



한국형 인터넷 전문은행의 사업모델 및 시사점

2015. 4. 16

파트너 조영서

Agenda

- 한국형 인터넷 전문은행의 필요성 및 설계 방향성

- 한국형 인터넷 전문은행 사업 모델

- 성공적 사업모델 도입을 위한 선결 과제



금융시장 및 고객의 행태변화로 인해 한국 금융/은행업의 혁신이 요구됨

시장의 변화

- 선진국 대열에 들어서면서 **본격적인 저성장/저금리 시장**이 도래하게 되어, 과거의 은행 사업 모델에 기반한 높은 수익성을 기대하기 어려워짐

고객의 변화

- 고객이 디지털 환경에 익숙해짐에 따라, **지점 방문 회수가 현격히 줄어드는 등 고객의 금융 이용행태가 변화**하고 있음

경쟁의 변화

- 금융과 **ICT간 융복합이 확대**되면서, ICT 업체 중심의 지불결제 솔루션이 확산되는 등 **금융산업의 경쟁 대상이 비금융권으로 확대**되고 있음

**철저히 고객의 관점에서 사업을 영위하는 혁신적인 은행 사업모델을
zero base에서 구상/설계해야 함**



은행업 혁신은 완벽한 “고객 중심”에서 시작되어야 하며, 이는 디지털의 주요 트렌드인 모바일과 빅데이터에 기반해야 함

모바일

“모바일로의 플랫폼의 이동”

- PC → 모바일로 인터넷 플랫폼의 진화가 이루어져, 이제는 모바일을 중심으로 모든 소통의 방법론이 재구성됨
- 1인 1device 환경이 구축되면서, 모바일 기기를 이용해 고객에게 ubiquitous 서비스 경험 제공이 가능해짐

완벽한 “고객 중심” 실현

- 금융이 고객 삶의 일부와 밀접히 연결, 차원 높은 고객경험 제공
- 고객 니즈에 대한 철저한 이해에 기초하여 채널/상품/서비스 설계
- 고객의 금융 이용 편의성 획기적 향상

빅데이터

“금융과 비금융간 데이터 융합을 통해 전방위적인 고객 이해 가능”

- 고객 개개인에 관한 다양한 정보들이 축적되어, 이를 해석해 고객에 대한 깊은 이해 수준 확보 가능
- 데이터 분석 기술이 발전해, 과거에는 처리하기 어렵던 대단위 정보 해석이 저비용으로 가능해짐

