

# 2022년 은행 및 자본시장 전망

## 성장을 위한 목표를 설계하라

Mark Shilling, Anna Celner

### 세계 경제 흐름이 은행업에 주는 시사점

세계 경제는 80년 만에 경기침체 이후 가장 큰 성장을 나타낼 준비가 되었다. 국제통화기금(International Monetary Fund)에 따르면, 전세계 GDP는 2022년에 4.9%의 성장을 나타낼 것으로 보인다.<sup>1</sup> 미국이 신속한 경기 회복을 위해 앞장서고 있고, 유럽 국가들 또한 강한 GDP 성장세를 보일 것으로 예상된다. 하지만 많은 개발도상국의 경제는 뒤쳐질 것으로 보인다.<sup>2</sup>

동시에 지난 몇 년간 잠잠했던 인플레이션이 다시 고개를 들고 있다. 그러나 가격 인상은 대다수의 국가에서 예상 범위 내에서 일시적으로 이루어질 것으로 보인다.<sup>3</sup> 한편, 대부분 국가의 이자율이 2022년 다시 상승할 것으로 보인다. 미국 연방 준비제도는 경우 기존 예상 보다 이른 시기에 이자율이 인상될 것이며, 미국 경제의 안정과 성장에 중요한 영향을 미친 양적 완화 조치 또한 조만간 완화될 것이라 밝혔다.<sup>4</sup>

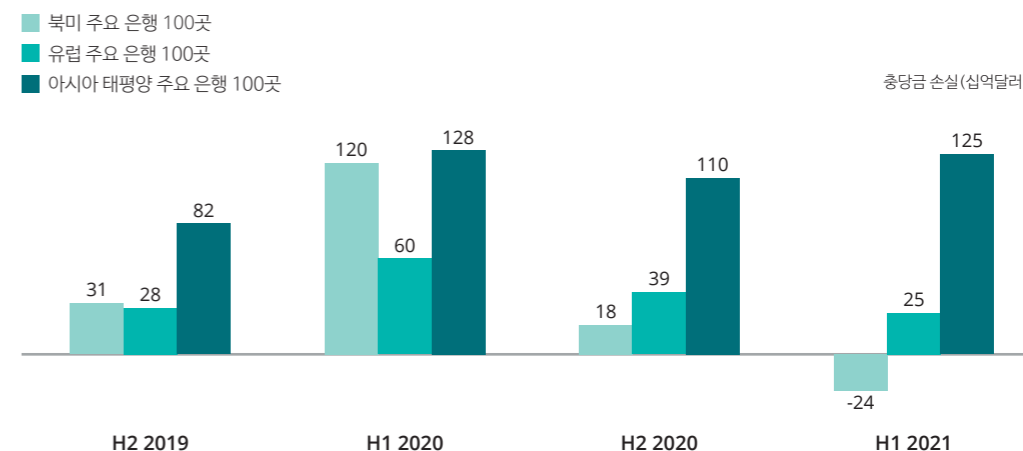
### 은행 업계가 처한 상황은 어떠한가?

은행 업계의 회복 수준은 각 지역에 따라 다르게 나타날 것으로 예상된다. 미국의 은행은 2020년 한 해 동안 상당한 양의 준비금을 마련해 놓은 상태였다. 그러나 정부의 강력한 회복 조치로 인해 미국의 상위 100개 은행은 2021년 상반기에만 240억달러에 이르는 대손 충당금이 발생하였으며, 캐나다에서도 동일한 양상이 나타나고 있다. 이는 지속적으로 충당금을 적립한 유럽이나 아시아 태평양 지역의 은행들과는 다른 모습이라 볼 수 있다. 유럽의 경우 동일 기간 내 240억 달러 규모의 충당금을 마련하였으며, 아시아 태평양 지역의 은행의 경우 1,250억 달러 규모의 충당금을 마련해 놓은 상태이다(그림 1).<sup>5</sup> 대손충당금과 관련된 문제가 해소된다면 미국과 캐나다 은행들의 수익성을 끌어올리는 데 도움이 될 것이다. 그러나

부진한 대출 증가와 낮은 이자 수익은 양국 모두의 성장을 저해할 가능성이 있다.

반대로, 팬데믹으로 인해 큰 타격을 입은 타 산업군의 영향으로 인해 대부분의 유럽 은행들은 아직 팬데믹 이전의 수익성을 회복하지 못하고 있다. 그리고 그들은 마이너스 금리, 규제 시스템의 단편화, 낮은 효율성, 그리고 상대적으로 덜 견제된 유럽의 자본 시장 등과 같은 어려움도 마주하고 있다. 중국 은행들이 지속적인 강세를 보이는 것은 아시아에서 긍정적인 신호이며, 싱가포르와 호주의 은행들도 비교적 견제된 편이다. 그러나 동남아 국가의 은행이 보유한 자산의 질적 우려로 인해 아시아 태평양 지역은 K자형 회복 양상을 보이고 있다.<sup>6</sup>

그림 1  
총당금 순손실은 각 지역별로 다르게 나타나며, 이는 고르지 못한 회복세를 암시한다



출처: Deloitte analysis of top 100 banks in each region based on Thomson Reuters Eikon data.

1 International Monetary Fund, World economic outlook: Recovery during a pandemic—health concerns, supply disruptions, price pressures, October 2021.  
 2 Ibid.  
 3 Ibid.  
 4 Federal Reserve, "Federal Reserve issues FOMC statement," press release, September 22, 2021.  
 5 Thomson Reuters Eikon data and Deloitte analysis.  
 6 International Monetary Fund, World economic outlook: Recovery during a pandemic—health concerns, supply disruptions, price pressures, October 2021.

### 2022년, 그리고 나아가 그 이후에 은행업계에 세상은 무엇을 기대하는가

2022년 금리 인상 가능성이 예상되지만, 단기적으로는 저금리 기조가 이어질 것이기 때문에 이자수익과 순이자마진(NIM)을 낮게 유지해야 한다.

다만 거래수익 상승에 따른 비이자이익 반등과 수수료 기반 사업의 성장이 더욱 뚜렷해 전반적인 외형 성장으로 이어질 수 있다. 딜로이트가 9개 주요 시장의 은행 임원들을 대상으로 실시한 설문조사에서 응답자의 88%가 2022년 은행의 전체 수익이 개선될 것으로 예상했다.

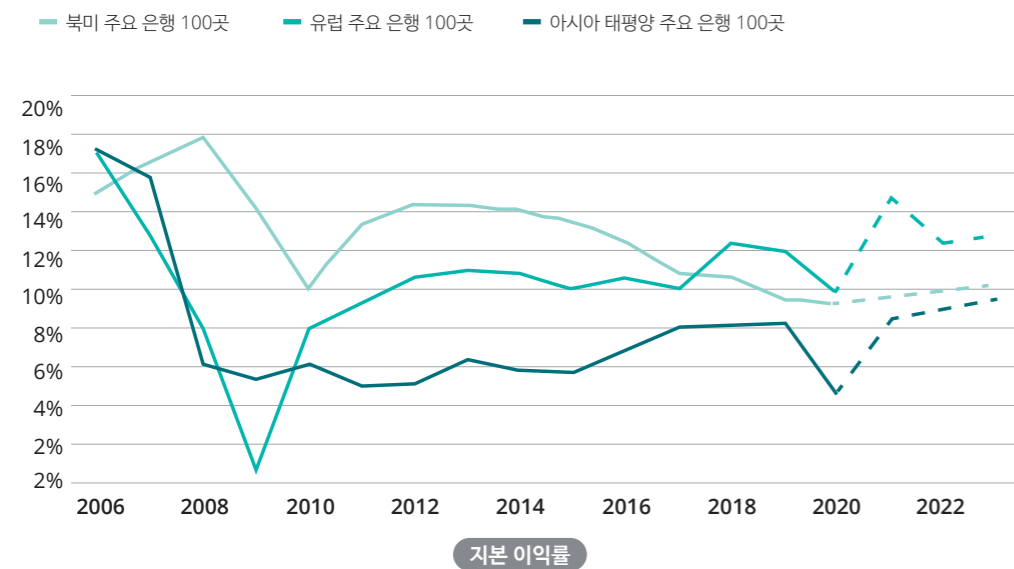
비용 관리에 더 집중하면 효율성 향상에도 도움이 될 수 있다. 한편, 은행들은 자사주 매입과 배당 확대 등의 형태로 자본배분 계획을 가속화할 것으로 예상되는데, 실제로 조사 응답자 중 3/4은 금년도 배당금이 증가할 것으로 예상하고 있다.

최근 실적에 발맞춰 미국과 캐나다 은행들은 다른 주요 시장보다 빠른 수익성 성장을 보일 것이고, 유럽 은행들은 2022년 이후까지 수익성 증가가 없을 가능성이 존재한다(그림 2).

미국 은행들을 자세히 들여다보면 유의미한 총당금 방출(reserve release), 긍정적인 영업 레버리지, 특정 부문의 대출 증가율 개선, 순이자마진 확대 가능성 등을 통해 강한 회복의 조짐이 나타나고 있다. 딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services) 전망에 따르면 미국 은행업의 평균 자기자본이익률(ROE)은<sup>7</sup> 2021년 10.1%로 개선된 후 2022년 다소 낮아졌다가 2025년 10.4%로 정상화될 것으로 보인다.

팬데믹으로 인한 불확실성이 지속되기는 하지만, 전반적으로 2022년 은행업계의 전망은 긍정적인 편이다.

그림 2  
세계 경제 회복과 맞물려 전 세계 은행들의 회복세가 기대된다



참고: 본 예측은 2021년 9월 29일 기준 지역별 상위 100대 은행을 기준으로 함.  
출처: Deloitte analysis of top 100 banks in each region based on Thomson Reuters Eikon broker forecasts.

## 혼돈의 시기에 필요한 인재역량의 재정비

은행 리더들은 업무 공간과 업무 처리 방식을 재정립해야 하는 전례 없는 과제를 마주하고 있다. 또한 이들은 제품 및 고객 중심의 운영 모델을 지원할 수 있는 유연하고 선진화된 인력을 개발해야 한다는 엄청난 압박을 받고 있다. 설상가상으로, 이들은 노동력과 관련하여 격변하는 요소로부터 어려움을 겪고 있는데, 그 중 가장 중요한 것은 인재를 차지하기 위해 고조되는 전쟁이다. 수십 년 만에 처음으로 직원들의 위상이 고용주보다 우위에 있는 것으로 나타났으며, 특히 수요가 많은 직군에서 이러한 현상이 두드러진다.<sup>8</sup>

혼돈의 시기에 이러한 상황과 다른 불확실성을 극복하려면 근본적으로 다른 방향의 인재 전략이 필요하다. 물론 은행들은 새로운 유형의 인재를 유치하기 위해 더 창의적인 방안을 모색하고, 이들이 원하는 인재를 유인하기 위한 경쟁력을 갖추는 필요가 있다. 또한 은행 임원진은 다양한 특성의 리더십을 발휘할 수 있어야 한다. 그 어느 때보다도 빠르게 적응하는 능력 뿐만 아니라 공감능력, 대담함을 갖추어야 한다.

### 재택근무를 벗어나 근무 공간으로의 복귀에 대한 딜레마

원격 근무가 직원 교육, 창의성 및 협업을 저해할 수 있다는 우려로 인해 일부 은행은 직원들을 다시 사무실에 상주하는 체계로 변경하는 것을 고려하고 있다. 그러나 설문 조사에서 70%에 달하는 응답자가 소속된 기업이 하이브리드 업무 방식으로 전환하는 것을 기대한다고 답변했다. 리더들이 이러한 전환을 얼마나 잘 수행하느냐가 새로운 업무 환경의 가치와 문화에 근본적인 차이를 만들 수 있을 것이다. 리더는 또한 노동자의 요구와 고객 및 시장의 요구의 균형을 맞춰야 한다. 또한 기존 방식에서 하이브리드/원격 근무 방식으로 변경 시 보상 체계를 재편해야 할 수도 있다.

다양한 이해관계가 가진 수요의 균형을 맞추기 위해 은행은 의미 있는 사무실에서 의미 있는 경험을 창출해 함께 업무를 해야 하는 근거를 재평가해야 한다.

어떠한 업무 방식을 선택하는 것과 관계없이, 리더는 신속한 적응 능력, 신중함, 소통 역량을 보여주어야 한다.

