

제15권 16호

2025. 8. 18~2025. 8. 31

하나로여겨된
모두의금융

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- | | |
|---------|---|
| 논단 | 직영 전환을 통한 비즈니스 모델 혁신, 시몬스 |
| 이슈분석 | 포트폴리오 전환을 가속화하는 인터넷전문은행 |
| 금융경영브리프 | 수수료 규제 시대, 카드사의 생존 전략
Circle 등 디지털 자산 기업의 은행 인가 추진 |
| 금융지표 | 국내 금융시장
해외 금융시장 |

 하나은행
하나금융연구소

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	김혜미(hmikim)
연구원	유승원(youth1)

논단

가천대학교 경영학과 교수	이승훈
---------------	-----

이슈분석

연구위원	심윤보(simjunil)
------	---------------

금융경영브리프

수석연구원	최희재(heejaechoi)
연구원	민현하(hyunhamin)

금융지표

연구원	서유나(yuna.seo)
-----	---------------

제15권 16호

2025. 8. 18~2025. 8. 31

하나로 연결된
모두의 금융.

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 01 **논단** 직영 전환을 통한 비즈니스 모델 혁신, 시몬스
- 06 **이슈분석** 포트폴리오 전환을 가속화하는 인터넷전문은행
- 10 **금융경영브리프** 수수료 규제 시대, 카드사의 생존 전략
 Circle 등 디지털 자산 기업의 은행 인가 추진
- 14 **금융지표** 국내 금융시장
 해외 금융시장

직영 전환을 통한 비즈니스 모델 혁신, 시몬스*

이 승 훈 가천대학교 경영학과 교수

비즈니스 모델을 혁신한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그래서 고객관계를 바꿔나가는 D2C 전략이 주목을 받고 있다. 그런데 대표적 사례였던 나이키와 디즈니의 시도가 실패로 보여지고 있다. 그런데 국내에 직영전환을 통해 비즈니스 모델을 혁신해 낸 사례가 존재한다. 침대회사 시몬스의 사례를 통해 비즈니스 모델 혁신의 의미를 짚어본다.

:: 비즈니스 모델 혁신의 의미

비즈니스 모델을 혁신한다는 것은 어려운 일이다. 기업이 기존에 시장에 제안했던 가치를 바꾸는 일이기 때문이다. 제조업이라면 오랫동안 제조해 오던 상품의 가치를 변경해야 하는 것이고 서비스업 역시 마찬가지이다. 그래서 처음부터 가치제안을 완전히 바꾸는 비즈니스 모델 혁신은 찾아보기 힘들다. 그래서 가치제안의 변경보다는 고객관계에서의 변화를 통해 비즈니스 모델 혁신을 추구하는 것이 일반적이다.

비즈니스 모델 혁신은 어려운 일로 가치제안 변경보다 고객관계 개선이 일반적

D2C, 즉 Direct to Consumer로 알고 있는 고객관계 개선 전략은 마케팅 전략이 아닌 기업의 비즈니스 모델을 혁신하는 시도로 이해하는 것이 좋다. 디즈니와 나이키가 이러한 혁신을 시도한 가장 대표적인 기업들이다.

:: D2C를 통한 비즈모델 혁신의 시도들

넷플릭스의 등장으로 위기의식을 느낀 디즈니의 Disney+의 시작은 분명한 비즈니스 모델 혁신이었다. 2020년 디즈니의 Investor Day에서 디즈니의 모든 핵심 콘텐츠를 Disney+에 쏟아 붓겠다고 발표했을 때까지는 그랬다. 그런데 지금의 디즈니를 보면 과거와 크게 달라졌다고 평가하기 어렵다. 디즈니의 콘텐츠 비즈니스 포트폴리오에서 OTT는 분명 매출의 반 이상을 차지하고 있지만 디즈니의 콘텐츠 제조라는 비즈니스 모델이 혁신된 것으로 보이지는 않는다. 이는 디즈니가 콘텐츠 시장에서 갖고 있는 레거시가 너무 크기 때문일 것이다.

디즈니의 OTT는 기존 콘텐츠 제조라는 기존 레거시에서 벗어나지 못해 비즈모델 혁신으로 보기는 어려움

* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

나이키의 최근 직영
비율 감소는 D2C
전략으로의 혁신
의지에 대한 의문 초래

이는 아마존과의 결별을 선언하고 D2C 전략을 선언한 나이키도 마찬가지다. 2019년부터 Direct 비율을 성장시켜 온 나이키는 2018년 30%에서 2024년 43.6%까지 이 숫자를 끌어 올린다. 수치적으로 보면 14% 포인트의 성장에 불과하지만 직영비율이 50%에 근접한다는 것은 분명히 의미있는 변화였다. 하지만 최근의 수치를 보면 나이키의 혁신 의지에 대한 의문이 든다. 2024년에는 지난 5년 만에 처음으로 Direct 비율이 감소했고 반면에 Wholesales 매출은 1% 성장했기 때문이다. 나이키는 D2C라는 사업전략에 감속 브레이크를 누른 것이다. 이만큼 하나의 기업이 비즈니스 모델을 제대로 혁신하는 것은 쉽지 않은 일이다.

