

Five scenarios for the future of retail banking: Building strength amid transition

소매금융 산업의 미래 : 다섯 가지 시나리오

RETAIL BANKING 2025 AND BEYOND



Overview

현재 소매금융(retail banking)은 중대한 변화 가운데에 서 있다. 기술 혁신, 경쟁 심화, 규제 강화, 임베디드 금융(embedded finance) 확산, 그리고 소비자 니즈의 변화로 인하여 전통적 금융 비즈니스 모델은 변하고 있으며, 그동안 금융기관들이 누리고 있었던 시장 지위는 흔들리고 있다. 금융기관에 대한 소비자들의 신뢰 하락, 소비자들의 금융 이용 방식 변화, 그리고 이에 대해 금융기관이 소비자에게 제공하는 가치 등 소매금융에 대한 근본적인 질문이 제기되고 있다.



소매금융 산업을 둘러싼 급격한 환경 변화에 대한 이해를 바탕으로

PwC는 10년 후 소매금융의 미래에 대한 다섯 가지 가상 시나리오를 다음과 같이 제시하였다.

소매금융 산업의 미래 : 다섯 가지 시나리오

- 기술, 미디어, 엔터테인먼트 기업들은 금융 라이선스 없이 소매은행과 제휴함으로써 금융 서비스 가치 사슬 내 프론트엔드인 고객을 적극적으로 포섭한다.
- 규제 당국은 시장 규제를 유지하고, 시장 신규 진입자에게 기회를 제공한다.
- 악화되는 사회적 신뢰와 사회 계층 간 분열로 인해, 소비자는 글로벌 금융기관에 대한 의구심을 갖는다.
- 소규모 국내은행에 대한 금융당국의 우호적 성향이 강화되고, 소비자들의 자국은행 선호도가 높아진다.
- 중앙은행 디지털 화폐(CDBC)의 확산은 탈금융화 및 암호화폐 성장과 함께 가치 시슬 전반에 걸친 변화를 초래할 것이다.
- 기존 은행은 중앙은행에 고객 기본 계좌(당좌예금)를 빼앗기면서 고객 데이터 소유권 상실에 따른 마진 감소를 겪을 수 있다.



- 비테크 및 비전통적인 금융기업들(대형 소매유통기업 등)은 금융 라이선스를 신청하고 자사 서비스 내 금융 부문 투자를 확대한다.
- 대형은행만이 차별화된 고객 경험을 창출하는 데 필요한 기술적 투자를 할 수 있다.
- 개인정보보호에 대한 대중의 우려와 사이버범죄 및 독점 방지를 위한 정부 규제는 신규 플레이어의 진입장벽을 높인다.
- 소매은행은 신뢰를 재구축하고 금융상품과 서비스의 핵심 제공자로서의 역할을 되찾는다.



소매금융 산업의

주요 트렌드

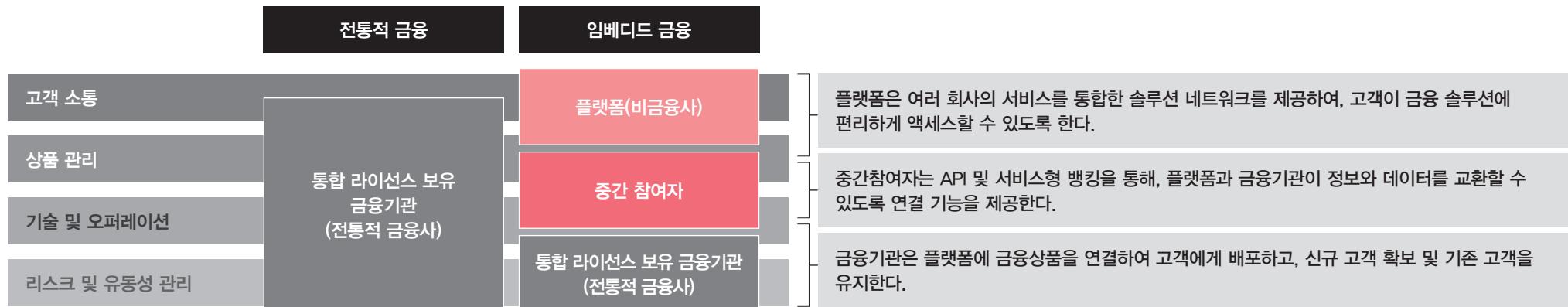
기술 혁신

웹 3.0, AI와 머신러닝, 블록체인과 같은 분산원장기술(DLT) 등의 혁신 기술은 고객의 행동 변화를 일으켜 새로운 금융상품과 서비스, 그리고 신규 판매채널 출시를 가속화했다. 이에 따라, 은행은 디지털 기능을 향상하고 새로운 인력을 확보할 필요성이 생겼다. 혁신 기술의 확산은 '기술의 민주화' 현상을 야기해 비금융사의 시장 진입 장벽을 낮추고 산업 내 발전을 가속화시키고 있다.

