

제11권 19호

2021. 9. 13~2021. 9. 26



하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 논단** '머지 사태'로 본 제휴사 리스크 관리의 중요성
- 이슈분석** 국내 금융회사의 하이브리드워크 도입 과제
- 금융경영브리프** 보험시장, 빅데이터 분석 기반 빅테크 기업이 선도 은행 점포 폐쇄 대안으로 등장한 공동점포
- 금융시장모니터** 금 리: 경기둔화 우려 속 FOMC 테이퍼링 논의 주시 외 환: 美테이퍼링 경계에 따른 강달러 압력 지속
- 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

하나금융경영연구소의 사명입니다.



집필진

편집

연구위원 윤병수(hybs)
연구원 김효섭(hyosupk)

이슈분석

연구위원 오영선(ohys)

금융경영브리프

수석연구원 이기홍(kihong.lee)
연구원 권용석(ys.kwon)

금융시장모니터

금 리 | 수석연구원 이화정(hj_lee89)
외 환 | 연구원 윤지선(jisun.yun)

금융지표

연구원 최제민(jemin.choi)

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 01 **논단** '머지 사태'로 본 제휴사 리스크 관리의 중요성
- 04 **이슈분석** 국내 금융회사의 하이브리드워크 도입 과제
- 08 **금융경영브리프** 보험시장, 빅데이터 분석 기반 빅테크 기업이 선도
은행 점포 폐쇄 대안으로 등장한 공동점포
- 12 **금융시장모니터** 금 리: 경기둔화 우려 속 FOMC 테이퍼링 논의 주시
외 환: 美테이퍼링 경계에 따른 강달러 압력 지속
- 16 **금융지표** 국내 금융시장
해외 금융시장

'머지 사태'로 본 제휴사 리스크 관리의 중요성*

백 종 호 연구위원(jongho.baek@hanafn.com)

최근 머지포인트 사태로 소비자 피해가 커지면서 제휴업체 들에게도 파장이 확대될 것으로 보인다. 코로나19 이후 경영환경 변화로 이종산업과의 제휴를 통해 시너지 효과를 도모하는 유통, 식품업계와 마찬가지로 금융회사들도 제휴를 활발히 추진 중이다. 다만, 금융회사는 제휴업체 선정의 속도 경쟁으로 파트너 검증이 다소 소홀해지면서 머지포인트 사태가 발생한 점에 유의, 고객 신뢰를 잃지 않기 위해 제휴업체를 철저히 검증하고 사전조사하여 선제적으로 리스크를 관리해야 한다.

금융당국의 전자금융업자 미등록 관련 지적, 포인트 판매 중단 및 사용처 축소, 대규모 환불 소동, 정부의 수사 등으로 이어진 포인트형 지급수단인 '머지포인트' 사태의 파장이 크다. 머지포인트는 유통·식품 제휴 브랜드의 가맹점에서 20% 할인 결제가 가능해 출시 1년여만에 발행금액 1,000억원, 사용자수 100만명을 돌파한 모바일 플랫폼 서비스이다. 일반적으로 유통, 식품회사들은 까다로운 고객 눈높이에 맞춰 상품을 사전조사한 후 고객에 제공하는 MD(상품기획) 활동에 역점을 두면서 상품 소싱에 높은 노하우를 보유한 것으로 알려졌다. 또한, 금융회사도 PLCC(상업자표시신용카드)처럼 타사와 협업하여 출시하는 상품은 파트너 분석 및 평가를 꼼꼼히 진행한다. 그럼에도 불구하고 수많은 관련기업들이 사업자 등록에 문제가 있고 수익구조가 불투명한 스타트업 결제 플랫폼의 제휴사로 가입했을까?

머지포인트 사태가
제휴업체 들에게도
파장이 확대될 우려

❖ 동종·이종업종과의 제휴를 통해 시너지 효과 도모

그동안 오프라인 중심으로 성장해온 유통·식품업계는 코로나19 이후 이커머스를 기반으로 한 온라인 쇼핑 급성장, 온·오프라인을 융합한 미래형 점포, 빅테크의 이종업종 진출에 따른 경쟁 심화 등으로 어려움을 겪고 있다. 이에 따라 관련업체들은 매출 증대는 물론, 파트너사의 고객층을 잠재고객으로 유치하고, 다양한 서비스 혜택을 제공하여 충성고객의 이탈을 방지하기 위해 제휴를 추진하고 있다. 특히, 전통적인 오프라인 산업이라는 유사성을 가진 관련업체는 디지털, 데이터에 강점을 가진 동종·이종업체 스타트업과의 제휴를 적극 추진하면서 시너지를 노리고 있다.

코로나19 이후
경영환경 변화로
이종업종간 다양한
제휴가 추진

* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융경영연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

금융회사들도
생활금융 플랫폼
구축을 위해 활발히
제휴 추진

한편, 상대적으로 보수적인 금융회사들도 신규 고객 확보가 최우선 과제로 부상하면서 폭넓은 고객과 채널을 보유한 통신·유통업은 물론, 핀테크사와의 제휴를 꾸준히 확대하고 있다. 특히, 데이터를 결합해 플랫폼 사업을 강화하거나 맞춤형 상품 개발과 고객 유치를 위한 협업 사례가 활발하다. 이는 고객이 쉽고 편리하게 금융서비스를 이용할 수 있는 디지털 환경인 생활금융 플랫폼 구축을 위해 이종업종과 협력이 불가피한 데에 기인한다. 한편, 금융당국도 규제 샌드박스는 물론, 은행의 부수업무 범위 확대 등으로 금융업권의 플랫폼 사업을 적극 지원하는 상황이다.

더욱이 경제활동의 주축이 2030세대로 이동하고 있어서 스타트업과의 제휴 서비스는 디지털 시대에 익숙한 2030세대 유치에 성공요인으로 작용할 것이라는 기대가 크다. 2030세대를 기반으로 한 다양한 스타트업이 기발한 사업 아이디어로 2030세대의 트렌드와 성향을 파악하여 성공한 사례가 많기 때문에 고객 유치를 위해 이를 피할 수 없게 되었다.

∴ 제휴업체 선정의 경쟁 심화로 검증이 소홀

이처럼 기업들이 경쟁적으로 제휴를 체결하는 가운데 거래 규모 확대를 통해 외형 성장이 시급한 이커머스 업체들은 중개자로서 법적 책임에서 상대적으로 자유로워 머지포인트와 같은 새로운 형태의 금융상품 판매에 적극 나섰다. 그러나 새로운 유형의 서비스가 혁신인지, 규제의 허점을 이용한 위법인지 구별은 쉽지 않고 시간도 걸린다. 실제로 머지포인트는 온라인 상품권 관련 규제 공백과 모호성 때문에 기존 전자금융업 규율체계에는 해당되지 않았다. 이에 관련기업들이 신중히 접근해야 했으나 운영사인 머지플러스의 제휴 가맹점, 가입자 수 홍보에 이끌려 계약을 체결했다.

