

제15권 23호

2025. 12. 8~2025. 12. 21

한나로 연결된  
모두의 금융

# 하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- |         |  |
|---------|--|
| 논단      | 트럼프 관세와 신흥국의 대응  |
| 이슈분석    | 전세의 월세화에 따른 금융수요 변화와 대응                                      |
| 금융경영브리프 | Citi, 미국 소매금융과 자산관리 사업 통합 개편<br>RBI 개방정책, 인도 은행권으로 글로벌 자본 러쉬 |
| 금융지표    | 국내 금융시장<br>해외 금융시장   |

인가

## 연구자는 사람<sup>+</sup> 고객은 사람<sup>++</sup>

세상을 바꾸기 전에 먼저 사람을 바꿔야 합니다.

현실에 기초한 진지한 연구를 통해  
사회적 신뢰를 창조하는 것

하나금융연구소의 사명입니다.



Think Tank One

### 집필진

#### 편집

연구위원	안성학(shahn0330)
연구위원	김혜미(hmikim)
연구원	유승원(youth1)

#### 논단

연구위원	김영준(kimekono)
------	---------------

#### 이슈분석

연구위원	이수영(sylee11)
------	--------------

#### 금융경영브리프

연구원	서가연(gayeonseo)
연구원	정안선(ansunc)

#### 금융지표

연구원	서유나(yuna,seo)
-----	---------------

제15권 23호

2025. 12. 8~2025. 12. 21

한나로 연결된  
모두의 금융.

# 하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- |    |         |  |
|----|---------|--|
| 01 | 논단      | 트럼프 관세와 신흥국의 대응  |
| 04 | 이슈분석    | 전세의 월세화에 따른 금융수요 변화와 대응                                      |
| 08 | 금융경영브리프 | Citi, 미국 소매금융과 자산관리 사업 통합 개편<br>RBI 개방정책, 인도 은행권으로 글로벌 자본 려워 |
| 12 | 금융지표    | 국내 금융시장<br>해외 금융시장   |



## 트럼프 관세와 신흥국의 대응\*

김 영 준 연구위원

팬데믹을 계기로 글로벌 공급망의 취약성이 부각되고 미중 패권 경쟁이 격화되면서 많은 인구와 넓은 영토를 보유한 신흥국들이 ‘제2의 중국’으로 주목받기 시작했다. 그러나 제조업 구조 변화와 중국의 저가 공세 등으로 신흥국의 ‘포스트 차이나’ 프로젝트는 난항을 겪고 있으며, 트럼프발 관세로 무역수지 악화, 통화가치 약세, 투자자금 유출 등의 리스크가 높아진 상황이다. 신흥국의 정책적 대응이 중요한 시점이다. 근본적인 체질 개선을 통해 ‘수출주도 성장모형’의 한계를 극복하려는 국가와 포퓰리즘적인 단기적 부양책에 치중하는 국가 사이의 차이는 향후 성장 경로의 차별화로 이어질 것이다.

### ●● 중국의 빈자리를 차지하기 위한 신흥국의 도전

2000년대 이후 세계 경제의 지도를 바꾼 중요한 사건 중 하나는 중국 경제의 부상이었다. 개혁개방과 WTO 가입을 통해서 글로벌 공급망에 본격 편입된 중국은 거대한 노동력과 다국적 기업의 투자에 힘입어 ‘세계의 공장’ 이자 미국에 맞먹는 G2 국가로 올라서는데 성공한 것이다. 중국의 성공은 세계화(世界化)라는 시대적 흐름과 경제발전을 통해 중국을 민주주의 국가로 만들 수 있다는 미국의 자신감이 뒷받침되었기 때문이다. ‘중국이 생산하고 미국이 소비한다’는 구도를 통해 국가 간 무역이 큰 폭으로 확대되고, 세계 경제가 빠르게 성장할 수 있었다.

글로벌 공급망  
편입으로 ‘세계의  
공장’과 G2 국가로  
올라선 중국

하지만 영원히 작동할 것 같던 이 구도는 최근 급격한 균열을 맞고 있다. 코로나19 팬데믹을 계기로 글로벌 공급망의 취약성이 노출되고 미·중 패권 경쟁이 격화되면서 ‘차이나 리스크(China Risk)’가 불안요인으로 떠오른 것이다. 주요국과 다국적 기업들은 중국이라는 단일 국가에 대한 의존도를 낮추기 위해 생산기지 다변화 등 공급망 재편에 나섰으며, 이 과정에서 인도·멕시코·베트남·인도네시아 등 많은 인구와 넓은 영토를 보유한 신흥국들이 중국의 빈자리를 메울 수 있는 대안으로 주목받기 시작했다.

‘제2의 중국’으로  
주목받기 시작한  
신흥국들

이들 신흥국들은 각기 다른 장점으로 어필했다. 인도는 14억 명이 넘는 인구와 낮은 중위연령을 바탕으로 한 내수시장 잠재력을 강조했다. 베트남은 높은 교육수준과 중국과의 지리적 인접을 내세웠다. 멕시코는 미국 시장

\* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

접근성과 높은 도시화율이 강점이다. 인도네시아는 약 2억 8천만 명의 인구와 지정학적 중요성으로 주목받았다. 공급망 재편 흐름에 제대로 편승한다면 커다란 성장의 창이 열릴 수 있다는 기대가 형성된 것이다.