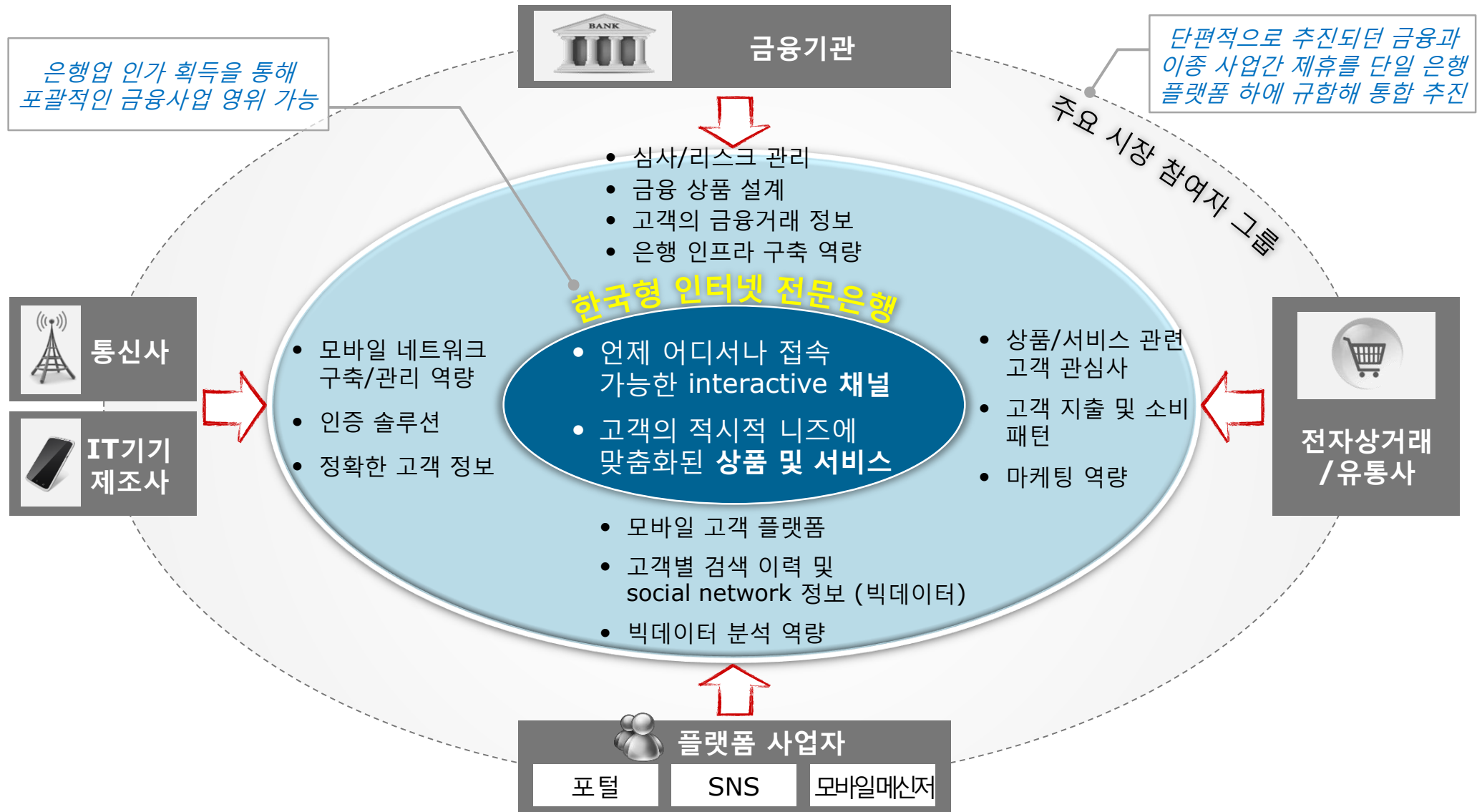


한국형 인터넷 전문은행은 모바일과 빅데이터에 기반하여 구현되고, 이는 필연적으로 “제휴를 수반함

	사업모델 구성요소	상세 설계 방향성	
인터넷 전문은행 1.0 사업 모델	은행과 고객간 접점을 확장	<ul style="list-style-type: none"> 고객과 은행간 접점을 지점에서 인터넷 환경으로 전환 인터넷 접속 환경이 구비된 곳이라면 언제든지 접속 가능 	인터넷 전문은행의 기초경쟁력을 확보하기 위한 기본적인 구성 요소
	경쟁력 있는 price offering	<ul style="list-style-type: none"> 대면 채널 운영을 최소화하고 핵심 서비스에만 집중 이를 통해 절감되는 비용을 고객에게 금리 이득으로 전달 	
	단순하고 쉬운 상품 구성	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 금융 영역 별 최소한의 표준상품 구성 핵심 가치제안 위주로 쉽게 상품을 설명해 상품 구매의 DIY 실현 	
인터넷 전문은행 2.0 사업 모델	모바일 환경 하에서 ubiquitous 고객경험 제공	<ul style="list-style-type: none"> 은행 서비스의 anytime anywhere 고객 경험 완성 모바일 환경에서 계좌개설에서 금융거래, 상담 및 상품구매까지 모든 은행 서비스의 완결성 부여 	차별적 요소 설계를 위한 필수 구성요소
	빅데이터 분석을 통한 tailored 상품/서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> 이종산업의 고객 데이터와 금융 데이터를 통합 분석해 고객의 니즈를 적시에 파악 시간, 장소 등 고객 여건에 맞는 contextual offering 제시 	
	모바일/빅데이터 구현 위한 이종산업과의 제휴	<ul style="list-style-type: none"> 모바일 환경 하에서 이종 산업과의 고객 데이터 결합을 통한 tailored 서비스가 가능하도록 은행과 ICT업체와 제휴 체결 	





한국형 인터넷 전문은행의 주요 구성 주체는 금융기관과 ICT 기업들이 될 것임



한국형 인터넷 전문은행의 주요 참여자의 제공 역량

인터넷 전문은행 구현을 위한 핵심 요소 및 주요 참여자별 역량 보유 여부

인터넷 전문은행 구현의 핵심 요소	은행	통신사	IT기기 제조사	플랫폼 사업자	전자 상거래	유통사
• 심사/리스크 관리	✓	✓				
• 금융상품 설계 역량	✓					
• 고객 플랫폼 제공				✓	✓	
• 고객을 이해할 수 있는 다양한 정보 보유	✓	✓		✓	✓	✓
• Ubiquitous 서비스를 제공하기 위한 네트워크 구축 역량		✓	✓			
• 정보 보안 및 인증 솔루션	✓	✓	✓	✓		

 : 역량 보유
 : 역량 일부 보유



또한 참여 주체들은 인터넷 전문은행 사업을 통해 본업의 value proposition을 강화할 수 있는 기회를 확보할 수도 있음

인터넷 전문은행으로부터 확보 가능한 참여 주체별 VALUE PROPOSITION

은행



- 디지털 기반의 새로운 은행 상품/서비스 도입을 위한 테스트베드로 활용
- 기 구축된 플랫폼을 활용, 낮은 비용으로 신속한 해외 진출 가능
- 기성 세대와는 차별화된 성향을 가진 밀레니엄 세대에 소구

플랫폼 사업자



- 플랫폼 내에서 일상 생활에 필수적인 금융 서비스까지 제공, 고객 충성도 향상
- 고객 기반을 활용하여 광고 등의 기존 수익 모델과는 차별화된 추가 수익원 확보

통신사



- 신규 사업 확보 통해 기존 사업 정체로 인한 성장 부진 탈피
- 금융 - 통신 상품 간 결합 판매 통해 고객 retention 향상

전자상거래/유통



- 은행 - 결제 - 쇼핑 간 시너지 통해 고객 loyalty 향상 및 소비 촉진 가능
 - e.g. 라쿠텐 은행/카드 이용자가 라쿠텐 물에서 결제 시 할인 및 포인트 혜택 우대

IT 기기 제조



- 은행과의 결합으로 온/오프라인 모바일 결제 생태계 구축 용이
- 단순 단말기 제공 외 금융 결합 상품 판매 통한 retention 향상



고객들은 한국형 인터넷 전문은행을 통해 기존 은행 대비 향상된 고객 경험 및 경제적 혜택을 향유하게 될 것임

한국형 인터넷 전문은행의 차별성 및 이용혜택

	계좌개설	이체	결제	여신	수수료 Biz
As-is 은행 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 은행에 직접 찾아가야만 하는 불편함 	<ul style="list-style-type: none"> 은행명/계좌번호 필요 통장암호, 보안카드/OTP, 휴대폰인증 거쳐야만 이체 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 여러 결제수단을 각각 관리하는 불편함 직불결제방식의 가맹점 확산 제약 	<ul style="list-style-type: none"> 금융거래에 기반한 신용도 평가 무작위 마케팅으로 인한 피로감 	<ul style="list-style-type: none"> 펀드/방카: 역량 있는 상담원 수가 제한적 자산관리: PB를 통해 대면 제공
VS					
To-be 은행 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 지점 방문 없이, 스마트폰으로 바로 계좌 개설 ICT 업체와 제휴 시 대규모 고객 획득도 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 메신저나 SNS, 폰북으로 송금 가능 스마트폰 활용한 생체인식 등으로 편리하게 본인인증 	<ul style="list-style-type: none"> 모든 결제수단을 하나의 플랫폼에서 관리 모바일 기기를 활용해 가맹점 확보 용이 	<ul style="list-style-type: none"> SNS등 이중산업의 고객정보를 활용한 정교한 신용 평가 고객이 처한 상황 인식에 기반한 적시 상품 추천 	<ul style="list-style-type: none"> 펀드/방카: 모바일 채널로 분야별 전문가가 상담 제공 자산관리: mass 대상 개인자산 관리 (지능형 알고리즘)
기대효과:	<div>↓</div> <div>쉽고 편리한 계좌 개설</div>	<div>↓</div> <div>이체 거래의 편의성이 대폭 향상</div>	<div>↓</div> <div>편리한 결제 통합 솔루션과 함께 맞춤형 쿠폰 서비스 이용 가능</div>	<div>↓</div> <div>경쟁력 있는 가격으로 tailored 여신 서비스 이용 가능</div>	<div>↓</div> <div>고객의 자산현황 및 실제 니즈에 기반한 상품판매 실현</div>

한국형 인터넷 전문은행은 신속한 고객기반 구축이 가능하고 비용 구조 및 상품 판매의 혁신으로 빠른 손익분기점 도달이 가능

한국형 인터넷 전문은행의 경쟁력

신속한 고객 기반 구축

- ICT업체 제휴를 통해 고객을 모집해 단기간 내 critical mass에 도달 가능
- 스마트폰을 통해 쉽게 계좌 개설이 가능해, 별도의 영업망 없이도 신속한 성장 가능

