

이슈보고서 19-12

ISSUE  
REPORT

# 디지털 혁신을 위한 한국 금융투자업계의 과제

이효섭

# 디지털 혁신을 위한 한국 금융투자업계의 과제

저자 이효섭\*

글로벌 IB들은 디지털 리더십 하에 확장성·성장성·효율성 증대를 목표로 디지털 전략을 펼치고 있다. 투자은행(IB) 부문 혁신을 위해 핀테크 혁신랩을 통해 스타트업과 전략적 제휴를 강화하고 있으며, IPO 자동화 솔루션, M&A 중개 플랫폼을 제공하고 있다. 자기매매 부문 혁신을 위해 스타트업에 대한 자기자본 투자를 확대하고 있으며, 오픈 데이터 및 API 플랫폼을 도입하여 매매 체결 플랫폼의 혁신을 추구하고 있다. 중후선 부서에서는 비용 절감을 목표로 AI, 빅데이터 솔루션을 도입하여 전사적 업무 자동화를 추진하고 있으며, 규제 대응을 위해 렉텍에 대한 투자를 확대하고 있다.

글로벌 IB들과 달리, 한국 금융투자회사들은 디지털 전략이 부족한 것으로 판단된다. 자기매매, 위탁매매를 중심으로 효율성 개선이 필요하며, ICT 전문 인력에 대한 투자규모도 낮다. 국내 은행과 비교하면 금융투자상품 판매채널과 해외점포 경쟁력이 열위에 있기 때문에, 디지털 기반의 판매채널 혁신과 신남방국가로 진출을 확대할 필요가 있다. 또한 금융투자회사들은 핀테크 신사업 발굴 노력이 다소 부족한 가운데, 금융투자회사들의 핀테크 서비스 확대를 위한 규제 개선 노력도 뒷받침되어야 한다.

한국 금융투자회사들은 약점을 보완하고, 기회를 확보하기 위해 ICT 전문 인력 채용을 늘리고, 핀테크 기업에 대한 자기자본 투자를 확대하는 등 전사적 디지털 전략이 필요하다. 투자은행(IB) 등 핵심 업무는 핀테크 기술 내부화를 추진하며, 자기매매, 리서치 등 상대적으로 효율성이 낮은 부문은 아웃소싱 전략이 필요하다. 또한 미래 성장성이 유망하고, 전사적 융합 시너지가 큰 AI 및 빅데이터 기술, 비대면 자산관리, SME 기업금융, 챗봇 등은 내부화를 추진하며, 이미 상용화 중이거나 대규모 IT 인력이 필요한 클라우드, 보안, 오픈 API 등은 아웃소싱 전략이 바람직하다.

---

\* 본고의 견해와 주장은 필자 개인의 것이며, 자본시장연구원의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

금융산업실 선임연구위원 이효섭 (hslee@kcmi.re.kr)

## I. 연구배경

AI, 빅데이터, 초연결 등 ICT 기술 혁신의 영향으로 금융산업은 빠르게 변하고 있다. 송금, 지급결제, 자산관리, 소매대출, 헬스케어 등 다양한 영역에서 혁신적인 핀테크 서비스가 등장함에 따라 보다 많은 금융소비자들이 저렴하고 편리한 금융서비스를 제공받을 수 있게 되었다. 핀테크 혁신으로 금융소비자의 편익이 증가하는 것과 달리, 금융산업 내 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 금융산업은 세분화, 전문화되고 있으며 업무범위의 경계가 사라지고 있다. ICT 기술력과 플랫폼 경쟁력을 앞세운 ICT 전문회사들이 혁신적인 금융 서비스를 제공하는 사례<sup>01</sup>도 늘고 있다.

디지털 혁신에 따른 금융산업의 변화에 대응하기 위해 글로벌 IB들은 구체적인 디지털 전략을 세우고, 사업 전 부문에서 디지털 혁신을 추구하고 있다. 예를 들어, 글로벌 IB들은 AI, 빅데이터 기술과의 융합을 위해 대규모로 ICT 전문 인력을 채용하고 있으며 핀테크 스타트업과의 전략적 제휴를 통해 혁신적인 금융서비스를 출시하고 있다. 아쉽게도 한국 금융투자회사들은 디지털 혁신에 대한 관심이 낮은 것으로 알려져 있다. 한국 금융투자회사는 국내 상업은행과 보험회사 대비 ICT 투자규모가 부족하고 혁신 금융서비스에 대한 관심이 낮다. 이에 본 연구에서는 글로벌 IB들의 디지털 혁신 전략을 소개하고, 한국 금융투자회사들의 디지털 혁신 필요성 및 구체적인 디지털 혁신 방향을 제시하고자 한다.

## II. 글로벌 투자은행(IB)의 디지털 혁신 전략

골드만삭스는 2015년에 금융회사가 아닌 ICT 플랫폼 회사로 변모할 것임을 선언한 이후, 전체 인력의 25%를 ICT 전문 인력으로 채용하고, 자사가 보유한 ICT 플랫폼과 데이터를 대내외에 공개하는 등 글로벌 금융투자산업의 디지털 혁신을 선도하고 있다. JP모건, 모건스탠리, 씨티그룹, 바클레이스, UBS, 산탄데르 등 주요 글로벌 IB들 역시 ICT 전문 인력과 기술 투자를 늘리며 공격적으로 디지털 전략을 추진하고 있다. 반면 한국 금융투자회사는 ICT 전문 인력 및 핀테크 혁신

01 ICT 전문회사가 혁신적인 금융서비스를 제공하는 현상을 테크핀(TechFin)이라 부르며, 핀테크(FinTech)와 구분하여 정의할 수 있다.

기술에 대한 투자가 부족한 가운데, 디지털 혁신에 대한 관심이 낮은 것으로 알려져 있다. 이에 본 장에서는 글로벌 IB의 디지털 전략 방향 및 사업부문별 세부 디지털 전략을 살펴보고자 한다.

## 1. 글로벌 IB의 디지털 전략 개요

핀테크가 수년전부터 주목을 받기 시작했지만, 글로벌 IB들이 ICT 인프라에 투자를 수행한 것은 1970년대부터 시작되었다. 1971년 나스닥이 전자거래시스템을 출시한 후, 글로벌 IB들은 주문 속도와 매매체결 방법을 개선하기 위해 ICT 인프라에 투자를 수행해왔다. 2008년 글로벌 금융위기 이후, 투자은행에 대한 자기자본 규제 및 파생상품 거래에 대한 규제가 강화됨에 따라, 글로벌 IB들은 위험관리 솔루션에 대한 투자를 확대했다. 2015년을 전후하여 인공지능, 블록체인, 클라우드, 빅데이터 등 ICT 기술의 혁신으로 핀테크 서비스가 확대됨에 따라 글로벌 IB들은 전 사업부문의 디지털 혁신을 목표로 ICT 인력과 인프라에 대해 대규모 투자를 수행하고 있다.

최근 글로벌 IB들은 사업 범위를 확대하고(확장성), 새로운 성장 동력을 발굴하며(성장성), 영업 효율성을 개선하기 위해(효율성) 디지털 혁신을 전사적으로 추진하고 있다. 구체적으로 핀테크 스타트업들과 전략적 제휴를 강화하고 자체 솔루션 개발을 통해 보다 많은 금융소비자들에게 보다 저렴하고 보다 편리한 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 로보어드바이저, 클라우드 펀딩, 챗봇 서비스가 대표적인 예이다. 다음으로, 성장성이 유망한 스타트업들에게 초기부터 자기자본을 투자하여 높은 수익을 실현하거나 스타트업과 전략적 제휴를 통해 미래의 M&A, IPO 고객을 유치하는 전략을 취하고 있다. 마지막으로 인공지능, 빅데이터, 클라우드 등 혁신 ICT 기술을 활용하여 리서치, 자기매매, 위험관리 등 사업 전 분야의 비용을 절감하기 위한 노력을 추진하고 있다.

