

기회를 향해 전진하는 여정

Robin Vince,
회장 겸
최고경영자



**존경하는
주주 여러분,**

BNY Mellon의 CEO로
취임한 지 6개월이 지난 지금,
여러분께 드리는
첫 번째 서신을 작성합니다.

위대한 역사를 이어가며
글로벌 시장에서
중추적인 역할을 수행하는
조직을 이끈다는 것은
큰 영광입니다.

세계적인 규모

\$44조

수탁고 및/또는 관리 자산¹

\$1.8조

운용자산²

\$10조

일일 평균 청산 금액³

\$5.5조

평균 제3자 잔액³

\$2.5조

일일 평균 미국 달러
지급결제 금액³

\$2,700억

자산관리(WM) 고객 자산⁴

시장을 주도하는 포지션

#1

글로벌 수탁사⁵

#1

발행자 서비스
글로벌 제공업체⁶

#1

미국 국제 청산 및 결제
제공업체

#1

글로벌 담보 서비스
제공업체⁷

#1

증권 중개인 청산 회사 및/
3대 등록 투자자문업자 수탁사⁸

5대

글로벌 미국 달러
지급 청산 기관⁹

10대

글로벌 자산운용사¹⁰

10대

미국 프라이빗 बैं크¹¹

1 2022년 12월 31일 기준. 수탁고/관리자산규모("AUC/A")로 구성되며, 주로 자산 서비스업 및, 결제 및 담보 관리, 발행자 서비스, 피싱 및 자산 관리 사업 등이 포함됩니다. 2022년 12월 31일 캐나다 임페리얼 상업은행 (CIBC)와 합작한 CIBC Mellon Global Securities Services Company ("CIBC Mellon")의 1.5조 달러 규모 AUC/A를 포함합니다.

2 2022년 12월 31일 기준. 투자 및 자산 관리 사업 부문 외에 관리되는 자산은 제외합니다.

3 2022년 12월 31일 종료된 분기의 평균입니다.

4 2022년 12월 31일 기준. 운용 자산과 자산 관리 부문의 AUC/A를 포함합니다.

5 사용 가능한 최신 피어 그룹 기업 문서에 기반한 순위. 순위 분석에 포함된 피어 그룹: State Street, JPMorgan Chase, Citigroup, BNP Paribas, HSBC, Northern Trust 및 RBC.

6 연금된 2022년 전체 거래 규모 및 건수는 BNY Mellon이 적극적으로 참여하고 수탁관리인 및/또는 지급대행기관 데이터를 이용할 수 있는 시장의 장기 프로그램 및 독립형 채권 발행을 포함합니다. 출처 포함: Refinitiv, Dealogic, Asset-Backed Alert 및 Concept ABS. 거래는 해당 제품 및 시장에 따라 수탁관리인/지급대행기관 지정에 근거하여 입금됩니다. 예탁중서 순위는 2022년 12월 31일 기준입니다. BNY Mellon 내부 분석 시장 점유율 기준 1위.

7 2022년 4분기 기준 Finadium 시장 분석.

8 증권 중개인 고객 수에 근거한 LaRoche Research Partners의 "Clearing Firm Customer Composition 2022". 등록 투자자문업자 순위 출처 "Cerulli Report, U.S. RIA Marketplace 2022," Cerulli Associates.

9 The Clearing House. 2022년 12월 31일 CHIPS 규모 기준.

10 Pensions & Investments, 2022년 6월 6일, 2021년 12월 31일 기준 전 세계 총 운용 자산 순위.

11 기업 공시 문서 및 2022년 The Cerulli Report 기준. 2022년 12월 31일 기준 관리 자산 관리 자산 순위.

저는 BNY Mellon이 전형적인 ‘수탁(trust)’ 은행이라고 생각한 적은 단 한 번도 없지만 고객들과 업계에서 당사에 보내는 신뢰(trust)를 자랑스럽게 생각합니다. 당사는 전세계 투자 가능한 자산의 20%를 다루고 있으며 상호보완적인 사업의 폭넓은 조화를 통해 다양한 산업 분야에서 주도적인 위치를 지키고 있습니다. 당사는 이러한 시너지 효과가 있는 사업을 통해 투자 생애를 포괄적으로 관찰할 수 있습니다. 그래서 당사는 투자를 개시, 매매, 보유, 관리, 서비스, 판매 또는 조정하고자 하는 고객에게 원스톱 서비스를 제공할 수 있습니다. 세계 금융 시장을 위한 포괄적인 플랫폼을 제공한다는 측면에서 당사는 이에 대해 무거운 책임감을 느끼고 있습니다.

회사에 합류한 이후, 저는 전 세계 수백 명의 고객과 수천 명의 직원을 만나면서 이들이 당사의 도전 과제와 기회를 어떻게 받아들이고 있는지 이해하고자 했습니다. 또한 저는 규제 기관과 이해 관계자, 그리고 많은 주주 여러분을 만났습니다. 제가 느낀 바를 공유하고자 합니다.

우선 무엇보다 분명한 것은 세계 유수의 금융기관과 자산 관리자, 정부를 포함한 당사 고객이 사업의 가장 민감한 영역에서 당사를 깊이 신뢰한다는 사실입니다. 고객들은 당사의 대규모 플랫폼 (in-scale platform)을 높이 평가하며 이를 통해 더욱 효율적인 운영과 성장을 촉진하는 핵심 역량에 집중하고 있습니다.

당사 프랜차이즈의 규모

93%

포춘 100대 기업

89%

전 세계 100대 투자 매니저

출처: 포춘 100: 2022년, 포춘, Time Inc. ©2022;
투자 운용사: Pensions & Investments, 2021년 12월 31일 기준
전세계 운용 자산 규모, P&I Crain Communications Inc. ©2022;
생명 건강 보험사: 2022년 7월 기준 A.M. Best 총 인정 자산, A.M. Best Company, Inc. ©2022; 은행: S&P Global, 2021년 12월 31일 기준 총자산, ©2022 S&P Global; 고객사 또는 모회사/지주사와의 2022년 자산 상승에 근거한 고객 침투 평가.

