

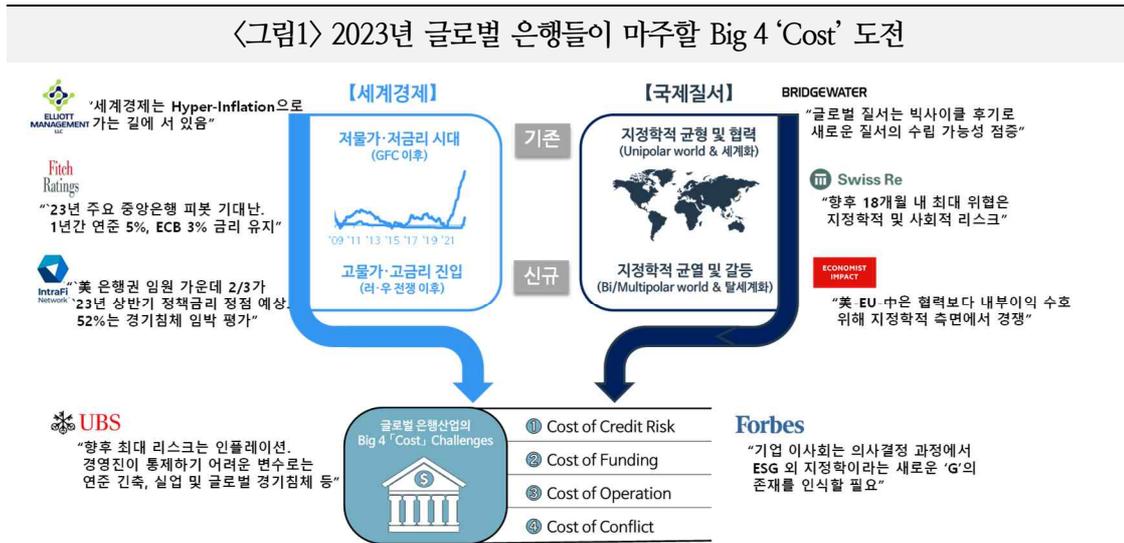
2023년 글로벌 은행이 직면할 4대 'Cost' 도전

이상원 | 글로벌은행부장(3705-6216)

황원정 | 책임연구원(3705-6156)

- [이슈] 2023년에도 고물가고금리의 부정적 영향이 지속되고, 지정학적 균열이 가속화될 것으로 예상되는 가운데 글로벌 은행산업의 4대 'Cost' 도전 이슈를 점검
 - 은행 등 금융기관은 2023년 고물가고금리와 지정학적 갈등이라는 '뉴노멀^{New Normal}'을 선제적으로 준비해야 할 필요성에 직면. 그 핵심은 '비용^{Cost}'이 될 것으로 판단
- [4대 'Cost' 이슈] 앞으로 글로벌 은행들은 ①Cost of Credit Risk ②Cost of Funding ③Cost of Operation ④Cost of Conflict 등의 도전을 성공적으로 관리하는 것이 무엇보다 중요
 - ① Cost of Credit Risk(신용위험): 취약 차주 및 부문별 신용 비용^{credit cost} 부담을 경계
 - 고금리와 경기위축에 취약한 ▲저소득층 ▲중소기업 등의 경제주체는 물론 ▲부동산 ▲레버리지론 등의 부문에서 채무불이행 위험이 커질 소지
 - ② Cost of Funding(자금조달): 타이트한 유동성 하 대내외 조달 비용 관리가 한층 중요
 - ▲대내 조달 측면에서 '예금금리 전쟁^{deposit war}'이 촉발되고, ▲대외 측면에서는 달러표시 자금조달 우려가 중요 관심사로 부각
 - ③ Cost of Operation(운영): 고물가 속 급여·기술 등 운영 비용 확대가 불가피
 - 근로자들의 ▲급여 및 복리후생 인상 요구가 증가하고, ▲외부 기술서비스 사용료 ▲사이버 보안 강화 등과 관련한 예산 증액이 불가피
 - ④ Cost of Conflict(지정학 위협): 해외사업 익스포저 손실 및 각종 제재 준수 비용이 증가
 - 지정학적 갈등 심화 속 은행의 ▲진출 국가(및 연관기업) 익스포저 상각 등이 수익을 잠식하고, ▲경제·금융제재 관련 컴플라이언스 기능 강화를 위한 지출이 점증
- [평가] 2023년 글로벌 은행산업은 경제적·지정학적 격동의 시기에 다각도 비용 압박에 직면할 소지가 큰 상황. 이에 은행들은 4대 'Cost' 도전에 효과적으로 대처하는 동시에 오늘의 불확실성 너머에 있는 내일의 성장기회를 구상하는 투트랙(Two-track) 전략이 필요

