

IBM 글로벌 비즈니스 서비스

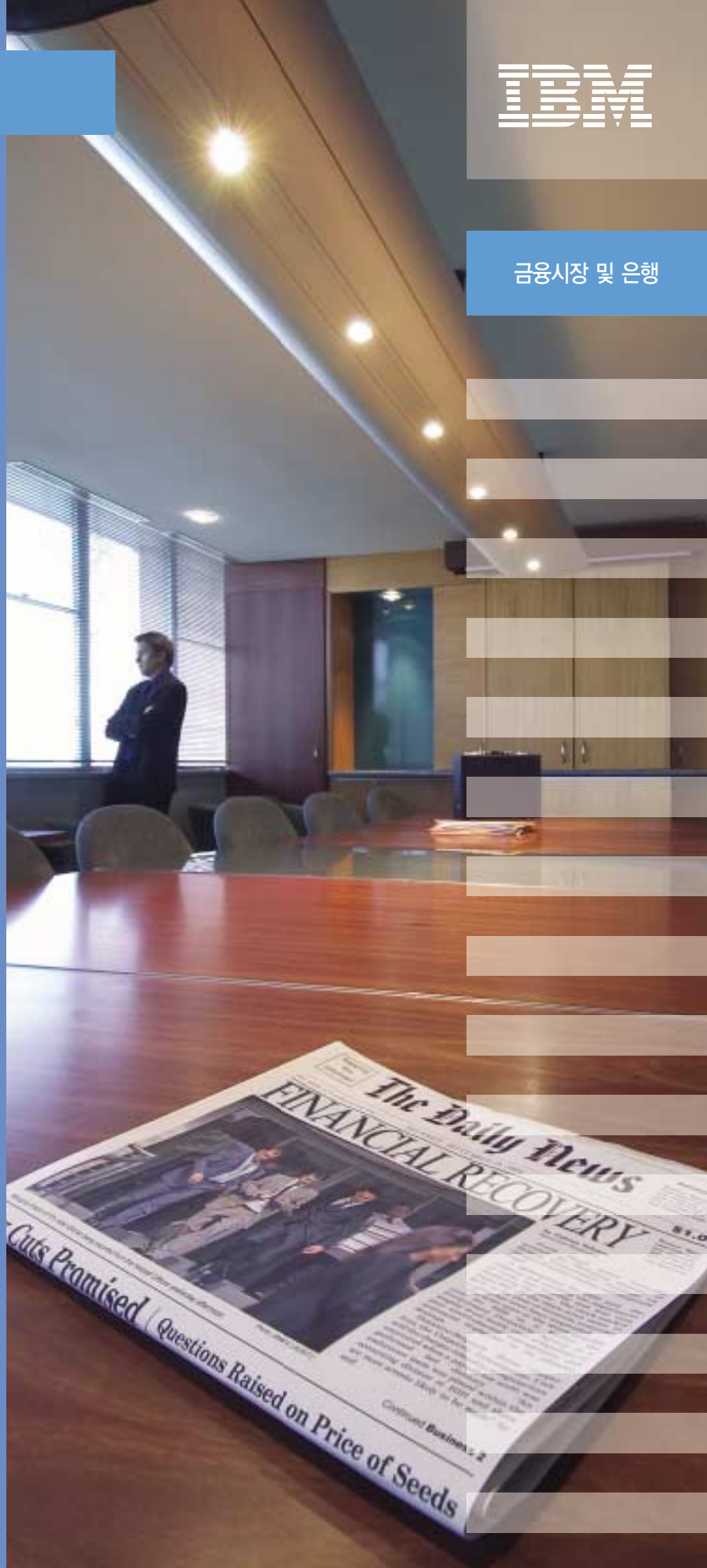
IBM 기업가치연구소



금융시장 및 은행

투명성과 지속성 추구

새로운 금융질서 확립



IBM 기업가치연구소 (IBM Institute for Business Value)

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치연구소를 통해 중요한 공공 및 민간 부문의 문제에 관한 사실에 기초한 전략적 통찰력을 기업의 경영진에게 제공합니다. 본 보고서는 IBM 기업가치연구소 연구팀의 심층 조사 결과를 기반으로 작성되었습니다. 기업의 비즈니스 가치 실현에 기여하는 의견 및 분석 자료는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 끊임없는 헌신의 일환으로서 제공됩니다. 자세한 내용은 저자들에게 문의하거나 이메일을 통해 iibv@us.ibm.com으로 문의해 주십시오.



투명성과 지속성 추구

새로운 금융질서 확립

- 저자 Suzanne L. Duncan, Daniel W. Latimore, Shanker Ramamurthy

미래의 금융산업은 어떻게 이윤을 창출할 수 있을까요? 현재의 금융위기는 금융시스템 전반에 걸쳐 “불투명한 주머니(불확실성, *pockets of opacity*)”를 만들어 사 용함에 따라 여러 문제들을 초래했습니다. 만약 금융산업이 지속적으로 수익을 얻 으려면 변화를 기꺼이 수용해야 합니다. 건전한 혁신을 실행하는 동시에 안정적인 금융시스템 구축을 위해 규제당국과 협력하여 시행해야 합니다. 일반 기업 역시 자 사의 브랜드 가치를 실현하기 위해서는 전문화 및 학습이 필요합니다.”

지난 18개월간 글로벌 금융시장은 극심한 혼란을 겪 었고, 금융산업의 경영진들도 불안하기는 마찬가지 였습니다. 현재의 위기는 경쟁 환경을 변화시키고 있으며, 산업 운영 방식 및 고객의 행동 방식에도 변 화를 이끌고 있습니다. 이러한 변화를 감안하여 많 은 고위 경영진 들은 장차 자사에서 어떻게 수익을 창출할 것인지에 대해 골몰하고 있습니다.

IBM 기업가치연구소는 금융산업에 종사하는 2,700 명 이상의 참가자들을 대상으로 다음 4가지에 해당 하는 설문조사를 실시했습니다. 첫째, 어떤 요소가 산업을 붕괴시키고 있습니까? 둘째, 경쟁 기반이 어 떻게 변화하고 있습니까? 셋째, 향후 3년간 번영을 누리기 위해 금융기관들이 취해야 할 행동에는 무엇 이 있습니까? 넷째, 앞으로 돈을 어떻게 벌 계획이 십니까? 우리는 185명의 경영진 및 정부 관료들과 의 심층 인터뷰, 광범위한 2차 리서치 및 정량적 모 델링(quantitative modeling)을 통해 연구 결과를 보완했습니다(연구 방법론은 아래 참조).

IBM 연구 결과에 따르면, 지난 20년간 금융산업은 “불투명한 주머니” 즉, 복잡한 상품을 만들어 사고 파는 행위 (종종 약한 규제에 의거한 기업을 통해)를 통해 수익을 창출해왔습니다. 그러나 이는 지속가능한 가치를 생산해 내지 못합니다. 정교한 금융상품 및 구조로 고수익을 창출해 낼 수는 있지만, 이는 심각한 리스크 발생과 완화 사이클을 초래하여, 향후 시장을 더 변동시킬 수 있습니다. 금융산업이 미래에 번영을 누리기 위해서는 다른 방식의 접근법을 채택해야 합니다. 특히 다음과 같은 조치가 필요합니다.

- 안정성과 혁신의 균형을 이룬 기틀을 개발하기 위해 규제당국과 협력합니다.
- 공약을 이행합니다.
- 금융시장의 정체성 위기(identity crisis)를 해결해야 합니다.

