

FinTech 산업 동향 및 시사점

July 2015



Building a better
working world

핀테크 출현의 배경

IT 기술혁신이 강화됨에 따라 비대면 채널을 통한 금융 서비스가 확대되고 있으며, 다양한 기업들이 신기술 및 기존 고객 기반을 바탕으로 금융 산업에 진입 중임

핀테크 출현 배경

소비 환경의 변화

- 비대면 소비 및 거래 확대

빠른 IT 기술 혁신

- IT 중심 금융서비스 제공

IT 기업간 경쟁 심화

- 고객 기반을 활용한 금융업 진출

신규 Biz 모델 개발

- 신사업 모델을 통한 금융 시장 內, 니치 마켓 진출

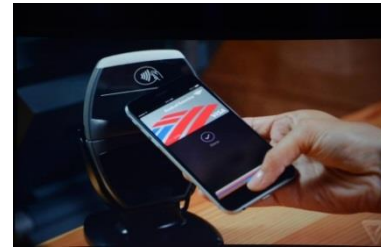
핀테크 산업의 발전 경로

인터넷/모바일 banking 활성화



- ATM, 텔레뱅킹 체험을 통해 고객의 비대면 금융거래에 대한 거부감 감소
- IT 기술 발달에 따라, PC 기반 인터넷뱅킹 활성화
- 스마트폰 대중화로 인해, 언제 어디서나 사용 가능한 모바일뱅킹 폭발적 증가

IT 기업의 payment 사업 진출



- IT 산업내 경쟁 가속화에 따라, IT 기업이 금융업으로 사업 확장
- 대규모 고객 접점 바탕으로 결제 및 송금 서비스 주력
 - 애플Pay, Alipay, 뱅크월렛카카오 등 대규모 IT 기업의 금융업 진출 가속화

전금융영역에서 핀테크 진입 가속화



- IT 기반으로 금융업에 대한 신규 비즈니스 모델이 지속 개발됨에 따라, 금융업 진입 장벽 약화
- 핀테크 기업은 가격 경쟁력, 편의성, 신속성 등을 무기로 기존 금융사와 경쟁

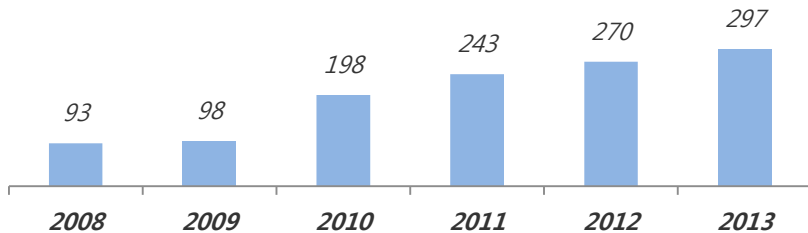
핀테크 출현의 배경

전통적인 은행 서비스 share는 새로운 경쟁자의 진출에 의해 2020년 무렵 30% 수준까지 잠식될 것으로 예상되고 있어 핀테크 환경에 대한 은행의 적극적 대응 필요

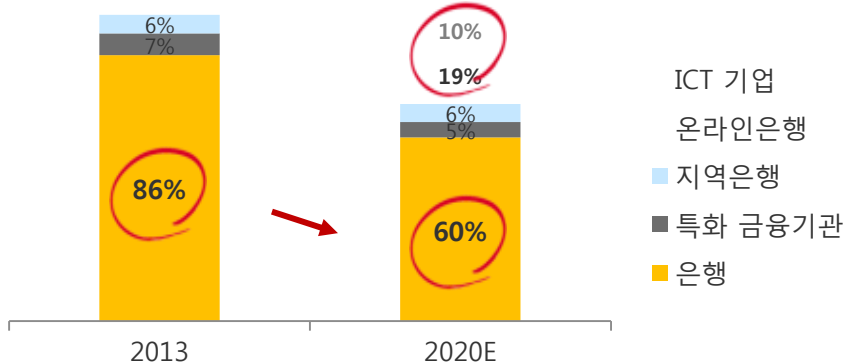
핀테크 투자와 은행에의 impact

지속적 투자에 의한 산업 활성화 전망

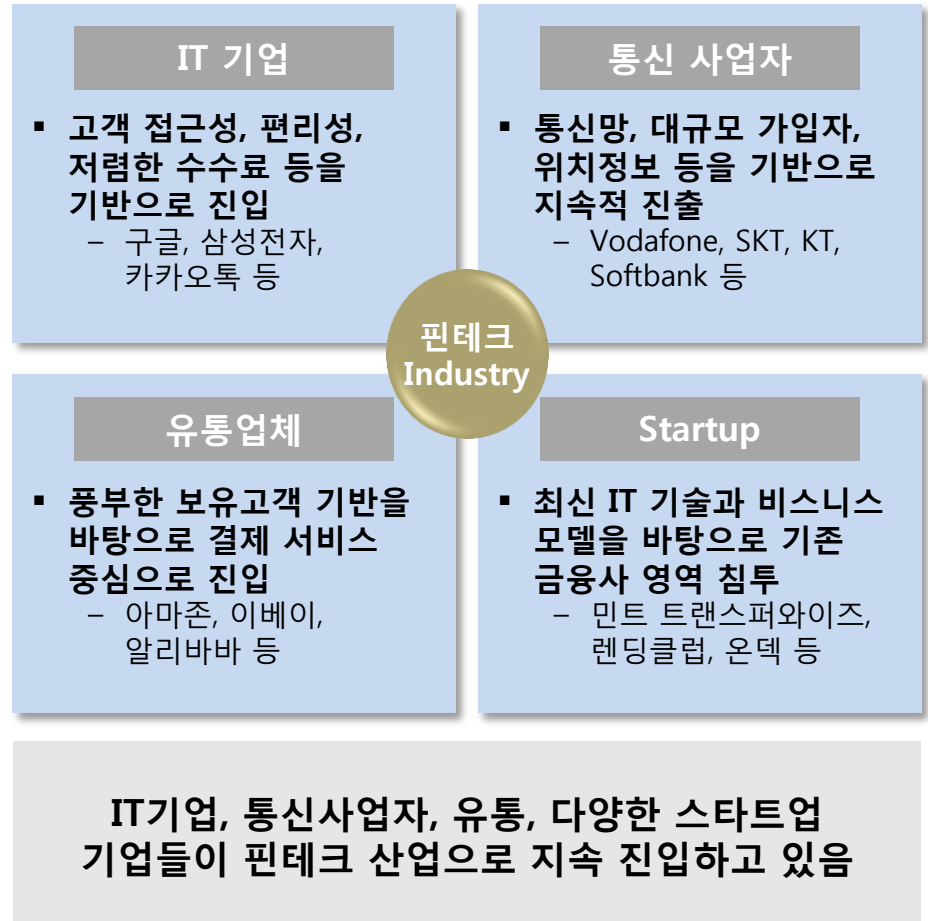
- 글로벌 투자규모 '08년~'13년 연평균 26.1% 증가
- '13년 기준 투자규모 29.7억 USD
- 미국과 영국 중심으로 투자 발생