### 하이브리드 근무 체계에서의 공정성 확립

하이브리드 근무 체계가 직원 간의 불평등을 초래하지 않도록 은행은 직원 모두를 위한 소속감을 지속적으로 함양해야 한다. 은행은 새로운 근무 체계에 따라 수익률을 조정해 직원들을 업무에 알맞게 배치하고, 직원들에게 공동의 지식과 목표를 상기시키는 기회로 활용해야 한다.<sup>9</sup>

은행들은 기존 불평등이 해소된 후 새로운 불평등이 나타나지 않도록 분산형 인력을 가장 잘 관리할 수 있는 지도자를 양성하는 방안도 검토해야 한다. 한편 관리자는 단순히 직원들이 화면 앞에서 보내는 시간을 추적하는 대신 "보이지 않는" 업무를 인식하고 업무 중심으로 일상을 재구성하는 방법을 배워야 할 수도 있다.

7 For baseline economic scenario based on S&P Capital IQ database.  
8 Neil Irwin, "Workers are gaining leverage over employers right before our eyes," New York Times, June 5, 2021.  
9 Liz Fosslien, "It's time to re-onboard everyone," Harvard Business Review, August 16, 2021

### 업무 역량의 변화에 따른 인재 관리 전략의 재정비

팬데믹과 관련된 문제점들은 보다 선진화된 인력을 개발하고 기용해야 한다는 부담을 가중시켰다. 설문 조사에 응한 금융 서비스 분야의 임원 10명 중 4명은 팬데믹 기간 동안 인력들이 새로운 업무에 대한 적응, 재정비, 혹은 새로운 업무 수행을 할 준비가 되지 않았다고 평가했다.<sup>10</sup> 인력들의 민첩한 대응력을 개선하기 위한 구조조정 작업은 은행이 기존의 전략들을 재정비할 경우에만 가능한 수준의 대규모 전환을 필요로 할 것이다.



#### 인재 유치

미래의 은행은 순전히 기술적인 것에서부터 공감, 판단력, 창의력과 같은 필수적인 인간의 기술에 이르기까지 고차원적인 업무를 위한 새로운 기술을 요구할 것이다.

즉, 사이버 보안이나 머신러닝과 같은 니치한 기술 분야의 지원자가 부족하다(그림 3). 많은 은행들이 인력 충원을 위해 대체 인재 모델을 활용하기도 한다. 은행은 사이버 보안, 클라우드, 기후 과학, 리스크 모델링과 같은 분야에서 전문화된 역량을 제공하기 위해 해당 직무와 관련된 인재를 더 많이 고용할 것으로 보인다.

대부분의 은행들은 이러한 역량을 갖춘 인재를 유치하는데 공격적이었지만, 더욱 앞서나갈 필요가 있다. 사회적 형평성이나 기후변화 등과 같은 분야의 일자리를 확대함으로써 상업적 성과를 넘어 더 많은 의미와 목적을 부여하는 방식으로 말이다. 인재풀을 새로운 지역으로 확장하거나 육아를 위해 직장을 그만둔 인력을 유치하는 것 또한 시도할 만한 가치가 있는 전략이다.



#### 인력 유지

은행업계는 노동 시장을 교란시키는 '퇴사 쓰나미'를 면하지 못하고 있다.<sup>11</sup> 저연차 직급의 은행원들은 특히 공급이 부족해 많은 대형 은행들이 연간 보상을 늘리고 기존과 다른 방식을 통해 다양한 부문에서 채용을 확대하고

있다. 미국에서는 고령 노동자가 기록적인 수치로 노동력에서 이탈하고 있다.<sup>12</sup>

일부 기업은 직원들이 조직 내에서 성장할 수 있는 기회를 보여줄 수 있는 인재풀 플랫폼을 개발할 계획이다. 기업들은 일부 직원들이 계속해서 새로운 경험을 갈망할 것이라는 것을 받아들이고 그들에게 성장할 수 있는 기회를 주어야 한다. 리더는 또한 직원의 동기, 가치관 및 목표에 대해 더 많이 배우고 다양성과 포용력, 목적 등 직원들의 마음에 깊은 울림을 주는 문제들을 다루고 있는지 확인해야 한다.



#### 교육 및 개발

교육 및 개발 프로그램은 업무 수행 방식 및 수행 장소가 변함에 따라 개선이 되어야 한다. 직원 경험과 디지털 기술 강화가 우선되어야 하지만, 기술 관련 숙련도

향상은 단순한 교육 이상의 것이 필요하다.

기술 역량 향상 프로그램에는 코딩과 같은 기술적인 부문의 교육이 포함되어야 하며, 이는 사업부에서 재무 결정을 내릴 때 프로그램을 사용하는 방법을 더 잘 이해할 수 있도록 도와준다.

은행들은 또한 직원들이 머신러닝이나 인공지능과 같은 새로운 기술을 활용하여 업무를 수행할 수 있도록 교육해야 한다. 특히 상황별 추론, 문제 해결, 제품에 대한 지식 등을 적용하는 방법을 알면 매우 유용하게 활용이 가능하다.

한편 관리자 직급의 직원들은 개인별 학습 스타일이 획일적이지 않다는 점을 인지하는 동시에 시행착오를 두려워하지 않는 마인드를 심어줘야 한다. 직원들이 자신의 속도에 맞춰 수강이 가능한 온라인 강좌를 통해 실시간으로 직원들의 피드백을 테스트함과 동시에 다양한 방법을 시뮬레이션 하는 효과적인 학습 도구가 될 수 있다. 한편 직원들이 상호작용을 통해 필요한 지식을 빠르게 습득하는 경우도 많기 때문에 협업도 매우 중요하다. 급여 인상 및 승진 대상 고려시에는 임직원 개인의 경험을 통한 학습 수준 또한 고려 사항에 포함되어야 할 필요가 있다.



#### 리더십

리더는 자신의 기술을 향상시키는 것에도 집중해야 한다. 조직에 대한 외부의 새로운 요구에 발맞추기 위해 리더는 끊임 없는 진화를 반복해야 한다. 많은 이해관계자들이 임원들에게 조직 내에서 목소리를 내고 사업의 다각화를 꾀할 것을 요구하고 있다.<sup>13</sup>

그림 3  
니치한 기술 분야의 역량을 보유한 인재를 확보하는 것은 쉽지 않다  
인재 확보에 어려움을 겪는 주요 분야



출처: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.

10 Erica Volini et al., 2021 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2021.  
 11 Roy Maurer, "Turnover 'Tsunami' expected once pandemic ends," Society for Human Resource Management, March 12, 2021.  
 12 Ibid.  
 13 Volini et al., The worker-employer relationship disrupte: If we are not a family, what are we?, Deloitte Insights, July 21, 2021.



## 새로운 브랜드 가치 중심의 마케팅

금융서비스를 마케팅 하는 것은 고객의 니즈를 이해 하고 이러한 니즈를 충족시킬 수 있는 금융 기관의 능력에 기반한 확신이 항상 필요하다. 그러나 이러한 확신이 시험에 놓이는 일이 증가하고 있다.

디지털화는 고객의 기대와 행동 양상을 빠르게 변화시키고 있다. 진입 장벽을 낮출 뿐 아니라 각 업계간의 경계도 모호해지고 있다. 인접 업종에서는 금융 상품이 내재된 핵심 상품을 출시하고 있다. 한편 은행은 가만히 있지 않고 고객의 요구를 더 잘 파악하기 위해 기술 혁신을 활용하고 있다. 이에 기반한 통찰력을 활용하여 상품군을 공격적으로 확장하고 고객 경험을 개선하고 있다.

이러한 추세는 은행의 마케팅 기능에 심각한 딜레마를 초래하고 있으며, 은행의 CMO 역할은 변곡점 놓였다. 이 질적인 고객의 니즈와 일치하는 브랜드 약속을 어떻게 전달 할 수 있을까? 또한 개인 정보를 보호하면서 목적 중심의 정체성을 구축하고 새로운 가치 창출의 원천을 전달 할 수 있는 마케팅 방안은 무엇이 있을까?

### 목표를 중심에 두고 리드하라

전 업계에 걸쳐, "왜 그들이 존재하며, 어떠한 문제를 해결하고자 하는 것이며, 그들이 추구하는 것은 무엇인지"<sup>14</sup>를 기업들이 표명하는 것에 대한 고객의 기대가 높아지고 있다. 은행에 대한 기대 또한 크게 다르지 않다.

이러한 고객의 기대에 대응하기 위해 은행의 CMO는 공유 가치에 대한 기업의 의제를 설정하고 보다 높은 목적 가치를 추구하는 진정한 차별화된 정체성(및 행동)의 창조를 이끌어야 한다. ANZ의 마케팅 부서는 지난 몇 년 동안 상품과 서비스에 변화를 주었을 뿐만 아니라 금융 웰빙을 중심으로 비즈니스를 재정비함으로써 "사람과 커뮤니티가 번창하는 세상을 형성하는데 도움이 되는" 은행의 목적을 실현시켰다.<sup>15</sup>

또한 제품, 서비스 및 고객 경험이 소외 계층을 포함하도록 포괄적인 설계를 수용하려는 움직임도 있었다. 오스트레일리아 커먼웰스(Common Wealth) 은행은 지점 리모델링 시 점자 표지판, 영상 및 오디오 비상 알람, 휠체어 주차 공간 등을 추가하였으며 이를 은행의 핵심 가치 중 하나로 선정했다.<sup>16</sup>

### 고객 친화적인 금융 경험

디지털 상호 작용은 쉽고 편리하다는 장점을 가지고 있지만 정서적인 연결 고리를 형성하는 데 어려움이 있다. 또한 디지털 채널을 가장 많이 사용하는 젊은 세대는 일반적으로 브랜드 충성도가 낮은 편이다.

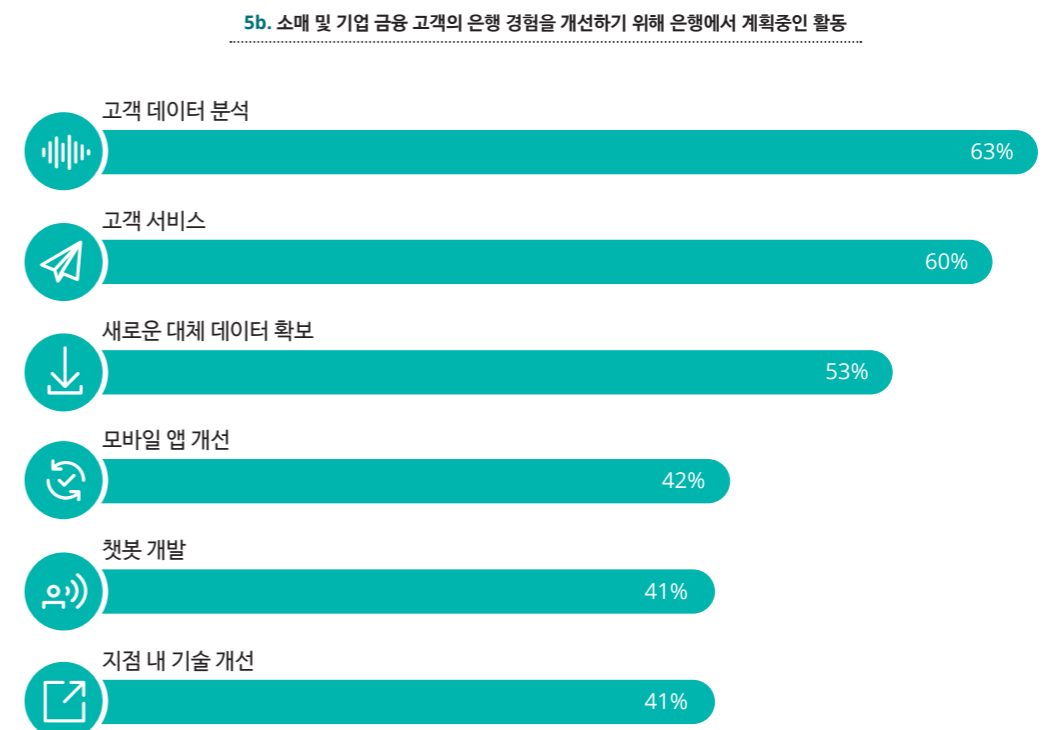
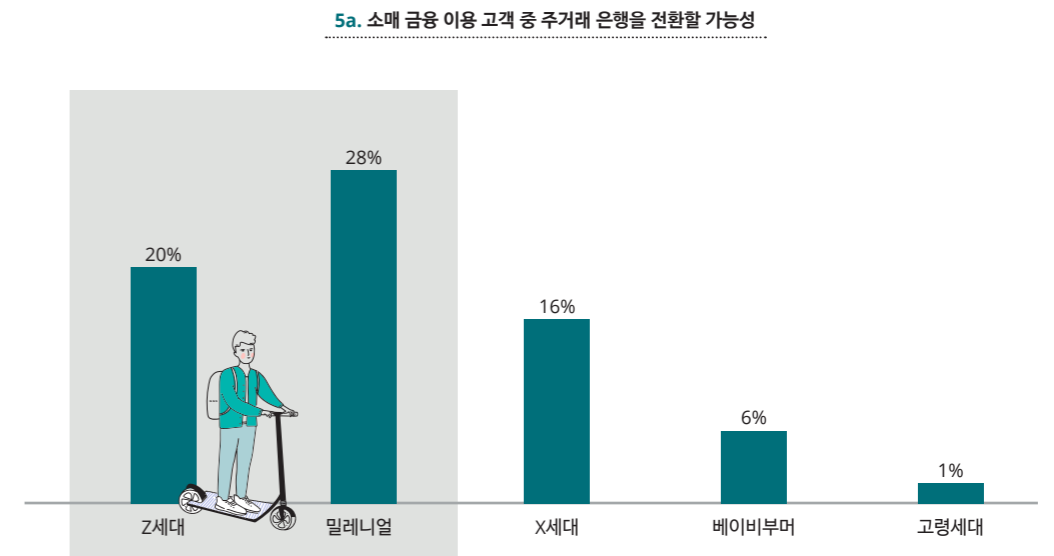
미국의 디지털 뱅킹 소비자 설문 조사에 따르면 밀레니얼 세대와 Z세대 응답자가 이전 세대의 소비자보다 주거래 은행을 훨씬 더 많이 교체하는 것으로 나타났다 (그림 4).

