

02 은행 간 협력

은행 서비스의 변화를 앞당기다

Kasper Peters, Gerry Pelgrims



갑작스레 등장한 네트워크

은행은 수십년 동안 산업 생태계 내에서 동종업계 다른 기업, 감독 기관 등과 협력해왔다.

딜로이트의 조사에 따르면, 유럽에서만 200개가 넘는 은행 간 협력 사례가¹ 30개국에서 활발하게 운영되고 있는 것으로 나타났다.²

그러나 은행 간 협력이라는 주제는 은행과 핀테크 사이의 관계나 애플, 구글 또는 알리바바와 같은 빅테크 업체와의 관계보다 훨씬 덜 주목을 받았다.

그러나 은행 간 협력은 업계에 상당한 변화를 가져왔다. 2014년 이후, 우리는 관련 업계 생태가 두배 이상 증가하는 고요하지만 엄청난 혁명을 목격하였다.

본 고에서는 은행 간 협력의 동인을 살펴보고, 이에 대한 각 국가의 업계 성숙도를 점검하며, 은행 간 협력과 빅테크간의 관계를 조명하고자 한다. 딜로이트는 이러한 협력이 은행이 자체적으로 제공하는 서비스 이외에도 다양한 서비스를 포함하여 전반적인 은행 서비스의 변화를 촉진시키는 데 매우 중요한 역할을 할 것이라 생각한다.

비용의 효율성 그 이상을 추구하는 협력 관계

딜로이트는 1960년부터 유럽에서 존재해 온 200개가 넘는 은행 간 협력과 관련된 내용을 조사했다.³

조사에 따르면, 80%의 은행 간 협력 사례는 경쟁력이 낮은 분야에서 규모의 경제를 이룸으로써 비용 효율성을 달성하기 위해 시작되었다. 이 협력 관계는 종종 공익을 위한 사업이라고 불리기도 한다. 협력을 시작하게 된 이유는 오늘날까지도 유효하게 작용하며, 최근 등장한 은행 공동 ATM이 이를 증명한다. 2020년 벨기에 조피코(JoFiCo)와 네덜란드의 겔드마트(Geldmaat)가 협력한 것이 바로 그 사례이다.

디지털 기반의 서비스가 증가하는 세상에서 개별 은행들이 제공하는 서비스의 효율성이 저하되기 때문에 이러한 은행 간의 협력은 고객들에게 서비스 접근성을 높여주는 계기가 된다.

그러나 비용의 효율성만으로 은행 간 협력의 동인을 설명할 수는 없다. 이러한 협력을 이끄는 두번째 주 요인은 수요와 공급 두 가지 측면이 모두 존재해야 작동하는 양면 시장(two-sided market)에서 고객을 유인하기 위함이다. 비용 효율성과 양면시장에서의 고객 유인은 은행 간 협력을 견인하는 요인의 70%를 차지한다.

노르웨이에서 활용되고 있는 디지털 인증 솔루션인뱅크아이디(BankID)⁴가 두번째 요인을 설명하는 예시이다. 공급자인 은행기관이 솔루션을 지원하고, 수요자인 국민들이 편리함을 누리게 되면서 국가 전체적으로 이 솔루션의 활용도는 매우 빠르게 높아졌다. 벨라루스 국가들이 활용하는 지불 솔루션인 페이코니크(Payconiq)도 이러한 예시 중 하나이다.

은행 간 협력의 또 다른 동인은 새로운 수익원을 찾기 위함이며, 전체 협력 중 30%를 차지한다. 종종 이러한 협력은 비은행 부문이나 핀테크 인수를 통해 추진된다. 디지털을 활용한 고객 만족 시스템이 이러한 트렌드의 좋은 예시이다. 2014년부터 업계에 등장한 이 트렌드는 가장 최근에 나타났다.