은행의 금융 시장 지배력 위축 전망

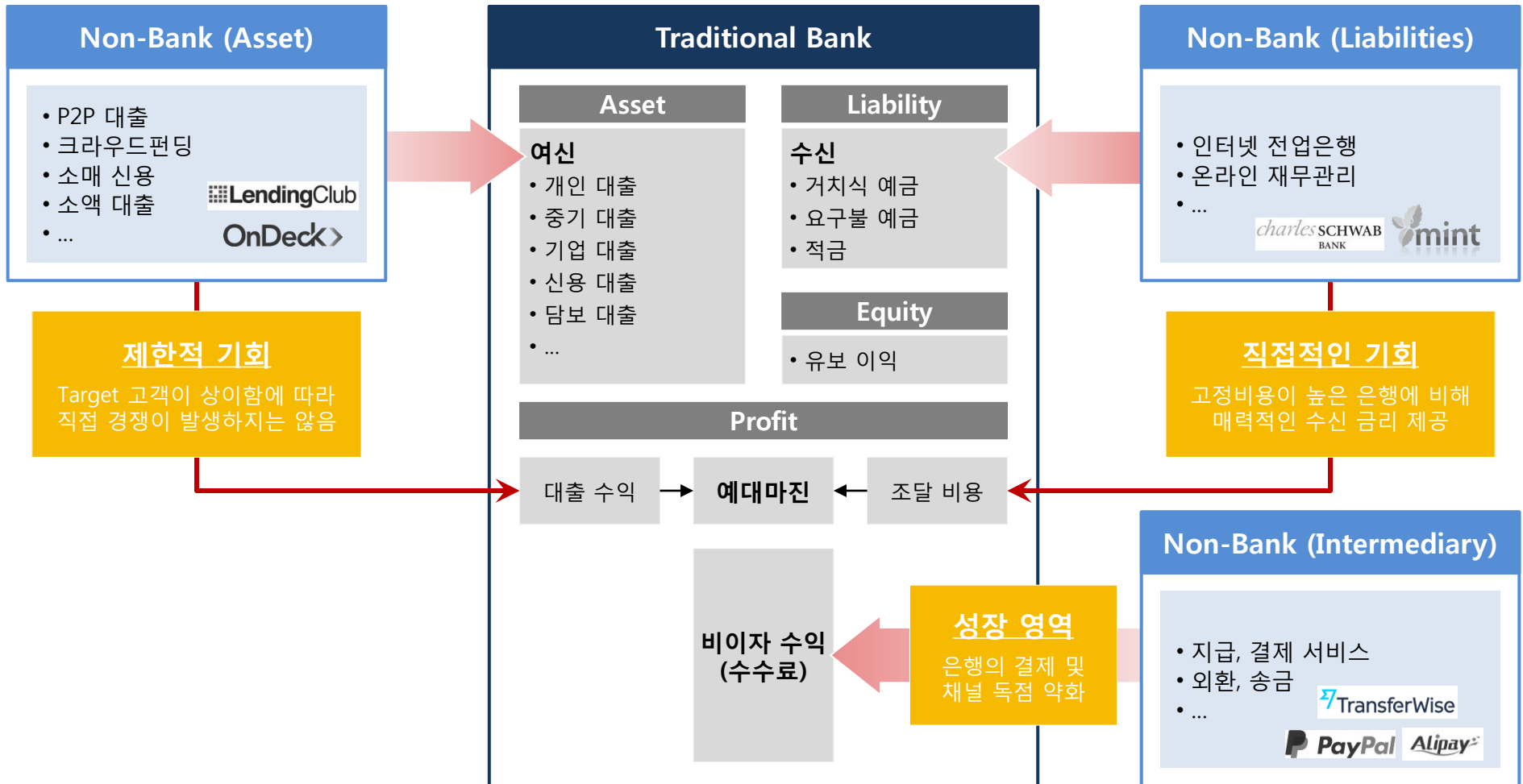


핀테크 산업 진입 유형



은행 산업 부가가치 영역별 핀테크 기회

핀테크가 활성화됨에 따라 리테일 banking 분야의 경쟁은 점차 심화될 것임



Global 핀테크 상세 분류

핀테크 기업은 인터넷 전업은행, 자산관리, 송금, 지급결제, 대출 등 금융 서비스 영역별로 구분이 가능함

핀테크 분류 체계

핀테크 분류 기준		주요 업체	주요 특징	관련 은행 분야
인터넷 전업은행	은행 기반	 	<ul style="list-style-type: none"> 기존 은행들이 리테일 고객 확대를 위해 자회사 또는 독립 사업부 형태로 인터넷 전업은행 설립 	Liabilities (수신, 자산 관리 등)
	금융 기반	 	<ul style="list-style-type: none"> 보험사, 증권사 등 은행 외 금융사들이 기존 고객 기반을 바탕으로 인터넷 전업은행 설립 	
	비금융 기반	 	<ul style="list-style-type: none"> 광범위한 고객 접점을 보유한 IT 기업, 유통사 등 비금융권 기업들의 인터넷 전업은행 설립 	
자산관리		 	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 자산을 자동으로 분석 및 관리하며, 분석 결과 및 향후 plan을 가시적으로 제공 	
송금		 	<ul style="list-style-type: none"> 휴대폰 번호, 이메일 주소 등을 통해 신속하고 편리한 송금 가능 	Intermediary (송금, 외환, 지급결제 등 수수료 기반)
지급결제		 	<ul style="list-style-type: none"> IT 생태계 기반 고객 접점을 통해, 신속하고 편리한 지급결제 서비스 제공 	
외환		 	<ul style="list-style-type: none"> 기존 대비 저렴한 외환 수수료를 통해 경쟁력 있는 외환 송금 서비스 제공 	
대출		 	<ul style="list-style-type: none"> 개인 간 P2P 대출, 빅데이터 기반의 대출 심사 등 신기술을 통한 대출 서비스 제공 	Asset (여신 등)

[참고 사례] TransferWise

핀테크 기업은 새로운 Idea와 기술 기반을 통해 전통적으로 은행의 전문 영역인 외환거래 영역까지 침투하고 있음

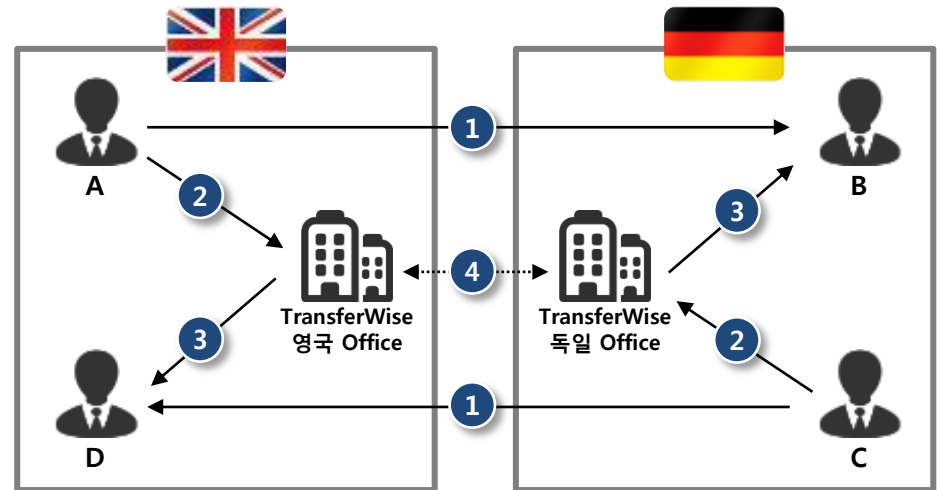


- ✓ P2P 기반의 외환송금 서비스 전문 핀테크 기업
- ✓ 은행을 활용하지 않으므로, 기존 은행 대비 10% 수준의 수수료에 서비스 제공

서비스 현황

- '11년 1월 네트워크 기반의 국가 간 송금 서비스를 목표로 영국에서 설립됨
- 초기 유로와 파운드간 송금만 가능했으나, '12년 11월부터는 유로-파운드-달러 간 송금 가능
- '11년부터 '14년 상반기까지 TransferWise를 통해 송금된 금액은 총 10억 유로로 하루 평균 약 80만 유로가 거래됨
- 전세계 혁신기업에게 수여하는 '13년 World Summit Award 수상


서비스 Concept



- 1 영국에서 독일로, 독일에서 영국으로 송금이 발생
- 2 송금자가 각 국가의 TransferWise로 송금하면, 해당 국가 내 수금자 탐색
- 3 국가 내 송금자-수금자 Matching을 통해 송수금 수행
- 4 영국-독일 Office간 전산 처리

핀테크 영역별 기회 평가

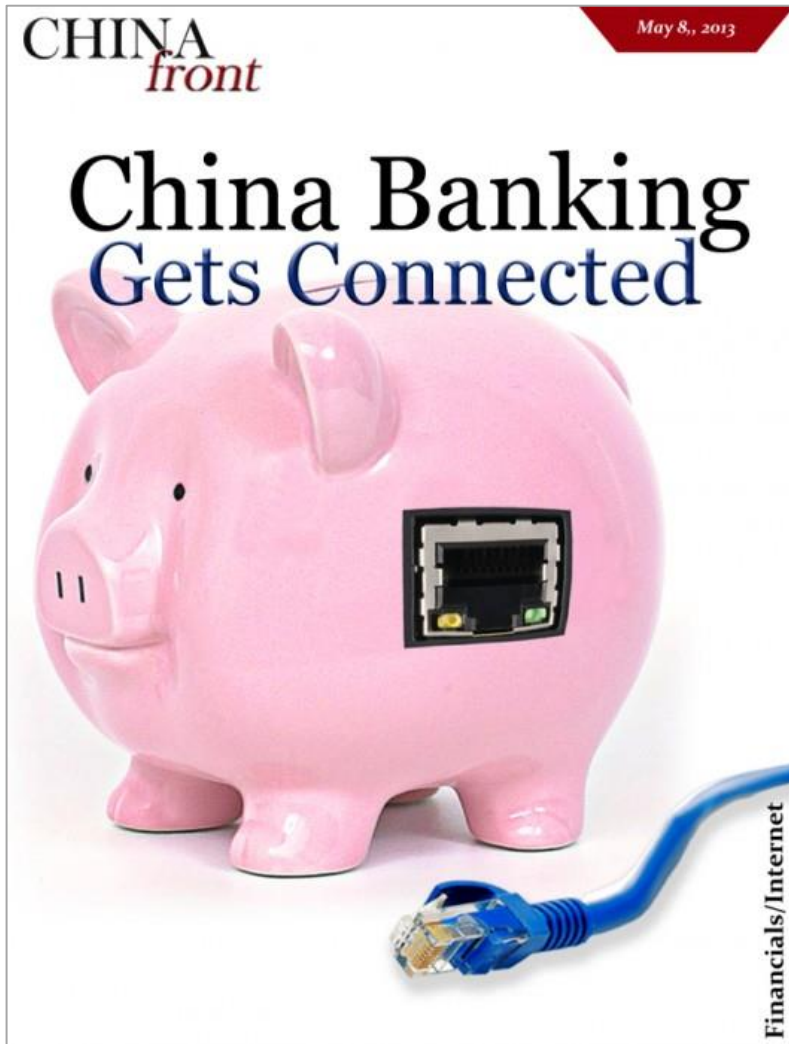
규제적 제약, 시장의 성숙도 등을 고려할 때 국내 수신 영역과 지급결제 시장에서의 기회가 가장 높음

	Impact의 유형	대응 방향 및 중요성	
여신 영역	<ul style="list-style-type: none"> P2P lending, 클라우드 펀딩 등 대출 영역에서 개인간, 개인/기업간의 거래를 증대함으로 기존 은행 대출 영역 잠식 	<ul style="list-style-type: none"> 현행 국내 법률, 제도적 한계로 인해 단시일내 활성화 어려움 장기적 관점에서 대응 필요 	
여수신 영역 (인터넷 은행)	<ul style="list-style-type: none"> 인터넷 전업은행, 비대면 중심은행 형태의 운영으로 채널 비용 절감을 통해 기존 은행 조달 영역 잠식 	<ul style="list-style-type: none"> 정부의 적극적 의지로 인터넷 전업은행 출현 가능성 높음 인터넷 전업은행 진출을 통한 리테일 고객 기반 확대, 조달 기반 확보 가능 	
자산관리 영역	<ul style="list-style-type: none"> 개인 자산 현황 확인, 지출관리, 자금 계획, 자산 관리 자문 등의 자산관리 지원을 통해 기존 은행 서비스 영역 잠식 	<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 국내외 은행에서 서비스 제공하고 있음 단기 → 은행 수준의 서비스 제공, 장기 → 전문 자회사 등 고려 가능 	
외환 영역	<ul style="list-style-type: none"> 기존 은행의 외환, 송금 서비스와 다르게 P2P 연계를 통해 기존 은행의 수수료 수익 잠식 	<ul style="list-style-type: none"> 현행 국내 법률, 제도적 한계로 인해 단시일내 활성화 어려움 장기적 관점에서 대응 필요 	
지급결제 영역	<ul style="list-style-type: none"> 다수의 핀테크 업체들의 진입, 가장 활성화되어 있는 핀테크 영역으로 은행의 수수료 수익 잠식 	<ul style="list-style-type: none"> 국내 핀테크 영역 중, 경쟁이 가장 심할 것으로 예상되는 영역 글로벌 시장에 대한 적극적인 진출 전략 수립 	

