

제11권 25호

2021. 12. 6~2021. 12. 19



하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

논단	디지털 시대의 은행 브랜드 과제
이슈분석	위드코로나 시기, 오프라인의 디지털 전환 확대
금융경영브리프	핀테크 유니콘 Paytm, 인도 최대 IPO 기록 조직 내 성(性) 다양성과 기후변화
금융시장모니터	금 리: 'O의 공포'에도 금리 변동성 확대는 제한적 외 환: 변이 바이러스(Omicron)發 변동성 확대
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)

논단

연구위원 오영선(ohys)

이슈분석

수석연구원 김문태(kmt)

금융경영브리프

수석연구원 이재완(jwan.lee)
수석연구원 황선경(skhwang)

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 | 디지털 시대의 은행 브랜드 과제 |
| 04 | 이슈분석 | 위드코로나 시기, 오프라인의 디지털 전환 확대 |
| 08 | 금융경영브리프 | 핀테크 유니콘 Paytm, 인도 최대 IPO 기록
조직 내 성(性) 다양성과 기후변화 |
| 12 | 금융시장모니터 | 금 리: 'O의 공포'에도 금리 변동성 확대는 제한적
외 환: 변이 바이러스(Omicron)發 변동성 확대 |
| 16 | 금융지표 | 국내 금융시장
해외 금융시장 |

디지털 시대의 은행 브랜드 과제*

오 영 선 연구위원(ohys@hanafn.com)

최근 금융은 일상의 관심사가 되었으나 은행과 손님의 관계는 오히려 악화되었다. 은행은 그동안 대중을 상대로 커뮤니케이션 활동을 하면서 브랜드를 통해 소비자들에게 제공할 수 있는 가치를 전달하지 못했고, 특별한 구체적 이미지를 형성하지도 못했다. 그러나 인터넷전문은행과 빅테크 업체들이 혁신적 서비스를 선보이는 새로운 경쟁 환경에서 은행 브랜드는 손님들이 원하는 본질적 효익에 초점을 두고 스스로의 차별화된 역량을 손님에게 제안할 수 있어야 한다.

:: 새로운 경쟁 환경에서 은행 브랜드 지향점 고민 필요

2021년은 그 어느 때보다도 투자에 대한 관심과 열기가 뜨거웠던 한 해였다. 예전에는 급여일 등 소득이 발생하거나 연말정산의 특정 시기에 재테크나 절세를 위해 금융상품에 관심을 가졌었다. 그러나 요즘의 금융은 ‘일상의 관심사’가 되었다. 코로나19 팬데믹 기간에 부동산과 주식 등의 자산 가격이 상승하면서 일순간 큰돈을 벌었다는 성공담과, 유망한 투자처에 대한 대화가 끊이질 않는다. 이자수익이 크지 않더라도 손실이 싫어서 예적금을 선호했던 은행의 손님들도 증권사 계좌로 자금을 옮겨놓고 공모주 청약 기회를 엿보는 일이 흔한 일이 되었다. 그런데, 이렇게 보통 사람들이 본업 이외의 활동으로 돈 벌기에 집중하는 동안, 정작 전통적인 은행은 손님들과의 관계가 더욱 소원해졌음을 느끼고 있다. 몇 년 전부터 인터넷전문은행과 핀테크 회사들이 간편하고 감각적인 인터페이스를 바탕으로 다양한 금융서비스를 제공하면서, 젊은 연령대 손님들이 은행보다는 다른 플랫폼에서 금융 니즈를 해결하는 일이 많아졌고, 신흥부유층 역시 은행을 기반으로 자산을 축적한 사람들이 아니기 때문에 은행은 새로운 손님을 확보할 기회가 적어졌다. 기존 손님마저도 유튜브 등을 통해서 새로운 투자 대상에 대한 정보를 접하고 스스로 자산 증식에 힘쓰고 있어서 은행은 더욱 난감한 상황이다.

시중은행들은 변화의 물결 속에서 디지털 전환을 추진해왔지만 스스로의 역할과 정체성에 대해 고민을 거듭하고 있는 실정이다. ‘하나’, ‘신한’, ‘KB’와 같은 은행의 브랜드도 경쟁자가 많아진 상황에서 소비자 인식 속의 상대적 포지셔닝이 변했다. 이제 새로운 경쟁 환경에서 은행 브랜드는 과연

금융이 일상의
관심사로
자리매김했으나
은행과 손님의 관계는
소원해져

시중은행들은 디지털
전환 이후에도
스스로의 역할에 대한
고민 지속

* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융경영연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

손님들에게 어떤 가치를 제공할 수 있는 지, 어떤 이미지를 전달하는 것이 유리한 지를 고민해야 하는 상황이다. 이미 Wells Fargo, Bank of America, HSBC, Santander, BBVA와 같은 글로벌은행들은 2018~2019년 디지털 환경에서 가시성을 높일 수 있도록 브랜드 디자인을 리뉴얼했고 스스로를 재창조하겠다는 새로운 의지를 내보였다.

:: 국내 시중 은행들은 구체적 이미지가 부족

은행은 대중을 상대로 커뮤니케이션하고 있어서 특별한 이미지 형성이 어려워

은행의 새로운 역할과 브랜드 이미지를 검토하기 위해서는 먼저 은행 브랜드의 특성을 이해하는 일이 필요하다. 무형의 은행 상품과 서비스는 타행과 차별화가 어렵다. 그래서 은행의 브랜드는 가전제품처럼 품질을 보장하는 수단으로 인식되지도 않고, 고급 자동차나 패션 브랜드처럼 자아를 투영하는 도구로 쓰이지도 않는다. 은행 이용자들은 대부분 어떤 은행의 브랜드를 선호해서 거래를 시작하기 보다는 접근이 용이한 은행의 점포를 중심으로 관계를 맺기 시작하는 편이다. 그리고 은행은 개인뿐만 아니라 기업을 상대로 영업을 하고, 상품의 종류가 매우 광범위해서 특정 손님을 타겟으로 브랜드 커뮤니케이션을 하기에도 어렵다. 은행 서비스의 수요자는 거의 ‘대중’이므로 누구나 좋아할만한 소재로 커뮤니케이션을 하다보니 뚜렷한 이미지를 형성하기도 어렵고, 자사 고유의 특별한 이미지를 가지기도 힘들다.

브랜드는 손님들에게 제공할 수 있는 ‘가치’를 내포해야

그렇다고 은행이 상품 브랜드를 기반으로 소비자들과 소통하고 있는 것도 아니다. 은행 상품은 ‘OO은행의 정기예금’, ‘OO은행의 신용대출’ 등으로 불리워지기 때문에 손님과의 관계 맺기 역할도 은행 브랜드가 담당하고 있는 셈이다. 그래서 은행 브랜드 연상 이미지를 조사해보면, 특별한 구체적인 이미지가 없다. 10여년 이상 일관성 있게 확인되는 은행의 브랜드 이미지는 기업 컬러(corporate color)인 은행 지점 간판의 색상 정도다. 게다가, 금융그룹 내의 은행 브랜드는 다른 계열사보다도 광고 예산을 많이 쓰고 소비자 접점이 많기 때문에 금융그룹의 전체 이미지에도 큰 영향을 주고 있다. 금융그룹의 은행 외 계열사들은 은행의 이미지를 빌려 상품을 팔기도 하기 때문에 은행 브랜드는 그룹 내에서 이미지 메이킹을 담당하는 말형 노릇도 하고 있다. 명색이 ‘브랜드’라면 손님들에게 제공할 수 있는 가치를 담고 손님들과 항시 지킬 수 있는 약속을 내포하고 있어야 하는데, 은행 브랜드는 그동안 그러한 역할을 수행하지 못했다.