:: 시몬스의 비즈니스 모델 혁신

시몬스의 국내 침대
시장 1위 등극은 고가
프리미엄 제품군 강화,
B2B 시장 진출, 구독
서비스 도입 등 유연한
전략 전환에서 비롯

그런데 놀랍게도 한국에 그런 혁신을 만들어 낸 사례가 있다. 바로 시몬스 침대다. 시몬스 침대는 사명만 보면 미국 시몬스 침대의 한국 지사로 보이지만 제조부터 판매까지 모든 것을 국내에서 운영하는 한국기업이다. 물론 시몬스라는 브랜드를 미국 시몬스로부터 라이선스하고 있는 것은 사실이다. 한때 국내 침대시장은 에이스와 시몬스, 두 브랜드가 “침대는 과학입니다”(에이스)와 “흔들리지 않는 편안함”(시몬스)이라는 상징적인 광고 카피로 대중의 인식 속에 깊이 자리 잡고 있었다. 두 브랜드가 시장의 절반 이상을 양분하며 침대시장에서 굳건한 입지를 차지하고 있었다. 그러나 가구업체(한샘, 리바트, 까사미아 등)의 침대시장 진출과 코웨이 등 렌탈업체의 시장 진입이 이어지면서, 양사의 시장점유율은 40% 수준까지 하락했다. 침대시장은 더 이상 두 브랜드만의 무대가 아니게 되었고, 시몬스의 전통적인 제조·판매 중심 비즈니스 모델은 유효기간이 다해가는 것으로 보였다. 그런데 시몬스는 2023년을 기점으로 매출 기준 국내 침대시장 1위에 올랐다. 고가 프리미엄 제품군 강화, B2B 시장 진출, 구독서비스(‘시몬스페이’) 도입 등 유연한 전략 전환이 그 성공의 이유였다. 언뜻 보기에 시몬스의 전략적 선택들은 누구나 할 수 있는 것들로 보인다. 하지만 이 내면에는 직영전환을 통한 비즈니스 모델 혁신이라는 무게 있는 의사결정이 함께 존재했다. 시몬스는 전략의 변경이 아닌 비즈니스 모델을 혁신한 것이다.

시몬스 침대의 비즈니스 모델 혁신의 시작은 고객관계에 있었다. 기존의 간접망 중심의 유통채널을 모두 직영망으로 전환하는 선택을 한 것이다. 나이키가 선택했던 D2C와 유사한 전략적 선택이었다. 하지만 시몬스의

시장 상황은 나이키와는 사뭇 달랐다. 나이키는 자신의 영역에서 독보적인 리더 자리를 차지하고 있었던 반면에 시몬스는 그렇지 못했기 때문이다. 시몬스에게 비즈니스 모델 혁신의 목적은 생존이었고 그 시작은 시몬스라는 브랜드를 고객관계의 핵심으로 만드는데 있었다. 브랜드를 고객관계의 핵심으로 만든다는 표현은 언뜻 이해하기 힘들어 보인다. 하지만 침대는 평생에 한 두 번의 구매기회를 갖는 제품이라는 점을 생각하면 바로 이해가 된다. 아직도 에이스 침대가 “침대는 과학이다”라는 슬로건을 쓰는 이유는 이 브랜드 자산을 계속 유지하기 위함이다.

시몬스는 유통채널을 모두 직영망으로 전환하여 고객관계 변화를 통한 비즈니스 혁신을 시도

❖ 시몬스의 직영화 전략

시몬스는 2019년 기존의 모든 유통망을 정리하고 직영망으로의 전환에 착수했다. 침대시장은 상품의 특성상 넓은 공간을 필요로 했고 따라서 고객 접점인 대리점은 중심가가 아닌 변두리에 위치하는 것이 일반적이었다. 아울러 대리점주들은 침대를 매입하여 판매하기에 고객경험은 대리점주들에 따라 다르게 제공되고 있었다. 또 하나의 접점인 백화점에서는 타 브랜드들과 함께 입점하는 것이 일반적이었기에 시몬스만의 차별점을 강조하는 것이 불가능했다. 이 상황에서 시몬스는 250개의 대리점을 모두 직영으로 전환하기로 선언한 것이다.

직영으로의 전환은 분명히 많은 이점을 가져온다. 250개의 유통점에서 150개의 직영점으로 고객접점을 완전히 변경시킴으로 시몬스는 두 가지 중요한 것을 얻었다. 첫째는 판매가격을 안정적으로 통제할 수 있게 되었고 둘째는 고객 경험을 새롭고 일관되게 창조할 수 있는 기반을 마련한 것이다. 직영이기에 가격과 서비스에서의 일관성 확보는 경쟁에 있어서 의미있는 변화를 가져온 것은 사실이다. 유통점은 자신이 갖고 있는 매입가격과 판매가격의 차이를 가장 중요한 무기로 삼았기에 자연스레 서비스는 뒷전으로 밀릴 수밖에 없었고 고객은 더 낮은 가격을 제공하는 유통점을 찾아 헤매는 것이 일반적이었다. 일관된 가격 통제는 고객에게도 상품 그 자체에 집중할 수 있는 환경을 만들어 주었다. 하지만 가장 중요한 변화는 시몬스 스스로가 고객경험을 설계할 수 있는 준비가 되었다는 사실이다.

직영전환으로 고객 접점 변경, 상품 라인업 정비로 판매가격 안정화, 일관된 고객 경험창출 기반을 마련

시몬스는 이 경험을 설계하기 위해 상품 라인업을 정비한다. 주력 라인인 뷰티레스트 위에 뷰티레스트 블랙을 추가한 것이다. 물론 가장 많이 판매되는 상품은 뷰티레스트 라인이었지만 손님들에게 프리미엄 라인을 제공함으로

시몬스 침대의 이미지를 한 단계 올리려는 시도를 한 것이다. 100만원에서 700만원까지 다양한 가격 밴드를 가진 뷰티레스트 라인 위에 최고 1800만원에 육박하는 최고급 라인을 추가했고 이 라인을 전 직영점의 입구에 전시한다. 고객은 최고급 라인을 시작으로 시몬스를 경험하고 윗층으로 올라가면서 현실적인 구매를 선택하는 것이다. 고객의 머리 속에서 모든 선택지를 시몬스 침대 라인업으로 채워지게 경험을 설계한 것이다.

독특한 광고와 그로써리 스토어라는 독특한 오프라인 시도로 프리미엄 브랜드 이미지 획득

이러한 브랜드 이미지의 변화는 시몬스의 독특한 광고 커뮤니케이션과 더불어 그로써리 스토어라는 독특한 오프라인 시도와 만나면서 더 상승작용을 일으킨다. 20만명이 다녀갔다는 청담 팝업스토어는 침대가 없는 시몬스의 컨셉트 매장이었다. 말 그대로 잡화점이었고 힙(hip)함을 추구하는 젊은 세대들에게 시몬스는 역시 뭔가 다르다는 이미지를 심어주었다. 이천의 시몬스 테라스와 청담 팝업에 이어 고정 팝업으로 등장한 강남 신사동의 피싱클럽 역시 동일한 이미지를 유지하기 위한 노력이었다.

