

**Deloitte.**

# 인재, 기술 그리고 변환

글로벌 경영자들의 금융산업의 미래에 대한 전망

By Jim Eckenrode



November 2017

# 미래로의 향해

전 세계 금융산업의 경영진은 많은 비슷한 도전과제에 직면해 있다. 새로운 기술, 새로운 시장 참여자들, 소비자 요구의 변화 등 모든 방향에서의 변화를 따라잡기 위해 분투해야 하는 것이 주된 도전과제다. 금융산업에 속한 기업들에게 변화의 속도는 얼마나 빠르게 가속화되고 있고, 리더들은 자신들의 기업을 미래로 이끌기 위해 어떻게 계획을 수립하고 있는가? 이들 질문에 답하기 위해서는 경쟁적 시장 구조, 규제 환경, 결과에 영향을 미치는 산업의 국제적 규모에 있어 일부 지역적 및 국가적 차이가 있음을 먼저 고려하는 것이 중요하다.

선진 경제권과 다른 경제권 간의 유사성과 차이점을 파악하기 위해, 딜로이트는 금융기관 경영진에 대한 글로벌 설문조사를 통해 데이터를 분석했다. 설문결과는 이들 지역적 차이가 어떻게 금융기관들에 영향을 미칠 것인지, 그리고 경영진이 이에 대해 무엇을 계획하고 있는지를 드러내 주었다. 설문 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

- G7 금융기관의 많은 리더들은 일부 신흥 기술의 영향력에 대해 의구심을 가지고 있고, 현재 계획에 이들 기술을 포함시킬 것으로 보이지 않음
- 규제의 영향에 대해 광범위한 공감대가 형성되어 있고, 현재 및 새로 등장하는 경쟁자에 대해서는 상대적으로 우려하지 않음
- G7의 경영진은 다른 경제권의 경영진과 비교해 인재 및 운영에서의 변화가 훨씬 빠르게 일어날 것으로 보고 있음
- 인재의 필요성과 간극에서는 견해 차이가 있음; G7 리더들은 산업 및 콘텐츠 지식을 구하고 있고, 반면 다른 경제권에서는 유연성 및 적응력이 높이 평가됨

## 설문조사에 관하여

이 보고서는 딜로이트가 2017년 2-3월에 수행한 설문조사에 근거함. 200명 이상의 금융기관 고위 임원들에게 신흥 기술, 규제, 시장 동역학에 대해 질문을 수행. 참여자들은 28개국에 걸친 CEO, COO, CFO, 사업부 임원, CRO, CIO, CTO 등으로 구성. 응답자의 30%는 은행, 30%는 보험, 25%는 자산운용, 15%는 증권사 소속. 지역별로는 101명의 임원은 G7 국가 출신으로 그룹 1로 설정하고, 나머지 21개국 112명은 그룹 2로 설정해 분석.

