

# 핀테크를 넘어서

경쟁 환경을 변화시키고 있는 8가지 힘



## Disruptive force #1

# 비용의 일용품화

경쟁 우위로서 운영비의 중요성이 약해지고 있다. 기업들은 비용의 일용품화를 가속화하기 위해 신기술 및 다른 조직들과의 협업을 탐색 중인데, 그렇게 해서 마진을 유지하고 보다 유망한 전략에 집중할 수 있다. 한가지 접근법은 프로세스를 표준화하고 기업들 간의 중복 업무를 제거하는 새로운 유틸리티의 창조다. 또한 확장된 범위의 활동들(예. 리스크 관리)의 외주화, 그리고 마지막으로 자동화가 있다. 대출 심사, 계좌 대사와 같은 프로세스들의 간소화를 위한 새로운 도구들이 사용 가능해 졌다.

동종 기업들과의 비용 공유와 업계 표준적인 도구의 사용 사이에서, 금융 서비스 가치사슬은 평탄해 질 것이다. 그리고 이에 대응해, 업계는 파트너십과 전반적인 생태계에 더 큰 관심을 기울일 전망이다. 보안과 허가는 모든 새로운 외부 연결로 인한 위협을 최소화하기 위해 독립적으로 취급될 것이다. 기업들은 또한 외부 조직들과의 데이터 공유가 증가함에 따라 고객 데이터의 보호를 강화할 것이다.

기존 기업들은 또한 미들 및 백오피스 업무가 경쟁자들과 차별점이 없어짐에 따라 고객 대면 프로세스를 차별화하기 위한 방안을 찾을 필요가 생긴다. 규제당국은 잠재적인 리스크를 찾기 위해 유틸리티와 비즈니스 서비스 공급자들을 점검하느라 바빠질 것이다.

Examples	
디지털 뱅킹	은행들은 점점 더 규제당국과 공조해 KYC(Know Your Customer)와 AML(Anti-Money Laundering)과 같이 업무에 필수적이지만 핵심 과업은 아닌 업무에 초점을 맞춘 외부 서비스를 시험하고 있다.
대출	프로세스 개선과 미들웨어가 상대적으로 돈이 많이 드는 상황이 계속되어, 기존 금융기관들은 전체 인프라의 대규모 정비를 필요로 하지 않는 핀테크 솔루션을 활용하기 위해 P2P 대출과 같은 마켓플레이스 대출업체 협업을 고려 중이다.
시장 인프라	핵심 사업의 수익성이 떨어짐에 따라, 시장 인프라 공급자들은 보유 데이터를 활용한 새로운 수익원을 찾고 있는데, 이는 서로 다른 데이터 공급자들 간의 광범위한 업계 협력을 필요로 한다.

**서비스 차별화.** 미들 및 백오피스의 자동화와 아웃소싱은 금융 서비스 가치제안(value propositions)을 일용품화하고, 기업들이 차별화의 새로운 기반을 만들도록 유도한다.

## Disruptive force #2

# 이익 재분배

기술이 금융서비스 가치사슬을 뒤흔들고 있다. 투자회사들은 ETFs(Exchange Trade Funds)를 이용해 고객들을 저축성 예금으로부터 유인하고 있다. 기존 금융기관들은 스타트업과 짝을 이뤄 기존 파트너들과 경쟁 구도를 형성 중이다. 그리고 규제당국은 인프라 접근에 대한 금융기관들의 통제권을 축소시키고 있다. 이 모든 활동들의 결과는? 업계 전반에 걸친 이익의 재분배가 일어난다.

기술이 최종 고객에게 접근 시 중개인의 우회를 가능하게 해 비용을 절감해 줌에 따라, 중개인들은 새로운 기회를 찾을 필요가 있다. 한편, 핀테크 기업들은 규모와 고객 접근성을 제공하는 잠재적 파트너들을 확보하게 될 것이다. 규제당국은 부의 변화가 어떻게 가치사슬을 재형성하고, 오랫동안 규제를 받아온 기업들이 새로운 기업들에게 기반을 내주는지를 이해해야만 한다.

## Examples

### 지급결제

온라인 쇼핑이 빠르게 성장하고 있으며, 온라인 및 현금없는 거래 솔루션이 우세해지고 있다.

### 보험

보험사와 재보험사는 전문지식을 확보하고 격변을 피하기 위해 점점 더 외부 조직(예. 인슈어테크 및 대형 기술기업)들과 협업한다.

