

삼성 KPMG

# Samjong INSIGHT

Vol. 73·2021

삼성KPMG 경제연구원

## 은행산업에 펼쳐지는 디지털 혁명과 금융 패권의 미래

Thought Leadership I

뱅킹, 변화를 위한 혼란의 시대

Thought Leadership II

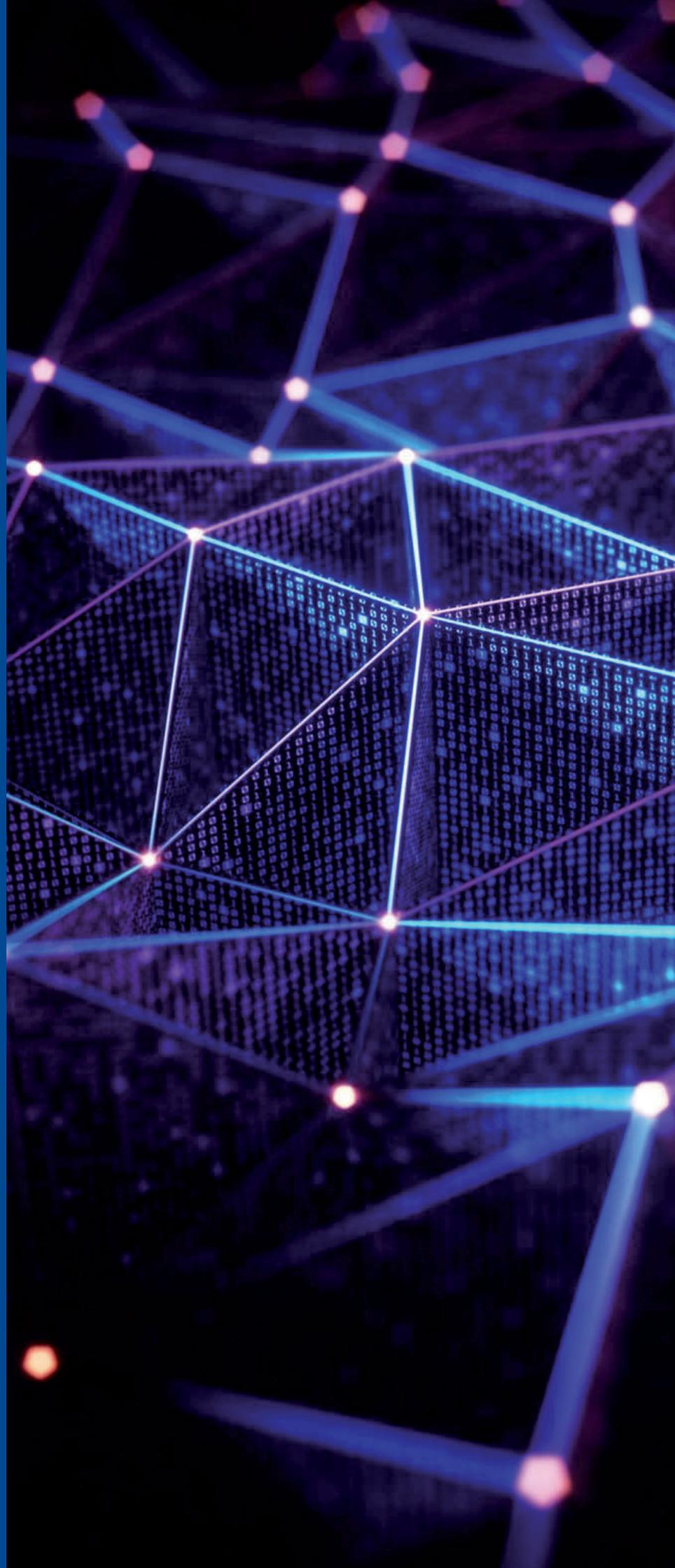
은행의 미래를 결정할

메가 트렌드

Thought Leadership III

글로벌 은행의 디지털 전환

사례



## 은행산업에 펼쳐지는 디지털 혁명과 금융 패권의 미래

### Executive Summary

Thought Leadership I <b>뱅킹, 변화를 위한 혼란의 시대</b>	급변하는 은행업계의 금융 패러다임 ..... 2 무엇이 은행의 변화를 초래하는가? ..... 4
Thought Leadership II <b>은행의 미래를 결정할 메가 트렌드</b>	미래를 예측하고 준비하는 은행이 살아남는다 ..... 16 미래의 은행은 어떻게 변화할 것인가? ..... 17
Thought Leadership III <b>글로벌 은행의 디지털 전환 사례</b>	디지털 뱅킹 시대의 패권을 노리는 선진 글로벌 은행들 ..... 28 결론 및 시사점 ..... 40

### Contact us

곽호경 수석연구원	hokyungkwak@kr.kpmg.com	02-2112-7962
최연경 선임연구원	yeonkyungchoi@kr.kpmg.com	02-2112-7769
김규림 이사	gyulimkim@kr.kpmg.com	02-2112-4089

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

# Executive Summary

## What 무엇이 은행의 변화를 초래하는가?

# 밀레니얼 세대  
# 디지털 네이티브

# 인공지능·머신러닝  
# 클라우드 컴퓨팅 등

# 모바일뱅킹

# 오픈뱅킹·마이데이터  
# 마이페이먼트  
# 결제망 개방 등

# 빅테크·핀테크  
# 인터넷 전문은행



### 고객니즈 변화

- 주요 소비층으로 떠오른 밀레니얼은 금융에서도 신선한 경험과 편의성을 매우 중시



### 기술 발전·디지털화

- 기술 발전은 사회 전반적으로 디지털 혁신 촉발
- 성공적인 디지털 전환은 은행을 포함한 금융업계의 생존을 위한 필수 수단으로 부상



### 고객 접점 변화

- 고객 최대 접점으로 모바일 부상
- 영업점 중심 은행 생태계에 큰 변화 야기



### 혁신지향적 규제

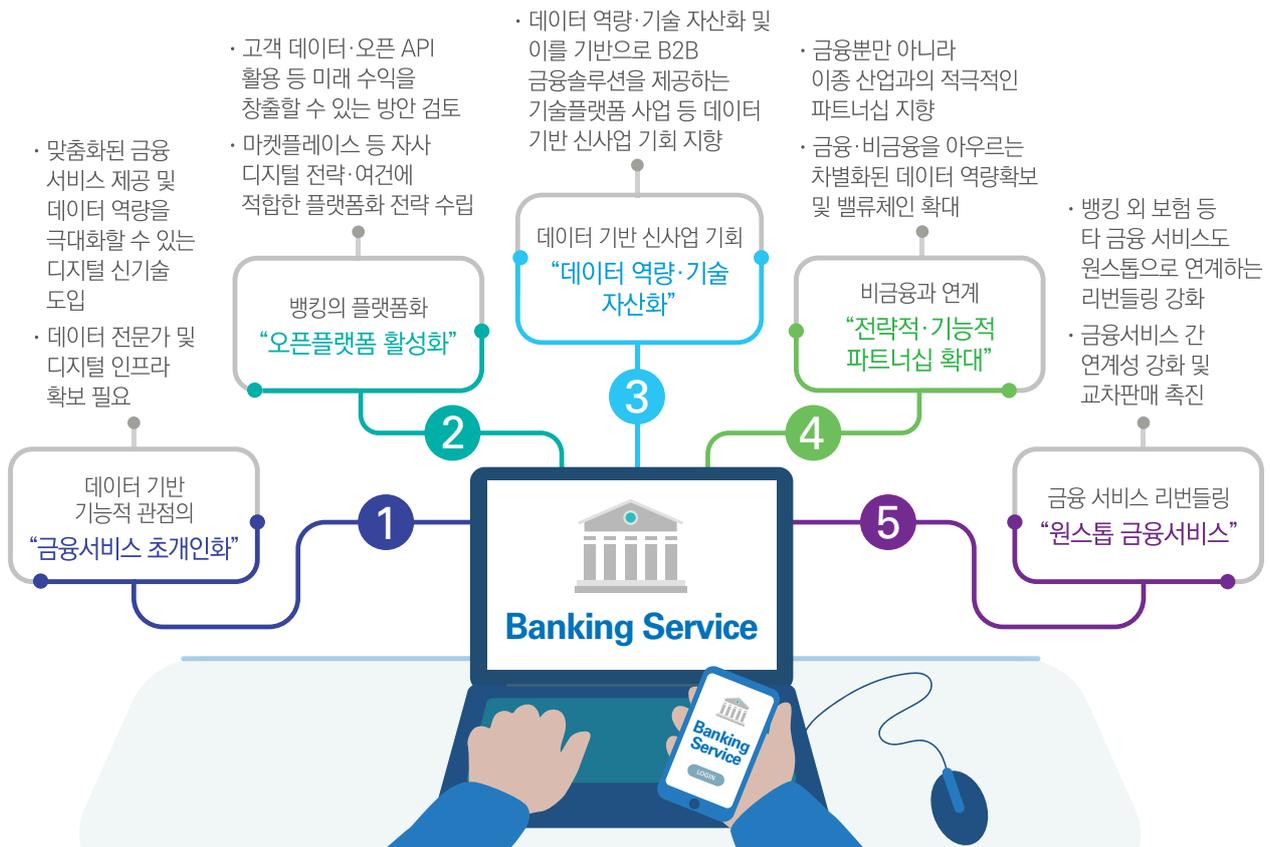
- 금융 규제는 소비자 권한 강화, 데이터 개방 등 금융 혁신을 촉진하는 방향으로 변화
- 기존 은행 비즈니스 모델로 대응하기 어려운 새로운 데이터 생태계 형성 중



### 새 경쟁구도

- 기술 기반의 핀테크, 저렴한 비대면 banking 서비스의 인터넷 전문 은행, 금융 진출을 가속화하는 빅테크 등으로 새로운 경쟁 구도 형성

## How 디지털·데이터 경제 시대의 banking 서비스 방향성은?



# Thought Leadership I

## 뱅킹, 변화를 위한 혼란의 시대



### 급변하는 은행업계의 금융 패러다임

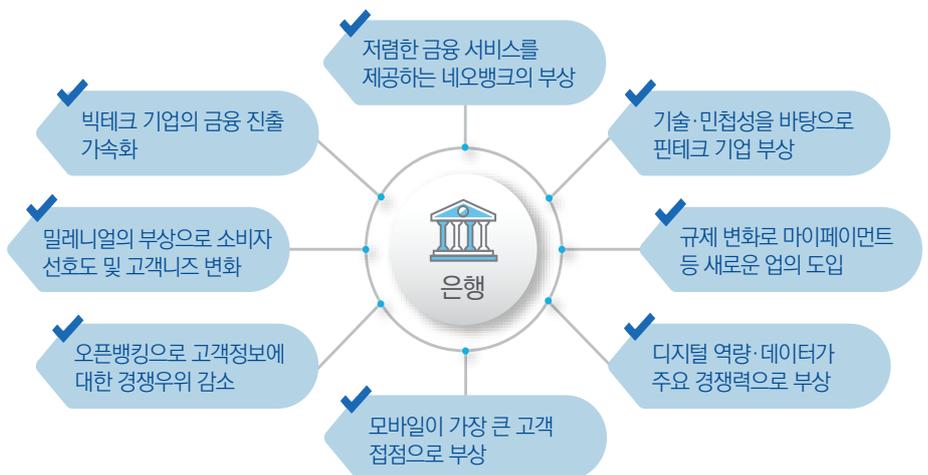
“  
가트너(Gartner)는 2030년까지 현재 은행의 80%가 폐업하거나 타 은행에 흡수될 것으로 예측  
”

### 은행권, 거센 변화의 물결에 직면하다

단기간에 사용자수를 크게 늘린 카카오뱅크가 비대면 전월세보증금 대출, 26주 적금, 모임 통장, 증권계좌 개설 서비스에 이어 최근 청소년을 대상으로 선불전자지급상품인 '카카오뱅크 미니'를 출시했다. 3일만에 10만 명의 미니 가입자수를 기록하는 등 카카오뱅크는 히트 라인업을 확대하며 은행업계에 영향력과 존재감을 지속적으로 확장하고 있다. 출범 당시 카카오뱅크가 시중은행의 여·수신 기반을 잠식할 것이라는 HSBC의 예측이 현실화되고 있는 것이다. 최근 금융업계에서 가장 핫이슈인 마이데이터 사업 인가에 시중은행 및 기존 금융기관뿐만 아니라 네이버파이낸셜, 카카오페이, 비바리퍼블리카, 레이니스트 등 쟁쟁한 빅테크·핀테크 기업들도 대거 참여함에 따라 미래 데이터 기반 금융서비스 시장 선점을 위한 치열한 격전이 예고되고 있다.

뿐만 아니라 금융위원회는 2020년 7월 '디지털금융 종합혁신방안'을 통해 전자금융거래법을 전면 개편하여 결제 자금이 없더라도 고객 계좌정보만으로 이체서비스를 제공할 수 있는 '지급 지시전달업(마이페이먼트)', 은행계좌를 이용하지 않아도 입·출금, 법인 지급결제 등 은행 수준의 다양한 금융서비스가 가능한 '종합지급결제업' 도입을 추진하기로 밝힌 바 있다.

### » 국내 은행이 직면한 주요 환경변화 및 위협요인



Source: 삼정KPMG 경제연구원

“  
국내은행, 거대한  
변화의 물결에  
대응하여 새로운  
접근법을 찾아야 ”

지금까지전달업이나 종합지급결제업이 도입되면 네이버파이낸셜·카카오페이 등 빅테크 기업은 예금·대출을 제외하고 거의 모든 banking서비스를 선보일 수 있는 슈퍼 금융플랫폼으로 거듭날 가능성도 점쳐지고 있다. 은행은 고객의 모든 접점을 빅테크 기업에 의존하게 되는 단순 상품 제조업자로 전락할 것이라는 어두운 전망도 제기되고 있다. 앞서 기술한 은행산업을 둘러싼 경영환경의 변화는 현재 국내 은행들이 처한 어려움과 고민을 잘 보여주고 있다. 은행업의 전통적인 산업 구조가 바뀌고 있다.

미국의 IT 리서치 기업인 가트너(Gartner)는 2030년까지 현재 은행의 80%가 폐업하거나 타 은행에 흡수될 것이라고 예측한 바 있다. banking은 필요하지만 은행은 사라질 것이라면 빌 게이츠(Bill Gates)의 말이 현실화되고 있다고 해도 무방한 상황이 오늘날 펼쳐지고 있는 것이다.

시대의 거대한 흐름인 디지털 전환 과정은 은행의 밸류체인(Value Chain) 전반에 걸쳐 혼란을 불러일으키고 있으며, 새로운 기술로 편의성이 극대화된 금융서비스를 제공하는 핀테크나 금융업으로의 진출을 확대 중인 빅테크와 같은 신규 진입자들은 금융 생태계를 재편하고 있다. 밀레니얼(Millennial) 세대가 새로운 주 소비층으로 부상하면서 은행과 같은 전통적인 금융 기관에 대한 신뢰나 고객 충성도는 축소되고 있다. 데이터3법 개정, 오픈뱅킹 등으로 국내 금융업계에 데이터 생태계가 태동하고 있으며, 마이데이터 시행으로 고객 정보의 주도권이 은행에서 정보주체인 소비자로 옮겨감에 따라 고객 데이터에 대한 독점력도 약화되고 있다. 우리 삶의 필수 수단인 모바일의 대중화로 고객의 결정은 더욱 빨라지고 예측이 어렵다. 오프라인 지점 없이 인터넷이나 모바일로만 금융서비스를 제공하는 네오뱅크도 부상하고 있다.

은행을 비롯한 전통적인 금융기관은 기득권을 지키기 위해 안간힘을 쓰고 있지만, 금융을 비롯한 대부분의 경제·소비활동이 향후에는 모바일·데이터 기반의 플랫폼 서비스를 중심으로 이루어질 것이라 전망이 우세해지고 있으며, 규제라는 진입장벽의 보호도 더 이상 기대하기 어려운 상황이다. 게다가 은행들은 탁월한 고객서비스와 기술·데이터 역량으로 무장한 빅테크·핀테크 기업들과의 경쟁에서도 고전을 면치 못하고 있는 듯 보인다. 미래의 금융 패권을 두고 전통적인 금융기관과 빅테크·핀테크 기업과의 전면전이 가까워지고 있다. 최종 승자에 대한 결정은 금융 소비자들의 몫이다.

금융기관 간 업권 내에서 경쟁하고, 차별화되지 않은 상품으로 지점의 영업력에만 의존하던 시대는 종식되고 있다. 이러한 변화의 물결에 대응하여 이제 은행은 새로운 접근법을 찾아야 할 시점이다. 은행 경쟁력의 근간을 어떻게 재정의해야 하는가? 기존의 운영·비즈니스 모델을 어떻게 전환해야 생존을 위한 전투에서 승리할 수 있는가? 근본적으로 다른 비즈니스 모델을 가지고 있는 핀테크나 빅테크 등의 기업들과 경쟁해야 하는가, 아니면 협력해야 하는가? 어떤 정보를 어떻게 활용하여 고객의 니즈를 파악해야 하는가? 이러한 질문에 대한 답을 구하지 못한 은행들은 결국 역사의 뒤안길로 서서히 잊혀져 갈 것이다.



## 무엇이 은행의 변화를 초래하는가?

“향후 전 세계 은행 산업에 근본적인 변화를 초래할 5가지 요인은 이미 은행의 전통적 사업 방식을 변화시키고 있음”

### 은행의 변화를 이끄는 5가지 핵심 요인

2030년의 은행은 오늘날과 매우 다른 모습을 하고 있을 것이다. 은행의 전통적인 밸류체인 일부는 개선될 것이고 일부는 근본적으로 완전히 진화할 것이다. 향후 전 세계 은행산업 변화에 근본적인 변화를 초래할 핵심 요인을 크게 5가지로 정리할 수 있으며, 이들은 이미 은행의 전통적인 사업 방식을 변화시키고 있다.

#### ① ‘밀레니얼’ : 지금까지와는 다른 고객

전 세계적으로 주요 소비층으로 떠오른 밀레니얼 세대들은 ‘디지털 세대’로 불릴 정도로 디지털에 익숙하며 새롭고 신선한 경험을 추구하고, 모바일 등 비대면 수단을 통한 업무처리를 선호하는 경향이 크다. 이러한 밀레니얼의 특성은 은행의 서비스를 비대면화, 개인 맞춤화, 편의성·고객경험 최적화의 형태로 변모시킬 것이며, 은행의 고객관리 체계는 주변 사람들에게 영향을 미치는 영향도 중심으로 변화될 것이다.

#### ② ‘모바일’ : 삶을 통제하는 원격 제어 수단으로 부상

스마트폰 등 모바일은 현대인의 다양한 생활 서비스가 집적된 매체가 되었으며, 현대인은 모바일이 없으면 불편함을 넘어 일상생활이 불가능할 정도로 모바일에 대한 의존도가 매우 높아졌다. 모바일의 대중화는 은행 서비스에 대한 물리적인 제한을 해소함으로써 소비자들의 금융서비스 접근성을 크게 향상시켰다. 또한 모바일은 고객을 만나는 최대 접점으로 부상하여 은행 지점의 필요성을 크게 감소시킴으로써 전통적인 영업점 중심의 banking 서비스를 포함하여 기존의 은행 생태계에 큰 변화를 가져오고 있다.

#### ③ ‘기술’ : 불가능을 가능하게 하는 마스터키

기술의 발전은 사회 전반적으로 디지털 혁신을 촉발시켰으며, 성공적인 디지털 전환은 은행을 포함하여 금융업계의 생존을 위한 필수 수단이 되었다. 기술의 발전은 데이터 기반의 고객 맞춤화 서비스 등 새롭고 혁신적인 금융서비스를 가능하게 하고 고객경험을 강화하는 등 은행의 변화를 이끄는 주요 요인이다.

#### ④ ‘규제’ : 금융 혁신을 촉진하는 규제 동향

전 세계적으로 은행 관련 규제는 소비자 권리를 강화하고, 데이터 개방을 의무화하는 움직임을 보이고 있다. 오픈 API를 통한 데이터 개방은 고객 정보에 대한 은행의 정보우위를 약화시키고 있으며, 기존 은행의 비즈니스 모델로 대응하기 어려운 데이터 생태계를 형성하고 있다. 게다가 국내에서는 마이페이먼트 등 새로운 혁신 금융서비스가 도입될 수 있는 환경을 조성 중이다.

#### ⑤ ‘경쟁자’ : 새로운 강자의 출현, 핀테크·네오뱅크 및 빅테크

기술 기반의 편의성 높은 금융서비스를 제공하는 핀테크, 무료로 가까운 저렴한 금융서비스를 앞세워 비대면 디지털 채널 영업만을 수행하는 네오뱅크는 기존 은행의 입지를 위협하고 있다. 또한 빅테크 기업들은 자신들이 보유한 플랫폼을 중심으로 금융 영역으로의 진출을 가속화하고 있다. 밀레니얼 세대를 중심으로 이들이 제공하는 금융서비스에 대한 수요는 지속적으로 증가할 것으로 전망된다.

“

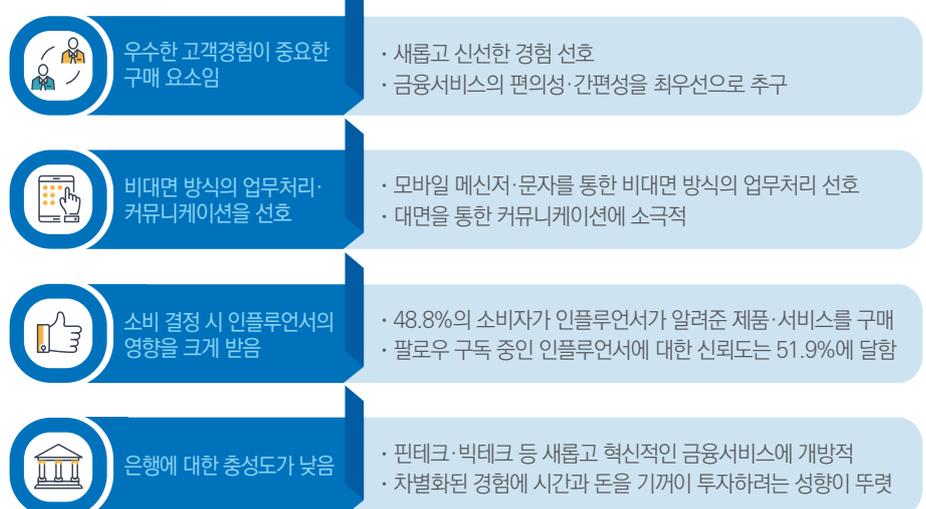
은행 서비스는  
밀레니얼의 기대에  
부합하도록 비대면  
중심으로 맞춤화되고  
편의성·고객경험이  
극대화된 형태로  
전환될 전망 ”

### ① ‘밀레니얼’ : 지금까지와는 다른 고객

밀레니얼은 1980년대 초부터 1990년대 중반까지 출생한 세대를 지칭한다. 전 세계의 밀레니얼은 2018년 기준 18억 명에 달하며, 2020년에는 전 세계 노동인구의 35%를 차지할 것으로 전망되어 소비·생산의 핵심 고객층으로 부상하고 있다. 통계청에 따르면 국내 밀레니얼 세대는 2019년 기준 1,098만 명이며, 전체 인구의 약 21.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 밀레니얼은 최소한의 수고로 은행업무를 처리하길 원하며, 이를 위해 비대면 기반의 모바일뱅킹을 선호한다. 주미오(Jumio)와 자블린 전략연구소(Javelin Strategy & Research)에 따르면, 밀레니얼 중 47%가 모바일뱅킹을 사용하며 이를 주도하고 있는 것으로 나타났다. 이는 베이비부머의 사용률(23%)에 비해 두 배가 넘는 수치다. 밀레니얼 세대는 다른 세대와는 달리 은행에 대한 고객 충성도가 높지 않은데, 이는 인플루언서(Influencer)의 추천이나 편의성, 고객경험이 최종적으로 소비를 결정하는 중요 요인이며, 핀테크와 같은 새로운 금융서비스를 수용하는 것에 적극적인 특징을 가지고 있기 때문인 것으로 판단된다.

