

제14권 7호

2024. 4. 1~2024. 4. 14



하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 논단 중소기업 ESG, 냉정과 열정 사이
- 이슈분석 중국의 '대안적' 공급망 구축 전략
- 금융경영브리프 충성도 제고 위한 보상 프로그램 개선 필요
 일본 정부, ASEAN 국가와 QR코드 결제 연계 추진
- 금융시장모니터 금 리 : 주요국의 비둘기파 태도에 경계심 완화
 외 환 : 外患에 빠진 외환시장
- 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

선임연구위원 장보형(jangbo)
연구위원 김영준(kimekono)
연구원 송형은(hesong)

논단

연구위원 오영선(ohys)

이슈분석

연구위원 김영준(kimekono)

금융경영브리프

수석연구원 이령화(ryoung.h)
연구원 방승연(sybang)

금융시장모니터

금 리 | 연구원 김용태(ket1006)
외 환 | 연구위원 오현희(hyunheeoh)

금융지표

연구원 방승연(sybang)

하나금융 포커스

Bi-Weekly Hana Financial Focus

- 01 **논단** 중소기업 ESG, 냉정과 열정 사이
- 04 **이슈분석** 중국의 '대안적' 공급망 구축 전략
- 08 **금융경영브리프** 충성도 제고 위한 보상 프로그램 개선 필요
일본 정부, ASEAN 국가와 QR코드 결제 연계 추진
- 12 **금융시장모니터** 금 리 : 주요국의 비둘기파 태도에 경계심 완화
외 환 : 外患에 빠진 외환시장
- 16 **금융지표** 국내 금융시장
해외 금융시장

중소기업 ESG, 냉정과 열정 사이*

오 영 선 연구위원

그동안 국내 중소기업은 특정 업종을 제외하면 ESG 관련 규제나 공시에 대비할 필요가 없었기 때문에 ESG 경영을 도입한 사례가 많지 않았다. 대다수의 중소기업이 아직 명확하지 않은 규제와 자원의 부족 문제로 ESG 준비를 미루고 있지만, 시대적 요구에 대응하는 자세로 친환경 제품을 생산하고 생산 공정을 전환하는 ‘열정’적인 기업도 있다. 탄소중립 경제 환경에서 중소기업은 ESG 요소를 활용하면서 경영관리 수준을 높이고 새로운 사업 기회를 모색하는 등 비즈니스 경쟁력을 제고할 수 있다.

:: 지속가능경영의 중요성에 대한 기업 공감대 확산

최근 3~4년간 ESG가 글로벌 경영 아젠다로 거론되고 환경 관련 규제와 기업의 ESG 관련 공시기준이 구체적으로 논의되면서 국내 대기업뿐만 아니라 중소, 중견기업들도 규모에 관계없이 ESG에 대한 준비가 반드시 필요하다고 인식하고 있는 모습이다. 기업인들이 비즈니스를 하면서 고객사 또는 규제에 의해 ESG 관련 이행사항에 대해 직접 요구받은 적이 없더라도, 언론을 통해 기후위기에 대한 불안감을 체감하고 에너지 전환의 필요성에 대해 깊이 공감하고 있기 때문일 것이다.

기업인들도 에너지 전환에 대한 필요성 공감

그간 ESG 경영활동은 대기업 중심으로 이루어져왔으나, '22년 말 정부의 ESG 인프라 고도화 방안 발표 이후 대한상공회의소 및 중소벤처기업부가 주축이 되어 중소, 중견기업의 ESG경영 전환에 대한 다양한 홍보활동 및 지원이 이루어진 덕에 이제 국내 중소기업 대다수는 ESG라는 용어를 익숙하게 느끼고 많은 중소기업이 ESG 경영 전환을 시도하고 있다. 하나은행 하나금융경영연구소가 설문조사를 통해 국내 중소기업의 ESG 경영 수준을 파악한 결과, 44%가 ESG 경영활동을 수행하고 있다고 응답했다¹⁾.

:: 중소기업별 ESG 대응수준 격차 심해

현장에서 중소기업 경영인들의 목소리를 들어보면 현실적으로 규제의

* 본고의 내용은 집필자 개인의견으로 하나금융경영연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

1) “중소기업의 ESG 관련 인식조사”, 2024년 3월 시행, 하나은행 하나금융경영연구소

ESG 준비를 미루는 냉정한 기업, 환경에 진심인 열정적 기업 등 대표이사 인식에 따라 ESG 대응 수준 차이 발생

여파가 미치지 않았기 때문에 ESG 요소를 경영에 전면 도입한 경우는 극히 드물다. 비즈니스 차원에서 반드시 필요한 시점에 ESG를 도입하겠다고 결정하고 ‘냉정’하게 준비를 미루는 기업이 있는가 하면, 피할 수 없는 물결에 미리 대응하겠다는 자세로 친환경 제품을 생산하고 생산 공정을 전환하는 ‘열정’적인 기업도 있다. 환경에 진심인, 그리고 친환경 트렌드를 사업 기회로 인식한 기업은 아예 기존 사업의 틀을 버리고 비즈니스 모델을 바꾸는 형세다. 이러한 기업들은 환경에 대한 규제를 오히려 반갑게 여기면서 시장 확대와 미래 수익을 기대한다.

물론 기업별 ESG 대응 수준의 차이는 대표이사의 ESG 관련 인식과 ESG 경영에 대한 의지의 차이에서 비롯된다고 볼 수 있다. 그런데 현 시점에서 중소기업 CEO가 가진 ESG에 대한 관심도는 결론적으로 넷제로를 향해 재편되고 있는 경제 환경에 적응할 수 있는 기초체력과 경쟁력을 좌우하게 된다고 볼 수 있다. ESG 요인은 환경뿐만 아니라 경영의 전반에 대한 영역을 포괄하고 있기 때문이다.

ESG는 경영성과를 높이는 수단

ESG 영역의 세부영역 체크로 경영상 취약점 확인 가능

중소기업이 ESG 경영을 통해 기대할 수 있는 성과는 일차적으로 경영관리의 질을 높일 수 있다는 점이다. ESG 경영을 거창하게 시작하는 것이 아니라, ESG에서 다루고 있는 영역 중 자사가 어떤 부분이 취약한 지를 가늠해보는 것만으로도 경영관리 차원에서 의미가 있다. 우선, 환경(E) 영역 점검을 통해 에너지를 절감하고 효율을 개선하는 계기를 마련할 수 있다. 사회(S) 영역에서는 제품과 서비스의 품질 및 안전기준을 충족시키고 정보보안과 개인정보 보호 규제를 이행해야 하는 부분이 있다. 또한, 직원의 노무 규정을 갖추는 일이 요구되기 때문에 내부 인사규칙을 살펴보면서 조직 관리 수준을 끌어올릴 수 있다. 거버넌스(G) 영역에 대한 대비는 회사의 투명성을 높인다. 기업이 ESG 경영 차원에서 윤리규범을 확보하고 임직원 부패 방지를 위한 규정을 마련하면서 효율적인 내부통제 체계를 구축하는 일은 리스크 관리에도 크게 도움이 된다.

아울러, 중소기업은 ESG 경영 도입을 통해 금융의 혜택을 누릴 수 있다. ESG 연계 대출 상품인 ‘지속가능연계대출’은 기업이 스스로 설정한 ESG 목표(예: 여성과 장애인 직원 확충, 에너지 효율 등급 개선, 원자재 재활용)를 달성하면 최대 1%p의 금리인하 혜택을 제공한다. 게다가, 최근에는 정부의


온실가스 감축목표에 따라 녹색자금 규모가 확대되고 금융지원이 활발하게 이루어지고 있기 때문에 정책금융을 이용할 수 있는 기업의 수는 더욱 확대될 것으로 예상된다.