따라서 고객과 더 깊은 관계를 형성하기 위한 주요 채널로 은행 지점이 필요하지만, 챗봇과 같은 디지털 뱅킹 채널을 인간처럼 더 반응하고 공감할 수 있게 만드는 것 또한 디지털 차별화 전략으로 활용할 수 있다.

은행 업무에서 고객 경험은 일반적으로 사업부서, 디지털 및 고객 서비스 기능에서 담당한다. 마케팅은 고객 행동의 인간/정서적 측면과 이러한 통찰력의 시장 관련성에 대한 통찰력을 제공하기 위해 해당 부서와의 협업을 추구해야 한다.

14 Diana O'Brien et al., Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today, Deloitte Insights, October 15, 2019.  
 15 Nadia Cameron, "How ANZ's CMO has brought financial well-being brand purpose to life," CMO - IDG Communications, May 12, 2021.  
 16 Australian Network on Disability, "Designing for dignity," accessed September 28, 2021.

그림 4  
고객 이탈 리스크를 최소화하기 위해 고객 경험을 증진해야 한다



참고: 5a.의 비율은 주거래 은행을 전환할 가능성에 대해 "매우 그렇다", "그렇다", 혹은 "다소 그럴 것이다" 로 대답한 응답자이다.  
 출처: Deloitte's 2021 Digital Banking Consumer Survey; The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.

## 고객의 권한을 확장하라

고객이 올바른 선택을 하고 자신의 재정 계획을 수립할 수 있도록 권한을 부여해야 한다. 은행은 고객에게 데이터, 금융 상품 및 조언, 개인화된 금융 상품 옵션에 대한 접근성을 부여해야 한다. 사실, 고객과의 신뢰를 높이고, 브랜드를 차별화하고, 고객의 수를 확보하기 위해 은행은 이러한 권한 강화 개념을 기업금융 고객을 대상으로도 확대해야 한다.

고객은 금융 기관이 자신의 거래 내역과 행동 양상에 대한 데이터에 접근 권한을 부여하기를 원한다. 그러나 금융 서비스 소비자를 대상으로 한 2020년 딜로이트의 설문조사에 따르면 응답자 중 22%만이 "개인 데이터를 완벽하게 통제하고 있다"고 느꼈다고 응답했다.<sup>17</sup> 은행 임원진 또한 이를 인정한다. 2021년 산업 전망 조사에서 마케팅 임원의 절반 정도가 고객이 그들의 데이터를 통제하고 있다고 느낄 만큼 권한을 부여하고 있지 않다고 응답했다.

한편 세계 여러 지역에서 등장하는 오픈 बैं킹은 이러한 상황을 개선하는 촉매로 작용할 수 있다. 결국 더 높은 대가를 지출하는 고객에 대해 은행이 보상으로 고객들이 더 많은 데이터에 접근할 수 있는 권한을 부여해

야 한다는 것이다.

동시에, CMO는 고객의 개인 정보를 보호하는 데 앞장서야 한다. 은행이 제공하는 상품과 경험을 개인화하기 위해, CMO는 투명성을 보장하고 고객이 데이터를 사용할 수 있도록 개인 정보 보호 책임자와 협력해야 한다.

나아가, 은행은 고객이 재무 목표를 달성할 수 있도록 자료와 도움을 제공하는 것은 물론 쉽게 금융 정보에 접근할 수 있도록 지원해야 한다. 캐피털원(Capital One)은 거래 고객 여부에 관계없이 금융 정보에 관심이 있는 모든 사람에게 3회 무료 일대일 멘토링을 제공한다.<sup>18</sup>

고객에게 권한을 부여하는 또 다른 방법은 세금 신고, 지출 추적, 보험 가입 등 고객의 다양한 재무 요구를 충족시키기 위해 제품과 서비스를 원스톱 플랫폼으로 통합하는 것이다. 이는 은행이 보유한 고객 정보를 제3자와 공유하고, 그 반대의 경우도 가능하게 할 수 있다. 이러한 통합적 솔루션은 은행 서비스가 고객의 삶에 더욱 깊게 파고들 수 있는 해결책이 될 것이다.



17 Timothy F. Cercelle and Omer Sohail, Redesigning customer privacy programs to enable value exchange: How financial services firms can make privacy a competitive differentiator, Deloitte Insights, November 9, 2020.

18 Capital One, "The Money & Life Program," accessed September 28, 2021.

## 기술의 뒷에서 벗어나라

은행 CEO에게 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해 무엇을 해야 하는지 물어보면, 누구나 기술 인프라의 현대화라고 대답할 것이다.

전 세계 은행들은 자사의 기술 프로그램에 수천억 달러(대부분의 업계보다 더 많은 금액)를 지출하고 있다. 그러나 이러한 디지털 전환 노력이 조직 전체에 진정한 영향을 미치기 위해 어떤 협력이 이루어지고 있을까? 이러한 이니셔티브를 통해 ROI를 실현할 수 있는 것일까?

은행의 디지털 부서 리더들은 이러한 질문에 대한 답을 찾는데 어려움을 겪을 것이다. 왜냐하면 우선, 전사적으로 디지털 전환을 위한 공통으로 연결된 전략적 비즈니스 언어가 부재할 것이기 때문이다. 또한, 기술을 사업과 분리해서 "기술 우선" 혹은 일회성의 투자를 행하는 문제도 종종 나타난다.<sup>19</sup>

이러한 접근 방식은 결국 은행이 투자를 최대한으로 실현하지 못하는 치명적인 함정을 초래한다.

디지털 전환은 끝이 없고 변화의 속도는 점점 단축되고 있기 때문에 리더들은 기술이 주는 함정의 사고방식에서 벗어나야 할 필요가 있다.

명확하고 실행 가능한 계획을 세우는 것이 무엇보다 중요하다.

### 성공을 향한 좁은 관문을 넘어서라

팬데믹으로 인해 많은 은행들이 IT 기술을 개선하는데 박차를 가하고 있다. 하지만 이러한 노력은 종종 일시적이며 단편적으로 나타난다. 투자 결과 고르게 나타나지 못하는 것은 어찌 보면 당연한 결과일 수 있다.

수년 간 은행이 원해왔던 핵심 시스템 현대화라는 목표를 실현해 보는 것은 어렵다. 복잡하기만 한 시스템은 비용과 효율성 측면에서 마이너스 요인이 될 수 있다. 한편 설문 응답자 중 11%만이 조직이 새롭게 부상하는 디지털 기술을 손쉽게 통합할 수 있을 정도로 핵심 시스템을 완전히 현대화 하는 것에 성공했다고 답했다.

은행이 통합된 기술을 확장하기 위해서는 명확하게 정립된 비즈니스 로드맵이 필요하다. 이는 E2E 서비스 구현의 가이드 역할을 수행하기 때문이다. 또한 KPI, 보고 및 회계 처리를 보다 효과적으로 수행하기 위한 기능을 추가하는 것도 중요하다.

### 단순 플랫폼이 아닌 솔루션이 되라

지금까지 은행과 기술 공급업체는 기술 우선 지향으로 다양한 애플리케이션을 위한 플랫폼을 구축하는 데 주력해 왔다. 그러나 KYC, AML 또는 규제 보고와 같은 은행이 마주한 비즈니스 이슈를 해결하려면 플랫폼(기술 지원 개발 환경)에서 솔루션(산업별 애플리케이션 개발)으로의 전환이 필요하다. 은행 디지털 리더는 E2E 비즈니스 밸류체인을 평가하여 통합 솔루션 아키텍처를 구축해야 한다.

그러나 올바른 플랫폼이 무엇이고 어떤 솔루션이 우선 순위인지에 대한 의견 통합 과정에서 사업 부문과 디지털 부문 간 마찰이 발생할 수 있다. 이것이 바로 위에서 언급한 비즈니스 로드맵이 명확한 지표 제공에 중요한 역할을 하는 시점이다.

19 Rich Nanda et al., A new language for digital transformation, Deloitte Insights, September 23, 2021.



### 비즈니스의 중심에 클라우드가 자리하다

은행은 비즈니스를 위해 클라우드를 중점으로 활용해야 한다. 의미 있는 활용을 위해서는 CEO를 비롯한 경영진의 참여가 필요하다. 경영진의 명확하고 일관성 있는 메시지가 없다면 원하는 결과를 얻기 어려울 수 있다.

은행들은 클라우드 구현을 위해 연합 방식, 중앙 집중 방식, 국가별 방식 또는 LOB 방식을 채택하고 있다. 그러나 의사결정 모델과 플랫폼이 복잡하다는 것을 감안할 때 접근법과 책임 소재의 일관성이 가장 중요하다.

일반적으로 IT 부서가 아닌 사업부가 조직 클라우드 전환에 더 큰 영향을 미친다. 하지만 분명한 거버넌스 모델이 기반이 되어야 한다. 은행에서 안정적인 변화를 성공으로 이끌기 위해 안전장치와 제어장치를 먼저 마련한다면 사업부는 이 과정에서 더 많은 자율성을 부여 받을 수 있을 것이다. 이 때 여기에서 CCOE(Cloud Center of Excellence)와 같은 클라우드 전문 조직이 큰 가치를 발휘할 수 있다.

클라우드와 관련된 재정 지출 또한 변화해야 한다. 클라우드 관련 예산을 모니터링 하지 않는다면 예산이 급증할 가능성이 있기 때문에, 지속적인 주의 관찰이 필요하다. 기업은 재정 지출 결정의 책임 소재를 명확히 하고, 지침을 마련하는 한편 통제 활동을 지속적으로 수행해야 한다.

마지막으로, 임원진은 클라우드와 관련해 유연한 결정을 내림으로써 이익을 얻을 수 있다. 클라우드는 모든 기술을 융합하는 한편 수많은 상품 및 서비스를 재정비하고 미래에 대비하는 역할을 하기 때문이다.

### 인공지능의 미래

현재까지 대부분의 인공지능 관련 투자는 소규모 파일럿과 소규모의 활용 사례에 국한되어 효율성을 중심으로 의사결정이 이루어졌다. 설문 조사 응답자 중 84%가 다른 기술 대비 인공지능 관련 과제와 관련된 어려움이 앞선다고 응답하였다(그림 5).<sup>20</sup>

은행 입장에서 인공지능을 규모에 맞게 배치하는 것이 단기적 우선 과제여야 하는데, 대다수 은행에 있어 이는 클라우드 환경에서만 실현이 가능하다. 따라서 클라우드 전략이 더욱 중요하다.

개발 과정을 최적화하는 것 또한 중요하다. 이를 위해 은행은 머신러닝 운영에 데브옵스(DevOps) 원칙을 적용하는 MLOps(Machine Learning Ops) 방법론을 수용해야 한다.

이를 통해 신속한 혁신과 구축, 효과적인 모니터링 및 유지보수가 가능하다.

또한 강력한 데이터 인프라를 갖추지 못한다면 그 어떤 인공지능 모델도 성공할 수 없다. 과거에도 이를 개선하기 위한 일부 은행 기관의 노력이 있었지만, 대다수가 이 부분에서 다소 뒤처지고 있다.