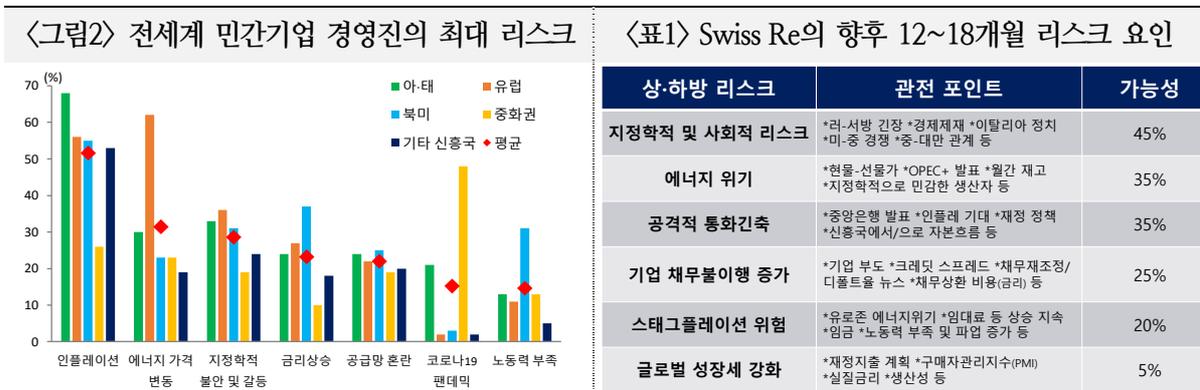
□ [이슈] 2023년에도 고물가·고금리의 부정적 영향이 지속되고, 지정학적 균열이 가속화될 것으로 예상되는 가운데 글로벌 은행산업의 4대 'Cost' 도전 이슈를 점검



자료: 국제금융센터

- (고물가·고금리) 40년만의 고물가를 진정시키기 위해 고금리 상황이 지속될 가능성이 크며, 이는 세계경제는 물론 은행산업 전반에 여러 불확실성을 초래
 - 주요국 중앙은행들은 높은 인플레이션이 계속될 수 있다는 우려 속에 선불리 금리인상 사이클을 중단하기 어려운 상황에 처한 실정
 - 80년대 초 폴 볼커 연준 의장의 가파른 금리인상 당시 인플레이션이 관리 가능한 수준으로 떨어지기까지 약 3년이 걸린 경험을 상기(IMF)
 - 임금상승에 따른 서비스 물가인상 압력에 주목하면서 내년 미국 연준(5%)과 ECB(3%)가 고금리 정책을 고수할 전망. 인하로 '피벗pivot'할 여지는 제한적(Fitch)
 - 더욱이 통화긴축 오버슈팅 시 고용 등 실물경제는 물론 금융여건*의 급격한 위축으로 인한 경기침체를 유발해 인플레이션과의 싸움에서 연착륙에 실패할 우려 제기
 - * 최근 뉴욕연은 컨퍼런스에서 금융안정 달성을 위한 중립금리인 R**의 존재를 거론하면서 정책금리를 거시경제가 균형을 이루는 중립금리인 R* 달성을 목표로 R**보다 높은 수준으로 올릴 때 금융불안이 발생할 가능성 지적
 - 서머스 前 재무장관은 미국의 실업률이 6%까지 치솟을 수 있다고 걱정하는 반면 Citi(4.3%)·KeyCorp(3.5%) 등 일부 은행의 경우 내년 실업률 전망을 너무 낙관적으로 상정
 - 미국 은행권 경영진의 2/3가 '23년 상반기 연준의 금리 정점을 예상. 또한 이들 중 대다수(96%)는 경기침체가 불가피하다고 생각(IntraFi Network Survey)
- (지정학적 균열) 러시아의 우크라이나 침공 이후 세계화가 본격 후퇴하고, 중국과 서방간의 대립이 한층 격화되면서 지정학적 균형과 안정 시대의 종식이 가속화될 소지