전체의 15%를 차지하는 네번째 동인은 규제 준수와 관련된 비용 및 리스크를 줄이고자 하는 노력에서 발생하며, 특히 고객확인절차(KYC) 및 금융 범죄 분야와 연관되어 있다. 북유럽의 고객확인절차 시스템인 인비데미(Invidem)⁵의 목표는 안전 및 신뢰를 향상시키는 것이다. 이를 통해 고객은 금융기관과의 최초 거래 시 소요되는 기간이 단축된다는 효용을 얻을 수 있다.

“ 유럽연합의 기관들은 미국이나 중국과의 경쟁을 위해 은행 간 협력에 대한 전략적 중요도가 높아진다고 판단하고 있다 ”

1 An interbank ecosystem is defined as a collaboration between at least three banks, potentially involving players from other industries and/or public authorities, in order to produce goods or services for B2B or B2C clients, even outside traditional financial services products. Basic supplier or commercial relationships with only two parties were excluded.

2 All figures related to interbank ecosystems originate from Deloitte's proprietary Interbank Ecosystem Repository for Europe, 2020.

3 Deloitte Database on European Interbank Ecosystems, 2021.

4 BankID is a digital identity solution used by all the banks in Norway, public digital services and an increasing number of enterprises in a wide range of sectors. More than 4 million Norwegians have a BankID. See also: www.bankid.no

5 Invidem is a shared KYC compliant service to prevent financial crime and facilitate business relations in the financial market in the Nordics. See also: www.invidem.no

엄청난 성장과 가능성에도 불구하고 많은 은행 간 협력 시도들은 상당한 투자가 무색하게 빛을 보지 못하는 경우도 있다. 그러나 성공적인 사례들은 수년 간 지속된 노력의 결과이기도 하다.

은행 간 협력이 실패하는 요인은 다음과 같다:

- ✓ 은행 간 협력에 참여하는 기업이 취하는 효용이 고르게 분배되지 못하는 경우
(예: 공동 ATM 네트워크에 A은행은 10%의 지분을 차지하는 반면 B은행은 35%를 차지하는 경우)
- ✓ 비즈니스에 대한 서로 다른 견해
- ✓ 기업 내부의 전략이나 투자 시기와 상충되는 상황 발생
- ✓ 경영진 간의 신뢰 부족

은행 간 협력과 빅테크: '협력적 경쟁'의 다양화

빅테크와의 협력은 다양한 국가에서 등장하고 있으며, 특히 모바일 전자 지급을 통한 결제 시장의 상당한 지분을 차지하고 있는 애플페이와 구글페이와 같이 지불결제 분야에서 두드러지게 나타난다. 그러나 은행은 이러한 협력 관계를 깊이 다지는 것에 다소 주저하는 듯 하다. 은행의 경영진은 지불결제 부문에서 빅테크와 협력을 공고히 하는 것이 결국에는 은행의 입지를 위협하는 트로이의 목마 같은 존재가 될 것을 두려워하기 때문이다.

은행 간 협력은 은행이 빅테크 기업과 경쟁하기 위한 빅테크와의 협력의 대안으로 볼 수 있다. 빅테크는 전세계적으로 운영되고 있으며 방대한 고객을 보유하고 있어 직접 시장의 기준을 세울 수 있다. 빅테크와의 협력을 통해 은행은 상대적으로 작은 규모를 보완하고 빅테크의 넓은 고객에게 접근할 수 있게 된다. 페이코니크(Payconiq)나 유럽연합 지불결제 동맹(European Payments Initiative)가 이를 나타내는 좋은 예시이다.

반대의 사례도 있다. 빅테크가 은행 간 협력에 참여하는 사례는 앞으로도 증가할 것이다. 은행은 규제나 리스크 관리, 은행 상품 등에 대한 전문성을 보유하고 있으나 이를 보유하고 있지 않은 빅테크 기업들은 아직 이러한 전문성

을 확보하기 위해 모두가 노력을 기울이고 있지는 않다. 한편 빅테크 기업들의 경우 UX, 클라우드, 슈퍼컴퓨팅, 데이터 분석과 같은 기술의 전문가를 보유하고 있다. 빅테크 기업들이 금융 서비스에 더 깊게 관여하게 되면서 글로벌 수준의 대형 은행들과 협력하는 사례가 특히 더 증가할 것으로 예상된다.