2018년 갤럽(Gallup)의 조사에 따르면, 밀레니얼 세대(8.4%)는 베이비부머 세대(3.6%)보다 주거래 은행을 교체하는 비율이 2.5배나 더 높은 것으로 나타났다. 밀레니얼 세대는 일반적으로 새롭고 신선한 경험을 선호하고 편의성을 매우 중요시한다. 또한 디지털에 익숙하며 IT 기술, 미디어 및 통신 등에 관심이 많다. 때문에 은행과 같은 전통적인 금융기관보다 구글, 아마존, 애플, 카카오, 네이버 등 IT기업들이 제공하는 새로운 금융서비스를 더욱 선호하는 경향이 있다. 미디어그룹 바이어컴(Viacom)이 밀레니얼에 의한 변화를 산업적으로 파악하는 밀레니얼 변동 지수(Millennial Disruption Index) 조사에 따르면, 전체 밀레니얼 응답자의 73%가 은행보다 IT기업이 제공하는 금융서비스를 더욱 선호한다고 답했다. 이러한 밀레니얼의 특성은 이전 세대가 금융서비스를 소비했던 방식, 즉 상품·지점 중심의 영업방식을 변화시켜 소비자·디지털 중심의 banking 서비스로 탈바꿈시키는 요인으로 작용하고 있다. 은행의 거의 모든 밸류체인은 비대면 디지털 방식으로 바뀔 것이며, 특히 은행의 서비스는 밀레니얼의 기대를 충족시키기 위해 편의성·고객경험이 극대화된 형태로 전환될 것이다. 그리고 향후 은행 고객관리 체계에서 ‘해당 고객이 주변 사람들에 미치는 영향력은 얼마나 큰가?’를 측정하는 영향도 분석의 중요성도 증대될 것이다.

### » 금융 관련 밀레니얼 세대의 특성



“  
모바일뱅킹의  
대중화는 은행 지점을  
찾는 고객을 감소시켜  
지점의 필요성을  
축소시킴”

② ‘모바일’ : 삶을 통제하는 원격 제어 수단으로 부상

디지털 혁신에 대응하기 위해 은행을 포함한 전 금융권에 걸쳐 비즈니스 모델 변화에 대한 필요성이 증대되고 있으며, 모바일은 그 변화의 중심에 있다. 비즈니스 인사이드(Business Insider)에 따르면, 모바일뱅킹은 온라인뱅킹의 5배 속도로 성장하고 있다.

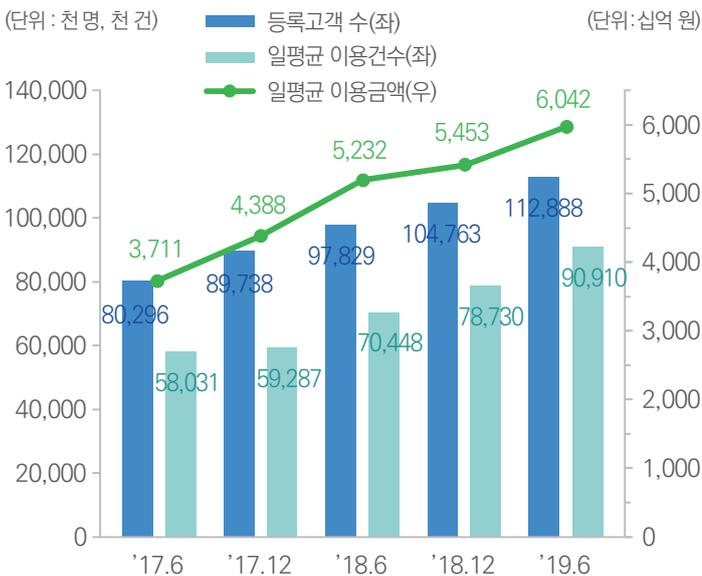
모바일뱅킹의 가장 큰 장점은 시간과 장소의 제한 없이 언제 어디서나 접속할 수 있다는 점이다. 금융서비스의 물리적 제약이 해소됨에 따라 소비자의 금융 접근성이 크게 향상되었고 결과적으로 소비자의 금융 통제력 강화로 이어졌다. 고객은 손 안의 기기를 통해 잔고확인·이체 등 다양한 금융서비스를 사용할 수 있게 되어 이전과는 비교할 수 없을 정도로 서비스 편의성이 증가하였다.

이는 금융에 대한 소비자들의 만족감을 향상시켰으며, 금융서비스에 대한 소비자들의 기대 심리를 크게 변화시켜 놓았다. 이와 더불어 모바일은 금융 혁신을 이끌고 있는 핀테크가 부상하고 생태계를 형성하는 데 크게 기여하는 등 금융의 지형을 완전히 바꾸어 놓았다.

모바일은 이제 우리 삶의 일부이자 생활 필수품으로 자리잡았고, 디지털에서 가장 중요한 채널로서 입지를 강화하고 있다. 은행의 경우, 고객 접근성·편의성이 담보된 모바일을 중심으로 고객 접점의 변화가 급속히 진행 중이며, 모바일은 오프라인 채널은 물론 다른 온라인 채널도 대체하며 은행 서비스 이용 행태의 변화를 견인하고 있다.



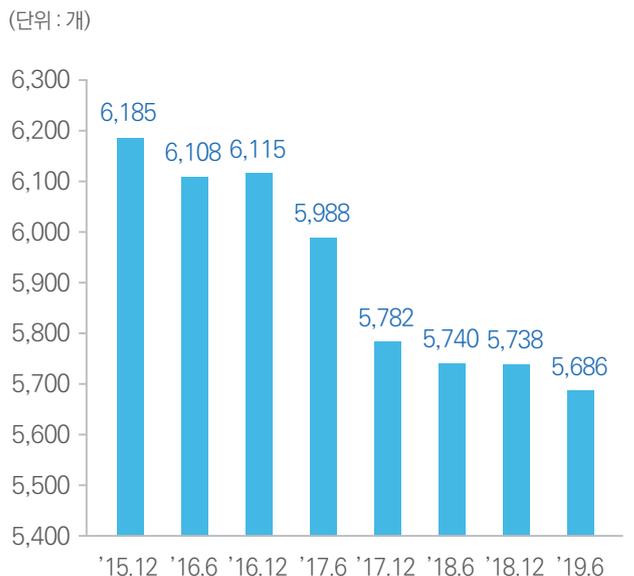
» 국내 모바일뱅킹 이용실적 추이



Source: 한국은행(2019), '2019년 상반기 기준 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 등록고객 수는 18개 국내은행, 우체국예금 고객 기준이며, 동일인이 여러 은행에 가입한 경우 중복 합산함

» 국내 시중은행 점포 수



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

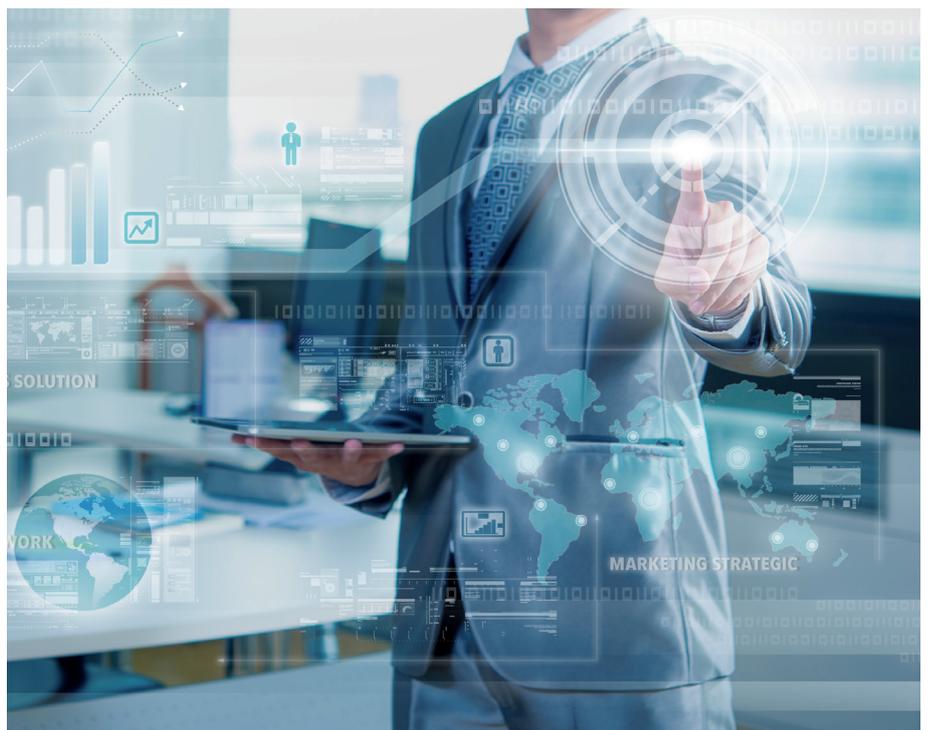
무엇보다도 모바일뱅킹의 대중화로 은행 지점을 찾는 고객이 감소함에 따라 지점의 필요성은 축소된 반면, 비대면 채널의 중요성은 크게 증가하였다. 국내에서도 일평균 모바일뱅킹 이용 금액은 2019년 6월 기준 6조 420억 원으로 2017년 6월 기준 3조 7,110억 원 대비 약 2배 증가한 반면 은행 점포수는 동기간 5,988개에서 5,686개로 5% 이상 감소하였다. 이러한 모바일 비대면 채널 중심의 뱅킹은 은행의 고객관리(Customer Relationship Management, CRM) 및 마케팅에도 큰 변화를 불러일으키고 있다.

지금까지의 뱅킹서비스는 소비자, 즉 고객이 필요한 경우 은행으로부터 금융서비스를 직접 구매하는 공급자 우위의 서비스였다. 하지만 향후에는 고객이 필요하다고 판단되는 금융서비스를 은행이 비대면으로 제안하는 소비자 우위 서비스로 전환될 것이다.

예를 들어, 돈이 필요한 사람이 은행에 가서 신용평가를 받고 금리를 책정 받고 대출을 받는 것이 아니라, 은행이 빅데이터와 인공지능을 통해 잠재고객을 대상으로 얼마를, 어떤 금리에 대출할 수 있는지 상시적으로 제안하는 모바일 디지털 오퍼링(Digital Offering) 방식으로 전환될 것이다. 이렇게 소비자 우위 서비스로 전환되는 현상은 실제로 다른 소비자 시장에서 이미 목격되고 있다.

모바일은 디지털에 대한 시각에 중대한 영향을 미쳐 은행업계에 ‘모바일 우선, 디지털은 전부 (Mobile First, Digital Everything)’란 인식을 보편화시켰고, 은행이 추진하는 디지털 전환에서도 모바일뱅킹은 가장 중요한 부분을 차지한다. 모바일뱅킹은 앞으로도 고객을 접하는 최대 접점으로서 은행으로 하여금 고객 친화적인 변화를 지속적으로 강제할 것이며, 디지털에 잘 적응하여 모바일 서비스 강화에 얼마나 민첩하게 대응하는지가 은행 경쟁력에 큰 영향을 미칠 것으로 전망된다.

“  
모바일 비대면  
채널 부상은 은행의  
기존 고객관리 및  
마케팅에도 큰 변화를  
불러일으키고 있음  
”



## “ 기술 발전은 은행 밸류체인 전 영역에 걸쳐 큰 변화 야기 ”

### ③ '기술' : 불가능을 가능하게 하는 마스터키

기술의 발전은 고객들이 일상적인 금융상품·서비스를 소비하는 방식을 바꾸고 있으며, 전 세계 은행들의 전통적인 영업방식에 지속적으로 영향을 미치고 있다. 기술은 기기·애플리케이션(이하 앱) 등을 개선하여 금융서비스를 더욱 개인화하고 편의성을 높이고 있으며, 인공지능(Artificial Intelligence, AI), 머신러닝(Machine Learning, ML) 등과 같은 4차 산업 관련 기술은 디지털 전환과 맞물려 더욱 새롭고 혁신적인 서비스가 가능하도록 은행의 변화를 이끌고 있다. 비즈니스 인사이더의 설문조사에 따르면, 은행 임원의 39%가 기술이 비용을 절감시킬 수 있고, 24%가 고객경험을 향상시키는 데 가장 큰 영향을 미치고 있다고 답했다.

#### » 부상하고 있는 금융 관련 4차 산업 기술



Source: KPMG Global, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

모바일 디지털 채널을 통해 금융서비스를 이용하려는 소비자들의 욕구가 커지면서 बैं킹 관련 기술이 급격히 발전하고 있다. 현재는 고객의 동의를 받은 제3자에게 응용 프로그램 인터페이스(Application Programming Interface, API)를 개방하여 은행의 고객 데이터를 이용할 수 있도록 하는 오픈뱅킹(Open Banking) 관련 기술 확산이 전 세계적인 흐름이다.

향후에는 블록체인이나 인공지능, 사물인터넷 등의 기술이 은행업에 가장 큰 변화를 이끌 것으로 전망된다. 글로벌 선진 은행들은 프로세스를 간소화하고 비용을 절감하기 위해 블록체인 기술 기반의 분산원장 도입을 적극 검토하고 있다. 고객들은 이미 시중은행의 프론트 오피스에서 시가 제공하는 챗봇(Chatbot)을 접할 수 있으며, AI 음성비서를 사용하여 목소리로 은행서비스를 사용하는 보이스뱅킹도 상용화되고 있다. 이러한 기술의 발전은 은행의 프로세스, 채널, 서비스 등 밸류체인 전 영역에 걸쳐 커다란 변화를 불러오고 있다.

#### ④ ‘규제’ : 금융 혁신을 촉진하는 규제 동향

전 세계적으로 은행 관련 규제는 소비자 권리를 강화하고 데이터 개방을 의무화하는 추세를 보이고 있다. 2018년 1월 13일부터 유럽에서 시행되고 있는 지급결제서비스지침(Payment Services Directive 2, PSD2)은 은행으로 하여금 오픈 API를 통해 고객 데이터를 개방하도록 의무화하였다. 이렇게 고객 데이터를 개방하는 글로벌 규제 동향에 발맞추어 국내에서도 전 금융권의 오픈 API 구축 의무화가 정책적으로 추진되고 있으며, 은행권은 금융업계 내에서 가장 선도적으로 오픈뱅킹이 도입되었다.

“

경쟁과 혁신을  
촉진하는 금융정책  
기조에 대응하기 위해  
은행의 기존 비즈니스  
모델에 대한 혁신·  
변화의 필요성 증대

”

오픈뱅킹의 도입은 은행업계에 근본적인 변화를 가져올 수 있는 요인이 될 수 있다. 은행에게 고객 데이터는 핵심자산이다. 은행의 고객 정보에 포함된 거래정보 등 민감한 금융 정보는 고객을 이해하는 단서이자 고객의 니즈를 파악하여 수익을 올릴 수 있는 수단이다. 은행은 그동안 고객의 데이터를 자신의 전유물인 것처럼 폐쇄적으로 운영·관리해 왔으며, 고객에 대한 강력한 정보 우위를 바탕으로 서비스 경쟁력을 유지할 수 있었다.

그러나 오픈뱅킹은 고객 데이터 측면에서 기존 은행과 핀테크와 같은 타 금융서비스 제공자 간 경쟁의 장을 평준화시킨다는 점에서, 은행 및 핀테크 기업 모두에게 새로운 경쟁 체제로 진입하는 분수령으로 작용하였다. 특히 은행은 그동안 영위해오던 고객 정보에 대한 경쟁우위를 상당 부분 상실하기 시작했다.

게다가 오픈 API를 통한 고객 데이터 개방은 기존의 전통적인 은행 비즈니스 모델로 대응하기 어려운 디지털 위주의 데이터 생태계를 형성하고 있다. 이러한 데이터 생태계는 금융권뿐만 아니라 업권을 넘어서는 데이터 경쟁을 촉발하여 은행으로 하여금 디지털 전환 및 디지털 역량 제고 등과 같은 근본적인 변화와 혁신을 요구하고 있다. 단순히 영업점에 앉아 방문 고객들을 응대하는 것이 아닌, 핀테크, 빅테크 등과 경쟁하기 위해 은행이 데이터 역량을 필수적으로 확보해야 하는 무한경쟁 상황에 내몰린 것이다.

오픈뱅킹 외에도 국내에서는 금융결제망 참가를 통해 은행과 유사한 계좌 기반 서비스를 수행하는 ‘종합지급결제업’ 및 계좌에 대해 결제·송금 등 이체지시를 할 수 있는 ‘지급지시전달업’ 도입을 위해 전자금융거래법 개편이 예정되어 있다. 이와 같이 소비자금융 혁신을 촉진하고자 하는 금융당국의 기조 및 정책과 그에 따른 새로운 업의 도입 등 은행을 둘러싼 규제환경의 변화는 금융 경쟁력을 유지하기 위한 은행의 혁신과 변화를 가속화하고 있다.

#### » 유럽 지급결제서비스지침(PSD2) 주요 내용

##### 유럽연합(EU) 내 모든 대형 금융기관에게 오픈 API 형태로 고객 금융정보 제공(오픈뱅킹) 의무화

- 정보 주체인 고객 동의 시, 은행과 같은 계좌기반 지급서비스 사업자(Account Servicing Payment Service Provider, ASPSP)가 보유하고 있는 고객 계좌정보 및 금융정보에 대한 제3자 지급서비스 제공자(Third Party Payment Service Provider, TPP)의 접근 허용
- 제3자 지급서비스 제공자는 금융회사가 개방한 고객 금융 정보를 활용하여 통합조회, 분석서비스, 자금이체, 결제 업무를 대행해주는 서비스 제공 가능

#### » 국내 금융규제 관련 주요 변화

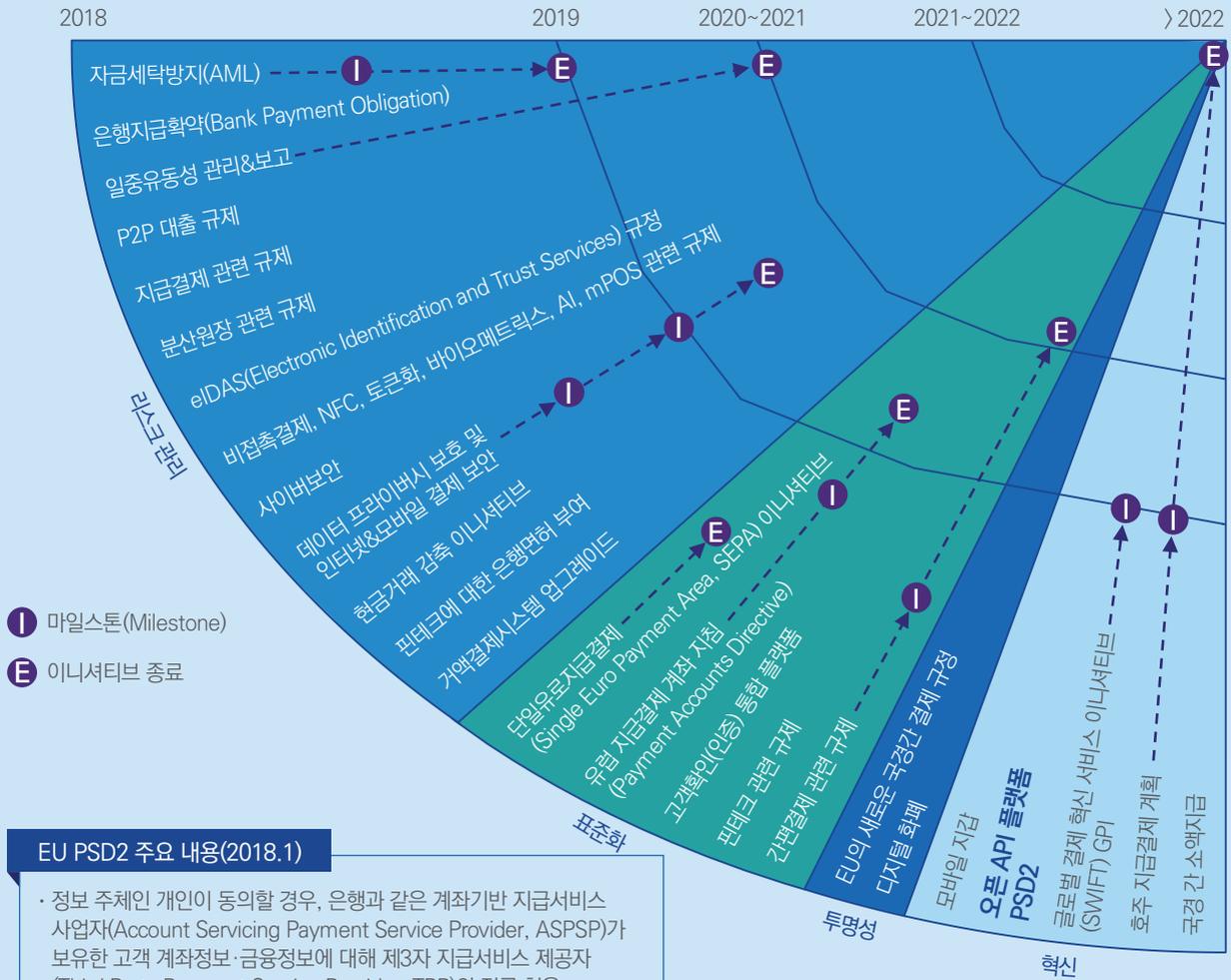
##### 개정 「신용정보법」은 개인신용정보 정보이동권(Right to Data Portability)을 도입

- 개인은 금융회사, 정부·공공기관 등에 본인에 대한 개인신용정보를 본인이나 본인신용정보관리회사, 다른 금융회사 등에게 전송하여 줄 것을 요구할 수 있음

##### 국내 ‘종합지급결제업’ 및 ‘마이페이먼트’ 도입을 위해 금융위원회 중심으로 「전자금융거래법」 개정 추진 중

- 산업규제 개선 : 신규 업종 도입, 진입·영업규제 합리화
- 이용자 보호 강화 : 고객자금 보호, 금융회사 등 책무 강화
- 인프라 기반 마련 : 인프라·제도 법제화, 빅테크 진출 규율
- 보안강화 : 금융보안 관리·감독, 거버넌스 현대화

[참고] 은행산업 관련 글로벌 규제 동향 및 관련 이니셔티브



**EU PSD2 주요 내용(2018.1)**

- 정보 주체인 개인이 동의할 경우, 은행과 같은 계좌기반 지급서비스 사업자(Account Servicing Payment Service Provider, ASPSP)가 보유한 고객 계좌정보·금융정보에 대해 제3자 지급서비스 제공자(Third Party Payment Service Provider, TPP)의 접근 허용
- EU 내 모든 대형 금융기관에게 오픈 API 형태로 고객 금융정보를 제공할 것을 의무화



Source: Caggemini(2019), 'World Payments Report', KPMG Global, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 일정이 명시된 규제에 대해서만 타임라인에 표시되었으며, 데이터 프라이버시 보호, 인터넷/모바일 결제·보안은 하나의 이니셔티브로 표기

\*유럽은행감독청(European Banking Authority, EBA), 최종 규제기술기준(Regulatory Technical Standards, RTS)

## ⑤ '경쟁자' : 새로운 강자의 출현, 핀테크·네오뱅크 및 빅테크

### (1) 혁신의 핀테크 - 금융산업의 디스럽터에서 주류로 올라서다

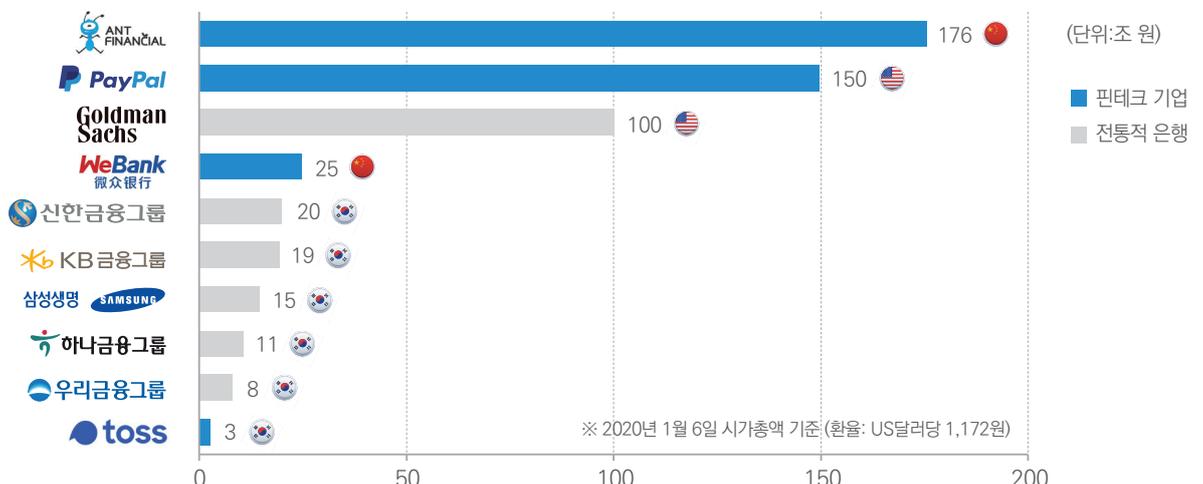
핀테크(Fintech)란 금융(Finance)과 IT기술(Technology)의 합성어로 새로운 아이디어·신기술을 바탕으로 혁신적인 금융서비스를 제공하는 스타트업이나 기업을 지칭한다. 핀테크 기업은 디지털 기술을 활용하여 금융서비스에 대한 편의성을 극대화함으로써 금융 소비자들의 기대와 니즈를 충족시키고 있다. 핀테크 기업들의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

“  
핀테크 기업은  
금융업계의 주류로  
자리 잡았으며 금융업계  
주도권을 놓고 기존  
은행의 입지를 위협  
”

첫째, 극대화된 서비스 편의성을 제공한다. 비싸고 불공정하게 느껴지는 수수료, 너무 엄격한 고객 정책, 자사 상품 중심의 불편일률적이고 편의성이 떨어지는 서비스 등 기존 은행들은 고객의 높아진 기대를 맞추지 못했다. 핀테크 기업은 이러한 고객의 페인 포인트(Pain Point)를 파고들어 기술과 새로운 아이디어를 접목하여 비용이 저렴하면서도 빠르고 편의성이 극대화된 새로운 차원의 혁신적인 금융서비스를 제공하여 기존 बैं킹서비스에 불만을 품은 소비자들을 사로잡았다. 둘째, 고객의 요구사항에 기민하게 반응하는 민첩성이다. 핀테크 기업은 서비스 출시·개선에 신속하며, 스타트업의 특성상 변화에 유동적이기 때문에 고객의 피드백에 유연하게 대처할 수 있는 강점이 있다. 이러한 특징을 가진 핀테크 기업은, 고객 기반은 방대하지만 유연성이 떨어지고 변화에 빠르게 반응하지 못하는 은행·금융기관과 대비되며, 금융산업 내 새로운 차원의 경쟁 환경을 만들었다. 셋째, 우수한 고객경험을 제공한다. 핀테크 기업은 디지털 트렌드와 고객의 기대치를 결합하여 고객에게 혁신적인 경험을 부여하는 데 중점을 두고 있다. 고객 중심의 쉬운 사용자 인터페이스를 통해 고객여정(Customer Journey)을 신속하고 원활하게 하는 반면, 데이터 분석을 통해 고객에게 맞춤형·차별화된 경험을 제공한다.