비용 구조 혁신

- 제휴 업체의 고객 기반을 전환시킬 경우 대규모 매스 마케팅 비용 절감
- 오프라인 지점 운영비용 절약 가능
 - 저비용 구조 때문에 매력적인 여수신 금리 제공 가능하여 고객 유입 용이

상품 판매 혁신

- 빅데이터, 모바일 기술을 이용해 고객이 처한 상황 인식에 기반한 적시 상품 추천으로 판매적중률 제고

사례: 일본 JIBUN BANK

제휴를 통한 성장

- **KDDI(통신사)의 모바일 플랫폼 기반 빠른 모객**
 - 50% 합작사인 일본 2위 이동사 KDDI의 모바일 플랫폼을 기반으로 거래의 편의성 극대화에 주력
 - ▶ 대부분의 금융거래가 모바일에서 완벽하게 실행¹⁾
 - ▶ 2013년 기준 160만 이상 고객 계좌 수 달성
- **BTMU(은행)의 ATM 네트워크 및 다양한 금융 상품 포트폴리오로 고객 유입**

단기간 BEP 달성

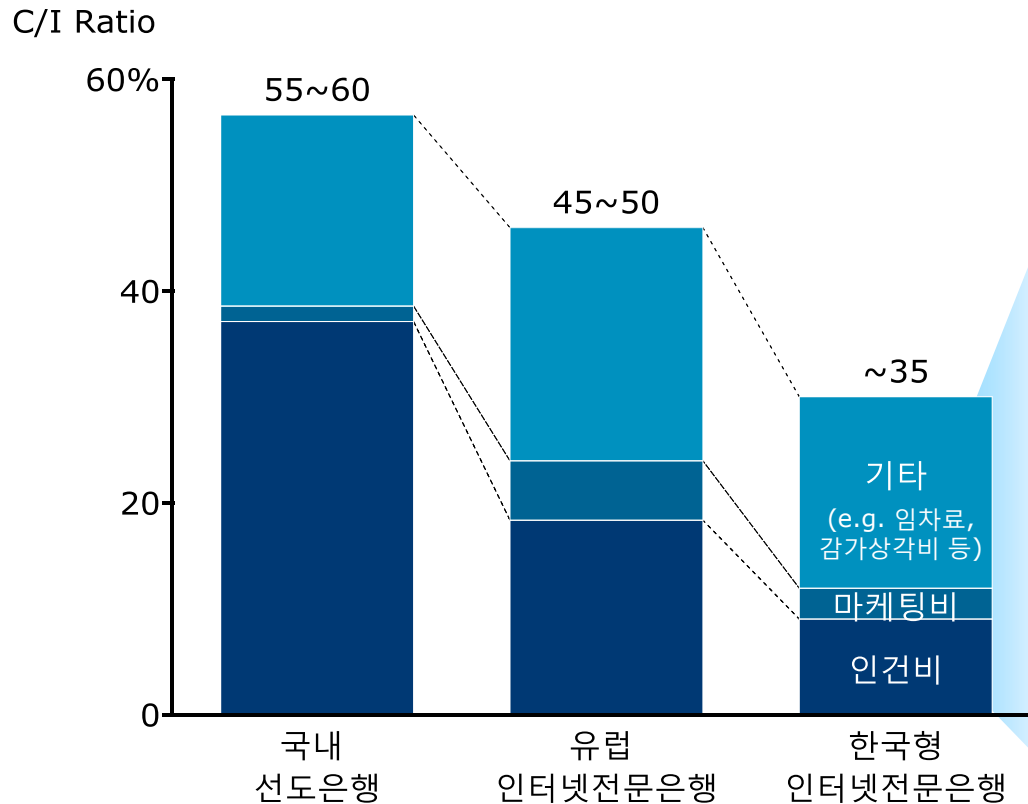
- **낮은 판관비로 빠르게 흑자전환 성공**
 - 모바일 중심 사업 구조로 인건비, 감가상각비 절감하여 출범 4년 만인 '12년 흑자 전환

Note: 1) 예. 계좌개설 시 고객이 운전면허증 등을 휴대폰 카메라로 촬영하여 은행에 전송하면 신 속하게 본인 확인이 완료되는 기술 등을 적용