은행과 빅테크는 서로 협력해야 하는 경쟁자 관계에 있다. '협력적 경쟁'⁶이라 불리는 이들의 관계는 앞으로 더욱 흥미로운 양상을 보일 것으로 예상된다.

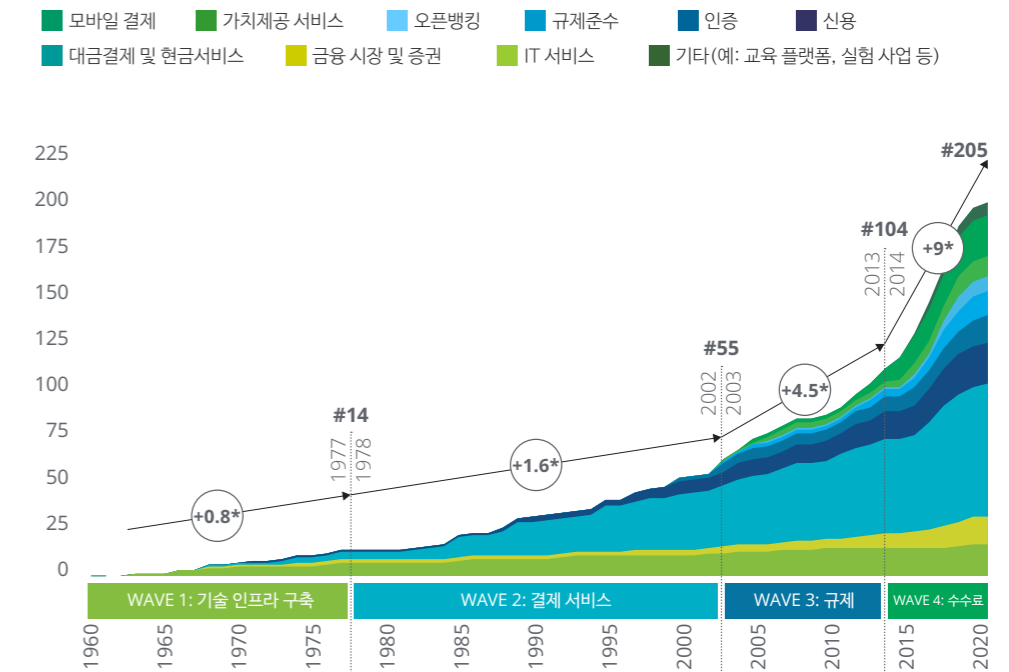
유럽의 다양한 협력 사례

유럽 내 국가에서 은행 간 협력을 분류하는 체계와 규모에는 상당한 차이가 있다. 이태리, 폴란드, 포르투갈과 벨기에는 유럽 내 협력 사례의 25%를 차지하며 가장 많은 수의 협력 체계를 보유하고 있다.

이러한 차이가 발생하는 원인은 기본적으로 원가 및 규제의 차이, 각 국가의 규제 기관 및 은행 연합의 대응 강도, 은행 부문의 혁신 수준, 각 은행 기관 경영진의 신뢰 수준에 따라 다르게 나타날 수 있다. 이 5개의 요인의 수준이 심화되거나 높을수록 은행 간 협력 관계가 형성될 가능성이 높다.