### 지금 양자 컴퓨팅(Quantum Computing)에 투자하라

양자 컴퓨팅(Quantum Computing)은 은행 산업과 관련된 막대한 잠재력을 가지고 있다. 이를 통해 부정 행위 탐지, 신용 평가, 파생 가격 책정, 심지어는 금융 붕괴 예측까지 수행이 가능하다. 비록 이 기술이 언제 주류로 자리 잡을 것인가에 대해서는 논쟁의 여지가 있지만 향후 5년, 10년 또는 그 이상의 기간 동안 디지털 부문의 리더는 이 기술의 개발 속도를 과소평가해서는 안 된다. 예상보다 빨리 변화가 일어날 수 있으니 지금부터 은행은 행동에 나서야 한다. 향후 2년간 양자 컴퓨팅이 가장 큰 파급력을 줄 수 있는 분야를 설정하고 이와 관련된 전략을 세워야 한다. 한편 이 기술은 사이버 범죄자들이 은행 시스템 공격 시 사용할 가능성도 있기 때문에 양자 안전 암호 인프라에 대한 투자가 필요할 수 있다. 영국 바클레이 은행, 미국 시티은행 및 웰스파고를 비롯한 일부 대형 은행에서 이미 R&D 팀을 꾸리고 양자 컴퓨팅 기술 공급 업체들과 제휴를 맺었다.<sup>21</sup> 그러나 양자 컴퓨팅 기술 개발에 대응하기 위해서는 업계 전반의 조치가 중요하다.

그림 5  
기술 관련 투자를 극대화하기 위해 은행은 새로운 접근을 취해야 한다  
다음의 기술 도입에 어려움을 겪는다고 응답한 응답자의 비율



출처: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.

20 The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.

21 James Dargan, "11 global banks probing the wonderful world of quantum technologies," Quantum Daily, June 23, 2021.



## 보다 강력한 가능성 속에서 운영을 지속하라

은행의 운영 부서는 후드 아래 가려진 채 무언가 잘못되거나 어려움이 있을 때까지 알아챌 수 없다는 점에서 마치 자동차의 엔진과 같다. 은행의 운영 부서는 원활한 작동을 보장하기 위해 팬데믹 기간 동안 끊임없이 노력해왔다.

또한, 은행은 증가하는 고객수요와 시장 발전에 적응하고 사업을 확장하기 위해 운영 모델을 선진화하고 있다. 예를 들어, 미국의 무역 결제 주기 전환은 일괄 처리에서 직접 처리로의 변화라는 점에서 운영 모델에 대한 근본적인 변화를 필요로 할 것이다.

한편 규제 당국은 은행들이 운영 탄력성을 더욱 강화하도록 압박하고 있다. 영국 규제당국과 바젤 은행감독위원회(BCBS)는 비즈니스 서비스를 제공하는 데 필요한 은행의 주요 업무 탄력성 확보에 초점을 맞추고 있다.<sup>22</sup>

탄력성은 운영 기능의 결정적인 특성이었는데, 보다 뛰어난 민첩성이 요구되는 미래에 대비하려면 어떤 조치가 필요할까? 운영 선진화와 규제 요구라는 두 가지 요소는 은행이 운영 모델에 설계 별 탄력성 사고방식을 도입하도록 유도해야 한다. 원칙적으로, 설계 별 탄력성은 "조직이 어려운 상황에 유연하게 대응/적응하며 궁극적으로는 성장할 수 있도록 운영 모델에 다양성을 부여하고 필수 요소들을 풍부하게 활용하며 충분한 리소스를 확보한 것"을 의미한다.<sup>23</sup> 그러나 이 구조를 운영하기 위해 기관들은 실행 중심의 리더십 및 유연한 프로세스, 스케일화가 가능한 시스템 및 적절한 통제 환경을 갖추고 있어야 한다. 이를 통해 은행은 미래에 예측하기 어려운 사건이 발생할 경우를 대비하고 시장의 변화에 대응하는 유연성을 강화할 수 있다.

### 비용 절감과 성장

강력한 비용 원칙은 효율적인 운영 모델의 핵심이다. 따라서 재무 부문 임원진의 61%가 비용 최적화를 최우선 과제로 꼽은 것은 결코 놀랄 일이 아니다. 하지만 응답자의 80%는 2022년에 기업의 규모 확대를 위한 기술 투자와 인재 확보를 위한 전쟁에서 승리하기 위한 보상 강화 예산 확대로 인해 기관의 지출이 증가할 것으로 예상하고 있다.

실제로 산업 전반에 걸쳐 비용이 급증하고 있다. 북미 지역 상위 100대 은행의 총 지출은 전년 대비 14% 증가하여 2020년에 7,440억 달러를 기록했다.<sup>24</sup> 2020년에 일련의 지출 삭감이 있던 후, 은행들은 디지털 전환, 비주류 사업부의 매각 및 지점 통합을 통해 비용 관리의 모멘텀을 이어갈 것으로 예상된다. 예를 들어, 씨티그룹은 글로벌 수준의 기업 금융과 자산 관리 부문에 대한 집중도를 완화하기 위해 13개의 국외(미국 외) 소매금융 시장에서 철수 전략을 펼치고 있다.<sup>25</sup> HSBC 그룹의 경우, 장기적인 관점에서 경영진의 별도 오피스 공간을 40%가량 축소하고 출

장 경비를 절반으로 삭감할 계획이라고 밝혔다.<sup>26</sup>

하지만 이와는 별개로 디지털 전환에 대한 투자는 비용과 시간이 상당히 소요된다. 따라서 비용 혁신을 보다 전략적으로 접근하기 위해서는 핵심 요소 기반의 접근 방식, 명확한 책임 소재 및 지속적인 시도가 필요하다.

운영 및 디지털 부문의 리더는 성장을 위해 우선되는 영역에 투자하기 위해 비용 혁신 지침을 마련하여 비용 절감을 추구해야 한다. 또한 지점 영업이든 고정 수익 거래이든 각 사업부 리더는 효율성을 높이고 비용을 최소화하기 위해 고민해야 한다.

물론 자동화는 아주 오랜 시간에 걸쳐 이루어질 작업일 수 있다. 그러나 이는 단순히 기계가 인간의 업무를 대체하는 것에 그치는 것이 아니다. 자동화는 궁극적으로 밸류체인 전반에 걸친 프로세스를 재고하고 이러한 활동을 디지털화하여 업무 효율과 성과를 재고하는 그 목표가 있다.



22 David Strachan et al., Resilience by design: Financial services operating models and operational resilience, Deloitte Centre for Regulatory Strategy EMEA, June 23, 2021.  
 23 To learn more about the principles of integrating an operational resilience mindset, refer to Strachan et al., Resilience by design.  
 24 S&P Global Market Intelligence data; Deloitte analysis.  
 25 Hugh Son, "Citigroup CEO Jane Fraser says of moves to shrink retail banking footprint," CNBC, April 20, 2021.  
 26 Silla Brush and Harry Wilson, "HSBC to cut office space 20%, reduce business travel by half," Bloomberg, April 27, 2021.



## 재무 기능의 활용을 극대화하라

ERP시스템, 공유 서비스 구축 또는 RPA를 통해 수동으로 이루어지던 작업을 자동화하여 핵심이 되는 재무 관련 업무의 디지털화에 이미 상당한 투자가 이루어지고 있다.

그러나 재무 기능 혁신의 범위는 좁고 증분적으로 이루어져 오고 있으며, 일반적으로 운영 활동의 혁신에 초점을 두고 있다. 또한 관련 데이터 및 기술 인프라에 대한 과소 투자로 인해 전반적인 디지털 전환과 보조를 맞추지 못하고 있다. 딜로이트가 조사한 금융 전문가 중 14만이 전사적인 변화에 맞추어 재무 기능의 혁신이 이루어졌다고 응답했다. 재무 부문의 임원은 변화에 이끌려 나가기 보다는 디지털화를 통해 창출되는 새로운 가치원의 식별을 주도해야 한다. 하지만 공동의 데이터 아키텍처 없이는 이를 주도적으로 추진하는 데 어려움이 있을 것이다.

### 변화에는 더 많은 노력이 필요하다

재무 기능의 리더들은 보다 선진화된 데이터 및 기술 아키텍처를 통해 투자 효과를 극대화하고자 한다. 이를 바탕으로 재무 기능이 보다 미래 지향적이고 효과적인 비즈니스 전략 수립이 가능하기 때문이다.

설문 조사에 참여한 재무 부문의 임원들은 재무 기능의 잠재력 발현에 장애가 되는 요소들을 몇 가지 언급하였다(그림 6). 경직된 조직 구조, 복잡한 보고 라인, 데이터 소유 및 의사 결정 권한을 둘러싼 불확실성 등은 변화 이니셔티브가 단편적이고 근시안적인 수준에 머물게 하는 원인이다.

이러한 요소들로 인해 재무 기능의 선진화를 위한 노력은 방해받게 될 수 있다.

한편 각 국가별로 재무 임원들이 인식하는 장애 요소에는 다소 차이가 있다.

북미의 응답자들은 올바른 인재 확보, 선진적 대응, 그리고 디지털 전환과 관련된 요소들에 관심을 갖고 있다. 한편 유럽과 아시아 태평양 지역의 임원들은 주로 데이터의 비효율성과 운영 모델 문제에 집중하는 것으로 나타났다.

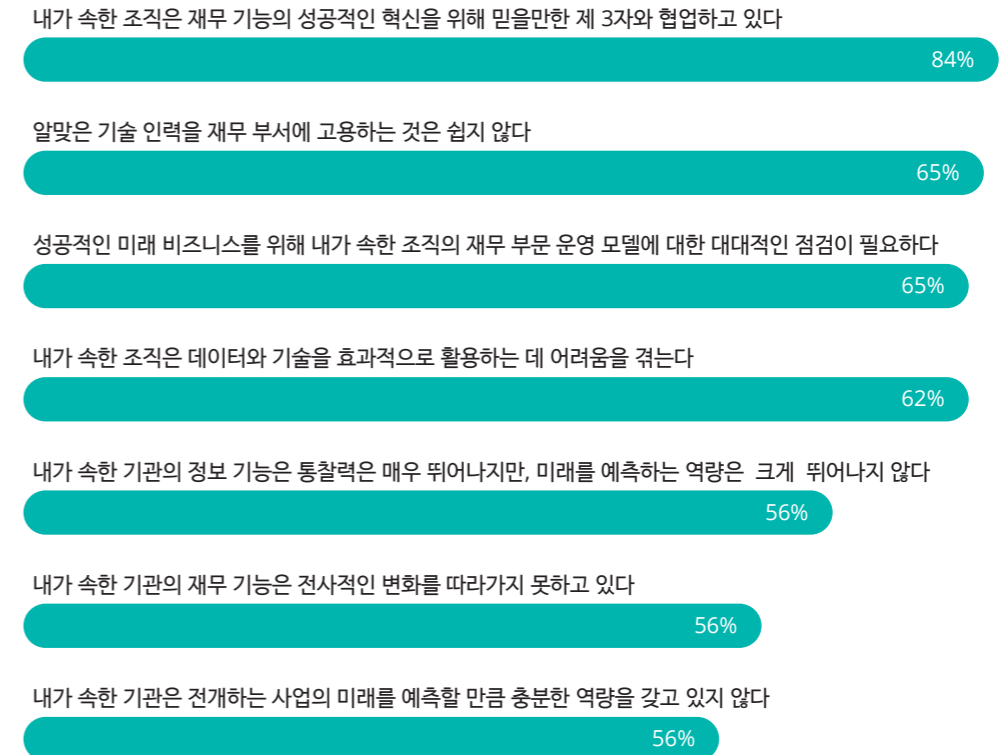
### 데이터: 분석의 기반

데이터가 서로 다른 시스템에 혼재한다는 것도 골치 아픈 문제다. 실제로 설문 응답자 절반 가까이가 이러한 문제를 직면하고 응답했다. 심지어 규제 당국도 일부 은행의 보고 자료에서 이러한 문제점이 나타남을 인지하고 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해 재무 기능은 동일한 데이터를 다른 방식으로 사용 할 수 있는 회계, 리스크, 컴플라이언스 등의 기능과 데이터를 통합해야 한다. 이로 나타날 수 있는 장점의 예를 들자면, 리스크 및 재무 기능 간의 데이터 통합을 통해 재무 상태를 바탕으로 실시간 시장 리스크 모니터링을 수행 하는 것이 가능해질 것이다.

공동된 데이터의 활용을 통해 디지털 전환이 원활하게 이루어질 수 있으며, 데이터의 오류, 중복 및 대규모 조정 등을 피할 수 있다.

그림 6  
응답자들은 혁신적인 재무 기능으로 가는 길은 험난할 것이라 전망했다  
다음의 문장에 동의한 응답자의 비율



출처: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.





