구성원의 동기 부

여와 생산성 유지의 균형을 맞추기 위해 노력해야 한다.

뿐만 아니라 팀의 책임자는 구성원들이 소속감을 느낄 수 있도록 노력해야 한다. 구성원들은 거시적 관점에서 본인의 업무가 어떤 역할을 하는가에 대한 정보를 제공 받고, 이를 통해 그들이 조직의 일부로서 업무에 영향을 미치고 있음을 인지하게 해야 한다.²⁹

한편 은행들은 임직원들이 보다 빠르게 교육 내용을 흡수하고, 자주 교육을 수행할 수 있도록 인사 전략을 취해야 한다. "배우는 방법을 배운다"에 초점을 둔 맞춤형 교육이나 경험을 통한 교육과 같은 방식은 퇴사 비율을 낮추고 조직 전반에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.³⁰ 그러나 COVID-19 이후의 세상에서 성공하는 것은 새로운 역량을 필요로 할 수 있기 때문에, 단순히 보유한 인재를 교육하는 것만으로는 부족하다.

새로운 인재상을 구상하는 것은 공동의 목표를 위한 유연한 팀을 형성하는 데 도움이 되어야 한다. 특정 업무나 역할의 필요에 따라 업무 환경을 재구성하는 것은 사무실 근무와 원격 근무 간 균형을 맞추는 데 중요한 역할을 수행할 것이다. 생산성, 창의성, 협동심을 제고하는 것이 궁극적인 목표가 되어야 할 것이다.

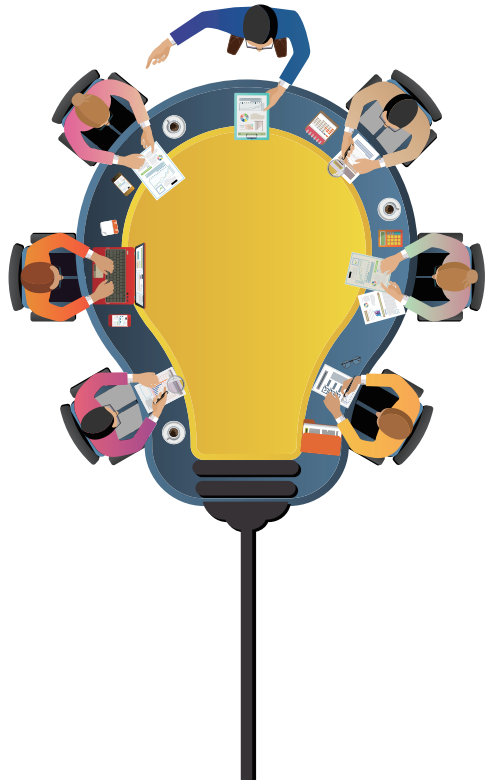
협동의 본질 또한 변해야 한다. COVID-19으로 인해 많은 은행들이 뒤쳐진 조직 구조와 계층 구조를 여전히 가지고 있음이 드러났다. 새로운 조직 구조는 업무가 완수되는 방식에 초점을 두고 구성되어야 한다.

한편 인재상을 개선하고 회복 탄력성을 제고하기 위해 기술이 이미 활용되고 있다. 기술은 원격 근무 환경에서 생산성을 높이고, 교육을 촉진하며, 유연한 조직을 양산하고, 지식을 공유하며, 효율적인 정보의 흐름을 조성하는 한편 전사적인 새로운 협력 표준을 만드는 데 핵심적인 역할을 수행해야 한다. 다만 경영진은 원격 근무 환경에서의 기술 활용이 한편으로는 화상 회의의 피로를 주고, 한편으로는 사회적 접촉을 필요로 하는, 마치 동전의 양면 같음을 인지해야 한다.

대규모의 백신 접종 가능 여부에 대한 불확실성이 아직 존재하는 상황에서 향후 몇 개월간, 인재부는 안전한 사무실 근무 복귀 체계를 구성하기 위해 바쁜 나날을 보내게 될 것이다. 업무에 빠르게 변화를 만들고 수

용하며, 업무 환경을 재구성하는 은행이 가장 큰 성공을 이루어 낼 것이다.

그러한 재구성의 예시로, 은행의 IT부서가 소프트웨어 개발 및 테스트에 활용해 온 유연한 업무 접근 방식을 이제는 영업에 적용해야 한다. 이러한 혁신은 곧 일의 미래이다. 기업의 문화나 기타 요소들로 인해 어려움이 있을 수 있지만, 변화를 도입하는 것은 주요한 결과를 나타낼 수 있다. 새로운 기술과 수단은 분명히 도움이 될 것이며, 이는 차별화된 경쟁력을 이끄는 지속적인 프로세스 개선으로 인식되어야 한다.



마지막으로, 은행의 미래 인사 전략은 유연하며 변화에 신속하게 적응 가능한 것이어야 한다. 새로운 인재상의 개발은 혁신과 회복 탄력성에 초점을 둔 포용적인 리더십을 필요로 한다. 높은 효율을 나타내기 위해서 리질리언트(resilient) 리더³¹들은 미래를 내다볼 수 있으며, 이해심이 깊은 이들이어야 한다.