### 투자 관리

고객 수요가 저비용 상품과 로보어드바이저로 이동함에 따라 마진이 축소되고, 기존 기업들이 운영비 절감을 추구하도록 내몰다.

### 시장 인프라

기술적 개선이 규모의 경제의 혜택을 축소시킴에 따라, 인프라 운영의 수익성이 떨어진다.

**새로운 가치사슬의 압박.** 신기술이 기존 기업과 핀테크 업체들로 하여금 전통적 가치사슬을 우회하게 해줘, 인접 및 새로운 영역에서의 격렬한 경쟁을 부추긴다.

## Disruptive force #3 경험의 소유

전통적으로 많은 금융기관들은 자신들이 만든 상품을 유통해 왔지만, 플랫폼과 대안적 채널이 부상함에 따라 신중한 기존 기업들은 유통이 자신들의 통제를 벗어난 환경에 대비하고 있다. 고객 경험을 소유한 자들에게로 힘의 균형이 이동함을 인식하고, 금융 서비스의 생산에 전념하는 기업들은 극단적인 규모 확대 혹은 특정 분야 집중을 추구하는 전략을 저울질 하는 중이다.

고객들은 로보어드바이저 서비스를 제공하는 다양한 기업들로부터 ETF를 구매하는데, 그들은 어떤 상품을 보여줄지를 엄격하게 통제하는 공급자들로부터 앱을 다운받는다. 자문 서비스에 있어서, 소매 금융업은 비교 가능한 데이터에 광범위한 가시성을 제공하는 유통자의 벤치마크와 추천에 영향 받기 쉽다.

만약 이러한 트렌드가 전개된다면, 고객들은 시장이 통합됨에 따라 점점 더 훨씬 적은 유통자들과만 상호작용하게 될 것이다. 대형 기술기업과 기존 금융기관들이 우위를 가질 터인데, 전자는 풍부한 고객 데이터로 인해 후자는 브랜드와 기존 고객기반으로 인해 그러하다. 하지만, 그러한 점이 다른 업체들로 하여금 자신의 상품 및 다른 이들의 상품의 유통자가 되고자 하는 노력을 막지는 못할 것이다. 핀테크 기업들은 틈새시장을 찾을 수도 있다.

여기서 규제당국의 역할은 상품 유통자가 보유한 시장권력의 남용 방지가 될 것이다. 이는 특히 유통자가 고객구매 경험을 통제하는 오픈 플랫폼에서 더 할 것이다. 파장이 클 한가지 열린 질문은, 그러한 환경에서 유통자와 생산자가 어떻게 책임을 공유하느냐이다.

## 예시

### 디지털 뱅킹

비용 절감을 위해, 기존 은행들은 대면 서비스를 제거하고 다른 방식으로 고객들과 관계하기 위해 핀테크 및 대형 기술기업을 탐색한다.

### 대출

대출업체들은 비금융 플랫폼들을 목표로 삼는데 왜냐하면 이들은 고객들이 대출을 가장 필요로 하는 바로 그 순간-공급망 관리 혹은 매출채권 결제 시점 동안과 같은-에 대한 접근성을 제공하기 때문이다.

### 시장 인프라

소매 투자자들을 보호하기 위한 규제 강화가 전통적인 채널을 통한 개별화된 서비스 제공을 보다 비싸게 만들어, 로보어드바이저를 매력적인 대안으로 만든다.

**유통자 혹은 생산자.** 시장 참여자들은 상품 유통 혹은 상품 생산 중 어디에 집중해야 할지를 선택해야만 할 수 있는데, 이는 비즈니스 및 고객 상호작용 모델뿐 아니라 경쟁 환경에 영향을 미칠 것이다.

## Disruptive force #4

# 플랫폼의 부상

고객들은 더 많은 선택권을 요구하는 동시에 원스탑 서비스를 점점 더 기대한다. 금융기관들은 종종 다른 업체들과 함께, 다수의 지역에서 서비스 제공을 가능하게 해주는 디지털 플랫폼에 눈을 돌린다.

결과적으로, 이들 플랫폼은 금융상품 유통의 주요 수단이 될 것이다. 기업 및 소매 고객들은 업체들이 경쟁하는 온라인 매장에서 대출 및 자산관리 서비스를 구매할 수 있게 된다. 자본시장의 판매자와 구매자들은 광범위한 거래 영역을 수용하는 플랫폼을 통해 연결될 것이다.