94%

미국 생명/건강 보험사의 상위 50위

97%

전 세계 100대 은행

또한 당사의 협력적이고 고객 중심적인 문화 역시 특별하고 차별화되는 요소입니다. 당사의 직원들은 고객과 회사를 위해 일하는 것에 진정한 자부심을 가지고 있습니다.

업무 복원력(resilience) 또한 당사의 핵심 정체성입니다. 당사 플랫폼의 강점과 안정성은 시장에서 충분히 인정받지는 못할지 몰라도, 차별화된 가치를 제안하고 있습니다. 고객들은 풍부한 자본력과 낮은 신용 위험을 가진 강력한 재무 구조, 그뿐만 아니라 위기의 상황을 이겨내는 당사의 입증된 능력을 확인할 수 있습니다. 2022년과 같이 어려운 시장 상황에서 상기 특성은 특히 중요합니다.

이러한 긍정적 부분에도 불구하고 당사는 우리의 역사와 문화, 고객 관계를 통해 맺어진 약속에 부응하지 못한 부분이 있다는 사실을 인정합니다. 여러 요인 중에서도 지난 세월 간 미뤄진 결정들, 이에 따른 일관성 있는 실행의 부재로 인해 당사의 아쉬운 성과를 실현하게 되었습니다. 오늘, 당사는 우리의 운영 모델을 확실히 개선하고 수익 성장을 촉진할 실질적인 잠재력이 있습니다.

이러한 인식을 바탕으로 저는 과거에 대한 정직한 평가와 미래를 향한 전망을 제시하고자 합니다. 경영진부터 더 많은 일이 주어졌다는 것을 마음에 새기며, 우리는 다음 장으로 진행할 수 있는 견고한 발판을 마련했다고 생각합니다.

과거를 돌아보며

지난 10년간 당사는
신뢰와 혁신의 교차로에서
주도적인 위치를
공고히 하는
다양한 전략적 계획에 있어
진전을 이룩했습니다.

동시에 당사는 더 견조한
상업적 가치 제안을
시장에 제시할 기회를
놓쳤습니다. 그 결과,
당사의 수익과 세전
이익 증가 실적은 기대에
미치지 못했습니다.



첫째로, 당사가 잘 해낸 것을 살펴보겠습니다:

복원력(Resilience)

세계 시장에서 중추적인 역할을 수행하는 미국 정부의 핵심 서비스 제공업체로서, 복원력은 당사가 엄격하게 생각하는 책임이자 동시에 상업적으로도 중요한 요소입니다.

이러한 이유로 인해, 당사는 보안, 복원력, 확장성 관점에서 강력한 기반을 제공할 수 있는 인프라에 상당한 규모로 투자를 해왔습니다. 덕분에 코로나19 팬데믹을 비롯한 최근 여러 국가 채무 시장과 규모 급증에 따른 급격한 변화 속에서도 고객들에게 끊김이 없는 서비스를 제공할 수 있었습니다. 당사의 향상된 대응 역량은 다양한 스트레스 시나리오를 통해 지속적으로 검증되어 단단한 복원력의 기반을 제공합니다. 몇 가지 예를 들면 다음과 같습니다.

- 당사는 배포된 90% 이상의 애플리케이션을 새롭고 현대적인 인프라로 이전하였고, 시스템적 검토를 마쳤습니다.
- 당사는 당사 글로벌 애플리케이션을 호스팅하는 데이터 센터의 지리적 위치를 제한적일지라도 복원력이 뛰어난 최첨단 데이터 센터로 합리적으로 개선하였습니다.
- 정교한 사이버, 기술 및 운영 센터에 첨단 모니터링과 인공지능, 머신 러닝을 통해 침입 감지 및 신속한 대응체계를 구축하여 고객과 고객의 자산을 보호합니다.

당사는 여기서 멈추거나, 앞으로도 절대 멈추지 않고 글로벌 시장 안정성을 위해 시스템을 지속적으로 개선하고자 합니다.

세일즈 모멘텀

당사 고객 관계의 깊이와 지속성은 강력한 장점입니다. 최근 당사는 서비스 품질에 주력하면서 고객과의 대화를 강화하고 있습니다. 이는 당사 플랫폼의 강점을 더욱 잘 반영하는 고부가가치 거래와 신규 순자산 창출로 이어집니다.

혁신

2년 전, 제가 BNY Mellon에 매료됐던 점 중 하나는 회사의 창립 시점부터 선구자의 위치를 차지해 왔다는 사실입니다. 지난 10여 년간 BNY Mellon은 The Clearing House의 네트워크를 사용하는 미국 내 최초의 실시간 전자 청구 은행이자, 가장 최근에는 디지털 자산 수탁 서비스를 제공하는 최초의 글로벌 금융 체계상 중요한 은행 (G-SIB)으로 지정되었습니다.

많은 분야에서 성공을 거뒀지만, 기회를 놓치거나 투자자와 스스로의 기대를 충족하지 못한 영역도 있습니다. 가장 먼저 머릿속에 떠오르는 세 가지의 연관된 예입니다:

당사 플랫폼 전반에 걸친 관계성 심화

고객으로부터 계속해서 들은 이야기 중 하나는 당사와 더 많은 비즈니스를 하고 싶다는 것입니다. 고객들이 더 쉽게, 더 많은 비즈니스를 할 수 있게 된다면 아직 수익화하지 못했지만, 의미 있는 성장의 기회를 누릴 수 있습니다. 이러한 새로운 여정의 시작에서, 당사는 기존 고객 관계로부터 다양한 제품의 신규 비즈니스를 창출하는 것을 목표로 하는 1BNY Mellon 프로그램을 도입했습니다. 또한 이전에는 별도로 운영되던 몇 가지 사업을 당사의 핵심 부문으로 통합했습니다. 지금은 시작에 불과하지만, 기회는 창대할 것입니다. 당사는 안팎의 단편적인 사항들을 연결하여 결론에 도출하는 노력을 배가하고, 실제로 그렇게 할 것입니다.

