「금융서비스의 미래」 보고서* 주요내용

* World Economic Forum, 'The Future of Financial Services'(2015.6월)

(2016.2.2. 기획조사실)

목 차

※ 요약 ····· 1

Ⅰ. 자본조달 (Capital Raising) ····· 5

Ⅱ. 투자관리 (Investment Management) ····· 10

① 개인투자자 권한부여 ····· 10

② 업무 아웃소싱 ····· 15

Ⅲ. 유통시장 (Market Provisioning) ····· 19

① 알고리즘 트레이딩 ····· 19

② 사모 유통시장 ····· 22

Ⅳ. 지급결제 (Payment) ····· 27

① 지급결제 수단 ····· 27

② 대체 지급결제 시스템 ····· 32

Ⅴ. 수신 및 여신 (Deposits and Lending) ····· 38

① 새로운 대출 모델 ····· 38

② 고객 선호의 변화 ····· 43

Ⅵ. 보험 (Insurance) ····· 49

① 가치사슬의 파괴 및 재정립 ····· 49

② 하나로 연결된 세상이 미칠 파급력 ····· 52

※ 요약

<금융서비스 혁신의 6가지 핵심 결론>

1 금융서비스 혁신은 **신중하지만 예측 가능**하게 진행
2 **플랫폼 기반, 데이터 집약적, 적은 자본**이 드는 부문에 가장 큰 효과
3 **은행산업이 가장 빠르게 영향**, 그러나 **가장 큰 충격은 보험산업**
4 금융회사들은 **자신의 강점을 강화**하면서 **신규 진입자와 경쟁 강화**
5 **규제당국과 협력** 강화
6 단발적이 아닌 **지속적인 혁신 압력**

<금융 부문별 혁신 및 시나리오>

I. 자본조달 (Capital Raising)

□ P2P 자금조달 플랫폼(크라우드펀딩) 등장

○ **(주요 혁신) P2P** 등을 통해 기업들은 기관투자자나 초부유층(HNW) 이외의 **일반 투자자**로부터의 **직접적인 자금조달**이 가능

○ **(미래 시나리오)** P2P 펀딩 플랫폼은 ①**고위험 초기(seed-stage) 기업**, ②대체에너지, 지역발전 프로젝트 등 **사회적 기업**, ③**중대형 기업**의 **자본조달 역할**을 수행

○ **(시사점) P2P 플랫폼의 영향력 강화**로 기존 **금융 생태계내의 경쟁이 심화**될 가능성이 있으나, 기업들의 **자금조달 사이클 단축** 및 **투자자들의 투자기회 확대** 등의 효과 가능

II. 투자관리 (Investment Management)

1 **자동화된 자산관리 서비스를 통한 개인투자자의 역량 강화**

○ **(주요 혁신)** 저비용의 **자동화된 자산관리 서비스**(로보-어드바이저) 및 **소셜 트레이딩 플랫폼**의 등장, 이를 통해 개인투자자들은 **자산관리에 대한 자체적인 역량·주도권 강화**

○ **(미래 시나리오)** ①저렴하고 신속한 온라인 툴, 자동화된 서비스 등을 앞세운 신규업체가 **기존 플레이어의 대중부유층 시장 잠식**, ②기존 플레이어들은 **개인화된 맞춤형 서비스**에 주력, ③차세대 자산관리 툴, 투자전략 공유 플랫폼 등을 통해 **일부 개인투자자들은 전문가 못지않은 투자지식·전략** 등을 보유

○ **(시사점)** 자동화된 자산관리서비스의 출현·확산, 개인투자자의 투자 역량 제고 등은 **기존 플레이어들에게 위협요인**이긴 하나, 이러한 추세에 맞춰 혁신적으로 변화한다면 **넓은 고객군을 대상으로 고부가가치 서비스 제공** 가능

2 핵심 업무의 아웃소싱化

○ **(주요 혁신)** 데이터 분석, 거래전략 실행, 리스크관리, 컴플라이언스 등 **금융회사의 핵심 업무**까지 **아웃소싱化**, 아웃소싱 업체는 금융회사에 유연성 높은 플랫폼을 제공하여 **효율적 업무수행을 지원**

○ **(미래 시나리오)** ①아웃소싱 대상 업무가 확대되면서, 금융회사는 단순 업무실행보다 의사결정 등 **인간적 요소가 필요한 업무에 보다 집중**, ②규모와 무관하게 **중소회사들도 대기업과 공정하게 경쟁**할 수 있는 환경 조성, ③**규제업무의 아웃소싱**을 통해 향후 금융당국과의 소통을 집중화할 수 있는 가능성 존재

○ **(시사점)** 금융회사들은 아웃소싱을 활용한 선택과 집중을 통해 **업무 효율성과 고도화**를 동시에 추구 가능

Ⅲ. 유통시장 (Market Provisioning)

1 알고리즘 트레이딩의 진화

○ **(주요 혁신) 스마트 머신**의 등장으로 **빅데이터 활용, 머신러닝** 등을 통해 **알고리즘 트레이딩이 한 단계 진화**

○ **(미래 시나리오)** ①차별화된 분석 툴을 통해 **알고리즘 트레이딩 전략이 다양화**되거나, ②오히려 **트레이딩툴이 다루는 데이터가 유사**해짐에 따라 **알고리즘 트레이딩별 전략의 차이가 미미**해질 수 있음, ③시장변동성 증폭 우려로 **수동매매로의 회귀**도 예상

○ **(시사점) 뉴스에 자동 반응**하는 **알고리즘 트레이딩**이 확산된다면 **시장에 새로운 리스크(변동성 확대)가 유발**될 수 있으며, 이에 대한 **규제가 강화될 가능성**이 있음

2 사모 유통시장의 거래환경 진화

○ **(주요 혁신)** 사모 유통시장에서 **매수-매도 정보**를 **자동으로 표준화된 방법으로 수집**하여 **거래를 활성화**시키는 **플랫폼**이 등장*

* 특징 : 유동성·가격정확성·투명성 증대, 접근성 향상, 신속하고 저렴한 거래

○ **(미래 시나리오)** ①새로운 정보연결 플랫폼을 통해 **신규 또는 중소형 중개회사의 공정한 경쟁** 가능, 또는 ②대형사 주도로 플랫폼이 개발될 경우 **대형사 위주의 시장지배력 공고화**, ③플랫폼에 **투자자가 직접 연결**될 경우 **플랫폼 자체가 판매채널**로서 역할

○ **(시사점)** 새로운 정보연결 플랫폼은 **시장 전체적으로 연결성을 증대**시킬 수 있으나, **금융회사의 중개기능을 약화**시킬 수 있음

Ⅳ. 지급결제 (Payment)

1 지급결제 수단의 변화(모바일 결제 솔루션)

○ **(주요 혁신) 모바일 결제 솔루션의 등장**으로 결제 방식의 단순화, 간소화가 빠르게 진행

○ **(미래 시나리오)** 모바일 **디지털 지갑**에서, ①디폴트로 등록된 신용카드**(디폴트카드)로의 거래 집중**, 또는 ②**거래마다 최적화된 신용카드 추천**기능으로 **결제 카드의 다양화**, ③**신용카드를 대체**하여 **직접 은행계좌를 등록**

○ **(시사점)** 고객의 지급결제 방식에 대한 **금융회사의 영향력은 점차 감소**하게 될 것임

2 대체 지급결제 시스템의 확산

○ **(주요 혁신) 분산원장 기술(Block Chain)의 등장** 및 **모바일 머니, P2P** 등 **비전통적인 대체 지급결제 시스템**의 확산

○ **(미래 시나리오)** ①**대체 지급결제 시스템**이 **결제 시장을 주도**하게 되거나, ②**전통적-대체 시스템간 상호 보완**을 강화, 또는 ③**기존 금융회사들이 현 지급결제 시스템상**에서 **혁신을 강화**

○ **(시사점) 대체 지급결제 시스템의 채택이 증가**할수록 **전통적 금융회사(은행, 카드회사)의 역할은 점차 줄어들** 가능성이 있음

V. 수신 및 여신 (Deposits and Lending)

1 새로운 대출 모델

○ **(주요 혁신) P2P 온라인 플랫폼**을 활용해 **투자자와 대출자를 직접 매칭, 빅데이터를 활용**한 혁신적인 대출 심사, 자**동화된 대출** 등

○ **(미래 시나리오)** ①**대안 플랫폼**이 기존 금융기관을 **대체**하거나 ②기존 금융기관과 대안 플랫폼이 **서로 다른 영역에서 보완** 관계를 형성, ③**기존 금융기관**이 대안 플랫폼 영업을 **내부화**

○ **(시사점)** 기존 금융기관의 **예·적금 및 담보 중심 대출은 감소**할 것이며, **개인 신용 평가도 과거에 비해 더 어려워 질 것**으로 전망

2 고객 선호의 변화

○ **(주요 혁신) 가상 은행을 통한 금융거래 영역**이 늘어나고, **모바일 뱅킹**을 통한 고객정보 수집으로 **수요 기반의 서비스 혁신** 가능

○ **(미래 시나리오)** ①**IT기업이 고객모집에 유리**하게 되면서 **고객 접점에서 기존 금융기관 배제**, ②**니치 마켓**을 겨냥한 다양한 금융 서비스 업체의 **네트워크** 등장, ③**모바일 금융**으로 **생활 밀착형 금융**기술 개발

○ **(시사점) 모든 금융서비스를 한 금융기관이 수행**하는 모델은 **경쟁력을 잃을** 것으로 예상, **혁신기업과의 파트너십** 각광

VI. 보험 (Insurance)

1 가치사슬의 파괴 및 재정립

○ **(주요 혁신) 인터넷 보험 판매회사** 및 **기술기반 플레이어** 등장은 **기존 보험회사**의 **판매 채널과 고객관리 능력 약화** 초래

○ **(미래 시나리오)** ①보험산업 **인수합병 확대**, ②**포괄적 보장범위** 가진 보험상품 출시 촉진, ③**틈새시장** 집중

○ **(시사점)** 보험회사들은 **어떤 핵심역량에 투자**해야 할지 고민 필요

2 하나로 연결된 세상이 미칠 파급력

○ **(주요 혁신) 텔레매틱스**(자동차+IT) 발전*으로 **관련 보험 서비스 기회** 확대

* GPS와 무선통신을 기반으로 고객의 주행 및 행동 정보를 수집

○ **(미래 시나리오)** ①**정확한 위험보증**과 **맞춤형 상품개발**, ②고객의 위험에 **선제적 대응**, ③**수집한 정보의 활용**위해 제3자와 협업 활성화

○ **(시사점)** 보험회사는 **기기 및 서비스 제공자들과 긴밀한 협업**을 통해 새로운 비즈니스 창출

Ⅰ 자본조달(Capital Raising)

1 자본조달 현황 및 문제점

가. 현행 금융기관이 기업의 자본조달을 지원하는 방식

□ **(중소기업의 소규모 자금조달)** 지역 및 상업은행에 의해 소규모 대출로 이루어지는 것이 대부분

□ **(대규모 자금조달)** 투자은행(Investment Bank) 및 벤처캐피탈 등 전문 금융기관의 주식 및 채권발행을 통해 충족

○ 투자은행은 주식 및 채권 발행관련 구조설계, 마케팅, 잠재적 투자자에 대한 판매업무를 담당하며 발행회사로부터 수수료 수취

나. 현행 자본조달 방식의 문제점

제한된 접근	기업의 규모, 연혁, 관계 등에 따라 자본접근이 제한
신속한 자본조달 어려움	구조설계 및 청약프로세스 등이 오래 걸려 적시적인 자본조달에 걸림돌
표준화된 평가	투자자의 유인요소가 기업의 자금조달요건의 '위험대비 수익률'로 표준화되어 다양한 조달조건 제공이 어려움
통제불가능	기업은 투자자에 대해, 투자자는 기업에 대해 상호 통제가 거의 불가능
부적절한 자본조달 가능성	중개회사에 의해 적정가격이 훼손될 가능성

2 대체 자금조달 플랫폼의 혁신요소 분석

□ **(개요)** 대체 자금조달 플랫폼(Alternative Funding Platforms)은 기업이 **투자자와 직접 교류**하여 **자금을 조달**하는 수단을 제공

○ 대체 자금조달 플랫폼은 기존 IB처럼 주식 및 채권투자에 대한 투자조언 및 마케팅을 제공하는 대신, 투자기회를 취합하여 투자자에게 제공하고 주식 및 채권발행 관련 합법적 툴 제공

○ 투자기회에 대한 평가는 신용평가기관이나 증권사 애널리스트의 분석이 아닌 집단지혜(wisdom of the crowd)에 의한 평가 또는 경험 있는 투자자의 리드를 통해 이루어짐

【대체 자금조달 플랫폼 혁신요소 분석】

크라우드 베이스	개인에 대한 권한위임	고객맞춤 서비스
- 투자자가 직접 투자기회를 발견하고 투자하는 장터제공 - 집단의 승인을 통해 사전적으로 정해진 수준에 도달하는 경우에만 투자가 최종 결정됨	- 일부 플랫폼은 특정 분야에 전문성이 있는 투자자가 특정 투자를 리드하도록 허용 - 이 리드투자자들은 PE의 GP와 같이 투자가 성공하는 경우 수수료 취득가능	- 기존 주식 및 채권 발행에 비해 조달구조 및 주식종류를 다양하게 변경가능 - 기존에 사용되기 어려운 사후보상(rewards)등을 투자조건에 추가가능