머지플러스는 기형적
수익모델, 불투명한
사업구조 보유

일반적으로 제휴 관계는 이해관계자의 입장이나 시장 환경이 변할 경우 계약이 언제 파기될지 모르는 불편한 동거에 가깝다. 시장예측 실패, 손실보상 책임 범위, 파트너와의 비대칭적 관계 등에 따른 갈등으로 손실이 발생하여 계약해지, 소송으로 비화된 사례는 빈번하다. 특히, 머지포인트는 사업 초기 계획된 적자를 감수하면서 회원을 확보해 외형을 확대하는 플랫폼 전략을 표방하였으나 경고음은 이미 울렸다. 일례로, 자본금 30억 원에 불과한 운영사가 높은 할인을 외에 인지세, 결제 수수료까지 부담하여 판매량이 증가할수록 손실 폭이 커지는 기형적 수익모델인데다 4개의 법인으로 분리 운영되는 등 불투명한 사업구조를 갖고 있었다.

사업 투명성 전반의 의구심에도 불구하고, 머지플러스는 대형사들과의 제휴를 보증으로 급성장하였고, 이커머스 등 판매업체는 수수료 수익, 제휴 업체들은 이용자 유치 효과를 거두었다. 하지만 예상치 못한 이슈로 포인트 지급 약속 이행이 어려워지면서 서비스가 중단, 소비자에 피해가 돌아가는 폰지사기 형태로 사건이 진행되었다. 이에 따라 관련업체들이 검증에 소홀한 상태에서 포인트 판매와 제휴에 집중하면서 제휴·판매사를 믿고 포인트를 구입한 피해자를 양산, 이번 사태에 일조했다는 비판이 제기되었다.

❖ 고객 신뢰 구축을 위해 제휴 파트너를 철저히 검증할 필요

금융업권은 이종산업과의 제휴를 통한 디지털 혁신 노력을 지속하고 있으며, 향후 제정 예정인 '핀테크 육성지원법(가칭)' 등 정부의 규제 완화로 핀테크 스타트업 투자도 증가할 전망이다. 디지털이 핵심 경쟁력으로 부상하면서 관련 사업을 추진하는 스타트업과의 제휴는 필연적이다. 다만, 머지포인트 사태를 계기로 스타트업과 제휴를 통한 서비스 확대의 위험성이 새롭게 대두, 스타트업 거품론에 주의해야 한다는 지적이 제기되고 있다. 핀테크가 성장하려면 기존 금융회사와의 연계가 중요한데 금융회사 입장에서는 해당 업체에 대한 면밀한 판단이 필요하다는 전례가 된 셈이다.

향후 디지털 금융상품과 서비스 관련 규제 공백 및 모호성 등으로 제휴사와 신사업 추진시 문제가 발생할 가능성이 높아지고 있다. 제휴도 기업을 대표하는 상품·서비스가 될 수 있기 때문에 사업추진 과정에서 문제가 될 부분은 없는지 면밀히 조사해야 한다. 업체의 재무건전성, 기술력, 사업경쟁력을 검증함은 물론, 타 업종, 경쟁사, SNS 등을 통한 전방위적이고 세밀한 조사가 필요하다. 일례로, 일부 온라인 커뮤니티에서 20%가 넘는 할인율을 제공하던 머지플러스의 영업방식이 지속가능한지 여부에 의문을 제기하였다. 엄격한 내부 통제기준을 마련하여 검증 실패를 최소화함은 물론, 장래에 발생가능한 상황을 대비해 각종 안전장치를 마련해야 한다.

제휴는 기본적으로 기업과 기업, 그리고 고객 사이가 이해관계로 연결된 삼각관계에서 시작한다. 제휴가 고객 확보와 판매량 증가에 효과적인 수단임에도 제휴 체결시 고객 입장에서 신중히 접근해야 한다. 머지포인트 사태가 고객의 신뢰가 생명인 관련업종의 평판에 부정적으로 작용함을 감안, 고객의 신뢰를 잃지 않도록 제휴업체를 철저히 검증하고 고객 피해 발생을 최소화하기 위해 선제적으로 리스크를 관리해야 한다. 

소비자들이
머지플러스 대신
판매·제휴사에 의존,
피해가 확산

제휴가 기업을
대표하는 서비스로
기능, 파트너 검증에
유의

국내 금융회사의 하이브리드워크 도입 과제

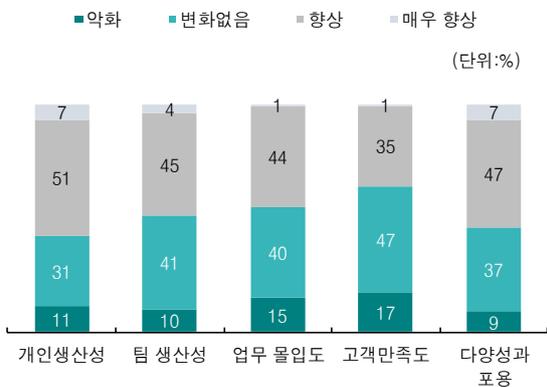
오영선 연구위원(ohys@hanafn.com)

기업들이 팬데믹으로 재택근무를 시행하게 되면서 원격근무의 성과가 어느 정도 확인되자, 글로벌 금융회사들은 전염병 종식 이후에도 미래 업무 설계를 반영한 하이브리드워크 모델을 적용할 계획이다. 향후 국내 금융회사들도 조직의 변화관리 니즈와 직원들의 유연 근무에 대한 선호 현상으로 인해 점차 하이브리드워크를 도입할 것으로 보인다. 국내 금융회사들은 협업을 활성화하고 직원 참여 기회를 확대할 수 있는 하이브리드워크 설계가 필요하다.

■ 팬데믹으로 시작된 원격근무가 장기화되면서 전 세계적으로 하이브리드워크가 확산

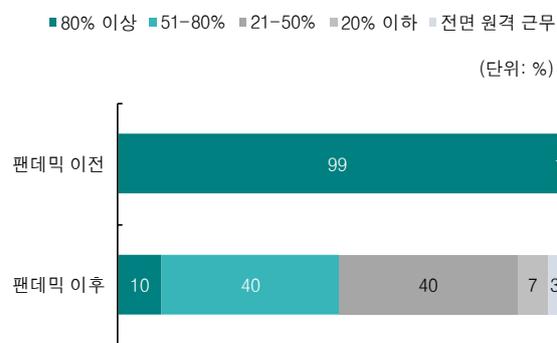
- 하이브리드워크는 직원들이 역할 및 업무에 따라 회사 사무실과 원격(재택) 근무 공간을 오고 가면서 업무를 수행하는 근무 형태를 의미
- 기업들은 지난해 초부터 전염병 확산 방지를 위해 부득이하게 시행한 재택근무를 통해 직원들이 원격근무를 하더라도 성과가 유지될 수 있음을 확인
 - Mckinsey에 따르면 팬데믹 이후 하이브리드워크를 시행한 많은 조직의 개인 및 팀 생산성, 업무 몰입도, 고객 만족도가 향상
 - 많은 기업들이 클라우드 업무환경 등의 인프라를 구축한 덕분에 원격근무가 원활
- 또한, 재택근무를 경험한 직원들은 본인의 라이프스타일에 맞게 시간과 장소를 선택하여 일할 수 있다는 점 때문에 높은 근무 만족도를 보임
 - 출퇴근 시간과 비용을 줄이고 이전보다 일상을 스스로 제어함으로써 일과 삶의 균형을 더욱 조화롭게 유지한다고 인식

■ 하이브리드워크 이후 성과 변화(임원 이상 평가)



자료 : Mckinsey

■ 미래에 예상되는 사무실 근무 비중(임원 이상 평가)