## 기술은 주요 변화 동인(change agent)이지만, 신흥 기술이 주도권을 갖진 않을 것이다

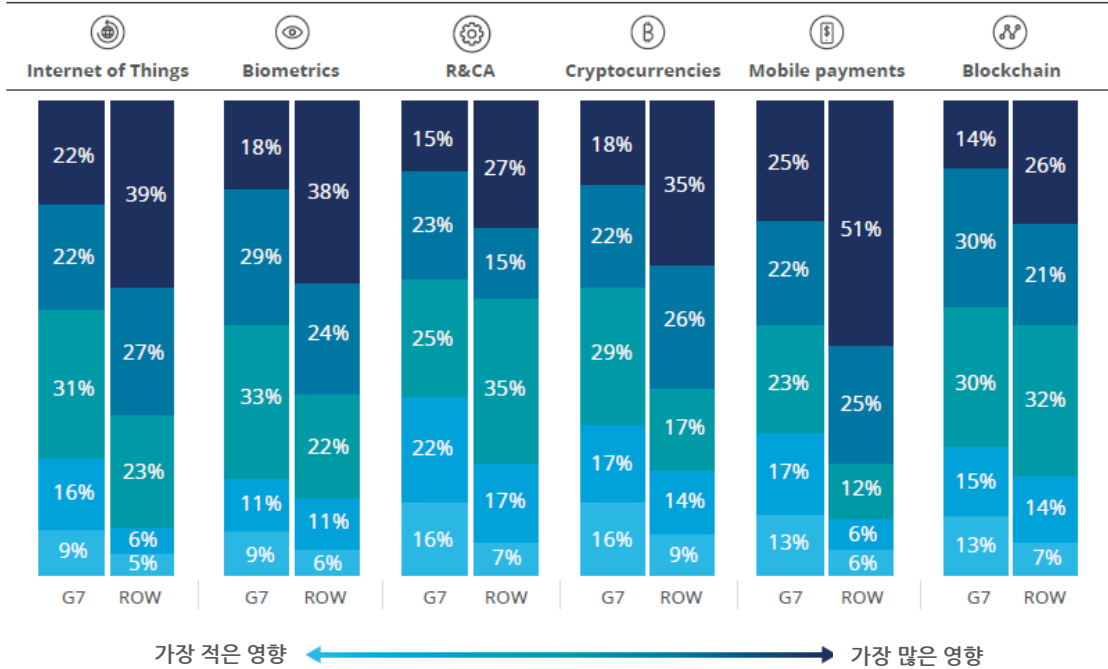
설문에 응답한 모든 경영진이 변화가 오고 있다는 점에는 동의했지만, 다음 5년 동안 경험할 변화의 정도에 대해서는 의견이 일치하지 않았다. 거의 50%가 산업이 급격하게 변할 것이라 보았지만, 나머지는 보다 점진적인 변화를 예상했다(그림 1). 2/3 이상이 기술 혁신이 산업 변화에 핵심 역할을 할 거라 생각한 반면, 거의 절반 가량이 규제가 주요한 영향을 미칠 거라 생각하고 있었다.

설문조사는 웨어러블 기기, IoT, 생체인식(biometrics), 로봇화 및 인지적 자동화(R&CA), 암호화 화폐(cryptocurrencies), 모바일 지급결제(mobile payments), 블록체인(blockchain)과 같은 일련의 구체적인 기술에 초점을 맞췄다. 설문 결과는 변화를 일으키는데 있어 이들 기술의 역할에 대한 의견 불일치가 있음을 보여준다. 일부 금융기관 리더들은 이 기술들의 영향력을 확신하지 않고 있다. 그리고 입증된 실적 기록이 없기 때문에, 리더들은 신기술을 고객들에게 제공하는데 조심스럽다.

반대로 비G7 응답자들은 신기술로 그들의 사업이 영향을 받을 것이라고 확실히 예상하고 있다. 예를 들어 IoT의 영향에 대해 비G7는 응답자의 2/3 이상이 상당한 영향을 미칠 것이라 평한 반면, G7 응답자들은 단지 40% 정도만이 그럴 거라 답했다.

# 설문 결과 분석

그림 1. 신흥 기술의 영향: G7 vs. 나머지 경제권



출처: GFSI 성장 및 전략 설문, Deloitte Center for Financial Services analysis.

전반적인 회의론에도 불구하고, G7 리더 중 극소수만이 이들 기술이 전혀 영향을 미치지 못할 것이라고 답했다. 단지 나머지 국가에 비해 이들 기술의 영향이 클 거라 응답한 비율이 낮을 뿐이다. 하지만 G7 국가의 리더들은 이들 기술이 빠르게 영향을 미칠 것으로 보고 있었다. G7 금융기관 리더의 거의 절반이 앞으로 2년 내에 웨어러블 기기가 사업에 영향을 미칠 것으로 예상한 반면, 나머지 지역은 단지 25%만이 그렇게 보았다. 비G7 금융기관 경영진은 RPA(Robotic Process Automation)와 인공지능으로 인한 변화가 보다 늦게 올 것으로 생각하는데, 응답자 중 1/3을 갓 넘는 비율만이 의미 있는 변화가 10년 내에 이뤄질 것으로 본 반면, G7 경영진은 20%만이 그럴 것이라고 생각했다.