❖ 소비자들이 은행을 통해 얻고자 하는 ‘효익’에 초점

최근 은행들은 소비자 편익에 초점을 두고 새로운 서비스를 발빠르게 개발하는 빅테크업체 및 인터넷전문은행과의 경쟁에 직면해 있다. 이 때문에 더욱 혁신적인 브랜드 이미지를 추구하고, ESG 경영 트렌드에 부합하는 차원에서 사회적 책임을 이행하는 이미지를 전달하기 위해 노력하는 모습이다. 그러나 은행이 경쟁사와의 차별화된 역할과 소비자 편익에 대한 깊은 고민 없이, 단지 금융소비자와 소통하기 위한 목적으로 사회적 캠페인을 전개하거나 대중성이 높은 소재로 광고 활동을 하다보면 지속적이고 구체적인 이미지를 만들기 어렵다. 은행은 무엇보다도 소비자들이 은행을 통해 얻고자 하는 ‘효익’에 초점을 맞출 필요가 있다. 금융서비스를 이용하는 소비자들 원하는 것은 예전이나 지금이나 단 한가지인데, 그것은 바로 ‘좋은 금융상품’이다. 즉, 높은 금리의 예적금이나 낮은 금리/높은 한도 보장 대출 상품인 것이다. 그 외에 조금 더 편리한 서비스를 희망하기도 한다. 은행 브랜드는 ‘수익’과 ‘편의성’의 가치를 중시하고 본질적 가치를 충실하게 전달해야 할 필요가 있다. 그리고 은행은 그 가치를 가장 잘 구현하는 회사로서의 이미지를 만들기 위해 지속적으로 자원을 투입해야 한다.

아울러, 인터넷전문은행이나 빅테크 회사들과의 차별화 포인트는 그들이 흉내낼 수 없는 부분에서 찾아야 한다. 이를테면 은행은 지점 직원들이 손님들과의 교감을 통해서 금융상품뿐만 아니라 정서적인 ‘안심’과 ‘따뜻함’도 제공할 수 있다. 타행 대비 약간의 금리 차이가 있어도 손님들이 이탈하지 않고 장기적인 거래를 유지하는 비결은 바로 직원들과 손님의 ‘관계’에 있는 것이다. 싱가포르 은행 DBS는 젊은 은행원이 손님들의 문제를 해결하는 스토리의 미니시리즈 제작에 참여했다. DBS의 미니시리즈는 은행 업무가 실제로 사람들의 삶과 맞닿아 있다는 부분을 보여주었다. 은행원들이 재무 관련 문제를 해결하면서 손님들의 꿈을 이루게 하고 행복한 삶을 누리게 한다는 내용의 에피소드는 엄청난 조회수와 5억건 이상의 온라인 참여를 얻는 등 큰 인기를 끌었다. 이렇게 디지털 시대에도 은행은 손님들이 가장 원하는 것이 무엇인지를 근본적으로 검토하고 스스로 가장 잘 할 수 있는 역량을 손님에게 제안할 수 있어야 한다. 그리고 그것은 가급적 구체적인 이미지로 전달되는 것이 바람직하다. 손님들이 은행에 바라는 것은 어쩌면 혁신적 서비스가 아니라 변함없이 내 자산을 안심하고 맡길 수 있는 든든한 친구 같은 존재일지도 모른다. 

최근 은행은 혁신적 이미지와 사회적 책임 관련 이미지 전달 노력

그러나 소비자 효익에 중점을 두고 본질적 가치를 추구하면서 구체적인 이미지 형성에 주력해야

위드코로나 시기, 오프라인의 디지털 전환 확대

김 문 태 수석연구원(kmt@hanafn.com)

위드 코로나 정책 시행으로 오프라인 회복 기대감이 상승하면서 디지털 플랫폼과 솔루션의 적용 범위가 오프라인에도 확대될 것으로 예상된다. 오프라인의 디지털 전환 기술은 도입 목적에 따라 방문 유도(O2O), 체험 강화(리뷰, XR), 운영방식 변화(RaaS, 무인화) 등으로 구분할 수 있으며, 주요 서비스들은 차별성, 고객 충성도, 데이터 활용, 보건 등의 가치를 제공한다. 규모 및 Biz 확대가 예상되는 가운데, 금융권도 관련 플랫폼의 활용 방안 및 솔루션에 대한 영업 기회 모색이 필요하다.

■ 위드코로나 정책 시행으로 오프라인 매장에 대한 회복 기대감이 상승하면서 디지털 전환의 적용 영역 또한 매장 방문 및 이용 분야로 확대 예상

- 국내에서도 위드코로나(단계적 일상회복) 정책 시행과 함께 생업시설을 중심으로 매장 영업 규제가 완화되면서 리오프닝에 따른 오프라인 회복 기대감 상승
 - 단계적 일상회복 1단계는 11월 1일부터 시행되었으며, 현재 2단계 전환은 코로나19 확산으로 유보되었으나 매장 영업 규제 완화는 그대로 유지
 - 한국은행 실증 분석에 따르면, 방역 조치 완화는 음식점, 여가 시설 등 대면 서비스 부분의 소비 및 방문 회복에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
- 코로나19 시기의 비대면 소비 확산에 따라 배달, 이커머스 등 온라인 판로 확보에 집중되었던 디지털 전환의 영역은 오프라인 매장에도 확대될 전망
- 디지털 소비 선호, 플랫폼 Biz 확산 등으로 디지털 전환이 오프라인에서도 주요 경쟁 요인으로 작용하면서 회복탄력성(Resilience)의 차이를 야기할 것으로 판단

■ 정부의 단계적 일상 회복 정책 방안

		1차 개편	2차 개편	3차 개편	
위험도 높은 시설	유흥시설 등	24시까지 영업	시간 제한 없음		
	노래연습장 목욕장 등	시간 제한 없음			
	식당·카페				
위험도 낮은 시설	그 외 모든 시설 (영화관, 스타디움, 카페, PC방 등)	시간 제한 없음	시설 내 취식 가능		
		영화관·실외 스포츠 관람 시 인원 제한 및 한칸 띄우기 등 해제 취식 허용 시범 운영			

자료 : 보건복지부

■ 방역조치 완화에 따른 대면서비스 영향 추정 결과

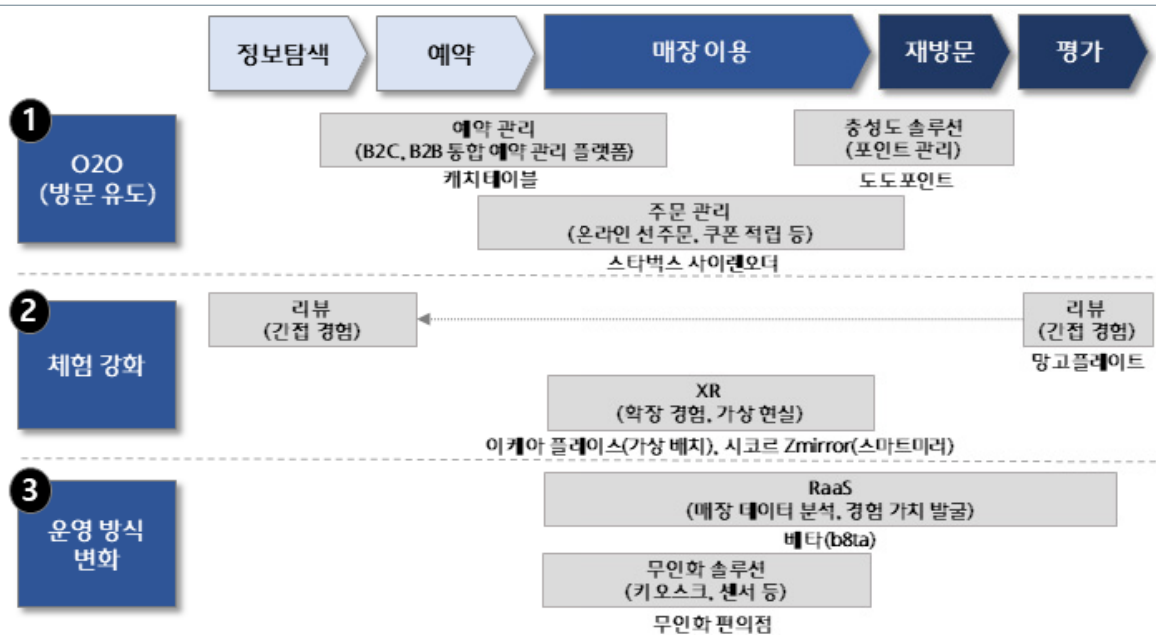
종속변수	설명변수	방역조치 강도	백신 접종률	코로나19 민감도
음식점 소비	음식점 소비	-2.883*** (-0.214)	1.574*** (-0.24)	-0.222** (-0.088)
	음식점, 여가시설	-0.495*** (-0.047)	0.341*** (-0.053)	-0.045** (-0.019)
방문자수	방문자수	-0.156*** (-0.03)	-0.071** (-0.034)	-0.021* (-0.013)
	식료품점			