### ● 쉽지 않은 ‘제2의 중국’ 되기

기술과 자본의  
중요성 확대로  
신흥국 이점 약화

그러나 신흥국들에게 ‘제2의 중국’ 되기는 녹록지 않은 과제다. 과거 중국이 밟았던 성장 경로가 지금의 신흥국들에게 바늘구멍이 되었기 때문이다. 첫 번째 장벽은 제조업 자체의 변화이다. 과거 제조업은 신흥국에게 가장 확실한 ‘성장 공식’이었다. 저렴한 노동력을 투입해 생산과 수출을 늘리고, 고용과 부가가치를 확대하며 경제 전체의 수준을 끌어올릴 수 있었다. 그러나 오늘날의 제조업은 기술과 자본의 중요성이 크게 높아졌다. IT 발달로 공장 자동화가 가속화되면서 ‘노동력이 많을수록 유리한 산업’이라는 제조업의 속성이 20년 전에 비해 약해진 것이다. 이는 제조업을 통해 빠른 속도로 생산성을 향상시켜서 선진국을 따라 잡는다는 신흥국의 전통적인 성장 모형이 더 이상 유효하지 않음을 시사한다.

내수 시장에서  
중국산 제품과의  
경쟁에 직면

두 번째 제약은 중국의 반격 때문이다. 고율 관세 부과와 각종 규제에 따른 미국 시장으로의 수출 위축과 부동산 시장 침체로 인한 내수 부진 장기화 등으로 어려움을 겪는 중국 기업들이 남아도는 생산량을 해외 시장, 특히 인접한 아시아 신흥국으로 밀어내고 있는 것이다. 실제로 트럼프가 전 세계를 대상으로 상호관세를 부과한 4월 이후 중국의 **對美** 수출 감소폭과 아세안(ASEAN) 및 인도 **向** 수출 증가 규모는 거의 일치한다. 이는 신흥국이 수출시장에서 공급망 재편의 과실을 얻기 전에 자국의 내수 시장에서 중국산 저가 제품과 경쟁해야 하는 힘겨운 상황에 내몰리고 있다는 의미이다.

### ● 트럼프 관세는 신흥국의 ‘사다리 걷어차기’

고율 관세로  
신흥국 반사이익  
사전 차단

‘제조업 구조 변화와 중국산 제품과의 경쟁’이라는 이중고에 시달리는 신흥국을 향해 트럼프는 고율 관세라는 또 다른 폭탄을 투하했다. 트럼프 행정부는 EU 및 일본 등 선진국에는 15% 수준의 관세를 적용한 반면, 인도(50%), 멕시코(25%), 베트남(20%), 인도네시아(19%) 등 신흥국에는 선진국에 비해 가혹한 관세율을 부과했다. 높은 관세율은 신흥국이 선진국에 비해 대미 투자 여력이 크지 않고, 미국의 주력 수출상품인 에너지·항공기·농산물의 수입 시장 규모가 작아서 협상력이 낮기 때문이다. 또한 ‘마·중

패권전쟁’으로 신흥국이 반사이익을 얻을 가능성은 사전에 차단하기 위해 신흥국의 ‘사다리’를 걷어찬 것으로 해석된다. 특히 트럼프의 ‘사다리 걷어차기’ 행위는 관세라는 ‘물리적 압력을 통한 직접적 차단’이라는 점에서 과거 선진국들이 신흥국에게 가했던 ‘규범과 제도를 통한 간접적 견제’에 비해 노골적인 방식이라고 볼 수 있다.

트럼프發 고율 관세에 노출된 신흥국들은 수출가격 경쟁력 약화로 인한 무역수지 악화가 불가피할 것이며, 관세 영향을 상쇄하기 위해 정책당국이 자국통화 약세를 유도할 동인을 키울 것이다. 통화가치가 하락할 경우 수출 가격 경쟁력을 일부 보전할 수 있지만, 국내물가 및 금리 급등으로 연결되어 내수에 부정적 영향을 미칠 가능성이 커진다. 또한 신흥국에 대한 기대감이 낮아진 다국적 기업의 투자를 위축시키고 신흥국으로부터 투자자금이 유출 될 가능성도 배제할 수 없을 것이다. 신흥국 정부가 어려움을 극복하는 과정에서 포퓰리즘의 유혹에 빠져 재정 건전성이 악화되는 등의 리스크에 노출될 수도 있는 상황이다.

무역수지 악화,  
통화가치 약세,  
투자자금 유출 등의  
리스크에 노출

### ::: 신흥국이 가야할 새로운 길은?

신흥국의 기대와는 달리 ‘제2의 중국’이 되는 것은 매우 힘든 과제가 되었다. 중국의 고성장을 가능하게 했던 우호적인 환경은 사라졌고, 미국과 중국 모두 신흥국을 견제하기 위해 관세와 덤핑으로 장벽을 높게 쌓고 있기 때문이다. 그러나 기회가 완전히 사라진 것은 아니다. 제조업을 고도화하고, 수출시장을 다변화하며, 글로벌 공급망의 변화에 능동적으로 대응할 수 있다면 중국의 빙자리를 상당 부분 차지할 수 있을 것이다.

