

삼성 KPMG

# Samjong INSIGHT

Vol. 78·2021

삼성KPMG 경제연구원

고객이 원하는 모든 것,  
고객 경험:  
금융산업을 중심으로

Thought Leadership I

고객이 겪고 느끼는 것이  
중요하다! 고객 경험의 부상

Thought Leadership II

고객 경험 관련  
해외 금융 비즈니스 사례

Thought Leadership III

국내 금융·핀테크 기업의  
고객 경험 개선을 위한 노력



## 고객이 원하는 모든 것, 고객 경험: 금융산업을 중심으로

### Executive Summary

Thought Leadership I <b>고객이 겪고 느끼는 것이 중요하다! 고객 경험의 부상</b>	워드·포스트 코로나 시대라는 새로운 현실과 고객 경험 ..... 02 왜 고객 경험 강화가 필요한가? ..... 05
Thought Leadership II <b>고객 경험 관련 해외 금융 비즈니스 사례</b>	고객 경험을 이끄는 선도적 해외 글로벌 금융사들 ..... 08 핀테크, 고객 니즈 충족을 비즈니스 핵심으로 ..... 10 금융사, 끊임없는 혁신을 통한 고객 경험 창출 ..... 14
Thought Leadership III <b>국내 금융·핀테크 기업의 고객 경험 개선을 위한 노력</b>	국내 금융산업 내 고객 경험 강화 움직임 ..... 22 소비자 만족도와 국내 금융서비스 현주소 ..... 33 결론 및 시사점 ..... 35

### Contact us

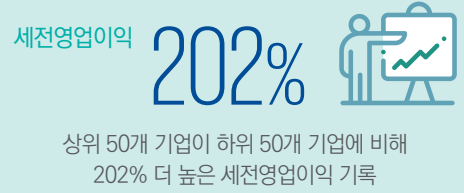
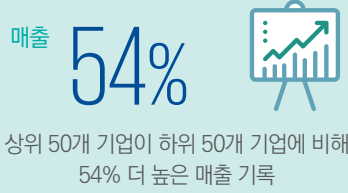
곽호경 수석연구원	hokyungkwak@kr.kpmg.com	02-2112-7962
김규림 이사	gyulimkim@kr.kpmg.com	02-2112-4089
장지혜 책임연구원	jihyejang@kr.kpmg.com	02-2112-7438
최연경 선임연구원	yeonkyungchoi@kr.kpmg.com	02-2112-7769

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

# Executive Summary

## 고객 경험과 재무적 성과 관계

KPMG Global은 1,400개 금융·비금융 글로벌 기업 중 고객 경험 관련 우수한 평가를 받은 상위 50개 기업과 좋지 않은 평가를 받은 하위 50개 기업을 비교



## 고객 경험 강화가 필요한 이유



## 고객 경험 핵심요소

간편하고 수월한 의사결정 지원	끊김없이 일관된 옴니채널 경험	고객 감성을 흐드는 팬슈머 전략	맞춤형 초개인화 서비스	고객 문제를 신속히 지원하는 고객 케어
Convenience	Seamless Connection	Empathy	Hyper-Personalization	Customer Care
<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 문제 해결을 위한 의사결정 과정 단순화</li> <li>고객 문제에 대한 쉬운 해결책 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 채널을 고객 중심으로 유기적으로 연계</li> <li>매끄럽고 끊김없이 일관된 경험 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 감성에 어필할 수 있는 스토리텔링 등 감성적 요소 활용</li> <li>팬덤 속성 연구 및 서비스에 응용 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 분석·활용 역량 고도화</li> <li>데이터 기반의 고객 인사이트 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 문제에 대한 사전적 예측 및 신속한 대응</li> <li>고객 피드백 실시간 수집</li> </ul>

## 고객 경험 강화 방안



Thought Leadership I

# 고객이 겪고 느끼는 것이 중요하다! 고객 경험의 부상



## 위드·포스트 코로나 시대라는 새로운 현실과 고객 경험

“ 고객 경험이란 대면·비대면을 포함, 고객 접점을 통해 고객이 기업과 상호작용하면서 겪는 모든 경험을 의미 ”

### 위드·포스트 코로나 시대, 더욱 조명 받는 고객 경험의 중요성

고객 경험(Customer Experience, CX)이란 '대면·비대면을 포함하여 기업이 제공하는 고객 접점을 통해 고객이 서비스를 구매하는 모든 과정에서 기업과 상호작용하며 겪는 경험'을 의미한다. 고객이 기업과 겪는 모든 상호작용의 결과는 기업 브랜드 및 서비스에 대한 정서·선호도에 영향을 미치게 된다. 그렇기 때문에 기업이 제공하는 서비스를 이용하는 과정이나 경험이 신선하고, 흥미롭고, 원활할수록 고객은 기업과 긍정적인 상호작용을 더 많이 하게 되고 이는 결과적으로 고객의 기업 브랜드에 대한 충성도로 연결된다.

이렇듯 고객 경험은 고객을 유치·수성하고, 기업이 제공하는 서비스가 고객으로부터 지속적으로 선택 받는 데 매우 중요한 부분을 차지한다. 이에 따라 많은 기업들이 고객을 이해하고자 노력하고, 고객을 만족시킬 수 있는 경험을 제공하기 위해 자사의 고객 경험을 강화하고 개선하는 데 역량을 집중하고 있다.

### » 고객 경험 관리와 고객 관계 관리 비교

	고객 경험 관리(CEM)	고객 관계 관리(CRM)
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 만족도 충족</li> <li>- 브랜드와 긴밀히 연계되어 상호작용하는 만족스러운 경험 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 니즈 충족</li> <li>고객의 거래내역 등 다양한 자료 분석을 통해 기업활동에 활용</li> </ul>
접근방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>정서·선호도·욕구·심리적 변화 등 고객의 주관적 감정(만족)에 초점</li> <li>- 기업이 제공한 서비스에 대해 고객이 어떻게 생각하고 느끼고 반응하는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 특정 목적을 위해 고객 구매 패턴 분석 등 정량 데이터 분석에 초점</li> <li>- 고객이 필요로 하는 것을 어떻게 파악하여 장기적인 관계를 구축하는가?</li> </ul>
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 소비경험·만족도 제고를 통한 비즈니스 경쟁력 강화</li> <li>브랜드 호감도 강화 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>매출·고객서비스 관련 효율성·효과성 제고</li> <li>교차판매 유도 등</li> </ul>
분석방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>설문조사, 타깃 스테디, 리서치, 고객 관찰, 데이터 분석 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>거래정보, 시장 조사, 영업실적 분석 등</li> </ul>

Source: 삼정KPMG 경제연구원



“

고객 입장에서 고객이 겪는 일련의 모든 경험·만족도에 초점을 맞추는 고객 경험 관리의 중요성이 부상

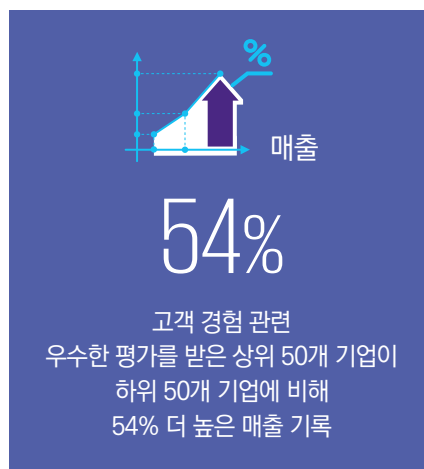
”

기업의 기존 관리 방식인 고객 관계 관리(Customer Relationship Management, CRM)는 기업의 특정 니즈를 충족시킬 목적으로 고객 거래 분석에 초점을 두었다. 그렇기 때문에 고객 관계 관리는 기업이 궁금해 하는 것을 중심으로 고객의 니즈, 수요 등을 파악하기 위해 정량 데이터를 기계적으로 분석하는 차원에 그쳐 고객이 실질적으로 느끼는 경험을 개선하고 정밀히 관리하는 데 한계가 있었다. 이는 고객이 겪는 고충·불편함과 같은 정작 중요한 문제를 제대로 이해하지 못하는 문제점을 야기시켰다.

이에 따라 소비 과정 중 고객이 느끼는 감정 등 고객의 주관적 정서·선호도에 주목하고, 고객 입장에서 고객이 겪는 일련의 모든 경험과 고객 만족도에 초점을 맞추는 고객 경험 관리(Customer Experience Management, CEM)의 중요성이 부상하고 있다. 고객 여정이 단순히 서비스 판매를 위해 제공하는 통상적 절차가 아닌, 기업이 고객과 긴밀히 상호작용하는 과정이며, 이러한 상호작용의 중요성을 기업들이 인식하기 시작한 것이다.

고객 경험은 기업의 재무적 성과와도 매우 밀접한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타난다. KPMG Global이 조사한 1,400개 금융·비금융 글로벌 기업 중 고객 경험에 대해 우수한 평가를 받은 상위 50개 기업이 좋지 않은 평가를 받은 하위 50개 기업보다 매출은 약 54%, 세전영업 이익은 무려 202% 더 높은 것으로 나타났다.

### » 고객 경험과 기업 재무적 성과 관계



Source: KPMG Global(2018), 'Tomorrow's experience, today', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

그러나 고객을 만족시킬 수 있는 경험을 제공하는 것은 고객 관리에 정통한 조직에게도 쉽지 않은 과제이다. 왜냐하면 금융소비자들의 소비행태가 단순히 금융서비스를 구매하는 것이 아니라 '금융서비스의 효용이나 가치는 물론, 신선하고, 재미있으며, 몰입감 있는 경험을 함께 구매'하는 방식으로 바뀌고 있으며, 기업이 제공하는 경험에 대한 고객들의 기대치도 지속적으로 높아지고 있기 때문이다.

이러한 현상은 기존 금융사들과 차별화된 고객 경험을 제공함으로써 고객 경험 트렌드를 선도하고 있는 토스 등과 같은 핀테크 기업이나 카카오뱅크 등과 같은 빅테크 기업의 영향이 크다고 판단된다. 이들 빅테크·핀테크 기업들은 자사의 비즈니스 모델을 고객 중심적이면서도 편의성이 극대화된 종합 금융 플랫폼으로 진화시키며, 금융산업 내 고객 경험에 대한 기준을 재정하고 있다.

“ 고객 경험은 금융서비스 본연의 효용·가치와 더불어 금융사가 고객에게 제공하는 가치 방정식의 최우선 요소로 부상 ”

위드·포스트 코로나 시대라는 새로운 현실에서 이제 고객 경험 강화는 기업의 성장 동력을 유지하고, 자사 서비스를 차별화하거나 시장에서 경쟁우위를 차지할 수 있는 가장 직접적이고 효과적인 방안인 동시에 금융사의 생존을 위한 필수 과제로 부상하였다.

게다가 과거 금융서비스 구매 시 중요한 고려 요인이었던 기업 브랜드·시장 점유율 등과 같은 전통적 요소들의 영향력은 상대적으로 줄어든 반면, 우수한 고객 경험은 금융소비자들의 구매 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 핵심요소 중 하나가 되었다.

이제 신선하고 우수한 고객 경험을 제공하는 것은 소비자 우위로 전환되고 있는 금융업계의 시대적 요구로서, 금융서비스 본연의 효용·가치와 더불어 금융사가 고객에게 제공하는 가치 방정식의 최우선 요소가 되었다. 이에 본 보고서는 금융산업을 중심으로 고객 경험 강화 필요성과 우수한 고객 경험을 제공하는 국내·외 비즈니스 사례, 고객 경험에 요구되는 핵심요소 등을 살펴봄으로써 이에 대한 시사점을 제공하고자 한다.



## 왜 고객 경험 강화가 필요한가?

“

코로나19가 야기한 소비자 행태 변화에 따라 금융사는 모든 고객 접점을 재정비하여 보다 최적의 고객 경험을 제공해야 할 필요성이 커지고 있음 ”

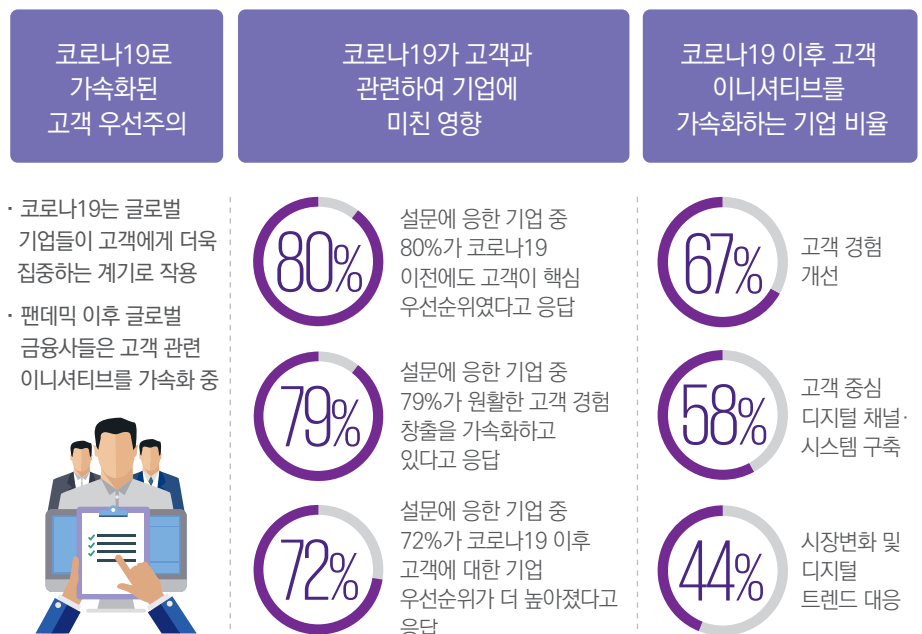
### ① 소비자 측면: 소비자의 ‘높아진 기대치’와 ‘변화된 소비 행태’

코로나19의 영향은 모든 국가 및 산업에서 광범위하게 나타났으며, 전 세계 경제는 코로나19로 인한 불확실성에 현재까지도 악영향을 받고 있다. 전 세계 경제가 점차 회복되는 모습을 보이고 있지만 백신·치료제가 개발되고 보급이 확대되고 있음에도 불구하고 최근 델타 변이와 같은 변종 바이러스 등의 영향으로 코로나19 확산세가 전 세계적으로 여전히 크게 개선되지 않고 있다. 이에 따라 정상적인 일상 및 경제활동으로의 복귀까지는 아직까지 갈 길이 멀고, 회복 시기도 불투명한 상황이다.

코로나19로 인한 소득감소 및 심리적 영향으로 소비도 크게 영향을 받고 있다. KPMG Global의 자체 조사(Consumers and the new reality, 2020)에 따르면 평균적으로 전 세계 소비자의 10명 중 4명은 재정적으로 어려움을 겪고 있으며, 13%는 소비를 미루고 있는 것으로 나타났다. 최근의 가파른 물가 상승세와 코로나19로 인한 실질 소득 감소의 영향으로 금융서비스를 포함한 소비자들의 구매 기준은 더욱 높아지고 엄격해지고 있다. 게다가 코로나19를 계기로 소비자들이 정서적 만족, 편의성, 건강과 안전 등을 더욱 중시함에 따라 소비행태도 변화하는 양상을 보이고 있으며, 이에 따라 고객 경험 및 서비스 가치에 대한 소비자의 기대, 의사결정 과정 및 구매 패턴도 다양해지고 있다.

KPMG Global이 최근 실시한 설문조사(Going digital, faster, 2020)에 따르면 코로나19가 야기한 광범위한 소비행태 변화로 글로벌 기업들은 팬데믹 이전보다 훨씬 더 고객에 집중하게 되었으며, 이에 따라 자사의 고객 관련 이니셔티브를 가속화하고 있는 것으로 나타났다. 장기 불황으로 지속되는 저금리로 인해 금융사의 수익성은 악화되고 있고, 금융권 내 경쟁이 심화됨에 따라 금융사는 고객과의 상호작용에서 고객의 기대치를 충족시키는 것이 어느 때보다 더 중요해졌다. 이에 따라 국내 금융사도 코로나19가 야기한 변화된 환경에서 고객에게 보다 집중하고, 고객 접점을 재정비하여 고객 경험을 강화해야 할 필요성이 커지고 있다.

### » 코로나19 이후 글로벌 기업의 고객 관련 이니셔티브 추진 현황



Source: KPMG Global(2020), 'Going digital, faster', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

“ 소비자의 니즈를 효과적으로 충족시킬 수 없다면, 장기적으로 빅테크·핀테크와 같은 대안적인 플레이어가 전통적인 금융사를 잠식할 것으로 예측 ”

## ② 시장 측면: ‘빅테크·핀테크 기업’, 금융사의 위협적인 경쟁자

전통적인 금융사는 비전통적인 경쟁자들의 거센 도전을 받고 있다. 빅테크라 일컬어지는 대형 IT기업이 자사 플랫폼을 앞세워 금융·비금융을 망라하며 서비스를 확장하고 있으며, 핀테크 기업은 뛰어난 기술과 우수한 고객 경험을 바탕으로 특화된 금융서비스를 제공하며 소비자들의 호응을 얻고 있다. 국내에서는 카카오·네이버와 같은 IT기업이 플랫폼과 기술력, 다양한 파트너십, 탄탄한 고객 기반을 앞세워 편의성 높은 다양한 금융서비스를 출시하고 있으며, 토스·뱅크샐러드 등 규모가 있는 핀테크 기업들 또한 최근 들어 밸류체인 확장에 박차를 가하고 있다.

빅테크·핀테크 기업들이 제공하는 금융서비스가 시장에서 가시적인 성과를 거두고 있으며, 이들 기업이 금융권에서 영향력을 빠르게 확대해 나가고 있는 것은 주지의 사실이다. 그러나 아직까지는 전통적인 금융사의 완전한 대안은 되고 있지 못한 것으로 판단된다. KPMG Global 조사(Future of Retail Banking, 2021)에 따르면, 유럽을 대표하는 인터넷 전문은행 몬조(Monzo)의 경우, 고객의 80%가 기존 은행 서비스를 같이 이용하고 있으며, 소비자들은 양측이 제공하는 서비스를 목적에 맞게 혼용하여 사용하는 것으로 나타났다. 그렇다 하더라도 토스뱅크가 최근 출범을 앞두고 사전신청을 접수한 지 3일만에 50만 명 이상의 신청자 수를 기록하는 등 빅테크·핀테크 기업의 영향력이 하루가 다르게 커지는 것을 고려하면 전통적인 금융사를 대체할 수 있는 이러한 플레이어들은 기존 금융사에게 큰 위협이 되고 있다.

궁극적으로 전통적인 금융사들이 비전통적인 경쟁자들보다 소비자들의 니즈를 효과적으로 충족시킬 수 없다면, 장기적으로는 빅테크·핀테크 기업과 같은 대안적인 플레이어들이 제공하는 서비스가 기존 금융사가 제공하는 서비스를 지속적으로 잠식해 나갈 것으로 전망된다. 따라서 전통적인 금융사는 이러한 비전통적인 플레이어들로부터 고객을 수성하고 경쟁에서 살아남기 위해 고객 경험을 더욱 강화해야 할 필요성이 높아지고 있다.

## » 금융시장 경쟁 구도 변화





### ③ 정책·규제 측면: 새로운 혁신 비즈니스가 촉발할 ‘고객 접점 경쟁 심화’

전 세계적으로 많은 국가들이 은행으로 하여금 오픈 API를 통해 고객 데이터를 개방하는 오픈뱅킹(Open Banking)을 의무화함으로써 금융산업 내 혁신과 경쟁을 촉진하고 있다. 국내의 경우, 은행권에서 2019년 12월 오픈뱅킹을 선제적으로 시행하였으며, 상호금융·증권사·저축은행·카드사 등으로 점차 범위가 확대되었다. 오픈뱅킹은 개방형 데이터 생태계를 형성함으로써 고객 데이터를 확보할 수 있는 여건을 수평화하고, 다양한 플레이어들이 보다 공정한 여건에서 경쟁할 수 있는 초석이 될 것으로 예측된다.

오픈뱅킹뿐만 아니라 데이터 경제의 기반이 되는 개정 데이터 3법이 2020년 8월부터 본격 시행되었고, 이에 따라 정보주체인 개인이 본인 데이터에 대한 접근, 제공, 승인 등을 결정할 수 있는 ‘마이데이터(MyData)’ 사업이 2022년 1월 본격 시행을 앞두고 있다.