기업들은 얼마나 적극적으로 이들 기술을 사용하고 있는가? G7 금융기관의 응답자 중 이들 기술이 현재 계획의 일부가 아니라고 답한 비율이 높았다. 현재 이들 기술 관련 솔루션이 사용되고 있는 분야를 보면, 비G7 응답자의 42%가 적극적으로 생체인식을 사용하고 있다고 답한 반면, G7은 단지 29%였다. 모바일 지급결제의 사용은 비G7이 62%, G7은 41%였으며, 암호화 화폐의 사용을 계획 중인 비율은 비G7이 38%, G7은 25%였다.

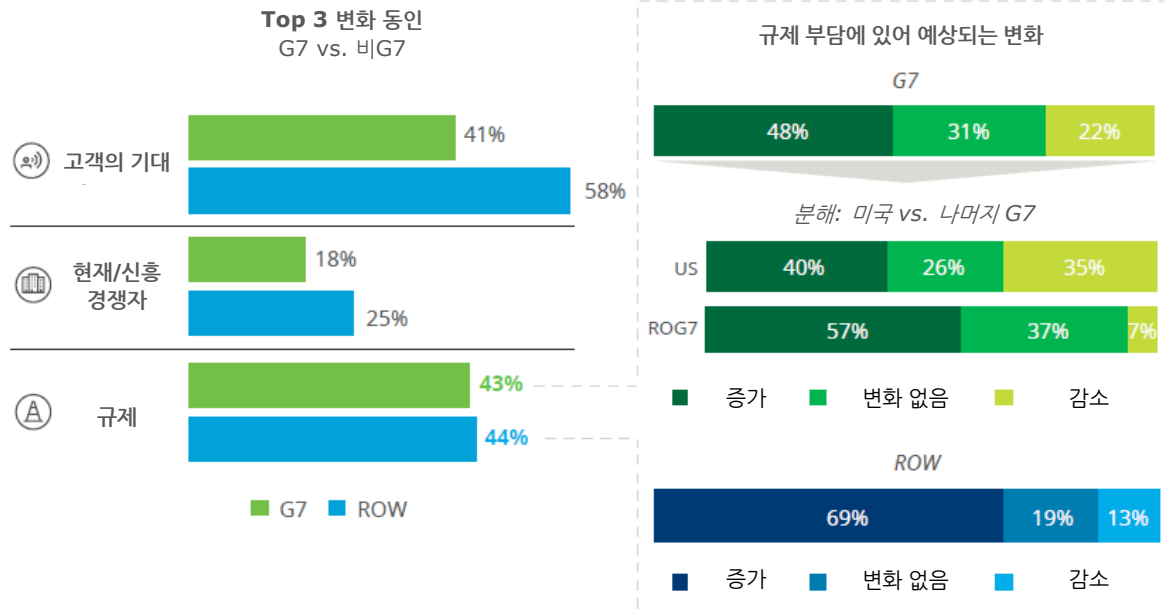
## 기술이 변화를 추진하는가? 그렇다. 고객의 요구와 경쟁은? 그다지.

응답자들은 또한 전략적 영향력으로 간주되는 다른 압력에 대한 견해를 공유했다. G7 금융기관 임원들은 고객의 기대로 인한 압력을 다른 국가의 임원들에 비해 그다지 느끼지 않는 것으로 보인다. 단지 40%만이 이를 변화 동인으로 보았는데, 비G7 국가의 경우는 거의 60%가 이를 변화 동인으로 꼽았다. 그리고 흥미롭게도, 양쪽 모두 현재 및 새롭게 등장하는 경쟁자에 대해 우려하지 않고 있다. G7 응답자 20% 미만이 경쟁 동역학을 변화 동인으로 보았고, 비G7은 25%만 그렇게 생각했다. 응답자들은 핀테크가 금융 중개기관을 제거할 가능성을 일반인들이 생각하는 것보다 적게 보는 것일까? 그들은 규제 당국이 새로 생겨나는 핀테크 기업들에 미칠 영향을 고려한 것일 수 있다.