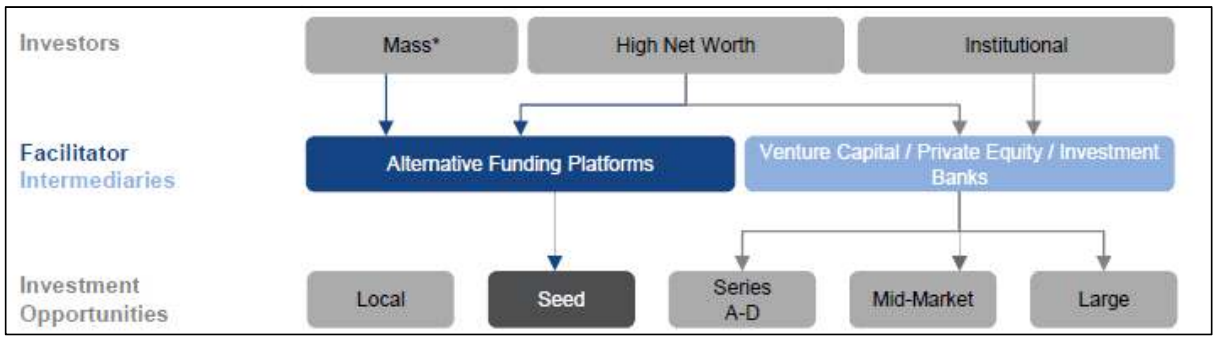
3 미래 자금조달시장의 특징

정확성 증대	더 많은 투자자가 자금조달 의사결정에 참여하게 되며, 기업의 사업전망이 다양한 관점에서 검토되어, “집단지혜”가 최종적인 투자결정의 정확성을 증대시킬 가능성
접근성 증대	투자자는 직접 자금조달 서비스에 접근이 가능하고, 기업들은 잠재적인 자금조달 원천에 접근이 증대됨
통제가능성 증대	투자자의 투자대상 또는 투자결정에 대한 통제가능성 증대
비용 절감	IB등에 대한 중개수수료는 감소하나, 최종 수익성은 의문
옵션 다양화	기업 및 투자자의 필요에 의해 자금조달 및 투자관련 다양한 옵션 제공가능

4 발전예상 시나리오 (Scenario)

□ 분산된 자금조달(distributed capital raising)로 진화가 가져올 자금조달 중개인의 역할변화

① (시나리오1) 시드단계 기업에 대한 인큐베이터(Incubator)

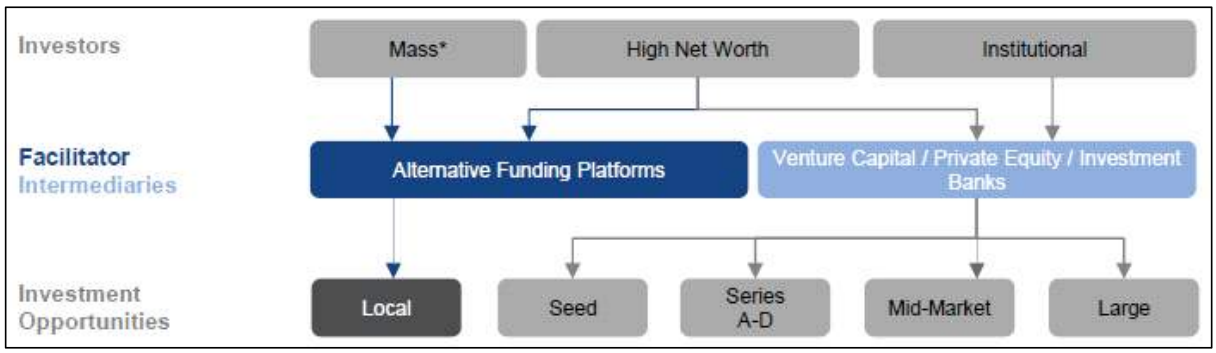


○ **(개요)** P2P 펀딩 플랫폼이 고위험 시드단계(seed-stage) 기업에 대해 자금조달을 중개하는 마켓플레이스로 자리매김

○ **(영향)** 초기단계 기업은 크라우드소싱에 의존함에 따라, 후기단계 기업에 대한 투자여건 또한 개선될 가능성

○ **(사례)** Seeders : 투자자가 시드단계 기업을 발견하고 투자를 돕도록 하는 온라인 P2P 자금조달 플랫폼로서, Seeders는 투자자금의 커스토디안(custodian)으로도 기능

② (시나리오2) 저수익투자에 대한 펀딩플랫폼

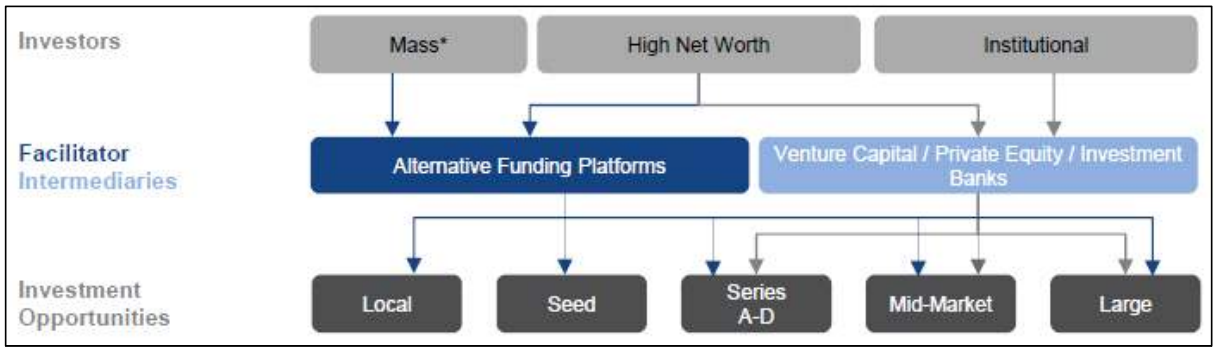


○ **(개요)** P2P 펀딩 플랫폼이 금융수익외에 사회적효익(지속가능성 및 사회적 책임투자 등)을 필요로 하는 저수익 투자기회를 제공하는 역할에 치중

○ **(영향)** 초기단계 기업은 여전히 기업성장에 대한 지원이 가능한 엔젤 투자자 및 벤처캐피탈로부터 자금을 조달받음

○ **(사례)** Spacehive : 지역주민이나 기업을 위해 커뮤니티개발 프로젝트를 위한 자금을 조달하는 P2P 플랫폼, 프로젝트 매니저는 직접 프로젝트를 홍보하고, 투자자들이 이를 최종선택

③ (시나리오3) 중대형기업에 대한 대체자금조달 플랫폼



○ **(개요)** 중대형기업이 P2P 플랫폼을 사용하여 고객(customer)로부터 자금을 조달하거나 교류하는 대체수단으로 활용

○ **(영향)** 중대형기업은 잠재적 마케팅 및 고객충성도 제고와 더불어 고객에게 비금융인센티브(예, 사후 가격할인 등)를 제공함으로써 현재의 자금조달비용 감소 가능

○ **(사례)** Crowdcube : 영국의 Chilango라는 멕시코 패스트푸드점은 Crowdcube를 통해 749명의 투자자에게 216만파운드를 조성하였고, 투자자들은 8%의 약정수익과 함께 매주 한 개의 공짜 브리또를 제공받음

5 기존 금융기관에 대한 시사점

□ **경쟁심화** : P2P 자금조달 플랫폼이 시드단계 기업에 대한 영향력을 강화하며, 기존 엔젤투자자들의 투자단계가 더 늦춰지게 되고, 이는 전통적인 금융중개인과 경쟁을 심화시킬 가능성

□ **자금조달 사이클 기간단축** : 기업들이 다양한 자금조달 옵션에 대한 접근이 가능해짐에 따라, 창업기업들이 더 빨리 성장하고, 자금조달 사이클이 단축될 가능성

□ **투자상품 다양화** : 투자자가 잠재적 고수익 상품에 대한 직접 접근이 가능해짐에 따라, 전통적 자산관리 상품의 라인업 다양화 가능

Ⅱ 투자관리(Investment Management) - ①개인투자자 권한부여

1 배경(Background)

□ **(현황)** 프라이빗뱅크, 투자자문회사, 증권, 보험 등 **다양한 금융회사**들이 일정수준 이상의 **자산가를 대상**으로 **투자자문, 상품중개, 고부가서비스**(상속·퇴직연금 등) 등의 **자산관리서비스를 제공 중**

□ **(자산관리산업 트렌드)**

① **고객기반을** 기존 부유층에서 **대중부유층으로 확대**

② **투자자보호 규제 강화**로 상품판매절차 등이 엄격해진 추세

③ **투자성과에 대한 투명성 제고**로 **금융상품 비교가 용이**

④ 시장 불확실성 증대에 따라 **패시브 상품 수요가 증대**되면서 **수수료인하 압력**도 확대

□ **(현재 자산관리산업의 위협요인)**

① **접근성**(accessibility) : **높은 서비스 보수수준**이 대중 또는 대중부유층의 **폭넓은 이용 저해**

② **고객 기대수준**(customer expectation) : **개인화, 효율성, 낮은 수수료** 등에 대한 고객 **기대수준 증대**

③ **민첩성**(agility) : 조직구조, IT인프라 등으로 인해 **고객니즈에 대한 기민한 대응 미흡**

④ **신뢰 부족**(lack of trust) : 금융위기 이후 **투자자 신뢰 저하**

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)

□ (혁신요소(key innovations))

○ (자동화된 투자관리) **저렴한 비용, 자동화된 분석**을 기반으로 포트폴리오 배분 등의 **자문서비스**를 제공하거나, **자동화된 맞춤 투자일임서비스** 또는 복수 금융계좌에 대한 **통합조회·분석서비스** 등 제공*

* 대표업체 : Wealthfront, Betterment, Personal Capital, FutureAdvisor, MotifInvesting 등

○ (소셜트레이딩) **개인투자자들간 투자정보, 의견 교류**를 통해 **투자전략을 수립**하거나, **포트폴리오를 구성**하고 이를 **대중과 공유**하는 투자방식*

* 대표업체 : eToro, estimize, covestor, StockTwits 등

○ (소매 알고리즘 트레이딩) 제한된 지식을 가진 **일반투자자들도** 쉽게 **트레이딩 알고리즘을 설계**하고 **실행**시킬 수 있도록 **플랫폼 등을 제공**하며 다른 투자자들과의 **공유도 지원**

* 대표업체 : CoolTrade, ALGOFAST, Quantopian, QUANTCONNECT 등

□ (혁신을 유도하는 공통 특징)

○ (낮은 진입장벽) 자동화된 서비스를 통해 **최소 투자한도, 수수료 수준 등을 낮춤**으로써 **소액자산가도 서비스 이용**이 가능

○ (알고리즘 기반) 자동화를 통해 **사람의 개입을 최소화**하고 이를 통해 **비용 절감**

○ (투자자에 권한부여) 투자자들이 **손쉽게 재무상황을 분석하고, 투자전략을 수립·실행**하도록 돕는 **툴(tool) 제공**함으로써 **금융능력 제고**

○ (대중에 의존) **투자자들**의 시장상황에 대한 이해나 저렴한 대체 투자처를 발굴·제공하는 **기존 역량을 제고**

3 미래 자산관리의 주요특징 (Key Characteristics)

□ (접근성) **자산관리서비스를 이용하는 고객기반이** 대중·대중부유층 등으로 **보다 폭넓어** 질 것임

□ (투명성과 통제) 투자자들이 **본인의 재무·투자현황을 파악하기 용이**해지고, 자산관리 옵션이 다양해지면서 **투자조정도 용이**

□ (편의성) **온라인·모바일 채널 확대**로 투자자들이 금융정보를 취득하거나, 자산관리서비스를 이용하는데 있어 **편의성 증가**

□ (개인화) 자산관리에 이용되는 **알고리즘이 지속적으로 정교**해지면서 서비스의 **개인화, 맞춤화도 보다 진전**

□ (저비용) **자동화, 업권내 경쟁심화** 등으로 **자산관리서비스 이용 비용은 점차 낮아질** 것임

4 발전예상 시나리오

가. 시나리오 1 : 대중부유층 시장 잠식

□ (개요) **자동화된 자산관리서비스, 온라인 툴** 등이 견고한 **트랙레코드를 축적**해가고, 저렴한 수수료를 기반으로 대중부유층이 **필요로 하는 기능들을 강화**하면서 기존 자산관리 플레이어들의 **시장을 잠식**할 가능성

□ (사례 : Wealthfront) **최소 가입금액**(5천달러), **저렴한 수수료**로 알고리즘 기반의 **자동화된 투자일임서비스를 제공**, 밀레니얼세대를 공략하면서 **3년만에 15억달러의 자산을 유치**

□ (시사점) 전반적으로 업권내 **경쟁심화, 수수료 인하, 패시브투자 확대**, 부유층시장 내 **대면채널 중요성 증대**

○ **(투자자)** 보다 **저렴한 비용**으로 **맞춤형 자산관리서비스 이용**이 가능해지고, **보유 금융자산**에 대한 **투명성·통제력이 증대**

○ **(기존 플레이어) 신규 진입자**들은 주로 소매은행의 **대중·대중 부유층 예금자금**을 대상으로 **경쟁**하게 되며, **기존 자산관리 플레이어간**에는 **부유층 시장**을 타겟으로 **경쟁 심화**

나. 시나리오 2 : 목표 제공가치의 변화

□ **(개요) 투자관리플랫폼**을 통해 자산관리서비스의 상당부분을 **표준화·자동화하여 제공** 가능해짐에 따라, **기존 플레이어의 목표 제공가치가** 고객과의 **상호교류를 기반**으로 한 **양질의 전문화된 서비스**로 변화

□ **(사례 : 찰스스왑) 자체 로보어드바이저 서비스**인 'Intelligent Portfolio'를 **출시**, ETF를 기반으로 자동화된 일임투자·리밸런싱 등의 서비스를 제공

□ **(시사점)** 기존 플레이어 진화로 전반적인 **시장구조에는 큰 변화가 없으며, 비가격요소에 대한 차별화 전략**이 중요해질 전망

○ **(투자자) 표준화된 서비스는 저렴**하게 이용하는 한편, 금융회사들의 **차별화된 고부가가치서비스 접근성이 증가**

○ **(기존 플레이어)** 소매은행들의 자동화된 자산관리서비스 제공이 증가할 것으로 예상되며, 플레이어들은 **차별화 전략 수행을 위한 조직재편이 요구**