글로벌 IB들은 디지털 전략을 성공적으로 구사하기 위해 견고한 디지털 리더십을 갖추고 있다. 골드만삭스, JP모건 등은 금융회사가 아닌 디지털 플랫폼 회사로의 비전을 선포하고 전 직원이 이를 공유하는 리더십을 가지고 있다. 또한 고객 니즈에 민첩하게 대응할 수 있는 유연한 조직구조(Agile Culture)를 추구한다. 매트릭스 조직이 특정 프로젝트를 위해 타 부서 인력이 함께 일할 수 있는 2차원적인 조직구조라면, 유연한 조직구조는 디지털 플랫폼 수요에 맞추어 고객 니즈에 민첩하게 대응할 수 있는 3차원적인 조직구조를 뜻한다. 디지털 사업부에 대한 전폭적 지원과 성공에 대한 믿음을 가지는 리더십도 갖추고 있다. 혁신적인 금융서비스일수록 실패 확률이 높

을 수 있기 때문이다. 다음으로, ICT 융합을 통해 전 사업부의 디지털 통합을 추진하는 리더십을 가지고 있다. 마지막으로 전 임직원이 ICT 신기술 및 혁신 서비스 사례를 꾸준히 학습하고 이를 적극적으로 적용해보는 리더십을 추구하고 있다.

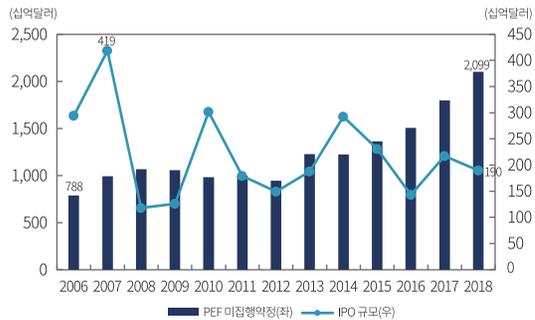
## 2. 글로벌 IB의 사업부문별 디지털 전략

### 가. IPO, M&A 환경 변화 및 디지털 대응 전략

전 세계 사모시장이 빠르게 성장함에 따라 공모를 대표하는 글로벌 IPO 시장은 성장이 둔화되고 있다. 2018년 글로벌 PEF 미집행약정 규모는 2.1조달러로 2010년 대비 114% 증가한 반면, 글로벌 IPO 규모는 동기간 37% 감소한 1,900억달러를 기록하고 있다(<그림 II-1>). 2000년대 이후 ICT 기업들을 중심으로 IPO가 활발히 진행되었으나, 최근 PEF·PDF 등 사모시장을 통해 대규모 자금조달이 가능해짐에 따라 혁신 기업들이 IPO를 꺼리는 현상이 관찰되고 있다. 또한 사모시장

에서 다수의 투자자들로부터 자금을 조달하는 것이 가능해지면서 투자는 행을 주관사로 선정하지 않고, 거래소에 직상장을 추진하는 사례<sup>02</sup>가 늘고 있다. 한편, ICT 유망 기업을 대상으로 유인부합적 상장 조건을 부여한 실리 콘밸리 거래소(Long Term Stock Exchange: LTSE)가 등장하는<sup>03</sup> 등 글로벌 거래소간 IPO 유치경쟁도 치열해지고 있다. IPO 규모가 줄고, IB들을 통하지 않고 직상장이 가능해지며, 거래소간 IPO 유치경쟁이 치열해지는 것은 글로벌 IB들에게는 큰 위기가 아닐 수 없다.

<그림 II-1> 글로벌 IPO 규모 및 PEF 미집행약정 추이



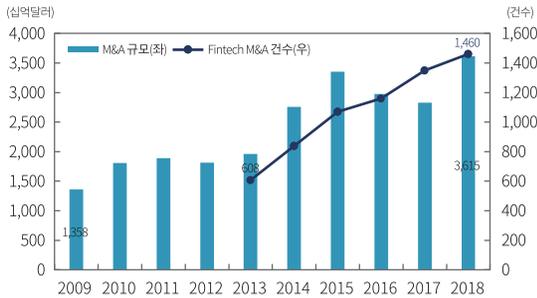
자료: 블룸버그, Preqin

02 미국 기업 Spotify, Slack이 각각 2018년 4월, 2019년 6월에 뉴욕증권거래소에 직상장을 추진했다.

03 LTSE는 상장기업을 대상으로 분기 실적 발표 의무를 부과하지 않으며, 장기로 안정적인 자본을 조달할 수 있도록 주식 보유기간에 비례하여 더 많은 의결권을 부과하는 제도를 도입했으며, 상장 및 상장유지비용도 기존 거래소보다 저렴한 장점을 가지고 있다.

글로벌 IPO 시장이 위축되고 있는 것과 달리, 글로벌 M&A 시장은 빠르게 성장하고 있다. 2018년 글로벌 M&A 규모는 3.6조달러로 2010년 대비 100% 증가했다(<그림 II -2>). 동기간 핀테크 M&A 건수는 1,460건으로 5년 전 대비 2.5배 증가하는 등 핀테크 산업이 글로벌 M&A 시장의 성장을 견인하고 있다. M&A 시장이 빠르게 성장하는 과정에서, IB들간 경쟁 또한 확대되고 있다. Qatalyst,

<그림 II-2> 글로벌 M&A 규모 및 핀테크 M&A 건수 추이



자료: 블룸버그, CB Insights

Centerview 등 ICT 기업 M&A에 특화된 부티크 IB들이 등장하여 차별적인 M&A 자문 및 M&A Financing 업무를 제공하고 있다. IB들간 경쟁이 확대됨에 따라 M&A 관련 보수율은 감소하고 있으며, ICT 기술 발전으로 금융시장 참여자간 정보비대칭이 줄어들면서 글로벌 IB들의 M&A 서비스 경쟁력은 예전보다 약해지고 있다.

글로벌 IB들은 이와 같은 IPO 및 M&A 환경 변화에 대응하기 위해, 초기 스타트업들과 전략적 제휴를 강화하고 있다. 구체적으로 핀테크 혁신랩을 설립하여, 유망 핀테크 기업을 초기에 발굴하고 선발된 기업들에게 자금과 사무실을 지원할 뿐 아니라 마케팅 등 멘토링 서비스를 제공하고 있다. 이들 스타트업들과 전략적 제휴를 강화하여, 미래 시점에 M&A 자문, M&A Financing, IPO 등을 위해 잠재 고객을 확보하려는 것이다. 예를 들어, 스페인 BBVA은행, 씨티그룹 등은 이미 2007년, 2011년에 혁신랩(Innovation Lab)을 설립하여 유망 핀테크 기업을 선발하였으며 선발된 핀테크 기업에게 자금 및 사무실 지원, 멘토링 서비스를 제공해왔다. UBS는 2014년에 자산관리 혁신랩을 설립하여 고객 자산관리에 전문성을 가진 핀테크 스타트업들을 선발하고, 이들 스타트업들에게 자금과 시설을 제공하고 있다. 모건스탠리는 2017년 다문화 혁신랩을 설립하여, 여성 CEO 또는 다문화 CEO를 둔 스타트업들에게 자금과 사무실을 제공하고 있다. 이들 IB 외에도 골드만삭스, JP모건, 바클레이스, 도이치뱅크 등 주요 IB들이 핀테크 혁신랩을 설립하여 유망 핀테크 기업들과 전략적 제휴를 강화하고 있다(<표 II -1>).

다음으로 글로벌 IB들은 IPO 및 M&A 프로세스 자동화를 통해 IB 부문의 비용을 줄이는 전략을 구사하고 있다. 골드만삭스는 IPO 유망 기업을 발굴하고, 이들 기업들에게 법규 준수와 감사 업무 지원을 돕는 IPO 프로세스 자동화 솔루션을 도입했다. 골드만삭스의 IPO 자동화 솔루션은 기존에 사람이 수행하던 60단계의 IPO 업무를 컴퓨터 시스템이 대체하는 것으로 알려져 있다.