이러한 금융환경 혁신 속에서, 신기술·신규 진입자·금융 생태계·신규자산군(디지털 화폐, NFT 등) 관련 리스크를 통제할 법률 제정의 필요성이 제기되고 있다.

임베디드 금융 산업 내 경로

임베디드 금융은 소비자의 금융 서비스 접근 방식을 근본적으로 변화시켜, 전통적 비즈니스 모델의 전환을 초래하고 있다.



Note: 고객 소통은 비금융 서비스 영역을 일컫는다.

출처: PwC 분석

임베디드 금융

비금융사가 대출, 보험, 디지털 월렛(digital wallet) 등의 금융 서비스를 제공하는 형태인 임베디드 금융은 수년째 증가세를 보이고 있다. 빅테크·소매유통 기업들과 같은 비전통 금융사들은 사용자를 API 기반 금융 인프라에 연결하는 혁신적 디지털 앱을 구현하고 있으며, 기존 은행들은 오픈뱅킹, 서비스형 은행(BaaS)을 통해 임베디드 금융을 더욱 활성화하고 있다. 또한 핀테크 스타트업이 성장하고 있으며, 그 규모는 2030년 7조 2천억

달러에 이를 것으로 전망된다. 결국 인프라(금융 플랫폼과 은행 서비스 간 연결 방식 개발/관리)와 고객과의 상호 작용 및 고객 경험(자사 브랜드를 확립하고 상품 및 서비스에 대한 고객 만족도 관리)에 집중하는 것이 고객에 대한 가치 전달에 중요한 핵심 요소가 될 것이다.

**핀테크 스타트업 시장은
2030년에 7조 2천억 달러
수준에 이를 것으로 전망된다.**

진화하는 고객 니즈

고객들이 속도와 편의성을 추구함에 따라 소매은행은 대면 및 비대면 채널 모두에서 원활하고, 단순하며, 개인화되고, 직관적인 경험을 창출할 수 있도록 해야 한다.

특정 고객군의 고유한 요구사항을 이해하고 이를 충족하는 상품을 출시하는 은행만이 보다 강하고 지속적인 고객 관계를 구축할 수 있을 것이다.

또한, 은행의 상품과 서비스가 세분화된 특정 고객군의 니즈에 부합하여야 한다는 요구가 증가하고 있으며, 이와 동시에 ESG 준수에 대한 사회적 기대치도 높아지고 있다. 기후 관련 재무공시에 관한 EU 지침, 국제지속가능성기준위원회(ISSB), 미국 기후위험 공시를 위한 증권거래위원회(SEC) 규칙 준수 등이 이에 포함된다.

규모 확장을 위한 인수합병

COVID-19 팬데믹은 소매은행이 직면하고 있는 구조적 문제를 악화시켰다. 최근의 금리 상승세가 상황을 소폭 호전시켰음에도 불구하고, 그동안 지속되어 온 저금리 상황은 소매은행의 수익 경로를 압박하고 있으며, 일부 소매은행은 자자자본비용에 미치지 못하는 수익을 창출하고 있다.

은행의 경우, 기술 활용, 운영 및 재원 활용을 최적화함과 동시에 가치 사슬 전반에 걸쳐 규모확대를 모색할 필요가 있다. 이에 따라 M&A는 중요한 전략적 요소이며, 이를 통하여 은행은 규모를 확대하고, 핵심 디지털 역량을 확보할 수 있으며, 자산 활용을 최적화할 수 있게 될 것이다. 특히, 핀테크 관련 분야는 유망한 M&A 타겟이 될 수 있다.

