

# Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

## Deloitte. Insights

 Follow @DeloitteInsight

 [www.linkedin.com/company/deloitte-insights](http://www.linkedin.com/company/deloitte-insights)

  Download the Deloitte Insights app

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](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

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.

© 2022. For information, contact Deloitte Anjin LLC

## 미래로의 도약을 위한 초석을 준비하라 2022년 금융업계 전망

한국 딜로이트 그룹 금융산업  
Deloitte Financial Services Industry

**Deloitte.**

## 한국 딜로이트 그룹 금융산업 리더 메시지



2022년 새해에도 한국 금융산업에 큰 발전이 있기를 기원합니다.

한국 딜로이트 금융산업 그룹은 금융산업에 대한 다양한 인사이트를 고객사에게 제공해 드리기 위해 정기적으로 금융산업특집호를 발간하고 있습니다.

이번 호에서는 2022년 은행 및 자본시장과 보험산업에 대한 글로벌 전망을 소개합니다. COVID-19으로 인한 팬데믹이 지속되면서 전세계적으로 다양한 이슈가 나타나고 있으며 대부분은 경제의 연결성으로 인한 것입니다.

세계 경제가 유기체와 같이 연결되어 있는 상황에서 팬데믹, 분쟁, 이상기후 등으로 인해 한 부문에서 발생한 경제위기가 전세계로 확산되는 양상이 가속화되고 있습니다.

연결성의 문제로 원자재, 에너지 수급, 물류의 부족 상황 또한 발생하고 있습니다. 인적 자원에 대한 부족도 심화 또한 빼놓을 수 없습니다. 현 시대 인적 자원의 문제는 단순한 인력 부족이 아닌 변화된 산업 생태계를 이끌어 나갈 수 있는 적합한 인력의 부족을 의미합니다. 이러한 현상은 산업 전체에 공통적으로 나타나는 현상입니다. 그러나 딜로이트 글로벌의 전문가들은 이러한 변화가 오히려 금융산업에 성장의 기회를 제공할 것이라 판단하고 있으며, 2022년은 도약의 가능성을 바라볼 수 있는 한 해가 될 것이라 예상하고 있습니다. 다만, 성공적으로 변화된 환경에 적응하기 위해서는 데이터에 기반한 경영, 세분화된 리스크에 대한 체계적 대응 그리고 인적자원 확보가 반드시 필요할 것입니다.

이러한 측면에서 이번 호가 2022년을 준비하는 금융 고객사의 경영진에게 많은 도움이 되기를 바랍니다.

2022년 2월  
한국 딜로이트 그룹  
금융산업 총괄리더 신병오

# Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

발행인 홍중성  
편집인 김사현  
발행일 2022년 02월 04일  
발행처 서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층, 안전회계법인  
대표번호 02-6676-1000  
대표메일 krinsightsend@deloitte.com  
등록번호 영등포, 마00069 (2021년 4월 1일 등록)  
발행소 딜로이트 안전회계법인

# Financial Services Industry Insight

최신 금융산업 동향과 비즈니스 이슈에 대한 딜로이트 글로벌 전문가들의 인사이트

2022년 은행 및 자본시장 전망 Mark Shilling, Anna Celner	04
2022년 보험산업 전망 Gary Shaw외 4인	34
신용 리스크 관리에 기후 리스크를 반영하기 위한 고려 사항 Anna Celner, Mark Shilling, Ricardo Martinez 외 8인	62

# 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>

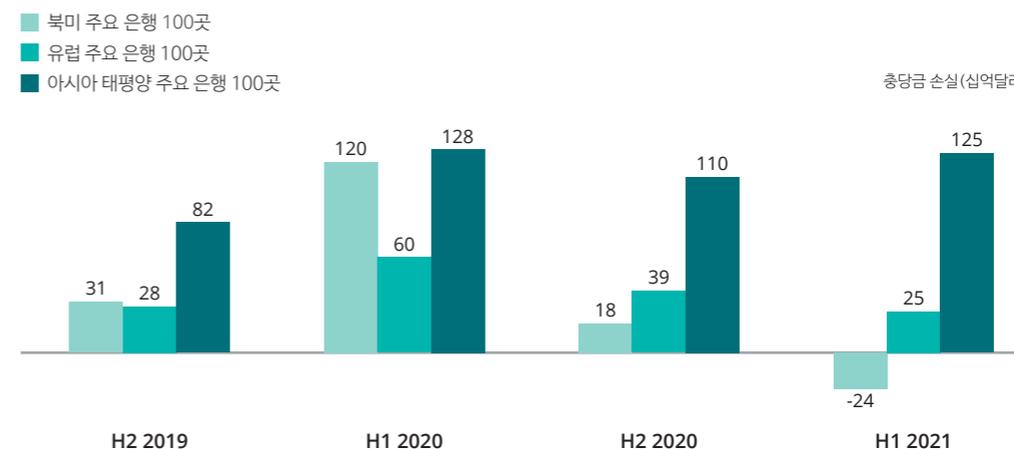
### 은행 업계가 처한 상황은 어떠한가?

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.

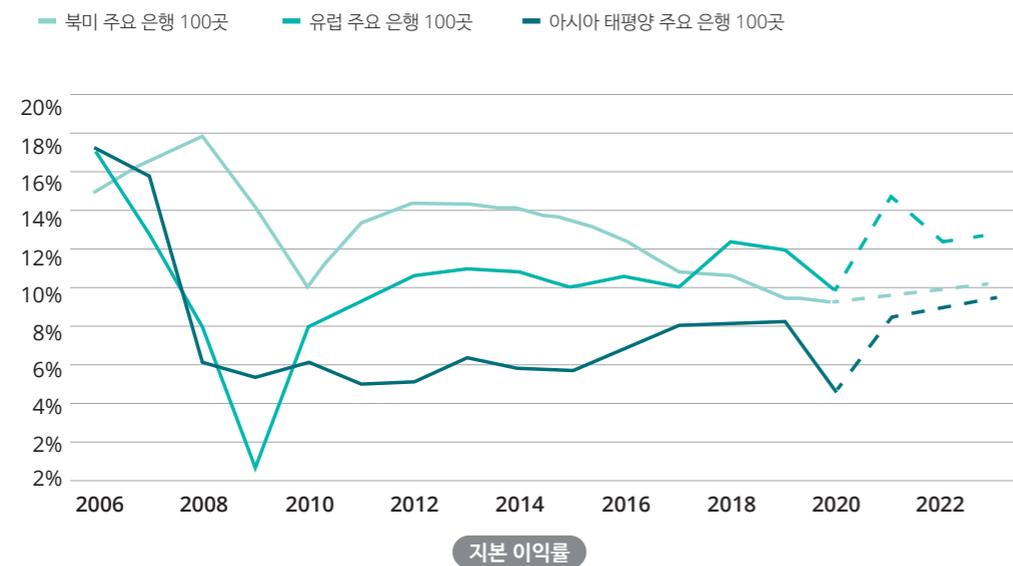
비용 관리에 더 집중하면 효율성 향상에도 도움이 될 수 있다. 한편, 은행들은 자사주 매입과 배당 확대 등의 형태로 자본배분 계획을 가속화할 것으로 예상되는데, 실제로 조사 응답자 중 3/4은 금년도 배당금이 증가할 것으로 예상하고 있다.

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 금융 서비스센터(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.

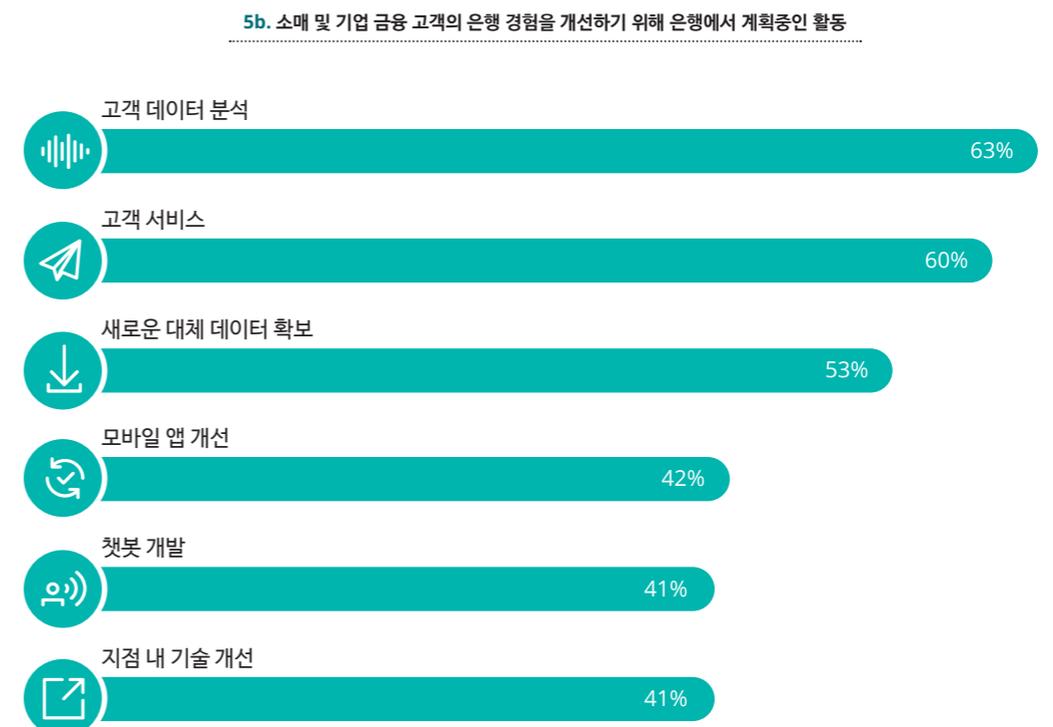
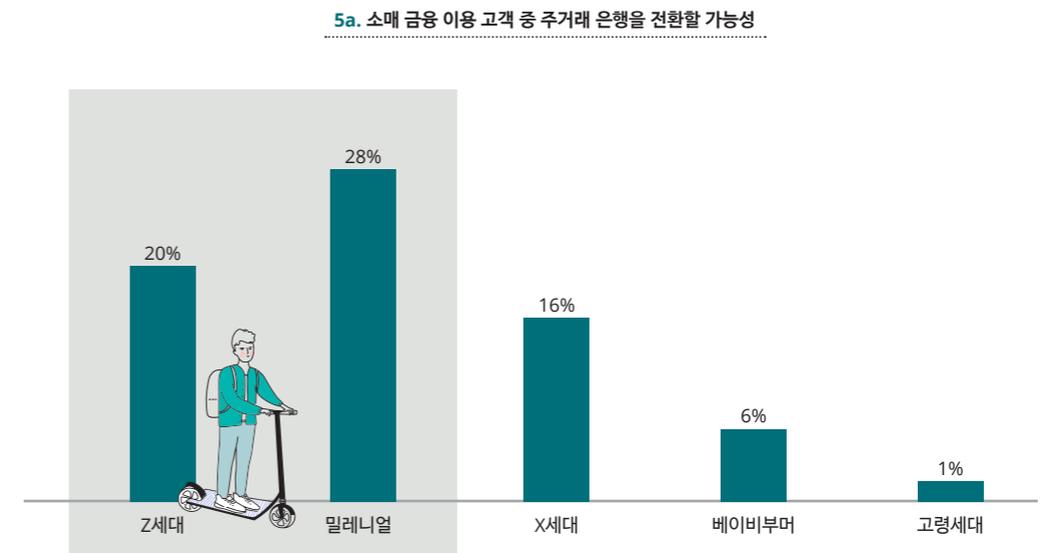
미국의 디지털 뱅킹 소비자 설문 조사에 따르면 밀레니얼 세대와 Z세대 응답자가 이전 세대의 소비자보다 주거래 은행을 훨씬 더 많이 교체하는 것으로 나타났다 (그림 4).

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 1/4만이 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.

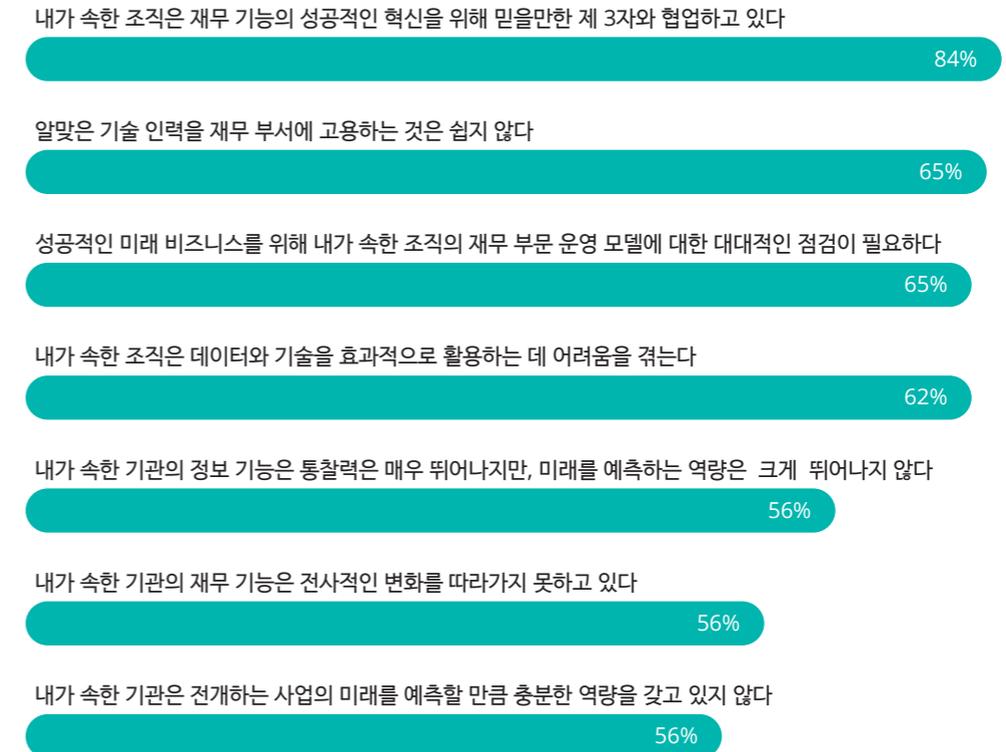
### 데이터: 분석의 기반

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 극대화하려면, 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.

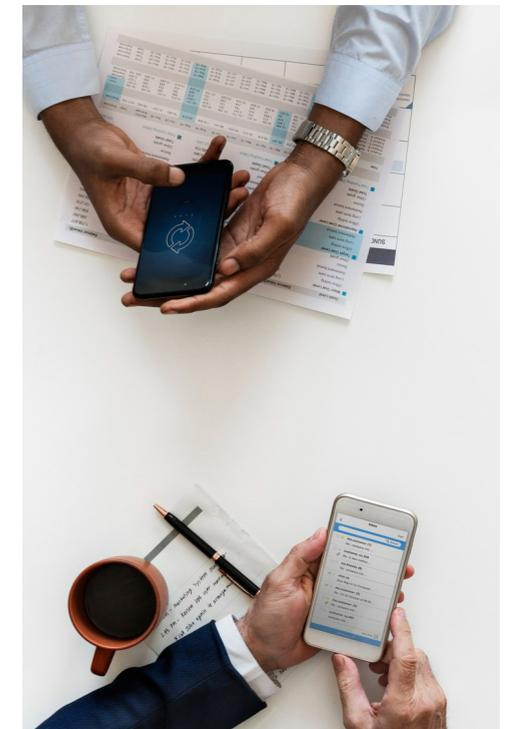
기후 리스크는 또 다른 예이다. 은행들은 기후 위험(물리적 리스크와 전환 리스크 모두 포함)을 신용 수명 주기의 각 단계에 포함시키고 있다. 그러나 금융기관의 포트폴리오가 온실가스 배출에 영향을 미치는 정도를 계량화하는 것조차 어려운 것으로 판명되었다. 기후 시나리오를 신용 전략, 보험 사정 및 신용위험 관리 수명 주기의 다른 부분에 완전히 포함시키기까지는 몇 년이 걸릴 수 있다.

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 둬으로써 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.

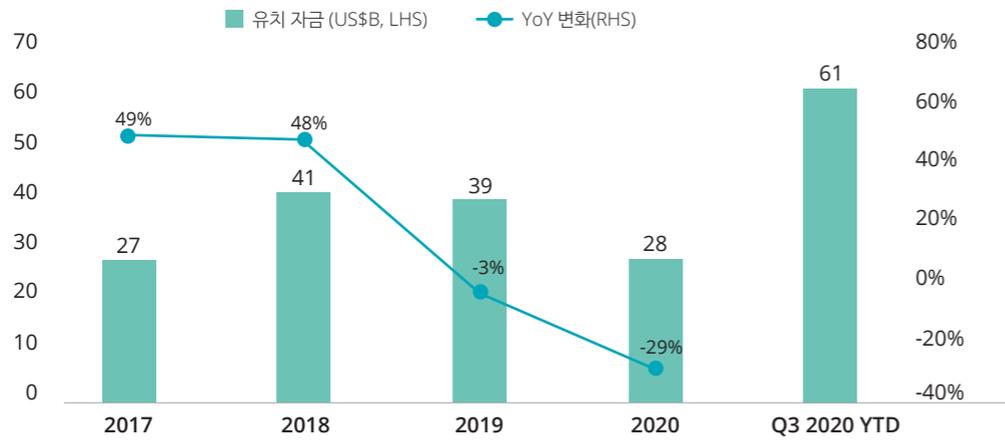
또 다른 주목할 만한 변화는 핀테크 간(예: Better의 온라인 모기지 브로커 Trusle 인수)<sup>31</sup> 혹은 은행과 핀테크(Visa의 Tink 인수)<sup>32</sup> 간의 M&A 활동이 증가했다는 것이다. 이러한 거래는 전세계적으로 나타나고 있다. 일례로, 미국 모바일 결제 업체 스퀘어(Square)의 호주의 후불결제 시스템인 애프터페이(Afterpay) 인수를 들 수 있다.<sup>33</sup>

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 Trussle," 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 아그리하브(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 중점이긴 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 세계적 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 과소평가하였던 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 델로이트 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 쿼논틱뱅크(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

델로이트 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.

# 2022년 보험산업 전망

코로나 팬데믹 이후 보험사의 성장을 견인할 디지털과 인재 혁신

— Gary Shaw의 4인

## 주요메시지

- ☑ 변이 발생 등 COVID-19과 관련된 우려는 아직 해소되지 않았지만, 딜로이트의 2022년 글로벌 보험산업 전망 조사에 응답한 대부분의 보험사는 2022년 경기 회복이 신속하게 이루어질 것이며, 디지털 부문 기술에 대한 투자가 성장을 견인하는 요인이 될 것으로 예상하였다.
- ☑ 하지만 팬데믹의 여파에 따른 어려움 이외에도 보험사가 직면한 문제는 다양하게 나타났다. 인플레이션에 대한 지속적인 우려와 같은 경제적인 요소부터 기후 위험, 다양성 포용, 금융 소외계층 문제 해소 등과 같은 지속가능성과 관련된 문제 뿐 아니라 빠르게 진화하는 소비자 행동 양상과 구매 선호도에 이르기까지 여러 방면에서 문제점이 등장하고 있다.
- ☑ 직원들이 재택근무에서 사무실로 복귀하는 시점에 유연 근무제도 전략을 세우기 시작하면서 일의 미래와 관련된 고민들도 증가하였다. 또한 인재 확보가 어려워진 상황에서 좋은 인재를 확보하기 위한 경쟁도 심화되었으며, 이는 높은 수준의 개발 및 데이터 분석 역량을 보유한 인재 유치 경쟁에서 특히 두드러지게 나타난다.
- ☑ 보험사는 효율성 재고, 사이버 보안 강화, 조직 전반의 역량 향상을 위해 새로운 기술과 데이터 소스에 대한 의존도를 높이고 있다. 그러나 이렇게 자동화를 통한 프로세스 간소화, 맞춤형 서비스 제공과 같은 변화는 궁극적으로 고객 경험 개선이 중심이 되어야 한다.
- ☑ 근본적으로는 보험사의 고객 유지 및 수익성 확대를 위해 이해관계자 간의 신뢰를 강화하는 조치를 취해야 한다. 이는 보험사가 개인의 데이터를 수집하고 활용하는 방법에 대한 투명성을 높임으로써 달성될 수 있다. 또한 향후 팬데믹이 주는 재정적 영향을 완화하거나 자연 재해에 대한 보상 격차를 해소하는 것과 같이 사회 문제에 대한 포괄적인 해결책을 보다 적극적으로 모색함으로써 선제적인 대응을 취하는 것도 방법이다.