고객과 자주 만날 수 없는 상품 특성을 감안하여 만들어 낸 무언가 다르다는 브랜드 이미지는 직영망 전환이 가져온 프리미엄 이미지와 결합되면서 시몬스에게 침대를 제조 판매하던 기업에서 무언가 다른 것을 할 수 있는 공간을 만들어 주었다. 물론 침대시장에서 처음으로 가장 높은 자리에 오른 것은 덤이었다.

:: 비즈니스 모델 혁신의 혜택

리딩 브랜드를 바탕으로 새로운 시장에 진출할 수 있는 것은 비즈모델 혁신 혜택 중의 하나

프리미엄 브랜드 이미지를 갖게 되었다는 것이 비즈니스 모델 혁신이라 주장하는 것은 웬지 논리적인 비약이 있어 보인다. 하지만 시몬스의 사업환경을 감안하면 충분히 의미있는 혁신으로 보인다. 먼저 시몬스가 제공하는 가치제안은 아무런 변화가 없어 보이지만 이미지 면에서 큰 차이를 가져왔다. 바로 시장을 리딩하고 있는 브랜드로의 이미지를 얻었기 때문이다. 시몬스의 이후의 행보들이 주목받을 수 있는 환경이 만들어진 것이다. 가장 큰 예가 바로 폼 매트리스 시장의 진출이었다. 기괴한 이미지와 음악으로 만들어진 N32라는 시몬스의 폼 매트리스 광고는 많은 사람들을 불편하게 만들었다. 하지만 시몬스가 만들어 놓은 브랜드 자산을 기반으로 현재의 폼 매트리스 시장이 환경을 파괴하고 있다는 인식을 심어 놓는데 성공한다.

기존 침대시장의 브랜드 중의 하나가 폼 매트리스 시장에 진입했다는 뉴스가 아닌 친환경 비건 폼 매트리스를 시장에 소개했다는 차별적인 이미지로 시장에 진입할 수 있었다. 시몬스가 시장의 리딩 브랜드가 아니고 또 나름의 차별화된 이미지를 갖고 있지 않았다면 불가능했던 시도였을 것이다.

나이키가 Direct 비율을 50% 아래에서 멈춘 이유나 디즈니가 Disney+의 확장 속도를 조절하는 이유는 고객에게 새로운 가치를 충분히 제공하지 못하고 있다는 판단 때문이었을 것이다. 직접 판매하는 비율을 늘리거나 OTT 서비스로 나의 콘텐츠를 직접 제공하는 선택은 분명 큰 변화를 만들어 냈다. 하지만 고객과의 관계가 기존의 제조업 수준에서 크게 바뀌고 있지 못하고 있었기에 진정한 혁신으로 구현되지 못한 것이다.

자신이 가진 모든 것을 바꾼다는 것이 혁신이다. 나이키와 디즈니가 해내지 못한 비즈니스 모델 혁신을 국내 기업이 해냈다는 것은 충분히 의미있는 사건이다. 먼 곳에서 성공사례를 찾기 보다는 가까운 곳에서 더 의미있는 사례를 찾게 되었으니 말이다. 

포트폴리오 전환을 가속화하는 인터넷전문은행

심 윤 보 연구위원

정책당국은 부동산 시장 안정화 방안으로 강력한 가계부채 관리 방안을 발표하고 금융사의 자금공급을 비생산적 영역에서 생산적 영역으로 전환하기 위한 논의를 시작했다. 이에 따라 은행권은 기업부문 자금공급 확대를 추진하고 있는데, 특히 가계대출 비중이 90% 이상인 인터넷전문은행들은 규제환경 변화로 인해 발생 가능한 잠재리스크에 대응하기 위해 개인사업자 대출 확대와 투자운용 부문 강화, 플랫폼 사업 확대 등 비이자수익 확대에 집중하며 사업 포트폴리오 전환을 가속화하고 있다.

■ 정책당국은 부동산 시장 및 가계대출 안정화를 위해 6.27 가계부채 관리 방안^[1]을 시행

- 가계대출 총량관리 강화, 수도권 및 규제지역 주담대 최대한도 6억 원 제한, 생애최초 구입 시 전입의무 부과, 전세 갭투자 차단 등 광범위하게 규제를 강화
- 또한 수도권 및 규제지역 생활안정자금 목적 주담대도 최대 1억원으로 제한하고, 신용대출 한도도 차주별 연소득 이내로 제한하는 등 금융권 자율관리조치도 시행
 - 수도권 및 규제지역 생활안정자금 목적 주담대 최대한도를 1주택자 1억원, 다주택자 취급 금지로 강화하고, 대출만기도 30년 이내로 제한
- 7월부터는 스트레스 DSR도 시행되었으며, 향후 부동산 정책도 세금 등을 활용한 기존 규제방식에서 주택시장 내 유동성 유입을 제한하는 방식으로 전환될 전망

■ 6.27 가계부채 관리 방안 주요 내용

시행방안	세부 내용
가계대출 총량관리 강화	가계대출(정책대출 제외) 총량목표를 하반기부터 당초 계획 대비 50% 수준으로 감축 정책대출은 연간 공급계획 대비 25% 감축
자율관리조치 소 금융권 확대	수도권 및 규제지역 내 다주택자 추가 주택 구입시 주택구입 목적 주담대를 금지 보유주택 담보 생활안정자금 목적 주담대 한도를 최대 1억원으로 제한 주담대 대출만기를 30년 이내로 제한 신용대출 한도를 차주별 연소득 이내로 제한
주담대 여신한도 제한	수도권 및 규제지역 내 주택구입목적 주담대 최대한도를 6억원으로 제한
LTV 등 규제 강화	수도권 및 규제지역 내 생애최초주택구입 목적 주담대 LTV 강화(80%→70%) 주택기금 디딤돌(5억원→4억원)·버팀목(3억원→2.4억원) 대출 최대한도를 대상별로 축소 조정 수도권 및 규제지역 내 주택구입시 주담대를 받은 경우 6개월 이내 전입 의무 부과하고, 전세대출 보증비율은 현행보다 강화(90%→80%)