중국 핀테크 진출 현황

중국은 인터넷 결제시장 및 펀드조성이 활발히 진행 중이며 기존에 보유한 회원, 검색기술, 소셜기능, 비금융점포 내 창구설치 등을 활용하여 전통은행의 시장을 위협 중

	알리바바 (Alibaba)	쑤닝 (Suning)	바이두 (Baidu)
본업	인터넷 전자상거래 포털 사이트	가전제품, 주방용품, 가구, 의류 등 유통 판매	중국 최대 검색엔진 기업
금융 상품	온라인 MMF “위어바오”	인터넷펀드+오프라인 창구 “링치엔바오”	인터넷 펀드+통신사 연계 “위바이푸”
특징	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 온라인결제시스템인 “알리페이”를 통해 결제 서비스 뿐 아니라, 기존 알리바바 고객층을 활용, 소비자가 알리페이에 자금을 충전하고 남은 금액을 “위어바오”로 이체 할 수 있도록 기능을 연계 ▶ “위어바오”는 출시 1년만에 자산운용규모 (AUM: Asset Under Management) 5,740억 위안 (약 98조원)을 확보함 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 중국의 하이마트라고 불리는 민영 기업 1위 쑤닝도 2014년 인터넷 펀드시장에 진출 ▶ 쑤닝은 알리바바의 “위어바오”와 마찬가지로 고객 e-commerce계좌의 잔금으로 펀드를 구입 할 수 있으며, 1600여개의 점포에 “재테크 상품 전문창구”를 설치할 예정 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 중국의 네이버라 불리는 바이두도 온라인 펀드 시장에 진출 ▶ 바이두는 이동통신 업체 렌통과 손잡고 ‘이동통신 재테크’ 상품인 “원파이푸”를 출시 ▶ 가입방식은 크게 핸드폰 자산관리, 통화비 예치금 자산관리, 전용자산관리의 세 가지 방식 ▶ 위바이푸 출시를 통해 이동통신사 고객을 더 많이 확보할 수 있을 전망



**“2014년 3월 바이두, 알리바바, 텐센트
3개 ICT 기업을 민영은행 시범사업자로 선정”**

**“중국 당국은
제도 정비와 양성화 방식으로 인터넷 금융을
금융산업의 한 축으로 발전 시키고
이를 통해 금융개혁도 서두르겠다는 의지”**

**“2015년 1월 텐센트가 인터넷 전업은행
위뱅크 (WeBank)를 오픈을 시작으로
본격적인 종합 금융 서비스 시작”**

핀테크 사업 기회

핀테크 성공적 활용을 위해 '내부 기반을 확보'하고, 이를 기반으로 '인터넷 전업은행 진출', 'PFM* 경쟁력 확보', '지급/결제 시장에서의 성공적 repositioning'을 동시 또는 순차적 달성 필요

접근 방향

1

인터넷 전업은행 진출

- 정부의 적극적 추진의지로 인터넷 전업은행 출현 가능성 높음 ('15년 상반기, 정부 최종안 확정 예정)
- '정책의 성공 담보' 및 '실패 위험성 회피' 측면에서 기존 은행의 참여를 완전히 배제하기는 어려울 것으로 판단
- 가장 가능성이 높은 '제휴 형태'의 인터넷 전업은행에 대한 전략과 로드맵 수립 필요

2

Personal Finance Management (PFM) 경쟁력 확보

- 개인 자산관리 영역은 선진국에서의 활성화 정도 대비 국내 시장에서의 서비스 수준이 낮음
 - 은행 서비스 일환으로 개인 자산관리서비스만 일부 존재
- 서비스에 대한 고객니즈 확산에 대비하여 장기적으로 은행을 뛰어넘는 서비스 제공 필요

3

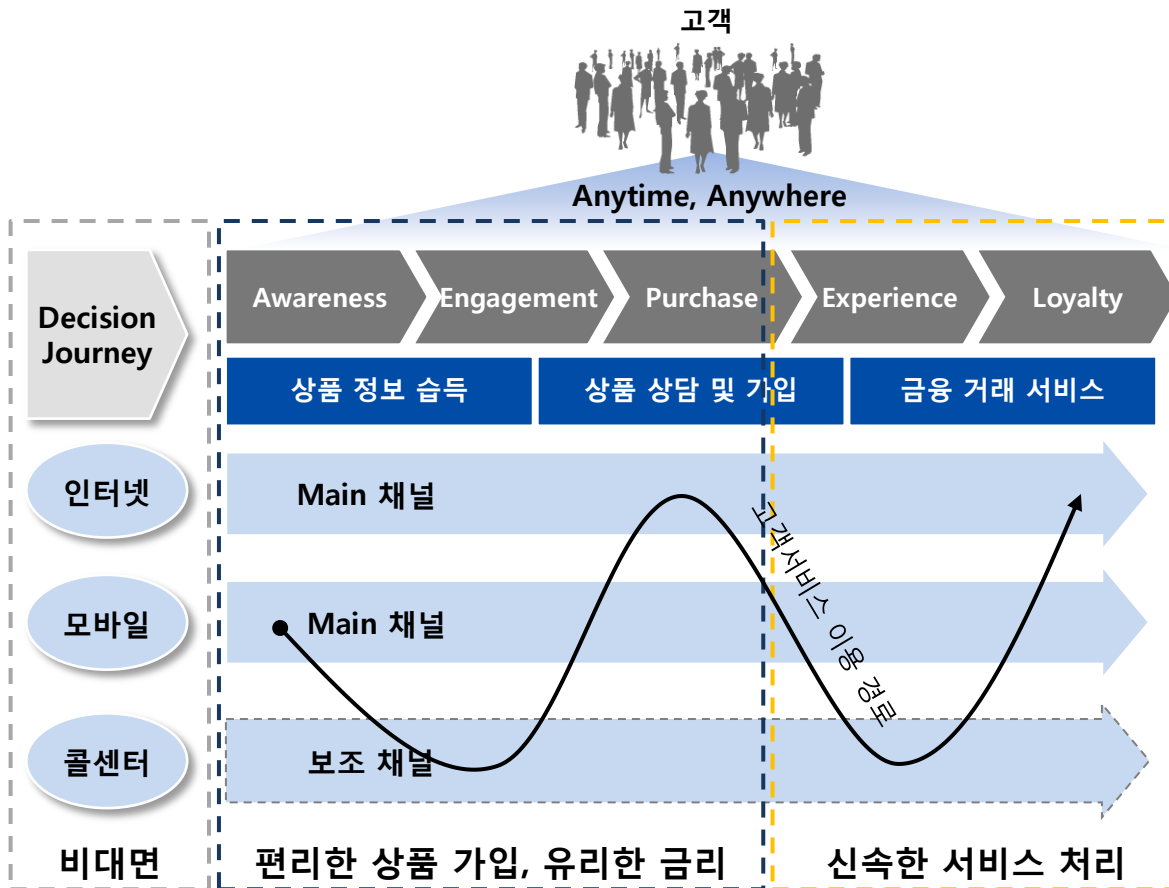
지급, 결제 시장에서의 repositioning

- 핀테크의 가장 큰 portion을 차지하는 영역
- 핀테크 초기 대비 전체 투자 비중은 줄고 있으나, 여전히 절대적 중요성 존재
- 지급, 결제 생태계에 적극적으로 참여하는 형식의 대응 방향 필요

인터넷 전업은행의 개념

온라인 채널을 중심으로 운영되는 인터넷 전업은행은 '가격 경쟁력'과 '이용 편의성'을 바탕으로 기존 은행과 경쟁하는 모델임

인터넷 전업은행 개념도



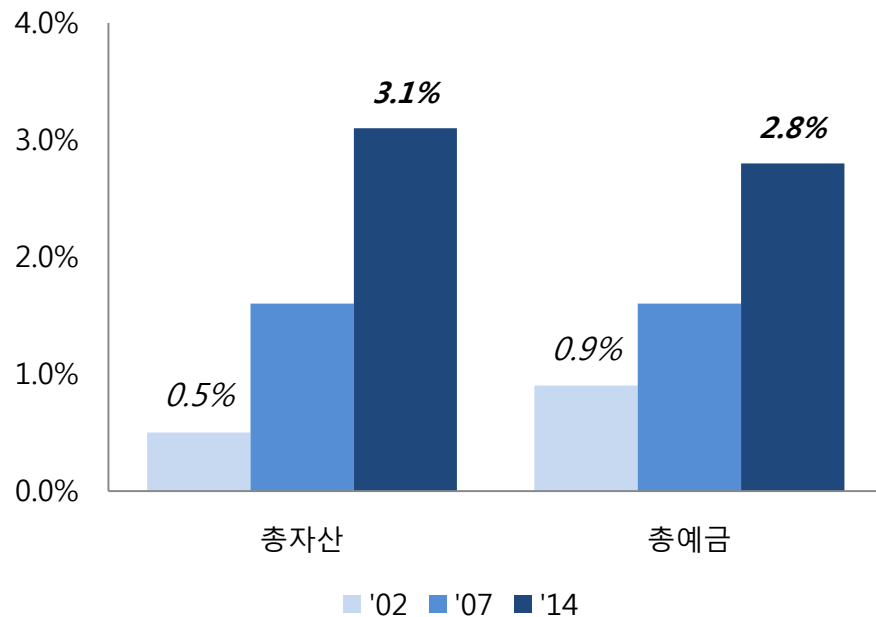
주요 특징

- 영업점 운영**
 - 점포를 설치하지 않는 것을 원칙으로 함
 - 단, 고객 서비스 차원에서 small branch 운영 가능
- 인터넷, 스마트 채널**
 - 온라인 채널 중심 운영
 - 온라인 채널상에서 모든 업무 프로세스 종결
 - 기존 인터넷뱅킹과 차별적인 편리성 확보
- ATM, 콜센터 채널**
 - 기존 금융사 ATM 활용 또는 자체 ATM 도입
 - 365일/24시간 콜센터 운영 기반으로 고객 문의 상시 대응
- 금융 상품**
 - 지점 및 인건비 감소 비용을 바탕으로 상품 경쟁력 강화
 - 일반은행 대비 높은 예금 금리
 - 일반은행 대비 낮은 수수료 등