연구 방법론

IBM 기업가치연구소는 금융산업 종사자 2,754명 (개별 투자자 1,076명, 경영진 및 정부 관료 1,678명)을 대상으로, 금융기관들은 어떻게 미래를 대비해야 할지에 관한 설문조사를 실시했습니다. 본 조사는 CFA(국제재무분석사) 협회 및 EIU (Economist Intelligence Unit)의 도움으로 2008년 9월 1일부터 2009년 4월 1일까지 실시되었습니다. 또한 다음과 같은 다양한 기관의 대표들의 의견을 수용했습니다.

- 매수측 (프라이빗 बैं킹/연금/헤지펀드/국부펀드 등의 기관투자자 및 자산 관리기관)
- 매도측 (투자은행 및 자본시장 관련기관)
- 중간 기관 (도소매은행/자산관리회사/거래소/매매청산 기관)
- 기타(정부, 규제당국, 학계, 연구소-싱크탱크 및 업계 협회 등)

응답자의 출신지는 미국 33%, 유럽, 중동 및 아프리카 32%, 아시아 32%입니다. 금융산업 종사자들의 직책은 85%가 이사급이며, 나머지는 부사장 이상급입니다.

투명성과 지속성 추구

새로운 금융질서 확립

역사적으로 볼 때 금융산업은 복잡한 금융상품 및 자금을 통해 부를 형성해왔습니다.

부는 어디에서 창출되었습니까?

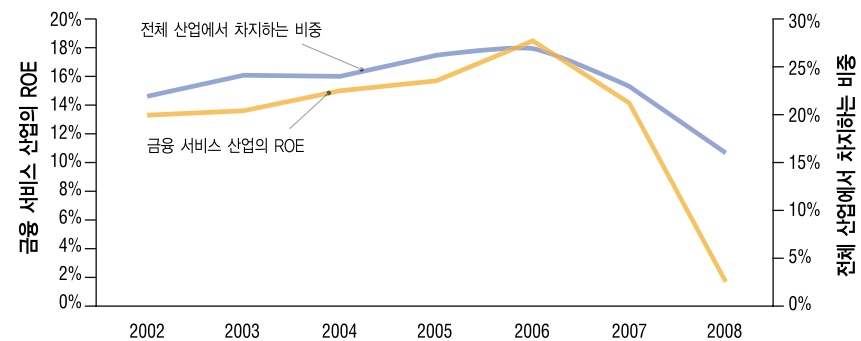
금융산업이 미래에 어떻게 수익을 창출할 것인가를 이해하기 위해서는 과거의 수익 창출 방식을 분석할 필요가 있습니다. 그렇다면 과거에는 어디에서 수익을 창출하였습니까? 사실상 지난 10여 년간 금융산업이 창출한 부의 대부분은 “불투명한 주머니”를 만들고 이윤을 극대화하기 위해 과도하게 레버리지를 일으키는 과정에서 발생되었습니다.

두 가지 사례를 들어 이 같은 현상을 설명할 수 있습니다. 장외파생상품과 같은 정교한 금융상품의 번창과 전통적인 은행시스템 이외 분야에서의 자산가치 증가를 들 수 있습니다. 1998년 12월과 2007년 12월 사이에 전세계적으로 장외파생상품의 총계약금액은 미화 80조 3,000억 달러에서 미화 595조 3,000억 달러로 대폭 증가했습니다.¹ 그림자 금융시스템 분야 역시 눈에 띌 정도로 높은 성장세를 보였습니다. 2007년 초에 투자은행, 헤지펀드, 제3자

기관(triparty agent), 구조화투자회사(SIV) 및 기타 도관회사(conduit) 등의 자산가치는 약 미화 10조 5,000억 달러였고 이는 은행시스템의 자산가치보다 약 미화 5,000억 달러 더 많은 수준입니다.²

이러한 불투명성의 증가는 몇 년간 금융산업의 성장에 기여했습니다. 2000년대 초반에는 연간 14~18%의 ROE(자기자본이익률)를 나타냈습니다. 그러나 2007년에는 금융산업의 ROE 및 전체 시장에서 차지하는 비중이 급격히 낮아지기 시작했습니다. 이와 더불어 이는 당시 1929년의 대공황 이후의 다른 어떤 사건보다 더 충격적이었습니다.

그림 1. 전체 시가총액 중 글로벌 금융 서비스 부문의 연간 자기자본이익률(ROE), 2000~2008



출처: S&P의 자료를 IBM 기업가치연구소가 분석; MSCI BARRA; 톨슨 ONE Banker; 이후 금융 사이트
 주: ROE(자기자본이익률)는 도소매은행, 투자은행, 자산관리 기관 등 대상

금융권의 복잡성은
금융산업의 대처능력을
뒤쳐지게 했습니다.

금융위기의 횡수 및 규모는 점차적으로 증가해왔습니다. 1973년부터 1997년 까지 26건의 금융위기가 발생했고, 이는 1880~1913년 15건, 1919~1939년 18건, 1945~1971년 0건과 대비됩니다.³ 대공황 시기의 금융붕괴가 여전히 최악으로 기록되며, 1929년~1933년 주식시장은 최고치에서 75% 하락했습니다.⁴ 그러나 현재의 위기는 이미 1987년의 블랙 먼데이 사건, 니케이 주식시장 붕괴, 1990년대 스칸디나비아 3국의 금융위기, 1992~1993년의 유럽통화 체계 위기, 1990년대 후반의 LTCM(Long Term Capital Management) 미국 헤지펀드 실패를 뛰어넘는 금융 스트레스를 유발했습니다.(그림 2)⁵

“우리가 특권이 박탈된 투자가 세대를 만들었습니까? 우리는 영구적인 자신감 결여를 선언했으며, 무형자산을 멀리하고 실체적인 소유권으로의 접근을 추진해야 합니다.”

- 중동 국부펀드의 CEO

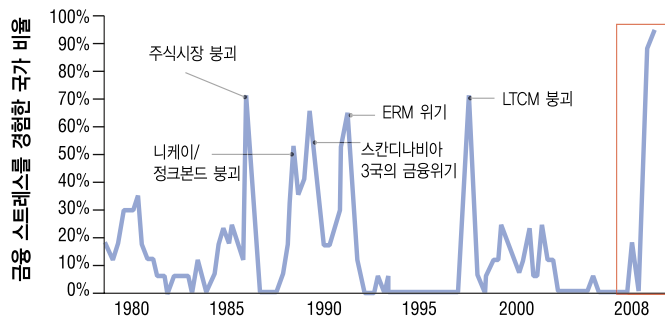
심화된 복잡성으로

그 대가를 치루고 있습니다.

최근에 불어닥친 금융위기는 왜 그렇게 고통스러웠던 것일까요? 일반적으로 은행권 위기와 관련된 불황은 여타 금융 스트레스보다 약 2배 가량 기간이 길고 강도도 높습니다.⁶ IBM의 연구결과에 따르면 다음의 세가지 요소가 현재 상황을 초래하는 데에 중요한 영향을 끼쳤습니다. 금융상품의 복잡성 심화, 금융산업의 국제화, 레버리지의 과도한 사용이 바로 그것입니다.

