

Part 01

은행 및 자본시장, 저성장·금리인하 환경에서 지속적 성장 모색

서문 - 거시경제 환경 변화로 불확실성 증폭	06
바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 미치는 영향	12
비이자수익 증대 방안	15
AI로 기술 현대화 가속화	19
비용 관리 방향 수정	24
미래 성공으로 가는 길	28

서문

거시경제 환경 변화로 불확실성 증폭

2025년 은행 및 자본시장의 풍향계는 확실한 방향을 가리키지 않고 있다. 인플레이션 압력이 완화됐고 금리도 떨어지고 있지만, 경제성장률은 예년의 평균치를 밑돌고 지정학적 충격이 잇따르고 있으며 규제 불확실성도 크다. 이 가운데 저성장, 금리인하 환경에 적응하는 것은 쉽지 않다.

미국 경제성장률이 연초 전망치보다 높은 2.7%로 예상^{1,2} 되는 등 2024년은 여러 측면에서 예상보다 긍정적 분위기로 마무리 될 것으로 전망된다. 하지만 2025년에는 경제성장세 둔화와 금리의 대폭 인하가 예상된다. 딜로이트 '미국 경제 전망' 보고서의 기본 시나리오에 따르면, 2025년 미국 국내총생산(GDP) 성장률이 1.5%를 기록, 경착륙이 예상된다.³ 소비지출 둔화, 실업률 상승, 기업투자 약화 등이 성장 둔화 요인으로 지목된다. 기술 도입에 힘입어 노동 생산성이 크게 개선된다 하더라도 GDP 성장률은 1.9%에 그칠 것으로 전망된다. 경기침체 가능성은 작지만, 인플레이션이 높게 유지되고 지정학적 분쟁이 악화돼 추가 제재와 관세가 시행되면 GDP 성장률은 1.0%로 내려갈 수도 있다.⁴

가계부채가 가계재정을 압박하면서 소비지출이 감소하는 가운데 2025년에는 미국 소비가 시험대에 오를 것으로 예상된다. 현재 총 가계부채는 사상최대 수준으로 2024년 2분기 기준 17조7,000억 달러까지 치솟았다.⁵ 동시에 총저축이 감소하며, 2024년 3월을 기점으로 팬데믹 기간 축적됐던 저축이 모두 고갈됐다.⁶ 기업들도 현금 유동성은 줄어드는데 만기 채무가 늘어 대차대조표가 악화되고 있다.⁷

하지만 어떤 시나리오든 인플레이션은 2025년 우려 요인이 아닌 것으로 나타났다. 미국 소비자물가지수(CPI)가 미국 연방준비제도(이하 '연준')의 안정목표치인 2%에 근접하고 있어,⁸ 2025년 한 해 3~4차례 금리 인하로 연방기금금리(FFR) 유도목표 범위가 최종 3.5~3.75%까지 떨어질 것으로 예상된다.⁹ 이처럼 인플레이션과 금리가 모두 내리면 국채 수익률도 하락하고 단기 국채 수익률이 10년물보다 빠르게 하락해, 근 2년 반 동안 역전 상태였던 수익률 커브가 평탄화 또는 정상화되며 장기물 수익률이 단기물 수익률을 웃돌게 될 것으로 전망된다.

인플레이션이 완화되면 연준뿐 아니라 전 세계 중앙은행들이 기준금리를 인하할 것이다. 유럽중앙은행(ECB)은 2025년 말 기준금리를 2.75%까지 인하할 것으로 예상되며,¹⁰ 영국과 캐나다 중앙은행도 같은 행보를 보일 것이다. 반면 일본은행(BOJ)은 장기 디플레이션을 겪은 후라 인플레이션과 경제성장 간 균형을 맞추는 데 있어 운신의 폭이 크지 않다. 이에 따라 2025년에는 단기적으로 주요국들 사이 금리 격차가 발생할 수 있다.

1. Ira Kalish and Robyn Gibbard, United States Economic Forecast, Deloitte Global Economics Research Center, September 20, 2024.
 2. Daniel Bachman, United States economic forecast, Deloitte Global Economics Research Center, December 15, 2023.
 3. Kalish et al., United States economic forecast.
 4. Ibid.
 5. Federal Reserve Bank of New York, Household debt and credit report (Q2 2024), August 2024.
 6. Hamza Abdelrahman and Luiz Edgard Oliveira, "Pandemic savings are gone: What's next for U.S. consumers?," Federal Reserve Bank of San Francisco, May 3, 2024.
 7. Tasos Vossos, "Corporate bond rush is breaking down a maturity wall that everyone feared," Bloomberg, March 13, 2024; US Census Bureau, Quarterly Financial Report: U.S. Corporations: All Information: Total Cash on Hand and in U.S. Banks, retrieved from FRED.
 8. Kalish et al., United States economic forecast.
 9. Deloitte Center for Financial Services estimate.
 10. Economist Intelligence Unit database, accessed August 2024.

저성장·금리하락 거시경제 환경에서 번영하는 길

은행들의 가장 근본적 과제는 이러한 거시경제 역풍을 뚫고 성장을 지속하는 것이다. 은행 리더들은 이러한 목표를 달성하기 위해 몇 가지 힘든 선택을 해야 한다.

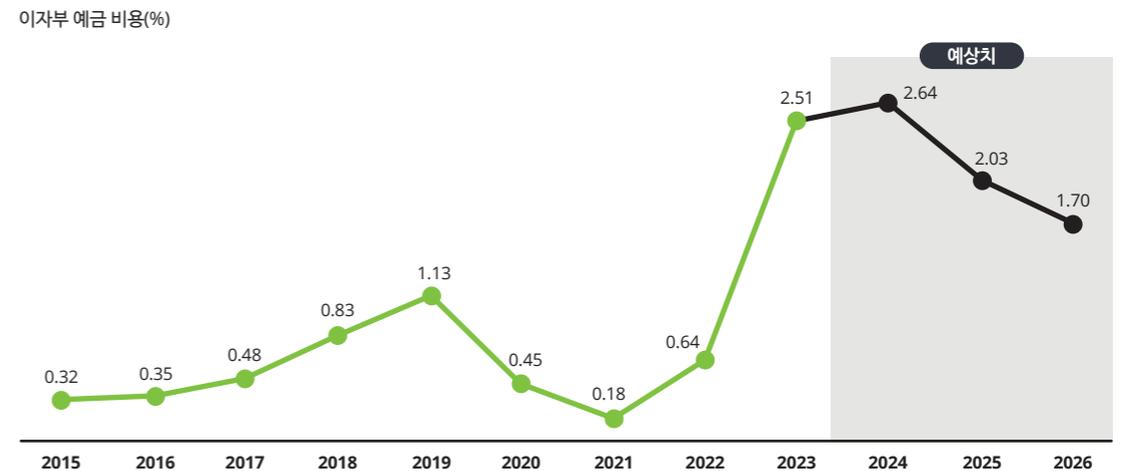
미국 은행 업계는 2025년 예금원가가 상대적으로 높게 지속되면서 순이자이익(NII)이 감소할 것으로 전망된다. 따라서 금리가 떨어지면 이자이익 전락을 수정해야 할 수 있다.

금리가 하락하면 주택담보부대출을 중심으로 대출 수요가 개선될 것으로 기대된다. 하지만 소비자들의 재정 압박이 심화되면서 신용카드와 오토론은 수요 부진을 겪을 수 있다. 게다가 금리 향방을 둘러싼 불확실성으로 인해 일부 소비자들은 고가 물품 구매를 보류하고 있어 소비자 대출이 감소할 수 있다. 한편 거시경제 및 정치 불확실성이 완화되면 기업 대출은 안정적으로 유지될 전망이며, 채권 발행 및 인수합병(M&A)은 증가할 것으로 예상된다.

예금원가는 금리가 하락한다 해도 그에 상응하는 하락세를 보이지 않아, 예금베타*가 금리인하 속도보다 더디게 하락할 것으로 예상된다. 주 원인은 은행들의 유동성 수요가 지속되고 예금금리 하락에 대한 예금자들의 반발로 인해 예금 유치 경쟁이 촉발될 수 있기 때문이다. 예금 포트폴리오 내 이자부-무이자 예금 균형은 안정을 찾고 있고 총 예금원가도 2024년 말에 비해 줄었으나, 예금원가는 2025년 여전히 2.03%로 이전 5년간 평균인 0.9%보다 높은 수준을 보일 전망이다(그림 1).¹¹ 일부 은행들은 최적의 예대마진을 유지하는 것이 자산 및 부채 관리 위원회의 난제로 남을 수 있다. 결과적으로 은행 업계의 순이자마진은 2025년 말 약 3%로 상당폭 줄어들 전망이다(그림 2).¹²

*예금 베타(deposit beta): 단기(기준) 금리 변동에 대한 예금 이자율 변화의 민감도. 예금 베타가 하락하는 것은 은행이 금리 변화를 예금 이자율에 반영하는 정도가 낮아지는 것을 의미하며, 반대로 예금 베타가 높아지는 것은 은행이 금리 상승을 예금에 더 많이 반영해야 하는 등 취약해지는 상황을 보여준다.

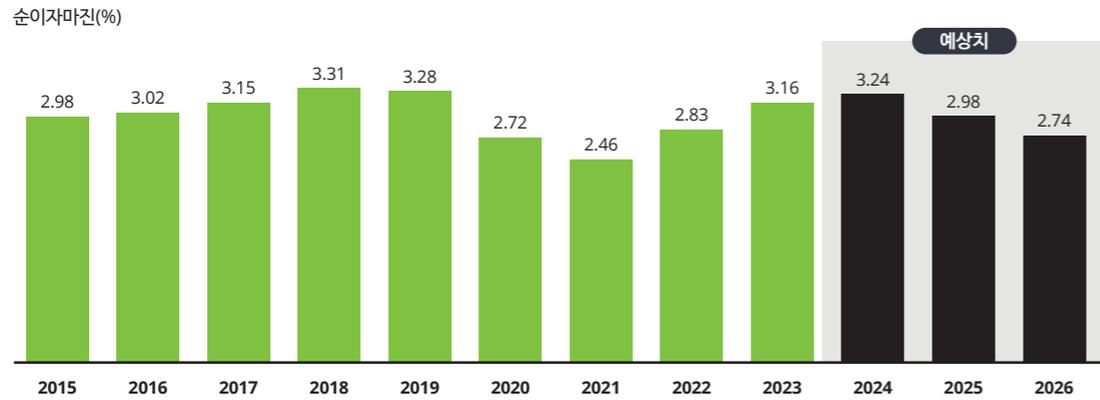
그림 1. 이자부 예금에 따른 비용이 역대 평균보다 높게 유지될 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

11. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database
 12. Ibid.