### 분석 자료의 활용을 극대화하라

재무 기능에서 수행하는 분석의 활용을 극대화 하려면, 기업의 핵심 활동을 뒷받침하는 분석 기능과 보고 기능 간의 간극을 좁혀나가야 한다.

예를 들어, 향상된 수준의 예측 분석 기능은 아직 완전히 구현되지 않은 상태이다. 비정형 데이터를 위한 자연어 처리, 패턴 인식을 위한 신경망 등의 기법을 활용해 예측 및 시나리오 분석을 강화할 수 있다. 스탠다드차타드, BMO 등의 은행에서는 리스크와 소비자 행동 예측 역량을 향상하고 재무제표의 정교한 관리를 위해 데이터를 머신러닝과 결합하고 있다.<sup>27</sup>

그러나, 기술 인프라 환경이 노후된 경우 인공지능 및 예측 분석 기능 개선의 저해 요소로 작용할 수 있다. 기존 ERP 및 기타 사무 시스템의 처리 속도가 느린 경우 전략 수립 작업에 필수적인 실시간 자료를 얻는 것이 어렵다. 설문 조사 결과 응답자의 3/4 이상이 비용을 절감하고 생산성 및 유연성 재고를 위한 디지털 전환을 가속화 하려는 목적으로 외부 벤더사에서 제공하는 시스템 활용을 확장하는 데 찬성하는 것으로 나타났다. 클라우드 기반 ERP 솔루션은 금융 선진화의 중요한 요소로 작용할 수도 있을 것이다.

경영진은 현재의 업무 프로세스를 검토하고 부족한 부분을 보완하기 위해 맞춤형 솔루션이나 기성화된 솔루션 중 적합한 것이 무엇인지 고민할 필요가 있다.



### 새로운 인재상

인간의 판단력과 전문성은 인공 지능에서 가치를 도출하는 데 매우 중요하다. 기계는 맥락을 이해하고 인과적 추론을 하거나 행동을 유도할 수 없기 때문이다. 응답자의 절반 이상이 재무 부문의 기술인재 채용이 주요 과제라고 생각하고 있으며 65%가 2022년 인재 육성을 최우선 과제로 꼽고 있다. 디지털에 능통하고 비즈니스 통찰력을 갖춘 직원을 유치하기 위해 인력 관리 방안의 혁신이 필요하다.

데이터 사이언스, 클라우드 및 비즈니스 분석과 같은 여러 전문적인 기술 분야의 역량과 더불어 종합사고, 협업 및 소통 역량을 갖춘 인재들 통해 여러 기능 간의 협력을 이끌어 내야 한다. 한편 재무 부문의 임원들은 총체적이고 전략적인 사고를 할 수 있어야 한다.

## 리스크 및 컴플라이언스 관리의 선진화

그 어느 때보다 복잡하고 역동적으로 변화하는 리스크 환경에 대응하기 위해 은행은 고군분투하고 있다. 클라우드, 인공지능, 기후변화, 분산원장 기술, 디지털 자산, 산업 생태계 등에서 새로운 리스크가 발생하고 있다. 게다가 사이버 위협과 금융 범죄가 또 다른 주요 리스크로 자리잡고 있다(사이버 리스크 및 금융 범죄에 대한 장 참조). 빠르게 변화하는 리스크에 대응하기 위해, 은행은 리스크 및 컴플라이언스를 위한 체계를 선진화하여 대내외적 리스크를 보다 효과적으로 관리하는 한편 사업부서 수준에서의 리스크 관리를 강화해야 한다.

### 리스크를 조기에 탐지하라

새롭게 등장한 리스크 대응 규정은 아직 초기 단계에 있다. 따라서 리스크 대응 방법론이 아직 견고하지 않거나 필요한 데이터가 절대적으로 부족할 수 있다. 관련된 인력이 부족할 수도 있으며, 통제 프레임워크는 부분적으로만 구축되어 있을 가능성도 있다. 또한 리스크 영역간 연결성에 대한 이해도가 피상적인 수준일 수도 있다.

디지털 자산과 암호화폐를 예로 들어보자. 이러한 새로운 형태의 가치교환은 종종 높은 수준의 변동성과 시장 리스크의 영향을 받는다. 익명성과 국경을 초월한 특성으로 인해 금융 범죄 및 제재 관련 제약 등의 우려 사항도 중요한 리스크 항목이다.

기후 리스크는 또 다른 예이다. 은행들은 기후 위험(물리적 리스크와 전환 리스크 모두 포함)을 신용 수명 주기의 각 단계에 포함시키고 있다. 그러나 금융기관의 포트폴리오가 온실가스 배출에 영향을 미치는 정도를 계량화하는 것조차 어려운 것으로 판명되었다. 기후 시나리오를 신용 전략, 보험 사정 및 신용위험 관리 수명 주기의 다른 부분에 완전히 포함시키기까지는 몇 년이 걸릴 수 있다.

은행은 이러한 새로운 리스크에 대해 보다 기존의 리스크 영역과 동일한 수준에서 정밀한 작업을 수행하기 위해 노력해야 한다. 또한 규제 기관이 새로운 규칙을 시행하거나 리스크의 복잡도가 증가하기 전에 미리 관리해야 한다.

### 리스크 관리 강화

보다 강력한 실시간 데이터 및 고급 분석 기술을 활용하여 비정상적이거나 의심스러운 리스크 패턴을 인지함으로써 궁극적으로 리스크를 소유하고 관리하기 위해서는 더 많은 조치가 필요하다.

기업은 새롭게 발생하는 리스크에 대한 통제를 설계하고 구현해야 한다. 초기 단계에서부터 새로운 애플리케이션과 플랫폼의 엔지니어링 프로세스에 통제 기능을 내재화해야 할 필요가 있다. 이를 통해 LIBOR 대체 금리 지표나 암호화폐 자산에 대한 통제가 주요 성과 지표를 충족하고 예상대로 충족되고 있는가에 대하여 리스크 관리자가 테스트하는 것이 용이해질 것이다.



27 Standard Chartered, 2020 Annual report, accessed October 4, 2021; BMO, "BMO launches new, AI driven insight to help customers with everyday monetary decisions," news release, November 5, 2020.

**시장 결제일 전환 관리**

미국에서는 시장 결제주기를 2일(T+2)에서 1일(T+1)로 단축하는 것이 추진되고 있다.<sup>28</sup> 그러나 거래상대방이 하룻밤 사이에 채무를 이행하지 못할 경우 개별 은행은 마진 및 대차대조표상의 익스포저가 발생할 수 있다. 또한 거래상대방 데이터 흐름의 오류 발생 등으로 인해 많은 기술적 위험을 감수해야 할 가능성이 있다. 결제주기가 짧을수록 변동성에 대한 계획을 세우기 어려워질 수 있으며 이에서 발생하는 익스포저를 관리하기 위해 더 많은 파생상품이 필요해 진다면 은행 영업상의 취약점이 야기될 수 있다. 이에 대응하기 위해서는 기술, 프로세스 등에 대한 대대적인 준비가 필요할 것으로 보인다.

**상품 생애 주기에 리스크의 적용**

일부 은행들은 부분적으로 엄격한 규제에 대응하기 위해 E2E 상품 수명 주기 전반에 걸친 리스크 적용을 고려하고 있다. 리스크 부문의 임원은 출시 단계에서 판매 중지 단계까지 각 상품의 리스크를 모니터링하는 동시에 이러한 리스크가 미치는 영향을 주기적으로 평가해야 한다. 이러한 접근 방식을 통해 고객에게 은행이 약정된 사항을 이행하고 있는지 점검하고 상품이 판매 중단되는 시점에 발생할 수 있는 기타 잠재적인 문제들을 모니터링 할 수 있다.

상품 중심 리스크 관리 모델은 제품 설계, 고객 탐색, 기획, 마케팅, 서비스, 판매 중단까지 상품 주기 전반에 걸쳐 리스크 수치화 및 가정 테스트를 수행하도록 구성되어야 한다.

이를 위해 은행은 데이터 계통, 백엔드 워크플로우, 공식 승인 절차 및 통제 이력에 대한 정보를 반영하고 표준화된 글로벌 상품 분류법을 활용하여 상품을 관리해야 한다. 또한, 리스크 부서는 규제 보고를 위한 계정 원장의 작성, 규제 보고를 위한 필요한 데이터 수집 등과 같이 새로운 상품 분류 체계가 영향을 주는 데이터 가공 절차도 조정해야 한다.

28 DTCC, "DTCC proposes approach to shortening U.S. settlement cycle to T+1 within 2 years," press release, February 24, 2021.



**사이버 리스크와 금융 범죄 대응**

은행의 사이버 보안 부서는 다양한 부담을 직면하고 있으며, 이를 해결하기 위한 노력을 기울이고 있다. 이들은 사이버 위협의 규모, 속도, 변동성 확대에 맞서야 할 뿐만 아니라 비즈니스의 변화와 높아진 규제 기대치에 대응해야 한다.

**클라우드 보안 재고**

디지털 경제의 도입으로 인해 외부의 공격을 받을 수 있는 요소들이 증가하고 있다. 특히 급격한 클라우드 구축, API의 폭발적인 성장, 외부 벤더사 활용의 증가 등이 은행의 취약성을 키우고 있다.

많은 은행들이 클라우드를 기술적 어려움을 해소하고 향후 경쟁력을 높일 수 있는 효과적인 방법으로 보고 있다. 그 결과, 사이버 보안 팀의 리소스와 전문성이 모두 해당 업무에만 집중되는 사례가 다수 발생하고 있다. 따라서 구축 업무 진행 시 사전에 사이버 보안 엔지니어들이 데브옵스 프로세스나 CD 파이프라인을 구축할 수 있는 부문에 통제 요소를 심어 둠으로써 발생 가능한 문제에 대한 유연성과 민첩한 대응력을 향상시킬 수 있다.

또 다른 문제는 클라우드 솔루션에 대한 소유권을 각 사업부에서 유지하고자 하는 경우가 많다는 것이며, 이는 대형 은행 기관에서 두드러지게 나타난다. 그러나 사실상 특정 부서에서 전사적인 운영 감독이 가능한 거버넌스를 갖춘 기관은 거의 없는 상황이다.

이러한 요건 및 기타 요소들을 충족하기 위해 개발 팀에서 손쉽고 일관적으로 활용할 수 있는 보안 통제 장치를 설계해야 한다. 또한 이러한 기조에 힘입어 더 많은 기관에서 사이버 및 클라우드 보안 전문가를 필요로 할 것이다. 보안 전문가는 협업 능력을 필수로 갖추고 있어야 하며 적응력도 중요하다. 클라우드는 여러 기술과 애플리케이션이 모이는 곳이기 때문에 사이버 보안 전문가는 여러 비즈니스에 능통할수록 유리하다. 또한 클라우드에서 수많은 프로젝트, 마이그레이션 및 개선 사항이 발생한다는 것을 고려할 때 변경 관리에 대한 경험도 매우 중요하다.

**제3자에 대한 '제로 트러스트(Zero Trust)'**

은행은 제3자, 심지어 제4자의 사이버 공격에 점점 더 취약해지고 있다. 각 기술 간의 상호 연계성이 커짐에 따라 공격의 대상이 되는 분야도 증가한다. 규제 당국은 벤더사 및 광범위한 공급망 리스크에 대해 주의를 기울이고 있다.

그 누구도 제 3자를 통한 위협을 완전히 막을 수는 없다. 그러나 제로 트러스트 방식을 채택하면(모든 네트워크 트래픽이 악성일 가능성을 내포한다고 가정함) 효과적인 방어가 가능하다. 제로 트러스트는 네트워크 액세스를 제한하고 지속적으로 신원 및 자격 증명 검증을 요청한다. 이는 사이버 보안에 있어 내부자와 외부자의 경계를 허문다. 특히 다양한 시스템을 제공하는 벤더사와 연계된 리스크 통제 기능을 향상시킨다. "민지 말고, 항상 검증하라"가 바로 조직의 새로운 사이버 보안 철학이 되어야 한다. 사이버 보안의 새로운 장이 시작되었기 때문이다.

**오퍼레이션의 회복 탄력성 강화**

오퍼레이션 상의 회복 탄력성 강화는 최우선 과제이다. 사이버 리스크 보안 팀은 개인 정보 침해 및 보안 사고 통보에 신속하게 대응해야 하며, 나머지 조직은 중요한 비즈니스 프로세스를 신속하게 복구하는 방법을 인지하고 있어야 한다. 실제 또는 시뮬레이션된 보안 침해 사례에서 사이버 리스크 보안 부서는 위반 시 손상될 수 있는 자산과 데이터에 대한 보고서를 자세하고 신속하게 작성해야 한다. 이를 통해 데이터가 손상, 잠금 또는 파괴된 상황을 신속하게 감지하고 클라우드와 사내 기기에 분산될 수 있는 데이터를 재구성할 수 있는 역량을 확보할 수 있어야 한다.