이 뿐만 아니라, 중소기업은 ESG의 관점으로 시야를 넓히면서 새로운 비즈니스 기회를 찾을 수 있다. 특정 화학제품을 수입해서 국내 대기업에 공급하던 한 회사는 얼마 전부터 고객사에서 한번 사용한 제품을 재생해서 판매하는 사업을 시작했다. 단순한 유통회사였던 기업이 재생원료를 생산하는 자회사를 열고 비즈니스를 확장한 것이다. 이렇게 환경과 관련된 비즈니스가 파생되는 일은 앞으로도 다양한 산업에서 빈번하게 나타날 것이다.

❖ ESG, 미리 준비하는 기업이 비즈니스에 유리

물론, 대부분의 중소기업은 인력과 자금이 충분하지 않다. ESG 경영을 이루는 이유도 자원이 없고 비용이 우려되기 때문이라고 설명한다. 예컨대, 탄소배출을 적게 하는 방식으로 제품을 생산하기 위해서는 큰 금액을 지출하면서 생산 설비를 바꾸어야 하는데, 이에 대한 인센티브가 적절히 주어지지 않다보니 이렇게 전환할 유인이 없다는 것이다. 이와 더불어, 명확하지 않은 ESG 관련 기준들과 규제, 굴지의 투자회사들이 ESG와 손절했다는 소식, 선거결과에 따라 달라질 수 있는 환경정책과 친환경 기업활동에 대한 인센티브 등으로 인해 많은 중소기업들은 ESG 준비에 머뭇거리고 있다.

그럼에도 불구하고, 중소기업 경영인들은 시대적 요구를 냉정하게 묵과하기보다는 앞서 언급한 ESG 도입을 통한 기대효과 측면을 눈여겨 볼 필요가 있다. 환경과 관련이 없는 업종이라고 해도 경영활동에 ESG 요소를 도입하면 분명 경영관리 수준을 높이고 고객사 및 협력사와 거래관계에서 더 나은 조건을 확보할 수 있다. 당장 필요하지 않더라도 차곡차곡 ESG 관련 데이터를 쌓아가면서 대외 커뮤니케이션에 활용하면 신뢰도 향상에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 고객사에서 해당 데이터를 먼저 요구할 가능성도 높다. 대기업이 EU 공급망 실사지침을 비롯한 국제적 규제를 이행하거나 ESG 공시를 할 때 협력사의 ESG 정보가 필요하기 때문이다.

날짜는 정해지지 않았다. 그러나 시험은 예정되어 있다. 미리 준비하는 것이 아무래도 낫지 않을까. ESG는 경영의 모든 영역과 맞닿아 있어서 벼락치기가 불가능하다. 냉정보다는 열정이 필요한 때다. 

ESG경영 전환에 대한
관점이 신규
비즈니스로 연결

ESG요소 도입은
고객사 및 협력사와
거래시 유리한 조건
확보

중국의 ‘대안적’ 공급망 구축 전략

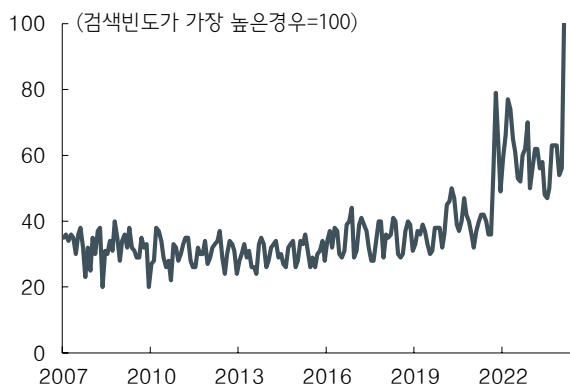
김 영 준 연구위원

미국이 우방국과 함께 중국을 주요 공급망에서 배제하는 전략을 세움에 따라, 중국은 ‘대안적’ 공급망 구축 전략으로 대응하고 있다. 핵심자원의 안정적인 공급처를 확보하고, ‘글로벌 사우스’ 국가들과의 정치·경제적 관계를 확대하는 한편, 태양광 및 전기차 등 신성장 산업의 공급망 주도권을 공고히 하려하고 있다. 미국과 중국을 중심으로 공급망이 분화될 경우, 국제무역이 위축되고 중복투자과 공급과잉이 나타날 가능성이 높다. 공급망의 변화를 ‘경제안보’ 리스크로 여기고 대응해야 할 것이다.

■ 미국의 ‘중국 배제’ 전략에 맞서 중국은 ‘대안적’ 공급망 구축 전략으로 맞대응

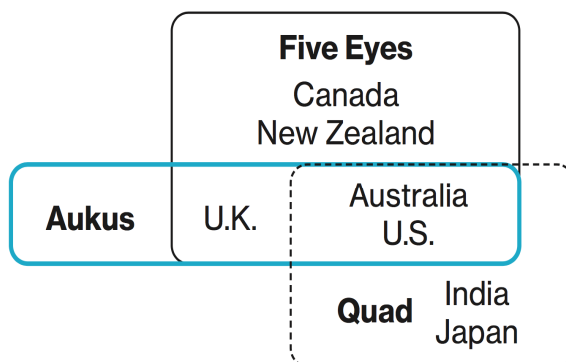
- 세계경제를 휩쓴 팬데믹이 지나가고 나서 미국과 중국은 자국 중심으로의 글로벌 공급망(Global Supply Chain) 재편을 본격적으로 추진하고 있음
 - 정치·경제적 환경의 급변 속에서 선진국은 첨단기술의 자국 내 역량을 높이기 위해, 신흥국은 중국의 제조업 빈자리를 차지하기 위해 합종연횡하며 분투
- 미국은 중국의 하이테크 분야 침투를 원천 봉쇄하겠다고 미국 내 제조역량을 높이는 ‘리쇼어링(reshoring)’을 구체화하는 한편, ‘프렌드쇼어링(friendshoring)’을 내세우며 우방국 중심으로 공급망을 재구성
 - AUKUS(미국·영국·호주), Quad(미국·일본·호주·인도) 등의 동맹으로 중국을 압박
- 이에 중국은 자원의 안정적 공급처 확보, 신성장 산업 주도권 유지, 위안화 결제 확대 등에 초점을 맞춘 중국 중심의 공급망 구축 전략으로 미국의 패권에 도전
 - 동시에 ASEAN, 멕시코 등의 우회무역 활용으로 미국의 규제를 회피

■ ‘글로벌 공급망(Global Supply Chain)’ 검색량



자료 : Google Trend

■ 미국의 아태지역 주요 동맹 및 안보협의체



자료 : Bloomberg

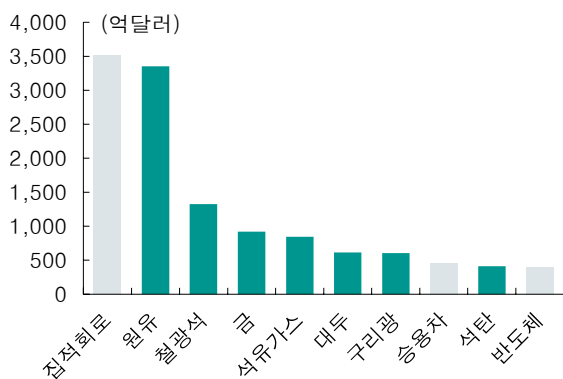
■ 핵심 광물의 수출을 통제하고, 식량과 원자재의 안정적인 공급망을 확보