수익성 있는 신사업 성장

최근 몇 년간 세일즈 모멘텀은 정점에 올랐으나, 과소 평가된 운영 비용 혹은 규모 확장에 도움이 안 되는 복잡한 맞춤 방식 구조의 가격 할인 및 거래로 인해 사업의 이익률은 상대적으로 낮아지는 경우가 빈번하게 발생했습니다. 과거를 솔직하게 반추해 볼 때, 당사는 이익률과 리엔지니어링에 충분한 관심을 두지 않았습니다. 향후에는 최종 수익과 실제 서비스 비용에 더 주목할 것입니다.

장기 재무 성과

지난 10년간 당사의 자산과 세전 수입은 (주요 항목을 제외하면) 매년 낮은 한 자릿수 성장을 보여왔습니다.¹ 더하여, 동 기간 주요 항목에 관련된 순 비용이 미화 20억 달러 이상 발생했으며 이는 당사의 회계 결과에 영향을 미쳤습니다. 최근 주요 항목을 제외한 당사의 비용은 2021년과 2022년 각각 5%와 13%씩 증가한 것으로 보고되었으며 이는 과도한 증가율입니다.²

따라서 당사는 비용 책임과 의미 있는 운영 효율성 증대에 더욱 주목하는 동시에 2023년과 그 이후 수익성 있는 신사업에도 초점을 맞추고 있습니다.

1 복합 연간 성장률, 비-GAAP 기준의 조정은 XX 페이지를 확인하십시오. 보고된 바에 따르면 수익은 1% 성장했으며 세전 수입은 동일했습니다.

2 104페이지부터 시작하는 "추가 정보: GAAP 및 비-GAAP 재무 지표 설명"에서 조정 관련 내용을 확인할 수 있습니다.

2022 재무 성과

지난 10년간의 재무 성과가 부진했던 것을 인정하면서 당사는 2022년에 어려운 운영 환경에도 불구하고 견실한 결과를 만들어 냈습니다. 당사는 최종적으로 2.90달러의 EPS와 164억 달러의 수익, 7%의 자기자본이익률(ROE)을 달성했습니다. 주요 항목의 영향을 조정하면 EPS는 4.59달러로, 8% 증가했으며 수익은 연간 6% 증가한 169억 달러, 단순 자기자본수익률(ROTCE)은 매우 건전한 수치인 21%로 증가했습니다.¹ 보고된 바에 따르면 시장과 강달러 현상으로 인한 상당한 역풍에도 불구하고 주요 항목을 제외한 수수료는 1% 증가하거나 동일했습니다.¹

금융 시장 수수료 면제 완화 및 신규, 기존 고객과의 사업 증가를 통해 성장이 이루어졌습니다. 수탁고/관리자산 규모(AUC/A) 및 운용 자산 규모(AUM)의 총유입에서도 유기적인 성장을 볼 수 있었습니다.

다양화된 사업 포트폴리오를 살펴볼 때, 당사의 투자 운용 및 자산운용 (Investment and Wealth Management) 부문은 글로벌 시장 가치와 고객 리스크 경감 조치로 인해 지속적인 감소가 일어났지만, 증권서비스 (Securities Services)와 금융시장 및 자산 서비스(Markets and Wealth Service) 부문에서 견실한 성장이 이뤄졌습니다. 전반적으로 당사는 계속해서 금리 상승을 통해 유의미한 이익을 얻을 수 있는 입지를 다졌습니다.

견조한 자본과 유동성

한 해 동안 당사는 주로 분기별 보통주 현금배당 방식을 통해 주주에게 13억 달러의 자본을 환원했습니다. 3분기부터 배당금은 주당 0.37달러로 9% 증가했습니다. 작년의 급격한 금리 상승은 자사주 매입을 통한 자본환원 능력에 영향을 미쳤지만, 당사는 견조한 자본 및 유동성으로 2022년을 마무리했습니다.

당사의 기본자본 (Tier 1) 레버리지 비율 5.8%와 보통주 자본 (CET1) 비율 11.2%는 작년과 비교했을 때 각각 더 높아지거나 동일했습니다. 안정적으로 규제 요건을 넘어서고, 더욱 엄격한 자체 관리 목표를 충족했습니다. 당사의 유동성 커버리지 비율은 작년 말 118%로 재작년의 109%에서 증가했습니다. 2022년 한 해 동안 당사는 증권 포트폴리오 기간을 의미 있는 수준으로 감소시키고, 위험과 유동성 프로필을 개선함과 동시에, 60% 이상의 장부를 주어진 환경에 더 적합하다고 생각하는 매도 가능 증권으로 조정하였습니다. 이러한 조치는 2023년, 변화하는 시장과 금리 조건에 적응하고 주주들에게 올 한 해 건전한 수준의 자본 환원을 가능케 하는 충분한 유연성을 제공할 것입니다.

¹ 104페이지부터 시작하는 "추가 정보: GAAP 및 비-GAAP 재무 지표 설명"에서 조정 관련 내용을 확인할 수 있습니다

SECURITIES SERVICES

당사의 증권관리 (Securities Services) 부문은 자산서비스 (Asset Servicing), 기업 신탁 (Corporate Trust) 그리고 주식예탁증서 (Depository Receipts) 부문으로 이루어져 있습니다. 당사는 이러한 분야에서 산업을 주도하는 선두 주자의 위치에 있습니다.

2022년에는 건전한 기반 성장에 더하여, 높은 금리 환경 덕에 전체 수익이 11% 증가했습니다. 자산서비스 (Asset Servicing)의 성장은 기존 고객들과 새로운 고부가가치 서비스에 대한 판매로부터 이루어졌고, 특히 ETF 및 대체 자산 서비스의 약진이 두드러졌습니다. 발행자 서비스 (Issuer Services) 사업 분야는 기업신탁 발행량 감소에도 불구하고 이러한 어려움을 잘 견뎌내었으며, 러시아에 대한 제재와 신규 은행 업무 중단 결정에도 불구하고 이러한 복잡한 환경을 잘 헤쳐 나갔습니다.