규제 복잡성 증가

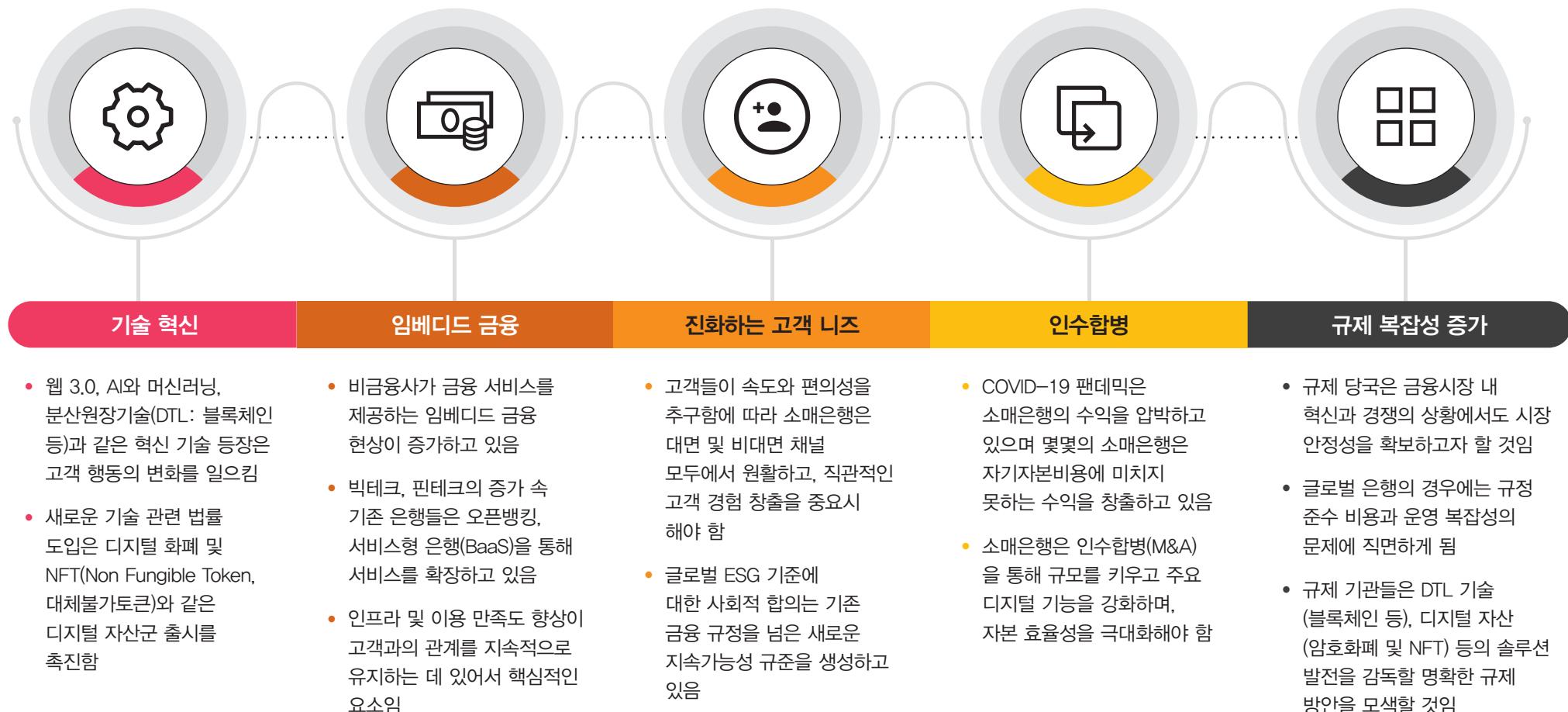
빠른 기술 혁신과 금융시장 경쟁 강화 속에서도, 규제 기관은 특정 플랫폼 기업을 ‘게이트키퍼’로 지정해 강도 높은 규제를 적용하고, 이를 통해 고객 데이터의 공정한 사용을 보장하고자 할 것이다.

금융규제 강화에 따라 기존 은행들도 규정 준수 비용 및 컴플라이언스 운영비가 증가하게 되고, 이는 글로벌 시장에서 경쟁하는 다국적 은행일수록 더 큰 영향을 받게 된다.

규제 기관들은 DLT 기술(블록체인 등), 디지털 자산(암호화폐 및 NFT) 등의 신기술을 감독할 규제 방안을 지속적으로 모색할 것이며, 이와 같은 규제는 신기술 및 새로운 시장 생태계, 신규 진입자로 인해 발생할 수 있는 리스크를 낮출 것으로 예상된다.