모건스탠리 역시 IPO 프로세스 혁신을 위해 비상장 우리사주 관리 솔루션으로 유명한 Solium Capital을 인수하는 등 IPO에 소요되는 인적 비용을 줄이는 노력을 기울이고 있다. 디지털 플랫폼 기반에서 M&A 매수자와 매도자를 중개해주는 플랫폼도 인기를 끌고 있다. Axial이 대표적인 ICT 기반 M&A 중개 플랫폼으로 글로벌 IB들은 Axial 서비스를 사용하여 M&A 관련 비용을 크게 낮출 것으로 기대하고 있다.

<표 II-1> 글로벌 IB의 핀테크 기업 금융지원

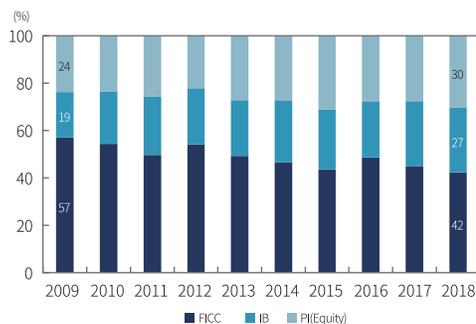
투자은행	핀테크혁신랩	특징
씨티그룹	Citi 혁신랩('11)	핀테크 기업에게 자금, 멘토링 지원
JP모건	금융솔루션랩('15)	핀테크 기업에게 자금, M&A 지원
모건스탠리	다문화 혁신랩('17)	여성 CEO, 다문화 CEO 기업에게 자금, 사무실, 멘토링 서비스 지원
골드만삭스	내부혁신랩('17)	유망 핀테크 기업 선발 및 자본투자
BBVA	혁신랩('07)	선발된 스타트업에게 자금, 사무실 지원
UBS	자산관리 혁신랩('14)	자산관리 특화 핀테크 기업을 선발하고 자금, 사무실 지원
바클레이스	엑셀러레이터('14)	선발된 스타트업에 지분투자
도이치뱅크	혁신랩('16)	고객에게 핀테크 혁신 솔루션 제공

자료: 각사 홈페이지

## 나. 자기매매 변화 및 디지털 대응 전략

글로벌 금융위기 이후 바젤3, 볼커룰 등 투자은행에 대한 규제가 강화됨에 따라 자기매매 사업은 크게 위축되었다. 금리가 하락하고, 자본시장 변동성이 줄어들었음 뿐 아니라 ICT 기술발전으로 정보비대칭 또한 점차 감소하면서, 글로벌 IB의 FICC(Fixed Income, Currency, Commodity) 수익은 크게 줄었다. 2018년 글로벌 IB의 FICC 수익은 64억달러로, 2009년 128억 달러 대비 50% 줄었으며, 전체 수익에서 FICC 수익이 차지하는 비중 역시 57%에서 42%로 15%p 감소했다. FICC 사업이 위축되는 것과 달리, 비상장기업, 부동산 등 대체투자자산에 대한 자기자본(PI) 투자는 증가하고 있다. 2018년 글로벌 IB의 PI 사업 수익비중은 전체 수익의 30%로

<그림 II-3> 글로벌 IB의 사업부문별 수익 비중 추이



자료: S&P 글로벌, Coalition

꾸준히 증가해온 가운데, 투자은행(IB) 부문 수익기여도(27%)를 넘어선 것으로 발표되었다(<그림 II-3>). 일례로, 골드만삭스의 PI 자산비중은 2011년 전체 자산의 6%에서 2018년 14%로 2배 이상 증가했다.

글로벌 IB들은 FICC 수익 감소에 대응하기 위해, ICT 기반의 매매체결 플랫폼 혁신을 통해 거래 비용을 줄이는 노력을 기울이고 있다. 상장주식, 장내파생상품 거래 뿐 아니라 비상장주식, 회사채, 부실채권(NPL), 구조화상품 중개 플랫폼을 도입하여 거래대상 상품을 확대하고 있다. 또한 매매체결 및 위험관리에 필요한 정보를 공개하고, 관련 API들을 전 부서와 주요 고객들에게 공개하는 오픈 플랫폼 전략을 취하고 있다. 이와 같은 오픈데이터 기반의 중개 플랫폼에서는 특정 사용자가 매매체결 기능을 개선하면 모든 사용자가 혜택을 볼 수 있기 때문에 매매체결과 관련된 전사적 비용을 줄일 수 있다. 골드만삭스의 Marquee가 대표적인 매매체결 기반 오픈 플랫폼이다. Marquee 플랫폼은 클라우드 기술을 활용하여 골드만삭스가 보유한 리서치분석, 거래체결, 위험관리 관련 데이터와 API를 내부 조직과 고객들에게 제공하고 있으며, Marquee 도입 후 매매체결, 위험관리 등 골드만삭스 사업 전 분야의 효율성이 크게 개선된 것으로 발표되었다.<sup>04</sup> JP모건과 모건스탠리 역시 각각 Execute, Matrix 솔루션 등 오픈데이터 기반 매매체결 솔루션을 출시하여, 주요 고객들에게 해당 매매체결 플랫폼을 제공하고 있다.

다음으로 자기자본 투자(PI) 부문 성장에 대응하기 위해 글로벌 IB들은 핀테크 기업에 대한 자기자본 투자를 늘리고 있다. 주요 글로벌 IB들은 PI 전담부서를 설립하여 성장성이 유망한 핀테크 기업을 초기에 발굴하여 대규모 지분투자를 수행하고 있다. 골드만삭스의 전략적 투자부서(Principal Strategic Investment: PSI), 모건스탠리의 투자관리부서(Investment Management)가 대표적이다. 골드만삭스의 PSI 부서는 2019년초 현재 70개 이상의 핀테크 기업에게 15억달러의 PI 투자를 수행했으며, 설립 후 7년간 연평균 25%의 높은 수익률을 기록하고 있다. 2013년 AI 기반 리서치분석을 수행하는 켄쇼(Kensho)에 1,400만달러 투자를 수행한 이후, 2018년 S&P 글로벌에게 5.5억달러에 지분을 매각함으로써 상당규모의 투자수익을 거두기도 했다. JP모건은 PEF 사업부를 개편하여 핀테크 자기자본 투자에 집중하고 있으며, 산탄데르, 크레딧스위스 등 유럽계 IB들은 벤처투자 자회사를 설립하여 해당 자회사가 유망 핀테크 기업의 지분투자를 수행하고 있다. 세부 유형별로는 자산관리, 매매체결 및 위험관리, 데이터 분석, 렉텍, 기업솔루션, 소매대출 등 자본시장 관련 전 분야에 걸쳐 핀테크 기업에 대한 지분투자를 수행하고 있다. 글로벌 IB들이 PI 투자에서 나선 핀테크 기업 중 상당수가 이미 유니콘으로 자리매김하는 등 글

---

04 Gupta&Simonds(2017) 참조

로벌 IB들은 핀테크 기업에 대한 초기 지분투자로부터 대규모 수익을 실현한 것으로 판단된다 (<표 II -2>).