- 세계 최대 규모의 재보험사인 Swiss Re에 따르면 향후 12~18개월 내 가장 큰 위협요인으로 지정학적 및 사회적 리스크를 선정<표1>
 - 오늘날을 과거 '08년 금융위기 당시와 비교할 때 큰 차이 중 하나로 세계가 훨씬 더 큰 지정학적 리스크에 직면해 있다는 점을 지적(Lombard Odier)
 - 아울러 JPMorgan의 회장 겸 COO인 다니엘 핀토는 지정학은 희망적으로 작동하지 않는 지평선에 있는 '커다란 검은 백조'_{big black swan} '라고 평가
- 지난 과거와 달리 지정학적으로 파편화된 세계에서 글로벌 은행은 그간 경험해보지 못한 파급영향에 적극 대비해야 할 필요성이 그 어느때 보다 중요
 - 탈세계화와 함께 정치적 긴장 고조는 전세계적으로 생산성을 저하시키고, 장기적으로는 인플레이션을 높이는 요소로 작용(케네스 로고프 하버드대 교수)
 - 금융기관들은 국내외 안팎의 정치적 변화와 관련된 위험을 과소평가. 심도 있는 정치환경 분석을 전략적 의사결정에 포함하려는 노력이 긴급(EY)



자료: McKinsey Global Survey('22.9월)

자료: Swiss Re('22.10월)

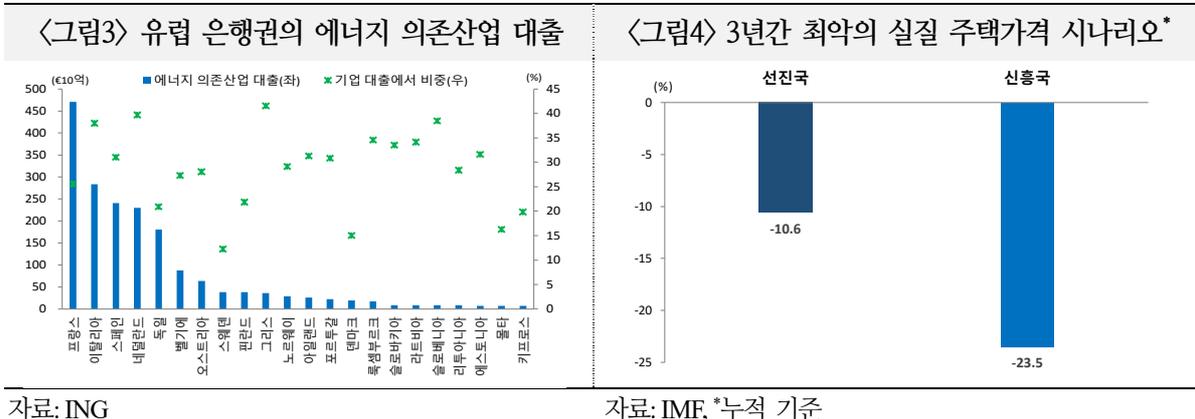
⇒ 따라서 은행 등 금융기관은 2023년 「고물가·고금리」와 「지정학적 균열」이라는 뉴노멀을 철저히 준비해야 할 필요성에 직면. 그 핵심은 '비용_{Cost}'이 될 것으로 판단

- 전세계 1,247개 민간기업 중 90%가 지난 6개월간 비용 증가를 경험했으며 이들의 대부분은 당분간 동 추세가 이어질 것으로 예상(McKinsey Survey)
 - 미국 내 CEO들 중 60%가 최근 3개월간 비용이 증가하거나 또는 현 수준을 유지했으며, 이는 최소 연말까지 지속될 것으로 생각(Conference Board Survey)
- 또한 글로벌 은행들은 세계화 퇴조 및 국지화_{localization} 라는 종전과는 상반된 국제질서 하 지리적 다각화를 추진하는 과정에서 전환·적응 비용 발생이 불가피

□ [4대 'Cost' 이슈] 앞으로 글로벌 은행들은 ①Cost of Credit Risk ②Cost of Funding ③Cost of Operation ④Cost of Conflict 등의 도전을 성공적으로 관리하는 것이 무엇보다 중요

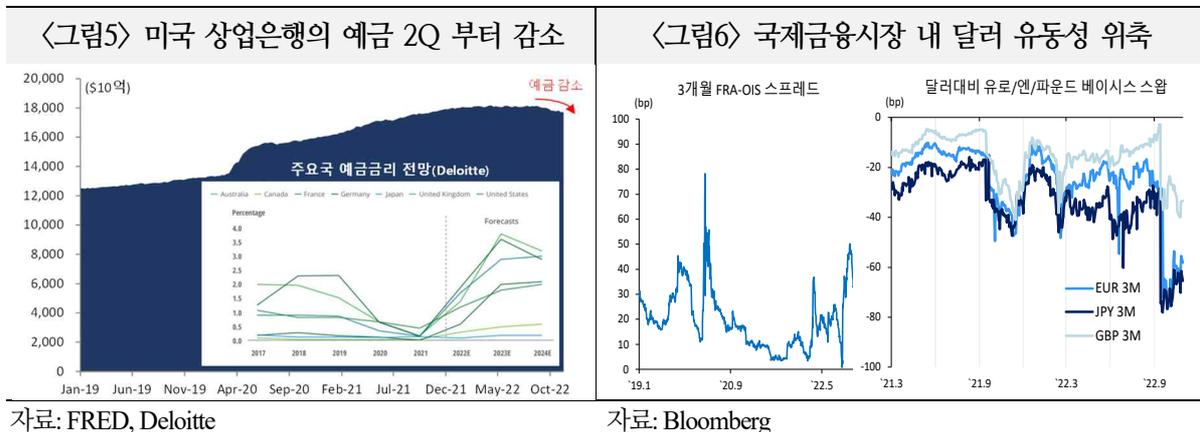
① Cost of Credit Risk: 취약 차주 및 부문별 신용 비용_{credit cost} 부담을 경계