자료 : 금융위원회

[1] '25.6.27일 관계기관 합동 '긴급 가계부채 점검회의' 개최 후 수도권 중심 가계부채 관리 강화방안 발표

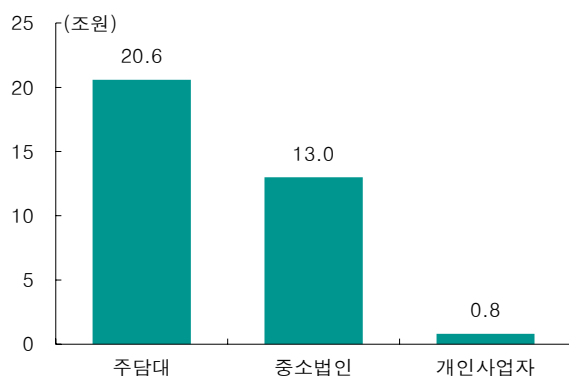
■ 추가로 지속가능한 경제성장 지원을 위한 생산적 분야로의 자금공급 확대도 강조^[2]

- 정책당국은 금융협회장 간담회를 통해 금융권이 부동산 금융, 담보 및 보증 대출 중심의 손쉬운 이자장사가 아닌 생산적 투자를 적극적으로 확대할 것을 주문
 - 대통령 기자회견에서 “자금이 비생산적 영역에서 생산적 영역으로 유입되어 경제의 선순환 구조가 복원”되어야 한다고 강조한 후 정부와 금융권이 방안을 논의
- 이를 지원하기 위해 정책당국은 전반적인 업권별 규제를 개선할 것이라고 언급하고 각 금융협회장들과 다양한 생산적 금융 확대 방안을 논의
 - 100조원 규모 첨단·벤처·혁신기업 투자펀드 조성, 소상공인 금융지원 확대 및 신용평가시스템 구축, 6.27 대책 우회수단 차단 등

■ 이러한 규제환경 변화로 은행권은 기업에 자금공급을 확대하는 방향으로 전략을 수정

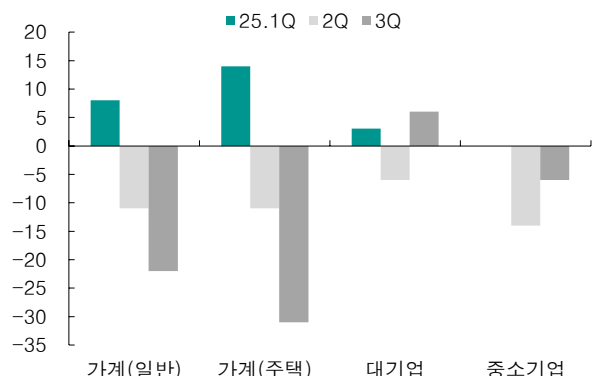
- 하반기 가계대출 총량목표가 절반으로 줄고, 수도권 및 규제지역 거래량 감소가 예상됨에 따라 금융권 가계대출 영업에 차질이 예상
 - 금융권 가계대출 총량을 기존 목표의 50%로 축소하고 정책자금 공급도 25% 축소
 - 유동성 제약으로 서울 등 수도권 핵심지역의 부동산 가격 상승세는 둔화될 전망
- 국내은행의 3분기 가계 주택대출, 신용대출 등 일반대출 태도 지수는 각각 -31, -22로 2분기(-11, -11) 대비 크게 강화되는 등 가계대출 증가세는 주춤할 전망
- 금번 규제는 풍선효과 차단을 위해 비은행을 포함한 전 금융권의 생활안정자금 목적 대출과 신용대출까지 대상으로 함에 따라 가계부문 성장제약은 불가피
- 이처럼 가계대출 관리가 강화되고 생산적 영역으로의 자금 공급이 강조된 상황에서 은행권은 기업여신 및 투자를 확대하는 방향으로 전략을 수정 중

■ 은행권 대출 순증액('24년말~'25.6월)



자료 : 한국은행

■ 국내은행 차주별 대출태도 추이



자료 : 한국은행

[2] 금융위원회 부위원장 및 은행·금투·생보·손보·저축은행 등 협회장 간담회('25.7.28)

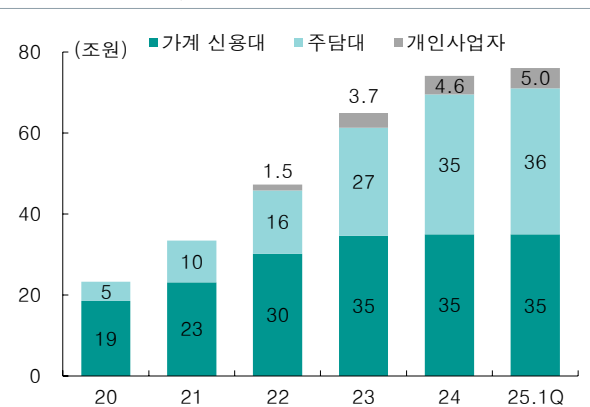
■ 특히 가계대출 중심 포트폴리오를 보유한 인터넷전문은행이 가장 민감하게 반응

- 인터넷전문은행은 현행법상 대기업 대출이 불가하고 기업대출은 개인사업자 대출만 취급 중이며, 대출금 중 가계대출 비중은 93.4%로 매우 높은 수준
 - 대출금 중 가계대출 비중(% , '25.1Q) : 96(카카오), 93(케이), 90(토스), 47(시중은행)
- 기업대출, 글로벌 부문 등 가계대출 외 수익 포트폴리오를 구축한 시중은행과 달리 인터넷전문은행은 가계대출이 수익 창출의 핵심
 - 영업수익 중 이자수익 비중(% , '25.1Q) : 81(카카오), 85(케이), 81(토스), 38(시중은행)
- '24년에도 인터넷전문은행의 대출 증가율은 전년대비 크게 하락했는데, '25년 들어 가계 및 중·저신용자 대출규제가 더욱 강화되며 자금 운용이 제한된 상황

■ 이에 인터넷전문은행은 개인사업자 대출 확대 및 비이자이익 증대에 집중하는 모습

- 인터넷전문은행은 '22년 토스뱅크를 시작으로 개인사업자 신용대출을 출시하였으며, 이후 담보 및 보증대출까지 영역을 확대 중
 - 인전 대출금 중 개인사업자대출 비중(%) : 3.2('22)→5.7('23)→6.1('24)→6.6('25.1Q)
- 금번 규제 강화로 인터넷전문은행은 자산성장성 및 수익성 유지를 위해 개인사업자 대출에 대한 한도 상향, 상품 및 서비스 확대 등을 추진
 - 카카오뱅크는 '30년까지 개인사업자 대출 비중을 18%까지 확대할 계획이며, 이를 위해 신용대출 한도 증액, 담보대출 출시, 기타 개인사업자 지원서비스를 확대
 - 케이뱅크, 토스뱅크도 부동산담보대출 확대, 보증재단 보증서대출 및 소상공인 정책자금 대리대출 출시 등을 통해 개인사업자 서비스를 강화
- 또한, 투자운용 부문 강화를 통해 대출이자수익 감소에 대응하는 모습
 - 카카오뱅크는 자금운용본부를 신설하고, 잉여 수신을 활용해 투자금융자산을 확대