소매금융 산업의 주요 트렌드



소매금융 산업의 향후 10년 : 다섯 가지 시나리오

**Five retail banking scenarios for
the next decade**

앞서 언급한 소매금융산업을 둘러싼 주요 트렌드들은 강력한 구조적 변화를 예고하고 있다. 이러한 트렌드가 앞으로 어떠한 방향으로 이어지게 될지에 대해 소매금융의 10년 후 미래에 관한 5개 시나리오를 설정하였다. 실제로는 이러한 5개의 시나리오가 지역적 차이, 거시경제 및 지정학적 요인들을 반영하여 다양한 방법으로 혼재되어 나타나게 될 것이다.





첫 번째 시나리오에서는 향후 임베디드 금융(비금융회사가 금융회사의 금융상품을 중개하고 재판매하는 것을 넘어서 자사 플랫폼에 핀테크 기능을 내장하는 행위)이 급격하게 성장하면서 금융 서비스 가치사슬에서 고객 데이터가 분리되는 상황을 가정하였다.

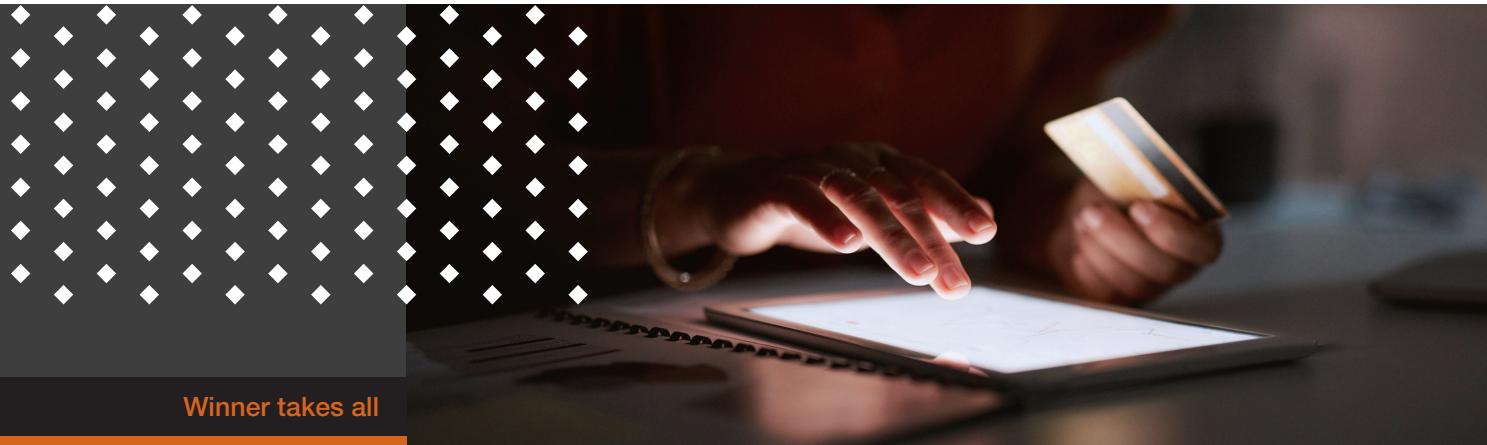
전통적 금융산업의 영역 밖에 존재하는 신종 테크기업들은 자사 플랫폼에 금융 서비스를 적용함으로써, 은행산업의 프론트엔드(front-end)에 해당되는 ‘고객’을 포섭하고 있다. 이들은 IT · 미디어 · 엔터테인먼트 분야의 풍부한 자금력을 가진 빅테크 및 신규 핀테크 기업으로, 개인 맞춤형 서비스 제공을 통해 고객군을 적극적으로 유치한다.

반면 미들 및 백오피스 운영, 리스크 관리 등을 담당하고 있는 기존 은행들은, 높은 규제 및 뒤쳐진 IT 기술로 인해 프론트엔트 부문에서 경쟁하는 것이 쉽지 않다는 것을 인지하게 될 것이다. 이에 따라 기존 은행들은 공신력 있는 서비스 및 상품을 제공하는, 금융 시스템 내 인프라 증추가 되기 위해 경쟁하게 될 것이다.