- **(취약 차주)** ▲저소득층과 ▲중소기업은 이자, 투입원가 등의 비용부담 급증과 경기 부진의 이중고 속에 채무상환 능력이 크게 저하. 이는 은행의 대손비용 증가로 연결
 - ECB는 소득 증가율을 웃도는 물가상승과 금리 급등이 유로존 내 저소득 가계에 큰 타격을 줘 역내 은행들의 부실대출이 급증할 수 있음을 우려
 - 또한 IMF는 스트레스 상황 하에서 중소기업의 절반이 부채상환에 애로를 겪을 것이고, 이에 따른 은행권 영향도 불가피할 수 있다고 지적
 - 한편 산업별로는 경기불안의 수요 충격이 크고, 에너지 의존도가 높은 리테일·레저/접객·운송/자동차·금속·화학 등의 업체發 채무불이행 발생 가능성도 점증
 - 특히 유럽 내 은행권의 에너지 의존산업 익스포저가 상당한 프랑스·이탈리아·스페인·네덜란드·독일 등 주요국의 고정이하여신_{NPL} 추이에 주목할 필요<그림3>
- **(취약 부문)** 가파른 금리상승 환경에 특히 취약한 ▲부동산 ▲레버리지론 등과 연계된 사업에서 채무불이행 위험이 불거지며 은행의 신용손실 비용 부담을 가중시킬 소지
 - 가파른 금리인상의 후폭풍으로 인해 부동산시장의 냉각이 가시화되면서 모기지, 부동산업체 등의 부실화 우려 증대. 그 결과 은행의 충당금 전입비용 압박 강화
 - 국가별로 영국·호주·뉴질랜드 등의 은행권은 모기지, 유로존과 미국(중소은행)은 상업용 부동산, 중국은 부동산개발회사發 연체 및 압류 증가 가능성에 유의
 - 서구를 중심으로 10여년간 가파르게 성장한 레버리지론의 경우 차주의 재정 및 신용취약성이 커 금리급등 및 경기침체 현실화 시 연쇄디폴트 발생 가능성 상당
 - 은행권이 전세계 CLO* 잔액의 약 1/3을 직접 보유하나 대부분 우량(AAA) 등급으로 구성. 다만, 비우량 비중이 큰 운용사 및 헤지펀드發 신용위험의 간접 영향에 노출
 - * 레버리지론의 50% 이상을 인수해 이를 기초자산으로 발행된 Collateralized Loan Obligation



② Cost of Funding : 타이트한 유동성 하 대내외 조달 비용 관리가 한층 중요

- **(대내 조달)** 생활비 증가, 수신경쟁 격화 등으로 은행의 가장 저렴한 자금조달 수단인 고객예금*이 감소하기 시작<그림5>. 그 결과 ‘예금금리 전쟁(deposit war)’ 촉발 가능성 증대
 - * 지난 1년간 JPMorgan, Citi, Wells Fargo 등 미국 대형은행의 기업 예금이 \$1,200억 가량 감소
 - 저소득 가구를 중심으로 초과저축을 소진 중이고, Z세대의 경우 3/4 가량이 인플레이션으로 저축이 더욱 어려워졌다고 응답(BofA/Ipsos Survey)
 - 팬데믹 이후 급증한 미국 가계의 초과저축이 감소할 것으로 예상되는 가운데 JPMorgan의 수장은 내년 중반쯤 고객들의 당좌예금이 고갈될 가능성 경고
 - 또한 은행권은 예금과 비교해 고금리를 제공하는 MMF, 온라인전용은행, 빅테크(Apple), 소매업체(Walmart) 등과의 예금시장 경쟁에서 어려움을 호소
 - 아울러 예금 베타(deposit beta)(정책금리 인상에 따른 예금이자 조정 정도)가 높은 은행의 경우 금리인상 국면에서 순이자마진 개선 효과가 제한적일 수 있음에 유의
- **(대외 조달)** 연준의 고강도 긴축으로 인해 글로벌 달러 유동성 경색 우려가 커짐에 따라 글로벌 은행들에게 달러표시 자금조달 우려 역시 중요 관심사로 부각
 - 최근 단기 달러자금시장 지표인 FRA-OIS 스프레드가 '20.4월 이래 최고로 치솟고, 달러대비 유로/엔 베이스스 스왑 낙폭도 확대되며 해외 달러 수요가 증대<그림6>
 - 스위스 은행권은 10월 중순 달러 유동성 수요 급증에 대응하기 위해 연준과의 긴급 달러스왑을 통해 '08년 이후 최대 규모인 \$110.9억의 자금을 조달
 - 미국 내 외국계 은행들은 모은행의 달러 자금조달에 문제가 발생할 가능성에 대비하고자 연준에 예치하는 준비금 규모를 늘릴 것으로 예상(Citi 등)
 - 일본계 대형은행 등 해외사업 확대를 적극 추진 중인 금융기관들의 경우 달러표시 차입비용 증가 및 차환 난항에 봉착할 소지