## 2022년 성장의 가도를 달릴 준비가 된 보험사

딜로이트의 금융산업본부가 지난 여름 전세계의 보험사를 대상으로 조사를 수행한 결과, 코로나 변이 바이러스가 전반적인 비즈니스 회복에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 2022년 성장 전망에 대해 상당히 긍정적인 반응을 나타냈다. 최악의 전염병이 주는 영향에도 불구하고, 지속적으로 운영 기조를 유지하고 고객과의 관계를 향상을 위한 디지털 및 가상 플랫폼과 인재 운영을 위해 투자를 확대할 것이라고 응답했다.

설문조사에 참여한 북미·유럽·아시아태평양 지역 국가의 보험업계 임원진 424명 가운데 약 3분의 1이 2022년에 수익이 '현저히 좋아질' 것으로 예상했다(방법론에 대한 자세한 내용은 "설문조사 방법"을 참고).

이러한 긍정적인 전망은 업계 전반의 예상과도 잘 맞아떨어진다. 스위스리연구소(Swiss Re Institute)는 모든 부문의 보험료가 2020년 1.3% 감소한 데 비해 2021년 3.3%, 2022년 3.9% 반등하는 등 전 세계적으로 보험 수요가 증가할 것으로 전망하고 있다.<sup>1</sup> 중국의 경우 2022년 9%의 성장세와 함께 선두를 달리고, 신흥시장(중국 제외)이 4.9%로 뒤를 이을 것으로 전망되며, 선진국 시장은 평균 3%의 완만한 상승폭을 나타낼 것으로 전망된다.<sup>2</sup>

업계의 큰 두 축인 생보사와 손보사로 나누었을 때, COVID-19로 인해 각종 리스크에 대한 소비자들의 인식이 변화하면서 글로벌 생보사의 경우 2021년 3.8%, 2022년 4.0%라는 평균 이상의 보험료 증가율을 기록할 것으로 전망된다.<sup>3</sup>

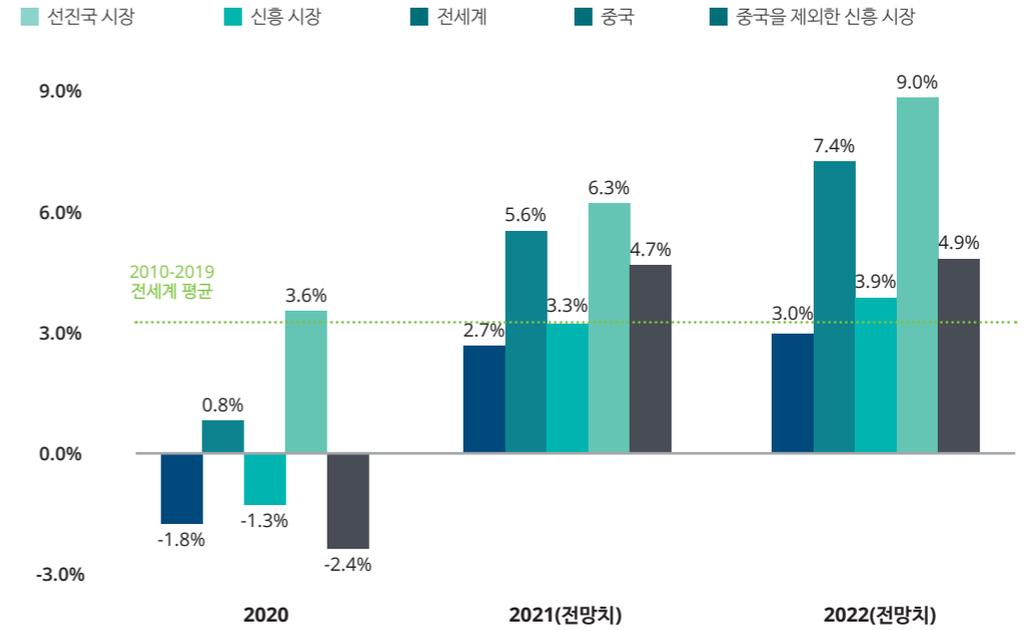
글로벌 손해보험료 증가율은 2021년 2.8%로 다소 완만한 수준을 보이다가, 재택근무에서 다시 사무실 근무로 전환되고 경기 회복이 가속화됨에 따라 2022년 3.7%로 크게 뛰어오를 전망이다.<sup>4</sup> 한편 영업 배상 책임 보험의 경우에는 사업 활동이 다시 재개되면서 개인 손해 보험 부문보다 더 빠른 성장을 보일 것으로 예상된다.<sup>5</sup>

한편 2021년 상반기에 손해보험 순 보험료는 18.5% 상승하였다.<sup>6</sup> 신용평가사 피치(Fitch Ratings)에서 모니터링하는 손해 부문 재보험사의 수익성 또한 94.5%로 2020년 상반기에 비해 11.4 포인트 향상되었다(2020년 상반기 수익은 61억 달러의 팬데믹 관련 손실이 포함한다).<sup>7</sup> 피치는 2년간 성장세를 보인 이후 갭신률이 계속해서 상승할 것으로 전망하였다.<sup>8</sup>

손해보험에 대한 수요 증가가 큰 폭의 보험료 상승을 견인하는 것도 성장의 요인 중 하나이다. 영국 로이드(Lloyd's)의 보험료는 2021년 2분기에 9.9% 인상되었다.<sup>9</sup>

1 Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, World insurance: The recovery gains pace, Swiss Re Institute, July 14, 2021.  
 2 Ibid.  
 3 Ibid.  
 4 Ibid.  
 5 Ibid.  
 6 Fitch Ratings, "Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022," press release, August 23, 2021.  
 7 Ibid.  
 8 Ibid.  
 9 Lloyd's, "Lloyd's reports strong 2021 half-year results with £1.4bn profit and 92.2% combined ratio," press release, September 9, 2021.  
 10 Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, World insurance: The recovery gains pace, Swiss Re Institute, July 14, 2021.  
 11 Ibid.  
 12 Ibid.

그림 1  
**전세계적으로 보험료 증가는 예상치를 웃돌 전망이다**  
 인수계약의 보험료 증가(생명보험 및 손해보험)



출처: Swiss Re Institute, "In 5 charts: World insurance outlook post-COVID-19," July 14, 2021.

같은 기간 동안 미국에서는 평균적으로 상업용 재산 보험료가 5.54%, 자동차 보험료는 4.51%, 사업체 보험이 4.59%의 인상률을 기록했다.<sup>10</sup> 재택근무의 확산으로 인해 회사 내부 망에 대한 침해 및 랜섬웨어 공격이 증가하면서 2분기에는 사이버보험료가 25.5% 급등했다.<sup>11</sup> 근로자 재해보험금만 1.74%,<sup>12</sup> 줄어든 것은 팬데믹 이전(3.5%)대비 증가한 미국의 실업률 및 보험에 가입하지 않은 약 300만명의 인원이 있었기 때문인 것으로 보인다.<sup>13</sup>

미국 MIB 지수에 따르면 2021년 6월 말 생명보험 가입심사 요청이 7.3% 증가했다.<sup>14</sup> AM Best는 미국 생명보험사의 2021년 상반기 순이익이 180억 달러까지 치솟았다고 보고했다. 이는 수백만명이 팬데믹으

로 해고를 당하면서 회사에서 가입한 보험가입 지위를 상실하게 되었던 2020년 상반기 10억달러의 순이익을<sup>15</sup> 크게 앞선 수치이다.

LIMRA는 2021년 8월 예상을 웃도는 매출 전망치를 발표하였으며, 2021년 전체 미국 보험 시장이 7~11% 확장될 것이며, 거의 모든 생명보험사의 성장이 예상된다고 밝혔다.<sup>16</sup>

보험업계는 2022년에 높은 성장률과 수익을 기록할 준비가 되어 있다. 하지만 전염병의 여파를 헤쳐나가는 동시에 빠른 성장과 장기적인 성장을 보장하기 위해 보험사의 금융, 인재 운영, 기술 및 마케팅 분야의 리더들은 다양한 문제를 직면하고 있다.

13 Ibid.  
 14 Ibid.  
 15 Fitch Ratings, "Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022," press release, August 23, 2021.  
 16 Ibid.

## 팬데믹 뿐 아니라 수익성을 위협하는 근본적 위협에 직면한 보험사

COVID-19으로 인한 새로운 위협들로 인해 경제 회복이나 보험사의 성장 전망이 저해될 가능성 이외에도 보험사는 수익성에 위협을 줄 수 있는 다양한 근본적 위협들을 직면하고 있다.

우선, 인플레이션 상승과 고정금리가 결합되면 보험사 실적 개선에 큰 걸림돌이 될 수 있다. 재화, 재료, 노동력에 대한 급격한 수요 증가와 계속되는 공급망 붕괴로 인해 개인 및 사업체의 재산 손실에 대한 보험금 청구 비용이 증가하고 있다.<sup>17</sup> 건설 자재, 렌터카, 자동차 부품(스마트카용 반도체 및 컴퓨터 칩 포함)에의 가격 상승이 이러한 예시에 포함된다. 2022년까지 보험사에 손실 부담을 안겨줄 수 있다는 이유만으로도 손해보험료는 지속적으로 상승할 가능성이 높다.<sup>18</sup>

그러나 각국 정부가 경기 회복의 모멘텀을 유지하고 경기 침체의 위험을 피하려고 하기 때문에 물가와 인건비의 상승 추이에도 불구하고, 금리는 전 세계적으로 상대적으로 낮은 수준을 유지하고 있다. 그러나 이는 전반적인 투자 수익에 좋지 않은 영향을 미칠 뿐 아니라 이자율에 민감한 연금 상품의 성장과 수익성이 저해될 수 있다.<sup>19</sup>

규제 관련 비용 또한 계속 상승할 것으로 보인다. 예시로는 IFRS17 도입이 있다. 글로벌 보험사들은 보험

계약 자산과 부채에 변동을 일으킬 국제회계기준(IFRS 17) 도입 준비의 마무리 단계에 접어들었다. 전 세계 50개국 312개의 보험사를 보유한 윌리스 타워 왓슨(Willis Towers Watson)에 따르면, 2023년 1월부터 시행될 IFRS 17은 150억 달러에서 200억 달러 규모의 비용을 초래할 것이다.<sup>20</sup>

본 조사에 참여한 보험사 중 37%가 이미 IFRS17 도입 준비를 완료하였다. 그러나 약 3분의 1은 아직 진척이 더디거나 전환을 위한 준비를 시작한 단계라고 응답했다.

미국은 IFRS 17을 채택하지 않기로 결정한 몇 안 되는 국가 중 하나이며, 그 결과 많은 글로벌 보험사들이 2023년 1월 시행 예정인 IFRS 17과 유사한 US GAAP의 LDTI(Long Duration Targeted Provements)의 병행 도입을 추진하고 있다. LDTI 도입은 2019년 초부터 계속되고 있으며, 2021년 6월 딜로이트가 실시한 설문조사에 따르면 평균적으로 약 42%의 진척도를 보이고 있다고 응답하였다.<sup>21</sup>

## 기후위험에 대한 대응과 지속가능성을 위한 노력은 아직 진행 단계이다

기후 리스크로 인한 재정적 손실은 손해보험사의 수익성을 지속적으로 떨어뜨릴 가능성이 높으며 기업 행동에 대한 지속가능성을 지지하는 사람들의 관심 또한 높아지고 있다. 스위스리 연구소(Swiss Re Institute)는 지난 6월까지 자연 재해로 인한 보험 손실을 400억 달러로 추정했는데, 이는 지난 10년 새 두 번째로 높은 수치이며, 직전 10년간의 평균인 330억 달러를 훨씬 웃도는 수치이다.<sup>22</sup> 미국에서 발생한 대규모의 허리케인 아이다(Ida)가 초래한 2021년 하반기 보험 손실액만 해도 310억 달러에서 440억 달러 사이가 될 것이다.<sup>23</sup>

많은 보험사들은 다양한 이해관계자들의 구체적인 완화 조치에 대한 데이터 및 증거에 대한 정보제공 요청에 따라 보험 증권 및 투자 포트폴리오 모두에서 기후 위험을 정량화하고 해결하기 위한 노력을 확대해 왔다.<sup>24</sup> 국제보험감독자협회 집행위원회는 규제 당국이 "기후 관련 위험을 해결하기 위해 세계적으로 일관된 접근법을 추진"할 수 있도록 돕기 위한 논문을 채택했고,<sup>25</sup> 다수의 규제 기관들은 이미 자체적인 이니셔티브를 추진하기 시작했다.

예를 들어, 유럽보험연금감독청(EIOPA)은 보험사들이 화재, 홍수 등 기후 관련 물리적 위험과 보험 보

장 범위 및 탄소 집약도가 낮은 산업으로의 투자 전환과 관련된 리스크를 확인하기 위해 자체적으로 수행하는 리스크 및 지급 여력 평가에 보다 강력하고 장기적인 시나리오 분석을 활용할 것을 기대하고 있다.<sup>26</sup>

그리고 영국은행은 정부가 탄소배출량을 제한하거나, 후속적인 조치를 취하거나, 전혀 조치를 취하지 않는 세 가지 시나리오에 기초하여 보험회사 대상의 기후위험 스트레스 테스트를 시작했다.<sup>27</sup> 미국에서는 뉴욕주의 재정위원회가 올해 초 공개 의견조회 기간에 이어 보험사들이 기후변화에 따른 금융 리스크를 어떻게 공개하고 관리해야 하는지에 대한 새로운 지침을 공포할 것으로 보인다.<sup>28</sup> 이 지침을 제정하기 위한 검토 항목에는 기후 리스크를 리스크 관리 프레임워크 및 프로세스, 비즈니스 전략, 재무 지표에 어떻게 포함시킬 것인가에 대한 고려사항이 포함되어 있다.<sup>29</sup>

미국 연방정부 차원에서는 미국 재무부와 연방보험청이 기후관련 보험위험에 대한 의견을 수렴하고 있다.<sup>30</sup> 이를 통해 보험사의 감독 및 규제에서 발생할 수 있는 기후 관련 격차, 주요 시장의 혼란 가능성을 파악하고 보험사가 기후 관련 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 방안 등을 모색하고자 한다.<sup>31</sup>

17 David Sampson, "Growing inflationary pressures impacting P&C industry," NU Property & Casualty, June 7, 2021.

18 Ibid.

19 National Association of Insurance Commissioners, "Low interest rates," June 8, 2021.

20 Willis Towers Watson, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.

21 Deloitte, LDTI implementation survey, June 2021.

22 Swiss Re Institute, "Severe weather events drive global insured catastrophe losses of US\$42 billion in first half of 2021, Swiss Re Institute estimates," press release, August 12, 2021.

23 RMS, "RMS estimates US\$31-44 billion in total US onshore and offshore insured losses from Hurricane Ida," press release, September 16, 2021.

24 David Sherwood and Kristen B. Sullivan, Building a more sustainable insurance industry: How carriers can empower CSOs to tackle climate risk, diversity and inclusion, and governance transformation, Deloitte Insights, August 3, 2021.

25 International Association of Insurance Supervisors, Application paper on the supervision of climate-related risks in the insurance sector, May 2021.

26 European Insurance and Occupational Pensions Authority, "EIOPA issues opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA," April 19, 2021.

27 Bank of England, "Bank of England publishes the key elements of the 2021 biennial exploratory scenario: financial risks from climate change," press release, June 8, 2021.

28 Department of Financial Services, Proposed guidance for New York domestic insurers on managing the financial risks from climate change, April 8, 2021.

29 Ibid.

30 Department of the Treasury, "Federal insurance office request for information on the insurance sector and climate-related financial risks," Regulations.gov, August 31, 2021.

31 Ibid.

이런 가운데, 미 증권거래위원회에서는 기업들이 연간 공시 사항에 기후변화의 영향과 관련해 어떤 사항들을 작성해야 하는가에 대한 구체적인 논의를 시행하고 있다.<sup>32</sup>

그러나 기후 변화는 ESG와 관련된 광범위한 요소 중 일부에 불과하다. 따라서, 본 글로벌 조사에 참여한 응답자 10명 중 9명은 다음에 대한 투자를 확대할 것이라고 밝혔다.

- 기후 지속가능성을 위한 ESG 노력 추진
- 채용, 인재 육성, 리더십 발굴에 있어 다양성 재고
- 제품의 활용도와 포용성을 높임으로써 지역 사회의 경제 강화
- 윤리적인 의사 결정을 추구하여 운영 리스크 축소

동시에, ESG를 향한 노력과 결과에 대한 데이터를 수집하고 보고하며 조직 전체의 전략과 실행을 지원하기 위해 CSO(Chief Sustainability Officer)를 임명하는 보험사가 증가하고 있다.<sup>33</sup>

지속가능성 목표와 진행 현황을 측정하기 위한 벤치마크를 수립하기 위해 보험사의 CSO와 고위 경영진은 재무 공시와 관련된 ESG 지표를 계량화 하는 것을 최우선 과제로 삼아야 한다.<sup>34</sup> 재무 부서를 담당하는 조사 응답자들은 보험사들이 ESG 지표 계량화에 착수하였다고 응답하였지만,

장부상에 기후 위험 지표 계량화 혹은 탄소 발자국 평가를 완전히 완료하였다고 답한 비율은 25%에 그쳤다. 한편 투자 포트폴리오상에 이를 반영한 비율은 더 적은 숫자로, 20% 정도에 불과했다.

응답자의 28%만이 다양성 및 포용과 관련된 목표가 주는 영향에 대한 정량화를 완전히 마쳤다고 응답하였으며, 20%만이 사회적 형평성을 위한 활동을 추진하였다고 응답하였다.



32 Benjamin Bain, "SEC finds gaps in climate change disclosures in annual reports," Bloomberg Green, September 22, 2021.  
 33 Sherwood and Sullivan, Building a more sustainable insurance industry.  
 34 Ibid.