그림 1
은행이 추진한 협력 사례들은 긴 역사를 가지고 있는 한편 은행 간 협력 사례는 2014년 이후 거의 두배로 급증해오고 있다

1960-2020년 유럽 내 은행 간 협력 누적 사례



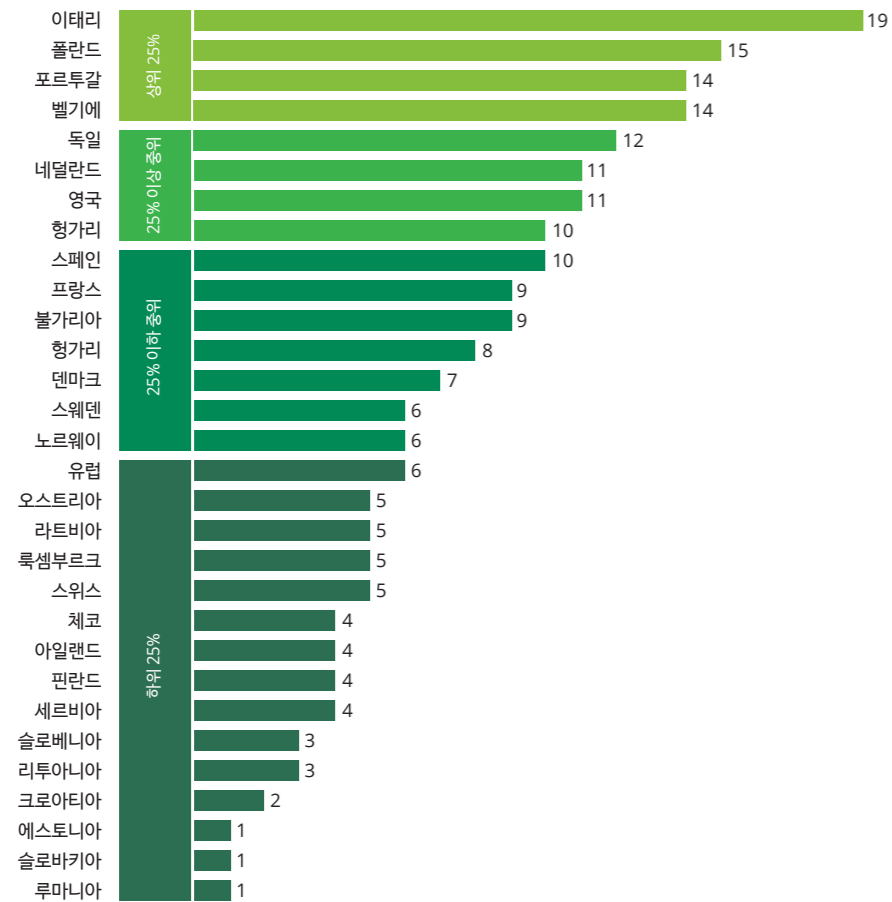
참고: *은행 간 협력 증가의 연간 절대평균
#X: 확인된 현재도 유효한 은행 간 협력의 사례
출처: 딜로이트 내부 분석 - 유럽 내 은행 간 협력 데이터

높은 성장세를 보이는 은행 간 협력

- ✓ 은행 간 협력 사례는 1960년대부터 꾸준히 증가했으며, 지난 10년간 두배로 성장했다.
- ✓ 은행 간 협력 사례는 총 10개의 분야로 구분 가능하며, 대금결제 및 현금서비스 분야가 가장 큰 비중을 차지하고 있다.
- ✓ 은행 간 협력의 성장세는 다음과 같은 요인의 영향을 받았다.
 - 기술 발전에 대한 대응 (WAVE 1 및 2)으로, 예시로는 ATM의 등장, 인터넷의 성장, 모바일 결제 기술의 등장 등이 있다.
 - 유럽 및 유럽 내 국가들에 대한 규제(WAVE3)는 업계 전반적으로 정형화된 솔루션의 개발을 촉진하고 있다.
 - 변화하는 고객의 니즈를 충족시키고 새로운 수익원을 찾기 위해 상업적인 노력(WAVE4)의 필요성이 대두되었다.

6 Co-opetition: Co-operation between competing companies, where they simultaneously engage in competition and collaboration.