주 : (1) 7개국(미국·영국·독일·아일랜드·호주·캐나다·멕시코) 자료 분석, (2) ()는 표준오차, (3) ***, **, * 각각 1%, 5%, 10% 수준의 통계적 유의성, (4) 방역조치 강도는 정책 엄격성 지수
자료 : 한국은행

■ 오프라인 매장 관련 디지털 전환 기술은 도입 목적에 따라 방문 유도(O2O), 체험 강화(리뷰, XR), 운영방식 변화(무인화, RaaS) 등으로 구분

- 오프라인 매장 분야는 디지털 전환의 초기 시장인 만큼, 구매 여정 단계(매장 탐색, 예약, 방문, 평가 등)와 도입목적별(방문, 체험, 운영)로 세분화된 형태
- O2O 분야는 온라인의 장점인 정보 탐색의 용이성과 개인화 서비스를 오프라인에 접목시킨 형태로 B2B솔루션과 B2C 플랫폼의 통합, D2C 등 다양한 형태 존재
 - B2C, B2B 통합 사례 : (캐치테이블) 예약 플랫폼(B2C)와 예약 관리 솔루션(B2B) 통합, (스포카) 포인트 적립 플랫폼(B2C)과 고객 관리 솔루션(B2B) 통합
 - D2C(Direct to Customer) : 스타벅스의 자체 주문관리 플랫폼인 ‘사이렌 오더’
- ‘체험 강화’ 분야는 온라인이 대체하기 어려운 오프라인의 장점 중 하나인 체험을 보다 강화하기 위해 리뷰, 확장 현실(XR : VR, AR 등 포함) 등을 제공
 - XR(eXtended Reality) 쇼핑 : 증강 현실(AR), 가상 현실(VR), 혼합현실(MR)을 통칭, 온라인의 체험을 강화시키기 위해 발전되었으나 최근 오프라인에도 적용 확대
- 매장 운영 방식의 변화를 지원하는 솔루션 분야는 최근 비대면 트렌드로 부각된 무인화 솔루션과 데이터 기반의 서비스형 유통인 RaaS 등이 대표적인 사례
 - 무인화 솔루션 : 코로나 이전부터 아마존의 ‘아마존고’, 알리바바의 ‘허마슈퍼’ 등으로 인지도가 상승했으며, 코로나 시기 소비자 거부감이 약화되면서 확산
 - RaaS(Retail as a Service, 서비스로서 유통) : 오프라인 공간에서 생성되는 데이터에 기반을 둔 서비스로서 제조업체의 제품 개선, 옴니채널 구축 등을 지원

■ 오프라인 구매여정에 따른 디지털 전환 서비스의 세부 영역



자료 : 언론자료, 하나금융경영연구소

■ 오프라인 디지털 전환의 주요 서비스들은 차별화된 경험, 고객 충성도 제고, 데이터 활용도 증진, 보건·위생 강화 등의 가치를 제공

- 최근 보복소비 트렌드에 따른 프리미엄 수요가 증가하는 가운데, 예약 플랫폼인 캐치테이블은 파인다이닝에 집중하면서 차별화된 경험 제공
 - 단순 구매 목적의 매장 방문은 온라인(이커머스, 배달 등)으로 대체되면서 오프라인의 집객력을 높이기 위한 차별화된 경험의 중요성이 부각
- 스타벅스의 사이렌 오더는 D2C(Direct to Customer) 형태의 원격 주문 관리 어플리케이션으로 고객 점점 일원화와 개인화 서비스를 통해 충성고객 확보
 - 사이렌 오더 : 주문 결제 일원화를 통한 고객 점점 관리, 빅데이터를 이용한 맞춤형 추천 서비스, 개인화된 관리 시스템(쿠폰, 메뉴) 등을 제공
- 미국의 ‘베타(b8ta)’는 RaaS로서 제품 판매보다 소비자의 행동 데이터를 수집, 분석하여 제조업체에 판매하는 데이터 기반의 새로운 소매업체
 - 매장 내 카메라, AI를 이용한 디지털 기반 데이터와 매장 직원이 대면으로 수집한 제품 정보(구매 이유, 소감, 가성비 등) 등을 제조업체에게 제공
- 무인점포를 실험적으로 도입했었던 국내 편의점 업체는 최근 보건, 위생을 위한 비접촉 구매의 소비자 인식 증가에 대응하기 위해 무인화 기술 적용 확대
 - CU, GS25, 세븐일레븐, 이마트24 등 국내 편의점 업체는 이미지처리 및 사물인터넷 기반의 분석 기술, 무인점포에 특화된 보안 솔루션, 키오스크 등을 도입

■ 오프라인 매장 관련 주요 디지털 전환 서비스의 제공 가치

서비스명	서비스명	내용	제공 가치
캐치테이블	예약 플랫폼	- 파인다이닝(고급 식당) 위주의 온라인 예약 서비스 - 최근 부상 중인 프리미엄 수요를 위한 차별화된 경험 제공	차별화된 경험
사이렌오더	주문관리	- 스타벅스 자사 상품 판매를 위한 선주문 어플리케이션 - 직영몰을 뜻하는 D2C 커머스의 일종으로 고객 커뮤니케이션 접점의 일원화, 개인화된 큐레이션과 혜택 관리 기능 제공	고객 충성도 제고
베타	RaaS	- RaaS : 공간, 물류, 정보, 기술 등을 활용하여 소매업 및 제조업 고객에게 솔루션을 제공 - 美 베타는 매장 내 쇼핑 중인 고객과 관련된 디지털 및 대면 데이터의 수집을 통해 입점 업체의 마케팅, 상품 기획에 필요한 분석 결과를 제공	데이터 활용도 증진
편의점	무인화 솔루션	- CU, GS25, 세븐일레븐, 이마트24 등 국내 편의점 업체의 머신비전(이미지 처리), IoT 기반의 무인화 솔루션 도입 확대 - 코로나 19 감염 우려가 지속되는 상황에서 비접촉 구매 경험을 통한 고객 만족도 증진이 목표 - SI, 보안솔루션, 키오스크 등 관련 솔루션 수요 증가 예상	보건 및 위생 강화