### 외형 확대와 성장을 위한 M&A가 활발해질 것이다

전 세계적으로 보험사 인수합병(M&A)은 2021년 상반기 197건의 거래가 완료돼 전년 전체 거래량과 거의 비슷한 수준을 보였다.<sup>35</sup> 한편 아시아태평양 지역에서는 거래가 51.4% 감소한 반면, 미주(7.3% 상승)와 유럽(2.0%)에서 증가세를 보였다.<sup>36</sup> 2020년 하반기와 비슷하게, 2021년에 이루어진 거래 중 35건(17.7%)이 국경 간 거래였으며, 이 중 절반 이상이 지역 간 거래로 본국 외 시장 확대를 통한 성장을 꾀하고 있다.<sup>37</sup>

가장 최근에 딜로이트가 발표한 보험업계 M&A 전망에 따르면, "COVID-19이 보험업계에 미친 영향은 타 금융 부문에 비해 크지 않은 것으로 나타났다"고 언급했다. 그러나 팬데믹으로 인해 특정 사업부를 축소하거나 자본 및 수익 관리를 위해 포트폴리오를 재정비할 필요가 있음이 드러났다. COVID-19의 변이 바이러스가 나타나고 있는 지금도 보험업계의 M&A 활동이 지속적으로 증가하고 있다.<sup>38</sup>

사모 투자 회사의 자본투입으로 인해 기회 중심적이기 보다는 전략적인 M&A 거래가 이루어지고 있지만, 보험회사 자체적으로도 이러한 기조에 힘을 쏟을 것으로 보인다.<sup>39</sup> 사모 투자의 높은 관심도는 예상되어 왔던 것이긴 하지만, 급격한 증가 속도는 주목할 만하다.

딜로이트의 글로벌 보험산업 전망 조사에 응답한 보험업계 임원들 대다수가 2022년에 인수합병(M&A) 전략이 더 활발해질 것으로 예상하며, 3분의 1 이상이 인수활동이 고조될 가능성이 매우 높을 것

이라 응답했다. 한편 생명보험 분야에서의 거래가 더욱 활발하게 나타날 것이라 응답한 비율이 44%로, 손해보험의 32%와 차이가 있었다. 응답자 대다수가 해외 시장 진출, 규모 확대, 그리고 신기술 역량 확보 순으로 M&A의 주요 목적을 나타냈다.

또한 인슈어테크(InsurTechs)를 인수하려는 보험사의 움직임도 글로벌 M&A 전망과 비슷한 흐름이 나타났다. 재무 부서 담당 임원 중 40%가 인슈어테크 인수 움직임이 활발할 것이라 응답하였다. 연금보험사의 경우(47%) 손해보험사보다(35%) 인슈어테크 인수에 적극적인 것으로 나타났는데, 이는 아마도 이미 손해보험사는 지난 수년간 인슈어테크에 투자를 해왔기 때문이고 연금보험사는 이제 막 인수를 통해 시장의 흐름을 따르려 하기 때문인 것으로 보인다. 연금보험사는 노후된 플랫폼의 개선이 필요한 상황으로, 인슈어테크의 솔루션이 이러한 문제를 해결하거나 고객에게 주는 영향을 완화하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

2021년 중반기 딜로이트가 시행한 보험업계 인수합병 전망에서는 인슈어테크가 계속해서 매력적인 투자 대상, 파트너, 인수 대상으로 자리잡을 것이라고 예측했다. 이는 보험사들이 혁신적인 기술을 기존 운영 방식에 도입하고자 하는 의지를 갖고 있었기 때문이다.<sup>40</sup> 한편 2021년 첫 3분기 동안 2019년과 2020년을 합친 것 보다 더 많은 인슈어테크 대상의 투자가 이루어진 것으로 나타나면서, 많은 보험사가 이미 인

35 Eva-Maria Barbosa et al., Insurance growth report 2021—Midyear update, Clyde & Co, August 24, 2021.  
 36 Ibid.  
 37 Ibid.  
 38 Mark Purowitz and Douglas Sweeney, 2021 midyear insurance M&A outlook: Lower rates continue to create opportunities, Deloitte, 2021.  
 39 Ibid.  
 40 Ibid.

슈어테크에 대한 지분을 확대한 것으로 보인다.<sup>41</sup>

향후 인수합병을 고려하는 보험사의 경우에는 복잡한 세금 관련 문제등을 평가하기 위해 시나리오 모델링을 수행해야 한다. 법인세율 및 전세계적인 최저세율 변경 뿐만 아니라 세제 개편안이 전세계적으로 논의되고 있기 때문이다.<sup>42</sup> 이러한 변화는 특히 버뮤다나 아일랜드와 같은 글로벌 보험 허브나 세율이 낮거나 세금이 없는 지역에 존재하는 보험사 혹은 인수어테크와 관련된 거래에 큰 영향을 미칠 수 있다.<sup>43</sup>

### 세무 부서는 제도 변화, 운영 모델 변화로 인한 격변기를 마주하고 있다

설문조사 참여자의 약 3분의 1 이상이 법인세율, 국경간 과세, 외국인사업장 과세 등의 잠재적 변화에 대응할 준비가 완료되었다고 응답하였으며, 어느정도 대비가 되었다고 응답한 수도 비슷한 수치로 나타났다. 하지만 이는 곧 조사 대상자 4명중 1명이 조세법 개정예에 대한 준비가 다소 또는 매우 미흡하다는 의미이다.

한편 응답자의 55%는 직원들이 사무실 근무로 복귀하거나 재택근무가 지속됨에 따라 발생하는 세금의 문제에 대응할 계획이 있다고 답했으며, 36%는 이에 대한 계획을 세우고 있어 지역별로 사실상 차이가 없는 것으로 나타났다.

대다수는 향후 1년간 세무부서의 운영 방식에 상당히 큰 변화를 줄 것이라 응답했다(예: 외주 증가). 5명중 1명은 이미 이러한 변화가 완료 단계에 접어들었다 응답했고, 3분의 1 이상은 그러한 변화가 진행 중이며, 약 3분의 1은 2022년에 그러한 변화를 시작할 가능성이 매우 높다고 말했다.

41 Data from Venture Scanner database.

42 Purowitz and Sweeney, 2021 midyear insurance M&A outlook.

43 Ibid.



## 2022년 보험사가 마주한 가장 큰 어려움은 적합한 인재 확보일 것이다

딜로이트의 2022 보험업계 전망 설문조사에 참여한 응답자들 중 최소 1/3은 2022년 대부분의 부서에 충원 계획이 있을 것이라 응답했다. 이는 대다수의 보험사가 경기 회복을 기대하고 이에 따른 사업 확장을 목표로 하고 있기 때문이며,<sup>44</sup> 추가 자원 확보를 통해 증가하는 업무량을 관리할 필요성이 있다.

다만 보험사는 이러한 인력을 어디로부터 확보할 것이며, 디지털화된 운영 방식을 유지하고 발전시키기 위해 필요한 기술 분야의 인력을 채용할 것인가에 대한 과제를 직면하고 있다.

기술 분야의 인재 확보로 범위를 좁히면 보험사는 업계 동종 업체들뿐만 아니라 세계적인 기술 대기업들과도 최고의 인재를 두고 경쟁해야 하기 때문에 매우 쉽지 않은 상황을 마주하게 될 것이다.

한편 인재 확보의 어려움은 2020년 팬데믹 초기 경제적 여파에 대응하여 일부 사업부의 운영비를 삭감하면서 진행된 인력감축으로<sup>45</sup> 인해 타격을 입은 부서의 재채용을 통해 해소될 수 있다. 혹은 은퇴한 직원들에게 파트타임이나 원격 근무로 복귀할 것을 제안하거나, 혹은 퇴직이 임박한 현 직원들에게 비슷한 업무 방식을 제안하는 것이다. 하지만 이러한 방식을 활용하더라도 인재 확보는 쉽지 않을 것이며, 인재 확보와 유지가 2022년과 그 이후까지도 보험 업계의 운영 과제로 남을 것이다.

설문조사 응답자의 43%는 다양한 업무 분야에서 숙련된 지원자를 찾는 것이 점점 더 어려워지고 있다고 응답했다(그림 2). 나아가 인재를 확보하는 것이 가장 어려운 상위 5개 분야는 클라우드 엔지니어링, 데이터 과학 및 분석, 인공지능과 머신러닝, 소프트웨어 개발, 사이버보안인 것으로 나타났다. 이는 회사 대내외적으로 디지털화가 가속화되는 상황에서 디지털 혁신에 어려움을 주는 요소로 작용할 수 있다.

한편 랜섬웨어 등 각종 사이버 공격이 확산되는 것을

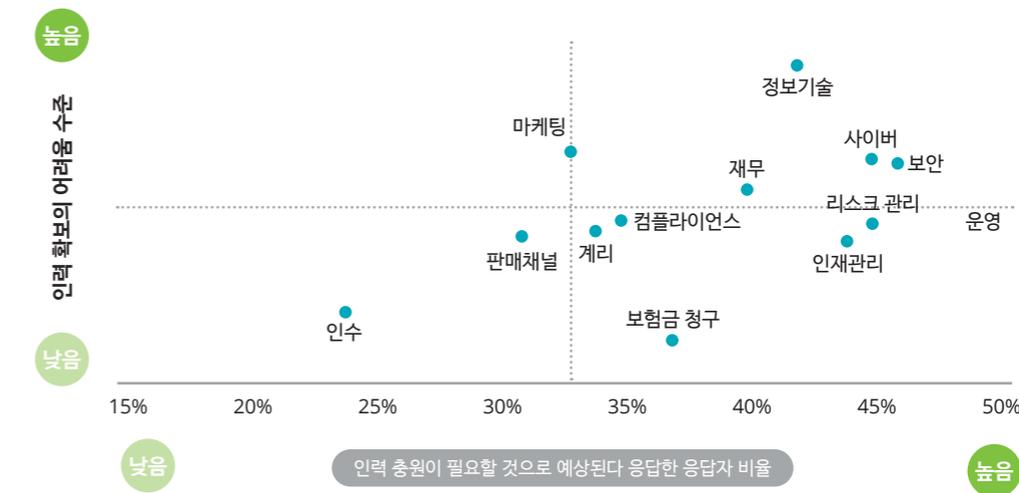
고려할 때, 사이버 보안을 강화하기 위한 인재 확보가 쉽지 않다는 것은 어려운 시기에 보험사의 부담을 가중시킬 수 있다. 또한 COVID-19으로 인한 재택근무의 확산으로 인해 개인 네트워크 및 장비에서 원격으로 회사 시스템을 통한 작업이 이루어짐에 따라 보험사의 데이터가 외부 공격에 노출될 위험을 예방하기 위한 인프라 확장의 노력이 필요한 상황이다.<sup>46</sup> 지난 2년 동안에만 해도 네트워크 침해 사례로 인해 미국 내에서 1억명 이상의 보험 가입자의 민감 고객 데이터 유출이 발생하였다.<sup>47</sup>

그리고 마케팅이 채용하기 가장 어려운 분야 중 하나로 응답자들이 언급한 이유에는 디지털에 더 특화된 마케터들을 구하기가 쉽지 않기 때문이다. 미국의 경우, 케이블이나 위성 TV 서비스를 중단하는 소비자가 증가하고 있는데,<sup>48</sup> 이는 그들이 더 이상 기존 보험사 마케팅 채널에 노출되고 있지 않음을 의미한다.

따라서 보험사들은 SNS, 검색 광고, 모바일 및 기타 플랫폼을 통해 잠재적인 고객에게 접근할 수 있는 혁신적인 방법을 제시할 수 있는 색다른 경험과 디지털 중심의 사고를 보유한 마케팅 인재를 원하고 있다.<sup>49</sup>

즉, 보험사는 보다 다양한 분야에서 숙련된 인재를 확보하기 위해 기존에 고수하던 인재 채용 범위에서 벗어나 경계를 확장할 필요가 있다. 채용 및 유지 전략 역시 전문성과 경험을 보유한 인재 확보를 위해 파트타임, 계약직 근로자 등을 활용하는 것을 검토하여 채용 방식을 다양하게 고려할 필요도 있다.

그림 2  
보험사는 다양한 부문에서 인력 확보에 어려움을 겪고 있다



출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

이러한 문제들을 고려하여, 보험사는 특히 IT와 머신러닝, 분석, 디지털 마케팅 및 사이버 보안과 같은 보다 전문화된 기술 관련 기능을 갖춘 인재들을 고용하고 유지하는 능력을 강화하기 위해 보다 총체적인 접근법을 취할 필요가 있다(그림 2). 이러한 접근법에는 보험사 기술 분야에서 근무시의 장점 피력, 기존 인력 확충 등이 포함된다.

보험업이 경제 변화에 가장 빠르게 대응함으로써 소비자의 생명, 건강, 은퇴, 개인 재산 및 사업과 관련된 예상하지 못한 위험과 치명적인 손실로부터 소비자를 보호한다는 특수적인 가치를 강조하는 것도 방법이다. 또한 보험업계는 기후변화 대처 등을 비롯한 지속 가능성 과제 수행에 주도적인 역할을 수행함으로써 이러한 사

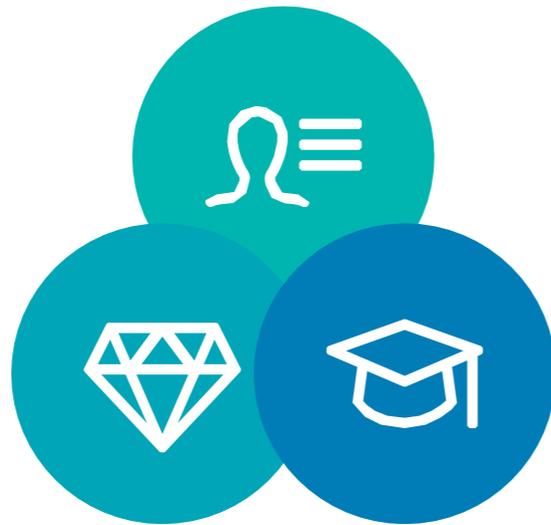
회문제에 관심이 높은 지원자에게 어필할 수도 있다.

또한, 보다 발전된 디지털 보험 조직을 구축하고 출몰시킬 수 있는 기회를 제공하여 업무의 즉각적인 성과를 기대하는 이들의 관심을 끌 수도 있다. 기술 전문 인력에게 이렇게 매력적인 커리어를 제공한다면 단순히 업무를 끝내는 것이 아니라 더 큰 책임감과 승진을 보장하는 것으로 이러한 인력들에 대한 채용과 업무 능력 향상을 기대할 수 있을 것이다.

동시에, 보험 부문 정보기술, 사이버 보안 또는 기타 기술 관련 기능의 기존 종사자들에게 기술 향상 및 발전 교육을 제공하는 것은 인력 이탈을 방지하고 향후 신규 인력 채용시에도 이러한 지원 사항들을 어필할 수 있다.

44 The Jacobson Group and Aon, Q3 2021 US insurance labor market study results, August 2021.  
 45 Ibid.  
 46 Mark Breeding, "COVID-19: A tipping point for insurance digital transformation?," Digital Insurance, March 25, 2020.  
 47 Steven Bowcut, "Cybersecurity in the insurance industry," Cybersecurity Guide, updated August 6, 2021.  
 48 Lee Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States since 2015," Pew Research Center, March 17, 2021.  
 49 John Rodgers and Brian Nordyke, "Talent crisis will drive change in insurance," NU Property & Casualty, August 20, 2021.

그림 3  
필요한 기술을 갖춘 인재의 채용 및 유지 전략 수립



**빠른 적응력을 가진 인재를 찾아라**

보유한 역량이 100% 일치하는 인력을 찾는 대신 교육을 통해 해당 업무 수행이 가능한 인재를 찾는다 (예를 들어, 데이터 분석가 고용 시 데이터 사이언티스트로 대상을 제한하지 않고 신속하게 기술을 향상시킬 수 있는 STEM 관련 경력을 가진 사람을 찾는 다).

**기존 직원의 역량 향상**

모든 직원이 처음부터 기술에 능숙할 필요는 없다. 새롭게 등장하는 기술을 활용하는 업무에 적응하도록 이들을 훈련하는 것은 디지털 혁신의 가속화에 도움이 될 것이다. 자동화를 통해 직원들은 수동적인 작업으로부터 해방될 수 있으며, 이들은 보다 풍부한 경험을 가져다 줄 수 있는 업무에 투입될 수 있다.

**설득력 있는 기업 가치 설정**

기술 기업이 아닌 보험사를 선택하게 만들 수 있는 요소는 무엇이 있는가?  
기술 역량을 보유한 인력들이 보험사에서 경력을 시작하는 것은 향후 커리어에 어떤 도움을 줄 수 있는가?(새로운 디지털 모델을 구축하는 기회, 새로운 기술을 업무 프로세스에 반영하는 기회, 단기간 내 인사 승진의 기회, 경제 변화의 최전선에서 활동하는 기회 등)

출처: Deloitte analysis.

지난 2년간 보험업무의 디지털화와 가상화 속도가 빨라진 점을 떠올려보면 보험업은 업무 자체의 성격이 변화하고 있다.

재택근무에서 사무실로 복귀하게 되는 직원들이 이전과 같은 방식으로 업무를 수행하지 않을 가능성이 높다. 또한 본 조사 참여한 여러 기관 관계자들은 향후 영구적으로 원격 근무와 사무실 근무를 결합한 모델을 채택하고자 논의 중이라 밝혔으며, 단 3%만이 모두가 사무실 근무로 복귀하게 될 것이라 응답했다. 이는 하이브리드 업무 방식과 그 어떤 다른 변화에 적응하기 위한 움직임이 곧 변화의 물꼬를 틀게 될 것임을 시사한다.

보험사는 가상 협업 및 커뮤니케이션 톨이 지원하는 공유 디지털 지원 업무 공간을 구축하기 위해 노력해야 한다.<sup>50</sup> 그러나 디지털 인프라를 넘어 새로운 인재 관리 방식도 필요하다. 따라서 보험사는 하이브리드 시스템이 기업 문화와 인적 자원 정책에 미치는 영향을 평가하는 것뿐만 아니라 각 직원의 업무, 활동, 상황 및 개인의 요구가 어떻게 변화했는지 검토하기 시작해야 한다. 검토 결과가 어떻든지 간에 “획일화된” 접근법은 없을 것이다. 보험사가 다양한 계획을 테스트하고 시간이 지남에 따라 생산성, 협업, 혁신 및 일반적인 인력 만족도에 미치는 영향을 판단하여 그 과정에서 필요한 조정이 이루어져야 한다.

실제로 2022년에는 어떤 업무 방식이 도입될 것인가에 대한 질문에 인재 담당자의 답변이 엇갈리게 나타

났다. 응답자의 35%는 직원들이 순환 근무 일정을 따르고 지정된 날짜에 출근할 것이라고 답했지만, 나머지 65%는 다른 선택지를 고려하고 있었다(그림 4).

북미와 유럽 응답자 중 상당수는 순환 근무 방식을 채택하는 쪽으로 기울었던 반면, 아시아태평양 지역 응답자들은 뚜렷하게 다수가 지지하는 방식이 없었다는 점에서 지역적인 차이도 발생했다.

전 지역에서 응답자의 87%가 적어도 회사가 향후 원격 근무 직원 및 직업 전문 인력을 고용할 가능성이 어느 정도 있다는 데 동의한다는 점을 고려할 때, 보험사는 직원들이 직무를 바꾸거나 원격 근무를 시행할 수 있는 기회를 더 많이 부여함으로써 장기적으로 인력 시장에서 경쟁력을 갖출 수 있어야 한다. 따라서 보험사는 어떠한 업무 방식을 채택하던지 간에, 명확하고 강력한 기업 가치를 수립하고 인재 유지를 위한 커리어 성장 방안과 보상을 제공해야 한다.