전반적인 수익 모멘텀과 관련해서는 만족스러웠으나, 상기 이유로 인하여 당 사업부의 2022년 세전 이익인 21%는 너무 낮은 수준입니다. 당사는 이 사업부의 중기 계획으로 다년간에 걸쳐 30% 이상의 수익률을 달성하도록 하겠습니다. 높은 이율 환경, '수익성 있는' 성장과 효율적인 운영, 세 가지의 조합을 통해 성취해낼 것입니다. 운영상의 효율은 기술 플랫폼의 통합과 강화, 미들오피스와 데이터 제공 표준화, 고객의 온보딩 자동화를 포함한 고객과의 디지털 소통 강화 등을 통해 개선코자 합니다.

MARKET AND WEALTH SERVICES

금융시장 및 자본 서비스 (Market and Wealth Services) 부문은 업계를 선도하는 Pershing, 결제 및 담보 관리 (Clearance and Collateral Management) 사업부, 자금관리 서비스 (Treasury Services) 사업으로 이루어져 있습니다. 당사는 이 부문을 통해 다중 사업 솔루션을 제공하고, 시장에서 가장 선진화된 시장 인프라 제공업체로서 역할을 수행할 수 있으며 또한 여타 동종 업체에 비해 강력한 차별점으로 작동합니다.

2022년 수익은 총 11% 상승을 기록하였으며, 세 사업부 각각 10% 이상 성장했습니다. 자산 시장의 어려운 환경에도 불구하고 Pershing은 약 1,200억 달러 이상의 자산이 순증하였으며 5%의 견실한 성장을 달성했습니다. 자금관리 서비스 (Treasury Services) 부문에서는 전략적 지급 솔루션과 유동성 상품에 걸쳐 신사업을 구축하면서 동 사업부에서는 더 많은 지급결제 거래의 증가를 실현하였습니다. 동시에 동 사업부에서는 디지털 결제 자체와 관련된 외환 및 무역 사업을 구축해 강력한 초기 사업 동력을 확보했습니다. 결제 및 담보 관리 (Clearance and Collateral Management) 사업부의 수익은 높아진 변동성과 변화하는 통화 정책 속에서 미국 국채의 확대된 수요를 바탕으로, 미국 연방정부의 결제 청산 물량 증가를 실현하였습니다. 또한 동 사업부는 당사의 제3자 플랫폼으로 고객과 그 잔액을 이전하여 2022년 하반기에 5.5조 달러의 거래금액 수치를 달성하였습니다.

당 사업 부문은 세전 수입이 10% 개선되었으며 세전 이익률이 건전한 수준인 44%에 달합니다.

INVESTMENT AND WEALTH MANAGEMENT

약세 시장과 강달러 환경은 전 세계에서 가장 거대한 자산운용사 중 하나인 투자 운용 (Investment Management), 미국 프라이빗 뱅크 중 10위권 내인 자산관리 (Wealth Management)로 이뤄진 당 사업부에 지대한 영향을 미쳤습니다. 불확실한 환경 속에서 일부 투자자들은 투자 재정비 및 유동성 확보를 목표로 삼았고, 전반적으로 그들의 투자 의사 결정을 더 낮은 수수료와 낮은 리스크 환경으로 투자를 전환해야 했다는 점에서, 당 사업부는 직간접적으로 영향을 받았습니다. 결과적으로 수익은 12%가 적어졌고 세전 이익 1%라는 수익분기점을 가까스로 넘긴 수치를 보이게 되었습니다. 그러나, 영업권 상각을 포함한 조정된 수치에서는 24%의 수익을 보였습니다.¹

낮은 재무 성과에도 불구하고, 투자 운용 (Investment Management) 과 자산관리 (Wealth Management) 부문 모두 당사의 전략적 우선순위에서는 진전을 이뤄냈고, 통제할 수 있는 부분에 있어서는 훌륭한 성과를 달성했습니다. 투자 운용 (Investment Management)에서 당사는 차별화된 전문 투자 운용사들은 우수한 복원력을 보였고 전년 대비 개선된 결과를 보여줬습니다. 이는 상위 30개 전략 중 3분의 2 정도가 동종 업계 대비 중간 이상의 순위를 기록하였다는 점에서 주목할만합니다.² 운용자산 (AUM) 흐름은 긍정적이었고, 당 사업부는 영국 국채 (gilt) 시장의 혼조 속에서도 무사히 헤쳐 나가는 인상적인 모습을 남겼습니다. 자산관리 (Wealth Management) 분야에서 투자 성과는 견실하였으며, 당 사업부는 더 많은 고객을 유치하는 데 성공했습니다. 특별히 초고액 자산가와 패밀리 오피스 부문에서 많은 신규 고객 유입이 있었고, 동시에 확장된 은행 서비스 제공을 통해 기존 관계를 심화하기도 하였습니다.

1 104페이지부터 시작하는 “추가 정보: GAAP 및 비-GAAP 재무 지표 설명”에서 조정 관련 내용을 확인할 수 있습니다.

2 순위는 3년을 기준으로 하는 개별 Morningstar 피어 카테고리를 참고하였습니다.

앞으로의 전망

2023년 당사의 장기
수익 성장 및 세전 이익
개선을 위한 핵심은
목적의식과 실행력,
효율성입니다.



미래를 생각할 때 떠오르는 몇 가지
핵심 질문은 다음과 같습니다.

어떻게 해야 당사의 모든 영역을 고객에게 더욱 효과적으로 제공할 수 있을까?