운영 장시간의 회복탄력성 구축 및 기술을 활용한 전략적인 비용 관리

COVID-19으로 인해 은행 운영에 상당한 차질이 빚어졌으며, 일부 기관에서는 문제들이 발생하기도 했다. 그러나 대다수는 문제점들을 잘 해결했다. 전반적으로 비교적 수월했던 비대면 영업 환경으로의 전환은 다년간의 준비와 운영상의 회복탄력성에 집중해 온 규제기관 덕분에 가능했다.³²

뿐만 아니라, 팬데믹으로 인해 일부 은행의 영업 계획, 위기 관리, 회복과 관련된 엄격한 기준의 필요성이 강조되었다.³³ 게다가, 해외 영업의 취약점과 외부 네트워크에 대한 의존도가 드러나게 되었다. 국가 봉쇄가 이루어진 곳의 많은 금융기관의 해외 지사는 혼동을 겪었다.

회복 탄력성을 강화하고 운영상의 변화를 촉진하다

미래를 위해 운영상의 회복 탄력성을 강화하는 것은 많은 은행이 마주한 주요 어려움 중 하나일 것이다.³⁴ 문제를 해결할 묘수는 없지만, 해외 진출 현황 및 제3자 의존도를 재점검하고, 예상 상황에 대한 시뮬레이션 테스트 수행 주기를 늘리는 한편 정보 시스템을 개선함으로써 미래의 위기에 빠르게 대응할 수 있을 것이다.

예를 들어, 영업 지역 다각화를 유지하기 위해 일부 해외 지사를 근방 국가나 국내로 옮겨오는 방안을 고려할 수 있다. 한 곳에 몰리게 되며 감염 조치가 이루어질 수 있지만, 영업 리스크를 감소시키는 데 도움이 될 것이다. 조사 참여자의 대부분은 이러한 방안들을 도입하고 있거나 도입을 계획 중이라 밝혔다 (그림 7).

유연성은 회복 탄력성과 뗄 수 없는 관계이다. 은행은 유연한 업무 수행을 위해 안벽주의를 탈피해야 한다. 경영진은 수평적인 팀 구조를 갖추고 의무와 책임을 재점

검하여 대고객 업무를 수행하는 직원들을 대상으로 의사결정 권한을 확대해야 한다.³⁵

또한 영업의 효율성을 위해 구조적으로 비용 구조를 변화시켜야 한다 (그림 7). 고정 비용을 낮추기 위해 영업점이나 사무실 공간을 재구성할 수 있다. 영업점 폐쇄로 인한 결과는 고객 경험을 증대시킬 수 있는 드라이브 스루(Drive-through) 지점이나 차세대 영업점을 통해 일부 상쇄가 가능하다. US뱅크(US Bancorp)는 카페 형태의 영업점을 유지하며 다수의 거래가 디지털 채널로 옮겨오는 상황에서 고객과의 소통을 지속적으로 이어나가게 도와주는 해당 지점의 역할을 재차 강조했다.³⁶

일부 은행들은 해고를 감행하여 비용을 절감하기도 하였다. 1/3에 달하는 조사 참여자들이 소속 기관에서도 이를 계획 중이라 밝혔다. 지금까지 대부분의 은행 경영진은 대체적인 근무 형태를 도입하는 것을 꺼려왔으며, 1/3 미만의 참여자들이 수요에 의한 인력 사용, 즉 "긱(gig)"으로 알려진 근무 형태로 전환하고 있다고 응답했다. 그러나 원격 근무 환경에서 생산성을 유지하기 위한 방안을 모색하는 것은 매우 중요하다.

또한 은행은 클라우드, 머신 러닝, RPA, 분산 원장과 같은 기술들이 어떻게 비용 절감에 상당한 도움을 주는 동시에 업무 속도와 정확성을 높이고, 다량의 업무를 추진 가능한가에 대해 지속적으로 탐구해야 한다. 데이터 흐름을 원활하게 하고, 데이터 분석 기술을 활용하는 것도 또한 원하는 수준의 효율성을 달성하기 위한 전제 조건으로 남아 있다.

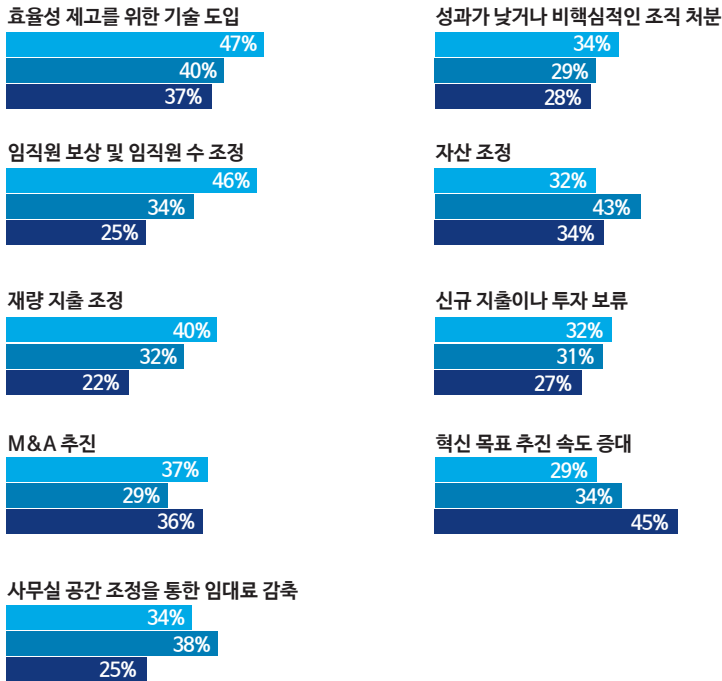


그림 7

재정 및 운영상의 안정성을 위해 은행들은 다양한 조치를 취하고 있다.