■ 인터넷전문은행 대출자산별 규모 추이



자료 : 금융감독원

■ 인터넷전문은행의 개인사업자 대출 강화 전략

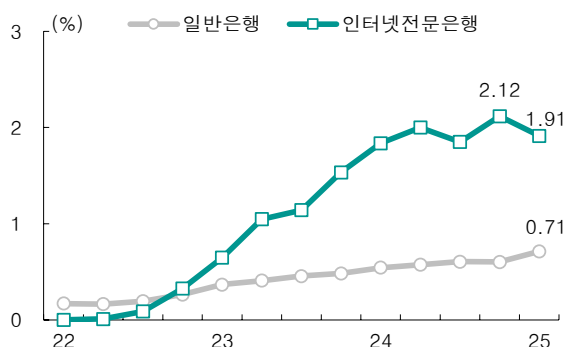
은행명	추진 사항
카카오뱅크	개인사업자 신용대출 한도 확대(1억원→3억원) 하반기 개인사업자 담보대출 출시 예정 세금 통합관리 서비스, 정부지원금 찾기 등 개인사업자 전용 서비스 확대 추진
케이뱅크	사장님 신용/부동산담보/보증서 대출 라인업 구축
토스뱅크	한국무역보험공사 100% 보증서 담보대출인 수출 개인사업자 대상 '수출뚝뚝보증대출' 출시 소상공인진흥공단과 제휴를 통해 '소상공인 정책자금 대리대출' 출시(4분기 예정)

자료 : 각사 IR 자료, 홈페이지

■ 인터넷전문은행은 단기적으로 건전성 관리 부담 확대, 대출자산 시장점유율 확대 제한 등 성장성, 수익성 부문의 잠재리스크가 산재해 있어 향후 체질개선이 필요

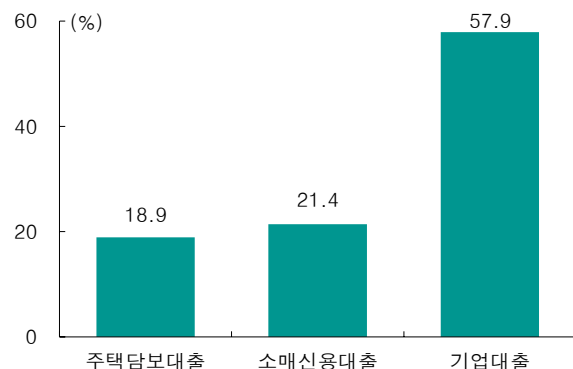
- 개인사업자 대출은 가계대출 대비 신용평가가 까다롭고, 주담대 대비 손실 가능성도 크며, 연체율도 최근 5년간 2배 이상 상승하며 건전성 관리 부담이 확대
 - 은행 개인사업자 대출 연체율(%) : 0.33('20.1Q) → 0.54('24.1Q) → 0.71('25.1Q)
- 또한 정책당국은 은행의 생산적금융 확대를 위해 주담대의 위험가중치를 상향하는 방안도 검토하고 있어 인터넷전문은행의 부담이 확대될 수 있음
 - 당국은 금융공급을 부동산에서 첨단산업 분야로 이전하기 위해 주담대의 위험가중치를 상향하고 기업대출 및 투자의 위험가중치를 하향하는 방안을 검토 중
- 본래 설립 취지 중 하나인 혁신적 포용금융을 위한 인터넷전문은행의 역할 강화 요구도 강화되며 대출 자산 확대가 제한되고, 신사업 추진도 영향을 받을 가능성
 - 기존 잔액기준 중저신용자 대출 비중 30% 충족에서 분기별 신규대출 중 30% 이상으로 규제가 강화되었고, 목표 달성 실패 시 신사업 인허가 등에 불이익 발생
- 이러한 건전성지표 악화, 위험가중자산 규모 증가는 향후 자본비율 관리를 위한 자금운용 제약으로 이어질 수 있어 자산 및 수익성장을 위한 체질개선이 요구
- 이를 위해 사업자대출 확대 외 현 규제상 제공 가능한 가계대출 확대를 통한 자산성장, 시장 환경 변화에 따른 신 수익원 발굴을 통한 수익확대 등이 필요
 - 개인사업자 대출 외에 비규제 지역 주택담보대출, 지방은행과 제휴를 통한 공동신용대출 확대 등을 통해 가계대출 부문의 성장성을 유지할 필요
 - 비이자수익은 대출비교, 투자상품 중개 등을 통한 플랫폼·수수료 수익 확대 외에도 스테이블코인 등 신사업 추진을 검토할 필요 

■ 개인사업자 대출 연체율 (일반은행 vs 인터넷전문은행)



주 : 일반은행(시중은행, 지방은행, 인터넷전문은행, 특수은행 등)
자료 : 금융감독원

■ 대출자산군별 평균 위험가중치



주 : '25.3월 기준 20개 국내은행의 대출 익스포저별 위험자산 가중치
자료 : 금융감독원

수수료 규제 시대, 카드사의 생존 전략

최 희 재 수석연구원

호주중앙은행(RBA)은 소비자와 가맹점이 부담하는 과도한 수수료 구조를 개선하고, 결제 시장의 공정성과 효율성을 높이기 위해 카드 수수료 전면 개편을 추진할 계획이다. 이로 인해 연간 약 12억 호주달러의 소비자 부담 경감이 예상되는 한편, 카드사의 수익구조 다변화 압박이 심화될 것으로 전망된다. 국내 카드사도 가맹점 수수료 인하 압박이 심화되는 가운데 수익성 악화에 대응할 수 있는 지속가능한 비즈니스 모델 구축이 필요한 시점이다.