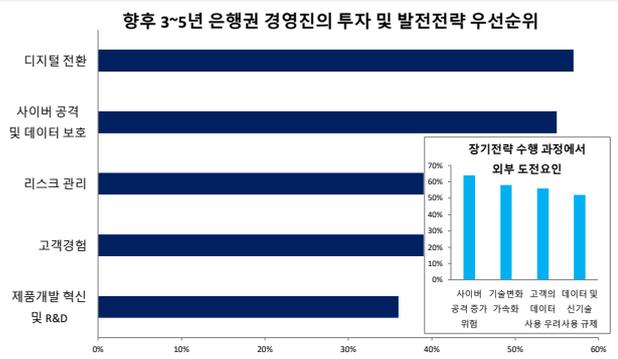


③ Cost of Operation : 고물가 속 급여·기술 등 운영 비용 확대가 불가피

- **(임금 인상)** 근로자들은 타이트한 고용상황으로 인해 높아진 임금 협상력을 레버리지 삼아 더 높은 급여 및 복리후생 인상을 은행 경영진에 계속 요구할 가능성
 - BNPP·SocGen·Deutsche Bank·HSBC·NatWest·Santander·BMO 등 유럽 및 캐나다 은행들은 기본급 인상, 추가수당* 지급, 인센티브 확대 등을 이미 시행 또는 계획
 - * Deutsche Bank는 12월부터 급여 외 인플레 대응 수당으로 €1,500 지급. 내년 2차 지급도 고려
 - 아울러 미국 기업의 CFO들은 인재 부족을 최대 위험요소로 인식. 이에 이들의 42%는 급여 및 기타 복리후생 체계를 재검토 중(U.S. Bank Survey)
 - 임금 인플레이션과 숙련인력(첨단 기술, 리스크 관리, ESG 등 전문가) 확보 관련 비용 압박 속에 일부 은행의 경우 비용 목표를 조정하거나 포기할 조짐이 감지
 - 최근 호주의 Westpac은 임금 인상 등을 반영해 2024회계연도(~24.6월)까지 발생할 비용에 대한 목표치를 상향조정(A\$80억→A\$86억)

- **(기술 투자)** 글로벌 은행들은 ▲외부 서비스(비즈니스프로세스 자동화BPA, IT운영, 클라우드 플랫폼 등) 사용료 및 내부 인프라(데이터센터, 서버 등) 구축비 인상 외에 ▲사이버 보안 강화 기술(머신러닝, 퀀텀 컴퓨팅 등) ▲핀테크 회사 인수 추진 등과 관련한 예산 증액이 불가피한 상황

<그림7> 글로벌 은행산업의 미래 발전전략과 도전



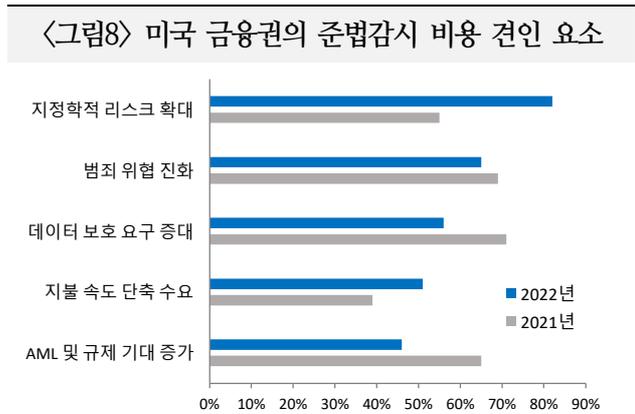
자료: Economist Impact/SAS Survey('22.11월)