‘제2의 중국’은  
달성하기 힘든 과제  
그러나 기회는 존재

실제로 트럼프 관세 이후 신흥국의 대응이 국가별로 차이나고 있다. 일부 국가는 ‘수출주도 성장 모형’의 한계를 극복하기 위해 고부가가치 산업 육성과 공공부문 개혁, 민간부문 확대 등으로 위기를 기회로 바꾸려 노력하고 있다. 반면 성장 둔화 및 불평등 확대로 인한 사회적 불만을 달래기 위해 복지 지출을 확대하는 등 단기적인 경기부양에 머물고 있는 국가도 존재한다. 방향이 옳다고 결과가 항상 성공하는 건 아니다. 하지만 방향이 옳아야 성공 가능성이 높아질 것이다. 근본적인 경제 체질 개선을 시도하는 국가와 포퓰리즘적 대응에 치중하는 국가 사이의 차이는 향후 성장 경로의 차별화로 이어질 것이다. ‘포스트 차이나’ 시대의 승자는 반사이익을 기다리는 국가가 아니라 좁은 길을 스스로 넓혀가는 국가가 될 것이다. ☰

근본적인 체질 개선  
對 단기적 경기부양

## 전세의 월세화에 따른 금융수요 변화와 대응

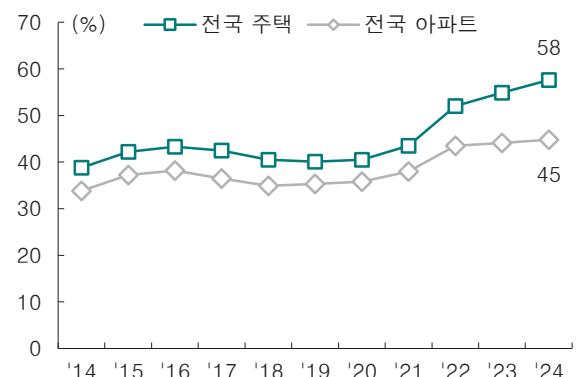
이수영 연구위원

전세가 월세로 대체되는 전세의 월세화 현상은 인구구조 변화와 더불어 시장 및 규제 환경이 맞물리며 가속화되고 있다. 이에 은행들의 전세대출은 감소 추세가 지속되고 있어, 안정적인 대출 자산과 우량 손님 유지 측면에서 부정적인 영향이 예상된다. 따라서 금융회사들은 빠르게 증가하는 월세시장 증가에 대응하여 월세를 둘러싼 다양한 손님 트렌드 변화를 감지하고, 월세 금융수요의 특징에 기반한 임대인 및 임차인 대상 상품 및 서비스 개발, 손님군 발굴 등의 적극적 대응이 필요하다.

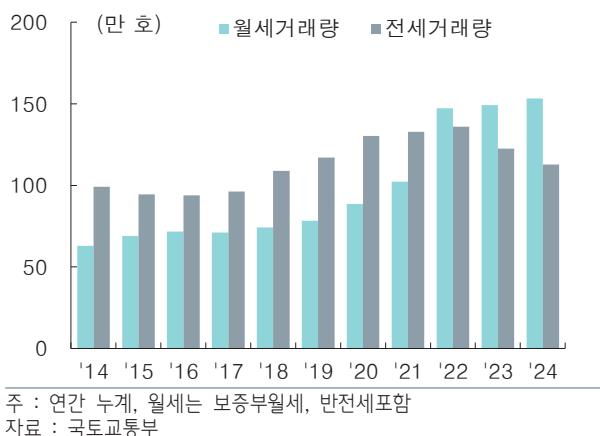
### ■ 월세거래량이 전세를 능가하며, 월세는 주된 임대차 형태로 자리 잡음

- 전세가 월세로 대체되는 전세의 월세화 현상은 장기간 지속된 임대차 시장의 구조적 변화
  - 전월세거래량 중 월세 비중<sup>[1]</sup>은 전국 주택기준 39%('14년)에서 최근 65%('25.9)까지 증가
- 저금리 환경과 임대인의 월세 선호 증가, 1인 가구 증가로 소형 월세 수요 확대, 고령화로 인한 은퇴자들의 월세거래 증가, 주거가치관 변화 등이 복합적으로 작용
- 시기에 따라 월세 증가가 다소 정체되기도 하였으나, 장기간 월세거래량 증가율은 전세거래량 증가율을 상회하는 흐름을 보임
  - 연간 월세거래량은 '14년 63만호에서 '24년 153만호로 약 2.4배 증가한 반면(CAGR 9%), 전세거래량은 동기간 99만호에서 113만호로 약 1.1배 증가(CAGR 1%)

#### ■ 월세거래량 비중 추이



#### ■ 전월세 거래량 추이



[1] 보증부 월세 및 반전세 포함

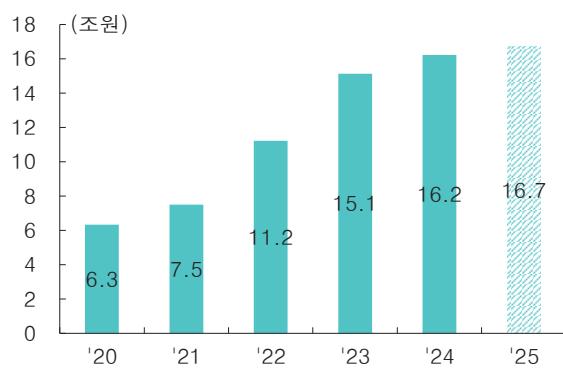
## ■ 특히 '22년 이후 시장 및 규제환경이 맞물리며, 월세시장은 빠르게 성장 중

- 금리 상승으로 전세대출 이자와 임대료간 갭이 축소되며 임차인의 월세 수요 증가
  - 전세대출 금리(신규 기준)는 '21년말 3.4%에서 '22년말 5.2%로 빠르게 증가하여 동기간 전월세전환율(5.6~6% 수준)과의 갭이 축소
- 특히 전세사기 이슈가 부각됨에 따라 보증금 미반환 위험이 증가하여 임차인의 불안 심리를 자극하며 오피스텔과 빌라를 중심으로 월세 거래량이 크게 확대
- 정책 환경 또한 다주택자 세제 강화, 임대차법 시행, 토지거래허가제 확대 지정을 포함한 부동산시장 안정화 대책 등으로 월세 전환 가속화에 영향
- 이에 국내 월세시장(임차인의 월세 지출액 기준)은 빠르게 성장하며, '22년 이후 약 2.2배 증가하여 '25년 연 16.7조원 규모로 예상

