

제15권 7호

2025. 4. 7~2025. 4. 20

하나로여겨된
모두의금융

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- | | |
|---------|---|
| 논단 | 주주충실의무 논란에 대한 해결책 |
| 이슈분석 | 동남아 주요국 은행의 부실채권 현황 및 시사점 |
| 금융경영브리프 | HSBC · UBS, 인도 자산관리 부문 확장
日 보험업계, 디지털 기반의 핵심 역량 강화 |
| 금융지표 | 국내 금융시장
해외 금융시장 |

인간

연구자는 사람⁺, 고객은 사람⁺⁺

세상을 바꾸기 전에 먼저 사람을 바꿔야 합니다.
현실에 기초한 진지한 연구를 통해
사회적 신뢰를 창조하는 것
하나금융연구소의 사명입니다.



집필진

편집

연구위원	안성학(shahn0330)
연구위원	강미정(ashleykang)
연구원	유승원(youth1)

논단

서울대학교 법학전문대학원 교수 정준혁

이슈분석

수석연구원	장혜원(hwjang)
-------	-------------

금융경영브리프

연구원	김종현(jh.kim)
연구원	송형은(hesong)

금융지표

연구원	정안선(ansunc)
-----	-------------

제15권 7호

2025. 4. 7~2025. 4. 20

하나로 연결된
모두의 금융.

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 01 **논단** 주주총실의무 논란에 대한 해결책
- 04 **이슈분석** 동남아 주요국 은행의 부실채권 현황 및 시사점
- 08 **금융경영브리프** HSBC · UBS, 인도 자산관리 부문 확장
 日 보험업계, 디지털 기반의 핵심 역량 강화
- 12 **금융지표** 국내 금융시장
 해외 금융시장

주주충실의무 논란에 대한 해결책*

정 준 혁 서울대학교 법학전문대학원 교수

주주충실의무를 담은 상법 개정안에 대한 논란이 갈수록 커지고 있다. 이러한 논란은 현행 상법과 동일한 규정 체계를 갖추고 있는 다른 나라에서는 발생하지 않는다는 점에서 다소 아쉬움이 있다. 이사에게 주주 전체의 정당한 이익을 보호할 의무를 부과함과 아울러, 경영판단의 원칙 명문화, 업무상 배임죄의 합리적 조정, 적대적 M&A 방어에 대한 판단기준 정립, 상속세제 정비 등 종합적인 해결책이 필요한 때이다. 혁신적인 경영을 보장하고 투자자의 정당한 이익도 함께 보호하는 법체계가 수립되길 기대한다.

● 주주충실의무에 대한 논란이 심화됨

이사의 주주에 대한 충실의무를 규정한 상법 개정안이 지난 3월 13일 국회를 통과했지만, 4월 1일 대통령 권한대행의 재의요구권 행사에 따라 그 효력이 상실되었다. 이제 동일한 내용의 상법 개정안이 발효되려면 국회 재적의원 과반수의 출석과 출석의원 3분의 2 이상의 찬성을 얻거나, 새로운 내용의 법안을 만들어 의결해야 한다. 주지하다시피 재의요구권에 대한 경제단체와 투자자들의 반응은 극명하게 엇갈린다. 경제단체들은 상법 개정안이 기업 경영의 자율성을 침해하고 지나치게 많은 소송으로 인하여 정상적인 경영을 어렵게 할 것이라고 재의요구권을 환영한 반면, 투자단체들은 다른 나라에서 너무도 당연하게 인정되는 주주보호의무가 우리나라에서는 인정되지 않는다면 비판의 목소리를 높이고 있다.

상법 개정안에 대한
극명한 반응

문제가 되는 상법 개정안의 내용은 다음과 같다. 먼저 제382조의3 제1항은 “이사는 법령과 정관의 규정에 따라 회사 및 주주를 위하여 그 직무를 충실하게 수행하여야 한다”고 규정한다. 현행 상법은 회사에 대한 충실의무만을 인정하는데, 이를 주주에 대해서도 인정하는 내용이다. 다음으로 제2항은 “이사는 그 직무를 수행함에 있어 총주주의 이익을 보호하여야 하고, 전체 주주의 이익을 공정하게 대우하여야 한다”고 규정한다. 그동안 이사들이 총주주보다는 지배주주의 이익을 우선시하는 의사결정들을 내린 경우가 있음을 고려하여, 총주주의 이익을 보호하고, 전체 주주의 이익을 공정하게 대우할 것을 규정한 것이다.

전체 주주의 이익을
공정하게 대우할
것을 규정

* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

주요국에서는 이사의
주주보호의무가
널리 인정

그러나 상법 개정 문제가 이렇게 첨예한 논쟁의 대상이 된 것에 대해서는 다소 아쉬움이 있다. 주요국의 사례를 보면, 회사법에 이사의 주주에 대한 충실의무가 규정되어 있지 않음에도 불구하고, 이사의 주주보호의무가 널리 인정되기 때문이다. 예를 들어 일본 회사법 제355조는 "이사는 회사에 대해 충실의무를 부담한다"고 규정하고 주주는 충실의무의 대상으로 하지 않지만, 이를 둘러싼 논쟁이나 위 규정을 개정해야 한다는 주장은 전혀 없다. 학계와 판례가 일관되게 이사의 충실의무에 '주주 공동의 이익을 도모할 의무'가 포함된다고 해석하기 때문이다. 독일이나 프랑스도 이사의 주주에 대한 충실의무를 규정하지 않지만, 판례나 학설상 이사에게 주주의 정당한 이익을 보호할 의무가 있다는 점이 당연히 인정되는 것으로 받아들여지고 있다.