■ 호주중앙은행, 소비자와 가맹점 부담 완화를 위해 카드 수수료 전면 개편을 추진

- 호주중앙은행(RBA)은 2026년부터 소비자에게 결제수수료 부과를 전면 금지하며, 이로 인해 연간 약 12억 호주달러(인당 60달러)의 소비자 부담 경감이 예상¹⁾
 - 기존에는 소비자가 결제수수료의 일부·전액을 내는 방식이었지만, 앞으로는 해당 비용을 가맹점이 가격에 내재시키거나 추가로 결제 수수료를 부담하는 구조로 전환
- 결제수수료 증가로 인한 가맹점의 부담을 완화하기 위해 정산수수료 상한도 인하하여 전체 가맹점의 90% 이상이 비용 절감 혜택을 받게 됨
 - 정산수수료는 카드발급사(은행)와 가맹점의 카드사(전표매입사)간 결제건당 정산되는 기본 수수료로 카드 발급사가 가맹점에게 요구하는 금액
- 해당 정책은 EU, 영국 등에서 이미 시행 중인 카드 수수료 규제 모델과 유사하며, RBA는 지급결제 시스템의 규제 권한을 통해 추가 입법 없이 시행 가능

■ 금번 정책은 카드 결제 성장을 촉진하나, 카드사의 수익성 악화와 수익 다변화 압박을 심화

- 결제수수료 폐지는 카드 사용률을 높일 수 있으나, 수수료 부담이 가맹점에 전가됨에 따라 가맹점은 수수료가 저렴한 핀테크 기반 간편결제 수단을 도입할 가능성
 - 가맹점에 전가되는 결제수수료에 대한 부담 증가는 다시 카드사에 대한 수수료 인하 압박을 초래하여 카드사의 수익성을 더욱 악화시킬 수 있음
 - 소비자와 가맹점의 선택권이 확대되면서 결제 시장의 경쟁 심화가 예상
- 또한 가맹점의 정산수수료 상한 인하는 카드사의 핵심 수익원을 축소시켜 현재 수익모델에서 벗어나 신규 수익원 발굴 등 수익 다변화 추진이 필요

[1] "Australia looks to scrap surcharges on most card payments", Reuters, 2025.07.15

■ 글로벌 카드사는 혜택구조 개편, 가맹점 리워드 전환, 데이터 사업 다각화로 수익성을 제고

- (혜택 최적화) 사용빈도가 낮은 카드 혜택을 줄이고 인기 혜택에 집중하는 ‘Benefit Swap’을 추진하여, 연회비 인상예 대한 고객 수용성을 높이고 이탈 방지를 도모
 - Amex는 프리미엄 카드에서 비인기 멤버십 혜택을 줄이고, 공항 라운지, 호텔 프로그램, 항공 마일리지, Uber 크레딧 등 이용도가 높은 혜택을 강화
- (가맹점 리워드) 포인트·캐시백 등 리워드 비용을 가맹점이 부담하는 ‘Merchant-funded Reward Program’을 통해 재무 부담을 줄이고, 제휴 기반 마케팅을 강화하여 신규 고객을 유치
 - ampliFI Loyalty Program은 카드사가 약 45,000개 브랜드와 제휴해 가맹점이 카드 사용 고객에게 최대 10배 보너스 포인트를 제공하는 Merchant-funded 프로그램
- (데이터 수익화) 결제 데이터를 기반으로 맞춤형 분석 및 컨설팅 서비스를 제공하는 데이터 솔루션 공급자로 사업을 확대하여 신규 수익원을 창출
 - Mastercard Advisors는 전 세계 수백만 건의 결제 데이터를 수집·분석해 이를 기반으로 금융기관·유통사·정부 등에 데이터 인사이트 컨설팅을 제공

■ 국내 카드사도 수익성 악화에 대응할 수 있는 지속가능한 Biz 모델 구축이 필요

- 소비자와 가맹점의 비용 부담을 경감하기 위한 카드 수수료 규제 정책은 EU, 영국, 호주, 한국 등 여러 국가에서 시행 중인 조치로 카드사의 핵심 수익원을 축소
- 국내에서도 연이은 가맹점 수수료율 인하로 카드사의 본업인 신용판매 부문의 수익원이 빠르게 줄어들면서 전반적인 수익성이 악화되는 상황
- 국내 카드사도 해외 카드사처럼 고객 충성도 유지를 위한 혜택 구조 재편, 가맹점 중심의 리워드 제도 도입, 데이터 사업 활성화 등의 비즈니스 전략 구축이 필요 

■ 카드 결제 수수료 인하에 따른 이해관계자별 영향

이해관계자	영향	예시
소비자	- 결제 수수료 부담 완화 (+) - 카드사 혜택 축소 (-) - 카드 연회비 인상 (-)	- 결제 비용 감소 - 호텔·항공 마일리지 등 프리미엄 혜택 축소
가맹점	- 수수료 부담 경감 (+) - 영업마진 개선 (+)	- 가맹점 실질 부담 경감 - 결제 매출 성장
카드사	- 사업 모델 다변화 기회 (+) - 수익성 악화 (-)	- Embedded Lending, BNPL 등 신사업 추진 - 가맹점 수수료 인하에 따른 수수료 수익 감소

자료 : 하나금융연구소

■ 규제 변화에 따른 카드사의 3대 대응 전략

전략	내용	기대효과
혜택 최적화 (Benefit Optimization)	- 저활용 혜택 축소 - 인기 혜택 강화 - 연회비 인상예 대한 수용성 제고	- 고객 이탈 방지 - 연회비 인상예 따른 수익성 확보
가맹점 리워드 (Merchant-funded Loyalty Program)	- 리워드(포인트·캐시백) 비용 가맹점 전가 - 리워드 프로그램 강화	- 카드사 비용 절감 - 신규 고객 유치 - 마케팅 효율 증대
데이터 수익화 (Data Monetization)	- 소비 데이터·AI-API 등 - 데이터 수익 창출	- 신규 수익원 창출 - 사업 모델 다변화

자료 : 하나금융연구소

Circle 등 디지털 자산 기업의 은행 인가 추진

민현하 연구원

서클(Circle)은 전국 신탁은행 인가 신청을 통해 전통 금융권 진입을 본격화하고 있다. GENIUS Act 통과로 암호화폐 기업의 제도권 진입 발판이 마련되었다. Anchorage Digital, Ripple, Kraken 등 주요 암호화폐 기업들은 신탁은행 인가 신청, 서비스 영역 확장 등으로 금융권 진출을 추진하고 있는 상황이다. 국내 금융기관은 가상자산 제도화에 대비해 본격적인 법제화 이전 디지털 인프라를 확대 추진하는 것이 필요하고 은행은 안정성 확보와 엄격한 준법체계 구축에 주력할 필요가 있다.