10년 전까지만 해도 대부분의 금융기관들은 소비자가 디지털 기기를 통해 금융거래를 할 것이라고 생각도 하지 못했을 것이다. 향후 임베디드 금융과 크립토 월렛(crypto wallet)이 발전하게 되면서 고객은 그 사용 범위를 크게 확장하여 금융산업 전반에서 큰 변화가 이루어질 것이다.

빅테크, 핀테크 등의 비금융사가 핵심 고객군에 맞춘 다양한 금융상품을 제공하게 되면, 소비자들은 자신의 금융 니즈를 비금융사를 통해 충족하게 되면서, 대형 시중은행과의 금융 거래를 지속할 필요성을 느끼지 않게 된다.

개별 고객보다는 금융기관과 테크기업간의 신뢰가 더욱 중요해지게 될 것이다. 비금융사들은 그들이 소비자에게 연결해 주는 금융상품 및 서비스가 안정적이고, 고객 데이터와 자금이 안전하게 보호되고 있다는 확신을 필요로하며, 이러한 신뢰를 얻기 위해 은행의 자산관리 능력이 무엇보다 중요해진다.



승자독식 시나리오는 핀테크 및 비전통 금융기관들과의 경쟁을 위해, 은행들이 대규모 합병을 통해 세력을 키우는 것을 가정하며, 결과적으로 소수의 대형 금융기관들과 소수의 핀테크 기업들이 은행 산업을 지배하는 결과를 예상한다. 대형 금융기관들이 기술로 무장하고 규모 면에서 경쟁력을 갖추게 되면서, 고객들은 편리성과 개인 맞춤형 서비스를 제공하는 대형 금융 플랫폼에 모여들게 된다.

기존 은행들은 수익성 하락으로 고정비 부담이 높아지고, 고객 니즈에 부합하기 위한 투자가 어려워짐에 따라 합병을 선택하게 되며, 오로지 대형 은행들만이 야키텍처를 통합하고 엔드 투 엔드(end-to-end) 데이터 연결고리를 구축하는데

필요한 기술에 과감하게 투자할 수 있게 되어, 결과적으로 대형 은행만이 차별화된 고객 경험을 창출하는 데 필요한 역량을 갖추게 된다는 가정이다.

동시에 보다 효율적인 기술, 풍부한 고객 데이터 및 다른 사업 부문의 수익으로 금융 서비스를 보완할 수 있는 여력을 갖추고 있는 빅테크 및 비전통적 금융기업들은 시장 진입자로서 금융 라이선스를 취득하고 저비용 디지털 서비스 출시를 가속화할 것이다. 이에 소매은행은 규모를 키우고 시장 침투율을 높이기 위한 방안으로 M&A 기회를 지속적으로 모색하게 된다.

대형화에 따라 고객에게 제공되는 혜택이 감소할 것이라는 의구심을 떨칠 수 있도록, 은행 및 금융 관련 테크기업들은 운영 프로세스를 단순화하고, 리스크를 효율적으로 통제하는 등 금융 시스템을 강화해야 한다.



Scattered landscape

금융기관 탈세계화 시나리오는 신뢰 하락·분열 지속으로 인한 글로벌 금융기관 불신, 자국 산업 보호를 위한 각국 금융당국의 정책으로 인해 고객 및 자산이 소규모의 지역 은행이나 전문 니치(niche) 금융사로 모이게 된다는 설정이다. 은행 인프라 및 기술에 대한 고정비가 낮아지고 고객들이 상대적으로 낮은 수수료를 선호하게 되면서 금융기관의 해외 진출은 줄어들고, 지역 금융기관이 증가한다는 가정이다. 대형 은행과 소규모 은행은 점차 분리되고, 투자인 커뮤니티 기반 금융기관은 지역 브랜드를 통해 금융상품을 제공하며 고객군을 유치하게 될 것이다.

이 중 살아남는 기관은 분명한 고객군을 보유하여 그들의 니즈에 맞춘 제품을 개발하고, 최상의 고객 서비스를 위한 투자가 가능할 정도의 자산 규모로 성장한다.

기존 대형 시중은행은 1) 특정 커뮤니티에 광범위한 상품과 서비스를 제공하거나, 2) B2B 모델을 기반으로 타 은행에 제한적으로 인프라/백오피스 서비스를 제공하는 두 가지의 선택지에 직면하게 된다.