<표 II-2> 글로벌 IB의 자본시장 부문 핀테크 투자 현황

투자은행	자산관리	매매채결 위험관리	데이터 분석	렉텍	소매대출	기업 솔루션
골드만삭스	Motif, Folio, Honest, <b>Vestwell</b>	<b>Symphony,</b> <b>Tradeshift,</b> Plaid, Curveglobal	<b>Dataminr,</b> <b>Plaid,</b> Visiblealpha, Datafox	Acadia, Droit, Digital Reasoning	<b>Marqueta,</b> NAV	<b>Carta,</b> <b>Divvy,</b> Nyshex
JP모건	Motif	<b>Symphony,</b> Openfin, Curveglobal, Investcloud	<b>Plaid,</b> Mosaic	Acadia, Cloud9	Prosper	
모건스탠리		<b>Symphony,</b> Eris, Elini, Icapital	Dataminr, Visiblealpha	Acadia	Lu.com	
산탄데르	Roostify, Sigfig	<b>Tradeshift,</b> Personetics, Digitalasset holdings	Visiblealpha	Socure	<b>Kabbage,</b> Autofi, Eposos, Creditas	Market invoice
UBS	Sigfig	<b>Symphony,</b> Icapital	Visiblealpha	Acaida	China Rapid Finance	

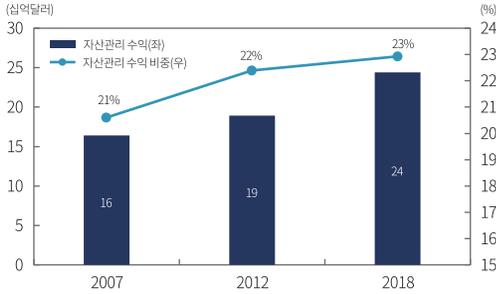
주 : 볼드 이탤릭체는 핀테크 유니콘을 뜻함

자료: 각사 홈페이지, CB Insights

#### 다. 자산관리 변화 및 디지털 대응 전략

저금리와 고령화의 영향으로 글로벌 자산관리 수요는 꾸준히 증가하고 있다. 글로벌 IB들은 자산관리 사업에 역량을 집중하여 금융상품 판매, 자문 및 일임, 신탁 등 다양한 자산관리 서비스를 제공하고 있다. 2018년 기준 미국 3개 IB의 자산관리 부문 수익은 240억달러로 전체 수익 중 23%를 차지하고 있으며, 자산관리 수익 기여도 또한 꾸준히 증가하고 있다(<그림 II -4>). 자산관리 시장의 성장과 더불어, AI, 빅데이터 등 ICT 기술 혁신의 영향으로 비대면 채널을 통한 자산관리 서비스가 빠르게 증가하고 있다. 한편, 저금리와 고령화의 영향으로, 금융자산의 기대수익률이 낮아지고 투자자보호가 강화됨에 따라 저보수 중심의 자문 기반 자산관리 서비스 수요가

<그림 II-4> 미국 IB의 자산관리 부문 수익 및 비중 추이



자료: 골드만삭스, JP모건, 모건스탠리 각사 홈페이지

활용하여 고객의 위험성향을 정확히 파악하고, 저보수의 생애주기 맞춤형 자산 서비스를 제공하는 것이 특징이다. 금융상품의 위험이나 고객의 위험성향이 바뀌면 ETF 포트폴리오를 중심으로 자산배분을 재조정하며, 선취 중심의 판매수수료(Commission-based)를 받기보다 자산관리 수익에 연동된 자문수수료(Fee-based)를 받는 것이 일반적이다.

다음으로 글로벌 IB들은 일반 투자자들을 위해 AI 알고리즘에 기반한 로보어드바이저(Robo Advisor: RA) 등 비대면 자산관리 솔루션을 제공하고 있다. RA를 활용하면 보다 많은 금융소비자에게 보다 저렴하고 편리한 서비스를 제공할 수 있으며, 중국, 인도, 베트남 등 아시아 신흥국 시장의 고객들까지 손쉽게 확보할 수 있기 때문이다. 골드만삭스의 Marcus,뱅크오브아메리카의 Merrill Edge, 찰스스왑의 Intelligent Portfolio 등이 대표적인 비대면 기반 RA 솔루션이다. RA와 더불어 AI 기반의 챗봇을 활용하는 사례도 늘고 있다. 챗봇을 사용하면 투자권유 과정에서 설명 의무와 적합성의 원칙을 보다 효율적으로 수행하여 불완전판매 위험을 줄일 수 있으며, 컴플라이언스 규제 준수 비용도 절감할 수 있기 때문이다.

**라. 중·후선 부서 변화 및 디지털 대응 전략**

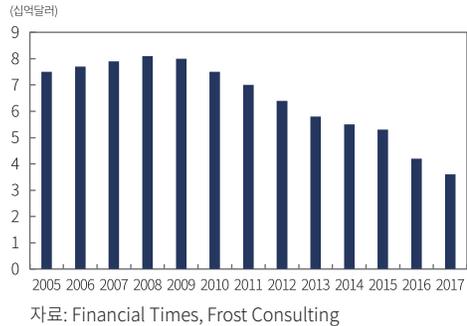
글로벌 IB들은 FICC, IB 등 주요 핵심(Front) 부서의 수익성이 악화됨에 따라, 중·후선(Middle·Back) 부서의 비용 절감을 통해 수익성을 개선하는 노력을 추진하고 있다. 리서치 부서의 경우, 글로벌 금융위기 이후 비용 절감을 위해 인력 투자를 줄여왔다. 실제 글로벌 IB의 리서치 인력 투자규모는 2017년 35억달러로, 2008년 80억달러 대비 56% 감소했다(<그림 II-5>). 자금 결제 및 위험관리 부서, 내부통제 부서 등은 바젤3, MiFID2, PRIIPS 등 규제 변화에 대응하기 위해 업무 프로세스 개선 노력을 지속하고 있다.

꾸준히 증가하고 있다.

이와 같은 자산관리 시장 변화에 대응하기 위해, 글로벌 IB들은 두 가지 방향의 디지털 대응 전략을 구사하고 있다. 먼저 고액 자산가들을 위해, ETF를 활용한 고객 맞춤형 자산관리 솔루션(ETF Managed Portfolio: EMP)을 제공하고 있다. EMP 솔루션은 디지털 플랫폼을

한편 글로벌 IB들은 글로벌 금융위기 이후 FICC 관련 불공정거래, 소매 금융투자 상품 불안전판매 행위로 170억달러의 벌금(자기자본 대비 13%)을 부과받은 것으로 알려져 있다.<sup>05</sup> 미국, 영국, 유럽 등 선진국을 중심으로 소비자보호 규제가 강화됨에 따라 글로벌 IB들의 내부통제 기준도 엄격해졌다. 장외파생상품 청산결제, 담보 및 증거금 관리, 거래정보 보고, 내부통제 준수 등 규제 변화에 적극적으로 대응함으로써 벌금 부과를 최소화하는 것이 글로벌 IB들의 수익성 개선과 직결되기 때문이다.

<그림 II-5> 글로벌 IB의 리서치투자 규모 추이



글로벌 IB들은 핵심부서의 수익성 약화와 규제 변화에 대응하기 위해 중·후선 부서의 업무 프로세스 자동화 전략을 추진하고 있다. 구체적으로 AI, 빅데이터 기반의 핀테크 솔루션을 활용하여 리서치 분석 업무를 자동화하는데 초점을 두고 있다. <표 II-2>의 Dataminr, Visiblealpha, Carta 등이 대표적인 데이터 분석 및 기업 솔루션 핀테크 회사들로 내부화 또는 아웃소싱 전략을 통해 리서치 업무의 자동화를 추진하고 있다. 자금결제 및 위험관리 부서 역시 ICT 플랫폼 기반의 업무 자동화 솔루션을 도입하여 인력 비용을 줄이는 노력을 추진하고 있다.

글로벌 IB들은 규제 준수를 위해 렉텍(RegTech)에 대한 투자도 확대하고 있다. 과거 글로벌 IB들은 규제 준수를 위해 거래정보 보고, 이상거래 행위 및 내부자거래 감시, 약관심사, 컴플라이언스 준수, 시장·신용·운영 리스크 평가, 청산결제, 담보 및 증거금 관리, 사내 데이터 관리 등의 업무를 대부분 사람이 수행하였다. 수많은 인력이 수행해오던 규제 준수 업무를 혁신적인 ICT 솔루션이 수행하면, 글로벌 IB들은 규제를 보다 정확하고 빠르게 준수할 수 있을 뿐 아니라 인력 비용을 절감할 수 있는 장점이 있다. 예를 들어 AI 및 빅데이터 기반 약관심사 솔루션을 도입하면 수천, 수만 건의 문서를 자동으로 해독하여 규정위반 사항을 손쉽게 진단할 수 있는 장점이 있다.<sup>06</sup>

05 Financial Times Research 참조

06 김용태(2019) 참조

### III. 한국 금융투자회사의 디지털화 진단

글로벌 IB들의 디지털 혁신 전략을 참고하여, 본 장에서는 한국 금융투자회사의 디지털화를 진단하고자 한다. 구체적으로, 글로벌 IB와 국내 상업은행의 디지털 전략을 비교 분석하여, 사업부 문별 효율성, ICT 인프라 투자, 판매채널 및 해외진출 현황, 핀테크 신사업 현황 등을 진단하고 한국 금융투자회사의 디지털 혁신을 위한 시사점을 찾고자 한다.