■ 북아메리카 ■ 유럽 ■ 아시아퍼시픽

지난 6~12개월간 계획된 조치



출처: 딜로이트 금융산업본부 글로벌 전망 서베이 2020

저금리 상황에서 이와 같은 투자가 필요한 것은 특히 소규모 은행으로 하여금 M&A의 필요성을 느끼게 할 수 있다. 소규모 은행(연간 수익이 10억달러~50억달러 사이) 소속의 조사 참가자들은 향후 6-12개월 이내에 M&A 추진의 가능성이 있다고 답하였다. 한편, 1/3의 조사 참여자들은 자산 조정이나 비핵심 조직을 처분할 계획이라고 밝혔다.

전사적인 계획 이외에도, 각 사업부 수준의 비용 절감 방안이 필요하다. 각 사업부의 책임자는 어느 분야에 힘과 자원을 쏟아야 할지 결정할 수 있는 권한을 가

지고 있어야 한다.

또한 셀프 서비스, 원활한 데이터 흐름, 자동화 도입, 최적의 서비스 제공을 위한 재정비 등을 통해 업무가 진행되는 방식에 변화를 불러올 수 있어야 한다. 이 뿐만 아니라 사업부의 책임자들은 경쟁력에 대한 평가를 받을 수 있으며, 만일 경쟁력이 떨어진다면 해당 사업이나 활동을 중단하는 것을 고려해야 한다.

이러한 변화는 경영진으로부터 비롯되는 사내 문화의 변화를 통해 이루어질 수 있다.

기술

다양한 기술이 보유한 엄청난 가치를 활용하라

은행의 디지털 전환은 급격한 속도로 이루어져 오고 있었는데, 팬데믹이 이에 촉매제 역할을 했다. 새로운 현실의 요구에 부응하기 위해, 기존에는 수개월, 심지어는 수년간 걸렸던 미국 급여보호 프로그램(US Paycheck Protection Program)과 같은 프로젝트들이 단 몇 주 만에 이행되고 있다. 지난 10년간 디지털화에 투자한 은행들은 COVID-19으로 인한 변화에 적응함에 있어 타에 비해 더욱 유연하고 회복 탄력적인 자세로 대응이 가능함을 증명했다.³⁷

하지만 2020년 상반기 은행의 기술 역량의 취약점 또한 드러났다. 조사 참여자 5명중 4명 가량이 COVID-19으로 인해 부족한 금융 기관의 디지털 역량이 드러났다는 것에 동의하였다.³⁸ 기존 시스템 인프라와 곳곳에 산재한 데이터로 인한 기술적 한계는 은행의 디지털 전환을 저해하는 요소이다.³⁹ 그럼에도 불구하고, 많은 금융 기관의 디지털 활용이 증가하고 있으며, 현재는 특히 코어 시스템에 대한 기술 중심의 전환이 주목받고 있다.

회복 탄력성을 강화하고 기술 전환을 촉진하다

은행의 IT 관련 부서는 오늘날 시장에 존재하는 부담을 상쇄하기 위해 기술 인프라를 근시일내에 변화시켜야 한다. 예를 들자면, 구조조정, 재무조정과 같은 한계에 다다른 상황에서 은행은 AI 챗봇 시스템 등을 통해 보다 개인화된 서비스를 제공함으로써 상담센터의 효율성을 높일 수 있다.⁴⁰

은행 IT 부서의 책임자들은 코어 시스템 개선과 같이 비즈니스에 변화를 줄 수 있는 대담한 움직임을 취해

야 한다. 하지만 모두에게 딱 맞는 코어 시스템 솔루션은 존재하지 않기 때문에, 가장 최적의 시스템이 무엇인지 결정하기 위해 은행은 현재 보유한 플랫폼의 지속가능성, 리스크 성향, 상품 혁신의 필요성 등을 평가해야 한다.

한편, 혁신의 이점을 누리기 위해 새로운 접근법이 필요하다. 기존 시스템 사용 중단에 대해 보다 강력한 인센티브를 제공하는 것이 도움이 될 수 있다. IT부서 책임자들은 차세대 기술 뿐 아니라 진보된 머신 러닝, 블록체인, 퀀텀 기술 등과 같은 그 다음 세대의 기술과 현재의 기술이 어떻게 연계될 수 있는지 고려해보아야 한다.