1996년부터 2006년까지 발행된 CDO (Collateralized Debt Obligation, 부채담보부증권), ABS(Asset-Backed Securities, 자산유동화증권), 그리고 MBS(Mortgage Backed Securities, 주택저당증권 등 파생증권의 가치는 7배 이상 증가했습니다. 이는 미화 5,000억 달러에서 미화 2조 7,500억 달러 수준으로 증가하여, 연 환산 16.8%의 증가율을 나타냈습니다.⁷ 동기간 금융산업의 국가간 인수합병 규모는 미화1,000억 달러에서 미화 9,000억 달러 수준으로 증가하여, 연 환산 22.1%의 증가율을 나타냈습니다.⁸

그림 2.
금융 스트레스로 측정된 금융 위기가 17개의 선진국에 끼친 충격, 1980~2008



출처: "금융 스트레스 및 경제불황" 세계 경제 전망, IMF, 2008년 10월
 주: 금융 스트레스는 IMF에서 고안한 국가 대 국가 인덱스은행간 스프레드 및 주식/채권시장의 성과 등의 변수 포함을 이용하여 측정

복잡성이 심화됨에 따라 시스템적인 위험 증가, 위험 주기 변동성의 극심한 증가 등 의도하지 않은 결과를 초래했습니다.

금융상품 이용 증가와 글로벌화는 자본의 이동을 용이하게 하여 은행 시스템의 효율성을 향상시켰습니다. 예를 들어, 은행은 대출자산을 대차대조표에 계속 보유하기보다는 다른 기관에 매도하여 증권화하고, 추가 대출에 필요한 자원 마련이 가능해졌습니다. 이에 따라 국가간 주식 및 채권의 이동이 활발하여 지난 약 20년간 연 환산 11.3%의 증가율을 보였습니다. 이는 주식 및 채권자산 자체 증가율을 9.4% 앞선 수치입니다.⁹

“가치는 어디에 있습니까? 그 답변을 바로 제가 알고 싶습니다. 금융산업은 가치 파괴에는 능숙하지만, 가치를 창조하는 일에는 서툽니다.”

-미국 대형 은행의 CAO
(Chief Administrative Officer, 최고행정책임자)

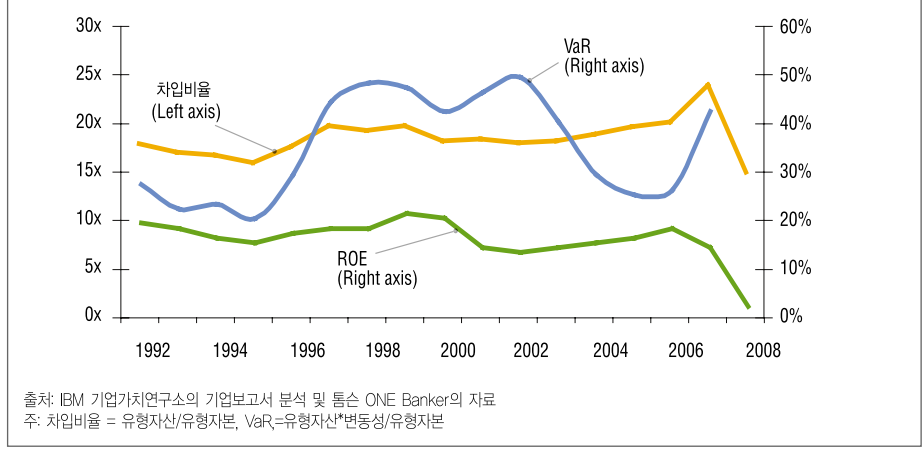
그러나 이러한 경향은 의도되지 않은 여러 결과를 초래했습니다. 첫째, 자산의 증권화 및 신용위험 전가를 위한 복잡한 상품은 자산가격 증가 및 변동성 하락과 함께 은행의 차입을 증가시켰습니다. 1992년 전세계적의 차입비율은 18:1 이하였지만 2007년까지 24:1 수준까지 증가했습니다(그림 3). 그러나 은행에서 발행한 대출 대부분은 상환 능력보다는 담보가치에 의존했기 때문에 시스템 전반에 걸친 위

험이 증가했습니다. 예를 들어, 2005년 미국의 주택담보대출 가운데 40% 수준이 서브프라임과 알트에이(Alt-A) 등의 비우량 자산을 담보로 이루어졌습니다.¹⁰

둘째, 은행에서는 대체로 최악의 대출 자산을 보유했습니다. (이 같은 대출은 매도가 가장 어렵고 수익도 가장 낮기 때문) 그 결과 은행은 극단적인 위험에 노출되었습니다. 하지만 이러한 노출은 VaR(Value At Risk) 모델로는 측정이 어려웠습니다. 이 모델은 다변수 가우시안 모델에 근거하여 자산간의 체계적인 의존도를 포착할 수 없었기 때문이었습니다.

요약하면 전세계적으로 복잡한 금융상품의 증가는 수익성 증대에 기여를 했으나, 위험주기의 변동성도 동시에 증가시켰습니다. 대부분의 금융기관은 위험 노출을 신속히 줄이기 위해 부단히 노력하고 있습니다. 작년에 헤지펀드의 15%를 청산했고, 이들 대부분은 레버리지를 심하게 사용했던 기관들이었습니다.¹¹ 그럼에도 불구하고 이러한 극심한 변동성은 향후 몇 년간 지속될 전망이다. 금융시장이 점차 세계화를 이루고 있기 때문에 어느 특정 시장 부문, 지역, 자산에 발생하는 난관이 다른 곳에 전파될 위험성이 커졌기 때문입니다.¹²

그림 3. 금융기관의 차입비율과 VaR, ROE 간의 관계, 1992~2008



미래의 부는 어디에서 창출할 것입니까?

최근의 몇몇 사건을 통해 차입 증가를 통한 “불투명한 주머니”의 착취가 더 이상 지속 가능한 이유를 창출해 내지 못한다는 사실을 분명히 입증했습니다. 사실 IBM이 실시한 설문조사에서 90%의 경영진들은 과거의 수익률을 향후 재현하기 힘들다고 답변했습니다. 그렇다면 미래의 부는 어디에서 창출할 것입니까?

성공을 위한 한가지 전제는 건전한 혁신을 지향하는 안정적인 금융시스템을 구축하는 일입니다. 이러한 시스템이 부재하다면 투자자와 종개자들은 시장에서 계속 멀어지게 될 것입니다. 금융산업은 더욱 효율적이어야 하고, 위험을 관리하고 위험으로부터 수익을 얻을 수 있는 방법을 터득해야 합니다. 또한 고객의 행동 및 구매의사를 통해 이들이 진정 원하는 바를 파악해야 합니다. 마지막으로 일반 기업들은 사업 영역을 결정해야 합니다. 미래의 승자는 모든 업무를 자체적으로 담당하는 기업보다는 특화되고 초일류의 서비스를 제공하는 기업이 될 것입니다.

새로운 금융체계 확립을 위한 협업

금융산업의 복잡성이 심화되고 있는 환경을 반영하는 동시에 너무 압박을 주지않는 금융체계를 확립하는 점이 필요합니다. 그렇지 않을 경우에는 향후 금융산업이 고객, 주주, 정부 등에 제공하는 이윤을 감소시켜 활기를 떨어뜨릴 수 있습니다. 따라서 건전하면서도 활기있는 질서를 확립하고, 엄격한 감독과 이윤 추구 간의 긴장을 동시에 관리하면서, 경기 침체 및 활황 간의 균형을 이루는 지속가능한 이윤을 창출할 수 있도록 규제당국과 함께 노력해야 합니다.