#### 1. 사업 부문별 효율성 분석 및 시사점

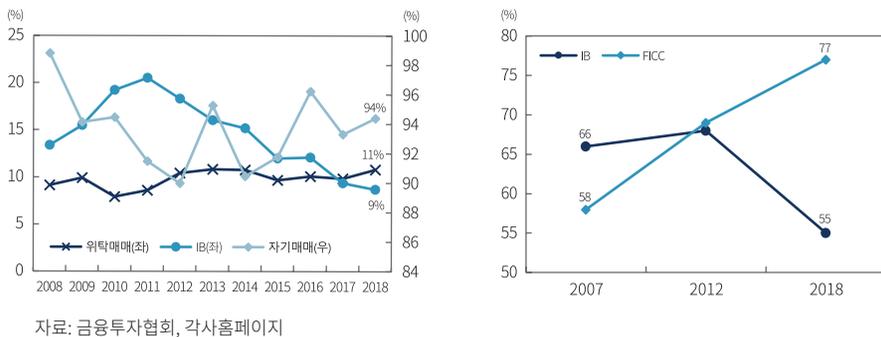
한국 금융투자회사들은 선제적 구조조정과, 사업 다각화 노력에 힘입어 수익이 꾸준히 개선되고 있다. 2018년 한국 증권업의 ROA는 0.9%로 2013년 마이너스를 기록한 이후 꾸준히 증가했다. 미국 IB들의 평균 ROA가 1.1%인 것을 비교하면 한국 금융투자회사들의 수익성은 양호한 것으로 판단된다. 반면, 사업부문별 수익 기여도는 한국과 미국 IB간에 차이가 난다. 미국 IB들의 FICC 수익 기여도가 감소하는 것과 달리, 한국 금융투자회사들의 자기매매 수익 기여도는 증가하고 있다. 또한 미국 IB들의 자산관리 부문 수익 기여도가 20~25%로 꾸준히 증가하는 것과 달리, 한국 금융투자회사들의 자산관리 수익 기여도는 크게 감소하여 2018년 기준 7%에 불과하다. 한국의 위탁매매 수익 비중이 45%로 여전히 높은 것도 주요 차이점이다.

앞 절에서 살펴보았듯이 글로벌 IB들은 효율성 개선을 위해 ICT 투자를 공격적으로 수행하고 있다. 글로벌 IB들의 디지털 전략을 참고하여 한국 금융투자회사의 사업부문 중 상대적으로 효율성이 악화되고 있는 부문을 찾고, 해당 부문에 초점을 두어 디지털화를 추진하는 전략이 필요하다. 이에 본 연구에서는 한국과 미국 IB들의 사업부문별 효율성을 측정하였다. 구체적으로, 개별 금융투자회사가 발표하는 재무제표로부터, 사업단위별 영업수익 대비 영업비용 비율(비용수익 비율)을 계산하였으며 이를 효율성의 대용 수치로 사용하였다. 분석 결과, 한국과 미국 모두 투자은행(IB) 부문 효율성은 개선되고 있으나, 자기매매 부문 효율성은 다소 악화되고 있다. 한국의 경우 위탁매매 부문의 효율성 역시 소폭 악화되는 것으로 관찰된다(<그림 III-1>).

따라서 한국 금융투자회사들은 자기매매와 위탁매매 부문을 중심으로 효율성 개선을 추진할 필요가 있다. 글로벌 IB들의 디지털 전략을 참고하여, 매매체결 플랫폼을 선진화하고 ICT 플랫폼 기

반에서 거래대상 상품의 범위를 비상장주식, 회사채, NPL, 소매 구조화상품 등으로 확대하는 전략이 필요하다. 위탁매매 부문의 효율성 개선을 위해서는 해외진출을 통해 홈트레이딩(HTS) 및 모바일트레이딩 시스템(MTS)의 저변을 확대하는 전략이 필요하다. 또한 골드만삭스, JP모건 등의 사례를 참고하여 매매체결 관련 주요 정보와 API를 사내 부서 및 주요 고객에게 공개하는 전략이 필요하다. 이러한 오픈 플랫폼 전략을 통해 사용자들에게 혁신적인 매매체결 서비스를 신속하고 저렴하게 제공할 수 있다.

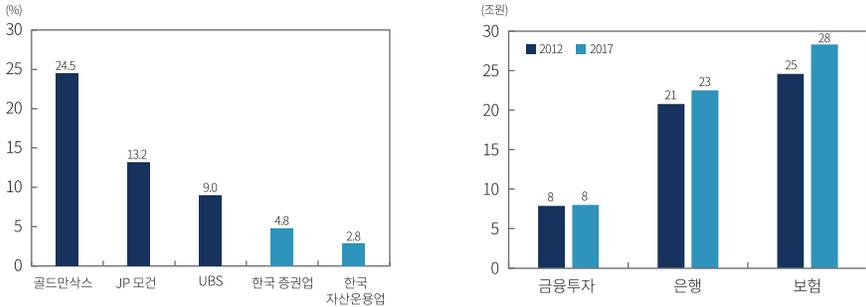
<그림 III-1> 한국(좌), 미국(우) IB의 사업부문별 비용수익비율 추이



## 2. ICT 투자현황 진단 및 시사점

글로벌 IB들이 디지털 혁신을 위해 대규모 ICT 전문 인력을 채용하고 혁신 기술 투자에 나서는 반면, 한국 금융투자회사들은 ICT 인력 채용 및 인프라 투자 비중이 현저히 낮다. 2017년 기준 골드만삭스, JP모건, UBS 등 글로벌 IB들은 전체 인력의 10~25%를 ICT 전문 인력을 채용하고 있으며, 최근에는 AI, 빅데이터, 블록체인 분야 전문 인력 채용을 확대하고 있다. 반면 한국 증권회사와 자산운용회사는 전체 인력의 3~5%만을 ICT 인력으로 채용하고 있으며, 이들 ICT 인력은 대부분 사내 보안, 전산시설 관리를 담당하는 등 금융투자업의 핵심 업무와는 거리가 멀다. 국내 은행 및 보험회사와 비교해도 한국 금융투자회사의 ICT 투자규모는 부족하다. 2018년 기준 5년간 금융투자회사의 ICT 예산 투자규모는 8조원으로 변화가 없으나, 은행, 보험회사의 ICT 예산 투자규모는 꾸준히 증가하고 있다(<그림 III-2>).

<그림 III-2> 국내외 IB의 ICT 인력채용(좌), 국내 업권별 ICT 투자 현황(우)



자료: 한국은행, Medici research

한국 금융투자회사가 디지털 혁신에 따른 금융산업 변화에 대응하기 위해서는 무엇보다 ICT 전문 인력 채용과 인프라 투자를 늘려야 한다. 우선 전사적 디지털 통합을 목표로, 디지털 전담부서를 설립하는 것을 검토할 필요가 있다. 다음으로 단기 성과보다 장기간에 걸쳐 효율성을 개선하기 위해, AI, 빅데이터 등 ICT 원천기술을 확보한 전문 인력 채용을 확대하는 전략이 필요하다. 글로벌 IB들 역시 데이터 관리, 기업 분석 등 전사적 업무 프로세스 혁신에 도움을 줄 수 있는 AI, 빅데이터 전문 인력 채용을 늘리고 있다.<sup>07</sup> 유망 핀테크 기업을 직접 인수하거나, 해외에서 ICT 전문 인력을 채용하는 것도 방법이다. 한편, 대규모 시간과 비용을 필요로 하는 인프라 기술 관련해서는 아웃소싱 전략을 추진하는 것이 바람직하다.