현행 상법의 문구로도
이사에게 주주의
비례적 이익을
보호할 의무가 인정될
수 있음을 시사

이들 나라의 회사법과 조문 내용이 사실상 동일한 우리나라 현행 상법 역시 이러한 해석이 불가능한 것은 아니다. 그러나 국내에서는 몇몇 형사사건에서 이사가 주주의 이익을 침해하더라도 배임죄가 성립하지 않는다는 판결이 나오면서, 이사에게 주주 보호 의무가 없다는 인식이 확산되었다. 이사에게 배임죄가 성립하려면 이사가 “타인의 사무를 처리하는 자”여야 하는데, 대법원은 이사는 “회사의 사무를 처리하는 자”일 뿐 “주주의 사무를 처리하는 자”가 아니라는 이유로 배임죄의 성립을 부정하였다(대법원 2004. 5. 13. 선고 2002도7340 판결). 그러나 이는 형사처벌이 문제된 사건이었고, 민사상으로는 타인의 사무를 처리하는 자가 아니어도 손해배상 책임이 인정될 수 있기 때문에, 민사사건에서도 위와 같은 결론이 유지된다고 단정하기는 어렵다. 실제로 SM엔터테인먼트 이사회가 카카오에게 신주와 전환사채(CB)를 대량 발행한 사건에서 하급심 법원은 신주 등의 발행으로 기존 주주의 “비례적 이익”이 침해될 우려가 있다며 발행을 금지하는 결정을 내린 바 있다(서울동부지방법원 2023. 3. 3.자 2023카합10034 결정). 이는 다른 나라에 마찬가지로 현행 상법의 문구로도 이사에게 주주의 비례적 이익을 보호할 의무가 인정될 수 있음을 시사한다. 일부 회사법 학자들이 상법 개정에 반대하면서 현행 상법 규정으로도 주주보호문제를 해결할 수 있다고 주장하는 데에는 나름의 근거가 있는 것이다.

일부 회사의 의사결정
과정에서 주주 전체의
이익이 고려되지
않은 사례 등장

그러나 이러한 해석 가능성에도 불구하고, 아직까지 대법원에서 이사의 주주 보호의무가 명시적으로 인정된 사례는 발견하기 어렵다. 또한 일부 회사들의 신주발행, 합병, 분할 등 의사결정 과정에서 주주 전체의 이익이 그다지 고려되지 않았다고 의심되는 사건들이 계속하여 등장하고 있다. 이러한

우리나라의 현실을 고려할 때 현행 상법의 해석상으로도 주주보호의무가 인정되는지 여부와 관계없이, 상법에 주주보호에 관한 명시적 규정을 둘 필요성은 충분히 인정된다. 대통령 권한대행도 재의요구권을 행사하면서 이사가 의사결정 과정에서 일부 집단의 이익만이 아니라 모든 주주의 이익을 공정하게 대우해야 한다는 법률안의 취지는 공감한다고 발언한 바 있다. 이러한 공통점을 바탕으로 해결책을 찾는 것이 필요하다.

:: 보다 정교한 문구를 통한 해결책 모색

이처럼 주주를 보호해야 한다는 상법 개정안의 취지에는 동감하면서도, 그 문구에 대해서는 다소 간의 우려가 존재한다. 개정안이 주주에 대한 충실의무나 총주주의 이익 보호, 전체 주주의 이익의 공평한 대우와 같은 추상적 표현을 사용하다 보니, 이를 실무적으로 어떻게 적용할지 불명확하다는 지적이 나온다. 예를 들어, 70%의 주주가 찬성하는 M&A 거래에서 30%의 주주가 반대하면, 이사는 30% 주주에 대해 충실하지 않은 것인가? 이사가 충분한 정보를 바탕으로 회사 및 전체 주주의 이익에 부합한다고 합리적으로 판단하였음에도 불구하고 주가가 하락한 경우에도 이사는 책임을 부담하는가? 상법 개정안의 문구는 주주의 이익을 강조하므로, 이사가 채권자나 근로자의 이익을 희생하여 주주의 이익을 추구해야 하는지도 문제될 수 있다.

이러한 불필요한 논란을 방지하려면 개정안의 문구를 보다 정교하게 다듬을 필요가 있다. 주주에 대한 충실의무라는 표현 대신, 이사가 “주주 전체의 정당한 이익을 보호하고, 특정 주주의 이익이나 권리를 부당하게 침해해서는 안 된다”는 점을 명확히 하는 것이 바람직하다. 이사의 의사결정에 경영판단의 원칙이 적용됨을 명확히 하고, 업무상 배임죄의 적용 범위를 합리적으로 조정하는 것도 함께 논의가 필요하다. 주요국가 중 사실상 우리나라에서만 이사의 의무 위반으로 인한 업무상 배임죄의 성립이 문제됨을 고려할 때, 상법 개정으로 인한 경영자들의 우려를 불식시킬 필요가 있다. 적대적 M&A에 대한 판단기준 확립이라든지, 높은 상속세로 인하여 상속을 앞둔 지배주주에게 주가를 오히려 하락하게 할 유인이 없는 것은 아닌지에 대한 종합적인 검토도 필요하다. 아무쪼록 상법 개정안에 관한 논란을 경험 삼아 혁신적인 경영을 보장하고 투자자의 정당한 이익도 함께 보호하는 법체계가 수립되길 기대해 본다. 