한국형 인터넷 전문은행은 기존 은행 대비 경쟁력 있는 비용구조 실현이 가능할 것으로 예상됨

은행 형태별 C/I RATIO¹⁾



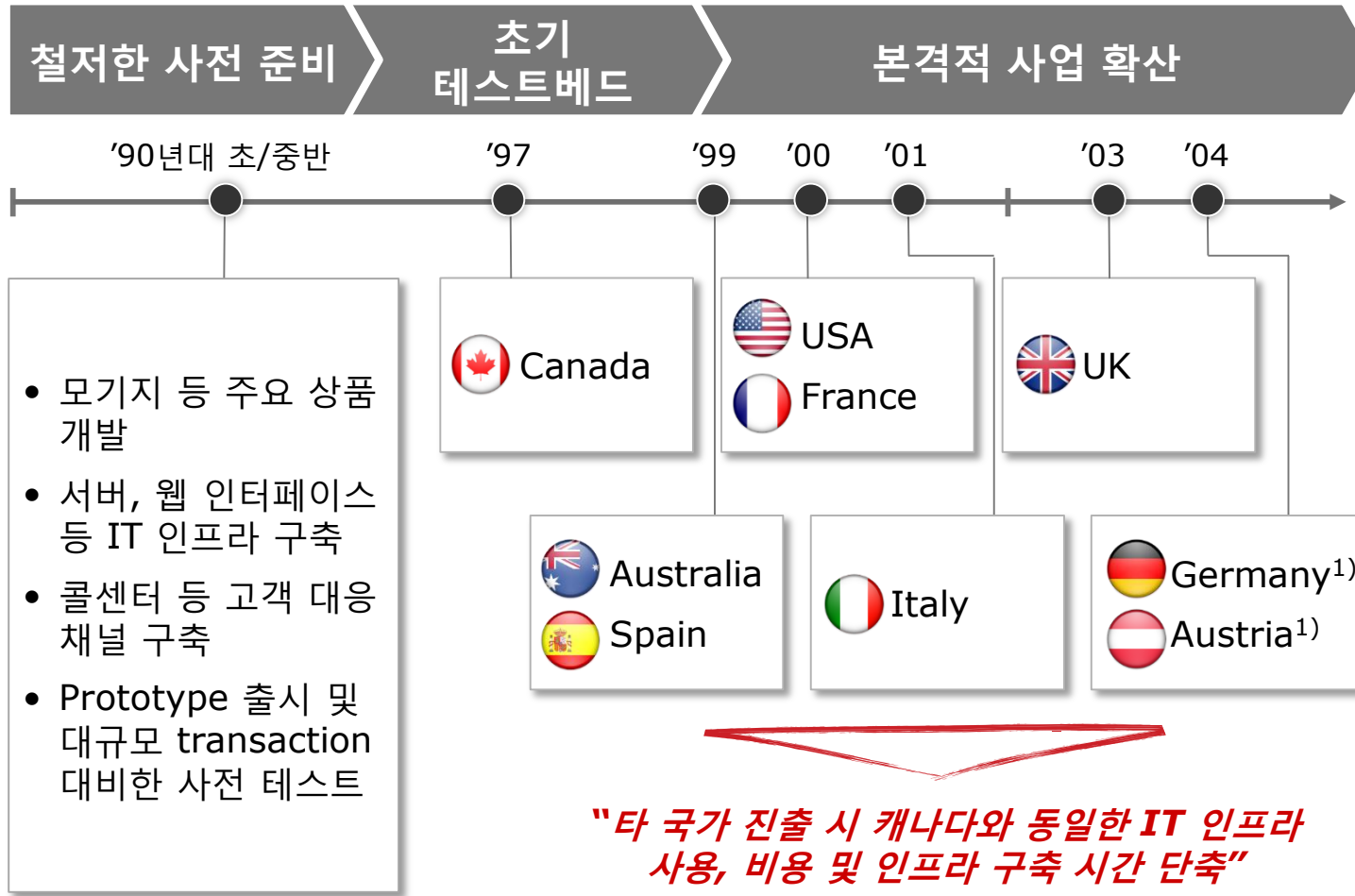
인터넷전문은행의 비용절감 영역

기타	<ul style="list-style-type: none">소수의 flagship store 제외하고 물리적 지점을 운영하지 않아 시중 은행 대비 임차료가 낮음
마케팅비	<ul style="list-style-type: none">제휴사의 메신저, 포탈, 오프라인 지점²⁾ 등을 고객 확보 및 마케팅 수단으로 활용해 마케팅 비용 절감
인건비	<ul style="list-style-type: none">지점인력 지급 인건비 절감빅데이터 활용한 업무 process 개선으로 운영비용 추가 절감 가능<ul style="list-style-type: none">e.g. 대출심사 자동화를 통한 심사인력 비용 절감

1) 국내 선도은행과 독일 인터넷 전문은행은 '13년 기준, 한국형 인터넷 전문은행은 출범 후 3년 시점 가정, CIR: 일반관리비/총영업이익; 2) e.g. 통신사 영업지점
Source: Annual Report, Bain Analysis

한국형 인터넷 전문은행 모델은 국내에서의 테스트베드 기간을 거친 후 해외 금융시장을 개척하는 핵심 플랫폼으로 활용할 수 있을 것임

ING DIRECT의 해외 확장 사례



인터넷 전문은행의 해외 확장 용이성

- 범세계적으로 통용되는 인터넷/모바일 서비스 이용방식에 따라 설계되어 고객의 수용도 높음
- 표준화된 시스템 활용해 적은 비용으로 빠른 해외 진출 가능
 - 한번 시스템을 개발하면, 국가별 환경에 맞춰 일부만 수정해 다른 국가 용도로 활용 가능
- 물리적 고객 접점을 구축할 필요 없음
 - 모바일 채널이 고객과의 접점이고, 마케팅 목적의 소수 flagship store만 필요
 - ATM 네트워크는 제휴 등으로 확보 가능