핀테크 기업은 은행뿐만 아니라 보험, 자산관리 등 다양한 업권의 금융기관과도 경쟁함으로써 업계 트렌드를 선도하고 금융의 새로운 미래를 형성하고 있다. 글로벌 컨설팅 기업 맥킨지는 2025년까지 은행은 리테일 부문 수익의 최대 60%를 핀테크 기업들에게 뺏길 수 있다고 전망한 바 있다. 핀테크 기업은 더 이상 금융업계의 디스럽터(Disruptor)가 아닌 주류로 자리 잡았으며, 금융업계의 주도권을 놓고 기존 은행의 입지를 위협하고 있다.

### 전통 은행 및 주요 핀테크 기업 시가총액 비교



Source: 삼성KPMG 디지털본부, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 앤트 파이낸셜은 '19년 상반기, 위뱅크는 '18년 하반기, 토스는 '19년 하반기 자료를 밸류에이션 기준으로 사용

(2) 새로운 형태의 은행의 등장 - 비대면 디지털 뱅킹서비스 네오뱅크의 부상

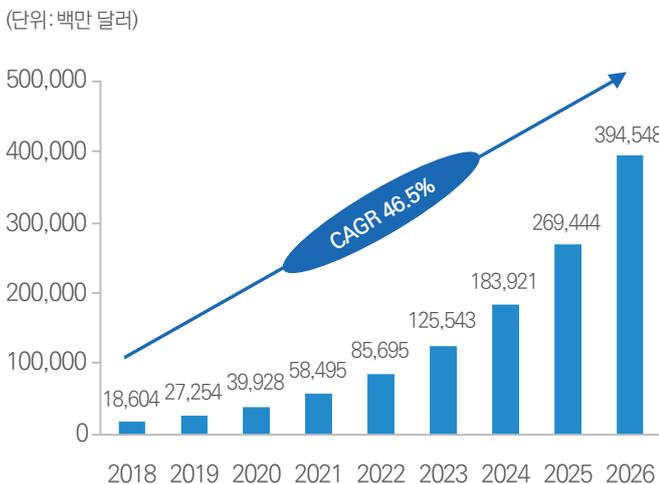
네오뱅크(Neobank)는 핀테크 기업에 의해 설립하는 경우가 많으며, 기존 은행과 동일하게 은행 라이선스(License)를 받아 여·수신 기능을 수행한다. 다만 지점을 중심으로 영업업무를 수행하는 전통적인 은행들과는 달리 네오뱅크는 비대면 디지털 채널만을 사용하여 영업을 수행한다는 점이 가장 큰 차이점이다. 그렇기 때문에 디지털 전용은행(Digital-only Bank) 또는 모바일 전용은행(Mobile-only Bank)으로 불리며, 우리나라에서는 인터넷 전문은행으로 지칭된다. 네오뱅크의 가장 큰 경쟁력 중 하나는 무료로 가까운 낮은 수수료다. 지점이나 점포 운영 비용이 들지 않기 때문에 기존 은행들이 제공하는 유료 서비스를 매우 저렴하게 제공할 수 있다.

“  
디지털 시대의 요구에  
부응하여 더 많은  
네오뱅크가 생겨나  
전통적 은행의 입지를  
약화시킬 것으로 전망  
”

전 세계적으로 네오뱅크는 전통적인 은행들의 강력한 대안으로 부상하고 있으며, 은행의 기존 밸류체인에도 변화를 가져오며 은행 생태계를 재정 의하고 있다. 글로벌 컨설팅 기업 액센츄어에 따르면, 2019년 기준 영국 네오뱅크의 신규 고객 유치 성장률은 170%를 기록하고 있다. 유럽의 대표적인 네오뱅크인 N26은 2019년 미국으로 시장을 확대하여 약 5개월간 25만 명의 고객을 유치하며 확장세를 이어가고 있다. 미국 샌프란시스코에 본사를 둔 차임(Chime)은 2018년 중반 고객수가 100만 명이었으나, 2019년 9월 기준 500만 명 이상의 고객을 유치하여 약 1년 동안 400%의 고객 유치 성장률을 기록하였다. 영국의 스타링뱅크(Starling Bank)는 개인 고객만을 대상으로 금융서비스를 제공하는 B2C 리테일뱅킹서비스만 제공하였으나, 기업을 대상으로 B2B 서비스를 제공하는 플랫폼을 출시하여 수익원과 서비스를 다각화 하였다.

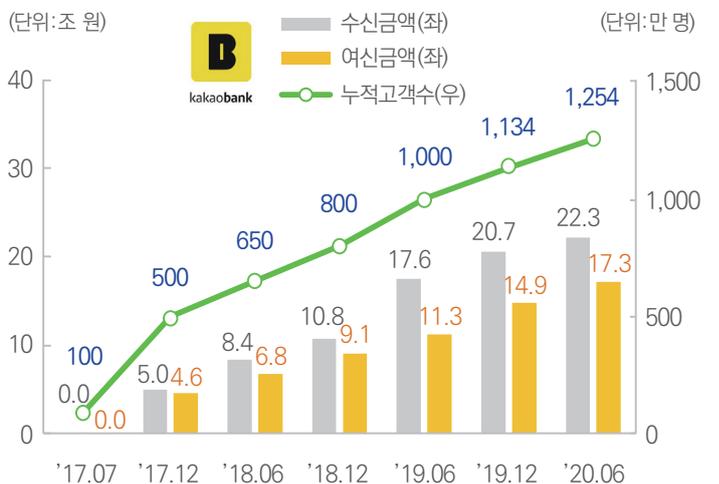
국내에도 인터넷 전문은행인 카카오뱅크가 2017년 7월 서비스를 시작한 이후 2년만인 2019년 7월 12일 고객 수가 1,000만 명을 돌파하였다. 2020년 6월 기준 수신금액 22.3조 원, 여신금액 17.3조 원을 기록하였으며, 국내 경제활동인구의 44.3%가 카카오뱅크 고객인 것으로 나타났다. 밀레니얼이 주 소비층으로 부상하고 소비자들이 금융서비스 채널로 모바일을 선호 하기 때문에 네오뱅크의 부상은 불가피한 흐름이 되고 있다. 디지털 시대의 요구에 부응하여 더 많은 네오뱅크가 생겨날수록 결국 전통적인 은행들을 약화시킬 것이다.

» 전 세계 네오뱅크 시장 성장 추이



Source: MEDICI(2019), 'Neobanks, A global deep dive', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

» 카카오뱅크 사업 성과 추이



Source: 카카오뱅크(2020), '2020 상반기 카카오뱅크 현황', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“

거대 IT기업들의 금융업 진출 확대로 은행 밸류 체인의 상당 부분이 잠식될 것으로 전망 ”

### (3) 빅테크의 역습 - 산업 경계의 파괴, IT 공룡의 금융업 진출 가속화

빅테크(Big Tech) 기업이란 금융서비스를 제공하는 거대 IT기업을 가리킨다. 금융뿐만 아니라 광범위한 영역에서 다양한 온라인·디지털 서비스를 제공하며, 금융 부문에서는 기술을 바탕으로 편의성과 고객경험이 우수한 금융서비스를 제공한다. 미국의 구글, 아마존, 페이스북, 애플, 중국의 바이두, 알리바바, 텐센트, 한국의 카카오, 네이버 등이 대표적인 빅테크 기업으로 구분된다. 디지털 플랫폼을 기반으로 지급결제 영역에 성공적으로 진출하여 영향력을 키운 거대 IT기업들은 지급결제 서비스를 넘어 다양한 B2C 금융서비스를 제공하며 금융업 진출을 가속화하고 있다.

#### » 빅테크 기업들의 금융 관련 이니셔티브 및 서비스

Google	Microsoft	facebook	Alibaba Group
<ul style="list-style-type: none"> <li>Google Wallet(결제)</li> <li>Android Pay(결제)</li> <li>Google Tez(결제)</li> <li>Lending Club과 파트너십(대출)</li> <li>Lemonade, Collective Health, Oscar Health에 투자(보험)</li> <li>Currencycloud에 25만 달러 투자(결제)</li> <li>혁신적인 핀테크 스타트업 식별·투자를 위한 Launchpad Accelerator 프로그램 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Azure 블록체인 서비스 Mobile Data Labs, Inc. 인수</li> <li>벤처캐피탈사 M12 운영</li> <li>Deutsche Bank와 협력, FinTech 연구소 설립</li> <li>Azure에 대출 소프트웨어 FinOne Neo 출시를 위한 제휴</li> <li>국제은행간통신협회(SWIFT)와 협업</li> <li>금융 관련 Cringle(비용 공유), Suade(레그테크), Trusona(ID 검증)에 전략적 투자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>암호화폐 Libra 출시 예정</li> <li>Facebook Pay 미국 출시, 인도·호주 출시 예정(P2P·결제)</li> <li>인도 내 WhatsApp Pay 출시(결제)</li> <li>26개국에서 온라인 중고시장 Facebook Marketplace 운영</li> <li>태국 내 전자상거래 출시</li> <li>Clearbanc와 제휴하여 온라인 상인을 위한 현금서비스 출시</li> <li>신용평가를 위한 특허권 인수</li> <li>메신저 기반 챗봇 뱅킹(Chatbot Banking) 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alipay/Ant Financial</li> <li>Ant Insurance Marketplace를 통해 세계 80개 보험사와 제휴</li> <li>Ant Credit/Zhao Cai Bao(대출)</li> <li>Mybank(네오뱅크)</li> <li>Zhong An(보험)-텐센트·핑안보험과 제휴</li> <li>Yu'E Bao(자산관리)</li> <li>Sesame Credit(개인신용평가)</li> <li>HelloPay 인수(결제)</li> <li>모바일 결제 플랫폼 출시를 위해 Emtek와 제휴</li> <li>MoneyGram과 제휴(송금)</li> <li>인도 결제기업 Paytm의 대주주</li> <li>홍콩 은행 인허가 취득</li> </ul>
Apple	amazon	Tencent 腾讯	Baidu 百度
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apple iCard(결제)</li> <li>Apple Pay(결제)</li> <li>Western Union과 제휴(송금)</li> <li>문자메시지 기반 송금서비스(결제)</li> <li>OCBC 은행을 통해 Siri B2B 결제 서비스 제공</li> <li>신용카드 출시를 위해 골드만삭스·마스터카드와 제휴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon Go(결제)</li> <li>Amazon Pay(결제)</li> <li>온라인 상인 대상 Amazon Merchant Lending 서비스 제공(대출)</li> <li>Emvantage 인수(결제)</li> <li>Capital Float 투자(대출)</li> <li>Blink 인수(IoT)</li> <li>Amazon.com 스토어카드</li> <li>프라임 멤버 대상 캐시백 서비스 Amazon Prime Rewards Visa Signature 카드</li> <li>Amazon Cash(현금충전 서비스)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TenPay/WeChat Pay(결제&amp;송금)</li> <li>WeBank(네오뱅크)</li> <li>Zhong An (보험) - 알리바바·핑안 보험과 제휴</li> <li>Licaitong(자산관리)</li> <li>Tencent Credit(신용평가)</li> <li>핀테크 랩(FinTech Lab) 운영</li> <li>인도 핀테크 기업인 Niyoe 투자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baifubo/Baidu Wallet(결제)</li> <li>Baidu Finance(대출)</li> <li>Baixin Bank(네오뱅크)</li> <li>Bai An(인슈테크)</li> <li>Bai Fa(자산관리)</li> <li>신용평가기업 ZestFinance·P2P 결제서비스기업 Circle에 투자</li> <li>홍콩 은행 인허가 취득</li> <li>제3자 펀드중개서비스 제공자(3rd party fund sales)인가 획득</li> <li>Harbin Bank 투자를 통한 소비자금융 라이선스 획득</li> </ul>

Source: MEDICI(2019), 'Neobanks, A global deep dive', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“

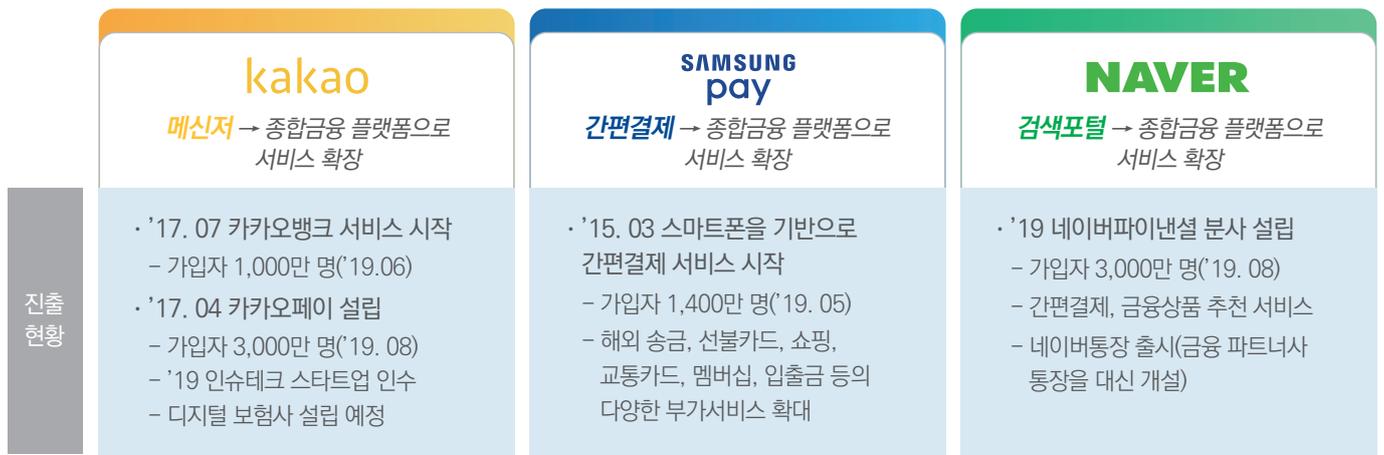
밀레니얼 소비자를 중심으로 거대 IT기업의 상품·서비스 수요는 지속적으로 늘어날 것 ”

빅테크 기업들은 금융데이터가 고객을 더욱 깊이 이해하는 중요 수단이자 새로운 수익 창출 수단으로 인식하고 있다. 이에 따라 빅테크 기업들이 금융업 진출을 확대하면서 은행 밸류체인은 이들에 의해 상당 부분 잠식될 것으로 전망된다. 아마존의 경우 상거래 판매자를 대상으로 최대 1년간 75만 달러까지 실질적으로 여신을 제공하는 아마존 대출(Amazon Lending) 서비스를 제공하고 있으며, 구글은 리테일뱅크에 집중하여 씨티은행과의 제휴를 통해 2021년 중 개인은행계좌(Citi Plex Account)를 도입할 예정이다.

국내의 경우도 예외가 아니다. 네이버는 2019년 11월 네이버페이를 분사하여 금융전문 자회사 네이버파이낸셜을 설립하였으며, '네이버통장'을 필두로, 온라인 사업자 전용 대출상품인 '스마트스토어 사업자(소상공인) 대출'을 2020년 12월 출시하였다.

거대 IT기업들은 뛰어난 디지털 역량, 대규모 플랫폼 고객 및 검색·유통 등 축적된 데이터, 우수한 고객경험에 정통한 조직, 그리고 막강한 기업 브랜드를 갖추고 있으며, 디지털 플랫폼을 중심으로 금융 편의성을 극대화시키고 비용 효율적으로 자사의 금융 비즈니스 모델을 지속적으로 진화시키고 있다. 무엇보다도 이들 기업들은 밀레니얼 세대를 중심으로 높은 고객 충성도·신뢰도를 가지고 있다. 디지털 기기를 신체의 일부인 양 손에 끼고 성장하였기 때문에, 새로운 디지털 제안(Digital Offering)에 익숙한 젊은 밀레니얼 소비자들을 중심으로 거대 IT기업이 제공하는 금융서비스에 대한 수요는 지속적으로 늘어날 것으로 전망된다.

» 국내 빅테크 기업의 금융업 진출 현황

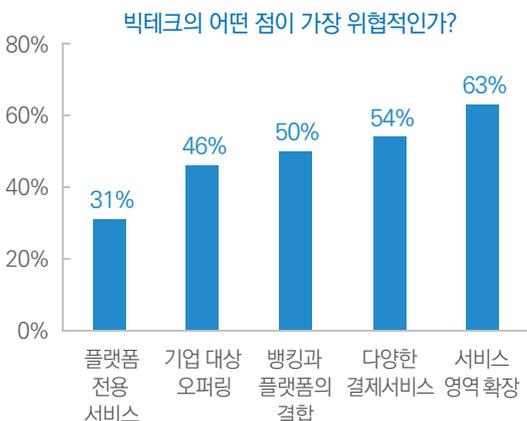


Source: 삼성KPMG 경제연구원

결과적으로, 점점 더 많은 금융 소비자들이 거대 IT기업이 제공하는 금융서비스를 사용하려고 할 것이다. 특히 이들이 제공하는 서비스가 기존 은행들이 제공하는 서비스보다 더 나은 경우, 이러한 현상은 더욱 가속화될 것이다.

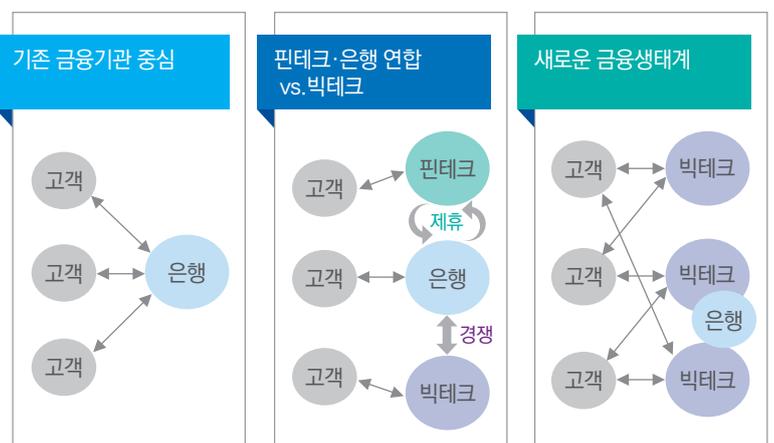
플랫폼과 연계하여 금융서비스를 강화할 수 있는 거대 IT기업들의 잠재력은 banking 생태계의 균형을 바꿀 수도 있다. 은행과 빅테크 기업과의 상생을 위한 협력을 고려하더라도, 미래의 은행 생태계에서 은행들은 뛰어난 금융서비스 경쟁력을 갖춘 거대 IT기업의 거센 도전을 지속적으로 받게 될 것으로 전망된다.

» 빅테크 관련 금융기관 설문조사



Source: Caggemini(2019), 'World Payments Report', 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
Note: 설문조사는 은행을 포함한 90여개 금융기관을 대상으로 2019년 6월 시행

» 미래 금융산업의 구조 재편 양상



Source: 한국은행(2020.4), '우리나라 은행산업의 미래와 시사점', 삼성KPMG 경제연구원 재구성



210.95

149.16

23.26

1.41%



# Thought Leadership II

## 은행의 미래를 결정할 메가 트렌드



### 미래를 예측하고 준비하는 은행이 살아남는다

#### 은행, 미래를 위한 변화의 방향성을 고민하다

진화하는 금융 소비자의 기대와 소비 행태의 변화, 모바일의 대중화, 급속도로 발전하는 기술, 변화하는 규제 환경, 점점 치열해지는 은행업계의 경쟁구도는 은행이 혁신을 주저하는 장벽을 무너뜨리고 있다. 오늘날 목격되는 은행 내·외부 환경의 거대한 변화는 은행의 금융서비스에 대한 고객의 선택과 경험을 개선하도록 하는 요인으로 작용하고 있으며, 은행업의 본질을 뒤흔들 정도의 혁신을 요구하고 있다. 이에 대한 대응으로 은행권은 디지털 전환을 원동력으로 은행 경쟁력의 전면적인 혁신과 변화를 추구하고 있다. 그러나 국내의 경우, 적지 않은 은행들이 디지털 전환을 단순히 디지털 채널의 강화, 사용자 인터페이스 개선 등 IT에 한정된 영역이라고 판단하는 듯하다.

사실 디지털 전환은 순수한 기술 혁신만을 의미하는 것이 아니다. 진정한 의미의 디지털 전환은 은행의 비즈니스 모델과 업무 프로세스 등 경영 전반을 디지털화하는 것뿐만 아니라 고객에게 최선의 가치를 제공하기 위한 기존 비즈니스 모델의 전면적인 개선이나 개발, 최적화 과정을 포함한다. 따라서 모든 디지털 전환 전략은 은행의 장기적인 성장 동력을 배양하고 이를 원활히 하기 위해 기존 은행 밸류체인을 근본적인 변화를 추구하는 비즈니스 혁신과 결합되어야 한다. 디지털 전환을 통해 '우리는 금융회사가 아닌 기술회사'라고 선언한 골드만삭스가 좋은 예다. 본 장에서는 은행의 디지털 혁신에 대한 명확한 방향성을 제시하고 향후 은행의 미래 경쟁력을 갖추기 위한 핵심요소와 은행 생태계 변화로 발생할 기회의 단서를 제공하고자 향후 은행업계에 큰 영향을 미칠 수 있는 banking 메가 트렌드를 제시하고자 한다. 귀하의 은행은 이러한 메가 트렌드를 얼마나 수용하고 있는가?