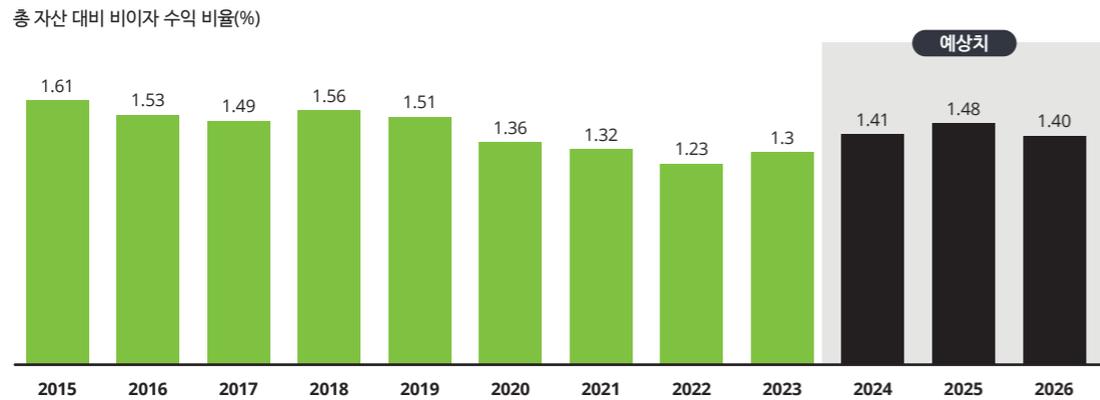
그림 2. 2025년 미국 은행 업계 순이자마진 감소 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

한편 자산 가격이 상승함에 따라 증권투자에 따른 여타 수익은 소폭 증가하고, 수익률이 점진적으로 하락하면서 은행들의 증권 포트폴리오 개선될 수 있다. M&A와 주식 발행이 지속적으로 증가하면서 투자은행 수수료 수익은 전망이 더욱 밝다. 자산관리 수수료 수익도 전반적으로 상방 흐름이 예상된다. 또 금리가 낮아지면서 상당수 은행들의 채용자 수수료 수익이 개선될 전망이다. 전반적으로 2025년 평균 자산 대비 비이자 수익률이 1.5%로 5년 만에 최고 수준을 기록할 것으로 전망된다(그림 3).¹³

그림 3. 2025년 비이자 수익 탄력 예상

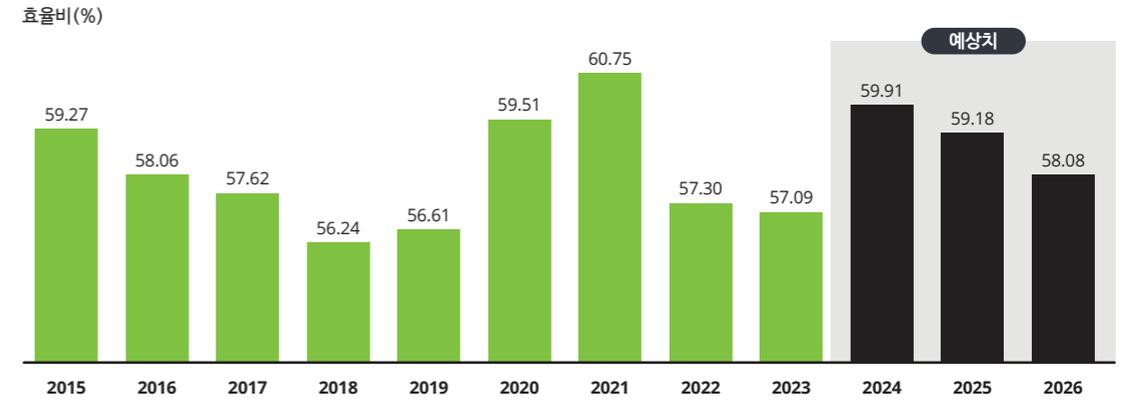


출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

인플레이션 여파와 더불어 급증하는 보상 비용과 기술 투자 비용도 은행 업계의 과제다. 비이자수익이 늘면 인센티브와 성과금 등 보상 비용이 증가한다. 또한 기술 현대화와 최고 인력 확보가 우선사안이 되고 있으므로 전반적인 비용 증대도 피할 수 없다. 이에 따라 은행 업계 2025년 평균 효율비는 약 60%로 전망된다(그림 4).¹⁴ 이에 따라 비용 관리가 중요한 우선사안으로 떠올라 비용 통제와 지속적 성장 사이 적절한 균형을 찾는 것이 중요해질 것으로 예상된다.

13. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.
14. Ibid.

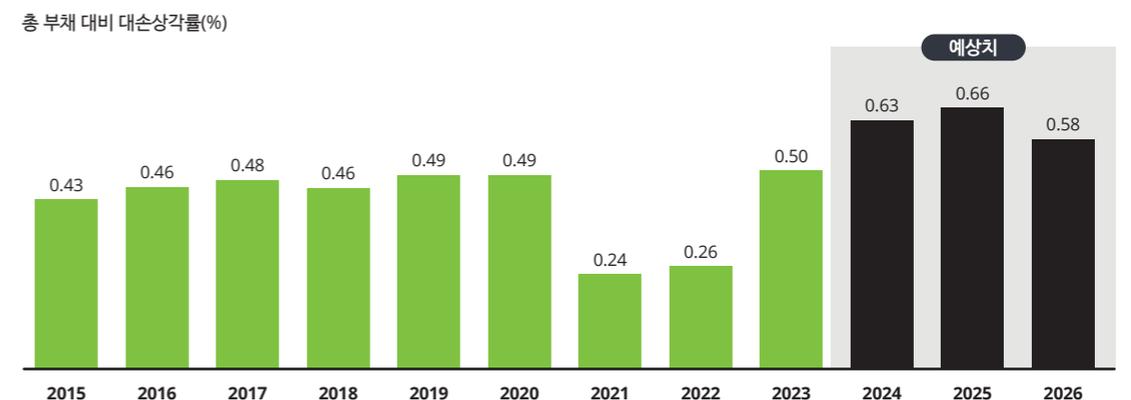
그림 4. 비용 증대와 순이자 수익 감소로 은행업계 평균 효율비 개선 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

연체율과 순대손상각률이 2024년에 비해 소폭 증가하는 데 그쳐 신용 품질은 전반적으로 정상화될 것으로 기대된다. 금리가 낮아지면서 주택담보부대출 수요는 활기를 회복하고 있으나, 신용 대출은 전망이 어둡다. 가계재정이 악화되면서 신용카드와 오토론 연체율이 상승할 가능성이 크다. 2024년 2분기 기준 신용카드 90일 이상 연체율이 1.69%, 순대손상각률이 4%를 각각 기록해 모든 대출 유형 중 최고치를 기록했다.¹⁵ 다만 2008년 글로벌 금융위기 직후에 비하면 크게 낮아진 수준이다. 상업용 부동산(CRE) 부문은 오피스 부문을 중심으로 부진한 양상이 지속되며 지방은행들이 대출 손실의 직격탄을 맞을 수 있다. 일부 은행들은 이에 대비해 부실 CRE 자산에 대한 익스포저를 줄이고 대차대조표를 조정하고 있다. 결과적으로 2025년 은행 업계 전반의 순대손상각률은 0.66%로 10년 만에 최고치로 오르겠지만(그림 5), 2008-2009년 글로벌 금융위기 당시의 2.6%보다는 낮은 수준을 기록할 것으로 전망된다.¹⁶

그림 5. 대손상각률 2025년 정상화 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

15. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.
16. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.

대형 은행들 경쟁력 강화 열쇠는 다각화

2025년에는 다각화에 성공해 다수의 수익원을 보유한 은행들이 승산이 있다. 일부 대형 은행들은 금리 인하에 따라 예금금리를 낮춰도 브랜드 선호도와 풍부한 유동성에 힘입어 매력도와 경쟁력을 유지할 수 있다. 반면 중형 및 지방 은행들은 예금금리를 정상화하기에는 경쟁이 매우 치열하다. 2024년 2분기 기준 이들 중형 및 지방 은행들의 이자부 예금 원가율은 무려 3.15%를 기록했다.¹⁷ 금리가 하락하면서 이들 은행들은 예금베타도 낮게 지속될 것으로 예상된다.

신용카드 회사들은 신용카드 대출이 증가함에 따라 수익이 개선될 것으로 기대된다. 반면 여타 결제기관들은 수익 증가세가 완만하거나 정체될 것으로 예상된다. 다만 연체율이 상승할 수 있다는 리스크에 대비해야 한다. 자본시장 활동에 주력하는 은행들도 성과가 대폭 개선되었지만 보상 비용 증대라는 부담을 감수해야 한다.

글로벌 중요 은행(GSIB, global systemically important bank) 또는 초대형 지방은행 등 대형 은행들은 이미 대출 손실을 감당할 수 있는 충격 흡수 장치를 강화했다. 반면 일부 중형 및 지방 은행들은 오피스 부동산 등 특정 부문에 익스포저가 집중돼 있어 한층 어려운 여건에 직면하게 될 것이다. 실제로 2024년 2분기 기준 자산 규모 100억~1,000억 달러 사이의 은행들의 리스크 기반 자본 대비 CRE 대출 비율이 199%로 가장 높게 나타났다.¹⁸ 이와 비교해 자산 규모 2,500억 달러 이상의 대형 은행들의 비율은 54%에 그쳤다.

글로벌 전망

유럽과 아시아도 인플레이션이 완화되면서 금리가 내려갈 것으로 전망된다. 하지만 경제성장이 둔화되고 있어 은행 업계 전망이 밝지 않다. 유럽 은행 상당수는 금리인하 환경에 적응하는 데 고전하고 있으며, 여타 지역보다 훨씬 큰 어려움에 직면할 가능성이 크다.¹⁹ 다만 유럽 투자은행 부문은 여타 부문보다 강력해 M&A와 증권 발행 부문을 독점하고 있는 미국 은행들과 경쟁할 수 있다.²⁰ 아시아태평양 지역에서는 고성장 신흥시장에서 활동하는 은행들이 높은 실적을 거둘 것으로 기대된다. 하지만 중앙은행들의 금리인하 시점에 따라 이들 은행들의 회복력과 성장 잠재력이 시험대에 오를 것으로 예상된다.

17. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.
 18. Ibid.
 19. Aliya Shibli, "EU banks' profitability outlook has deteriorated, say authorities," The Banker, May 1, 2024.
 20. Vanya Damyanova, "European investment banks fit to vie for bigger share of business in 2024," S&P Global, March 28, 2024.

성장을 위한 발판 다지기

2025년 은행들이 마주하게 될 거시경제 여건은 더욱 험난할 것으로 예상된다. 금리는 하락하겠지만 경제 성장은 더디고 신용 사이클도 정상화될 것이다. 이러한 요인들이 합쳐져서 어떠한 환경이 형성될지 현재로서는 알 수 없지만, 한 가지 분명한 점은 은행들이 변화 속도에 맞춰 빠르게 적응하고 대응해야 한다는 것이다.