상법 개정안의 취지에는 동감, 문구에 대해서는 우려가 존재

상법 개정으로 인한 경영자들의 우려를 불식시킬 필요

동남아 주요국 은행의 부실채권 현황 및 시사점

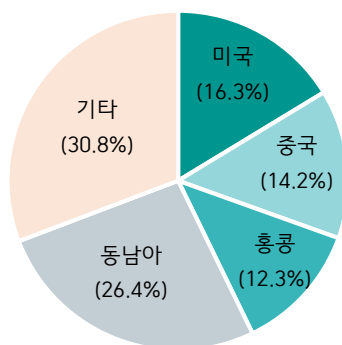
장혜원 수석연구원

국내은행 해외자산 가운데 26%는 동남아 지역에 집중되어 있다. 해당 지역의 성장성과 시장 접근성 등에 주목한 국내 은행들이 일찍부터 현지 진출에 공을 들인 결과다. 최근 베트남과 캄보디아 은행의 부실대출 규모가 급증하는 등 건전성 이슈가 부각되고 있는 가운데 현지 진출 국내은행의 NPL 비율도 빠르게 상승하고 있다. 동남아에 진출한 국내은행은 국가별 부실대출 확대 요인을 감안하여 여신 포트폴리오 재정비 등 자산 건전성 관리에 집중할 필요가 있다.

■ 국내은행 해외점포의 총자산 중 26%는 동남아 지역에 집중

- 국내은행 해외점포의 총자산 규모는 2,102억 달러로 국내은행 총자산(3,672조 원)의 7.4% 수준('23년 말 기준)
 - 국내은행 해외점포의 총자산은 전년 대비 3.5% 증가했으며, 자산의 55.5%가 대출
- 국가별로는 미국이 16.3%(343.5억 달러)로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 중국 14.2%(299.4억 달러), 홍콩 12.3%(258.5억 달러), 영국 10.3%(216.6억 달러), 일본 9.1%(191.5억 달러) 순임
- 동남아 지역 해외자산은 26.4%(555.6억 달러)로 베트남과 인도네시아가 각각 7.1%, 싱가포르 6.7%, 캄보디아 4.7% 등을 차지
 - 국내은행의 동남아 지역 해외자산은 전년 대비 2.9% 증가

■ 국내은행 해외점포 총자산의 국가별 비중



자료 : 금융감독원

■ 국내은행 해외점포의 자산구성

자산구분	자산규모(억 달러)	비중(%)
자산	2,101.9	100
대출금	1,166.3	55.5
현금·예치금	287.7	13.7
유가증권	230.9	11.0
본지점계정	144.8	6.9
기타	272.2	12.9

자료 : 금융감독원

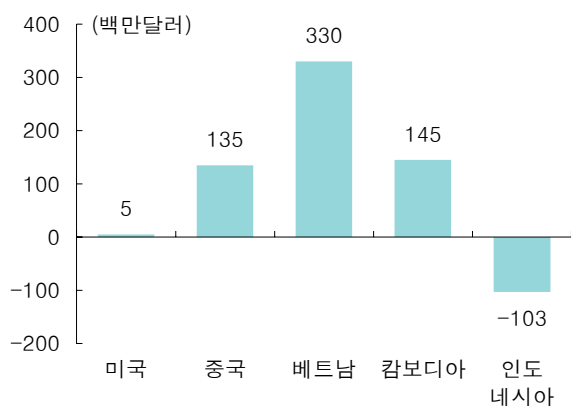
■ 국내은행 해외점포의 수익성은 베트남, 캄보디아 등 동남아 지역이 양호

- 국내은행 해외점포 가운데 당기순이익 규모가 가장 큰 국가는 베트남으로서 미국과 중국을 합친 것보다 2배 이상 많은 수준
- 국내은행 캄보디아 점포의 자산 규모는 중국·영국·일본에 비해 적으나, 당기순이익은 해당 국가들보다 커 높은 수익성을 시현
 - 당기순이익/기말총자산은 베트남이 222%로 가장 높고, 그 다음은 캄보디아 147%, 홍콩 91%, 일본 70%, 중국 45% 등임
- 다만, 인도네시아 해외점포의 경우 부실자산이 많은 부코핀은행을 인수한 KB국민은행의 경영실적 악화가 이어지면서 순손실 규모 확대
 - KB국민은행은 2018년 인도네시아 부코핀은행을 인수(현재 지분 67%)한 이후 지난 5년간 1조 1,625억원에 달하는 누적 순손실을 기록 중

■ 동남아 지역 성장성에 주목한 국내 은행들이 일찍부터 현지 진출에 공을 들인 결과

- 삼성, LG전자 등을 비롯한 한국 기업들은 저렴하고 경쟁력 있는 노동력과 해외 생산거점 확보를 위해 1990년대부터 동남아 지역으로 적극 진출
- 국내 은행들도 기업과 거의 비슷한 시기에 동남아에 진출하여 국내 기업의 금융 서비스 지원뿐만 아니라 현지 기업 및 리테일 영업 기반 구축
- 특히 2000년대 이후 동남아 지역의 소득 향상으로 높은 성장 잠재력이 기대되면서 국내 은행들은 현지법인 설립과 지점 확대 등 투자를 가속화
 - 국내은행의 동남아 지역 점포수는 10년 전에 비해 2.5배(25개→65개) 늘었고, 자산 규모는 6배 가까이 증가(92.8억 달러→555.6억 달러)

■ 국내은행 해외점포의 당기순이익('23)



자료 : 금융감독원

■ 국내은행의 주요국 해외점포 현황('24.9)

국가별	현지법인	지점	사무소	전체
베트남	4	9	7	21
미국	6	8	2	16
중국	5	9	2	16
인도네시아	7	-	2	11
캄보디아	7	1	1	9

자료 : 금융감독원

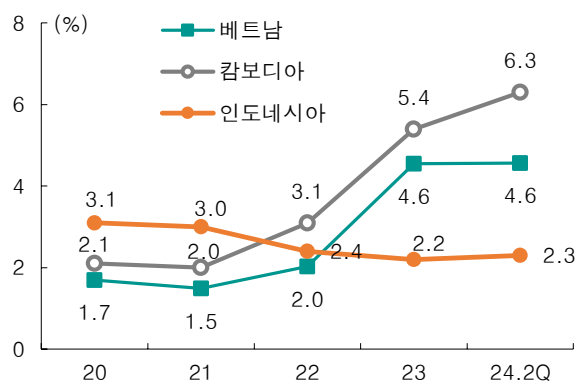
■ 최근 베트남, 캄보디아 등 동남아 주요국 은행의 NPL 비율이 빠르게 상승