자료 : Mckinsey

■ 글로벌 금융회사들은 코로나19 종식 후에도 지속적으로 하이브리드워크를 적용할 계획

- 글로벌 금융회사들은 내부 직무와 인력 분석, 직원 설문조사 데이터를 기반으로 미래 경쟁력을 향상시킬 수 있는 하이브리드 모델을 개발하여 적용
 - DBS는 인력의 4/5, UBS는 2/3가 하이브리드 작업에 적합하다고 판단
 - Deutch Bank는 미래 업무 설문조사로 직원들의 원격 작업 선호도를 파악하고 협력, 혁신, 멘토링, 문화 구축 등 하이브리드워크의 중요 요인을 도출
- 하이브리드워크는 대체로 주 2~3일 원격근무를 허용, 업무 효율성을 제고하는 방향으로 설계하며 기존 사무실은 협력과 창의성을 높이는 공간으로 재구성
- 특히, 글로벌 금융회사들의 사무실은 주요 대도시 내에서도 입지가 뛰어난 장소에 위치하고 있어서 하이브리드워크로 임대비용을 감축, 현금 확보로 수익을 개선
 - EY에 의하면 하이브리드워크는 직원 1인별 연간 미화 11,000달러 절약
 - Lloyds는 사무실의 20%, Standard Chartered는 30%, HSBC는 40% 축소 계획
- 사무실 근무 일수가 줄어들면 대면으로 습득할 수 있는 지식의 확산이 어렵다는 점을 감안하여 원격근무의 단점을 보완할 수 있는 장치도 마련
 - BBVA는 글로벌 업스킬링 프로그램인 'The Camp'를 운영하고 신입사원의 학습을 지원하기 위해 디지털 게임 형식의 14가지 전략적 기술 교육을 시행

■ 글로벌 금융회사의 하이브리드워크 적용 사례

구분	하이브리드워크 형태	특징
Wells Fargo	· 사무실에서 주 3일 근무	· 기술 근로자 대상 원격 작업을 위한 다양한 지원
Citi	· 주 최대 2일 재택근무 · Zoom-free Friday 운영 · 근무시간 이외 동료들과의 회의 제한	· Zoom 회의에 따른 피로도 완화를 위해 회의 규칙 제정
HSBC	· 직원 70% 주 2~3일 원격근무	· 향후 오피스 공간의 약 40%를 감축할 계획
American Express	· 주 2일(월/금요일) 원격 근무 가능	· 집에서 효과적으로 업무를 수행할 수 없는 직원은 사무실에서 근무
Deutch Bank	· 주 2~3일 원격근무	· 올해 150개 지점 폐쇄 예정
UBS	· 직원 2/3에게 재택근무 옵션 부여	· 직원과 고객이 영상통화를 비롯한 디지털 채널을 통해 활발하게 소통할 수 있게 함
Credit Suisse	· 직원들이 관리자와 합의 하에 재택근무 일정 결정	· 다양한 근무 형태의 옵션을 평가하는 글로벌 프로그램 운영
DBS	· 업무시간의 최대 40% 원격근무 가능	· 본사에서 최고의 물리적/가상 작업공간을 결합한 대규모의 'Living Lab'을 출시할 예정
MUFG	· 직원 업무 특성에 따른 재택근무 시행	· 하이브리드 작업 모델로 '개인 리듬'을 설정 · 전염병이 절정인 시기 인력의 98%가 원격근무

자료: 언론 기사 종합

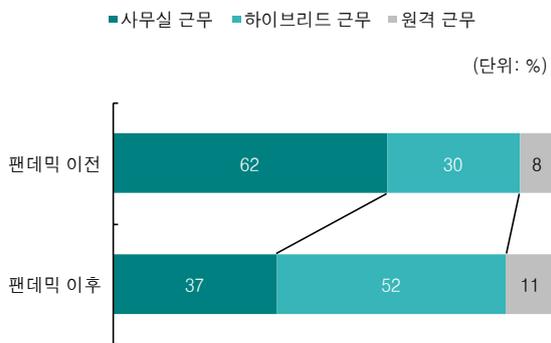
■ 하이브리드워크의 장점에도 불구하고, 금융회사 경영진들은 직원의 사무실 근무를 선호

- Accenture의 설문조사에 따르면, 북미에서는 400명의 은행 관리자 중 80%가 직원들이 주 4~5일 동안 사무실에서 근무하기를 원한다고 응답
 - Citibank는 하이브리드워크를 수용하고 있지만 CEO가 직원들에게 전달한 메시지에서 사무실의 핵심적인 역할을 강화하겠다고 언급
 - UBS도 하이브리드워크는 직원들이 원하는 시간과 장소에서 작업할 수 있는 것을 의미하지는 않는다고 설명
- 금융회사 경영진들은 원격근무가 기업문화에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며 신입사원 교육과 핵심인재 양성을 어렵게 만들 수 있다고 인식
- 최근 글로벌 대형 금융사의 CEO들은 코로나 백신 접종률이 높아지면서 원격근무를 하고 있는 직원들이 사무실에 복귀하여 근무할 것을 강력 권고

■ 직원들은 유연성을 중요한 근무조건으로 인식하면서도 원격근무로 인한 차별 우려

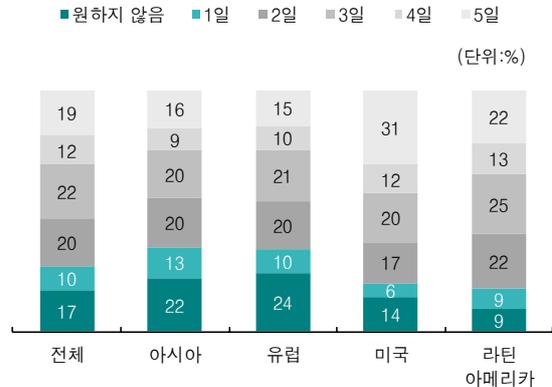
- 세계경제포럼이 29개국 근로자 1만2500명을 대상으로 조사한 결과 64%가 팬데믹 제한 조치 해제 후에도 유연한 형태의 근무가 필요하다고 생각
- 근로자의 일부는 회사가 사무실 근무만을 요구하면 원격근무 환경을 제공하는 회사로 이직할 의사가 있는 것으로 나타남
 - 근로자의 30%는 고용주가 재택근무를 허용하지 않는 경우 이직을 고려
- 다만, 근로자들은 선택적 원격근무 시행시 사무실 출근을 더 많이 하는 직원이 관리자로부터 더 나은 평가를 받게 될 것이라고 생각하는 경향이 강함
 - 인사 전문가들도 선택적 원격근무 시행은 노동자들 사이에서 보상 등의 불공평함을 조성하고 마찰을 일으킬 수 있다고 우려

■ 근로자의 근무 희망 형태



자료 : Mckinsey

■ 근로자의 1주당 재택근무 희망일 수



자료 : Mckinsey

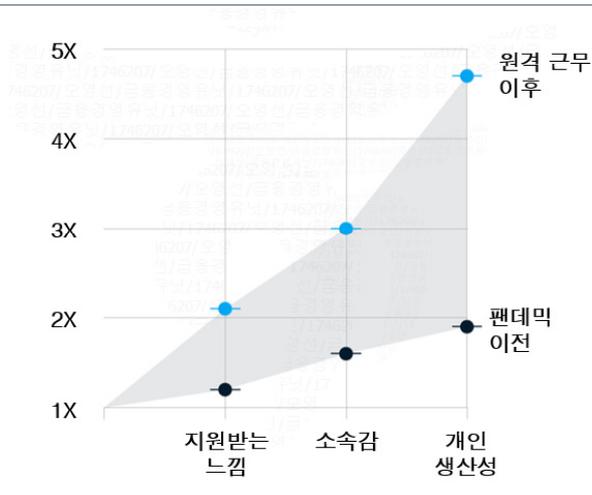
■ 국내 금융회사들은 협업과 직원 참여 기회를 확대하는 하이브리드워크 설계가 필요