이를 달성하기 위해서는 특정 팀이나 역할이 사무실 근무로 복귀해야 하는 것을 고려하는 것보다 직원 개개인의 관점에서 필요성을 검토하는 것이 중요하다(그림 5). 예를 들어, 이제 막 조직에 합류한 이들은 초반에 동료 및 리더들과 협력하고 서로를 파악하기 위해 동료들과 대면하며 업무하는 시간이 필요할 수 있다. 하지만 장기간 근무한 사람들은 재택근무가 가능한 유연성을 선호할 수 있다.



50 Peter Evans-Greenwood, Rosemary Stockdale, and Tim Patston, The digital-ready workplace: Supercharging digital teams in the future of work, Deloitte Insights, May 27, 2021.

그림 4 다양한 방식의 근무 형태가 고려되고 있다

	글로벌	북미	유럽	아시아태평양
근무방식은 전적으로 직원 개인의 선택에 달려 있다	10%	0%	3%	29%
직원들은 근무 장소에 대한 선택권을 가지고 있지만 미팅 등 필요 시 사무실에서 근무해야 한다	11%	13%	13%	7%
전사적인 가이드라인은 존재하지 않으며, 각 부서장이 팀에 맞는 방식으로 근무 형태를 선택할 수 있다	4%	6%	6%	0%
직원들이 한 주에 사무실에서 특정 날짜만큼 근무해야 하지만 일정은 개인의 선택을 따른다	16%	16%	13%	21%
직원들은 특정 일자에 사무실에서 근무해야 하지만 다른 날짜에는 원격 근무가 가능하다	20%	22%	13%	25%
직원들은 순환 근무일자를 따라야 하며, 정해진 날짜에는 사무실에서 근무해야 한다 (예: 50%는 사무실 근무, 50%는 재택 근무)	35%	44%	45%	14%
모든 직원들은 사무실에서 근무해야 한다	3%	0%	6%	4%

참고: 각 열의 총 합은 반올림으로 인하여 100%가 되지 않을 수 있음  
출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

그러나 회사가 선택한 근무 방식에 관계 없이, 회사에 출근해야 하는 경우 직원과 회사의 전체적인 효익을 위해 출근해야 하는 사유를 명확히 할 수 있어야 한다.

이는 일반적인 기업 활동과 같은 사유(예: 대면 교육

이나 사내 문화를 정립하는 행사, 미팅 등) 이외에도 개인의 상황, 필요, 선호도에 따른 다양한 선택지를 제공할 수 있어야 한다.

그림 5 직원 개인의 성향에 따른 업무 환경을 조성할 수 있어야 한다

직원 개인 성향(예시)	설명	업무 환경 예시
 신규 입사자	2-3년 정도의 경험을 가지고 있지만 최근에 보험사에 입사한 직원이며 초기 교육 및 회사에 대한 안내가 필요할 수 있음	3일은 사무실 근무, 2일은 재택근무 시행 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 책임과 업무를 이해하기 위해 동료들과의 대면 접촉 필요</li> <li>• 새로운 동료 및 리더들과 교류 필요</li> <li>• 대면 상호 작용을 통해 조직의 문화를 보다 쉽게 이해할 수 있음</li> </ul>
 기존 근로자	보험사에서 약 1-3년간 근무했으며, 아직 경력의 초기 단계에 있음. 독립적으로 업무 수행이 가능하지만 상호작용을 통해 보다 큰 성과를 낼 수 있음	2일은 사무실 근무, 3일은 재택근무 시행 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡한 과제를 수행하기 위해 동료들과 대면 교류를 필요로 함</li> <li>• 동료 및 직속 상관, 리더들과 상호작용을 통해 업무를 배우는 것을 선호함</li> </ul>
 매니저	보험사에서 5년간 근무했으며, 중간 관리자의 역할을 수행하고 있음. 독립적으로 근무하는 동시에 리더십 지원이 가능함	개인의 필요나 선호에 따라 1-3일정도 사무실에서 근무 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 직원에 대한 교육 및 관리</li> <li>• 새로운 아이디어 또는 복잡한 프로젝트에 대해 팀과 협업하며 경험/기술 지식을 공유하는 것을 선호함</li> <li>• 유대감을 높이고 사내 문화 증진을 위해 팀을 구성하여 활동하는 것을 선호함</li> </ul>
 원격 근무자	회사에서 3년 이상 근무했으며, 대부분 독립적으로 수행하는 업무가 많음. 팬데믹 기간에 본사와는 거리가 있는 지사 혹은 위성 오피스로 발령받아 근무하고 있거나 지리적 위치와는 무관하게 전문 인력의 필요성에 따라 고용된 인원	본사나 위성 오피스에 분기마다 출근하거나 필요에 따라 출근 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인적 책임과 직업적 책임의 균형을 맞추기 위해 주로 집에서 일하는 것을 선호하며, 정기적으로 출퇴근할 필요가 없음</li> <li>• 전사적인 활동에 참여하는 것 등을 포함하여 필요시에만 본사나 위성오피스에 출근</li> </ul>

출처: Deloitte analysis.

# COVID-19이 촉발한 디지털 도입의 확장과 조정을 위해 신속한 기술 혁신이 필요하다

기술과 관련하여, 보험사는 COVID-19으로 인해 고객들을 지원하기 위해 도입한 다양한 디지털 환경과 가상 업무 공간을 평가, 정제 및 확장하여 장기적인 기술 전략에 맞게 조정하는 것이 우선 되어야 한다.

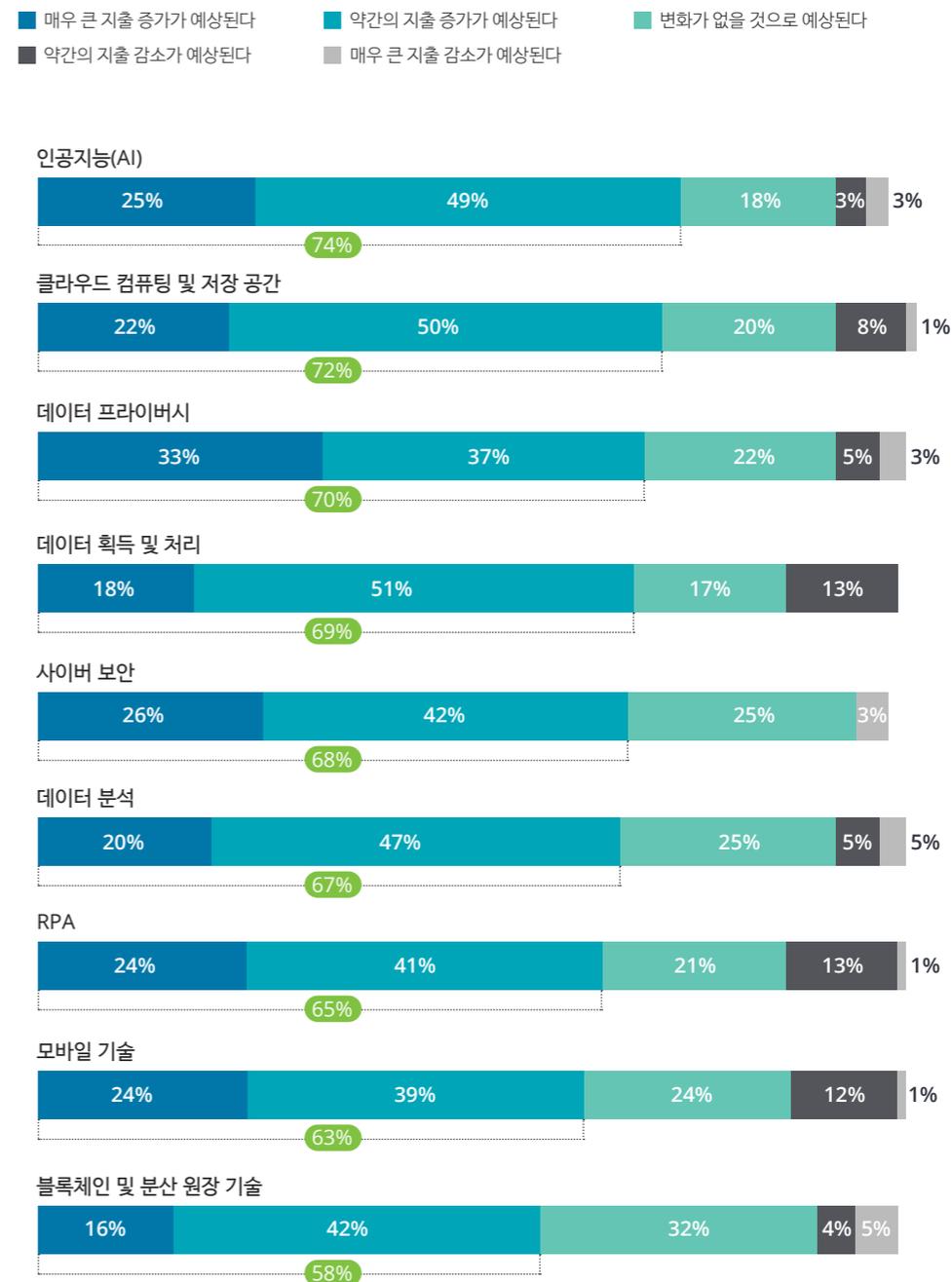
한편, 보험사가 레거시 시스템의 활용 종료 시점을 선정하고 새로운 데이터와 자동화 솔루션을 도입해 효율성과 수익을 높이기 위해 필요한 핵심 시스템의 선진화는 CIO의 주요 의제로 남아있어야 한다. 새로운 시스템 대다수는 클라우드 플랫폼에 구축될 가능성이 높다.

디지털 혁신은 그 무엇보다도 인간 중심으로 이루어져야 하며, 2022년에 특히 기술 인재 경쟁전이 더욱 치열해질 것으로 예상된다(자세한 내용은 본 자료의 '2022년 보험사가 마주한 가장 큰 어려움은 적합한 인재 확보일 것이다' 참조). 보험사는 서로 다른 시스템과

데이터를 통합할 수 있는 소프트웨어 엔지니어, 보험사 시스템으로 들어오고 나가는 무수한 정보를 이해할 수 있는 데이터 과학자, 데이터 침해로 인한 사이버 리스크 관리를 주도할 수 있는 인력을 확보하기 위해 경쟁해야 할 것으로 예상된다.

이러한 상황을 고려하였을 때, 본 설문조사에 참여한 응답자들이 2022년 기술 관련 예산이 13.7% 증가할 것이라 답한 것은 당연한 결과이다. 가장 많은 지출이 예상되는 신기술로는 인공지능, 클라우드, 개인정보 보호, 데이터 획득/처리 및 분석 등이 있다(그림 6).

그림 6  
2022년 지출이 가장 많이 증가할 것으로 예상되는 기술 분야



참고: 반올림으로 인해 각 항목의 합계는 100%가 되지 않을 수 있음  
출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

# 인공지능, 분석기술 및 클라우드를 활용하여 사이버 보안을 강화하는 동시에 보험사 밸류 체인 강화

인공지능은 이미지 인식, 음성 식별, 비정형 데이터 사용 등 기존에 컴퓨터가 실행하기 어려웠던 작업을 수행 가능하도록 진화를 거듭하고 있다. 동시에 보험전문가들은 인공지능 시스템을 보험가입, 가격책정, 마케팅, 클레임 등에서 의사결정에 활용하는 것에 더욱 능숙해지고 있다.

대안 데이터 및 고급 분석기술과 결합되고 해당 기술이 적절히 활용되고 이를 활용 가능한 인력이 업무를 수행한다면, 인공지능은 보험업 밸류체인 전체에 걸쳐 매우 큰 영향을 미칠 것이다.

이미 많은 보험사에서 다양한 이해관계자 간 소통을 촉진하고 고객 대기시간을 줄이기 위해 대화형 인공지능이나 챗봇에 대한 투자를 늘리고 있다. 보험 업무에서 인공지능 솔루션은 행동 분석 및 머신러닝을 활용하여 오류나 보험사기를 식별하는 동시에 업무 처리 속도와 정확도를 개선할 수 있다. 또한 의심되는 거래 패턴과 부정 청구 건 식별에도 활용이 가능하다.

일본의 미쓰이 스미토모 보험은 인공지능 중심의 '대리점 지원 시스템'을 활용해 내·외부 데이터를 분석해 고객의 잠재적 니즈 파악 방법을 개선했다. 이 시스템을 통해 매월 86만개의 개인, 8만개의 기업 보험 판매량을 달성했으며 기존 모델 대비 생산성이 20%~130% 향상됐다.<sup>51</sup>

인공지능은 보험사가 새로운 비즈니스 모델을 채택하고 시장 기회를 활용하는 데 중요한 역할을 수행할

수도 있다. 예를 들어, 인공지능을 통한 자동 보험 인수 기능을 활용하면 보험사는 온라인 소매업체와 연결하여 고객들이 제품 구매 시 필요한 보험 혜택을 실시간으로 제공하는 것이 가능하다.

다만 보험사가 주의해야 할 잠재적 문제 중 하나는 인공지능 기반의 시스템에 대해 규제당국과 소비자단체가 제기하는 정확성과 공정성에 대한 의문점이다. 본 설문조사에 따르면, 응답자 중 24%만이 알고리즘의 왜곡과 윤리적 딜레마를 식별하기 위해 인공지능 및 머신러닝을 교육시키고 있는 것으로 나타났다. 보험사는 자동화된 의사 결정 절차가 보험 가입자와 이해관계자에게 공평하고 공정하며 컴플라이언스나 평판 리스크를 초래하지 않도록 사전 예방 조치를 취해야 한다.

조사 응답자들이 파악한 인공지능 도입에 수반되는 과제들을 기타 극복하기 위해 (그림 7), 보험사는 인공지능 인식 프로그램을 개발하는 동시에 디지털 성숙도를 높이기 위해 임직원의 기술 역량을 증대시켜야 한다.

그림 7 인공지능 도입과 관련된 주요 문제점



그림 8 분석 기능 향상과 관련된 주요 문제점



출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

업계 전반에 걸쳐서 급속도로 나타난 가상화로 인해 보험사가 대내외적으로 활용할 수 있는 데이터의 양이 기하급수적으로 증가했다. 이는 데이터 감지량의 증가, 물리적 기록의 디지털화, 소비자의 디지털 활동 증가로 인한 것으로 보인다.

본 전망 조사에 참여한 응답자 10명 중 7명은 특히 개인 정보 보호(70%), 수집(69%) 및 분석(67%)과 같은 데이터 관련 기술에 대한 지출을 늘릴 계획이라고 밝혔다.

보험사는 (i) 향상된 분석 기능을 활용하여 보다 빠르고 정확한 의사결정을 위한 실시간 통찰력을 도출하고, (ii) 리스크 관리, 가격 책정 및 부정 행위 탐지를 자동화하여 손실 및 비용 비율을 개선함으로써 대체 데이터를 활용한 다차원적 접근 방식을 취해야 한다.

분석 역량을 발전시키기 위한 이러한 목표들은 기본적으로이지만, 기존 시스템에 대한 의존성, 구현의 복잡성 및 기술이 충분히 성숙하지 못하다는 점을 고려할 때 단기간에 실현하기 어려울 수 있다(그림 8).

따라서 보험사는 안전하고 확장이 용이한 데이터 관리 시스템을 개발하는 데 주력해야 한다. 이 시스템은 고급 분석 및 자동화 기능 뿐만 아니라 여러 대내외 데

이터 세트 통합이 가능하도록 유연하게 작동해야 한다. 가장 중요한 것은 보험사가 가치를 창출하고 새로운 유형의 데이터를 활용하는 데 방해가 될 수 있는 시대에 뒤떨어진 레거시 시스템을 계속 선진화해야 한다는 것이다.

또한 플랫폼 간 통합(레거시 및 신규)을 위한 포괄적인 데이터 전략이 필요할 수 있다. 각 사업부에서 만들어진 데이터는 개별적으로 존재하고 품질이 떨어지며 접근성이 좋지 않을 수 있다. 이러한 문제는 레거시 시스템에 대한 지속적인 의존도가 때문일 수도 있지만, 한편으로는 전체적인 데이터 관리 시스템의 부재를 나타내는 것일 수 있다.

동시에, 보험사는 내부 데이터 분석 기능을 향상시킬 수 있는 프로그램을 개발해야 한다. 2021년 2월, 약사 보험은 기술 향상과 미래 보장, 의사 결정 지원, 고객 경험 개선을 위해 모든 직원을 대상으로 한 데이터 교육 프로그램에 투자했다.<sup>52</sup>

또한 보험사는 데이터 중심 위험 평가 및 가격 시스템의 기초가 되는 분석 및 예측 모델을 설계, 개발 및 소유하기 위해 여러 분야의 데이터 사이언티스트와 긴밀히 협력해야 한다.<sup>53</sup>

51 Shinichiro Funabiki, "The use of AI is transforming the insurance industry," World Finance, January 25, 2021.  
 52 AXA, "AXA invests in new data academy to improve customer experience," press release, February 5, 2021.  
 53 Britton Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, The rise of the exponential underwriter: Leveraging a convergence of data, technology, and human capital to transform underwriting in insurance, Deloitte Insights, February 24, 2021.

### 클라우드는 디지털 혁신의 기반이 될 것이다

클라우드 기술은 인력, 기술 및 운영상의 유연성을 지원하는 핵심 요소로서 디지털 전환 목표를 달성하기 위한 토대가 되어야 한다. 클라우드는 비용 관리 개선, 구축 속도 향상 및 제품 확장 속도 향상에 기여하기 때문이다.

조사 응답자 중 72%가 클라우드에 대한 지출을 늘릴 계획이라고 답해 전반적인 클라우드 도입이 활성화될 것으로 보인다. 보험사들이 클라우드 플랫폼에 처음 구축하기 시작한 애플리케이션은 포털, 디지털 고객 참여 채널, 소비자 분석 등의 참여 시스템이다. 그러나 소수의 보험사만이 클라우드에 기록 시스템(예: 보험 사정, 정책 관리, 청구 또는 청구 시스템)을 보유하고 있다.<sup>54</sup> 그러나 핵심 애플리케이션을 클라우드 내로 마이그레이션 할 수 있게 되면서 이러한 상황은 곧 변하게 될 것이다.

클라우드 전략 도입과 관련된 가장 큰 문제점들은 기술을 지원 가능한 인력 확보 여부, 비즈니스 전략과의 일치, 투자에 대한 효익 등인 것으로 조사를 통해 파악되었다(그림 9).

따라서 클라우드 채택은 클라우드 플랫폼이 제공하는 장점에 맞게 인력 기술 및 프로세스를 업그레이드하는 것을 포함한 광범위한 비즈니스 혁신의 일부가 되어야 한다.

또한 데이터와 시스템을 클라우드로 이동할 때 개인 정보 및 데이터 보안을 최우선적으로 고려해야 한다. 고객 정보를 보호하고 적절한 보안 및 접근 제어를 적용하는 것이 필요하다.