1) 현지 업체를 인수한 경우, renaming 시점을 기준으로 판단



Agenda

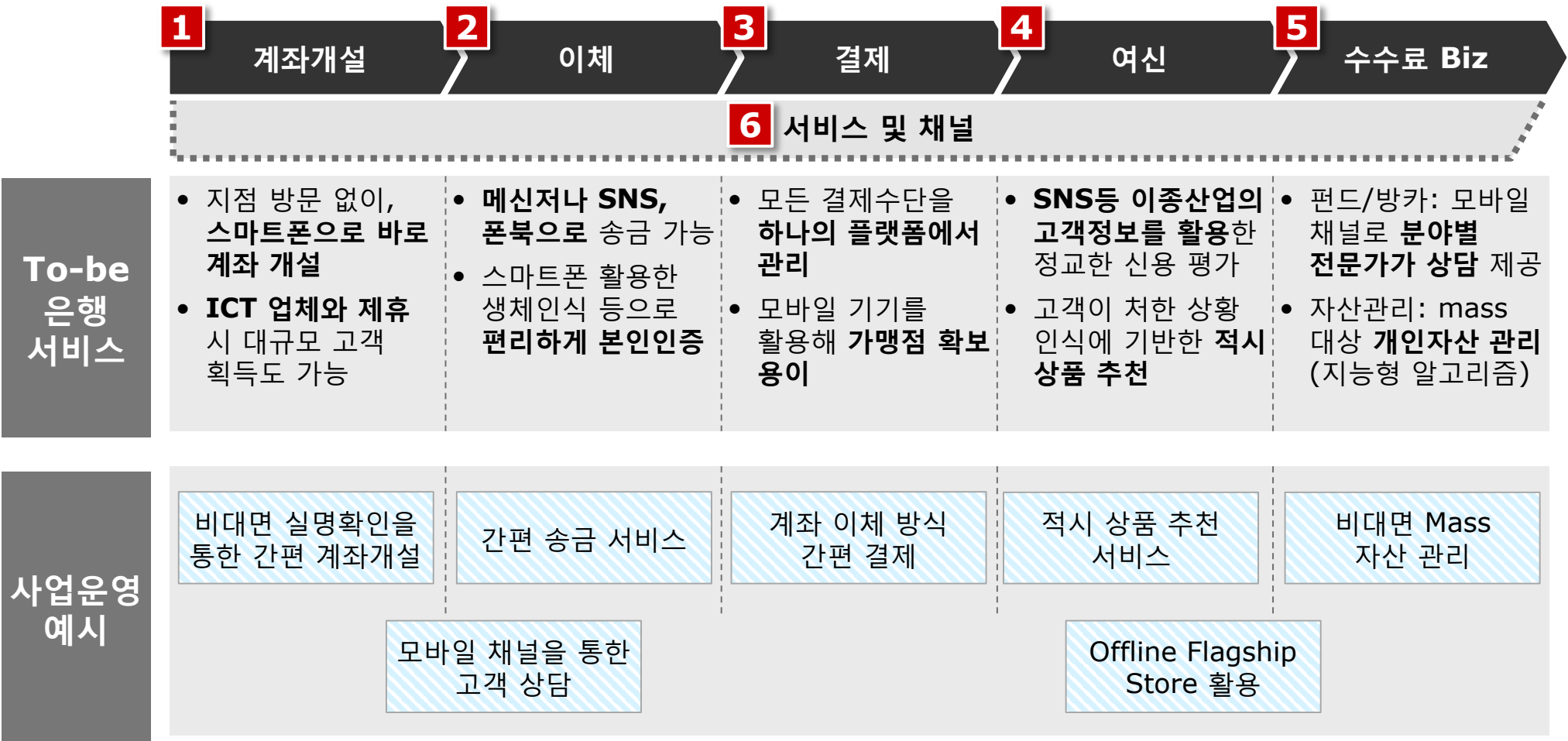
- 한국형 인터넷 전문은행의 필요성 및 설계 방향성

- 한국형 인터넷 전문은행 사업 모델

- 성공적 사업모델 도입을 위한 선결 과제



ICT 산업과의 접목을 통한 한국형 인터넷 전문은행 사업 모델



누구나 스마트폰만 있으면 오프라인 절차 없이 편리하게 계좌 개설이 가능한 비대면 실명 인증 방식 제공

1 계좌 개설

간편 계좌 개설 프로세스

“번거로운 오프라인 절차 없이, 비대면 실명 인증에 기반하여 스마트폰으로 수 분 내 계좌 개설 가능”

법적 실명
여부 확인

신분증 사본 전송

- 신분증 사진 업로드, 각종 DB 정보 비교 통해 실명 여부 확인

OR

보유 계좌 활용

- 고객이 이미 보유 중인 계좌로 소액 송금과 함께 인증 코드 전송

...

본인 여부
확인

안면/동작 인식

- 정해진 시간 내에 무작위로 요구된 특정 동작 취한 뒤 본인 얼굴과 함께 전송

OR

영상 통화

- 실시간 영상 통화 진행 통한 고객 얼굴 대조 및 실명 확인

...

해외 사례 – Jibun Bank



[신분증 사진 전송 통한 실명 인증]

- 신분증 사진을 스마트폰으로 전송 (운전면허증 또는 건강보험증)
- 통신사 고객 DB, 제3자 인증 기관 통해 고객 입력 정보 인증
- 사이트 로그인 후 우편으로 수취한 보안 카드 등록하면 서비스 이용 가능

지점에 방문하지 않고도 비대면 실명 확인을 통해
간편하게 은행 거래를 할 수 있는 차별적 고객 경험 제공



ICT 업체와의 제휴를 활용할 경우, 고객들이 평소 사용하는 서비스 환경에서도 쉽게 계좌를 만들 수 있음

1 계좌 개설

통신사의 실명 확인 대행 및 은행 가입 유도



통신사 대리점을 통한 간편 가입

- 통신사 오프라인 대리점에서 고객 대면 통한 실명 확인 대행
- 고객은 통신사 가입서 작성과 동시에 일부 항목에 추가 동의만 하면 은행 가입 완료¹⁾

메신저 상으로 은행 계좌 신설



메신저 통한 간편 가입

- 별도의 은행 애플리케이션 설치 없이도 제휴 메신저 상에서 바로 가입 가능
- 메신저와 연동된 전화 번호 및 가입자 정보를 실명 확인 수단으로 활용

제휴를 통해 고객들이 익숙한 서비스를 이용해 계좌를 개설하게 함으로써 고객 기반을 신속하게 확장 가능

1) 통신사를 통해 신규 개통 스마트폰에 은행 애플리케이션 기본 탑재



계좌번호 대신 스마트폰 전화번호부나 메신저를 이용해 송금이 가능하도록 구현함으로써 고객 편의성을 극대화

2 이체

폰북/메신저 기반 송금

“수신자 계좌 번호가 없어도
상대방 전화번호/메신저를 통해 계좌 이체 가능”



- 공인인증서나 보안카드 대신 **비밀번호나 지문 인식**으로 간편하게 인증 가능
- 수신자가 인터넷 전문은행 이용 고객이지 아니더라도 첫 이용 시 **1번만 본인 계좌를 등록**하면 해당 송금 서비스 사용이 가능하도록 해 **범용성을 확보**

해외 사례 – Facebook Messenger¹⁾



- 메신저 채팅창에서 송금 버튼 클릭

- 송금 금액 입력

- 즉시 송금 완료²⁾
- **Password** 입력 여부 및 종류는 고객이 선택
 - PIN, 지문 인증 등 지원

기존 인터넷/모바일 뱅킹의 송금 서비스 대비 차원이 다른 편의성 제공

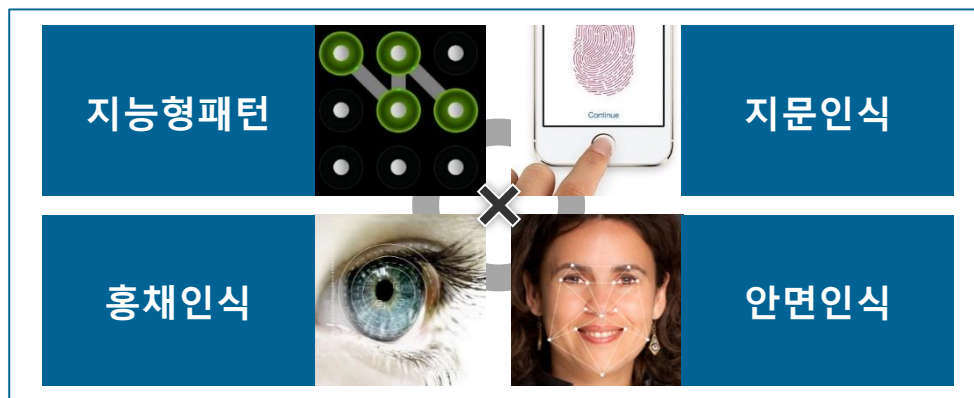
1) '15년 4월 중 미국 고객 대상 서비스 런칭 예정, 향후 유럽 확장 계획
2) 송/수신자 모두 최초 이용 시에는 본인 직불 카드를 1번 등록해야 함