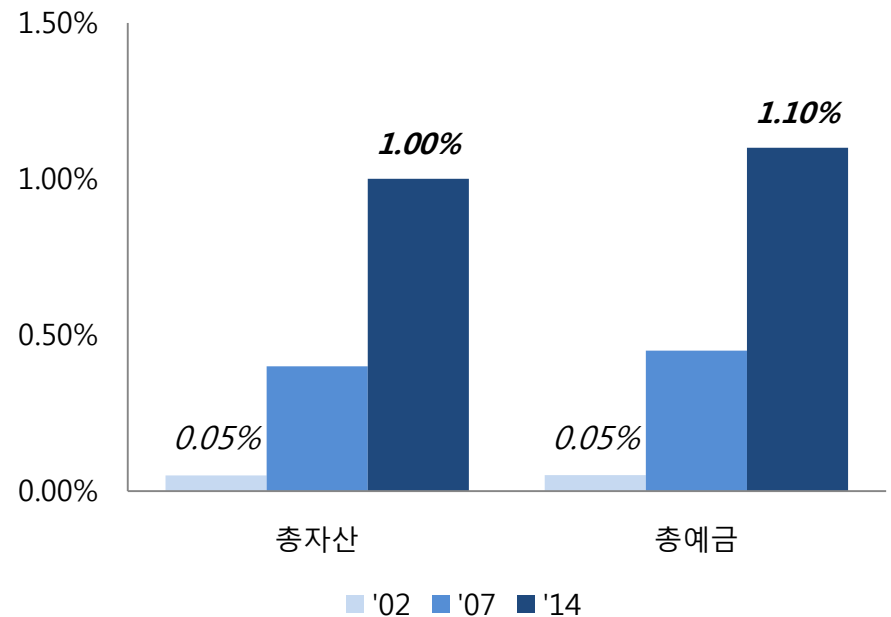
해외 인터넷 전업은행 이용 실적

인터넷 전업은행의 경우, 전체 은행 대비 총자산 비중이 미국 3.9%, 일본 1.0% 수준이나, 초기 진입 이후 지속적 성장세를 유지하고 있음

미국 전체 상업은행 대비 인터넷 전업은행 비중



일본 전체 상업은행 대비 인터넷 전업은행 비중



- 미국 인터넷 전업은행은 설립 인가가 발효된 '01년 이후로 '14년까지 연평균 16.3%의 높은 성장세를 보임

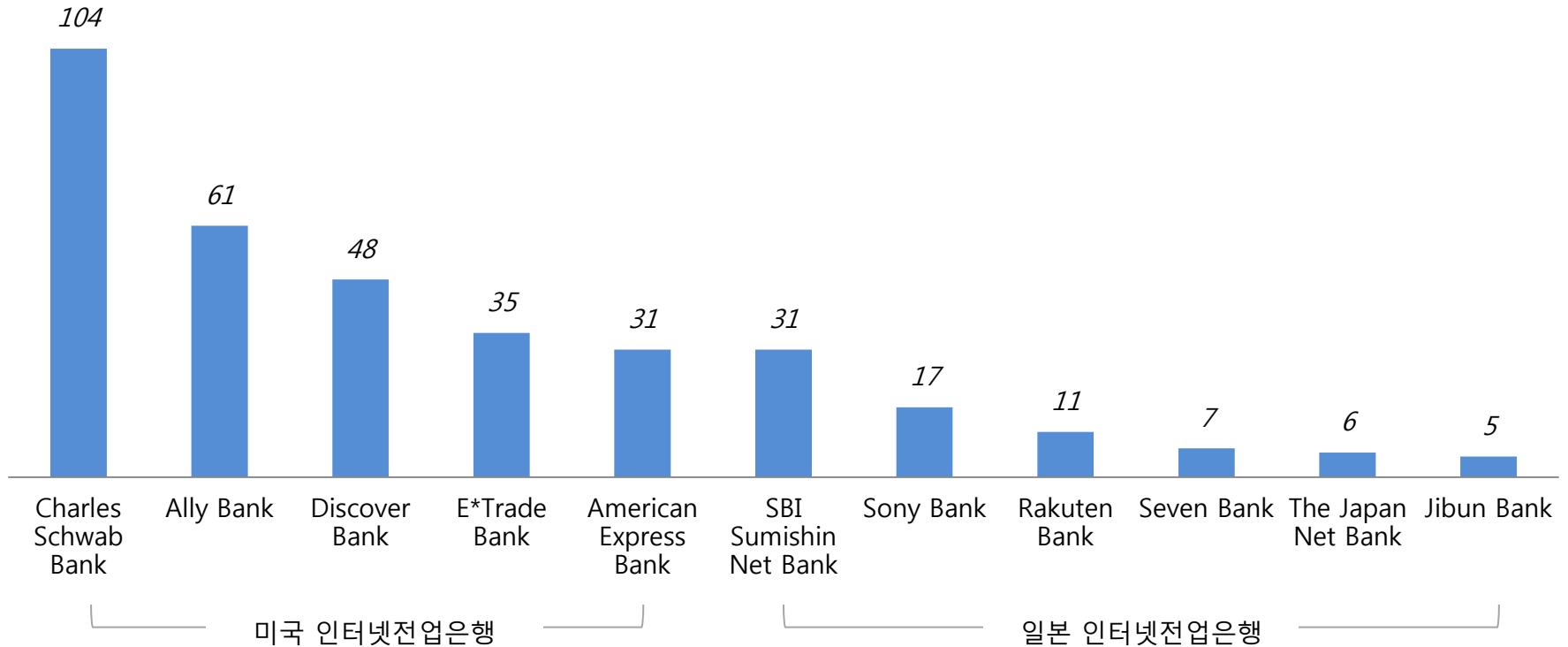
- 일본 인터넷 전업은행은 전체 은행업 대비 비중은 1%에 불과하나, '02년 이후 '14년까지 총자산 성장률이 24.8%에 달함

해외 인터넷 전업은행 총예금 비교

인터넷 전업은행이 활성화되어 있는 미국을 중심으로 점진적으로 시중은행과 경쟁할 수준의 규모를 확보해 나갈 것으로 예상됨

해외 인터넷 전업은행 간의 총예금 비교

(단위: 조원)



인터넷 전업은행의 유형

인터넷 전업은행은 설립 방식에 따라 크게 독자 설립형과 합작 설립형으로 구분되며, 설립 주체에 따라 다시 상세 구분 가능

	독자 설립			합작 설립
	은행	금융	비금융	은행+비금융
인터넷 채널 중심	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captial One 360 (미국) ▪ First Direct (영국) ▪ Open Bank Santander (스페인) ▪ CheBanca (이탈리아) ▪ Ubank (호주) <p>‘주로 유럽권 은행들은 자회사 형태 인터넷 전업은행 진출 활발’</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charles Schwab (미국) ▪ Discover Bank (미국) ▪ E*Trade (미국) ▪ ING Direct (네덜란드) ▪ Skandia Bank (스웨덴) <p>‘미국은 증권/카드사 중심, 유럽은 보험사 중심으로 인터넷 전업은행 진출’</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ally Bank (미국) ▪ BMW Bank (독일) ▪ Mercedes-Benz Bank (독일) <p>‘비금융 기업이 독자적으로 은행업에 진출 사례는 제한적’</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SBI Smunishin Net Bank (일본) ▪ Seven Bank (일본) ▪ Sony Bank (일본) ▪ Rakuten Bank (일본) ▪ Japan Net Bank (일본) ▪ We Bank (중국) <p>‘일본 인터넷 전업은행은 대부분 은행과 산업자본간 합작 형태’</p>
모바일 채널 중심	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hello Bank (프랑스) <p>‘모바일에 특화된 인터넷 전업은행 설립하여 Youth 고객 선점 전략 강화’</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 해당없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 해당없음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jibun Bank (일본) <p>‘통신사와 합작을 통해 모바일 특화 인터넷 전업은행 설립, 신규고객 확보’</p>
	<p>☞ 리테일 강화 위해 자회사 및 사업부 형태로 전업은행 설립, M&A</p>	<p>☞ 기존 금융 비즈니스와 시너지 위해 적극적으로 전업은행 진입</p>	<p>☞ 모기업과 연계, 시너지를 위해 오토론 등 특화 상품 중심 전업은행 설립</p>	<p>☞ 산업자본의 은행업 진출과 은행의 사업 다각화 위해 상호 합작</p>

인터넷 전업은행의 성공 요인

인터넷 전업은행은 '차별화된 금리 경쟁력'을 기반으로 '명확한 고객 targeting', '자원의 선택과 집중', '차별화 상품/서비스', '모기업 역량 leverage'를 통해 시장에 안착

인터넷 전업은행 성공 사례

성공 요인

정밀한 고객 targeting



- Sony Bank는 대도시 사업가를 주요 Target으로 선정하여, 타겟 고객 선호도가 높은 상품 중심 판매
- 일본 Jibun Bank는 Target 고객군을 2030 직장인으로 선정하여, 젊은 직장인 취향의 세련된 UI/UX 구현