현재까지 클라우드 마이그레이션의 주 목적은 비용 절감, 기술 개선이었지만 최근에는 비대면 업무를 위한 것으로 그 목적이 변하고 있다. 그러나 클라우드의 진정한 가치는 비즈니스 모델의 재편, 유연성 제고, 규모의 시련, 혁신 추구, 고객 경험 변화에 있다. 클라우드 중심의 API 기반 코어 시스템 구축을 통해 은행 경영진은 네오뱅크나 빅테크가 해온 것 처럼 신속하게 상품 재편을 꾀할 수 있다. 조사 참여자들은 향후 1년간 클라우드 관련 지출이 증가할 것으로 전망했다. 특히 북미(56%)와 아시아 퍼시픽(61%)에서 이러한 경향이 두드러졌다.



아직 AI가 널리 도입되지 않았으며⁴¹, AI의 가능성이 모두 실현되지 않았지만, 은행은 AI가 단독으로 존재하지 않는다는 것을 인지해야 한다. 42%에 달하는 조사 참여자들은 향후 1년간 AI 기술 관련 지출이 증가할 것으로 내다봤다. AI는 클라우드, IoT, 5G, 분산원장과 같은 기술과 결합되거나 내재되는 방식으로 가치를 배가시킬 수 있다. 다만 활용 방식에 상관없이, AI의 윤리적인 사용이 전제되어야 한다.

만일 은행이 데이터의 질, 구조, 거버넌스를 통제하지 못한다면 디지털 전환의 진행이 뒤쳐지게 될 것이다. 지식 그래프(Knowledge graph)와 같은 새로운 솔루션을 통해 데이터의 분산 문제를 해결하고 데이터가 보유한 가치를 완벽하게 실현할 수 있다.

은행의 비용 정비 관련 업무에서도 기술 부서는 중요한 역할을 수행해야 한다. 먼저, 비용 구조의 변화를 위해 기술이 활용됨을 확실히 해야 한다. 두번째로 비용

절감을 위해 은행은 기술 프로젝트에 아웃소싱이나 외부 업체를 사용하는 것을 재점검해보아야 한다. 절반에 달하는 조사 참여자들은 팬데믹 기간 중 아웃소싱에 의존하는 비율이 다소 증가하였으며, 40%는 시스템 구축이나 구매 의향의 감소가 예상된다고 밝혔다(그림 8). 비용 절감을 위해 아웃소싱을 활용하는 금융기관이 증가하고 있지만, 이는 차별화된 전략은 아니다.

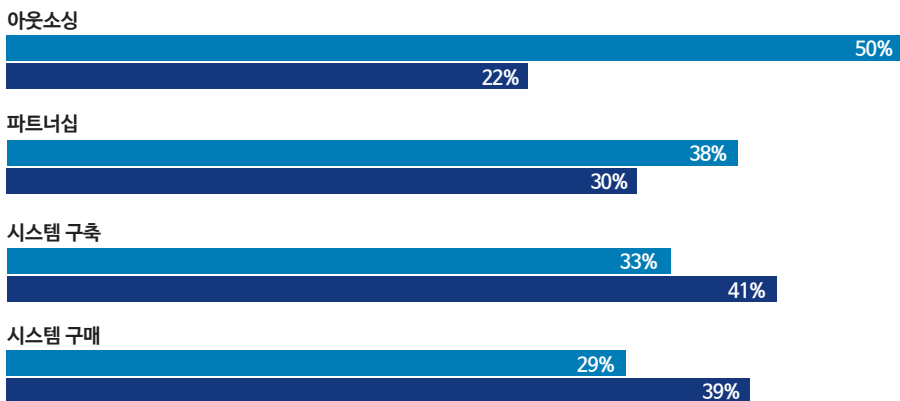
마지막으로, 최고 기술 책임자(chief technology officer)와 다른 C-레벨의 경영진들은 장기간의 목표를 달성하기 위해 디지털 전환이 얼마나 멀리, 얼마나 깊게, 그리고 얼마나 광범위하게 이루어져야 하는가에 대해 질문을 던져 보아야 한다. 얼마나 많은 변화가 필요한지를 결정하는 것과, 이 전환에서 기술이 수행하는 역할은 무엇인지 파악하는 것은 전략적으로 매우 중요한 사안이다.

그림 8

재정 및 운영상의 안정성을 위해 은행들은 다양한 조치를 취하고 있다.

■ 매우 혹은 다소 증가 ■ 매우 혹은 다소 감소

디지털 전환 추진 방식



재무 데이터를 활용한 전략적인 가치 창출

팬데믹으로 인해 세계가 멈추게 되면서, 은행의 CFO와 재무 담당자들은 위기 대비책의 우선순위를 새로 정립해야 했다. 지난 10년간 은행이 쌓아둔 견고한 자본 수준을 통해 단기간의 위기를 경감할 수 있었으며, 예금 유입 및 자본시장에 대한 정부 지원을 통해 유동성 문제를 덜어낼 수 있었다. 한편 팬데믹 초기에 은행은 대출 요건을 강화했다. 대다수의 은행들은 적시에 양질의 데이터를 제공하며 규제 보고 요건을 충족시켰다.

최근 CFO들은 비용 절감을 위한 노력에 앞장서고 있으며, 이는 향후 몇년간 은행이 마주한 주요 과제 중 하나이다.