#### 은행 및 금융업계 CEO 설문조사 결과



68%의 CEO들은 민첩성이 생존을 위해 매우 중요하다고 응답



54%의 CEO들은 선제적으로 기존 비즈니스 모델을 전환하고 있다고 응답



72%의 CEO들은 새로운 기술 투자에 우선순위를 두고 있다고 응답



58%의 CEO들은 이미 IT를 자사 서비스에 도입하고 있다고 응답



63%의 CEO들은 고객 이해도를 개선할 필요가 있다고 응답



65%의 CEO들은 자사의 혁신 프로세스를 개선할 필요가 있다고 응답

Source: KPMG Global(2019), 'The future of Finance', KPMG Global(2020), 'The view from the CEO's office', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

## 미래의 은행은 어떻게 변화할 것인가?

“  
은행업의  
메가 트렌드를  
분석함으로써  
미래 은행의  
모습을 예측 ”

### 은행의 미래를 결정할 5가지 메가 트렌드

미래의 은행은 어떤 모습일까? 미래에 대한 정확한 예측은 어렵지만, 은행업의 메가 트렌드를 분석함으로써 미래 은행의 모습을 예측해 볼 수 있다. 과거에는 큰 회사가 작은 회사를 잠식하는 시대였으나 이제는 빠른 회사가 느린 회사를 잠식하는 시대가 도래했다. 은행업에서 일어나는 대세의 변화를 감지하고 이에 대한 대응으로 남들보다 빠르게 기업문화와 사업방식을 변화 시키는 은행이 향후 디지털 경제가 본격적으로 도래하였을 때 웃을 수 있을 것이다. 현재 은행권에서는 전 세계적으로 다양한 움직임이 목격되고 있지만, 향후 은행의 미래를 결정하는 데 가장 중요하다고 판단되는 5대 메가 트렌드는 다음과 같다.

#### [은행의 플랫폼화] 은행도 플랫폼으로부터 자유롭지 않다

EU의 지급결제지침인 PSD2 제정으로 촉발된 은행의 API 개방 움직임이 국내는 물론 전 세계적으로 확산되고 있다. 이에 따라 오픈 API를 통해 개방된 데이터를 기반으로 디지털 생태계를 구축하는 은행 플랫폼 비즈니스에 대한 필요성이 확대되고 있으며, 활성화된 플랫폼과 생태계를 보유한 은행이 미래의 승자가 될 것이다.

#### [밸류체인인 언·리번들링] 은행 밸류체인은 쪼개지고 다시 합쳐질 것이다

은행의 밸류체인 영역 중 특정·단일의 서비스를 핀테크 기업이 특화하여 제공함으로써 은행의 밸류체인이 잠식되는 언번들링(Unbundling)을 거쳐 소비자에게 인정받은 최적의 금융 서비스들이 강력한 단일 플랫폼을 중심으로 통합되는 리번들링(Rebundling) 현상이 시작될 것이다.

#### [협력의 시대 대두] 파트너십이 은행업계의 대세가 될 것이다

단일 기업의 역량으로 대응하기에는 금융산업이 너무 급격하게 변화하고 있기 때문에 전통적인 은행과 빅테크·핀테크 기업 간의 협력에 대한 필요성이 증대되고 있다. 또한 빅테크 기업은 핀테크를 또 다른 비즈니스 기회로 보고 핀테크에 대한 투자를 늘리는 등 핀테크에 대한 영향력을 확대하고 있다. 향후에는 파트너십을 통한 협력이 은행산업 내 큰 흐름으로 자리 잡을 것이다.

#### [은행의 AI 도입 본격화] AI는 차별화를 위한 핵심 요소가 될 것이다

은행업계의 AI 도입은 아직까지는 미미한 단계지만, 금융업계에서는 AI의 도입으로 비용 절감, 업무 자동화뿐만 아니라 AI를 핵심으로 하는 새롭고 차별화된 비즈니스 모델이 등장하고 있다. AI 기술이 급격히 발전함에 따라 은행업계에 AI를 적용하려는 시도는 더욱 확대될 것이다.

#### [데이터 기반 서비스] 고객과 상호작용을 통한 맞춤형 서비스가 제공될 것이다

오픈뱅킹이 본격화되고 인공지능 및 머신러닝 기술이 상용화되면서 고객 데이터 분석에 기반한 개인화·맞춤화된 금융서비스가 점차 확대될 것이다. 은행의 개인화·맞춤화는 단기적으로 주로 마케팅을 중심으로 이루어지지만, 장기적으로는 은행이 제공하는 대부분의 금융 서비스가 고객과 상호 작용하는 형태로 바뀔 것이다.

[은행의 플랫폼화] 오픈 API 기반 은행의 플랫폼화

“플랫폼 은행이 세계를 지배할 것이다”- Will Beeson, Allica Bank 공동창업자

“ API 기반 오픈 플랫폼 전략이 은행 생존의 필수 요건이 될 것으로 전망 ”

은행을 둘러싼 환경은 빠른 디지털 물결에 의해 수십 년 만에 매우 근본적인 변화를 겪고 있으며, 전통적으로 데이터 보호에 매우 엄격한 은행업계에도 급진적인 영향을 미치고 있다. 현대 사회의 핵심 비즈니스 요소인 플랫폼은 은행업계에도 예외가 아니며, 독자적인 디지털 생태계를 구축하는 은행 플랫폼 비즈니스에 대한 필요성이 커지고 있다.

은행의 플랫폼화(Banking as a Platform)라는 변화를 이끄는 핵심 요인은 오픈뱅킹이다. EU의 PSD2 제정으로 촉발된 은행 API의 개방은 전 세계적으로 대세적 흐름이 되었다.

» 오픈 API 기반 은행 플랫폼 유형

	은행 마켓플레이스 (Banking Marketplace)	오픈뱅킹 (Open Banking)	서비스형 은행 (Banking as a Service)
구조			
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>은행이 제공하지 않는 서비스를 파트너십을 맺은 제3자 업체가 개발하고 은행은 제3자 업체의 상품·서비스를 고객에게 중개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제3자 업체가 은행 데이터를 활용할 수 있도록 은행은 다양한 API, IT인프라 및 개발환경 등을 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>은행은 금융인프라를 개방하여 은행 라이선스가 없는 기업도 자체적으로 은행 서비스(White Labeling)를 제공하도록 지원</li> </ul>
서비스 대상 (고객 접점)	은행 개인고객(은행 플랫폼)	타사 개인고객(타사 플랫폼)	타사 개인고객(타사 플랫폼)
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>검증된 제3자 금융서비스 전문 업체만 참여 가능(품질 필터링)</li> <li>제3자가 개발한 상품은 은행 플랫폼(마켓플레이스) 내에서만 큐레이션됨</li> <li>고객과의 접점을 유지하고 고객기반 확장·신규고객 유치에 효과적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>누구나 참여 가능한 플러그 &amp; 플레이(Plug &amp; Play) 방식이며, 제3자가 자체 서비스를 제공하기 위해 은행 데이터를 활용</li> <li>은행이 보유한 API뿐만 아니라 고객(개발자)이 필요로 하는 API까지 맞춤형으로 제공</li> <li>개발된 상품은 주로 제3자가 보유한 플랫폼 또는 앱을 통해 큐레이션됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주로 비금융 사업자를 대상으로 결제·대출 등 디지털 뱅킹서비스를 제공할 수 있도록 지원</li> <li>뱅킹 라이선스가 없는 기업도 뱅킹서비스를 제공할 수 있게 되어 고객 편의성 강화</li> <li>은행은 금융 외 다른 영역으로 사업 확장 가능하나 해당 기술력 및 노하우 필요</li> </ul>
은행 수익원	은행은 제3자가 개발한 상품을 고객에게 중개하고 중개 수수료 수취	은행은 API 이용 수수료 수취	은행은 White Labeling 서비스 수수료 수취
어떤 경우에 적합한가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 상품 라인업을 갖추지 못하거나 상품 역량이 떨어지는 경우</li> <li>현재의 고객 기반을 넓히고자 하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양하고 넓은 고객 기반을 가진 경우</li> <li>오픈 플랫폼의 활성화를 통해 B2B 등에서 시장 영향력을 유지·확대하고자 하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비금융 영역으로 사업 확장을 꾀하는 경우</li> <li>디지털 뱅킹서비스에 대한 비금융 사업자의 수요가 많거나 기존 사업과의 시너지가 클 경우</li> </ul>

Source: 삼성KPMG 경제연구원

Note: \*White Labeling이란 상품·서비스를 만든 기업은 따로 있지만, 다른 기업의 브랜드로 고객에게 제공되는 상품·서비스를 뜻함

은행의 데이터를 제3자가 사용할 수 있도록 API를 개방함에 따라 은행이 보유한 API를 중심으로 생태계가 형성되는 은행의 플랫폼화가 탄력을 받고 있다. 이에 따라 API 기반 오픈 플랫폼을 활성화하고 독자적인 데이터 생태계를 성공적으로 구축하는 것이 은행의 생존을 위한 가장 핵심적이고 필수적인 전략적 요건이 될 것이다.

오픈 API에 기반한 은행의 플랫폼 비즈니스 유형은 बैं킹 마켓플레이스(Banking Marketplace), 오픈뱅킹(Open Banking), 서비스형 बैं킹(Banking as a Service) 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, बैं킹 마켓플레이스는 은행이 제공하지 않는 금융서비스에 대한 고객 니즈가 있을 경우, 고객에게 더 광범위하고 새로운 디지털 금융서비스를 제공하기 위해 핀테크 기업 등 다양한 파트너 기업의 금융서비스를 통합하여 은행이 제공하는 금융서비스(Offering)를 늘리는 방식을 말한다. बैं킹 마켓플레이스는 고객이 원하는 서비스를 은행이 제공하지 않는 경우, 검증된 제3자와의 파트너십을 통해 이를 보완하고자 하는 성격이 강하며, 파트너 기업이 개발한 상품·서비스는 오직 은행의 마켓플레이스에서만 큐레이션 될 수 있다.

“

뱅크 플랫폼화는  
은행 데이터 관련  
모든 이해관계자가  
개방형 API 생태계  
내에 참여함으로써  
달성 가능 ”

둘째, 오픈뱅킹은 은행이 핀테크 기업과 같은 제3자가 은행의 데이터를 활용할 수 있도록 인프라를 제공(개방)하는 비즈니스 모델을 의미한다. 개방된 데이터를 활용하여 제3자가 서비스를 개발할 수 있도록 필요한 API를 제공하고, 서버·네트워크 등 개발에 필요한 IT인프라 뿐만 아니라 개발된 서비스를 테스트 해볼 수 있는 환경까지 제공하는 것을 포함한다. 오픈 बैं킹의 경우, 누구나 플랫폼에 참여 가능하기 때문에 마켓플레이스보다 훨씬 개방적이며, 개발한 상품·서비스는 주로 제3자가 보유한 플랫폼 또는 앱에서 큐레이션 된다.

셋째, 서비스형 बैं킹은 은행 인프라 개방을 통해 데이터와 기능에 대한 접근을 허용함으로써 은행의 디지털 बैं킹을 제3자의 상품·서비스 혹은 제3자가 운영하는 플랫폼에 통합하는 비즈니스 모델을 말한다. 고객은 제3자의 플랫폼 내에서 디지털 बैं킹서비스를 이용할 수 있다. 예를 들어 부동산 플랫폼 '직방'이 자사 서비스에 서비스형 बैं킹을 도입하는 경우, 직방은 금융 기관이 아님에도 사용자에게 온라인 대출서비스를 제공할 수 있다. 사용자는 대출을 위해 별도로 은행을 방문할 필요가 없어지고, 직방은 플랫폼 내에서 모바일 은행계좌, 온라인 대출과 같은 디지털 बैं킹서비스를 제공할 수 있어 고객경험을 높일 수 있다. 은행은 서비스형 बैं킹을 통해 비금융 사업자가 자체적으로 금융서비스를 제공할 수 있도록 함으로써 금융이 아닌 외부 생태계에도 활동 범위를 높일 수 있다. 오픈뱅킹은 제3자가 자체 서비스를 제공하기 위해 은행 데이터를 활용하는 정도지만, 서비스형 बैं킹은 은행의 디지털 बैं킹서비스를 제3자의 서비스에 결합시킨다는 점에서 차이가 있다.

은행의 플랫폼화는 은행뿐만 아니라 핀테크 기업 등 은행의 데이터를 필요로 하는 모든 이해관계자가 참여하는 개방형 API 생태계를 조성해야만 달성할 수 있다. API 플랫폼 생태계 초기 단계에는 이체내역이나 계좌내역 조회 등과 같은 일반적이고 획일화된 API가 주로 개방될 것이다. 하지만 향후 API 생태계 참가자들이 많아지고 생태계가 성숙함에 따라 은행들은 자사의 고유한 API들을 폭넓게 개방하기 시작할 것이며, 이로 인해 오픈 플랫폼 내 API의 성격과 종류(API Layer)는 더욱 풍부해질 것이다.

은행의 플랫폼화는 데이터 경제라는 시대적 흐름에 대비하여 은행이 취할 수 있는 가장 효과적인 대응 방안이기 때문에, 개별 은행들은 자신이 보유한 오픈 플랫폼을 활성화시키기 위해 고군분투할 것이다. 향후 오픈뱅킹의 진정한 승자는 활성화된 플랫폼과 생태계를 보유한 은행이 될 것이다. 데이터 및 IT인프라를 높은 수준으로 개방하는 은행은 새로운 오픈 API 생태계의 중심자로서, 그리고 오픈뱅킹 승자로서의 혜택을 누리게 될 것이다.

[참고] 국내 은행업계의 대표 오픈플랫폼:

**NH오픈플랫폼**

데이터 생태계 선점을 위한 행보, NH오픈플랫폼 구축

국내 은행업계에서 오픈 API 기반 플랫폼 비즈니스와 관련하여 선도적 행보를 보이는 은행으로 NH농협은행(이하 농협은행)을 꼽을 수 있다. 농협은행은 2015년 국내 은행들 중 최초로 오픈플랫폼을 구축하고 오픈 API 기반 플랫폼 사업에 착수하였다.

2019년 기준 NH오픈플랫폼의 거래건수는 5,552만 건, 거래금액은 2조 6,056억 원을 기록하여 거래액 3조 원 돌파를 목전에 두고 있다. 이는 전년 대비 거래건수로는 1,350%, 거래금액 기준으로는 43% 증가한 수치다. 단일 농협은행 API 거래실적이 국내 모든 타 은행의 API 거래실적의 총량보다 많다. 현재까지 총 63개 고객사가 농협은행의 오픈 플랫폼을 기반으로 새로운 금융서비스를 출시한 것으로 알려져 있다.

» 농협은행 NH오픈플랫폼 실적 현황



Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

농협은행은 고객사에 API 사용 건당 요금을 부과하는 방식으로 API 이용 수수료 수익을 올리고 있다. API를 통해 올리는 수익의 규모는 공개된 바 없지만, 언론보도에 따르면 매년 2배 이상 증가하고 있는 것으로 알려져 농협은행의 새로운 수익모델로 부상하고 있다.

농협은행은 오픈플랫폼 고객이 원활하게 새로운 금융서비스를 기획하고 테스트까지 진행할 수 있도록 개발자센터 기능을 대폭 강화하고, 고객이 필요로 하는 API를 맞춤형으로 제공하는 서비스도 확대하고 있다. 농협은행은 향후 3년 내 누적 API 거래액을 20조 원까지 늘리고, 고객사도 200개 이상 확보하는 것을 목표로 하고 있다.

- ✓ API 구성 : · 서비스 API: 140개 · 관리 API: 43개
- ✓ 실적 : · 누적 거래금액: 5조 728억 원 · 누적 거래건수: 6,116만 건
- ✓ 이용수수료 : · 기본 금융업무: 건당 10원 · 자금이동: 건당 200~300원 · 자동이동 및 관리기능: 건당 300~400원

“가장 최적의 금융 상품·서비스가 강력한 단일 플랫폼을 중심으로 통합되는 리번들링 현상이 시작됨”

### [밸류체인인 언·리번들링] 강력한 슈퍼앱의 등장

“우리는 금융서비스가 창조적인 파괴 과정을 거쳐 고객 중심으로 재편되는 것을 목격하고 있다” - Arvind Sankaran, 맥킨지 아시아 banking 선임 고문

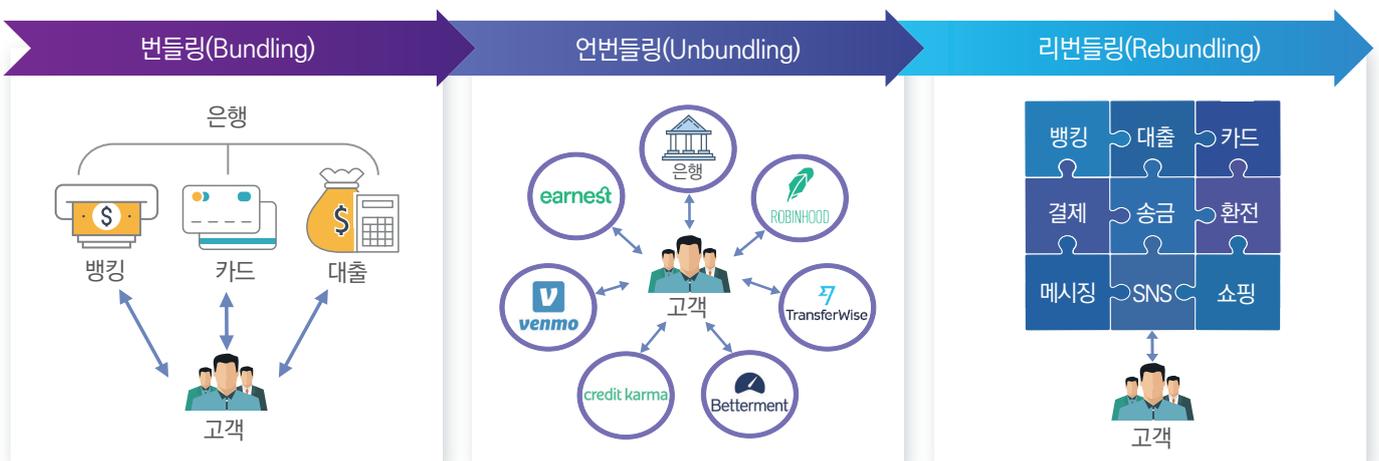
기존에는 하나의 은행에서 통합적·종합적으로 금융서비스를 제공하는 번들링(Bundling) 현상이 지배적이었다. 그러나 핀테크 기업이 등장하여 결제, 송금, 대출 등 은행 밸류체인인 특정 영역에서 기술과 민첩성, 혁신적인 아이디어를 접목하여 기존 서비스에 대한 편의성, 접근성 등을 크게 개선하고 탁월한 고객가치를 제공하였다. 이에 따라 최근 몇 년 동안 핀테크 기업과 은행 간 경쟁이 치열해졌고, 은행 업무의 각 영역이 핀테크 기업들에 의해 대체되고 잠식당하는 언번들링 현상이 발생하였다.

은행이 훨씬 더 많은 고객 데이터를 보유했음에도 불구하고 핀테크 기업들은 은행들과 효과적으로 경쟁하는 모습을 보여주고 있다. 특히 2019년 말부터 시행된 오픈뱅킹은 고객의 반응에 민첩하고 기민하게 대응할 수 있는 핀테크 기업으로 하여금 더욱 최적화된 고객 서비스를 가능하게 할 것으로 예상된다. 최근에는 해외뿐만 아니라 국내에서도 언번들링을 넘어 경쟁에서 살아남은 가장 최적의 금융서비스가 슈퍼앱(Super App)이라 명명되는 강력한 단일 플랫폼을 중심으로 통합되는 리번들링 현상이 목격되고 있다.

리번들링과 관련하여 은행에게 가장 좋은 시나리오는 고객 접점에서 주도권을 유지하고, 핀테크를 포함한 타 기업과의 제휴·협력을 강화하여 생태계의 중심 주체가 되는 것이다. 이것은 은행이 고객 접점 관련 플랫폼화를 성공적으로 달성할 때 가능한 경우다. 핀테크 기업들은 은행의 고객 기반에 접근하기 위해 서로 경쟁하고, 그 결과 은행은 고객들에게 최상의 서비스를 제공하거나 은행에 가장 좋은 제휴조건을 제공하는 핀테크 기업을 선택할 수 있게 될 것이다.

은행에게 있어 가장 좋지 않은 시나리오는 핀테크 기업 또는 빅테크 기업이 고객 접점의 정점에 서는 것이다. 핀테크 또는 빅테크 회사들이 고객과의 접점 및 관리의 중심이 되어 고객에 대한 주도권을 가져가는 반면, 은행은 고객에게 금융상품과 서비스를 제공하기 위해 서로 경쟁해야 할 것이다. 이 시나리오에서 은행은 보이지 않는 상품·서비스 제조업자의 역할로 전락할 것이다.

### »> banking 밸류체인 서비스 변화 트렌드



[협력의 시대 대두] 은행·빅테크·핀테크 기업 간 협력 증가

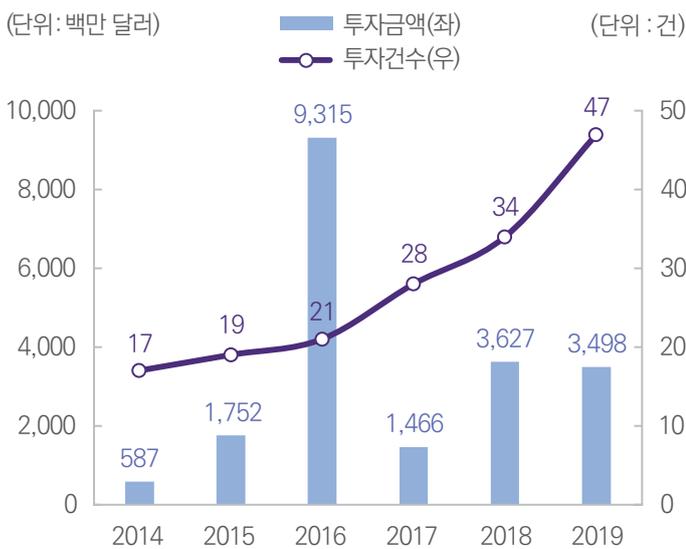
“더 이상 은행 및 핀테크 기업 간 대결이 아니다. 파트너십이 중요하다”  
 - JP Rangaswami, 前 도이체뱅크 최고 데이터 책임자

“ 빅테크 기업들은 금융 분야에서 영향력을 확대하고 보다 다양한 서비스 제공을 위해 핀테크 기업 또는 전통적인 금융기관과 제휴를 모색 중 ”

구글, 알리바바, 아마존, 애플, 텐센트 등과 같은 빅테크 기업들은 금융서비스 기능이 통합된 생태계를 구축하여 고객에게 더 우수한 고객경험을 제공하기 위한 노력을 아끼지 않고 있다. 대부분의 빅테크 기업들은 이미 지급결제 서비스를 제공하고 있으며 이를 기반으로 더 많은 금융서비스를 제공하기 위해 금융기능을 확장하려 하고 있다.