다. 시나리오 3 : 개인 전문투자자의 출현

□ **(개요)** 투자전략, 알고리즘 등을 공유하는 **마켓플레이스**(플랫폼)가 **활성화**되고, 프로그래밍 등 **전문기술이 필요없는 차세대 자산관리 툴이 등장**하면서 **개인과 투자전문가 간의 차이**가 더욱 **작아질** 전망

□ (사례) **'Quantopian'은 역량있는 개인투자자**에게 제한된 지식만으로도 직접 **알고리즘 트레이딩 전략을 수립·실행**할 수 있도록 **지원**하며, **'estimize'**는 일반·전문투자자에게 **주식성과에 대한 전망치를 취합**하여 시장추종이 가능한 **예상주가를 제공**

□ (**시사점**) 투자자가 상품개발에 참여하는 **프로슈머(prosumer)가 출현**하고, 투자자문 역할을 수행하는 **개인전문가 증가**

○ (**투자자**) 저비용의 **이용가능한 투자전략이 다양화**되고 **금융지식 제고**

○ (**기존 플레이어**) **DIY투자자**로 인해 **점유율이 잠식**당하게 됨에 따라, **차별화 전략 및 브랜드 인지도, 투자자 신뢰 등의 중요성** 증대

라. 금융회사에 미칠 공통 영향

□ (**상품·자문의 디커플링**) 투자자들의 **자동화된 투자자문서비스 수요가 증가**하면서, **어드바이저 채널**을 통해 원스톱으로 자산관리**상품을 판매**했던 기존 플레이어들의 **전략 효율성 감소**

□ (**규모의 경제 이점 소멸**) **서비스 자동화, 가상채널 활용, 저비용으로 이용가능한 핵심인프라 등장** 등으로 인해 기존 자산관리산업내 적용된 **규모의 경제 이점 감소**

□ (**경쟁 심화**) 신규진입자들로 인해 **표준화된 상품·서비스의 수익성은 악화**되고, 기존 플레이어들간 **전문서비스 시장에서의 경쟁 심화**

Ⅱ 투자관리(Investment Management) - ②업무 아웃소싱

1 배경(Background)

□ **(현황)** 지금까지 재무, 인사 등 일부 **비핵심분야의 아웃소싱**은 운영효율성 제고를 위해 **확산**되어 왔으나, 거래 모니터링, 컴플라이언스, 위험관리 등 여전히 **다수의 핵심업무는 자체적으로 수행**

□ **(환경변화) 기존에 핵심역량**이라 여긴 업무들을 보다 **효율적으로 대행해줄 외부업체들이 등장**한 가운데, 금융위기 이후의 **규제부담 증대, 영업환경의 급속한 변화** 등으로 **아웃소싱 필요성 증대**

① **역량 제약** : 핵심역량에의 **제한된 투자능력**
② **높은 유지비용** : 업무 프로세스·IT를 지속 개선·유지시키는데 **상당수준의 비용·시간 소요**
③ **유동성·민첩성 저하** : 비용 등으로 인해 **적시성있는 업무·IT 개선 어려움**
④ **비일관성** : 조직내 **분산된 업무·시스템** 등의 **일관성 결여**
⑤ **규모에 따른 제약** : **중소 금융회사**들의 경우 경쟁력있는 핵심역량 확보가 어려움
⑥ **복잡성** : 과거 시장환경에 맞춰 구축된 시스템을 **현재 영업환경에 맞게 조정**하는 과정에서 **복잡성 증대**

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)

□ **(혁신요소(key innovations))**

○ **(고차원적 분석) 고성능 컴퓨터, 알고리즘, 분석모델** 등을 활용해 수작업을 자동화하는 차원을 넘어서 보다 **정교한 분석작업**이 가능 (예. AYASDI)

○ **(크라우드 컴퓨팅)** 금융회사간 또는 회사내 **데이터공유, 일관된 업무수행, 실시간 업무처리** 등을 지원 (예. FUNDAPPS, redkite)

○ **(자연어) 사용자**들이 수준높은 IT지식없이도 **직관적으로 이해 가능하도록 자연어**를 업무에 **통합** (예. DUCO, KENSHO)

□ **(신규 아웃소싱회사의 공통모델)**

○ **(플랫폼)** 사용자가 **자동화**를 통해 **업무를 신속하게 처리**가능하도록 고실시간 데이터베이스, 전문가 시스템 등의 **플랫폼 제공** (예. NOVUS, OpenGamma, DUCO)

○ **(As-a-Service) 인프라투자 최소화**를 원하는 회사를 위해 자동, 수동 업무 구분없이 **모든 업무에 대한 아웃소싱서비스** 제공 (예. FUNDAPPS)

○ **(역량 공유) 회사간 협업**하는데 있어 **보유역량·자원을 공유**하거나, **법적·기술적 표준 구축**을 통해 **새로운 업체와 통합**하는 것을 지원 (예. OPENBANKPROJECT, eCo Financial Technology)

□ **(핵심업무의 아웃소싱 사례)**

	데이터수집	분석	거래전략실행	모니터링	리스크	컴플라이언스
현재이슈	·여러 소스에서 수집 ·별도의 포맷이 요구	·수작업 모델로 인한 에러 발생, 심도 있는 분석의 역량 한계	·가설기반 거래전략 수립과정에서 시행착오 발생 ·최선집행 달성을 위한 비용 증대추세	·사후적으로 거래 모니터링이 가능하여 사고의 사전 예방은 어려움	·리스크 분석 내용을 미들·백오피스에서 주기적으로 보고, 실시간 파악이 어려움	·규제강화 추세로 컴플라이언스 관련 업무 강화가 요구
아웃소싱이점	·여러 소스로부터 효율적으로 데이터 통합, 자동 추출이 가능	·고도화된 분석활용 및 자동화를 통해 보다 신속하고 정확한 분석 수행	·고도화된 분석을 기반으로 거래전략 수립 ·거래실행 아웃소싱으로 다양한 거래소와 신속하고 효율적으로 거래	·실시간 거래 모니터링이 가능	·리스크모델링 및 모니터링의 자동화가 가능해짐에 따라 프론트오피스에서 실시간 위험분석이 가능	·규제변화 환경에 신속한 대응이 가능
대표업체	·NOVUS : 펀드 수익률·포지션 데이터를 통합 관리	·KENSHO : 자동화된 투자 시나리오 모델링서비스 제공	·AYASDI : 빅데이터를 통해 상관관계, 극한치 등을 추출, 거래전략수립에 정보를 주는 데이터분석 수행	·redkite : 수많은 거래패턴을 실시간으로 모니터링하여 이상거래 등 파악을 지원	·OpemGamma : 실시간 시장위험관리를 위한 오픈소스 프플랫폼 제공	·FUNDAPPS : 일별로 규제동향 점검, 투자제한 모니터링, 주식보유 공시 등의 서비스를 제공

3 주요특징 (Key Characteristics)

□ (자동화) 보다 많은 **업무프로세스가 자동화·표준화**되어 핵심역량에 집중투자가 가능해짐

□ (유연성·민첩성) 신속하고 효율적으로 **영업환경 변화에 맞춰 업무·IT 개선**

□ (고도화) **규모의 경제** 시현을 통해 자체 수행보다 **업무 고도화 시현**

□ (일관성) **업무·IT 표준화 확대**를 통해 업무간 **일관성을 제고**하고, **정보 공유**를 활성화

□ (비용절감) 업무·IT **개선 및 유지비용 절감**

4 발전예상 시나리오

가. 시나리오 1 : 핵심역량의 재정의

□ (개요) 전문 외부업체로의 업무 아웃소싱이 확대되면서, 금융회사들은 자체수행할 **고부가가치 핵심역량을 재정의** 하고 **내부 역량·자원을 집중**하는 것이 가능해짐

□ (사례 : Kensho) 대규모 퀀트팀을 통해 빠르고 정확한 **시장 추청 모델 및 정교한 분석플랫폼을 구축·제공**하고 있으며, 금융회사들은 이를 기반으로 전문가 직관, 가설 조정 등을 더해 **예측 정확성을 제고**

□ (시사점) 분야별 **특화된 아웃소싱회사가 출현**하는 가운데, 금융회사 전반적으로 자원의 선택과 집중을 통해 **업무프로세스 및 상품·서비스의 질 제고**

나. 시나리오 2 : 중소회사의 공정한 경쟁환경 조성

□ (개요) 과거 대형사만 가능했던 **고도화된 업무를 중소회사들도 아웃소싱을 통해 수행**할 수 있게 됨으로써 규모와 무관하게 **핵심역량 차별화를 통한 공정한 경쟁**이 가능

□ **(사례 : OpenGamma) 실시간 시장위험 분석**이 가능한 **오픈소스 플랫폼**을 무료로 제공하며, 각사가 상황에 맞게 위험모델을 선택·조정할 수 있도록 지원

□ **(시사점) 규모와 상관없는 경쟁환경이 조성**되면서 **시장점유율이 재배분**되는 가운데, 시장내 플레이어수 증가로 **아웃소싱이 용이**해지는 한편, 금융당국의 **감독 부담 증대**

다. 시나리오 3 : 감독당국과의 소통 집중화

□ **(개요) 특정 규제관련** 업무에 대한 **아웃소싱회사가 출현**, 이들이 **규제변화를 모니터링·이해**하고 금융회사로의 **적용방안을 마련**함으로써 **규제환경 변화에 신속한 대응**이 가능하도록 지원

○ 이러한 추세가 확대될 경우 **금융당국**이 각 금융회사가 아닌 **규제업무 아웃소싱회사와의 직접적 교류·협력**도 가능할 것으로 예상

□ **(사례 : FUNDAPPS)** 협력 법률회사를 통해 **일별로 규제동향 점검, 투자제한 모니터링, 주식보유 공시** 등의 서비스를 제공

□ **(시사점)** 전반적인 **컴플라이언스 수준 및 규제 명료성이 증대**되어 **투자자 신뢰도 향상**되는 가운데, 유권해석 여지가 줄어들면서 **규제모델**이 보다 **측정가능하고, 이분법적 방향으로 전개될 가능성** 존재

라. 금융회사에 미칠 공통 영향

□ **(협상력 저하)** 금융회사들의 **아웃소싱 활용이 확대**됨에 따라 영속적 사업수행을 위한 **외부업체 의존도가 증가**

□ **(내부인력 역량 저하)** 저부가가치 업무를 중심으로 아웃소싱이 이루어진다 하더라도, 장기적으로는 **내부인력의 역량, 금융서비스에 대한 통합적 사고력 등을 저하**시킬 우려

Ⅲ 유통시장(Market Provisioning) - ①알고리즘 트레이딩

1 배경(Background)

□ 알고리즘 트레이딩은 1990년대 초반 등장한 이래 **컴퓨터 성능의 향상**과 함께 **빠르게 확산**

○ **찰나의 차익거래 기회를 활용**하기 위해 **짧은 시간내에 수많은 거래**가 이뤄져야 함(고빈도 매매)

- 이러한 고빈도 매매는 브로커-딜러에 의해 수행되던 **전통적인 시장조성 기능을 대체**

○ 고빈도 매매는 2009~10년 사이에 최정점을 기록, 당시 미국 **주식거래량의 60%**까지 차지하기도 했음

- 이후 주식시장의 변동성 감소, 유동성 증가, 매매 비용 증가, 규제 강화 등에 따라 **점차 감소**

□ 그러나, **스마트하고 빠른 머신**의 확산은 **트레이딩의 성과를 향상**시키고 **자본시장을 변화**시킬 것으로 전망

알고리즘 거래의 미래

구분	머신 접근 데이터	빅데이터	인공지능/머신러닝
내용	실시간 뉴스파악을 통해 빠르게 이벤트를 포착	DB를 통해 광범위한 데이터를 수집, 상관관계 분석을 통해 시장 움직임을 예측	머신러닝을 통해 자동화된 매매전략 개선
업체	SNTMNT, THOMSON REUTERS, SemLab, mni DEUTSCHE BÖRSE GROUP	TERADATA, sas, Palantir, hadoop, IBM, AYASDI	Rebellior, PORTOWARE, LUCENA RESEARCH, sentient technologies, OPERA, AYASDI
영향	가격 움직임과 같은 요소보다 실제 이벤트의 활용도 증가	빅데이터 활용을 통해 주가에 영향을 미치는 주요 요소 파악 가능	트레이딩에서 인간의 개입 최소화, 거래의 정확성, 일관성, 속도 개선

미래 트레이딩의 주요 특징

민첩성	정확성	기관 우위
실제 이벤트가 보다 빠르게 시장 가격에 반영	트레이딩의 자동화 진전으로 인간의 오류가 감소	인프라 비용 증가로 기관투자자와 개인투자자 사이의 갭이 커질 것임

2 발전예상 시나리오 (Scenario)

1 트레이딩 전략의 다양화

○ **고빈도 매매를 통한 이익이 감소**함에 따라 알고리즘 트레이더는 **머신을 통한 이벤트* 탐색**에 주안점을 두게 될 것이며,

* 시장에 영향을 미치는 사건

- **차별화된 관점과 분석툴**을 통해 똑같은 데이터에 대해서도 다르게 반응함에 따라 **알고리즘 트레이딩 전략은 보다 다양화**될 것임

사례 연구

SNTMNT Dataminr	Dataminr과 SNTMNT의 혁신적인 서비스는 소셜미디어 분석 등 비전통적인 툴을 통해 알고리즘 트레이더들이 시장 움직임을 촉발할 수 있는 이벤트와 뉴스에 경쟁자들에 비해 빠르게 접근하도록 도와줌

2 트레이딩 전략의 수렴

○ **실시간 데이터**에 대한 접근이 성공적인 알고리즘 트레이딩의 필수 요소가 됨에 따라, **트레이더들에 의해 사용되는 데이터는 점차 유사**하게 수렴하게 됨

- 이에 따라 알고리즘 트레이더들 사이의 **전략 차이는 점차 줄어들고**, 결과적으로 **차익거래 기회는 감소**하게 될 것임

사례 연구

AYASDI	Ayasdi는 빅데이터 분석을 통해 네트워크상의 패턴을 찾아내는 기술을 보유하고 있으며, 자본시장에서의 각종 이벤트와 시장 움직임 사이의 관계 분석을 통해 트레이딩에 도움을 주고 있음.