당사 플랫폼의 강점과 상호 연결성을 지렛대로 활용하여 고객들은 ‘알파’ 생성에 집중할 수 있습니다. 또한 당사는 전 세계에 존재하는 고객을 위해 보다 단편적인 사실에서 결론을 도출할 필요성을 인식하고 있습니다. 1BNY Mellon은 회사 전반에 걸쳐 직원들이 협력하도록 교육하고 장려하며, 복합 제품 솔루션의 전략적 접근 방식을 개발하는 데 초점을 맞추고 있습니다. 당사는 기회를 촉진하고자 특정 고객 부문을 중심으로 교차 사업 영업팀을 조직했으며 고객 침투율을 향상하기 위해 은행 여러 사업부에 걸친 마켓 리더십 팀을 구성했습니다.

1 데이터는 별도의 언급이 없는 경우 2022년 12월 31일 기준입니다.

어떻게 하면 당사의 막대한 데이터를 더욱 잘 활용할 수 있을까?

48조 달러어치의 데이터 자산을 보유한 당사는 세계에서 가장 포괄적인 데이터 세트에 접근할 수 있습니다.¹ 당사는 매일 15조 달러의 글로벌 주식 자산 거래와 30조 달러의 채권 거래 활동을 추적 중입니다. 당사의 풍부한 데이터에서 얻은 고유한 인사이트를 통해 고객의 기회와 위험을 발견하고 있습니다. 앞으로는 당사의 데이터 중심 플랫폼이 고객 의사결정에 정보를 제공하며 더욱 높은 활용도를 보여줄 것입니다.

당사는 매일 글로벌 자산 시장에서

\$15조

규모의 주식 거래 활동과,

\$30조

규모의 채권 거래 활동을 추적하고 있습니다.

더 높은 효율성을 위해 당사의 운영 모델을 근본적으로 변화시키려면 무엇이 필요할까?

당사의 운영 간소화는 아직 미진한 부분이 있습니다. 여타 대기업이 그렇듯 당사에도 과거로부터 이어져 온 일부 프로세스와 개선을 기다리는 불필요한 시스템이 산재해 있습니다. 수탁-대출-예금에 걸쳐 중복되는 플랫폼, 혹은 비슷한 형태의 여러 고객 센터들을 예로 들 수 있습니다. 디지털화와 자동화의 기회를 인식하면서 당사는 2022년 하나의 이니셔티브를 도입했습니다. 가장 확실한 당사자인 직원들에게 1,500여 개의 개선이 필요한 항목에 관한 아이디어를 수렴하였고, 이와 같은 공식적인 방법 외에도 경제적인 사고방식과 현 상황에 대해 반문하는 문화로의 전환을 장려했습니다. 이러한 조치는 고객 서비스를 개선하는 데 매우 중요하게 작동할 것입니다

우리는 우리의 미래에 올바른 투자를 하고 있을까?

우리는 업무 복원력 강화에 지속적으로 투자하면서, 동시에 계획적으로 성장 기회를 식별하고자 당사의 투자를 조정, 전환하기 시작했습니다. 명료한 목표를 가진 장기 성장 이니셔티브를 통해, 당사의 임직원이 해마다 목표를 달성할 것으로 기대합니다. 일부 투자는 단기간 내에 수익을 창출하지 못할 수도 있지만, 미래의 인프라에 일찌감치 투자하는 것은 업계 선두 주자의 위치를 공고하게 할 것입니다. 당사의 투자 규모는 잘 통제되고 있으며, 당사의 비전과 목표에 대한 주목에 더하여 합리적인 비용 지출에 신경 쓰도록 하겠습니다. 2022년 당사는 다양한 이니셔티브를 업무 전반에 걸쳐 진전시켰으며 2023년에도 계속해서 발전시켜 나갈 계획입니다.

웰스 기술력

웰스 자문 업계에서 생산성이라는 문제는 늘 존재해 왔으며 이를 해결하는 것이 곧 성장의 기회입니다. 시장을 변혁하기 위해 탄생한 당사의 독점 자문 솔루션인 PershingX 도입 1년 만에 새로운 준비 버전을 출시해 일부 고객에게 배포했습니다. 이는 뻣뻣한 일정 속에서도 고객의 요구에 맞추는 당사의 능력을 입증하는 사례입니다. 2023년에는 더 높은 목표를 설정했고 금년말에는 더 광범위한 역량을 선보일 것으로 기대하고 있습니다.

담보의 재창조

3년 전, 당사는 “담보의 미래”(Future of Collateral)을 통해 당사의 역량을 강화하여, 복잡해지는 고객의 요구를 충족하고자 했습니다. 최첨단 기술 투자를 통해 당사의 담보 플랫폼은 더욱 탁월한 복원력과 조화력을 확보했습니다. 또한 고객들이 전 세계의 담보를 최적화, 동원, 연결할 수 있도록 지원하고 있습니다. 당사의 강화된 역량은 업계를 선도하는 핀테크와 현대적인 서비스를 만나 고객에게 혜택을 제공하며 앞으로 새로운 기회를 창출할 것입니다.

빨라진 지급결제

실시간 지급결제는 고객들에게 더 효율적이고 투명하며 마찰이 없는 미래를 가능케 합니다. 또한 고객의 비용을 절약하고, 금융 업계의 탄소 배출량을 감소시킵니다. The Clearing House 네트워크를 사용해 미국 내 실시간 결제를 최초로 실행한 은행인 BNY Mellon은 전 세계 기관과 개인들이 즉각적으로 결제를 하고 재정적인 소유권을 행사할 수 있도록 돕고 있습니다. 당사는 미국 지급결제 시장에서 상대적 우위를 점하고 있으며, 은행 간 교환 수수료 (interchange fees)나 자기 파괴적일 수 있는 전통적인 지점형 인프라로부터 자유롭습니다. 또한 고객을 위한 지급결제 요청 기술의 성장 가능성을 기대하며 지속적으로 이 분야에 투자할 것입니다.