테크기업은 표준화된 플랫폼 및 개방형 인터페이스를 활용해 여러 금융기관의 상품과 서비스를 통합하는 역할을 하거나,

지역 은행에게 클라우드 기반 통합 금융 서비스를 저렴한 가격으로 제공할 수 있다. 대부분의 소규모 금융기관들은 기술 및 플랫폼을 내부적으로 운영하기보다는 아웃소싱하는 모습을 보일 것이다.





Resurgent regulators

이 시나리오에서 규제 당국은 금융 시스템 보안을 위해 빅테크 및 기타 비전통적인 시장 진입자에 대한 규제를 강화하게 된다. 주의의무, 고객 데이터 보호, 내재된 시스템 리스크 및 공정경쟁에 대한 우려는 새로운 규제로 이어져 은행들은 신뢰를 재건하고 금융상품과 서비스의 중심 제공자로서의 역할을 되찾게 될 것이다. 또한 은행들은 ESG, 자금세탁방지제도, 사이버 보안, 데이터 및 개인정보보호 측면에서 성과를 개선하기 위한 노력에 박차를 가할 것이다.

정부의 규제 조치는 테크기업을 업계에서 밀어내고 진입 장벽을 높여, 금융 서비스 라이선스를 보유한 금융

업체들만의 경쟁을 조성하게 된다. 또한 낮은 영업마진으로 인해 은행 간 M&A가 활성화될 것으로 예상하며, 은행들은 사이버 보안·클라우드 서비스·5G·AI 및 데이터 부문의 성장과 투자를 위해 국내 시장에 집중할 것이다. 은행들은 원활한 디지털 거래 환경을 제공하기 위해 프로세스를 재설계하고, 고객이 기대하는 원활한 고객 경험을 제공하기 위해 노력하겠지만, 고객 경험 측면에서의 발전은 다소 늦어질 것으로 예상된다.





The rise of central bank digital currencies

중앙은행 디지털 화폐 (CBDC)의 확산

중앙은행 디지털 화폐의 등장과 함께 현금 사용이 지속적으로 감소하게 될 경우, 탈금융의 가속화와 함께 가치 사슬 전반에 변화가 발생할 것이다. 디지털 화폐는 현재 B2B, B2C, C2C 부문에서 널리 받아들여지고 있으며, 이에 투명성 개선을 위해 이전에는 통제되지 않았던 암호화폐 생태계에 대한 규제 및 모니터링이 증가하여, 자금세탁방지 및 테러 자금 조달 관련 규제 강화로 이어질 것이다. 일부의 암호화폐는 남아있겠지만, 엄격한 규제와 감독 아래 니치 상품으로만 존재할 것이다.

기존 은행들은 중앙은행에 고객 기본 계좌(당좌예금)를 빼앗기면서 고객 데이터 소유권 상실로 인한 마진 감소를 겪을 수 있다. 이에 은행은 디지털 통화 운영을 위한 기술혁신을 위해 추가 투자를 집행해야 한다. 많은 금융기관들은 아웃소싱을 통해 디지털 화폐를 운영하는 반면, 대형 은행 및 빅테크 기업들은 기존 자사 서비스의 일부로 디지털 화폐 사업을 전개하기 위해, 중앙은행의 엄격한 규제 아래 암호화폐 선도 기업을 인수하려는 노력을 펼칠 것이다.

대형 은행 및 빅테크 기업들은 기존 자사 서비스의 일부로 디지털 화폐 사업을 전개하기 위해, 중앙은행의 엄격한 규제 아래 암호화폐 선도 기업을 인수하려는 노력을 펼칠 것이다.



기업의 적용 방안 모색

앞서 언급된 예상 시나리오가 어떤 방향으로 전개되더라도, 미래의 시장 환경은 지금과는 완전히 다른 경쟁 환경이 될 것이라는 것이 분명한 만큼, 소매금융기관들은 기술 기반 혁신, 데이터 기반 고객 접근, 보편적 신뢰 확보를 우선으로 고려해야 한다.

기술 기반 혁신(Tech-powered transformation)

소매금융에 있어서 신기술과 새로운 비즈니스 모델이 등장함에 따라 금융기관은 지속적으로 혁신을 추구해야 한다. 핵심 기술에 투자하지 않은 기업은 기술 개발, 적용, 확장 및 효율성을 강화하기 위해 내부 인프라와 기술 기반을 재구성해야 할 것이다.