▪ 고객분석 기반으로 인터넷 전업은행에 적합한 target 고객군 선정 및 고객군에 최적화된 사업모델 수립

운영 전략의 선택과 집중



- ING Direct는 소수의 주력 상품만을 취급하여 전사 내부 역량을 집중시키고 비용 효율성을 극대화 함
- egg Bank¹⁾는 설립 초기 경쟁 강도가 낮은 카드 판매에 집중 후, 확보 고객을 바탕으로 교차 판매 시도

▪ 사업 초기, 경쟁력 높은 상품 및 서비스에 전사 역량을 집중시켜 안정적 기반 확보

차별화된 상품/서비스



- Skandia Banken은 동일 계좌에서 주식, 보험 등 은행 외 금융서비스 처리가 동시에 가능한 상품 출시
- CheBanca는 온라인에 특화된 전용 상품과 채널 서비스를 통하여 경쟁은행과 차별화

▪ 일반은행과 차별적인 인터넷 전업은행만의 상품, 서비스 제공을 통하여 고객 유인

모기업 역량 적극 활용



- Seven Bank는 모회사의 편의점에 배치된 ATM을 적극 활용하여, 서비스 편의성 강화
- Hello Bank는 모회사인 BNP 은행과 연계한 체계적인 상품 전략 및 교차판매 수행

▪ 모기업 역량을 적극 활용하여 인터넷 전업은행의 비용 효율성 극대화, 시너지 강화

주1) egg Bank는 글로벌 보험사인 Prudential Group의 자회사로 설립되었으나, 현재는 Citi Group, Barclays 등에 매각된 상태임
Source: EY Analysis

인터넷 전업은행 사례 – Jibun Bank

일본 선도 은행인 MUFG와 선도 통신사인 KDDI의 합작회사인 Jibun Bank는 합작으로 인한 시너지를 바탕으로 설립 5년만에 흑자 전환에 성공함

JIBUN BANK

주요 특징

실적 추이

개요

- **설립일자:** '08년 7월 (세계 최초 모바일 전업은행)
- **총자산:** 71백억 엔
- **종업원 수:** 176명 (인당 생산성 일본 Top 수준)
- **고객 수:** 약 170만명

설립 주체



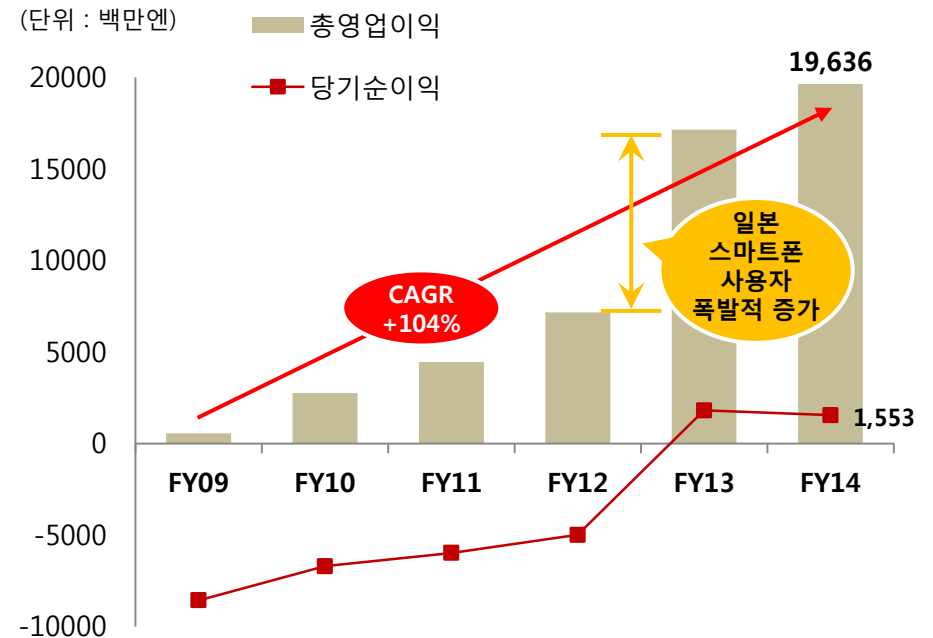
“50대 50 합작회사 설립”

사업 운영 전략

- **모바일 채널 중심 고객 서비스 제공**
 - 거래건의 90% 이상이 모바일 상에서 처리됨
- **Target 고객군인 2030 중심으로 사업 운영**
 - 전체 고객의 62%가 2030으로 구성
- **고객의 은행 이용 편의성 극대화**
 - 시중은행 대비 서비스 프로세스 획기적 단축

주요 제공 서비스

- 계좌 개설, 예적금 등 상품 가입
- 당일대출, 카드론 등 개인고객 대출 서비스
- 전화번호 기반 송금, NFC 기반 지급결제 서비스
- 외화 예금, 외환 거래 등 외환 서비스



- Jibun Bank는 '08년 설립 이래 지속적으로 수입이 증가하고 있음 (연평균 성장률 104%)
- '13년 설립 5년만에 흑자 전환에 성공하는 등 안정적인 성장세를 보임

Jibun Bank의 주요 제공 서비스

Jibun Bank는 고객의 이용 편의성을 극대화하는 부가 서비스를 제공하여, 시중 은행과의 차별성을 강조하는데 성공함

JIBUN BANK

Account Opening Service

“ 스마트폰 기반 신속하고, 편리한 계좌 개설 기능 ”



- 신분증 사진 촬영
 - 사진이 포함된 신분증(운전면허증 등) 앞면과 뒷면을 스마트폰 카메라로 촬영하여 Jibun Bank App으로 전송



- 본인 정보 실시간 전송
 - 신분증에 명시된 고객 정보가 OCR 기능을 통해 자동으로 Jibun Bank App에 등록
 - 고객은 정보 오류 여부 확인 후, 계좌 개설 신청



- 계좌 개설 및 직불 카드 우편 배송
 - 전송 후 5일 안에 현금 카드가 등록 주소지로 발송되며, 즉시 금융 거래 가능

Exchange rate notified

“ 최적의 외환거래가 가능하도록 환율알림 서비스 제공 ”



- Target 환율 등록
 - 스마트폰 App 상에서 고객이 직접 Target하는 환율 등록
 - 달러, 유로화, 원화 등 8개국 환율 설정 가능



- 환율 'Widget' 서비스 제공
 - 스마트폰 배경 화면에 환율 변동 정보와 고객의 Target 환율이 표시되는 서비스 기능 구현
 - 환율 변동과 관련 있는 경제동향정보 제공



- Target 환율 알람 메시지 전송
 - 고객이 설정한 Target 환율 도달시 스마트폰 상에 실시간 알람 메시지 전송
 - E-mail 을 통한 알람 메시지 전송 가능

Jibun Bank의 시장 진입 전략

Jibun Bank는 성공적인 초기 시장 진입을 위해, 정교한 고객 targeting, 파격적인 마케팅, 이용 고객 편의성 극대화를 지원

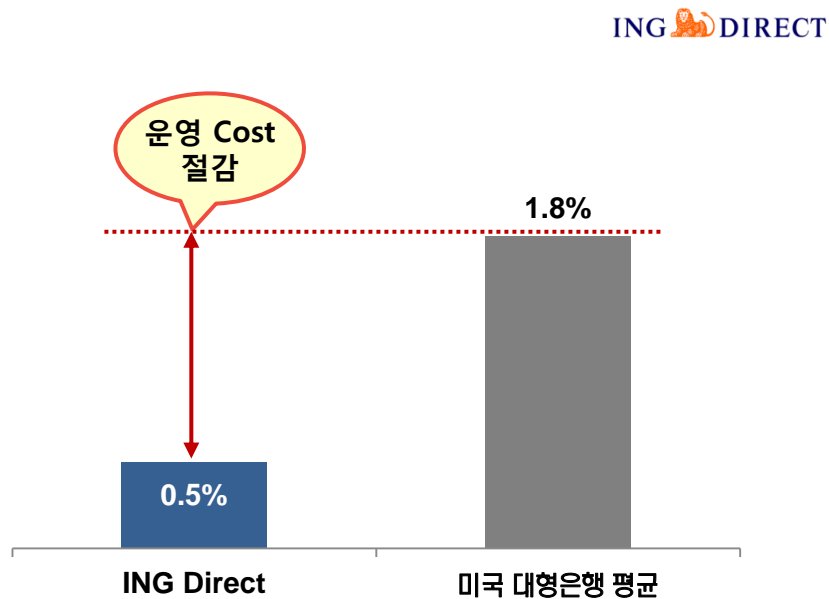
JIBUN BANK

목적	전략 방향	상세 운영 방안
기존 은행고객과 cannibalization 최소화	합작사인 통신사 고객 중심으로 신규고객 확보	<ul style="list-style-type: none"> 모회사인 MUFG 고객과의 cannibalization을 최소화하기 위해 초기 고객 유입 마케팅은 대부분 통신사인 KDDI의 고객에 집중 <ul style="list-style-type: none"> KDDI 홈페이지, 오프라인 매장, 브로셔 등에 Jibun Bank 광고 전방위적 게시 KDDI 고객이 Jibun Bank 신용카드를 통해 통신요금 결제시, KDDI 포인트 추가 제공 등
설립 초기 마케팅역량 집중	파격적 reward 기반 마케팅 수행	<ul style="list-style-type: none"> 은행상품 가입고객에게 유의미한 액수의 캐쉬백 서비스를 제공하는 등 실질적인 금전적 혜택 제공 <ul style="list-style-type: none"> 신규 계좌 개설시 가입고객 전원에게 기본 500엔(5,000원 상당) 캐쉬백 고객이 KDDI의 부가 서비스(au Information Link Service) 가입 시, 추가로 1000엔(10,000원 상당) 캐쉬백 서비스 제공
고객접점 확대를 통한 편의성 극대화	오프라인 지점 개설 및 ATM 제휴 강화	<ul style="list-style-type: none"> 상담전용 지점 'Jibun Bank Information Counter'를 도심 지역에 배치하여 인터넷 전업은행에 대한 고객 거부감 최소화 <ul style="list-style-type: none"> 'Jibun Bank 안내센터에 전문 직원을 배치하여 모바일 전용상품, 서비스 안내 모회사인 MUFG ATM 뿐만 아니라 편의점(Seven-Eleven)에 배치된 ATM과 제휴하여 오프라인상에서도 고객이 쉽게 금융서비스 접할 수 있게 함