뿐만 아니라 인허가 단위를 세분화하여 금융산업의 진입장벽을 완화하는 것을 골자로 하는 ‘스몰 라이선스(Small License)’, 단일 라이선스로 다양한 전자금융업을 영위할 수 있는 ‘종합 지급결제업’, 자금을 보유하지 않고도 소비자에게 지급지시 서비스를 제공할 수 있는 ‘지급지시 전달업(마이페이먼트)’의 도입 논의도 진행 중이다.

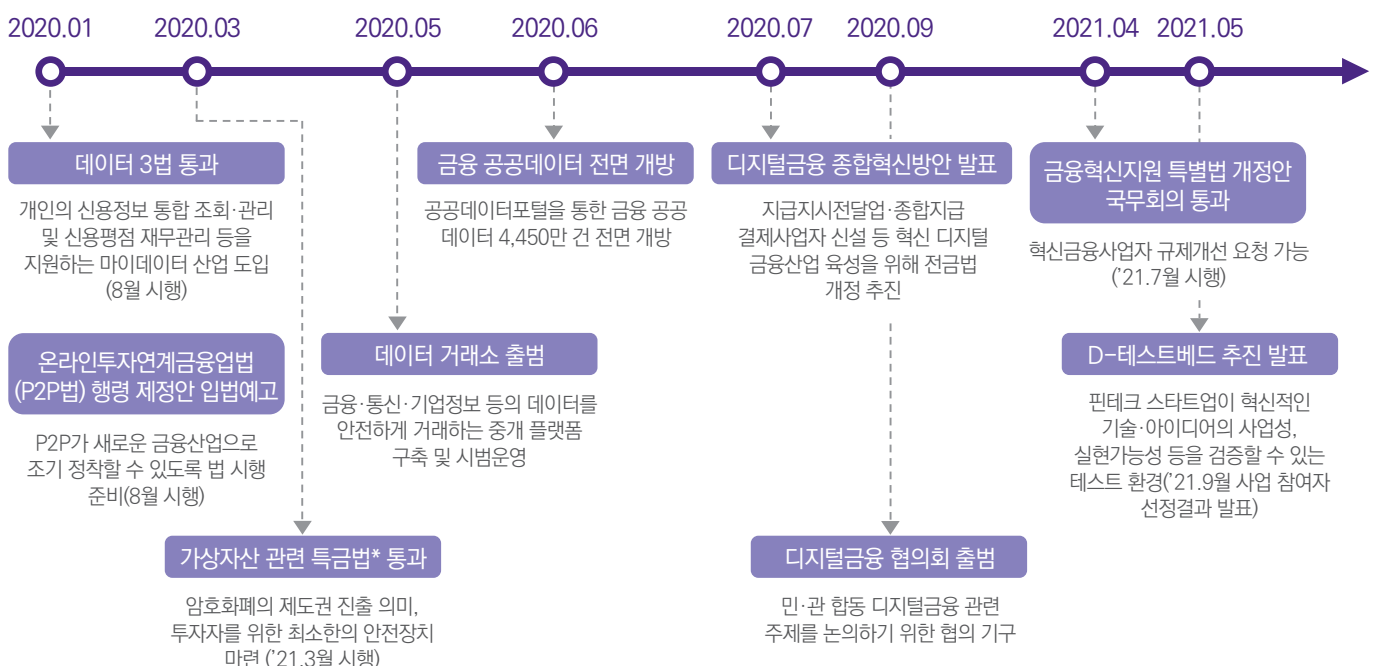
이와 같이 혁신을 위한 다양한 비즈니스가 도입됨에 따라 새로운 금융서비스가 다양하게 출시되고, 고객 접점은 더욱 확대되고 복잡해질 것으로 전망된다. 이는 결과적으로 금융산업 내 고객 접점을 유지하기 위한 경쟁을 더욱 촉진하고 심화시키는 결과로 이어지고, 그에 따라 우수한 고객 경험의 중요성은 더욱 증대될 것이다.

향후 전통적인 금융사는 종합지급결제사업자 등과 같이 새로운 유형의 경쟁자들과 고객과의 접점을 두고 치열하게 경쟁해야 하는 상황에 직면하게 될 것이며, 우수한 고객 경험의 제공 유무가 시장 내 지위와 경쟁력을 결정하게 될 것이다.

“

혁신을 위한 다양한  
비즈니스가 도입되면  
수많은 새로운 금융  
서비스가 출시되고,  
고객 접점은 더욱  
확대되고 복잡해질  
것으로 전망 ”

#### » 2020년~2021년 국내 금융산업 관련 주요 정부 정책



Source: 삼성KPMG 경제연구원

Note: \*특정금융거래 및 지원법

## Thought Leadership II

# 고객 경험 관련 해외 금융 비즈니스 사례



## 고객 경험을 이끄는 선도적 해외 글로벌 금융사들

“  
규제의 영향을 많이 받는  
금융산업의 특성상  
타 산업에 비해 고객이  
느끼는 불편함이 큼”

### 어렵고 복잡한 금융서비스를 어떻게 간편하게 제공할 것인가

금융과 관련된 개인의 재무적 의사결정은 개인 생애주기에 큰 영향을 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 금융은 소비자 보호 등과 관련된 절차·기준 등에 대한 규제가 높은 편이다. 이는 많은 서류 작업과 복잡한 절차, 시간 소요 등과 같은 불편을 초래하거나 소비자의 거래 비용(Transaction Cost)을 높이는 요인으로 작용할 수 있다. 금융이 어렵고 불편하게 느껴지는 것은 바로 이러한 요인 때문이다. 그렇기 때문에 금융산업의 고객 경험 강화는 단순히 말해 '높은 규제가 야기하는 어렵고 복잡한 금융서비스의 제약들을 어떻게 극복하여 고객에게 간편하게 제공할 것인가?'의 문제라고 할 수 있다.

싱가포르개발은행(Development Bank of Singapore, 이하 DBS)은 2018년 회사 슬로건을 기존의 '살아 숨쉬는 아시아(Living, Breathing Asia)'에서 '최소한의 बैं킹으로 고객의 삶을 보다 윤택하게(Live more, Bank less)'로 변경하였다. 이는 금융서비스의 간편성을 극대화함으로써 고객이 금융에 시간과 노력을 쏟게 하는 대신 삶에 더욱 집중하도록 하여 고객의 삶의 질을 더욱 높여준다는 의미를 담고 있다. 슬로건을 통해 디지털 금융서비스를 선도하는 세계 정상급 금융사 DBS가 추구하는 미래 금융서비스에 대한 방향성을 엿볼 수 있다.

DBS와 같이 전 세계적으로 디지털 금융서비스 및 고객 트렌드를 선도하고 있는 선진 금융사들의 사례를 살펴보면, 기술, 혁신적 비즈니스 모델, 파트너십 등을 활용하여 고객의 불편을 야기하는 복잡한 제약·요구사항을 극복하거나 기능·절차를 단순화함으로써 '금융서비스의 간편성'을 크게 개선시켰다는 공통점이 있다. 그렇기 때문에 금융사들은 단기적으로는 고객이 보다 쉽고 원활하게 이용할 수 있도록 '간편함'과 '단순함'을 강화하는 것을 기본 방향으로 서비스의 효용과 가치, 만족도 강화에 중점을 두고 경쟁력을 확보하는 데 주력해야 한다.

금융서비스는 경험을 구체화시키기 어려운 무형의 서비스이며, 한번의 만족이 구매 주기때마다 소비자의 지속적인 선택으로 연결되기가 쉽지 않기 때문에 장기적으로는 고객의 신뢰를 얻는 것이 매우 중요하다. 그렇기 때문에 장기적인 관점에서 금융사는 고객의 신뢰와 지지를 얻을 수 있도록 기업 브랜드 및 신뢰도 강화에도 힘써야 한다.

단기적으로는 쉽고 간편하면서도 편리한 금융서비스 제공에 집중해야 하지만, 장기적으로는 기업의 조직구조·문화 및 운영방식이 고객의 니즈와 요구사항을 유기적·통합적으로 신속하게 지원할 수 있는 고객 중심 체계로 변모해야 하는 이유다.

이번 장에서는 금융사나 핀테크 기업들이 기술, 파트너십, 새로운 비즈니스 모델 등을 활용하여 고객의 불편을 획기적으로 개선하거나 편의성을 크게 강화함으로써 고객으로부터 큰 호응을 얻고 있는 해외 금융서비스 사례를 살펴보고, 고객 경험 강화를 위한 국내 금융사들의 방향성을 가늠해보고자 한다.

## » 고객 경험을 이끄는 선도적 해외 글로벌 금융사 사례

Case 1		<p>금융·비금융을 아우르는 통합경험, 일상생활을 하나의 앱에서 <b>‘페이티엠’</b></p> <p>하나의 앱에서 금융·비금융을 아울러 일상생활의 모든 것을 해결할 수 있는 인도 최대의 종합 모바일 생활 플랫폼</p>
Case 2		<p>고객의 페인 포인트에 대한 정확한 솔루션, <b>‘와이즈’</b></p> <p>혁신적 비즈니스 모델을 통해 해외송금 시 상당한 비용을 부담해야 하는 소비자의 고통을 해결함으로써 고객 경험 충족</p>
Case 3		<p>보이지 않는 결제로 고객 여정을 자유롭게, <b>‘다인앤대시’</b></p> <p>결제 절차를 간소화한 포켓금융 서비스 ‘그랩앤고’를 고도화하여 ‘보이지 않는 결제’라는 차세대 경험을 고객에게 제공</p>
Case 4		<p>복잡한 모기지론을 디지털·온라인으로 간편하게, <b>‘로켓 모기지’</b></p> <p>복잡하고 오랜 시간이 소요되는 기존 대출 절차를 기술·디지털 채널 등을 통해 간소화함으로써 서비스 편의성을 획기적으로 개선</p>
Case 5		<p>가상비서를 통해 금융을 유쾌하고 편리하게, <b>‘이노’</b></p> <p>사실적인 대화 역량을 갖춘 가상비서를 통해 고객 지원부터 최고 수준의 보안 기능에 이르기까지 다양한 편의를 제공하여 고객에게 신선하고 유쾌한 경험을 제공</p>
Case 6		<p>제휴·기술의 조합이 빚어낸 최적의 금융서비스, <b>‘디지털뱅크’</b></p> <p>파트너십을 통해 뱅킹서비스 외에도 다양한 금융서비스를 제공하며, 최신 디지털 기술이 집약된 대화형 가상비서가 고객을 지원</p>

## 핀테크, 고객 니즈 충족을 비즈니스 핵심으로

“페이티엠, 효율적이고 신뢰할 수 있는 결제시스템 구축 및 인도의 금융포용성 확대를 목표로 페이티엠 지갑 출시 ”

# paytm

## 금융·비금융을 아우르는 통합경험, 일상생활을 하나의 앱에서 '페이티엠'

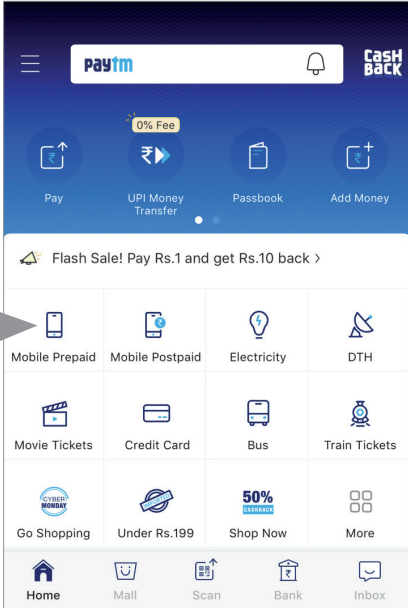
2010년 One97 Communications에 의해 설립된 페이티엠(Pay through Mobile, Paytm)은 2021년 기준 3억 3,300만 명 이상의 사용자를 보유한 인도의 핀테크 기업이다. 페이티엠에서 이루어지는 월 거래건수는 2021년 기준 약 12억 건이며, 팬데믹이 발생한 2020년 2.5~3.5배의 거래증가율을 기록하기도 하였다. 페이티엠은 모바일 지갑 서비스를 기반으로 크게 성장하였으며, 현재는 금융·비금융을 아우르는 인도 최대의 종합 모바일 생활 플랫폼으로 성장했다. 페이티엠의 핵심 서비스는 전자결제지만, 페이티엠랩스(Paytm Labs Inc.)의 CEO인 하린더 타크하르(Harinder Takhar)는 페이티엠이 핀테크 기업이나 기술 기업이라기보다는 고객의 고통을 잘 해결해주는 '고객 기업'이라고 설명한다.

페이티엠은 지나치게 현금에 의존하는 인도의 상거래 시스템에 주목하고 이와 관련된 불편을 완화하는 솔루션을 제공하고자 하였다. 페이티엠이 설립된 시기 인도는 신용카드 보유 인구가 2% 미만일 정도로 금융포용성이 낮았으며, 상거래의 98%가 현금으로 이루어질 정도로 현금이 압도적인 결제 수단이었다. 페이티엠은 인도 소비자들 물건을 사기 위해 늘 현금을 소지하고 다녀야 하는 문제를 해결하기 위해 효율적이고 신뢰할 수 있는 결제시스템을 구축함으로써 인도의 금융편의성을 넓히는 것을 목표로 하였다.

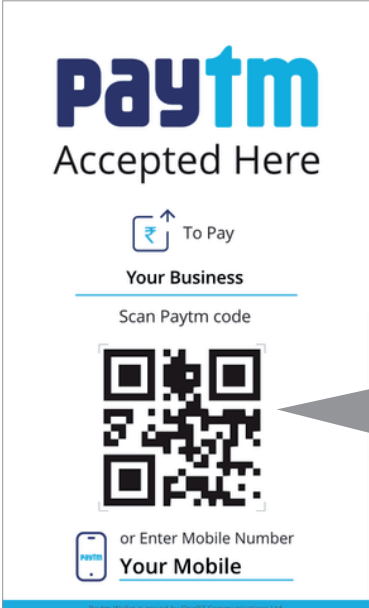
이러한 고객의 고통을 개선하기 위해 페이티엠 설립자이자 현 CEO인 비자이 셰카르 샤르마 (Vijay Shekhar Sharma)는 2014년 모바일 전자결제 서비스인 페이티엠 지갑(Paytm Wallet)을 출시하였다. 페이티엠 지갑은 QR코드를 기반으로 인도 소비자들 상거래 시 디지털 머니로 편리하게 결제할 수 있도록 하는 간편성이 핵심이었다.

QR코드 방식의 모바일 결제시스템은 인도의 가장 핵심적인 결제 방식으로 자리잡고 있으며, 그 중심에는 페이티엠 지갑이 있다. 2021년 기준 인도 전역에서 2,100만 개 이상의 가맹점들이 현재 페이티엠의 결제시스템을 사용하고 있으며, 약 2억 2,000만 명의 소비자들 페이티엠

### ▶▶ 페이티엠 사용자 인터페이스



· 모바일 선후불결제, 신용카드, 보험, 전기요금, 영화 및 교통수단 예매, 식료품 구매, 생필품 구매 등 다양한 서비스 탭이 직관적인 형태로 배치



· 페이티엠 지갑 사용자들을 위해 가맹점에서 제공하는 결제 QR코드  
· 2,100만 개 이상의 가맹점이 페이티엠 QR코드 기반 결제시스템 사용



지갑을 사용하고 있다. 모바일 지갑 서비스를 통해 페이티엠은 소비자의 고통을 획기적으로 해결하고 본격적으로 사업을 확장하기 시작했다.

이후 페이티엠은 하나의 앱에서 일상생활의 모든 것을 해결할 수 있도록 온라인 쇼핑, 유틸리티, 엔터테인먼트, 여행, 게임 등 다양한 산업분야로 서비스를 확장하였다. 이를 통해 페이티엠은 금융·상거래 등 금융·비금융을 아우르는 통합 경험을 고객에게 제공하는 종합 모바일 생활 플랫폼으로 발전했다. 페이티엠 플랫폼은 현재 약 200개 이상의 금융·비금융서비스를 제공하고 있으며, 이 모든 기능을 단일 앱을 통해 제공된다.

“

페이티엠은 고객들의 ‘일상을 모두 해결할 수 있는 완벽한 경험’을 제공하고자 슈퍼앱으로 발전 중 ”

페이티엠의 목표는 중국의 앤트파이낸셜(Ant Financial)과 같이 하나의 앱에서 다양한 금융·비금융서비스를 통합(Rebundling)하여 제공하는 일명 슈퍼앱(Super App)이 되는 것이다. 2019년 페이티엠의 전 수석 부사장 디팍 애봇(Deepak Abbot)은 ‘페이티엠을 일상생활에서 발생하는 고객의 모든 니즈를 해결할 수 있는 슈퍼앱으로 발전시키고 있다’고 언급하였으며, CEO인 비자이 세카르 샤르마는 2020년 2월 비즈니스 인사이더와의 인터뷰에서 ‘고객들의 일상을 모두 해결할 수 있는 완벽한 경험을 제공하고 싶다’고 밝힌 바 있다.

페이티엠은 금융부문에서 지급결제, 신용카드 등 청구서·공과금 결제, 금을 선호하는 인도인들을 위한 금 투자, 뮤추얼 펀드, 보험·대출상품 등의 서비스를 제공하고 있으며, 비금융 부문에서는 여행·영화 예매를 포함하여 음식주문, 전자제품·식료품 구매, 학교 등록금 납부, 기부, 게임 등의 다양한 서비스를 제공하고 있다. 현재 월별 약 1억 5,000만 명(월간 활성 사용자)에 이르는 인도인들이 페이티엠을 통해 다양한 금융·비금융서비스를 사용하고 있다. 페이티엠은 이제 인도인들에게는 없어서는 안될 생활 필수앱으로 거듭나고 있다.

페이티엠은 인도뿐만 아니라 현금거래 비율이 높은 일본에서 2018년 페이페이(PayPay)라는 지급결제 서비스를 출시하였고, 캐나다에서도 청구서 결제에 따라 소비자에게 포인트 및 캐시백 리워드를 제공하는 플랫폼을 출시하는 등 인도를 넘어 전 세계 금융소비자를 대상으로 다양한 금융서비스를 제공하고 있다.

## 》 페이티엠 주요 서비스

부문	지원 기능
금융 서비스	· 계좌, 충전식 가상지갑, 직불·신용카드, 송금, QR코드 결제 등
	· 금 투자 및 구매, POS 대출, 뮤추얼펀드 투자, 보험상품 구매 등
	· 모바일폰 선·후불결제, 신용카드 청구서 결제, 보험료 납입, 대출금 상환 등 청구 결제
비금융 서비스	· 음식 주문, 식료품·생활용품 구매를 위한 온라인 쇼핑 등
	· 비행기, 기차, 호텔 등 예매 서비스, 전기료 등 공공요금 납입, 학교 등록금 납부, 게임 등
	· 클라우드 서비스, 사용자 챗(Chat) 서비스 등



### 고객의 페인 포인트에 대한 정확한 솔루션, '와이즈'

와이즈(Wise)는 '빠르고, 편리하고, 투명한 송금 서비스'를 목표로 해외송금 서비스를 제공하는 핀테크 기업이며, 원래 사명은 트랜스퍼와이즈(TransferWise)였으나 2021년 2월 와이즈로 변경하였다. 2010년 영국의 런던에서 설립되었으며, 뉴욕과 탬파, 도쿄, 시드니, 싱가포르 등을 포함한 14개 지역에 해외 지사를 보유하고 있다. 와이즈는 전 세계 58개국을 대상으로 약 50종류 이상의 통화로 해외송금 서비스를 제공한다.

“ 와이즈, 쉽고 직관적인 UI를 통해 기존 송금 서비스보다 저렴하고 간편한 해외송금 서비스를 제공하여 소비자의 큰 호응을 얻음 ”

2021년 기준 전 세계 1,000만 명 이상의 사용자를 보유하고 있으며, 매월 70억 달러(한화 약 8조 1,830억 원) 이상의 송금거래를 처리하고 있다. 2020년 한 해 동안 와이즈를 통해 사용자가 절감한 수수료 비용은 약 15억 달러로 추정된다. 와이즈는 쉽고 직관적인 유저 인터페이스(User Interface, UI)를 통해 기존 서비스보다 저렴하면서도 간편한 해외송금 서비스를 제공하여 소비자들의 큰 호응을 얻고 있다. 와이즈에 따르면 은행을 이용하는 것과 비교하여 와이즈를 통해 최대 13배 저렴하게 해외송금 서비스를 이용할 수 있다.