- 지속가능한 공급망 관리를 위해 노동, 식량, 원자재 등 핵심자원의 안정적인 수급이 중요하지만, 중국은 식량과 에너지의 자급자족이 불가능
 - '23년 중국 수입 상위 10개 품목 중 7개 품목이 에너지, 광물, 식량 등 자원일 정도로 중국은 자원의 해외 의존도가 높은 상황
- 따라서 중국은 희토류 등 공급 주도권을 쥔 핵심 광물의 수출 통제를 강화하고, 일대일로 회원국들을 중심으로 필수 자원에 대한 안정적인 공급망 확보에 주력
 - 기니(철광석), 인도네시아(니켈), 카자흐스탄(텅스텐), 아르헨티나(리튬), 에리트리아(칼륨), 민주콩고(구리·코발트)와 투자협정 체결
- '중국농업 전망보고서('22~'31)'에 따르면 중국은 향후 10년간 곡물 생산을 최대한 늘려 '31년 식량 자급률을 88.1%까지 끌어올리겠다는 목표
 - 달걀, 견과, 육류 등 단백질류에 대한 해외의존도가 계속 높아지면서 식량 안보의 핵심 지표인 식량 자급률이 지난 20년 사이 100%에서 76%로 하락

■ 미래 산업을 적극 발굴하고 신성장 산업에 대한 중국의 공급망 주도권을 공고화

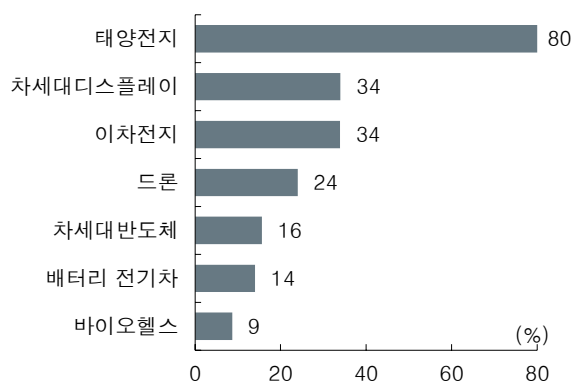
- 신재생 에너지, 드론, 전기차 등 중국이 우위를 점하고 있는 신성장 산업을 국가 차원으로 집중 지원하여 중국 중심의 공급망 생태계를 강화
 - 정부 보조금 지원¹¹⁾과 거대한 내수시장을 바탕으로 전기차, 신재생 에너지, 이차전지 공급망의 숲 단계에서 높은 세계시장 점유율 확보
- '24년 전인대에서 바이오 및 항공 등 미래 산업을 적극 육성하기 위해 산업 고도화 및 과학교육 강화를 통한 고품질 발전을 핵심 정책 과제로 선정
 - AI의 전략적 중요성이 커지면서 AI 플러스(人工知能+) 정책을 처음으로 발표

■ 중국 총수입 중 원자재 비중(2023)



자료 : KOTRA

■ 신성장 산업 중국 수출점유율(2021)



자료 : KITA

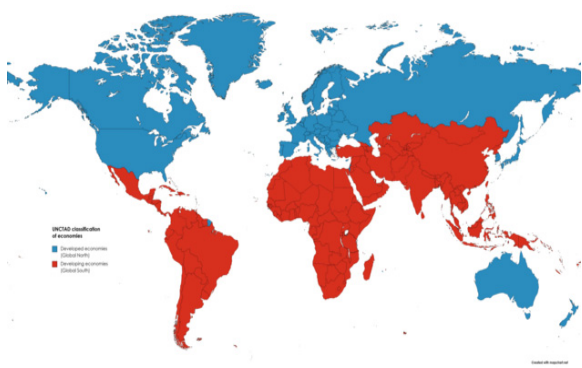
[1] 美 싱크탱크인 CSIS는 '09~'21년 동안 중국의 전기차 부문에 대한 정부 지원이 9,500억 위안 이상일 것으로 추정

- 미국의 제재를 받고 있는 반도체의 경우 7나노 이상 위주의 중저가형 제조 공장의 확충을 추진하고 화합물 및 전력용 반도체의 생산능력 기반을 확보 중
 - '23.8월 중국 최대 파운드리 업체 SMIC는 7나노급 반도체를 상용화하는데 성공

■ BRICS 확장, 일대일로, FTA 체결 등으로 '글로벌 사우스' 중심의 대안적 공급망 구축

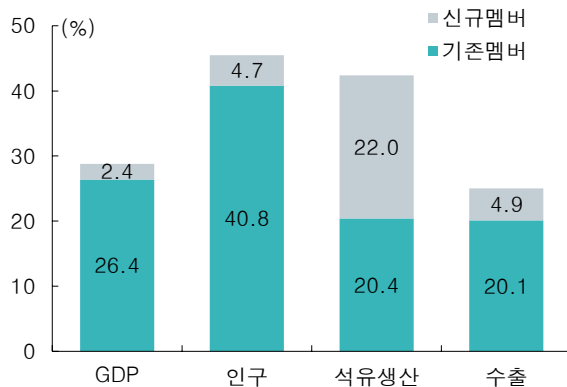
- 미국을 위시한 서방과의 무역 마찰이 심화됨에 따라 중국은 '일대일로(一帶一路) 이니셔티브^[2]'와 자유무역협정(FTA) 체결 등을 통해 공고해진 '글로벌 사우스^[3]'와의 관계를 활용하며 대응
- 중국 전체 수출물량의 40% 가량을 FTA를 맺은 국가 및 지역들이 소화 중이며, 파키스탄, 캄보디아 등 중국에 대한 채무가 많은 '일대일로' 참여국들은 UN 등 국제기구 표결에서 중국에 우호적인 투표 경향을 보임
 - Dreher et al(2022)은 UN 표결에서 중국에 대한 개별 국가의 투표 지지율이 10% 높아질 경우 중국의 해당 국가에 대한 원조가 평균적으로 276% 증가한다고 분석^[4]
- '23.8월 남아공 BRICS 정상회의에서 사우디아라비아, 이란, 아랍에미리트(UAE), 아르헨티나, 이집트, 에티오피아 등 6개국의 가입을 승인하고, '24.1월 최종적으로 5개국^[5]을 정식 회원국으로 받아들이면서 BRICS의 정치·경제적 영향력 확대
 - 회원국 확대로 BRICS는 GDP 합계 30조 달러, 총인구 36억 명의 거대 집합체로 성장했으며, 나이지리아, 인도네시아, 베트남 등 40여 개국이 가입에 관심을 표명

■ 글로벌 노스(파란색)와 글로벌 사우스(빨간색)



자료 : UNCTAD

■ BRICS가 세계경제에서 차지하는 비중(2020)



자료 : IMF WEO

[2] '13년 시진핑 중국 주석의 제안으로 시작된 아시아, 아프리카, 라틴 아메리카 등 140여개 국가 및 국제기구가 관계된 1조 달러 규모의 투자 프로젝트

[3] '글로벌 사우스(Global South)'는 과거 대부분 제국주의 식민지배를 받았던 제3세계 또는 개발도상국을 가리키며, 서방의 강대국을 뜻하는 '글로벌 노스(Global North)'와 대비해 사용하는 개념


[4] Dreher et al.(2022), *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[5] 아르헨티나는 극우 성향의 하비에르 밀레이 대통령이 취임 직후인 12.29일 BRICS 가입 의사를 공식 철회

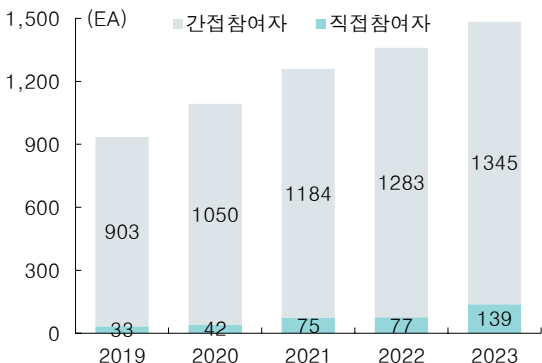
■ 달러화 무기 가능성과 중국의 영향력 확대 등을 위해 위안화 국제화에 속도