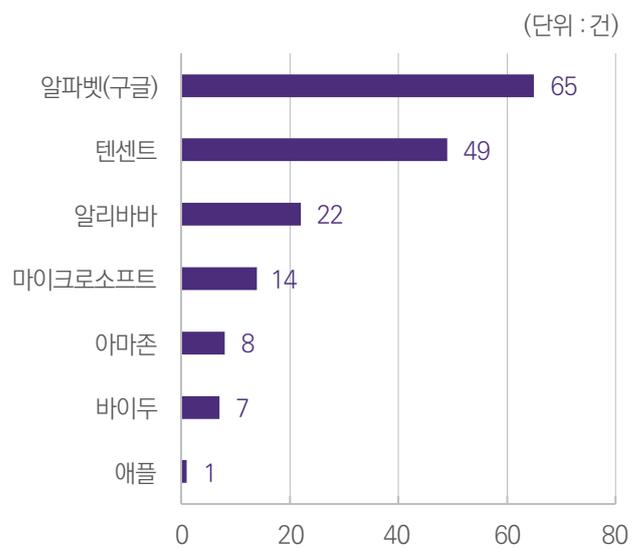
최근 기술 발전은 핀테크 분야의 비약적인 성장으로 이어졌으며 이를 계기로 이들 빅테크 기업들은 핀테크를 통한 새로운 사업기회에 주목하게 되었다. 실제로 최근 몇 년간 빅테크 기업들은 인수·지분투자 등을 통해 핀테크 분야에 대한 투자를 늘리고, 핀테크 기업과의 제휴를 다각적으로 모색하고 있다. 이와 더불어 빅테크 기업들은 금융 분야에서 자사의 영향력을 확대하고, 고객에게 보다 다양한 서비스를 제공하기 위해 은행과 같은 전통적인 금융기관과 협력하는 방안도 모색하고 있다.

» 빅테크 기업의 핀테크 투자 추이('14~'19년)



Source: KPMG Global, Pulse of Fintech H2 2019, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
 Note: 해당 데이터는 2014년부터 2019년까지 VC, PE, M&A 데이터를 포함

» 빅테크 기업별 핀테크 투자건수('14~'19년)



Source: KPMG Global, Pulse of Fintech H2 2019, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
 Note: 해당 데이터는 2014년부터 2019년까지 VC, PE, M&A 데이터를 포함

“ 핀테크 기업은 신뢰받는 은행과의 협력을 통해 브랜드 강화, 신뢰도 제고 및 매출·고객 확보 가능 ”

핀테크 기업도 제휴나 협력이 필요한 상황은 빅테크 기업과 크게 다르지 않다. 오늘날 은행의 특정 밸류체인 영역 내에서 소비자의 다양한 금융 니즈를 충족시키기 위해 서비스를 제공하는 핀테크 기업들은 수십, 수백 개에 달한다. 동일한 banking 영역 안에서 수많은 핀테크 기업들이 존재한다는 것은 핀테크 기업들끼리도 치열한 생존 경쟁을 벌이고 있다는 것을 의미한다. 핀테크 기업 입장에서도 전통적으로 신뢰받는 은행과의 협력을 통해 브랜드 강화, 신뢰도 제고 및 안정적인 매출·고객 확보 등이 가능하다.



“

금융산업 내 변화  
속도가 너무 빠르기  
때문에, 어떤 은행도  
혼자 힘으로 모든 것을  
해결하는 것은  
쉽지 않음”

그렇다면 은행은 어떻게? 역사적으로 은행들은 은행 서비스를 제공하기 위해 필요한 모든 요구사항이나 과제를 스스로 해결하려고 노력해 왔다. 그러나 최근에는 금융산업 내에서 일어나는 변화의 속도가 너무 빠르기 때문에, 어떤 은행도 혼자 힘으로 모든 것을 해결하는 것은 쉽지 않다. 빅테크·핀테크 기업 대비 상대적으로 변화에 대한 속도가 빠르지 않은 은행과 같은 대형 금융기관에서는 이런 일이 쉽지 않으며, 더군다나 단일 은행이 핀테크 기업들과 비견될 수 있을 정도로 다양한 유형의 상품·서비스를 신속하게 개발·출시하고 수익을 내는 것은 거의 불가능에 가깝다.

그러나 은행은 빅테크·핀테크 기업과의 협력을 통해 밸류체인이 언번들링화에 대응하고, 새로운 기술을 빠르게 탐색·적용하여 디지털 전환을 성공적으로 달성할 수 있으며, 고객경험 강화와 더불어 고객 채널이 확대되는 효과 등도 기대할 수 있다. 이렇게 상호 협력에 대한 당사자들 간 이해관계가 맞아 떨어지기 때문에 은행은 향후 가장 큰 경쟁자가 될 수 있는 빅테크·핀테크 기업과의 협력을 점차 확대할 것이며, 이러한 묘한 공생관계는 금융권 내 다양한 전략적 제휴의 중요성이 더욱 커짐에 따라 당분간 지속될 것으로 전망된다.

### » 미국 은행의 핀테크 협력 모델

전통적 파트너십	은행명	예금계좌/ 카드	대출	디지털 통화	핀테크 기업	카드 브랜드
	The Bancorp Bank	○				
	Celtic Bank		○			
	Cross River Bank		○	○	 	
	Metropolitan Commercial Bank	○		○		
	Sutton Bank	○			 	
	WebBank	○	○		 	

기술 친화형 파트너십	은행명	예금계좌/ 카드	디지털 통화	핀테크 기업	카드 브랜드	Middleware
	Evolve Bank & Trust	○		 		
	Green Dot	○				
	Lincoln Savings Bank	○		 		
	Radius Bank	○				
	Silergate Bank		○	  		

[은행의 AI 도입 본격화] 은행의 판도를 바꿀 기술 와일드카드

“AI는 전기(電氣)에 비견될 파급력으로 모든 산업을 변화시킬 것이다”  
 - Terry Cordiro, 前 로이드 बैं킹그룹 상품관리 책임자

“ 선진 은행들은 AI가 창출할 새로운 비즈니스 기회에 주목하고 있음 ”

인공지능 관련 기술은 전례 없는 속도로 발전을 지속하고 있다. 머신러닝 등의 기술은 기계적인 상호 작용과 학습을 통해 시간이 지남에 따라 기능이 급격히 향상되고 있다. 구글의 AI 개발 이사이자 유명한 미래학자인 레이 커즈와일(Ray Kurzweil)은 2029년까지 인공지능이 인간의 지능을 능가할 것으로 추정하고 있다. 인공지능 도입이 은행업계에 새로운 것은 아니지만, 은행업계는 타 산업에 비해 더욱 신중한 접근을 해왔다. 하지만 정형·비정형 데이터의 폭발적인 증가, 핀테크 등 새로운 경쟁자의 부상으로 인한 경쟁 심화, 소비자의 기대 상승은 최근 AI에 대한 은행의 관심을 높이는 요인으로 작용하고 있다. 은행이나 금융기관은 업무 프로세스에 대한 의미 있는 개선부터 업계의 판도를 바꾸는 급진적인 비즈니스 모델 구축에 이르기까지 밸류체인 전반에 걸쳐 AI를 활용한 새로운 경쟁전략을 추구함으로써 상당한 가치를 달성할 수 있을 것으로 전망된다.

은행들의 AI 적용은 챗봇이나 가상비서 등과 같이 대부분 고객 서비스나 부정(Fraud) 방지 등을 중심으로 이루어져 왔는데, 이는 AI를 통한 업무 효율성 제고, 비용 절감 등에 중점을 둔 초기 단계라 할 수 있다. 하지만 최근에는 AI가 창출할 새로운 비즈니스 기회에 주목하고 있는 선진 은행들이 증가하고 있다. 클라우드 컴퓨팅 및 머신러닝 알고리즘과 같은 신기술의 가용성이 높아지고 AI가 가진 잠재력이 증대됨에 따라, 새로운 비즈니스 모델을 구축하고 상품·서비스를 차별화하는 요인으로 AI에 주목하고 있는 것이다. 실제로 영국의 로이즈뱅크그룹(Lloyds Banking Group)이나 캐나다 왕립은행(Royal Bank of Canada, RBC) 등의 은행들은 AI를 이용해 상품·서비스를 차별화하고 자체 데이터 생태계를 구축하기 위해 노력하고 있다. 아직까지 AI 도입은 크게 활성화되진 않았지만 AI 기술이 더욱 발전하고 진보함에 따라 AI는 은행의 금융서비스 경쟁력에 더욱 필수불가결한 요인으로 변화하고 있으며, 은행업을 비롯한 전 세계 금융산업 전반에 광범위한 변화를 가져올 것으로 전망된다. 이러한 기술 변화의 흐름을 따라 가지 못하고 기존 비즈니스 모델에 안주하는 은행들은 심각한 경쟁력 저하의 압력에 직면하게 될 것이다.

» AI가 बैं킹에 미치는 영향



[참고] 글로벌 주요 은행·금융기관의 AI 활용 전략



Source: World Economic Forum(2018), 'The New Physics of Financial Services', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

[데이터 기반 은행 서비스] 금융서비스의 개인화·맞춤화

“은행이 아마존 프라임보다 더 가치 있는 것을 제공할 수 없다면, 아마도 사업을 잘못하고 있는 것이다.” - Bradley Leimer, 前 산탄데르 은행 혁신부문 책임자

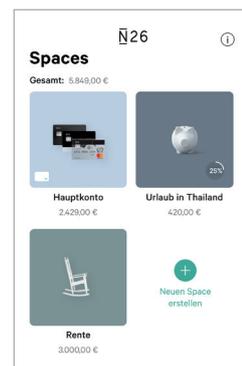
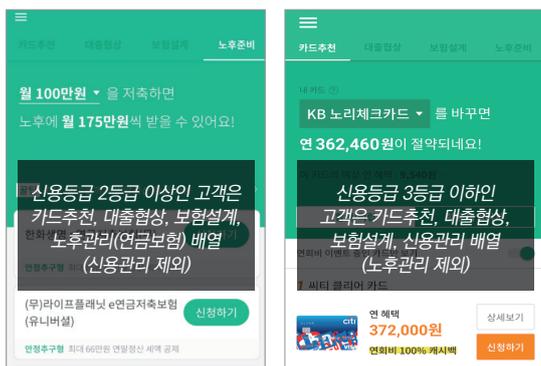
은행들은 오랫동안 수익성 분석에 기반한 고객 세분화를 통해 상품·서비스를 제안하고 이를 판매하여 왔다. 은행의 이러한 전통적인 영업방식은 비교적 최근까지 크게 부족함이 없었으며, 현재도 많은 은행들의 마케팅 전략은 과거의 수익성 기반으로 고착되어 있다. 그러나 이제 이러한 방식은 변화하는 환경을 반영하는 데 한계를 드러내고 있다. 오픈뱅킹이 전 세계적으로 확대되고, 인공지능·머신러닝, 클라우드, 고급분석(Advanced Analytics) 기술이 상용화되면서 데이터 분석 기반의 개인화·맞춤화된 금융서비스를 제공하는 것이 매우 중요해지고 있기 때문이다.

“  
오픈뱅킹 시행 및  
데이터 관련 기술의  
상용화로 데이터 분석  
기반 개인화·맞춤화된  
금융서비스의 중요성  
증대 ”

전 세계적으로 많은 은행들이 고객 데이터 및 기타 정보를 분석하여 고객에 대한 인사이트를 바탕으로 니즈에 적합한 상품·서비스를 제안하는 역량을 함양하기 위해 노력하고 있다. 국내 은행들도 맞춤형 금융서비스에 대한 새로운 접근법을 개발하고, 이를 확장시키기 위한 방안을 마련해야 할 필요성이 커지고 있다. 이는 은행이 상품 중심의 전통적인 영업방식에서 벗어나 고객에 대한 깊은 통찰력을 기반으로 다른 금융·비금융 영역과도 긴밀히 연계된 통합 서비스 체계로 변모해야 한다는 것을 의미한다. 궁극적으로 한 곳에서 모든 종류의 정형화된 금융 서비스를 전면일률적으로 제공하는 현재의 은행 서비스 체계는 고객 개개인의 요구를 충족 하도록 개인화·맞춤화된 서비스 체계로 전환하게 될 것이다.

이에 따라 은행의 데이터 분석 역량 및 빠른 의사결정에 대한 필요성은 더욱 증대될 것이며, 이러한 변화는 은행의 전체 조직 구조에도 상당한 영향을 미칠 것으로 전망된다. 특히 개인화·맞춤화 서비스의 중요성이 커짐에 따라 마케팅을 담당하는 부서의 규모·역할은 크게 증대될 전망이다. 단기적으로 은행의 고객에 대한 개인화·맞춤화 노력은 대부분 마케팅 등을 중심으로 영업 분야에 집중적으로 이루어질 것이다. 하지만 장기적으로는 은행의 거의 대부분의 조직이 데이터 분석을 통해 고객과 긴밀히 상호 작용하고 소통하는 형태로 변화할 것으로 예측된다. 미래 은행의 가장 강력한 차별화 요소 중 하나는 실시간으로 개인화·맞춤화된 고객경험을 전달 할 수 있는 능력이 될 것이며, 이러한 흐름을 가장 빠르게 포착하고 선제적으로 개인화·맞춤화를 제공하는 은행은 타 은행들에 비해 고객에 대한 상당한 선점효과를 누리게 될 것이다.

» 금융분야 고객 특성 별 맞춤화 사례





# Thought Leadership III 글로벌 은행의 디지털 전환 사례



## 디지털 banking 시대의 패권을 노리는 선진 글로벌 은행들

### 디지털 혁신의 승자들은 어떻게 디지털 전환을 실행하고 있는가?

뱅킹서비스의 중심이 디지털로 이동할 것이라는 것은 예측 가능한 미래다. 전 세계적으로 거의 대부분의 산업군은 데이터 경제로 이행하는 과정에 있으며, 은행권을 포함한 금융업계도 예외가 아니다. 코로나19 이전에도 은행업계의 디지털 전환을 위한 움직임은 활발했으나, 코로나19 팬데믹이 금융 소비자들의 행동을 변화시키고 생활방식에 지대한 영향을 미침에 따라, 은행을 포함한 금융업 전반의 디지털 전환은 더욱 가속화될 전망이다.

많은 은행들이 성공적인 디지털 전환을 목표로 하고 있지만, 디지털 전환은 말처럼 쉽지 않다. 레거시(Legacy) IT시스템의 한계 및 현대화 문제, 기업문화의 더딘 변화, 고객의 다양한 기대와 요구를 만족시키는 민첩성 부족 등 디지털 전환을 위한 여정 중 은행은 크고 작은 다양한 문제에 봉착할 것이다. 게다가 디지털 전환은 정답이 없고, 은행마다 처한 여건이 상이하기 때문에 어떤 것이 성공적인 디지털 전환이라고 정의하기가 어렵다.

오늘날 많은 은행들이 디지털 전환을 최우선 과제로 여기고 있기 때문에 타 은행의 디지털 전환은 많은 은행들의 주요 관심사일 것이다. 이에 본 장을 통해 선도적으로 디지털 전환을 수행하고 있는 글로벌 은행들의 사례를 심도 있게 살펴볼 것이다. 디지털 경제 시대에 새로운 도약을 위해 글로벌 선진 은행들은 어떠한 방향성을 가지고 디지털 전환을 수행하고 있으며, 이러한 디지털화 노력이 해당 은행들의 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지 사례들을 통해 살펴봄으로써, 국내 은행권이 디지털 전환을 대비하고 실행하는 데 있어 인사이트를 제공하고자 한다.

### » 디지털 전환을 선도하는 글로벌 은행 사례

<p><b>1</b> 경영환경 변화에 대응한 신사업 진출 '골드만삭스'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016년 리테일 디지털 대출 플랫폼인 마커스 출시</li> <li>• 2019년 5월 기준, 460억 달러의 예금, 47억 달러의 대출자산, 400만 명의 고객 확보</li> <li>• 마커스를 거점으로 M&amp;A, 파트너십 등을 통해 종합 금융투자 플랫폼으로 확장하며, 온라인 리테일 금융사업 확대 중</li> </ul>	<p><b>2</b> 핀테크 DNA를 내재화하는 다중 혁신전략 'BBVA'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 혁신을 위해 핀테크 DNA를 이식하는 내부 혁신, 핀테크에 대한 투자, 파트너십, M&amp;A 등 핀테크 중심의 다중 혁신전략 추진</li> <li>• 2019년 기준 디지털 고객 및 모바일 고객은 각각 3,210만 명, 2,900만 명을 기록, 2015년에 비해 2.1배, 3.2배 증가</li> <li>• 디지털 판매는 2019년 기준 총 매출액의 45%, 총 거래건수의 59% 차지, 2016년에 비해 각각 4.5배, 3.75배 증가</li> </ul>	<p><b>3</b> 가장 전통적인 은행에 의한 가장 혁신적인 banking '르미은행'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 세대만을 겨냥한 독립형 모바일 전용 banking 플랫폼 페퍼 출시</li> <li>• 페퍼는 밀레니얼 세대를 공략하는 디지털 샌드박스 및 르미의 IT인프라 시스템 전환 테스트를 위한 테스트베드 역할</li> <li>• 페퍼를 기반으로 미국시장 진출 준비, 투자 플랫폼 페퍼인베스트를 출시하는 등 디지털 banking서비스 영역을 지속적으로 확장 중</li> </ul>
--	--	---

Source: 삼정KPMG 경제연구원



“

월가의 투자은행  
골드만삭스, 금융위기  
이후 월스트리트 내  
엘리트 투자은행이라는  
틀을 벗고, 새로운 사업  
영역인 리테일뱅킹  
부문을 개척하며  
파괴적 혁신을 주도

”

## 경영환경 변화에 대응한 적극적 신사업 진출, 골드만삭스

핀테크가 주도하는 네오뱅크가 전 세계에서 리테일뱅킹의 지형을 바꾸고 있다. 기존 뱅킹 서비스에 대한 소비자들의 불만과 디지털 채널을 통한 금융서비스 이용 확대가 맞물리며 네오뱅크는 리테일뱅킹 부문에서 수많은 고객을 확보하며 기존 은행들의 입지를 위협하고 있다. 다양한 플레이어들이 활발히 활동하고 있는 유럽과 달리 미국의 경우 네오뱅크 활성화가 다소 늦은 편이다. 그러나 네오뱅크 차임이 최근 500만 개의 고객계좌를 확보하고, 2020년 2월에는 바로머니(Varo Money)가 모바일 전용은행 라이선스 예비인가를 받는 등 미국 리테일뱅킹 업계에도 핀테크 기업에 의한 메기 효과가 점차 확대되고 있다. 핀테크가 주도하는 이러한 혼란의 최전선에서 가장 돋보이는 행보를 보여주는 플레이어는 핀테크 기업이나 기존 리테일 은행이 아닌, 바로 월가의 거대 투자은행 골드만삭스(Goldman Sachs)가 출시한 챌린저 브랜드 ‘마커스(Marcus)’다.

## 골드만삭스의 추락과 새로운 비즈니스 모델의 필요성

미국 뉴욕 월가의 대표적 투자은행인 골드만삭스는 마커스 골드만(Marcus Goldman)이 1869년 뉴욕에 설립했다. 정부와 기업, 소수 부호들을 대상으로 투자 및 증권 업무, M&A 자문, 자산관리 등 종합금융서비스를 제공하며 글로벌 투자은행을 대표하는 거대 은행으로 성장했다. 변화의 시작은 2008년 글로벌 금융위기다. 고위험 투자로 큰 손실을 입었던 골드만삭스는 정부로부터 100억 달러의 공적자금을 지원받아야 할 정도로 큰 타격을 입었다. 단기간에 공적자금을 조기 상환하며 경영 정상화를 이루었지만, 주주들은 높은 변동성과 리스크를 가진 자본시장 부문을 기피하는 성향이 커졌다. 또한 금융위기 이후 핵심 사업영역인 투자금융과 트레이딩 부문의 필요자본 요건이 강화되어 수익성 악화가 불가피해졌다. 이에 투자은행 및 트레이딩 부문에 편중된 수익구조를 개선하고자 비즈니스 모델을 다각화할 필요성이 제기되었다.

## 파괴적 혁신을 위한 수단, 마커스

리먼 브라더스, 베어스텝스 등 쟁쟁한 경쟁사들이 대거 무너지는 글로벌 금융위기 속에서 골드만삭스를 이끌었던 이는 로이드 블랭크파인(Lloyd Blankfein) 전 회장이다. 그는 2015년 ‘골드만삭스는 더 이상 금융회사가 아니라 IT회사’라고 선언하고, 골드만삭스를 새로운 사업 영역으로 이끌며 파괴적 혁신을 주도했다. 리테일뱅킹 부문에 진출하고자 골드만삭스는 월스트리트 내 최고 엘리트 투자은행이라는 틀을 벗고 골드만삭스 은행(Goldman Sachs Bank USA)을 자회사로 편입하고, 제너럴 일렉트릭 캐피탈 은행(General Electric Capital Bank)의 온라인 예금 플랫폼을 인수하여 리테일 사업 진출을 위한 발판을 확보하였다.

## » 골드만삭스 리테일 뱅킹 부문 진출

구분	시기	주요 내용
리테일 전문가 영입	2015년 6월 ~ 12월	· Harit Talwar(디스커버), David Stark(씨티카드), Darin Cline(렌딩클럽) 등 영입
온라인 예금사업 진출	2016년 4월	· GE Capital Bank 인수 · GS Bank를 통한 온라인 예금서비스 개시(14만 명 고객, 80억 달러 예금 확보)
온라인 대출사업 진출	2016년 10월	· 온라인 대출서비스 플랫폼 Marcus 출시 · 개인 및 소상공인 대상 신용·담보대출 제공

Source: 우리금융경영연구소(2017), ‘골드만삭스의 온라인 소매금융업 진출’, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

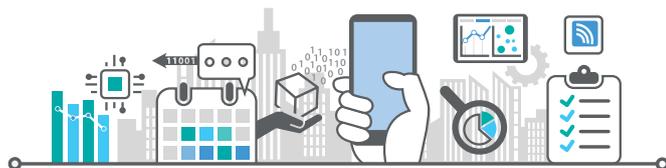
“  
디지털 대출 플랫폼  
‘마커스’ 출시를 통해  
리테일금융으로  
비즈니스 확장 및  
새로운 성장 모색  
”

이후 골드만삭스는 2016년 10월 창업자 마커스 골드만의 이름을 따와 리테일 디지털 대출 플랫폼인 마커스를 출시했다. 출시 당시 개인·소상공인을 대상으로 수수료 없이 3만 달러까지 5%~23%의 이자율로 무담보 대출을 제공했으며, 현재는 4만 달러까지 6.99%~24.99% 이자율로 상향되었다. 마커스는 은행의 대출서비스와 관련하여 선택의 다양성이 부족하다는 소비자들의 페인 포인트를 해결하고자, 신용카드 대출이 많은 고객을 중심으로 비용 효율적인 디지털 채널을 통해 보다 낮은 이자율의 대출을 제공하였다. 이 전략은 주효하여, 마커스는 출시 3년만에 2019년 5월 기준 약 460억 달러 규모의 예금과 47억 달러 규모의 대출자산, 400만 명의 고객을 확보할 정도로 급성장했다.

마커스는 대출서비스를 원활히 제공하고자 예금유치를 위해 시중 은행들보다 높은 이율을 제공하는 저축예금계좌(Savings Accounts)를 도입하였는데, 2019년 1월 기준 미국 전체 평균의 4배에 해당하는 2.25%의 금리를 제공하였다. 유럽에서 가장 큰 네오뱅크 중 하나인 N26이 예금으로 10억 유로(11억 3천만 달러)를 보유하고 있지만, 대부분의 계좌가 고객의 일상적 거래에 사용된다는 점과 대조적으로, 마커스는 상대적으로 자금조달 원가가 낮은 대규모 저축 예금을 안정적으로 유치했기 때문에 오퍼링을 더욱 강화할 수 있었다.

마커스를 거점으로 종합 금융투자 플랫폼으로 확장

골드만삭스는 현재 마커스를 중심으로 멀티채널 전략을 추진하여 고객과의 접점을 다양화 하고 있다. 또한 다양한 핀테크 기업의 인수합병 및 파트너십 등을 통해 보험, 지급결제, 대출 등 주요 영역으로 확장을 가속화하고 있다. 이에 대한 일환으로 골드만삭스는 2017년 중소 기업 대출 기관인 본드 스트리트(Bond Street)를, 2018년 1월 신용카드 스타트업인 파이널(Final)을 인수했다. 가장 주목할 것은 AI 기반 재무관리 서비스를 제공하는 개인자산관리앱(Personal Financial Management, PFM) 클래리티 머니(Clarify Money)의 인수이다. 클래리티 머니는 마커스와 연계되어, 사용자가 클래리티 머니를 통해 마커스의 저축 계좌를 개설할 수 있다. 클래리티 머니 인수는 온라인 리테일 금융 사업 확대를 노리는 골드만삭스가 모바일 부문을 개척하는 중요한 발판이 되었다는 평가를 받고 있다.