이러한 전개는 업계에 몇 가지 영향을 미치게 된다. 금융기관에게는, 상품 차별화가 중요해진다. 이는 미끼 상품의 종말을 의미한다-상품은 자립할 수 있어야 할 것이다-그리고 저비용을 추구하는 고객들은 상품의 규모의 경제를 향유하는 기존 대형기업을 선호하게 될 것이다. 한편, 플랫폼 소유주는 고객의 요구와 상품 생산자의 니즈 간의 균형을 맞춰야만 한다. 플랫폼은 자연스럽게 모든 참여자들로부터 시장 데이터를 포착해서, 플랫폼 소유주의 시장 지배력을 강화하게 된다.

모든 참여자들은 대중 플랫폼에 게시된 상품에 대한 책임을 져야만 한다. 그리고 규제당국은 각 시장에서 책임자가 누구인지를 결정해야만 한다.

## 예시

### 지급결제

대형 기술 기업들 덕분에, 온라인 결제가 점점 더 고객들 눈에 띄지 않게 되고, 거래처리를 위해 한번의 로그인만 요구된다.

### 마켓 인프라

거래 플랫폼은 데이터를 수집해서 시장을 통합해 보여주고, 적절한 거래상대방의 발견을 모색해주며, 모든 참여자들에게 정보를 제공하는 애널리틱스를 지원한다.

**더 적어지고, 더 커진 승리자들.** 플랫폼은 고객들에게 구매와 관련해 훨씬 많은 선택권을 제공하고, 최고의 상품들을 더욱 유리하게 만든다.

## Disruptive force #5

# 데이터 수익화

데이터가 점점 더 중요해지는 미래에 직면한 기업들은 순간이 아닌 흐름을 기반으로 데이터 수집을 시작하고 있다. 예를 들어, 거래보다는 고객의 휴대전화를 통해 위치데이터에 접근한다. 기업들은 또한 고객 데이터의 확장을 고려 중이다. 디지털 경험을 고객에게 보다 매력적으로 만드는 법 중 하나는 그 과정에서 더 많은 데이터를 수집하는 것이다. 또 다른 방법은 다른 기업들과 협업해, 데이터를 교환하는 대가로 추가적인 가치를 제공하는 것이다. 금융기관들은 기술기업들을 따라잡고 다른 공급자들과 차별화를 위해 여러 전략을 조합하는 방식을 적용 중이다.

그 과정에서 데이터의 소유와 통제가 모든 이해관계자들에게 중요해질 것이다. 고객 신뢰의 수립과 유지를 위해 데이터 보안이 필수가 된다. 기존 기업들은 기존 시스템에 데이터를 유지하는 것이 관리가 쉬운 신규 시스템과 대비해 더 나은지를 결정해야만 한다. 그들은 데이터 관리, 사용, 보안을 위해 핀테크 기업들에게 눈을 돌릴 수도 있다. 규제당국은, 해킹뿐 아니라 은행들이 추가적인 데이터를 사용하는 방식과 고객들이 데이터 공유의 의미를 얼마나 잘 이해하는가에 대해서도 우려해야 한다.

### 예시

#### 보험

소비자들이 특정한 장소, 용도, 시간대에 대한 보장을 요구하여, 기업들로 하여금 상품을 맞춤화하는데 도움이 되는 추가적인 데이터를 수집하도록 만들고 있다.

#### 지급결제

금융기관들은 거래 데이터의 가치를 열기(unlock) 위해서 점점 더 비금융기업들과의 협업을 늘리고 있다.

#### 대출

기존 대출업체들은 (특히 저신용 고객들에 대한 대출을 늘릴 목적으로) 심사 모델을 강화하기 위해 데이터 변환, 자동화, 새로운 애널리틱스에 대한 투자를 크게 늘리고 있다.