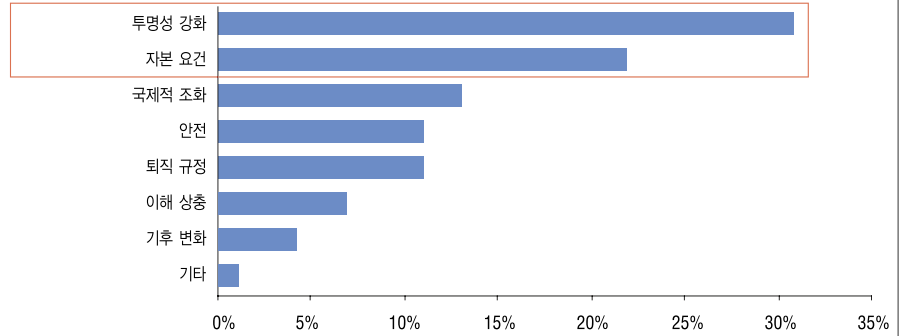
“오늘날 규제당국의 감독 및 위험관리는 비효율적이고 합리적이지 않으며 일관성이 없습니다. 이제는 보다 합리적이고 적합한 규제 환경을 구축해야 할 기회가 왔습니다.”

-대규모 기관의 중간급 관리자

이미 수많은 응답자들이 보다 엄격한 규제의 필요성을 인식했습니다. 이들이 기대하고 있는 두 가지 주요 변화로는 투명성 강화와 강도 높은 자본요건입니다(그림 4). 그러나 새로운 체계를 이행할 때에 부딪히는 가장 큰 어려움은 정치와 정책 간 충돌입니다. 선진국 정부들은 글로벌 금융시장 안정을 위해 이미 미화 1조 달러 이상에 달하는 재정을 지출했고, 아울러 이들 국가는 새로운 규칙을 창설할 수 있는 강력한 위치에 서 있습니다.¹³ 그러나 정치적인 고려 사항들을 실질적인 사안보다 우선시하면, 결과적으로 입법이 과도하게 엄격해지는 경우가 흔히 발생합니다.

미래의 가치창출은
안정적이고 혁신에
적합하며, 금융시스템에
기반을 둔 지속 가능한
수익에 중점을 두어야
합니다.

그림 4.
향후 5년간 규제 변화를 기대하는 응답자 비율



출처: IBM 금융시장 조사, 2009

“우리의 가장 큰 걱정은 정부가 과거
사베인스-옥슬리법과 같은 지나친 규제를
시행하는 것입니다.”

—미국 대형 은행의 글로벌 파생상품 담당 리더

IBM의 분석에 따르면, 건전한 혁신을 지향하면서 건
실한 금융체계를 구축하기 위해서는 다음의 몇 가지
요소를 필요로 합니다.

1. 무엇이 중요한지에 관해 시장 참여자들간의
공통적 이해를 참조하는 틀을 공유
2. 금융시장의 “전체적인” 발전을 위해 글로벌
공동노력이 필수라는 인식
3. ‘시장 효율화 가설’의 기본원칙과 ‘금융 불안
가설’의 균형을 이루는 합리적인 규제 체계¹⁴
4. ‘주주의 이익’과 ‘사회의 이익’이 균형을 이룰
수 있는 보상체계
5. 현재의 ‘균중심리’에서 벗어나 다른 길을
제시할 수 있는 의지 - 고객과 시민의 이익을
추구하는 신념 - 를 가진 지도자들
6. 모든 단계에 걸쳐 리스크 관리, 의사결정, 빠른
환경변화에 대한 대응 능력을 향상시킬 수
있는 투명성과 체계적이면서도 적극적인 관리
7. 혁신뿐만 아니라 부실자산의 투명한 처리,
정부 주도 완화, 위기 해소, 소비자 보호 등을
용이하게 하는 유연한 체계¹⁵

이러한 금융체계가 어떤 모습을 보일지 정확히 예측
하기에는 너무 이릅니다. 그럼에도 불구하고 세가지
측면에서 고찰이 가능합니다. 은행시스템의 부실규
모는 축소되어 전체 시스템을 위협하지 않을 것입니
다. 일부 큰 기관들은 사업규모를 축소하거나 매각
하고, 체계적인 과정을 따를 것입니다. 또한 새로운
위기관리 모델이 우세할 것입니다.

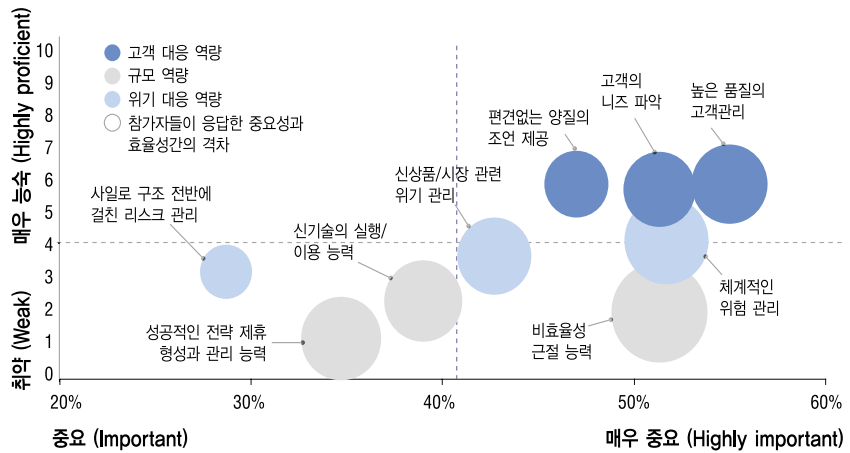
브랜드 약속 실현

금융산업이 다시 번영하기 위해서는 약속을 이행해야 합니다. 대부분의 금융기관은 신속성과 안정성을 제공하며, 고객 이익을 암묵적으로 약속하는 브랜드라는 것을 가지고 있습니다. 그러나 실질적으로는 그 반대의 경우가 종종 발생하기도 합니다.

IBM이 조사한 많은 경영진들은 이러한 약속을 지키는 다양한 활동에 큰 비중을 두었습니다. 그러나 자사가 이 같은 활동을 능숙하게 하고 있다고 믿는 경영진들은 거의 없었습니다(그림 5). 설문에 응한 경영진의 39%는 신기술의 중요성을 인식하고 있었지만, 겨우 12%에 해당하는 응답자들이 신기술이 자사에서 효과적으로 사용되고 있다고 생각했습니다.

성공적인 전략 제휴 형성 측면에서는 더 큰 격차(29%)가 보여졌습니다. 체계적인 위험관리(31%)와 새로운 상품/시장과 관련된 위기관리(27%) 측면에서도 중요성 및 자사의 효과적인 사용에 대한 인식 사이에 큰 격차가 존재했습니다. 이러한 격차는 고객의 니즈 파악(23%), 편견없는 수준 높은 조언 제공(18%), 효과적인 고객관계관리(26%) 등에서도 크게 나타났습니다. 사실상 응답자의 80%는 자사가 그림 5에 제시된 바와 같이 이러한 활동을 추구하는데에 약점을 가지고 있다고 응답했습니다.

그림 5. 금융시장에서 중요하다고 생각하는 요소와 이를 수행하는 능숙도 간의 차이



출처: IBM 설문조사 결과, 2009; IBM 기업가치연구소 분석자료
 주: 응답자들은 중요하다고 생각하는 요소와 이를 수행하는 자사의 효율성에 대해 (최저점)부터 10(최고점)까지 등급을 매기었습니다.