이에 많은 은행들이 사업모델 재편을 모색하고 있다. 우선 자본 요건 강화에 대비해 축적했던 과도한 자본을 줄여 수익성을 개선할 수 있다. 하지만 여기서 그치지 않고 비이자수익을 증대하고 기술 부채를 없애 인공지능(AI)으로 증강된 은행으로 거듭나며 새로운 비용 관리 전략을 수행할 수 있는 참신한 방법을 찾아야 한다.

은행들은 거시경제적 과제에 대응하는 것 외에도 다음의 네 가지 질문에 대한 답을 찾아야만 현 시점에서 지속적 성장을 위한 발판을 다질 수 있다.

- ✔ 바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 어떠한 영향을 주는가?
- ✔ 비이자수익을 증대하기 위해 2025년 어떤 행동에 나서야 하는가?
- ✔ AI로 증강된 은행으로 거듭나면 기술 현대화에 가속도가 붙을 것인가?
- ✔ 은행들의 통상적 비용 관리 방식이 지속 불가능한 이유는 무엇이며, 전략을 어떻게 수정해야 하는가?



바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 미치는 영향

핵심 내용

- ✓ 바젤3 엔드게임 재제안은 원안보다 자본 요건이 완화됐으나 아직 최종 확정 전이다.
- ✓ 은행들은 대차대조표 최적화를 위해 과도한 자본을 계속 줄이면서 자본 니즈 또한 줄이기 위한 금융 거래에 나설 것이다.
- ✓ 자산 규모 2,500억 달러 미만의 은행들 사이 M&A 활동이 증가할 것이다.
- ✓ 미국 외 여타 국가들도 자체적으로 바젤3에 기반한 자본 요건을 채택하면서 전 세계적으로 은행 경쟁력에 영향을 미칠 것이다.

2024년 가을에 공개된 바젤3 엔드게임 재제안은 2023년에 공개된 원안에 비해 은행 자본 요건이 완화됐다. 대형 은행들의 자본 요건이 더욱 엄격해진다는 점은 변함이 없지만, 은행권 전반은 규제가 완화되고 불확실성이 제거되면서 재제안 실행으로 실질적 개선될 가능성이 있다.

마이클 바(Michael Barr) 연준 부의장은 2024년 9월 10일 연설에서 “바젤3 엔드게임 원안에 핵심적이고 광범위하고 실질적 수정을 가해” 연준 이사회에 제안할 것이라고 밝혔다.²¹ 재제안의 핵심 내용은 우선 GSIB의 보통주자본(CET1) 비율을 9% 올리고, 은행 규모에 따라 규제 표준을 맞춤화하는 티어링(tiering) 제도를 유지하는 것이다. 이에 따르면 GSIB와 자산 규모 2,500억 달러 이상의 대형 은행들은 자산 규모 1,000억~2,500억 달러의 카테고리Ⅳ 은행들에 비해 훨씬 엄격한 자본 규정이 적용된다. 이 외 재제안의 핵심 내용은 그림 6과 같다.

그림 6. 바젤3 엔드게임 재(再)제안 개요

규정	재제안 내용		
미실현 이익/손실의 인식	시가평가(mark-to-market) 회계 방식을 기반으로 만기보유채권의 가치를 평가		
신용 리스크	주거용 부동산과 소매 익스포저에 대한 위험가중치 하향	특정 저위험 회사채에 대한 위험가중치 하향	증권담보거래(SFT) 헤어컷(채무탕감) 하한선 폐지
운영 리스크	운영 손실 이력을 기반으로 한 이자비용 항목 삭제	총수익 대신 순기준에 따라 수수료 수익 계산	투자관리를 위한 자본요건 항목 삭제
시장 리스크 및 파생상품	은행의 내부 모델 활용 역량 촉진	단일화된 주택저당증권(MBS)은 단일 채무자를 갖는 것으로 처리	고객 청산 파생상품의 고객 상대 거래를 위한 자본요건 항목 삭제
세액공제 자본 노출	세액공제 자본조달 구조에 대한 위험가중치 하향		
GSIB 추가 자기자본*	고객 청산에 대한 자본 부담금 항목 삭제	인플레이션과 경제성장률 변화를 반영하기 위해 계산 방식 수정	

*GSIB 추가 자기자본은 바젤3 엔드게임에 포함되지 않았으나 재제안에 포함됨.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

재제안의 내용은 대부분 상당수 미국 은행들의 사업모델에 미칠 잠재적 부정적 영향을 제거하기 위함이다. ‘바젤3 강화 적용’*으로 알려진 바젤위원회의 권고보다 엄격한 규정 항목 중 일부를 삭제하는 식이다. 재제안의 규정은 원안보다 덜 엄격하지만 향후 추가 수정이 이뤄질 수 있다. 연준이 재제안을 공개한 후 60일간 의견 수렴 기간이 진행되며, 수정 내용은 미국 연방예금보험공사(FDIC) 및 재무부 산하 통화감독청(OCC)의 공동 동의를 얻어 제안된다. FDIC와 OCC가 아직 수정 내용에 대해 표결을 하지 않은 가운데,²² 일부 연방의회 의원들이 ‘의회 검토법’(Congressional Review Act)을 통해 개입할 수 있음을 시사했다.²³ 이처럼 향후 급격한 변화가 예상되므로 은행들은 추이를 예의주시할 필요가 있다.

*바젤3 강화 적용(gold plating)은 국제적으로 합의된 바젤3 규제 기준을 각국이 각각의 상황에 따라 강화하거나 추가 요건을 적용하는 것을 뜻한다.

새로운 규제 요건에 맞춰 자본 최적화

은행들이 이미 자본요건의 재제안에 맞춰 대차대조표를 조정하고 있다는 신호가 나오고 있다. 우선주를 보완해 자본을 줄이고 자기자본이익률을 증대하고 있는 것이다.²⁴ 지난 수년간 은행들은 자본요건이 강화될 것에 대비해 자본잉여금을 축적해 왔다. 하지만 이제는 과도한 자본을 줄여 주식 환매 등을 통해 재무 성과를 개선하고 있다.

비은행 금융기관들과의 대출 경쟁이 심화되는 시점에서 재제안의 자본요건 완화는 은행들에 유리하게 작용할 수 있다. 자본요건이 늘어나면 은행들이 사모신용이 성장하는 환경에 적응해야 하는 가운데 대출 비용마저 늘어나기 때문이다.²⁵

자본 니즈를 줄이기 위한 재무 조정 실행

은행들은 과도한 자본을 줄이는 것 외에도 전반적인 자본 유지 수준을 줄이기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 바젤3 엔드게임 규정으로 은행들의 신용위험이전(CRTs)* 활동이 더욱 활발해질 것으로 기대된다. 자산 규모 2,500억 달러 이상인 은행들은 더욱 엄격한 자본요건이 적용되기 때문에 이러한 유형의 거래를 추구할 동기가 강력하다.

실제로 많은 은행들이 CRTs의 이점을 인식하고 있다. 헌팅턴 뱅크셰어스(Huntington Bancshares)와 얼라이파이낸셜(Ally Financial) 등 미국 지역은행들은 CRTs 딜을 통해 위험가중치 자산을 줄이고 자본 재활용을 가속화하는 방안을 모색하고 있다.²⁶ 선도계약을 활용하는 은행들도 있다. 선도계약에 의한 파트너십을 맺으면 고객 관계의 소유권을 유지하면서도 이자 지급 및 신용 위험을 사모신용회사에 전가할 수 있다. 일례로 키코프(KeyCorp)는 선도계약을 통해 카드 포트폴리오를 대체자산운용사에 이전했다.²⁷

*신용위험이전(CRTs, credit risk transfers)은 대출과 채권 등 금융기관이 보유한 자산 포트폴리오에서 발생할 수 있는 신용 위험을 여타 금융기관, 투자자, 보험사 등에 이전하는 금융 거래 및 위험 분산 전략을 뜻한다.

21. Michael Barr, “The next steps on capital,” Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), September 10, 2024.
22. Michael Stratford and Eleanor Mueller, “FDIC weighs vote next week on softened bank capital rules, but path unclear,” Politico Pro, September 12, 2024.
23. Dan Ennis, “9 crucial reactions to the capital requirements preview,” Banking Dive, September 11, 2024.
24. Tasos Vossos, “JPMorgan leads Wall Street’s capital pivot ahead of Basel Endgame rules,” Bloomberg, September 10, 2024.
25. Richard Rosenthal et al., “How can banks adapt to the growth of private credit?,” Deloitte Insights, August 13, 2024.
26. Richard Barnes et al., “Banks ramp up credit risk transfers to optimize regulatory capital,” S&P Global, February 22, 2024.
27. Carmen Arroyo and Katanga Johnson, “Banks sell loans to private credit in balance sheet twist,” Bloomberg, May 1, 2024.

전략적 규모 확대를 위한 M&A 섹션 조정

바젤3 엔드게임 재제안은 당초 예상과 달리 은행 업계 전반적 M&A 활동에 큰 영향을 미치지 않을 것으로 보인다. 하지만 재제안 내용은 주로 자산 규모 2,500억 달러 이상의 은행들이 대상이므로, 카테고리IV 및 자산 규모 1,000억 달러 미만의 중형 은행은 여전히 M&A를 적극 추진할 것으로 예상된다.

이들 은행들의 M&A 섹션에서 핵심 내용은 규모를 키우는 것이다. 하지만 이들은 규모의 경계를 확보하는 데 주력하지는 않을 것으로 보인다. 자산 규모가 1,000억 달러를 넘을 때 수반되는 규제 비용을 줄여야 하기 때문에, 이들이 규모의 경계를 확보하는 데 주력하지는 않을 것으로 보인다. 대신 포트폴리오 다각화에 주력해 새로운 시장에서의 점유율을 확대하고 저비용의 안정적 예금을 확보하려 할 것이다.