ING Direct 가격 경쟁력 강화 사례

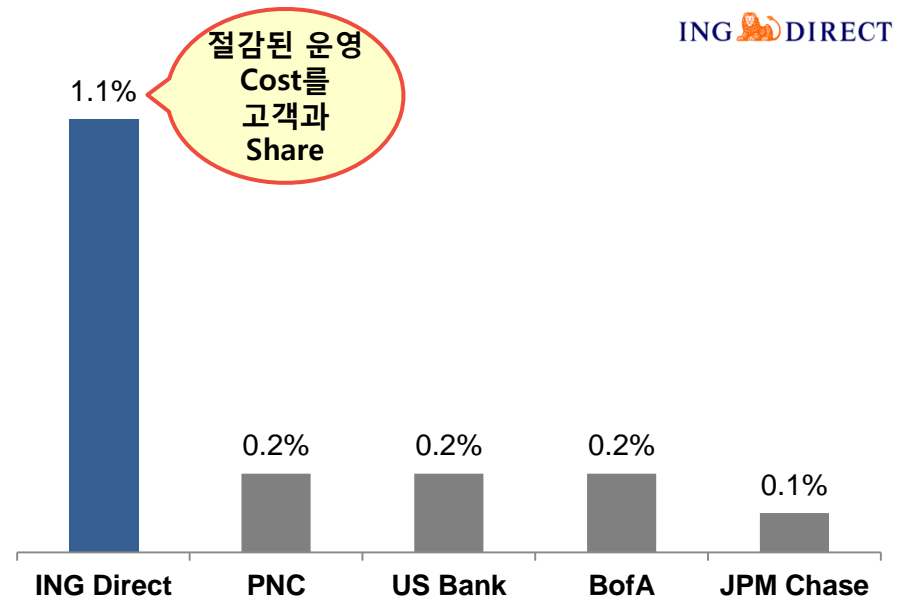
인터넷 전업 은행의 경우, 채널 비용 절감을 통하여 달성한 비용 감소액을 예금 금리 경쟁력 확보에 사용하여 가격적으로 강하게 소구하고 있음

유동성 예금 운영 Cost¹⁾ (이자비용 환산)



- 비대면채널을 통해 유동성 예금에 대한 비이자 비용을 타행 대비 1/3 수준으로 절감하여 고객에게 전가되는 비용을 줄임

유동성 예금에 대한 이자



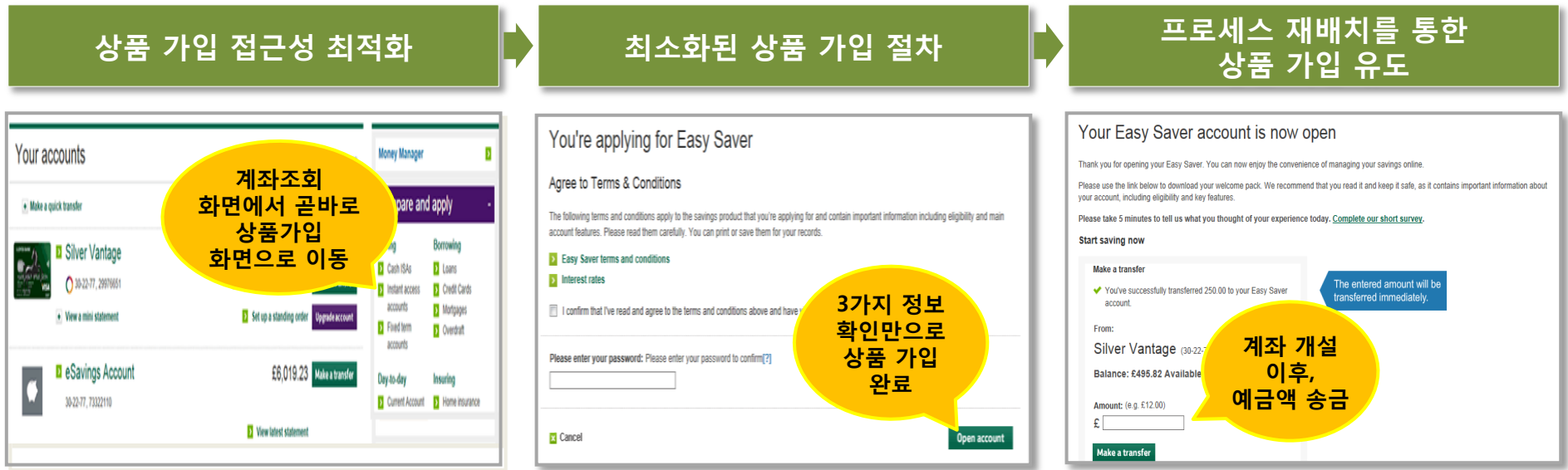
- 절감된 비이자비용을 유동성 예금에 대한 이자지급에 활용함으로써 타행대비 5배 이상의 이자를 지급함

1) ING Direct 운영 Cost : 모기지를 제외한 운영 및 마케팅 비용
Source: ING Direct IR 자료, EY 분석

비대면 채널 BPR을 통한 상품 구매 프로세스 지속 혁신

인터넷 상 고객의 상품 가입 접근성을 강화하고 상품 가입 절차를 최소화하여 고객의 상품 가입 편의성을 높임

상품 가입 단계의 지속적인 혁신



- 인터넷뱅킹 로그인 이후 어느 화면에서나 곧바로 상품 가입 화면으로 이동 가능
- 상품 가입까지의 동선 최소화를 통해 상품 가입시 프로세스 단절 최소화

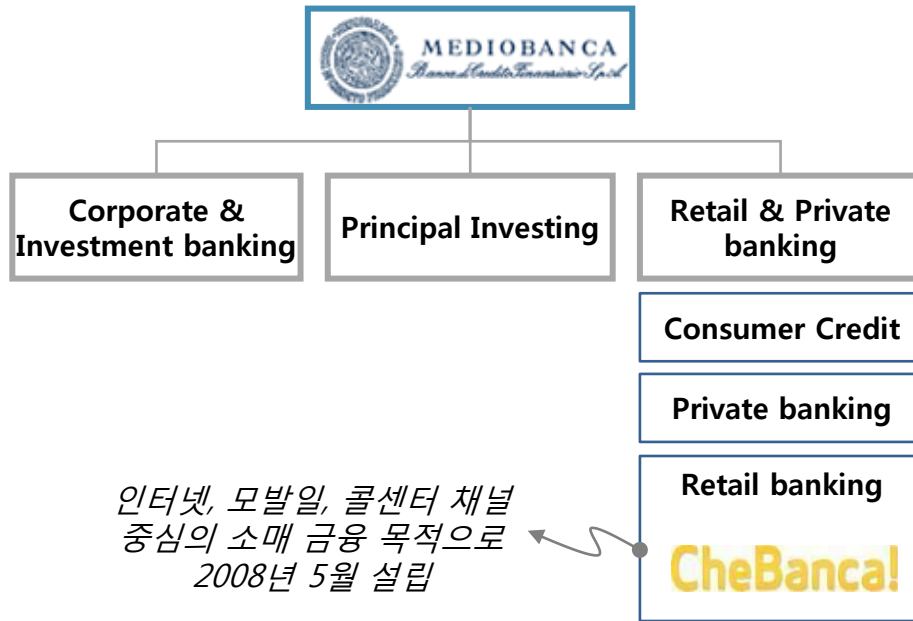
- 로그인 상태에서 Saving 상품 가입 신청시, 최소화된 가입 절차 요구
- 상품설명서 확인, 상품가입 동의서 체크, 비밀번호 재입력 등 3단계 절차만으로 상품 가입 가능

- Saving 계좌 개설 이후, 예금액 계좌 이체 프로세스 실행
- 추가 비밀번호 요구 없이 이체 금액 입력만으로 예금 계좌에 곧바로 송금 가능

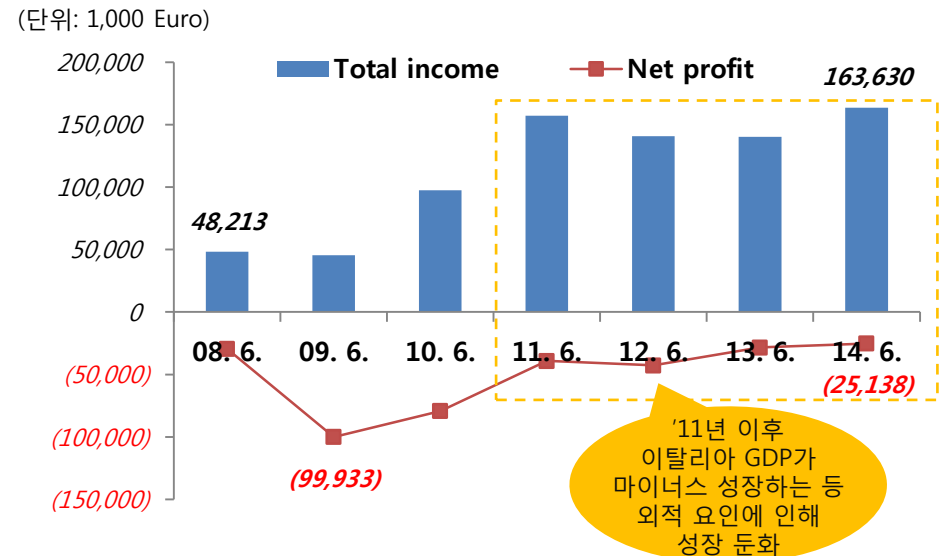
비대면 중심은행 사례 - CheBanca

CheBanca는 이탈리아 최대 투자은행인 Medio Banca가 이탈리아 retail banking 시장 진입을 위해 설립하였으며, 2014년 현재 총자산 157억 유로*, 총수입 1.6억 유로 달성

CheBanca!