- 은행 경영진은 banking 디지털화 진척이 기대보다 느리다는 인식 하에 경기불안 상황에서도 디지털 투자의 최우선 순위를 유지할 가능성<그림7>
 - 전세계 13개국 은행권의 고위 임원들 가운데 54%가 디지털 전환 계획이 유의미한 진척을 보이지 못하고 있다고 자평(Publicis Sapient Survey)
- 36개국 은행산업의 기술담당 임원들은 '23년 리테일 banking의 IT 지출 증가 폭을 전년(4.3% 예상치) 수준을 웃도는 5.3%로 예측(Celent Survey)
- 생활비 위기가 금전적 이익을 노리는 사이버 범죄 급증으로 연결. 또한 '21년 미국 금융기관이 러시아 등의 랜섬웨어 공격 방어에 전년보다 3배 많은 \$12억 지출
- 올해 자금모집과 주가가 50% 내외 폭락해 어려움을 호소 중인 핀테크 기업의 경우 약 10%가 은행에 인수되거나 절반이 넘는 지분을 은행에 매각할 가능성 거론(Forrester)

④ Cost of Conflict : 해외사업 익스포저 손실 및 각종 제재 준수 비용이 증가

- **(해외 익스포저)** 우크라이나 전쟁, 중국의 대만 침공 가능성 거론 등으로 지정학적 불안이 심화된 가운데 진출 국가(및 연관기업) 익스포저 상각 등이 은행의 수익을 잠식
 - 서방 은행들은 러-우 전쟁으로 \$100억 손해 발생. 아울러 서방과의 진영대립 속 對중국 익스포저가 상당한 영국(21.2Q \$2,580억)·미국·일본 등의 은행권 타격도 우려
 - 지정학적 갈등에 직접 노출된 대만 은행권의 경우 중국본토 익스포저(9월말 NT\$1.19조)를 전년대비 16% 축소. 전체 순자산에서 비중(28.9%)은 집계 후 최저
 - 또한 일부 은행은 위기 상황에 대비해 해외 상주직원(및 가족) 대피 등 비상계획을 마련하고, 현지 비즈니스 철수 등 출구전략을 준비하는 과정에서 추가 비용 발생
 - 일본 Mizuho Bank의 타이베이 지점은 대만에서 근무 중인 자국민 직원 대피와 그 이후의 사업운영 방침 사전 수립 등 전례 없는 수준의 대응책 마련에 고심
- **(제재 준수)** 2000년대 들어 미국의 제재 대상이 10배 넘게 급증한 가운데 경제·금융제재 작동의 최전선에 선 은행권의 제재 준수 기능 강화 지출이 지난 10년간 대폭 확대

- 올해 북미 금융기관의 컴플라이언스 비용이 지난해 보다 약 14% 증가할 것으로 예상. 일부 은행의 경우 해당 비용은 연간 총지출의 15% 내외로 상당한 비중을 차지(LexisNexis)

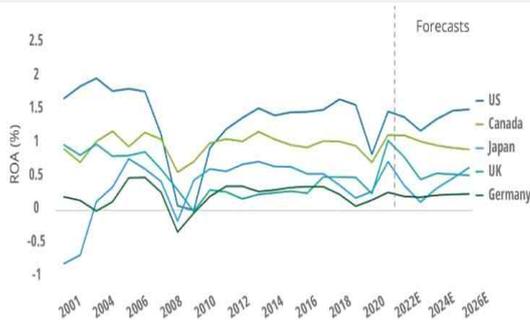


자료: LexisNexis Survey('22.9월)

- 미국 금융기관 가운데 82%가 지정학적 리스크 확대를 올해 컴플라이언스 즉, 준법감시 지출 증가를 이끈 최대 외부요인으로 지목<그림8>
- 향후 기존 또는 신규 대상을 겨냥한 추가 제재조치가 컴플라이언스 상 복잡성과 투자비(전문인력 충원, AI 툴 도입 등) 증가를 초래할 것임. 만일 은행이 새로운 제재에 제대로 적응하지 못할 시 수익은 물론 평판에도 악영향을 줄 수 있어 주의가 필요
 - 일례로 지난 9월 Credit Agricole의 해외 자회사가 미국의 러시아·쿠바·이란·시리아 등에 대한 제재 위반을 이유로 \$112만의 벌금에 처한 사실을 상기
 - 미국 정부는 러시아 제재에 동참하지 않은 국가의 은행이라도 서방 등의 제재를 위반할 경우 금융시스템 퇴출 등 징계를 당할 수 있음을 경고