자료 : 각 사, 중소벤처기업연구원, 언론자료, 하나금융경영연구소

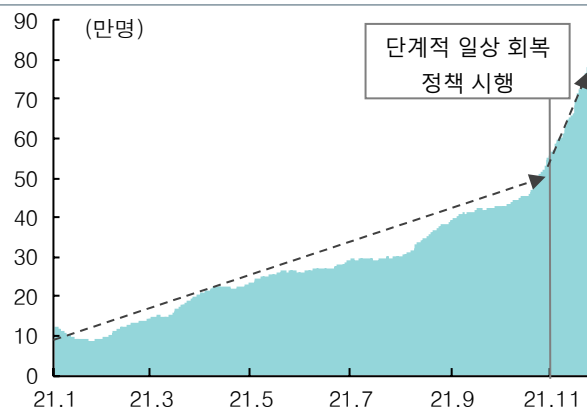
■ 오프라인의 디지털 서비스 전환에 따른 시장 규모 및 비즈니스 모델의 확대가 예상

- 오프라인 회복 기대감, 온라인 피로감에 따른 대면 수요 확대, 디지털에 대한 소비자 수용도 증진 등으로 오프라인 관련 디지털 수요는 확대될 것으로 예상
 - 식당 예약 플랫폼 이용자(MAU 기준)는 위드코로나 시행 전(2021.1~10월)에는 월평균 18.0% 증가였으나, 정책 시행 이후 23일만에 전월말 대비 40.1% 증가
 - 다만, 코로나19의 변이 확산에 따라 회복 속도는 둔화될 수 있음
- 구매 여정별, 디지털화 목적에 따라 세분화된 형태를 보이고 있으나, 시너지를 위한 M&A, 기능 통합 등에 따라 점차 Biz 모델 확대가 이루어질 것으로 판단
 - 2020년 8월, 숙박업 '여기어때'는 맛집 추천 및 리뷰 플랫폼 '망고플레이트'의 지분 100%를 인수하면서 음식·숙박업 부분에서의 시너지 추구
 - 주문관리와 결제 결합, 예약 및 리뷰 플랫폼 간의 영역 확장 등으로 기능 통합

■ 금융권에서는 오프라인 관련 플랫폼을 통한 고객 접점 및 데이터 확보, 핀테크 확대 방안과 함께 관련 솔루션 시장 성장에 따른 여신 영업 기회를 모색할 필요

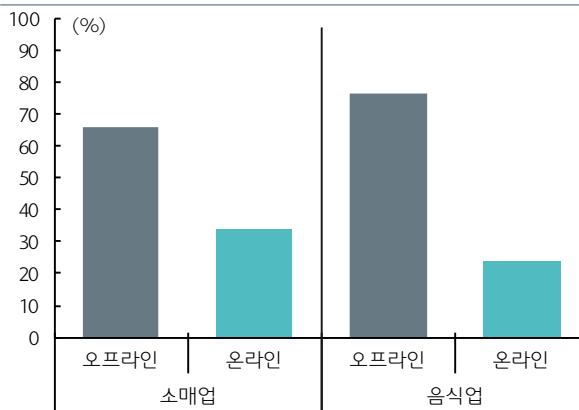
- 여전히 온라인 대비 오프라인 규모가 더 큰 상황에서 매장 관련 플랫폼을 통한 고객 접점 및 데이터 확보, 핀테크 확대 방안을 검토해볼 필요
 - B2B, B2C 통합 플랫폼의 경우 소비자 및 SME 접점을 동시에 확보할 수 있음
 - 신한은행은 펫이지(Pet 미용실 예약 플랫폼 '반짝')와 특화 금융상품 개발 계획
 - 스타벅스 사이렌오더의 2020년말 선불 충전금(국내 기준)은 1,801억원으로 토스(1,158억원), 네이버페이(576억원) 등의 핀테크 회사보다 큰 금액을 운용 중
- 또한, 키오스크, 카메라 및 센서, 빅데이터 및 AI 기술 등 매장 솔루션 시장의 성장이 예상됨에 따라 관련 산업에 대한 여신 영업 기회를 모색할 필요 

■ 국내 음식점 예약 플랫폼의 월 UV(순방문자) 추이



자료 : 캐치테이블, 하나금융경영연구소

■ 소매업, 음식점업의 온·오프라인 비중(2020년 기준)



주 : 음식점 오프라인 자료는 국세청 부가가치세 활용
자료 : 통계청, 국세청, 하나금융경영연구소

핀테크 유니콘 Paytm, 인도 최대 IPO 기록

이재완 수석연구원(jwan.lee@hanafn.com)

인도의 핀테크 유니콘 Paytm의 모회사는 인도 최대규모 IPO를 기록하며 증시에 상장했다. 전자결제업으로 시작한 Paytm은 Ant Group, Softbank 등 글로벌 금융회사의 투자 유치를 통해 사업기반을 다졌으며, 향후 대출/자산관리 서비스를 강화하고 해외로 진출할 계획이다. 글로벌 금융회사들이 스타트업 강국으로 성장 중인 인도에 주목하는 가운데, 국내 금융회사들도 신규 시장 진입을 위해 인도 등 글로벌 스타트업을 대상으로 한 투자 다각화를 고려할 필요가 있다.

■ 인도의 대표적 핀테크 유니콘 Paytm은 인도 최대규모 IPO를 기록하며 증시에 상장¹⁾

- 인도 최대 핀테크사이자 세계 3대 전자결제사인 Paytm의 모회사 'One97 Communications'는 11월 18일 증시 상장으로 1,830억 루피(약 3조원) 조달
 - 인도의 두 증권거래소(인도국립증권거래소(NSE), 봄베이증권거래소(BSE))에 동시 상장
- Paytm은 Ant group('15), Softbank('17), Berkshire Hathaway('18) 등 주요 글로벌 금융회사의 투자유치를 통해 사업을 확장
 - 인도증시 상장 규정에 따라 Ant Group의 지분율은 28%이었으나 일부 매각하여 23%를 보유하고, Softbank의 지분율도 18.5%에서 16%로 축소
 - 사전 IPO에서 블랙록, CPPIB, 미래에셋, 노무라홀딩스 등의 투자 추가 유치

■ Paytm은 확보한 사용자를 기반으로 대출/자산관리 서비스를 강화하고 해외진출을 추진

- Paytm은 인도 모바일 지급결제 시장에서 40%의 점유율을 차지하고 있으며 사용자수는 3.37억명, 사용점포수는 2,180만개에 달함²⁾
- 지급결제 서비스(공과금, 요금 지불)를 통해 확보한 고객들을 기반으로 Commerce & Cloud service, Financial service 등 다양한 서비스로 사업 확장
 - Commerce & Cloud service : 여행·엔터테인먼트 티켓팅, 온라인 쇼핑, 게임, 구독
 - Financial service : 디지털 뱅킹, 대출, 자산관리, 보험 등
- IPO를 통해 자금을 조달한 Paytm은 대출 및 자산관리 서비스를 강화하고 선진시장을 중심으로 해외진출을 확대할 계획

[1] "Indian Unicorn Paytm prices stock at top of range in \$2.5b IPO", DealStreetAsia, 2021.11.12

[2] "One 97 Communication Ltd, IPO Meet Note", Indsec, 2021.11.9

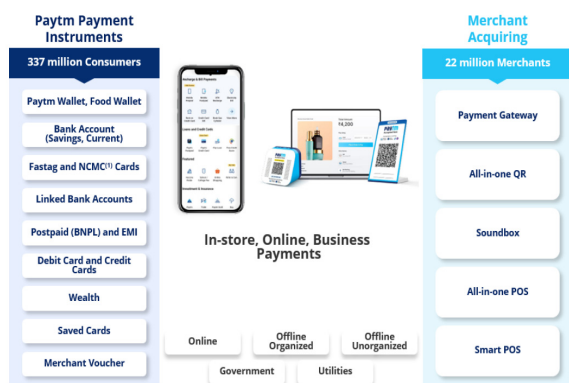
■ 스타트업 강국으로 성장 중인 인도에 글로벌 금융회사의 투자가 확대되는 추세