- 기축통화인 美 달러화의 무기 가능성에 대응하고 글로벌 경제에서 중국의 영향력을 높이기 위해 위안화 무역 결제 확대, 중앙은행간 통화 스와프 체결, 디지털 위안화 도입, CIPS⁶ 기반 확대 등 위안화 국제화에 속도를 높이고 있음
 - 러·우 전쟁 이후 미국이 달러화 국제결제 시스템인 SWIFT에서 러시아를 차단한 것이 권위주의적 국가들의 ‘脫달러화(de-dollarization)’ 동기를 자극
 - 위안화 국제화 단계: 1) 주변국·지역의 공식 외환보유고에 포함 → 2) 아시아에서 보편적 화폐로 사용 → 3) 글로벌 기축통화로서의 역할 수행
- 금융당국의 자본시장 통제와 폐쇄성으로 글로벌 통화 관점에서 중국 위안화는 한계가 명확하지만, 중국이 무역 거래에서 위안화 결제 비중을 높이는 것은 가능
 - 러시아, 인도, 브라질, 아르헨티나 등이 중국과의 무역 결제시 위안화 비중을 높였으며, 중국의 대외 거래에서 위안화가 차지하는 비중이 달러화 비중을 상회

■ 양 진영 간 무역 분절화로 중복투자과 공급과잉이 나타날 가능성

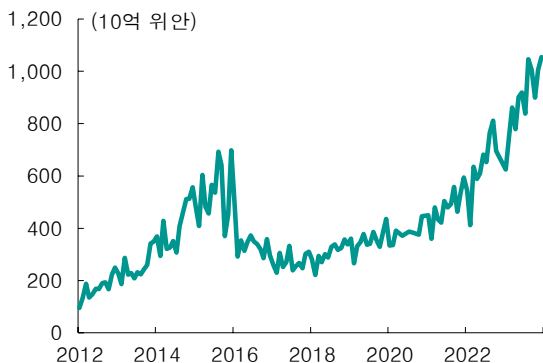
- 중국을 핵심 공급망에서 배제하겠다는 서방의 전략이 계속되고, 중국도 ‘글로벌 사우스’를 끌어들이며 독자적인 공급망을 구축하고 있어 양 진영 간 무역 분절화 현상이 나타나고 글로벌 교역이 위축될 가능성
 - 미국과 중국 중심으로 글로벌 공급망이 재편될 경우 ‘저비용·고효율’의 경제구조가 ‘안보위주·비효율’로 변화하면서 중복투자와 공급과잉이 나타날 우려
- 경제의 수출 및 제조업 의존도가 높고, 미국과 중국이 주요 교역 상대국인 우리나라는 이와 같은 공급망의 분화(分化)를 ‘경제안보’ 리스크로 여기고 대응할 필요
 - 중국 의존도를 낮추기 위해 동남아시아 투자를 확대하고, ‘경제안전보장추진법’으로 반도체 소자 등을 특정중요물자로 지정해 관리하는 일본의 사례 참고 

■ CIPS 참여자 추이



주 : 직접참여자: CIPS 코드와 거래통장을 보유한 기관, 간접참여자: CIPS 코드는 있으나 거래통장이 없는 기관
 자료 : CIPS

■ 중국 상품무역 중 위안화 결제액 추이



자료 : CEIC

[6] CIPS(Cross-border Interbank Payment System)는 위안화 국경간 거래를 위한 청산 및 결제 서비스 시스템

충성도 제고 위한 보상 프로그램 개선 필요

이 령 화 수석연구원

디지털의 일상화로 거래 은행 변경이 손쉬워 지면서 손님들의 거래 은행에 대한 만족도는 높으나 브랜드 충성도는 낮은 양상이 부각되고 있다. 이에 따라 충성도를 높이는 전략의 일환인 보상 프로그램 개편 이슈가 제기되었다. 실제로 Barclays, Lloyds, BoA 등 주요 글로벌 금융회사들은 손님의 경험에 긍정적 만족감을 주기 위해 다양한 형태의 보상 프로그램을 제공하고 있다. 국내도 충성도 제고를 위해 손님에게 긍정적 경험을 제공할 수 있도록 보상을 다양화하는 등 개편이 필요한 시점이다.

■ 손님의 거래 은행에 대한 만족도는 높으나 브랜드 충성도는 낮은 양상이 부각¹⁾

- Consumer Banking Report('24.2)²⁾에 따르면 평균적으로 83%의 손님들이 거래 은행에 만족한다고 답변했으나, 약 30%의 손님들은 12개월 내에 주거래 은행을 변경할 의사가 있다고 응답해 만족도는 높으나 충성도는 낮은 상황
 - 다만, 거래 은행에 불만족하다고 응답한 손님의 38%는 보상, 인센티브 등이 제공될 경우 만족도가 향상될 것으로 응답
- 손님의 충성도는 긍정적 경험에 기반하며, 충성도가 높을수록 이용 빈도가 높고 이용 상품도 다양하며, 유지율 및 피드백도 높게 나타나 운영에 긍정적 영향³⁾
 - 긍정적 경험을 한 손님은 예금 잔액을 늘릴 가능성이 2~3배 높아지고, 신규계좌 개설 및 신규 상품 가입 확률이 2.5~5배 더 높아지는 것으로 나타남⁴⁾

■ 경영환경 변화로 충성도 제고 전략의 일환인 보상 프로그램에 대한 개편 이슈가 제기

- Accenture는 디지털 일상화로 거래 은행 변경이 손쉬워진 최근 경영 환경에서 충성도를 높이기 위해서는 단순한 보상 포인트 지급이 아닌 감정적 혜택이 부가된 관계형 보상 프로그램으로의 전환이 필요하다고 주장⁵⁾
- 한편, 성공적인 보상 프로그램을 설계하기 위해서는 이해하기 쉬운 명확한 보상, 다양한 옵션, 달성 가능한 구조, 보상 활용 용이성, 개인화 등을 고려할 필요

[1] "Bank Customers are Happy, But Their Loyalty is Fragile", Financial Brand, 2024.3

[2] EPAM('24.2)에서 수행된 서베이로 9개국 9,000여명의 은행 손님을 대상으로 진행

[3] "Customer retention for banks: 5 ways to boost loyalty and lifetime value", Glassbox, 2023.9

[4] "Customer mindshare: The new battleground in US retail banking", McKinsey, 2019.2

[5] "How banks can reimagine a winning loyalty strategy", Accenture, 2023.8

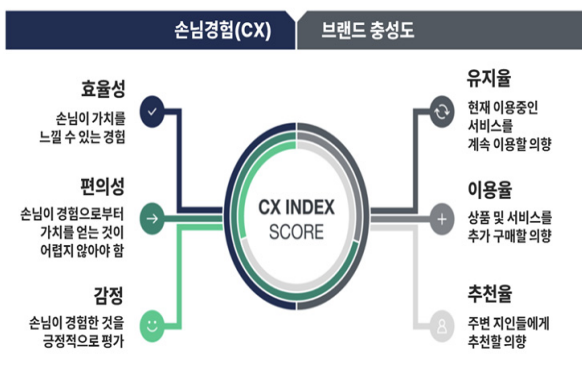
■ 글로벌 금융회사들은 충성도 확보 목적으로 다양한 형태의 보상 프로그램을 운영중

- 글로벌 금융사들은 긍정적 경험을 주는 다양한 보상을 제공하고 있으며, 손님 경험 기반 보상, 개인화된 서비스, 파트너십 기반 보상 등이 주요 옵션으로 활용
- **(Barclays)** 매월 최소 사용 금액(£800)을 유지하고 이용료(£5)를 지급하면 매 지출마다 최대 15% 캐시백, 보유한 금융 상품별 월간 현금 보상(ex. 주담대 보유 시 £3) 등을 제공해 동사 체크카드 지출을 장려하고 금융상품 추가 가입도 유도
- **(Lloyds Bank)** 일정 조건⁶⁾을 만족한 손님에게 금리 쿠폰 등의 금융 혜택과 함께 디즈니+ 1년 구독료 지원, 외식 할인, 여행자·운전자 보험 등의 일상 혜택 제공
- **(BoA)** 잔액을 기준으로 4가지 등급으로 구분⁷⁾한 뒤 금리 쿠폰, 신용카드 캐시백, 투자 서비스 수수료 할인, 주담대 수수료 할인 등의 보상을 각각 차등화