은행 등 전통적인 금융사가 제공하는 기존의 해외송금 서비스의 경우, 먼저 서비스 수수료가 공제되고, 은행을 통해 환전이 이루어진 후 수령인에게 남겨진 금액이 전달되는 방식으로 이루어진다. 수수료 외에 환전 시 매매기준율(외환 시장에서 기준이 되는 평균 환율)을 기준으로 금융사가 자체적으로 외화를 팔 때와 살 때의 가격을 정한다.

금융사들이 적용하는 매매기준율과 환전 스프레드(매입·매도 환율의 차이)가 제각각이기 때문에 소비자들은 송금 수수료와 더불어 환전 시 금융사마다 서로 다른 스프레드를 적용 받게 된다. 따라서 서비스를 이용하는 금융사에 따라 비용 편차가 상당히 커질 수 있다. 환전 스프레드가 클수록 소비자는 더 많은 환전 비용을 지불해야 하므로 금융사의 이익은 늘어나고 소비자들의 부담은 커진다. 2018년 세계은행 보고서에 의하면 실제로 전체 해외송금액의 약 7%가 수수료 비용으로 지불된 것으로 나타났다.

### » 와이즈 해외송금 유저 인터페이스

· 환전하고자 하는 통화를 선택하면 수신하고자 하는 통화로 '실시간 환율'이 적용

· 이체자가 송금하는 금액, 총 수수료 금액, 수신자가 수신하는 금액이 한 화면에서 한눈에 확인 가능

“ 해외송금 관련 상당한 비용을 지불해야 하는 소비자의 페인 포인트를 해소하고, 비용을 최소화하여 소비자 경험을 충족시킴 ”

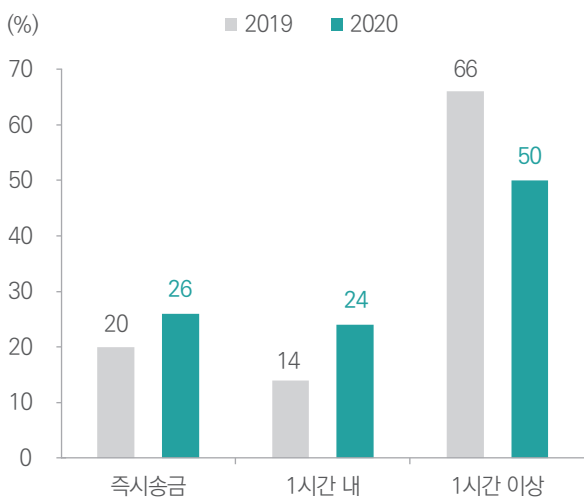
와이즈는 실시간 환율(Real Exchange Rate)을 환전을 위한 기준으로 사용하고, 해외송금이 필요한 두 사람을 연결(Pairing)해주는 방식으로 수수료 비용을 최소화하여 송금 서비스를 제공한다. 예를 들어 고객 A가 미 달러를 유로로 송금을 해야 하는 경우, 유로를 미 달러로 송금해야 하는 고객 B와 연결해주는 방식이다. 즉, 국가간 해외송금의 수요를 매칭함으로써 기관을 통한 물리적인 환전이 발생하지 않기 때문에 와이즈를 통해 송금을 하는 경우 환전 비용이 발생하지 않는다.

게다가 앱에서 제공하는 요금 계산기를 통해 모든 수수료에 대해 매우 간결하고 직관적인 정보를 제공함으로써, 소비자는 송금에 드는 비용과 수신자가 실제로 받을 금액, 은행 서비스 대비 얼마를 절약할 수 있는지도 명확하게 확인할 수 있다. 송금시간은 금액에 따라 달라지나, 송금액이 적은 경우 1일, 송금액이 큰 경우 2~3일 정도 소요되어 은행보다 송금에 걸리는 시간도 짧은 편이다. 또한 다른 사람에게 추천을 해준 경우 수수료를 할인해주며, 정해진 시간(보통 48시간) 안에 송금 서비스를 사용할 경우 특정 환율을 보장해주는 보장 환율(Guarantee Rate) 기능도 제공한다.

와이즈는 이러한 획기적인 사업모델을 통해 환율 스프레드를 제거함으로써, 해외송금 시 상당한 비용을 지불해야 하는 금융소비자의 부담을 최소화하고 고객 경험을 충족시킨다. 소비자의 페인 포인트를 정확히 파악하고 저렴한 해외송금 서비스를 제공하는 와이즈는 2017년부터 지속적으로 이익을 기록하고 있으며, 2020년 기준 매출은 3억 260만 파운드, 세전이익은 2,040만 파운드를 기록하였다. 이는 전년도보다 매출액 기준으로는 약 70%, 세전이익 기준으로는 약 102% 증가한 수치이다. 와이즈는 고객 경험을 강화하고자 향후 1년 이내에 투자 서비스도 새롭게 선보일 예정이다.

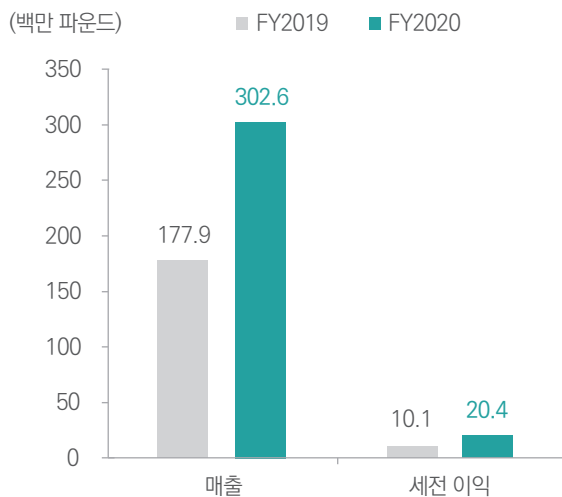


### 》 와이즈 해외송금 서비스 처리 속도 변화



Source: Wise, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

### 》 와이즈 재무 성과 추이



Source: Wise, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

## 금융사, 끊임없는 혁신을 통한 고객 경험 창출

“  
바클레이카드,  
소비자가 스마트폰을  
사용하여 상품을 자체  
결제할 수 있도록  
지원하는 간편결제  
서비스 ‘그랩앤고’ 출시  
”



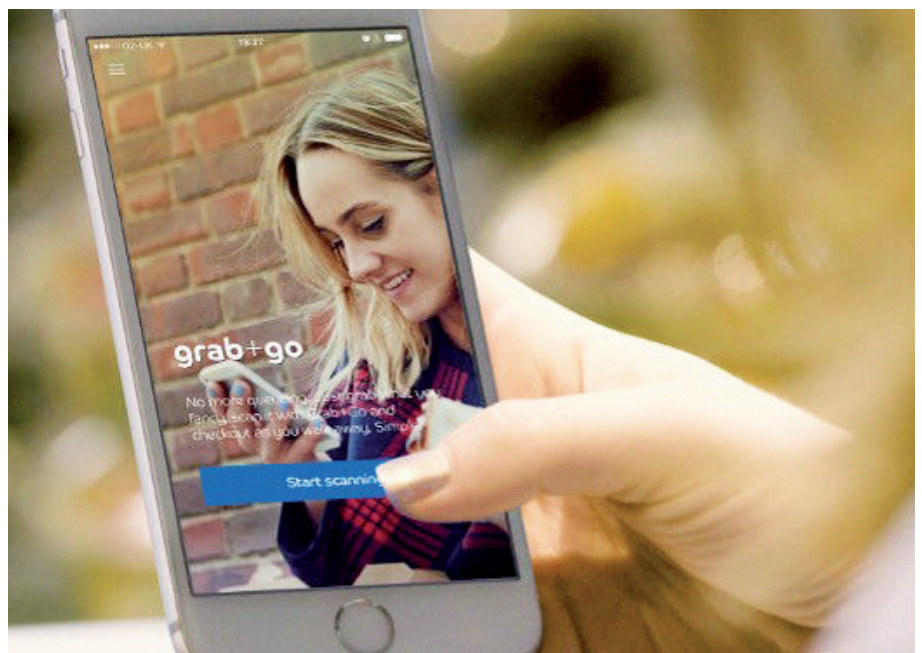
### 보이지 않는 결제로 고객 여정을 자유롭게 ‘다인앤대시’

영국에 본사를 둔 바클레이카드(Barclaycard)는 2017년 소비자가 스마트폰을 사용하여 상품을 스캔하면 자체적으로 결제할 수 있는 간편 지급결제 서비스인 ‘그랩앤고(Grab + Go)’를 출시하였다. 그랩앤고 앱은 기본적으로 스마트폰의 카메라를 바코드 판독기로 활용한다. 카메라를 사용하여 구매하려는 상품의 바코드를 스캔하고, ‘완료’를 클릭한 후 상점을 나오면 된다. 앱 내에서 결제된 금액은 등록된 신용카드로 청구되며, 상점 판매자도 확인할 수 있는 디지털 영수증이 생성되어 저장된다. 소비자 스스로 결제하는 그랩앤고의 비접촉 결제 기능은 소비자에게 보다 간편하고 편의성이 높은 쇼핑 경험을 제공한다.

바클레이카드는 그랩앤고를 통해 상품 구매 절차를 간소화한 ‘포켓금융(Pocket Checkout)’ 개념을 도입함으로써 소비자는 계산대에서 결제를 하기 위해 줄을 서고, 매장 직원이 상품을 스캔할 때까지 기다릴 필요가 없어졌다. 규모가 큰 대형 상점·마트보다는 소규모 상점과 편의점을 주요 타겟으로 하고 있으며, 해당 기능은 소매업체가 사용하고 있는 기존 결제앱과도 통합하여 사용할 수 있도록 지원하고 있다.

바클레이카드는 그랩앤고 기능을 더욱 고도화하여 식당이나 레스토랑 내에서 결제를 자동화할 수 있는 서비스인 ‘다인앤대시(Dine & Dash)’를 2018년 출시하였다. 다인앤대시를 사용하는 고객이 결제에 필요한 사용자 정보를 앱에 사전 등록하고, 식당 테이블 위에 설치된 전자박스에 스마트폰을 태핑(Tapping)하면 체크인이 진행된다. 체크인 상태가 되면 전자박스가 반짝이며 고객이 주문이 필요한 상태임을 식당 직원에게 알려준다.

사용자가 식사를 마치고 식당을 떠나면 앱에서 자동으로 결제가 이루어지는데, 사용자가 레스토랑을 떠났을 때 위치 변화를 감지하여 결제하는 근접 추적(Proximity Tracking) 기술을 적용하였다. 결제가 완료되면 테이블 위의 전자박스 색이 녹색으로 변하여 식당 직원이 결제 완료 여부를 쉽게 알 수 있도록 하였다.





사용자는 다인앤대시 앱을 통해 레스토랑 청구금액을 할부로 계산하고, 팁도 추가할 수 있으며, 할인 코드를 적용하는 옵션도 사용할 수 있다. 사용자는 실시간으로 청구액을 확인하고 디지털 영수증도 발급받을 수 있다. 바클레이카드는 이를 위해 디지털 영수증 전문 핀테크 기업인 플럭스(Flux)와 제휴를 맺고 있다.

“

‘그랩앤고’ 기능을  
고도화하여  
식당·레스토랑 내에서  
결제 자동화를  
지원하는  
‘다인앤대시’를 출시

”

바클레이카드는 레스토랑 업계의 설문조사 결과, 업주의 95%가 직원이 음식값을 계산하는 데 시간을 쓰는 것보다 고객에게 서비스를 제공하는 데 집중하는 것을 선호한다는 연구결과를 바탕으로 레스토랑 업주들의 니즈에 주목했다. 그 결과 그랩앤고를 기반으로 다인앤대시를 출시하였으며, 이를 통해 테이블 회전시간을 높이고, 직원들이 결제하는 데 소요되는 시간 까지도 고객에게 집중하게 함으로써 레스토랑이 고객에게 즐거운 외식 경험을 제공하고 고객 만족도를 높일 수 있도록 지원하고 있다.

바클레이카드는 궁극적으로 ‘보이지 않는 결제(Invisible Payments)’라는 차세대 경험을 고객에게 제공하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 위해 고객의 니즈나 페인 포인트를 파악하고, 해당 이슈를 해결하기 위해 다른 기업들과 협력하는 등 고객 경험 강화를 위한 노력을 아끼지 않고 있다.





## 복잡한 모기지론을 디지털·온라인으로 간편하게, ‘로켓 모기지’

수년 동안 웰스파고(Wells Fargo)는 미국에서 가장 큰 모기지론(Mortgage Loan) 시장 점유율을 보유한 금융기업이라는 명성을 유지해 왔다. 그러나 웰스파고는 2017년 4분기 왕좌의 자리를 내주게 되는데, 웰스파고를 1위 자리에서 밀어낸 기업은 경쟁 은행이 아닌, 미시간주 디트로이트에 본사를 둔 디지털 모기지론 전문 기업인 퀴큰 론즈(Quicken Loans)였다.

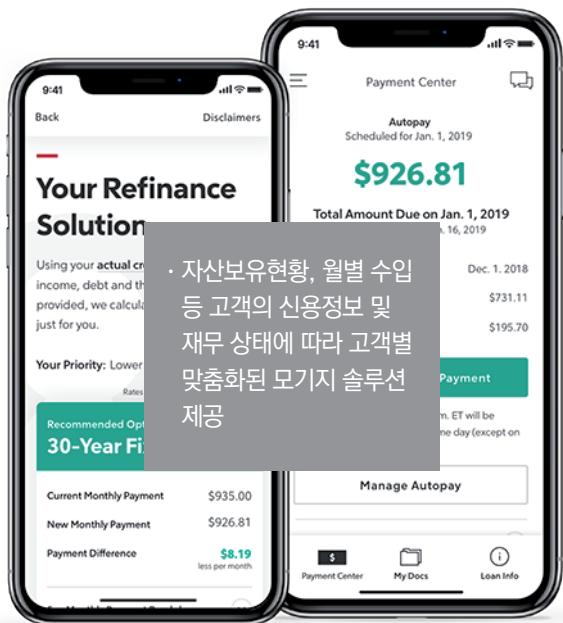
“  
 퀴큰 론즈, 온라인으로  
 대출서비스를  
 제공하는 최초의  
 디지털 모기지론  
 플랫폼인 로켓  
 모기지를 출시 ”

퀴큰 론즈는 금융시장에서 디지털의 중요성을 간파하고, 미국 50개 주에 온라인으로 대출 서비스를 제공하는 최초의 디지털 모기지론 플랫폼인 로켓 모기지(Rocket Mortgage)를 2015년 출시하였다. 로켓 모기지 이전에는 퀴큰 론즈가 웰스파고에게 위협적인 경쟁업체라는 평가는 많지 않았다. 로켓 모기지는 복잡한 모기지론 신청 프로세스를 대폭 간소화하고, 획기적으로 강화된 고객 편의성을 제공하는 것을 목표로 500명 이상의 개발자·디자이너들이 3년간 참여하여 개발된 것으로 알려져 있다.

로켓 모기지는 기존의 모기지 서비스와는 전혀 다른 색다른 경험을 고객에게 제공한다. 고객은 온라인으로 대출을 신청할 수 있으며, 고객의 재무정보 등을 기반으로 이자율, 모기지론 기간, 월별 지급액 및 수수료를 비교하거나 맞춤화할 수 있다. 또한 고객은 온라인으로 모든 대출 관련 문서 및 세부 정보도 확인할 수 있을 뿐만 아니라 3개 신용사에서 제공하는 개인신용점수나 신용정보 내역 등도 간결하고 직관적인 형태로 확인할 수 있다.

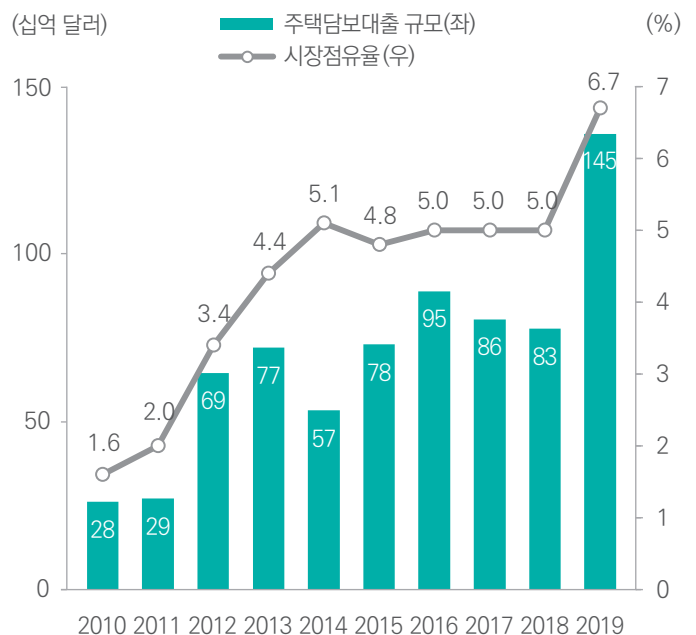
무엇보다도 로켓 모기지는 고객이 거래하는 금융사로부터 급여명세서·은행명세서 등 필요 서류를 직접 인출할 수 있고, 세금신고 내역 등을 통해 고객 신용기록, 소득·자산 정보를 디지털 기반으로 수집하여 고객이 복잡하고 많은 서류를 일일이 준비하거나 제출할 필요가 없다.

### 》 로켓 모기지 사용자 인터페이스



Source: Quicken Loans, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

### 》 로켓 모기지 연도별 주택담보대출 규모 및 시장점유율



Source: Quicken Loans, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

이렇게 간소화된 대출 프로세스로 인해 퀴큰 론즈는 대출 승인 결정에 걸리는 시간을 대폭 줄여 모기지론 처리 시간을 10분 이내로 단축함으로써 기존 모기지 시장을 뒤흔들었다. 또한 로켓 모기지는 2017년 아마존 시 음성인식 플랫폼인 알렉사(Alexa)를 도입하여 고객으로 하여금 목소리만으로도 모기지론 상환금을 지급할 수 있도록 하였다.

“

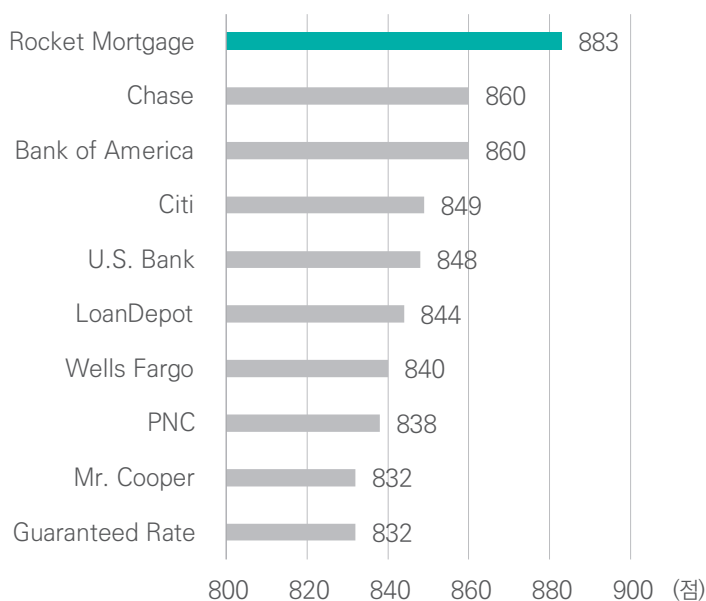
모기지 처리 시간을  
10분 이내로 단축하는 등  
탁월한 고객 경험 및  
디지털 경쟁력으로  
로켓 모기지 출시 3년  
만에 시장 점유율  
1위로 올라섬 ”

이러한 탁월한 고객 여정 및 디지털 경쟁력으로 퀴큰 론즈는 로켓 모기지 출시 약 3년 만에 경쟁관계에 있는 3만 개 이상의 대출기관과 웰스파고를 제치고 모기지 시장 점유율 1위로 올라섰다. 퀴큰 론즈는 2019년 기준 약 1,450억 달러의 모기지론을 판매하였으며, 2019년 2분기 기준 퀴큰 론즈에서 발생한 모든 모기지론의 약 66%는 로켓 모기지 플랫폼에 의해 이루어졌다.