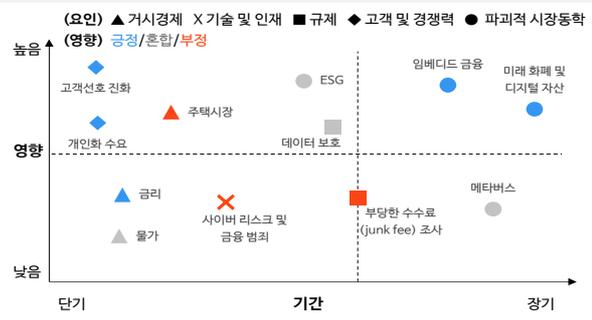
- [평가] 2023년 글로벌 은행산업은 경제적·지정학적 격동의 시기에 다각도 비용 압박에 직면할 소지가 큰 상황. 이에 은행들은 4대 'Cost' 도전에 효과적으로 대처하는 동시에 오늘의 불확실성 너머에 있는 내일의 성장기회를 구상하는 투트랙(Two-track) 전략이 필요
 - 글로벌 은행들은 전략적 차원에서 거시경제 및 지정학적 리스크에 대한 분석을 강화하는 한편 전사적 차원에서 비용의 효과적 관리에 중점을 둘 것으로 예상
 - Goldman Sachs의 CEO는 내년 변동성이 한층 더 커질 수 있음을 감안해 고위험 비즈니스의 리스크를 낮추고, 앞으로 다가올 파고에 대비해야 할 필요성을 강조
 - 또한 구체적 업무별로 은행의 백오피스^{Back Office} 부서가 글로벌 지정학적 리스크와 거시경제적 불확실성의 시험을 받게 될 소지가 크다는 경고도 거론(Deloitte)
 - 미국 은행들은 비용 효율성 제고에 초점을 맞추고, 성장 계획을 추진하는 데 있어서는 다소 신중한 입장을 견지할 전망(Insider Intelligence)
 - 은행이 비즈니스 전반의 비용관리 강화를 위해 ▲인공지능^{AI} ▲레그테크^{RegTech} 등의 투자를 늘릴 전망. 하지만 이는 단기적으로 비용 관리상 어려움을 가중시킬 우려
 - 최근 Citizens Financial Group이 내년 최악의 상황에 대비하면서 '검증된 공격^{proven offense}'의 기회를 '선택적^{selectively}'으로 모색하려는 전략을 마련한 데 주목
 - 다만 이는 단기적이지 수동적인 대응이라 할 수 있으며, 금변에 닥친 위기를 미래 경쟁력을 높이는 기회로 삼으려는 은행의 능동적인 자세와 도전의지 또한 중요
 - 경영진은 리테일 banking과 자산관리^{WM} 사업에 단기 영향이 불가피한 ▲주택 ▲GDP ▲자산시장 변동성 등 여러 거시경제 요인들을 예의주시하면서<그림10>
 - 동시에 중장기 시계에서 파급력이 상당한 ▲ESG ▲임베디드 금융 ▲디지털 자산 ▲고객층 확대 등 시장동학^{market dynamic} 요인들에 대한 준비도 착실히 해나갈 필요
 - 아울러 예상치 못한 기쁨을 주는 돌발 이벤트 즉, 'Bluebird'의 발생 가능성도 염두에 두면서 경기침체에서 벗어나는 이후의 계획을 미리 검토하는 것도 유념