- 베트남 은행의 부실채권 비율은 '21년 이전까지 2% 미만이었으나 '22년 말 이후 급격하게 상승해 '24년 상반기 5% 가까이에 근접
- 캄보디아 은행의 부실채권 비율은 '22년 3%를 넘긴 후 '24년 상반기 6.3%까지 상승했으며, 부실대출 규모도 전년 대비 2배 가까이 증가
- 인도네시아 은행의 NPL 비율은 '24년 상반기 2.3%로 상대적으로 양호하지만, 최근 가계 부실대출 증가율이 가파른 상승세
 - 기업의 경우 코로나19 팬데믹 기간 중소기업 차주들의 경영악화 등을 반영해 정부가 대출 구조조정 프로그램을 통해 NPL 비율을 인위적으로 낮게 유지

■ 부실대출 증가의 주요 원인은 부동산 경기 부진에 따른 관련 부문의 유동성 위축과 코로나19 여파로 인한 개인사업자의 상환능력 감소 등임

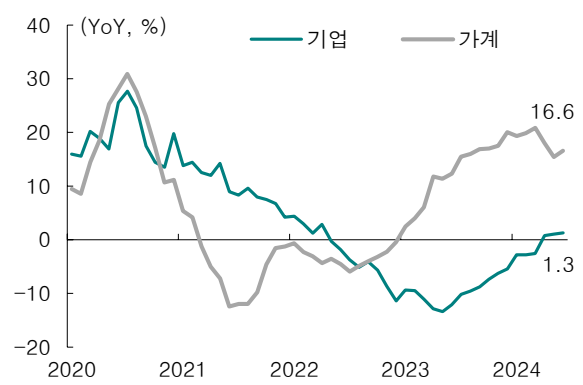
- 베트남 은행권 부실대출 증가는 팬데믹 이후 금리 상승에 따른 주택수요 위축이 건설·부동산업 부진으로 이어져 관련 업체가 자금조달에 실패한 것이 주요 원인
 - 주요 도시 아파트 거래 건수는 팬데믹 이전 대비 이후 절반 수준으로 급감했으며, '23년 상반기 부동산 관련 회사채 부도율은 30%에 육박
- 캄보디아 부실대출 급증의 주요 원인은 '20년 이후 주택시장 호황으로 확대된 부동산 담보대출이 '23년부터 중국 투자가 감소하며 부실화되었기 때문
 - 캄보디아 은행권 대출의 주요 업종별 비중을 보면 주택담보대출 12.9%, 부동산업 10.0%, 건설업 9.4%로 부동산 관련 업종 비중이 32%를 상회
- 인도네시아의 경우 팬데믹 여파 속에 도소매업, 숙박업, 음식업 등 개인사업자 대출 비중이 높은 업종을 중심으로 부실채권 규모가 큰 폭 증가

■ 베트남·캄보디아·인도네시아 은행의 NPL 비율



자료 : CEIC

■ 인도네시아 은행의 손님 유형별 부실대출 증가율



자료 : CEIC

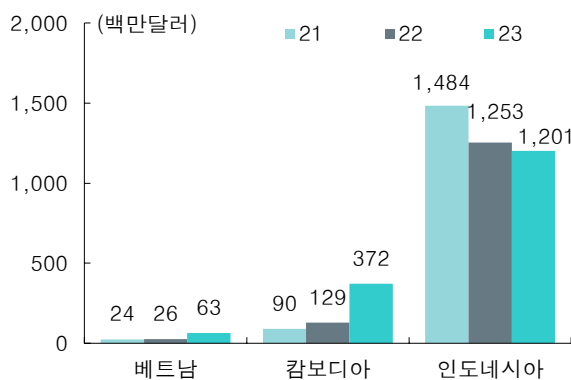
■ 국내은행 해외점포의 현지화 수준이 높아짐에 따라 동남아에 진출한 국내은행의 NPL 비율 상승세도 당분간 지속될 전망

- 베트남에 진출한 국내은행의 NPL 비율은 '22년 0.3%→'23년 0.8%로 2배 넘게 상승했으며, 특히 현지 고객 비중이 높은 은행의 부실대출이 증가
- 국내은행 캄보디아 점포의 NPL 비율은 '22년 1.6%→'23년 4.4%로 3배 가까이 상승했으며, 일부 은행 점포의 NPL 비율은 10%를 초과
 - 캄보디아에 진출한 국내 은행들의 부실대출 규모가 전반적으로 증가한 가운데 상대적으로 소매업 비중이 높은 은행의 NPL 비율이 급상승
- 인도네시아에 진출한 국내은행의 NPL 비율은 점차 하락하고 있으나, '23년 11.2%로 여타 동남아 국가 해외점포 대비 매우 높은 수준