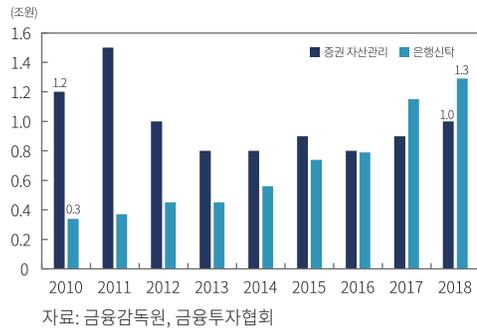
### 3. 판매채널 진단 및 시사점

앞 절에서 살펴본 바와 같이 저금리·고령화 영향으로 자산관리 수요가 증가함에 따라 글로벌 IB들은 자산관리 부문에서 높은 수익성을 실현하고 있다. 국내 상업은행 역시 자산관리 부문에서 높은 수익을 거두고 있다. 국내 은행은 신탁, 펀드를 중심으로 금융투자상품을 판매해온 가운데, 2018년 기준 신탁 부문의 수익은 1.3조원으로 2010년 0.3조원 대비 약 4배 증가했다. 반면, 국내 증권회사의 신탁, 펀드, 일일 상품 판매 및 운용보수 수익을 모두 합산한 자산관리 수익 규모는 2018년 1조원으로 2010년 1.2조원 대비 오히려 감소했다(<그림 III-3>). 금융투자회사의 판매채널 경쟁력이 국내 은행보다 크게 부족한 것을 알 수 있다.

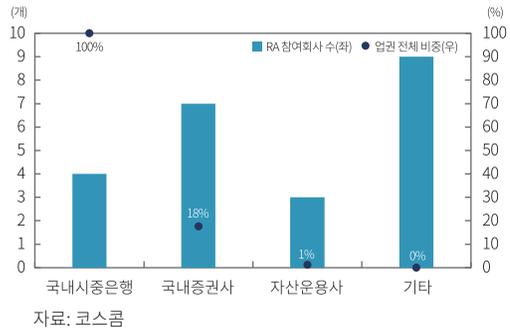
<sup>07</sup> ICT 전문 인력 채용 확대 영향으로, 찰스스왑, 골드만삭스, UBS 등 글로벌 IB들의 전체 근로자수는 2012년 대비 각각 41%, 13%, 7% 증가했다. 동기간 한국 금융투자회사들이 지점을 축소하는 과정에서 전체 근로자수가 6.3% 감소한 것과는 대조된다.

따라서 디지털 혁신을 통해 금융투자회사의 판매채널 경쟁력을 높이는 전략이 필요하다. 글로벌 IB들처럼 고객 자산가들에게는 ETF 중심의 저보수 상품을 권유하고, 생애주기 맞춤형 자산관리 솔루션을 제공하는 전략이 필요하다. 일반 개인투자자들에게는 RA를 중심으로 비대면 직판 솔루션을 제공할 필요가 있다. 아쉽게도 국내 증권회사와 자산운용회사는 국내 상업은행보다 비대면 자산관리 서비스에 대한 관심이 낮다. 일례로, 코스콤이 운영하는 RA 테스트베드에 은행은 100% 참여를 하고 있는 반면, 국내 증권회사의 참여 비중은 18%에 불과하다(<그림 III-4>). 최근 RA 규제 완화를 통해 펀드의 RA 운용이 가능해졌기 때문에 공모펀드 시장에서 비대면 고객을 확대하는 전략을 적극적으로 추진할 필요가 있다. 더불어, 소매 구조화상품 시장의 건전화를 위해 금융투자회사를 중심으로 직판 솔루션을 도입할 필요가 있다. 예를 들어, 골드만삭스는 최근 구조화상품 직판 솔루션인 SIMON을 도입하여, 디지털 플랫폼 상에서 고객의 위험성향에 적합한 구조화상품을 판매하고 있다.

<그림 III-3> 증권, 은행의 자산관리 부문 수익 추이



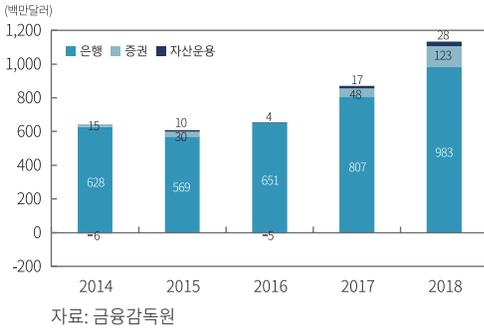
<그림 III-4> 업권별 RA 테스트베드 참여회사 수 및 비중



#### 4. 해외진출 진단 및 시사점

한국 금융투자회사는 수익 다변화와 성장 동력 발굴을 위해 1990년대부터 본격적으로 해외진출에 나섰다. 수년전부터는 중국, 베트남, 인도네시아 등 성장 잠재력이 높은 신흥방국가로 진출했으며, 해외점포에서 의미 있는 수익을 달성하고 있다. 2018년 국내 증권회사와 자산운용회사의 해외점포 수익은 각각 1.2억달러(전체 수익의 3.9%)와 0.3억달러(5.7%)로 3년 전과 비교하면 각각 4배와, 3배 증가했다(<그림 III-5>). 그러나 은행의 해외점포 수익과 비교하면 금융투자회사의 해외수익 규모는 여전히 낮다. 2018년 은행은 해외점포에서 9.8억달러 수익을 거두었으며 이는

<그림 III-5> 증권, 자산운용, 은행의 해외점포 수익 추이



전체 수익의 11.5%를 차지한다. 국내 은행은 베트남, 인도네시아 등 신남방국가에서 비대면 계좌개설, 비대면 대출 서비스 등을 제공하며 핀테크 기술을 활용하여 높은 수익성을 실현하고 있다.

1990년 이후 글로벌 IB들이 한국 시장에 진출하여 투자은행(IB), 자기매매 부문에서 높은 수익을 실현한 것처럼, 한국 금융투자회사들도 성장성이 유망한 신남

방국가로 진출하는 전략이 필요하다. 구체적으로, HTS, MTS 등 위탁매매 서비스 뿐 아니라 비대면 자산관리, 비대면 신용대출 등 ICT 플랫폼 기반 서비스를 확대하는 전략이 필요하다. 중국, 인도, 베트남, 인도네시아 등 아시아 신흥국은 전 세계 인구의 약 50%를 차지하고 있으며, 스마트폰, SNS 및 모바일 지급결제 서비스를 사용한 20~30대의 젊은 고객 비중이 높다. 실제 중국, 태국, 홍콩, 베트남, 인도네시아에서 모바일 지급결제 서비스를 사용한 경험 비중은 47~86%로 발표되는<sup>08</sup> 등 한국과 비교하면 핀테크 잠재고객 수요가 많다. 이들 신남방국가의 경제성장률은 선진국 대비 높기 때문에, 자본시장 참여 수요도 꾸준히 증가하고 있다. 따라서 HTS, MTS 등 비대면 위탁매매 서비스와 더불어, 비대면 자산관리 서비스, 비대면 신용대출 서비스 등을 출시하면 신남방국가에서 성공가능성이 높을 것으로 예상된다.