규제 당국의 영향력에 대해서는 비G7의 금융기관 리더 70%가 앞으로 1-2년 내에 규제가 강화될 것으로 예상했지만, G7은 48%만이 그렇게 보았다. 그러나 미국을 제외하면 이 수치는 57%로 올라가고 미국 응답자의 35%는 오히려 규제 부담이 줄어들 것으로 예상했다(그림2 참조).

# 설문 결과 분석 (계속)

그림 2. 변화의 동인과 규제로 인한 부담



출처: GFSI 성장 및 전략 설문, Deloitte Center for Financial Services analysis.

## 양쪽 집단 모두 비즈니스에 대한 영향을 예상. G7은 영향이 보다 빠르게 다가올 것으로 봄

설문조사는 또한 기술과 규제로 인해 기업 운영 중 어느 부분이 가장 영향을 받을지 질문했다. 리스크 관리 및 컴플라이언스, 상품 개발, 고객 서비스가 가장 많은 영향을 받을 분야로 의견이 일치됐다. 그리고 G7은 전반적인 운영 모델의 변화 가능성을 비G7보다 훨씬 높게 보았다. 변화의 시점에 있어 G7 응답자들은 이러한 변화가 훨씬 빨리(2년 내) 일어날 것으로 예측하여 비G7 응답자들의 예상(5년 내)과 달랐다. 가장 차이가 심한 분야는 고객 서비스, 운영 모델, 인적 자원/인재 분야로 거의 2:1의 차이를 보였다(그림3 참조).

## G7 금융기관 리더들은 구체적인 기술을 가진 인력을 모집 중

마지막으로, 설문조사는 현재 및 앞으로의 인재 관련 도전과제에 대해 물었다. 규제와 리스크에 대한 이해를 각 그룹의 거의 70%가 필요한 능력이라고 꼽았고, 변화/진화하는 트렌드를 예상할 수 있는 역량이 양 집단에서 50% 이상 언급됐다. G7 리더들은 비G7 리더들 보다 “기본적” 역량에 더 많은 우선순위를 뒀다. 산업에 대한 지식과 경험이 그것이다. G7 리더들은 필요한 최상위 3대 역량으로 규제 및 리스크에 대한 이해, 업계 경험 및 지식, 변화를 예상하는 역량을 꼽았고, 비G7은 규제 및 리스크에 대한 이해, 변화를 예상하는 역량, 유연성과 민첩성을 들었다. 또한 비G7 경영진은 생태계에서 비금융기관과의 네트워크 구축 및 파트너십 수립을 추구하고 있다.

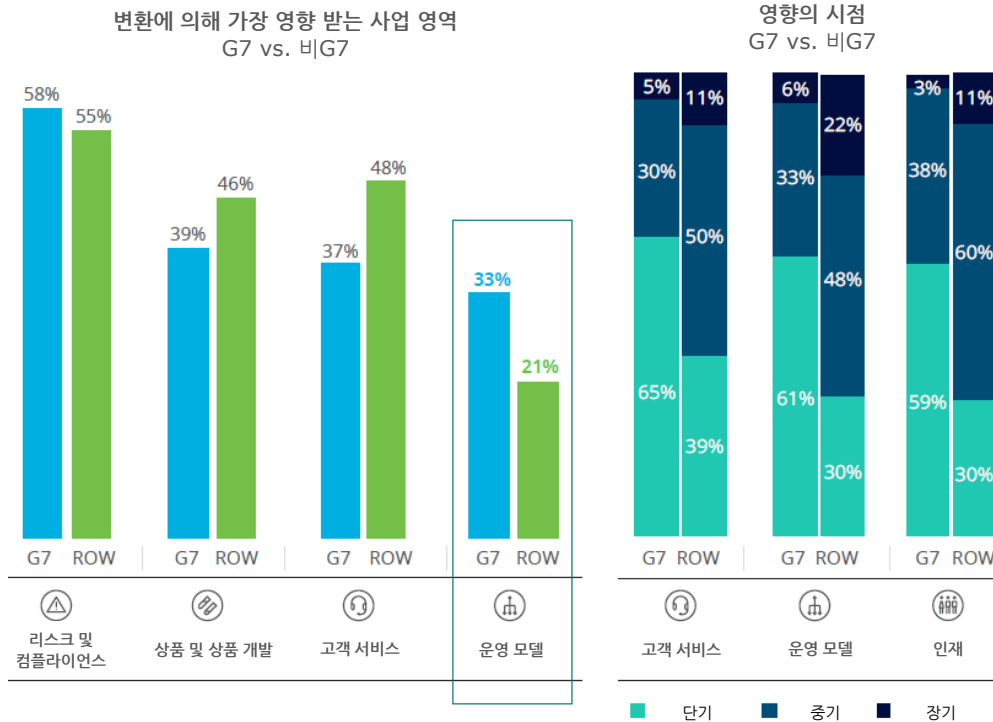
## G7 국가의 금융기관들은 뒤처질 위험에 처해 있는가?