3 수동 매매방식으로의 회귀

○ 컴퓨팅 능력 향상으로 **전문적인 알고리즘 트레이더**와 **개인 투자자 사이의 격차**가 점차 벌어지고 있으며, **규제 당국**이 트레이딩 머신의 **데이터에 기반한 자동 매매**에 제한을 가할 수 있음

- 이 경우 알고리즘 거래의 일부분은 **수동 매매로 전환**될 수 있으며, 결과적으로 전체 거래량은 줄어들게 될 가능성

사례 연구

	2013.4.23. 백악관에서 폭발사고가 일어났다는 거짓 뉴스가 언론사 트위터에 올라갔음. 그 직후 뉴스를 자동적으로 매매에 반영하는 수많은 알고리즘 트레이딩 시스템에서 매도주문이 나갔고, 2분만에 1,360억달러에 달하는 시가총액이 허공으로 사라져버렸음.

Ⅲ 유통시장(Market Provisioning) - ②사모 유통시장

1 사모유통시장의 문제점

가. 현행 금융기관이 금융시장에 유동성을 제공하는 방식

□ (공개시장 주식 및 유동성 높은 채권) 거래소 등 정형화된 시장에서 금융회사의 매수자와 매도자를 서로 연결하여 거래체결

□ (장외 주식 및 채권) 유동성이 적고 표준화가 되지 않은 금융상품의 경우 수요와 공급이 분산되고 매수자와 매도자간 직접적 가격발견 및 거래체결이 매우 비효율적

○ 금융기관은 이러한 금융상품에 대해 수요와 공급 정보를 수집하고, 다른 금융기관과 관계를 설정하는 장외시장을 형성하고 거래를 유도

나. 현행 사모 유통시장의 문제점

영업 비효율성	거래상대방을 찾기 위한 프로세스가 오래 걸리고, 비용이 많이 들며 복잡함
가격의 비최적화	중개인이 사모유통되는 증권의 수요와 공급에 대해 정확한 산정을 못하므로 최적가격탐색이 불가능
제한된 유동성	특정시기에 매수자와 매도인이 서로를 발견하지 못해 유동성이 제약됨
제한된 가시성	매수자와 매도인이 시장의 수요와 공급, 거래상대방을 쉽게 파악하기 어려움
제한된 접근성	매수자의 투자자산에 대한 접근이 금융기관의 중개능력에 제한됨

2 사모 유통시장 플랫폼 혁신요소 분석

□ (개요) 새롭게 출현하고 있는 사모 유통시장 플랫폼은 시장정보의 유통과 거래상대방의 발견을 도와, 매수자와 매도자가 쉽게 연결되어 거래를 체결할 수 있는 서비스를 제공

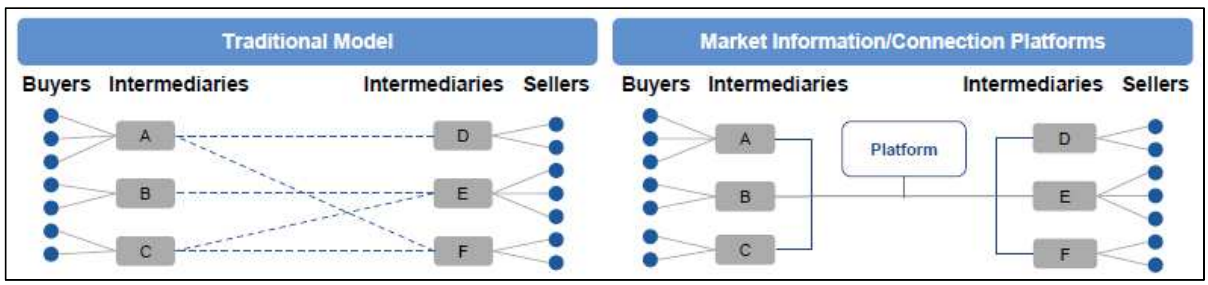
○ 최근 기술혁신을 통해 매수자와 매도자가 다양한 금융상품과 투자자산의 거래를 위해 더 쉽게 연결되고, 가장 적합한 거래 상대방을 발견할 수 있도록 돕는 플랫폼이 출현

○ 이러한 플랫폼은 중개인, 매수인, 매도인으로부터 수요와 공급 데이터를 자동적으로 표준화된 방법으로 수집한 후, 참여자들이 적합한 거래상대방을 찾고 시장의 종합된 모습을 보여주고자 함

【사모 유통시장 플랫폼 혁신요소 분석】

소셜	표준화	자동화
- 새 플랫폼은 매수자, 매도자, 중개인 간 교류를 강화하고, 서로를 평가할 수 있는 소셜 네트워크의 요소를 포함	- 특정 데이터가 수집되고 분석되며, 매수자가 매도자를 정량적으로 평가할 수 있도록 표준화된 측정방법을 제공	- 자동적으로 데이터를 수집하고 분석해 매수자와 매도자에게 관계기반보다는 정보기반 의사결정을 할수 있도록 도움

3 미래 사모 유통시장 플랫폼의 특징



유동성 증대	더 많은 중개기관, 매수자와 매도자 서로 연결되어 시장의 유동성이 증대됨
가격정확성 증대	시장의 총수요와 총공급이 더 정확하게 산정되어, 중개인과 매수자, 매도인이 최선의 시장가격을 결정할 수 있도록 도움
투명성 증대	매수자와 매도자 모두 거래와 관련한 가시성이 확대되어, 중개인에 의한 비최적화 거래 유도가 어려워짐
접근성 향상	사모 금융상품을 사고 파는 능력이 중개인의 네트워크의 크기에 좌지우지 되지 않고, 매수자, 매도자, 중개인이 많아짐에 따라 시장에 접근성이 향상됨

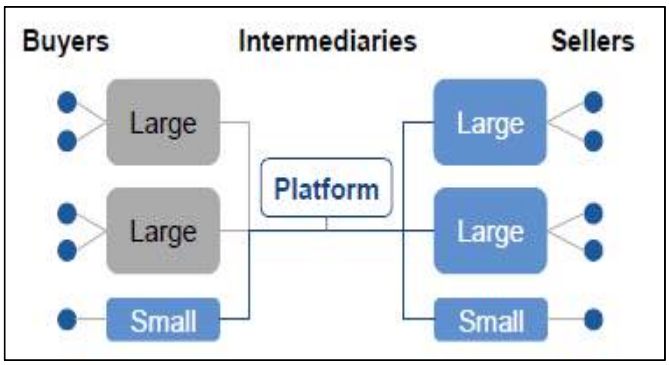
신속하고 저렴한 거래	거래상대방의 발견 및 분석이 능률화되고 자동화됨에 따라, 중개인의 효율성이 개선되고 거래량이 상승하며 빠르고 저렴한 거래체결이 가능해짐

4 발전예상 시나리오 (Scenario)

□ 장외 시장에서 플랫폼을 통해 매수자와 매도자의 연결이 손쉬워지면서 미래의 금융자산과 상품시장에 미칠 영향

① (시나리오1) 소규모 신생 중개기관에게도 공평한 시장환경 형성

○ **(개요)** 관계중심 마켓메이킹 구도에서, 새 플랫폼은 소규모 중개기관이 제공하는 수요공급이 거래상대방에게 동등하게 제공가능

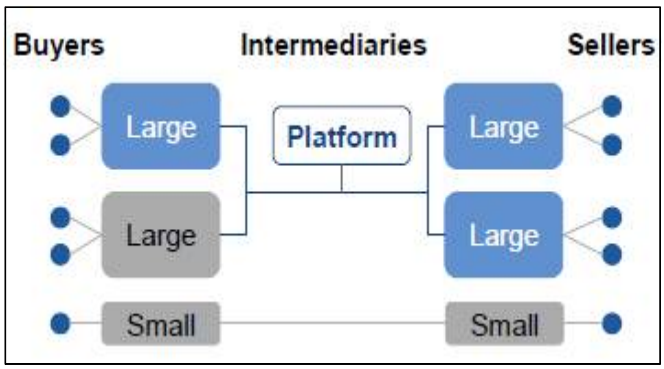


○ **(영향)** 새로운 장외플랫폼은 거래상대방에 대한 비교와 선택을 사실기반수단(fact-based measures)으로 제공해, 관계능력이 떨어지는 소규모기업이 경쟁할 수 있는 환경을 제공

○ **(사례)** NOVUS : Novus는 다양한 펀드의 성과정보를 수집하고 분석하여 펀드오브펀드 매니저에게 전달하는 포트폴리오 인텔리전스 플랫폼임. 기존 펀드오브펀드 매니저는 직접 대상펀드와 접촉해서 투자기회를 파악하였고 그 결과 펀드오브펀드의 능력은 매니저의 규모, 평판, 네트워크에 의존했었음. Novus는 전세계 대부분의 펀드 정보와 성과를 자동수집하고 분석하여 보고서로 작성함. 그 결과 소형 펀드오브펀드 매니저가 대형사와 직접 경쟁할 수 있는 환경이 조성됨

② (시나리오2) 기존 금융기관에게 안정적인 시장 시스템을 제공

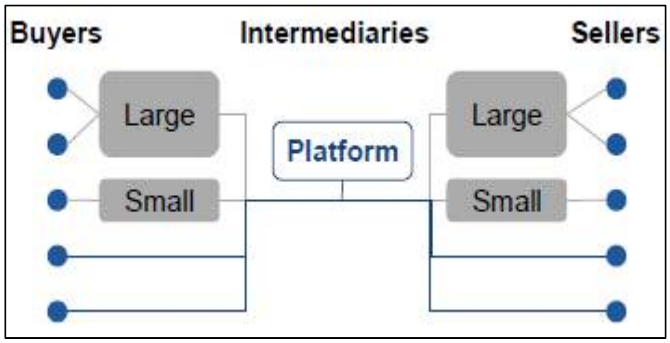
○ **(개요)** 장외시장 플랫폼이 대형 금융회사에 의해 개발되어, 대형 플레이어들의 연결성과 효율성을 증대시키기 위해 활용됨



○ **(영향)** 대형 중개인간 연결성이 플랫폼의 정보와 연결능력에 의해 증대됨에 따라, 이들이 중소형 중개인과 연결해 유동성을 증대시킬 필요성이 줄어들어 신규 중소형 중개인에 대한 진입장벽이 형성

③ (시나리오3) 투자자들에게 개방된 장외시장 플랫폼

○ **(개요)** 장외시장 플랫폼의 규모가 확대됨에 따라 개별 투자자에게 문호가 개방되며, 플랫폼은 중개인으로서 역할을 수행하기 시작



○ **(영향)** 투자자로부터 충분한 거래량이 유입됨에 따라, 장외시장 플랫폼은 특정 자산과 상품에 대한 시장으로서 역할을 수행하며, 판매자가 쉽게 대중에게 상품을 판매할수 있는 기능 제공

○ **(사례)** Liquidity : Liquidity는 비공개기업의 이사들에게 종합적인 주주 및 주식운영서비스를 제공하고, 해당 회사주식을 매매하고 싶은 외부 투자자에게 이들 내부 직원들을 매칭시켜줌. Liquidity는 거래의 소개, 거래체결, 에스크로 및 커스토디언 서비스까지 완벽한 거래체결 시스템을 제공함

5 기존 금융기관에 대한 시사점

□ **금융회사의 차별성 약화** : 고객의 거래수요를 충족시켜주는 능력이 시장연결플랫폼에 의해 공산품화 되면서, 금융중개인은 능력에 있어 차별성이 줄어들게 됨

□ **교섭능력 재분배** : 거래상대방과 중개인이 모두 시장수요와 공급에 대한 가시성이 증가됨에 따라, 교섭력이 실제 수요와 공급에 따라 재분배되며, 결과적으로 효율적인 가격이 형성됨

□ **자문모델로 전환** : 금융중개인의 거래상대방 탐색 및 교섭능력이 줄어들면서, 투자조언 능력에 기반하여 고객과 관계를 형성할 수 있는 금융회사의 능력이 더욱 경쟁력 강화에 중요해짐

Ⅳ 지급결제(Payments) - ①지급결제 수단

1 배경(Background)

□ **(지급결제 산업의 역사)** 1950년대 신용카드, 1980년대 직불카드(devit card), 1990년대 e-커머스가 소개된 이래, 전자지불 방식은 현금과 수표를 대체하며 기능을 확대

□ **(전자거래의 장점)** 편리함, 효율성, 추적 가능성, 보호

※ **지급결제 산업의 발전**에도 불구하고 여전히 **현금 없는 세상**이 도래하기 위해서는 **많은 과제들**이 남아있음

현금 없는 세상을 위한 핵심요소

핵심요소	내용	사례
모바일 결제	모바일 지갑, 모바일 기반 지급 솔루션	
통합 청구	모바일 주문·결제 앱, 통합 모바일 쇼핑 앱	
결제 간소화	지역 기반 결제(결제정보에 결제가 일어난 지리 데이터 수록)	
차세대 안전 장치	바이오메트릭스, 지역 기반 인증, 토큰 표준	

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)

□ **(단순성)** 지급결제 혁신은 연결(무선 네트워크, 근접 통신)을 통해 고객의 **한 번의 탭 또는 자동**으로 결제가 이뤄짐

□ **(상호정보 교환성)** 대부분의 혁신적인 지급결제 솔루션은 **다양한 신용카드, 직불카드, 은행계좌를 활용**할 수 있게 함

□ **(부가 서비스)** 많은 혁신적 솔루션들은 지급결제 기능에 **부가 서비스**를 더하여, 가맹점이나 금융회사가 고객과 좀 더 밀접한 상호작용을 하도록 함

※ 대부분의 **지급결제 혁신**은 기존 지급결제 과정 전체를 바꾸지는 않지만, **front-end를 바꿈**으로써 **고객의 경험을 향상**시키고 있음