### 랜섬웨어 공격의 급증으로 사이버 보안이 주목받고 있다

2021년 상반기 전 산업군에 걸친 글로벌 사이버 공격이 전년 동기 대비 29% 증가했다. 이는 COVID-19으로 인해 원격 근무가 활성화 되면서 랜섬웨어 문제가 93% 급증한 것이 크게 작용했다.<sup>55</sup>

해커들은 조직의 민감한 데이터만 노린 것이 아니다. 이들은 공급망의 네트워크 연결을 추적하여 더욱 광범위한 공격을 가하고 잠재적으로 더 큰 규모의 피해를 입혔다.<sup>56</sup>

내부 외부 관계없이 데이터나 시스템에 접근하려는 모든 사람에게 검증 절차를 요구하는 제로 트러스트(Zero Trust) 원칙을 활용하는 것은 이러한 상황에서 보험사가 회사 자산을 보호하는 데 도움이 될 수 있는 좋은 방법 중 하나이다.

또한 보험사의 시스템이 손상되더라도 시스템 공급업체와 네트워크가 영향을 받지 않도록 제3자 리스크 관리 전략을 개발해야 한다.

그리고 랜섬웨어 위협을 보다 효과적으로 탐지, 예방, 대응 및 복구하기 위한 몇 가지 추가 조치를 고려할 필요도 있다(그림 10).

또한 네트워크와의 연결이 끊긴 중요한 비즈니스 프로세스를 백업 가능한 데이터 저장 방식을 활용하여 랜섬웨어 사고를 해결하는 동안 손상된 작업을 보다 신속하게 실행할 수 있도록 지원하는 방안도 마련되어야 한다.

사이버 보안 팀은 이용자의 장치에 대한 통제력을 강화할 수 있도록 향상된 통제장치 및 보호 기술을 지속적으로 개발해야 한다. 특히 기존과 같은 사무실 근무 환경과는 매우 다른 재택 근무 환경에 대한 지침과 표준에 초점을 맞춘 교육 및 인식 활동이 중요하다.

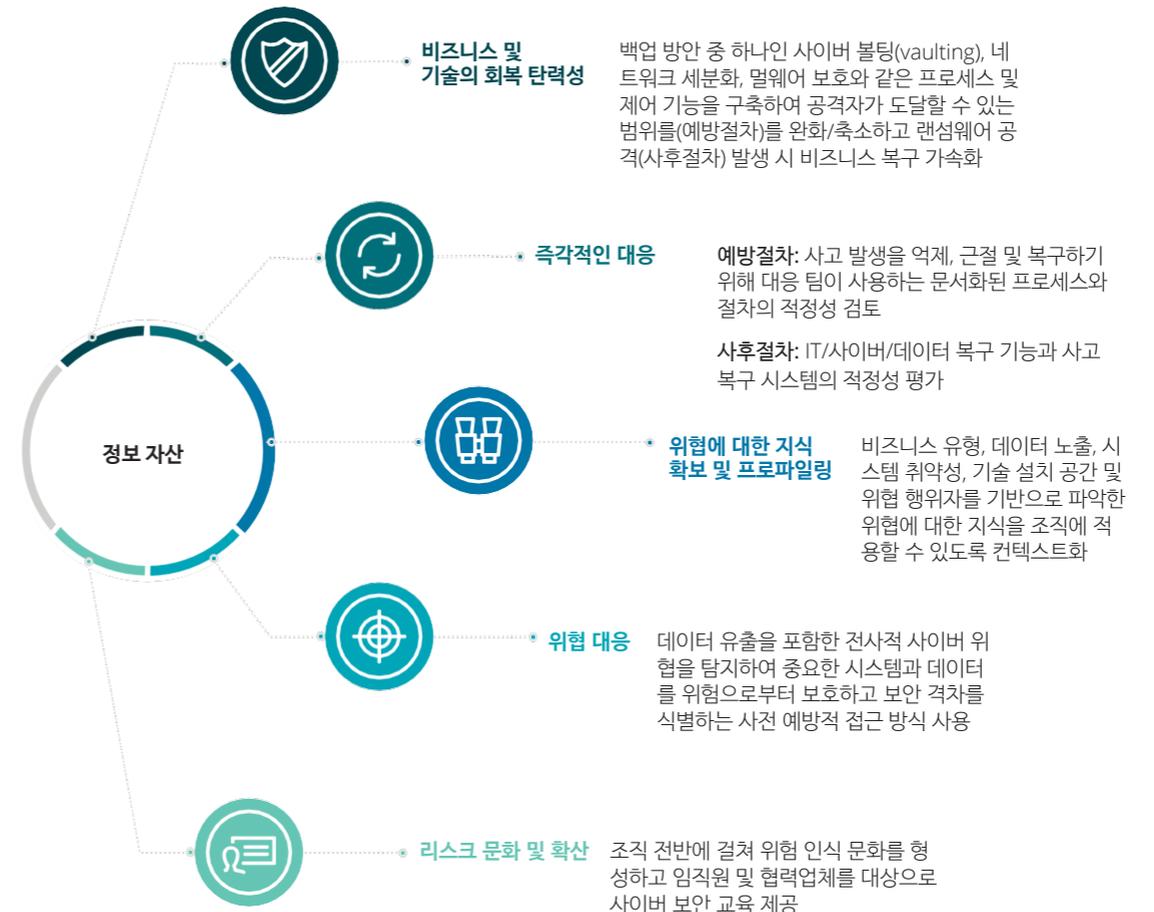
제3자 리스크 관리 전략을 위해 보험사는 최소한 전 세계의 여러 국가에서 시행하거나 검토하고 있는 추가 규제 요건을 충족시키기 위해 더 많은 자원을 투입하는 것을 고려해야 한다. 예를 들어, 뉴욕 재무부는 여러 보고 요건을 포함한 광범위한 사이버 보험 리스크 프레임워크를 구축했다.<sup>57</sup>

그림 9 인공지능 도입과 관련된 주요 문제점

- 1 클라우드 기술 지원 가능 인력 확보
- 2 클라우드 기술이 비즈니스에 갖는 중요도
- 3 명확하지 않은 ROI

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

그림 10 보험사는 랜섬웨어 공격을 감지, 예방, 대응, 회복하기 위한 역량을 향상시켜야 한다



출처: Deloitte analysis.

54 Matthew Josefowicz, Cloud computing in Insurance: Current adoption and plans, Aite Novarica, June 2021.  
 55 Check Point Software Technologies, "Ransomware exploits and supply chain attacks lead the cyber trends in the first half of 2021," July 2021.  
 56 Ibid.  
 57 Matthew G. White and Alexander F. Koskey, "Insurers beware: Potential impacts of New York's cyber insurance risk framework," Insurance Journal, April 6, 2021.

## 보험사는 개별 고객과의 관계 형성에 집중하는 동시에 디지털 전략 도입을 추진해야 한다

보험사는 COVID-19 이후에도 여전히 대면 접촉을 통한 소비 활동을 선호하는 소비자들에게 까지도 가상 공간에서 서비스를 제공함으로써 디지털 역량을 확장하였다. 그러나 가상 공간에서의 서비스가 안정화 단계에 접어들어 따라 보험사는 제품 개발, 마케팅 및 유통에 대한 기존 접근법과 디지털 서비스를 통합할 수 있는 방안들에 대해 고민해야 한다.

본 조사결과에 따르면, 대다수의 보험사 마케팅 임원들은 디지털 유통 채널 확장 가속화에 대한 고객의 기대가 매우 높을 것으로 생각하는 것으로 나타났습니다. 특히 손해보험사의 임원진 다수가 이러한 추세에 맞춰 전략을 조정할 필요성을 분명히 인식하는 것으로 나타났지만, 일부 생명보험사에서 소비자 행동과 선호도를 인식하는 방식과 온라인 또는 모바일 판매를 강화하려는 계획 사이에 약간의 간극이 존재하는 것으로 나타났습니다.

비록 디지털화가 중요한 과제이긴 하지만 보험 주기 전반에 걸쳐 내재된 상품 및 업무 절차의 복잡성을 감안할 때 인간 상호작용의 가치를 간과해서는 안된다. 각 소비자에게 이상적인 경험을 제공하기 위해 디지털과 인간의 개입이 필요한 보험 상호작용이 무엇인가에 대해 전략적으로 고민하는 "올바른 채널 파악"을 통해

보험사의 유통 및 서비스 전략을 수립해야 한다. 소비자의 선호도가 디지털화 및 셀프 서비스 기능 강화로 이동하는 것처럼 보이지만, 설계사와의 상호 작용은 고객 탐색, 판매 및 서비스에 있어 여전히 중요한 요소로 남아 있다. 물론 그렇다고 해서 이들에게 디지털 역량이 불필요하다는 의미는 아니다. 보험사는 고객 관계 관리 플랫폼과 시스템 지원을 통해 설계사와 대리점이 보다 효율적으로 고객과 원격으로 소통할 수 있도록 도와주어야 한다.

많은 보험 대리점이 이미 이러한 역량을 확장하여 기존의 영업 및 서비스 접근 방식을 보완하고 강화하고 있다. 미국의 독립 대리점 협회 IIBA에서 실시한 2020년 연구에 따르면 대리점의 58%가 소셜 미디어 및 디지털 마케팅이 최고의 마케팅 전략이었다고 응답했다.<sup>58</sup>



### 보험시장은 고객의 미디어 활용 방식 변화를 따라야 한다

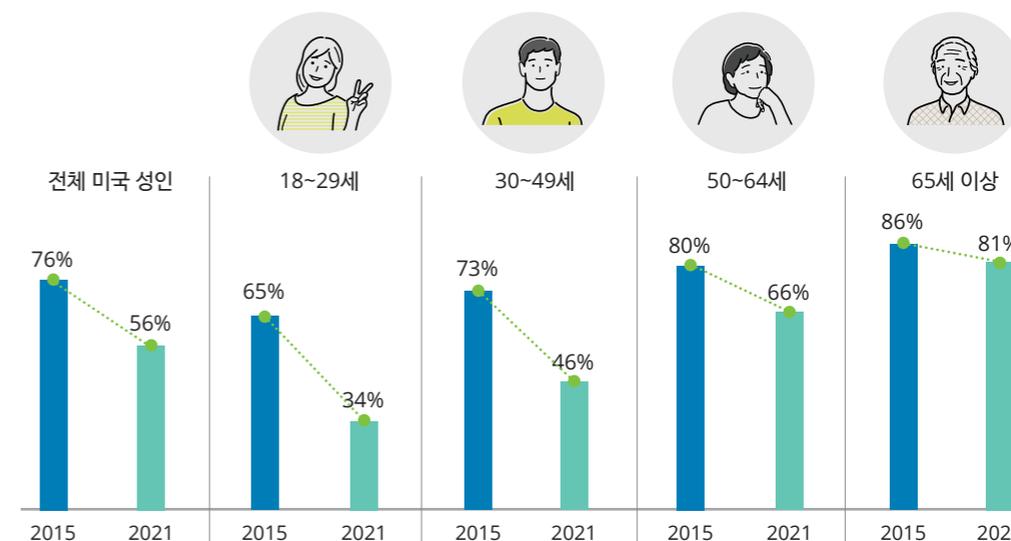
보험사는 디지털화된 새로운 현실을 반영하기 위해 광고 방식을 재편해야 한다. 퓨리서치센터(Pew Research Center)의 조사에 따르면 케이블이나 위성으로 텔레비전을 본다고 답한 미국 성인은 2015년 76%에서 2021년 56%로 감소했으며(그림 11), 젊은 층은 더욱 가파른 감소세를 보였다.<sup>59</sup>

따라서 디지털 세상에서 영향력을 행사하기 위해 보험사와 대리점은 시선을 사로잡는 대체 매체를 활용할 수 있어야 한다. 미국 자동차 보험사들은 이미 2019년에 디지털 광고에 대한 투자를 약 20%에서 약 15억 달러로 증가시켰는데, 이는 당시 전체 광고 지출의 22%에 불과했다.<sup>60</sup> 그러나 30초 짜리 슈퍼볼

광고와 같은 전통적인 마케팅 방식은 소셜 미디어 광고, 유료 검색 또는 기타 디지털 옵션보다 훨씬 더 비싸기 때문에 보험사 역시 지속적으로 디지털 광고에 대한 투자를 늘려가야 한다.

고객과의 소통과 상호작용에 대한 회사의 장기적인 전략에 어떤 변화가 예상되는지에 대한 질문에 손해 보험사의 마케팅 임원진은 소셜 미디어에서의 상호작용이 가장 클 것이라고 응답했다.<sup>61</sup> 그러나 생명보험사의 마케팅 임원진은 소셜 미디어를 주요 우선순위에 포함하지 않았으며, 이는 시장에서 상당 부분을 차지하는 고객층을 놓치게 되는 것과 같다.<sup>62</sup>

그림 11  
케이블이나 위성 TV 시청을 한다고 응답한 미국 성인의 비율



참고: 미응답자는 본 수치에 포함되지 않았음  
출처: Pew Research Center (survey of US adults conducted January 25–February 8, 2021).

58 Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," Independent Agent, March 29, 2021.  
59 Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."  
60 Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," Independent Agent, March 29, 2021.  
61 Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."  
62 Ibid.

디지털 미디어 전략에 대한 투자는 더 많은 소비자에게 도달하는 데 기반이 될 수 있지만 세부적인 고객 맞춤화 또한 잠재 고객 발굴, 계약 체결 및 유지를 위한 노력을 극대화하기 위해 매우 중요하다. 고객 맞춤화는 고객 데이터 분석을 통해 강화할 수 있다. 예를 들어, 프루덴셜 그룹은 소비자와 직접적으로 연결된 플랫폼을 기반으로 소비자에게 맞춤형 건강 및 금융 웰니스 솔루션을 제공하기 위해 2019년 9월 맞춤형 보험 정보 제공 업체인 Assurance IQ를 인수했다.<sup>63</sup>

많은 보험사들이 이미 고객 데이터 플랫폼, 보다 포괄적인 고객 관계 관리 시스템, 마스터 데이터 관리 아키텍처 플랫폼, 라이선스 및 소프트웨어를 통합하고 있지만, 일부는 새로운 데이터를 수집하는 것은 고사하고 기존에 보유하고 있던 데이터를 분석하는데 계속해서 어려움을 겪을 수 있다.

따라서, 본 조사에 참여한 여러 부문의 응답자들이 향후 1년간 마케팅, 판매 및 유통 예산에 대한 데이터와 분석에 대한 회사의 투자가 매우 클 것이라는 점에 대체로 동의하는 것은 고무적인 일이다.

### 보험사는 상품 개선을 통해 밸류체인을 차별화할 수 있다

고객 발굴, 판매 및 유통 전략을 개선하는 것 외에도 가격과 보장 범위를 넘어 전반적인 가치 제안을 차별화할 수 있는 혁신적인 방안에 대한 고려도 필요하다.

실시간 리스크 모니터링을 기반으로 더욱 다양한 상품을 제공할 수 있다는 점은 많은 보험사들에게 인사이트를 제공했다. 하지만 이러한 맞춤형 고객 경험을 보험사가 단독적으로 제공하는 것은 점점 더 어려워지고 있다.

따라서 보험사는 보다 전체적인 소비자 중심의 경험을 창출하기 위해 원활한 상호 작용과 데이터 소스를 제공할 수 있는 기업과 제휴 또는 파트너십을 맺는 것을 고려해야 한다.

약사의 경우 혁신 선도업체, 계약 업체 및 기술 기업과 제휴하여 다양한 방식으로 데이터를 수집하여 고객들과 보다 의미있는 상호작용을 꾀하고 있다.<sup>64</sup>

한편 생명보험 가입자 중 많은 서비스 혜택을 받지 못하는 소비자를 대상으로 진행된 딜로이트의 최근

설문 조사에 따르면, 라이프 스타일과 건강한 식생활(피트니스 앱이나 다른 데이터 소스로 측정된 것을 활용)을 기반으로 보험료 조정이 가능하다면 보장 범위 확대에 관심이 있을 수 있다고 응답했다.<sup>65</sup> 제품의 유연성을 높이는 것이 손해보험사 임원진의 최우선 과제로 꼽혔는데, 이는 이전에 진행되었던 딜로이트 글로벌의 자동차 및 주택 소유자를 대상으로 한 설문조사의 내용과 일맥 상통하는 것으로, 소비자는 필요로 하는 것과 감당할 수 있는 수준에 따라 보장 범위를 손쉽게 변경할 수 있게 되기를 바라고 있다.<sup>66</sup>

비록 본 조사에서 생명보험사 임원진의 응답 비율이 낮기는 했지만, 보험사는 이를 중요 우선순위로 삼는 것을 고려해야 하는데 미국 내 생명보험 가입자들이 사망 보장 상품을 선택할 때 온라인에서 필요 시 보장 범위를 자유롭게 조정 가능한지를 고려한다고 딜로이트의 조사에 응답하였기 때문이다.<sup>67</sup>

손해보험 부문에서는 신상품 추가 가능성이 또 다른 주요 우선순위인 것으로 나타났다. 소비자들이 생각하는 새로운 상품 영역은 “그린필드” 리스크 인수, 대마초나 암호화폐 시장과 같은 새로운 익스포저에 대한 대응과 관련되어 있다.

감독 및 투명성의 부족 뿐만 아니라 규제 불확실성을 포함한 장애 요소들로 인해 이러한 새로운 리스크에 대한 보험상품을 제공하는 데 관심이 있는 보험사들이 어려움을 겪게 될 수 있지만, 이는 이미 포화된 손해보험 시장에서 성장을 도모할 수 있는 기회 중 하나이다.

연간 213억 달러 규모의 전세계 대마초 시장은 2020년도에 50%의 판매 성장을 달성했으며, 2026년도까지 559억 규모로 성장이 예상되고 있다. 이는 작물과 관련된 보험이나 생산물 책임 배상 등과 같은 다양한 종류의 상품 판매와 연결지어질 수 있다.<sup>68</sup>

한편 코인커버(Coincover), 넥서스뮤추얼(Nexus Mutual) 등 일부 소규모 보험사에서 암호화폐 리스크에 대한 보장을 제공하고 있지만 대부분의 보험사들은 아직 암호화폐 시장에 참여하지 않고 있어 이를 통해 어떻게 수익성을 높이고 상품을 마케팅할 수 있는가에 대해 상대적으로 넓은 기회가 열려 있다.<sup>69</sup>

새로운 사실은 아니지만, 사이버 보험의 경우 업계

전체에서 직접 인수된 손해보험의 1%를 차지하고 있으며, 이는 아직 시도되지 않은 다양한 기회를 나타낸다.<sup>70</sup> 사이버 범죄 양상의 급변으로 인해 보험 가입 및 가격 책정에는 어려움이 있다(앞서 언급했듯이, 2분기에는 보험료가 평균 25.5% 상승했다<sup>71</sup>).