**효과적인 데이터 사용.** 데이터 흐름은 상세하고(예. 상품 단위 수준의 데이터) 다차원적(예. 위치 데이터 포함)일 때 보다 가치 있고, 데이터 협업과 파트너십을 성공적인 수익화에 필수적으로 만든다.

## Disruptive force #6

# 바이오닉 노동력

AI는 금융기관의 대중용 대면창구가 되어가고 있다. 많은 기술기업들에서 고객 상호작용을 주도하는 기기들처럼 말이다. 내부적으로는, AI와 협업을 통해 크게 시간을 절약하고 잘 정의된 반복적인 과업이 수반되는 주요 프로젝트를 완료하는데 필요한 인력을 크게 줄이고 있다. 아직 결정되지 않은 사항은 어떻게 이 인간과 AI의 조합을 대할 것인가 하는 점이다. 그들은 동료인가, 아니면 도구의 집합일 따름인가?

다른 전개는 보다 명확해 보인다. 앞으로, AI 리스크 관리는 업계 전반의 우선순위가 될 것이다. AI가 조직에 미치는 영향은 부서마다 차이가 있을 것이다. 기업은 기계와 인간 간의 균형을 관리할 필요가 있고, 사람들이 AI와 효과적으로 공존하도록 훈련시켜야 한다.

기존 기업들은 고객을 대면하는 AI를 통해 기업의 문화를 전달하는 법을 파악해야만 한다. 또한 AI 전문 지식을 확보할 필요가 있는데, 핀테크 기업과 협업할 수도 있다. 규제당국에 있어, AI는 새로운 전략을 필요로 하고 여기에는 정책 집행과 규제 위반에 대한 처벌이 포함된다.

## 예시

### 모든 분야

AI의 완전한 가치는 오직 AI의 강점을 효과적으로 보완해 주는 직원들을 보유할 때만 발휘되고, 이를 위해 채용과 훈련 양쪽 모두의 변화가 필요하다.

### 모든 분야

기업들은 AI를 통한 차별화된 가치를 전달하는데 있어 각자 고유한 도전을 받을 것이다.

### 모든 분야

AI가 프런트, 미들, 백오피스에서 복잡한 인간 활동을 대체함에 따라, 프로세스 실행의 우월함으로 인한 경쟁우위가 약화될 것이다.

재설정된 기대. AI는 프런트와 백오피스 프로세스 간의 마찰을 제거하고, 사람들을 혁신, 몰입, 감정적 지능에 중점을 둔 역할로 이동시킨다.

## Disruptive force #7

# 시스템적으로 중요한 기술

지금까지 기술기업들은 금융 서비스 제공에 큰 관심을 보이지 않았다. 그러나 금융기관들은 점점 더 클라우드 기반 인프라에 의존하고 데이터 저장과 가공에 온라인 유틸리티를 이용하고 있다. 그들은 또한 고객을 상대하는 기술기업들의 접근법을 따라, 데이터를 수익 창출에 이용하고 디지털 경험에서 마찰을 제거하려 한다.

이는 유망하게 들리지만, 두 산업 간의 충돌을 야기한다. 금융기관들은 한편으로는 점점 더 대형 기술기업에 의존하게 될 위험이 있고, 다른 한편으로는 경쟁자들에게 뒤처질 위험이 있다. 양쪽 모두를 피하기 위해, 금융기관들은 핵심 가치를 잃지 않으면서 기술기업들과 파트너 관계를 가질 방법을 찾아야 하고, 비용과 데이터에 대한 일부 통제권의 상실을 받아들여야 한다. 또한 대형 기술기업들과 인재를 놓고 경쟁해야만 하며, 인재 모델을 재정의할 강제적 필요가 있다.

핀테크 기업들은 중간 지점을 차지할 것이다. 그들은 대형 기술기업들의 금융시장 진입을 도우면서 동시에 기술 인력으로 금융기관을 지원할 수 있다. 규제당국은 전통적인 규제 프레임워크 아래서 어떻게 대형 기술기업들을 다뤄야 할지를 파악해야만 한다.

## 예시

### 보험

대형 기술기업의 가상 비서가 가정을 위한 가상 보험상담원이 될 수 있다. 그러나 보험사는 그 채널을 효과적으로 이용하기 위해 적절한 관계를 육성해야만 한다.

### 디지털 뱅킹

고객들은 이제 다른 선도적인 모바일 앱에서 제공하는 것과 동일한 즉각적인 접속, 매끄러운 경험, 포괄적인 서비스와 지원을 모바일 뱅킹 앱에서 요구해, 은행들로 하여금 은행 생태계 외부로부터의 학습을 강제한다.

### 투자 관리

고객들은 기술기업들의 고객 중심적 서비스와 비금융 환경에서의 서비스 수준에 익숙해졌고, 같은 수준의 자산관리 서비스를 기대한다.