그림 2
이태리, 폴란드, 포르투갈과 벨기에에는 가장 많은 수의 은행 간 협력 체계를 보유하고 있다



참고: 전체 국가에서 추진 중인 협력 사례의 총합계(214)는 이전에 보고된 205건보다 많으며, 이는 몇몇 국가에서 존재하였던 일부 협력 사례들이 현재는 다른 국가에서도 추진되고 있기 때문이다 (예: P27의 경우 덴마크, 노르웨이, 스웨덴, 핀란드에서 존재한다).
출처: 딜로이트 내부 분석 - 유럽 내 은행 간 협력 데이터

4개의 국가가 EU 전체 은행 간 협력의 30%를 차지한다

유럽 내 은행 간 협력 사례와 종류는 매우 다양하게 나타난다 이러한 차이를 설명할 수 있는 포괄적인 이유는 매우 복잡하지만 다음이 주요인으로 작용한다:

- ✓ 각 은행의 비용 및 수입에 따라 달라질 수 있다. 은행이 겪는 압박 정도에 따라 비용을 억제하기 위해 협력 더욱 관심을 기울이거나 관심이 없을 수 있다.
- ✓ 규제기관의 압력 수준에 따라 달라질 수 있다. 압력이 높을수록 협력 사례가 증가한다.
- ✓ 각 국가 은행연합이 은행 간 협력을 주도하는 수준에 따라 달라질 수 있다.
- ✓ 혁신의 수준에 따라 달라질 수 있다. 혁신의 수준이 높을수록 협력이 증가한다.
- ✓ 이외에도 타 산업 부문 대비 은행 부문의 상대적 중요성, 세금혜택(예: 과거에 이태리에서 세계 혜택이 있었음), 인구 규모, 외국 투자자의 관심 정도, 은행 산업 내 신뢰 수준 등에 따라 달라진다.

최근 들어 은행 간 협력의 초기 단계에 공공기관이 미치는 영향이 더욱 중요해지고 있다. 2020년 공공기관은 해당 년도에 시작된 은행 간 협력 중 절반에 가까운 사례에 직간접적으로 연관되어 있었다. 유럽연합의 기관들은 미국이나 중국과의 경쟁을 위해 은행 간 협력에 대한 전략적 중요도가 높아진다고 판단하고 있다. 모바일 결제 시장에서 글로벌 우위를 점하기 위해 유럽연합이 보다 강경한 입장을 취한 유럽연합 지불결제 동맹이 이를 증명한다.

유럽연합 국가들의 경제적 협력 관계에도 불구하고, 은행 간 협력 체계의 확대는 어려움을 겪고 있다. 현재 확인된 전체 은행 간 협력 사례 중 10건만이 유럽연합 (혹은 글로벌) 수준의 범위 확대를 달성하였다. 규제, 법률, 조세제도의 차이가 협력체계 확장을 방해하는 중심 요인들이다. 그러나 한편으로는 전(全) 유럽 수준의 은행 간 협력 사례가 존재하지 않는다는 것은 곧 통합된 유럽 은행이 존재하지 않음을 나타내는 것이기도 하다.

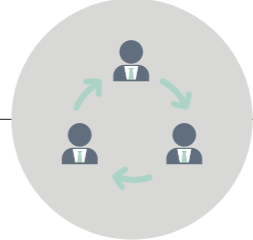

지금까지는 증권거래나 무역 금융과 같이 본질적으로 국제적인 협력 체계가 존재할 수 밖에 없는 부문에서만 국경을 초월한 사례가 등장할 수 있었다. 유럽 11개국에서 운영되고 있는 블록체인 기반의 무역 금융 플랫폼인 위트레이드(We.trade)가 몇 안되는 예시 중 하나이다.