## ■ 월세시장의 저변이 확대되며, 월세를 둘러싼 다양한 시장 변화가 감지

- 저소득, 저연령대가 주를 이루던 월세 가구는 30대 이상, 중위소득으로 확대 중
  - 가구소득 하위구간(1,2분위)의 월세 거주비율이 여전히 높은 가운데, 중상위 소득군(3,4분위)의 전세 감소 및 월세 증가 현상이 두드러지게 나타남
  - 또한 30대 가구의 월세 비중이 급증, 주된 점유 형태로 자리 잡았으며, 4-50대도 증가 추세
- 기존에는 주거복지 차원에서 접근(정책대출, 주거급여 등)이 주를 이루었으나, 월세가구 저변이 확대됨에 따라 민간의 영역에서 수요 대응의 필요성 증가
- 주거비에 대한 인식 변화, 전통적 주거사다리에서 벗어난 고기월세 비중 확대, 노후소득 중 임대소득의 중요도 증가 등 월세를 둘러싼 다양한 시장 변화에 주목할 필요

### ■ 연간 월세 시장 규모 추이



주 : 2025년은 7월 누계 기준으로 연 규모 추정  
자료 : 언론 보도

### ■ 소득구간별 주택 점유형태 비중 변화



자료 : 국토교통부 주거실태조사

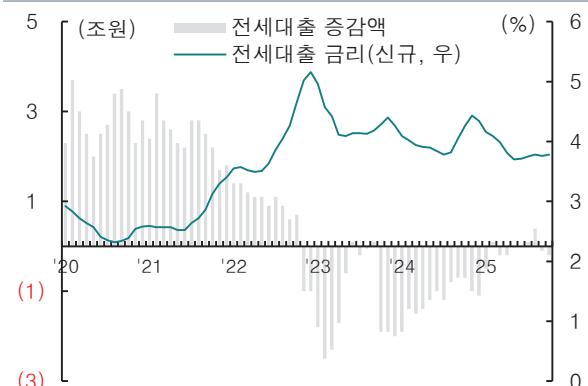
### ■ 반면, 국내은행 전세대출은 '22년말 이후 감소 추세가 지속

- 전세대출은 저금리, 전세 보증 확대, 전세가격 상승, 정책 대출 공급 등으로 잔액이 꾸준히 증가해 왔으나, 전세거래량 위축과 대출금리 상승 등으로 '22년말 감소 전환
- 이후 신규 대출보다 상환이 많은 순감소 추세가 지속 중
  - 국내은행 전세대출 연간 증감액(조원): 33.7('20년) → 29.5('21년) → 8.4('22년) → △14.8('23년) → △13.9('24년) → △0.6('25년 10월 누계)
- 이에 은행들의 가계대출 포트폴리오 중 전세대출의 비중이 축소되고 있는 상황
  - 전세대출은 주택담보대출, 신용대출, 집단대출에 이어 높은 비중을 차지하고 있는 대출
  - 5대은행의 전세대출 잔액 비중은 '21년 가계대출 자산 중 18.7%까지 증가했으나, '25년 6월말 기준 16.3%로 비중이 감소

### ■ 전세대출 감소는 은행 입장에서 안정적인 대출자산 및 우량손님 유지에 불리한 측면

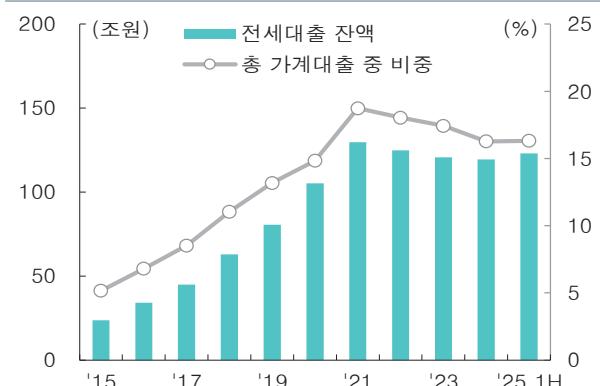
- 전세대출은 금융회사 입장에서 보증기관 보증으로 채권회수 리스크가 낮은 저리스크 대출로, 금리는 주담대와 대체로 비슷한 수준에서 형성
  - 주담대와 금리차는 대체로 +/- 50bp 내외로 비슷하며, 신용대출보다 1~2%p 낮은 수준
- 손님 측면에서 전세대출 차주는 고신용·고소득 우량 차주라는 특성
  - 전세대출 차주 중 고신용자 비율은 85%, 고소득자는 65%로, 주담대 차주와 견주어 비슷한 신용도를 보유, DSR도 상대적으로 낮고(32%) 연체율 또한 주담대를 대체로 밀도는 수준
- 또한 자산 형성이 충분치 않은 저연령대 비중이 높아, 미래 잠재 손님으로서 의미
  - 전세대출 차주 중 20~30대 비중이 60%로, 24%에 불과한 주담대에 비해 저연령대 비중이 높음

#### ■ 국내은행 전세대출 월별 증감액 및 금리



자료 : 한국은행, 금융감독원

#### ■ 5대은행 전세대출 잔액 및 가계대출 중 비중



주 : 말잔 기준

자료 : 언론보도, 금융통계시스템

## ■ 전세와 차별화되는 월세 가구의 금융 수요에 주목할 필요

- 전세와 관련된 금융수요는 목돈 마련을 목적으로 한 대출(stock) 수요가 중심이나, 월세 금융수요는 현금흐름 및 자금관리(flow) 측면의 접근이 필요
- 전세는 보증 기반 대출 상품을 공급하여 예대마진 수익구조를 보유, 손님과의 관계도 대출만기 기간으로 한정되는 경향
- 반면 월세 금융수요 대응시, 현금흐름 및 거래 관계 기반의 상품과 서비스를 중심으로 거래기반 수수료 수익을 기대, 손님관계는 상대적으로 장기에 가까운 특성
- 현재 국내 금융회사들이 제공하고 있는 월세 관련 금융상품/서비스는 전세대출의 연장선인 보증부 월세대출, 월세 신용카드 자동납부 서비스 등 제한적