그러나 보험금 청구 데이터를 고객 및 산업 내의 다른 기업들과 공유하는 것은 보험사가 이 격동의 시장을 보다 성공적으로 탐색하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 2021년 6월, 여러 선도 보험사가 사이버 데이터와 관련된 자원을 결합하여 미래의 공격을 예방하고 잠재적으로 회사가 사이버 보험의 시장 경쟁력을 경쟁 시장을 유지할 수 있도록 돕는 사이버 아큐뷰(CyberAcuView) 라는 기업을 설립했다.<sup>72</sup>

기후 변화는 보험사가 재해 보장과 관련된 격차를 좁히기 위해 노력함에 따라 기존의 보험 상품이 축소되는 것에 촉매 작용을 하고 있다. 유럽의 경우 보험

으로 인수된 사건으로 촉발된 기존의/혹은 새로운 리스크를 보장하는 보험 상품 개발을 통한 혁신을 추구하고 있다. 예시로 북미 취리히 보험이 개발한 건설 프로젝트 소유자 및 계약자를 위한 맞춤형의 건설 현장 기후 재해 보험 상품은 이미 지정된 날씨 변화로 인한 리스크를 보장하며 보험금 대한 물리적 손실 증빙을 요구하지 않는다.<sup>73</sup>

환경 지속 가능성에 초점을 맞추는 보험사가 증가함에 따라, 다른 보험사들도 지속 가능성을 추구하도록 장려하기 위해 “친환경” 할인 및 보상 혜택을 제공하기 시작했다. 예를 들어 녹색자재를 활용해 주택을 재구축할 경우 최대 10% 더 많은 교체비용을 제공하는 '그린홈 추가 적용범위'를 제공하고, 하이브리드 등 대체에너지 차량을 운전할 경우 보험료 할인 혜택을 제공한다.<sup>74</sup>

63 Leslie Scism, “Prudential to pay US\$2.35 billion for online startup assurance IQ,” Wall Street Journal, September 5, 2019.

64 AXA XL, “The Innovative Insurer for the innovative contractor,” accessed October 20, 2021.

65 Puneet Kakar, “Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI,” Deloitte Insights, September 15, 2021.

66 Neal Baumann, Mark Patterson, and Peter Evans, The future of home and motor insurance: What do customers want?, Deloitte Insights, October 7, 2020.

67 Kakar, Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two.

68 Don Jergler, “Global 2020 cannabis sales hit US\$21 billion, insurance brokers saw premium boost,” Insurance Journal, March 2, 2021.

69 Heather A. Turner, “Bitcoin boom: Essential insurance for cryptocurrency in 2021,” NU Property & Casualty, February 16, 2021.

70 Insurance Journal, “Cyber insurers hike rates but worry about pricing long-term as losses mount: Fitch,” May 27, 2021.

71 CIAB, “Q2 P/C market survey 2021.”

72 Insurance Journal, “Seven major cyber insurers form company to coordinate cyber analysis, risk mitigation,” June 21, 2021.

73 Zurich North America, “Zurich North America launches construction weather parametric insurance,” PRNewswire, January 5, 2021.

74 Ashley Kilroy and Amy Danise, “Can you make your insurance green?,” Forbes Advisor, March 26, 2021.

## 신뢰를 높이기 위해 보험사는 "더 높은 순익"을 추구해야 한다

보험사는 종종 스스로를 경제 사건의 최초 대응자, 보험 가입자들이 그들의 삶에서 가장 어려운 시기에 대처하고 회복할 수 있도록 돕는 자, 손상된 재산을 수리하거나 교체하거나, 부채를 보상하거나, 은퇴하거나, 또는 가족을 잃은 사람들을 지원하기 위한 기금을 제공하는 것으로 묘사한다.

보험사들은 COVID-19으로 인한 많은 재산권, 업무 중단, 대유행과 관련된 손해 및 강제 봉쇄에 대한 책임 청구를 거부하는 등 팬데믹으로 인한 혼란에도 불구하고 신뢰의 기반을 유지하고 있는 것으로 보이며 심지어는 신뢰의 기반을 더욱 튼튼하게 다져나갈 수 있었다.<sup>75</sup> 딜로이트가 2021년 여름 조사한 14개국 5,300명의 소상공인들 중 약 1/3은 그들의 보험사와 대리인 또는 중개인에 대한 신뢰가 실제로 상당히 개선되었다고 말했고, 또 다른 1/3은 그들의 신뢰가 최소한 다소 개선되었다고 말했다.<sup>76</sup> 신뢰 수준이 악화되었다고 응답한 비율은 매우 적었다.<sup>77</sup>

신뢰수준이 향상됐다고 응답한 소규모 사업체 가운데는 보험사와 중개업자가 추가 지원 서비스, 보험금 지급 가속화, 보험료 할인 등을 제공해 팬데믹을 극복할 수 있었다는 점이 가장 큰 이유로 꼽혔다.<sup>78</sup>

그러나 개별 보험사가 더 큰 신뢰를 구축하고 위험 관리자로서 업계의 명성을 높이기 위해 취할 수 있는 추가적인 조치들이 있다. 이는 테러 보험 시장을 위한 잠재적 민관 협력 관계를 포함하여 더 광범위한 미래 전염병 손실을 커버하기 위한 대안 자금 조달 메커니즘을 마련하는 것이다. 또한 ESG 이니셔티브를 보다 적극적으로 추진하여 기후 위험의 원인을 근본적으로 제한하고, 보다 다양한 분야의 인재를 모집하고, 소외 계

층에 대한 보장 격차를 완화하기 위한 새로운 제품 및 서비스를 출시할 수 있다.

보험사는 또한 개인 데이터가 어떻게 수집되고 활용되고 있는지에 대해 소비자와 보다 개방적으로 협력함으로써 신뢰를 강화할 수 있다. 조사에 참여한 마케팅 리더 중 11%만이 현재 고객의 개인 정보를 수집하고 사용하는 방식이 훨씬 더 투명하다는 데 강하게 동의했으며, 10명 중 8명은 고객이 개인 정보를 통제하고 있다고 느끼도록 충분히 하고 있지 않다고 응답했다.

한편 딜로이트의 금융 산업 본부에서 작년 초 발간한 리포트에 따르면 보다 광범위한 관점에서 보험사가 "공공의 신뢰를 회복하고, 더 정의롭고 지속 가능한 세상에 기여하며, 이익과 사회적 영향이 원만하게 공존하는 더 공평한 금융 서비스 산업을 건설" 할 것에 대한 기대가 높아질 것이다.<sup>79</sup>

이 보고서는 기업의 순이익이 더 이상 "단순히 손익의 총합"으로 간주되어서는 안 된다고 전제하고 있다. 대신, 더 높아진 순이익만큼 환경과 인류의 미래에 가치를 부여해야 한다. 불평등과 부의 재분배가 이루어질 때 이러한 노력이 마침내 빛을 발할 것이다. 간단히 말해서, 우리의 비전은 보다 지적이고, 공평하며 지속 가능한 세계에서 얻을 수 있는 재정적 이익과 인간의 이익 모두를 나타낼 수 있어야 한다는 것이다.<sup>80</sup>

## 신뢰도의 향상은 수익성 향상으로 이어질 것이다

보험은 궁극적으로 손실 시 보험료로 보상을 받을 것이라는 소비자의 확신으로 귀결되는 신뢰의 문제이기 때문에, 소비자와의 유대를 유지하고 지속하는 것이 우선순위로 작용해야 한다.

신뢰와 경제적 번영의 연관성에 대한 최근 딜로이트 인사이트 자료에 따르면, "거대경제학 전반에 걸쳐... 우리는 보유한 역량과 의도를 통해 신뢰를 쌓고 유지한다."<sup>81</sup> 보고서는 역량을 하겠다고 약속한 것을 이행하고 브랜드 약속에 부응하는 능력"으로 정의한다. 한편 의도는 "우리의 행동 이면에 있는 공정성, 투명성, 영향 등을 상징"이라 표현한다.<sup>82</sup> "신뢰를 구축하기 위해서는 역량과 의도 이 두가지 모두가 필요하다"<sup>83</sup> 이를 보험에 대한 신뢰를 높이기 위한 전략으로 활용하면 좋을 것 같다. 신뢰는 보험사와 같은 기업을

차별화하고 '공익'과 연결시킨다. "계획, 전략 및 목적을 최우선으로 신뢰하면 고객이 기업을 신뢰하게 된다."<sup>84</sup> 고객, 규제 기관, 투자자 또는 직원을 상대하든 보험사는 장단기적으로 신뢰를 활용하여 다양한 이익을 취할 수 있다.



### 설문조사 방법

딜로이트 금융서비스센터는 금융인재·기술 마케팅 분야 고위 보험사 임원 424명을 대상으로 손해보험사와 생명보험사의 전망에 대한 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.

2021년 7월과 8월에 실시된 이 조사에는 2020년 매출에서 최소 미화 10억 달러를 보유한 보험사가 포함되었다. 약 절반은 10억 달러에서 50억 달러 사이의 수익을 냈고, 절반은 50억 달러 이상을 벌어들였다.

75 Alwyn Scott, "Insurers rewrite business policies after pandemic legal tussles," Reuters, March 5, 2021.

76 Deloitte, Deloitte Global Small Business Insurance Survey, 2021.

77 Ibid.

78 Ibid.

79 Monica O'Reilly et al., The future of financial services in the United States: Aspiring to a higher bottom line, Deloitte Development LLC, March 2, 2021.

80 Ibid.

81 Ira Kailash, Michael Wolf, and Jonathan Holdowsky, The link between trust and economic prosperity: Repairing the global erosion of trust has economic advantages, Deloitte Insights, May 20, 2021.

82 Ibid.

83 Ibid.

84 Ibid.

# 신용 리스크 관리에 기후 리스크를 반영하기 위한 고려 사항

—  
Anna Celner, Mark Shilling, Ricardo Martinez 외 8인

## 주요메시지

- ☑ 은행 산업은 기후 변화에 선진적인 대응을 취하고 있다. 넷제로(net-zero)를 위해 은행과 그 고객들이 취하고 있는 신속한 조치들은 향후 은행업에 상당한 영향을 미칠 것이다.
- ☑ 은행의 영업 환경에 기후 변화가 미치는 영향을 다수의 은행 기관에서 인지하고 있지만 대다수가 이러한 영향을 완전하게 포트폴리오에 반영하고 있지는 않은 상황이다.
- ☑ 신용 생애주기(credit lifecycle)의 모든 단계가 기후 변화의 영향을 받을 것으로 보이기 때문에, 기후 변화 지표들을 신용 리스크 관리에 반영하는 것은 대다수 은행에게 매우 부담스러운 일일 수 있다. 하지만 탄소 중립의 미래를 위해 이는 반드시 거쳐야 할 단계이다.
- ☑ 은행은 기후 변화 이슈에 대응하기 위해 현재의 신용 비즈니스 전략을 재점검하는 것에서 출발해야 한다. 이를 위해 시장 및 시장 세분화, 고객, 상품, 혁신과 같은 요소들을 고려해야 한다.

본 리포트는 전략 수립, 인수, 포트폴리오 관리, 공시를 포함한 신용 생애주기 개별 단계에 기후 리스크 요소를 내재화 하기 위해 필요한 로드맵을 제공한다. 최근 영국 글래스고에서 개최된 제26차 유엔기후변화협약 당사국 총회에서 가장 주목할 만한 것은 전세계 은행 자본의 약 40%를 차지하는 백여 곳의 은행이 결성한 넷제로 은행 연합(Net-Zero Banking Alliance)로, 2050년 혹은 그보다 빠른 시일 내 넷제로(net-zero)로 향하는 길목을 다져 온실가스 배출량을 줄이기 위해 대출 및 투자 포트폴리오를 조정하는 협약이다.<sup>1</sup>

이러한 야심 찬 목표는 지표면 온도 상승을 2050년까지 섭씨 1.5도로 제한하고,<sup>2</sup> 기후 변화가 초래하는 심각한 재난을 막기 위해 반드시 필요하다.

모든 수단을 총 동원하여 은행이 탄소 집약 비즈니스와 녹색 경제에 재원을 제공하는 방식에 변화를 일으켜야 한다.

최근 CDP 리포트에 따르면, 은행 기관 다수가 영업 활동이 초래하는 기후 변화에 대해 인지하고 있지만, 그들의 재무 포트폴리오가 미치는 영향에 대해서는 아직

측정하지 않는 상태이다.

이는 곧 대부분의 은행 기관이 기후와 연관된 리스크에 대한 익스포저를 과소평가하고 있다는 의미이다.<sup>3</sup> 그러나 동시에 은행 기관이 탄소 중립을 위하여 클린 에너지 생산 및 저장, 탄소 저장 기술 등을 촉진시킬 수 있는 다양한 기회를 마주하고 있다는 뜻이기도 하다.

은행이 기후 리스크 척도를 신용 리스크 관리에 반영하는 것은 결코 쉬운 일이 아니지만, 이는 탄소 중립의 미래를 위해 반드시 거쳐야 할 과정이다.

모든 대장정은 잘 갖춰진 로드맵에서 출발한다. 본 리포트는 신용 생애주기 전 단계에 걸쳐 은행 기관의 책임자들이 기후 변화를 고려하는데 도움을 주는 프레임워크를 제공하고자 한다. 또한 이러한 노력에 큰 도움을 주는 다양한 시스템과 프로세스를 소개한다.

본 리포트에서 제공하는 과정들은 감독기관, 투자자, 기타 이해 관계자를 대상으로 한 보고서를 비롯한 전사적인 기후 변화 전략 및 행동에 대한 견고한 토대를 제공한다.



1 UN Environment Programme Finance Initiative, "Members," accessed November 9, 2021.  
 2 Intergovernmental Panel on Climate Change, Climate change 2021: The physical science basis, August 7, 2021.  
 3 Joseph Power et al., The time to green finance: CDP financial services disclosure report 2020, CDP, 2020.

## 기후 리스크가 신용 생애주기에 미치는 영향

신용 주기(그림 1)의 모든 단계는 기후 리스크의 영향을 받는다. 은행은 신용 리스크 관리 절차에 기후 변화와 관련된 요소의 반영을 확대하기 시작했다.

그림 1  
신용 리스크 생애주기 전반에 걸친 기후 리스크 요소의 반영

	개요	기후 관련 고려 사항
<b>전략 및 상품</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비즈니스 전략 결정</li> <li>상품 및 프로그램 개발</li> <li>리스크 선호 및 임계치 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>그린 대출 상품(green-lending products) 개발 및 포트폴리오 목표 설정</li> </ul>
<b>예측 및 경영계획</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>타겟 설정 및 실사 절차 수행</li> <li>신용 거래 신청서 준비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후 친화적인 산업 및 기관을 타겟으로 설정</li> </ul>
<b>인수 및 승인</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신용 검토 절차 수행</li> <li>리스크 점수 부여</li> <li>신용 평가 자료 준비 및 승인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인수 및 신용 평가 절차 시 ESG 및 기후 리스크 관련 요소 고려</li> </ul>
<b>담보 관리 및 헷징</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>포트폴리오 전반에 걸쳐 담보 활용의 최적화</li> <li>리스크 이전 및 헷징 수행 (예: 증권화)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후 리스크를 이전시키기 위해 제 3자와 협업</li> </ul>
<b>모니터링 및 포트폴리오 관리</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 및 포트폴리오 성과 모니터링</li> <li>주요 지표 (PD/LGD) 및 자본/준비금 모니터링</li> <li>스트레스 테스트 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>스트레스관리를 위해 기후 변화가 PD에 미치는 영향 측정</li> </ul>
<b>부도 관리</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부도 및 문제가 있는 자산에 대한 관리</li> <li>손실을 식별하고 손실 처리(charge-off)제안</li> <li>회생 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후 변화가 손실 인식에 미치는 영향 측정</li> </ul>
<b>보고 및 공시</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자를 대상으로 신용 리스크 관리 절차 및 결과 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD</li> <li>규제 대응(예: 스트레스 테스트)</li> </ul>

출처: Deloitte & Touche LLP



**전략 및 상품**

은행은 기후 변화 이슈에 대응하기 위해 현재의 신용 비즈니스 전략을 재점검하는 것에서 출발해야 한다. 이를 위해 시장 및 시장 세분화, 고객, 상품, 혁신과 같은 요소들을 고려해야 한다. 재정 지원과 연관된 탄소 배출량 감소 또는 전체적인 리스크 익스포저를 감소시키는 것과 같은 지속가능과 관련된 목표로부터 재정비된 전략을 도출할 수 있다.

지구 온난화의 결과는 물리적인 리스크와 전환 리스크를 통해 만연하게 드러날 것이다. 물리적인 리스크는 허리케인, 홍수, 또는 가뭄과 같은 극심한 기후 변화로 나타난다. 전환 리스크는 각 기관들이 저탄소 경제로 나아감에 따라 수반되는 제도, 행태, 기술 등의 변화를 의미한다. 물리적 리스크와 전환 리스크는 각기 독립적으로 존재하는 요소가 아니다. 지구 온난화를 제한하려는 노력은 물리적 리스크를 감소시킬 수는 있지만 시장, 기술, 제도적 비용 증가에 따라 전환 리스크는 증가하게 된다.

단기적으로 보았을 때, 물리적 리스크의 영향은 제한 리스크의 비용 규모를 훨씬 앞지를 것이다. 2020년 한해 동안만 해도, 극심한 폭풍으로 인해 2천 200억 달러의 경제적 비용이 발생하면서 물리적 리스크

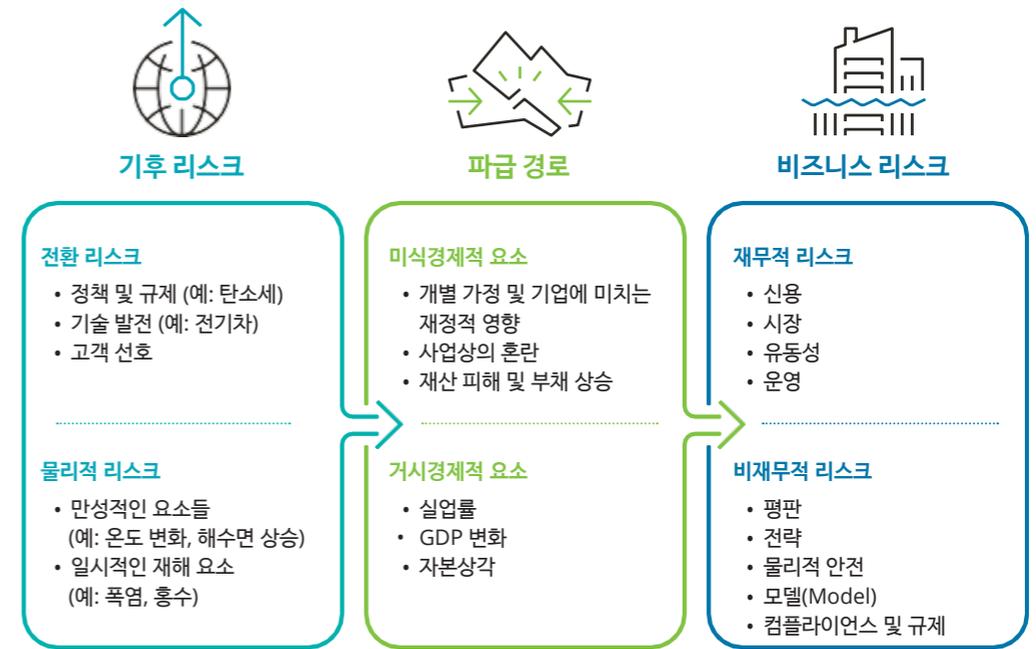
가 만연하게 나타났다. 그러나 장기적으로 전환 리스크로 인해 은행은 천문학적 비용을 감당해야 할 수도 있다. 이러한 리스크는 수익 감소, 탄소 가격 증가에 따른 비용 증가, 제도적 부담 증가와 같은 다양한 방식으로 나타날 수 있다. 결론적으로, 이는 수십년 후 재무 시스템을 불안정하게 만드는 결과를 초래할 수 있다.

이를 신용 리스크 체계에 포함하기 위해 은행은 기후 리스크 및 거시 경제 결과, 자본 상각, 신규 고객 선호, 또는 사업상의 혼란과 같이 파급 경로(transmission channel) 요소들을 연결한 분류 체계를 먼저 마련해야 한다(그림 2).