■ 동남아에 진출한 국내 은행들은 최근 부실 확대 요인 등을 감안하여 여신 포트폴리오 재정비 등 자산 건전성 관리에 집중할 필요

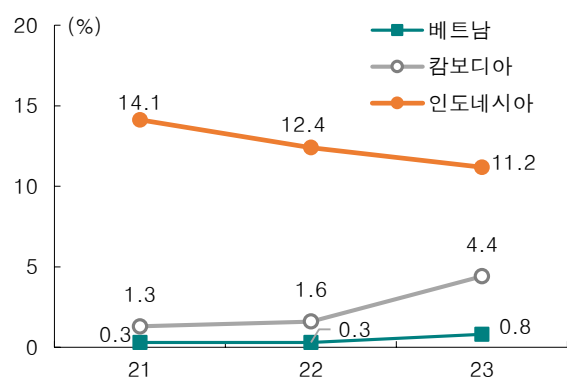
- 교역 증가, 물가 안정 등 거시경제 여건 개선에도 불구하고 베트남과 캄보디아의 부동산 경기 부진이 이어지고 있어 현지 진출 국내 은행들은 부동산·건설 부문과 소매업 여신에 대한 건전성 관리를 강화할 필요
- 인도네시아 진출 국내 은행들은 도소매업, 숙박·음식업 등 개인사업자 중심으로 대출관리를 강화하면서 올해 하향 조정된 경제성장률 전망, 정부예산 삭감 등을 감안한 여신 포트폴리오 재정비가 필요
 - 인도네시아 중앙은행(BI)은 미국 관세 영향에 따른 글로벌 수요 약화 가능성을 언급하며 '25년 경제성장 전망치(상단)를 5.6%→5.5%로 0.1%p 하향 조정
 - 한편, 인도네시아 정부는 효율성을 명분으로 올해 승인된 예산의 8%를 삭감 

■ 국내은행 3대 동남아 국가 점포의 부실대출 규모



자료 : 금융감독원

■ 국내은행 3대 동남아 국가 점포의 NPL 비율



자료 : 금융감독원

HSBC·UBS, 인도 자산관리 부문 확장

김 종 현 연구원

최근 HSBC와 UBS는 인도 WM 시장의 성장 잠재력에 주목하면서 지점 수 확대 및 고객 범위 확장 등을 통해 인도의 자산관리 부문을 강화하고 있다. 이는 인도의 고액 자산가 증가세 및 가계의 금융 자산 비중 확대 등에 따라 자산관리 서비스에 대한 수요 증가에 따른 것이다. 인도 WM 시장은 자국 금융사를 중심으로 형성되어 있으나 최근 글로벌 네트워크의 강점을 바탕으로 한 글로벌 금융사의 진출이 증가하고 있다. 국내 금융사도 신규 먹거리 확보 및 수익원 다각화를 위해 인도 WM 시장에 주목할 필요가 있다.

■ HSBC와 UBS는 지점 수 확대 및 고객 범위 확장 등을 통해 인도 자산관리 부문을 강화^[1]

- HSBC, UBS 등은 인도 경제의 높은 성장세와 부유층의 빠른 증가에 대응해 인도 내 자산관리 부문 강화를 위한 지점 확대, JV 설립 등의 다양한 전략을 구사
- HSBC는 2025년까지 인도 내 부유층이 증가하고 있는 도시(뭄바이, 델리, 벵갈루루 등)를 중심으로 지점 수를 현재의 두 배 수준으로 늘릴 계획을 발표
 - 프라이빗 बैं킹 서비스를 재개하는 등 고액 자산가 대상의 서비스를 강화
- UBS는 초고액 자산가 중심의 서비스에서 고액 자산가로 타겟 손님 범위를 확장하기 위해 인도 자산관리사 360 ONE과의 합작 투자를 논의

■ 고액 자산가 증가 및 금융 자산 비중 확대에 따라 인도 내 자산관리 서비스 수요가 증가

- 인도는 스타트업 생태계의 성장 및 IPO 시장 호황, FDI 증가 등과 함께 신흥 부유층이 증가하면서 초고액자산가(UHNWI) 수가 세계 5위 수준을 기록(Credit Suisse, 2021)
- 동시에 중산층 및 부유층(HNWI) 수가 대폭 증가함에 따라 자산을 유지하고 확장하기 위한 전문적인 재무 계획 및 투자 관리에 대한 수요도 확대
 - 인도 자산관리 서비스 수요는 '24년 1.12조 달러에서 '29년 2.3조 달러까지 확대될 전망^[2]
- 특히, 인도 내에서 부동산, 금 등 실물 자산보다 펀드, 주식 등 가계 금융 자산 비중이 확대되는 점 등도 자산관리 서비스에 대한 수요 증가에 기여
 - 인도의 Demat 계좌(디지털 증권 계좌) 수는 '17년 3,200만개에서 '24년 1.5억개까지 급증

[1] "HSBC and UBS expand India wealth management arms after IPO boom", Financial Times, 2025.03

[2] "Financial wealth management services in India", Deloitte, 2025.01

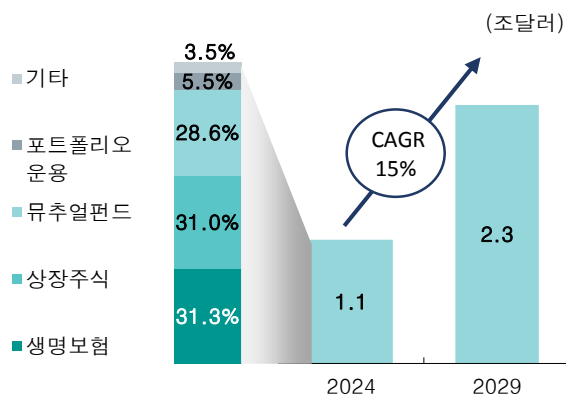
■ 인도 WM 시장은 자국 은행을 중심으로 형성되어있으나 최근 글로벌 금융사의 진출 확대

- 인도 대형 상업 은행들은 광범위한 지점 네트워크와 폭넓은 고객 범위, 견고한 금융 서비스 제품군 등을 바탕으로 인도 내 자산관리 시장에서 상당한 점유율을 차지
 - '24년 인도 WM 시장 상위 12개사(AUM 기준)는 모두 인도 자국 은행 및 금융사들로 이들의 합산 점유율은 75.3%에 달하는 것으로 나타남(Deloitte, 2025)
 - 인도 금융사들은 글로벌 자산관리사와의 협력을 통해 뮤추얼 펀드, ETF, 구조화 상품 등 다양한 투자 상품을 제공하여 고객의 다양한 투자 니즈를 충족
- JP Morgan, Morgan Stanley 등 외국계 은행 및 글로벌 WM사는 글로벌 네트워크를 기반으로 한 투자 솔루션과 패밀리오피스, 자산구조 설계 등의 서비스를 제공 중
 - BNP Paribas('24.7)와 SMBC('24.7) 등은 인도의 경제 특구인 GIFT City에 영업점을 개설하여 인도 투자 채널 강화 및 글로벌 금융 네트워크 확장을 도모