세계적인 마케팅 서비스 기업인 JD파워(J.D. Power)는 2010년부터 2020년까지 11년 연속으로 퀴큰 론즈를 고객 만족도가 가장 높은 기업으로 선정하였다. JD파워의 설문조사에 따르면 설문에 응한 로켓 모기지 고객의 80%가 다음 번 주택 구매 시에도 반드시 로켓 모기지를 고려할 것이라고 답하였다. 산업전망 및 개인금융 부문에서 공신력을 인정받는 미국의 경제지 키플링어(Kiplinger)는 2020년 최고의 고객서비스 모기지론 부문에서 퀴큰 론즈를 골드 메달로 선정하기도 하였다.

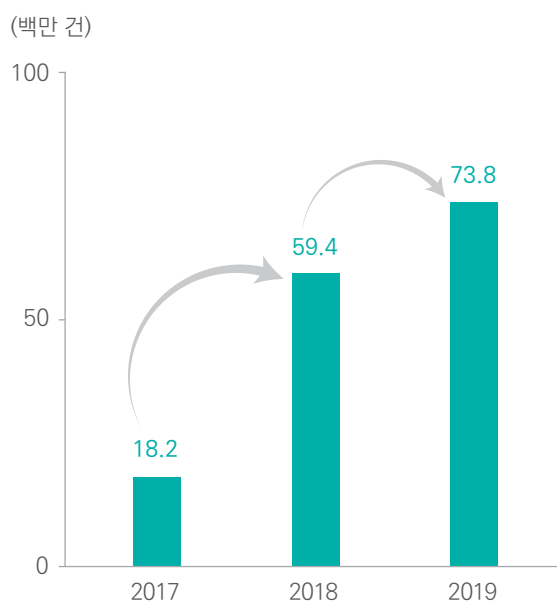
로켓 모기지의 성공 요인은 시대의 흐름을 정확히 읽고 디지털 채널 경쟁력 강화에 집중한 영향도 있지만, 무엇보다도 기존 서비스 대비 로켓 모기지의 서비스가 쉽고 빠르고 간편했기 때문이다. 복잡하고 시간이 오래 소요되는 대출 프로세스를 기술과 디지털 채널 등을 통해 간소화함으로써, 고객의 시간을 절약하고 서비스 접근성을 크게 높인 것이 로켓 모기지의 핵심 성공 요인으로 평가된다.

## » J.D. Power 2020 미국 모기지 기업 만족도 조사



Source: J.D. Power, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
Note: 만족도 Index는 총 1,000점을 만점으로 함

## » 로켓 모기지 플랫폼 방문건수



Source: Rocket Mortgage, 삼성KPMG 경제연구원 재구성



## 가상비서를 통해 금융을 유쾌하고 편리하게, '이노'



캐피털원, 다양하고 유용한 고객지원 기능을 수행하는 가상비서 서비스 이노 출시 ”

미국의 금융지주사 캐피털원(Capital One)은 은행계정이나 신용카드를 보유한 고객을 대상으로 다양하고 유용한 고객지원 기능을 수행하는 가상비서 서비스를 제공하고 있다. 캐피털원은 2017년 3월 SMS 기반의 AI 가상비서 이노(Eno)를 출시했다. 이노는 정교한 자연어 처리(Natural Language Processing) 기술을 기반으로 인간의 대화 뉘앙스를 이해할 수 있도록 설계되었기 때문에 실제 인간처럼 답할 수 있다. 이노는 다양한 기능을 보유하고 있지만 포괄적인 부정(Fraud) 탐지, 질의에 대한 답변 등 고객의 다양한 요청사항 수행, 보안을 위한 가상 카드번호 생성 등 크게 세 가지 주요 기능을 수행한다.

이노는 실시간으로 부정 의심 징후를 탐지하며, 사기로 의심되는 거래나 기타 비정상적인 계정 활동에 대해 고객에게 문자 또는 이메일을 통해 알림을 보낸다. 예를 들어, 고객의 자동이체 금액이 기존에 설정한 평소 금액보다 높을 경우, 이노는 이를 탐지하고 고객에게 알림을 보낸다. 사용자 계정의 이상 여부를 상시 모니터링하는 이노의 기능은 고객에게 심리적 안정감과 만족감을 주고 고객이 안심하고 금융서비스를 사용하는 데 기여하고 있다. 미국의 전문 리서치 기업인 포레스터(Forrester)의 수석분석가 피터 반네마허(Peter Wannemacher)는 부정 탐지와 관련하여 캐피털원은 미국 내 최고 수준이며, 이러한 부정 탐지는 대부분 이노를 통해 이루어진다고 평가한 바 있다.

게다가 이노는 고객 요청사항에 신속하게 대응함으로써 고객의 니즈나 궁금증을 해결해 줄 수 있다. 고객은 이노와의 대화를 통해 잔액, 청구기한 등 고객 본인의 금융활동과 관련하여 질의할 수 있다. 이노는 대화의 사실감을 더하기 위해 고객의 실제 챗(Chat) 로그를 분석하여 만들어졌으며, 특정 질의유형에 대해 약 2,200가지의 서로 다른 표현을 이해하고 지원할 수 있는 것으로 알려져 있다. 워낙 사람같이 대답하기 때문에 전체 고객 질의의 약 15% 정도는 '인생은 무엇일까?'와 같은 금융과 전혀 관련 없는 질문이라고 하며, 이노는 이러한 고객 질의에 농담도 할 수 있다.

### » 이노의 주요 고객지원 기능

부정 탐지 및 이상징후 포착	가상 카드번호 생성 및 제공	다양한 대고객 지원 서비스				
<p>Did you expect an increase?</p> <p>Hi there.</p> <p>I noticed G &amp; L Energy charged you \$140.40 this month on your account ending in 1234. That's \$70.20 more than last month.</p> <p>Your Monthly G &amp; L Energy Charges</p> <table border="1"> <tr> <td>JULY</td> <td>\$70.20</td> </tr> <tr> <td>AUGUST</td> <td>\$140.40</td> </tr> </table>	JULY	\$70.20	AUGUST	\$140.40	<p>Your virtual number is ready</p> <p>If your payment info didn't autofill, drag and drop the highlighted areas below.</p> <p>Music Subscription</p> <p>VIRTUAL CARD NUMBER 1234 5678 9876 5432</p> <p>SECURITY CODE 999      EXPIRATION 07/26</p> <p>Linked to Quicksilver...3321</p> <p>Give Feedback</p>	<p>Your free trial ends tomorrow.</p> <p>If you want to continue with your subscription, you're all set!</p> <p>If you want to cancel, contact MovieStream+ today.</p> <p>Keep tabs on your free trial.</p> <p>You started a 30-day free trial with MovieStream+. Want an email reminder the day before this trial ends?</p> <p>Yes, Remind Me</p>
JULY	\$70.20					
AUGUST	\$140.40					



“

이노는 고객이  
필요로 하는  
솔루션을 제공하고,  
고객의 수고·노력을  
덜어주는 것을  
목표로 함 ”

이노는 보안에 대해 우려하거나 보안을 최우선으로 여기는 고객들을 위해 가상의 카드번호도 제공할 수 있다. 고객은 온라인 쇼핑 중 이노가 제공하는 가상의 카드번호를 사용하여 사기·부정사건 등으로부터 안전하게 카드번호를 유지할 수 있다. 이 외에도 이노는 세금 공제를 받을 수 있는 고객의 기부금을 식별하고 이를 고객에게 알려줄 수도 있다. 실제로 이노는 2019년 한해 동안 전체 고객의 신용카드 거래를 분석하여 약 20억 달러에 이르는 세금공제 대상 기부금을 선별하였고, 분석 결과를 요약하여 약 500만 명의 세금공제 대상 고객들에게 알림 메일을 발송한 바 있다.

또한 이노는 유튜브 프리미엄 서비스 체험 등과 같은 무료 평가판 서비스를 신청한 고객이 기간 내 취소를 잊어 비용이 청구되지 않도록 알려주는 기능도 탑재하고 있다. 이노는 고객이 평가판 서비스를 시작하는 시기를 감지하고, 무료 서비스 종료가 임박한 시점에 사전적으로 고객에게 리마인드를 해주며, 해당 서비스 기업명, 무료 사용기간 및 서비스 취소를 요청할 수 있는 링크 까지도 제공한다. 이를 통해 이노는 고객이 평가판 서비스나 멤버십을 취소하는 데 드는 시간과 수고를 덜어주고, 고객의 돈이 불필요하게 낭비되는 것을 방지해준다.

이노는 고객과 지속적인 의사소통을 통해 고객이 필요로 하는 솔루션을 제공하고, 금융과 관련된 고객의 수고와 노력을 덜어주는 것을 목표로 하고 있다. 캐피탈원의 SI 부문 부사장인 켄 도델린(Ken Dodelin)은 이노에 더 많은 서비스를 탑재하고 기능을 지속적으로 개선할 계획임을 밝히, 캐피탈원은 이노를 통해 타사와 차별화된 고객 경험을 지속적으로 추구할 것으로 전망된다. 부정 방지, 고객 지원부터 최고 수준의 보안 기능 등에 이르기까지 이노는 매우 유용한 고객지원 툴로서 고객이 유쾌하고 편의성이 높은 금융을 경험하는 데 기여하고 있다.





## 제휴·기술의 조합이 빚어낸 최적의 금융서비스, '디지털뱅크'

싱가포르에 본사를 둔 DBS는 18개 시장에 걸쳐 금융서비스를 제공하는 아시아를 대표하는 글로벌 금융그룹이다. 2020년 디지털 뱅커(Digital Banker)가 주관하는 디지털 고객 경험 시상식(Digital CX Awards 2020)에서 9개 부문을 석권하는 등 DBS는 탁월한 디지털 금융 서비스를 제공하는 은행으로 전 세계적으로 명성이 높다.

“ DBS, 디지털 고객의 다양한 니즈를 충족시키고자 쉽고 다양한 금융서비스를 제공하는 모바일 전용은행 '디지털뱅크' 출시 ”

DBS는 금융접근성이 낮은 인도 시장을 타깃으로 금융포용성을 높이고자 2016년 4월 인도 최초의 모바일 전용은행인 디지털뱅크(Digibank)를 출시했다. 디지털뱅크는 2020년 기준 약 260만 명에 달하는 고객을 확보하고 있다. DBS는 디지털뱅크 출시를 위해 스타트업과 유사한 민첩성을 확보하고자 독립적으로 운용되는 별도의 조직을 만들었으며, 인도 고객의 금융 니즈를 효과적으로 충족시키기 위해 디지털뱅크 설계 시 다양한 기능을 제공하면서도 고객이 쉽게 사용할 수 있는 직관적인 고객 여정에 초점을 맞췄다.

고객은 디지털뱅크를 통해 신규 계좌를 90초 내에 개설할 수 있으며, 자신의 재무 상황에 맞는 맞춤형 금융상품도 제공받을 수도 있다. 디지털뱅크는 뱅킹서비스뿐만 아니라 다양한 영역의 금융서비스도 원스톱으로 제공하는데, 투자·자산관리 서비스의 일환으로 고객이 뮤추얼 펀드 투자를 할 수 있도록 지원한다. 25개 이상의 카테고리에 속하는 500개 이상의 펀드를 제공하며, 투자 정보나 월별 투자내역은 자동으로 고객에게 제공된다.

디지털뱅크는 고객의 소비 내역과 구매 패턴을 분석하여 고객의 자산을 최적화 할 수 있는 개인 자산관리(Personal Finance Management, PFM) 서비스도 제공한다. DBS는 PFM 서비스를 제공하기 위해 싱가포르 기술 기업인 머니토르(MoneyThor)와 제휴하였다. 디지털뱅크의 PFM 서비스는 고객의 거래 내역을 분석하여 현금흐름의 이상 여부를 감지하고, 이상징후가 발생하면 이를 고객에게 알려주는 등 고객의 다양한 소비활동을 지원한다.

### » 디지털뱅크 사용자 인터페이스 및 주요 제공 서비스

- 90초 내 계정 개설, 60초 내 개인대출 제공
- 가상 직불카드, 청구서 지불, 예산 수립 및 비용 추적 기능 등 제공
- 무제한 이체 서비스(Immediate Payment Service, IMPS)
- 모든 은행 계좌를 Digibank 앱에 연결하고 하나의 앱에서 사용
- 모든 ATM에서 무료 인출
- 뮤추얼 펀드 투자 지원
- 인터넷 뱅킹을 통해 200개 이상 국가로 해외송금 가능

Source: DBS, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“  
 디지털은 고객에게  
 획기적으로 강화된  
 모바일 디지털  
 금융서비스를  
 제공하여 고객을  
 만족시키는 데 기여  
 ”

이와 더불어 디지털뱅크는 API 및 인도의 통합결제 인터페이스(Unified Payment Interface, UPI)를 사용하여 타 은행의 계좌까지 관리할 수 있는 오픈뱅킹 서비스도 제공하고 있다. 고객은 디지털뱅크 앱 내에서 타 은행의 계좌정보를 확인하고 실시간으로 거래를 수행할 수 있다.

디지털뱅크의 가장 돋보이는 기능이자 백미는 인공지능 기반의 대화형 플랫폼 카이(KAI)를 적용한 가상비서 디지털봇(Digibot)이다. DBS는 미국 핀테크 기업인 카시스토(Kasisto)와의 파트너십을 통해 카이를 디지털뱅크에 탑재하였으며, 카이 기반의 음성지원 챗봇인 디지털봇은 고객의 돈을 관리하고 재무상태를 개선하는 등 전반적인 고객지원 역할을 수행한다.

디지털봇의 뛰어난 점은 단어뿐 아니라 고객의 의도를 파악하면서 인간처럼 대화를 나눌 수 있는 능력이다. 고객과의 대화를 주고 받는 과정에서 디지털봇은 고객이 하려는 작업을 유추할 수 있다. 고객 질의 3~4개를 포함하여 대략 6~7번 대화가 오가면 유추가 가능하다. 디지털봇은 수천 개의 다양한 질의를 이해하고 실시간으로 대응할 수 있으며, 디지털뱅크 출시 초기 고객 질의의 약 80%를 처리하였다.

디지털봇은 지도학습(Supervised Machine Learning)과 비지도 학습(Unsupervised Machine Learning) 능력을 모두 갖추고 있기 때문에, 매일 새로운 지식을 축적하여 고객 경험과 사용자 환경을 개선하고, 새로운 기능도 지속적으로 추가하고 있다. DBS는 고객과의 상호작용에서 디지털봇이 첫 번째 접점이 되도록 적용하는 것을 목표로 하고 있으며, 향후 디지털봇을 기업금융, 자산관리 등으로 확대 적용하는 방안을 고려하고 있는 것으로 알려져 있다.

DBS에 따르면 디지털뱅크의 운영 비용은 일반 은행의 20%밖에 되지 않는다. 그렇기 때문에 신규 시장으로의 진출에 매우 유용하고 확장성이 높다. 실제로 DBS는 인도에 이어 2017년 8월 인도네시아에 디지털뱅크를 롤아웃(Roll-out)하여 좋은 성과를 거두고 있으며, 2020년 12월에는 중소기업을 타깃으로 홍콩에도 디지털뱅크를 런칭하며 고객에게 우수한 디지털 금융서비스를 제공하고 있다.

## » 디지털봇의 대고객지원 서비스

대출 신청 승인	금융활동 관리 및 거래확인	카드 관련 문제 해결	구분	상세
			금융 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인대출 신청</li> <li>· 자금이체 신청</li> <li>· 신용카드 부가서비스</li> <li>· 할부구매 조건 설정(My Preferred Payment Plan)</li> </ul>
			부가 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객에 대한 질의 대응</li> <li>· 신용카드 등록</li> <li>· 신용카드 정지/정지 해제</li> <li>· 신용카드 관련 거래확인</li> <li>· 카드 해외사용 설정/해제</li> <li>· 카드 변경</li> <li>· 리워드 관련 질의</li> <li>· 수표 관련 질의/정지 등</li> </ul>
			고객 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보안 등 민감한 사항인 경우 서비스팀 연결</li> </ul>

# Thought Leadership III

## 국내 금융·핀테크 기업의 고객 경험 개선을 위한 노력








### 국내 금융산업 내 고객 경험 강화 움직임

#### 혁신 금융서비스를 통해 살펴본 국내 고객 경험 강화 움직임

금융혁신과 고객 경험은 동전의 앞뒷면과 같으며, 사용자 편의성을 증대시키는 금융혁신은 궁극적으로 고객 경험이 증진되는 결과로 이어진다. 따라서 혁신 금융서비스를 살펴보면 고객 경험에 대한 국내 금융업계의 전반적인 트렌드를 파악할 수 있다. 혁신적인 금융서비스를 이루는 요소는 여러 가지가 있겠지만, 궁극적으로 금융소비자의 편의를 증대시킴으로써 소비자의 경험과 만족도를 높이는 것이 가장 큰 목적이라 할 수 있다. 본 장에서는 국내 규제 샌드박스의 혁신금융 사례를 포함하여 신선하고 새로운 형태의 금융서비스를 살펴봄으로써, 고객 경험을 높이하고자 하는 국내 금융사들의 노력과 개선 방향성 및 부문별 트렌드에 대해 살펴보려고 한다.

#### » 고객 경험 강화를 위한 혁신 비즈니스 사례

고객 페인 포인트(Pain Point)		국내 혁신 금융서비스 사례
<b>지급결제</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>서비스가 지원되지 않는 영역 및 결제 인프라 관련 비용 부담 존재</li> <li>인증 및 결제 수단이 제한되어 결제 절차가 복잡하고 번거로움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 영역 확대 및 인증 수단 다양화-결제 절차 초간소화</li> <li>월세 납부 카드결제 - 신한·삼성·우리·현대카드</li> <li>결제 인프라 제거·최소화 - 페이콕·에이엔비코리아</li> <li>SMS 인증 간편결제 - 페이플·세틀뱅크</li> <li>안면인식 결제 - 신한카드</li> </ul>	
<b>환전·해외송금</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>환전은 거래의 물리적 제약이 크기 때문에 시간이 많이 소요</li> <li>소액 해외송금은 고객 계좌를 통해서만 거래 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지점 방문 등 거래의 물리적 제약 극복</li> <li>항공사를 통한 환전 - DGB대구은행</li> <li>무인환전기기 기반 환전·소액 해외송금 - 벨소프트</li> </ul>	
<b>보험</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>복잡하고 이해하기 어려워 본인에게 적합한 상품을 찾기가 쉽지 않음</li> <li>상품 가입·청구 등 절차가 복잡함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>절차 간소화 및 새로운 유형의 보험상품 출시</li> <li>ON-OFF 보험 간편가입 - NH농협손해보험·레이니스트</li> <li>모바일 보험 쿠폰 - 현대해상·NH농협손해보험·하나생명 등</li> <li>건강 등급 기반 보험 혜택 - 그레이드헬스체인</li> <li>인슈어테크 보험 - 캐롯손해보험, 사후 정산 보험 - 미래에셋생명</li> </ul>	
<b>대출·신용정보</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>공급자와 수요자 간 정보 비대칭 존재</li> <li>사용자의 서비스 접근성에 제한이 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보 비대칭 최소화 및 서비스 접근성 확대</li> <li>온라인 대출비교 - 카카오페이·핀다·비바리퍼블리카·NHN페이코 등</li> <li>무료 신용조회·관리 - 비바리퍼블리카</li> </ul>	
<b>투자·자산관리</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>일정 금액 이상의 투자금이 요구되는 등 서비스에 대한 진입장벽 존재</li> <li>서비스 대중성이 떨어짐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>진입장벽 완화 및 소비자 투자 기회 확대</li> <li>해외주식 소수단위 투자 - 한국투자증권·신한금융투자</li> <li>주식 상품권 - 한국투자증권·신한금융투자</li> <li>비상장주식 거래 플랫폼 - 두나무·피에스엑스</li> </ul>	

“

지급결제 부문은 결제  
인증 수단 다양화,  
서비스 영역 확대,  
결제절차를 더욱  
간소화하는 방향으로  
진화 중 ”

### ① 지급결제, 서비스 영역 확대·인증 수단 다양화·결제 절차의 초간소화

지급결제 서비스는 금융의 가장 기본적이고 핵심적인 서비스로 인식되고 있으며, 거래의 안정성과 신뢰성이 전제되어야 하는 부문이다. 국내에서는 간편결제가 이미 상용화되었을 정도로 지급결제 부문은 양적·질적으로 크게 성장하여 왔다. 기존에는 카드·계좌를 기반으로 하는 간편결제 서비스가 크게 상용화되었다면 최근에는 서비스 영역을 확대하거나, 생체정보, QR코드, 무선통신기술 등을 활용한 결제 인증 수단 다양화, 결제절차를 초간소화하는 방향으로 진화하고 있다.