예시로는 히트맵(heatmap) 상에 나타나는 개별 리스크의 수준을 시각화하기 위해 탄소 배출량 혹은 그 외의 지표들을 중심으로 한 점수 시스템 활용 등이 있다. 히트맵은 산업군, 지역, 고객 분류에 따라 각기 다른 리스크 수준을 나타낼 것이다.

다음 단계는 중요한 신용 비즈니스 및 중점 상품 전략에 대한 리스크 수용 범위(risk appetite), 신용 리스크 프로세스와 제도를 확립하는 것이다.

그림 2  
기후 리스크와 파급 경로(transmission channel) 요소 체계



출처: Deloitte & Touche LLP

뿐만 아니라, 은행은 기후 변화 요소 및 포트폴리오 상에 탈탄소화를 반영하기 위해 상품 혁신을 가속화해야 한다. 많은 은행에서 이미 재정 지원이 이루어진 투자를 상쇄하기 위해 녹색 대출 상품들을 확장하고 있다. 예를 들어, 녹색 모기지 상품을 통해 지속가능한 자재들로 집을 건축하거나 기존의 건물을 친환경 에너지를 활용하는 방식으로 변경하는 차주에게 혜택을 제공함으로써 에너지 효율성을 촉진할 수 있다.

시장 및 상품 전략을 재신하는 것은 쉬운 일이 아니

다. 불확실성, 복잡성, 그리고 개별 차주의 상황에 맞는 수준까지 세세하게 기후 예측 시나리오를 반영하는 것이 불가능하여 전사적인 기후 대응 목표와 은행의 재정 지원 방향성이 일치하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 또한 경제적 결과와 산업에 미치는 영향을 측정하는 모델을 통해 각기 다른 국가, 상품, 경쟁사(타 은행 기관 포함) 상황을 반영함으로써 문제는 더욱 복잡해질 수 있다.

## 예측 및 경영 계획

이상적으로, 은행은 새로운 고객과의 관계가 맺어질 때마다 고객의 신용 리스크에 대한 물리적 리스크 및 전환 리스크의 영향을 평가해야 한다. 예측 및 경영 계획은 공략 대상이 되는 분야 및 고객에 대한 은행의 사업 전략에 반영되어야 한다.

대기업들은 ESG 지표들을 데이터 제공 기업으로부터 수취할 수 있다. 보다 작은 규모의 기업들의 경우에는 기후 리스크를 평가하기 위해 각 지역마다 나타나는 집중 분야 및 익스포저에 대한 분석을 요할 가능성이 있다.

은행의 데이터, 파일럿 방법론, 리스크의 주 요소에 대한 이해도가 높아짐에 따라 훨씬 세분화된 수준에서 보다 정확한 리스크 프로필을 생성할 수 있게 되었다.

실사 절차의 범위와 수준은 고객의 경제활동 수준, 규모, 지리적 위치에 따라 달라질 수 있다. 많은 대형 은행들은 KYC(Know-Your-Customer) 단계에 보다 세밀하게 기업 현황을 확인하기 시작했다. 은행은 신규 사업으로 인한 에너지 사용 증가량, 공급망 정보 및 단위 이윤 당 배출량과 같은 새로운 데이터를 고객에게 요구하고 있다.

또한 원유 및 가스, 목재, 팜유/콩유 등과 같이 특정 산업군에 속한 기업과의 거래에 대해 은행은 보다 강화된 실사를 요구하고 있다. 일부는 극지방 원유 시추, 산정제거 채굴(mountaintop mining), 그 외 생물학적 다양성에 위협을 가하는 사업체에 대한 자금 조달을 중지하는 계획을 정형화 하고 있다.

사실상, 생물학적 다양성의 상실은 곧 기후 변화를 극대화 시키고 결과적으로 생태계의 파괴로 이어질 것이기 때문에 자연환경 리스크와 기후 리스크를 동시에 방지하고자 하는 은행 기관의 수가 증가하고 있다.

고객에게 부담을 주지 않는 선에서 적절히 예측 및 경영 계획 단계에서 필요한 정보의 수준을 정하는 것은 쉽지 않은 일이다. 또한 고객 관리 매니저 역할을 하는 직원들이 은행의 전략을 고객에게 설명하는 것 혹은 그들에게 적합한 상품을 추천하는 것에 완벽한 지식을 갖추고 있지 않을 수 있기도 하다. 은행은 환경오염과 밀접한 관련이 있는 고객들에게 화석 연료의 사용에서 벗어날 수 있는 방안을 제공하려는 노력을 제공하는 것에 특히 심혈을 기울여야 한다. 신용 리스크 부서에서는 다른 부서와 협업하여 기후 리스크나 친환경 기술의 기회를 모색할 수 있는 딜에 중요도를 부여해야 한다.

예측 업무 수행시에는 기후 리스크 요소들이 리스크 전환 및 헷징 활동에 미칠 것으로 예상되는 영향에 대한 평가가 수반되어야 한다(담보 관리 및 헷징 참고).

궁극적으로 현재와 미래의 고객들을 평가하고 분류하는 것은 은행에 있어 고객 상실 혹은 목적성이 있는 “리스크 해소”로 작용할 가능성이 있다. 하지만 이는 기후 리스크를 위한 미래에 대비하는 포트폴리오를 갖추기 위해 치루어야 할 비용이다.

## 인수 및 승인

다음 단계는 인수 절차에 기후 변화를 반영하는 것이다. 자금 조달을 받는 고객에 한정되는 기후 리스크 점수 체계를 도입하는 은행의 수가 증가하고 있다. 한편 기후 리스크 평가 내용을 신용 평가 절차와 통합하는 것 또한 가능하다.

## 은행은 실적을 높이기 위해 고객의 탈탄소화 수준, 미래 생산 계획 및 재생 에너지 기술 보유 여부 등과 같은 요소들에 대한 고려를 강화해야 한다.

이렇게 다양한 평가 방식들은 고객의 물리적 리스크 및 전환 리스크 및 기후 변화에 대한 회복 탄력성, 비즈니스 모델에 기후 변화와 관련된 위험에 대한 위험 경감 방안 등을 포함하여야 한다. 은행은 실적을 높이기 위해 고객의 탈탄소화 수준, 미래 생산 계획 및 재생 에너지 기술 보유 여부 등과 같은 요소들에 대한 고려를 강화해야 한다. 이러한 평가체계의 마련은 기후 변화의 패턴과 환경 보호 관련 트렌드에 대한 기술적인 지식을 요구하기 때문에 은행은 과학적 배경 지식을 갖춘 전문가를 영입할 필요가 있을 것이다.

뿐만 아니라 신기술과 데이터를 활용하여 리스크 평가 절차를 개선하고 고객이 기후 변화에 대한 대응 방식에 대한 정보를 토대로 개별 고객의 리스크 프로필에 대한 이해도를 높일 수 있다. 예를 들어, 빅데이터 분석을 활용하여 비상장 회사 중 유사한 탄소 집중도를 보유한 기업끼리 분류하는 맵(map)을 형성할 수 있다. 일반적인 예상 부도율과는 별개로 기후 변화와 관련된 예상 부도율을 측정하여 리포트를 생성하는 평가 시스템을 구축하여 두 지표 사이에 큰 차이가 발생하는 경우 위험 경감책을 도입하는 은행도 있다. 차주의 탄소 집중도 측정을 위해 제 3자에 의존하는 경우, 서비스 제공 업체마다 평가 방법이 다를 수 있음을 반드시 염두해야 한다.

## 담보 관리 및 헷징

많은 주의가 필요한 부문 중 하나는 바로 담보 관리와 헷징이다. 기후 변화로 인해 발생한 직간접적인 새로운 리스크 중 신용 리스크와 헷징에 영향을 주는 요소는 무엇이 있는가?

물리적인 자산에 피해를 주는 물리적 리스크와 화학 연료의 가치 재측정 또는 부동산 가격의 변화와 같은 전환 리스크 모두 담보의 가치에 영향을 줄 수 있다. 그러나 현재로서는 시장이 아직 충분히 발달되지 않았으며, 시장 참여자들이 내재된 기후 리스크 지표와 모델링에 대한 충분한 전문성이 부족하기 때문에 기후 리스크를 전환 하는 것이 쉽지 않다.

뿐만 아니라, 탄소 집중도와 관련된 데이터의 제한으로 인해 헷징 전략을 수립하는 것이 쉽지 않다. 또한 새로운 파생 계약이나 헷징 상품을 개발할 때 공급망 혼선과 같이 기후 변화가 주는 간접적인 영향을 모델링하는 것이 쉽지 않다는 어려움이 존재한다.

금융 안정성 위원회(Financial Stability Board)는 신용 정책과 더불어 기후 리스크 평가 요소를 담보 정책에 반영할 것을 은행에 권고하고 있다.<sup>4</sup>

스트레스 테스트의 결과는 가이드라인을 형성하는데 도움을 주거나 차주의 담보 요건을 조정할 필요가 있는 부분을 찾아내거나 거래 상대방으로부터 신용 보험이나 다른 리스크 경감 방안을 요구하게 할 것이다.

전환 리스크 측정 시 은행이 마주한 어려움은 매우 장기간에 걸친 기후 변화 시나리오를 상대적으로 짧은 대출 기간에 맞추어 반영해야 한다는 점이다.

상기 방안들이 아직 완전히 자리잡은 상태는 아니지만, 은행은 기후 리스크를 헷징하기 위해 거래 관계자들과 새로운 전략을 세워야 한다. 이는 보험사나 다른 기업들과 협력하여 기후 리스크에 대응하는 새로운 파생 계약을 형성하게 되는 기회로 자리잡을 수 있을 것이다.

4 Deloitte, The predictive power of stress tests to tackle climate change, 2020.

## 포트폴리오 모니터링 및 관리

신규 및 기존 고객의 신용 포트폴리오를 모니터링하고 관리하기 위해 은행은 기후 리스크를 개별 차주 및 포트폴리오 수준에서 수치화하는 새로운 방법을 마련하고 서로 다른 기후 변화 시나리오를 적용해 스트레스 테스트를 수행해야 한다. 이들은 녹색 금융 협의회 (Network for Greening the Financial System)의 기후 시나리오를 활용하여 기후 관련 정책, 탄소배출 데이터, 세계 지표면 온도에 대한 예측에 물리적 리스크 및 전환 리스크가 미치는 영향을 평가할 수 있다. 이 데이터는 거시 경제적 요소들과 국가, 산업군에 특정한 정보들을 담고 있다.<sup>5</sup>

이렇게 복잡한 업무는 통계적 기술 및 주관적인 판단의 조합을 필요로 한다.

시뮬레이션은 과거 데이터가 부족할지라도 기후와 연관된 손실에 대한 정보를 반영해야 한다. 예측이 더욱 먼 미래를 내다 볼수록, 각종 어려움들은 더욱 심화될 것이다.

이에 따라 탑다운(top-down) 혹은 바텀업(bottom-up) 방법론을 활용하여 예상 부도율과 예상 손실에 기후 리스크가 미치는 산술적 영향을 평가할 수 있다. 탑다운 방식은 기후 시나리오가 대차 대조표 및 손익 계산서에 미치는 영향에 대한 기본적인 분석에서부터 출발한다. 그리고 나서 결과값이 차주의 예상 부도율에 주는 영향을 산출한다.

## 기후 리스크의 파급 경로는 예상 부도율(PD), 부도 시 손실률(LGD), 부도 시 잔액(EAD) 과 같은 리스크와 연관된 KPI에 영향을 미친다.

바텀업 방식은 원유 가격, 탄소 가격, 에너지 수요 및 시나리오를 적용한 거래 상대방의 재무제표 예측을 종합한다. 그리고 나서 특정 차주에 대한 데이터를 포트폴리오 레벨에서 추정하여 포트폴리오에서 발생할 것으로 예상되는 손실에 기후 리스크가 주는 영향을 측정한다. 여기서 도출된 결과값에 거시경제적 요소 및 과학적 요소를 적용하여 탐다운 및 바텀업 체계를 다시 조정하고 각기 다른 기후 시나리오 하의 변화 양상을 나타내는 리스크 요소를 세밀화한다.<sup>6</sup>

기후 리스크의 파급 경로는 예상 부도율(PD), 부도 시 손실률(LGD), 부도 시 잔액 (EAD) 과 같은 리스크와 연관된 KPI에 영향을 미친다.

KPI는 개별 기후 시나리오 하에서 다르게 나타날 수 있다.

기후 리스크가 차주의 신용도에 미치는 영향을 보다 정확히 측정하기 위해, 은행은 탄소배출량, 탄소 집중도, 전환 리스크 및 탈탄소화 관리 전략이나 공급망에 대한 익스포저 등에 대한 추가적인 정보를 필요로 한다.

한편 차주의 신용도를 측정하기 위해 다양한 방법이 개발되었으며, 기업의 미래 현금흐름을 위해 투자자가 활용하는 예측 요소를 나타내는 전환 리스크에 대한 익스포저에 기반하여 시장에서 형성된 기업 가치를 평가하는 방법도 포함되어 있다.

또 다른 방법으로는 기업의 자본을 마치 자산에 대한 콜옵션인 것처럼 취급하여 부도 사건을 예측하는 머튼(Merton)의 1974 DD 모델 (distance-to-default model)이 존재한다.<sup>7</sup>

기후 리스크를 은행의 포트폴리오에 반영하는 데 통상적으로 활용되는 방법으로는 네거티브 스크리닝(negative screening), 전체 조달 금액에서 특정 리스크 부문에 대한 익스포저 제한, 환경 보호와 관련된 특정 이슈가 존재하는 경우 신용 부여 절차에서 자동 취소 처리 시스템 도입 등이 있다<sup>8</sup>

극심한 기후 변화, 작물 수확량 감소, 노동력 감소, 전력 생산량 조절 등과 같은 기후 변화가 세계 경제 및 시장에 주는 영향을 이해하는 데 다양한 데이터 원천을 활용할 수 있다. 시나리오 영향을 통해서도 전환 리스크 요소와 정책들에 대한 개별 혹은 연관성에 대한 테스트를 수행할 수 있다.

산불이나 홍수와 같은 물리적 사건은 정책 입안자들이 새로운 법안이나 규제로 이에 대응할 수 있기 때문에 전환 리스크가 높아지는 요인으로 작용하기도 한다. 뿐만 아니라 영향도 분석은 자본 리스크 프리미엄의 변화 등 시장에 미치는 영향을 측정하는 데 활용할 수 있다.

앞선 단계들을 수행한 후, 은행은 특정 국가 수준, 나아가 특정 지역에 집중된 글로벌 시나리오 분석을 도출할 수 있다. 변수들이 충분히 세분화된 수준에서 존재한다면 기후 리스크를 견인하는 요소들을 PD, LGD, EAD 모델에 적용할 수 있다.

예상치 못했거나 시기상조인 감가상각, 평가절하 또는 환경적 요인으로 인한 부채로 전환된 좌초자산에 대한 회계처리는 이러한 스트레스 테스트에서 고려해야 하는 중요한 사항 중 하나이다.

은행은 수요 변화에 따라 생산성이 급격히 낮아질 수 있는 장기 대출로 자금을 조달한 자산을 회계처리해야 한다.

정책, 기술 변화 등의 특정 요인으로 인해 갑작스럽게 부채로 전환된 좌초 자산에서 발생한 채무불이행은 은행과 금융시스템 전반에 시스템적 위험을 초래할 수 있다.

또한 은행은 기후 변화의 2차 및 3차 영향과 다른

시장에 미칠 잠재적 영향을 고려해야 한다. 예를 들어, 극심한 온도 변화는 광범위한 인구 이동을 초래할 수 있으며, 이는 의료, 관광 및 국방과 같은 분야의 자금 조달에 영향을 미칠 것이다. 한편 가뭄은 농업 회사의 경제 활동에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 다시 농기계에 대한 수요를 감소시켜 해당 기업의 신용도에 영향을 미칠 수 있다.

기후 변화가 나타내는 영향의 장기적 양상과 대출 포트폴리오의 짧은 기간 사이의 "기간 불일치"를 맞추기 위해, 은행은 기후 위험을 평가하는 거시 경제 스트레스 테스트를 재구성할 수 있다.

그러나 기존 포트폴리오의 만기일을 훨씬 넘어서는 시나리오를 예측하기 위해 방법론을 수정할 필요가 있을 것이다.

또한, 은행들은 차입자와 거래상대방 행동에 대한 더 많은 분석을 수행해야 하며, 마주한 기후 리스크의 현실에서 과거보다 더 빨리 그리고 더 짧은 기간 동안 영향을 미치는 요소를 통합해야 한다.

현재 미국 은행들이 매년 실시하고 있는 감독 시험은 향후 9개의 분기동안의 예측만을 고려한다. 미국 은행 규제 당국은 기후 스트레스 테스트를 실시할 계획이며, 다른 국가에서 새로운 접근법을 찾을 수 있다는 점도 강조한다. 한편 영국 은행의 예측은 30년 이상의 기간을 아우르는 시나리오를 포함해야 한다.<sup>9</sup>

또한 신용부서는 신용 포트폴리오 성과를 모니터링하고 약정, 지급, 한도, 집중 위험 및 위반을 관리하기 위한 프로세스를 개선할 필요가 있을 수 있다.

온실가스 배출량, 손실 평가 및 기타 환경 성과 지표에 대한 데이터를 고려하여 포트폴리오 보유량 분석

5 Network for Greening the Financial System, "Scenarios portal," accessed November 9, 2021.

6 Deloitte, The predictive power of stress tests to tackle climate change.

7 Giusy Capasso, Gianfranco Gianfrate, and Marco Spinelli, Climate change and credit risk, EDHEC-Risk Institute, February 2020.

8 NGFS, A status report on financial institutions experiences from working with green, nongreen, and brown financial assets and a potential risk differential, May 2020.

9 Lydia Savill, "Bank of England announces June 2021 launch date for climate stress test exercise," Hogan Lovells, November 11, 2020.

에 기후 위험 매트릭스를 구축해야 한다. 보고 메커니즘이 아직 완벽하지 않은 고객의 데이터 부족으로 인해 포트폴리오 관리자와 분석가는 해당 회사에 대해 유사한 통찰력을 제공할 수 있는 다른 정보 수집 방법을 모색할 수 있다.

이들은 보다 빈번한 회의나 현장 방문, 매출채권, 재고, 고정자산 자본화에 대한 조사 증가로 이익을 얻을 수 있다.

그러나 목표는 은행 업무 전반에 걸쳐 이미 사용된 기존 보고 지표와 함께 접근 가능한 방식으로 데이터를 수집하는 것이다.

은행은 또한 고객이 환경 목표를 향해 계속 나아가도록 계약에 지속적으로 추가되고 있는 지속 가능성과 관련된 규약을 준수하는지 여부를 모니터링해야 합니다.

이러한 규약들은 순제로 목표를 실현하는 은행들에게 특히 중요하다. 대출자들이 전환 전략과 탄력성 전략에 빠져들 경우 은행들은 자체 환경에서 뒤처질 수 있다.

녹색 협약은 에너지 효율이 높은 조명 설치나 전기 배송차량 전환 등 환경 성과 지표를 통해 기업 행태 개선도 목표로 하고 있다. 뿐만 아니라 협약에 의해 특정 프로젝트에 자금조달을 연계하거나, 자금 조달을 한 기업이 화석연료보다 재생에너지를 더 많이 사용하는 활동에 대해서만 자금을 활용하도록 요구할 수 있다.