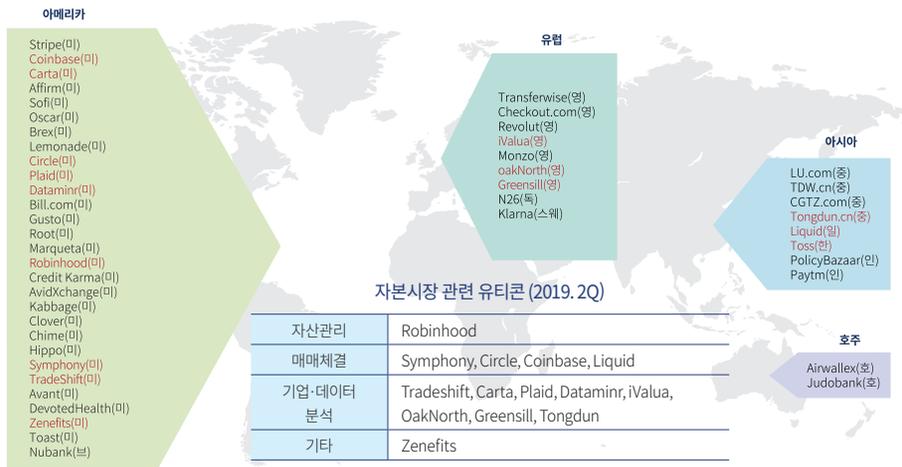
## 5. 핀테크 신사업 진단 및 시사점

글로벌 IB들이 핀테크 기업과의 전략적 제휴 및 지분투자를 통해 혁신 서비스를 제공하는 것과 달리, 한국 금융투자회사는 핀테크 신사업에 대한 관심이 다소 낮다. 2019년 4월 금융위원회는 핀테크 육성을 위해 규제 특례 및 배타적사용권 부여를 포함한 혁신금융서비스 제도를 도입하였으나, 한국 금융투자회사의 참여는 매우 낮다. 2019년 9월초 현재 증권회사가 신청한 혁신 금융서비스는 신용카드 회사와의 제휴를 통한 소액투자서비스 1건으로, 카드회사(6건), 은행(4건), 보험회사(2건) 대비 낮다. 자산운용회사의 혁신금융서비스 참여는 한 건도 없는 상황이다.

08 2018년 기준 Statista 통계에 따르면 중국, 태국, 홍콩, 베트남, 인도네시아, 한국에서 모바일 지급결제 서비스를 사용한 경험 비중은 각각 86%(중), 67%(태), 64%(홍), 61%(베), 47%(인), 30%(한)을 기록하고 있다.

핀테크 기업에 대한 자금공급 규모도 부족한 것으로 알려져 있다. 금융투자회사의 엑셀러레이터 업무가 제한되어 있어, 유망 핀테크 스타트업들을 선발하고 자금을 공급하는데 제약이 따른다. 또한 금산법 규제<sup>09</sup>로 인해, 금융투자회사가 금융위원회에 승인을 받아야만 핀테크 기업에 대한 지분투자가 가능한 점도 핀테크 유니콘이 등장하는데 제약 요인으로 꼽힌다. 한편, 2019년 상반기 글로벌 핀테크 유니콘 기업은 48개로 2018년 상반기(29개) 대비 65% 증가하는 등 핀테크 유니콘은 빠르게 증가하고 있다(<그림 III-6>). 이중 자본시장 핀테크 유니콘은 14개로 자산관리, 매매체결, 기업·데이터 분석 영역에서 혁신 서비스를 제공하고 있다.

<그림 III-6> 글로벌 핀테크 유니콘 현황



자료: CB Insights(2019 2Q)

한국 금융투자회사들은 핀테크 기업과의 전략적 제휴 및 ICT 전문 인력 채용을 통해 핀테크 혁신 서비스를 발굴하는 노력이 필요하다. 만약 자본시장법 등 규제로 인한 어려움이 따를 경우, 혁신금융서비스 신청을 통해 적극적으로 감독당국을 설득하는 노력이 필요하다. 감독당국 역시 금융투자회사의 핀테크 업무범위 확대에 제약이 되는 규제들을 찾고 개선하는 노력을 기울여야 한다. 예를 들어, 금융투자회사에게 엑셀러레이터 업무를 허용하고, 금산법 완화를 통해 핀테크 기업에 대한 지분투자 요건을 완화하는 정책을 수립해야 할 것이다. 또한 금융투자회사가 핀테크 기업의 주식과 채권을 보유하는데 제약요인이 되는 순자본비율 산출 관련 위험액 산정 규정도 개선할 필요가 있다.

09 금융산업의 구조개선에 관한 법률(이하 금산법) 제24조 제1항 및 제5항 참조

## IV. 한국 금융투자회사의 디지털 혁신 방향

지금까지 글로벌 IB들의 디지털 혁신 전략을 살펴보고, 글로벌 IB와 국내 은행업과의 비교 분석을 통해 한국 금융투자회사의 디지털화를 진단하였다. 한국 금융투자회사들은 수익 개선을 통해 자본을 축적하였으며, 우수한 인적자원을 보유하는 등 장점(Strengths)을 가지고 있다. 반면 ICT 인력 및 기술투자가 부족하며, 국내 상업은행과 비교하여 판매채널과 해외진출 경쟁력이 부족한 것이 약점(Weaknesses)으로 판단된다. 한국 금융투자회사의 기회(Opportunities) 요인으로는 자산관리 수요가 증가하며, 신남방국가가 빠르게 성장하는 점을 꼽을 수 있다. 위협(Threats) 요인으로는 ICT 기업의 금융투자업 진출과 규제 강화 등이 존재한다. 본 장에서는 S·W·O·T 분석을 통해 한국 금융투자회사의 경쟁력 제고를 위한 구체적인 디지털 전략을 제시하고자 한다.

### 1. S·W·O·T 분석을 통한 디지털 혁신 전략

첫째, 한국 금융투자회사의 강점을 기반으로 하여, 새로운 기회를 확보하기 위해 S·O 전략을 제시하고자 한다. 우선 축적된 자본을 활용하여 장기 디지털 비전을 가지고 ICT 전문 인력 채용을 확대하는 전략이 필요하다. 다음으로 우수한 인적 자원과 유연한 조직 구조를 적극 활용할 수 있도록, 디지털 사업본부를 설립하여 전사적 디지털 통합을 추진할 필요가 있다. 골드만삭스의 Marquee 플랫폼처럼 사내 주요 데이터와 API를 전 부서에 공개하고, 플랫폼 개선을 유도함으로써 사내 디지털 혁신의 기틀을 마련하는 전략이 필요하다(이하 <그림 IV-1>).

둘째, 약점을 보완하고 기회를 모색하기 위해 W·O 전략을 제시한다. 판매채널 경쟁력의 약점을 보완하기 위해 비대면 기반의 직판 판매채널 솔루션 도입을 제안한다. 기존 HTS, MTS 고객들이 손쉽게 금융투자상품을 매입하여 자산관리에 활용할 수 있도록 위탁매매와 자산관리 서비스를 연동할 수 있는 ICT 플랫폼 도입을 제안한다. 더불어 고객 자산가들에게 맞춤형 자산관리 솔루션을 제공하기 위해 투자은행(IB) 부문의 셀다운과 자산관리 서비스를 연동할 수 있는 대체투자시장 플랫폼 구축도 필요하다. 해외진출 경쟁력의 약점을 보완하기 위해서는 해외 맞춤형 MTS 개발을 확대하고, 비대면 자산관리 솔루션과 비대면 신용대출 서비스를 확대하는 전략이 필요하다.

셋째, 강점을 기반으로 위협에 대응하기 위해 S·T 전략을 제시한다. 대형 ICT 기업과 소규모 핀테크 기업들이 금융투자업에 진출하는 것은 가장 큰 위협 요인이다. 글로벌 IB들의 대응 전략을 참고하여, 유망 핀테크 기업들을 초기에 발굴하여 지분투자를 수행하는 전략이 필요하다. 또한 미래 IPO 및 M&A 서비스의 잠재 고객으로 유치하기 위해 다수의 핀테크 기업들과의 전략적 제휴를 강화하는 전략이 필요하다. 글로벌 IB들과 국내 은행들처럼 핀테크 혁신력을 도입하여, 핀테크 스타트업들과 생애주기 전 과정에서 전략적 제휴를 강화할 필요가 있다.