블록체인 및 토큰화 자산

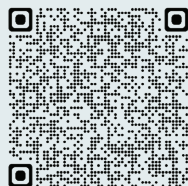
당사는 블록체인과 토큰화 자산을 통해 금융 시장을 신속하고 효율적이며 복원력 있게 만들 수 있는 잠재성이 있다고 판단하고, 비즈니스 기회를 찾고 있습니다. 암호화폐 자산 공간의 불확실성은 이 생태계에서 신뢰할 수 있는 (즉 규제된) 서비스 제공 업체의 필요성을 더욱 강화합니다. 당사는 2022년 10월 미국 내 선별된 기관 고객을 위한 당사의 디지털 자산 수탁 플랫폼을 운영하면서, 암호화폐 자산 분야에서 최초의 글로벌 금융체계상 중요한 은행(G-SIB)이 되었습니다. 이는 블록체인과 토큰화를 향한 수십 년간의 여정 중 시작에 불과합니다.

당사의 야심찬 목표를 달성하기 위해 적절한 인재와 문화, 인센티브를 보유하고 있을까?

하나의 회사로서 당사의 잠재력은 높은 성과와 다양한 문화를 육성하는 것에 달려 있습니다. 당사는 직원들이 자신이 맡은 역할의 소유주이자 회사 전체의 주주로서 행동하도록 권한을 부여하는 일에 중점을 두고 있습니다. 회사를 우리의 비전에 맞게 조정하기 위해 최근 'BK Shares'라는 주식 교부 프로그램을 도입하였고, 현재 대다수의 직원은 BNY Mellon 주식을 보유하고 있습니다. 또한 지속적으로 상업적인 성과를 달성한 직원을 적절하게 보상하고 미래를 위해 적합한 인력 구조를 보장하고자 연간 보상체계를 면밀히 검토했습니다. 이러한 변화는 우리 조직을 더욱 효율적으로 운영하고 신규 복리후생제도에 재투자하며 인재를 개발하는 데 도움이 됩니다. 또한 당사는 2023년 당사의 대학 졸업생 채용 기록을 경신할 것으로 기대합니다.

사회에 긍정적인 영향력을 끼치기 위해 글로벌 재무 시장에서 우리의 역할과 우리의 자원을 어떻게 활용할 수 있을까?

자산 형성의 기회에 접근하도록 더 많은 사람에게 도움을 주어 우리의 역량을 통해 혜택을 제공하는 것은 올바른 일일 뿐 아니라 상업적인 노력이기도 합니다. 역사적으로 서비스가 부족한 지역사회에 기여하고 전문 시장 참여자들과 협업할 기회를 발견하여, 당사와 당사의 주변에 있는 더 넓은 범위의 지역사회를 장기적으로 건강하게 만듭니다. 작년 한 해 동안 우리는 지역사회에 자랑스러운 영향력을 끼쳤으며 2023년에는 이러한 이니셔티브를 확대하여 더 여러 가지 기여를 하고자 합니다.



우리의 고객 스토리 보기

역량 발휘하기



지역 사회를 위한 시장 접근

당사의 규모와 중요성은 당사에게 영예로운 자리이지만, 동시에 모두를 위한 더 나은 재정 시스템을 지원할 책임감을 당사에게 안겨줍니다. 재무관리 서비스 (Treasury Service), 결제 및 담보 관리(Clearance, Collateral Management), Pershing에 이르기까지 업계를 선도하는 당사의 입지와 글로벌 역량을 전략적인 협력 관계와 기타 금융사를 통해 전 세계 지역사회에 확장해 나갈 수 있습니다. BNY Mellon의 상품, 서비스, 인프라를 통해 사우스캐롤라이나에 본사를 둔 Optus Bank의 역량과 시장 판로, 지역사회 재투자 기회를 확장하기 위한 협업을 하게 된 것을 자랑스럽게 생각합니다. 앞으로 몇 달간, 더 많은 시장 참여자에게 양질의 금융 서비스를 제공하는 일에 따른 우리의 역할을 수행하기 위해, 자본의 중심지에서 멀리 떨어진 지역사회에도 당사의 서비스 상품군을 제공하는 이러한 협업에 대해 더 많은 내용을 공유할 것입니다.

포용성 증대



다양한 사업과의 협업

다양성과 포용성 개선에 대한 우리의 약속은 우리가 운영하는 시장으로 확장됩니다. 2022년 2분기 채권 발행을 통해 당사는 고객 전원이 소수자 소유 투자사이며 공동 책임 사무간사 회사인 Loop Capital, Ramirez & Co. 그리고 Siebert Williams Shank와 협업하게 되었습니다. 11월에는 8개의 참전 용사가 소유한 증권사가 선순위 은행 채권 모집에 참여했습니다. 2023년 당사는 더 많은 지역 사회가 성공적으로 상업적 결과를 성취할 수 있도록 적극적이고 신중한 노력을 지속할 계획입니다.

재능 지원



하워드 대학교(Howard University)를 위한 BOLD 이니셔티브

성적이 좋은 인재 채용에 더하여, Dreyfus 정부 현금 운용 펀드의 '흑인을 위한 학습 및 개발 기회 (Black Opportunity for Learning and Development)' (BOLD) 주식 클래스 출시를 통해, 역사적으로 최고의 흑인 대학이자 최고의 미국 대학 중 하나인 하워드 대학교와의 흥미로운 협업을 시작했습니다. 이 프로그램은 BOLDSM을 통한 당사 고객의 유동성 솔루션 투자로서 도움이 필요한 학생들의 재정적 의무를 완화하고 졸업률을 높이는 '지속을 위한 졸업 유지 액세스 (Graduation Retention Access to Continued Excellence)' (GRACE) 보조금을 지원합니다. 하워드 대학에 따르면 지금까지 보조금 수혜자는 평균 15% 향상된 학업 유지율과 4년 평균 졸업률 78%를 기록했습니다. 이는 보조금을 받지 않은 학생 대비 32% 높은 수치입니다.

“남아 있는 과제에 여전히
신경이 쓰이지만, 저는
우리의 장기적인 잠재력에
대해 강한 믿음을 갖고
있습니다.

단기적으로는 수술 금의
정밀성과 긴급성을 겸비한
실행이 우리의 성공에
매우 중요한 역할을
할 것입니다.”