<그림9> 주요국 은행산업의 수익성 당분간 둔화



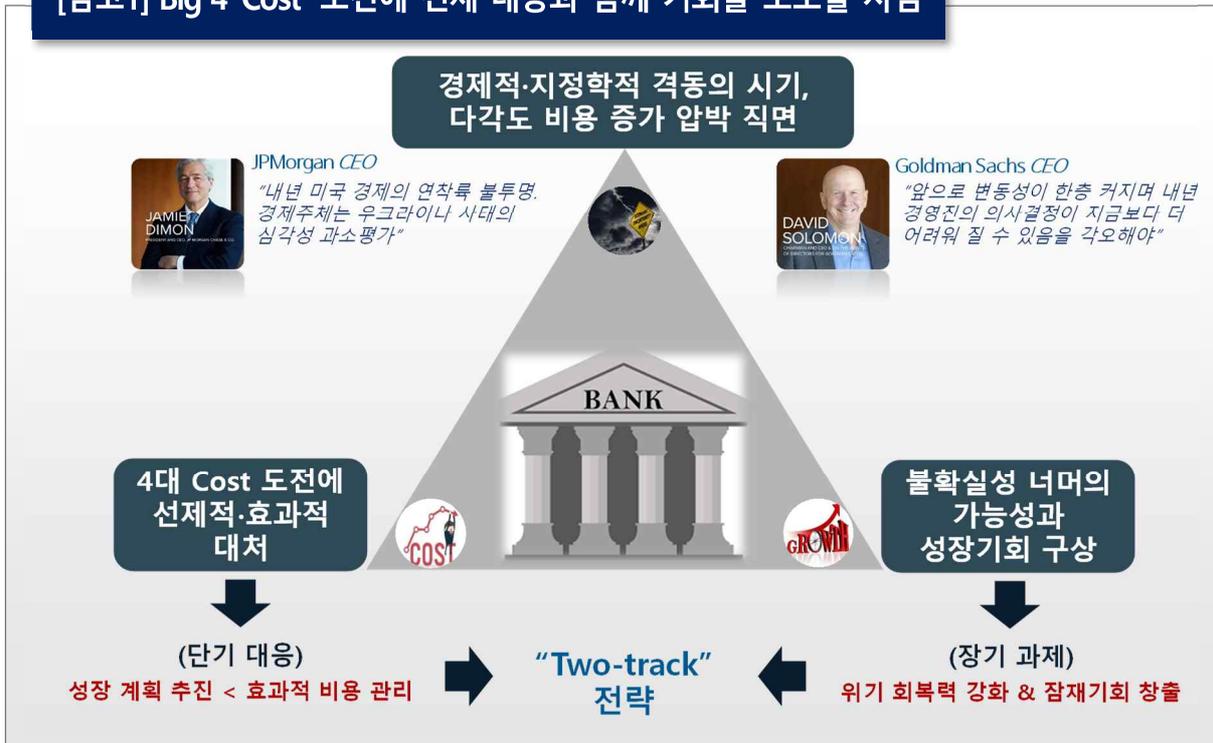
자료: Deloitte

<그림10> 리테일 뱅킹산업에 영향을 주는 요인



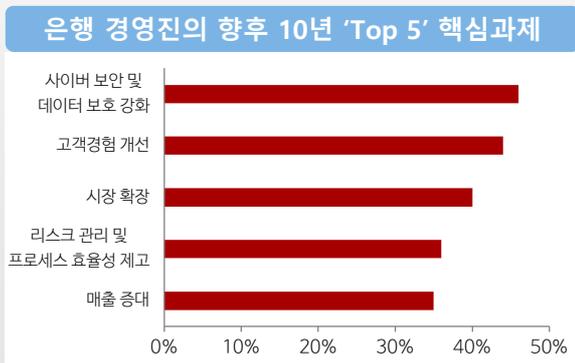
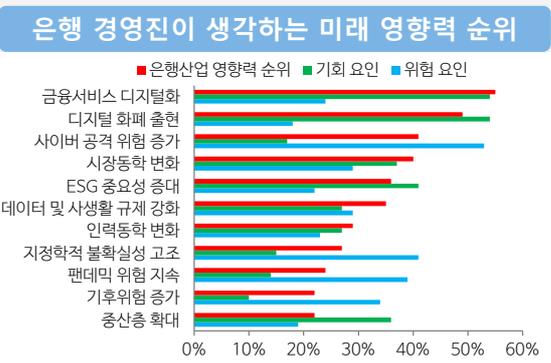
자료: Deloitte

[참고1] Big 4 'Cost' 도전에 선제 대응과 함께 기회를 도모할 시점



[참고2] Banking in 2035(Economist/SAS Survey)글로벌 은행권 임원 약 500명 대상

- ① (미래 영향력) ①금융서비스 디지털화 ②디지털 화폐 출현 ③사이버 공격 위험 증가 ④시장 동학(market dynamic) 변화 ⑤ESG 중요성 증대 순
 - 기회요인: ①금융서비스 디지털화 ②디지털 화폐 출현 ③ESG 중요성 증대 ④시장동학 변화 ⑤중산층 확대 순
 - 위험요인: ①사이버 공격 위험 증대 ②지정학적 불확실성 고조 ③팬데믹 위험 지속 ④기후위험 증가 ⑤시장동학 변화 순
- ② (5가지 핵심과제) ①사이버 보안 및 데이터 보호 강화 ②고객경험 개선 ③시장 확장 ④리스크 관리 및 프로세스 효율성 제고 ⑤매출 증대



국제금융센터의 사전 동의 없이 상업상 또는 다른 목적으로, 본 보고서 내용을 전재하거나 제 3자에게 배포하는 것을 금합니다. 국제금융센터는 본 자료 내용에 의거하여 행해진 투자행위 등에 대하여 일체 책임을 지지 않습니다.
문의: 02-3705-6216 혹은 leesw@kcifor.kr, 홈페이지: www.kcifor.kr