지급결제 혁신 솔루션의 사례

솔루션	개방형(open-loop) 모바일 결제솔루션	폐쇄형(cloded-loop) 모바일 결제솔루션	모바일 결제솔루션·통합 결제 앱·간편 결제솔루션
내용	기존 결제 네트워크를 활용, NFC나 QR코드 등을 이용해 결제를 보다 편리하게 수행할 수 있음	POS, 가맹점의 거래은행, 결제 네트워크를 하나로 통합	모바일을 이용해 POS 시스템을 대체하거나 보완
사례	Google wallet, Apple Pay, pay, VISA Checkout, MasterPass	LevelUp, Alipay, UBpay, MCX, CURRENTC	ship wallet, Square, UBER

3 주요특징 (Key Characteristics)

□ **(현금 불필요)** 소액거래라도 전자 방식을 통한 결제가 증가함에 따라 점차 **현금 거래가 감소**

□ **(거래과정이 숨겨짐)** 거래가 점차 가상화되고 자동화됨에 따라 **지급결제 과정이 고객들에게는 눈에 띄지 않게** 될 것임

□ **(지급결제의 고객영향)** 지급결제와 모바일의 결합이 강화됨에 따라 **고객과의 관계에서 지급결제의 중요성**이 커질 것임

□ **(데이터 기반)** 전자 지급결제의 대규모 채택으로 **더 많은 데이터가 지급결제 과정을 통해 축적**될 것임

□ **(대출에 대한 접근 강화)** 더 많은 지급결제가 전자적으로 처리됨에 따라 금융회사들은 **개인 및 기업 고객들의 현금흐름 및 지출 패턴에 대한 이해도**가 높아질 수 있으며, 이를 통해 고객에 대한 대출 한도를 늘리는 결정에 도움을 받을 수 있음

□ **(비용 절감)** 기존 인프라에 혁신적 솔루션들이 더해짐에 따라 비용이 절감될 수 있음

4 발전예상 시나리오 (Scenario)

1 지급결제 시장의 통합

○ 고객이 디지털 지갑상의 **디폴트카드*** **하나만을 주로 사용**하게 되는 상황

* 고객이 디지털 지갑에 등록해놓은 여러 카드 중 기본으로 설정된 카드로, 설정을 바꾸지 않으면 자동으로 디폴트카드가 사용됨

- 통상 고객들이 지급결제시 카드선택 과정 없이 **원클릭 또는 원터치로 처리**하는 것을 선호함에 따라, **디폴트카드에 대한 의존**이 더욱 커질 것임

○ 고객이 카드를 바꾸려고 하는 욕구가 줄어듦에 따라 **카드의 브랜드나 디자인** 같은 **전통적인 차별요소는 중요치 않게** 될 것임

사례 연구

UBER Order Ahead	amazon.com Pay Google wallet
인앱(in-app) 구매는 전통적인 물리적인 구매를 온라인 구매로 이동시킬 수 있으며, 한 번의 탭으로 구매와 지불을 완결하고 지불 방법을 선택할 필요를 없게 함	가상 지급결제 서비스는 고객의 지불 증명을 저장하고, 고객이 원클릭으로 이러한 증명을 사용할 수 있게 해줌

각 주체별 영향

주체	내용
고객	시간 절약 가능, 결제방법 선택에 따른 노력 감소
상인 (가맹점)	결제과정에서 효율성이 높아짐, 카드사들은 가맹점들의 고객이 자사 카드를 적재하도록 유도하는 것을 장려
기존 사업자	현존 플레이어들 사이에 가장 월등한 지갑이 되기 위한 경쟁 심화, 니치 플레이어들의 도태
전체 생태계	신용카드 사업자의 감소, 살아남은 카드에 대한 집중 심화

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	고객에 대한 좀 더 개인화된 리워드 프로그램의 개발 가능
리스크	고객들이 점점 적은 카드를 사용함에 따라 선택 가능한 카드 수가 줄어듦 → 경쟁과 혁신을 저해하는 요소로 작용

② 지급결제 시장의 파편화

○ 매 거래시 디지털지갑에 탑재된 카드 가운데 **자동으로 최적의 카드를 선택**해주는 기능을 통해 **사용카드수의 한계가 없어지는 상황**

- 디지털지갑을 통해 고객이 지닐 수 있는 카드 개수의 물리적 한계가 없어짐에 따라 **틈새 카드사들의 증가를 촉발**할 가능성

사례 연구

Pay Google wallet	walla.by
고객들은 디지털지갑에 많은 카드를 담을 수 있으며(애플페이는 최대 8개, 구글월릿은 무제한), 거래시 몇 번의 클릭(탭)만으로 지불을 완료할 수 있음	현재 디지털지갑으로 통합되지는 않았지만, 모바일과 웨어러블 기기상의 의사결정 시스템은 자동으로 최적의 카드 추전 가능

○ 이러한 시나리오가 현실화되기 위해서는 **가맹점들의 스마트 지급결제 솔루션에 대한 광범위한 채택**과 **지급결제 솔루션의 발전**(최적 카드 선택 기능 등)이 필요

각 주체별 영향

주체	내용
고객	카드 관리 등 불편함 없이 최적화된 카드사용 가능, 다만 여러 개의 카드를 사용하게 됨에 따라 카드부채의 증가 가능
상인 (가맹점)	카드 수가 많아짐에 따라 수수료가 낮아질 수 있음
기존 사업자	신규 진입자 사이에 경쟁 증가
전체 생태계	카드사들의 혁신을 촉진(예. 리워드 프로그램, 금리우대 등)

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	- 고객의 소비 패턴을 깊이 있게 알 수 있게 됨 - 금융회사들이 특별한 소비 부문에 대한 리워드 프로그램을 개발할 수 있는 기회
리스크	- 신용카드사들의 마진 감소(카드가 마진이 적은 거래에서만 주로 사용될 경우) - 스마트 지급결제 솔루션에 참여하지 않는 전통적인 플레이어들의 몰락

3 은행계좌의 신용카드 대체

○ **디지털지갑**에 **신용카드 대신 직접 은행계좌를 연결**하여 사용하는 상황

- 이러한 방식을 통해 **카드결제 수수료** 등의 비용을 절감할 수 있음

사례 연구

PayPal Google wallet	고객들이 신용카드와 은행 계좌를 통해 구매할 수 있도록 하고 있으나, 일반적으로 은행을 통한 거래로부터 이익이 창출됨
MCX CURRENTC Google wallet	고객들이 다양한 로열티 프로그램을 사용할 수 있도록 함
PayPal CREDIT Affirm	신용카드가 제공하는 크레딧을 대체하는 구매 크레딧 라인을 제공

○ 이러한 방식을 위해서는 고객들이 카드 대신 **은행계좌를 사용하도록 하는 인센티브***가 주어져야 하며, 시스템 구축을 위해 **은행과 지급결제 솔루션 제공자 사이의 협력** 필요

* 카드 거래시와 같이 크레딧을 은행이 제공할 수 있어야 함

각 주체별 영향

주체	내용
고객	낮은 거래 수수료
상인(가맹정)	신용카드 수수료의 절감, 지급결제 생태계에서 강력한 지배력 행사
기존 사업자	수수료 수익 감소, 거래 계좌가 신용카드보다 더 중요하게 됨
전체 생태계	신용카드 네트워크에서 잠재적인 탈중개화, 대안적인 거래 네트워크 공급자로서 기술 기업의 등장

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	카드사의 리볼빙 서비스가 개별 거래에 대한 크레딧 제공 등으로 전환됨에 따라 보다 사려 깊은 소비 패턴의 진작
리스크	- 신용카드 인프라를 대체 지급결제 솔루션으로 대체하는데 따른 데이터 보안과 거래 안전에 대한 리스크 증가 - 명확한 크레딧 구조의 부재는 참가자들의 혼란을 초래 가능 - 지급결제의 탈집중화는 오히려 사기행위 증가와 효율성 저하를 가져올 수 있음

Ⅳ 지급결제(Payments) - ②대체 지급결제 시스템

1 배경(Background)

□ 오늘날 **자동어음교환시스템(ACH)***를 통한 **은행간 자금 이체 시스템**은 고객들의 기대치가 높아짐에 따라 **많은 문제점들**이 드러나고 있음

* automated clearing house

○ **(자금 이체 구현 방식)** ①고객이 은행에 자금이체를 요청* → ②수신 은행에 보안메세지 전송 → ③수신 은행은 ACH를 통해 자금이체 실행

* BIC 또는 IBAN 코드 사용

○ **(문제점)**

- 자금이체에 **몇 시간 혹은 며칠이 소요**
- 자금 송금은행과 수신은행이 **대응계정을 보유**하고 있지 않다면 지불보증을 위해 **청산소를 거쳐야** 하며, 이 경우 비용과 시간이 소요
- 복잡한 구조로 인해 **사기 행위에 취약**

2 대체 지급결제 시스템

가. 분산화된 지급결제 시스템

□ **(개요)** 네트워크에 참여하는 **수많은 개별 노드(node)들**에 **공통 프로토콜**을 통해 과제를 할당하는 방식*으로서, **암호화된 방식**을 통해 참여자들이 상호 자금을 이체하는 시스템

* 일례로 이메일은 수많은 서버들간에 공통 프로토콜(SMTP)을 사용하여 이뤄지는 대표적인 분산화된 시스템임

○ **대부분의 분산화된 지급결제 시스템**은 하나의 원장을 통해 **암호화된 가상화폐**를 사용

□ **(발전과정)** 디지털 지불 시스템은 인터넷의 역사 만큼이나 오래 되었으며, Beenz, Flooz, Digicash 등과 같은 실패 사례가 있는 반면 Paypal과 같은 성공 사례도 있음

○ 2009년 암호화된 가상화폐를 통해 참여자들간에 거래가 이뤄지도록 하는 **분산 원장시스템**이 제안되었으며, 이후 이러한 구상이 **비트코인**으로 구현됨

○ 비슷한 시기에 동일한 컨셉이지만 다른 암호화 기술을 사용하는 **경쟁 시스템들이 등장**

bitcoin	ripple	litecoin	namecoin
분산화된 네크워크에서 구현되는 디지털 화폐	오픈소스 방식의 저비용 지불 시스템	오픈소스 방식의 P2P 지불 시스템	분산화된 오픈소스 시스템

□ **(주요 특징)** 암호화된 가상화폐를 통한 높은 보안성, 빠른 체결 속도, 낮은 비용, 오픈소스 기반, 거래기록의 투명성 및 추적 가능성

나. 비전통적 지급결제 시스템

□ **(개요) 모바일 머니**와 **P2P**를 통한 자금이체가 대표적이며 **중앙 중개업자**를 통해 **신용화폐** 또는 **가치가 부여된 대상**의 거래가 이뤄짐

○ **모바일 머니 서비스**는 금융회사가 아닌 기업을 통해서도 제공 가능하며, **개발도상국**에서는 **모바일 지급결제 솔루션**이 은행 서비스가 미치지 못하는 곳에서 주로 활용되고 있음

□ **(발전과정)** 2002년 **우간다, 보츠와나, 가나** 등지에서 **휴대폰 사용시간**을 친지, 친구간의 **현금거래 대체재**로 사용하기 시작한 것이 시초

○ 2007년 4월 케냐 최대의 모바일 사업자인 **Safaricom**은 휴대폰 기반의 지불 시스템(M-Pesa)을 개발, **SMS 등을 통한 자금이체 서비스** 제공

○ 2011년 1월 **Transferwise**는 **P2P 기반의 외환 자금이체** 서비스를 제공

□ **(주요 특징)** 거래의 신속성, 높은 투명성, 저비용, 은행계좌나 금융인프라를 필요치 않음

○ **비전통적인 지급결제 시스템의 등장**은 **속도, 비용, 거래범위**(국가간 거래)에 있어서 **경쟁을 가속화**시킬 것임

미래 지급결제 시스템의 주요 특징

성격	내용
글로벌	지리적인 거리는 더이상 중요한 요소가 되지 않으며, 은행 시스템이 구축되지 않은 지역까지 지급결제가 가능해질 것임
빠른 속도	지급결제에 소요되는 시간은 상당히 단축될 것임
투명성	거래정보에 대한 투명성과 추적 가능성이 높아짐
안전성	사기행위 가능성이 현저히 감소
저비용	거래비용 최소화

3 대체 지급결제 시스템의 영향

□ **분산화 또는 비전통적인 지급결제 시스템**의 발전은 **전통적인 금융회사의 역할을 어떻게 변화**시킬 수 있을 것인가?

① 대체 지급결제 네트워크와 경쟁 심화

- 대체 지급결제 환경에서 **혁신적인 금융서비스 제공자***의 등장
  * 인증, 송금, 예금/대출, 보험, 지급 분야
- 고객들에게 **기존 금융회사를 대체**하는 의미 있는 서비스를 제공

② 대체 지급결제 시스템을 보완하는 역할

- 전통적인 금융회사들이 **대체 지급결제 생태계에 연결된 금융상품***을 출시 * (예) 비트코인 예금계좌, 모바일 머니 보험 등
- 기존 금융회사들이 **대체 지급결제 시스템**으로의 **게이트웨이**로서 역할 수행

③ 기존 네트워크에서 저비용의 빠른 서비스를 제공

- 대체 지급결제 시스템은 **전통적인 금융회사들**이 **새로운 솔루션을 개발**하도록 하는 **촉매제**로 작용
- 이 경우 **전통적인 금융회사들의 네트워크 밖**으로의 고객 유출을 방지할 수 있음

4 발전예상 시나리오 (Scenario)

1 대체 지급결제 네트워크가 주도적 역할 수행

○ **분산화된 지급결제 시스템**(비트코인 등)이 **개인간 거래에서 탄력**을 받게 될 것임

- 특히, **은행 시스템이 열악한 지역**에서는 **대체 지급결제 시스템**이 **주도적인 역할**을 수행할 수 있음

○ 대체 지급결제 시스템상에서 예금, 대출, 보험 등의 분야의 **혁신적인 금융서비스 제공자들이 등장**할 수 있음

사례 연구

bitpay coinbase	KOPO KOPO mjara
비트코인을 통해 고객들은 안전하고 빠르게 송금이 가능. 비트코인 금융 서비스 제공자들(bitpay, coinbase)은 비트코인 거래소들과 함께 비트코인 생태계로 고객을 유인하기 위해 경쟁력있는 서비스를 제공하기 위해 노력	모바일 머니 서비스는 보험에서 예금까지 여러 금융분야의 새로운 업체들이 제공하는 혁신적인 금융상품의 증가를 견인.