회복 탄력성을 강화하고 재무 관리의 변화를 촉진하다

현재의 경제적 혼돈이 가라앉을 때까지, CFO와 재무 담당자는 유동성을 보전하고 자본확충을 위한 노력에 만전을 기해야 한다. 그러나 풍부한 예금 보유량 및 만족할 만한 수익률을 낼 수 있는 투자처가 마땅치 않음에 따라 확보한 현금을 활용하기 쉽지 않을 수 있다.⁴²

하지만 시장, 고객, 거래원에 팬데믹이 미치는 영향을 고려하여 각종 영향도 및 인사이트를 도출할 수 있는 모델링⁴³을 포함하여 보다 정교한 계획 수립과 예측 없는 유동성 보전과 자본확충을 이루어 낼 수 없다.⁴⁴

재무 계획과 분석 과정을 각 사업부 단위에서 진행함으로써 세분화 수준 및 정확도를 개선할 수 있다.⁴⁵ 그러나, 이를 달성하기 위해 현재의 인프라를 활용하는 것은 대다수의 은행에게 어려움으로 작용할 것이다. 누구에게나 적용할 수 있는 시스템 솔루션은 존재하지 않기 때문에, 최적의 방안을 도출하기 위해 현재 사용 중인 시스템, 리스크 성향, 상품 혁신의 필요성 등을 평가해야 한다.



클라우드를 적용하는 것은 이러한 면에서 도움이 될 수 있는데, 핵심적인 요소를 중심으로 각종 예측이 가능하기 때문이다. 또한 AI를 접목한다면 이 솔루션은 예상 현금흐름의 정확성을 높이는 데 도움이 될 수 있다.

재무 부문은 쌍방향의 정보 교환 체계 도입, 실시간의 비즈니스 인사이트를 제공하여 각 사업부의 역량 강화,⁴⁶ 스마트 시나리오 개발 도구 등을 적극적으로 활용함으로써 보다 전략적인 역할을 수행해야 한다.⁴⁷

또한 CFO들은 새로운 업무 환경을 고려하여 운영 모델을 재구성해야 한다. 내부 이해관계자들에게 "재무 서비스"를 제공함으로써 보다 견고한 사업상의 의사결정에 도움이 되도록 해야 한다.

한편 재무 프로세스를 자동화하고 역량을 강화하여 보다 전략적인 움직임을 취하기 위해 AI를 활용할 수도 있다.

재무 부서의 책임자들은 변화의 필요성을 이미 인지하고 있다. 조사 참여자 60%이상은 재무 부서에서 클라우드 관련 투자를 늘릴 계획이라 답했으며, 51%는 데이터 분석에 대한 지출이 증가할 것으로 보인다고 밝혔다 (그림 9). 그러나 자동화 관련 지출 증가 예상은 단 40%, AI는 43%에 그쳤다.

CFO들은 혁신과 데이터 중심의 의사결정 체계를 저해하는요소를 차단하고, 투자수익 증가 등 양질의 결과를 가져올 수 있는 목적이 분명한 자산 분배⁴⁸ 등을 추진해야 한다.

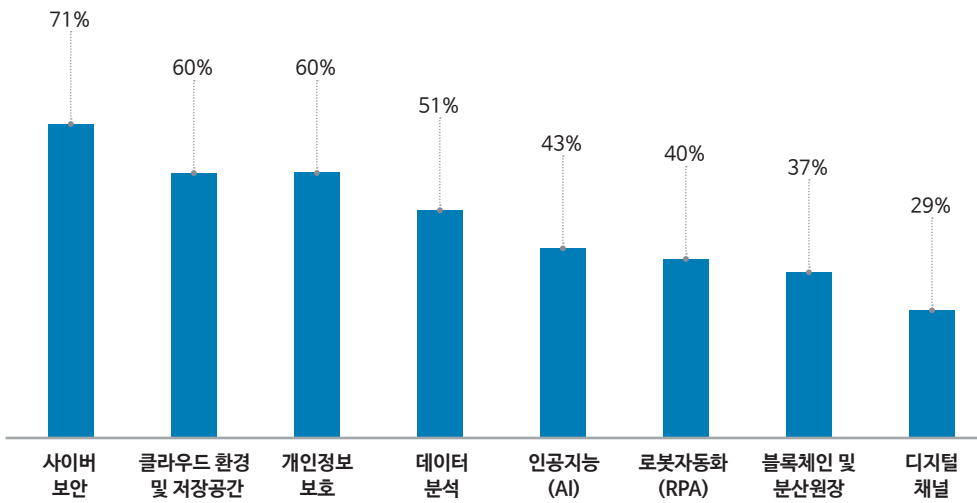
또한, 분석 기술을 중심으로 한 재무 분야의 업무가

증가함에 따라, 데이터 사이언스 및 코딩과 관련된 새로운 역량을 가진 인재가 필요하다. 이들을 끌어들이기 위해 은행은 유연한 업무 환경을 제공하고, 이들이 분석적이고 창의적이며 전략적인 활동에 집중할 수 있도록 반복적이며 불필요한 수동적 업무에서 벗어나게 해줄 수 있는 새로운 기술을 도입해야 한다.

마지막으로, 금융 기관은 기후 리스크 관리에 도움을 제공할 수 있다. 기후 리스크의 영향은 사회전반이나 기업 평판 뿐 아니라 금융 자체에도 결국 영향을 미칠 것이기 때문이다.