- 아직 국내 금융회사들은 미래업무 재설계 차원의 하이브리드워크를 적극적으로 도입하고 있지 않지만, 향후 변화관리를 위해 적용 사례가 증가할 것으로 예상
 - 빅테크 기업과의 인재 경쟁에서 유리한 근로환경을 제시할 필요
- 원격근무로 발생하는 우려사항 해소 및 최적의 하이브리드워크 구현을 위해서는 협업 톨을 정교화하고 직원들 사이의 소통과 참여 기회를 확대해야 함
 - 원격근무는 팀 내에서의 상호작용과 소통을 활성화했으나 팀 간 연계를 크게 축소했다는 점을 고려하여 다양한 협업 수단을 마련하는 일이 중요
 - 팬데믹 기간 높은 생산성을 보였던 기업들은 코칭, 멘토링, 아이디어 공유 및 공동 업무 시간에 직원들 사이의 소소한 참여를 지원하고 장려
- 또한, 협업 효과 향상을 위해 사무실 공간을 재설계하는 일이 필요하며 원격근무시 커뮤니케이션을 더욱 원활하게 하는 디지털 도구에도 지속적으로 투자해야 함

■ 하이브리드워크는 기업문화를 재창조할 수 있는 기회이며 자율과 책임의 균형이 중요

- 국내 금융회사들은 하이브리드워크 도입으로 일하는 방식을 근본적으로 바꾸면서 조직에 활력을 불어넣고 혁신 과제를 추진할 수 있을 것으로 기대
- 하이브리드워크 정착을 위해 경영진은 근무 위치에 따른 차별 대우가 없도록 해야 하며 회사의 방향성에 대해 구성원들에게 수시로 명확하게 전달해야 함
 - 명확한 커뮤니케이션은 직원들의 생산성 제고에 기여
- 직원들은 하이브리드워크를 통해 일과 삶의 조화를 추구하되, 근무 형태와 상관없이 본인 역할에 대한 책임의식을 바탕으로 목표를 성취하는 자세가 요구됨 

■ 비전과 정책의 명확한 커뮤니케이션 효과(승수)



자료 : Mckinsey

■ 일하는 방식 변화 동인

구분	내용
업무 스킬 및 훈련	· 분산된 하이브리드 팀 관리 · 실습 및 성과 관리 · 경력개발 경로
도구 및 기술	· 커뮤니케이션 및 협업 · 생산성 및 활동성 관리 · 공간 접근 및 물류 설계
공간 재구성	· 활동 기반 재설계 · 성장을 위한 공간 조정
정책 가이드라인	· 이동성 및 위치 · 보상 및 혜택 · 보안
변화관리 측정	· 생산성 및 효율성 변화 · 혁신의 변화 · 직원 만족도 변화

자료 : BCG

보험시장, 빅데이터 분석 기반 빅테크 기업이 선도

이 기 흥 수석연구원(kihong.lee@hanafn.com)

코로나19 발생 이후 비대면 중심으로의 영업 환경 변화는 보험사가 디지털로 빠르게 전환하는 계기가 되었다. 이에 따라 글로벌 디지털 보험 플랫폼 시장의 지속적인 성장이 기대되며, 특히 빅테크 기업이 내부 데이터와 외부 데이터를 결합한 빅데이터 분석 능력을 활용해 시장을 선도할 것으로 보인다. 국내 정책당국도 보험사의 디지털 혁신 추진 방안을 발표한 가운데, 보험회사와 빅테크간 협업과 공정한 경쟁이 가능하도록 환경을 조성하는데 지속적인 노력이 필요하다.

■ 코로나19 발생 이후 보험사의 영업 환경은 비대면 중심 디지털 환경으로 빠르게 변화¹⁾

- 코로나19 발생 이후 고객 접점을 디지털로 전환하는 계기를 맞은 보험회사는 고객에게 새로운 디지털 경험을 제공하기 위해 노력
 - 자동차 사고시 과거에는 손해사정사가 사고현장으로 출동하여 보험료를 청구했지만 中 평안보험은 AI 모델을 개발해 고객이 앱상 사진을 제출하는 것으로 대체
- 보험사 영업 환경이 디지털 중심으로 변화함에 따라 축적된 데이터를 분석하는 능력과 외부 데이터를 결합해 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 노력이 중요해짐
 - 일본 니혼생명은 IoT를 활용한 당뇨병 예방 프로그램이 참가자의 99.1%가 혈당수치 개선효과를 거두면서 해당 서비스를 유료로 전환해 수익을 창출

■ 보험사의 디지털화와 빅테크의 보험 시장 진출은 디지털 보험 플랫폼 성장을 가속화

- 디지털 보험 시장에서 기존 보험사는 신규 디지털 플랫폼 생태계 구축을, 빅테크 기업은 기존 플랫폼 생태계에 새로운 보험 서비스를 추가하는 성장 전략을 모색
- 기존 보험사는 상담과 조언이 필요한 복잡한 상품 판매에 있어 챗봇 등 양방향 소통이 가능한 인공지능 채널을 활용하여 설계사 채널의 기능을 일부 대체
 - AXA, Allianz, Lloyds 등 기존의 대부분 보험사는 챗봇을 상품 판매에 활용
- 빅테크사는 보험상품을 직접 탐색하고 비교하여 구매하기를 원하는 고객을 대상으로 플랫폼을 활용해 보험상품을 판매
 - 중국 Alibaba는 Tencent, 평안보험과 공동으로 중안보험을 설립, 중국 10대 보험사로 성장

[1] Digital Insurance Platform - Global Market Trajectory & Analytics, Global Industry Analysts Inc, 2021.4

■ 빅테크는 빅데이터 기반 상품과 서비스 제공으로 기존 보험사에 위협적 존재로 부상

- 빅테크 기업은 방대한 고객 데이터와 MZ세대 대상의 혁신적인 서비스를 제공하며 보험시장의 혁신을 선도
- Aetna 보험사는 애플과 제휴를 통해 스마트워치 사용자의 전반적인 건강상태와 습관 데이터를 건강보험 개발에 활용
- 자동차 제조사인 테슬라는 주행에서 축적한 데이터와 AI 모델을 활용하여 기존 보다 저렴한 자동차보험을 출시
 - 자동차 내 센서, 카메라 등의 방대한 데이터와 알고리즘을 활용한 테슬라의 보험은 기존 보험회사보다 보험사고 예측력이 우수
 - 테슬라는 업무대행대리점인 MGA를 인수한 이후 2019년 미국에서 내연기관자동차 보다 20~30% 저렴한 전기자동차보험을 출시하였고 향후 전 세계로 확대할 계획