#### » 카드 결제가 가능한 월세 납부 서비스 - 신한·삼성·우리·현대카드



Source: 금융위원회, 신한카드, 삼성카드, 우리카드, 현대카드, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스를 통해 개인(임대인)이 신용카드 가맹점이 되고, 카드회원(임차인)이 단일 결제수수료를 부담하도록 허용하는 특례 적용

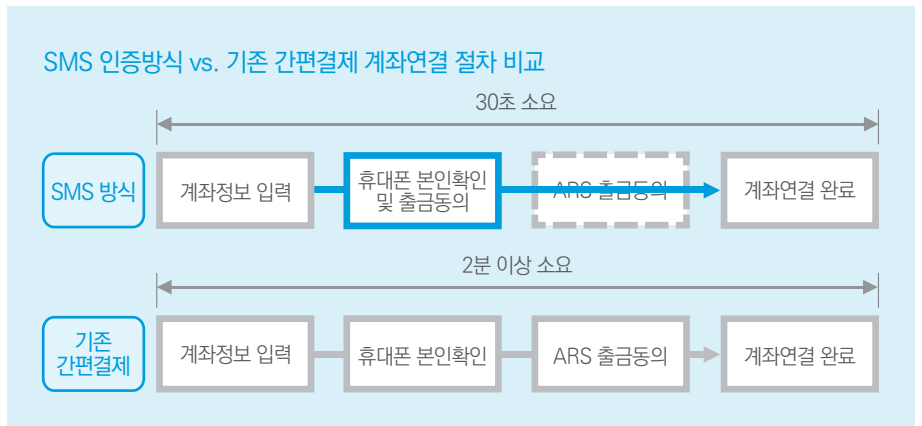
예를 들어 월세 지급이나 중고차 거래의 경우, 기존에는 카드 결제가 지원되지 않아 소비자들은 해당 거래를 현금으로 거래할 수 밖에 없었다. 이러한 소비자들의 불편을 개선하기 위해 부동산 임대차 계약에 따른 월세를 임차인이 신용카드로 임대인에게 지불하는 서비스가 카드사들을 중심으로 출시되었다. 임차인 입장에서는 보다 다양한 방식으로 월세를 납부할 수 있게 되고, 현금이 부족한 경우라도 월세를 카드로 납부할 수 있어 현금 유동성을 확보할 수 있다. 또한 월세 관련 증빙 관리에 대한 번거로움이 줄어들어 연말정산 시 편리하게 공제를 받을 수 있다. 임대인 입장에서는 연체나 미납 걱정을 줄이고 안정적으로 임대료를 받을 수 있게 된다는 이점도 있다.

결제 인프라를 최소화하거나 아예 제거하려는 움직임도 눈에 띈다. 페이콕과 에이엔비코리아는 카드 단말기가 없어도 모바일 앱을 통해 카드 결제가 가능한 결제 서비스를 선보였다. 기존의 카드결제는 카드 리더기나 POS(Point of Sales) 장비가 있어야 가능했으나, 페이콕의 경우 스마트폰의 NFC 기능을 활용한 스마트폰 앱을 통해 삼성페이나 비접촉식 결제 기능이 있는 카드를 터치함으로써 결제가 이루어지도록 하였다. 에이엔비코리아는 무선주파수 방식(Radio Frequency, RF)이나 광학 문자 인식(Optical Character Recognition, OCR) 등 다양한 비접촉식 결제 방식을 지원하는 스마트폰 앱을 신용카드 단말기로 사용할 수 있는 서비스를 선보이고 있다. 해당 서비스가 대중화되면 소상공인이나 자영업자들은 별도의 단말기 없이 스마트폰에 설치된 앱만으로도 결제가 가능하게 되어 단말기 구매 비용에 대한 부담이 크게 해소될 것으로 보인다.



“ 생체인식 기술을 활용하여 카드나 스마트폰 없이 생체정보만으로도 결제할 수 있는 서비스가 시도되고 있음 ”

### » SMS 인증방식의 온라인 간편결제 서비스 - 페이플·세틀뱅크



Source: 금융위원회, 페이플, 세틀뱅크, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스를 통해 추심이체 출금 동의 시 SMS 인증 방식으로 출금동의를 가능하도록 특례 적용

한편 페이플과 세틀뱅크는 온라인 전자상거래 사이트에서 SMS 인증방식의 출금동의·계좌등록 및 결제서비스를 선보였다. 기존의 계좌 기반 결제서비스의 경우 보안 프로그램 설치 및 공인인증서가 필요했으며, 서면이나 전자서명, 전화녹취 및 ARS 방식으로만 출금동의를 받을 수 있었다. 이에 반해 해당 서비스는 휴대폰의 SMS 인증을 통해 본인 확인 및 출금 동의까지 동시에 진행하여 결제방식을 더욱 간소화하였다.

### » 안면인식 결제 서비스 - 신한카드



Source: 금융위원회, 신한카드, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스를 통해 안면인식정보를 신청인이 정한 본인확인 절차를 거쳐 등록할 수 있도록 허용하는 특례 적용

결제 절차의 간소화 노력은 한발 더 나아가 이제는 카드나 스마트폰과 같은 지불수단 없이 생체 정보만으로 결제할 수 있는 서비스도 시도되고 있다. 신한카드는 안면 스캔을 통해 본인 여부가 확인되면 결제를 진행할 수 있는 페이스페이(Face Pay)를 2020년 4월 한양대학교 서울캠퍼스에 처음으로 상용화하였다. 생체(얼굴) 인식 기술 및 AI 알고리즘을 사용하여 안면의 특징점을 3D 카메라를 통해 추출하고, 사용자 안면 정보는 인증센터에 등록·저장된다. 고객은 가맹점에서 실물 카드나 스마트폰 등 별도의 결제수단 없이 안면 인식만으로 결제를 진행할 수 있기 때문에 향후 고객 편의성 증대에 기여할 것으로 보인다.

“

환전의 경우, 여러 불편사항이 존재하나 서비스 이용을 위한 시간·장소에 대한 제약이 가장 큰 불편사항 중 하나로 지적 ”

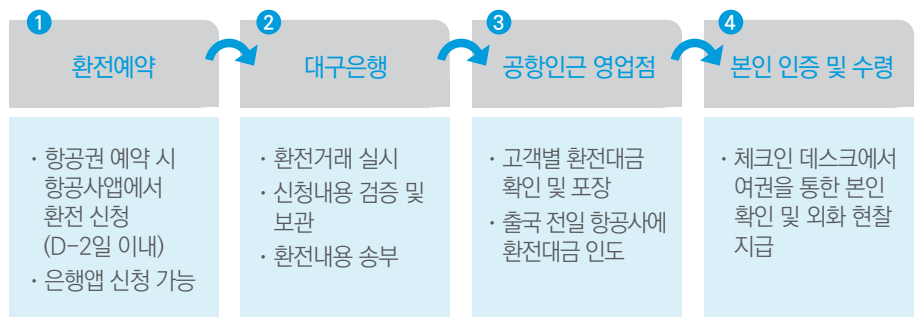
## ② 환전·해외송금, 지점 방문 등 거래의 물리적 제약을 극복

국내 경제 규모가 커지고 해외 여행객이 크게 늘면서 국내 거주자의 해외 지출 규모도 급증하고 있다. 한국관광공사 및 한국은행 통계에 따르면 2019년 기준 국내 출국자 수는 2,871만 명에 육박하며, 한 해 동안 국내 거주자의 카드 해외 사용 실적이 189억 달러(약 22조 3천억 원)에 달하는 것으로 나타났다. 더불어 해외 유학생 수도 지속적으로 증가하여 해외송금에 대한 수요도 높은 수준을 유지하고 있다. 그러나 현재의 환전·소액 해외송금 절차는 소요 시간이 오래 걸리고 수취 방식도 크게 제한되어 있는 등 상당한 제약들이 존재한다.

환전의 경우, 고객은 반드시 환전업 수행이 가능한 은행이나 환전영업자 등 제한된 업체들을 통해서만 서비스를 이용할 수 있다. 또한 환전수수료도 서비스 제공자마다 상이하고, 달러와 같은 주요 통화를 제외한 기타 통화는 환전 자체가 어려워 원-달러-기타 통화 순으로 두 번의 환전 절차를 거쳐야 하기 때문에 수수료 부담이 더욱 커지는 경우도 존재한다.

무엇보다 은행 등이 제공하는 환전 서비스는 앱을 통해 온라인으로 신청을 하더라도 환전대금 수령을 위해 고객은 일부러 시간을 내 지점을 방문해야 하기 때문에, 자칫 사람이 몰리는 시간대에 방문하게 되면 시간도 많이 소요된다. 은행 등을 통한 환전 서비스는 이렇게 지점 방문이 요구되고 영업 시간에만 서비스가 가능하기 때문에, 시간과 장소에 대한 제약이 환전 서비스의 가장 큰 불편사항 중 하나로 지적되어 왔다.

### 》 항공사를 통한 환전 서비스 - DGB대구은행



Source: 금융위원회, DGB대구은행, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스를 통해 금융사의 업무위탁 등에 관한 규정상 금지되어 있는 외국환 관련 업무의 제3자 위탁을 허용하는 특례 적용

이에 따라 고객이 원하는 장소에서 환전할 수 있도록 지원하는 서비스가 시도되고 있다. 대구은행은 은행의 환전 업무를 항공사에 위탁함으로써 고객이 항공사 앱을 통해 항공권 구매와 환전 서비스 신청을 동시에 진행할 수 있도록 하고, 탑승 체크인 시 환전대금을 수령할 수 있는 서비스를 출시할 계획이다.

항공사를 통한 환전 서비스는 항공권 구매와 환전 신청, 환전대금 수령과 항공사 체크인 절차를 각각 단일 프로세스로 통합하고, 대금 수취 장소를 항공사 체크인 데스크로 일원화하여 고객 여정을 크게 단순화하였다. 해당 서비스 이용 시 지점을 방문할 필요가 없어 환전에 걸리던 시간이 대폭 줄어드는 등 고객 편익이 크게 증대될 것으로 기대된다. 코로나19로 인한 여행 수요가 급감하여 서비스 시행이 당초보다 지연되고 있으나, 향후 팬데믹이 종식되고 여행 수요가 회복되면 해당 서비스는 높은 편의성으로 인해 크게 활성화될 것으로 전망된다.

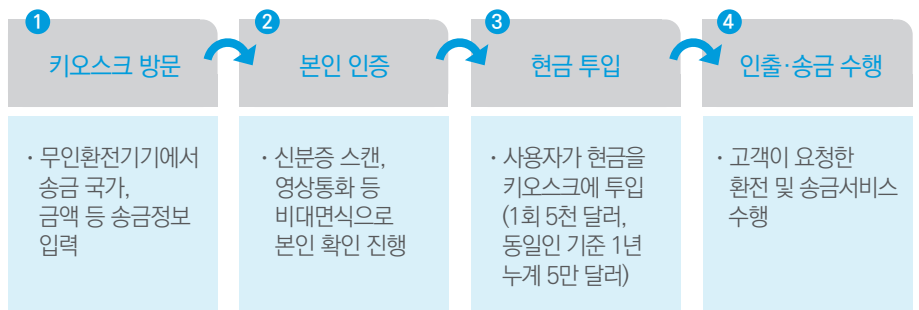
“ 환전·해외송금 부문은 기존 물리적 제약을 극복하고 산업 간 협업을 통해 서비스 접근성을 확대하고 있음 ”

소액 해외송금의 경우, 거래가 반드시 고객 계좌를 통해서만 이루어져야 하는 제약이 있다. 핀테크 기업인 벨소프트는 고객이 호텔 및 지하철역 등에 설치된 무인 키오스크(와우 익스 체인지)를 통해 소액 해외송금이 가능한 서비스를 국내 최초로 출시하였다. 고객이 송금대상 국가 및 송금액 등 송금정보를 입력한 후 신분증 스캔 등을 통한 본인 인증 절차를 거치면 서비스를 이용할 수 있다. 국내에서 해외로 대금을 송금하는 것뿐만 아니라 해외에서 송금한 대금을 수취할 수도 있다.

무인 키오스크는 소액 해외송금 서비스뿐만 아니라 환전 서비스도 제공한다. 고객은 외화를 살 것인지 팔 것인지를 선택하고, 거래 통화를 선택한 다음 신분증 스캔을 통한 인증 과정을 거친 후 현금을 투입하면 원하는 환전 금액을 수취할 수 있다. 이 모든 과정은 약 30초 정도 소요 된다. 호텔, 공항, 지하철역 등 무인기기가 설치된 곳이면 언제 어디서나 환전 서비스를 이용할 수 있기 때문에 가장 큰 불편이었던 시간과 장소의 제약도 크게 개선되어 서비스 접근성도 높다.

2020년 6월 기획재정부는 ‘융복합·비대면 서비스 활성화와 경쟁 촉진을 통한 외환서비스 혁신방안’을 발표하였다. 해당 혁신안은 외국환거래규정 개정을 통해 환전·해외송금 업무의 위·수탁을 허용하거나 확대함으로써 고객이 은행·환전영업자 외 금융사, 항공사, 면세점, 택배 등 다양한 경로로 환전을 신청하고 대금을 받게 허용하는 내용을 골자로 한다. 이와 같이 환전 및 소액 해외송금 부문은 물리적 제약을 극복하거나 산업 간 협업을 통해 서비스 접근성을 확대 하는 방향으로 다양한 해결 방안이 시도되고 있음을 알 수 있다.

» 무인환전기기를 이용한 환전 및 소액 해외송금 서비스 - 벨소프트



Source: 금융위원회, 벨소프트, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 무인환전기기를 통해 소액 해외송금업자와 고객 간 대금의 지급·수령을 허용하는 특례 적용

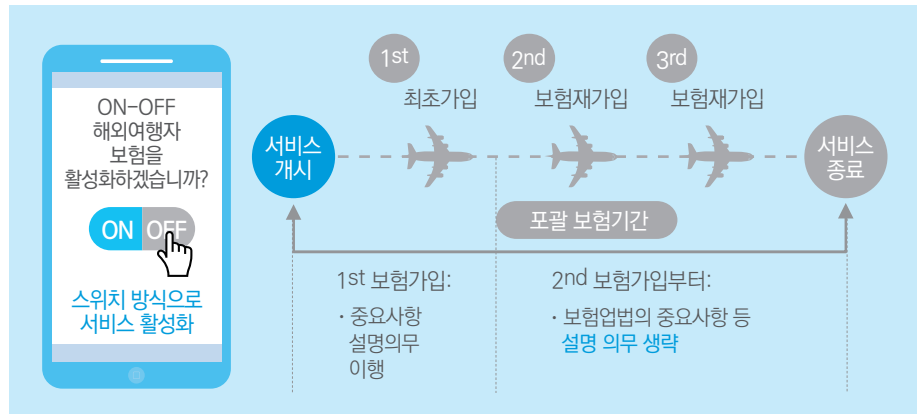
“ 보험은 이해가 어렵고 상품 가입이나 청구 절차가 복잡하며, 사용자 니즈에 적합한 상품을 찾기 어렵다는 것 등이 불편사항으로 지적되어 옴 ”

③ 보험, 절차 간소화 및 새로운 유형의 보험상품 출시

보험은 이해하기 어렵고 상품 가입이나 청구 절차가 복잡하며, 사용자의 니즈에 적합한 상품을 찾기가 어렵다는 것 등이 일반적인 불편사항으로 지적되어 왔다. 또한 해외여행자 보험이나 기업성 보험과 같이 특정 기간 내 반복적으로 가입이 필요한 경우에도 사용자는 보험 중요 사항 등에 대해 매번 의무적으로 설명을 듣고, 같은 양식의 문서를 반복적으로 작성해야 하는 불편함이 있었다.

NH농협손해보험 및 핀테크 기업 레이니스트는 이를 위해 보험을 한번 가입하면, 포괄 보험 기간 동안 보험에 대한 설명 및 신원 인증절차 없이도 간편하게 보험을 개시하고 종료할 수 있는 서비스를 출시하였다. 고객은 보험상품에 대한 별도의 설명이나 인증 절차 없이 보험료 결제만으로 재가입이 가능하며, 간편하게 스위치 방식(On-Off)으로 보험을 개시하거나 해지 할 수 있어 번거로운 가입절차를 크게 간소화할 것으로 기대된다.

## ON-OFF 보험 간편가입 서비스 - NH농협손해보험·레이니스트



Source: 금융위원회, NH농협손해보험, 레이니스트, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 최초 가입 시 보험상품 설명 등의 적합한 가입 절차를 거치고, 재가입 시 간편 가입 허용

이와 유사하게 반복적으로 가입이 필요한 승강기사고배상책임보험, 재난배상책임보험 등과 같은 기업성 보험을 대상으로도 가입절차를 간편하게 하는 시도가 이어지고 있다. 고객은 법인인감 및 인감증명서 등을 필수적으로 지참해야 했고 자필 서명을 제출하는 대면 방식으로만 기업성 보험가입이 가능하였다. 이에 보험사들은 보험에 가입하고자 하는 기업에 소속된 직원이 본인 인증만을 통해 온라인으로 간편하게 가입할 수 있는 기업성 보험 간편가입 서비스를 출시하거나 준비 중에 있다.

어렵고 복잡하다는 이미지에서 벗어나 고객에게 좀더 친근하게 다가가기 위해 생활 밀착형 보험서비스로 거듭나기 위한 시도도 이어지고 있다. e커머스와 같은 온라인 쇼핑 플랫폼에서 영화·커피 쿠폰과 같이 타인에게 선물할 수 있는 ‘보험 모바일 상품권(쿠폰)’ 서비스가 그 일환이다. 쿠폰을 구매하거나 선물 받은 소비자는 이를 보험 가입이나 보험료 납부 등에 활용할 수 있다.

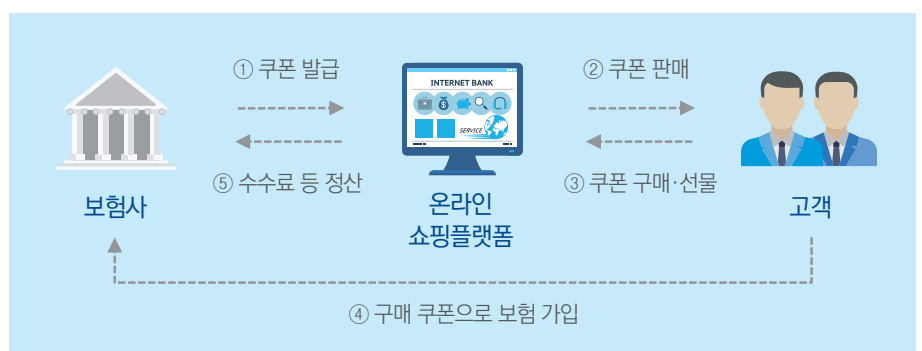
보험은 통상적으로 보험설계사 등 일부 대표 채널을 통해 주로 판매되는게 일반적이었다. 그러나 이제는 일상 생활에서 자주 이용하는 온라인 쇼핑물을 통해 보험을 편리하고 저렴하게 구입할 수 있게 되어 보험상품에 대한 접근성은 더욱 개선될 것으로 보인다.