### 금융 범죄

#### AML의 결과 기반 접근법

은행들은 체크리스트를 통한 컴플라이언스 검사보다는 자금세탁 방지 결과에 더 집중하며 금융 범죄 유형에 대한 정보를 공유하기 위해 규제 기관, 금융 인텔리전스 부서 및 법 집행 기관과 협력하고 있다. 규제 당국은 일반적으로 이러한 협력 체계를 선호하고 있으며, 은행은 협력 체계를 통해 규제 준수 의무에 최선을 다하고 있음을 보여주어야 한다. 이를 위해서는 데이터 트래픽의 이상 징후나 기타 비정상적인 거래 징후에도 신속하게 대응할 수 있도록 준비해야 한다. 은행에서도 금융범죄 감시와 신고 방식에 대한 혁신을 지속해야 한다.

#### 금융 범죄에 대응하기 위한 협력 모델

정보 공유를 위한 민관 협력은 불법 자금 조달 문제 해결에도 중요한 요소이다. 은행, 규제 기관 및 집행 기관은 공식 및 비공식 환경에서 서로 데이터를 공유하고 정보와 데이터 교환을 촉진하기 위해 신기술을 사용하는 방법을 모색하는 노력을 강화해야 한다. 자금 세탁 범죄에 대응하기 위해서는 일반적으로 암호화된 랜섬 코드 등 의심스러운 징후 포착과 자금 흐름 추적을 위해 복수의 다양한 정보원이 필요하다. 일부 국가에서는 이러한 방식을 통해 좋은 진전을 이루었다. 네덜란드에서는 은행 연합회가 집단 모니터링을 위해 익명화된 거래 데이터를 집계해 의심스러운 활동을 탐지할 수 있는 거래 모니터링 도구를 만들었다. 영국도 경찰과 사법기관이 은행, 기술, 통신회사와 제휴해 정보를 공유하고 의심스러운 행위를 추적·수사하는 태스크포스(TF)를 도입했다.<sup>29</sup> 블록체인 기술은 협업을 활성화하고 거래를 검증하는 효과적인 방법이 될 수 있다. 은행과 협력 관계의 기관들은 블록체인 기술을 활용하여 리스크 유형에 대한 최신 기록을 유지하고, 악성 행위자가 돈을 은폐하거나 세탁하는 데 사용하는 새로운 기법을 파악하고, 이러한 동향을 공동으로 모니터링하기 위한 계획을 수립할 수 있다.

#### 암호화폐는 금융 범죄의 특성과 범위에 변화를 일으키고 있다

최근 암호화폐 관련 사기가 증가하고 있으며 특히 랜섬웨어 공격을 통해 은행에 새로운 도전을 가하고 있다. 일부 국가의 규제당국은 중개업자가 신원정보를 공개하도록 하는 규정을 제시하고 암호화폐 거래를 추적 가능한 통화로 제한하는 등 암호화폐 관련 불법 금융을 단속하려 하고 있다. 범죄자들이 종종 암호화폐를 피아트 화폐로 교환하거나 부당이익을 일반 계좌에 입금하기 위해 이러한 중개인을 사용하기 때문에 은행은 의심스러운 거래를 저지하는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

#### 사이버 리스크와 금융 범죄 간의 공통점 확대

사이버 리스크 보안 부서는 금융 범죄와 사이버 리스크 간의 공통점을 이해하기 위해 노력하고 있다. 두 부문은 구별된 것처럼 보일 수 있지만, 일부 은행에서는 이를 관리하기 위해 협력을 바탕으로 한 접근 방식을 취하기 시작했다. 각 채널 간 거래에 대한 지식이 부족할 가능성이 있는 부정행위 방지 부서는 전사적 관점에서 오랫동안 리스크를 모니터링해 온 사이버 보안 전문가로부터 관련된 전문성을 배울 수 있는 기회로 활용할 수 있다. 범죄자들이 기술 취약점을 악용함에 따라 사이버 사고, 사기, 돈세탁 등이 점점 더 복잡해지고 있다. 예를 들어, 누군가의 신분을 도용하여 보안 절차를 통과하거나, 데이터 탈취에 가담하거나, 혹은 획득한 정보를 악용하여 다른 범죄를 저지를 수 있다. 이러한 악성 범죄자들은 점점 더 정교한 수법을 활용하는 글로벌 조직에 속해있으며, 인공지능이나 양자 컴퓨팅과 같은 차세대 기술까지 사용하기에 이르렀다. 은행들은 내부적으로 사이버 및 금융 범죄 감독 절차를 개선하기 위해 몇 가지 조치를 취해야 한다. 각 부서에서 수집된 데이터를 공유하고 추적하는 방법을 재구성해야 하며, 거래상대방의 신원이 은폐될 수 있는 경우에도 거래 절차를 따를 수 밖에 없는 프로세스를 만들어야 한다.

## 핀테크와 빅테크에 대응하기 위한 새로운 전략

각 업종의 생태계 확대로 개별 업계 간 경계가 모호해지고 있다. 이러한 생태계 확장에 은행의 등장이 새로운 것은 아니지만, 가장 활발하게 생태계 확장을 도모하고 있는 핀테크 및 빅테크는 기존 은행업에 지대한 영향을 미치고 있으며, 특히 암호 화폐나 디지털 뱅킹에서 이러한 양상이 두드러지게 나타난다.

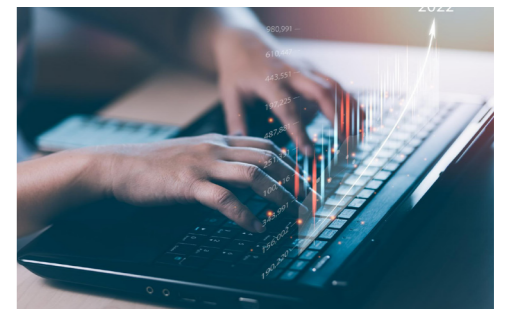
### 핀테크의 주류화

핀테크는 계속해서 성장하고 있으며 주류로 자리잡고 있다. 이들은 예상치 못한 방식으로 영향력을 키우면서 존재감을 확고히 다져왔다.

이들은 비전통적 투자자로부터 투자를 포함한 기록적인 금액의 투자를 유치하고 있다(2021년 한해 동안 610억 달러의 투자 유치를 성공하였으며, 1억 달러 혹은 그 이상 규모의 딜을 186건 체결하였다 - 그림 7 참고).<sup>30</sup> 핀테크 IPO 및 SPAC 거래 규모도 주목할 만하다.

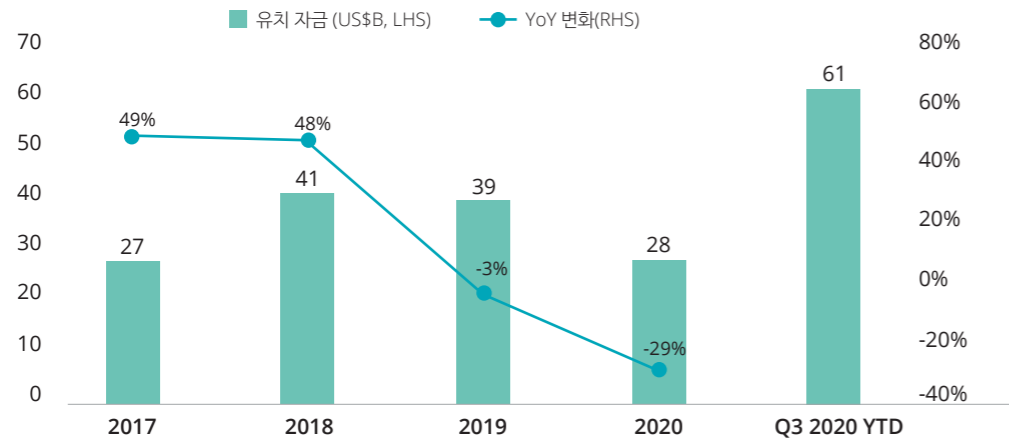
또 다른 주목할 만한 변화는 핀테크 간(예: Better의 온라인 모기지 브로커 Trusle 인수)<sup>31</sup> 혹은 은행과 핀테크(Visa의 Tink 인수)<sup>32</sup> 간의 M&A 활동이 증가했다는 것이다. 이러한 거래는 전세계적으로 나타나고 있다. 일례로, 미국 모바일 결제 업체 스퀘어(Square)의 호주의 후불결제 시스템인 애프터페이(Afterpay) 인수를 들 수 있다.<sup>33</sup>

핀테크가 성장함에 따라 은행들은 핀테크 파트너십을 다른 시각에서 바라봐야 한다. 규모가 큰 핀테크일수록 시장에 대한 포부가 커져 파트너십의 필요성을 느끼지 못할 수 있지만, 규모가 작은 핀테크의 경우 혁신의 선두에 서 있고 더 강한 협업에 대한 욕구를 가지고 있을 수 있다.



29 Samuel Rubinfeld, "UK launches task force to tackle financial crime," Wall Street Journal, January 14, 2019.  
 30 Based on DCFs analysis of the Venture Scanner data.  
 31 Martin Whybrow, "Better acquires UK digital mortgage broker Trusle," FinTech Futures, July 14, 2021.  
 32 Tink, "Visa signs agreement to acquire Tink," press release, June 24, 2021.  
 33 Pavithra R., "FinTech mergers & acquisitions (America): July 2021," IBS Intelligence, August 3, 2021.

그림 7  
은행 및 자산운용 업계 내의 핀테크에 대한 자금 흐름의 증가



출처: Deloitte analysis of Venture Scanner database.

은행의 활동 범위가 큰 기업 금융의 경우 핀테크는 기업 고객을 대상으로 은행과 직접 경쟁할 가능성이 낮고, 은행업을 돕는 입장에서 협업에 적극적으로 참여할 수 있다. 미국 PNC은행은 최근 재무관리 서비스 강화를 위해 보안 결제 솔루션을 제공하는 템퍼스 테크놀로지(Tempus Technologies)를 인수했다.<sup>34</sup>

이러한 현상은 금융 서비스 너머로도 확장된다. 업계 간 경계가 모호해지고 있으며, 금융 서비스와 의료, 에너지, 교육 및 기타 산업의 융합을 통한 새로운 가

치 창출 사례가 점점 증가하고 있는 추세이다.

점점 더 많은 수의 "Xtechs"(헬스테크, 에드테크, 농업테크 등)와 협업할 수 있는 기회가 많아지고 있다. 이러한 변화는 무한한 혁신의 잠재력을 나타낸다. 호주 신생기업인 아그리하이브(Agrihive)는 농작물/기업의 재정 건전성을 농부들에게 알리는 실시간 보고서 생성하기 위해 농장의 재정 데이터를 수집한다.<sup>35</sup> 은행들은 이 자료를 사용하여 농촌사회에 대출 및 기타 금융 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

은행업을 시작하고 싶은가?<sup>36</sup>

공식적인 규제 은행 부문에 합류하려는 핀테크 업계의 관심은 전세계적으로 증가하고 있으며(예: 싱가포르의 그랩),<sup>37</sup> 안정적인 자금 조달, 결제를 비롯한 모든 금융 서비스를 제공할 수 있는 이들의 능력이 이를 뒷받침 한다. 이러한 현상은 예금 및 대출 업무를 넘어 암호화폐/디지털 자산 공간으로도 확대되고 있다. 컴플라이언스 요건의 해소가 중점인긴 하지만 비용적 측면에서 은행업 면허 혹은 은행 자체를 취득 하는 것이 효과적일 수도 있다.

그러나 일부 핀테크는 은행업을 유지하는 것에 따르는 비용, 기술, 복잡성을 과소평가하고 있는 것으로 보인다. 모든 핀테크는 은행 면허 취득을 결정하기 전에 장기적인 목표를 평가하고 근본적인 질문들을 몇 가지 고려해야 한다. 직접 면허를 취득하는 것보다 면허를 보유한 은행을 취득하는 것이 더 나은 선택일까? 안정성과 성공을 위해 자금 조달 비용이 중요한 영향을 미치는가? BaaS(Banking-as-a-Service)와 같이 더 매력적인 파트너십의 기회는 존재하지 않는가? 수탁자 역할이 비즈니스 모델에 필수적인가? 이러한 질문에 대한 답변은 핀테크 경영진이 처음에 생각한 것과는 다른 결과에 대한 예측을 낳을 수 있다.

34 PYMNTS, "FIs embrace FinTech options to bolster business banking," Pymnts.com, February 2, 2021.  
35 Agrihive, "Solutions," accessed October 7, 2021.