■ 금융당국은 보험회사와 시장 진입자간 협업과 경쟁이 가능한 환경을 조성할 필요

- 국내 보험사는 빅데이터 분석을 통해 소비자 편익이 높은 상품을 출시하고 다양한 서비스 모델을 개발하는 등 데이터에 기반한 소비자 중심 전략을 추구
- 보험사는 상품 개발 및 서비스 제공에 활용할 수 있도록 내부 데이터와 건강·의료·마이데이터 등의 외부데이터 결합과 더불어 AI 모델을 개발
- 금융당국은 보험산업의 혁신과 성장을 지원하고, 기존 보험사와 새로운 시장 진입자 간 협업과 공정한 경쟁이 이루어질 수 있는 환경을 조성할 필요
 - 금융위원회는 ICT, IoT, 빅데이터 등 디지털 기술 기반 혁신적인 보험 상품 출시와 서비스 확대를 포함한 보험산업 디지털화 추진 방안을 발표(2021.3) 

■ Attena 보험사의 개인 맞춤형 웰빙 앱 ‘Attain’



자료: MacRumors

■ 보험산업 디지털화 혁신 방안

구분	내용
혁신상품 활성화	혁신상품(UBI보험, P2P보험, 등)의 활성화
	혁신적인 보험상품 활성화를 위한 T/F신설
보험서비스 확대	새로운 기술(ICT, IoT, 웨어러블 등)을 활용한 보험서비스 확대
	디지털 헬스케어 활성화
외부데이터 활용	마이데이터
	건강·의료데이터 (건보공단, 심평원 등)

자료: 보험산업 신뢰와 혁신을 위한 정책방향, 금융위원회 재편집

은행 점포 폐쇄 대안으로 등장한 공동점포

권용석 연구원(ys.kwon@hanafn.com)

코로나19 이후 은행권 비대면 서비스가 전반적으로 강화되며 점포 폐쇄가 가속화되고 있다. 오프라인 영업점 수 감소는 온라인 기반으로 금융 환경이 재편되는 과정에서 불가피한 측면이 있으나, 고령층 등 디지털 소외계층의 금융서비스 이용에 불편이 심화될 우려가 있다. 이에 영국과 일본 등에서는 은행권 공동점포를 운영하여 대응하고 있는데, 점포 운영의 효율화가 불가피한 국내은행도 공동점포를 통해 금융취약계층 보호를 실현하는 방안을 검토할 필요가 있다.

■ 글로벌 은행들의 오프라인 영업망이 축소되는 가운데, 점포 폐쇄 관련 규제는 강화

- 코로나19에 따른 봉쇄 효과로 비대면 금융거래가 가속화되며 글로벌 은행들은 점포 폐쇄를 통한 비용 절감 및 디지털 혁신 경쟁에 집중
 - '20년 미국에서 3,324개(U.S.Bancorp 400개, Wells Fargo 395개 등) 영업점 폐쇄
- 그러나 영업점 수 감소의 결과, 고령층과 장애인, 농어촌 지역 고객 등 일부 취약계층의 금융접근성이 하락하자 각국 금융당국은 점포 폐쇄 관련 규제를 강화
 - 영국 FCA는 「점포·ATM 폐쇄에 대한 가이드라인」을 통해 폐쇄결정 전 창구 제휴, 현금배송서비스, 무료 ATM 운영 등 기존 금융서비스를 유지할 대체수단을 요구
 - 미국 FDIC는 점포 폐쇄 90일전 신고 및 신고사유에 대한 근거자료 요구, 저소득층 지역주민의 요청시 은행·지역관계자 등과 대체방안 검토 회의 개최

■ 이에 글로벌 은행들은 협업 기반의 공동점포를 운영하며 금융접근성을 유지

- 영국에서는 '19년 중소기업, SOHO 대상의 공동점포 'Business Banking HUB'에 이어 '21년 4월부터 일반고객 대상의 'Bank HUB'를 2개 지역에서 시범운영
 - Rochford(HSBC, NatWest, Lloyds, Barclays, Santander 참여)와 Cambuslang(RBS, Virgin Money, Bank of Scotland, Santander, TSB 참여) 우체국에 Bank HUB 마련
 - 각 허브의 5개 은행은 1주일 중 하루씩 순서대로 대면서비스를 제공하며, 입금 및 지급 등 간편업무는 허브가 위치한 우체국에서도 처리 가능
- 일본에서는 지방은행인 치바은행이 다이시은행, 무사시노은행 등과 협약을 통해 영업점을 공동으로 운영하여 커버리지 확대 및 지역사회 기반 유지
 - 지방은행은 은행간 제휴를 통해 지역사회 내 금융접근성을 유지하는 한편 동경 미나토구 등 도심에서는 공동점포로 임차비용을 절감

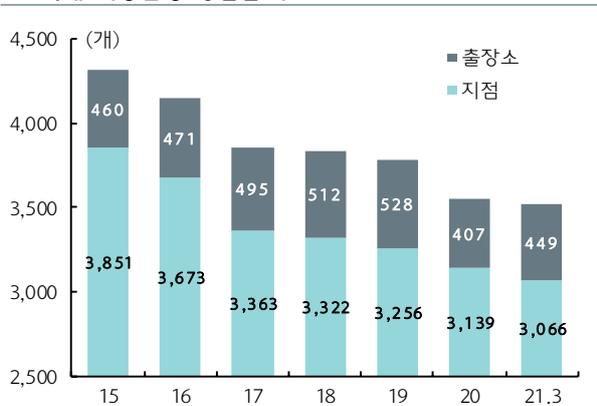
■ 공동점포는 저비용으로 디지털 소외계층의 기존 고객 유지·보호에 장점

- 금융 환경이 온라인 기반으로 재편되는 상황에서 공동점포는 개별 금융사가 아닌 전 은행권이 공동으로 대응한다는 측면에서 의미가 있음
 - 공동점포는 은행의 경영 독립성 및 고유브랜드를 유지하면서 기존 고객기반을 대상으로 영업하기에 인수합병 등 기업경영 통합과는 차이가 있음
- 또한 백오피스 업무를 공동으로 관리하고 임차료를 절감하는 등 저비용으로 오프라인 채널을 운영해 디지털 소외계층의 금융접근성을 유지하는 장점 존재
- 다만, 점포 관리 책임 소재가 불분명하고, 입점 은행간 상품 비교를 통한 경쟁으로 영업환경이 악화될 수 있다는 우려도 상존

■ 국내은행도 비용 절감과 금융소비자 보호 방안으로 공동점포 검토 필요

- 국내은행도 비대면 거래 확대, 인터넷전문은행 출범과 빅테크 등의 시장진입으로 점포 효율화에 나선 가운데, 시중은행 점포수는 '13년 이후 지속적으로 감소
 - 국내 시중은행 영업점 수 : 4,598('13) → 4,144('16) → 3,784('19) → 3,515('21.3)
- 금융감독원은 금융소비자의 불편을 우려하며 「은행 점포폐쇄 관련 공동절차」 개정을 통해 사전영향평가 강화, 점포현황 공시 확대 등 사회적 책임을 강조
 - 사전영향평가 결과에 따라 창구업무 제휴, 정기 이동점포, 소규모점포 등 대안을 제시
- 향후 국내은행들은 점포 효율화 흐름 속에 비용 절감과 금융소비자 편의를 함께 실현하는 공동점포 운영 방안을 검토할 필요
 - 하나은행과 산업은행은 업무협약을 통해 영업점·ATM을 공유하며 소비자의 금융접근성을 제고하는 협업모델 구축(2021.8) 