금융기관이 브랜드 약속을 충족하기 위해서는 고객의 니즈를 보다 정확하게 파악해야 합니다.

즉, 상당수의 금융기관은 안정적인 수익 제공과 필수적인 위험 관리면에서 민첩하지 못하고 능숙하지도 못합니다. 이들은 또한 고객의 가치를 진정으로 이해하지 못 합니다. 이러한 단점을 해결하고 금융 기업이 약속한 바를 지키기 위해서는 보다 비용 효율적이어야 하고 위험관리에서 경쟁력 있어야 하며, 고객에게 더 가까이 다가가야 합니다. 금융기업은 과거 혁신적인 상품에 관심을 가졌지만 지금은 이러한 “기본적인” 운영 능력의 개선을 위한 혁신에 집중해야 할 때입니다. 성공적으로 혁신을 확장시킨 기업은 새로운 환경에서 수익을 극대화할 수 있게 자리매김할 것입니다.

예를 들면, 단가를 줄여야 합니다. 이는 투자자본 대비 감당할 수 있는 위험수준이 훨씬 낮아지기 때문입니다. 인원절감 및 사업부 축소는 전통적으로 비용절감을 위해 실행한 방식이지만 이 방법만으로는 충분하지 않습니다. IBM의 연구 분석에 따르면 대부분의 기업에서는 추가적으로 20% 수준의 비용절감이 필요합니다. 2000년대 초반에 불황을 경험한 상당수의 금융기관은 이미 상당한 수준으로 비용절감 대책을 시행해 왔습니다. 기업들은 규모의 경제 실현에 주안점을 두어야 하고, IT 시스템을 사업전략과 통합시켜야 하며, 비핵심사업 부문을 상당 부분 분리시켜야 합니다.

이미 다수의 응답자들이 이러한 변화가 필수적이라고 인식했습니다. 조사 대상자의 1/3 이상이 보다 유연한 구조, 자원활용의 최적화, 지식공유의 확대가 필요하다고 인식했습니다. 예를 들면, 응답자의 60%가 비핵심사업 부분의 아웃소싱을 선호한다는 의사를 밝혔고, 이는 몇 년 전에 실시했던 설문보다 30% 늘어난 수치입니다.¹⁶

“전세계에 걸쳐 투자가 이루어지고 다양한 자산을 이용하는 상황에서, 최적의 인프라는 계속 증가하는 글로벌 고객에게 서비스를 제공하고 수익을 창출하는데 매우 중요한 역할을 담당할 것입니다.”

—아시아 대규모 은행의 CEO

대부분의 기업은 점차 복잡해지는 환경에서 자사의 포트폴리오를 재조정해야 합니다. 즉, 각 사업 라인별로 위험과 수익을 지속적으로 평가하고 사업구조를 조정해야 합니다. 또한 과거 방식으로 일차적으로 수익에 주안점을 둔 것과는 달리 위험과 수익의 균형을 맞추는 데에 더욱 관심을 기울여야 합니다.

효율적인 위험관리와 더불어, 위험 평가에도 탁월해야 합니다. 위험을 적절히 평가하고 관리할 때는 위험으로부터의 수익창출이 가능해집니다. 그러나 현재 대부분의 기업은 가격 책정에 단순하면서도 정밀하지 않은 접근법을 채택하고 있습니다. 이들은 상품 기반의 가격책정 모델과 담보평가 방법을 이용합니다. 미래에는 다양한 금리, 수수료 구조, 고객별 위험 및 지불능력 등을 고려하여 보다 다양한 자료를 활용하고 미시세분화(Micro-Segmentation)를 통한 더욱 정밀한 가격책정 모델을 개발해야 합니다.

우선 금융기관들은 고객의 니즈를 더욱 잘 파악하고 충족시키는데 힘써야 합니다. IBM이 조사한 기관/소매투자가 및 중개기관 중 60% 이상은, 금융기관이 고객보다는 자사의 이익을 최고로 실현시킬 수 있는 상품을 제공한다고 생각했습니다. 더욱 심각한 것은 다수의 금융기관 경영진이 이에 동의한다는 점이었습니다. 유럽, 중동, 아프리카, 아태 지역 응답자 가운데 40%는 금융기관이 자사의 이익을 우선한다고 응답했고, 미국에서는 이 수치가 49%까지 상승했습니다(그림 6). 따라서 수많은 투자가 및 중개기관이 금융산업을 더 이상 신뢰하지 않는다는 사실은 전혀 놀라운 일이 아닙니다.

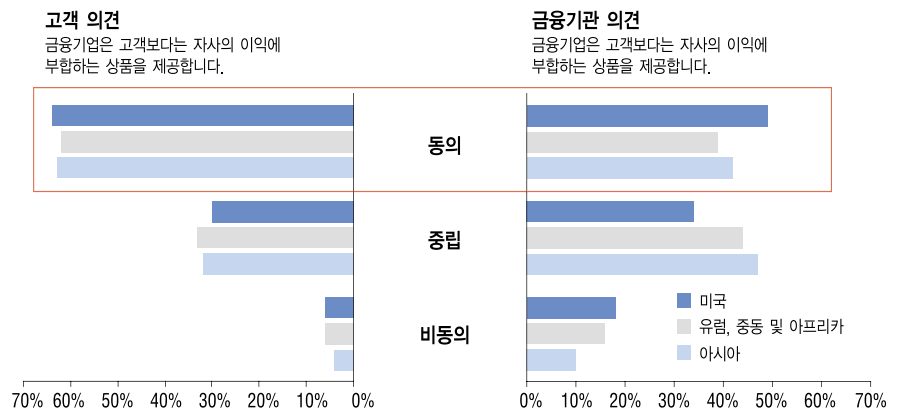
이기심만이 방해가 되는 요소는 아닙니다. 대부분의 금융기관은 고객이 실질적으로 원하는 사안조차 제대로 인식하지 못하고 있습니다. 향후 5년간 중요하다고 생각되는 금융 서비스를 묻는 질문에 대해 업계 경영진들은 최고수준의 상품 제공과 one-stop shop을 최우선으로 꼽았습니다. 그러나 투자자들은

향후 프리미엄을 지불할 의향이 있는 서비스를 묻는 질문에 대해 편견없는 양질의 조언과 훌륭한 서비스를 최우선으로 꼽았습니다. 사실, 79%의 경영진들이 고객과 완전히 분리되어 있는 것으로 드러났습니다.

“우리는 수익창출에만 열을 올린 나머지 고객에게는 거의 관심이 없었습니다. 우리는 기본으로 돌아가 고객에게 더 많은 관심을 기울여야 합니다.”