- 중국의 IT기업 규제로 글로벌 투자금이 인도의 테크 기업으로 이전³⁾
 - 인도는 미, 중에 이어 세계에서 3번째로 큰 스타트업 생태계를 보유
 - FT에 따르면 올해 인도 테크기업에 투자한 금액은 중국 IT기업 투자금의 1.5배 수준 (3Q기준)
 - IPO시장에서도 중국 본토에 상장한 IT기업의 조달 금액은 7년 만에 감소세인 반면, 인도 IT기업이 올해 IPO로 조달한 금액은 550% 상승
- 인도에서는 유망 스타트업들이 연이어 기업공개를 추진하며 IPO시장이 활성화⁴⁾
 - IPO 계획 기업 : Oravel Stays(호텔예약), API Holdings(온라인 약국), Delhivery(물류), One MoBikwik systems(지급결제), Fusion Micro Finance(금융서비스) 등
- 글로벌 금융회사들은 다양한 분야의 인도 스타트업에 주목하며 투자를 확대
 - Softbank는 올해 인도에 40억 달러 가량을 투자할 계획이며 Paytm(지급결제), Policybazaar (보험 등 금융상품 비교), Oravel Stays(호텔예약), ZETA(금융), Swiggy (음식배달) 등에 투자
 - Goldman Sachs는 Pepperfry(가구 유통), Swiggy(음식배달), ZestMoney(대출) 등에 투자

■ 국내 금융회사들도 신규 시장 및 비즈니스 진출을 위해 글로벌 투자를 다각화할 필요

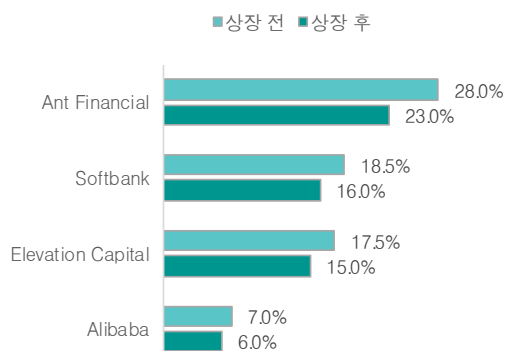
- 국내에서도 대형 금융회사들이 혁신금융 추진, 신규 비즈니스 진출을 위해 스타트업에 투자하고 있으나 규제로 인한 제한, 국내 투자 대상의 한계 존재
- 국내 금융회사들도 글로벌 신사업영역 및 네트워크 확보를 위해 아시아 등 글로벌 스타트업을 대상으로 한 투자 다각화를 고려할 필요
 - 스타트업 초기 지분 투자, 국내외 VC와 연계한 투자 등 다방면으로 고려 

■ Paytm 상품 및 서비스



자료 : Paytm

■ Paytm 상장 전/후 지분율



자료 : Paytm

[3] "Investors pivot to India after China's tech crackdown", Financial Times, 2021.11.16

[4] "These are the Indian IPOs in the spotlight after Paytm debacle", Bloomberg, 2021.11.24

조직 내 성(性) 다양성과 기후변화

황 선 경 수석연구원(skhwang@hanafn.com)

BIS는 최근 조직 내 여성 관리자 비율이 1%p 증가하면 CO₂ 배출량이 0.5% 감소한다는 연구 결과를 발표했다. 관리자급 여성 비중이 높아질수록 CO₂ 배출량은 감소하며, 정치조직이나 시민사회 단체 등 조직 외부에 참여도가 높은 국가에서 더 강한 상호작용이 일어남을 입증하였다. 또한 파리협정 이후 기업의 CO₂ 배출량 분석 결과에서도 여성 관리자 비중이 높은 그룹에서 CO₂ 배출량이 0.24% 추가적으로 감소한 것으로 나타나 정책 이행 측면에서도 성 다양성에 대한 고려가 요구된다.

■ BIS는 조직 내 여성 관리자 비중과 CO₂배출량의 반비례 관계 연구 결과를 발표^[1]

- 해당 논문은 결정을 내리는(take decisions) 이사회가 아닌 결정을 실행(implement the decisions) 하는 관리자 수준에서 여성 비중과 CO₂ 배출량간 인과관계를 최초 분석
 - 관리자는 실질적으로 기업 목표 달성을 위한 전략 선택 재량권을 가지며, 여성은 태생적으로 남성보다 친환경적 성향을 보유하고 있다는 가정을 토대로 함
 - 24개 선진국, 9개 업권, 1,951개 상장기업의 10년간(2009~2019년) 패널데이터와 실제 기업단위의 세분화된 CO₂ 배출량을 사용
- 분석 결과 여성 관리자가 1%p 증가 할 때 CO₂ 배출량은 5% 감소하는 것으로 나타남
 - 여성의 '녹색태도(green attitude)'가 조직 내 전략 실행시 환경적 영향을 더 잘 반영 하도록 하며, 결과적으로 CO₂ 배출량 감소에 기여
 - 성의 사회화 과정에서 형성된 여성의 공감 행동, 사회적 감수성, 위험 회피 성향이 의사결정 과정에 반영되며 결과적으로 기후변화 완화에 긍정적 영향을 미침

■ 여성 장관 비중이나 여성의 시민사회단체 참여도가 높은 국가에서 더 강한 상호작용

- 여성들이 정치 또는 시민사회 활동에 참여하여 조직보다 넓은 차원에서 양성평등을 촉진하고 환경의식을 확산시킴으로서 조직 내 여성 관리자의 업무를 용이하게 함
- 제도적 특성과 달리 여성 관리자의 의사결정에 영향을 미칠 것으로 예측되는 남성중심의 가부장적이고 위계적인 문화 또는 종교적 요인의 영향력은 제한적
 - 국가 내 주된 노동자의 성(性)과 카톨릭교도 비율이 여성 관리자의 의사결정에 영향력을 미치는지 검증한 결과 유의하지 않은 것으로 나타남

[1] Does gender diversity in the workplace mitigate climate change?, BIS, 2021.11

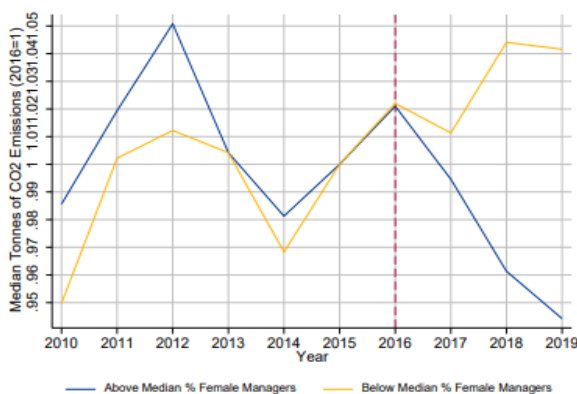
■ 환경정책 이행 속도 및 질 측면에서도 여성 관리자 비중이 높은 조직이 효과적

- 파리협정(2015) 전후 여성 관리자 비중이 높은 집단과 그렇지 않은 집단의 CO₂ 배출량 감축 효과를 분석한 결과, 여성 관리자 비중이 높은 집단이 정책에 보다 즉각적으로 대응하였으며 배출량도 추가적으로 감축
 - 파리협약 이후 여성 관리자 비중이 높은 조직의 경우 여성 관리자 1%p 증가시 CO₂배출량 0.24% 추가적으로 감소
- 정책효과가 여성 관리자 비중이 높은 집단에서 더 우수하게 나타난 것은 CO₂ 배출량이 낮은 기업일수록 사회적 책임이 강해 조직내 성 다양성을 추구하는 경향이 있을 것이란 역 인과관계가 성립되지 않음을 증명