만약 은행이 유럽연합 수준의 성공적인 은행 간 협력 체계를 구축하고자 한다면 시작 단계에서부터 유럽 전체를 아우르는 목표 및 상호 운용이 가능한 기준을 세워야 한다. 또한 규제기관은 상호 운용 요건을 최대한 조기에 반영해야만 한다.

은행 간 생태계의 미래: 확장 및 통합

딜로이트는 아직 매우 초기 단계인 7개 분야의 성장에 힘입어 은행 간 협력이 계속해서 증가할 것으로 예상하고 있다.

 <p>금융범죄</p> <p>금융 범죄에 대한 규제 기관의 관심 증가와 규제 미준수로 인해 발생할 수 있는 비용 증가로 인해 이 분야에서 은행 간 협력이 강화될 것으로 예상된다. 금융 범죄자들이 체계 내에서 가장 취약한 은행 기관이나 국가에 침투할 것이기 때문에 이러한 협력 관계는 전(全) 유럽 수준에서 전개되어야 한다. 유럽 전체 수준에서 거래 및 고객 정보를 통합함으로써 금융 범죄에 보다 효과적이고 효율적으로 대응할 수 있을 것이다.</p>	 <p>지속가능성</p> <p>지속가능성과 관련된 추가적인 비용의 규모는 상당하다. 투자와 관련된 정책들은 더욱 투명해져야 하며, ESG 기준을 충족시켜야 한다. 대출과 같은 전통적인 소매 은행의 활동에도 영향을 미칠 것이다. 규제기관은 은행으로 하여금 대출 정책에 건물 에너지 사용량 등을 고려할 것을 요구하고 있기도 하다. 가능하다면 공공기관과의 협력을 통해 가계 에너지 소비량을 나타내는 에너지 성능 인증(Energy Performance Certificates)에 대한 공동의 데이터 베이스를 개발하여 지속가능성과 관련된 절차를 반복적으로 행하는 것을 피할 수 있다.</p>	 <p>디지털 인증서 및 사이버 보안</p> <p>딜로이트는 주로 통신사 혹은 정부 기관과의 협력을 통해 만들어진 12개의 은행 인증서 서비스를 분석하였다. 경쟁 대상인 빅테크가 만든 인증서가 시장을 지배하고 있기 때문에 상호 운용성과 유럽 전체 수준의 활용성 확대를 위한 목표가 매우 높게 설정되어 있음을 확인하였다. 디지털 인증서와 밀접한 연관을 갖고 있는 사이버 보안과 관련된 비용은 특히 소규모 은행이 규모의 경제를 실현하려 함에 따라 빠르게 증가하고 있다. 지금까지는 매우 적은 성공 사례만이 존재했다.</p>
--	---	---

 <p>금융 및 디지털 소외계층 포용</p> <p>금융 및 디지털 소외계층 포용의 목표는 딜로이트의 은행 간 협력과 관련된 데이터 베이스에서 단 2%만을 차지하고 있다. 개별 은행이 소수 고객층을 위한 특별한 서비스에 투자하고 혁신하는 것은 쉽지 않은 일이다. 그러나 은행 간 협력을 통해 특수한 수요를 가진 고객들을 위해 인공지능이나 음성인식을 활용해 사용의 편의를 고려한 앱이나 디지털 어시스턴트를 개발하는 것은 서비스 확대의 강력한 촉매가 될 것이다.</p>	 <p>운영의 단순화</p> <p>최근 몇 년간 E-정부는 상당한 발전을 이루었으나 시민, 중소기업, 대기업을 위한 엔드 투 엔드(end-to-end) 디지털 서비스 제공을 위해 공공기관, 은행, 공증, 그 외 기타 부문의 협력이 필요하다. 폴란드와 헝가리에서 운영의 단순화를 위해 소규모 기업을 설립하였으나 더 많은 업무들이 이 분야에서 이루어질 수 있다.</p>	 <p>데이터 허브</p> <p>미래는 새로운 서비스와 상품의 원동력으로 데이터가 중심이 되는 인공지능이 기반이 될 것이다. 그러나 은행은 레거시 시스템의 한계나 데이터 활용 문화의 부족으로 인해 빅테크에 비해 데이터를 효율적으로 활용하지 못하고 있다. 뿐만 아니라 서비스 제공 시 외부 데이터 활용에 익숙하지도 않다. 데이터 허브는 이를 해결하는 방안이 될 수 있다. 여기서의 목표는 데이터를 축적하고, 중앙화하고, 은행간에 사물 인터넷으로 수집된 데이터와 같은 비은행 데이터를 공유하는 것이다. 향후 은행이 독자적인 데이터 제공 서비스 기업을 설립하거나 인수할 수 있는 가능성이 있다.</p>
---	--	---