■ 국내 시중은행 영업점 수



자료 : 금융감독원 금융통계정보시스템

■ 해외 공동점포 운영 사례

국가명	참여은행	내용
영국	Barclays, Lloyds Bank, Royal Bank of Scotland	공동점포 '비즈니스 बैं킹허브'를 통해 SME 지원
일본	치바은행, 다이시은행, 무사시노은행	지방은행 간 공동점포를 통해 동경 등 도심 점포비용 절감
독일	Frankfurter Volksbank, Taunus Sparkasse	2개 은행의 직원이 1주일에 2일씩 공동점포 교대근무
벨기에	Belfius, ING, KBC, BNP Paribas Fortis	은행권 공동 ATM 네트워크 구축 및 운영

자료 : 각사 IR

금리: 경기둔화 우려 속 FOMC 테이퍼링 논의 주시

이 화 정 수석연구원(hj_lee89@hanafn.com)

미국채 10년 금리는 인플레이션 우려와 테이퍼링 발표 지연 기대에도 불구하고, 경기 둔화 및 ECB의 신중한 스탠스로 반락했다. 국내는 연내 추가 금리인상 기대와 외국인의 국채선물 매도 등으로 3년물 금리가 22개월래 최고치(1.50%)를 기록했다. 美 고용지표 부진에도 연준의 테이퍼링은 여전히 연내 시행 가능성이 높으나, 기준금리 인상 논의는 시기상조인 것으로 판단된다. 9월 FOMC에서의 테이퍼링 논의와 국내 정책당국의 정상화 의지를 관망하며 시장금리는 제한적 상승이 예상된다.

■ 글로벌 금리는 인플레 우려에도 불구하고, 경기둔화 및 ECB의 테이퍼링 거리두기로 등락

- 美 8월 고용지표가 예상을 큰 폭 하회(비농업 일자리 23.5만명 증가, 예상 73.3만)한 가운데, 美 3/4분기 성장 전망에 대한 연준과 시장의 컨센서스가 하향 조정
 - 애틀랜타 연준의 GDPNow는 3/4분기 미 성장전망을 6.1% → 3.7%로 대폭 하향조정
- ECB는 팬데믹긴급매입프로그램(PEPP) 매입 속도를 낮추기로 의결했으나, 총재는 이를 테이퍼링이라고 볼 수 없다며(PEPP 규모는 유지) 시장의 불안을 진화
- 중국은 원자재 가격 상승으로 인한 기업 부담과 정부규제 리스크 등으로 경기가 위축되자 3천억 위안의 중기 지원금을 긴급 투입하는 등 부양책 재개 조짐
- 미국채 10년물 금리는 인플레이션 우려와 테이퍼링 발표 지연 기대 등으로 상승했으나, 경기 둔화와 국채 입찰 호조, ECB의 신중한 정책 스탠스로 반락

■ 국내는 연내 추가 금리인상 기대와 대외금리 상승 영향으로 22월래 최고치(3년물) 기록

- 8월 수출 증가율이 여전히 높은 수준을 유지(전년비 40%, 일평균 29%)하고, 물가 또한 예상을 크게 상회(2.6%, YoY)하는 등 펀더멘털은 견조한 상황
- 한은은 통화신용정책보고서에서 금리인상이 집값 안정에 도움이 된다고 밝혔으며, 부총재는 통화정책이 여전히 완화적이라며 추가 인상 가능성을 재차 시사
 - 홍남기 부총리도 올해 추가 기준금리 인상 가능성을 언급하며, 이에 대비한 취약계층 대상의 재정지원 대책을 선제적으로 마련하겠다고 강조
- 국내 금리는 정책당국의 추가 금리인상 의지와 대외금리 상승, 외국인의 대규모 국채선물 매도로 상승(국고 3/10년(%): 8월말 1.40/1.91 → 9.9일 1.50/2.00)

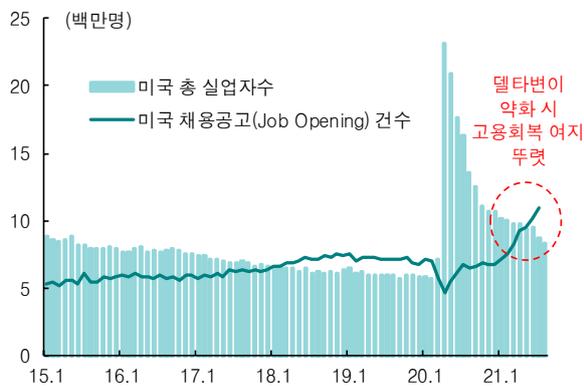
■ 연준의 테이퍼링은 여전히 연내 시행 가능성이 높으나, 기준금리 인상에는 신중

- 8월 고용지표 부진으로 9월 FOMC에서 테이퍼링 공식 발표 가능성은 낮아졌으나, 주요 연준 인사들은 여전히 연내 테이퍼링 가능성을 언급
 - 노동시장 불균형으로 임금상승 지속되나, 실업수당 지급 종료 후 개선여지 분명
- 파월 의장은 최근의 물가상승 압박을 우려하면서도 일시적 현상이라고 평가하며, 경제상황이 예상대로 호전될 시 연내 테이퍼링을 시작할 방침을 시사
 - 팬데믹과 경제재개 영향을 크게 받은 품목의 가격 상승세가 둔화되었으며, 최근의 임금상승이 과도한 물가상승을 유발할 수준이 아니라고 판단
- 또한 이르면 내년 하반기로 예상되는 기준금리 인상 시점 확보를 위해 연준의 자산매입 축소 규모는 2014년(매 FOMC 회의마다 100억\$ 감축) 대비 클 전망
- 다만 파월 의장은 금리인상 시점에 대해서는 테이퍼링보다 엄격한 별도의 기준을 적용하겠다는 방침을 밝혀, QE 종료가 금리인상으로 직결되지는 않을 전망
 - 윌리엄스 뉴욕 연은 총재는 완전고용까지는 아직 갈 길이 멀다고 언급하며, 테이퍼링과는 달리 기준금리 인상은 여전히 시기상조임을 시사

■ 9월 FOMC의 테이퍼링 논의와 국내 정책당국의 정상화 의지를 주시할 필요

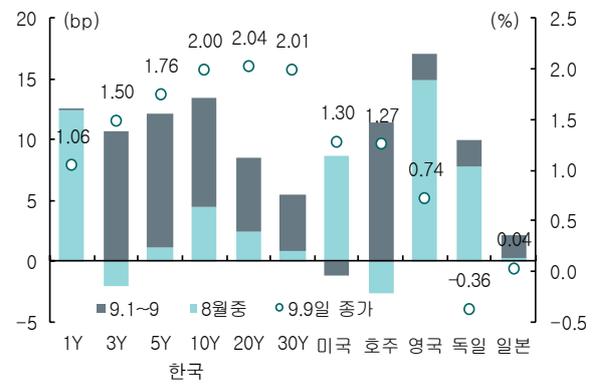
- 미국 금리는 글로벌 경기회복 모멘텀 약화에도 불구하고, 주요국 통화정책의 정상화 흐름 속에 9월 FOMC에서의 테이퍼링 논의 관망세가 이어질 전망
 - 한편 美 의회가 인프라 법안 협상과 부채한도 조정에 난항을 겪고 있고, 이에 따른 증세 및 국채발행 계획에 불확실성이 지속되는 점은 상승 제한 요인
- 국내는 내년 상반기까지 1.25%의 기준금리가 선반영된 상황에서 상승압력은 제한되겠지만, 당국의 정책 정상화 의지가 강화될 시 상승세가 지속될 전망
 - 국고채 3년, 10년 금리는 각각 1.45%~1.60%, 1.95~2.15% 범위로 전망 