송금 시 복잡하고 불편한 기존 인증 방식 대신 보안성과 편의성을 보장할 수 있는 새로운 기술 도입 필요

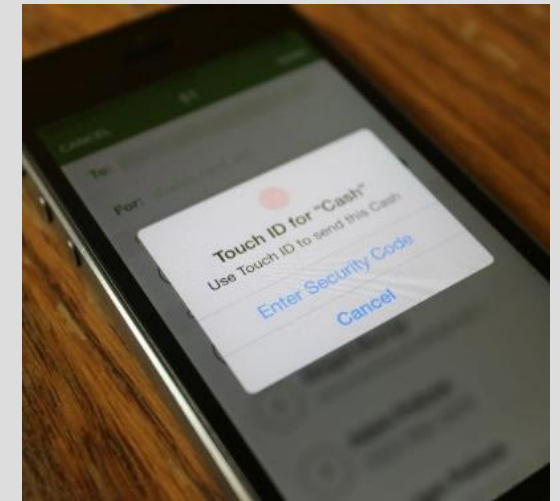
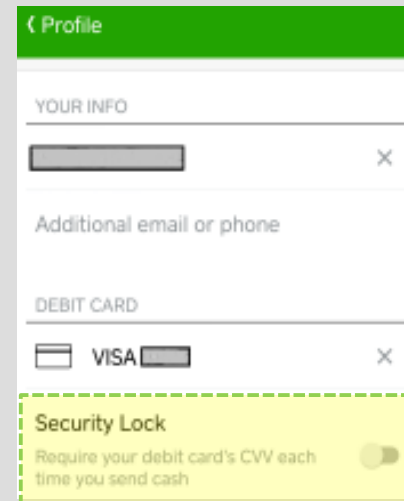
2 이체

주요 간편 인증 방식 및 결합



- 모바일 뱅킹 활성화를 위해 설치/휴대가 불편한 공인인증서, **OTP** 대비 편리한 인증 방식 도입 필수
- 충분한 보안성을 제공하면서도 편리성 유지 가능한 보안 기술 다수 활용 가능
 - 지문/홍채 인식 타인 수락율 0.01-0.0001% 불과
- 신규 보안 기술 활용과 더불어, 기존 디지털 보안 방식의 강화 병행도 필요
 - 예시: 4자리 계좌 비밀번호를 6-8자리 숫자로 강화

해외 사례 - Square Cash



- 상대방 메일/전화번호 입력 후 금액만 넣으면 바로 송금 완료
 - 통신 암호화, FDS 등을 통해 보안성 확보
- 소비자가 보안 강화를 필요로 하는 경우, 지문 인식/CVV 등의 간편 보안 기능 선택적 사용 가능

보안에 대한 패러다임 전환 및 은행의 자체 보안 역량 강화로 고객 편의성 극대화



실시간 계좌 이체 기반의 모바일 결제 서비스를 제공해 기존 카드 대비 높은 경제적 혜택 제공

3 결제

BUMP를 이용한 계좌이체 기반 결제

“수신자 계좌나 전화 번호 없이도 상대방 스마트폰에 접촉만 하면 바로 송금 가능”



- 고객과 가맹점주 모두에게 신용 카드에 버금가는 수준의 결제 편의성 제공
- 은행은 현금 영수증 발급 서비스와 함께 매출 관리 등의 부가 서비스도 제공

사용자 BENEFIT

“이용 고객과 가맹점 모두에게 낮은 수수료, 세제 혜택 등 이익 제공”

이용 고객 Benefit

- 인터넷 전문은행에 계좌만 개설하면 바로 이용 가능
- 스마트폰을 이용하는 업주가 있는 매장이면 어디서나 결제 가능
- 신용 카드 결제와 유사 수준의 결제 편의성
- 현금 이용에 따른 연말 정산 혜택
 - 소득 공제 규모 30%, 신용 카드는 15%

가맹점 Benefit

- 별도 단말기 설치 없이 앱에 계좌 및 일부 기본 정보만 등록하면 바로 이용 가능
- 고객 결제 금액이 즉시 입금되어 높은 유동성 제공
- 기존 카드 대비 낮은 가맹점 수수료 제공 가능

고객의 편의성을 높이고 보다 나은 경제적 혜택을 제공하는 새로운 결제 솔루션



검색/위치 정보 등 빅데이터를 활용, 고객 니즈에 맞춘 적시 상품 추천으로 고객 만족도 및 구매율을 향상시킴

4 여신

빅데이터 기반 적시 상품 추천

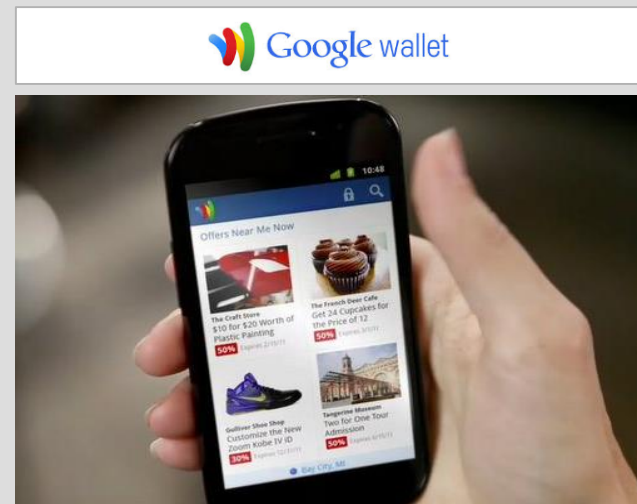
“고객 동의 하에 빅데이터를 활용,
고객 이동 동선 및 금융 니즈에 맞추어 최적 금융상품 추천”



적시적 상품 추천

- 적시/편의성 제공 통해 오프라인 은행에 앞선 고객 획득 가능
- 상품 구입 절차 간소화 및 전문가 상담 지원 통해 구매율 증진

해외 사례 - Google Wallet



- 고객의 Google 내 검색 이력과 위치 정보를 통해 정확한 고객 니즈 파악
- 고객이 검색한 아이템과 관련된 매장을 지나갈 때 할인 쿠폰 전송
 - 알림 직후 1시간 내, 해당 매장 근처에 있을 때만 유효

고객 니즈 사전 파악 및 적시 추천을 통해 고객이 정말 필요로 하는 금융 솔루션 제시



지능형 자산 관리 서비스를 통해 고객의 금융 패턴에 맞는 개인화된 조언을 제공해 상품 판매 성공률을 향상

5 수수료 Biz

지능형 자산 관리/최적화된 추천 제공

지능적인 자산 분석 및 조언

- 자산, 지출, 투자 현황 등 수집 및 분류
 - 지출 내역 카테고리 별로 자동 분류
 - 집/자동차 등 시세 정보 자동 업데이트
- 고객 맞춤 분석 및 조언 제공
 - 고객 투자 성과를 타인 포트폴리오/주요 지표와 비교
 - 집/자동차 적정 구매 시기 제안

최적화된 상품 추천

- 고객 금융 행태에 기반, 최적의 상품을 적시에 능동적으로 추천
 - 고객 소비 행태 분석 후 가장 높은 경제적 혜택 제공 가능한 카드 추천
 - 투자 성향에 맞는 투자 상품/자문사 추천
 - 가장 경제적이고 효과적인 보험 상품 추천

해외 사례 - Mint



Great job saving up. Now get a better return on your savings.

Your savings account is earning you less than

You've set up a Goal to buy a home. Get pre-qualified for a loan.