■ 국내 금융사 역시 해외 먹거리 확장을 위한 인도 시장 진출 전략을 마련할 필요

- 인도 자산관리 시장의 성장 잠재력을 감안시 국내 금융사들도 글로벌 비즈니스 경쟁력 강화를 위해 인도 시장 진출 방안을 고려할 필요
 - 인도에서는 12개 국내 금융사가 현지 점포 25개를 운영 중('24.9기준)이며 신한은행이 현지에서 가장 많은 지점(6개)을 보유 (금융감독원, 2024)
 - 최근 한국투자공사는 뭄바이 사무소 설립('24.4)을 통해 인도 시장 내 투자 기회 확대를 모색하는 한편, 미래에셋증권은 인도 현지 증권사 '쉐어칸'을 인수('24.11)
- 다만, 인도 WM 시장 진출시 자국 금융사 중심의 시장 구조와 외국계 은행에 대한 지점 개설 허가 등 경쟁 관계와 규제 장벽 등에 유의
 - 외국계 은행에 대한 진입장벽을 완화하기 위하여 현지 금융사를 인수하거나 파트너십 체결을 통해 진출하는 등 현지화 전략이 중점적으로 병행될 필요 📌

■ 인도 WM 시장규모 전망



자료 : Deloitte

■ 인도 WM 시장에 진출한 글로벌 금융사

금융사	내용
HSBC	'15년 철수했던 인도 PB 시장에 재진출('23) - 부유층 밀집 도시 중심 지점 확대 계획 발표('24)
UBS	- 싱가포르, 런던, 중동 거주 인도계 부유층 대상 WM 서비스 확대('23) - 인도 자산관리사 360 ONE와 JV 설립 추진('24)
Deutsche Bank	인도 PB 서비스 강화를 위해 투자운용사 등 관련 인력 44명 고용('22)
Nomura	중동 거주 인도인 UHNWI를 대상으로 하는 WM 서비스 확대를 위해 두바이 지점 개소('23)

자료 : 언론종합, 하나금융연구소

日 보험업계, 디지털 기반의 핵심 역량 강화

송형은 연구원

스미토모생명은 2030년까지 디지털 및 IT 분야에 3천억엔 규모의 투자 계획을 발표했다. 이번 투자는 디지털 기술을 중심으로 핵심 전략을 수립하고 차별화된 사업모델을 구축하기 위한 중장기 전략의 일환이다. 또한, 미쓰이스미토모해상화재도 데이터 기반의 시스템을 구축하며, 지역 맞춤형 전략 수립을 통해 영업 경쟁력을 강화하고 있다. 국내 보험업계도 디지털 기술을 단순한 혁신 수단이 아닌 보험사의 본질적인 역량으로 내재화하고, 활용할 수 있도록 하는 방안을 모색할 필요가 있다.

■ 스미토모생명은 2030년까지 IT와 디지털 분야에 3천억엔의 대규모 투자 계획을 발표^[1]

- 스미토모생명보험은 2030년까지 정보기술 및 디지털 분야에 3천억엔의 대규모 투자를 통해 디지털 역량을 강화할 계획
 - 건강관리 콘텐츠 연계형 보험 상품 개발, 웰빙 지원 전용 앱 구축 등 다방면에 걸친 디지털 기반 서비스 확장에 활용될 예정
- 특히 기존의 건강관리 프로그램인 바이탈리티(Vitality)를 중심으로 손님의 건강과 삶의 질을 향상시키는 디지털 서비스를 강화하는데 집중
 - 바이탈리티는 걸음 수 등에 따라 목표 달성 시 보험료를 할인 받을 수 있는 서비스로 이용자는 현재 약 140만 명이며, 향후 리워드 확대 등의 콘텐츠를 강화할 방침
- 2025년 중에는 손님의 건강 수명을 산출하는 프로젝트를 시행해 향후 이를 기업의 성장 및 수익 지표와 연계하여 활용하는 방안까지 검토 중

■ 이는 스미토모생명이 기술 투자를 통해 보험업을 확장하고 차별화하기 위한 전략

- 스미토모생명의 대규모 투자 계획은 ‘웰빙 트랜스포메이션(WX)’ 전략의 일환으로 2025년부터 웰빙 관련 콘텐츠의 양적·질적인 확대를 도모
 - 2030년까지 2천만 명의 웰빙 관련 서비스 손님을 확대하는 목표를 설정
- 더욱이 스미토모생명은 기존 보장 기능을 넘어 손님의 일상적 건강 및 행동 데이터를 기반으로 하는 웰빙 기반 보험 모델로의 전환을 추구
- 스미토모의 디지털 전략은 단순한 운영 효율화에서 더 나아가 보험업의 사업 확대와 미래 수익모델을 다변화하려는 전략적인 시도로 해석

[1] “住友生命高田社長「IT・デジタルに3000億円投資」, Kanzai, 2025.3.25

■ 미쓰이스미토모해상화재도 데이터 기반 영업 지원 시스템을 도입하여 경쟁력을 제고^[2]