글로벌 전망

바젤3 엔드게임은 영국과 유럽연합(EU)을 포함한 전 세계 각국에 큰 영향을 미칠 것이다. EU에서 바젤3 엔드게임이 바젤3.1로 불리는 것에서 알 수 있듯이, 바젤위원회의 권고는 국제적으로 합의된 최소한의 요건이지만 각국의 규제당국이 각국 규제 상황에 맞춰 바젤 표준을 수정하거나 추가할 수 있다. 실제로 일부 논평가들은 각국이 자국 은행들의 경쟁력 강화를 위해 최대한 규제를 완화하려 하는 '바닥치기 경쟁'이 촉발될 수 있다고 지적했다.²⁸

연준의 재제안이 공개되면서 여타 국가 및 지역의 규제당국들도 시행을 연기하거나 규정을 완화할 수 있다. 실제로 영국은 당초 시행일자를 미국이 연기하기 전 일자인 2025년 7월로 정했으나, 연준의 재제안 공개 이후 2026년 1월로 연기했다.²⁹ 영국 건전성감독기구(PRA)는 2024년 9월 원안보다 규정이 훨씬 완화된 수정안을 발표했다. 이에 따르면 새로운 자본요건이 적용되는 은행은 1%도 되지 않는다.³⁰ 특히 PRA가 새로운 규정이 국제 표준에 부합한다고 강조했다는 점에 주목할 필요가 있다. EU 집행위원회도 "은행들이 공평하게 경쟁할 수 있는 글로벌 시장"의 필요성을 강조하며, 여타 국가의 규제기관들이 규정을 완화하면 EU도 뒤따를 의향이 있음을 시사했다.³¹

이처럼 각국에서 자본규정을 최종화하는 만큼 은행들은 글로벌 전략을 재정비할 필요가 있다. 새로운 규제 환경에 최적화된 구조를 갖추지 못한 은행은 자본 활용의 효율성이 떨어질 수 있다.³² 따라서 다양한 규제 환경에 적응할 수 있는 사업모델을 구축해야 자본 효율성을 한층 강화할 수 있다.

비이자수익 증대 방안

핵심 내용

- ✓ 은행들은 순이자수익을 증대하기 어려운 환경에서 비이자수익에 더욱 주력할 필요가 있다.
- ✓ 각각의 부문에서 활용할 수 있는 전략은 다음과 같다.
 - 소매은행: 묶음형 서비스 및 계좌 티어링(tiering) 등 혁신 전략 이행
 - 결제: 새로운 채널을 활용하거나 고가치 서비스를 확대해 거래 규모 확대
 - 자산운용: 고객경험 개선 및 수수료 구조 재편 등을 통해 맞춤형 자산의 가치를 증폭하는 데 주력

앞서 설명했듯, 금리가 낮아짐에도 예금원가가 늘면서 2025년 은행들의 순이자수익은 부진할 것으로 전망된다. 이에 따라 은행들은 비이자수익을 증대하는 데 초점을 맞출 필요가 있다. 지난 20여년간 많은 은행들이 비이자수익을 통해 수익원을 다각화하기 위한 노력을 기울여 왔다.³³ 하지만 성공과 실패 사례들은 혼재 양상을 보이고 있다. 지난 10여년간 미국 은행 업계 총수익에서 비이자수익이 차지하는 비율은 평균 35%로 전반적으로 매우 더디게 성장했다.³⁴ 하지만 비이자수익 상품군은 최소한의 자본으로도 운영이 가능하고 이자수익에 의존하는 사업보다 수익성이 뛰어난 경우가 많다.

은행들이 비이자수익을 늘릴 수 있는 주요 방안은 다음과 같다.

- ✓ 거래량, 고객 수 또는 고객 세분화 그룹 수, 새로운 지리적 시장 확대
- ✓ 추가 수익을 창출할 수 있는 새로운 서비스 제공
- ✓ 현재 무료로 제공되는 서비스의 유료화, 새로운 가격 모델 수립, 서비스 묶음화 또는 분리 등을 통한 새로운 가격 전략 이행

각각의 은행이 도입할 수 있는 전략은 사업 유형, 고객의 가격 민감도, 수요 함수의 특징, 규제 요건 등에 맞춰 각기 다르게 적용할 수 있다. 은행들은 2025년 새로운 변화와 환경에 대비해 소매은행, 결제, 자산운용, 투자은행 및 자본시장 등 사업부문에서 비이자수익 전략을 재편할 필요가 있다.

28. Daniel Davies, "Basel III: The US has started a race to the bottom," The Financial Times, September 17, 2024.

29. Bank of England, "The PRA publishes the second policy statement on Basel 3.1 and proposals on the strong and simple capital regime for smaller firms," press release, September 12, 2024.

30. Phil Evans, "A balanced approach to finishing Basel 3.1 in the UK," Bank of England, September 12, 2024.

31. European Commission, "Basel III," Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union Newsletter, July 25, 2024.

32. Richard Rosenthal et al., "Legal entity and booking model optimization," Deloitte, April 2023.

33. Kevin J. Stiroh, "Diversification in banking: Is noninterest income the answer?," Journal of Money, Credit, and Banking 36, no. (October 2004): pp. 853-82.

34. S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.

소매은행

월 단위 서비스, 초과인출, 잔액 부족, ATM 거래 등 서비스 수수료는 많은 은행들의 주요 비이자 수익원이다.³⁵ 하지만 미국 소비자금융보호국(CFPB)의 '쓰레기 수수료 단속' 노력의 일환으로 각종 규제당국들이 이러한 서비스 수수료를 제한하고 있기 때문에 과거 수년간 이에 따른 수익원은 불안정했다.³⁶ 일례로 CFPB는 초과인출 수수료 상한선을 3달러로 제한하고 있다.³⁷ 이에 은행들은 당좌계좌 유지관리 등 이전에는 무료였던 서비스를 유료화하는 방식으로 새로운 수익원을 찾고 있다.³⁸ 하지만 이러한 방식에는 상당한 리스크가 따른다. 10여년 전 몇몇 은행들이 당좌계좌 유지관리 수수료를 부과했다가 고객 반발과 규제로 인해 수수료를 폐지한 바 있다.³⁹

결국 소매은행 부문 수수료 수익을 늘리기 위해서는 새로운 서비스를 추가하는 전략으로 전환해야 한다. 임베디드 자문 서비스, 다양한 서비스의 묶음화, 계좌 상품별 가격 티어링, 생애주기 및 지출습관 등 데이터에 기반한 더욱 구체적인 고객 세분화 등 서비스가 가능하다. 이러한 서비스를 통해 추가 수익원을 확보하려면 우선 고객의 니즈와 가격 민감성을 심도 깊게 이해하고, 풍부한 고객 데이터와 효율적인 타겟팅 마케팅으로 무장해야 한다.

결제

딜로이트 분석에 따르면 미국 결제기관들의 수수료 수익은 1,000억 달러를 훌쩍 넘는다. 연준의 2022년 보고서에 따르면, 카드결제 수수료를 제외한 수수료 수익이 신용카드사 총수익의 15%를 차지했고,⁴⁰ 결제 네트워크 기관들은 수수료에 전적으로 의존했다.⁴¹ 하지만 거래마진이 줄고 신용카드 연체 수수료에 대한 규제당국의 압박도 강해지면서 수수료 사업 여건이 만만치 않은 실정이다. 소매 기업과 업체들은 카드결제 수수료를 내지 않기 위해 카드 결제보다 낮은 가격을 제시하며 판매 시점(POS, point-of-sale) 계좌 결제(pay-by-bank) 방식으로 고객들을 유도하는 경우도 많다.⁴² 게다가 결제 부문에서는 빅테크와 핀테크 기업들과의 경쟁도 갈수록 치열해지고 있다.

결제기관들이 수수료 수익을 증대할 수 있는 두 가지 주요 방안은 다음과 같다.

- ✔ 끊임없고 안전한 거래 흐름을 담보해 거래량 증대
- ✔ 소매 부문과 고객들에게 가치를 추가할 수 있는 서비스 제공

우선 신용카드사들은 여행과 식품 등 전통적 항목의 브랜드들뿐 아니라 인앱 게임 구매 및 소셜커머스 등 새로운 지출 항목 및 채널로도 진출해 소비자 지갑에서의 파이를 키울 수 있다.⁴³ 또한 결제기관들은 소매 부문과 협업해 안전한 결제를 담보하고 결제 옵션을 확대하면 고객의 우려를 완화하고 거래량을 늘림으로써 수익을 증대할 수 있다. 네덜란드 결제회사 아디엔(Adyen)의 최근 서베이에 따르면, 선호하는 결제 수단을 사용할 수 없다면 구매를 포기한다는 소비자가 55%에 달했다. 또 결제 사기가 증가함에 따라 쇼핑 행위가 10년 전보다 안전하지 않다는 응답자가 25%를 기록했다.⁴⁴

35. Based on Deloitte Center for Financial Services analysis.
 36. Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), "CFPB proposes rule to close bank overdraft loophole that costs Americans billions each year in junk fees," press release, January 17, 2024.
 37. Ibid.
 38. Alexander Saeedy, "JPMorgan warns customers: Prepare to pay for checking accounts," Wall Street Journal, July 5, 2024.
 39. New York Times, "Some thoughts for the shopping season," November 29, 2011.
 40. Robert Adams, Vitaly M. Bord, and Bradley Katcher, "Credit card profitability," FRB, updated April 20, 2023.
 41. Visa, Fiscal third quarter 2024 financial results, July 23, 2024.
 42. Lynne Marek, "Visa preps for US pay-by-bank services," Payments Dive, May 28, 2024.
 43. Wells Fargo, "Expedia Group, Wells Fargo, and Mastercard announce new suite of One Key credit cards," press release, July 12, 2024; Josh Mitchell and Angel Au-Yeung, "Xbox players are the credit-card industry's next big thing," Wall Street Journal, July 24, 2024.
 44. Adyen, Balancing customer experience and business efficiency, 2024.

결제기관들은 중소 상인들에 회계 서비스를 제공하는 등 새로운 가치를 제공하는 서비스로도 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 또 데이터 및 위험 관리 솔루션을 지속 성장시킬 수도 있다. 마스터카드(Mastercard)는 2024년 2분기 부가가치 서비스와 사이버 보안에 초점을 맞춘 맞춤형 솔루션으로 전년비 19% 증가한 26억 달러의 수익을 거뒀다.⁴⁵

자산운용

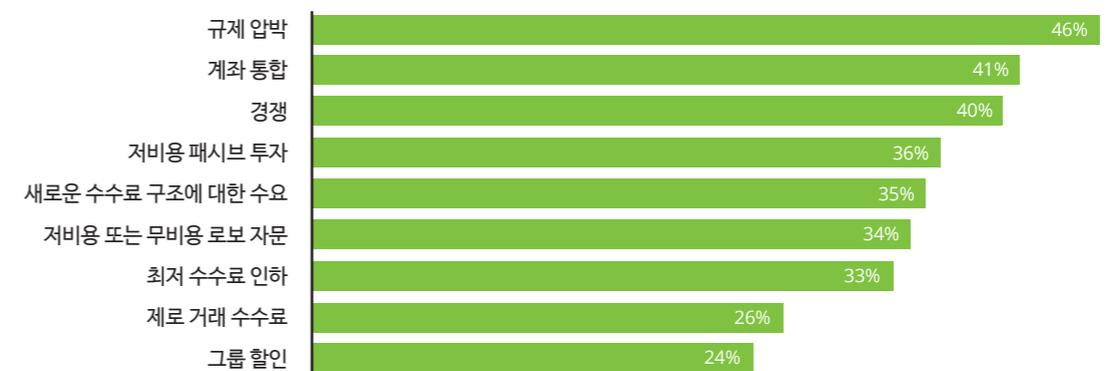
자산운용은 최근 수년간 은행 업계에서 양호한 성장을 지속한 부문으로 꼽힌다.⁴⁶ 하지만 이러한 성장은 전반적인 시장 성장과 자본의 순유입으로 인해 운용자산(AUM)이 증가한 덕분이다.