## ■ 임대 및 임차인 니즈에 맞춘 상품·서비스 개발, 손님군 발굴 등 금융회사의 대응이 필요

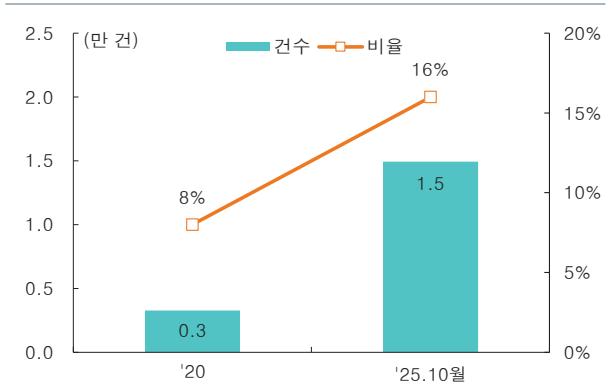
- 임대인 측면에서는 월세수익과 연계한 투자, 현금흐름 담보대출, 급여인정 및 손님우대 정책 반영, 시니어브랜드와의 연계성 등의 측면에서 접근해 볼 필요
- 임차인은 관계 강화 측면의 접근이 필요하며, 통합 지출 관리 및 결제서비스, 전용 입출금통장 및 목적형 저축, 임차인 배상책임보험 등 보험 상품 다양화 등을 고려
- 고가월세 등 신규 손님군 발굴, 2030세대 대상 향후 주담대 수요와 연결하는 생애주기적 접근, 반전세 전환 손님의 이탈 방지 등 손님 발굴 및 관계 강화 측면의 노력이 필요
- 또한 임대차 플랫폼 생태계와 협업을 통한 신규손님 확보, 데이터 활용, 신용평가 모델 반영 등 생활금융 및 데이터 중심으로 확장 가능성 검토가 필요 ☺

### ■ 전세 및 월세 금융수요 주요 특징

	전세	월세
금융니즈	목돈 마련	유동성, 현금흐름 관리
상품구조	보증 기반 대출	개인신용, 현금흐름 기반 금융
수익구조	대출 이자 중심	수수료, 플랫폼, 데이터 활용 수익
손님관계	대출만기(2년) 기반	장기, 유동적
데이터활용	담보·보증 중심	소득·지출 이력 중심
파트너쉽	보증기관	부동산, 플랫폼 등

자료 : 하나금융연구소

### ■ 서울 아파트 고가 월세 거래량 및 비중



주: 2025년 10월 누계, 고가월세는 월 200만원 이상 기준

자료 : 언론보도

# Citi, 미국 소매금융과 자산관리 사업 통합 개편

서가연 연구원

Citi 그룹은 U.S. Personal Banking 내 소매 금융을 자산관리 부문으로 흡수하는 방안을 발표하였다. 글로벌 주요 은행이 비이자이익 비중을 확대하기 위해 노력하는 가운데 Citi 역시 이러한 움직임에 가세하였다. 이번 조직 개편으로 Citi 그룹은 소매금융 고객이 자산관리 서비스로 자산을 증식해가는 과정에서 고객 관계를 강화하는 동시에 안정적인 수수료 수익을 창출할 수 있을 것으로 기대된다. 국내 금융기관 역시 수익 다각화 전략을 수립하는 데 동 사례를 참고할 필요가 있다.

## ■ Citi 그룹은 수익성 개선의 일환으로 U.S. Personal Banking 부문에 대대적인 변화 단행<sup>[1]</sup>

- '25.11월 Citi 그룹은 U.S. Personal Banking의 Retail Bank를 Wealth 사업부로 흡수하고 카드 부문을 별도의 사업부(U.S. Consumer Cards)로 격상
  - 그룹의 5대 핵심 사업인 Services, Markets, Banking, Wealth, U.S. Personal Banking 체제에서 U.S. Personal Banking을 해체하고 U.S. Consumer Cards를 신설
- 소매 금융을 자산관리 부문 산하로 통합시키는 결정은 향후 그룹의 수익성을 자산관리 중심의 '고객 연속성(Client Continuum)'에서 창출하기 위한 포석
  - 고객들에게 일반 은행 업무부터 자산 관리까지 Citi 그룹이 제공하는 모든 자원을 하나의 플랫폼에서 일관성 있게 제공
  - 자산관리 기반 수익 파이프라인 시작점을 예금/뱅킹 서비스 가입으로 간주하고 모든 소매금융 고객을 잠재적 자산관리 고객으로 전환하는 것을 목표

## ■ Citi는 자산관리 부문의 경쟁력을 강화함으로써 소매 금융 부문의 열세를 보완

- Citi는 글로벌 네트워크에 강점이 있는 반면, 자국 내 지점망 수가 타 은행 대비 현저히 적고 소매금융과 자산관리의 연결고리가 취약한 점이 한계로 지적
  - Citi는 자국 내 대도시 거점 중심으로 약 660개의 지점을 두고 있는 반면, JPMorgan Chase 5천여개, Wells Fargo 약 4,100여개로 지점 수에 상당한 차이('25.3Q)
- 고객이 생애주기에 따라 자산을 축적해 나가는 과정에서 자산관리 서비스의 이동을 지원하여 고객의 자산증식을 통해 수익을 실현
  - 일반 예금 고객을 고수익 투자 고객으로 전환시켜 단순 예금 서비스에서 상위 서비스로 이동할 수 있도록 고객 등급을 단일 조직에서 관리하여 장기 관계 형성