디지털 전환 가속화를 위해 운영 모델 또한 변경해야 한다. 기존 기관들은 전통적으로 디지털 역량 확장 이전에 레거시 시스템(legacy system)을 정리하는 데 노력을 기울이는데, 이는 기술 출시 지연으로 디지털화를 늦출 수 있다. 고객 경험 및 가치 사슬에서 은행의 중요성을 강조하기 위해

비은행 대출기관, 테크기업 및 핀테크 업체와의 파트너십을 구축하는 것이 운영 모델 변경의 예시다. 기술 및 데이터 역량은 핀테크 및 빅테크 업체와 경쟁 시 핵심 요소가 되어, 금융기관의 레거시 시스템 의존도를 낮추고 운영 효율성을 높일 것이다.





데이터 기반 고객 접근(Data-enabled customer focus)

소매금융은 고객에게 제공하는 가치에 보다 큰 관심을 가져야 한다. 고객의 선호도가 변화하고 기술이 성숙되면서, 소매금융은 과거 전통적 금융 서비스를 넘어 보다 광범위한 고객 요구 사항을 충족할 수 있도록 서비스를 혁신해야 할 것이다.

고객 맞춤형의 편리한 금융 서비스를 '즉시 제공'해야 하는 임베디드 금융 세상에서 가치를 창출하려면, 데이터 관리 및 분석 역량을 확보해야 한다. 그러나, 풍부한 데이터를 기반으로 한 능숙한 데이터 활용 역량은 단기간에 구축될

보편적 신뢰(Broad-based trust)

고객 신뢰는 소매금융에 있어서 가장 중요한 요소이다. 또한 ESG 경영 확대와 함께, 전 세계적으로 금융 서비스에 대한 규제가 증가할 것으로 예상되고 있다. 은행은 기업, 정부 및 규제 기관과의 관계 강화, 고객 지원, 업계 평판, 컴플라이언스 및 리스크 관리에 대한 투자, 데이터 보호, 금융 범죄 방지를 위한 정부 지원을 통해 신뢰를 구축해야 한다. 또한 디지털 신원 보호 서비스, 암호화폐 및 기타 디지털 자산을 위한 디지털 금고 구축 등 신뢰와 직결된 제품과 서비스 개발에 힘써야 한다.

향후 공시의무 강화와 함께 금융당국의 감독 역시 강화되면서

수 없고, 규제로 인해 클라우드 및 타사 솔루션 사용이 제한되어, 인프라 구축에 오랜 시간이 소요될 수 있다. 그러나 소매은행은 은행 전반의 효과적 데이터 거버넌스 구축 및 데이터 역량 보유 직원 채용을 우선화해, 고객 인사이트·제품·기능·문화를 차별화된 방식으로 결합해 제공하는 디지털 주도형 데이터 중심 조직을 구축하는 것에 집중해야 한다.

이에 따른 비용과 자원이 요구될 것이며, 경기 침체 및 변화에 대응하기 위해 더 많은 예산을 확보해야 할 것이다. 이와 동시에 ESG, 사이버 및 금융 범죄와 같은 새로운 규제 표준 관련 비용증가가 예상되는 만큼, 선제적으로 예산을 확보해야 한다.

소매은행 업계의 미래에 대해서는 아무도 예측할 수 없지만, 한 가지는 확실하다. 산업군 내 모든 소매은행은 개개인의 소비자에게 제공하는 가치를 넘어 사회 전반에 제공하는 가치 및 영향을 재고해야 할 것이다.

Business Contacts

삼일PwC

은행/카드/핀테크

Assurance

임성재 Partner

sung-jae.lim@pwc.com
02-709-6480

서희원 Partner

hee-won.seo@pwc.com
02-3781-9887

김종산 Partner

jong-san.kim@pwc.com
02-3781-3472

Platform^(Software) Sector

Assurance

한종업 Partner

jongyup.han@pwc.com
02-3781-9598

Tax

김종욱 Partner

jong-wook.fs.kim@pwc.com
02-3781-9091

Deals

홍영관 Partner

young-kwan.hong@pwc.com
02-709-8974

PwC컨설팅

은행/카드/핀테크

Assurance

김정민 Partner

jeongmin.kim@pwc.com
02-3781-1408

번역 감수

삼일PwC경영연구원

이은영 Director

eunyoung.lee@pwc.com
02-709-0824

오선주 Senior Manager

sunjoo.oh@pwc.com
02-3781-9344

www.pwc.com/retail2025

www.samil.com

S/N: 2208F-RP-028

© 2022 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.