전 세계 자산운용 시장에서 미국 최고 은행들이 차지한 점유율은 32%에 불과한 만큼⁴⁷ 앞으로 성장에 여지는 충분하다. 하지만 이전만큼 손쉽게 기회를 잡기는 힘들 것이다. 경쟁이 치열해지고 자문 서비스가 상품화되며 수수료에 대한 고객 불만이 커지고 있기 때문이다.⁴⁸ 규제당국들도 수수료 투명성 강화에 초점을 맞추고 있다.

딜로이트와 소트랩(ThoughtLab)이 공동으로 실시한 서베이에 따르면, 그 결과 자산운용사들이 수수료를 낮춰야 한다는 압박이 거세지고 있다(그림 7). 하지만 이러한 압박이 자산운용의 모든 부문에서 나타나는 것은 아니며,⁴⁹ 패시브 투자 전략 등 높은 수수료를 정당화할 수 없는 평범한 자산운용의 경우 더욱 수수료 인하 압박이 거세다. 수수료에 대한 고객 불만도 높다. 현재 수수료 구조에 만족한다는 응답자는 36%에 그쳤고, 특히 부유한 고객일수록 불만족도가 높았다.

그렇다면 자산운용사들이 수수료 수익을 키우면서 시장 변동성에 휩쓸리지 않으려면 어떻게 해야 하는가? 우선 대면이든 디지털이든 고객 자문의 가치를 한층 개선하고, 자문의 영역을 핵심 투자자문에 국한하지 말고 세금, 부동산 계획, 장기적 케어 등으로 확대하는 것이 첫 걸음이다. 최고자산운용책임자(WCIO)들을 대상으로 최근 실시한 딜로이트 서베이에 따르면, 상당수 응답자들이 이러한 추가 서비스를 통합하기 위해 플랫폼을 업그레이드하고 있다고 답했다.⁵⁰ 또한 고객들은 가치있는 자문이라면

그림 7. 자산운용사들이 가장 많이 받는 수수료 인하 압박



참조: 표본 수=500명
 출처: Deloitte and ThoughtLab co-sponsored survey: "Wealth and Asset management 4.0."

45. Mastercard Incorporated, Second quarter 2024 financial results conference call, July 31, 2024.
 46. WealthBriefing, "Summary of major banks', wealth managers' financial results - Q4, full-year 2023," March 14, 2024.
 47. Jon Sindreu, "Wealth management is a risky gold rush for banks," Wall Street Journal, March 30, 2024.
 48. Liam Proud, "Banks' wealth-management heyday may have passed," Reuters, October 18, 2023.
 49. ThoughtLab, Wealth and Asset Management 4.0: How digital, social, and regulatory shifts will transform the industry, accessed October 2024.
 50. Gauthier Vincent et al., "The digital wealth manager of today," Deloitte, 2024.

얼마든지 비용을 지불할 의향이 있다는 점도 확인됐다.⁵¹ 따라서 자산운용사들은 모든 단계에서 고객의 기대를 뛰어넘는 서비스를 제공해야 한다. 고객경험을 맞춤화하고, 잠재적 문제를 선제적으로 해결하며, 매끄러운 온보딩 여정을 제공해야 한다. 이를 위해 현대 기술 아키텍처가 중요한 역할을 할 수 있다.

또한 대체투자 부문을 중심으로 맞춤형 상품과 서비스를 제공해야 한다. 대출과 예금계정 등 여타 은행 상품의 교차판매에 성공한 자문 인력에게 인센티브를 제공하는 방식도 유용하다.⁵² 마지막으로 가격 구조의 고정관념에서 탈피해 고객 선호도를 반영한 새로운 수수료 구조를 정립할 필요가 있다.

투자은행 및 자본시장

미국 은행들의 최근 실적을 보면 자본시장 수익이 회복되고 있음을 알 수 있다. M&A 파이프라인이 시동을 걸고 있는 데다 기업뿐 아니라 사모펀드들의 자본 수요가 증대하고 거래량도 치솟고 있기 때문이다. 2025년에는 시장 활동이 한층 활발해지면서 이러한 수익원이 한층 강화될 전망이다. 하지만 이처럼 밝은 전망 속에서도 자본시장에서 수수료 수익을 늘릴 수 있는 방안을 모색하기 위해 부단한 노력이 필요하다.

이미 일부 은행들은 규제 장벽으로 M&A 딜이 무산됐을 경우 파기 수수료를 높이기 위한 방법을 찾고 있다. 이러한 파기 수수료는 통상 15% 수준이지만, 최근 미국과 유럽의 대형 은행들은 빅딜의 경우 25%까지 받고 있다.⁵³ 또한 새로운 딜을 발표할 때 '공시 수수료(announcement fee)'의 형태로 공정성 평가 보고서에 대한 수수료를 인상하기 위한 움직임도 나타나고 있다. 일부 은행들은 중형 시장 거래를 타깃으로 삼기도 한다. 사모펀드 바이아웃을 위한 반복 사업과 기회를 확보할 수 있기 때문이다. 국내외 새로운 지리적 시장으로의 진출도 또 다른 성장 기회가 될 수 있다. 예를 들어 니어쇼어링(nearshoring)과 외국투자가 확산되면서 멕시코에서 M&A와 주식 발행이 급증할 것을 기대하고 상당수 은행들이 멕시코 시장에 진출하고 있다.

현재 대기자본이 상당한 사모펀드와 새로운 파트너십 기회를 모색하는 것도 유용한 방법이 될 수 있다. 특히 기업 밸류에이션이 안정화 또는 상방 움직임을 보이고 출구 기회도 확대되고 있기 때문에 사모자산이 M&A 활동의 강력한 원동력이 될 것으로 기대된다.⁵⁴

글로벌 전망

미국 외 은행들도 수수료 수익을 증대하기 위해 비슷한 과제를 안고 있지만, 세부적인 역할은 규제 체제, 시장 여건, 고객 선호도에 따라 상이하다. 아시아태평양 지역의 경우 자산이 가장 빠르게 축적되고 있으므로 자산운용 부문에서 기회가 매우 풍부하다.⁵⁵ 결제 부문의 경우 거래량 증대와 가치 추가 서비스 등을 통해 추가 수수료 수익을 얻을 수 있다.

51. Ibid.
52. Mason Braswell, "BoFA CEO calls for more advisors, cross-selling at wealth unit," AdvisorHub, February 21, 2024.
53. Anirban Sen, "With no big deal safe, investment bankers move to safeguard fees," Reuters, July 22, 2024.
54. Vanya Darnyanova, Marissa Ramos, and Annie Sabater, "Dealmakers expect revenue recovery in 2024 as M&A, IPO dry spell ends," S&P Global, June 11, 2024.
55. UBS, "Global wealth report 2024: Growth returns to 4.2% offsetting 2022 slump," press release, July 10, 2024.

AI로 기술 현대화 가속화

핵심 내용

- ✓ AI로 증강된 은행으로 거듭나면 기술 현대화에 가속도가 붙을 수 있다.
- ✓ 오래된 기술부채(technical debt)를 해결해야 조직 전반에 AI를 성공적으로 배치할 수 있다.
- ✓ 클라우드 투자에 대한 수익을 최대화하고 데이터 인프라를 업그레이드하는 것을 핵심 우선사안으로 삼아야 한다.
- ✓ 초기 AI와 생성형AI를 균형 있는 방식으로 도입해야 한다.

AI로 증강된 은행으로 거듭나기

은행 부문에서 AI의 혁신 잠재력은 빠르게 현실화되고 있다. 초기 및 첨단 AI 기술이 눈부시게 발전하면서 은행 서비스의 제공과 소비 방식이 대전환을 맞이했다. 씨티그룹(Citigroup)의 2024년 보고서에 따르면, AI로 글로벌 은행 업계 수익이 향후 6년간 9% 증가해 2028년 2조 달러에 달할 것으로 전망됐다.⁵⁶

AI로 증강된 은행은 첨단 머신러닝(ML), 신경망, 자연어처리(NLP), 생성형AI 툴을 매끄럽게 통합한 조직으로 거듭날 수 있다. 이미 AI로 역량을 증강한 은행의 리더들은 AI가 생존에 필수 요인임은 물론 핵심 차별점이 될 수 있음을 정확히 알고 있다. 이들 은행은 책임감 있는 방식으로 AI를 도입해 혁신적 서비스를 제공하고 그에 걸맞는 성과를 달성하고 있다. 이들은 또한 AI로 증강된 은행에 걸맞게 거버넌스 구조와 프로세스뿐 아니라 인력관리 시스템까지 재정비해 AI 투자에 대해 최대한의 가치를 얻고 있다.

하지만 대다수 은행들이 AI의 잠재력을 인정하면서도 한정된 예산 안에서 이를 최적의 방식으로 규모화하고 이를 통해 생산성을 개선하는 구체적인 방법을 찾지 못하고 있다. 또한 많은 은행들이 '과도한 변화에 따른 피로감'을 느끼고 있다. 이들은 기술 및 데이터 인프라를 더욱 신속하게 현대화하고 이를 위해 투자를 늘려야 한다는 점은 인식하고 있다. 딜로이트가 은행 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, '자사의 데이터 관리 플랫폼이 생성형AI 툴 및 앱을 도입하기에 적절하다' 또는 '매우 적절하다'고 답한 응답자는 1/4에 불과했다.⁵⁷

하지만 리더들이 나서서 산재되고 낡아 기술부채만 축적하는 레거시 기술 인프라를 어떤 규모와 방식으로 해소할지 제시하지 않으면 AI를 성공적으로 전사 배치하기는 힘들다. 비록 느린 속도이기는 해도 기술부채를 확실히 줄여나가는 은행들은 많지만, 이러한 기술부채는 적어도 30년간 축적돼 온 것이므로 이러한 속도로는 경쟁력을 잃기가 쉽다. 또한 많은 은행들이 이미 디지털 전환 여정을 착실히 이행하고 있지만 기대만큼 속도가 나지 않는 실정이다. 은행들이 기술부채를 극복하고 AI의 잠재력을 심분 활용해 핵심 은행 인프라를 현대화하려면, 더욱 많은 에너지와 노력을 기울여 정면돌파하는 수밖에 없다.

56. Ronit Ghose et al., AI in finance: Bot, bank & beyond, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
57. Jim Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report, Deloitte, August 2024.