넷째, 약점을 보완하고 위협에 대응하기 위해 W·O 전략을 제시한다. 대규모 ICT 인프라 투자가 필요하거나 금융투자업 핵심 업무와 거리가 먼 업무들에 대해 핀테크 기술 아웃소싱 전략을 확대할 필요가 있다. 클라우드, 보안, 블록체인 기술 등은 아웃소싱을 통해 차별화를 추구할 수 있다. 더불어 규제 변화에 적극적으로 대응하고 규제 준수 비용을 줄이기 위해, 렉텍에 대한 투자를 늘려야 한다. 금융투자상품의 불안전판매 개연성을 최소화하기 위해 상품 설계, 운용, 투자권유 단계에서의 설명의무 및 적합성 원칙 준수, 사후 관리 전 단계에 있어서 업무 프로세스 자동화를 추진할 필요가 있다.

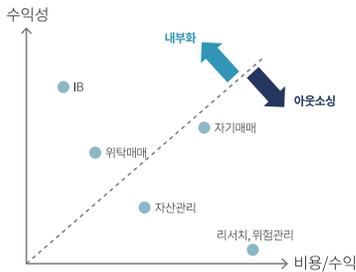
<그림 IV-1> S·W·O·T 분석을 통한 디지털 혁신 전략



## 2. 핀테크 기술 내부화 및 아웃소싱 전략

금융투자회사가 핀테크 투자를 확대하기로 결정한 이후에는, 해당 핀테크 기술을 내부화할 것인지 또는 아웃소싱할 것인지를 판단해야 한다. 경영전략 이론에 따르면 핵심 업무에 가까울수록 내부화를 추진하는 것이 바람직하며, 정형화된 부수업무 등은 아웃소싱을 추진하는 것이 바람직하다. 금융투자산업의 경우, 비용 대비 수익성이 높을수록 내부화를 추진하고, 비용 대비 수익성이 낮을수록 아웃소싱을 추진하는 것을 제안한다. 앞 절에서 수행한 사업단위별 효율성 분석에

<그림 IV-2> 사업단위별 핀테크 내부화 및 아웃소싱 전략

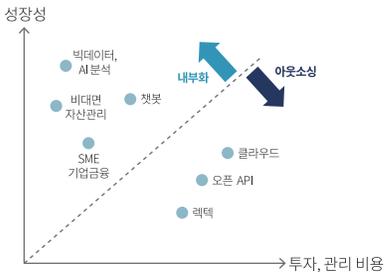


따르면, 투자은행(IB), 위탁매매 부문은 비용 대비 수익성이 높으며, 자기매매 부문은 비용 대비 수익성이 다소 낮은 것으로 관찰되었다. 따라서 투자은행(IB), 위탁매매 부문에서는 핀테크 기술 내부화를 추진하고 자기매매, 리서치 부문에서는 아웃소싱 전략을 구사하는 것을 제안한다(<그림 IV-2>). 예를 들어, IPO 및 M&A 프로

세스 자동화 솔루션은 핀테크 기업을 인수하거나 ICT 전문 인력 채용을 통해 내부화를 추진하며, 대체상품(비상장주식, 회사채, NPL, 구조화상품 등) 매매체결 플랫폼, 비상장기업 분석 솔루션 등 자기매매와 리서치 부서에서 필요한 핀테크 기술은 아웃소싱을 추진하는 전략을 제안한다.

다음으로 핀테크 서비스 유형별로 내부화 또는 아웃소싱을 판단하는 것이 필요하다. 금융투자회사가 핀테크 서비스를 개발하는데 대규모 시간과 비용이 소요될수록 아웃소싱을 추진하며, 금융투자회사의 성장성에 기여할수록 내부화를 추진하는 전략을 제안한다. 예를 들어, 클라우드

<그림 IV-3> 핀테크 서비스 유형별 내부화 및 아웃소싱 전략

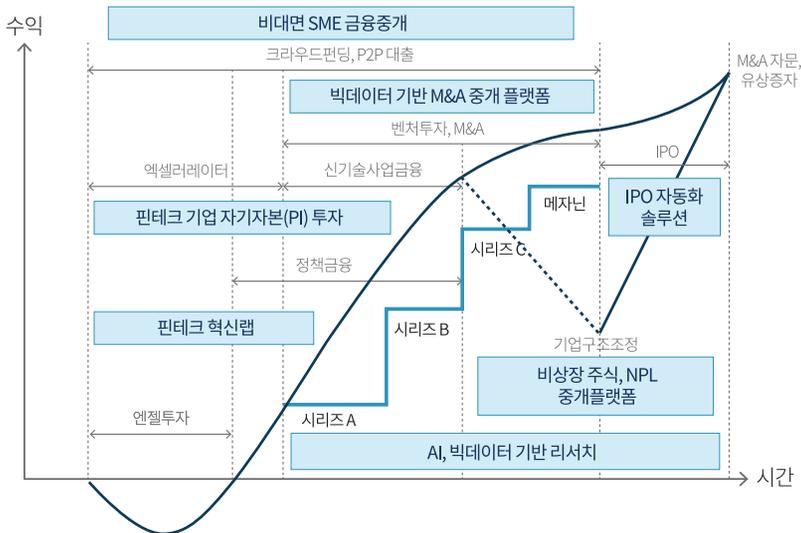


(Cloud) 서비스, 오픈 API 플랫폼, 렉텍 등은 이미 상용화되었거나 대규모 ICT 인력 투자가 필요하기 때문에 아웃소싱을 추진하는 것이 바람직하다. 한편 금융투자산업의 핵심 업무들과 시너지를 발휘할 수 있는 AI·빅데이터 분석과 성장성이 유망한 비대면 자산관리와 챗봇 등은 내부화 전략을 추진할 것을 제안한다(<그림 IV-3>).

### 3. 핀테크 기업 생애주기 맞춤형 디지털 전략

마지막으로 핀테크 기업에게 모험자본을 공급하는 과정에서, 금융투자회사의 디지털 혁신 전략을 제시한다(<그림 IV-4>). 핀테크 기업들이 생애주기 전 과정에서 자금을 효율적으로 지원받기 위해서는 금융투자회사들이 초기단계부터 모험자본을 공급하는 역할을 수행해야 한다. 초기에는 핀테크 혁신랩을 설립하여 인큐베이터와 액셀러레이터로서의 역할을 수행해야 한다. 또한 금융투자회사들은 유망 핀테크 기업들을 선발하여 초기 단계부터 자기자본(PI) 투자를 수행하는 전략이 필요하다. 핀테크 기업의 성장 단계에서는 기업과 투자자간 정보비대칭을 해소하기 위해 AI, 빅데이터 기반의 M&A 중개 플랫폼을 도입하는 것을 제안하며, 담보가 부족하나 우량 무형 자산을 보유한 중소기업들을 대상으로 비대면 SME 대출 플랫폼을 제공할 필요가 있다. 다음으로 회수 직전 단계에서는 IPO 자동화 솔루션을 도입하여 IPO 프로세스의 효율성을 개선하는 노력이 필요하다. 또한 자금 회수에 실패하거나 수익성이 일시적으로 악화된 기업들을 대상으로, 비상장주식, 회사채, NPL 중개 플랫폼을 도입하는 것을 제안한다. 마지막으로, 핀테크 기업을 보다 빠르고 정확하게 분석하여 기업과 투자자간 정보비대칭을 해소하기 위해 전 생애주기에 걸쳐 AI 및 빅데이터 기반 솔루션에 대한 투자를 확대해야 한다.

<그림 IV-4> 핀테크 기업 생애주기 맞춤형 디지털 전략



## 참고문헌

CB Insights, 2018, Global FinTech Report, Q1~4 2018.

CB Insights, 2019, Global FinTech Report, Q1~2 2019.

Gupta S., Simonds S., 2017, Goldman Sachs' Digital Journey, Harvard Business School Case 518-039, 1-18.

김용태, 2019, IOSCO와 논의 중인 렉텍(RegTech) 과제, 자본시장연구원 22주년 개원기념 세미나.