■ 성 다양성은 E,S,G 모두 연결된 문제로서 경영환경 및 조직문화의 변화 필요성 시사

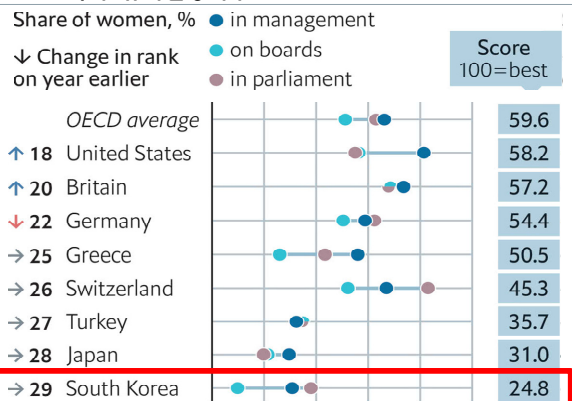
- 조직의 목표 달성을 위한 의사 결정 과정에 여성 관리자의 적극적인 참여는 기후변화 완화와 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 평가
 - 한국여성정책연구원의 연구결과에 따르면 여성관리자 비율이 증가했거나 여성임원이 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 재무성과가 더 높게 나타남
- 다만, 한국은 여전히 ‘유리천장 지수’에서 9년째 OECD 국가 중 꼴찌를 기록
 - 이코노미스트가 발표한 지표를 보면, 2020년 기준 국내 200대 상장사 등기임원 중 여성은 65명(4.9%)뿐이며 여성 임원이 0명인 기업도 73%에 달함
 - 여성 중간관리자 비율은 15.4%로 OECD 평균(33.2%)의 절반 이하 수준
- 따라서 경영환경 변화에 부응하여 조직내 여성 인재의 역할 확대 및 공정한 승진 기회 부여 등을 통한 여성 인력의 경영 참여 확대 방안 모색 필요 

■ 파리협정 전후 여성 관리자 비중에 따른 CO₂배출



자료 : BIS(2021)

■ OECD국가 유리천장지수



자료 : The Economist(2021)

금리: ‘O의 공포’에도 금리 변동성 확대는 제한적

이 화 정 수석연구원(hj_lee89@hanafn.com)

주요국 금리가 오미크론發 리스크오프 심리로 하락한 가운데, 국내금리도 양호한 외국인 수급과 한은의 금리인상 우려 완화로 하락세를 보였다. 신종 바이러스 확산으로 연준의 테이퍼링 가속화 전망이 약화되는 듯 했으나, 파월 의장은 구조적 물가상승과 경제지표의 빠른 회복을 언급하며 QE 조기종료 방침을 강조했다. 이에 따라 내년 1/4분기 테이퍼링 완료 및 중반 기준금리 인상이 예상된다. 오미크론 불확실성이 완화되기 전까지 대내외 금리의 상승압력은 제한적일 전망이다.

■ 주요국 금리는 오미크론의 가파른 확산에 따른 리스크오프 심리로 하락

- 남아공에서 발견된 신종 변이 바이러스가 WHO에서 우려 변이로 지정되고 유럽을 중심으로 빠르게 확산되자 글로벌 금융시장의 리스크오프 심리가 확대
- 유로존은 11월 소비자물가가 29년래 최고치(5.2%,YoY)를 기록하며 ECB의 완화 정책에 긴축 전환 압박이 확대되었으나, 바이러스 재확산으로 불확실성 증폭
 - BOE는 12월 금리인상 전망이 유력했으나, 내년으로 연기될 가능성이 제기
- 뉴질랜드 중앙은행은 인플레이션 장기화와 고용 상황 안정 등을 이유로 10월에 이어 기준금리를 인상(11.23일 0.5%→0.75%)했으며 추가 인상 가능성도 언급
- 미국채 단기물이 파월의 통화정책 정상화 기조 유지로 상승 전환된 반면, 장기물은 경제 회복 둔화 우려로 하락세를 이어가며 장단기 금리차가 큰 폭으로 확대

■ 국내 금리는 양호한 외국인 수급 속 오미크론 우려와 대외금리에 연동되며 하락

- 한은은 11월 금통위에서 기준금리를 인상(0.75%→1%), 총재는 경제지표와 금융 안정 상황 등을 감안해 내년 1/4분기 금리인상 여부를 타진하겠다고 언급
 - 총재가 추가 금리인상 시점을 단정하기 어렵다고 언급함에 따라 채권시장 내 연속적인 금리인상에 대한 우려가 완화되며 금리 하락 요인으로 작용
- 11월 CPI가 3.7%(YoY)로 9년 11개월래 최고치를 기록했으나, 월수출액이 사상 처음 600억불을 돌파하는 등 경기 회복세가 이어지며 금리는 주 후반 소폭 반등
- 국내금리는 바이러스 충격 우려 속 외국인 국채선물 순매수 확대와 한은의 금리인상 우려 완화로 하락(국고 3/10년 금리(%): 11.22일 2.03/2.39 → 12.2일 1.85/2.21)

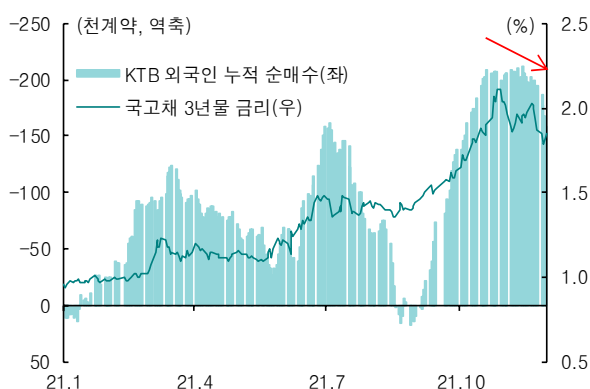
■ 연준은 오미크론 변이 확산에도 불구하고 인플레이션 누증 속 테이퍼링 가속화 시사

- 오미크론이 경제 최대 불확실성 요인으로 부상하면서 연준의 테이퍼링 가속화 전망이 악화되는 듯 했으나, 파월 의장은 정상화 일정을 앞당길 것이라고 일축
- 특히 파월 의장은 인플레이션에 대한 '일시적' 표현을 철회하며 구조적 물가상승 가능성을 인정하고, 경제지표의 빠른 회복을 언급하며 QE 조기종료 방침을 강조
 - 美 10월 PCE 물가는 5.0%(YoY) 상승하며 '90.11월 이래 최고치를 경신, 11월 14~20일 기준 신규 실업수당 청구건수(19.9만건)가 팬데믹 이전 수준(20만건)을 하회
- 또한 오미크론 확산이 경제·고용에 하방위험 요인이라고 전망하면서도, 고용시장 및 공급망 회복 지연으로 인플레이션 불확실성을 증대시켰다고 평가하며 오미크론 발생 경기 둔화보다는 인플레이션 위험에 더 방점을 두고 있음을 시사
- 연준의 테이퍼링이 내년 1/4분기에 완료되고 첫 기준금리 인상이 내년 중반 단행될 것으로 예상됨에 따라 12월 FOMC에서의 테이퍼링 속도 조절 가능성이 확대

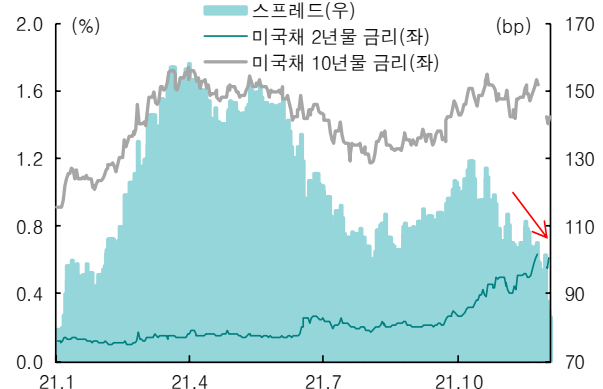
■ 오미크론 불확실성 완화 전까지 대내외 금리의 상승압력은 제한적일 전망