초기 AI의 가치 증폭과 더불어 생성형AI의 가치 실현

AI의 가치를 100% 실현하려면 초기 AI(규칙 기반 시스템과 명시적으로 프로그래밍된 알고리즘 중심의 AI로 현대의 딥러닝, 신경망 기반 AI 기술과 대비되는 기술)와 새로운 콘텐츠를 생성하는 생성형AI를 균형 있게 배치해야 한다. 대규모 언어모델(LLM)이 큰 관심을 받고 있지만, 정작 은행들의 비즈니스 성과에 더욱 유용한 것은 초기 AI의 예측능력이다.

JP모건(JPMorgan)은 생성형AI와 더불어 양자컴퓨팅 등 미래 기술에 투자하고 있지만,⁵⁸ 여전히 초기 형태의 머신러닝에서 더 많은 가치를 얻을 수 있다고 밝혔다. JP모건은 2024년 5월 AI를 활용해 상품 등록을 포기한 고객들을 다시 유인하는 솔루션 덕분에 등록 완료율이 10~20% 높아졌다고 설명했다.⁵⁹ 더 규모가 작은 커뮤니티 은행들도 초기 AI 기술에 기반한 툴을 활용하고 있다. 캘리포니아주 스톡턴(Stockton)에 소재한 자산 규모 약 8억 달러의 BAC 커뮤니티 뱅크(BAC Community Bank)는 사용자 질문에 응답하고 적절한 직원을 컨택포인트로 지정하는 AI 기반 앱을 출시했다.⁶⁰

이와 동시에 생성형AI가 속속 도입되며 새로운 생산성 향상의 시대가 도래하며, 2025년은 은행들이 생성형AI의 실험적 도입에서 나아가 소프트웨어 엔지니어링과 금융사기 대응 등 본격적 상용화에 나서는 변곡점이 될 전망이다. 또한 생성형AI 파일럿 모델을 구축하는 과정에서 내부 테크팀이나 테크 벤더가 구축한 폐쇄형 모델에서 공개형 오픈소스 모델로 전환하는 추세가 시작됐다.⁶¹ 이들 은행은 생성형AI 소프트웨어 설계와 응용 및 데이터 노출에 대한 관리 권한 강화를 추구할 수 있다.⁶²

테크 예산이 제한적인 은행들은 범위가 좁아 구축과 유지에 비용이 덜 드는 소규모 언어모델(SLM) 도입을 고려할 만하다. SLM은 데이터 풀이 적고 오픈소스 코드로 구축하기 때문에 특정 태스크를 수행하도록 훈련하는 데 적합하고 상품 세부사항 검색 및 소규모 거래 처리 등 내부 응용사례에 맞춰 적용하기가 용이하다.⁶³ 또한 소형 은행들은 자원을 합쳐 최상의 방식으로 AI를 개발할 수 있는 컨소시엄에 참여하는 것도 이득이 될 수 있다.

AI 전주기에 신뢰 구축

은행들은 AI의 잠재력을 충분히 활용함과 동시에 신기술에 따른 새로운 위험을 관리해야 하는 아슬아슬한 줄타기를 하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)에 따르면, 생성형AI에 따른 위험 완화와 거버넌스 구축에 대한 투자는 LLM 연구개발(R&D)에 대한 투자에 비해 매우 부족하다.⁶⁴

생성형AI를 포함한 AI는 편향적 산출물, 모델 행태의 투명성 부족, 지식재산권(IP) 침해, 개인정보보호 침해 등 위험을 수반한다. 따라서 신뢰할 수 있고 안전한 AI 프레임워크를 구축해 AI 모델의 공정성과 비편파성, 신뢰가능성, 투명성과 설명가능성, 안전성, 책임성, 개인정보보호 등을 확보해야 한다.⁶⁵

신뢰할 수 있는 AI의 세 가지 핵심 기반은 준비 단계부터 개발, 테스트, 수정, 지속적 관리까지 AI의 전주기를 통틀어 내재돼야 한다. 설계부터 AI 신뢰를 구축하려면 모델 구상, 개발, 실행을 아우르는 각 단계마다 안전장치를 구축해야 한다. 이 때 법률, 규제, 정보보안, 정보화기술(IT), 데이터, 전략 등 다양한 분야의 전문가들이 협업하면 명확한 거버넌스와 문제해결 채널을 수립할 수 있다.

자사만의 위험 요인을 파악하는 것도 매우 중요하다. 특히 조직의 IT 부서나 공식적 거버넌스의 관리를 벗어나 사용되는 '그림자 AI'(shadow AI)로 문제가 야기될 수도 있고, AI 모델과 상품, AI와 최종사용자 간 소통에 어느 정도의 감독이 필요한 지도 결정해야 한다. 마지막으로 매우 중대한 결과를 초래할 수 있어 AI 툴 대신 코어 플랫폼에서 수행해야 하는 비즈니스 크리티컬(business-critical) 태스크를 정확하게 파악하는 것도 AI 신뢰 구축에 중요하다.

기술 전환을 위한 코어 시스템 강화

포브스 인사이트(Forbes Insights) 2023년 설문조사에 응한 은행 리더 10명 중 약 6명이 조직의 비즈니스 성장을 가로막는 최대 장애물로 레거시 인프라를 꼽았다.⁶⁶ 은행들이 AI의 혁신적 힘을 100% 활용하기 위해서는 현대화 노력에 박차를 가해야 한다는 의미다. 딜로이트 서베이에 따르면, 2024년 6월 기준 데이터 관리와 클라우드 소비에 대한 투자를 늘려 전사적 생성형AI 전략 개선 계획을 세운 은행이 3/4을 넘었다.⁶⁷

하지만 더 이상 핵심 기능을 지원하지 못하는 메인프레임 기반의 '좀비' 코어 시스템을 현대화하는 것은 2025년에도 힘든 과제로 남을 것이다.⁶⁸ 미국 통화감독관 대행 마이클 J. 쉬(Michael J. Hsu)는 2024년 5월 연설에서 이러한 코어 시스템을 완전히 교체하는 것은 막대한 비용이 들고 수년의 시간 투자가 필요한 과업이라, 일부 은행들은 레거시 기술에 '볼모로 잡혀 있다'고 지적한 바 있다.⁶⁹ 또 캔자스시티 연방준비은행은 일부 은행들의 경우 '새롭지만 아직 증명이 덜 된 코어 시스템 벤더'가 제공하는 차세대 시스템으로 전환하는 것을 꺼리고 있다는 분석을 내놓기도 했다.⁷⁰

물론 많은 은행들이 이미 코어 시스템을 상당 수준 현대화하는 데 성공했다. 하지만 AI의 가치를 100% 실현할 수 있도록 기술부채를 없애기 위해서는 이러한 현대화 속도에 한층 박차를 가해야 한다. 현대화를 위해 반드시 코어 시스템을 완전히 갈아엎어야 하는 것은 아니다. 다양한 툴을 활용하면 점층적 현대화가 가능하다. 일례로 솔트레이크시티에 소재한 자이언스 뱅코프(Zions Bancorporation)는 10년에 걸쳐 코어 시스템을 점층적으로 전환했다. 먼저 소비자 대출 소프트웨어를 전환한 후, 기업 및 건설 대출 소프트웨어를 거쳐 예금 플랫폼까지 전환하는 데 성공했다.⁷¹

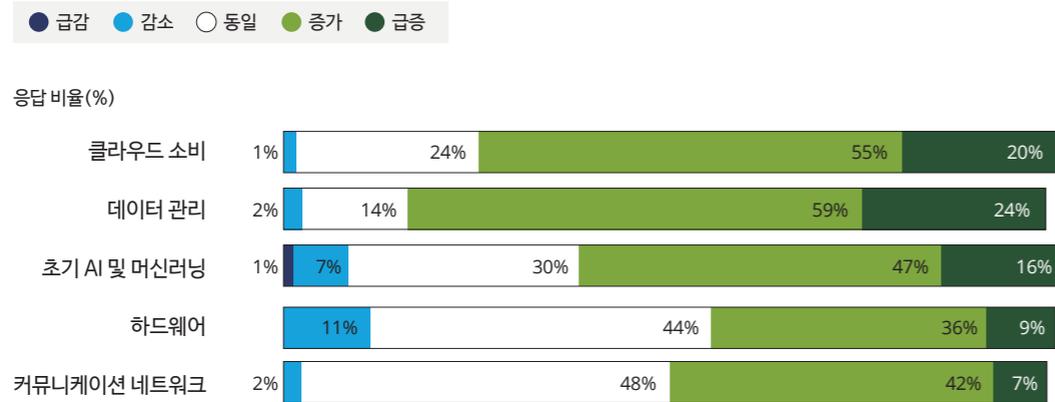
레거시 코어 시스템을 서비스/혁신 계층으로 묶어 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(API)를 통해 차세대 시스템과 연결하는 것도 가능하다.⁷² 이러한 계층을 형성하면 일괄 처리하던 거래를 실시간으로 처리할 수 있을뿐 아니라 외부 시스템과도 손쉽게 통합할 수 있다.



58. JPMorgan Chase & Co., "Global technology applied research," accessed August 8, 2024.
 59. JPMorgan Chase & Co., 2024 Investor Day, transcript, May 20, 2024.
 60. Kevin Williams, "It's not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions," CNBC, April 13, 2024.
 61. Miriam Cross, "Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI," American Banker, June 6, 2024.
 62. Ibid.
 63. Beena Ammanath, "Trust in the era of Generative AI," Deloitte, 2024.
 64. Deloitte, "Trustworthy AI™," accessed September 3, 2024.
 65. David Linthicum, "Small language models and open source are transforming AI," InfoWorld, August 2, 2024.
 66. Forbes Insights, Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure, 2023.
 67. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
 68. Liz Lumley, "Are there zombies lurking in your bank?," The Banker, November 22, 2023.
 69. Miriam Cross, "Small banks 'feel like hostages' to their core systems: OCC's Hsu," American Banker, May 3, 2024.
 70. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization," Payments System Research Briefing, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.
 71. Miriam Cross, "Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade," American Banker, August 21, 2024.
 72. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization."

하지만 레거시 메인프레임이 대규모로 업그레이드하는 데 가장 유용한 것은 생성형 AI이다. 일부 생성형 AI 프로토타입은 1960년대 작성된 코드를 재작성하도록 훈련시켜, 낡은 코어 시스템이 현대 소프트웨어와 호환되도록 할 수 있다.⁷³ 생성형 AI는 이 외에도 은행 시스템 현황 평가,⁷⁴ 핵심 전환을 위한 데이터 수집,⁷⁵ 마이크로서비스 기반 앱의 통합 자동화⁷⁶ 등에 활용할 수도 있다. 클라우드 이전과 데이터 인프라 강화를 위한 투자 또한 코어 시스템 현대화를 위해 뺄 수 없는 부분이다(그림 8).

그림 8. 생성형 AI로 인해 은행들의 클라우드 및 데이터 투자 증대



참조: 표본수=306명 / 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있음.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of data from 2024 Deloitte State of Generative AI survey with 306 Banking & Capital Markets leaders fielded in May and June 2024.