- 미쓰이스미토모해상화재는 올해 10월까지 빅데이터를 기반으로 지역 특성을 분석해주는 시스템을 전사적으로 도입해 지역별 전략 수립에 활용
 - 기존에는 지역 단위의 전략 수립 시 수작업 분석의 한계로 실행력이 낮고, 공통으로 사용할 수 있는 데이터가 정비되지 않아 데이터 분석에 많은 시간 소요
- 이를 통해 지역 특성에 맞는 상품을 제안하고, 잠재 손님군과 리스크 요인의 분포를 사전에 파악할 수 있는 기반을 구축할 예정
 - 분석 데이터는 수입보험료, 손해율, 인구예측, 기상 정보, 업계 데이터 등을 포함
- 특히 전략 기획 권한을 지역 영업조직에 이양함으로써, 현장 중심의 실행력을 강화하는 동시에 지역별 특성을 감안한 차별화된 전략 수립이 가능

■ 국내 보험업계도 디지털 기술을 핵심 사업모델과 직접 연결하는 방안을 고민할 필요

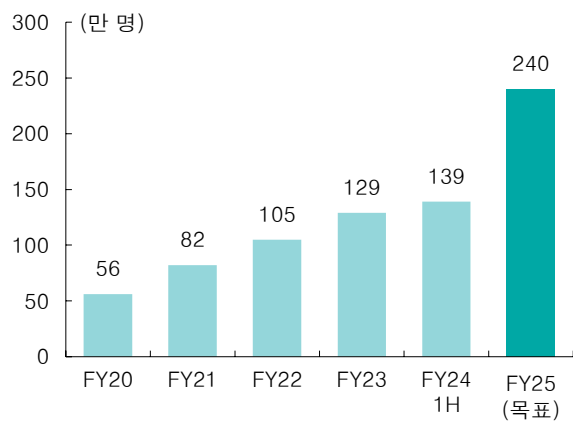
- 일본 보험사들은 단순한 기술 도입 수준을 넘어 디지털과 데이터를 사업 전략의 핵심 축으로 내재화하는 방향으로 전환
 - 스미토모생명에는 웰빙 중심의 가치 제안, 미쓰이스미토모해상화재는 지역 맞춤형 전략 강화를 통해 각자 다른 방식으로 디지털 기반의 경쟁력을 구축
- 국내 보험업계도 손님의 건강, 지역사회, 생활 방식 등을 정량화하여 전략적 자산으로 활용하는 방안에 대해 고려
- 또한, 디지털 기술의 활용 목표를 단순히 운영 효율성 제고가 아닌 보험사의 핵심 사업모델과 직접 연결하는 방법도 모색할 필요 

■ 스미토모생명과 미쓰이스미토모해상화재 전략 비교

구분	스미토모생명	미쓰이스미토모해상화재
디지털 활용방식	건강수명 데이터 산출, 앱 기반 리워드 제공, 플랫폼 운영	기상/인구/손해율 등 데이터 분석
조직 및 시스템	WX 본부 신설	전사적 시스템 구축, 지역 영업 조직 권한 강화
수익 모델	리워드 및 웰빙 서비스로 확장	상품 설계 및 전략 제안 기반의 수익성 강화
사례	건강수명 지표 개발, 비보험 리워드 확대	지역 특화 분석 시스템 구축

자료 : Kanzai, 스미토모생명 IR

■ 스미토모생명, 바이탈리티 사용자 수 추이



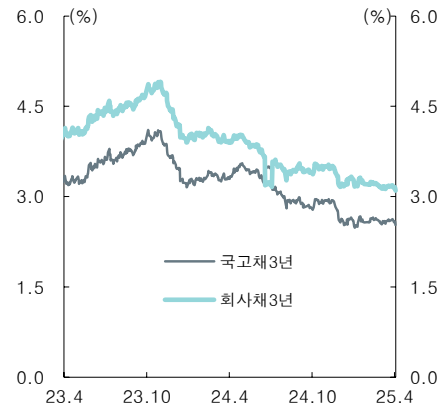
자료 : 스미토모생명 IR

[2] “三井住友海上、データ重視の営業に 分析システム導入へ”, Kanzai, 2025.3.18

국내 금융시장

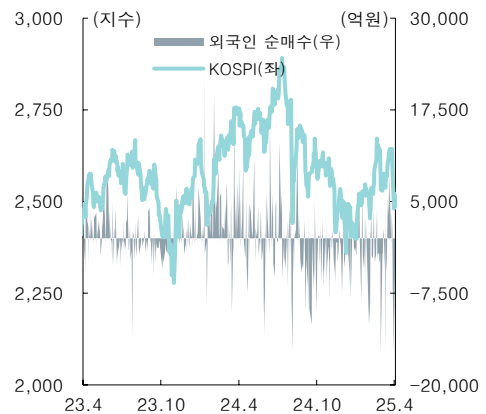
● 금리

단위: %	콜 (1일)	CD (91일)	산금채 (1년)	회사채 (AA-, 3년)	국고채 (3년)	국고채 (5년)
'23년말	3.91	3.83	3.69	3.90	3.15	3.16
'24년말	3.33	3.39	3.01	3.28	2.60	2.76
3월말	2.78	2.84	2.79	3.14	2.57	2.65
3월 28일	2.73	2.84	2.83	3.18	2.63	2.71
3월 31일	2.78	2.84	2.79	3.14	2.57	2.65
4월 1일	2.74	2.84	2.80	3.15	2.58	2.66
4월 2일	2.75	2.82	2.79	3.15	2.58	2.65
4월 3일	2.77	2.81	2.72	3.10	2.53	2.61



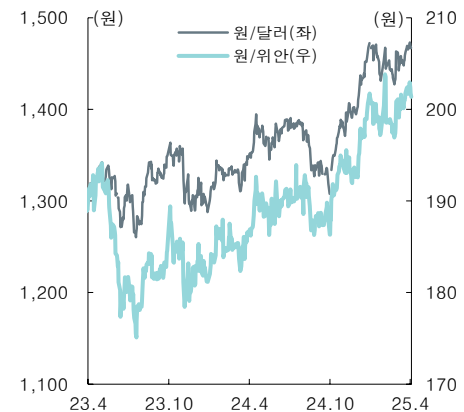
● 주가

	KOSPI (지수)	거래대금 (억원)	거래량 (백만주)	외인순매수 (억원)
'23년말	2,655.3	94,189	460	7,017
'24년말	2,399.5	53,155	304	-1,207
3월말	2,481.1	82,364	392	-15,772
3월 28일	2,558.0	71,504	514	-6,422
3월 31일	2,481.1	82,364	392	-15,772
4월 1일	2,521.4	69,395	453	-3,912
4월 2일	2,505.9	73,161	516	-7,272
4월 3일	2,486.7	82,675	480	-13,776