“

보험사들은 최근 보험 모바일 쿠폰 등 새롭고 독창적인 보험상품을 잇따라 출시하고 있음

”

## 모바일 보험 쿠폰 서비스 - 현대해상·NH농협손해보험·하나생명 등



Source: 금융위원회, 현대해상, NH농협손해보험, 하나생명, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 온라인 쇼핑 플랫폼에서 보험료 선불 쿠폰 판매가 보험계약 모집에 해당하지 않도록 하고, 보험기간 이후에도 보험료 납부(정산)가 이루어지도록 허용

소비자 개개인의 성향이나 상황에 맞게 보험료가 조절되거나 금전적 혜택이 보상되는 서비스도 시도되고 있다. 핀테크 기업 그레이드헬스체인은 이미 보험상품을 가입한 소비자도 요청하면 건강등급을 재산정하고 일정 기준이 충족되면 기존 계약의 보험료를 할인해 주는 서비스를 선보였다. 해당 서비스 출시로 인해 신규 계약자에게만 적용되었던 보험료 할인 혜택이 건강 개선 노력에 따라 기존 계약자에게도 제공되고, 헬스케어와 융합된 다양한 형태의 건강 증진형 보험상품 출시가 촉진될 것으로 예상된다.

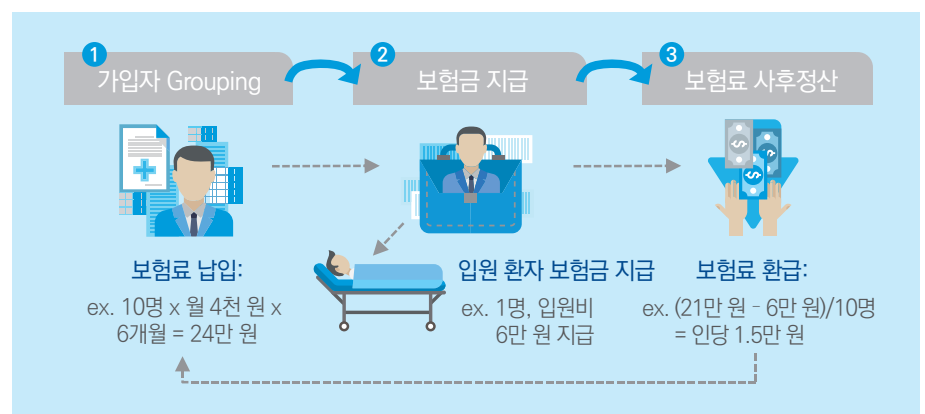
인슈어테크(InsurTech)를 활용한 보험서비스가 출시되는 것도 눈길을 끄는 부분이다. 캐롯 손해보험은 탄 거리에 비례하여 자동차 보험료를 납부하는 서비스를 출시했다. SK텔레콤과의 제휴를 통해 사물인터넷(Internet of Things, IoT) 기술을 활용하여 주행거리가 측정되고, 이러한 운행정보에 기반하여 산출된 보험료는 고객에게 실시간으로 제공된다. 또한 후불로도 결제할 수 있도록 하여 소비자가 느끼는 보험료의 합리성을 극대화하였다. 이와 더불어 캐롯 손해보험은 특정 안전 기준을 충족하는 경우, SK텔레콤을 통해 보험 계약자에게 매월 1만 원권 상품권을 제공하는 서비스도 선보였다.

해당 서비스는 이종 업종인 통신 부문과 융합된 상품이자, 고객의 운전 습관과 연계되고 맞춤형 보험상품(Usage Based Insurance, UBI)으로 2016년 DB손해보험이 국내에서 처음으로 UBI 상품을 출시한 이후, 운전자 습관에 따라 보험료 할인, 상품권 제공 등 사용자에게 보다 다양한 혜택을 주는 방향으로 발전되고 있다.

보험료가 사후 정산되는 보험들도 선보이고 있다. 미래에셋생명엔 계약자 집단을 형성하여 해당 집단의 전체 보험금 지출이 계약자 집단으로부터 받은 전체 보험료보다 적을 경우, 해당 차액을 가입한 고객에게 환급해주는 보험 서비스를 2020년 7월 출시하였다. 기존 보험상품의 경우, 남은 적립금은 보험사의 이익으로 처리되었으나, 해당 상품은 이러한 이익을 기업이나 주주가 아닌 소비자에게 돌려줌으로써 소비자가 받는 혜택을 강화하였다.

“ 보험업계는 절차 개선, 이종 산업과 연계 또는 고객 맞춤화 등을 통해 고객 편의를 강화하기 위한 노력을 지속하고 있음 ”

### » 보험료 사후정산형 건강보험 - 미래에셋생명



Source: 금융위원회, 미래에셋생명, 삼정KPMG 경제연구원 재구성  
 Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 위험률차 배당과 유사한 효과를 갖는 무배당 보험상품 개발 허용(보험가입자 집단의 보험사고 미발생에 따른 이익에 한정하여 90%이상 환급)

최근 보험사들은 장기화되고 있는 초저금리 기조에 당면해 있지만, 고객의 니즈를 만족시키기 위해 보험 절차를 개선하고, 인슈어테크와 같은 새로운 기술의 활용 또는 고객에게 맞춤형 보험 등과 같이 새롭고 독창적인 상품을 잇따라 출시하며 고객 편의를 강화하기 위한 노력을 지속하고 있다.



“

대출의 경우, 소비자가 다양한 조건의 상품을 비교·선택할 수 있도록 지원하는 온라인 대출비교 서비스가 출시됨 ”

#### ④ 대출·신용정보, 공급자·수요자 간 정보 비대칭 최소화 및 서비스 접근성 확대

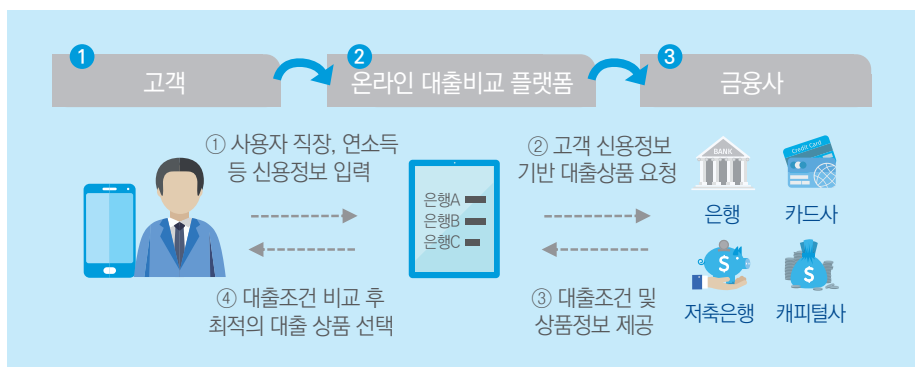
대출은 정보의 비대칭성이 높은 상품이기 때문에 그동안 소비자들이 받는 불이익이 상대적으로 큰 서비스로 인식되어 왔다. 불과 얼마 전까지만 해도 소비자들은 가장 싼 이자율로 대출을 받기 위해 여러 은행들을 돌아다니며 대출 상담을 받는 등 직접 발품을 팔아야만 했다. 모바일 뱅킹이 대중화되면서 지점을 직접 방문할 필요는 많이 줄어들었지만, 소비자들은 금융사가 운영하는 앱이나 홈페이지에 일일이 접속하여 가장 저렴한 이자율을 제공하는 대출상품을 찾아야 했다. 일반적인 금융사는 대부분 자사가 판매하는 상품 정보만 제공하기 때문이다.

그러나 최근에는 대출 부문도 최저가 비교 사이트처럼 소비자가 다양한 조건의 상품을 비교·선택할 수 있도록 지원하는 온라인 대출비교 서비스가 출시되고 있다. 플랫폼별로 제휴 상황에 따라 조화되는 상품 개수나 서비스 영역이 조금씩 상이할 뿐 기본적으로 서비스 형태는 유사하다. 이에 따라 소비자들은 클릭 몇 번으로 본인에게 최적의 조건을 제시하는 대출을 손쉽게 찾을 수 있게 되었다. 게다가 온라인 대출비교 서비스는 지점보다 비용이 적게 들기 때문에 대부분 우대금리를 제공하여 소비자들은 이자비용 부담도 줄일 수 있다. 여러 금융사들이 제공하는 다양한 조건들을 온라인으로 비교하고, 간편하게 대출을 받을 수 있는 높은 편의성 때문에 온라인 대출비교 서비스는 향후 높은 성장이 예상된다.

온라인 대출비교 서비스는 초기 신용대출을 시작으로, 최근에는 소비자들의 다양한 금융 니즈를 충족하기 위해 전세자금대출이나 모기지론 등으로 서비스 영역을 확대하고 있는 추세이다. 핀테크 기업 핀다의 경우, 타 기업들이 제공하지 않는 전·월세대출 추천 서비스도 제공하고 갚아야 할 원금과 이자, 상환일정에 맞춰 알람을 제공하는 대출관리 서비스도 제공함으로써 서비스의 차별화를 꾀하고 있다. 핀테크 기업 핀크는 통신료 납부 이력과 같은 대안적인 정보를 활용하여 소비자 신용을 평가하고, 이를 기반으로 대출을 중개하는 서비스를 선보였다. 해당 서비스는 기존 신용평가 체계에서 금융이력 정보가 부족하여 이자율 책정 시 불이익을 받거나 서비스 이용이 제한되었던 소비자들의 불편을 개선하는데 기여할 것으로 보인다.



#### » 온라인 대출비교 서비스 - 카카오페이·핀다·비바리퍼블리카·NHN페이코 등



Source: 금융위원회, 카카오페이, 핀다, 비바리퍼블리카, NHN페이코, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

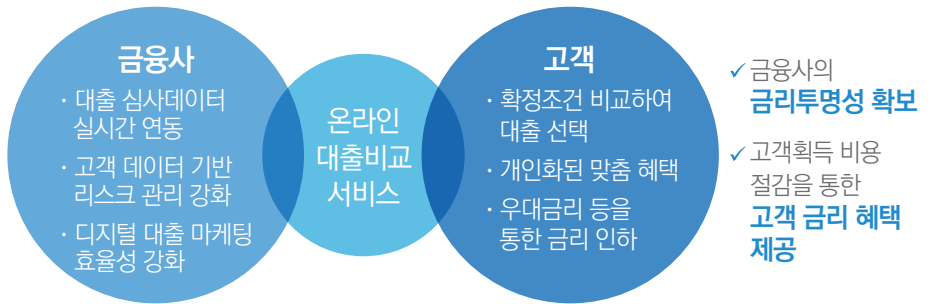
Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 여러 금융사의 대출상품 정보를 소비자에게 신속히 제공하기 위해 대출모집인 1사 전속주의 규제 특례인정

카카오페이의 경우, 소득증빙이 쉽지 않아 대출서비스를 받지 못하는 영세사업자나 중소기업들을 위해 사업자 신용대출 및 중소기업분할상환대출에 대한 정보도 제공하고 있다.

소비자들이 보다 우호적인 조건으로 대출을 받을 수 있도록 하기 위해 소비자 의견을 적극 반영하거나 소비자 참여를 확대하는 움직임도 눈에 띈다. NHN페이코는 제휴된 금융사가 제시하는 대출 정보를 소비자에게 제공하는 것뿐만 아니라, 소비자가 금융사와 대출 조건을 협상할 수 있도록 하여 소비자 주도권을 확대하고 있다.

“대출 관련 서비스는 접근성을 확대하고, 소비자가 보다 유리한 조건으로 대출을 받을 수 있도록 지원하는 등 소비자 중심으로 재편되고 있음”

» 온라인 대출비교 서비스 기대효과



Source: 금융위원회, 핀다, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

신용정보 또한 소비자 접근성이 크게 떨어지는 영역이었다. 기존에는 소비자가 본인의 신용 상태를 확인하고 싶으면 신용정보회사 웹사이트에 접속하여 4개월에 한번씩, 1년에 총 3회까지 제한적으로 본인의 신용 현황을 확인할 수 있었다. 게다가 보안 프로그램 설치, 본인 인증, 공인인증서 비밀번호 입력 등의 번거로운 절차를 거쳐야만 했다.

핀테크 기업 토스(비바리퍼블리카)는 이러한 불편함을 해소하기 위해, 2018년 2월 국내 최초로 소비자가 무료로 자신의 신용등급을 조회하고 관리하는 서비스를 출시하였다. 현재는 이러한 무료 신용조회 서비스가 보편화 되었지만, 토스가 해당 서비스를 출시하기 전까지 소비자들은 본인의 신용등급을 확인하기 위해 추가로 비용을 지출하거나, 번거로운 절차를 거쳐더라도 상당히 제한적인 조건으로 서비스를 이용할 수 있었다. 소비자들은 토스의 서비스를 통해 추가비용 없이 자신의 신용점수·등급을 제한없이 확인하게 되었으며, 신용상태 변경 내역이나 사유까지 확인할 수 있다.

이렇듯 대출 및 신용정보 부문은 기존에 서비스 이용이 제한되거나 소외되었던 소비자들이 혜택을 받을 수 있도록 정보 비대칭성을 해소하고, 서비스 접근성을 확대하는 방향으로 진화하고 있다. 특히 대출 부문은 소비자들이 가장 최적의 조건으로 서비스를 이용할 수 있도록 여러 금융사의 대출 조건을 비교해 주거나, 대출 심사 과정에서 소비자 주도권을 확대하는 등 소비자를 중심으로 재편되고 있는 것을 확인할 수 있다.



“

투자·자산관리  
부문에서는 최근  
소액으로도 투자가  
가능한 서비스가  
출시됨 ”

### ⑤ 투자·자산관리, 진입 장벽 완화를 통한 소비자들의 투자 기회 확대

최근 코로나19를 계기로 주식시장의 변동성이 높아지면서 국내는 물론 해외주식 투자에 대한 개인투자자의 관심이 그 어느 때보다 높아진 상황이다. 그러나 아마존과 같은 글로벌 우량주를 구매하려면 한 주라도 몇 백만 원 이상의 투자금이 필요하기 때문에 여유자금이 넉넉치 않은 개인투자자 입장에서는 투자를 하고 싶어도 이를 실행하기가 쉽지 않다. 이에 투자·자산관리 부문에서는 소액으로도 고가의 해외주식 투자가 가능한 서비스가 선보이고 있다.

신한금융투자는 개인투자자가 해외주식을 소수점 단위로 거래할 수 있는 ‘해외주식 소수점 투자 서비스’를 2018년 10월 국내 최초로 출시하였다. 해당 서비스는 0.01주 단위로 거래가 가능하여 고가의 해외주식 투자에 대한 접근성을 크게 개선시켰다. 소규모 금액으로도 투자가 가능하여 개인투자자도 해외 주식 투자에 쉽게 진입할 수 있기 때문이다. 신한금융투자는 해외주식 소수점 투자에 자동 환전 기능을 추가하고, 매월 적립식으로 투자할 수 있는 서비스로 확장시켰으며, 해당 서비스를 상품권으로 이용하거나 지인에게 선물할 수 있는 서비스도 2020년 말 선보였다.

#### 》 해외주식 소수단위 투자 서비스 - 한국투자증권·신한금융투자

The image shows a three-step process in a mobile app:

- 투자 현황 (Investment Status):** Shows a total portfolio value of 700,000원 (+102,000원, 20% ↑). A list of stocks includes AAPL (₩156,000), INTC (₩46,900), QCOM (₩56,000), NVDA (₩133,500), GOOG (₩1,044,000), and AMZN (₩1,478,000).
- AMZN 아마존 (AMZN Amazon):** Shows the current price at ₩1,478,000 (+78,000원, +5.6%). A prompt asks '얼마를 투자할까요?' (How much to invest?) with a selected amount of 5,000원. Options for '+5천원', '+1만원', and '직접 입력' are visible. Fees are listed as '수수료 무료' (commission free) and '예상주식수 0.1234주' (estimated shares 0.1234). '투자 가능액 100,000원' (available investment amount 100,000원) is also shown.
- 주문접수가 완료되었습니다 (Order completed):** Confirms the order for 5,000원. Details include: 주문일자 2021.03.02, 거래구분 매수 (buy), 투자대상 AMZN 아마존, 주문금액 5,000원, 예상 체결 주식수 0.1234주, 수수료 무료, and 총 결제금액 5,000원.

Source: 금융위원회, 한국투자증권, 신한금융투자, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

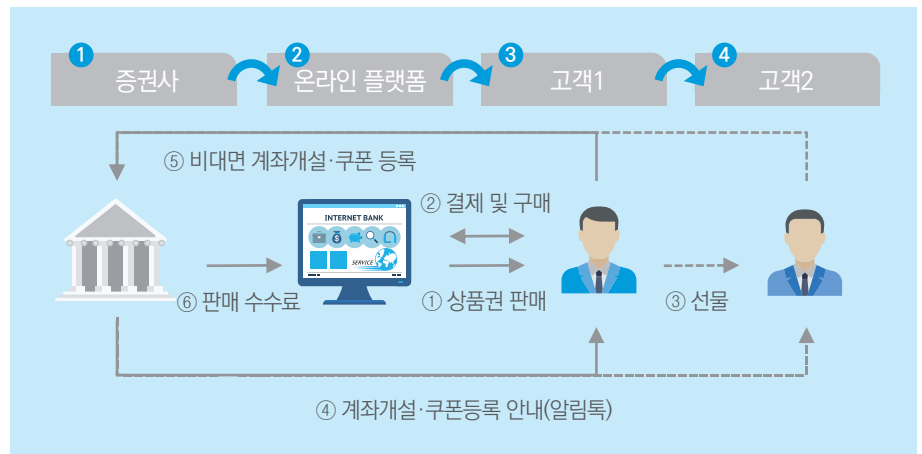
Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 소수단위 해외주식 매매중개 시 자본시장법상 구분예탁의무·계좌구분개설 등이 적용되지 않고 중개할 수 있도록 허용

한국투자증권도 개인투자자가 해외주식을 소수점 단위로 거래할 수 있는 모바일 플랫폼을 2020년 8월 출시하였다. 해당 서비스는 별도의 환전이 필요하지 않으며, 금액으로는 최소 천원 단위로, 주식수로는 소수점 여섯째 자리까지 해외주식 거래가 가능하다. 일반 e커머스에서 쇼핑하듯 소비자들은 주식을 장바구니(쇼핑백)에 담아 한번에 구매할 수 있다. 커피값보다 싼 금액으로도 투자가 가능하다 보니 20~30대 고객이 전체 고객의 80% 이상을 차지한다고 알려져 있다.

이 외에도 한국투자증권은 2020년 3월 국내 최초로 주식이나 펀드에 투자할 수 있는 온라인 금융상품권을 출시하여 온라인 쇼핑물을 통해 판매하였다. 출시 1년 만에 346만 장이 판매되었으며, 액수로는 약 1,671억 원에 달한다.

“ 소규모 투자금으로 해외주식·부동산에 투자하거나 비상장 주식을 거래할 수 있는 플랫폼이 출시되어 소비자의 투자 기회 확대에 기여 ”

» 주식 상품권 서비스 - 한국투자증권·신한금융투자



Source: 금융위원회, 한국투자증권·신한금융투자, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 해당 서비스 출시를 위해 규제 샌드박스는 온라인 플랫폼 사업자가 주식 상품권을 판매·유통하는 행위를 자본시장법상 투자중개업에 해당하지 않는 것으로 특례 적용

소액 거래가 가능해진 것은 해외주식뿐만이 아니다. 핀테크 기업 카사코리아는 부동산도 해외 주식처럼 소액으로 거래할 수 있는 서비스를 2020년 9월 선보였다. 건물주가 자신이 소유한 부동산을 카사 플랫폼에 상장하면 신탁사가 서울 및 수도권에 위치한 상업용 부동산을 담보로 하여 자산유동화증권(Asset-backed Security)을 블록체인 기반의 디지털 방식으로 발행한다. 소비자들은 카사 플랫폼을 통해 건물의 주요 정보를 확인하고 이를 거래할 수 있다. 최소 5,000원부터 투자가 가능하기 때문에 기업이나 자산가들만 거래할 수 있다고 여겨졌던 서울·수도권의 상업용 부동산에 대해 일반 소비자들도 쉽게 투자할 수 있다.

거래가 매우 제한된 조건으로 이루어져 일반적인 소비자들이 실행하기 어려웠던 비상장주식 투자를 대중화한 서비스도 선보이고 있다. 블록체인 기업 두나무는 삼성증권과 협력하여 비상장 기업에 투자할 수 있는 모바일 플랫폼 서비스를 2019년 11월 출시하였다. 기존에는 매수인과 매도인이 가격과 수량을 협의하는 일대일 오프라인 방식으로 비상장주식 거래가 이루어졌다. 두나무는 모든 비상장주식 거래 과정을 블록체인 기술을 적용하여 원스톱으로 제공하며, 삼성증권이 실매물을 확인하는 등 안전한 거래가 이루어지도록 지원한다. 현재 약 4,000여 개의 국내 비상장 종목 거래를 지원한다.