CheBanca 성과



- 이탈리아 최대 기업 및 투자은행인 Medio Banca 그룹이 리테일 시장에 진입하기 위해 설립한 자회사 형태의 비대면 중심 리테일 은행

- 2014년 현재 총자산 약 20조, 고객수 75만(추정), 200여개의 Mini Branch 및 75개 Kiosk 보유
- '08년 설립 이래 총수입(total income)은 지속 증가 추세이며, 순이익(net profit) 또한 개선 추세

* Chebanca 자산 157억 유로 = 19조 6천억원, 총수입 1.6억 유로 = 2천억원, Medio Banca 총자산 750억 유로 = 94조원 (환율 1,250원 기준)

* Source: CheBanca Website, IR 자료

단순하고 혁신적인 상품

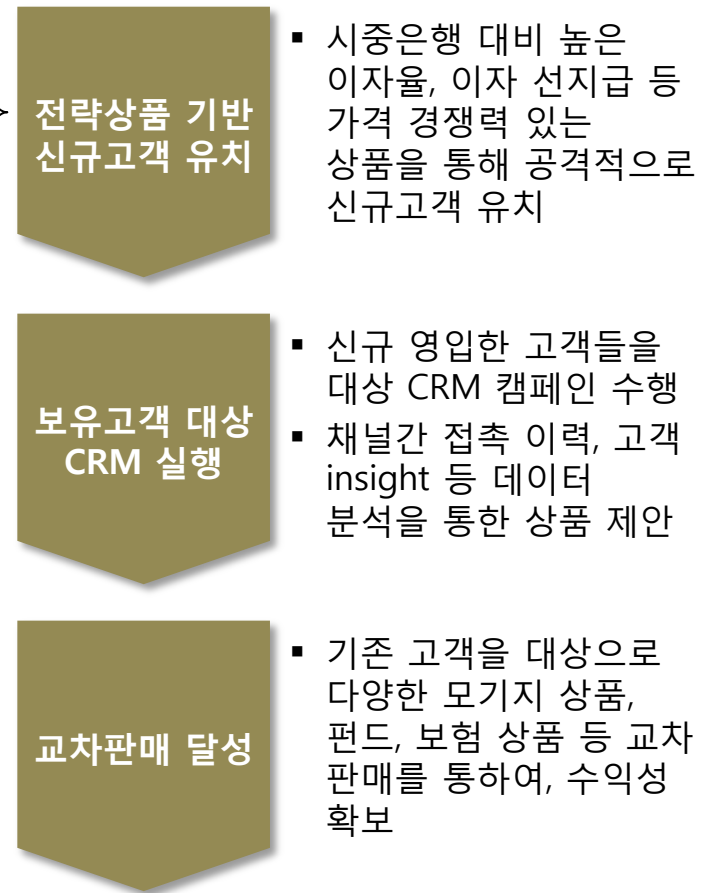
상품은 예적금, 선불카드 등으로 단순하게 구성하며, 일단 전략 상품을 판매한 후 교차판매를 통하여 은행 수익성 확보

CheBanca!

CheBanca 제공 주요 상품 특징

교차판매 Approach

전략 상품군	Deposit Account	<ul style="list-style-type: none"> 최소 3개월 ~ 최대 12개월 상품 높은 이자율 및 수수료 할인 혜택 원금을 약정 기간 동안 예치하는 경우, 선지급된 이자 인출, 사용 가능
	Pocket Account	<ul style="list-style-type: none"> 최대 5만 유로까지 충전 가능한 prepaid 카드 7가지 다양한 카드 디자인 기본 카드 매월 1유로, 컬러 카드 3유로 청구 잔액에 대한 이자 없음
	Current Account	<ul style="list-style-type: none"> 기본적인 요구불 예금 및 free debit 카드, 신용카드 신청 가능 전세계 현금 인출 수수료 무료
	Mortgage	<ul style="list-style-type: none"> 고객, 친척, 친구의 예치금에 따라 월 불입금이 감소되는 모기지 상품 구매, 대환, refinancing 니즈에 따른 7종류의 다양한 상품



* Source: CheBanca Website, IR 자료, 기타 제공 상품은 Trading과 Insurance이 있음

인터넷 전업은행 사례 – Hello Bank

BNP Paribas는 2013년 사업부 형태로 유럽 최초의 모바일 전용 은행 Hello Bank를 설립했으며, 현재 프랑스, 독일, 벨기에, 이탈리아 등 유럽 4개국에서 운영중



주요 특징

시장 진입 전략

설립 시기

- '13년 5월 독일, 벨기에에서 최초 설립
- '13년 6월 프랑스 설립
- '13년 10월 이탈리아 설립

고객수

- '14년 말 기준 80만명 고객수 확보
 - 설립 1년 차인 '13년 17만명 대비 약 5배 수준으로 확대
 - 국가별로 고객 유입의 차이가 있으나, 설립 2년만에 급격한 성장세가 확인됨
 - '13년 말 기준, 독일 113,000명, 벨기에 49,000명, 프랑스 13,000명, 이탈리아 2,000명 고객 확보

사업 목표

- '17년 고객수 140만 확보 목표
- '17년 총예금 100억유로 확보 목표
- 기존 고객이 아닌, 신규 고객 유입 목표
- 진출 지역 모두 설립 4년내 흑자 목표

비용 효율적 운영 구조

- 신규법인이 아닌 사업부 형태로 설립
 - BNP Paribas의 각 국가별 자회사에 사업부 형태로 운영, 신규 법인 설립 비용 절감
- 기존 은행 infra를 최대 사용하여 신규 고정비용 투입 최소화
 - Hello Bank의 IT 시스템, 콜센터, back-office는 기존 BNP Paribas의 resource 활용

차별화된 운영 전략

- **Simple:** 쉽고 직관적인 process 및 UI/UX 설계
- **Smart:** 매력적인 상품 가격, 다양한 부가 서비스 및 기능 제공
- **Safe:** 보안 사고 관련 위험을 최소화 위해 최신 보안 기술 적용
- **Human:** 고객 편의성을 위한 문의 채널 확장

Mobility 특화 홍보 전략



“기차역, 공항 등 고객의 이동성이 높은 장소에 집중 홍보하여 mobile 전용 은행 특징 소구”

인터넷 전업은행 사례 – Hello Bank

BNP Paribas Fortis는 대면, 비대면, 인터넷 전업은행간 saving account의 금리를 차별화하여 고객의 디지털 채널 이용을 유도하고 있음



BNP Paribas Fortis의 온라인 전용 상품 가격 차별화

Regulated Savings accounts (Rates in force as from 19/12/2014, subjects to change)		
Types	Basic rate	Loyalty premium
Savings account	0.20%	0.10%
Premium online savings accounts (1)	0.10%	0.75%
Savings account Plus		
0,00 to 49,999.99 EUR	0,10%	0,20%
50,000.00 to 149,999.99 EUR	0,10%	0,55%
≥ 150,000.00 EUR	0,20%	0,75%
Home Savings (2)	0,20%	1,50%
Hello4You Savings Account (3)	1,20%	0,30%

(1) If the account is less then EUR 12,500.00 the basic rate and loyalty premium for the ordinary regulated savings account will apply.

(2) For natural persons between the ages of 18 and 95

(3) For natural persons between the ages of 18 and 27

온라인 채널 전용상품의 금리우대

- 일반 대면채널 전용 Saving Account: **최대 0.3%**
- 온라인채널 전용 Premium online saving account: **최대 0.85%**(Loyalty premium으로 차별화)
- 인터넷 전업은행인 Hello Bank를 위한 Hello4You Saving Account: **최대 1.5%**

- BNP Paribas Fortis는 채널간의 금리가격 차별화를 통해 온라인 채널 이용 확대
- 특히, 별도 사업부로 설립한 인터넷 전업은행 Hello Bank는 금리 차별화 등의 강점을 활용하여 launching 5년 만에 140만 고객 유치

개인자산관리 서비스 운영형태

개인자산관리 서비스는 은행 기반의 부가서비스로 제공되거나, 핀테크 스타트업 기업들을 통한 서비스 제공 형태로 구분할 수 있음

운영 형태별 속성

운영 사례

은행 기반 개인자산관리 서비스 제공

- PFM 자체에서 수익을 얻기보다는 고객 경험을 차별화하는 은행 서비스의 일부로 제공
- 고객별 상품 포트폴리오 구성 시, 전체 금융사의 금융상품 대상이 아닌 상품 중심의 구성에 대한 우려 존재
- 은행의 신뢰성이 전제되므로 고객의 서비스 이용 동의 획득이 용이
- 자산관리 전문인력을 보유하여 데이터 분석으로 지원할 수 없는 자문영역에 대한 인적지원 가능



Start-up 기반 개인자산관리 서비스 제공

- 사용자에게 유용한 금융 상품 서비스를 추천하는 광고 수익으로 서비스 운영
- 특정 금융기관 상품에 편향되지 않고, 전체 금융사의 금융상품을 대상으로 상품 포트폴리오 구성, 제안 가능
- 신설 start-up의 경우, 신뢰성이 검증되지 않아 고객의 서비스 이용 활성화가 어려울 수 있음



개인자산관리 서비스 기능 구성

개인자산관리 서비스는 자산 플래닝, 부동산 가치를 반영한 자산 현황 분석, 자산관리 전문성이 있는 인력의 채팅 상담 서비스 지원으로 구성될 수 있음