결론

글로벌 시장에서 당사가 접하고 있는 주도적인 입지를 고려할 때 우리 사업부는 다양한 각도에서 가치 평가와 활동 수준에 자연스럽게 민감해집니다. 저는 개선된 에너지 독립성부터 칩 개발에 이르기까지 자급자족하는 미국 경제의 긍정적인 장기 발전에 크게 고무되었습니다. 또한 금융 시스템과 폭넓은 경제 분야에 혜택을 가져올 블록체인과 토큰화 부문의 혁신과 신기술에 대해 기대도 하고 있습니다. 그러나 동시에, 유동성 문제뿐만 아니라 지정학적 압박과 인플레이션 정책에 대한 불확실성, 금리 추이가 계속되면서 단기적으로 글로벌 전망에 영향을 끼칠 것으로 예상합니다.

이러한 불확실성을 인정하고 어려운 상황을 이겨내며, 회사 전체에 걸쳐서는 새로운 낙관성을 강조해야 합니다. 이러한 흐름 속에서 우리는 기회를 발견하며 더 넓게는, 고객을 위한 제품군과 서비스 전반에 걸쳐 더 많은 것을 제공할 기회를 인식합니다.

남아 있는 과제에 여전히 신경이 쓰이지만, 저는 우리의 장기적인 잠재력에 대해 강한 믿음을 갖고 있습니다.

단기적으로는 수술 급의 정밀성과 긴급성을 겸비한 실행이 우리의 성공에 매우 중요한 역할을 할 것입니다.

당사에는 우리를 지지하고 당사의 전략과 계획, 실행에 적절한 반론을 제기하는 매우 적극적인 이사회가 있습니다. 투명성은 당사 경영진의 지속적인 주제이며 당사는 우리의 발전과 남은 일에 대한 정직한 평가를 보여주는 정기적인 업데이트를 통해 모든 이해관계자가 이 변화의 여정에 함께할 수 있도록 노력하겠습니다.

결론에 들어가기 전, 다시 처음으로 돌아가 보겠습니다.

BNY Mellon은 엄청난 잠재력을 가지고 있으며 당사가 미래의 기회를 향해 나아갈 수 있는 이 자리에 서게 되어 매우 영광스럽게 생각합니다. 저는 우리 직원들을 자랑스럽게 생각하며, 고객들과 투자자이신 여러분 모두에게 감사드립니다. 회사를 대표하여 말씀드리는 바 앞으로의 미래가 기대됩니다.

미래를 향해 나아갑니다.



Robin Vince,
회장 겸 최고경영자

FINANCIAL HIGHLIGHTS

The Bank of New York Mellon Corporation (and its subsidiaries)
(dollars in millions, except per common share amounts or unless otherwise noted)

	2022	2021
SELECTED INCOME STATEMENT INFORMATION		
Fee and other revenue	\$ 12,873	\$ 13,313
Net interest revenue	3,504	2,618
Total revenue	16,377	15,931
Provision for credit losses	39	(231)
Total noninterest expense	13,010	11,514
Income before income taxes	3,328	4,648
Net income applicable to common shareholders of The Bank of New York Mellon Corporation	\$ 2,362	\$ 3,552
Earnings per common share – <i>diluted</i>	\$ 2.90	\$ 4.14
Cash dividends per common share	\$ 1.42	\$ 1.30
FINANCIAL RATIOS		
Pre-tax operating margin	20%	29%
Return on common equity	6.5%	8.9%
Return on tangible common equity – non-GAAP (a)	13.4%	17.1%
NON-GAAP MEASURES, EXCLUDING NOTABLE ITEMS (b)		
Adjusted total revenue	\$ 16,888	\$ 15,918
Adjusted total noninterest expense	11,981	11,385
Adjusted earnings per common share – <i>diluted</i>	4.59	4.24
Adjusted pre-tax operating margin	29%	30%
Adjusted return on common equity	10.3	9.2
Adjusted return on tangible common equity (a)	21.0	17.6
KEY METRICS AT DECEMBER 31		
Assets under custody and/or administration (“AUC/A”) (in trillions) (c)	\$ 44.3	\$ 46.7
Assets under management (in billions) (d)	\$ 1,836	\$ 2,434
BALANCE SHEET AT DECEMBER 31		
Total assets	\$ 405,783	\$ 444,438
Total deposits	278,970	319,694
Total The Bank of New York Mellon Corporation common shareholders’ equity	35,896	38,196
CAPITAL RATIOS AT DECEMBER 31		
Consolidated regulatory capital ratios:		
Common Equity Tier 1 (“CET1”) ratio (e)	11.2%	11.2%
Tier 1 capital ratio (e)	14.1	14.0
Total capital ratio (e)	14.9	14.9
Tier 1 leverage ratio	5.8	5.5
Supplementary leverage ratio	6.8	6.6
MARKET INFORMATION AT DECEMBER 31		
Closing stock price per common share	\$ 45.52	\$ 58.08
Market capitalization	\$ 36,800	\$ 46,705
Common shares outstanding (in thousands)	808,445	804,145

(a) Return on tangible common equity, a non-GAAP measure, excludes goodwill and intangible assets, net of deferred tax liabilities. See “Supplemental information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures” beginning on page 104 for a reconciliation.

(b) Adjusted measures exclude notable items. See “Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures,” beginning on page 104.

(c) Consists of AUC/A, primarily from the Asset Servicing line of business and, to a lesser extent, the Clearance and Collateral Management, Issuer Services, Pershing and Wealth Management lines of business. Includes the AUC/A of CIBC Mellon Global Securities Services Company, a joint venture.

(d) Excludes assets managed outside of the Investment and Wealth Management business segment.

(e) For our CET1, Tier 1 capital and Total capital ratios, our effective capital ratios under U.S. capital rules are the lower of the ratios as calculated under the Standardized and Advanced Approaches, which for Dec. 31, 2022 was the Advanced Approaches, and for Dec. 31, 2021 was the Standardized Approach.

SUPPLEMENTAL INFORMATION

Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures

We have included in this letter to shareholders certain non-GAAP measures of total revenue and total pre-tax income. We believe that these measures provide useful information to investors for evaluating the underlying performance of our business.