지속적 클라우드 이전, 효과적 AI 통합을 위한 핵심 노력

기본 인프라로 클라우드를 활용하지 않으면 AI로 증강된 은행으로 거듭나기 어렵다. 이처럼 클라우드 이전의 규모를 확대하는 작업은 필수적이지만 갈수록 복잡한 과제가 되고 있다. 특히 퍼블릭 클라우드와 프라이빗 클라우드의 적절한 배합을 결정하는 것이 관건이다. 또 클라우드 투자를 확대하려면 이전의 용이성, 운영 리스크, 소프트웨어 서비스 중단 시기 등을 고려하여 명확한 목표를 수반한 전략을 수립해야 한다.

또한 클라우드의 이점을 최대한 활용하려면 재정적 부분도 고려해야 한다. 최근 비용을 줄이고 클라우드 투자에 대한 수익을 극대화하기 위해 클라우드 재무관리(FinOps) 모델을 도입하는 은행들이 늘고 있다. 이러한 다기능 프레임워크를 활용하면 미사용 자원을 추적하고 약정 기반 할인을 파악하고 자원을 온프레미스(on-premise)로 이전하는 클라우드 복귀(cloud repatriation) 시기를 결정하는 데 도움이 된다.⁷⁷ 최근 클라우드 복귀가 확산되는 추세다. 퍼블릭 및 프라이빗 클라우드의 워크로드 이전의 장단점을 각각 검토한 결과, IT 전반 지출과 관련해 하이브리드 클라우드 예산에 대한 감독이 강화됐기 때문이다.⁷⁸ 클라우드 서비스 업체들은 AI 솔루션을 제공해 소형 은행들을 중심으로 은행 업계를 공략할 수 있는 한편, 은행 리더들은 공급업체 종속(lock-in) 문제 등 여러 장단점을 고려해 관련 결정을 내릴 수 있다. 일부 은행들은 자체 AI 모델을 개발하는 것이 최선의 결정이 될 수도 있다.

73. Penny Crosman, "Is generative AI the answer to core modernization?," American Banker, July 8, 2024.
74. Ibid.
75. Ibid.
76. MongoDB, "Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI," press release, June 13, 2024.
77. FinOps Foundation, "Introduction to FinOps," accessed August 5, 2024.
78. Deloitte, "Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions," 2024.

AI로 증강된 은행을 달성하기 위한 마지막 퍼즐은 데이터 현대화

마지막으로 신뢰할 수 있고 현대화된 데이터 없이는 AI로 증강된 은행이라는 목표를 달성하기 어렵다. 하지만 상당수 은행의 데이터 인프라 현황은 기대 이하 수준이다.⁷⁹ 다양한 데이터 포맷의 분절화 및 양립 불가능성이 심각할뿐 아니라 데이터 수집도 어려워 이질적이고 복잡한 데이터 시스템을 개편하는 것은 쉽지 않다.

하지만 몇 가지 노력을 기울이면 AI를 안전하고 효과적으로 배치해 데이터 인프라를 업그레이드할 수 있다. 우선 데이터 준비 상태를 평가하기 위해 AI 모델 훈련에 투입될 데이터가 지속적으로 확보 가능한지, 고품질인지, 적절히 정형화됐는지, 프로젝트 목표에 부합하는지를 파악해야 한다.⁸⁰ 복수의 저장고에 데이터가 흩어져 있는 은행들이 많기 때문에, 통합된 데이터 파이프라인을 구축할 필요가 있다. 데이터를 집중 제어 클라우드 기반 플랫폼으로 이전하면 데이터 통합을 가로막는 사일로(silo)를 줄일 수 있다. 또한 데이터 통합 프로세스를 도입해 다양한 데이터 소스 간 장벽을 제거할 수도 있다. 예를 들어, 팀이 오랫동안 ETL 프로세스를 활용해 소스 시스템에서 얻은 데이터를 데이터 웨어하우스에 전송했다면,⁸¹ 역ETL 프로세스를 활용해 복수의 소스에서 얻은 데이터를 판매·마케팅·고객서비스 소프트웨어로 보내 데이터를 통합할 수 있다.⁸²

*ETL(Extract, Transform, and Load) 프로세스는 데이터를 다양한 소스에서 추출(extract)하고 비즈니스 니즈에 부합할 수 있도록 변환(transform)한 후 분석 및 저장을 위해 데이터 웨어하우스 및 여타 시스템에 로드(load)하는 데이터 처리 방법을 뜻한다.

글로벌 전망

AI로 증강된 은행은 전 세계적 추세다. 미국 외 지역에서도 코어 시스템 현대화를 가속화하기 위한 노력이 확산되고 있다.

유럽 은행들은 현금 없는 거래를 위한 규제 요건에 부합하기 위해 핵심 banking 시스템을 상당 수준으로 업그레이드했다.⁸³ 이들은 또한 오픈뱅킹과 전자결제를 위한 고객 인증 규정에 부합하기 위해 디지털 전환에도 대규모 투자를 하고 있다.⁸⁴ 한편 아시아태평양 지역의 경우 여전히 레거시 시스템에 의존하는 은행들이 다수다. 다만 호주와 싱가포르의 금융기관들은 기술 업그레이드에 대한 투자를 늘리고 있다.⁸⁵

전반적으로 신기술, 특히 클라우드 이전 방식을 도입하는 데 있어 여타 국가들은 미국에 뒤처지고 있다.⁸⁶ 이러한 전환 투자에 계속해서 뒤처지면 시장 입지를 상실할 수도 있다. 하지만 국가마다 기술 기반 솔루션과 AI에 대한 규제가 상이하므로 특정 지역에서 활동하는 은행들에게는 더욱 우호적인 환경이 될 수도 있다.⁸⁷

79. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
80. Vic Katyal et al., "AI data readiness (AIDR)," Deloitte, July 2024.
81. Heap by Contentsquare, "Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever," Down the Funnel Blog, January 16, 2024.
82. Ibid.
83. Charles Gorrivan, "European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?," American Banker, August 3, 2023.
84. Ibid.
85. Foo Boon Ping, "Bank boards fail to embrace technological imperative," Asian Banker, August 26, 2024.
86. Temenos, "Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology," press release, November 20, 2023.
87. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions," Reuters, October 11, 2023.

비용 관리 방향 수정

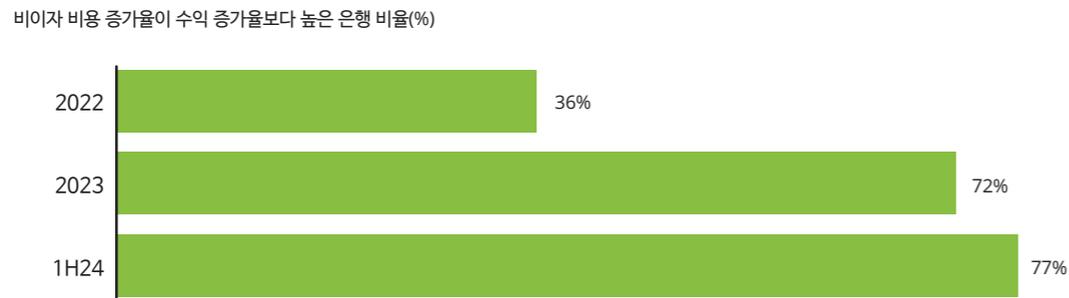
핵심 내용

- ✔ 상당수 은행들이 수익 증대 전망이 요원한 만큼, 비용 관리가 계속 필수 과제로 부상하고 있다.
- ✔ 재무책임자들은 지속가능한 비용 전환을 지속적 태스크로 만들어야 한다.
- ✔ 비용 절감 문화를 조성하면 생산성, 규모 확대, 회복력을 뒷받침할 수 있다.
- ✔ 비효율성을 줄이기 위해 AI와 자동화 활용 사례를 확대하는 데 주력해야 한다.
- ✔ 위험 관리 체계를 통합하면 더욱 지속적인 비용 절감이 가능하다.

은행들은 비용 통제에 어려움을 겪고 있지만, 2025년 수익 증대 전망이 요원한 만큼 비용 절감의 필요성이 한층 부각되고 있다.⁸⁸ 많은 은행들은 비용을 추가로 절감하면서도 수익성을 유지하기 위해 지출을 어떻게 배분해야 하는지 심각한 고민에 빠져 있다.

지난 수년간 자산 규모 100억 달러 이상 은행들의 총 비이자 비용 증가율이 순수익 증가율을 능가했으며(그림 9), 이러한 추세는 여전히 지속되고 있다. 2024년 2분기 미국 3대 은행이 한해 비용 목표치를 연초 전망치에 비해 40억 달러 상향했다.⁸⁹ 게다가 보상, 규제 비용, 기술 투자 등 비용을 끌어올리는 요인들이 조만간 해소될 가능성도 거의 없다.

그림 9. 대다수 은행들의 비이자 비용 증가율이 순수익 증가율을 초과



참조: 2023년 12월 기준 자산 규모가 100억 달러 이상인 104개 미국 은행 대상
출처: Deloitte Center for Financial Services calculations derived from S&P Global Market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

88. Hannah Levitt and Jennifer Surane, "Banks' expense goals take a hit from unique forms of inflation," Bloomberg, July 12, 2024.
89. Ibid.

자산 규모가 100억 달러 이상인 미국 은행들의 2024년 상반기 보상 비용은 1,496억 달러로 전년대비 4.1% 증가했다.⁹⁰ 주요 원인은 트레이딩, 자산관리, 투자관리 등 수익 창출 사업부 인력에게 제공한 성과금이다. 또한 머신러닝과 생성형AI 등 분야의 기술 인력을 확보하기 위해 대규모 인건비가 발생했다.

오픈뱅킹, 바젤3 엔드게임, 직불카드 결제 수수료⁹¹ 등과 관련한 새로운 규제가 2025년부터 시행될 예정인 만큼 규제 컴플라이언스와 복구 비용도 상승 추세다. 렉시스넥시스 리스크 솔루션즈(LexisNexis Risk Solutions)의 2024년 연구에 따르면, 미국과 캐나다 금융기관 중 금융범죄 컴플라이언스 비용이 증가한 비율이 99%에 달했고, 비용 총합이 610억 달러를 기록했다. 관련 비용에는 고객 파악(KYC)^{*} 및 돈세탁 방지 소프트웨어와 업그레이드, 규제 컴플라이언스 관리 인프라 등 기술 소프트웨어에 대한 투자가 포함된다.⁹² 또한 은행 운영 및 전환 계획의 이행을 위한 투자도 늘어나면서 비이자 비용을 한층 끌어올리고 있다.⁹³

*고객 파악 소프트웨어(KYC, know-your-customer)는 자금세탁과 테러자금 조달 등 불법 활동을 방지하기 위해 고객의 신원 및 재정 활동을 확인하는 데 사용하는 소프트웨어를 뜻한다.