■ 국내도 충성도 제고를 위해 경험 기반의 보상 등 프로그램을 다양화할 필요

- 최근 국내 핀테크 등도 경험 기반 보상(ex. 토스의 ‘친구와 함께 켜기’, 7개월간 누적 이용자수 660만명), 게임 요소 결합(ex.뱅크샐러드의 금리 쿠폰 ‘강화’ 서비스, 출시 후 한 달 이용자수 20만명) 등을 통해 손님 유입률이 상승
- 반면 국내 은행 손님만족도(CSAT)는 32개 국가 중 25번째로 낮은 편에 속하며 (Statista, '23.8), 브랜드 충성도 또한 낮아 이에 대한 대응이 필요
 - ‘대출금리 인하 시 주거래 은행 변경 의향이 있다’, 71.9%(조원씨앤아이, '23.9)
- 국내 은행들도 금리 쿠폰, 등급별 수수료 면제 혜택 등을 제공하고 있으나 이벤트에 한정된 혜택이거나 일부 금융서비스에 다소 집중된 경향이 있어 긍정적 경험 기반의 보상, 여러 상품 연계, 일상 혜택 등으로 다양화할 필요 ⁶⁾

■ 손님 경험과 브랜드 충성도간 관계



자료 : Forrester

■ 보상 프로그램 유형별 중요도



자료 : Loyalty Trends(2024)

[6] ‘Club Lloyds’ 계좌를 보유하고 2건 이상의 자동이체를 설정해야 하며, 월 이용료는 £3(£2,000 이상 결제 시 면제)

[7] 최소 잔액 기준은 3개월 합산 평균 일일 잔액 2만 달러 이상이며, 5만 달러, 10만 달러, 100만 달러 이상으로 구분

일본 정부, ASEAN 국가와 QR코드 결제 연계 추진

방승연 연구원

일본은 QR코드 결제 상호 이용을 위해 ASEAN 각국과 협의를 시작하였다. QR코드 연계가 이루어지면 통화와 관계없이 어디에서나 QR 결제가 가능하다. 이번 협의 목적은 여행객의 편의성 제고 및 중국의 디지털 결제 해외 진출을 견제하기 위해서라고 알려졌다. 또한 팬데믹 종료 이후 QR 결제가 널리 이용되고 있는 동남아시아에 대한 경제적 영향력을 강화할 수 있을 것으로 예상된다. 방한 외국인 수가 다시 증가하고 있는 국내에서도 관광객의 지출 확대를 위해 결제 방식 다양화 방안을 마련할 필요가 있다.

■ 일본 정부 2025년 국경에 관계없이 QR코드 호환 결제 시행을 목표로 ASEAN 각국 정부 및 중앙은행과 협의 시작

- 일본 경제산업성은 ASEAN 각국의 QR코드 규격에 호환성을 부여해 국경에 관계없이 QR코드 결제가 가능하도록 정부 간 상호이용에 대한 합의를 추진
 - 각국마다 차별적으로 운영되는 QR코드 통일규격을 상호 이용가능하게 하여, 해외 여행 시 환전이나 개별 결제 서비스 앱을 다운로드하지 않고도 QR코드 결제 가능
- 각 국가의 QR코드 통일규격은 정부 또는 중앙은행에서 주도하고 있으며, 개별 민간사업자들은 통일규격에 근거하여 QR코드 결제 서비스 운영
 - 원칙적으로 사업자가 다르면 QR코드 결제가 불가능하지만 통일규격에 근거하는 경우 이용이 가능한 구조로, 일본의 경우 페이페이(PayPay), 라쿠텐페이 등 민간 결제 사업자는 통일규격인 JPQR¹⁾에 근거하여 운영

■ 코로나19 이후 동남아시아를 중심으로 ‘비접촉식 결제방식’이 가속화되고 있어, 국경 간 QR코드 통합 결제망 가동으로 ASEAN의 전자상거래 규모가 빠르게 성장할 것으로 기대

- 팬데믹 종료 이후 동남아시아에서 QR코드 결제가 널리 이용되고 있으며, ‘22.10월 기준 동남아시아 소비자의 59%가 QR코드 결제를 이용 (YoY +21%p)²⁾
 - 특히 캄보디아(68%)와 인도네시아(62%)에서 QR코드 결제 증가세 가속화
- 이미 싱가포르, 인도네시아, 태국, 말레이시아, 필리핀³⁾ 5개국은 2022년 QR코드 결제 통합 각서를 교환하고, 일부 국가에서 상호 결제 시스템 구축 및 이용 시작

[1] 일본의 QR코드 통일규격, JPQR은 일본 총무성이 주도하고 사단법인 캐쉬리스 추진협의회가 운영


[2] “CONSUMER PAYMENT ATTITUDES STUDY”, VISA, 2023.7

[3] QR코드 통일규격 명칭 - 싱가포르 NETS, 인도네시아 QRIS, 태국 Promptpay, 말레이시아 DuitNow, 필리핀 QRPh

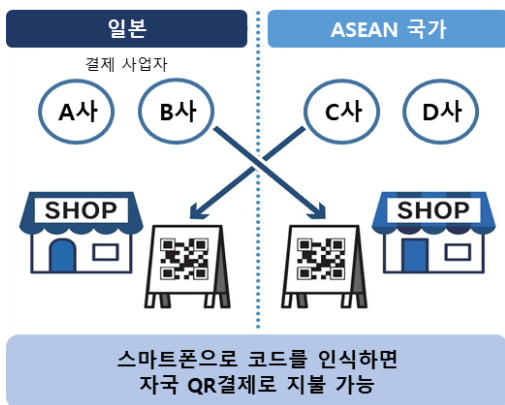
■ 일본 정부의 ASEAN 국가와의 QR코드 호환 결제 추진은 해외여행객의 편의성 제고는 물론, 중국을 견제하고 동남아시아에 대한 경제적 영향력을 강화하려는 목적

- QR코드 결제 호환을 통해 타국의 결제 앱 다운로드, 환전 등의 번거로움과 기타 발생 비용을 없애 소비하기 쉬운 환경을 마련하여 여행객들의 편의성 제고
 - 스마트폰으로 QR코드 스캔 시 비용을 바로 지불할 수 있어 달러화가 아닌 각국의 현지 통화로 정산되기 때문에 환전 과정이 없고⁴⁾, 신용카드 해외 결제 시 발생하는 수수료도 없다는 장점
- 중국의 스마트폰을 이용한 디지털 결제 시스템 해외 진출 전략을 견제하기 위해 일본은 아세안과 QR코드 표준을 공유함으로써 경제 안보 및 데이터 활용 측면에서 ASEAN 국가와의 협력 강화⁵⁾