생태계의 필수 의무. 금융기관들은 핀테크 및 기술기업들뿐 아니라 서로 간에 보다 많은 파트너십을 체결해, “윈-윈”하는 공생 관계의 수립을 위한 과정에서 숙련도를 높여야 한다.

## Disruptive force #8 금융 지역화

10년 전에는 금융의 세계화가 막을 수 없는 대세로 보였지만, 이제는 트렌드가 반대로 향해, 지역 환경에 맞춤화된 금융 서비스 모델의 구축으로 향하고 있다. 분화되는 규제 우선순위, 기술적 역량, 고객 환경은 세계화의 확대에 위협이 되어, 업계 참여자들로 하여금 세계의 서로 다른 지역에서 차별화된 길을 구축하도록 촉구하고 있다.

이런 환경에서, 지역 핀테크 허브가 갑자기 등장할 수 있는데, 지역에 특화된 서비스를 제공하는 기업들을 위한 온상을 창조한다. 이는 해외 확장을 추구하는 이들을 잃는 대가로 지역 기반 기업들에 호의를 보일 것이다. 한편으로, 다국적 기업들이 다른 시장에 아이디어를 적용하기 전에 한 지역에서 아이디어를 시험하기가 용이해질 것이다. 어느 쪽이든, 떠오르는 역량의 지역화는 유사한 문제에 서로 다른 솔루션을 강제하게 될 가능성이 커질 것이다. 이는 무시하기 어려운 지속적인 비효율성이다.

기존 기업들에 있어, 심지어 글로벌 기업이라 해도, 금융 지역화는 지역적인 경쟁 우위의 육성과 지역 경제와의 통합을 의미하게 될 것이다. 핀테크 기업들은 확장 기회와 신규 시장 진입을 추구하기 때문에 열성적인 파트너십이 입증될 수 있을 것이다. 핀테크 기업들은 기술이 진입장벽을 낮출 잠재력이 있음에도 불구하고 다수의 사법권에서 그들의 존재감을 수립하는데 어려움을 겪을 것이다.

### 예시

#### 지급결제

현대적인 지급결제 시스템이 없는 국가는 모바일 지급결제 시스템의 혜택을 크게 입어왔기 때문에, 다른 국가들보다 이들 지역에서의 광범위한 도입으로 이어질 것이다.

#### 크라우드펀딩

사법권마다 크라우드펀딩을 매우 다르게 보고, 리스크 특징을 다르게 취급하기 때문에, 국제적으로 확장하고 운영하는 플랫폼의 역량을 방해하게 된다.

#### 마켓 인프라

금융 위기가 과거로 사라짐에 따라, 전세계 규제당국은 거래 플랫폼의 성장을 권장했던 규제 개혁을 되짚어보기 시작할 것이다.

**규제 불확실성.** 금융당국은 대규모 규제 변화뿐 아니라 부상하는 시장 인프라 기술에 대해 규제 당국이 다루는 방식의 지역적 차이에 대해서도 빠르게 적응하는 능력을 개발해야만 한다.

# 여기서 어디로 나아가는가

기존 금융기관들을 위한 몇 가지 교훈은 다음과 같다.

- 적극적으로 변화를 추구하라
- 민첩해지기 위해 준비하라
- 한 전략을 선택하고 공격적으로 이를 추구하라

물론, 다음과 같은 많은 불확실성이 남아있다.

- 금융 서비스에서 디지털 신원의 역할은 무엇이고, 누가 이를 소유해야 하는가?
- 어떻게 기업이 데이터에서 가능한 많은 수익을 창출할 수 있을까-그 비용은 무엇인가?
- 기술이 결과를 이해할 수 있는 능력을 넘어 앞서갈 때 기업은 어떻게 리스크를 완화할 수 있는가?
- 새로운 시스템의 투명성이 디자인, 수익 모델, 참여자의 역할에 영향을 어떻게 미칠 수 있는가?
- 금융서비스 기업이 기술을 활용하여 업계의 핵심에 있는 오래된 파트너십 및 협업 문제를 해결할 수 있을까?

이들 질문에 대한 해답은 최소한 우리가 점검해온 8가지 힘만큼의 영향력을 가지게 될 것이다. 딜로이트는 계속해서 이들 질문에 대한 해답을 추구할 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.