■ 서클, 전국 신탁은행 인가 신청을 통해 금융 제도권으로의 진출 본격화^[1]

- '25.6월 스테이블코인 발행사 서클(Circle)은 스테이블코인(USDC)을 기존 금융 시스템 안에서 안정적으로 유통하기 위해 전국 신탁은행 인가를 신청
 - 서클은 신탁은행 인가로 OCC(美 통화감독청) 감독하에 USDC의 신뢰성과 안정성을 공고히 할 수 있는 기반을 마련하고자 함
- 서클은 USDC 지급 준비금을 BNY, BlackRock 등에 수탁했으나 신탁은행 인가 시 자체 수탁이 가능해지면 준비금 관리의 투명성과 효율성 제고 가능
- 신탁은행 인가로 국경 간 송금, 기업 간 결제, 자산 토큰화 등으로 사업을 확장함으로써 스테이블코인 발행사를 넘어 다양한 금융 서비스 제공 가능

■ 미국은 GENIUS Act 통과로 스테이블코인의 제도권 진입 발판이 마련

- 美 GENIUS Act 통과로 스테이블코인 규제 틀이 확립되었고 이는 서클이 '제도권 플레이어'로 인정받을 수 있는 기회이자 은행 인가 필요성이 확대되는 계기
 - 트럼프 정부는 디지털 자산에 우호적인 입장을 유지해왔으며 행정부의 규제 유연화 기조로 암호화폐 기업의 제도권 금융 인프라 진입이 가속화
- 전국 신탁은행 인가로 주별 인허가 없이 美 전역에서 자산 보관 및 결제 업무를 수행할 수 있으며 전통 금융 인프라에 직접 접근할 수 있는 권한 확보
- 규제 불확실성의 해소와 제도권 편입에 따라 이를 발판으로 서클은 발빠르게 금융권과 통합을 위한 조치를 진행할 예정

[1] "Crypto companies race to secure banking foothold in US", Financial Times, 2025.7.13

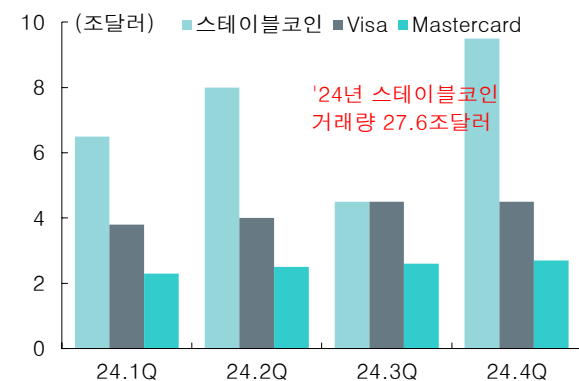
■ 암호화폐 기업들은 신탁은행 인가 신청, 서비스 영역 확장으로 제도권 진입을 가속화

- '21년 앵커리지 디지털(Anchorage Digital)은 OCC로부터 전국 신탁은행 인가를 받아 미국 최초 디지털 자산은행으로 탄생했으며 토큰화된 자산 수탁 서비스 제공 중
- 리플(Ripple)은 연방 준비제도의 마스터 계좌(연준 결제 시스템에 접근해 은행 간 거래를 정산할 수 있는 계좌) 발급을 신청한데 이어 '25.7월 신탁은행 인가 신청
 - 마스터 계좌 발급 시, 리플은 스테이블코인 준비자산을 중앙은행에 예치 및 관리 가능
- 크라켄(Kraken)은 'Peer-to-peer' 결제 앱 및 직불카드 출시로 결제 서비스 영역으로 사업을 확장중이며 Visa 등과 파트너십 기반으로 플랫폼 연계 사업을 확대

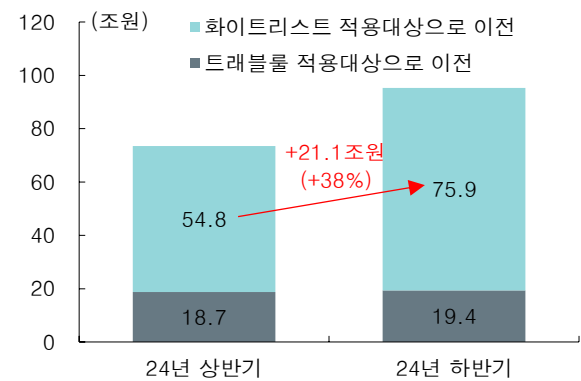
■ 국내 금융기관은 제도화에 대비해 디지털 인프라 확대 및 준법체계 구축 필요

- 국내도 스테이블코인 법안이 발의되는 등 제도화 단계에 있으며 본격적인 법제화가 이루어질 경우 성장 가속화 가능
- 국내 은행들은 추후 제도화에 대비해 자체 역량 강화, 유관 기업과의 협업 등을 통해 스테이블코인 관련 디지털 인프라 확대를 추진
 - 국내 금융지주와 대형 핀테크 기업은 각각 TF 및 협의체를 구성해 디지털자산 전반에 대한 종합적인 대응방안을 준비
- 다만 국내 은행은 스테이블코인의 디페깅 위험에 대비해 소비자 보호를 위한 금융 안정성 강화 및 엄격한 준법체계 구축에 주력할 필요 