핀테크 기업 피에스엑스(PSX)도 신한금융투자와 제휴하여 비상장주식 온라인 플랫폼을 2020년 12월 출시하였다. 2021년 2월 기준 월간 활성 사용자가 5만 명을 돌파하여 두 달 만에 500% 가까운 고객 증가율을 기록하였다. 이는 온라인 플랫폼을 통해 거래 안정성이 담보되고, 정보 비대칭 및 높은 유통마진 등이 해소됨에 따라 과거 일반 투자자가 시도조차 하기 어려웠던 비상장주식의 거래 장벽이 크게 낮아졌기 때문인 것으로 보인다.

투자·자산관리 서비스의 경우 과거에는 진입장벽이 존재하여 일반적인 소비자들이 이용하기 어려웠지만, 최근에는 금융사·핀테크 기업들이 소액 투자가 가능한 방식으로 투자접근성을 높이는 움직임을 보이고 있다. 이렇듯 투자·자산관리 부문에서는 서비스 접근성을 강화하고 소비자들의 투자 기회를 확대함으로써 차별화된 고객 경험을 제공하기 위한 경쟁이 치열하게 펼쳐지고 있다.

## 소비자 만족도와 국내 금융서비스 현주소



한국소비자원이 조사하는 한국 소비생활지표에 따르면 ‘금융·보험’ 분야는 11개 산업분야 중 최하위 수준의 고객 만족도를 기록 중



### 소비자는 국내 금융서비스에 만족하고 있을까?

국내 금융시장은 금융서비스 대중화가 상당히 이루어진 성숙한 시장에 속한다. 2020년 1월 말 기준 경제활동인구 1인당 보유 신용카드 수는 평균 4장에 육박하고, 카드보급률은 2015년에 이미 90%를 넘어서다. 글로벌 재보험사 스위스리(Swiss Re)에 따르면 2019년 기준 국내 보험침투율은 10.8%로 글로벌 6위를 기록하고 있으며, 보험밀도는 3,366 달러로 글로벌 19위를 기록하고 있다.

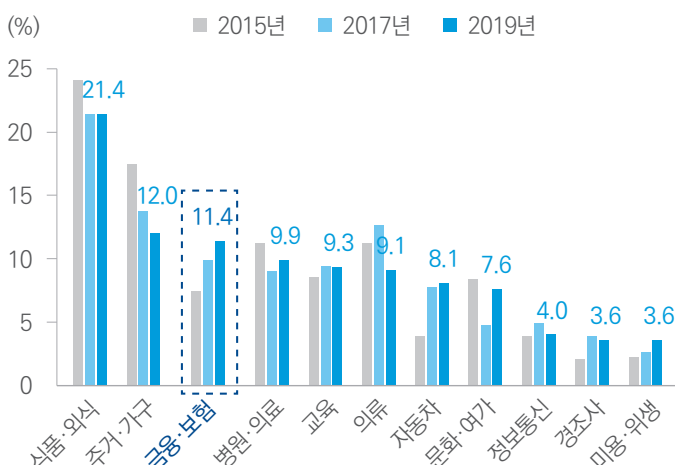
게다가 한국소비자원에 따르면 국내 소비생활에서 금융의 중요성은 점차 높아지고 있는 것으로 분석된다. 한국소비자원이 조사하는 한국 소비생활지표에 따르면 과거에는 의식주가 국내 3대 주요 소비 분야로 인식되었으나, 2019년에는 ‘금융·보험’이 ‘식(食)’과 ‘주(住)’에 이어 세 번째로 중요한 소비 분야로 부상하였다.

그러나 국내 소비생활에서 금융의 중요성이 커진 것과는 대조적으로 소비자가 체감하는 만족도는 조사된 분야 중 가장 낮은 수치를 기록한 것으로 나타났다. 한국 소비생활지표를 측정하는 11개 분야에 대한 종합적인 소비생활 만족도는 69.9점으로, 이 중 ‘식품·외식’, ‘의류’, ‘병원·의료’ 등의 영역은 평균 만족도를 넘는 분야로 꼽히고 있다. 반면 ‘금융·보험’ 분야는 종합(평균) 소비생활 만족도인 69.9점도 충족하지 못한 67.9점을 기록하여, 소비자의 만족도가 가장 낮은 분야로 조사되었다.

금융위원회가 주관하고 한국갤럽이 전국의 만 19~69세 국민 1,045명을 대상으로 조사한 ‘2019년 금융소비자 보호에 대한 국민인식조사’ 내용도 소비생활지표 결과와 크게 다르지 않다. 조사 응답자 중 30.5%가 금융상품 및 서비스 이용 과정에서 ‘불만족·불합리한 처우를 받았다’고 답변하였으며, ‘상품판매 후 고객에게 신경쓰지 않는다’는 응답도 73.0%에 달하여 소비자들은 금융서비스에 대해 대체로 낮은 만족도를 보이는 것으로 나타났다.

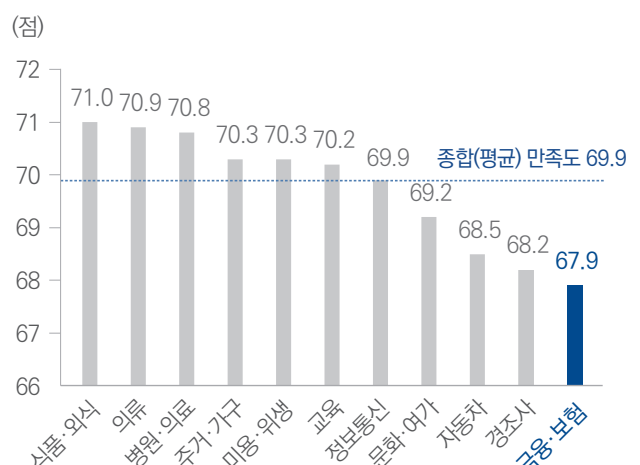
금융소비자가 느끼는 불만사항을 구체적으로 살펴보면, ‘이해하기 힘든 약관·상품설명서(88.7%)’, ‘금융서비스 이용 시 과도한 서류 요청(85.3%)’, ‘까다로운 보험금 수령 절차(84.5%)’, ‘과도한 수수료(83.7%)’, ‘야간 이용불가 등 짧은 영업시간(80.7%)’, ‘과도한 대기 시간(65.7%)’, ‘상품구매 시 불충분한 설명(77.5%)’ 등으로 소비자가 느끼는 불편사항도 다양한 것으로 나타났다.

#### 》 2017~2019년 국내 소비생활 중요도 변화추이



Source: 한국소비자원(2019), ‘한국의 소비생활지표 산출 연구’, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

#### 》 2019년 소비생활분야별 만족도



Source: 한국소비자원(2019), ‘한국의 소비생활지표 산출 연구’, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



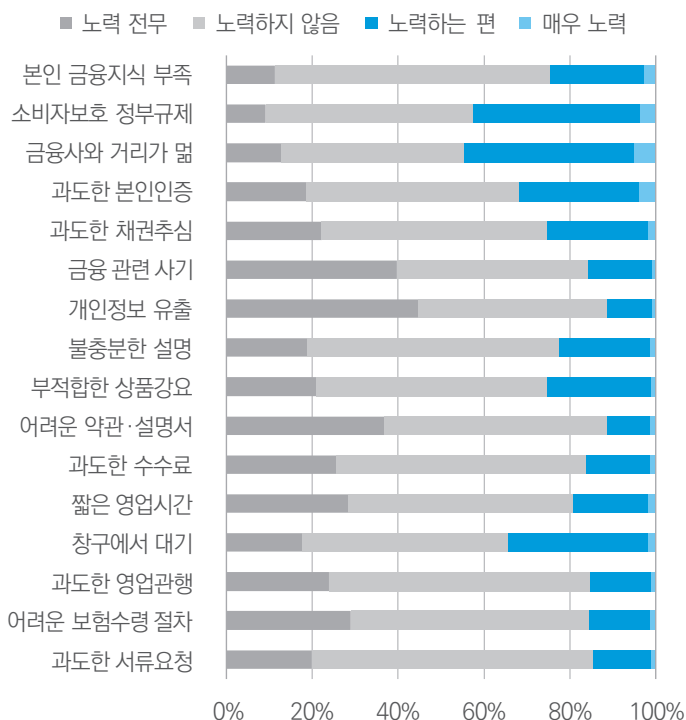
“ 소비자 평가 결과는 소비자 만족도 제고를 위해 금융사의 밸류체인 및 서비스 전반에 걸쳐 개선의 필요성이 매우 높고 시급함을 보여줌 ”

최근 5년 내 상품 구조가 복잡하고 이해하기 어려운 상품을 이용한 적이 있는 응답자(전체 응답자의 34.8%)의 상당 수는 '판매 직원이 설명은 대충하면서 서류에 서명부터 우선적으로 안내한다(43.1%)'는 지적이 제기되었으며, '자신에게 맞지 않는 상품을 계속 권유(35.6%)' 하거나 '어려운 용어를 과하게 사용한다(32.4%)'는 응답도 다수 포함되었다.

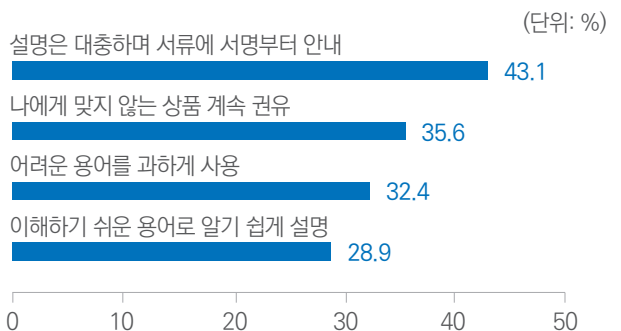
앞서 언급된 조사는 금융소비자 보호라는 정책적 목적을 위해 실시된 것이고, 조사된 불편사항 중 일부는 규제적으로 필요한 사항이기 때문에 고객 불편에도 불구하고 준수되어야 하는 사안임을 감안할 필요가 있다. 그러나 고객 경험을 강화하고자 하는 국내 금융사들의 노력에도 불구하고 11개 산업분야 중 최하위 수준의 고객 만족도를 기록 중인 것이 국내 금융산업이 마주한 엄연한 현실이자 소비자의 객관적 평가 결과다. 서로 다른 산업 특성을 고려하더라도, 고객의 만족도를 높이려는 타 산업의 노력 대비 금융산업의 노력은 상대적으로 열위였음을 부정하기 어렵다. 금융서비스에 대한 소비자들의 이러한 평가 결과는 소비자 만족도 제고를 위해 업무 체계, 영업 방식 등 금융사의 밸류체인 및 서비스 전반에 걸쳐 개선의 필요성이 매우 높고 시급함을 보여준다.

금융사가 현재 추진하는 디지털 전환, 신사업 런칭 등을 통한 경쟁력 강화 노력이 궁극적으로 지향하는 바는 무엇인가? 이런 근본적 물음에 대한 해답은 결국 고객 경험 혁신을 통한 고객 만족으로 귀결되어야 함을 금융사는 기억해야 한다. 최근 국내 빅테크 기업의 한 축인 카카오뱅크 상장과 관련하여 국민적 관심이 뜨겁다. 2021년 8월 6일 코스피에 입성하여 존재감을 더욱 부각한 카카오뱅크는 상장을 통해 조달한 자금을 바탕으로 '가장 많은 고객이 가장 많이 찾는 멤버원 금융 플랫폼'을 지향점으로, 앞으로도 고객 경험 혁신에 주력할 뜻을 분명히 하였다는 점은 시사하는 바가 크다.

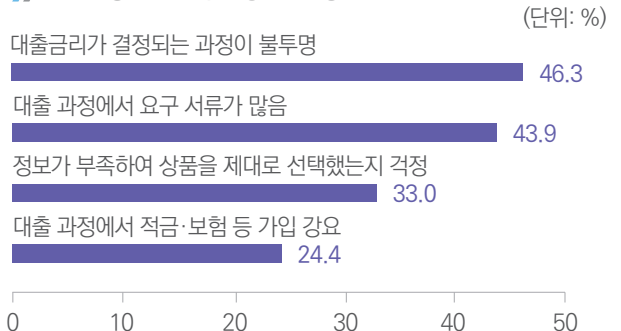
» 금융서비스 이용 시 불편사항 및 금융사의 개선 노력에 대한 평가



» 상품 상담·계약과정에서 판매직원과의 경험



» 대출 상담·계약과정에서 경험



Source: 금융위원회(2019), '금융소비자 보호에 대한 국민인식조사 보고서'

## 결론 및 시사점

“  
고객의 니즈는 선택의  
문제를 단순화하고  
문제에 대한 쉬운  
해결책을 찾는 것 ”

### 고객 경험 핵심요소에 대한 제언

#### ① 고객의 의사결정을 간편하고 수월하게(Convenience)

고객은 하루에도 여러 경로를 통해 엄청난 양의 정보를 접하고, 수많은 선택에 직면하게 된다. 이러한 과정에 익숙한 고객들도 있겠지만 금융과 관련된 의사결정은 여전히 많은 고객에게 복잡하고 낯설고 어렵게 느껴지는 이슈다. 그렇기 때문에 금융사의 고객 경험에서 간편함(단순성)은 매우 중요한 개념이다.

고객 경험에서 간편함이란 서비스 자체의 단순함을 의미하는 것이 아닌, 고객의 니즈를 충족하기 위한 고객 여정을 간편하게 하여 결과적으로 고객이 의사결정을 수월하게 할 수 있도록 지원하는 것을 뜻한다. 간편함은 서비스의 용이성과 직결된다. 사용하기 쉬울수록 고객 여정에 대한 고객의 이해와 통제력을 높이고, 시간과 노력을 절약할 수 있다. 더 간편한 경험에 고객들이 긍정적으로 반응하는 것은 너무나도 당연하다.

간편하고 쉬운 고객 여정을 제공하기 위해서는 로켓 모기지가 대출 심사를 위해 필요한 서류 작업을 최소화한 것과 같이 고객 여정 상 고객이 느끼는 다양한 마찰이나 번거로움을 우선적으로 해소해야 한다. 이를 위해 금융사는 자사의 고객 여정을 검토하여 고객의 피드백을 기초로 마찰점을 지속적으로 개선하고, 고객이 처리해야 했던 복잡한 작업 중 가능한 부분을 금융사가 처리하거나 대안을 찾아 대체함으로써, 고객 여정에서 고객의 직접적인 수고를 야기하는 번거로운 요소나 거래비용을 최소화해야 한다.

또한 고객 여정에 대한 우선 순위를 정하고, 서비스 핵심 기능에 집중하여 고객이 원하는 정보나 상품·서비스를 용이하게 탐색할 수 있도록 해야 한다. 복잡다단하고 수많은 기능을 제공하기 보다는 고객이 크게 가치를 두지 않고 활용성이 떨어지는 기능은 과감히 제거하여 서비스에 대한 액세스를 단순화하고, 고객의 니즈를 만족시킬 최적의 옵션을 제공하는데 집중해야 한다.

이와 더불어 고객 여정 상 필요 정보는 명확하고 직관화된 형태로 제공되어야 한다. 고객 여정에서 중요한 것은 복잡한 선택의 문제를 단순화하고 문제에 대한 해결책을 수월하게 찾도록 하여 의사결정을 간편하게 할 수 있도록 지원하는 것이 중요한 요소임을 상기할 필요가 있다.



“  
옴니채널이 선제적으로  
도입·고도화된 타 산업  
사례를 벤치마킹하고  
이를 금융산업 특성에  
맞도록 적용해야 ”

#### ② 전 채널에 걸쳐 끊김없이, 일관된 옴니채널 경험(Seamless Connection)

눈높이가 높아진 오늘날의 고객들은 언제, 어디서, 어떤 채널을 이용하든 관계없이 고객 여정 전 단계에서 원활하고 일관된 서비스를 원한다. 이제는 다양한 고객 접점을 제공하는 것만으로는 충분하지 않으며, 금융사는 밸류체인 및 모든 고객 접점을 통해 동일한 가치와 메시지, 구매 경험을 제공함으로써 고객의 눈높이를 충족하고 신뢰감을 얻어야 한다. 따라서 금융사는 고객 접점 전반에 걸쳐 일관되게 매끄럽고 끊김 없는 경험을 제공할 수 있는 옴니채널을 확보하기 위해 노력해야 한다.

이에 금융사는 유통업과 같이 옴니채널이 선제적으로 도입되고 고도화된 타 산업 사례를 연구하고 벤치마킹하여 이를 금융산업 특성에 맞도록 적용하는 방안을 고려할 필요가 있다. 또한 마이데이터, 종합지급결제사업자 등 새로운 비즈니스 도입에 따른 채널 및 고객 접점의 변화에 대응하기 위해 고객과의 상호작용 및 채널 간 시너지, 서비스 일관성을 고객 중심으로 극대화할 수 있는 채널 간 유기적 연계 방안이 무엇인지를 고민해야 한다.

### ③ 고객의 감성(Empathy)을 흐드는 금융 팬슈머 전략

금융사는 금융서비스의 기능적 개선을 통한 신선함이나 재미, 고객 기호를 만족시킬 수 있는 브랜드의 매력·개성, 접점의 미적 디자인 등을 통해 자사 서비스를 어필할 수 있다. 그러나 고객의 감성과 선호도에 대한 세심한 이해를 바탕으로 감성적인 상호작용을 통해 고객의 자발적인 지지를 얻는 것이 매우 효과적인 방법일 수 있다.

고객 경험에서 고객 감성에 대한 이해는 고객과 의미 있는 상호작용을 할 수 있는 역량을 의미한다. 글로벌 리서치 기업 포레스터(Forrester)의 연구 결과에 의하면 구매 결정 및 충성도와 관련하여 고객의 감성이 다른 요인들보다 1.5배 더 큰 영향을 미쳐, 고객은 이성보다는 감성에 보다 더 큰 영향을 받는 경향이 있는 것으로 나타났다. 감성은 고객의 의사결정에 심대한 영향을 미치는 요소이기 때문에, 자사 서비스를 어필함에 있어 고객 감성에 대한 이해·고려는 금융사에게 매우 중요하다. 금융서비스와 관련하여 고객의 심리적 요소나 감성적 반응을 제대로 이해하지 못하거나 사소한 것으로 치부해버리는 기업은 만족스러운 고객 경험을 제공하지 못할 가능성이 높다.

DBS의 경우, 의미 있는 고객 경험 창출을 위해 2016년 유튜브(YouTube)와 같은 디지털 소셜미디어를 활용하여 은행가의 일상생활을 소재로 한 미니시리즈 ‘스파크(Sparks)’를 출시한 바 있다. DBS의 전략마케팅 책임자 카렌 응우이(Karen Ngu)는 고객을 위해 DBS 직원으로서 주인공들이 어떠한 노력과 고민을 하는지 고객 중심적인 스토리텔링을 통해 고객과 효과적으로 소통하고자 스파크를 제작했다고 밝힌 바 있다.

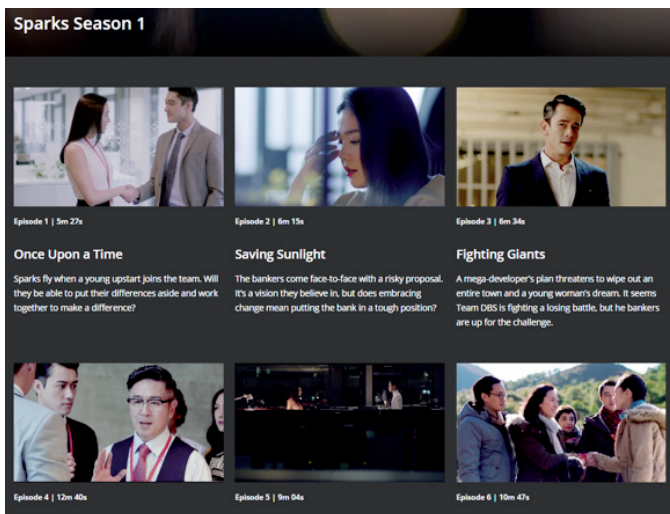
스파크의 첫 번째 시리즈는 실제 일화를 바탕으로 10개의 에피소드로 제작되었으며, 고객을 위해 끊임없이 도전하고 노력하겠다는 DBS의 감성적 메시지를 담고 있다. 해당 시리즈는 2억 5천만 회 이상의 조회수를 기록하였으며, 유튜브 내 상위 10개 시청 콘텐츠로 선정되는 등 고객의 큰 호응을 얻어 2019년에 두 번째 시리즈까지 제작되었다. DBS는 스파크를 통해 브랜드 관심도가 159%, 인지도는 46%, 온라인 banking서비스 이용률은 25% 상승하는 등의 가시적인 성과를 기록하였다.