그림 9
은행들은 향후 1년간 다양한 기술 관련 지출을 늘릴 예정이다

재무 부문 종사자들이 밝힌 지출 증가 예상 분야



출처: 딜로이트 금융산업본부 글로벌 전망 서베이 2020

리스크

새로운 리스크 통제 환경 조성

COVID-19 팬데믹은 은행 업계의 리스크 판도를 완전히 뒤바꾸어 놓았다. 자산 가격의 높아진 변동성은 시장 리스크를 증가시켰으며, 은행의 재정 안정성과 리스크 회복력은 시험대에 올랐다. 다수의 은행들이 도입한 원격근무체계는 새로운 영업 리스크를 불러왔다. 새로운 지표들로 인해 영업연속성계획(BCP)나 영업행위 리스크와 같은 기존 리스크에 대한 이목이 강화되었다.

또한 부채 포트폴리오상의 상당한 신용 손실 발생 가능성이 더욱 명확해지고 있다. 하지만 신용 손실 모델은 극단적으로 변한 거시 경제 상황을 반영하지 못하기 때

문에 산출 결과값에 대한 의문이 생기게 된다. 경제 회복이 멈추면 신용 손실은 증가할 것이다.

한편, 규제 당국은 사이버 금융 사기, 자금 세탁 증가 등으로 인한 금융 범죄에 촉각을 곤두세우고 있다. 이외에도 규제기관은 은행이 마주한 다양한 리스크에 대해 보다 자주, 자세하게 보고받고 있다.

그러나 어렵고 불확실한 상황 속에서도 위기는 기회와 함께 온다. 전례없이 변화하는 리스크 판도를 고려하였을 때, 은행의 리스크 담당자는 기존 리스크 체계를 정비하고 장기적인 회복력을 키워야 한다.



회복 탄력성을 강화하고 리스크 관리 부문의 변화를 촉진하다

먼저, 영업 리스크에 계속해서 집중하는 것은 매우 중요하다. 영업행위 리스크의 경우, 여전히 위협을 불러올 수 있는 요소이다. 보고된 영업행위 리스크 발생 건수는 아직 많지 않지만, 조사 참여자의 72%는 소속 금융기관에서 영업행위 리스크를 경감하기 위한 방안들을 모색하고 있다고 밝혔다. 따라서, 새로운 감시 및 통제 방식을 통해 강력한 리스크 통제 문화를 증용하고 활발한 모니터링을 지속하는 것이 매우 중요하다.

이 뿐만 아니라 리스크 적발을 위해서도 노력해야 한다. 그러나 리스크 통제 체계 전반에 걸쳐 통일된 데이터 활용을 달성하는 것은 생각만큼 쉽지 않다. 리스크 관리 프로세스에서 여전히 수동으로 진행되는 업무들이 상당하기 때문이다.

데이터의 질적 향상과 거버넌스와 더불어, 또 다른 어려움은 바로 리스크 통제 설계와 아키텍처의 결함이 만연하게 존재한다는 점이다. 열악한 감시 아래의 통제, 자가 검증, 불분명한 역할 등의 문제가 여전히 남아있다. 이제 리스크 통제 책임자들은 리스크 관리의 제 1 방어선(first line of defense)이 더 많은 역할을 수행할 수 있도록 권한을 부여하는 움직임을 취해야 한다.

이러한 관점에서 본다면 리스크 체계를 보다 유의미하게 변화시킬 수 있는 기술의 실질적인 역량 또한 아직은 모두 발휘되지 않은 것이다.

“

탄소 중립적 사회로의 전환을 포함한 기후 리스크 또한 은행의 리스크 체계에 포함되어야 한다.

”

기후 변화가 개인의 신용도에 미치는 영향을 고려하여 신용 리스크 모델의 개선이 진행되어야 한다. 새로운 가정과 리스크 평가는 스트레스 테스트에 보다 직접적으로 반영되어야 한다.

최고 리스크 책임자(Chief Risk Officer)들은 최고 지속가능 경영 책임자(Chief Sustainability Officer), 업계 내 각종 기관과 협력하여 기후 리스크를 반영한 새로운 리스크 기준과 모델을 정립해야 한다.

마지막으로, COVID-19 이후의 세상에도 리스크의 본질은 변하지 않을 것이지만, 리스크 책임자들은 기존의 거버넌스와 적용 방식을 재정비해야 한다. 통합적인 리스크 접근 방식을 중요시함과 동시에 장기적인 기반으로 삼기 위해 각 사업부에 이를 내재 시켜야 한다.



사업 부문별 주요 고려 요소

본 자료를 통해 2021년과 그 이후를 위해 각 분야별 은행이 고려해야 할 요소들에 대해 살펴보았다. 그러나 이러한 요소들이 개별 사업부에 모두 적용되는 것은

아니기 때문에, 아래 표에 각 사업부에서 고려할 만한 주요 전략 및 영업상의 우선순위를 정리하였다.