은행 서비스 그 이상을 추구하는 것

딜로이트가 300개 이상의 은행을 대상으로 수행한 2020년 은행 업계 성숙도 연구에 따르면 디지털을 잘 활용하는 곳과 그렇지 못한 곳의 차이가 확연하게 드러났다. 디지털을 잘 활용하는 은행은 뱅킹 앱 내에서 은행 업무 이상의 서비스를 제공하고 있다(예: 기차 티켓 예매, 할인 쿠폰 제공 등). 규모나 예산의 한계로 인해 시장에서 뒤쳐진 기업들은 소위 '화이트 레이블(White Label)' 방안을 활용하여 선도 기업들을 쫓아가야 할 수 있다. 이 또한 은행 간 협력을 통해 해결할 수 있다.

각종 협력이 증가함에 따라 기존 은행 간 협력의 통합이 일어날 것으로도 예상된다. 오늘 날 국가 내부의 은행 간 협력 체계를 일맥상통하게 하기 위해 통합된 체계 아래에 다양한 협력 사례가 존재하게 되는 것을 볼 수 있다. 노르웨이의 결제 서비스 및 인증 서비스 뵘스(Vipps), 뱅크아이디(BankID)와 뱅크아셉트(BankAsept) 간의 합병은 서로 다른 분야의 협력의 예시이다. 또 다른 예로는 포르투갈의 은행 간 합작 투자인 SIBS 가 있다.



비슷하게 유럽 연합 내 협력 체계에서 지불 결제 및 현금 서비스 분야의 통합도 예상된다. 현금 사용량이 확연하게 감소하면서 ATM 네트워크의 통합이 필요해졌다. ATM의 활용은 향후 5년간 계속해서 감소할 것으로 보이며, 발생하는 비용 손실을 막기 위해 은행 간 협력이 불가피해졌다. ATM 네트워크의 통합 확장이 해결 방안이 될 수 있다. 현재 벨기에, 룩셈부르크, 프랑스, 네덜란드는 ATM 통합 사업에 참여하고 있으며 이는 향후 통합될 가능성이 있다(참고: 민간 부문에서 통합 사업을 주도할 수 있다). 모바일 지불 결제 분야에서 모든 국가 주도의 지불 결제 서비스 제공자들은 글로벌 시장에서 독자적으로 살아남기 어렵다는 것은 극명하다. 일부는 유럽 연합 혹은 글로벌 기업에 통합되는 전략을 취해야 할 수 있다.

결론: 은행 간 통합이 빠르게 이루어져야 할 때이다

은행 CEO들은 경쟁해야만 한다는 생각과 협력이 불가피하다는 현실 인식, 2개의 목표 사이에서 고민한다. 그러나 은행업은 변혁의 시기에 놓여있고, 은행은 상호간 혹은 빅테크와 협력하기 위한 방법을 정의하고 시도하는 것에 몇 년간을 허비할 시간이 없다.

협력에 빠르게 편승하고, 다른 분야와 공공기관에 개방적인 태도를 취함으로써 은행업계는 은행과 고객 모두의 발전과 이익을 가져다주고 전체적으로는 사회에 도움이 되는 생태계 구축이 가능할 것이다.