- 미국 금리는 최근 바이러스 발생 경제 하방압력과 인플레이 위험이 확대되는 가운데, 바이러스 불확실성이 해소되기 전까지는 현 수준에서 제한적인 등락이 예상
 - 12월 FOMC에서 연준의 테이퍼링 속도 조절 및 기준금리 인상 논의를 주목
- 국내금리 역시 경기 하방압력이 확대되고 있으나, 내년 초 기준금리 인상 및 오미크론 리스크를 선제적으로 반영한 만큼 추가적인 하락은 제한적일 소지
 - 국내경제는 양호한 10, 11월 경제지표를 기반으로 올해 4% 성장이 가능할 것으로 예상되며, 연준의 정상화 기조 유지로 한은의 긴축 행보도 지속될 전망
 - 국고채 3년, 10년 금리는 각각 1.80%~2.00%, 2.10%~2.30% 범위로 전망 

■ 외국인 국채선물(3Y) 누적 순매수 및 국채금리(3Y)



■ 미국채 금리 및 장단기금리차



외환: 변이 바이러스(Omicron)發 변동성 확대

윤 지 선 연구원(jisun.yun@hanafn.com)

지난 여름 델타 변이에 이어 신종 변이(Omicron)의 등장으로 위험회피심리가 고조되며 달러화가 강세를 보였다. 국내 신규 확진자수 역시 일간 5천명을 넘어서며 최고치를 갱신하면서 원/달러 환율이 1,190원대를 상회하였다. 그러나 점차 오미크론에 대한 공포심리가 완화되고 네고 물량 출회 및 국내 증시 외국인 순매수 전환 등으로 1,170원대로 반락하였다. 연말이 다가오며 거래량이 축소되는 가운데, 바이러스 경계 완화 및 네고 물량 출회 등으로 1,170~1,185원의 등락이 전망된다.

■ [원/달러 환율] Omicron발 공포로 1,190원 상회, 이후 1,170원대로 급락

- 원/달러 환율은 신종 변이(Omicron) 바이러스 등장으로 위험회피 심리가 높아지고, 강달러 및 국내 증시 외국인 순매도 확대 영향으로 1,190원대를 상회
 - 11.25 금통위에서는 기준금리를 25bp인상하였으나 환시 영향은 제한적
- 이후 변이 바이러스에 대한 과도한 공포가 일부 완화되고, 수출업체 네고 물량 출회, 선박 수주 소식, 국내증시 외국인 순매수 전환 등으로 1,170원대로 급락
 - JP Morgan, 오미크론 변이가 전염성이 강한 대신 중세가 약한데, 이는 전염병 팬데믹 막바지 단계에 나타나는 현상일 가능성이 높다는 분석을 제시
- 한편 11월 한국 수출(YoY +26.6%)은 사상 최대 수출금액(604.4억달러)을 기록하였으나, 선박 수주 등 일시적 요인의 영향이 컸다는 평가

■ [국제 환율] 신종 변이 발발에 따른 안전통화 강세로 달러화 강세가 일부 제한

- 달러인덱스는 인플레이션에 대한 경계, 파월 연임 발표 등의 영향으로 97pt까지 상승. 이후 신종 변이 경계 속 안전통화 강세 등의 영향으로 96pt대로 반락
 - 한편 파월 의장은 상하원 청문회에서 인플레이션이 지속될 것이라고 발언하며, 테이퍼링 가속화 가능성을 언급하였으나 오히려 시장의 긴축 기대는 낮아짐
- 유로화는 유럽을 중심으로 신종 변이 확산이 심화되며 달러당 1.12유로까지 하락하였으나, 양호한 유로존 PMI 발표 및 위험회피심리 완화되며 낙폭 일부 회복
- 위안화는 변이 바이러스 공포에도 불구하고 경기 부양책 기대 및 양호한 경제지표 발표 등으로 달러당 6.3위안 후반대로 하락(21.5월이후 최저치)
 - 중국 11월 제조업 PMI는 50.1로 3개월만에 50을 상회하여 확장국면으로 진입. 특히 주요 원자재 구매가격 및 출고가격이 큰 폭 하락한 점이 특징

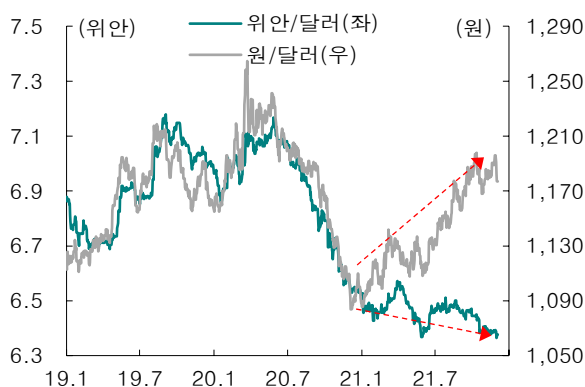
■ 올해 나타난 원-위안 비동조화 원인 및 향후 지속가능성 점검

- 올해 4분기 규제리스크, 부동산 리스크 등 중국발 리스크 발발에도 불구하고, 달러대비 위안화 가치는 강세를 보인 반면, 원화는 약세 흐름을 보이며 괴리
 - 분기별 위안/달러 변동(평균,~12.2일): 6.48→6.46(-0.3%)→6.47(+0.2%)→6.40(-1.1%)
 - 원/달러 변동: 1114.8→1121.1(+0.6%)→1158.3(+3.3%)→1182.4(+2.1%)
- 원인 ①. 생산자 물가부담을 낮추기 위한 중국정부의 환율 개입. 올해 인민은행은 역외 위안화 채권발행을 통해 제한적이지만 일정부분 환율 개입을 실시
 - 21.8월, 인민은행은 홍콩에서 채권을 발행(250억 위안)하였으며, 발행금리도 상향 조정. 이는 역외 시장 위안화 유동성 회수 효과로(Hibor 상승) 위안화 절상
- 원인 ②. 경상수지 호조로 중국내 풍부한 달러 유동성. 10월 무역수지(845억달러)는 역대 최고치를 기록한 가운데, 해외여행 축소로 경상수지 흑자가 대폭 증가
- 원인 ③. 중국으로의 자본 유입 증가. '18년 중국 A주 MSCI 신흥국 지수 편입에 이어 3대 글로벌 채권지수 편입 등으로 외국인의 위안화 자산 증가 지속
- 상기 원인 중 ①,③ 요인은 2022년에도 지속 가능성이 높는데, 지정학 요인과 달리 원화와 연관도가 낮은 중국 자체 요인이므로 원-위안 괴리는 지속될 전망

■ 글로벌 위험선호 회복 및 외국인 자금 유입 등으로 1,170~1,185원 등락 전망

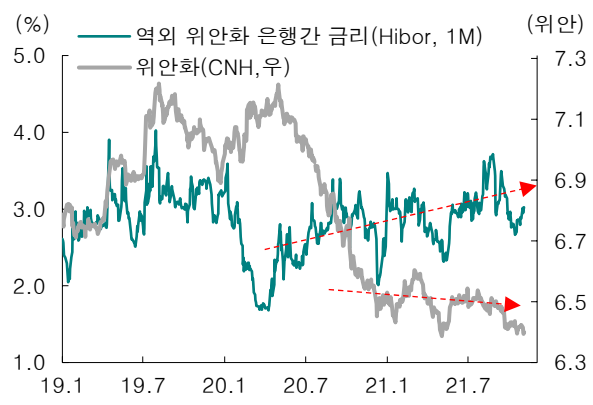
- 美부채한도 협상은 연방정부 셧다운을 막기 위해 내년 2.18일까지 자금을 지원하는 단기 임시지출안이 상하원을 통과하며 관련 불확실성은 일시적으로 해소
- 연말을 맞이해 환시 거래가 줄어든 가운데, 글로벌 위험선호 회복, 주식·채권 외국인 자금 유입 가능성 등으로 원/달러 환율은 1,170~1,185원 등락 전망 