○ **(필요 조건)** 대체 시스템상의 **가상화폐 가치의 낮은 변동성**, 대체 시스템에 대한 **다수의 채택**, 가상화폐 상품에 대한 **규제 당국의 용인**, 가상화폐-신용화폐 사이의 **전환 용이성** 등이 필요

각 주체별 영향

주체	내용
고객	- 국가간 상거래에 대한 더 많은 유인이 가능 - 기존 통화 및 대체 통화 사이에 금융거래가 나눠질 수 있으며, 이를 통해 바람직하지 않은 복잡함이 초래될 수 있음
기존 사업자	- 다양한 대체 통화 사이의 경쟁
전체 생태계	- 대체 지급결제 시스템에 대한 규제의 발전

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	- 현재의 생태계 및 새로운 생태계 사이의 경쟁이 혁신과 발전을 가져올 수 있음
리스크	- 가상화폐가 사기피해를 당할 가능성(Mt. Gox 사례) - 가상화폐 가치의 불안정성

2 금융회사의 보완재로서 대체지급 시스템이 역할

○ **분산화된 지급결제 시스템**과 여타 **비전통적인 지불 시스템**이 **고객들 사이에 인기**를 얻을수록, **기존의 금융회사들**이 고객들에게 **대체 지급결제 시스템을 활용**한 금융서비스 제공이 쉬워질 것임

- 기존 금융회사들은 **현재의 금융상품**을 비전통적인 지급결제 네트워크로의 **게이트웨이*로서 활용**가능하며, 이와 **연계된 금융상품****의 출시도 가능할 것임

* 비트코인 예금 계좌 등 ** 모바일 머니 보험 등

사례 연구

fidor BANK ripple	CIC M-BIMA M-PESA
온라인 은행인 Fidor Bank는 내부 결제의 효율화를 위해 Ripple의 프로토콜을 채택. 만약 동 프로토콜이 다른 은행들에게까지 광범위하게 사용된다면 상호간 실시간 지급결제가 가능해 질 것임	전통적인 보험회사인 CIC는 M-Pesa의 결제시스템을 활용하여 틈새 보험상품(장례 보험 등)을 출시.

○ **(필요 조건)** 금융회사들이 **대체 지급결제 시스템**과 연계된 **상품 및 서비스**를 제공할 **강력한 유인**(고객 수요)이 있어야 하며, **대체 지급결제 시스템의 안전성, 지속성** 등에 대한 신뢰가 필요

각 주체별 영향

주체	내용
고객	- 전통 금융회사와 대체 시스템간의 선택의 폭 넓어짐 - 거래 수수료 절감 가능성
기존 사업자	- 높은 마진의 전통적인 금융상품에서 낮은 마진의 대체 상품으로 이동 - 규제 강화 가능성 - 기술, 업무프로세스, 비즈니스 모델의 변화
전체 생태계	- 사이버 보안에 대한 관심 증가 - 해외 금융회사들간의 경쟁 가능성

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	- 대체 시스템 채택이 증가할수록 금융회사들간의 상호 연결이 진전 - 더 나은 서비스를 제공할 수 있는 핵심역량의 강화 - 외환거래에 있어서 효율성 증가 - 더 많은 국경간 금융서비스 제공 가능성
리스크	- 대체 시스템과 연계된 보안 리스크에 노출될 가능성 - 대체 시스템에 대한 이해도 저하로 규제 강화 가능성 - 대체 시스템의 실패사례 등장시 평판 리스크 증가

3 금융회사들이 기존 네트워크 상에서 저비용의 빠른 지급결제 서비스를 제공

○ **전통적인 금융회사들**은 대체 지급결제 시스템을 **위협 요인으로 인식**할수록, 자신들의 지급결제 **기능을 업그레이드**시키거나 **블록체인** 같은 대체 지급결제 시스템의 기술을 채택해 혁신을 강화시킬 것임 → **새로운 혁신의 촉매제**로 작용

- **기존의 금융 생태계**안에서도 **더 저렴하고 빠르고 투명성이 높은** 지급결제 서비스가 제공될 수 있음에 따라, **대체 지급결제 시스템에 대한 수요가 줄어들** 수 있음

사례 연구

Interac e-Transfer clearXchange	다수의 리테일 금융회사들이 P2P 자금이체 서비스를 제공하는 컨소시엄을 구성. 동 서비스의 일부분은 여전히 전통적인 지급결제 시스템에 의존함에도 불구하고 저렴하고 빠른 처리가 가능.

○ **(필요 조건)** 기존 금융회사들이 **새로운 기술개발에 투자**하거나 **현재의 인프라를 개선**하는데 노력해야 하며, 사업자들간에 **새로운 표준을 정립하는데 협력**할 필요

각 주체별 영향

주체	내용
고객	- 덜 검증된 시스템에 노출될 필요가 없음 - 파괴적인 솔루션만큼은 아니지만 적절히 낮은 수수료
기존 사업자	- 운영 또는 고객관계에 있어서 제한된 부정적 영향 - 운영의 효율성 증대 - 새로운 종류의 리스크 등장 및 이에 대한 통제 필요성 - 새로운 네트워크와 통합에 따른 비용
전체 생태계	- 저렴하고 효율적인 글로벌 지급결제 시스템 발전

기회 및 리스크 요인

구분	내용
기회	- 새로운 경쟁자의 진입이라는 불확실성 없이 효율성 확보 및 시스템 개선 가능
리스크	- 예상밖의 결과를 가져올 수 있는 새로운 기술의 적용 - 적절하고 광범위하게 받아들여질 수 있는 표준을 정립하지 못할 가능성

V 수신과 여신(Deposits & Lending) - ①새로운 대출 모델

1 배경(Background)

가. 금융위기 이후 변화된 금융환경

□ 위험 기피 성향 증대

○ 2008년 금융위기 이후 금융기관에 대한 불신이 커지면서 감독당국은 대출시 보유해야 할 요구자본 수준을 높였고, 이는 자연스레 대출 감소로 이어졌음

○ 이 같은 대출 감소로 서브 프라임 수준의 대출자들은 전통 소매은행의 대출을 받기 어려워 짐

□ 기존 금융서비스에 대한 불만 고조

○ 기존 소매은행은 복잡하고 관료주의적인 대출승인 절차를 갖추고 있어 업무 프로세스가 비효율적임

○ 은행들은 높은 위험기피 성향으로 '고위험 고수익' 투자를 꺼리게 되었으며, 이는 자연스럽게 낮은 예금 금리로 귀결됨

○ 과거와 달리, 예금자들은 자신의 돈이 어디에 투자되는지 알고 싶어 하며 보다 적극적인 개입을 추구 함

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)

가. P2P 온라인 플랫폼

□ 예금자와 대출자를 직접 연결할 수 있는 온라인 플랫폼 등장

○ 은행들은 예금자로부터 자금을 조달하면서 높은 비용을 지출하는 데 반해 온라인 P2P 대출업체들은 이 같은 비용 부담이 없음

나. 빅 데이터를 활용한 대출 심사의 진화

□ 빅 데이터와 계량 모형을 통해 대출 심사를 진행

○ 과거 대출 실적에 대한 경험적 분석(Empirical Analysis)을 통해 위험 평가 모델을 계속해서 진화시켜 나갈 수 있음

다. 자동화된 대출 과정

□ 미리 정해진 룰에 따라 대출 심사를 자동화함

○ 대출심사과정을 자동화하여 보다 빠르고 투명한 절차를 만들어 자금 공급자 만족도를 높일 수 있음

3 미래 여·수신 금융의 주요특징 (Key Characteristics)

가. 정확한 신용평가

□ 기존 신용평가 시스템은 정보비대칭 속에서 가장 열악한 대출자를 선택하게 되는 역선택(adverse selection) 문제 존재

○ 여·수신 금융 대체 플랫폼에서는 새로운 신용 지표를 도입해 보다 정확한 신용평가가 가능할 것으로 평가됨

나. 대출 범위 확대

□ 제1금융권에서 소외된 저신용 대출자로 대출 범위가 확대

다. 이자부담 절감(여신) 및 수익 개선(수신)

□ 온라인 플랫폼을 통해 고객은 직접 돈을 빌려줄 대출자를 선택하게 됨 ☞ 높아진 투명성은 중개업체 마진 감소로 이어질 것

라. 고객 친화적인 여·수신 업무

□ 온라인 플랫폼을 통해 여·수신 업무가 자동화되면서 보다 빠르고 고객 친화적인 업무 처리가 가능해짐

4 발전예상 시나리오 (시나리오)

가. (시나리오①) 전통 금융기관의 대체

□ 전통금융기관이 수행하던 여·수신 금융 업무를 대안 플랫폼이 대체하는 경우

○ 대안 플랫폼은 편의성을 앞세워 위험이 낮은 우량 투자자(예금 고객)를 모집하고, 빅 데이터 등을 활용한 신용평가로 고위험 대출로 여신 업무를 확대할 것으로 기대됨

사례 : 기존 금융기관을 위협하는 P2P 중개업체들
○ ZOPA : 지난 2005년 세계 최초의 P2P 중개업체로 영업을 시작한 ZOPA는 기존 금융기관과 경쟁하며 성공적인 영업실적을 보이고 있음. 지난 2014년 ZOPA의 디폴트 비율은 0.38%로 전통 금융기관에 비해 현저히 낮은 상태
○ CreditEase : 2006년 출범한 중국의 P2P중개업체 CreditEase는 도시지역의 넘치는 자금을 지방에 투자하는 사업 모델로 시작해 큰 성공을 거둠. 단순 중개 업무에서 발전해 고액 자산가를 상대로 하는 자산관리 서비스로 영역 확대중임

□ 시나리오 달성을 위한 필요조건

① 고객들이 대체 플랫폼의 업무 과정에 대한 충분한 이해가 수반되어야 함

② 유동성을 확보하기 위해 P2P플랫폼 이용자가 자신의 투자지분을 쉽게 내다 팔 수 있는 세컨더리 마켓이 확보되어야 함

□ 대안 플랫폼이 기존 금융을 대체할 경우 장단점

○ (기회) 기존에 없던 새로운 투자처를 만들어 내는 것으로 유동성을 확보할 수 있는지가 관건

○ (위기) 대안 플랫폼도 다음과 같은 약점을 지니고 있음

- 대안 플랫폼을 통한 중개가 급성장할 경우 과부하에 따른 비용 증가가 상당할 수 있음

- P2P중개업체는 대출자의 신용평가를 하게 되는데, 막상 대출이 이뤄지면 이득을 보게 되므로 '이해 상충'의 문제가 발생

나. (시나리오②) 기존 금융기관과 보완관계 유지

□ **전통금융기관과 대안 플랫폼이 서로 다른 고객층을 기반**으로 영업을 하는 경우

○ 대안 플랫폼은 **고위험 대출자와 위험 추구형 투자자를 연결하는 중개 서비스 시장에서 영업**을 하면서 **기존 금융기관과 보완적인 관계를 형성할 수 있음**

사례 : 전략적 제휴에 나서는 대안플랫폼과 전통 금융기관
○ P2P중개업체인 LendingClub과 전통 은행인 UnionBank는 지난 2014년부터 **전략적 제휴관계**를 맺고 있음 - UnionBank는 LendingClub의 개인 대출을 인수하면서 플랫폼에서는 새로운 채권상품을 공동으로 개발하는 등 보완적 관계를 유지함 - UnionBank는 P2P중개업체와의 업무 제휴로 재무 위험은 줄이면서 높은 수익을 올릴 수 있음

□ **시나리오 달성을 위한 필요조건**

① **감독당국이 대체 플랫폼의 고위험 투자 중개에 대해 지나친 규제를 하지 않아야 함**

② **대체 플랫폼에 대한 투자자들의 충분한 신뢰를 확보하는 것**

③ **은행들의 위험 기피적 성향이 앞으로도 계속될 것이라는 가정**

□ **대안 플랫폼이 보완적 관계를 유지하는 경우 장단점**

○ **(기회) 대안 플랫폼과 기존 금융기관이 역할 분담을 하면서 고위험 투자는 대안 플랫폼이 담당하게 돼 메인 금융 생태계는 직접적인 위험 부담으로부터 벗어날 수 있게 됨**

○ (위기) 기존 금융기관도 대안 플랫폼과 협력관계를 맺게 되므로 신용 리스크가 불거질 경우 평판 위험에 노출됨

- 장기적으로 기존 금융기관과의 역할분담은 대안 플랫폼의 성장을 가속화시켜 기존 금융기관의 경쟁자로 성장시킬 가능성이 큼

다. (시나리오③) 전통 금융기관 내부의 변화 촉발

□ 전통금융기관이 대안 플랫폼의 영향으로 이들의 사업 모델을 벤치마크해 자신의 사업영역으로 내부화하는 경우

○ 새로운 방식의 대출심사 및 편리한 온라인 서비스 제공 등 대안 플랫폼의 강점을 흡수

- 기존의 예·적금 상품을 넘어 고위험 투자를 원하는 고객을 상대로 새로운 상품 공급에 나설 수 있음

사례 : 변신에 나서는 전통 금융기관들
○ AMP(Advanced Merchant Payments)는 기존 금융이관이 기존의 대출 심사 관행에서 탈피해 새로운 방식의 중소기업 대출을 할 수 있도록 도와주는 서비스를 제공함 - 예를 들어, AMP는 전자상거래 결제 기록을 활용해 대출 기업의 현금흐름을 보다 정확하게 파악하도록 하는 기술을 통해 대출심사 과정의 혁신을 꾀함