빅테크의 딜레마

빅테크는 은행을 대상으로 경외심과 불안감을 동시에 불러일으키는 독특한 특징을 가지고 있어 경쟁과 협업에 대한 결정을 복잡하게 만든다.

결제 서비스를 예로 들어보자: 빅테크는 디지털 지급을 제공할 뿐만 아니라 은행들과 제휴를 맺고 결제 플랫폼을 통해 암호화폐 관련 서비스를 제공하고 있다. 예를 들어 구글은 암호화폐 지원 직불카드인 코인베이스 카드에 대한 지원을 추가했다.<sup>38</sup> 이 경우, 협력이 은행에게는 빅테크에 대한 최적의 접근법이 될 수 있다. 그러나 미드마켓 현금관리나 재무서비스, 증권 거래 등 은행이 관리하는 범위가 더 크고 마진이 높은 다른 분야에서는 빅테크와의 경쟁이 불가피하다.

금융 통합 이니셔티브와 같이 목적이 분명한 경우 협력이 최선의 접근 방식일 수 있다. 빅테크의 도달 범위, 대체 고객 데이터에 대한 고유한 액세스, 클라우드 및 고급 분석 기능을 통해 통찰력을 창출하는 향상된 기능은 은행이 미처 도달하지 못한 부문에 맞춤형 금융 서비스를 개발하는 데 도움이 될 수 있다. 여기에는 담보가 없거나 신용도는 높지만 은행 거래 경험이 부족한 고객이나 소기업 등이 포함될 수 있다.

새로운 생태계의 조화

기후 변화는 향후 수십 년간 은행들이 사업을 영위하는 방식에 지대한 영향을 미칠 것이다. 녹색 경제로의 전환에는 산업 전반에 걸친 공동의 노력이 필요할 것이다.

탄소 포획 기술이나 새로운 배터리 저장 장치와 같은 혁신은 지구 온난화에 대처하는 데 매우 중요할 것이다. 우리는 "카본테크(Carbon tech)"를 포함한 새로운 생태계가 출현하는 것을 지켜보고 있다. 이 부문은 은행이 발굴 지원, 초기 자금 조달, 자본 조달, 탄소 배출권 거래를 통해 파트너십을 조율하는 데 주도적인 역할을 할 수 있는 영역이다.



36 Irena Gecas-McCarthy et al., So, you want to be a bank ... now what?, Deloitte, January 2021.  
37 Claudia Chong, "Four ride-hailing firms bag operating licences from LTA," Business Times, October 30, 2020.  
38 Daniel Phillips, "Google Pay adds support for Coinbase's Bitcoin card," Decrypt, March 17, 2020.



## M&A를 통한 외형 확대

은행권 M&A 활동은 2022년에도 외형 확대와 기술력을 확보를 중심으로 활발하게 이루어져야 한다. 실제로 설문조사에 응한 금융기관 임원 5명 중 4명은 소속 금융 기관이 앞으로 1년간 M&A 활동을 늘릴 가능성이 높다고 답했다.

미국에서는 2022년의 M&A 거래가 팬데믹 이전을 넘어설 것으로 예상된다(그림 9). 저금리, 넘치는 유동성, 핀테크, 디지털전문은행, 빅테크와의 경쟁 등으로 인해 수익성의 압박을 받는 곳에서는 신속한 거래를 원할 것이다.<sup>39</sup> 한편, 대형 금융기관의 건전한 자본 수준은 이들에게 만족스러운 거래 대상으로 자리잡을 것이다.

자산 100억 달러 미만의 소규모 은행이 주요 M&A 거래의 대상일 것으로 예상되지만, 100억 달러와 500억 달러 규모의 중형 은행 범주에서 지분합병(MoE) 또한 증가할 것으로 예상된다. 자산이 500억-1,000억 달러인 대형 중견기업 은행은 소규모 은행 인수를 통해 전문 비즈니스를 성장시키고 새로운 지역으로 진출하여 고객 포트폴리오 확장이 가능하다.

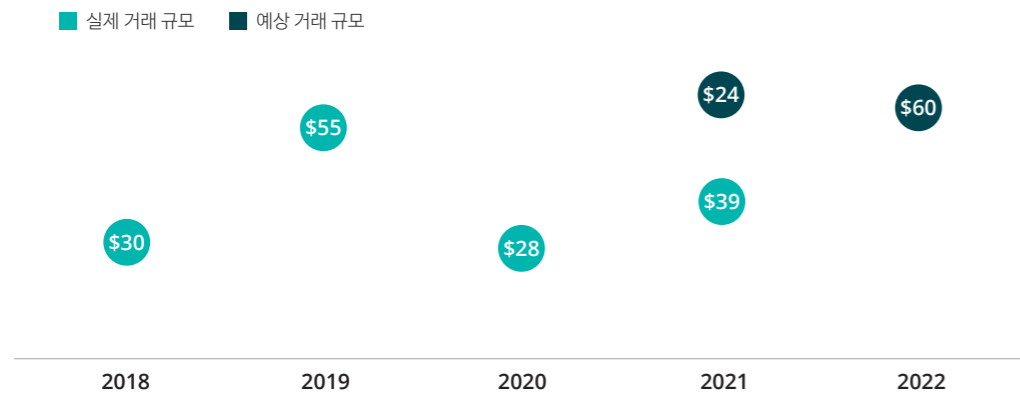
외형 확대가 쟁점인 것을 고려할 때, 1,000억 달러 규

모의 은행이 되는 것이 중간 규모 은행의 목표일 것으로 보인다.

자산 1,000억~2,500억 달러 규모의 은행들도 지분 합병 기회를 모색할 수 있지만 바이든 행정부가 은행 합병의 경쟁적 영향을 평가하는 데 초점을 맞추면 미국 내 대형 거래에 대한 승인 절차가 더뎠을 수 있다.<sup>40</sup>

유럽연합(EU)에서는 대형 거래에 대한 규제 당국의 지원이 지역 내 M&A를 부추기는 중요한 요인 중 하나가 될 수 있다. 과잉 생산 능력, 높은 수준의 산업 단편화, 낮은 마진, 비용 합리화 및 디지털 투자 강화의 필요성은 유럽 은행들이 국내 입지를 강화하고 비핵심 포트폴리오를 철수하는 요인이 될 가능성이 높다. 그러나 국외 거래 활동은 규제 대비가 미흡해 여전히 난제로 남아 있다.

그림 9 2022년에도 미국 은행의 M&A는 모멘텀을 유지할 전망이다



참고: 2021년의 실제 데이터이며, 예상 거래량은 거래 잔고를 기반으로 한다. 모든 금액은 십억 미국 달러를 기준으로 한다  
출처: S&P Global Market Intelligence.

39 Nathan Stovall, "Record bank M&A activity in sight," S&P Global Market Intelligence, August 30, 2021.  
40 The White House, "Executive order on promoting competition in the American economy," press release, July 9, 2021.

한편 아시아 태평양 지역의 은행은 동남아시아, 인도, 중국의 디지털화 붐과 핀테크 부문의 성행을 기반으로 비핵심 자산을 매각하고 디지털 역량을 갖추는 데 노력을 기울일 것으로 보인다.

### M&A에 참여하는 핀테크

디지털 전환이 중요해지면서 핀테크 분야 인수합병(M&A)수요도 커졌다. 핀테크 간 거래 활동도 활발하지만, 일부 핀테크는 은행 면허 취득에 따른 성장잠재력이 규제비용보다 크다고 보고 과감하게 은행을 인수하고 있다. 예를 들어, 미국의 핀테크 스타트업 소파이(SoFi)는 지난 3월 샌프란시스코 지역은행(Golden Pacific Bancorp) 인수를 발표하면서 국립 은행으로 도약하기 위한 여정을 시작했다.<sup>41</sup>

은행들 또한 핀테크 인수에 적극적이지만, 디지털 은행의 가파른 가치 상승으로 인해 M&A 활동이 좌절될 수 있다. 이렇게 되면 중속 기업이 많은 대형 금융 그룹 중 소수만이 잠재적인 인수자로 남게 될 것이다.<sup>42</sup>

### 기술에 대한 인수 실사가 매우 중요하다

은행과 핀테크 기업이 M&A 거래를 추진하면서 핵심 은행 업무의 호환성, 네트워크 인프라, 정보보안, 애플리케이션 환경, 데이터센터, 사이버보안, 데이터 거버넌스 등 기술 실사가 무엇보다 중요하다. 은행은 또한 벤더사가 제공하는 시스템 관련 계약을 신중하게 평가하고 수정 및 종료와 관련된 특정 조건을 검토해야 한다. 대부분의 합병 후 비용 시너지 효과는 기술 통합에서 비롯된다. BaaS 역량과 생태계 파트너십의 가능성을 검토하는 것이 실사의 일부가 되어야 한다.



41 Ryan Lawler, "Why fintechs are buying up legacy financial services companies," TechCrunch, August 17, 2021.  
42 Yizhu Wang and Zuhaib Gull, "US bank acquisitions of large fintechs still rare as startups scale quickly," S&P Global Market Intelligence, August 20, 2021.

## ESG에 집중하라

은행은 현대의 다양한 이슈를 이끌고 있지만, 대부분은 아직 이를 구체적인 변화로 옮기지 못하고 있다. 공공보건, 사회정의, 기후변화 등 세계적인 위기가 고조되고 충돌하는 지금, 은행이 ESG 이니셔티브를 이행해야 할 시점이다.

### 옳은 방향으로의 작은 도약

그동안 다수의 은행 기관이 기후관련재무공시 테스크포스(TFCD), 탄소회계금융동반자협정(PCAF), 스코틀랜드 글래스고에서 열린 유엔 기후변화 협약(COP26)에 앞서 새로 구성된 넷제로뱅킹(Net Zero Banking) 협의회 등 기후위험회계 및 보고기준을 상시 정비하는 기구에 참여해 왔다. 많은 이들이 이를 통해 기후 변화와 관련된 기준이 좀 더 일관적으로 변하고, 즉각적이며 가시적인 영향을 줄 것을 기대하고 있다.

이제 대형 은행은 배출가스 감축 목표를 달성하기 위한 가시적 기준을 마련해야 한다. 또한 스트레스 테스트 및 신용 리스크 모델링 절차를 공고히 하고, 고객이 물리적 리스크와 전환 리스크를 관리할 수 있도록 지원하고, 기후 관련 위험과 기회에 대한 공시를 강화할 필요가 있다.

기후 리스크를 은행 운영상의 주요 지표로 설정하고 진행 상황을 측정할 수 있는 새로운 성과 지표를 만드는 것도 우선적으로 이루어져야 한다.

은행은 이러한 기대에 부응하여 고객, 직원, 사회에 환원하여야 한다.

기후 위험 외에도 은행은 생물 다양성 저하, 토양 침식, 수질 오염을 최소화함으로써 자연 친화적 경제에 기여할 수 있다.

유럽의 지속 가능한 재정 공개 규정(SFDR)은 이미 기업들이 해양 자원과 생물 다양성 저하와 같은 요소들에 대한 그들의 광범위한 영향을 고려할 것을 요구하고 있다.<sup>43</sup>

### 그린 프로젝트: 새로운 가치를 포착하는 기회

세계적으로 많은 은행이 자본을 그린 프로젝트에 투입하고 포트폴리오의 탄소 배출에 대한 노출을 줄이겠다고 선언했다. 화석연료에 대한 자금 흐름을 현재의 목표보다 더 빠른 시간 내에 중단해야 한다는 법적, 규제적, 윤리적 압력에 직면하고 있기도 하지만, 환경 친화적인 금융은 수익 증대를 위한 새로운 가치 원천과 기회를 창출할 것이다. 동남아시아에서만 탄소 배출을 줄이는 것은 최대 12조 5천억 달러의 경제적 이익을 창출할 수 있다.<sup>44</sup>

친환경 제품과 투자에 대한 폭발적인 전 세계적인 수요는 대출에서 거래까지 은행에 충분한 기회를 창출할 수 있다.

은행도 목표연동채권, 지속가능성 연계 파생상품, 거래소 거래상품 등 상품을 통해 기후금융 혁신을 지속하는 데 주도적 역할을 해야 한다.

또한 수소에너지, 폐기물 에너지, 탄소 포획, 활용 및 저장(CCUS)의 상용화를 전개하는 기후 기술 스타트업/SPAC에 투자할 수도 있다.

마지막으로, 은행은 재생 에너지로 전환하는 손쉬운 선택권이 없을 수도 있는 개발도상국에 도움을 제공할 수 있다. 비록 처음에는 수익 가능성이 제한적일지라도 프로젝트를 공동으로 추진하고 이러한 국가의 인프라를 업그레이드 및 재구축하는 데 협력해야 한다.