》 마커스와 미국 대형은행의 예금 이자율 비교(2019년 1월 기준)



Source: Business Insider(2019, 01), 'How Goldman Sachs changed the retail banking game', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“

골드만삭스는  
마커스를 중심으로  
멀티채널 전략을  
추진하며, 종합 금융  
투자 플랫폼으로  
확장 중 ”

골드만삭스는 2018년 9월 미국 시장을 넘어 마커스의 사업을 영국으로 확장하였다. 소비자 대출 상품으로 시작된 미국에서의 전략과는 달리, 영국에서 처음 출시된 서비스는 저축예금 이었는데, 업계 최고 수준인 1.5%의 이자를 지급하여 출시한지 단 2주 만에 5만 명의 고객을, 8개월도 채 되지않아 80억 달러 이상의 예금을 유치하였다. 영국의 마커스 고객 수는 2019년 기준 약 30만 명에 이른다. 추후에는 ISA, 공동명의 계좌 등의 상품도 출시할 것으로 알려져 있다.

2019년 8월 골드만삭스는 애플과 파트너십을 통해 애플카드를 출시했다. 애플카드는 애플 페이를 통해 온·오프라인에서 사용할 수 있으며, 포인트 적립 대신 구매액의 1%~3%를 돌려주는 캐시백을 제공한다. 금융업으로 진출하고자 하는 애플과 리테일 부문의 영역확장을 꾀하는 골드만삭스의 이해관계가 맞아떨어진 결과인데, 애플은 충성도가 높은 고객이 대부분인 만큼 애플카드는 골드만삭스의 가장 주목받는 상품으로 평가받는다. 2020년 10월 골드만삭스는 제너럴모터스(General Motors, GM)의 카드사업부를 25억 달러에 인수할 것이라고 발표하였다. GM 카드를 인수하여 리테일 금융 사업을 획기적으로 확대하기 위해서다. 골드만삭스의 카드론(Card Loan) 포트폴리오는 2019년 말 기준 19억 달러였으나, GM 카드를 인수하게 되면 약 50억 달러에 이르게 되어 카드론 관련 사업규모가 두 배 이상 증가할 것으로 전망된다.

리테일 부문에서 마커스의 선전은 모회사의 높은 인지도, 탁월한 비즈니스 모델 설계 등 다양한 요인이 뒷받침되었지만, 1만 건의 인터뷰를 통해 소비자의 페인 포인트를 명확히 파악하고 이를 정확히 공략하는 가치제안(Value Proposition)이 가장 핵심적인 성공요인으로 평가받는다. 그러나 회사의 안전지대(Comfort Zone)인 기존 사업영역에 머물지 않고 우리 회사는 IT회사라는 선언을 불사하며, 완전히 새로운 영역인 리테일 부문에 진출할 정도로 파괴적인 혁신을 실행하지 않았다면, 마커스의 성공은 불가능했을 것이다.

골드만삭스가 과거 기업이나 고소득층만을 대상으로 서비스를 제공했다는 점을 감안하면, 마커스의 출시는 상당히 파격적인 변신이다. 골드만삭스 사례는 급변하는 금융환경에 대처하기 위해 기존 은행이 추구해야 하는 근본적인 변화와 혁신이 어떤 모습이어야 하는지 잘 보여준다.

## 》 마커스의 밸류체인·고객 접점 확장



“  
온라인 대출  
플랫폼 마커스를  
중심으로 멀티채널  
제공 및 서비스를  
통합하여 고객  
접점 강화 ”

2019년 5월 기준

460억 달러의  
예금47억 달러의  
대출자산

400만 명의 고객



“  
 긴 역사와 전통을  
 자랑하는 BBVA는  
 가장 선진적인  
 디지털 금융서비스를  
 제공하는 글로벌  
 금융그룹으로 꼽힘  
 ”

### 핀테크 DNA를 내재화하는 다중 혁신전략, BBVA

1857년 설립되어 긴 역사와 전통을 자랑하는 방코 빌바오 비스카야 아르헨타리아(Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBVA) 그룹은 스페인 빌바오(Bilbao)에 본사를 두고 있으며, 스페인, 멕시코, 라틴 아메리카 지역을 중심으로 가장 선진적인 디지털 금융서비스를 제공하는 글로벌 금융그룹으로 꼽힌다. 글로벌 파이낸스 매거진(Global Finance Magazine)이 주최하는 공신력 있는 시상식인 2020년 베스트 글로벌 은행(Best Global Banks' Awards 2020)에서 서유럽의 '가장 혁신적인 디지털 은행'으로 선정되었다.

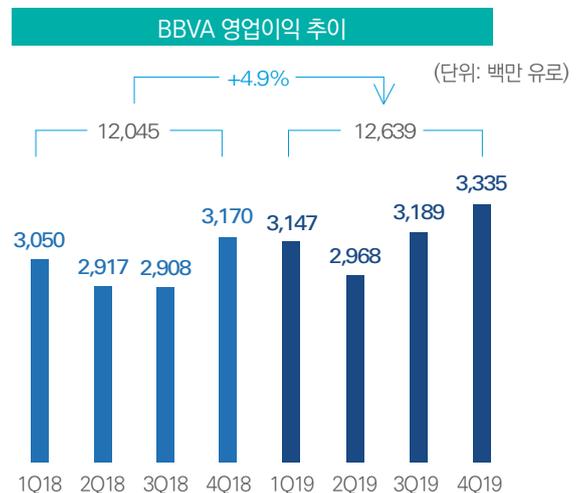
BBVA의 고객수는 2019년 기준 5,630만 명을 기록하였으며, 이중 3,210만 명이 디지털 고객이다. 2015년 1,530만 명에 비해 2.1배 증가한 수치다. 모바일 고객수는 2015년의 910만 명에서 2019년 기준 2,900만 명으로 3.2배 증가하였다. 디지털 판매는 2019년 기준으로 총 매출액의 45%, 총 거래건수의 59%를 차지하며, 2016년의 10%, 16%에 비해 각각 4.5배, 3.75배 증가하였다. 2019년 3월 기준 그룹 전체 상품·서비스 거래의 57%가 디지털 채널을 통해 이루어지며, 이는 1년 전보다 9% 증가한 수치다. 지난 2년 동안 디지털 고객수는 40.2% (약 920만 명) 증가하였으며, 그룹의 거래당 처리비용은 31% 감소하였다. BBVA는 어떻게 이렇게 괄목할 만한 성과를 달성했을까?

### 경영진의 강력한 디지털 전환 의지 천명 및 디지털 전담조직 창설

2015년 당시 회장이었던 프란시스코 곤잘레스(Francisco Gonzalez)는 기술의 발전이 은행 부문에 가져올 극적인 변화를 예측하고, BBVA는 미래에 소프트웨어 회사가 될 것이라는 그룹의 비전을 천명하였다.



### BBVA 사업 개요



Source: BBVA(2019), 'Annual Report 2019', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“

BBVA는 신속한 아이디어화 및 프로토타이핑 프로세스를 내재화하여 시장 수요에 민첩하게 대응 ”

프란시스코 곤잘레스 회장은 디지털 전환을 그룹의 최우선 과제로 규정하고, 2015년 연례 주주 총회에서 모든 상품·서비스를 포함하여 BBVA를 완전히 디지털 은행으로 탈바꿈할 것이라는 디지털 혁신 비전을 발표하였다. 2014년 BBVA는 그룹의 디지털 전환을 가속화하기 위해 신임 사장이자 최고운영책임자인 카를로스 토레스 빌라(Carlos Torres Vila)를 책임자로 하여 디지털 बैं킹 에어리어(Digital Banking Area)라는 디지털 이니셔티브 전담조직을 신설하였다. 이 조직은 ①디지털 상품·서비스 개발을 강화하고, ②비즈니스 모델을 혁신하며, ③ 그룹의 기업문화를 개선하고, ④디지털 마케팅, 소프트웨어, 빅데이터 등 디지털 핵심 분야에서 지식 자본을 개발·확보하는 등 전 영역을 망라하여 그룹의 디지털 혁신을 촉진하는 것을 목표로 하였다. 디지털 बैं킹 에어리어는 설립 초기단계에 전 사업 분야에 걸쳐 약 50여개의 디지털 프로젝트를 수행하였다.

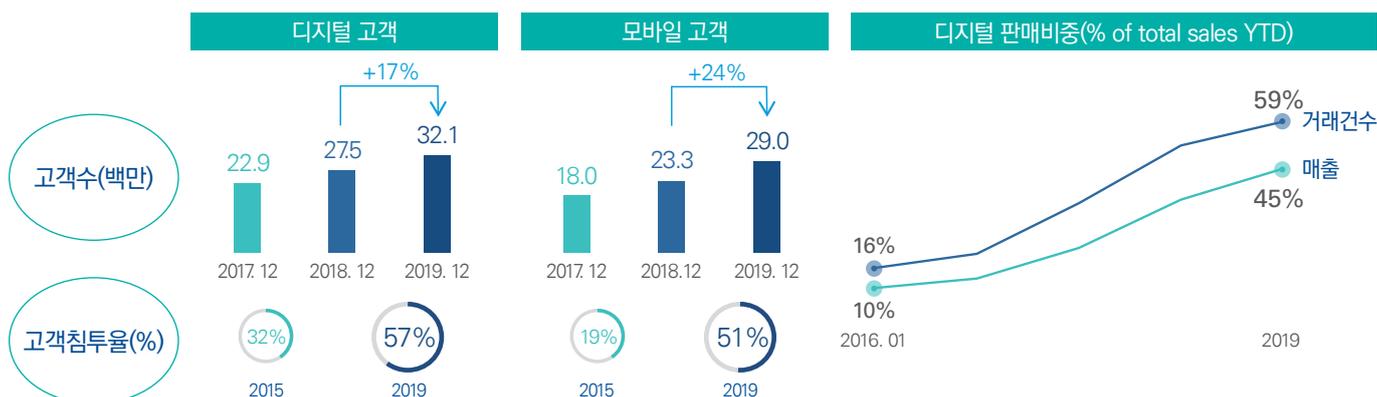
### 핀테크 DNA를 이식하기 위한 다중 혁신전략(Multi-Faceted Strategy)

#### ① 핀테크와의 교류를 통한 내부 혁신 전략

고객이 필요로 하는 혁신적인 금융서비스를 제공하기 위한 BBVA의 핵심 목표는 우수한 고객 경험을 제공하는 디지털 금융서비스를 신속하게 설계하고 출시할 수 있는 핀테크와 같은 역량을 확보하는 것이었다. 이를 위해 BBVA는 핀테크 업계와 지속적인 교류 및 상호 발전적인 관계 구축에 힘썼다. 핀테크 기업과 다양한 프로젝트를 공동으로 수행하는 핀테크 랩(Fintech Lab)인 오픈 스페이스(Open Space), 핀테크 공모전인 오픈 탠트(Open Talent), बैं킹 혁신 주제를 논의하는 핀테크 대학(Fintech University) 등이 그 결과물이다. 특히 오픈 스페이스는 BBVA 내부 혁신의 핵심 원천이다. 이를 통해 BBVA는 기존의 업무 체계를 지속적으로 개선함으로써 핀테크와 같은 신속한 아이디어화·프로토타이핑(Prototyping)이 가능한 업무 체계를 구축하여 시장 수요에 민첩하게 대응할 수 있었다.

핀테크 업계와의 교류를 통해 학습한 결과물을 내재화하려는 BBVA의 의지는 많은 성과로 이어졌는데, 지급결제를 위한 BBVA 지갑(BBVA Wallet), 자산관리 앱 마이데이투데이(My Day-to-Day), P2P 송금 앱인 캐시업(Cashup), 해외 송금을 지원하는 투요(Tuuyo) 등으로 대표되는 모바일 앱이다. BBVA의 모바일 앱은 리서치 기업 포레스터(Forrester)가 매년 수행하는 글로벌 बैं킹 모바일 앱 리뷰(Global Mobile Apps Summary)에서 2019년에도 전 세계 1위를 차지하여 3년 연속 글로벌 1위를 차지하는 기염을 토했다. 이는 BBVA가 혁신을 위한 단순한 선언에 그치지 않고 핀테크 기업과의 교류를 통해 핀테크 DNA를 내재화하여 내부적 혁신을 유도한 결과였다.

### BBVA 디지털 고객·매출 추이



Source: BBVA(2019), 'Annual Report 2019', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“  
BBVA는 핀테크  
기업에 대한 투자와  
더불어 전향적인  
파트너십 전략을 통한  
오픈 이노베이션을 추구  
”

② 신기술 트렌드 탐색 및 혁신적 핀테크 비즈니스 모델 투자

BBVA가 혁신을 추구하는 또 다른 전략은 핀테크 기업에 대한 직접 투자다. 이 전략은 핀테크에 투자하는 벤처캐피탈 펀드인 BBVA 벤처스(BBVA Ventures)를 2013년에 설립함으로써 시작되었다. 2016년 BBVA는 BBVA 벤처스를 청산하고 프로펠 벤처 파트너스(Propel Venture Partners)의 유한책임투자자로 참여하였다. 이는 BBVA 벤처스가 법인기금인 관계로 자금 유치 라운드에 최대 5%만을 투자 할 수 있는 단점을 보완하기 위해서였으며, BBVA는 프로펠 벤처 파트너스에 2억 5,000만 달러를 할당했다. BBVA의 핀테크 투자는 금융기술 트렌드를 탐색하고, 핀테크 업계의 첨단 기술에 대한 지식을 얻는 데 매우 유용하였다. 또한 혁신적인 비즈니스 모델에 투자함으로써 새로운 사업 기회를 포착하는 계기로도 활용하였다.

③ 혁신 서비스를 위해 핀테크와의 전향적인 파트너십 추구

핀테크와의 파트너십은 BBVA에게 디지털 전환으로 촉발된 비즈니스 모델 혁신을 위한 또 다른 중요한 전략이었다. BBVA와 드월라(Dwolla)의 파트너십 사례는 상호 호혜적인 가치를 창출하는 오픈 이노베이션 효과를 보여주는 대표적 사례로 꼽힌다. 드월라는 2008년 설립되었으며, 송금 및 계좌 확인 서비스를 제공하는 미국의 핀테크 기업이다. 2014년 10월 BBVA는 실시간 송금 시스템 구축을 위해 드월라에게 자사의 API를 개방하였다. 그 당시 미국의 자금 이체 서비스는 일반적으로 2~5일이 소요되던 시기였다. 드월라와의 파트너십 덕분에 미국의 BBVA 고객들은 실시간 자금이체를 할 수 있었고, 드월라 또한 우수한 B2B 서비스 제공업자로서의 명성을 얻었다. 그때만 하더라도 BBVA와 같은 거대 은행이 자사의 API를 개방하는 일은 지극히 드물었다는 점에서 파트너십에 대한 BBVA의 전향적 태도를 잘 알 수 있다.

2016년 이후 BBVA는 파트너십 탐색을 위해 3,000개 이상의 핀테크 기업을 검토하였으며, 537개의 이니셔티브를 공동으로 수행하였고, 68개의 파일럿 테스트(Pilot Test)를 진행하였으며, 이중 24개는 상품화에 성공하였다. BBVA는 2019년 한 해에만 300개 이상의 핀테크 기업과 협업하였으며, 16개의 파일럿 테스트를 공동 진행하였고, 이중 6개를 상품화하였다. 이후에는 38개의 새로운 이니셔티브를 추가로 추진 중이다.

» BBVA의 주요 인수합병 내역

피인수기업	서비스 유형	주요·특화 서비스	인수 목적	투자일자	인수방법	인수가
Simple(미국)	네오뱅크	· 개인 자산관리 서비스	· 미국의 젊은 고객층 확보 · 자산관리 디지털 역량 강화	2014년 2월	인수	1억 1,700만 달러
Madiva Soluciones (스페인)	빅데이터·클라우드	· 보험, 은행, 부동산 분야 관련 데이터 대량 처리·분석	· 빅데이터 역량 강화 · 신제품 출시 및 서비스 품질 개선	2014년 10월	인수	비공개
Atom(영국)	네오뱅크	· 저금리 저축계좌에 특화된 모바일뱅킹 서비스 제공	· 영국 금융시장 진출 · 우수 모바일뱅킹 플랫폼 확보	2015년 11월	29.5% 지분투자	4,500만 파운드
Hovi(핀란드)	네오뱅크	· 소기업 및 소상공인 전용 디지털 뱅킹	· 비즈니스 밸류체인 다변화	2016년 3월	인수	1억 달러 (추정치)
OpenPay(멕시코)	금융솔루션	· B2B 온라인 지급결제 솔루션 제공	· 은행 결제플랫폼 기능 강화 및 기업 고객군 확대 · 부정방지 모델 통합	2016년 12월	인수	비공개

Source: BBVA, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

## “ BBVA의 디지털 역동성은 핀테크 내재화가 목표인 다중 혁신전략에서 비롯 ”

### ④ 명확한 전략적 목적에 따른 핀테크·기술 기업에 대한 인수합병

BBVA는 파트너십 외에도 성장 가능성이 높은 핀테크 기업 M&A에도 활발한 모습을 보였다. M&A는 이미 개발된 상품·서비스나 피인수 기업이 보유한 기술을 손쉽게 빠르게 습득할 수 있다는 장점이 있다. BBVA M&A의 특징은 피인수 기업별로 명확한 전략적 목적에 따라 M&A를 추진하여 사업영역을 확대하고 밸류체인을 강화함으로써 이를 수익창출로 연결시켰다는 점이다. 이러한 뚜렷한 목표에 기초하여 BBVA는 인수 대상 기업을 탐색하고 해당 기업의 역량을 분석하였으며, 인수 후에는 은행의 핵심 역량과 자원을 적극 투입하여 M&A로 인한 시너지를 극대화하였다.

### 장기적으로 ‘핀테크화’를 목표로 한 다중 혁신전략, 디지털 역동성의 원동력

BBVA 디지털 전환의 핵심은 빠르고 복잡하게 변하는 금융환경 속에서 최신 기술 트렌드에 정통하면서도 고객에게 최적의 고객경험을 제공하고, 시장의 반응에 민첩하게 대응할 수 있도록 그룹을 ‘핀테크 기업화’하는 것이었다. 이에 따라 BBVA는 핀테크 DNA의 내재화를 목표로 하는 다수의 혁신전략을 채택했다.

BBVA는 그룹의 전략적 목표를 달성하기 위해 단일 방안을 실행한 것이 아니라, 그룹의 목표와 긴밀히 연계된 다수의 잠재력 있는 방안을 지속적으로 실행하였다. 투자로 비용을 하면 호황기나 침체기나 다양한 상황에 대비하여 어떠한 경제적 상황에서도 일정 수준의 수익률을 확보하는 올웨더 포트폴리오(All Weather Portfolio)라 할 수 있다.

BBVA가 보여주는 디지털 혁신은 핀테크 기업처럼 되지 않으면 생존이 어렵다는 공통된 인식 하에 핀테크 기업의 운영모형을 성공적으로 내재화함으로써 달성되었다. 이와 더불어 그룹의 디지털 전환 목표를 달성하기 위해 속도에 치우쳐 단기적인 투자성적을 추구하기보다, 장기적인 관점에서 잠재성을 우선시하여 핀테크가 중심이 되는 다수의 전략을 지속적으로 실행함으로써 결과적으로 변화의 역동성을 높일 수 있었다.

BBVA는 최근 몇 년간 디지털 혁신에서 상당한 진전을 이루었는데, 특히 2018년 1월부터 약 5개월 동안 디지털 채널을 통한 상품·서비스 판매건수가 약 두 배 이상 증가하는 등 디지털 성과가 가속화되는 추세를 보이고 있다. BBVA의 성공적인 디지털 행보는 핀테크의 혁신 DNA 내재화가 중심이 되는 다중 혁신전략에서 비롯된 역동성이 핵심으로 평가되고 있다.

## » BBVA 주요 디지털 성과(2019년 3월 기준)

### 성장 디지털이 주도하는 성장

활성 고객 증가(BBVA 그룹 전체)  
(# of Clients, BBVA Group)

최근 2년간 **+460만 명**



### 매출 더 많은 시간을 고객에게

가입 3개월 이후 디지털 채널을 통한  
다중상품 구입고객(페루)  
(# of Multiproduct Customers, Peru)

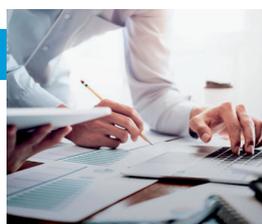
**x 2.4배**



### 업무 생산성 매출과 수익 창출에 집중

한달간 지점당 상품판매(미국)  
(Product Sold per Branch/Month, USA)

최근 2년간 **+42%**



### 거래 효율성 거래비용 감소

거래당 처리 비용(BBVA 그룹 전체)  
(€/Transaction, BBVA Group)

최근 2년간 **-31%**





### 가장 전통적인 은행에 의한 가장 혁신적인 banking, 르미은행

르미은행(Bank Leumi, 이하 르미)은 이스라엘을 대표하는 가장 오래된 금융기관 중 하나로 117년 이상의 전통을 가지고 있으며, 약 250개 지점, 1만 1천여 명의 직원을 보유한 이스라엘에서 가장 큰 은행이다. 텔아비브(Tel Aviv)에 본사를 둔 르미는 런던, 뉴욕, 팔로알토 등 전 세계 주요 도시에 진출해 있으며, 2020년 3분기 기준 약 1,242억 달러의 예금과 약 883억 달러의 대출을 관리하고 있다. 르미는 이스라엘 금융산업의 기술 선도자로, 첨단 기술을 기반으로 다양하고 혁신적인 디지털 금융서비스를 통해 업계의 디지털 혁신을 이끌고 있다.

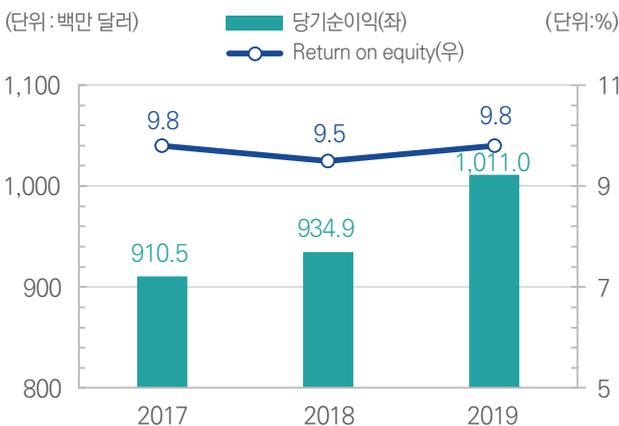
“ 117년 전통의 이스라엘을 대표하는 르미은행은 첨단 기술을 기반으로 다양하고 혁신적인 디지털 banking 서비스를 통해 업계의 디지털 혁신을 선도 ”

은행 업무의 50%는 온라인과 모바일에서 이루어지며, 25%는 지점을 통해 이루어지고 있다. 국내 시장 점유율 약 30%를 기록하고 있으나, 금융솔루션 서비스를 제공하는 르미테크(Leumi Tech)를 통해 금융기술 분야에서 약 60%의 시장 점유율을 가지고 있다. 궁극적으로 르미의 목표는 누구나 사용하고 싶은 금융서비스를 제공하는 금융계의 구글과 같은 은행이 되는 것이다. 2015년 르미의 경영진은 은행산업의 경쟁구도가 변하고 있다는 것을 감지하고 아마존처럼 빠르고 정확하며, 구글처럼 콘텐츠가 풍부하고, 페이스북처럼 재미있는 banking 서비스를 제공하고자 디지털 banking 분야의 미래 경쟁력에 대해 고민하였다.