■ 미국 채용공고 및 실직자 수



자료 : Bloomberg

■ 주요 국채 금리와 기간 중 변동폭



자료 : Bloomberg

외환: 美테이퍼링 경계에 따른 강달러 압력 지속

윤 지 선 연구원(jisun.yun@hanafn.com)

잭슨홀 미팅에서 파월의장의 완화적 발언과 8월 고용지표 부진 등으로 美테이퍼링 우려가 완화되면서 원/달러 환율은 1,150원대 후반으로 안정되었다. 그러나 이후 국내 증시 외국인 순매도 확대 및 델타 변이 확산 우려로 환율은 1,170원대로 반등하였다. 美테이퍼링 및 델타 변이 관련 불확실성이 당분간 이어지겠으나, 분기말 수출업체 네고 물량 출회 가능성과 '위드 코로나' 전환 기대 등이 원화에 긍정적으로 작용하며 1,170원을 중심으로 등락할 전망이다.

■ [원/달러 환율] 테이퍼링 우려 완화에도 불구하고 강달러 재개로 1,170원대로 반등

- 원/달러 환율은 잭슨홀 미팅 이후 달러화 약세 및 글로벌 위험선호 심리 재개에 따른 외국인의 국내주식 순매수 전환 등으로 1,150원대 후반으로 하락
 - 한편 8월 수출(YoY +34.9%)이 양호한 모습을 보였으나 수입(+44.0%)도 큰 폭으로 증가하며 무역수지는 3개월 연속 흑자 규모 축소(\$44.8억→\$17.7억→\$16.7억)
- 이후 플랫폼 규제 등으로 국내 증시에서 외국인이 순매도로 전환하고 델타 변이 우려 등 불확실성이 지속되면서 원/달러 환율은 1,160원대로 후반으로 반등
 - 국내증시 외국인 수급: 2.4조원 순매수(8.31~9.3일) → 1.1조원 순매도(9.6~9.9일)

■ [국제 환율] 테이퍼링 우려 완화에도 불구하고 델타 변이 확산 경계로 강달러 재개

- 달러인덱스는 잭슨홀 미팅에서 파월의장의 완화적 발언 및 美경제지표 둔화에 따른 테이퍼링 연기 가능성, 유로화 강제 영향으로 달러화는 91pt대로 하락하였으나, 델타 변이 우려 확산 등으로 92pt 후반으로 반등
- 유로화는 8월 CPI 급등(YoY +3.0%, 10년 최고치)으로 테이퍼링 기대가 높아지며 강세를 보였으나, 기대보다 완화적인 ECB회의 결과 유로당 1.18달러대로 반락
 - ECB 통화정책 회의 결과 PEPP 규모를 축소하기로 하였으나, 종료시점 이후 연장 가능성도 열어두는 완화적 스탠스를 보이며 시장 내 테이퍼링 우려 확산을 차단
- 엔화는 스가 총리 사임 및 이에 따른 부양책 강화 기대로 약세를 보였으나, 미국채 금리 안정에 따른 엔-캐리 트레이드 수요 감소로 달러당 109엔대에서 횡보 지속
- 위안화는 규제리스크 지속에도 불구하고 양호한 8월 수출(YoY +25.6%) 및 부양책 기대감으로 신흥 통화중 가장 양호한 흐름을 보이며 달러당 6.45위안대 횡보

■ 美경제 둔화 우려에도 불구하고 연내 테이퍼링에 대한 경계감은 지속될 것

- 연준 베이지북이 공개되면서 8월 고용지표 둔화와 함께 미국의 경기 회복 둔화 우려 및 이에 따른 GDP 성장률 전망치 하향 조정이 나타나고 있음
 - Atlanta연준의 3Q GDP성장률(연율, QoQ) 전망치가 8월 6%대에서 9월 3%대로 하락
- 그러나 최근 고용둔화는 노동수요 보다는 공급 측면에서 기인하고 있으며, 통화기조가 재차 완화적으로 선회할 정도로 경제가 둔화되고 있는 것은 아니라고 판단
 - 8월에는 관광 및 레저 부분에서 부진한 모습을 보인 반면, 임금상승률과 실업률은 꾸준히 개선되고 있다는 점에서 고용둔화는 일시적이라는 평가
- 더불어 8월 중국 생산자 물가지수(YoY +9.5%)가 예상치(+9.0%)를 상회하였는데, 이는 향후 美 소비자 물가 상승 압력을 가중시킬 가능성이 높다는 점에서 美인플레이션 우려 및 이에 따른 통화정책 긴축 경계감은 한동안 이어질 가능성이 높음
- 따라서 다가오는 9월 FOMC에서도 완만한 테이퍼링 기조를 지속할 가능성이 높고, 他선진국 통화정책은 긴축으로 선회가 쉽지 않아 미국과 他선진국간 통화정책 차별화 및 이에 따른 달러화 강세 압력도 당분간 지속될 전망
 - 9.7일 호주 중앙은행은 자산매입규모를 매주 40억 달러로 축소하는 대신 내년 2월까지 기한을 연장하였으며, 캐나다 중앙은행은 기존 정책을 유지하기로 발표

■ 원/달러 환율은 상하방 요인이 상존하는 가운데 1,170원 중심으로 등락할 전망

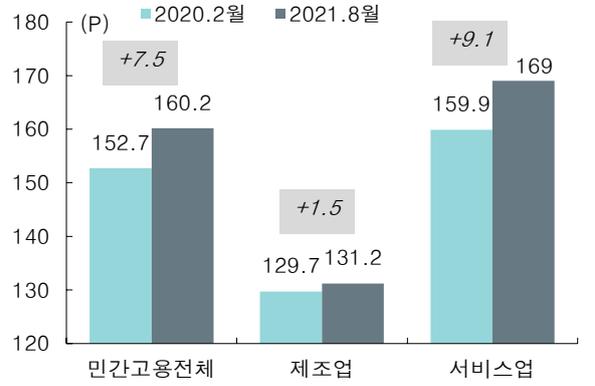
- 델타 변이 확산, 美테이퍼링 경계감 등 달러 강세 압력이 이어지겠으나, 연휴를 앞둔 분기말 수출업체 네고 유입, 국내 백신 접종자수 확대 및 방역 체계 ‘위드 코로나’ 전환 기대 등으로 원/달러 환율은 1,170원을 중심으로 등락 전망
- 차주 美의회가 재개(9.13일)되는 가운데, 부채한도(現 미국정부 부채는 \$28.4조로 한도 대비 \$6조 초과) 조정 관련 리스크가 불거질 가능성에 유의 🇺🇸

■ 달러인덱스와 원/달러 환율



자료 : Bloomberg

■ 미국 월간 총임금지수 변화(코로나 이전 vs 현재)