■ 급증하는 외국인 관광객의 결제 편의성을 위해 국내에서도 결제방식 다양화 방안 필요

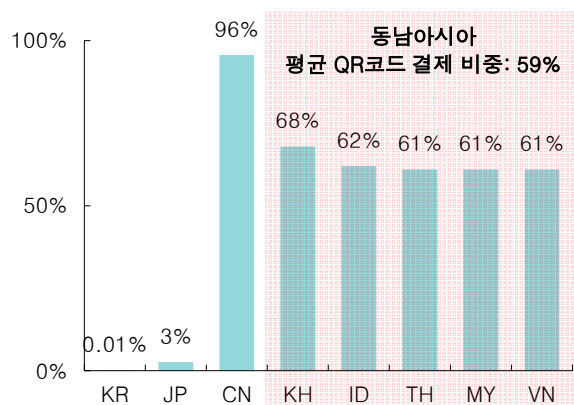
- 국내의 경우 신용카드 사용 비중이 높고, 해외여행 시 간편결제(GLN), 트래블로그 등 사용 가능한 결제 수단이 많아 QR코드 결제의 필요성을 느끼지 못하는 편
 - 국내에 보급된 카드 결제가 90% 이상이 IC칩 또는 MST방식을 채택한 반면 미국과 유럽에서는 NFC단말기가, 중국 및 동남아시아에서는 QR결제가 보편적
- 방한 외국인 수가 다시 증가 추세를 보이고 있는 가운데, 신용카드보다 QR 결제가 일반화되어있는 아시아 국가 관광객⁶⁾의 지출 확대를 위해 인프라 구축 필요
 - 한국관광공사 발표에 따르면 우리나라 방문 만족도를 높이기 위한 개선방안으로 ‘해외 간편 결제 수단의 국내 도입 확대’가 필요한 것으로 나타남 

■ 규격 호환성 QR코드 상호 이용 방법



자료 : 일본경제신문

■ 아시아 국가별 QR코드 결제 비중



주: 2022년 기준, 한국은 전체 카드 거래액 대비 비중
 자료 : BC카드, 日경제산업성, 중지급결제협회, VISA

[4] 거래 환율은 각국 중앙은행이 협의를 통해 결정

[5] “QR決済、日本とASEANで支払い可能 25年度に相互利用”, 日本経済新聞, 2024.3

[6] 2023년 한국을 방문한 아시아 관광객의 수는 840만 명으로 전체 관광객의 76%를 차지

금리: 주요국의 비둘기파 태도에 경계심 완화

김 용 태 연구원

글로벌 금리는 주요국 중앙은행의 완화적인 통화정책 스탠스에 안도하며 하락세를 나타냈다. 국내 금리는 생산자물가 및 기대인플레이션 반등에도 대외 금리 하락세의 영향 등으로 소폭 하락했다. 3월 FOMC는 성장률과 물가 전망치 상향조정에도 불구하고 연내 3회 금리인하 점도표를 고수하고 양적긴축(QT) 감속을 언급함에 따라 비둘기파적으로 평가되었다. 주요국의 통화정책 불확실성이 완화되며 금리의 하방압력 우세하나, 향후 인하 시점 및 속도 변화에 따른 변동성에 유의가 필요하다.

■ 글로벌 금리는 주요국 중앙은행의 완화적 통화정책 스탠스에 안도하며 하락세 시현

- 3월 FOMC는 시장 예상대로 정책금리를 동결(상단 5.5%)했으며, 금년 경제성장률-물가 전망치 상향에도 불구하고 연내 75bp 금리인하 점도표를 유지해 금융시장 내 경계심 완화
 - 아울러 연준 의장의 물가 목표 달성에 대한 긍정적 발언 및 양적긴축(QT) 규모 축소 계획 시사 등이 부각되며 시장의 우려 대비 비둘기파적 FOMC로 평가
- 한편, BOJ는 3월 회의에서 17년 만의 금리인상(-0.1%→ 0~0.1%)을 통해 마이너스 금리 정책을 종료했으며, 10년물 국채 금리의 수익률곡선제어(YCC) 정책도 폐지
 - 日 긴축 전환에도 불구하고, 향후 정책 방향에 대한 BOJ의 완화적 입장과 국채 매입 유지 표명 등이 비둘기파적으로 해석되면서 일본 국채금리와 엔화가치는 하락
- 연준과 BOJ에 대한 비둘기파적 평가에 이어, 영란은행의 금리인상 소수의견 철회 및 스위스중앙은행의 선제적 금리인하 영향 등으로 글로벌 금리는 하락
 - 미국채 2/10년물 금리(%) : 3.14일 4.70/4.30 → 21일 4.65/4.27 → 28일 4.63/4.21


■ 국내 금리는 대외 금리 하락에도 물가 지표 반등에 따른 경계심 높아지며 보합세

- 2월 생산자물가는 농림수산물·공산품의 가격 상승 영향으로 전년동월대비 +1.5% 상승하면서 오름폭이 확대됐으며, 근원PPI는 전월치와 동일한 +1.1%를 기록
 - 韓 PPI/근원PPI (YoY, %) : 23.11월 0.6/0.6→12월 1.2/0.9→24.1월 1.3/1.1→ 2월 1.5/1.1
- 3월 소비자 기대인플레이션을 또한 3개월 만에 반등하면서 물가 경계감 확대
 - 韓 기대인플레이션(향후 1년, %) : 23.12월 3.2→ 24.1월 3.0→ 2월 3.0→ 3월 3.2
- 韓 금리는 대외금리 하락에도 생산자물가·기대인플레 반등 영향으로 보합세
 - 국고 3/10년 금리(%) : 3.15일 3.31/3.41 → 22일 3.28/3.36 → 29일 오전 3.32/3.41

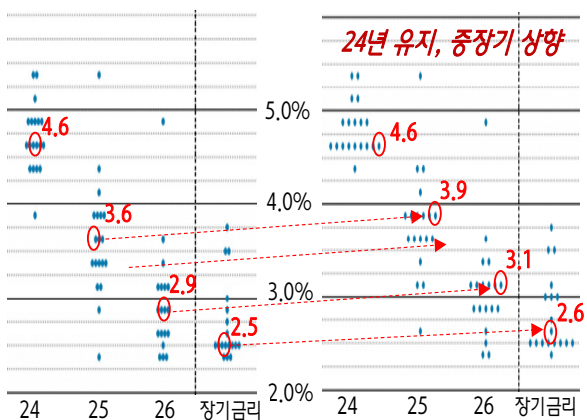
■ FOMC, 연내 3회 금리인하 점도표 유지 및 QT 감속 언급하며 비둘기파적 태도 부각

- 3월 FOMC는 5회 연속 정책금리 동결(상단 5.50%, 만장일치)을 결정한 가운데 성명서 문구에도 변화를 최소화하며 기존 경기 판단과 통화정책 방향성을 고수
- 특히, 점도표 상 금년말 정책금리 전망 중간값이 4.6%로 동일하게 유지되면서, 연내 3회 금리인하에 대한 연준의 의지가 재확인되며 시장의 긴축 우려 완화
- 또한 파월 의장이 양적긴축(QT)에 대해 조만간 속도를 조절할 계획임을 언급한 점, 인플레이션 둔화 추세가 유효할 것으로 평가한 점 등이 비둘기파적으로 해석
 - '19년과 같은 유동성 부족이 발생하지 않도록 시장 예상보다 좀 더 충분한 준비금을 목표로 하고 있으며, 조만간(fairly soon) QT 속도를 늦추는 것이 적절하다 언급
- 시장의 안도감에도 불구하고 금년 성장률·근원PCE 전망치 상향조정과 '25~'26년 및 장기중립금리의 점도표 상향 등은 향후 인하 속도가 더더질 수 있음을 시사
 - 연준 '24년 경제성장률/근원PCE 전망(%) : 23.12월 1.4/2.4 → 24.3월 2.1/2.6

■ 주요국 정책 불확실성 완화로 금리 하방압력 우세하나, 향후 인하 속도에 따른 변동성에 유의

- 1~2월 美 물가 반등 및 日 조기 긴축 전환 전망 등으로 통화정책 경계심 높아진 상황에서 3월 FOMC·BOJ가 비둘기파적 이벤트로 마무리되며 금리 하방압력 우세
- 단, 美 경기·물가에 대한 연준의 눈높이 상향 속 주요 연준 인사의 매파적 발언(보스틱, 월러) 등이 이어지고 있어 향후 금리인하 속도에 대한 불확실성이 상존
- 국내 또한 여전히 높은 기대인플레이션 등 물가 경제요인이 잔존한 가운데 국제유가 재상승 영향 등으로 시장금리의 하락 가능 폭이 제한될 소지
 - 韓 국고채 3년, 10년 금리는 각각 3.20%~3.40%, 3.30%~3.50% 범위로 전망 