-미국 대규모 은행의 프라이م 브로커리지 글로벌 리더

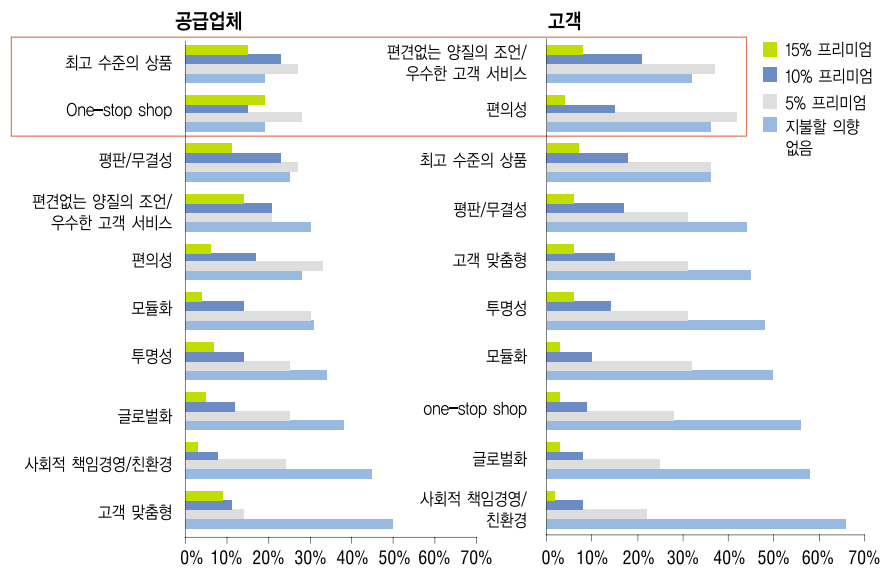
그림 6. 대부분 고객들은 금융기관들이 고객보다는 자사의 이익에 부합하는 상품 및 서비스를 제공한다고 생각합니다. 이는 다수의 금융기관들이 공감하는 바입니다.



출처: IBM 설문조사 결과, 2009
 주: 응답자들은 금융 기관이 고객보다는 자사의 이익에 부합하는 상품을 제공하는지에 관해 1(전혀 동의하지 않음)부터 5(매우 동의함)까지 등급을 매겼습니다.

고객을 세분화하여 특화된 서비스를 제공할 수 있는 능력은 금융기관에게 부의 기회를 제공합니다.

그림 7. 서비스 공급업체(금융기관)가 생각하는 고객이 가장 원하는 서비스와 고객들이 향후 프리미엄을 지불할 의향이 있는 서비스



출처: IBM 금융시장 조사, 2009

미래의 가장 성공적인 금융기업은 단순히 최고의 상품으로 차별화하는 일류 서비스를 제공하는 기업이 아닙니다. 고객의 행동을 파악하고 세분화하여 특화된 서비스를 제공하는 데 집중하는 기업이 승자가 될 것입니다. 예를 들어, IBM 연구 결과에 따르면 제 공급업체 의존도가 높고 가능하면 아웃소싱을 하려는 투자자들은 고객 맞춤 및 편의성을 특히 가치 있게 여기며, 이에 대해 충분히 지불할 용의가 있는 것으로 나타났습니다. 이와는 대조적으로 금융기관 의존도가 낮은 투자자들은 최고 수준의 서비스를 중시하는 것으로 나타났습니다. 투자자들은 금융기업이 제공하는 서비스에 추가적으로 지불할 의향은 있지만 다른 고객 세그먼트보다는 적은 수치를 보였습니다.

특화된 고객군에 서비스를 제공할 수 있는 능력은 금융산업의 부를 창출하는 데 중요한(종종 무시되기는 하지만) 기회를 나타냅니다. 이는 혁신적인 상품 개발에서도 오랜 기간 두각을 나타냈습니다. 고객을 이해하고 고객의 니즈를 충족시키기 위해 동일한 원칙을 적용시킬 경우에는 어떤 성과를 성취할 수 있을지 상상해 보십시오.

대부분의 기업은 현재의 경제위기에서 벗어나 유리한 선점을 차지하기 위해서 비즈니스 모델을 변화해야 합니다. 지배적인 의견에도 불구하고 유니버설 बैं킹 (universal banking) 모델이 최선의 해결책이 아닐 수도 있습니다.

새로운 정체성 확립

고객이 진정으로 원하는 바를 발견하고 약속을 지키는 점도 중요하지만, 많은 금융기관들은 그 이상의 것을 추구해야 합니다. 가장 걱정되는 사안이 무엇인지 응답자들에게 질문했을 때, IBM이 인터뷰한 경영진 가운데 80%는 비즈니스 모델의 불확실성을 꼽았습니다. 이러한 위기 의식은 2008년 4월부터 2009년 2월까지 금융산업의 시가총액이 48%까지 떨어진 점에 기인합니다.¹⁷ 그러나 이 같은 위기 의식은 다수 경영진들이 받아들이기 꺼려한 두 가지 큰 변화에도 그 원인이 있습니다. 즉, 더욱 전문화하는 추세와 산업의 수익구조 변화가 바로 그것입니다.

“오늘날의 글로벌 질서는 사라졌습니다. 우리는 내일, 새로운 혼란기에 들어섰게 됨을 깨달아야 합니다.”

— 아시아 대규모 은행, 투자부문 및 자본시장 부서의 글로벌 리더

전문화된 은행과 유니버설 은행(도매/소매, 자산관리, 투자 은행업을 모두 담당하는 기관)의 성과분석 결과, 전자가 훨씬 높은 수익성을 보였습니다. 평균적으로 전문화된 은행이 유니버설 은행 대비 30% 이상의 매출 성장세를 나타냈고, 영업이익률 역시 25% 수준 성장세를 보여 유니버설 은행보다 16% 높은 수치였습니다.¹⁸

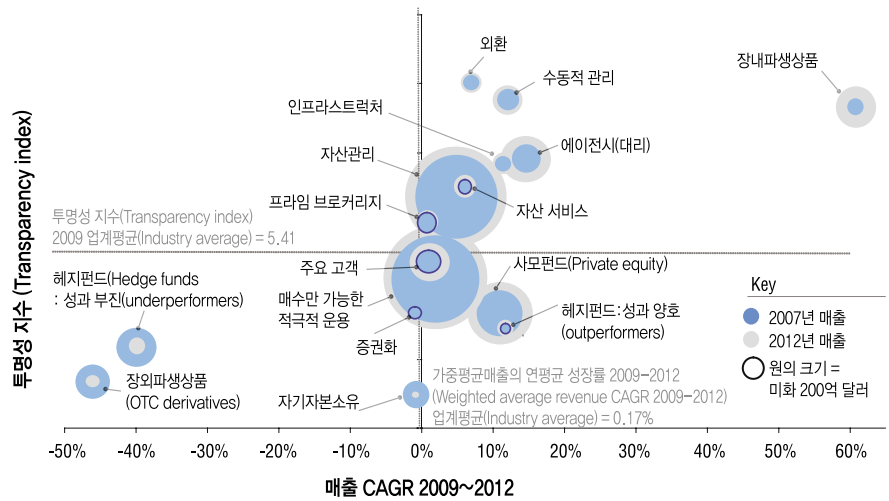
IBM의 조사 결과 향후 4년간 업계 매출은 대체로 변동이 없을 것으로 나타났고, 대부분의 매출은 투명성이 강화된 상품과 서비스에서 비롯될 것으로 보입니다(그림 8). 전통적인 “불투명한 주머니(헤지펀드, 장외파생상품 등)”로부터 얻은 수익은 급격히 감소하고, 장내파생상품의 거래, 주식, 대리 매매, 수동적 자산관리 등을 통한 매출은 증가할 것입니다. 즉, 위험 수용에서 위험 감각으로 초점이 바뀔 것입니다.