Being pre-qualified for a loan lets you determine

【개인화된 조언 제공】

We've estimated your **best auto insurance rate** at \$709/year based on limited underwriting criteria and typical coverage. Your actual rate may be different.

TODAY YOU PAY	YOUR BEST RATE	EST. SAVINGS
\$900/year	\$709/year <small>Median Rate: \$2,066</small>	\$191/year

【지출 내역 자동 분류】

【가장 효율적인 보험 상품 추천】

- 고객의 모든 금융 내역을 수집/분석 후, 이에 맞는 적정 금융 상품을 적시에 추천
- 광고 및 가입 중개 수수료만으로 성공적 운영 중
- 현재 고객 1천만 명, 등록 계좌 1.7천만 개 이상



자산관리 서비스를 mass 고객에게 확대 제공하고,
고객에게 정말 필요한 금융 상품을 능동적으로 추천



Interactive 상담 제공을 통해 고객에게 오프라인과 유사한 수준의 상담 경험을 제공

6 서비스 및 채널

시각 자료 기반 전문가 상담 제공



상담 제공 방식

- 각 상담 분야별 전문가 배치
- 예약제 실시해 고객이 편한 시간에 365/24 상담 제공
- 통화 중 실시간으로 고객 스마트폰 화면에 시각 자료 전달, **interactive 상담 제공**
 - 상담사가 시각 자료에 highlight/memo 가능
 - 상담 직후 추천 상품을 고객 메시지로 전송

해외 사례 – Vidyo & Indusind Bank



- Vidyo(미국 개발 업체)에서 스마트폰, 태블릿으로 **interactive 화상 상담**이 가능한 솔루션 개발
 - 상담관련 내용을 실시간으로 화면에 띄워놓고 상담 진행
- '14년 인도 **Indusind Bank**에서 해당 솔루션 도입, **365/24 화상상담 서비스 제공 중**
 - 오프라인과 동일한 범위/수준의 상담 제공 (계좌 개설, 상품 가입 등)

은행 업무 시간에 지점에서만 받을 수 있던 금융 상담의 경계를 완전히 허물고, 대면 상담을 필요로 하는 고객들의 니즈를 충족시킴

소수의 flagship store 운영을 통해, 비대면 채널만으로는 부족한 브랜드 이미지 구축 및 차별적 고객 경험 제공

6 서비스 및 채널

대면채널의 필요성

브랜드
관리

“Flagship store를 브랜드 마케팅 tool로 활용”

- 물리적 공간에서도 시각적으로 브랜드를 노출시켜 잠재 고객 대상 브랜드 인지도 제고



고객
경험
제공

“오프라인 경험을 제공하여 온라인 가입 및 상품/서비스 구매 촉진”

- 오프라인 매장에서 디지털 콘텐츠 체험할 수 있는 환경 제공
- 주고객인 젊은 층의 관심사에 맞는 행사를 통해 고객 로열티 확보

Hello Bank “Pop-up store” 사례



- Phygital¹⁾ 공간을 표방**, 디지털 콘텐츠를 오프라인 매장에서 경험
 - 음악, 패션 등 interactive contents 제공



- 주고객인 디지털 세대의 호기심을 자극하는 **독특한 경험을 제공**
 - Hello Bank 브랜드와 연계되어 고객 기억 속에 각인



- 방문고객의 SNS 전파 통한 **Viral 마케팅 수단으로 활용**
 - Pop-up store 1개 당 매주 1천명 이상 고객 방문으로 1만 6천명 이상 신규고객 유입 기대

소수의 Flagship store 운영을 통해 브랜드 신뢰도를 제고하고 고객 기반 확장을 촉진

Note: 1) Physical + Digital



Agenda

- 한국형 인터넷 전문은행의 필요성 및 설계 방향성

- 한국형 인터넷 전문은행 사업 모델

- 성공적 사업모델 도입을 위한 선결 과제



고객 입장에서 ICT 기술을 접목해 편리한 금융 서비스를 제공하기 위해서는 몇 가지의 규제상 제약 요소가 해결되어야 함

한국형 인터넷 전문은행 추진 과정에서의 규제상 제약 요인

1	2	3	4	5
설립	계좌 개설	이체/결제	여신/수신 및 운용	수수료 biz
<p>은산분리</p> <ul style="list-style-type: none"> 비금융주력자(산업자본)의 은행 참여 지분 한도를 4%로 제한해, ICT 업체의 참여가 사실상 불가 <p>최소자본금</p> <ul style="list-style-type: none"> 인터넷 전문은행에 대한 최소자본금 규정 확립 필요 <ul style="list-style-type: none"> 일반은행 1천억원 지방은행 250억원 	<p>(대면) 실명거래 확인</p> <ul style="list-style-type: none"> 대면을 통한 본인 확인 의무화로 인해 비대면 채널에서의 실명확인 절차 실행 불가 	<p>OTP¹⁾ 발급절차</p> <ul style="list-style-type: none"> OTP 발급 위해서는 본인 실명증표의 확인이 반드시 필요, 오프라인 지점 방문이 불가피 	<p>위치정보활용 제한</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인위치정보의 제 3자 제공 시, 매번 제공받는 자, 제공 일시, 목적을 통보해야 해 위치 정보 연계 상품의 고객 편의성 감소 <p>자산운용 금액 제한</p> <ul style="list-style-type: none"> 사업 초기, 수신 대비 대출규모가 작을 경우에 대비해 자기자본 수준의 자산운용 규모 제한 완화 필요 	<p>방카 - 보험회사별 모집액 제한</p> <ul style="list-style-type: none"> 방카판매 활성화가 미흡한 사업 초기 보험상품 제공처를 4개 이상 확보하지 못할 경우 25%를 준수 어려움 <p>신용카드 - 은행업 인가지침</p> <ul style="list-style-type: none"> 은행의 신용카드업 겸업 위해서는 30개 이상의 오프라인 사업장 필요

Note: 1) One-Time Password (일회용 비밀번호)



컨소시엄 구성 시 ICT 기업의 참여를 확대하기 위해, 현행법상 금산분리 규정 완화가 필요함

현행 규제

문제점

개선 방향성(안)