## 부도 관리

부도 관리의 기후 리스크로 인해 은행이 변화를 일으켜야 하는 부분 중 하나이다. 기후 리스크가 부도를 초래하는 경우 이에 대한 복구 프로세스를 관리하는 것도 새로운 과제가 될 수 있다. 이는 2차 시장에서 채권을 매도하고 협정서를 논의하는 것과 같은 다른 결정에도 영향을 미칠 수 있다. 데이터 수집 및 저장 또한 부도 관리에 있어 매우 중요한 요소 중 하나이다. 은행은 기후 변화와 관련이 없어 보이는 채무불이행에 대해서도 근본 원인이 무엇인지를 평가해야 한다. 예를 들어, 한 기술 회사가 세계 어딘가에서 발생한 극심한 홍수로 인한 공급망 문제 때문에 원금 및/또는 이자를 갚지 못했을 수 있기 때문이다.

은행들은 또한 기후 변화로 인한 연체 및 채무불이행 데이터를 신용위험 평가에 반영해야 한다. 만약 기후 변화에서 발생하는 근본 원인이 포함되지 않는다면, 신용 모델에 이러한 위험을 과소평가 될 가능성이 높기 때문이다. 또한 금융 시스템의 상호 의존성으로 인해 기타 기관의 채무불이행이 재무제표에 영향을 미치는 2차 손실을 일으키는 상황에 대해서도 고려해야 한다.

## 보고 및 공시

규제 기관, 투자자 및 기타 이해관계자들은 기업의 기후 관련 위험과 기회에 대한 보다 상세하고 시의 적절한 공개를 요구하고 있으며, 단기, 중기 및 장기 기후 시나리오에 대해 탄력적인 계획을 수립할 것을 요구하고 있다. 민간 부문은 아직 기후 보고를 위한 공통 체계를 수립하는 데 합의에 도달하지 못했지만, 권위적인 것으로 간주되는 일부의 표준제정기구들이 존재한다. 몇몇 국가에서는 기업이 이를 준수해야 하는 것이 의무가 되기도 하였다.

전 세계적으로 가장 널리 알려진 두 곳은 투자자를 위해 ESG 주제에 대한 지침을 발행하는 지속가능회계기준위원회(Sustainability Accounting Standards Board, SASB)와 기업이 사회 및 환경에 미치는 영향을 관리하는 것에 대해 표준을 제공하는 GRI(Global Reporting Initiative)이다. 이 밖에도 유럽에서는 지속가능금융공시규정(SFDR)에 따라 금융 회사가 지속가능성 집중도에 따라 정의된 세 가지 범주 중 하나에 따라 상품을 분류하도록 하고 있다.<sup>10</sup> 한편, 미국 규제 당국은 한 회사와 그 회사의 밸류체인에 포함된 온실가스 배출량에 대한 회계를 함께 공시하도록 하여 기후 위험에 대한 더 많은 양적, 질적 보고를 의무화하는 규제안을 고려하고 있다.<sup>11</sup>

기후 관련 재무 공시에 관한 태스크포스(TCFD)는 자발적으로 신용 포트폴리오 내에서 기후 위험을 측정하고 관리하는 단체들의 모임이다. 이 태스크포스에는 자산 중간값의 규모가 660억 달러에 달하는 300여개의 글로벌 은행들이 포함되어 있다.<sup>12</sup>

TCFD 프레임워크는 거버넌스, 전략, 리스크 관리, 측정 기준 및 목표의 네 가지 차원에 걸친 보고를 요구한다. 많은 은행들이 기후 위험 프로토콜의 성숙도에 따라 TCFD를 구축하고 있으며, 여러 기간에 걸친 위험과 기회, 그리고 이를 관리하는 경영진과 이사회 의 역할에 대한 지침을 포함하고 있다.

이러한 분석은 본질적으로 주관적일 수 있는데, 리스크 평가에 판단이 다수 개입되기 때문이다.

최근 업데이트된 TCFD의 지침은 단기, 중기 및 장기 관점에서 추정 가격 범위 내에서 기후변화가 고객의 영업에 미칠 수 있는 재정적 영향을 은행이 어떻게 예측해야 하는지를 추가로 기술하고 있다.

이 지침은 은행들이 기후위험에 대한 신용노출의 '상당한' 집중도를 양적·질적 측면에서 설명하고, 시장위험·유동성위험·운영위험과 동일한 수준의 세부정보로 기후위험관리 프로세스를 공개하는 내용을 담고 있다.<sup>13</sup>

이 단체는 또한 모든 유형과 규모의 기관 간에 GHG 회계 방법론을 조화시키기 위한 업계 주도의 노력인 탄소 회계 금융 파트너십(PCAF)이 제정한 기준에 따라 배출량을 공개할 것을 은행에 요구한다.<sup>14</sup>

다른 저명한 공시 지침으로는 UN에서 제공하는 SBTi(Science Based Targets initiative)가 있는데, 이 지침은 초기 배출량을 정할 때 공시자료 작성 및 검증에 대한 권고사항이 포함된 체계를 포함하고 있다.

10 Deloitte, Sustainable finance disclosure regulation: Is the financial industry ready for the Big One?, 2020.

11 Gary Gensler, "Prepared remarks before the Principles for Responsible Investment 'Climate and Global Financial Markets' webinar," presented at the Principles for Responsible Investment Climate and Financial Markets webinar, July 28, 2021.

12 Financial Stability Board, Task force on climate-related financial disclosures: 2021 status report, October 2021.

13 Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Implementing the recommendations of the task force on climate-related financial disclosures, October 2021.

14 Ibid.

## 은행 포트폴리오에서 고려해야 하는 업계에 특정되는 요소

기후 위험에 대한 은행의 익스포저는 기업 및 소매금융 분야 모두에서 나타난다. 기업금융 부문의 경우, 탄소배출량을 줄이거나 상쇄하기 위해 상당한 진전을 보여야 하는 기업, 정부, 공공부문 기업 등이 주로 전환 리스크에 취약한 것으로 나타났다. 이에 해당하는 기업 중 다수는 소비자 행동의 변화에 적응하고 규제 당국의 새로운 정책을 준비해야 할 수도 있다.

전환 리스크는 탄소 집약적 기술에 의존하거나, 보험 가용성이 제한적이거나, 에너지 효율성을 높이기 위해 상당한 노력이 필요한 부문에서 증가하고 있다. 이러한 기업들은 규제당국, 소비자, 환경 보호 단체로부터 엄격한 조사를 받을 가능성이 높으며, 신용에 미치는 영향은 자산 수준에 따라 달라질 수 있다.

기후변화가 경제 각 부문에 각기 다른 영향을 미친다는 점을 감안하면 은행들은 부문별로 기후 리스크를 분석하는 접근법을 채택해야 한다.

예를 들어, 부동산 부문과 농업 부문은 다른 부문보다 허리케인이나 가뭄과 같은 물리적 리스크의 영향을 더 많이 받을 수 있다. 한편 석탄 부문은 새로운 규제, 탄소세 급증 또는 친환경 기술로의 전환으로 인해 탄소 중립 경제로의 전환으로 인한 리스크에 취약하다.

주택담보대출의 경우, 은행은 환경 변화의 누적 효과 뿐만 아니라 기후 사건의 직접적이고 즉각적인 영향을 고려해야 한다. 이러한 2차 효과에는 재산 보험료 변화, 기후 위험에 대한 주택 구매자의 인식 변화, 재난 지역 변경 및 유관 대물 보험료 상승과 같은 정부 정책의 영

향이 포함될 수 있다.

리스크를 평가할 때, 높은 상관 관계가 존재하더라도 기후 위험이 각기 다르게 분류될 수 있다는 점에도 주의해야 한다. 예를 들어, 자연 재해 중 허리케인은 해안 홍수나 재산 피해와는 구별되는 별도의 범주로 분류될 수 있다.

또한 은행은 극단적인 기상 이변이 포트폴리오 내의 LTV에 영향을 미치는 경우에 대해서도 고려해야 한다.

각 부동산 시장의 특성으로 인해 해당 지역의 부동산 가치가 기후 변화에 따라 변화하는 양상이 다르게 나타날 것이다. 은행은 포트폴리오에 포함된 자산이 속한 지역에서 발생한 과거 기후 변화 데이터를 활용하여 가치 변화의 양상을 평가할 수 있다.<sup>15</sup>

위에서 강조했듯이 산업 부문마다 고정으로 나타나는 요소와 변화를 거듭하는 요소가 다르게 나타나며, 이러한 차이점과 뉘앙스를 포착하는 것이 핵심이 될 것이다. 기후 위험 분석의 다른 영역에서도 흔히 볼 수 있듯이, 올바른 데이터에 접근하고 올바른 가정을 적용하는 데는 약간의 노력이 필요할 수 있다.

15 UNEP Finance Initiative, Navigating a new climate, July 2018.

## 기후 리스크를 신용 리스크 관리와 결합하기 위한 제 3자와의 협업

은행들은 내부와 외부의 자원을 모두 사용하여 기후 위험에 대한 평가를 할 것이다. 은행은 지속 가능성, 신용위험, 스트레스 테스트 및 투자 관계 전문가들과 머리를 맞대어 기후 위험을 측정할 수 있는 내부 역량을 개발해야 할 수도 있다. 그러나 기후 위험 모델링에 대한 전문지식과 재능이 부족하기 때문에, 많은 기업들이 기후 모델을 개발하고 검증한 경험이 풍부한 외부 업체와 협력을 시도해야 할 것이다. 다만 은행은 외부 업체와 협력하기 전 업체에 대한 데이터 품질 및 프로세스 타당성에 대한 강화된 검증 절차를 거쳐야 한다.

신용평가기관들은 새로운 분석, 모델링, 통찰력을 활용하여 기후위험과 관련된 아이디어의 확장을 도울 수 있다. 이들은 기후 변화가 신용등급 모델에 미치는 영향을 평가하기 위한 새로운 지표와 방법론을 개발하고 있다.<sup>16</sup>

일부 신용 평가 대행업체는 지속 가능성 요인이 신용 품질에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 파악하기 위해 분석가 및 투자자가 사용할 수 있는 독립적인 ESG 점수를 공개하고 있다. 이 점수는 기후 변화로 인한 악영향의 잠재력과 자연 재해로부터 보호하기 위해 시행하고 있는 예방 조치들을 고려한다. 또한 정화 비용이나 자본 비용과 같이 기업의 책임 소재가 있을 수 있는 영역, 물 부족이나 다른 고갈된 자원의 영향을 받을 수 있는 방법을 살펴본다. 또한 규모, 지리적 집중, 규제 이슈 처리 경험, 시장 수요 동향 등의 특성을 평가하여 각 채권 발행 기관이 탄소 중립 경제로 적응할 수 있는 능력에 대한 평가도 수행한다.

규제 기관, 연구 기관, 금융 기관들도 시나리오 테스트와 분석에 사용할 수 있는 기후 변화 예측에 협

력하고 있다. 예를 들어, 작년엔 NGFS(Network for Greening the Financial System)는 기업들을 대상으로 기후 위험 분석을 시작하는 방법을 알려주는 사용자 가이드를 발표했다. 이 가이드에는 예측 평가 모델 개발을 돕는 6가지 시나리오가 포함되어 있다.<sup>17</sup>

다른 조인트 벤처도 리스크 관리 절차를 포함한 상품을 출시하고 있다. 여기에는 기업 대출 포트폴리오를 위한 PACTA(Paris Agreement Capital Transition Assessment) 소프트웨어가 포함되어 있다.<sup>18</sup> 사용자는 이 소프트웨어를 통해 전력, 화석 연료, 자동차, 철강, 시멘트 등 5개 부문에 걸쳐 시나리오 분석을 수행할 수 있다. 새로운 부문은 주기적으로 추가될 예정이다. 미국 은행들도 PCAF와 유엔의 전략을 포함하는 시범 애플리케이션을 구축하고 있다.

아직 시스템들이 데이터 품질, 변수 간의 효과와 상호 작용에 대한 불확실성, 모델의 견고성 등으로 인해 완벽하지는 않지만 기후 변화 예측을 위한 좋은 출발점이라고 볼 수 있다.

16 Kristoffer Tigue, "Climate change becomes an issue for ratings agencies," Inside Climate News, August 5, 2019.

17 Thomas Allen et al., NGFS climate scenarios for central banks and supervisors, Network for Greening the Financial System, June 2020.

18 The 2° Investing Initiative, "PACTA/Climate scenario analysis program," accessed November 9, 2021.

## 은행 기관에서 시도할 수 있는 기타 사항

대출 포트폴리오가 물리적 리스크와 전환 리스크에 노출되는 것을 이해하는 것 외에도, 은행은 이러한 주제에 대해 고위 관리자, 특히 기후 변화가 신용에 미치는 영향을 파악하는 데 필요한 주제별 전문지식이 부족할 수 있는 관리자들에게 교육을 우선적으로 실시해야 한다. 일부 국가에서는 이사회가 기후위험을 적절히 통제하는 것이 법적으로 요구될 수 있다.<sup>19</sup>

은행 리더들이 이러한 리스크를 더 잘 이해하게 되면, 취약한 부분을 중심으로 전략적 목표를 수립하기 시작할 수 있다. 이러한 목표에는 대출 및 투자 활동에 대한 배출량 감소 목표 설정, 포트폴리오 탈탄소화에 사용되는 가정 및 방법론에 대한 공시 강화, 보다 장기간의 범위 내에서 스트레스 테스트를 수행하는 것이 포함될 수 있다. 계획 단계에서 은행은 주제별 전문가, 공급업체, 데이터 공급자, 모델 개발 전문가 등 이러한 작업을 수행하는 데 필요한 모든 리소스를 결정해야 합니다. 그들은 또한 분야별, 고객 유형별로 전문화 하는 것을 고려할 수 있다.

기후 리스크를 신용 라이프사이클에 통합하기 위한 각 은행의 우선순위는 일반적으로 리스크 관리 프로그램의 성숙도 수준에 따라 달라진다. 많은 금융 기관이 리스크와 관련된 지식을 공유하지만, 조직 전체에 걸친

기후 위험 관리를 조정해야 할 수도 있습니다. 보다 진보된 모델의 경우 기후 리스크에 대한 선호도가 명시적으로 정의되며, 조직은 기후 위험 관리에 대한 모니터링, 측정 및 보고가 통합적으로 이루어진다. 궁극적으로, 은행들은 기후 위험을 전략적 계획, 상품 개발, 그리고 다른 가치 창출 수단에 포함시킬 것으로 예상된다. 선두 은행들은 기후 리스크 관리를 조직의 성과 및 성과 기반 인센티브와 연계시킬 가능성이 높다.

기후 변화에 따른 물리적 위험과 전환 위험에 대한 구체적인 대응은 다양할 수 있지만, 은행들은 탄소 중립적인 미래로 이끌 수 있는 공유된 지침을 따라야 한다.

기후 리스크를 은행의 신용위험 관리 프레임워크에 내장하는 것은 쉬운 일이 아니지만, 넷제로 경제로의 전환을 촉진하는 데 있어 더욱더 필수적인 요소가 될 것이다.



<sup>19</sup> Carol Hansell, "Directors on Canadian corporate boards are legally obligated to address climate risk," Canada Climate Law Initiative, June 25, 2020.

## 한국 딜로이트 그룹 금융산업 소개

한국 딜로이트 그룹의 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 금융산업을 별도로 조직·운영함으로써 풍부한 인력을 이용해 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.



**오성훈 본부장**  
딜로이트 고객산업본부 본부장

T : 02-6676-1551  
E : sunoh@deloitte.com

- 국내 글로벌 대기업 국내외 M&A 자문
- 국내 글로벌 대기업 구조조정 자문
- 국내 글로벌 대기업 해외 진출 자문



**신병오 총괄리더**  
금융산업(FSI) 부문 리더  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1225  
E : byoshin@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 국내 선도 보험사 IFRS 17 도입 전략 및 시스템 구축 컨설팅
- 기타 경영실사 및 경영전략 컨설팅



**문희창 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1165  
E : hmun@deloitte.com

- 금융지주 인수실사
- 보험사 손익변동성 관리전략
- 금융지주 변동성 관리전략



**신근호 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1231  
E : keushin@deloitte.com

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문
- IFRS 9 시스템 구축 자문



**안상혁 파트너**  
딜로이트 컨설팅

T : 02-6676-3625  
E : anghyan@deloitte.com

- 금융기관 운영혁신(Operation Transformation)
- 금융기관 ISP/PI
- 금융기관 Compliance & Risk



**이대희 수석위원**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1262  
E : daehlee@deloitte.com

- 보험사 손익변동성 관리, 가정관리 고도화
- 금융기관 통합리스크, ALM, 파생 평가 및 헷지 전략



**공선희 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1264  
E : sgong@deloitte.com

- 금융기관 K-GAAS/PCAOB 외부감사
- 은행 Private Accounting
- 금융기관 내부통제 자문



**구본재 부사장**  
딜로이트 컨설팅

T : 02-6676-3636  
E : bonjkoo@deloitte.com

- 금융 비즈니스 전략
- Digital CX, My Data & Big Data 컨설팅



**이동영 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 재무자문본부

T : 02-6676-2304  
E : dongylee@deloitte.com

- 금융기관 M&A 자문
- 금융기관 해외 자회사 인수 자문
- 금융기관 COVID-19 관련 기업평가 및 구조조정



**조태진 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-3322  
E : tajo@deloitte.com

- 금융지주 K-GAAS/PCAOB 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문



**김경호 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1230  
E : kyoungkim@deloitte.com

- 금융기관 Private Accounting/국내외 금융기관 외부감사
- IFRS 17 도입 전략 및 영향분석 컨설팅
- LIBOR 금리전환 대응



**김수환 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 리스크자문본부

T : 02-6676-2152  
E : soohwakim@deloitte.com

- Basel III 도입 시스템 구축
- 보험사 K-ICS 도입 시스템 구축
- 국내 선도 보험사 IFRS 17/IFRS 9 시스템 구축 컨설팅



**최국주 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 세무자문본부

T : 02-6676-2439  
E : kchoi@deloitte.com

- 금융기관 세무조정 및 자문
- 금융기관 합병 분할/인수 관련 세무자문
- 금융기관 세무진단/세무조사지원



**한유기 파트너**  
딜로이트 안전회계법인 회계감사본부

T : 02-6676-1257  
E : yhan@deloitte.com

- 국내 선도 보험사 IFRS 17/IFRS 9 시스템 및 회계정책 구축 자문
- 보험사 내부회계관리제도 자문
- 금융기관 실사 및 구조조정



### 허호영 파트너

딜로이트 안진회계법인 회계감사본부

T: 02-6676-1180  
E: hheo@deloitte.com

- 보험사 IFRS 17/IFRS 9 시스템 및 회계정책 구축 자문
- 국내 주요 금융기관 감사
- 보험사 내부회계관리제도 자문



### 함현중 수석위원

딜로이트 인사이트 금융산업(FSI)총괄  
딜로이트 안진회계법인 회계감사본부

T: 02-6676-1136  
E: hhahm@deloitte.com

- 금융기관 자본관리 전략 컨설팅
- 국내 선도 보험사/재보험사 ERM/K-ICS/IFRS 17 시스템 구축 컨설팅
- 금융기관 리스크 전략 및 건전성 규제 대응 컨설팅