G7 응답자들이 나머지 국가보다 변화가 빨리 올 것으로 보고 있지만, 이들은 운영 모델이 어떻게 변할 것인지 백오피스 운영에 어떻게 영향이 미칠 것인지에 더 초점을 맞추고 있다. 많은 신흥 기술을 둘러싼 과장된 소문에 대해서는 의구심을 보이고 있고, 인재 측면에서는 산업 지식, 규제 및 리스크 관리 전문지식을 가진 인력을 찾고 있다.

대조적으로, 비G7 금융기관 응답자들은 신흥 기술로 인한 큰 변화를 명확히 예상하고 있고, 이를 사용하는데도 주저하지 않는다. 강화되는 규제 환경의 관리를 위한 추가 자원이 필요할 것이라고 예상하지만, 상품 개발과 IT 활용에 있어 인재의 필요성도 인식하고 있다.

# 미래로 나아가기: 천천히 꾸준하게 나아가면 경주에서 이길 수 있을까?

그림 3. G7 리더들은 비즈니스 수행에 있어 변화가 빠르게 올 것으로 예상



출처: GFSI 성장 및 전략 설문, Deloitte Center for Financial Services analysis.

설문조사에서 얻은 몇 가지 인사이트를 정리하면 다음과 같다.

- 비G7 금융기관들은 자신들의 미래가 신기술에 달려있다고 생각한다. 반면 선진 경제권은 영향의 증거를 기다리고 있다. 하지만, 기술의 기하급수적인 변화 추세 측면에서 볼 때, G7 금융기관의 현상안주/회의주의는 그들을 불리한 상황에 빠뜨릴 수 있다. 그 때쯤에는 리더 지위를 되찾기에는 너무 늦었을 가능성이 있다.
- 전 세계 금융기관 리더들은 핀테크로 인한 잠재적인 격변을 그다지 걱정하지 않는 것으로 보인다. 하지만, 그들은 혁신의 필요성을 인식하고 있다. 기존과 다른 경력, 기술을 갖춘 인재를 채용하는 것이 해법의 일부일 수 있다.
- 미국 외 금융기관들은 개선된 리스크 관리 및 컴플라이언스 규약의 추진을 계속할 필요성이 있을 것으로 보인다.
- G7 금융기관은 빠른 변화를 예상하는 관점에서 비즈니스 변환의 추세를 가속할 가능성이 크다. 그러나 로봇 및 인지기술 자동화, 블록체인, IoT와 같은 신기술을 계획에 포함시키지 않는다면 개선 기회를 놓치는 결과가 될 수 있다.

양 집단의 리더들은 지속적인 전략적 계획 및 투자 사이클에서 이들 요인을 고려할 뿐만 아니라 특정 기업 혹은 시장에 이를 어떻게 적용할 것인지를 생각함으로써 이득을 볼 수 있을 것이다.





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) 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 entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.