■ 스테이블코인과 카드(Visa, Mastercard) 거래량 비교



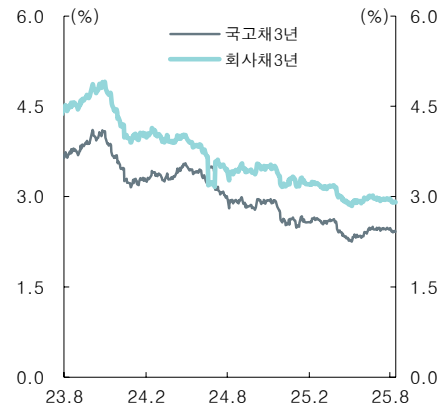
■ 韓 가상자산 거래 규모



국내 금융시장

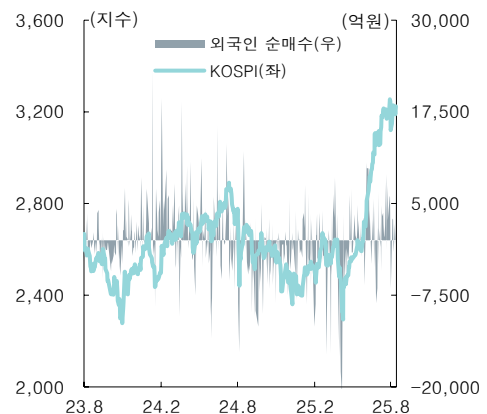
:: 금리

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
7월말	2.51	2.51	2.50	2.95	2.46	2.59
8월 7일	2.51	2.50	2.48	2.90	2.41	2.55
8월 8일	2.53	2.50	2.48	2.90	2.41	2.55
8월 11일	2.52	2.50	2.49	2.91	2.42	2.57
8월 12일	2.52	2.50	2.50	2.92	2.43	2.58
8월 13일	2.51	2.51	2.49	2.91	2.42	2.57



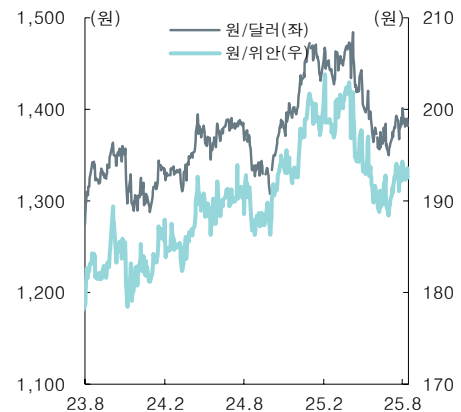
:: 주가

	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
7월말	3,245.4	164,556	540	3,444
8월 7일	3,227.7	112,014	327	-176
8월 8일	3,210.0	114,011	341	-1,596
8월 11일	3,206.8	103,389	305	2,202
8월 12일	3,189.9	101,655	373	-594
8월 13일	3,224.4	103,521	320	6,365



:: 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
7월말	1,387.0	919.8	192.6	1,583.1
8월 7일	1,381.2	939.1	192.3	1,611.0
8월 8일	1,389.6	940.5	193.4	1,617.6
8월 11일	1,388.0	936.4	193.1	1,612.2
8월 12일	1,389.9	940.1	193.6	1,622.5
8월 13일	1,381.7	937.3	192.5	1,617.3

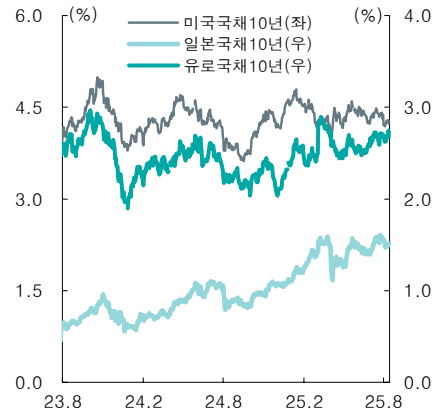


자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스

해외 금융시장

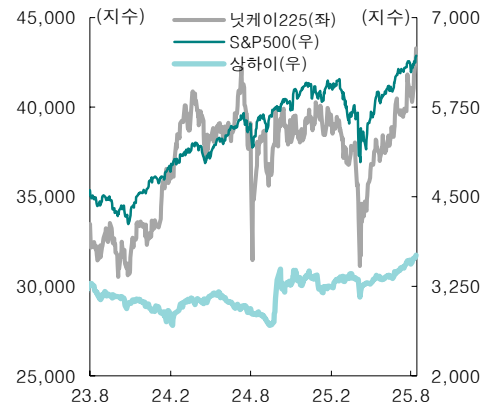
:: 금리

단위: %	미국				일본	유로
	실효FFR	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
7월말	4.33	4.34	3.96	4.37	1.56	2.70
8월 7일	4.33	4.34	3.73	4.25	1.49	2.63
8월 8일	4.33	4.34	3.76	4.28	1.49	2.69
8월 11일	4.33	4.34	3.77	4.28	1.49	2.70
8월 12일	4.33	4.34	3.73	4.29	1.50	2.74
8월 13일	-	4.35	3.67	4.23	1.51	2.68



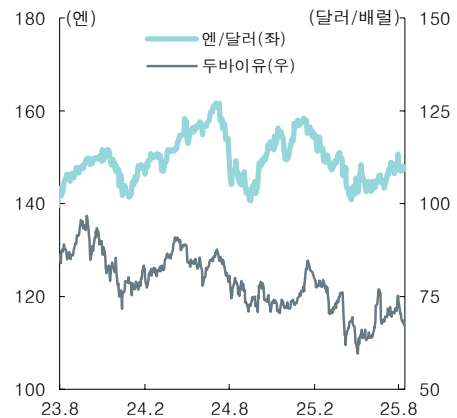
:: 주가

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
7월말	6,339.4	41,069.8	3,573.2	5,319.9
8월 7일	6,340.0	41,059.2	3,639.7	5,332.1
8월 8일	6,389.5	41,820.5	3,635.1	5,347.7
8월 11일	6,373.5	-	3,647.5	5,331.9
8월 12일	6,445.8	42,718.2	3,665.9	5,336.0
8월 13일	6,466.6	43,274.7	3,683.5	5,388.3



:: 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
7월말	150.69	1.141	75.2	3,348.6
8월 7일	147.00	1.166	69.3	3,453.7
8월 8일	147.71	1.164	68.5	3,491.3
8월 11일	148.14	1.161	68.0	3,404.7
8월 12일	147.82	1.167	68.5	3,399.0
8월 13일	147.37	1.171	67.4	-



자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스



하나금융포커스

제15권 16호

등록번호 서울중, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2025년 8월 14일 인쇄

2025년 8월 18일 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 16호

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