■ 위안/달러 환율과 원/달러 환율



자료 : Bloomberg

■ 역외 위안화 은행간 금리와 역외 위안화

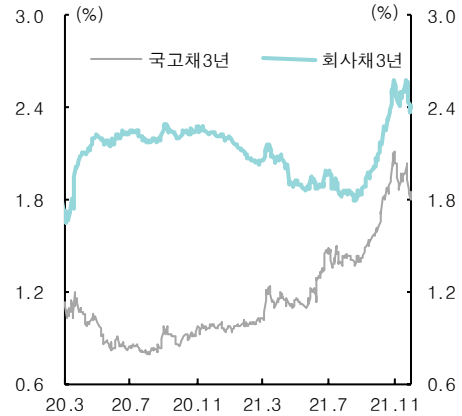


자료 : CEIC

국내 금융시장

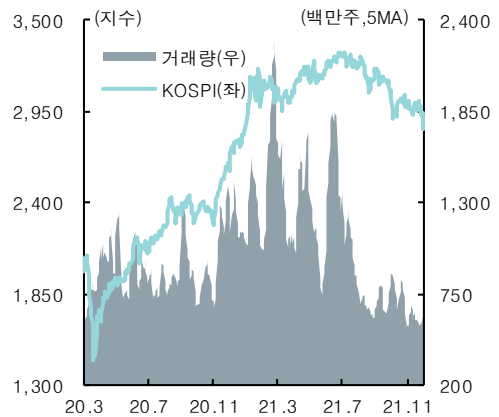
금리

	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	2.21	0.98	1.36	1.48
10월말	0.76	1.12	1.65	2.57	2.10	2.41
11월 26일	1.02	1.25	1.64	2.43	1.86	2.05
11월 29일	1.02	1.25	1.66	2.42	1.84	2.05
11월 30일	1.07	1.26	1.65	2.37	1.80	2.01
12월 01일	0.99	1.26	1.67	2.39	1.81	1.97
12월 02일	0.98	1.26	1.67	2.41	1.85	1.99



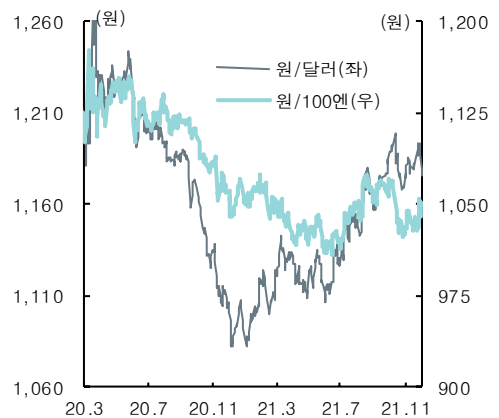
주가

	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
10월말	2,970.7	110,357	546	-8,058
11월 26일	2,936.4	119,013	596	-1,808
11월 29일	2,909.3	130,928	844	455
11월 30일	2,839.0	198,523	984	-1,340
12월 01일	2,899.7	125,345	564	9,439
12월 02일	2,945.3	119,184	534	8,888



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
10월말	1,168.6	1,025.2	182.4	1,351.0
11월 26일	1,193.3	1,054.2	186.6	1,351.2
11월 29일	1,193	1,049.6	186.7	1,345.5
11월 30일	1,187.9	1,051.0	186.6	1,347.2
12월 01일	1,179.2	1,045.3	185.1	1,333.7
12월 02일	1,175.9	1,039.0	184.4	1,328.6

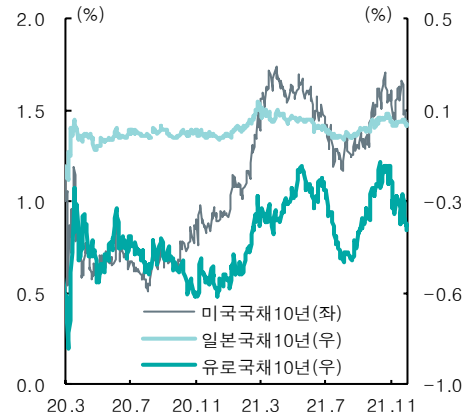


자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스

해외 금융시장

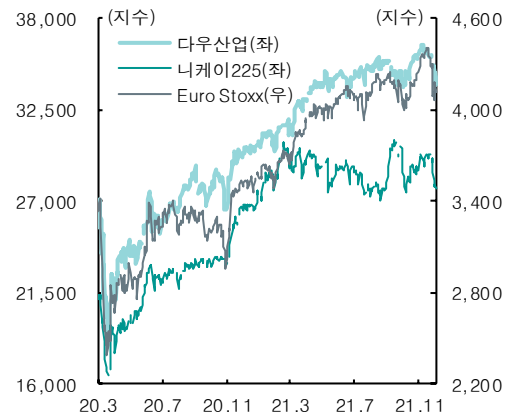
금리

	미국				일본	유로
	FFR	리보(3월)	국채2년	국채10년	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
10월말	0.08	0.13	0.50	1.55	0.10	-0.11
11월 26일	0.08	0.18	0.50	1.47	0.07	-0.34
11월 29일	0.08	0.17	0.48	1.50	0.08	-0.32
11월 30일	0.08	0.17	0.57	1.44	0.06	-0.35
12월 01일	0.08	0.17	0.55	1.40	0.07	-0.34
12월 02일	0.08	0.18	0.61	1.44	0.06	-0.37



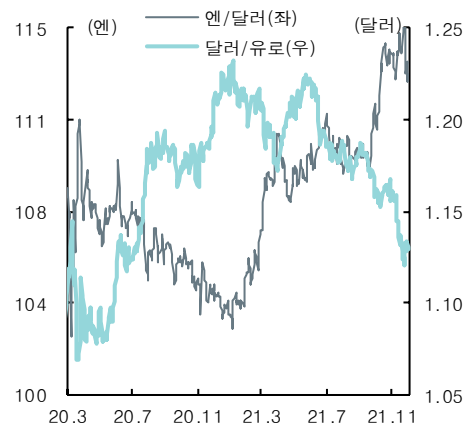
주가

	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
10월말	35,819.6	28,892.7	3,547.3	4,250.6
11월 26일	34,899.3	28,751.6	3,564.1	4,089.6
11월 29일	35,135.9	28,283.9	3,562.7	4,109.5
11월 30일	34,483.7	27,821.8	3,563.9	4,063.1
12월 01일	34,022.0	27,935.6	3,576.9	4,179.2
12월 02일	34,639.8	27,753.4	3,573.8	4,108.0



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
10월말	114.01	1.156	82.6	1,783.9
11월 26일	113.11	1.132	70.2	1,785.5
11월 29일	113.65	1.128	69.6	1,785.2
11월 30일	113.03	1.134	66.4	1,776.5
12월 01일	112.81	1.131	65.2	1,784.3
12월 02일	113.17	1.130	66.9	1,762.7



자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스



하나금융포커스

제11권 25호

등록번호 서울중, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2021년 12월 4일 인쇄

2021년 12월 6일 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 개인 의견으로
하나금융경영연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

www.hanaif.re.kr



 **하나은행** 하나금융경영연구소

하나금융포커스 제11권 25호

04538 서울특별시 중구 을지로 66 하나금융그룹 명동사옥

Tel 2002-2200 Fax 2002-2610