	상세 서비스 항목	서비스 목적	서비스 구현 방안	고려사항
PFM 기능제공	개인화된 자산플래닝	<ul style="list-style-type: none"> 개인화된 상품추천 및 포트폴리오 구성을 통한 상품 판매 연계 	<ul style="list-style-type: none"> 은행에 수집된 고객 개인정보를 반영하여 고객 개인 투자성향 분석 투자성향을 반영하여 적합한 상품 및 상품 포트폴리오 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 개인정보 활용에 대한 동의 필요
	자산현황 정보 및 분석 제공	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 효율적인 자산현황 파악 및 자산관리 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 은행, 증권, 카드사 등 다양한 금융기관의 정보를 스크랩하여 통합 자산현황 제공 수입, 지출내역에 대한 시각화된 분석 및 peer group과의 비교기능 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 금융기관 정보 scrapping에 대한 안정적이고 보안이 담보된 지원 기술 필요
	부동산 가치의 자산반영	<ul style="list-style-type: none"> 동산자산보다 부동산 자산이 많은 한국인의 특성 반영하여 더 실용적 자산관리 지원 	<ul style="list-style-type: none"> KB부동산 등 부동산 시세제공 업체와의 제휴를 통해 고객이 등록된 주소에 대한 부동산 현재 시세를 자산내역에 자동 반영 	<ul style="list-style-type: none"> 미술품, 도자기, 자동차 등 고가치 물품에 대해서도 유사 서비스 고려
전문인력 조언	PFM 전문가 상담	<ul style="list-style-type: none"> 자산관리의 기능적 측면만을 제공할 수 있는 핀테크 기업과의 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> PFM 페이지 내에 실시간 채팅 기능 등을 구현하여 자산관리 전문인력이 고객의 질문이나 요청에 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 인력과의 자산관리상담시 본인인증 필요

은행기반 개인자산관리 서비스 사례 – BNP PARIBAS

BNP PARIBAS의 경우, 개인의 과거/현재 정보를 기준으로 분석 정보를 제공하고, 시각적 효과를 지원함으로써 고객의 방문, 체류 빈도를 높이고 있음

BNP PARIBAS의 자산관리서비스 MES COMPTES



과거, 현재 분석 지향적 자산관리 서비스

- 개인의 현재 자산상태 및 분석결과를 시각화하여 제공하여 미래 예산 준비에 반영할 수 있도록 함

'MES COMPTES' 자산관리서비스 주요내용

자산관리

- 과거, 현재 자산을 분석하여 현재 재무 상태 판단
- 개인 자산의 최저 액수와 최고 액수를 정하여 현재 계좌상태를 날씨로 표현하여 시각화 제공

지출관리

- 시각적 효과 뛰어나고, 흥미유발 요소가 반영
- 체계화된 지출관리를 지원하나, 개별적인 제안 등 개인화는 제한적임

자산플래닝

- 복잡한 자산관리 tool로서의 역할보다는 단순 분석 정보를 시각화하여 보여주는 데 중점
- 채팅기능을 구현하여 information counselor와의 실시간 상담 가능

Start-up 기반 개인자산관리 서비스 사례 - MINT

MINT는 은행 서비스와는 다르게 추천 상품에 대한 광고 수익으로 운영되는 모델이며, 강력한 자산현황 스크래핑 기능을 통하여 자산 관리 플래닝 정확성 높음

자산관리 전문 서비스 MINT



■ 현황 분석, 미래 목표 기준의 자산관리 서비스

- 개인 사용자에게는 무료 제공, 사용자에게 추천하는 상품 광고 수익으로 서비스 운영
- 개인정보 수집이 없는 안전한 보안 체계

'MINT' 자산관리서비스 주요내용

자산현황 update

- 개인 금융관련 모든 정보의 통합관리
- 손쉬운 자산 운용목표 설정 및 관리
 - 은행, 증권, 카드 등 금융사 정보 연동
 - 부동산 시세정보 연동 자산 반영
 - 그림, 자동차 등 물품 자산 반영 가능

자산현황 분석

- 개인의 금융관련 모든 정보를 자동으로 분류 및 분석하여 차트, 그래프 등의 형태로 제공 (사용자 자체 정의 가능)
 - 고객의 소비패턴 및 절약 가능 영역 파악 지원

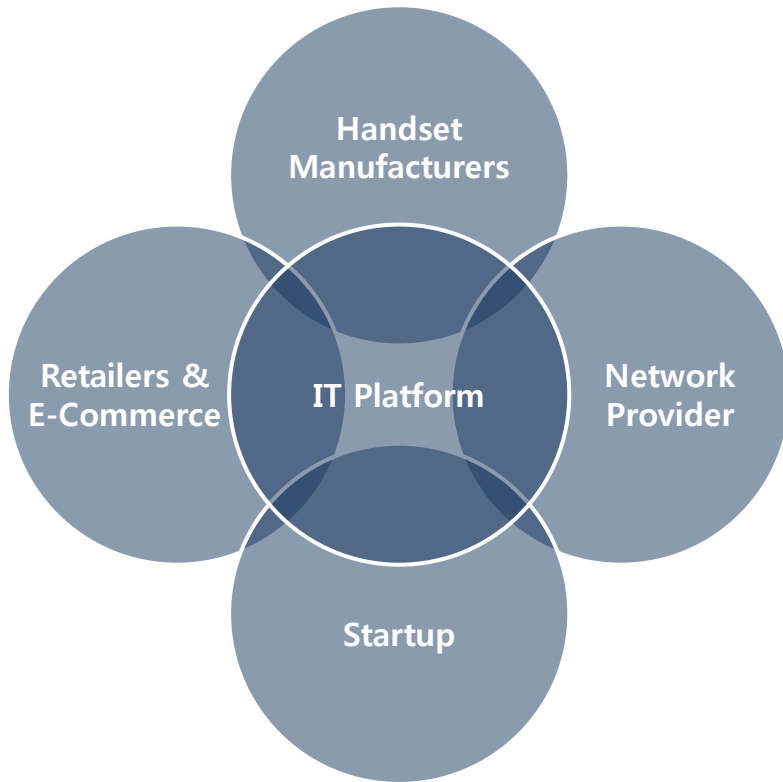
자산플래닝

- 자산 운용 목표 관리
 - 집을 사기 위한 현재 저축액 등
- 자산 운용 내역의 그래픽 제공
- 자산 운용 경고 기능
 - 납기일, 상환일, 목표 초과 등

지급결제 영역의 글로벌 경쟁 격화

다양한 기업들이 지급결제 시장에 지속적으로 진입함에 따라 지급결제 영역은 핀테크 산업 중 가장 치열한 경쟁이 벌어지고 있음

글로벌 핀테크 지급결제 경쟁 현황



“Payment는 핀테크 기업이 가장 많이 진출한 영역”

Handset Manufactures

- 모바일 디바이스 제조사는 자사 디바이스에 내장된 지급결제 시스템을 기반으로 시장에 진입 중임 - Apple, Samsung

IT Platform

- 대규모 고객 기반을 보유한 IT Platform은 지급결제 시장의 가장 강력한 Player로 부상 중임 - Google, Tencent, KaKao Talk, Line

Network Provider

- 각국의 통신사 또한 보유 고객 Pool을 기반으로 모바일 지급결제 시장 초기에 진입함 - Mpass, Vodafone, Softbank, NTT Docomo

Retailers & E-Commerce

- 소매 유통업체 및 전자상거래 업체는 기존의 loyalty 프로그램에 지급결제 시스템을 결합하여 고객들을 유인 - Starbucks, Tesco, Target, e-bay, Amazon, Rakuten

Startup

- IT 기반 Startup은 고객 편의성을 극대화한 IT 기술을 바탕으로 지급결제 시장의 지분 확보 - Venmo, Square

IT 기업의 국내 지급결제 산업 진출

과거 카드사, 통신사 중심으로 유지되던 국내 지급결제 시장은 다음카카오, 네이버 등 IT 기업들의 시장 진입으로 인해 본격적인 경쟁 체제에 돌입함

최근 국내 모바일 지급결제 산업의 주요 변화



지급결제 영역에 대한 은행의 대응 option

은행들은 지급결제 영역에 대한 다양한 대응 전략을 수립하고 있으며, 지급결제 업체와의 적극적/선제적 제휴를 통한 경쟁력 확보가 바람직

	장점	단점	국내외 사례
<p>옵션[1] 지급결제시장 단독진출</p>	<ul style="list-style-type: none"> 독립적인 지급결제 생태계 구축 지급결제 서비스 관련 자체 기술 역량 보유 지급결제 서비스 제공에 따른 수수료 수익 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 플랫폼 경쟁이 필수적인 지급결제 시장에서 규모의 경제 확보가 어려움 지급결제 시장의 기술 변화에 뒤처질 가능성 상존 	<ul style="list-style-type: none"> Barclays는 QR코드 기반 지불결제 시스템인 핏 자체 개발 하나은행은 모바일 결제 App인 하나 N 월렛 운영 (시중은행 중 유일, 신한은행은 서비스 철수)
<p>옵션[2] 은행간 지급결제 생태계구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 개발에 대한 공동 투자로 인해 투자 비용에 대한 부담 적음 대규모 고객 기반 확보가 가능함에 따라, 시장 내 경쟁력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 지급결제 생태계에 대한 은행 간 전략 방향이 상이함에 따라 연합체 구성이 용이하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> JP Morgan, Bank of America, Wells Fargo는 연합 결제 시스템인 ClearXchange을 개발하여 플랫폼 사업으로 영역 확대
<p> 옵션[3] 지급결제 업체와의 적극적제휴</p>	<ul style="list-style-type: none"> 전문업체가 보유한 고객 접점 및 신규 기술을 바탕으로 고객 만족도 증대 가능 시스템 개발 등 추가 비용 부담이 거의 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 지급결제 전문업체와 사업 주도권 경쟁에서 불리 자체적인 지급결제 기술 역량 확보 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> 하나은행은 Paypal, Alipay, 다음카카오 등과 적극적으로 업무 제휴 중 Citi, BBVA, Barclays 등은 지급결제 업체와의 제휴 통해 신속한 지급결제 시장내 포지셔닝

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services.

Worldwide, our 167,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve their potential.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity.

Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit www.ey.com/kr

© 2015 Ernst & Young Advisory

All Rights Reserved.