[1] "Citi shuffles leaders, revamps retail biz as CFO plans exit", American Banker, 2025.11.21

- '24년 4Q부터 성과 측정 지표를 '순신규자산(NNA)'에서 '순신규투자자산(NNIA: Net New Investment Assets)'으로 변경하여 전략적 우선순위 반영
  - 자산의 양적 팽창을 기준으로 측정하던 지표에서 예금을 제외하고 투자 자산만을 포함하여 고객투자자산 성장과 그에 따른 관련 수익의 가속화를 최우선 목표

### ■ 글로벌 주요 대형은행은 수익성 강화를 위해 자산관리 연계형 리테일 모델을 구축

- JPMorgan Chase는 미국 내 Chase 지점망을 활용하여 예금성 고객 데이터를 확보하고, 자산 규모가 증가하는 고객을 대상으로 자산관리 서비스로 연계
- HSBC는 '20.2월 Retail Banking 부서와 Wealth Management & Global Private Banking 부서를 통합하여 글로벌 네트워크에 기반한 자산관리 서비스를 제공
- Bank of America는 'Preferred Rewards' 프로그램을 운영하여 BoA 예금과 Merrill 투자 계좌 잔고를 합산하여 등급을 산정하는 방식으로 고객의 자산 이탈을 방지
  - 단순 거래 수수료 중심에서 통합 자산 기반 관리수수료 모델로의 전환을 목표

### ■ 국내 금융기관은 수익구조 다변화를 위한 전략을 다각도로 모색할 필요

- 국내 은행 역시 비이자 수익을 늘려야 하는 상황에서, 리테일 뱅킹의 예금 고객을 자산관리의 고마진 서비스 고객으로 전환시키는 파이프라인 구축이 필요
  - '25년 상반기 4대 은행 비이자이익 비중은 13%로, 유가증권 및 외환거래 부문에서 호조를 보이며 전년 동기 대비 1.6조원에서 2.6조원으로 약 57.2% 증가
- 이를 위해 기존 리테일 고객을 PB 고객으로 확장할 수 있도록 고객 관리 체계를 강화하고, KPI를 예금유치보다 NNIA 유치에 집중하도록 조정 

### ■ 글로벌 대형은행 자산관리 부문 강화 전략

금융사	전략
Citi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예금 서비스를 자산관리 서비스의 초석으로 간주하여 소매금융을 자산관리 부문 산하로 이전</li> <li>• Citi의 고객 등급인 Everyday Banking, Citi Priority, Citigold 및 Citigold Private Client를 단일 부서에서 관리하여 고객의 자산형성을 통한 수익창출 노력</li> </ul>
JPMorgan Chase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국 전역의 Chase 지점망으로 예금과 대출 거래를 하는 고객 데이터를 확보하여 자산관리 니즈가 존재할 것으로 예상되는 고객군 선별</li> <li>• 고객 자산 규모에 따라 자산관리 서비스를 차등화하여 제공하며, 이외에 모바일 재무설계 툴인 Wealth Plan으로 유입된 일반 고객이 희망할 경우 자산관리 서비스로 연계</li> </ul>
HSBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail Banking과 WM &amp; GPB 부서를 하나로 합쳐 Wealth and Personal Banking으로 통합</li> <li>• 특히, 국경 이동이 많은 고객을 대상으로 단일 앱에서 전 세계 HSBC 계좌를 관리하고 송금, 신용거래 등을 가능하도록 하여 주거래 관계를 형성하고, 지속적인 자산관리 서비스를 제공</li> </ul>
Bank of America	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반 은행 지점(BoA) - 온라인 투자(Merrill Edge) - 전문 자산관리(Merrill Lynch) - 초고액 자산관리(Private Bank)로 이어지는 종합 자산관리 체계 구축</li> <li>• 'Preferred Rewards' 프로그램을 운영하여 BoA 은행 예금 계좌와 Merrill의 투자 계좌 잔고를 합산한 기준으로 고객 등급을 산정하여 혜택 다각화 및 고객과의 관계 강화</li> </ul>

자료 : 각사 홈페이지

## RBI 개방정책, 인도 은행권으로 글로벌 자본 러쉬

정안선 연구원

해외 자본에 대해 보수적 태도를 유지하던 인도 정부와 금융당국은 최근 경제 성장 및 대형 금융기관 육성을 위해 해외 자본에 대한 유연한 정책을 추진 중이다. 이에 글로벌 은행은 인도 금융기관의 지분을 인수하며 인도 시장 진출을 적극적으로 확대하는 추세이다. 인도의 거대한 내수 시장과 정부의 적극적인 경제 성장 정책 등 높은 잠재성장을 또한 투자 포인트로 작용했다. 국내 금융사도 새로운 시장 발굴을 위해 신흥시장을 검토하며, 변화하는 시장에 대한 적극적인 대응으로 경쟁력을 확보할 필요가 있다.