이러한 금융기업이 새로운 환경에서 번영을 누리기 위해서는 사업모델을 변경해야 합니다. 여기서 핵심 문제는 어떤 종류의 모델을 요구하는가입니다. 수많은 경영진들은 고객에게 효율적인 서비스를 제공하는 것과는 거리가 먼 모델을 선호했습니다. 유니버설 은행 모델이 10가지 모델 유형 중 유망한 모델로 가장 많이 채택되었습니다. 그러나 IBM의 조사결과 독립적인 금융조언가, 자산 관리 및 소규모 투자 은행 모델이 고객이 원하는 바를 보다 잘 인식하고 대응할 수 있는 것으로 나타났습니다.¹⁹

또한 상당수의 경영진은 유니버설 은행 모델을 선호하지만, 대다수(89%)의 응답자는 과잉생산이 결국은 개별화를 초래할 것으로 전망했습니다. 응답자 중 39~45%는(응답자가 위치한 지역에 따라) 자산관리 및 투자 은행업이 향후 10년 내에 분리될 것으로 보았습니다. 이와 유사하게 최소 24%는 자금 관리와 자문 제공이 분리될 것으로 보았고, 최소 20%는 보험 회사와 자산 관리자들이 분리될 것으로 보았습니다.

수익 원천은 불투명성에서 투명성으로, 위험 가정에서 위험 경감으로 이동할 것입니다.

그림 8. 선택한 활동을 통한 글로벌 매출 추정치, 2007년 & 2012년

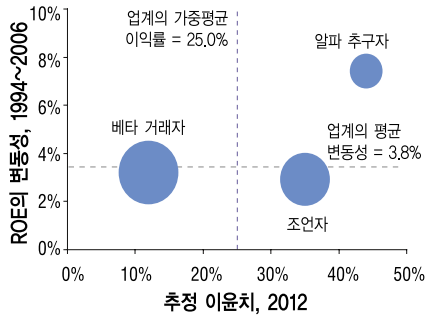


출처: IBM 기업가치연구소의 금융 모델
주: 투명성 지수는 2009년 현재 기준이며 1~10까지 순서를 매겼습니다. (1: 매우 불투명, 10: 매우 투명). 지수는 각 활동의 양적/질적 요소에 기반하며 이는 1)상품의 복잡성 2)주주와 투자자의 의사소통 3)운영상의 투명성 정도에 따라 분류됩니다. "자산관리"의 매출은 매수만 가능한 적극적 운용, 수동적 자산관리, 헤지펀드, 사모펀드의 수익이 중복된 것입니다. 인프라스트럭처는 셀사이드(sell-side)의 과정 및 청산입니다.

요약하면 미래의 승자는 모든 요소들을 실행하는 것 보다는 특화된 서비스를 제공하는 기업이며, 세 가지의 특화 부문이 등장할 것입니다(그림 9). 대부분의 금융기업은 "베타 거래자(Beta Transactors)"의 역할을 담당할 것입니다. 즉, 수자원 기업이 저수지, 정수 과정, 깨끗한 물을 공급하기 위해 파이프를 제공하듯 자본 배분이 용이하도록 인프라를 제공하는

일에 집중할 것입니다. 적은 수의 금융기업만이 자산관리, M&A 등에 관한 조언을 제공하는 데 집중할 것입니다. 일부 "알파 추구자(Alpha Seekers)" 즉, 사모펀드, 헤지펀드, 소규모 투자업 종사자들은 고위험 투자를 통한 고수익 창출에 집중할 것입니다.

그림 9. 미래의 승자는 알파 추구자, 조연자, 베타 거래자의 역할에 맞게 특화될 것입니다.



○ 원의 크기는 2012년의 추정 이윤치를 나타냅니다.

출처: IBM 기업가치연구소의 금융 모델
 주: 추정 이윤치는 시나리오에 기반한 예측모델로부터 추정했고, 변동성은 1994~2006년 과거 ROE의 변동성을 나타냅니다.

결론

금융업계가 불확실성과 높은 레버리지를 이용해 막대한 돈을 벌어들였던 시대가 있었습니다. 이러한 관행을 조장했던 규제완화와 통화정책은 최근 각국 정부의 규제강화에서 볼 수 있듯 분명한 변화가 보일 것입니다. 또한, 강화된 투명성은 시장 곳곳에서 “거래당 비용”, “자산별 비용 관리” 등에서 가능한 적은 비용이 들도록 노력해야 할 것입니다. 따라서 대부분의 금융기관은 현재의 모델과는 현저히 다른 비즈니스 모델을 채택해야 합니다.

이러한 새로운 환경에서 성공적으로 경쟁하는 기업은 특화된 기업이나 고유의 전문분야를 보완할 수 있는 타 기관과 제휴할 수 있는 기업입니다. 또한 고객의 말을 경청하고 다양한 상이한 고객 부문의 니즈를 충족시킬 수 있는 기업입니다. 다시 말해, 성공적인 기업은 지속할 수 없는 관행을 통해 이익을 부풀리기보다는 투명성을 수용하고 분별있는 돈의 흐름을 따르는 기업입니다.

저자 소개

Suzanne L. Duncan은 IBM 기업가치연구소에서 금융산업에 관한 조사와 리더십 연구를 맡고 있습니다. 그녀는 경제학자 포럼, 중국 국제은행 회의 등 전세계 수많은 회의에서 연구결과를 발표한 바 있으며, 금융산업에 관한 다수의 논문을 집필했고, CNBC, BBC, 월스트리트저널, 파이낸셜타임즈, 이코노미스트 등 다양한 매체에 출연한 경험이 있습니다. IBM에 합류하기 전에는 미국 은행에서 투자 관리 업무를 담당했습니다.

sduncan@us.ibm.com

Daniel W. Latimore(CFA)는 IBM 기업가치연구소의 글로벌 연구 담당 디렉터입니다. 20년 이상 금융산업 컨설턴트로 근무했고, 현재는 IBM의 전 산업 부문에서 사업전략 리더십 분야를 이끌고 있습니다. 그의 금융분석 능력과 금융 서비스 전반에 걸친 광범위한 경험을 통해 전세계 40개가 넘는 고객사와 지속적인 관계를 유지하고 있습니다. 수많은 컨퍼런스의 강연자이자 저자인 그는 현재 협업, 혁신 및 글로벌 통합 등의 주제에 주안점을 두고 있습니다.

dwl@us.ibm.com

Shanker Ramamurth는 IBM 은행 및 금융산업 컨설팅 분야의 글로벌 리더입니다. 또한, 컴포넌트비즈니스모델(CBM)을 발전시키는데 큰 역할을 담당했고, IBM CBM을 이끌고 있습니다. 공인회계사이자 MBA 출신으로, 20년이 넘는 컨설팅 경력을 가지고 있고, 세계 각국 금융기관의 조연자로 활동하고 있습니다. "Simplify to Succeed", "The Specialized Enterprise", "Component Business Models: Making Specialization Real"과 같은 주요한 논문을 발표했고, 유로머니 매거진은 그를 전세계에서 영향력있는 50명의 금융 컨설턴트 중의 한 명으로 선정했습니다.

shanker.ramamurthy@us.ibm.com

도움 주신 분들

Rachit Channana, Consultant, Strategy and Change Practice, IBM Global Business Services
Wendy Feller, Associate Partner, IBM Global Business Services
Strategy
Nidhi Vaid, Consultant, Strategy and Change Practice, IBM Global Business Services

감사의 글

본 조사에 응해주신 2,754명의 금융산업 경영진, 투자자 및 정부 관료에게 감사의 인사를 전합니다. 또한, 조사기간 동안 국제재무분석사(CFA) 협회 및 Economist Intelligence Unit(EIU)의 협조에도 감사를 표합니다.