□ 시나리오 달성을 위한 필요조건

① 기존 금융기관이 막대한 자금을 투입해 새로운 사업영역에 뛰어들 정도로 대안 플랫폼의 영업이 충분히 위협적이어야 함

② 새로운 사업영역에 뛰어든 기존 금융기관이 대안 플랫폼 수준의 가격 경쟁력을 확보할 수 있는지가 관건임

□ 기존 금융기관이 대안 플랫폼을 내부화하는 경우 장단점

○ (기회) 기존 금융기관을 이용하는 고객이 기존 시스템에서도 새로운 서비스를 경험할 수 있음

○ (위기) 기존 금융기관을 통해 고위험 투자가 이뤄지는 만큼 신용위험 및 평판위험이 증가할 수 있음

V 수신과 여신(Deposits & Lending) - ②고객 선호의 변화

1 배경(Background)

가. 가상 은행(Virtual Banks)의 발전

□ 90년대 텔레뱅킹에 기반 한 "Direct Banks"가 처음 등장한 이후 온라인, 모바일 기술 발전으로 보다 진화됨

○ 지금까지 가상 은행은 기존 은행의 자회사 형태가 많았으며, 가격에 민감한 고객을 위한 용도로 활용됨

□ 기술의 발전으로 가상은행은 낮은 가격을 넘어서서 다양한 서비스를 제공할 수 있게 됨

사례 : Fidor Bank
독일의 가상은행인 Fidor Bank는 **게임화폐 지갑** 같은 혁신적인 서비스를 제공하는 한편 **소셜 미디어와 금융서비스를 통합**해 새로운 서비스를 많이 하고 있음

나. 모바일 뱅킹의 발전

□ 스마트 폰 열풍으로 금융기관들은 단순한 금융거래 일부를 모바일 채널을 통해 수행할 수 있도록 서비스를 정비함

○ 모바일 고객들이 원하는 것은 대부분의 금융거래가 가능한 모바일 채널로, 기존 금융기관 서비스에 만족하지 못하고 있음

□ 반면 **비전통 금융기관**들은 **P2P 송금, 음성인식 기술** 등을 활용해 **모바일 금융 서비스를 보다 편리하게 제공**하면서 부상하고 있음

사례 : POP MONEY
금융기관을 상대로 **각종 모바일 솔루션을 제공**하는 데, **비용은 낮으면서도 빠르고 편하게 이메일이나 문자를 통해 송금**을 할 수 있는 기술을 보유함

다. 플랫폼으로 기능하는 은행

□ 규모가 작은 은행의 경우 온라인으로 모든 금융 거래를 수행할 수 있는 시스템을 갖추는 것이 제한됨

□ 은행을 하나의 플랫폼으로 기능하게 할 경우, 다양한 모바일 솔루션 업체가 해당 은행의 플랫폼에서 영업할 수 있으므로 고객의 만족도를 높일 수 있음

사례 : 크레딧 아그리콜
애플리케이션 스토어를 통해 자사 고객들이 원하는 금융서비스를 작동할 수 있는 애플리케이션을 직접 다운받을 수 있게 함

2 미래 금융 서비스의 주요특징 (Key Characteristics)

가. 가상은행을 통한 금융거래 범위 확장

□ 기존 가상채널의 경우 간단한 업무처리에 국한됐지만 이제는 그 영역이 신규 고객 서비스 같은 온보딩(Onboarding) 등으로 확장됨

나. 고객 주도형 혁신

□ 고객들이 첨단 기술에 보다 친숙해지면서 기존에 없던 새로운 형태의 금융기술이 공급자가 아닌 수요자를 중심으로 형성됨

다. 고객의 높은 기대치

□ 이미 수준 높은 모바일 기반의 기술을 경험한 고객들은 금융서비스에 대해서도 높은 기대치를 갖고 있기 때문에 은행들은 이들의 기대를 충족시켜야 함

라. 다양화된 고객 유형 파악

□ 과거엔 은행들이 획일화된 표준 고객을 상정해 마케팅을 했다면 이제는 각각의 고객 유형을 분류하고 이에 따라 맞춤형 상품을 제공하는 형태로 진화할 것으로 예상됨

마. 아웃소싱 확산

□ 외부 업체를 통해 보다 신속히 고객 니즈에 맞춰 신규 서비스를 제공하는 경향이 강해짐

○ 과거 대형은행을 중심으로 모든 서비스를 은행 내부 조직에서 제공하려는 경향이 강했으나 규모가 작은 신생업체들은 외부 업체에 의존하려는 성향이 강함

3 고객 선호의 급격한 변화에 따른 예상 시나리오

가. (시나리오①) 고객 접점으로부터 분리

□ 모바일 혁명으로 IT기업들이 플랫폼을 장악하면서 금융기관은 고객과의 접점을 잃어 감

○ 전통 금융기관들은 금융상품의 판매보다는 한층 업그레이드 된 금융상품이나 고객 맞춤형 상품 개발에 치중함

사례 : 테크 기업과 금융기관의 파트너십 증가
○ 수많은 테크 기업들은 모바일 결제 시장에 뛰어들면서 기존의 금융기관과 파트너십을 체결하는 경우가 많음. 이는 기존의 금융기관이 보유하고 있는 인프라를 활용하면서 자신들은 본연의 업무에 집중할 수 있기 때문임
○ 실제 온라인 지급결제 업체인 페이팔의 경우 금융기관인 디스커버의 결제 네트워크를 활용하고 있으며, 구글 월렛의 경우 US Bancorp가 발행한 비자 가상 카드를 이용하고 있음

□ 고객 접점 분리에 따른 기회 및 위기

○ **(기회)** 전통 금융기관은 금융상품 개발에 역량을 집중할 수 있는 한편 온라인 서비스에 특화된 IT기업에 맡기면서 개발 부담은 줄고 서비스 질은 더 향상될 수 있음

○ **(위기) 금융기관은 고객에 대한 영향력을 잃게 되고 IT기업 종속 현상이 심화될 우려가 있음**

- **고객들은 쉽게 상품을 비교할 수 있는 만큼 금융기관과 장기적인 관계를 맺기보다 쉽게 갈아타려는 경향을 보일 것임**

- **IT기업은 금융 감독 당국과 친숙하지 않기 때문에 금융상품 판매에 따른 규제 불확실성아 커질 우려가 있음**

나. (시나리오②) 금융서비스의 네트워킹化

□ 전통 금융기관들은 내부 조직을 통해 모든 금융서비스를 제공했는데 이 같은 백화점식 영업은 사라질 것임

○ 금융서비스에 있어서 니치 마켓에 집중하는 소규모 금융기관들이 나타날 것이며 이들은 네트워크를 형성할 것으로 전망됨

- 고객들은 금융서비스 네트워크에서 자신에게 가장 잘 맞는 상품을 고를 수 있으므로 기존 금융기관의 끼워 팔기는 가능하지 않으며 수수료가 보다 투명하게 책정될 것으로 전망됨

사례 : 대안 금융기관의 네트워크의 등장

○ 'Simple'이란 회사는 고객들이 자신의 소비를 통제해 합리적인 저축을 할 수 있도록 도와주는 데 초점을 맞춘 온라인 은행임.

○ 이 은행은 고객들에게 보다 종합적인 서비스를 제공하기 위해 전통 금융기관을 비롯해 신생 업체까지 다양한 파트너들과 네트워크를 형성하고 있음.

○ 'Simple'이 네트워크를 맺은 곳은 비자(오프라인 지급결제)를 비롯해 Venmo(모바일 결제), Bankcorp와 CBW(예적금 서비스), Allpoint(무료 ATM 접속 서비스) 등임

□ 금융서비스 네트워킹化 에 따른 기회 및 위기

○ **(기회) 대형 금융기관의 경우 모든 서비스를 제공하는데, 이는 경쟁력 있는 서비스에서 나오는 수익을 경쟁력 없는 곳에 보조금을 지급하는 형태여서 해당 부담이 고객에게 전가됨**

- 금융 네트워크의 경우 경쟁력 있는 서비스 업체들 간의 연합이므로 소비자들에게 유리하며, 각 서비스 업체는 서비스 개선 압박이 커지므로 혁신에 유리한 환경이 조성됨

○ **(위기) 모든 서비스에 대해 책임을 지는 대형 금융기관에 비해 다음과 같은 부분은 약점으로 지목됨**

- **① 금융서비스를 고를 때 너무 많은 선택지를 갖게 되므로 모든 서비스를 일일이 분석하기가 어렵다는 점**

- **② 사기나 서비스 오류 등 문제가 발생하는 경우 누가 손해 배상 책임을 질 것인지가 불분명함**

- **③ 비 금융권 기업들이 진입함에 따라 자신들이 팔고 있는 금융 상품의 위험 요소에 대해 충분한 이해를 하지 못할 가능성이 있음**

다. (시나리오③) 생활 밀착형 금융서비스 등장

□ 스마트 폰 사용의 일상화 등 금융소비자들의 변화된 생활패턴에 따라 금융서비스 역시 일상생활에 밀착된 형태로 나타남

○ 금융기관은 과거에 비해 고객 정보 수집이 용이해짐에 따라 고객 맞춤형 상품 개발 능력이 커지고 고객 충성도는 상승할 것으로 예상됨

- 미래 금융기관은 VIP고객에겐 컨시어지 서비스까지 제공하는 한편 개인의 일상생활과 밀착된 데이터 저장소, 개인정보 관리 등 다양한 서비스를 제공할 것으로 예상됨

사례 : 생활밀착형 서비스를 제공하는 금융기관들

○ NatWest : 카드 없이 사용하는 ATM 예금 인출
○ Moven : 디지털 영수증
○ BankAmeriDeals : 위치 기반 형 쿠폰 제공
○ Barclays : 중요 서류 온라인 보관함
○ USAA : 음성 인식 서비스

□ 생활밀착형 서비스 등장에 따른 기회 및 위기

○ **(기회) 고객에게 보다 많은 서비스를 제공함으로서 금융기관에 대한 신뢰를 강화할 수 있음**

○ **(위기) 금융기관에게는 친숙하지 않은 서비스를 제공하는 데 따르는 위험이 존재하며 일부 고객은 오히려 이탈할 가능성 있음**

Ⅵ 보험(Insurance) - ①가치사슬의 파괴 및 재정립

1 현재 보험사 핵심역량(Core Competencies)



R&D /상품설계	유통/판매	언더라이팅	보상	위험자본 &투자
- 브랜드 및 상품 관리자를 기술, 통계적 자원들과 접목하려는 시도 - 신규상품 개발 시, 제3의 정보제공자와 협업 필요	- 기존 대면 중개인 판매채널은 인터넷 판매채널로부터 압박을 받음 - 장외판매나 은행과의 판매채널 파트너십이 증가	- 과거 자료를 활용해 위험요인들과 위험 간의 상관관계를 측정하는 통계모델 도입 - 언더라이팅 시스템의 자동화로 정확성과 속도 증가	- 차별화된 보상 서비스를 제공하기 위해 고객중심의 즉각대응팀 구성 - 디지털 플랫폼이 보상진행과정을 일부 대체	- 잉여금을 투자하여 투자수익을 얻고 재보험사에 가입 - 필수보유금액과 투자가능액이 법률에 의해 규제되어 언더라이팅 규모를 제약

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)



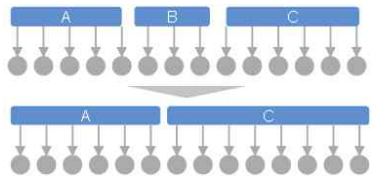
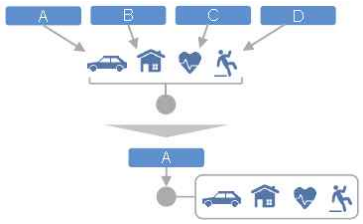
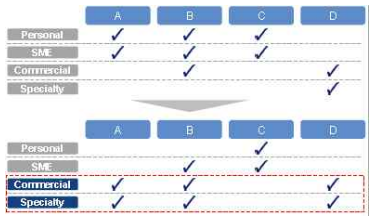
(1) 인터넷 보험판매사	(1) 무인자동차	(1) 유가증권화
→ 소비자 선호가 변하고 보험상품이 규격화됨에 따라, 가격비교와 보험상품 구입이 모두 가능한 인터넷 보험판매사가 급증 ex) P&C market(영국)	→ 스마트 센서와 다른 기기와의 연결성에 기반한 무인자동차 출시가 가시화됨에 따라 자동차 관련 위험성이 대폭 감소할 것이며 자동차 보험의 주체도 운전자에서 제조사로 변경	→ 기존의 재보험사 가입과는 달리 보험연계증권은 보험사에게 있어 새로운 형태의 재보험 역할을 담당할 것
(2) 기술기반 플레이어 진입	**(2) 공유경제**	**(2) 헤지펀드의 진입**
→ 브랜드 인지도와 신뢰도에서 금융회사보다 뛰어난 기술기반 회사들의 보험판매시장 진입 가능 ex) 구글의 영국 인터넷 보험판매사 'BestThatQuote' 인수	→ 자동차와 집의 공유가 보편화되면서 소유권의 개념이 급격하게 변화하고 소유권과 보험의 1대1 연결관계에 있어 변화가 불가피	→ 저금리 기조 속에서 헤지펀드가 재보험사를 운용하기 시작하면서 보험사에게 새로운 옵션이 될 것

3 미래 보험산업 가치사슬의 특징(Key Characteristics)