### ■ 최근 해외 자본 유입에 대해 보수적이었던 인도 정부와 금융당국의 경직성이 완화

- 과거 인도 정부는 자국 은행 및 금융기관의 안정성 확보를 위해 금융부문에 대한 외국인 직접 투자 한도를 매우 낮게 설정해 해외 자본의 영향력을 제한
- 최근 인도 정부는 경제 성장 가속화 및 대형 금융기관 육성을 위해 외국 기업의 인도 은행 지분인수에 대해 유연한 정책 추진 중
  - 인도 중앙은행(RBI)은 개별 심사를 통해 외국계 금융기관 및 사모펀드가 인도 은행의 경영권을 포함한 대규모 지분을 인수하는 것을 승인
  - 또한, 비국영 은행에 대한 단일 외국인 투자자의 지분 보유 한도(15%) 완화 검토

### ■ 이에 글로벌 은행은 인도 금융기관의 지분을 인수하며 인도 시장 진출을 적극 확대[1]

- '25년 인도 금융부문 내 외국계 자본이 인수한 지분의 규모는 \$80억으로, '24년 (\$23억), '23년(\$14억) 대비 큰 폭으로 증가
- 두바이 최대 은행인 Emirates NBD, 일본의 SMFG 등 글로벌 은행은 인도 은행의 지분을 인수하며 인도 시장 진출을 확대
  - Emirates NBD는 인도 중견은행 RBL의 지분 60%를 약 \$30억에 인수했고, SMFG는 Yes Bank의 지분 24.2%를 약 \$17억에 매입하며 최대주주 등극
- 과거에는 재무적 어려움을 겪는 은행이 M&A의 대상이 됐지만, 최근에는 인수 용이성과 성장 잠재력이 큰 중형 은행을 중심으로 인수가 성사
  - 일본의 MUFG는 인도의 대형 비은행 금융기관 Shriram Finance 인수를 논의 중

[1] "Global banks pour into India as regulators open up to foreign money", Financial Times, 2025.11.23

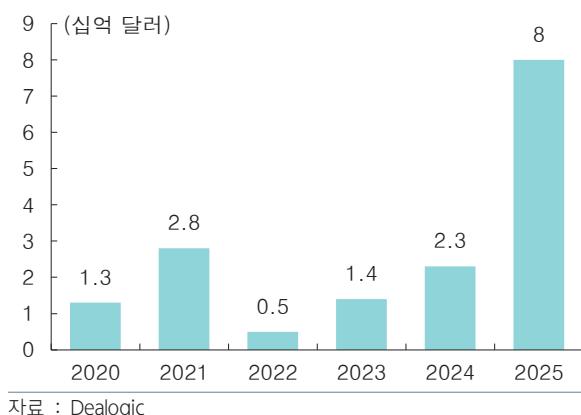
## ■ 거대한 내수 시장, 성장 정책 등 인도의 높은 잠재성장을 또한 투자 포인트로 작용

- 인도는 14억 명의 방대한 인구와 중간 연령 27.9세의 젊은 인구 구조로 글로벌 경기 불안 속에서도 연간 6~9%대의 높은 경제 성장률을 유지
  - 인도의 연간 GDP 성장률(%): 9.69('21) → 6.99('22) → 8.15('23) → 6.4('24)
- 인도의 중산층 인구는 지속적으로 증가할 전망이며, 이는 향후에도 안정적인 경제 성장을 견인할 것으로 기대
  - McKinsey&Co.에 따르면 '30년 인도의 중산층 인구가 7억 명을 넘어설 것으로 예상되며, 전체 소비의 70%를 차지할 것으로 전망
- 또한, 인도는 신용침투율이 낮아 잠재 고객 규모가 큰 시장으로 향후 신용, 대출, 자산관리 등 금융서비스 전반에 걸쳐 수요가 확대될 것으로 기대

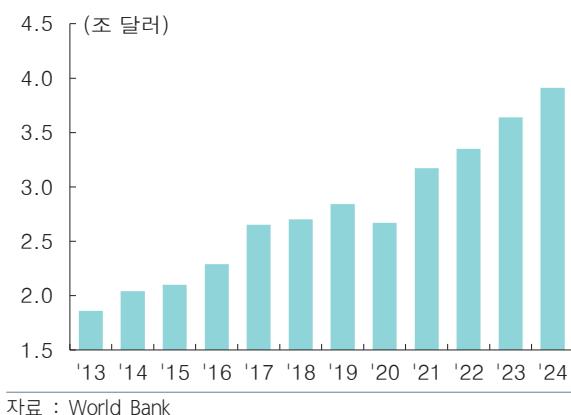
## ■ 국내 금융사도 장기적인 관점에서 신흥시장을 검토하며, 변화하는 시장에 대한 적극적인 대응으로 경쟁력을 확보할 필요

- 글로벌 은행은 해외 자본에 대한 인도의 금융 규제가 완화되는 시점에 장기적인 수익성을 겨냥한 대규모 투자를 수행
  - Singh(인도금융그룹 Emkay의 CEO)은 '인도 은행에 투자하는 기업들은 향후 50년을 내다보고 투자하는 셈'이라고 언급
- 국내 금융사 또한 성장 동력 및 수익원을 확보하기 위해 글로벌 신흥 시장 등으로 사업을 확장하고 지속적인 해외 시장 검토를 통해 변화하는 시장에 대한 기민한 대응이 필요

### ■ 인도 금융부문 내 외국인 투자 M&A 총액



### ■ 인도의 GDP 추이



## 국내 금융시장

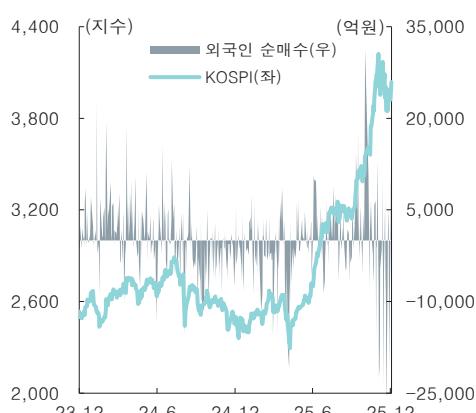
## ●● 금리

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
10월말	2.51	2.56	2.65	3.14	2.73	2.86
11월 27일	2.51	2.80	2.85	3.45	3.01	3.20
11월 28일	2.51	2.80	2.84	3.43	2.99	3.18
12월 1일	2.51	2.80	2.86	3.48	3.05	3.23
12월 2일	2.51	2.80	2.85	3.46	3.02	3.21
12월 3일	2.51	2.81	2.85	3.48	3.04	3.25