### 탄소 시장의 기회

일부 추정치에 따르면, 2050년까지 전 세계 탄소 거래 시장은 미화 22조 달러에 달할 것으로 전망된다.<sup>45</sup> 은행은 시장 제 조업체, 상품 거래자 및 백엔드 서비스 및 인프라 운영자로서의 전문성을 통해 이러한 시장을 확장에 핵심 역할을 수행할 수 있다. 일부 금융기관에서는 이미 블록체인을 통해 탄소배출권 매입과 판매에 나서고 있다. 한편 은행은 또한 탄소 상쇄 활동의 추적과 검증을 용이하게 하기 위해 거래금을 토큰화 할 수 있다. 또한 은행은 1차 및 2차 시장에서 이러한 탄소 토큰의 거래와 결제를 촉진하고, 향후 전기 판매의 현금 흐름을 기반으로 추적 가능한 녹색 채권을 발행하고 새로운 상품을 개발하는 데 참여할 수 있다.

### 의미있는 분쟁에 참여하라

은행들은 인종, 성별, 금융의 형평성을 위해 더 많은 노력을 기울여야 한다. 이를 위해서는 자원과 투자가 뒷받침되어야 하기 때문이다.

먼저 저소득 가구에 혜택을 줄 수 있는 투자와 파트너십을 통해 소외된 지역사회에 도움의 손길을 제공할 필요가 있다. 혹은 과거에 과소평가되었던 공동체를 추적하여 현존하는 불균형을 해소할 수 있는 방안을 모색하는 조사를 시행할 필요도 있다.<sup>46</sup>

인종, 성별, 금융에서 발생하는 차별은 경제 확장 시 소외계층의 발생을 초래하기 때문에 지역사회의 성장을 저해하는 시스템적 위험을 야기할 수 있다.

핀테크 기술이 종종 이러한 이니셔티브를 주도해 왔지만, 일반적으로 낮고 변동성이 높은 소득원을 제공하였기 때문에 경험과 재원이 더 풍부한 대형 은행이 진정한 변화를 주도할 수도 있다. 예를 들어 골드만 삭스는 COVID-19로 큰 피해를 입은 지역사회를 위한 대출을 전문으로 하는 흑인 여성 소유의 신용 조합과 제휴하여 소규모 기업들을 돕는 데 큰 기여를 했다.<sup>47</sup>

또한 금융 지원 과정에서 발생할 수 있는 인종 차별적 요소들도 제거해야 한다. 인공지능 보험 지급 시스템의 문제를 피하기 위해 이 시스템의 작동 방식을 인지하고 가정 테스트를 통해 일부 차별적 요소에 대한 제한을 두어야 한다.

성별, 인종, 금융 형평성을 향상시키고, 금융 소외계층을 편입하고 기후 변화를 완화함으로써, 은행은 새로운 가치의 원천을 창조하는 데 앞장설 수 있다.



43 David H. Doyle, "What is the impact of the EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)?," S&P Market Intelligence, April 1, 2021.

44 Cedric Hodges et al., "Southeast Asia's turning point," Deloitte, August 2021.

45 Amy Bowe, "COP26: Make or break for global emissions," Wood Mackenzie, August 11, 2021.

46 US House Committee on Financial services, "Holding megabanks accountable: An update on banking practices, programs and policies," May 27, 2021.

47 Federal Reserve Bank of San Francisco, Innovation review: Fintech, racial equity, and an inclusive financial system, August 2021.



## 디지털 자산을 활용해 새로운 금융 체계를 설계하라

디지털 자산이 현 글로벌 금융시스템의 근간을 뒤흔들고 있다. 자산을 소유한 소수의 개인과 새로운 실체들로 이루어진 전 세계에 분산된 네트워크로 권력을 이동하였고, 이제 디지털 자산은 은행과 기존의 화폐가 세운 기반에 변화를 일으키고 있다.

즉, 이 화폐 혁명은 이제 막 시작된 것일지도 모른다. 암호화폐 등 디지털 자산에 대한 소비자 수요가 급증했다. 미국인 10명 중 1명 이상이 2020년 6월부터 2021년 6월 사이에 암호화폐를 구매하거나 거래한 것으로 나타났다.<sup>48</sup>

수백억 달러 가치의 투자는 수백 개의 알트코인과 수십 개의 스테이블 코인에서 대체불가능토큰(Non-fungible token)에 이르기까지 다양한 범위에서 혁신을 일으켰으며, 이 모든 것들은 다양한 참여자들의 금융 민주화를 위해 협력하는 생태계의 지원으로 뒷받침되고 있다. 그리고 최근 달로이트 조사에 따르면 글로벌 금융사 임원 4명 중 3명은 향후 10년 이내에 디지털 자산이 물리적 화폐의 경쟁 상대이거나 그 자리를 대신 차지할 것이라고 믿고 있다.<sup>49</sup>

현재 총 가치 2조 달러를 상회하는 암호화폐 시장의<sup>50</sup> 폭발적인 성장으로 인해 은행들은 거래 및 보관을 위한 새로운 서비스를 도입하기 위해 기반 인프라를 확장하는 방안을 모색해야 했다. 뉴욕 멜론 은행은 재무부 채권 및 주식과 같은 전통적인 보유자산과 함께 디지털 자산을 관리하고 보관할 계획이라고 발표했다.<sup>51</sup>

다른 기업들도 암호화폐를 수용하기 위해 전통적인 사업을 확장하고 있어 은행은 제도권 서비스와 투자 포트폴리오를 위한 디지털 자산을 합법화하는 분수령을 예고하고 있다.

이러한 구조적 개선은 디지털 자산이 은행 서비스와 이를 가능하게 하는 아키텍처에 미치는 파급 효과의 변화를 가속화 시킬 것이다. 현재의 변화 속도가 유지된다면 디지털 자산의 혁신은 화폐가 생성, 이전, 저장 및 소유되는 방식에 조만간 혁명적인 변화를 일으킬 것이다.

디지털 자산 기술의 다른 응용 프로그램도 금융 서비스와 그 이외의 요소들에 광범위한 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 스마트 계약의 새로운 기능은 다자간 계약, 보험금 청구 처리, 공급망 관리, 세금 징수, 작업 보상 및 보상, 회사 소유권의 분배를 변화시킬 수 있다.

토큰화된 자산, 즉 소유권이 블록체인에 상주하는 디지털 토큰으로 이전된 자산이 새로운 가치 창출의 핵심으로 부상할 수도 있다. 이 토큰은 부동산, 예술, 특허 또는 탄소 배출권과 같은 유형 및 무형 항목을 모두 거래할 수 있다. 토큰화는 다른 악성 자산에 대한 유동성을 확립하고 이러한 자산을 거래하고 소유할 수 있는 용이성을 확장함으로써 완전히 새로운 시장을 창출할 수 있다.

지금까지는 은행의 디지털 자산 관련 활동의 참여가 제한적으로 나타났다. 일부는 중앙은행과 함께 중앙은행 디지털 화폐인 CBDC(Central Bank Digital Currencies) 혁신을 추진하고 있으며, 다른 일부는 자산관리 고객층에 암호화폐 상품을 제공하고 있다. 암호화폐에 대한 공급증으로 가득찬 은행들이 파일럿 사업을 블록체인 기술에 손을 대고 있다. 한편 일부 금융기관

은 디지털화된 장부를 활용하여 투자자를 직접 연결하고, 거래상대방의 필요성을 없애 즉각적으로 거래를 체결하고 있다

심지어 소규모의 은행들도 이러한 변화에 동참하고 있다. 예를 들어 자산 10억 달러 미만의 오클라호마 소재 은행인 바스트뱅크(Vast Bank)는 암호화폐와 피아트 통화 모두를 은행 계좌에 넣을 수 있도록 하였으며, 암호화폐를 대출담보로 설정하는 것이 가능하도록 하였다.<sup>52</sup> 2020년 말 뉴욕 소재 쿼온틱뱅크(Quontic Bank)는 비트코인 리워드를 통해 최대 1.5%의 이자를 제공하는 상품을 출시했다.<sup>53</sup>

암호화폐의 초기 도입이 유망해 보이지만, 주류로 편입되기 위해서는 몇 가지 중대한 장애물을 넘어야 한다. 여기에는 퍼블릭 및 프라이빗 블록체인 네트워크 간의 트레이드오프, AML/KYC 규제, 부적절한 양육 인프라, 범죄와의 연관성 인식 등이 포함된다. 또한 시장 변동성 수준 고조, 규모 및 상호운용성 부족, 디지털 정체성 문제 등의 부수적 문제점도 존재한다.

세계적으로 일관된 규제 프레임워크가 없어 진전이 더딜 수는 있지만 새로운 규제가 빠르게 정립된다면 암호화폐와 관련된 신뢰성이 높아질 것이다. 그러나 몇몇 저명한 무역 단체들이 최근 지적했듯이, "과다하게 보수적인" 규제안들은 은행이 암호화폐 관련 사업에 진입하는 것에 시급한 이 시점에 방해 요소가 될 것이다.<sup>54</sup>

한편 은행은 현재 규제 명확성이 부족함에도 불구하고

고 디지털 자산 부문에 대한 참여에 노력을 기울여야 한다.

이 성장하고 있는 생태계를 직접 구축하거나 중간 참여자가 되는 방식으로 말이다. 참여 방식은 고객 수요의 수준, 변화에 대한 긴급성 및 기관의 핵심 역량 등 다양한 요소에 따라 달라질 수 있다.

혹은 새로운 운영 프로세스를 탐색하고 프로토타입으로 제작할 내부 사업부를 만들거나 디지털 자산 시장 전용 은행 사업을 분사하는 방법도 있다. 내부 사업부를 활용하는 것은 자본 및 은행 전문지식에 대한 액세스를 제공하지만 혁신이 저해될 수 있다. 아니면 혁신을 빠르게 따라하거나, 빠르게 혁신을 주도하는 기업을 통해 문제를 해소할 수도 있다. 이후에 이 혁신 관계를 파트너십으로 이어갈지, 기업을 인수할지, 그대로 모방해 나갈 것인지 결정할 수도 있다.

하지만 여전히 디지털 자산 사업을 하나하나 구축하려면 여러 전략이 필요하므로 임원진은 전통적인 은행 업무 프로세스에 암호화폐를 통합하는 속도와 규모도 고려해야 한다. 한편 가장 우선적으로 수행해야 하는 단계는 디지털 자산이 비즈니스 모델에 어떤 영향을 미치고 새로운 가치 창출 기회를 창출할 수 있는지를 확인하는 시나리오 정립이다.

현재 진행 중인 정책 토론에 규제 기관과 참여하고 단기 대응 계획을 짜는 것이 미래의 옵션을 보존하면서 빠른 변화에 적응하는 데 큰 도움이 될 수 있다.

### 조사방법론

달로이트 금융서비스센터는 금융, 운영, 인재, 기술 분야의 은행 및 자본 시장(B&CM) 임원 400명을 대상으로 글로벌 설문조사를 실시했다. 설문 응답자들은 팬데믹이 조직의 인력, 운영, 기술 및 문화에 미치는 다양한 영향에 어떻게 적응하고 있는지에 대한 의견을 공유할 것을 요청받았다. 또한 그들의 투자 우선순위 및 팬데믹의 회복을 넘어 성장을 위해 필요한 구조적인 변화들에 대한 예측들도 공유 되었다. 응답자들은 북미(미국, 캐나다), 유럽(영국, 프랑스, 독일, 스위스), 아시아태평양(호주, 중국, 일본) 등 3개 지역에 균등하게 분포한다. 이 조사에는 2021년 7월과 8월 기준 10억 달러 이상의 수익을 가진 은행 및 자본시장 내의 금융 기관이 포함되었다.

48 NORC at the University of Chicago, "More than one in ten Americans surveyed invest in cryptocurrencies," press release, July 22, 2021.

49 Linda Pawczuk, Richard Walker, and Claudina C. Tanco, Deloitte's 2021 global blockchain survey, Deloitte Insights, 2021.

50 Benjamin Fearnow, "Cryptocurrency market surpasses \$2 trillion for first time ever," Newsweek, April 5, 2021.

51 BNY Mellon, "BNY Mellon forms new digital assets unit to build industry's first multi-asset digital platform," February 11, 2021.

52 Steve Cocheo, "Are cryptocurrencies coming to everybody's checking account," Financial Brand, September 9, 2021.

53 Quontic, "Quontic - The easiest way to earn bitcoin," April 7, 2021.

54 Joshua Oliver and Philip Stafford, "Finance industry warns against 'unnecessarily restrictive' crypto capital rules," Financial Times, September 21, 2021.