관련 간행물

Duncan, Suzanne L., Wendy Feller and Lynn Reyes. "The yin yang of financial disruption: Maxims for forging a path to financial stability and healthy financial innovation." IBM Institute for Business Value. February 2009.

Dence (now Duncan), Suzanne L., Wendy Feller and Daniel W. Latimore. "Get global. Get specialized. Or get out: Unexpected lessons in global financial markets." IBM Institute for Business Value. July 2007.

Dence (now Duncan), Suzanne L., Daniel W. Latimore and John M. White. "The trader is dead, long live the trader: A financial markets renaissance." IBM Institute for Business Value. March 2006.

변화하는 세상에서의 파트너

IBM 글로벌비즈니스서비스는 오늘날 급변하는 환경에서 차별화된 비즈니스 통찰력, 고급 리서치 및 기술을 공유하여 고객과 협업하고 있습니다. 당사는 비즈니스 설계와 수행을 위한 통합 접근법으로 전략을 실행으로 옮길 수 있도록 지원합니다. 또한, 17개 산업에 속한 전문가와 170여개 국가에 퍼져있는 전세계적인 네트워크를 통해 고객이 변화를 기대하고 새로운 기회로부터 이윤을 창출할 수 있도록 도움을 드립니다.

참고 자료

¹ Bank for International Settlements. "Amounts outstanding of over-the-counter (OTC) derivatives." BIS Quarterly Review. December 2008.

² Geithner, Timothy F. "Reducing Systemic Risk in a Dynamic Financial System." Speech at Economic Club of New York, New York City. June 9, 2008.

³ Eichengreen, Barry and Michael D. Bordo. "Crises Now and Then: What Lessons from the Last Era of Financial Globalization?" NBER Working Paper No. 8716. January 2002. Data is based on a study of 21 industrial and emerging economies.

⁴ Collyns, Charles. "The Crisis through the Lens of History." Finance & Development. December 2008: 18~20.

⁵ International Monetary Fund. "Financial stress and economic downturns." World Economic Outlook. October 2008.

⁶ Collyns, Charles. "The Crisis through the Lens of History." Finance & Development. December 2008: 18~20.

⁷ 피치, S&P 신용평가사의 자료를 IBM 기업가치연구소 분석

⁸ IMF(국제통화기금)의 통계자료를 토대로 IBM 기업가치연구소 분석

⁹ Dence (now Duncan), Suzanne L., Wendy Feller and Daniel W. Latimore. "Get global. Get specialized. Or get out: Unexpected lessons in global financial markets." IBM Institute for Business Value. July 2007.

¹⁰ Ubide, Angel. "Anatomy of a modern credit crisis." Bretton Woods Conference in Madrid. April 17~18, 2008. <http://www.rbwf.org/2008/madrid/Ubide.pps>

¹¹ "지난해 헤지펀드의 약 15%가 문을 닫았다" - 로이터통신. Mar 18, 2009.

¹² Caruana, Jaime. "Global Financial Market Risk – Who is Responsible for What?" Keynote Address at the Conference on Financial Stability, Heinrich Boll Foundation/ German Association of Banks, Berlin, May 30, 2007.

¹³ Brown, Gordon. "Transcript of speech given by the Prime Minister to the Local Government Network on Digital Britain in London." January 29, 2009.

¹⁴ 효율적 시장가설은 미국의 경제학자인 유진 파마에 의해 1965년 제시되었습니다. 즉 효율적인 시장 – 대다수의 합리적인 투자자들이 존재하며, 주요정보를 모든 참가자들이 자유롭게 이용할 수 있는 시장 – 에서 거래되는 자산의 가격은 항상 모든 정보를 반영하여 형성됩니다. 이 가설이 의미하는 바는 심오합니다. 핵심적인 내용은, 시장대비 우월한 성과를 나타내는 증권에 투자하려는 시도는 기술이러기 보다는 확률게임에 불과하다는 점입니다. 이에 관해 보다 자세한 정보를 원하면 유진 파마의 논문을 참고하시기 바랍니다.

금융 불안정 가설은 미국의 또 다른 경제학자인 하이만 민스키에 의해 1974년 제시되었습니다. 민스키는 시장참가자들이 미래와 위험보상에 대해 점차적으로 낙관함에 따라, 금융 시스템은 시간이 지나면서 자연적으로 안정된 상태에서 불안정한 상태로 진화한다고 보았습니다. 이러한 안정과 불안정간의 변동성 및 이에 수반되는 거품의 형성과 붕괴 현상은, 정부의 규제와 중앙은행의 개입이 없으면 자유 시장경제에서 불가피하게 됩니다. 이에 관해 보다 자세한 정보를 원하면 민스키의 논문을 참고하기 바랍니다.

¹⁵ Duncan, Suzanne L., Wendy Feller and Lynn Reyes. "The yin yang of financial disruption: Maxims for forging a path to financial stability and healthy financial innovation." IBM Institute for Business Value, February 2009.

¹⁶ 이 자료는 IBM 기업가치연구소의 2004~2006년에 걸친 연례 금융시장 설문조사에 근거하고 있습니다.

¹⁷ 우리는 금융산업의 시가총액을 계산할 때, 2008년 4월부터 2009년 2월까지 41개국 160개 금융기관들의 평균적인 시가총액의 변화에 근거하였습니다. 이러한 정보는 로이터통신 및 이코노미스트지 등 다양한 출처로부터 얻을 수 있습니다.

¹⁸ Dence (now Duncan), Suzanne L., Wendy Feller and Daniel W. Latimore. "Get global. Get specialized. Or get out: Unexpected lessons in global financial markets." IBM Institute for Business Value, July 2007.

¹⁹ 우리는 투자기관 및 중개기관들에게 향후 5년간 중요하다고 생각되는 요소에 대해 질문하였습니다. 향후 프리미엄을 지불할 의향이 있는 서비스의 품질, 금융기관과의 거래에서 그들을 보다 활동적이고 정보력 있게 만들 수 있는 변화, 더불어 그들이 보다 활동적이고 정보력 있기 위한 금융산업의 발전 방향 등에 관해서 질문하였습니다. 우리는 서비스 제공자(금융기관)에게도 같은 질문을 하였습니다. 우리는 다양한 종류의 서비스 제공자(금융기관)들이 투자기관과 중개기관들의 행동양식과 요구사항을 인식하고 이것을 충족하여 이윤창출에 성공하였는지에 관해 응답들을 결합하여 합성지수를 만들었습니다.



© Copyright IBM Corporation 2009

Global Business Services, IBM Korea
(135-798) 서울시 강남구 삼성동 159-1 아셈타워 40층
Tel : 02-3781-8000

2009년 6월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 및/또는 기타 국가에서 IBM Corporation의 상표입니다. 이러한 상표 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 이 문서에서 상표 기호 (® 또는 ™)와 함께 처음 나오는 경우, 이들 기호는 이러한 상표 및 용어가 이 문서가 발행된 시점에서 미국 등록 상표 또는 관습법 상표임을 가리킵니다. 이러한 상표는 다른 국가에서도 등록 상표 또는 관습법 상표일 수 있습니다.

IBM 상표의 최신 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "저작권 및 상표 정보"에서 제공됩니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 각 회사의 상표 또는 서비스 상표입니다.

본 자료에서의 IBM 제품 또는 서비스에 대한 언급이 IBM이 운영되는 모든 국가에서 해당 제품이나 서비스가 사용 가능하다는 것을 의미하지는 않습니다.