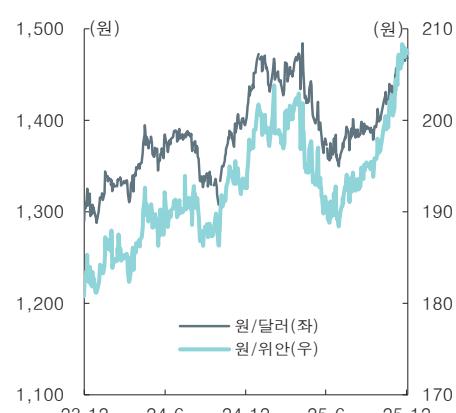
## ●● 주가

	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
10월말	4,086.9	241,983	567	-1,178
11월 27일	3,986.9	130,090	258	1,577
11월 28일	3,926.6	119,273	242	-20,410
12월 1일	3,920.4	118,056	297	2,236
12월 2일	3,994.9	124,392	319	12,206
12월 3일	4,036.3	133,757	291	2,829



## ●● 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
10월말	1,426.5	925.3	200.6	1,649.5
11월 27일	1,464.9	937.1	206.9	1,698.5
11월 28일	1,470.6	941.7	207.8	1,705.9
12월 1일	1,469.9	945.6	207.6	1,706.4
12월 2일	1,468.4	942.2	207.5	1,706.9
12월 3일	1,468.0	945.6	207.3	1,712.5



자료 : Bloomberg, 연합인포맥스

## 해외 금융시장

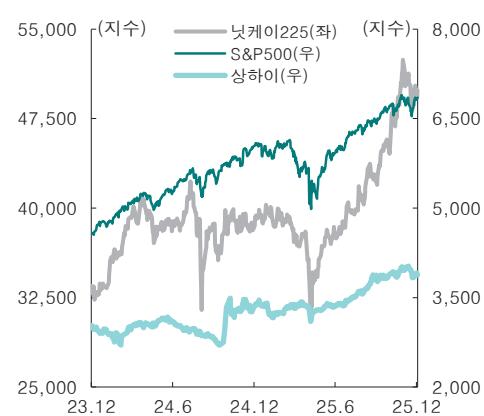
### 금리

단위: %	미국			일본	유로
	실효FFR	SOFR3월	국채2년	국채10년	국채10년
'23년말	5.33	5.33	4.25	3.88	0.61
'24년말	4.33	4.31	4.24	4.57	1.10
10월말	3.87	4.31	3.61	4.10	1.66
11월 27일	-	-	3.48	3.99	1.80
11월 28일	3.89	4.19	3.49	4.01	1.81
12월 1일	3.89	4.18	3.53	4.09	1.87
12월 2일	3.89	4.18	3.51	4.09	1.87
12월 3일	-	4.18	3.48	4.06	1.89
					2.75



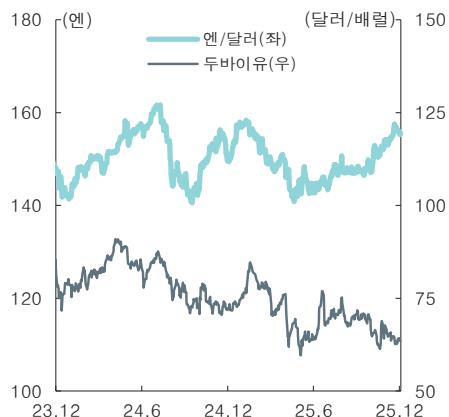
### 주가

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
10월말	6,822.3	51,325.6	3,986.9	5,699.2
11월 27일	-	50,167.1	3,875.3	5,653.2
11월 28일	6,849.1	50,253.9	3,888.6	5,668.2
12월 1일	6,812.6	49,303.3	3,914.0	5,667.5
12월 2일	6,829.4	49,303.5	3,897.7	5,686.2
12월 3일	6,849.7	49,864.7	3,878.0	5,694.6



### 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
10월말	154.09	1.156	66.4	4,015.9
11월 27일	156.31	1.159	63.8	4,195.7
11월 28일	156.14	1.160	64.2	4,254.9
12월 1일	155.44	1.161	64.3	4,274.8
12월 2일	155.84	1.162	63.8	4,220.8
12월 3일	155.23	1.167	63.4	4,232.5



자료 : Bloomberg, 연합인포맥스





## 하나금융포커스

제15권 23호

등록번호 서울증, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2025년 12월 4일 인쇄

2025년 12월 8일 발행

발행인 이호성

편집인 안성학

발행처 하나은행 하나금융연구소

서울특별시 종로구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥

대표전화 2002-2200

홈페이지 [www.hanaif.re.kr](http://www.hanaif.re.kr)

인쇄 (주)광문당

본 지에 게재된 내용은 집필자 개인의견으로  
하나금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

홈페이지

카카오톡 채널



 **하나은행** 하나금융연구소

하나금융포커스 제15권 23호

04538 서울특별시 종로구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥

Tel 2002-2200 E-mail [hanaif@hanafn.com](mailto:hanaif@hanafn.com)