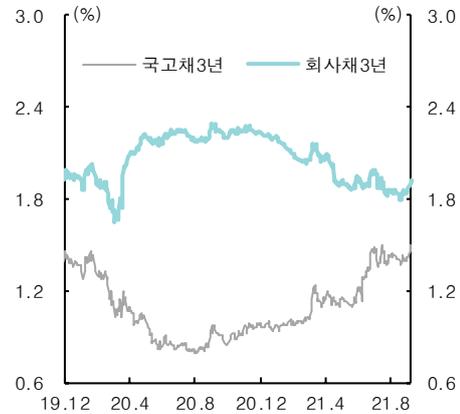


자료 : 미국 노동부

국내 금융시장

금리

	콜 (1일)	CD (91일)	산금채 (1년)	회사채 (AA-,3년)	국고채 (3년)	국고채 (5년)
'19년말	1.39	1.53	1.49	1.94	1.36	1.48
'20년말	0.61	0.66	0.90	2.21	0.98	1.34
8월말	0.90	0.92	1.21	1.83	1.40	1.65
09월 03일	0.75	0.92	1.21	1.87	1.44	1.70
09월 06일	0.75	0.92	1.21	1.88	1.46	1.72
09월 07일	0.75	0.92	1.21	1.89	1.46	1.72
09월 08일	0.74	0.92	1.22	1.91	1.49	1.75
09월 09일	0.76	0.93	1.24	1.92	1.50	1.75



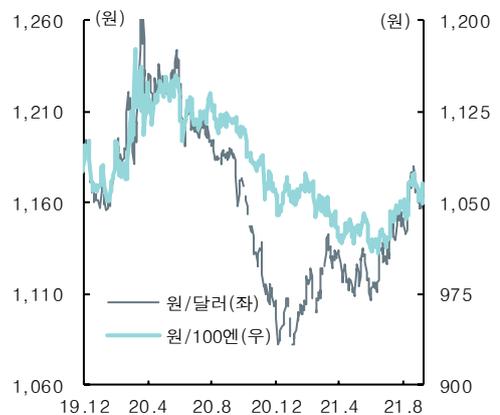
주가

	KOSPI	거래대금 (억원)	거래량 (백만주)	외인순매수 (억원)
'19년말	2,197.7	41,136	416	-3,404
'20년말	2,873.5	179,289	1,074	2,494
8월말	3,199.3	158,636	661	11,230
09월 03일	3,201.1	131,110	642	5,882
09월 06일	3,203.3	123,135	726	620
09월 07일	3,187.4	119,433	760	-3,111
09월 08일	3,163.0	173,027	860	-2,232
09월 09일	3,114.7	177,871	927	-3,196



환율

	원/달러	원/100엔	원/위안	원/유로
'19년말	1,156.4	1,064.2	166.0	1,297.1
'20년말	1,086.3	1,052.0	166.3	1,327.0
8월말	1,159.5	1,053.4	179.4	1,369.1
09월 03일	1,157.0	1,054.6	179.3	1,374.2
09월 06일	1,156.5	1,052.6	179.0	1,372.6
09월 07일	1,157.8	1,049.5	179.0	1,370.5
09월 08일	1,166.7	1,058.0	180.5	1,378.3
09월 09일	1,169.2	1,065.5	181.1	1,382.3

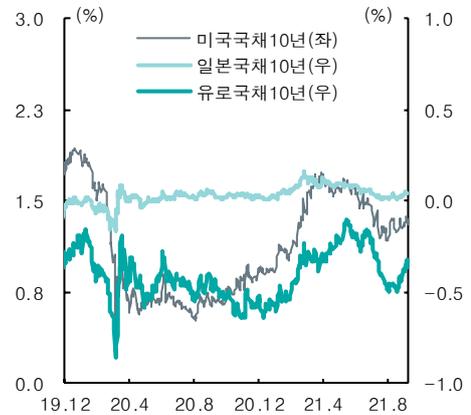


자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스

해외 금융시장

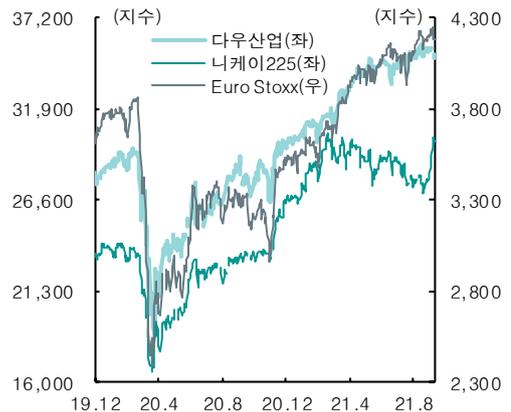
금리

	미국			일본	유로	
	FFR	리보(3월)	국채2년	국채10년	국채10년	
'19년말	1.55	1.91	1.57	1.92	-0.01	-0.19
'20년말	0.09	0.24	0.12	0.91	0.02	-0.57
8월말	0.08	0.12	0.21	1.31	0.03	-0.38
09월 03일	0.08	0.12	0.21	1.32	0.04	-0.36
09월 06일	0.08	0.11	0.21	1.32	0.05	-0.37
09월 07일	0.08	0.12	0.22	1.37	0.04	-0.32
09월 08일	0.08	0.12	0.22	1.34	0.05	-0.32
09월 09일	0.08	0.11	0.21	1.30	0.04	-0.36



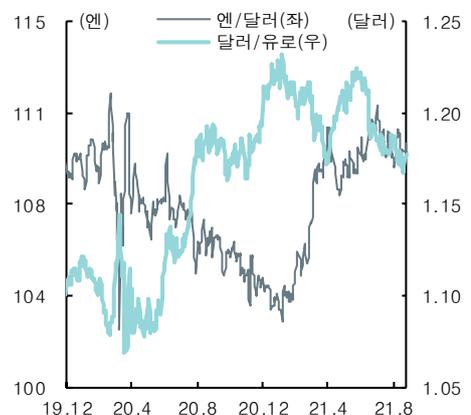
주가

	다우산업	니케이225	상하이종합	Euro Stoxx
'19년말	28,538.4	23,656.6	3,050.1	3,745.2
'20년말	30,606.5	27,444.2	3,473.1	3,552.6
8월말	35,360.7	28,089.5	3,543.9	4,196.4
09월 03일	35,369.1	29,128.1	3,581.7	4,202.0
09월 06일	-	29,659.9	3,621.9	4,246.1
09월 07일	35,100.0	29,916.1	3,676.6	4,225.0
09월 08일	35,031.1	30,181.2	3,675.2	4,177.2
09월 09일	34,879.4	30,008.2	3,693.1	4,177.1



환율/상품

	환율		상품	
	엔/달러	달러/유로	Dubai(\$/배럴)	Gold(\$/온스)
'19년말	108.66	1.122	67.3	1,523.1
'20년말	103.25	1.222	51.1	1,895.1
8월말	109.99	1.181	71.2	1,818.1
09월 03일	109.70	1.188	71.3	1,833.7
09월 06일	109.82	1.187	70.0	-
09월 07일	110.27	1.184	70.4	1,798.5
09월 08일	110.20	1.181	69.8	1,793.5
09월 09일	109.70	1.182	70.7	1,800.0



자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스



하나금융포커스

제11권 19호

등록번호 서울중, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2021년 9월 11일 인쇄

2021년 9월 13일 발행

발행인 박성호

편집인 윤병수

발행처 하나은행 하나금융경영연구소

서울특별시 중구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥

대표전화 2002-2200

홈페이지 www.hanaif.re.kr

인쇄 (주)광문당

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

www.hanaif.re.kr



 **하나은행** 하나금융경영연구소

하나금융포커스 제11권 19호

04538 서울특별시 중구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥
Tel 2002-2200 Fax 2002-2610