● 환율

단위: 원	원/달러	원/100엔	원/위안	원/유로
'23년말	1,288.0	911.0	181.2	1,425.1
'24년말	1,435.5	928.0	197.0	1,487.9
3월말	1,472.9	982.1	202.9	1,592.8
3월 28일	1,466.5	978.4	201.9	1,586.6
3월 31일	1,472.9	982.1	202.9	1,592.8
4월 1일	1,471.9	983.7	202.4	1,588.1
4월 2일	1,466.6	982.1	201.8	1,591.4
4월 3일	1,467.0	1,004.2	201.4	1,621.0

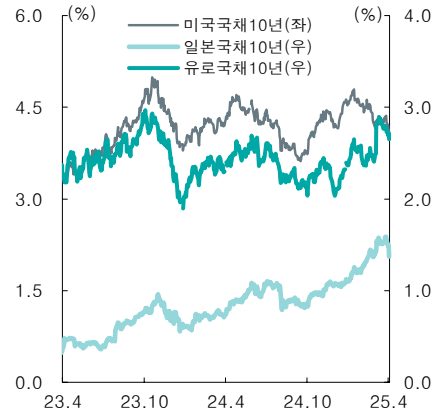


자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스

해외 금융시장

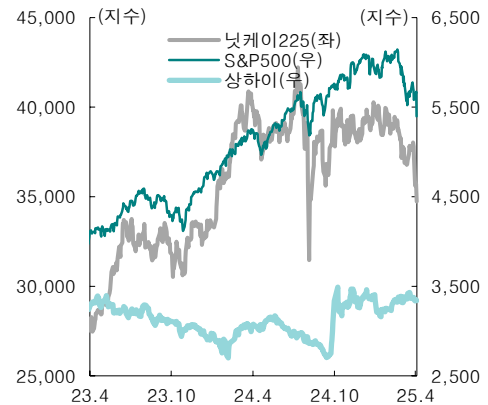
:: 금리

단위: %	미국				일본	유로
	실효FR	SOFR3월	국채2년	국채10년	국채10년	국채10년
'23년말	5.33	5.33	4.25	3.88	0.61	2.02
'24년말	4.33	4.31	4.24	4.57	1.10	2.37
3월말	4.33	4.35	3.88	4.21	1.49	2.74
3월 28일	4.33	4.36	3.91	4.25	1.54	2.73
3월 31일	4.33	4.35	3.88	4.21	1.49	2.74
4월 1일	4.33	4.35	3.88	4.17	1.50	2.69
4월 2일	4.33	4.35	3.86	4.13	1.47	2.72
4월 3일	-	4.35	3.68	4.03	1.37	2.65



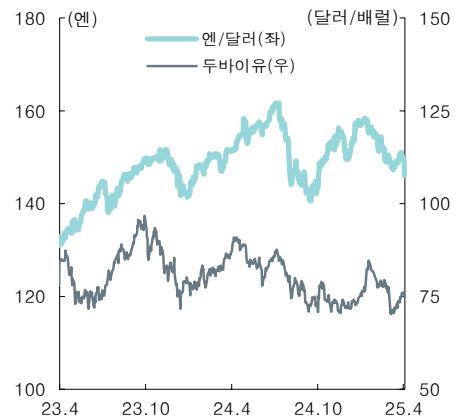
:: 주가

단위: 지수	S&P500	닛케이225	상하이종합	Euro Stoxx
'23년말	4,769.8	33,464.2	2,974.9	4,521.4
'24년말	5,881.6	39,894.5	3,351.8	4,896.0
3월말	5,580.9	37,120.3	3,351.3	5,331.4
3월 28일	5,611.9	35,617.6	3,335.7	5,248.4
3월 31일	5,633.1	35,624.5	3,348.4	5,320.3
4월 1일	5,671.0	35,725.9	3,350.1	5,304.0
4월 2일	5,396.5	34,735.9	3,342.0	5,113.3
4월 3일	5,396.5	34,735.9	3,342.0	5,113.3



:: 환율/상품

	환율		상품(유가 현물, 금 선물)	
	엔/달러(엔)	달러/유로(\$)	Dubai(\$/배럴)	Gold(\$/온스)
'23년말	141.36	1.106	79.1	2,083.5
'24년말	157.36	1.036	75.9	2,641.0
3월말	149.94	1.081	75.9	3,150.3
3월 28일	149.87	1.082	75.9	3,114.3
3월 31일	149.94	1.081	-	3,150.3
4월 1일	149.59	1.079	76.0	3,146.0
4월 2일	149.25	1.085	76.2	3,166.2
4월 3일	146.01	1.105	75.1	-



자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스



하나금융포커스

제15권 7호

등록번호 서울중, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2025년 4월 4일 인쇄

2025년 4월 7일 발행

발행인 이호성

편집인 안성학

발행처 하나은행 하나금융연구소

서울특별시 중구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥

대표전화 2002-2200

홈페이지 www.hanaif.re.kr

인쇄 (주)광문당

본 지에 게재된 내용은 집필자 개인 의견으로
하나금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

홈페이지



카카오톡 채널



 **하나은행** 하나금융연구소
하나금융포커스 제15권 7호

04538 서울특별시 중구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥
Tel 2002-2200 E-mail hanaif@hanafn.com