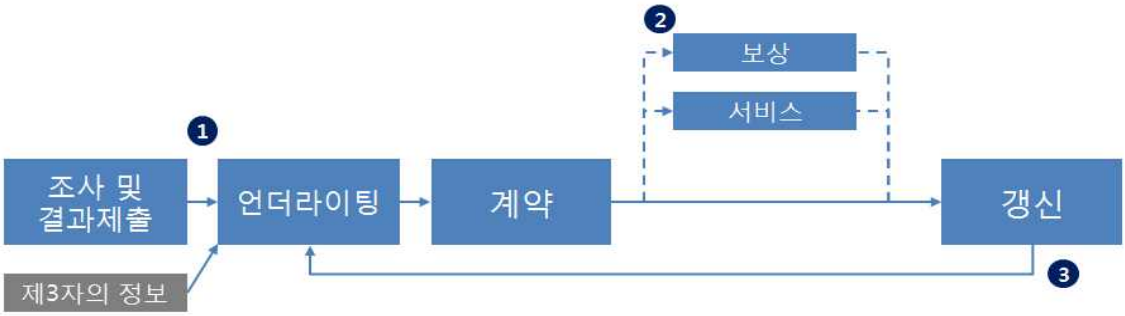
"유통/판매의 분화"	"위험의 규격화"	"자본의 비동조화"
→ 인터넷 보험판매사들의 성장과 기술기반 플레이어들의 잠재적인 진입위협은 보험사들의 개인 혹은 중소기업 판매채널과 고객관계 관리능력을 약화	→ 주거와 자동차가 더욱 안전해지고 공유되면서 개인이 부담하는 위험은 규격화, 정형화	→ 헤지펀드 등 비용효율적인 대체 재보험 수단이 증가함에 따라 투자위험의 많은 부분이 보험사 외부로 이전
- 개인 고객과 보험사 간의 접촉거리가 멀어지면서 보험사에 대한 고객충성도 저하 - 기존 소매 판매채널에서 가지는 경쟁우위의 약화(브랜드, 영업력)	- 가치사슬의 다른 부분이 분화됨에 따라 보험계리 및 언더라이팅 능력의 중요성이 증대 - 보험사의 개인 및 중소기업 보험상품 마진 감소	- 보험사들의 성장은 재보험사에 대한 접근성으로 제약받지 않을 것 - 대규모재해위험의 이전, 위험의 규격화는 보험산업의 영향력 감소로 이어질 것

4 발전예상 시나리오(Scenario)

(1)대형 보험사들에 의한 시장통합	(2)포괄적 보험상품의 출시	(3)틈새시장 및 기업상품에의 집중
		
- 위험의 동질화와 규격화된 개인 보험상품으로 인해, 규모의 경제가 더욱 중요해지며, 시장통합으로 이어질 것 - 기술 플랫폼으로의 유통/판매 채널 분화는 보험사들을 비용 효율적인 구조로 빠르게 재편시킬 것 - 보험사는 유가증권화와 헤지펀드 등으로 재보험 수단을 다양화할 것이며 이는 규제부담을 최소화하고 안정적 이익창출에 기여 ex) 미국 자동차보험 시장통합 ('12년 10개 대형사 M/S: 71%)	- 더욱 규격화될 개인 보험상품은 다른 상품들의 교차판매에 대한 끼워팔기 형태가 될 것 - 공유경제 하에서 소유권의 개념이 불분명해짐에 따라 교차판매 방식이 고객과 관련한 모든 위험들을 포괄하는 형태로 확장 - 향상된 접근성으로 인해 보험상품은 소비자의 이용패턴에 따라 더욱 빈번하게 조정, 변경 ex) Farm Family(미국) : 농장 소유주를 위한 특별 패키지 판매	- 개인 보험상품의 가치사슬 분화로 보험사는 기존 역량을 활용하여 더 큰 수익성을 창출할 수 있는 틈새시장이나 기업고객에 집중 - 틈새보험시장이나 기업보험시장은 유통/판매, 언더라이팅에 있어 보험사의 전문성이 유지될 것 ex) Bough by Many(영국) : 피보험인이 원하는 항목에 해당하는 상품을 개발하여 고객군별로 맞춤형 상품 제공
< 시사점 – 고객 >		
- 보험상품 선택의 폭 감소 - 줄어든 경쟁으로 인한 가격상승	- 단일계약으로 다양한 상황에 대해 보장받을 수 있다는 안도감 - 세세한 보험 보장범위에 대해 전부 알지 못할 가능성 - 상품결합에 따른 보험료 감소	- 보험사 수의 감소는 한계가격의 인상으로 이어질 가능성 - 틈새시장의 확산은 특별 수요를 충족시키기 위한 다양한 상품의 개발로 이어질 것
< 시사점 – 보험사 >		
- 경쟁감소로 인한 이익 증대 - 중소 보험사들은 인수합병 타겟이 될 위험성	- 다양한 분야를 모두 보장해야 시장에서 생존 가능 - 상품결합에 따른 규모의 경제 - 단일상품 혹은 틈새상품 보험사들과 포괄상품 보험사의 경쟁	- 수익성이 좋은 틈새시장과 기업고객에 대한 경쟁 심화 - 규격화된 보험상품 시장의 경쟁은 약화
< 시사점 – 산업 >		
- 소규모 플레이어의 퇴거에 따라 혁신과 상품다양화 유인 감소 - 대형 보험사가 준수해야 할 규제들이 증가함에 따라 정책 복잡성 증가	- 개인의 보장범위 확대 - 시장에서 생존하기 위한 최소 요구 회사규모가 증가 - 단일상품 취급 보험사들의 전문성 확보 노력이 더욱 요구	- 틈새 보험상품 시장과 규격화된 보험상품 시장으로의 이분화 - 틈새 보험시장, 기업고객 보험시장에서 관계지향적 보험 유통/판매가 더욱 중요시

Ⅵ 보험(Insurance) - ②하나로 연결된 세상이 미칠 파급력

1 현재 보험 서비스 구조(Traditional Process)

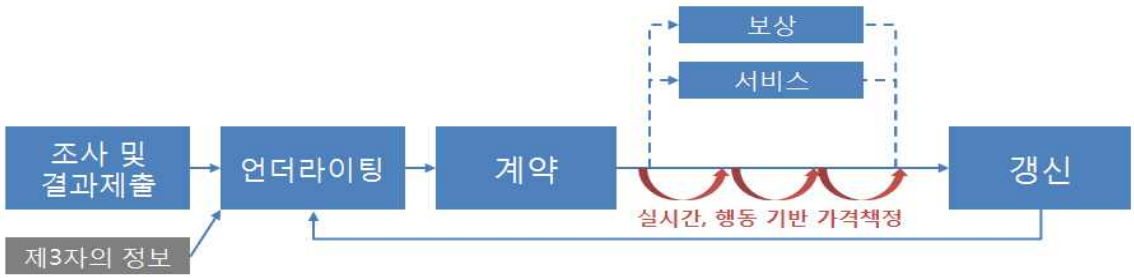


❶ **(과거기반의 가격책정)** 제 3자로부터 제공받은 고객 관련 과거 자료와 예측지표를 바탕으로 통계기법을 이용하여 위험과 보험가격을 책정

❷ **(제한된 상호작용)** 계약 체결 이후, 보험사와 고객은 보상 혹은 서비스 제공을 제외하고 갱신 전까지 교류가 이뤄지지 않음

❸ **(수동적 정보활용)** 고객 손해율과 보험 이용내역은 오로지 다음 갱신주기의 언더라이팅 단계에서만 활용

2 혁신요소 분석(Analysis of Innovations)



*텔레매틱스 보험상품 : GPS기술과 무선통신을 기반으로 자동차 보험사들이 고객의 주행 및 행동 관련 정보를 실시간으로 수집하고, 수집된 정보를 기반으로 보험가격을 책정

□ 텔레매틱스의 장점

○ **(가격정확성)** 실측된 개인별 정보가 실시간으로 보험 가격 모델에 의해 산출되어 더욱 정확한 가격책정이 가능

○ **(낮은 보상빈도)** 텔레매틱스는 고객의 안전한 행동을 장려하고 도덕적 해이를 방지하여 보상빈도를 줄일 수 있음

○ **(개인최적화)** 이용 및 행동 관련 정보가 누적됨에 따라, 보험료도 개인별로 최적화될 것이며, 이는 낮은 보험료와 고객충성도로 연결

□ **텔레매틱스 도입의 제약요소**

○ **(기기)** 고객이 추적장치의 설치를 거부할 경우, 문제가 발생

○ **(선택)** 오로지 저위험 고객들만 텔레매틱스 기반 보험에 가입하고 고위험 고객은 가입하지 않는다면 보험사 수익성에 악재

○ **(지연)** 정보의 수집과 활용은 연결성, 비용, 분석력 등으로 인해 다소간 지연되는 것이 일반적

○ **(유인)** 가격할인은 개인정보를 수집하는 데 동의할 만큼 충분한 유인이 되지 못함

□ **연결접속 기반 보험상품을 가능케 하는 혁신 요소들**

○ **연결접속된 자동차**

- 운영체제가 설치되고 인터넷 접속이 가능
- 차량 모든 부분에 대한 정보를 수집하고 전송
- 사고를 방지하기 위해서 다른 차와 의사소통

○ **연결접속된 주거생활**

- 온도 등 핵심 요소들을 통제하고 학습을 통해 자동으로 실내환경을 조절
- 흡연 등 잠재위험 요소들을 파악하고 예방조치를 실시
- 주변 환경에 적응하기 위해 외부환경 조건을 수시로 파악

○ **연결접속된 일상생활**

- 착용형 장치(Wearable Device)를 통해 매일의 활동들이 계량, 추적, 감시, 관리
- 계량화된 정보를 기반으로 적합한 트렌드, 패턴 등을 파악
- 생체신호를 측정, 추적, 분석하여 응급상황에 대비

3 미래 보험산업 비즈니스 모델의 특징(Key Characteristics)

□ **(개인최적화)** 고객 개인정보에 대한 측정가능성과 이용가능성이 증가함에 따라 고객의 위험도에 대한 이해가 제고

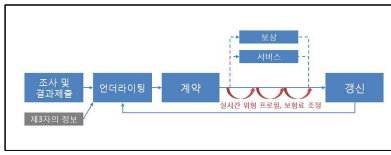
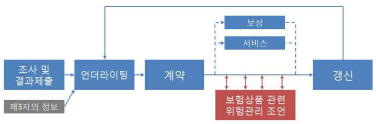
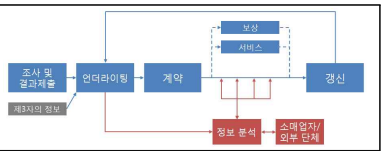
□ **(정확성)** 개인 위험도에 대한 높은 이해를 바탕으로 더욱 정확한 보험 가격책정과 위험도에 상응하는 적정 보험료를 지불

□ **(투명성)** 고객의 행동이 측정 가능해짐에 따라, 보험사는 보상과 관련한 제반사항들을 더욱 잘 이해하고 보험사기 가능성이 감소

□ **(풍부한 데이터 기반)** 고객 정보를 활용하는 보험사들은 고객 정보에 대한 '관리인' 역할을 하게 될 것

□ **(지속적인 관여)** 보험사는 핸드폰과 다른 연결 플랫폼들을 통해 고객과 지속적으로 소통하고 정보에 기반해 고객에게 필요한 컨텐츠를 제공

4 발전예상 시나리오(Scenario)

(1) 보험상품의 개인최적화	(2) 위험에 대한 선제적 대응	(3) 개인정보 중개업자로의 변신
		
- 연결기기를 통해 지속적으로 개인별 위험 프로필을 업데이트 하면서 개인 위험도에 따른 더욱 정확한 언더라이팅이 가능 - 연결기기는 개인별로 상이한 단발성 보장보험 판매채널로써 활용 ex) 구글카, 애플카 : 스마트카 시장의 시장 선도 플랫폼 ex) 착용형 장치(Jawbone UP, 애플워치 등) : 고객 생체신호, 생활패턴 등을 파악 ex) nest, SmartThings : 스마트 센서나 주거환경 통제장치	- 연결기기는 고객과 더욱 자주 접촉할 수 있는 쌍방향 채널로서 보험사가 고객들의 위험에 대해 선제적으로 대응할 수 있도록 도움 - 위험 관리인으로서의 역할이 증대되면서 고객 위험을 적극적으로 관리하여 손해율을 낮춤 ex) Marmalade Insurance(영국) : 운전경험이 미숙한 고객층을 대상으로 텔레매틱스를 통해 주행에 대한 피드백을 제공하고 학습을 도움 ex) Vintality Health : 고객 스스로 보험사와 생활패턴을 공유할 수 있도록 유도하는 스마트폰앱	- 연결기기를 통해 보험사는 고객 행동정보를 지속적으로 수집하고 고객의 생활패턴과 특징에 대해 높은 이해 - 소매업자 혹은 다른 외부자와 협업을 하면서 보험사들이 보유한 재무적으로 유용한 정보 활용 가능 ex) Insure the Box(영국) : 자동차 보험 회사지만 텔레매틱스 기기를 이용해 도난 방지 서비스를 제공
< 시사점 – 고객 >		
- 더욱 개인최적화된 보험료와 보장범위 - 보험료와 개인 위험도의 높은 상관관계	- 위험을 피하고 보험사의 조언을 통해 발생가능한 위험을 예방	- 보험사 개인맞춤형 서비스의 가격할인
< 시사점 – 보험사 >		
- 정보소유에 대한 중요성 증대 - 다른 산업과의 파트너십 필요성 - 언더라이팅 모델의 재개발	- '위험 관리인'으로서의 역할이 핵심 가치로 대두 - 행동과 위험 간의 상관계수가 더욱 중요시 - '위험 관리인' 역할을 통해 고객충성도 제고	- 보상과 손해율 감소 - 파트너십으로 인한 수익 창출 잠재력 - 부가서비스 제공으로 인한 후광효과 기대 가능
< 시사점 – 산업 >		
- 개인최적화된 보험상품은 보험사 간 비교가능성을 낮출 것 - 고객들 간의 상호 위험부담이 낮아져 합리적인 보험료 책정	- 개인의 위험들에 대한 선제적 대응을 통해 고객 전반의 위험요소들을 낮춤 - 유통/판매 부문과 고객관리 부문의 분리	- 파트너십에 대한 경쟁 증가 - 조기 도입 회사의 선점효과 - 파트너십 관리능력의 중요성