### 레거시 IT시스템의 딜레마, 그리고 파트너십을 통한 극복

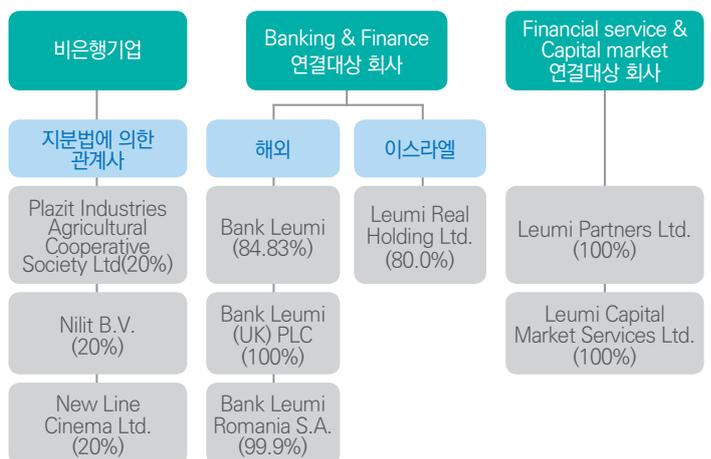
르미는 고객 친밀도를 높이고 디지털 경쟁력을 강화하고자 르미와는 별도의 모바일 전용 banking 플랫폼을 독자적으로 구축하기로 결정했다. 가장 큰 장애물은 은행의 레거시 시스템이었다. 전통적인 IT시스템이 새로운 디지털 플랫폼의 다양한 요건을 충족시킬 수 없었기 때문에, 르미는 완전히 새로운 기술 솔루션을 찾아야 했다. 르미는 금융 소프트웨어 제공업체인 테메노스(Temenos), 델 테크놀로지스(Dell Technologies), VM웨어(VMware)와 협력하여 첨단 디지털 banking 플랫폼 개발에 착수했으며, 새로운 모바일 전용 banking 플랫폼을 위한 IT전략을 수립하고 전반적인 IT모형을 전환·개선하기 위해 협력하였다. 테메노스가 제공하는 코어banking 플랫폼(Core Banking Platform)과 VM웨어·델 테크놀로지스의 클라우드 솔루션은 새로운 모바일 전용 banking 플랫폼을 호스팅하기 위한 기본 기술로 채택되었다. 이를 통해 르미는 IT 시스템의 무결성을 유지하면서도 새로운 모바일 전용 banking 플랫폼을 위한 유연한 시스템 인프라 환경을 확보하였다. 새로운 모바일 전용 banking 플랫폼은 하이브리드 클라우드 모델과 소프트웨어 정의(Software-defined) 데이터 센터를 구축함으로써 상품·서비스 개발 시간을 크게 단축시켰으며, 신규 서비스는 3시간 내 출시가 가능한 것으로 알려져 있다.

### 르미은행 당기순이익 및 ROE 추이



Source: Leumi Bank, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

### 르미은행 사업 구조



“

르미는 디지털 세대를 겨냥한 모바일 전용  
뱅킹 플랫폼 ‘페퍼’를  
출시, 밀레니얼 세대들의  
높은 호응을 얻고 있음

”

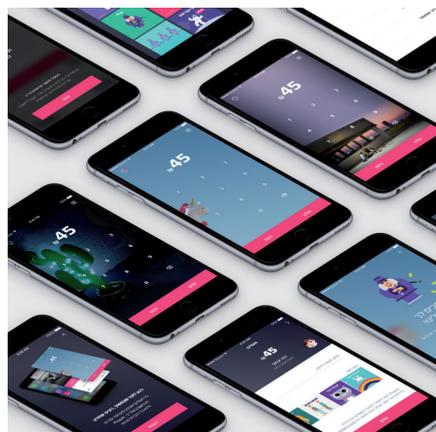
## 디지털 세대만을 겨냥한 모바일 전용 뱅킹 플랫폼, 페퍼 출시

르미는 2017년 6월 고객이 은행 지점을 방문하지 않고도 수수료 없이 계좌를 개설할 수 있는 모바일 전용 뱅킹 플랫폼 ‘페퍼(Pepper)’를 성공적으로 출시했다. 이로 인해 르미는 전통적인 은행으로서 독립형 모바일뱅킹 플랫폼을 별도로 론칭한 이스라엘 최초의 은행이 되었다. 페퍼는 2년에 걸쳐 1억 5천만 셰켈(약 4,260만 달러)의 비용으로 개발되었다고 알려져 있다. 페퍼에 대한 고객들의 반응은 폭발적이었다. 페퍼의 브랜딩은 밀레니얼 세대의 뷰티 트렌드를 연상시키는 풍부한 시각적 언어를 사용하여 디지털 우선 정체성을 보여준다. 이는 고도로 직관적인 디자인을 활용하여 철저히 사용자 친화적인 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키고자 하는 페퍼의 의지가 반영된 것이다.

페퍼는 18세에서 35세 이하의 디지털 세대를 주요 타겟층으로 하고 있다. 그러나 다른 세대의 반응도 좋아 고객의 40%는 30세 이상으로 알려져 있으며, 현재 모기업 르미의 250여개 오프라인 지점 전체보다 더 많은 일일 신규계좌 개설건수를 기록하고 있다. 페퍼는 이스라엘에서 처음으로 16세에서 18세의 청소년을 대상으로 모바일을 통해 은행계좌를 개설하는 서비스도 제공하고 있다. 이스라엘에서는 16세에서 18세 사이의 청소년이 매년 약 13만 개의 계좌를 개설하는 것으로 추정된다. 추후 해당 고객층이 성인이 되어 장기적 수익원으로 자리매김할 여지가 높다는 계산이다.

설립 초기에는 이스라엘 은행 중 한곳에 실물계좌를 보유하고 있는 18세 이상인 경우만 페퍼 고객으로 가입할 수 있었다. 그러나 중앙은행인 이스라엘 은행(Bank of Israel)은 오프라인 은행계좌가 없더라도 16~18세 고객이 페퍼에 최초로 계좌를 개설할 수 있도록 허용하였다. 이로써 페퍼는 젊은 청소년층이 언제 어디서나 스마트폰을 통해 계좌를 개설할 수 있는 이스라엘 최초의 모바일뱅킹 플랫폼이 되었다. 페퍼는 일부 제한된 기능이나 특별한 경우를 제외하면 예금, 대출, 저축, 신용카드 서비스 등 기본적인 뱅킹서비스를 모두 무료로 제공한다. 화상 통화 기술을 사용하여 8분 이내에 계좌 개설부터 대출까지 가능하다. 이러한 짧은 온보딩 프로세스는 신분증과 얼굴을 교차 확인하는 최신 얼굴인식 기술(Facial Recognition Technology)을 도입함으로써 가능해졌다. 페퍼의 사용자 경험은 페이스북의 개인 피드(Feed)와 유사하다. 계정 및 최근 거래에 대한 요약 정보를 대시보드에 제공하며, 소비패턴 분석, 주·월간 지출 분석, 라이브 업데이트, 소비자 팁 등 맞춤형된 콘텐츠를 간단하고 매력적인 인터페이스로 제공한다.

## ▶▶ 페퍼 사용자 인터페이스 및 디자인



- 고유한 RGB (Red-Green-Blue) 팔레트 색상
- 세련된 색감과 귀여운 GIF
- 밀레니얼 세대들의 취향을 만족시키면서도 직관적인 디자인 제공

“  
르미와 독립된  
조직으로 운영되는  
페퍼는 전통적 은행의  
여러 제약조건에  
구애받지 않으면서,  
환경 변화에 빠르고  
효과적으로 대응 ”

페퍼의 상황인지 인공지능(Contextual AI) 기술은 고객의 특성을 파악하고 이에 따라 관련 콘텐츠를 맞춤화하여 완전히 개인화된 banking 경험을 고객에게 제공할 수 있다. 페퍼는 banking 서비스 외에도 결제서비스인 페퍼페이(Pepper Pay)도 출시했는데, 페퍼페이는 사용자가 지불할 금액과 지급 대상을 모바일 연락처에 입력하기만 하면 된다. 이러한 기능적 편의성으로 인해 고객에게 인기가 매우 높다.

### 르미가 페퍼에게 부여한 두가지 미션

페퍼의 론칭을 준비할 때 르미는 페퍼의 두 가지 미션을 염두에 두고 코어 시스템을 결정했다. 하나는 밀레니얼 세대를 타깃으로 하여 디지털 샌드박스로서 혁신적인 금융서비스를 선도하는 모바일 전용 banking 플랫폼이 되는 것이다. 두 번째는 르미의 코어banking 시스템 전환을 위한 테스트베드(Testbed) 역할이다. 르미는 현재 코어banking 시스템을 페퍼와 같은 시스템 및 솔루션으로 전환하는 과정 중에 있다. 페퍼에 적용된 테메노스의 코어banking 플랫폼과 VM웨어의 클라우드 인프라에 적용된 기술 구조(Technology Structure) 및 구축 경험을 활용하여 이를 르미에 적용하고 있으며, 2019년 기준 약 18개월 동안 시스템 전환 범위를 설정하고 테스트를 진행 중이다.

페퍼는 전통적인 은행을 기반으로 탄생했기 때문에 주로 핀테크 기업에 의해 설립되는 네오뱅크와는 달리 전통 은행에게 시사하는 바가 크다. 르미와 독립된 별도의 조직으로 운영되는 페퍼는 르미의 레거시 시스템에 구애받지 않으면서도 고객의 요구, 기술 혁신 및 환경 변화에 빠르고 효과적으로 대응할 수 있다는 것을 증명하였다. 페퍼는 기술 우선 접근 방식을 사용하여 르미와는 완전히 다른 최신 IT인프라를 기반으로 탄력적인 운영 모델과 모듈성을 확보하였기 때문에, 르미의 취약점인 레거시 인프라의 한계, 민첩성, 고객경험 등의 문제를 보완할 수 있었다.

르미는 기존 비즈니스 모델을 디지털 중심으로 전환하는 작업을 가속화하고 있으며, 최근 페퍼를 통해 미국 기업들의 주식을 단주거래(Fractional Shares Trading) 할 수 있는 투자 플랫폼인 페퍼인베스트(Pepper Invest)를 론칭하는 등 디지털 banking서비스 영역을 지속적으로 확장하고 있다. 이와 더불어 르미는 페퍼의 미국 및 유럽시장 진출을 준비하고 있으며 이를 위해 관련 파트너십을 모색하는 등 전 세계를 대상으로 디지털 금융서비스를 선도하는 디지털 은행으로 도약하고 있다.





## 결론 및 시사점

“  
은행은 상품·서비스를 제공하는 차원을 넘어 데이터 기반의 가치를 고객에게 제공할 수 있어야 ”

“  
은행은 बैं킹 IT인프라의 개선, 데이터 기반 고객 가치 창출 역량 강화, 장기적으로 데이터 기반 신사업 기회 모색 필요 ”

### 데이터 경제 시대를 위한 발돋움, 데이터 중심으로 은행 인프라·밸류체인 전환

향후 데이터 경제는 거스를 수 없는 시대의 흐름이다. 그렇기 때문에 은행은 디지털 전환 과정에서 기존 상품·서비스 기반의 가치제안에서 데이터 기반의 가치제안으로 무게중심을 배분하여야 한다. 즉, 은행은 상품·서비스를 제공하는 차원을 넘어 데이터를 기반으로 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 역량을 확보해야 한다.

이를 위해 첫째, 레거시 시스템 개선·현대화 등을 통해 데이터 역량을 극대화할 수 있는 디지털 인프라를 확보해야 한다. 일반적으로 은행의 레거시 시스템은 코어뱅킹 기능을 수행하고 다양한 비즈니스·컴플라이언스 요건을 충족하기 위해 복잡한 구조로 되어 있기 때문에, 대량의 데이터를 가공·통합·분석하는 데이터 활용에 적합한 시스템 구조는 아닌 경우가 많다. 디지털 경쟁력은 결국 데이터 역량으로 판가름나기 때문에 최신 기술 인프라 경쟁력을 확보하는 것이 매우 중요하다. 그렇기 때문에 최근 금융업계에서 정보계 시스템을 포함한 IT인프라가 클라우드 기반으로 빠르게 전환되고 있다. 은행은 향후 도래할 데이터 경제 시대를 대비하여 데이터 활용성을 극대화할 수 있는 구조로 IT인프라의 근본적인 체질 개선을 비중 있게 고민해야 한다.

둘째, 데이터를 기반으로 고객가치를 창출하는 역량을 강화해야 한다. 이를 위해 은행은 빅데이터 등 디지털 신기술 도입 및 데이터 전문가 확보 등을 통해 그룹의 데이터 역량을 내재화하는 데 힘써야 한다. 기술력 있는 핀테크 기업과의 파트너십 확대, 핀테크 기업에 대한 투자도 고려해 볼 수 있다. 전 밸류체인에 걸쳐 초개인화된 금융서비스를 제공하는 역량이 향후 은행의 경쟁력에 큰 영향을 미칠 것으로 전망되기 때문에, 고객에게 맞춤형 금융상품·서비스를 제공하기 위해 필수적인 데이터 역량 및 데이터 기반 서비스 자산화에 힘써야 한다.

셋째, 새로운 조직 체계를 통해 혁신을 추구하는 방안을 고려해 보아야 한다. 국내 은행의 애자일(Agile), Test & Learn 등의 시도는 보수적인 금융사 문화 및 IT계열사와의 관계 등과 상충되면서 국내 성공사례를 찾기가 쉽지 않다. 그러나 르미는 레거시 시스템의 한계 등 구조적 문제를 극복하기 위해 원천적으로 디지털 역량은 탁월하지만, 르미와는 독립된 조직으로 운영되는 모바일 전용 플랫폼 페퍼를 론칭하였다. 페퍼의 사례처럼 은행은 내부적 혁신만을 고집하는 것보다 디지털 혁신을 이끄는 조직과 관련하여 사내독립기업, 분사, M&A, 디지털 자회사 설립 등 다양한 혁신 방안을 다면적으로 검토해야 한다. 이러한 혁신 모델은 은행이 어려움을 겪는 민첩성, 고객경험 문제 등을 해결하는 방안이 될 수 있다.

마지막으로 은행은 장기적으로 디지털·데이터 역량을 축적하여 새로운 사업 기회를 모색해야 할 것이다. 중국 핑안보험의 경우, 보험회사로 시작하였으나 축적된 기술·데이터 역량을 기반으로 기존 밸류체인을 확장하여 타 기업을 대상으로 데이터 애널리틱스, 빅데이터 등 B2B 금융솔루션을 제공하는 기술플랫폼(OneConnect) 사업을 영위하고 있다. 지금 당장은 어렵겠지만 은행의 디지털 역량이 강화되고 데이터 경제가 활성화되면 축적된 데이터 역량을 바탕으로 데이터 관련 사업영역 확장을 지향해야 한다.



## 오프라인 채널, 고객관계 강화를 위한 채널로 역할 전환 필요

은행의 대표적인 고객 접점인 지점의 축소·통폐합이 가속화되고 있다. 디지털 채널의 이용 증가로 오프라인 지점에 대한 고객 활용도가 감소하고 장기적으로 은행 수익성이 악화될 것으로 예상됨에 따라 은행들이 비용 절감을 위해 지점을 지속적으로 줄이고 있는 것으로 판단된다. 코로나19 팬데믹은 이러한 지점 감소 추세를 더욱 가속화하고 있다.

그러나 JP모건 체이스는 지점을 줄이려는 대부분의 은행들과는 상반되는 모습을 보여주고 있다. 미국을 대표하는 은행으로 평가받는 JP모건 체이스는 2018년에 신규고객 확보 및 고객 서비스 강화를 위해 향후 400개의 지점을 새로 개설할 것이라고 발표하였다. 비대면 디지털 서비스 강화가 대세로 여겨지고 있지만, JP모건 체이스는 오프라인 채널을 통한 고객관계 강화에 집중하여 차별화를 꾀하겠다는 전략이다.

JP모건 체이스는 디지털 채널 사용 증가의 영향으로 지점 업무는 감소하여 고객 응대에 더욱 집중할 수 있었기 때문에, 2019년 기준 지점의 고객 응대 시간은 전년 대비 7% 증가하였고, 지점당 예금액은 2014년 대비 62% 증가했다고 발표했다. JP모건 체이스의 최고재무책임자 제니퍼 피프스작(Jennifer Piepszak)에 따르면 코로나19 팬데믹에도 불구하고, JP모건 체이스는 지점을 지속적으로 확장하여 2020년 10월 기준 약 120개의 지점을 새로 개설하였다.

지점은 은행에게 있어 큰 비용이 들어가는 약점인 동시에 핀테크·빅테크·네오뱅크와 같은 경쟁자들과 가장 차별화되는 강점이기도 하다. 코로나19로 인해 현재 지점 이용이 여의치 않지만, 코로나19가 종식되면 지점은 여전히 은행의 옴니 채널(Omni Channel)의 일부로서 핵심 역할을 수행할 것이다. 그렇기 때문에 지점을 축소·통폐합 하더라도 지점 역량을 강화하고 대면 서비스 품질을 제고하여 고객관계를 강화하는 수단으로 역할 전환이 필요하다.

기업금융 부문이나 장기성 상품, 연금, 보험 등 복잡한 금융상품의 경우, 대면 서비스에 대한 니즈가 높기 때문에 지점은 고객별 맞춤 서비스나 고객관리 고도화에 힘써야 하며, 이와 더불어 자산관리, 재무설계, 신탁서비스 등을 강화함으로써 서비스 차별화에도 힘써야 한다.

모든 지점에서 모든 고객에게 동일 서비스를 제공하는 전통적 방식의 지점 운영은 더 이상 지속되기 어려우며, 지점의 통폐합은 세계적인 흐름인 것이 사실이다. 그러나 JP모건 체이스의 사례에서 확인하였듯이, 지점의 운영 방향성 및 접근방식은 획일화된 축소·통폐합이 아니라 고객과의 관계 강화가 중점이 되어야 할 것이다.

“

지점을 축소·통폐합  
하더라도 지점 서비스  
품질을 제고하고 서비스  
만족도를 개선하여  
고객관계를 강화해야

”



## 온라인 채널, 기능 및 고객 편의성 중심으로 고객 접점 재정의 필요

모바일이 보편화됨에 따라 고객과 소통하는 새로운 접점으로서 디지털 채널의 중요성이 확대되었다. 많은 은행들은 이미 첨단 기술을 활용하여 다양한 디지털 채널을 통해 금융서비스를 제공하며 고객경험을 강화하고 있다. 이에 따라 은행은 그 어느 때보다도 다양한 디지털 채널을 제공하고 있다. 그러나 국내 은행의 디지털 채널은 고객별·기능별·상품별로 분절화되어 있는 경우가 많고 디지털 채널 간 연계성도 높지 않은 편이다.

거시적인 관점에서 디지털 경쟁력 강화와 고객의 지속적인 유입을 위해 은행은 구색 맞추기식 채널 체계를 과감히 버리고, 범용성 높은 핵심·특화된 금융서비스를 중심으로 다수의 디지털 채널을 통합하고 단순화함으로써 직관성과 편의성을 높이는 형태로 고객경험 강화에 힘써야 한다. 해외의 경우, 그랩(Grab) 등과 같이 하나의 플랫폼에서 주요 금융서비스를 원스톱으로 편리하게 사용할 수 있는 슈퍼앱이 등장하고 있으며, 국내에서도 빅테크 기업들을 중심으로 은행을 포함한 보험, 자산관리 등 여러 금융 영역의 서비스를 리번들링하는 움직임이 진행 중이다.

지주사 산하의 은행이 아니라면 은행은 파트너십을 통해 은행 외 타 금융 영역의 상품·서비스를 제공할 수 있다. 금융 지주사 산하의 은행이라면 타 금융 부문에서 사업을 영위하는 계열사와 디지털 채널 간 연계성(Seamless Connection)을 높여 원스톱 서비스를 지향하고, 교차판매를 촉진하여 계열사 전체적으로 디지털 채널의 효율성을 개선하도록 노력해야 할 것이다. 즉, 은행 내 디지털 채널은 주요 기능을 중심으로 통합하여 단순화하되, 은행 외 다른 금융 부문의 서비스도 연계하는 원스톱 서비스가 बैं킹 리번들링의 지향점이 되어야 할 것이다.

이와 더불어 빅테크 기업의 금융진출 가속화 및 마이데이터, 마이페이먼트와 같은 새로운 비즈니스의 도입 등으로 고객과의 채널이 끊임없이 변화하고 확장되고 있는 만큼, 채널 변화 동향을 지속적으로 모니터링하고 채널에 강점을 가진 이들 사업자와의 협력 방안을 모색하는 등 채널 변화에 적합한 대응 방안을 신속히 마련해야 한다. 소비자 접점의 변화를 파악하고, 변화하는 채널에 맞추어 고객을 만족시킬 수 있는 금융서비스와 가치를 제공하는 것이 향후 온라인 채널 전략의 핵심 중 하나이다.

“  
은행 내 디지털 채널은  
주요 기능을 중심으로  
통합하여 단순화하되,  
타 금융 부문의 서비스도  
연계하여 원스톱  
서비스를 지향해야 ”



## 데이터 경제 인사이더로 가는 핵심 요소, API 기반 오픈 플랫폼 활성화

현대 사회에서 플랫폼 비즈니스의 영향력과 중요성은 두말할 필요가 없다. 유럽의 GDPR 및 PSD2를 계기로 오픈 API를 통한 은행 데이터 개방이 전 세계 금융지형의 변화를 촉발시키는 트리거가 됨으로써 banking 플랫폼화를 위한 발판이 마련되었다. 이제 은행들은 오픈 API를 활용하여 미래의 수익을 창출할 수 있는 방안을 적극적으로 고민해야 한다.

은행에 있어 플랫폼화는 비즈니스 모델의 변화, 은행 내 조직 역할의 변화, 수익원의 다변화 등과 같은 은행의 앞날을 좌우할 핵심 요인들과 맞물려 있어 그 전략적 중요성이 매우 높다. 은행이 영위 가능한 모든 API 기반 플랫폼 비즈니스 유형은 차별화된 오픈 API를 기반으로 구축된 현대적인 기술 플랫폼 없이는 활성화 될 수 없다. 그렇기 때문에 은행은 선제적으로 오픈 플랫폼을 활성화하고 고도화하는 데 조직의 역량과 자원을 집중해야 한다.

또한 은행은 마켓플레이스, 오픈뱅킹, 서비스형 banking 등 자사의 디지털 전략 및 여건에 적합한 플랫폼화 전략을 수립하고 이를 자사에 적용할 수 있는 방안을 마련해야 하며, 오픈 플랫폼에서 API를 통해 제공할 데이터의 종류와 범위에 대한 검토 및 이에 대한 전략적 활용 방안도 검토해야 한다. 내부 검토를 통해 자사가 은행 밸류체인 중 어느 부분에 강점이 있는지 파악하고 이러한 강점이 있는 분야의 데이터를 전략적으로 활용할 필요가 있다.

현대적 기술 인프라 및 솔루션, 높은 보안수준, 서비스 개발이 용이한 다양한 API, 적절한 과금 체계 등은 플랫폼 초기 잠재 고객의 원활한 유입 및 네트워크 효과를 극대화하기 위해 필수적이다. 또한 보험, 카드 등 금융부문뿐만 아니라 비금융영역까지도 파트너십을 구축하여 플랫폼 내 제공되는 API Pool을 보다 풍성하게 함으로써 플랫폼 차별화를 꾀해야 한다. 마지막으로 플랫폼 비즈니스를 통해 파트너사도 동반 성장할 수 있는 상호 호혜적인 윈윈(Win-Win) 전략을 지향함으로써, 데이터 생태계의 빠른 조성 및 안정화를 위해 노력해야 할 것이다.

## 전략적·기능적 파트너십 확대 및 이를 통한 경쟁력 제고

현재 은행업을 변화시키는 요인들을 고려하면 미래의 은행업은 지금보다 훨씬 더 경쟁이 치열할 것으로 전망된다. 은행을 둘러싼 금융환경은 너무나 빠른 속도로 변하고 있기 때문에, 그 속도에 맞춰 단일 역량으로 은행이 당면한 모든 과제를 해결할 수 없다. 따라서 은행은 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략적 파트너십이 필요하다. 글로벌 선진 은행인 골드만삭스는 전략적 차원에서 핀테크 기업뿐만 아니라 보험·여행 전문기업인 사가(Saga)나 애플, 아마존 등 이종 산업과도 적극적인 파트너십을 통해 새로운 고객을 확보하고 밸류체인을 넓히며 수익원을 다각화하고 있다.