그림 10
각 부문별 주요 고려 요소

사업부문	2021년 고려해야 할 주요 전략 및 영업상의 우선순위
 리테일 뱅킹	<ul style="list-style-type: none"> • 순이자마진의 낮은 성장률을 만회하기 위해, 기타 은행 서비스 및 새로운 서비스를 통해 수수료 수익 증대를 꾀하고 규모의 경제 실현 및 새로운 수익 창출의 기회를 누리기 위한 M&A 고려 • 전반적인 효율성을 제고하기 위해 각 사업부 별로 구조적인 비용 절감 방안 마련 • 고객 참여를 증진시키기 위한 최적의 채널 활용 방안 모색 • 서비스를 필요로 하는 고객을 즉각 발견하기 위해 신속히 시를 도입하고, 고객의 어려움을 면밀히 살피는 동시에 회복을 도움 • 고객이 필요로 하는 모든 금융 분야에서 고객과의 접점을 찾기 위한 새로운 뱅킹 플랫폼 개발
 자금결제 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 대체 데이터 및 향상된 SI 기술을 활용하여 리스크 관리에 만전을 기함 • 비접촉 및 디지털 결제로의 전환을 촉진하고, 고객에게 보다 다양한 서비스 개인화 옵션 제공 • 가맹점의 디지털 역량 향상을 돕고 옴니채널 활용을 통해 고객의 만족도 향상 • 일반 및 기업 고객을 위해 국경을 초월한 빠르고 안전한 결제 인프라를 구축 • 금융 소외계층을 위한 활동을 개선하고, 이들을 위해 보다 접근성 높은 자금결제 서비스 제공
 자산관리	<ul style="list-style-type: none"> • 상품을 중심으로 한 기존 모델에서 벗어나 고객의 재무적 안정성이나 재무 자문에 초점을 맞추도록 변화 촉구; 고객이 사용하는 기술에 대한 원활한 소통 유지 및 신뢰 향상 • 프로세스 자동화, 지능적 인사이트, 협력 방안 등을 활용하여 재무 설계사의 생산성 향상 • 상품 통제 방안을 재정비하고, 원격 근무 환경에서의 통제가 가능하도록 디지털화; 향상된 규제 보고 요건을 충족시키기 위한 디지털 통제 방안 마련; 민감한 개인정보 보호 • 각 부서 간, 시장 내부적 자원의 공유가 가능하도록 가상 중심화 또는 기타 유연한 운영 모델에 대한 모색
 기업 금융 및 기업 자금관리 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 경제 분야가 어려움에 처한 상황을 고려하여 신뢰있는 기관이라는 선호도를 얻기 위해 약관 및 상품 조정을 통해 리스크를 제한하는 방식으로 대출 채권 재정비 • 효율성 제고를 위해 대출 절차를 재정비하고 고객이 직접 활용하는 디지털 셀프 서비스 역량 확보 • 고객이 운전자본을 최적화할 수 있도록 선제적으로 대응; 가상 계좌 및 노셔널 풀링(notional pooling) 등과 같은 유동성 관리 방안 강화를 통해 신속한 현금화가 가능하도록 고객 지원 • 실물 자산의 흐름이 디지털 자산의 흐름과 합쳐짐에 따라 핵심 서비스 외에도 새로운 서비스를 제공하기 위해 노력; 더 나은 글로벌 커머스와 자산 서비스를 위해 금융 생태계의 조화 추구 • 핵심 인프라를 개선하여 디지털 활용 및 서비스 공유; 조세 채권 업무와 같은 비핵심 업무의 아웃소싱을 위해 외부 파트너십 모색
 자본시장	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 불확실성과 원격 근무 환경이 지속됨에 따라, 고객 상호작용, 거래 감시, 통제 구조를 디지털화하여 회복력 개선 • 규모의 경제 실현, 불필요한 조직 제거, 비용 절감을 위한 M&A 기회 모색 • 차별화된 경쟁력을 유지하기 위해 거래 실행, 시장 조성 등 미들 오피스 기능을 주로 수행하는 플로우 플레이어(flow player, 낮은 상호작용/높은 거래량) 또는 고객 대면 및 유지, 고객 요청 사항 관리 등의 프론트 오피스 기능을 수행하는 클라이언트 캡처러(client capturer, 높은 상호작용/낮은 거래량) 중심의 비즈니스 모델로의 전환 추진 • 원격의 M&A 실사, 고객 발굴, 고객 온보딩(dient onboarding)을 개선하기 위한 업무 절차의 디지털화 또는 자동화; 금융 기술, 데이터, 분석을 활용하여 차별화된 인사이트 도출