TOTAL REVENUE AND PRE-TAX INCOME RECONCILIATION

(dollars in millions)

	2022	2012	2022 vs. 2012 (CAGR)
Total revenue - GAAP	\$ 16,377	\$ 14,610	1%
Impact of notable items ¹	(511)	–	
Adjusted total revenue - non-GAAP	\$ 16,888	\$ 14,610	1%
Total pre-tax income - GAAP	\$ 3,328	\$ 3,357	–
Impact of notable items ¹	(1,540)	(575)	
Adjusted total pre-tax income - non-GAAP	\$ 4,868	\$ 3,932	2%

¹ Notable items impacting total revenue in 2022 include the net loss from repositioning the securities portfolio, the accelerated amortization of deferred costs for depositary receipts services related to Russia and net gains on disposals. Notable items impacting total pre-tax income in 2022 also include the goodwill impairment, severance expense and litigation reserves. Notable items impacting total pre-tax income in 2012 include merger and integration charges, litigation reserves, restructuring charges and a charge related to investment management funds, net of incentives.

CORPORATE INFORMATION

BNY Mellon is a global investments company dedicated to helping its clients manage and service their financial assets throughout the investment lifecycle. Whether providing financial services for institutions, corporations or individual investors, BNY Mellon delivers informed investment and wealth management and investment services in 35 countries. As of Dec. 31, 2022, BNY Mellon had \$44.3 trillion in assets under custody and/or administration, and \$1.8 trillion in assets under management.

BNY Mellon can act as a single point of contact for clients looking to create, trade, hold, manage, service, distribute or restructure investments. BNY Mellon is the corporate brand of The Bank of New York Mellon Corporation (NYSE: BK). Additional information is available on www.bnymellon.com. Follow us on Twitter @BNYMellon or visit our newsroom at www.bnymellon.com/us/en/about-us/newsroom.html for the latest company news.

CORPORATE HEADQUARTERS

240 Greenwich Street, New York, NY 10286
+ 1 212 495 1784
www.bnymellon.com

ANNUAL MEETING

The Annual Meeting of Shareholders will be held on Wednesday, April 12, 2023, at 9:00 a.m. Eastern Time, at 240 Greenwich Street, New York, NY 10286.

EXCHANGE LISTING

BNY Mellon's common stock is traded on the New York Stock Exchange under the trading symbol BK. Mellon Capital IV's 6.244% Fixed-to-Floating Rate Normal Preferred Capital Securities (symbol BK/P), fully and unconditionally guaranteed by BNY Mellon, is also listed on the New York Stock Exchange.

STOCK PRICES

Prices for BNY Mellon's common stock can be viewed at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance information is available at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/corporate-governance.html.

ENTERPRISE ESG

Information about BNY Mellon's commitment to Environmental, Social and Governance (ESG) management is available at www.bnymellon.com/us/en/about-us/global-impact.html. This includes a listing of our statements and policies, such as our Equal Employment Opportunity/Affirmative Action policies.

INVESTOR RELATIONS

Visit www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

COMMON STOCK DIVIDEND PAYMENTS

Subject to approval of the board of directors, dividends are paid on BNY Mellon's common stock quarterly in February, May, August and November.

FORM 10-K AND SHAREHOLDER PUBLICATIONS

For a free copy of BNY Mellon's Annual Report on Form 10-K, including the financial statements and the financial statement schedules, or quarterly reports on Form 10-Q as filed with the Securities and Exchange Commission, send a request by email to investorrelations@bnymellon.com, or by mail to Investor Relations at The Bank of New York Mellon Corporation, 240 Greenwich Street, New York, NY 10286. The 2022 Annual Report, as well as Forms 10-K, 10-Q and 8-K and quarterly earnings and other news releases can be viewed and printed at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

TRANSFER AGENT AND REGISTRAR

EQ Shareowner Services
P.O. Box 64874
St. Paul, MN 55164-0874
www.shareowneronline.com

SHAREHOLDER SERVICES

EQ Shareowner Services maintains the records for our registered shareholders and can provide a variety of services such as those involving:

- Change of name or address
- Consolidation of accounts
- Duplicate mailings
- Dividend reinvestment enrollment
- Direct deposit of dividends
- Transfer of stock to another person

For assistance from EQ Shareowner Services, visit www.shareowneronline.com or call +1 800 205 7699.

DIRECT STOCK PURCHASE AND DIVIDEND REINVESTMENT PLAN

The Direct Stock Purchase and Dividend Reinvestment Plan provides a way to purchase shares of common stock directly from BNY Mellon at the current market value. Nonshareholders may purchase their first shares of BNY Mellon's common stock through the Plan, and shareholders may increase their shareholding by reinvesting cash dividends and through optional cash investments. Plan details are in a prospectus, which may be viewed at www.shareowneronline.com, or obtained in printed form by calling +1 800 205 7699.

ELECTRONIC DEPOSIT OF DIVIDENDS

Registered shareholders may have quarterly dividends paid on BNY Mellon's common stock deposited electronically to their checking or savings accounts. To have dividends deposited electronically, go to www.shareowneronline.com to set up your account(s) for direct deposit. If you prefer, you may also send a request by mail to EQ Shareowner Services, Shareholder Relations, P.O. Box 64874, St. Paul, MN 55164-0874. For more information, call +1 800 205 7699.

SHAREHOLDER ACCOUNT ACCESS

BY INTERNET

www.shareowneronline.com
Shareholders can register to receive shareholder information electronically. To enroll, visit www.shareowneronline.com.

BY PHONE

Toll-free in the U.S. +1 800 205 7699
Outside the U.S. +1 651 450 4064

BY MAIL

EQ Shareowner Services
P.O. Box 64874
St. Paul, MN 55164-0874

The contents of the listed Internet sites are not incorporated in this Annual Report.

The Bank of New York Mellon Corporation
240 Greenwich Street
New York, NY 10286
United States
+1 212 495 1784

BNYMellon.com