은행의 파트너십 확대는 은행의 민첩성, 고객경험, 신기술 도입 등과 관련하여 ‘상대우위를 어떻게 점할 것인가?’, ‘약점을 어떻게 보완할 수 있는가?’라는 기능적 관점에서도 필수적이다. 은행이 보유한 핵심카드는 바로 고객 데이터이므로 은행은 이를 오픈 플랫폼을 통해 개방함으로써 오픈 이노베이션을 추구함과 동시에 파트너십을 위한 유인으로 이를 전략적으로 활용할 필요가 있다. 가장 좋은 방법은 은행이 보유한 오픈 플랫폼을 기반으로 핀테크 기업이나 제3자 금융서비스 제공자 등과 전략적 파트너십을 확대하는 것이다.

이에 앞서 은행은 자사의 역량에 대한 내부 분석을 실행하여 어떤 부분을 파트너십을 통해 강화 또는 보완할지 판단하고 그 목적에 가장 부합하는 파트너십 유형(제휴, 지분투자, 공동설립 등)을 정하고 대상 타깃을 결정해야 한다.

“ 선제적이고 주도적으로 API 기반 오픈 플랫폼을 구축하고, 이를 활성화하고 고도화하는 데 조직의 역량·자원 집중해야 ”

“ 제휴 시너지를 극대화할 수 있는 잠재적 파트너십 지속적 탐색 필요 ”

이를 위해 은행은 핀테크 업계에 대해 모니터링하여 은행의 경쟁력, 서비스 편의성 및 제휴 시너지를 극대화할 수 있는 잠재적 파트너십 대상 기업을 지속적으로 탐색할 필요가 있다. 향후에는 비금융 데이터의 확보 및 이를 접목한 금융서비스 차별화가 핵심 경쟁력으로 이어질 것으로 예상되므로, 은행은 금융권뿐만 아니라 장기적으로는 외부 생태계의 확장성까지 고려한 파트너십을 지향하고 강화해야 한다.

### 성과관리 체계를 통한 기업문화 변화유도·디지털 전환 효과성 평가

과거 20년간 은행의 성과관리 체계는 큰 변화없이 운영되어 왔다. 그러나 은행은 성공적인 디지털 전환을 위해 경영관리 관점에서 디지털 성과관리 체계의 도입을 우선적으로 검토해야 한다. 첫째, 기업문화 개선을 위해서다. 은행업계의 가장 큰 과제 중 하나는 은행 구성원들의 인식 전환이다. 외부 금융환경이 빠르게 변하고 경쟁구도는 더욱 치열해지더라도, 변화를 수용하고 이를 타개할 내부적 혁신을 추구하는 것은 결국 은행 구성원들에게 달려 있다.

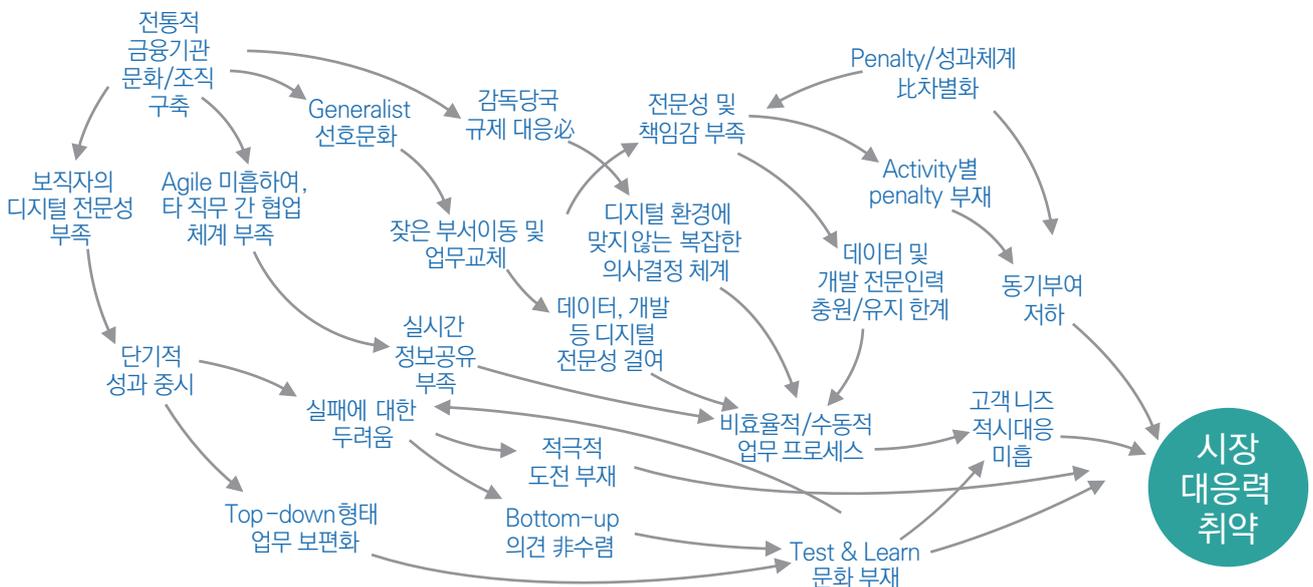
그렇기 때문에 업무에 대한 접근방식과 태도, 필요기술 및 역량 등과 밀접한 관계가 있는 기업 문화의 변화가 필수적이다. 이를 위해 은행의 근본적인 변화와 혁신의 불가피성에 대해 은행의 전 구성원이 공감해야 하며, 디지털 역량의 내재화가 왜 생존에 필수적인지 은행 구성원들이 일치된 인식을 가져야 한다. 기업문화의 변화는 기술적 변화보다 더 달성하기 어렵다. 왜냐하면 뚜렷한 모델이나 기준이 없기 때문이다.

그러나 디지털 성과관리 체계는 은행의 전 구성원이 전사적 목표·비전에 부합하고 디지털 전환의 방향성, 일관성을 유지할 수 있도록 해준다. 평가 체계를 디지털 전략이나 이니셔티브를 효과적으로 실행하고 지속적으로 고도화·최적화시켜나갈 수 있는 추진력으로 활용하여, 기업 문화의 성공적인 변화 및 디지털 내재화를 위한 강력한 유인으로 활용할 수 있기 때문이다.

둘째, 디지털 전환의 효과성 측정을 위해서다. 은행은 막대한 투자가 이루어지고 있는 디지털 전환의 효과를 검토해 보아야 한다. 디지털화가 비즈니스로 연결되면서 당초 목표했던 새로운 기회창출이 실현되고 있는지에 대한 분석이 필요하고, 만약 그렇지 않다면 디지털 전환이

“ 기업문화 변화 유도·디지털 전환의 효과성 평가를 위한 디지털 성과관리 체계 도입해야 ”

### 전통적 금융기관의 “일하는 방식” 악순환



“

양적인 확장에  
치우쳤던 디지털  
전환에서 벗어나  
실질적인 디지털 전환의  
효율성·효과성을  
평가하는 질적 측면  
개선 필요 ”

올바르게 진행 중인지 현 추진방식에 대해 재고해 보아야 한다. 이를 위해 필요한 것이 바로 디지털 성과관리 체계이다.

성과관리는 은행이 추진하는 전략의 달성 여부를 모니터링하면서 목표를 위해 올바른 길로 가고 있는지를 관리하는 핵심 전략실행틀이다. 따라서 전략의 실행 결과는 성과관리 체계에 고스란히 녹아 있어야 한다. 디지털화에 따른 성과는 은행 성과관리 체계에 반영되어 디지털화로 인한 실질적인 효과와 가치, 수익창출 기여도와 같은 디지털 성과를 분석하는 과정이 반드시 필요하다. 디지털 전환의 효과성 측정은 은행의 디지털 전환이 얼마나 성공적이었는지를 가능하게 하는 척도가 된다.

최근 해외 은행업계의 경영관리는 디지털화를 통한 실질적인 수익창출 및 기여도를 평가하는 방향으로 전환되고 있다. 아시아에서는 DBS(Development Bank of Singapore)가 선도적으로 디지털 고객을 판별하는 기준 요건을 정립하는 등 디지털 가치 창출을 측정하는 방법론을 개발하여, 2018년부터 디지털 성과 체계를 전 은행에 적용하고 있다. 북미에서는 신용카드 고객의 77%(2018년 2월 기준)를 디지털 채널을 통해 확보하는 JP모건 체이스가 디지털 오피의 결과로 발생하는 고객의 다양한 디지털 활동을 평가하고 있으며, 디지털화가 각 사업 부문에 미치는 영향을 측정하여 자사의 주주 보고서에 공개하고 있다.

국내 은행들도 디지털 성과관리 체계 도입을 통해 은행 기업문화를 효과적으로 개선하는 동시에, 양적인 확장에만 치우쳤던 디지털 전환에서 벗어나 실질적으로 디지털 전환의 효율성과 효과성을 평가하는 질적 측면을 향상하는 데 집중해야 한다.

### 은행의 디지털 전환, 장기적 로드맵 및 톱다운 방식의 접근 필요

국내의 경우, 은행의 기존 비즈니스의 연장선으로 디지털을 이해하고 디지털을 활용하는 경우가 많다. 일례로 은행 상품을 작은 모바일 화면에 맞추어 기존 서비스의 확장으로 디지털 채널을 사용하는데, 이는 본질적으로 디지털이 아닌 신체를 디지털 스킨으로 덮는 것에 불과하다. 디지털 전환의 본질은 간단히 말해 변화하는 고객의 기대와 요구를 이해하고 이를 만족시키기 위해 현재 비즈니스에 대한 근본적인 변화와 개선을 추구하는 것을 의미한다. 그렇기 때문에 은행의 비즈니스 모델에 대한 본질적인 변화가 디지털 전환 시 필수적으로 반영되어야 한다.

따라서 은행의 디지털 전환은 미래 비즈니스 모델에 대한 깊은 고민이 우선적으로 이루어져야 한다. 은행을 포함한 금융업계의 디지털 전환은 주로 고객을 위한 디지털 채널 및 업무체계 효율화에 집중했으며, 솔루션이나 시스템을 중심으로 하는 바텀업(Bottom-up) 방식으로 이루어져 왔다. 일례로 은행들은 AI 솔루션을 도입했지만, 이를 통해 비즈니스 기회를 어떻게 창출할 것인지에 대한 고민은 뒷전이였다.

그러나 급변하는 금융업계에서 생존하기 위해 변화와 혁신을 모색하고 있는 은행의 경우, 디지털 전환은 근본적인 금융역량 강화 및 미래 경쟁력 확보를 위한 모멘텀으로 활용되어야 한다. 따라서 디지털 전환 과정에서 더욱 중요한 것은 솔루션이나 기술적인 접근보다는 현 비즈니스 모델의 획기적인 개선이나 미래를 위한 새로운 비즈니스 모델의 개발이다. 그렇기 때문에 은행의 디지털 전환은 먼저 은행이 지향하는 미래 금융 비즈니스 전략과 모델에 대한 면밀한 정의가 선행되어야 하며, 이후 이를 구현하거나 달성하기 위한 수단으로 디지털이 어떻게 적용될 것인지 고민하는 톱다운(Top-down) 방식의 접근법이 필요하다.

“

은행의 디지털 전환은  
은행의 미래 금융  
비즈니스 전략과  
모델에 대한 정의가  
선행되어야 ”

이와 더불어 은행의 디지털 전환은 전사적인 조직 및 밸류체인 변화를 도모하기 위한 중장기적 시각을 가지고 접근할 필요가 있다. 디지털 전환은 결코 일회성으로 무언가를 도입하고 바꾸는 것으로 끝나지 않는다. 고객의 눈높이와 기대를 맞추기 위해 끊임없이 변화와 혁신을 추구하고 이에 대한 동력을 지속적으로 유지하는 것이 은행의 디지털 성숙도를 높이고, 궁극적으로 디지털화 시대에서 살아남을 수 있는 방법이다. 이러한 동력이 유지되기 위해서는 디지털 전환에 대한 경영자의 확고한 철학과 의지가 뒷받침되어야 하며, 중장기적 로드맵과 투자 전략 역시 필요하다.

### 고객 니즈에 민첩하게 대응하는 디지털 거버넌스·애자일 업무 체계의 구현

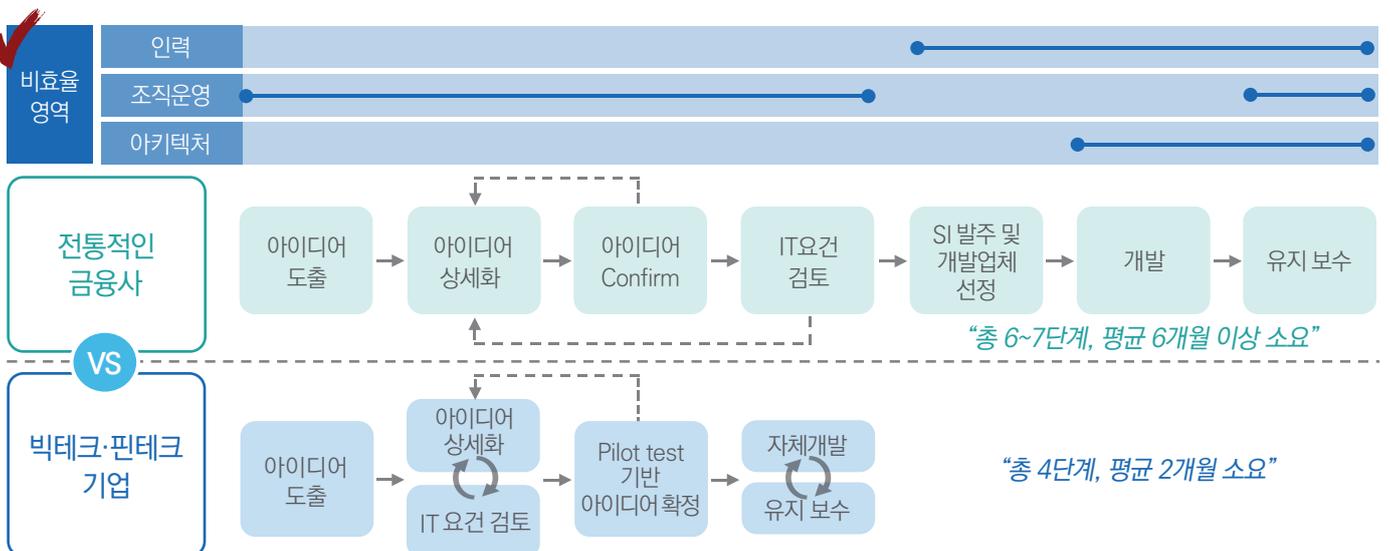
기존 은행권과 차별화되는 빅테크·핀테크 기업의 가장 큰 강점 중 하나는 바로 고객의 요구사항이나 니즈에 민첩하게 반응하여 이를 신속하게 서비스에 반영하는 애자일한 운영 체계라 할 수 있다. BBVA는 핀테크 기업들과 유사한 프레임워크를 갖추어 상품·서비스를 기획·개발한다. 이러한 신속한 아이디어화·프로토타이핑 프로세스로 인해 전통적 은행이지만 BBVA는 시장 수요에 민첩하게 대응하고 디지털 금융 혁신을 이끄는 선도적인 은행으로 거듭날 수 있었다.

국내 은행업계도 애자일 업무체계의 중요성을 인지하고 디지털 전담부서를 중심으로 빅테크·핀테크 기업과 같은 애자일 업무 체계로 전환하기 위해 노력하였다. 이 과정에서 국내 은행들은 솔루션이나 인프라와 같은 하드웨어적인 경쟁우위는 확보하였지만, 이보다 중요한 일하는 방식과 구성원의 마인드와 같은 소프트웨어적인 측면은 아직까지 미흡한 상황으로 판단된다.

빅테크·핀테크 기업이 일하는 방식은 기존 금융기관의 방식과 큰 차이를 보인다. 이들 기업들은 고객 편의성 강화를 위해 기능을 수시로 개발하고 개선하는 데브옵스(DevOps)\* 체계로 업무가 이루어진다. 서비스 기획 단계부터 개발 인력이 참여하고 통상 1주 단위로 개발·테스트 작업을 상시 진행하기 때문에 파악된 고객 니즈를 신속하게 시스템에 반영할 수 있다. 빅테크·핀테크 기업들의 UI/UX가 기존 금융기관이 따라가기 어려운 편의성과 만족도를 주는 것은 이러한 사소한 편의성 개선의 결과가 누적되어 엄청난 차이를 만들기 때문이다.

“ 빅테크·핀테크 기업들은 고객 요구사항·니즈를 서비스에 민첩하게 반영할 수 있는 애자일한 운영 체계 보유 ”

### » 금융업계 주요 Player 간 신규 서비스 개발 프로세스 비교



Source: 삼성KPMG Management Consulting Service I 본부, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: \*데브옵스는 개발(Development)과 운영(Operation)의 합성어로, 소프트웨어 개발자와 운영을 담당하는 정보기술 전문가 간의 소통, 협업 및 통합을 강조하는 개발 환경이나 문화를 뜻함

“

빅테크·핀테크 기업과  
같은 데브옵스 체계로의  
전환 및 애자일 업무  
체계의 실질적 구현 필요

”

그에 반해 은행은 앱·시스템을 개선하거나 구축하려면 예산수립부터 기획, 설계, 구축 등의 단계를 거치며 준비에만 수개월 이상 소요되고, 구축 후 유지보수하에서 기능에 대한 혁신적 개선은 기대하기 어려운 것이 현실이다. 삼정KPMG 자체 분석에 따르면, 빅테크·핀테크 기업의 경우, 서비스 개발을 위해 대개 4단계의 프로세스를 거치고, 평균 2개월(개발·테스트 완료 후 최종 서비스 출시까지 소요되는 기간) 정도가 소요되는 반면, 전통적인 금융기관은 총 6~7 단계의 프로세스를 거치며 평균 6개월 이상 소요되는 것으로 나타났다.

은행은 조직, 프로세스, 아키텍처 등 여러 측면에서 적시에 기능 및 서비스 개발을 진행하기가 쉽지 않은 구조이기 때문에, 이에 대한 해결 방안을 마련하기 위해 빅테크·핀테크 기업들을 벤치마킹하여 이들의 운영 및 의사결정 체계 등을 연구할 필요가 있다. 은행들은 현 운영 체계와 관련하여 골드만삭스의 마커스와 비견될 정도의 근본적인 혁신과 변화 없이는 생존이 어렵다는 것을 기억해야 한다. 지금과 같이 급변하는 금융환경 속에서 ‘애자일한 운영 체계를 실질적으로 구현하고 있는가?’에 대한 은행들의 진지한 검토가 그 어느 때보다 필요한 시점이다.

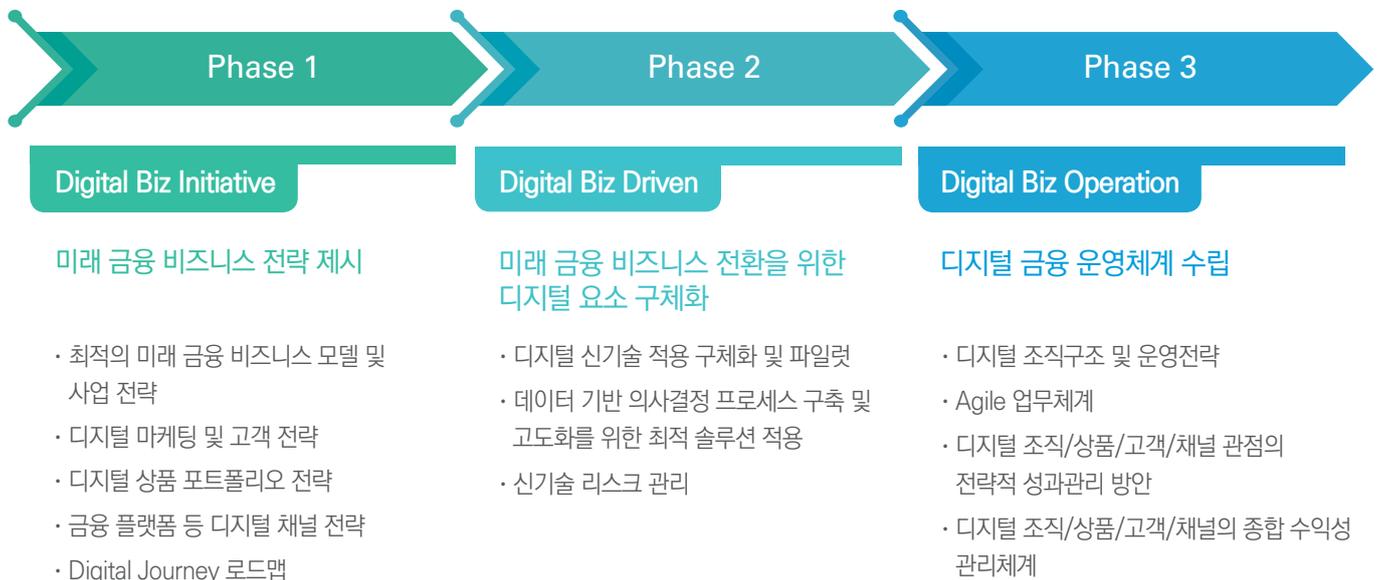


# HOW KPMG CAN HELP

## » KPMG Management Consulting Service – Financial & Digital Service Offering



## » KPMG Digital-driven Management Consulting Approach



# Business Contacts

## 금융산업전문팀

### Management Consulting Service

장지수 부대표 T. (02)2112-7577 E. jjang@kr.kpmg.com	이인석 전무 T. (02)2112-7583 E. insuklee@kr.kpmg.com	이준래 상무 T. (02)2112-3081 E. junraelee@kr.kpmg.com	황학순 상무 T. (02)2112-7736 E. haksoonhwang@kr.kpmg.com
--	--	---	--

이재석  
상무  
T. (02)2112-3597  
E. jaeseoklee@kr.kpmg.com

### Digital Consulting Service

조재박 전무 T. (02)2112-7514 E. jaeparkjo@kr.kpmg.com	양현석 전무 T. (02)2112-3009 E. hyunseokyang@kr.kpmg.com	이희정 상무 T. (02)2112-7814 E. hrhee1@kr.kpmg.com	이동근 상무 T. (02)2112-7587 E. tongkeunlee@kr.kpmg.com
---	--	--	---

김세호  
상무  
T. (02)2112-7879  
E. seihokim@kr.kpmg.com

최종원  
상무  
T. (02)2112-0713  
E. jchoi16@kr.kpmg.com

### Risk Consulting Service

박용수 부대표 T. (02)2112-0421 E. yongsoopark@kr.kpmg.com	김원택 전무 T. (02)2112-0384 E. wontaegkim@kr.kpmg.com	문철호 전무 T. (02)2112-0869 E. cmoon@kr.kpmg.com	윤대철 상무 T. (02)2112-0150 E. daechulyoon@kr.kpmg.com
--	--	---	---

정우철  
상무  
T. (02)2112-3079  
E. woochuljung@kr.kpmg.com

박성철  
상무  
T. (02)2112-0176  
E. sungchulpark@kr.kpmg.com

여준형  
상무  
T. (02)2112-0207  
E. junhyungyeo@kr.kpmg.com

김현일  
상무  
T. (02)2112-7043  
E. hyunilkim@kr.kpmg.com

### Audit

조원덕 금융산업리더, 부대표 T. (02)2112-0215 E. wcho@kr.kpmg.com	최재범 부대표 T. (02)2112-0213 E. jaebeomchoi@kr.kpmg.com	권영민 부대표 T. (02)2112-0217 E. ykwon@kr.kpmg.com	조성민 부대표 T. (02)2112-0499 E. sungmincho@kr.kpmg.com
채민선 전무 T. (02)2112-0484 E. mchae@kr.kpmg.com	석명기 전무 T. (02)2112-0415 E. mseok@kr.kpmg.com	전용기 전무 T. (02)2112-0556 E. yjeon@kr.kpmg.com	박철성 전무 T. (02)2112-0437 E. chulsungpark@kr.kpmg.com
신재준 전무 T. (02)2112-0205 E. jaejunshin@kr.kpmg.com	김민규 전무 T. (02)2112-0428 E. mingyukim@kr.kpmg.com	김진귀 전무 T. (02)2112-0223 E. jinkwikim@kr.kpmg.com	어경석 전무 T. (02)2112-0497 E. keo@kr.kpmg.com

[kpmg.com/kr](https://kpmg.com/kr)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2021 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.