주석

1. International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook, October 2020: A long and difficult ascent, October 2020.
 2. IMF, World Economic Outlook, October 2019: Global manufacturing downturn, rising trade barriers, October 2019.
 3. The methodology used to make these forecasts is outlined here: Mark Shilling, Gary Shaw, and Jim Berry, The path ahead: Navigating financial services sector performance post-COVID-19, Deloitte Insights, September 10, 2020.
 4. Ibid.
 5. North America includes the United States and Canada only.
 6. World Bank, "COVID-19 to add as many as 150 million extreme poor by 2021," press release, October 7, 2020.
 7. Jonathan Walter, Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation, World Economic Forum, September 2020.
 8. Goldman Sachs, "Sustainable finance at Goldman Sachs," accessed October 26, 2020.
 9. UBS Media, "UBS achieves ambitious sustainable investment goal ahead of schedule; tightens fossil fuel standards," media release, March 5, 2020.
 10. Commodity Futures Trading Commission, Managing climate risk in the US financial system, September 2020.
 11. European Central Bank, "ECB launches public consultation on its guide on climate-related and environmental risks," May 20, 2020.
 12. Congress.gov, "S.2903 - Climate Change Financial Risk Act of 2019," accessed October 26, 2020.
 13. Institute of International Finance, "IIF/UNEP-FI TCFD report playbook," September 2020; World Economic Forum, The net-zero challenge: Global climate action at a crossroads (part 1), December 2019; UNEP Finance Initiative, "TCFD – Task force on climate-related financial disclosures," accessed October 26, 2020.
 14. Global Reporting Initiative, "Global sustainability standards board," accessed October 26, 2020.
 15. Refinitiv Podcast, "The role of banks in Sustainable Finance & Crisis Mitigation & addressing the fossil fuel challenge," accessed October 26, 2020.
 16. JP Morgan, "JPMorgan Chase commits \$30 billion to advance racial equity," October 8, 2020.
 17. Jim Miller, "Financial services COVID-19 pulse survey," slide 35, J.D. Power, September 25, 2020.
 18. The Economist, "How the digital surge will reshape finance," October 2020.
 19. Bank of America, Q3 2020 financial results, October 14, 2020.
 20. Standard Chartered, "1H'20/2Q'20 results presentation," July 30, 2020.
 21. J.D. Power, "Retail banks face major customer satisfaction challenge as world shifts to digital-only engagement, J.D. Power finds," April 30, 2020.
 22. J.D. Power, "Canadian Banks face untimely digital banking headwinds since pandemic began, J.D. Power finds," May 7, 2020.
 23. J.D. Power, "Critical moment for banks as financial situations worsen and engagement shifts to digital, J.D. Power finds," September 1, 2020.
-

주석

24. Foresight Research, "Expect a spike in consumers switching banking providers due to the pandemic," October 21, 2020.
 25. Chris Semple, "How BBVA built a snowball to increase digital sales in Spain," BBVA, November 14, 2019.
 26. Alaina Sparks et al., Beyond COVID-19: New opportunities for fintech companies, Deloitte, April 15, 2020.
 27. DBS Marketplace, "Explore marketplaces," accessed October 26, 2020.
 28. M. Ahmed, "It's time to future-proof your workforce for the digital era: Citi's Joel Fastenberg," Indeed People Matters, September 9, 2020.
 29. Erica Volini et al., Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19, Deloitte Insights, May 15, 2020.
 30. Erica Volini et al., Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures, Deloitte Insights, May 15, 2020.
 31. Khalid Kark et al., The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise, Deloitte Insights, May 30, 2020.
 32. Bank of England, "Operational resilience: Impact tolerances for important business services," December 5, 2019; OCC, "OCC highlights key risks for federal banking system," June 29, 2020.
 33. Rhoda H. Woo et al., Confronting the crisis: How financial services firms are responding to and learning from COVID-19, Deloitte Insights, April 29, 2020.
 34. Damian Walch et al., "Operational resilience: Ready for the next crisis?," Deloitte Dbriefs, July 15, 2020.
 35. Andrea Willemsse et al., Lessons learned during COVID-19: A banking study, Deloitte, August 14, 2020.
 36. Kavita Kumar, "U.S. Bank rolls out new branch formats for digital age," StarTribune, September 24, 2020.
 37. Tim Adams et al. Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services, Deloitte and Institute of International Finance, June 4, 2020.
 38. Includes respondents who significantly agree, agree, and somewhat agree.
 39. Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services", Deloitte and Institute of International Finance, June 4, 2020.
 40. Bill Streeter, "Chatbots to the rescue: How conversational AI will save call centers," The Financial Brand, June 8, 2020.
 41. Beena Ammanath, Susanne Hupfer, and David Jarvis, Thriving in the era of pervasive AI: Deloitte's State of AI in the Enterprise, 3rd Edition, Deloitte Insights, July 14, 2020.
 42. Nathan Stovall, "Banks left with pockets full of cash and few places to go," S&P Global Market Intelligence, September 30, 2020.
 43. Ajit Kambil et al., "Reinventing FP&A for the pandemic and beyond," Deloitte, 2020.
 44. Eric Merrill, Adrian Tay, and Steven Ehrenhalt, Crunch time #6: Forecasting in a digital world, Deloitte, 2018.
-

주석

45. Anton Sher, Steven Ehrenhalt, and Jonathan Englert, Crunch time V: Finance 2025, Deloitte, 2018.
 46. Deloitte, "CFO signals: 2020 Q3: Some economic recovery, but growing skepticism about the pace going forward," 2020.
 47. Jim Kilpatrick, Jason Dess, and Lee Barter, COVID-19: Managing cash flow during a period of crisis, Deloitte, March 6, 2020.
 48. John Celi et al., Finance and the future of IT: Funding innovation at the speed of agile, Deloitte Insights, January 15, 2020.
-

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

오성훈 Partner
고객산업본부 본부장
sunoh@deloitte.com

박경은 Manager
kyungepark@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4336

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 330,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.