비용 합리화 노력이 장기적으로 실패하는 이유

최근 몇몇 은행들이 비용 증대를 억제하기 위한 공식 계획을 발표했다. 씨티그룹은 조직 구조를 간소화하고 비핵심 시장에서의 철수라는 극적인 조치까지 취했다.⁹⁴ 트루이스트(Truist)는 사업부 조정, 지사 네트워크 통합, 인력 합리화 등을 통해 영업 레버리지를 개선하겠다고 밝혔다.⁹⁵

하지만 이처럼 수많은 비용 절감 계획 중 대다수는 최종 목표를 달성하지 못하는 것이 현실이다. 최근 딜로이트-마진플러스(MarginPLUS)가 글로벌 뱅킹 및 자본시장 부문 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 지난해 비용 절감 목표를 절반도 달성하지 못했다는 응답자가 56%에 달했다.⁹⁶ 반면 비용 절감 목표를 100% 이상 달성했다는 응답자는 단 한 명에 불과했다.⁹⁷

응답자 중 절반은 장기적 비용 통제 목표를 달성하기 위한 과제로 '기술 인프라'를 꼽았다.⁹⁸ 대규모 데이터에 기반해 일상적 프로세스에서 발생하는 비용에 대한 총체적 시각을 확보하면 비용을 절감할 수 있는 해법을 찾을 수도 있다. 결국 상당수 은행들이 운영비를 끌어올리는 근본적 요인을 해결하지 못하는 방식으로 비용 통제 결정을 내려왔음을 확인할 수 있다.



90. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC - S&P Capital IQ Pro database.
91. Evan Weinberger, "Banks gear up for battle over capital rules, swipe fees in 2024," Bloomberg Law, January 2, 2024.
92. LexisNexis Risk Solutions, "Study reveals annual cost of financial crime compliance totals \$61 billion in the United States and Canada," press release, February 21, 2024.
93. Thomas Mason, "Banks still plan to increase tech spend in 2023 - S&P survey," S&P Global Market Intelligence, May 4, 2023.
94. Citigroup, "Citi aligns organizational structure with its strategy and simplifies operating model," press release, September 13, 2023.
95. Caitlin Mullen, "Truist CEO on cost cuts: We needed 'a shock to the system'," Banking Dive, May 31, 2024.
96. Mauricio Garza, Annie Adams, and Austin Buit, 2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty, Deloitte, 2024.
97. Ibid.
98. Ibid.

비용 구조 전환의 지속가능성 강화

은행들이 더욱 지속 가능한 방식으로 비용을 절감하는 해법은 다음과 같다.

비용 투명성의 이점을 심분 활용하라

딜로이트-마진플러스 서베이에 따르면, 25명의 글로벌 बैं킹 및 자본시장 리더 중 2026년까지 비용 절감을 실현하기 위한 지출 관리 프로그램을 배치하기에 앞서 전사적 비용 구조 분석을 수행할 계획이라는 비율이 절반에 육박했다.⁹⁹

하지만 기업의 활동이 제품 및 서비스에 발생시키는 비용을 정교하게 할당하기 위한 원가 계산 방법인 활동 기준 원가계산(ABC, activity-based costing)의 경우 비용 구조 분석만으로는 충분하지 않다. 비용 투명성을 별개의 분야로 간주해 활용하면 기초 비용이 상승하는 이유에 대해 운영 측면의 분석이 가능하다. 예를 들어, 대출 심사 사업부의 상급직 직원이 자신의 역할을 벗어난 업무를 수행하면 후속조치를 이행하는 데 더 많은 비용이 들 수 있다. ABC는 대출 심사 사업부의 비용 증가를 짚어낼 수 있지만, 지출 증가분만큼의 추가 가치가 왜 창출되지 않았는지 보여주는 것은 비용 투명성이다.

비용 투명성과 ABC를 상호 보완 방식으로 활용해야 비용 증대의 근본적 원인과 증상을 제대로 파악할 수 있다. 이러한 분석을 기반으로 자원을 더욱 효과적으로 배분하고 지속적으로 비용을 줄일 수 있다. 재무책임자들은 운영팀과 협업하여 조직 데이터의 모델링과 수집 관련 전문성을 기반으로 이러한 작업을 수행할 수 있다. 또한 직원들의 앱 사용 시간과 목적 등 재무모델에서 교차 참조할 수 있는 추가 지표를 수집하기 위해 서베이를 실시할 수도 있다.

자동화 및 AI 규모를 확대해 비용을 절감하고 생산성을 향상하라

자동화와 머신러닝 툴의 도입을 가속화해 수작업 또는 서류 기반 프로세스를 디지털화할 필요가 있다. 특히 대규모언어모델(LLM)을 도입하면 자원과 인력을 더욱 높은 가치를 창출하는 부문에 투입할 수 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 은행 리더 중 절반 이상은 생성형AI로 생산성 개선을 기대했고, 38%는 효율성이 개선돼 비용이 줄어든 것이라 기대했다.¹⁰⁰ 머신러닝 툴의 도입 규모를 한층 확대하면 효율성 개선과 비용 절감의 잠재력이 더욱 커질 수 있다.



위험 관리를 초기 전환 계획에 통합하라

위험 및 컴플라이언스를 초기 전환 계획에 통합하면 더욱 지속적인 비용 절감이 가능하다. 특히 규제당국들이 지속적으로 은행들을 평가하고 과거 위반사항에까지 과징금을 부과하는 만큼 이러한 방식이 더욱 유용하다. 예를 들어, 신용등급 결정을 위한 AI 모델 개발 단계에 안전장치를 포함하면 알고리즘의 편견과 투명성 부족 리스크를 완화할 수 있을뿐 아니라 안전하게 개발된 새로운 모델을 출시한다는 신뢰를 줄 수 있다. 또한 규제 요건에 부합하기 위해 관리 프레임워크를 업데이트할 경우 인건비와 운영비를 끌어올리는 비효율성을 제거할 수 있다.

엄격한 이행 규율을 유지하라

비용 관리를 지속적으로 개선하려면 이에 걸맞는 조직문화를 조성하는 것이 중요하다. 지속적 성과를 달성하려면, 조직개편을 수행하는 등의 변화에 맞춰 비용 매핑 모델을 지속적으로 업데이트할 필요가 있다. 이후 지속적으로 비용 변화 추이와 비용 변화가 성과에 미치는 영향을 지속적으로 모니터링해 예기치 않은 비용 변동의 배경을 파악해야 한다.

한편 엄격한 이행 규율을 마련하면 향후 비용이 부지불식간에 상승하는 것을 막을 수 있다. 사업 목표 대비 결과를 지속적으로 추적해야 계획한 예산에 부합하는 비용 전환을 지속할 수 있다. 마지막으로 책임 소재도 분명히 정립해야 한다. 주요 목표를 달성하고 프로젝트를 제시간에 완수했다더라도 비용 목표를 달성하지 못한 팀은 책임을 질 수 있는 체제가 필요하다.

글로벌 전망

유럽 은행들은 운영비 통제 압박이 미국 은행보다 강하다. 2024년 26개 대형 유럽 은행들 중 비용 증가율이 수익 증가율을 초과한 은행이 15개로 2023년의 12개에 비해 늘었다.¹⁰¹ 이에 따라 일부 유럽 은행들은 2025년 비용 규율을 강화하겠다고 밝혔다. 일례로 도이체뱅크(Deutsche Bank)는 2024년 2분기 실적을 발표하면서 28억 달러 규모의 '운영 효율성'(Operational Efficiency) 계획에 진전을 보여, 2024년 2분기 독일 내 플랫폼 최적화와 인력 감축을 통해 13억 달러의 비용을 절감했다고 밝혔다.¹⁰²

영국 은행들도 중앙은행의 단기 내 금리인하 전망으로 인해 2025년 허리띠를 더욱 졸라매야 하는 실정이다.¹⁰³ 일부 은행들은 직원의 출장 경비 단속 등 단기 조치들을 이행하는 반면,¹⁰⁴ 중기적 비용 관리 계획을 시작한 은행들도 있다. 스탠다드차타드(Standard Chartered)는 장기적 비용 절감 목표를 달성하기 위한 '핏포그로스'(Fit for Growth) 프로그램의 3개년 예산으로 15억 달러를 책정했다.¹⁰⁵ 영국은 투자은행 임직원의 상여금에 상한선 둔 EU 규정을 폐지했지만, 영국 은행들은 고성능 인력의 이탈을 막고 비용 통제로 경제 사이클을 극복하기 위해 일부 보상 비용을 고정 지급에서 변동 지급으로 전환했다.¹⁰⁶

99. Garza et al., 2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty.
100. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.

101. Maggie Shiltagh and Chloe Meley, "Europe's banks to focus on cost cuts as rates-driven boom fades," Bloomberg, November 17, 2023.
102. Deutsche Bank, "Deutsche Bank reports first-half 2024 profit before tax of €2.4 billion; €3.8 billion excluding Postbank takeover litigation provision," press release, July 24, 2024. Currency conversion: €1 = US\$1.12 as of August 26, 2024.
103. Harry Wilson, Aisha S. Gani, and Denise Wee, "UK banks cut business-class flights and taxis in cost-saving drive," BNN Bloomberg, August 2, 2024.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. Kalyeena Makortoff, "UK financial regulators scrap cap on bankers' bonuses," The Guardian, October 24 2023.

미래 성공으로 가는 길

본고는 다양한 이유로 대전환의 기점이 될 2025년 한 해 은행 리더들이 우선시해야 할 5가지 핵심 질문을 살펴 봤다. 하지만 녹색경제 전환 가속화와 시가 주도하는 미래를 위한 인력 모델 재편 등 여타 우선사안에도 관심을 잃어서는 안 된다.

은행 업계에 있어 2025년은 지속적 성장의 발판을 마련하는 결정적 시기가 될 것이다. 지금 택하는 전략적 행동이 더욱 밝은 미래와 강화된 회복력으로 나아가는 촉매제가 될 수 있다. 은행들은 미래 성공을 손에 거머쥐기 위해 지금 단호한 행보를 취해야 한다.

리서치 방법론

본고는 딜로이트의 분야별 전문가(SMS, subject matter specialist)의 전문적 지식과 광범위한 2차 리서치, 자체 전망 등에 기반해 작성했다.

스탠다드앤amp;푸어스 글로벌 마켓 인텔리전스(S&P Global Market Intelligence) 및 스탠다드앤amp;푸어스 캐피탈 IQ 프로(S&P Capital IQ Pro)의 데이터를 활용해 은행들의 재무 성과를 분석했고, 회귀 분석 등 통계 방식을 응용해 다양한 은행 지표 전망치를 집계했다. 다수의 딜로이트 자체 서베이 데이터도 내용을 보강하는 데 활용했다.