■ 23.12월(좌), 24.3월(우) 점도표 비교



자료 : FRB

■ 연준 수정경제전망 (중간값)

(단위 : %)

	2024	2025	2026	Longer run
실질GDP성장률	2.1	2.0	2.0	1.8
(12월 전망치)	1.4	1.8	1.9	1.8
실업률	4.0	4.1	4.0	4.1
(12월 전망치)	4.1	4.1	4.1	4.1
PCE	2.4	2.2	2.0	2.0
(12월 전망치)	2.4	2.1	2.0	2.0
근원PCE	2.6	2.2	2.0	-
(12월 전망치)	2.4	2.2	2.0	-

주 : GDP 및 PCE상승률은 4/4분기(YoY), 실업률은 4/4분기 기준
자료 : FRB

외환: 外患에 빠진 외환시장

오 현 희 연구위원

지난 2주간 원/달러 환율은 3월 FOMC 결과가 완화적으로 해석되면서 1,320원대까지 하락하기도 했으나, 상대적으로 양호한 美 성장세, 주요국 금리인하 움직임 등으로 달러화가 강세를 보이자 1,340원을 상회하였다. 아울러 BOJ의 통화정책 전환에도 엔화의 약세 압력이 높아지고, 인민은행의 고시환율 절하 등으로 위안화 약세가 나타나면서 1,350원을 상향돌파하였다. 원/달러 환율은 대외 불안 요인이 해소되지 않은 가운데 4월 배당시즌 계절적 요인도 나타나며 상승압력이 지속될 전망이다.

■ [원/달러 환율] 글로벌 달러화 강세 속 아시아 통화 불안이 이어지면서 상승세

- 3월 FOMC가 연내 기준금리 3회 인하 전망을 유지하면서 완화적으로 평가되었음에도 불구하고 주요국의 금리인하 움직임 강화되면서 상대적인 달러화 강세가 지속
 - 스위스 중앙은행이 예상과 달리 정책금리 인하를 결정(3.21일)하였으며, ECB와 BOE 인사들의 잇따른 금리인하 언급 등으로 6월 금리 인하 가능성 상승
- 달러화 강세가 지속되는 가운데 日 마이너스 금리정책 종료에도 BOJ가 당분간 완화적 기조를 이어갈 것이라는 전망 등으로 엔화가 급락하고 경기부진과 내외 금리차 확대 등으로 위안화 약세 압력이 심화된 것도 원/달러 환율 상승 요인
 - 아울러 국내 및 중국 증시 조정 등도 환율 불안심리에 일조하며 원/달러 환율은 연고점 재차 경신(3.27일 1,349.3원, 3.28일 1,353.0원, 고가 기준)


■ [국제 환율] 주요국 통화정책회의 종료 후 미국외 국가의 금리인하 기대로 달러화 강세

- 달러화는 완화적인 FOMC 결과에도 불구하고 상대적으로 강한 미국의 성장세가 확인되고 연준 주요 인사들의 매파적 발언이 이어지면서 강세 흐름을 지속
 - 美 3월 제조업 PMI 54.9(21개월내 최고치), '23.4Q GDP 상향조정(3.2%→3.4%)
- 유로화는 유로존 경제지표 개선(3월 PMI 49.7, 3개월 연속 상승)에도 불구하고 물가 둔화 추세(2월 CPI 2.6%) 등으로 ECB의 금리인하 가능성이 높아지면서 약세
- 엔화는 외환 당국의 경계감 속 3월 BOJ 통화정책 전환에도 불구하고 추가적인 금리 인상 기대가 약화되면서 달러당 150엔을 상향 돌파(34년만에 최고치 151.97엔)
- 위안화는 중국 경제를 둘러싼 불확실성이 지속되는 가운데 인민은행 부총재의 추가 기준률 인하 시사 발언, 인민은행의 위안화 절하 고시 등으로 약세 심화

■ 원화와 상관관계가 높은 엔화와 위안화 동반 약세로 원/달러 환율의 상승 폭 확대

- 3월 금정위에서 BOJ가 17년만에 금리를 인상하며 마이너스 금리 정책을 종료하였으나, 정책 발표 이후 일본 국채 금리는 하락하고 엔/달러 환율은 상승
 - 금번 통화정책 결정이 시장의 예상에 부합한 수준에서 이루어졌고, 3월 들어 BOJ의 정책전환 기대가 높아지면서(3월 인상 확률 46%, 4월 33%) 선반영 된 측면 작용
 - 특히, 월간 네 차례 수준의 국채 매입을 지속하고 금리가 급격하게 상승할 경우 매입규모 확대 등을 통해 대응할 방침을 시사한 점 등이 완화적으로 평가
- 위안화는 여전히 부동산을 중심으로 中 경기 회복세가 미약한 가운데 인민은행의 위안화 절하 고시가 당국의 약세 용인으로 해석되면서 달러당 7.2위안을 돌파
 - 인민은행이 3.22일 위안화 고시 환율을 0.09% 절하된 7.1004위안으로 발표하자 시장은 中 정부가 경기부양차원에서 위안화 약세를 일부 용인해주고 있다고 판단
- 경기 우려에 따른 BOJ의 추가 긴축 기대 약화, 경기 회복을 위한 인민은행의 추가적인 통화완화 전망 등으로 엔화와 위안화의 급격한 강세 전환은 쉽지 않을 것으로 예상되며, 원/달러 환율도 이에 연동되면서 하단이 지지될 전망

■ 원/달러 환율은 대외충 불안요인 속 계절적 요인도 가세하며 상승압력이 지속될 전망

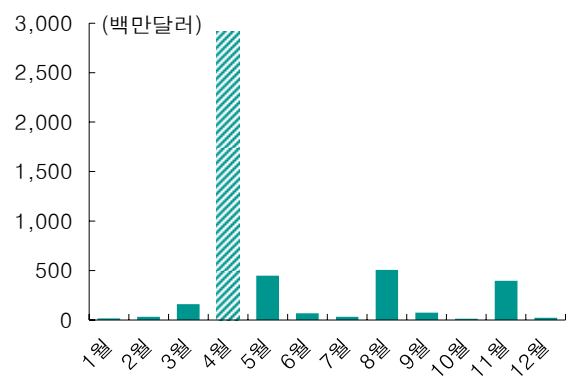
- 최근 원화 약세를 촉발한 대외충요인들이 단기에 해소되기는 쉽지 않은 가운데 4월 배당시즌 외국인들의 달러화 수요 증가 또한 환율 상승압력으로 작용할 전망
 - 연준 통화정책의 불확실성이 지속되는 가운데 엔화와 위안화 절상 요인도 부재한 상황
- 다만, 여전히 연준의 6월 금리인하 전망이 유효한 가운데 단기 급등에 따른 부담감, 일본과 중국 외환당국의 개입 경계가 지속되는 점 등은 환율의 상단을 제한
 - 향후 2주간 원/달러 환율은 1,320~1,360원에서 움직일 전망 