은산 분리

- **(은행법 제16조 2항)**
비금융주력자는 은행의
의결권 있는 발행주식 총수의
100분의 4를 초과하여 은행의
주식을 보유할 수 없다

- 은행 산업에 혁신의 촉매 역할을
수행할 수 있는 **ICT
기업**(플랫폼 사업자, 통신사,
전자상거래 업체 등)의 **시장
참여를 제한**

- 현행 비금융업체의 은행
**지분 4% 초과 보유
제한의 완화** 또는
**금융위 승인을 통해
대주주 자격 허용**

최소 자본금

- **(은행법 제8조 2항)**
은행업 인가를 받기 위해
자본금이 1천억원 이상일 것.
단, 지방은행은 250억원 이상

- 일반은행 수준의 자본금 요건이
적용될 경우, **업무범위 제한에
따른 형평성 이슈 제기 가능**

- 인터넷 전문은행의
업무범위 허용 수준에
맞추어 **적정 자본금 규모
책정**

현행 규제

(대면)
실명
거래
확인

- **(금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률 시행령 제4조 2항)** 금융거래를 할 때 실지 명의는 개인의 경우 주민등록증 또는 국가기관이 발급한 증표에 의하여 확인한다

문제점

- “대면” 실명확인 절차로 인한 비용 발생으로 고객의 효익 감소
 - 언제 어디서나 금융 서비스 이용이 가능하게 하는 인터넷 전문은행의 취지에 어긋남
 - ICT 기술로 해결 가능한 본인확인 절차에 인력을 투입해 불필요한 비용 발생

개선 방향성(안)

- 미국이나 일본 등과 같이 최소한의 수준의 안정성을 담보로 **비대면 실명확인 허용**

OTP
발급
절차

- **(전자금융감독규정 제34조 2항 3호)** 전자금융 거래에 사용되는 일회용 비밀번호 등의 접근매체를 발급받기 위해서는 반드시 본인 실명증표를 확인한 후 교부할 것

- OTP 발급을 위한 고객의 오프라인 지점 방문 필요
 - 거래의 전 과정을 온라인, 모바일 상에서 이뤄지게 하려는 인터넷 전문은행의 설립 취지에 어긋남

- 비대면 실명인증 통해 모바일용 일회용 비밀번호 접근매체(e.g. 스마트폰 App 등) 발급 허용



고객 맞춤형 상품 설계를 위해 개인정보 이용제한 규정의 완화가 필요함

현행 규제

위치 정보 이용 제한

- **(위치정보의 보호 및 이용 등에 관한 법률 제 19조 3항)**
위치기반서비스사업자가
개인위치정보를 개인위치정보
주체가 지정하는 제3자에게
제공하는 경우에는 매회
개인위치정보 주체에게 제공받는
자, 제공일시 및 제공목적 등을 즉시
통보하여야 한다¹⁾

문제점

- 제휴처와 고객이 위치정보 제공
확인 내용을 반복적으로 주고
받는 불편함 초래

개선 방향성(안)

- 고객 위치정보 이용내역
통보의무의 완화

자산운용 금액 제한

- **(은행법 38조)** 은행은
상환기간 3년 초과
채무증권과 지분증권을
자기자본의 100분의 100범위
초과하여 투자할 수 없다²⁾

- 여신의 규모가 충분히 성장하지
않은 사업 초기, 초과 수신금의
적절한 운용이 어려움

- 인터넷 전문은행에 한해
현행 규제의 투자제한
수준 완화 필요

Note: 1) 단서조항) ④ 위치기반서비스 사업자는 제3항에도 불구하고 대통령령으로 정하는 바에 따라 개인위치정보주체의 동의를 받은 경우에는 최대 30일의 범위에서 대통령령으로 정하는 횟수 또는 기간 등의 기준에 따라 모아서 통보할 수 있다.

2) 원문: 제38조(금지업무) 은행은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 업무를 하여서는 아니 된다. 1. 다음 각 목의 증권에 대한 투자의 총 합계액이 은행의 자기자본의 100분의 100의 범위에서 대통령령으로 정하는 비율에 해당하는 금액을 초과하는 투자. 가. 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제4조제3항에 따른 채무증권으로서 상환기간이 3년을 초과하는 것. 다만, 국채 및 한국은행 통화안정증권, 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」 제11조제6항제2호에 따른 채권은 제외한다.

나. 지분증권, 다만, 「금융산업의 구조개선에 관한 법률」 제11조제6항제1호에 따른 주식은 제외한다.

Source: 문헌 조사; 전문가 인터뷰



출범 초기 수익성 확보를 위해 보험, 신용카드업의 영위 규제의 완화가 필요함

현행 규제

문제점

개선 방향성(안)

방카 모집액 제한

- **(보험업법 시행령 제40조)**
1개 손해보험회사, 1개
생명보험회사 상품모집액은
신규모집총액의 100분의
25를 초과할 수 없다

- 방카 판매 활성화가 불충분한
사업 초기, **4개 이상의 보험상품**
공급업체 확보가 어려울 수 있음

- 현행 **25%** 규정의 완화
필요
 - NH 사례와 같이 일정 기간
동안 50%로 상향/유예

신용 카드업 영위 제한

- **(여신전문업 인허가지침 제3장12다)** 신용카드업
영위에 적합한 30개 이상의
점포를 확보하고 있거나 인가
시점에 확보 가능할 것

- 신용카드업 영위가 불가능해
고객에게 통합 결제 솔루션 제공
불가

- 점포 개수를 기준으로 한
인가지침 조항 변경



結語: 한국형 인터넷 전문은행 사업 추진 관련 제언

추진 의의

“한국형 인터넷 전문은행 사업은 국내 은행업의 혁신을 이루는 촉매제 역할을 수행할 것임”

- 완벽한 고객 중심으로의 은행업 사고 전환의 계기가 될 것임
- 한국 금융업의 해외 진출의 교두보로서 역할을 수행할 것임
- H/W 중심으로 편제된 국내 ICT 산업의 서비스 역량 발전을 촉진할 것임

성공 가능성

“한국형 인터넷 전문은행은 충분한 성공 가능성도 지니고 있음”

- 제휴를 통한 빠른 고객기반 구축과 우월한 비용구조를 토대로 신속하게 BEP에 도달할 것임
- 한국의 발전된 IT 인프라는 인터넷 전문은행이 원활히 구동되는 토대를 제공할 것임
- 한국 고객의 높은 IT 이해도 및 수용도로 인해 인터넷 전문은행이 활성화될 수 있을 것임
- 또한 높은 수준의 한국 고객을 상대로 테스트를 거치면, 해외에서도 성공적인 사업 launch가 가능할 것임

전제 조건

“단, 이를 실현하기 위해서는 사업 참여 당사자들의 전향적 자세가 요구됨”

- 은행은 ICT와 적극적인 제휴를 통해 은행 사업 모델의 혁신을 추구해야 함
- ICT 기업도 국내 금융소비자의 경험을 향상시키는 기회이자 새로운 성장기회로 활용해야함
- 규제 당국 역시 혁신의 driver로서의 역할¹⁾을 수행해야 함

1) 터키 규제 당국의 지원을 통한 자국내 은행들(e.g. Garanti Bank)의 혁신 유도



BAIN & COMPANY 