■ 위안화 고시환율과 증가 추이



자료 : CEIC

■ 월별 외국인 배당지급 추이

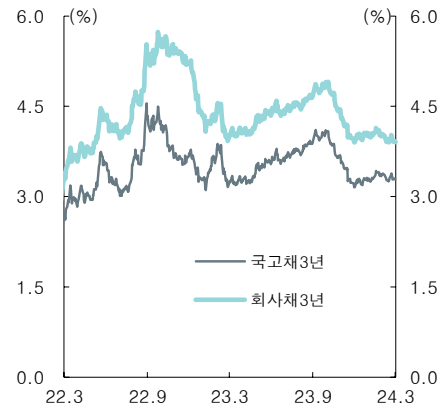


주: 2011~2023년 각 월 평균
자료: 한국은행

국내 금융시장

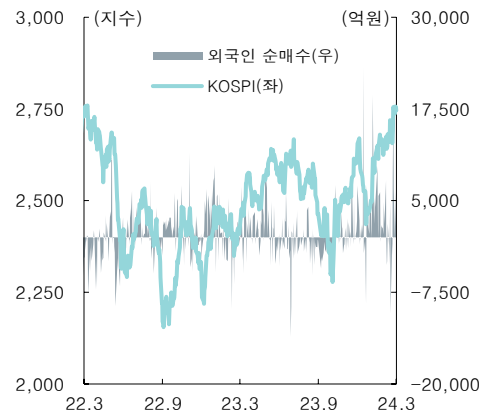
금리

단위: %	콜 (1일)	CD (91일)	산금채 (1년)	회사채 (AA-, 3년)	국고채 (3년)	국고채 (5년)
'22년말	3.38	3.98	4.17	5.23	3.72	3.74
'23년말	3.91	3.83	3.69	3.90	3.15	3.16
2월말	3.46	3.69	3.66	4.04	3.39	3.43
3월 22일	3.48	3.65	3.55	3.92	3.28	3.32
3월 25일	3.48	3.65	3.55	3.92	3.29	3.33
3월 26일	3.47	3.64	3.57	3.92	3.30	3.34
3월 27일	3.44	3.63	3.57	3.90	3.29	3.32
3월 28일	3.50	3.64	3.57	3.90	3.29	3.32



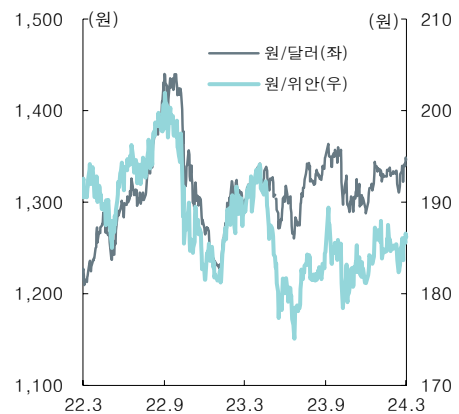
주가

	KOSPI (지수)	거래대금 (억원)	거래량 (백만주)	외인순매수 (억원)
'22년말	2,236.4	60,365	361	-1,437
'23년말	2,655.3	94,189	460	7,017
2월말	2,642.4	129,754	496	1,795
3월 22일	2,748.6	115,327	510	6,668
3월 25일	2,737.6	99,797	490	-433
3월 26일	2,757.1	121,883	448	6,230
3월 27일	2,755.1	124,619	511	2,929
3월 28일	2,745.8	119,250	419	735



환율

단위: 원	원/달러	원/100엔	원/위안	원/유로
'22년말	1,264.5	950.3	181.5	1,349.0
'23년말	1,288.0	911.0	181.2	1,425.1
2월말	1,331.5	888.1	185.2	1,439.1
3월 22일	1,338.4	883.6	185.1	1,446.3
3월 25일	1,342.1	886.3	186.1	1,454.5
3월 26일	1,339.5	883.7	185.5	1,450.7
3월 27일	1,348.7	891.2	186.6	1,460.0
3월 28일	1,346.2	889.2	186.2	1,452.5

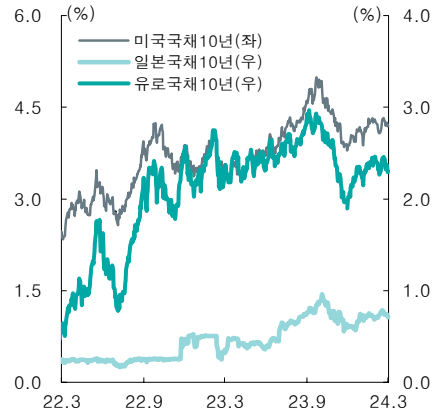


자료 : Bloomberg, 연합인포맥스

해외 금융시장

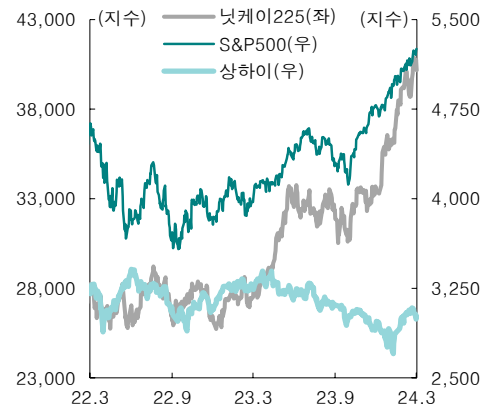
금리

단위: %	미국				일본	유로
	실효FR	SOFR3월	국채2년	국채10년	국채10년	국채10년
'22년말	4.33	4.59	4.43	3.87	0.42	2.57
'23년말	5.33	5.33	4.25	3.88	0.61	2.02
2월말	5.33	5.33	4.62	4.25	0.71	2.41
3월 22일	5.33	5.31	4.59	4.20	0.74	2.32
3월 25일	5.33	5.31	4.63	4.25	0.73	2.37
3월 26일	5.33	5.31	4.59	4.23	0.74	2.35
3월 27일	5.33	5.30	4.57	4.19	0.73	2.29
3월 28일	-	5.30	4.62	4.20	0.71	2.30



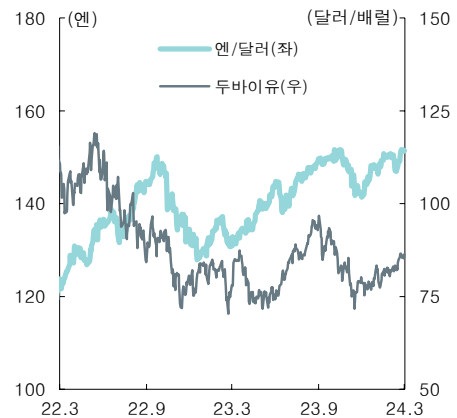
주가

단위: 지수	S&P500	닛케이225	상하이종합	Euro Stoxx
'22년말	3,839.5	26,094.5	3,089.3	3,793.6
'23년말	4,769.8	33,464.2	2,974.9	4,521.4
2월말	5,096.3	39,166.2	3,015.2	4,877.8
3월 22일	5,234.2	40,888.4	3,048.0	5,031.2
3월 25일	5,218.2	40,414.1	3,026.3	5,044.2
3월 26일	5,203.6	40,398.0	3,031.5	5,064.2
3월 27일	5,248.5	40,762.7	2,993.1	5,081.7
3월 28일	5,254.4	40,168.1	3,010.7	5,083.4



환율/상품

	환율		상품(유가 현물, 금 선물)	
	엔/달러(엔)	달러/유로(\$)	Dubai(\$/배럴)	Gold(\$/온스)
'22년말	131.27	1.071	78.8	1,826.2
'23년말	141.36	1.106	79.1	2,083.5
2월말	149.92	1.081	81.8	2,054.7
3월 22일	151.41	1.081	85.5	2,160.0
3월 25일	151.40	1.084	85.5	2,176.4
3월 26일	151.55	1.083	86.2	2,177.2
3월 27일	151.32	1.083	85.2	2,212.7
3월 28일	151.37	1.079	86.3	2,238.4



자료 : Bloomberg, 연합뉴스포맥스



하나금융포커스

제14권 7호

등록번호 서울중, 다00037

등록일자 2011년 3월 21일

2024년 3월 29일 인쇄

2024년 4월 1일 발행

발행인 이승열

편집인 장보형

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.

홈페이지



카카오톡 채널



 **하나은행** 하나금융경영연구소

하나금융포커스 제14권 7호

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