DBS 사례는 감성적 경험이 고객의 마음을 얻는 효과적인 수단이며, 자발적인 브랜드 선택과 지지로 이어질 수 있음을 보여준다. 국내 금융사도 고객의 감성을 흐들 수 있는 스토리와 재미, 감동, 메시지를 활용하여 고객 스스로 재미를 느끼고 금융사를 찾게 하는 금융 팬슈머(팬과 소비자의 합성어) 전략이 무엇인지 심도 있게 고민할 필요가 있다. 금융사는 고객이 어떤 메시지를 원하고, 어떤 요소가 고객을 열광시키는지, 고객은 왜 이에 반응하는지 등 고객의 감성 공략을 위해 최근 유행하는 ‘팬덤 문화’의 속성을 연구하고 이를 응용하여 자사 서비스에 적용하는 것도 고려해 볼 수 있을 것이다.

“

고객의 감성을 흐들 수 있는 감성적 요소를 활용하여 자발적 지지를 얻는 팬슈머 전략 필요 ”

## » DBS의 고객 중심적인 감성 스토리텔링 스파크 관련 성과



Source: DBS, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



고객 데이터 및 기술  
기반의 개인화 서비스는  
경쟁이 심화되는  
금융시장에서 경쟁력  
유지를 위한 필수적 요소



### ④ 고객을 위한 맞춤형 초개인화 서비스(Hyper-Personalization)

고객 경험의 개인화·맞춤화는 기업이 데이터 및 기술을 활용하여 기존 고객 또는 새로운 잠재 고객의 개별적인 요구사항을 충족하는 서비스를 제안하거나 생산하는 것을 의미한다. 약 10년 전 아마존과 같은 기업들이 온라인 고객 여정에 개인화된 오퍼링을 도입한 이래, 제한된 특정 고객층을 타깃으로 제공되었던 개인화 서비스는 이제 디지털 시대를 맞아 전 고객을 대상으로 확장되고 있다.

KPMG Global이 27만 5천 명 이상의 금융소비자들을 대상으로 실시한 설문조사를 분석한 연구 결과(The Future is Open, 2019)에 따르면, 고객이 무엇을 필요로 하는지 파악하고 그에 대한 솔루션을 제시하는 서비스 개인화 역량이 고객 충성도 강화와 직결되는 것으로 조사되었다. 이는 고객 데이터 및 기술을 기반으로 개인화·맞춤화된 서비스를 제공하는 것이 경쟁이 더욱 심화되는 금융시장에서 경쟁력을 유지하는 데 필수적 요소가 되었음을 보여준다.

따라서 고객이 현재 겪고 있는 문제를 파악하고 해당 상황에 맞춤형 솔루션을 제공하기 위해 금융사는 파트너십이나 자사 플랫폼을 통해 보다 많은 고객 데이터 확보에 힘써야 한다. 또한 데이터를 기반으로 고객에 대한 인사이트를 도출하고, 정밀한 초개인화 서비스를 제공하기 위해 인공지능·머신러닝 등의 최신 기술 도입을 검토하는 등 데이터를 분석·활용하는 역량 고도화에 집중해야 한다. 고객 데이터가 기업들에게 매출 확대와 새로운 성장 기회를 창출하는 열쇠가 되고 있기 때문에, 금융사는 데이터 역량 강화를 위한 보다 전략적이고 체계적인 접근이 요구된다.

마지막으로, 금융사는 향후 경쟁력의 근간을 데이터 기반의 고객 인사이트 도출 및 고객 니즈를 실시간 만족시킬 수 있는 빠른 실행력으로 삼아야 한다. 코로나19 이후 변화하는 시장·고객의 다양한 요구에 빠르고 효과적으로 대응하기 위해 금융사는 데이터 활용이 최적화된 IT인프라 및 정보 체계를 구축하는 데 노력해야 한다. 장기적으로는 DBS가 지향하는 바와 같이 고객이 금융에 시간과 노력을 쏟게 하는 대신, 고객의 고민까지도 데이터를 활용하여 선제적으로 파악하고 해결책을 제시할 수 있어야 하며, 향후 소비자가 원하는 것을 즉시 제공해주는 데이터 기반 온디맨드(On-Demand) 금융서비스를 지향해야 할 것이다.

“ 고객 문제에 대한 신속하고 효율적인 대응은 물론, 고객 문제를 예측하고 대응할 수 있도록 고객지원 기능과 역량 강화 필요 ”

### ⑤ 고객 케어(Customer Care), 성공적인 경험 창출의 시작과 끝

고객 케어는 사전·사후적으로 기업이 제공하는 서비스를 고객이 원활하고 쉽게 사용할 수 있도록 지원하는 것을 의미한다. 금융산업에서 급격히 진행되는 디지털화, 변화하는 소비자 행동 및 고객의 높은 기대치를 수용하기 위해 고객 케어의 범위는 크게 확장되고 있다. 고객 경험으로 간주되는 영역이 과거보다 훨씬 포괄적으로 변하고, 서비스와 고객 케어 사이의 경계가 모호해짐에 따라 고객 케어는 단순히 고객이 요구사항을 대응하는 등의 일반적인 지원을 넘어 고객 경험의 중요한 일부로 자리잡고 있다.

그러나 국내 많은 금융사들의 고객 대응 체계는 비용 절감을 목적으로 자동응답시스템을 채택하고 있으며, 고객에 대한 지원은 일회성 이슈 해결에 집중되고 있다. 그와 대조적으로 캐피탈원의 경우, 인공지능 기반의 최신 챗봇 이노가 고객 질의의 대부분을 해결할 뿐만 아니라, 해당 정보를 DB화하여 소비자 니즈 발굴을 위한 데이터로 활용하는 선순환 체계의 일부로서도 역할한다. 뿐만 아니라 고객에게 발생할 수 있는 문제를 선제적으로 예측하여 고객에게 알림으로써 금융사고 방지를 지원하기도 한다.

고객 케어는 고객과의 상호작용의 결과나 고객의 서비스에 대한 만족도, 고객의 소비행태가 변화하는 추세 등을 파악하고, 고객 경험 개선을 위해 필요한 고객의 피드백을 실시간으로 수집할 수 있는 위치에 있다. 그렇기 때문에 고객 관련 소비행태 및 트렌드를 반영하기 위해 금융사의 상품 전략 등 타 조직과의 협력을 강화하고, 고객에게 발생한 문제에 대해 단순 대응하는 수동적인 역할을 넘어, 캐피탈원의 이노와 같이 고객의 이슈를 선제적으로 예측하고 대응할 수 있는 단계로까지 고객 지원 기능과 역량을 강화하는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것이다.

## 금융사에 대한 제언

### ① 고객 경험 강화의 시작, 고객 목소리의 활용

고객이 원하는 것을 제공하려면 고객이 원하는 것을 알아야 한다. 더 나은 고객 경험을 제공하기 위한 계획을 수립하기에 앞서 먼저 고객이 기업이 제공하는 서비스에 대해 어떻게 느끼고, 어떤 생각을 가지고 있는지 파악할 필요가 있다. 고객이 원하는 고객 중심적인 경험과 서비스를 제공하기 위해서는 외부의 시각과 평가, 특히 고객의 목소리가 매우 중요하다. 서비스와 관련하여 기업 내부의 시각과 고객의 체감은 의외로 큰 차이가 존재하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 기업은 자사가 제공하는 서비스를 객관적으로 파악하기 위해 고객의 의견을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

### » 금융서비스 관련 설계자 의도 vs. 고객 체감 간 차이 예시







고객 중심적인  
경험과 서비스를  
제공하는 데는  
외부의 시각과  
평가가 중요 ”

고객의 목소리를 경청하여 이를 효과적으로 활용하는 대표적인 사례로 2020년 11월 토스에 의해 시행된 ‘금융이 불편한 순간’ 캠페인을 들 수 있다. 해당 캠페인은 전 국민을 대상으로 금융서비스 이용 시 고객이 겪었던 불편을 알려주면 토스가 즐거운 경험으로 바꿔주겠다는 것을 골자로 한다. 누구라도 익명으로 의견을 접수할 수 있으며, 캠페인 시행 두 달 만에 7,400여 건의 의견이 접수되는 등 금융소비자들의 뜨거운 반응을 얻었다. 토스는 소비자들의 의견을 바탕으로 기존 서비스를 개선하거나 플랫폼에 신규 서비스를 구현하고 이를 ‘실제 개선 사례’ 코너를 통해 고객에게 공지하여 고객이 개선된 서비스 혜택을 실질적으로 체감할 수 있도록 하고 있다. 은행 시스템 점검시간에 송금이 자동 예약되는 ‘자동송금 예약’이나, 토스앱에서 상대방 계좌·연락처 정보를 입력하면 자동으로 사기 계좌 여부가 조회되는 ‘사기의심 사이렌’ 등이 그 결과물이다. 해당 캠페인이 토스 브랜드에 대한 인식과 고객 공감에 미치는 긍정적인 영향도 크다.

서비스를 개선하는 것 외에도 토스는 고객이 준 의견 중 가장 많은 공감을 얻은 상위 20개 의견을 중심으로 신규 서비스를 지속적으로 출시할 계획이다. 고객의 의견을 신사업 아이템으로도 활용하는 것이다. 토스는 고객의 목소리를 적극 활용하여 자사 서비스 개선, 고객 공감·브랜드 신뢰도 제고, 신사업 개발이라는 1거 3득의 효과를 거두고 있으며, 고객의 불편을 쉽고 즐거운 경험으로 바꾸기 위한 혁신을 지속하고 있다.

금융사들은 단순히 고객이 겪는 문제를 파악하고 서비스를 개선하는 데 만족할 것이 아니라, 토스의 사례처럼 좀더 거시적인 시각을 가지고 고객의 입장에서 고객의 고충을 이해할 필요가 있다. 고객 고충에 대한 이해를 바탕으로 기업 브랜드에 대한 고객들의 인식을 개선하거나 자사의 신사업을 개발하기 위한 기회로 연결될 수 있도록 노력해야 한다.

## ② 금융서비스의 합리성 및 체감 혜택 가시화·극대화

기술이 발달하고 디지털 금융이 확대됨에 따라 최소한의 노력으로 다양한 금융서비스 혜택을 쉽게 누릴 수 있기를 기대하는 고객의 눈높이는 그 어느 때보다 높아졌다. 금융사는 고객 여정에서 자사 상품이 고객의 문제를 해결해 줄 수 있는 수단이라는 것을 어필해야 하며, 기업이 제공하는 상품의 가치와 혜택이 고객에게 얼마나 효과적으로 전달되는지가 고객의 구매 의사 결정에 큰 영향을 미친다. 기업이 제공하는 상품의 효과와 혜택이 우수하더라도 해당 서비스를 탐색하는 과정에서 고객이 체감하는 혜택이 충분치 않다고 느낀다면, 해당 서비스는 선택받기 힘들 것이다. 예를 들어 축구를 중계하는 방송사의 경우, 해당 방송사가 고객 만족을 극대화하는 방법은 3D, 최신 음성기술, 생동감 넘치는 편집 등을 활용하여 시청자들이 마치 현장에서 축구경기를 관람하듯 생생한 중계서비스를 제공하는 것이다. 금융서비스도 마찬가지다. 고객이 해당 금융서비스를 이용하면 현재 이용 중인 서비스 대비 비용을 얼마나 절감할 수 있는지 등과 같은 금전적 또는 기타 혜택이 고객이 실감나게 느끼도록 하는 것이 구매 의사결정에 대한 만족도를 높일 수 있다.

캐롯손해보험의 ‘퍼마일(Per-Mile) 자동차보험’은 주행거리와 상관없이 보험료를 한꺼번에 내던 기존 방식에서 벗어나 주행거리에 따라 월 단위로 보험료가 산출되는 방식을 적용하였다. 매월 산출되는 보험료는 고객에게 실시간으로 제공되어 고객은 현재 기준으로 산정된 보험료를 쉽게 파악할 수 있다. 또한 고객으로 하여금 보험료를 후불로 분할 납부하거나 보험 만기시점에 운행거리에 따라 한번에 정산할 수 있도록 하여 소비자가 체감하는 비용절감 효과를 극대화 하였다.



금융사는 서비스 가치와  
혜택에 대한 고객  
체감도를 극대화하고,  
이를 고객에게  
효과적으로 전달할 수  
있는 방안 고민해야 ”

똑같은 자동차 보험이지만 탄 만큼만 낸다는 합리적인 개념을 고객이 납득할 수 있었고, 보험에서는 일반적이지 않은 후불제·정산제 도입이 고객이 실질적으로 느끼는 비용절감 효과를 극대화하였으며, 온라인으로 간편히 가입할 수 있는 3박자가 갖추어졌기 때문에 해당 서비스는 출시 약 1년 만에 10만 건의 계약을 기록하는 등 순항을 지속하고 있다.

정보의 비대칭성이 크게 해소된 오늘날 소비자들의 구매 의사결정은 더욱 까다롭고 복잡해졌으며, 지불하는 비용 대비 효익·가치를 중요하게 여긴다. 그러나 변하지 않는 사실은, 고객의 구매 의사결정에 대한 만족은 서비스 혜택과 합리성을 고객이 실질적으로 체감하고 납득할 때 극대화된다. 따라서 구매와 관련된 고객의 만족도를 제고하는 가장 기본적인 방법은 고객의 서비스 체감율을 강화하는 것이다. 탄 만큼 돈을 낸다는 합리성을 강조하거나 후불제·정산제를 도입하는 것으로도 고객이 체감하는 혜택의 크기는 크게 달라질 수 있다. 금융사들은 소비자들이 주관적으로 느끼는 서비스 만족도를 강화하기 위해 자사 서비스가 제공하는 가치와 혜택에 대한 고객의 체감도를 극대화하고, 이를 고객 여정 상 고객에게 효과적으로 전달하는 방안을 지속적으로 고민해야 할 것이다.



금융사들은 고객들이 지속적으로 흥미와 재미를 느낄 수 있는 새롭고 다양한 상품 개발에 힘써야 함 ”

### ③ 금융도 재미가 있어야 한다

경기 침체로 인한 저성장, 저금리 기조가 지속되면서 과거와는 달리 고객에게 높은 수익률을 제공하는 금융상품을 찾기가 쉽지 않다. 이에 금융사들은 다양하고 기발한 방법으로 자사 상품을 고객에게 어필하고 있는데, 최근 금융에 재미와 스토리 등 엔터테인먼트적 요소를 접목시키는 펀(Fun)금융이 트렌드로 자리잡고 있다.

펀금융의 효과는 생각보다 엄청나다. 카카오뱅크의 '26주 적금'도 대표적인 펀금융 상품 중 하나로 꼽힌다. 가입 금액을 선택해 매주 최초 가입 금액만큼 자동이체 금액이 늘어나며, 납입에 모두 성공하면 카카오프렌즈 캐릭터를 부상으로 받을 수 있다. 2020년 6월 말 기준 누적 계좌 수가 560만 개에 이를 정도로 인기가 높다. 26주 적금은 수익성보다는 상품의 소소한 재미가 더해진 것이 성공으로 이어졌다는 평가를 받는다.

신한은행은 작심 3일도 반복하면 목표를 달성할 수 있다는 컨셉의 '쏠(SOL)편한 작심 3일 적금'을 2018년 출시했다. 자유적립식으로 최대 3개 요일을 지정하여 요일별로 적립이 가능하다. 흥미로운 점은 경과일수가 진행됨에 따라 상품에 대한 새로운 웹툰이 업데이트되어 고객에게 재미를 선사하고 적금에 대한 이해를 돕는다. 디지털 인슈어테크 기업 보맵은 2019년 11월 보맵 소셜살롱을 오픈하였다. 밀레니얼 세대를 타깃으로 보험 관련 유의점이나 정보를 제공을 하는 오프라인 모임이다. 살롱문화에 익숙한 밀레니얼 세대에게 친근하고 재미있는 방법으로 금융서비스를 경험할 수 있는 다양한 콘텐츠를 제공한다.

이제 금융상품이 제공하는 효익과 가치만으로는 고객들에게 어필하는 것이 점점 어려워지는 시대가 되었다. 이는 소비의 주력층인 밀레니얼 세대들이 단순히 필요에 의해서만 금융상품을 구매한다기보다 금융에서도 신선한 경험과 재미로 만족스러운 경험을 얻기를 원하기 때문인 것으로 판단된다. 이러한 현상은 금융산업 내 변화된 소비행태와 우수한 고객 경험이 금융사들의 최우선 과제로 부상한 시대적 특성을 반영한다. 금융에서도 신선하고 재미있는 경험을 원하는 고객의 요구를 충족시키기 위해 금융사들은 자사 서비스에 다양한 콘텐츠·스토리텔링 등을 접목하여 고객들이 지속적으로 재미와 흥미를 느낄 수 있도록 새롭고 다양한 상품 개발에 힘써야 할 것이다.

“

온라인 서비스는 UI를  
수시로 개선하는 업무  
체계 도입, 오프라인  
서비스는 디지털  
기술을 활용하여  
온라인의 편리함을  
오프라인 사업장에  
결합하는 피지털  
도입 필요 ”

#### ④ 온라인은 수시로 빠른 개선에 집중, 오프라인은 피지털(Phygital)에 주목

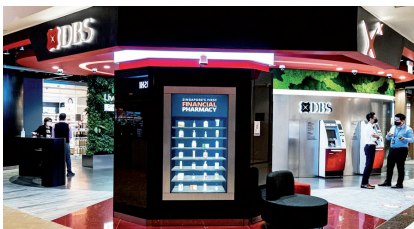
금융사가 제공하는 금융서비스 유형은 고객이 모바일 디지털 채널을 통해 서비스를 이용하는 ①온라인(Online) 서비스, 지점 등을 통한 ②오프라인(Offline) 서비스, 환전과 같이 ③온라인과 오프라인 서비스가 결합된 형태의 서비스로 구분할 수 있다.

최근 온라인·디지털 서비스 채널인 모바일이 고객과의 가장 큰 접점으로 부상함에 따라 금융사들은 온라인 디지털 서비스의 UI를 중심으로 고객 경험을 개선하는 노력을 해왔다. 온라인 서비스는 모바일 채널을 포함하는 가장 큰 고객 접점이기 때문에 타 금융 플랫폼에 예속되지 않고 고객 접점을 유지하기 위해 금융사가 가장 최우선으로 서비스를 강화해야 할 부분이다. 디지털 채널의 UI 관련 불편사항은 고객이 느끼는 체감도가 크기 때문에 무엇보다도 속도를 요하는 분야다. 그렇기 때문에 금융사들은 빅테크·핀테크 기업처럼 소비자 의견을 토대로 UI를 수시로 빠르게 개선하는 업무 체계를 정립해야 한다. 빅테크·핀테크와 비슷한 수준의 신속성을 갖추지 못하면서 온라인·디지털 경쟁에서 살아남을 수 있는지 금융사는 냉철히 고민해 보아야 한다.

오프라인 채널의 경우, 금융사의 오프라인 서비스는 빅테크·핀테크와 구분되는 금융사 고유의 영역이며, 대면 서비스의 장점을 십분 발휘함으로써 차별화를 위한 핵심 승부처가 될 수 있다. 따라서 금융사는 온라인 채널뿐만 아니라 오프라인 채널 개선에도 집중할 필요가 있으며, 특히 전 세계적으로 금융업 오프라인 채널 강화 방안으로 크게 부상하고 있는 ‘피지털(Phygital)’에 주목할 필요가 있다. 피지털은 오프라인 공간을 의미하는 ‘피지컬(Physical)’과 ‘디지털(Digital)’의 합성어로, 디지털 기술을 활용하여 온라인의 편리함을 오프라인 사업장에 결합하여 오프라인 공간의 고객 경험을 극대화하는 것을 뜻한다.

DBS는 2020년 연차보고서를 통해 지점 개선(전환) 이니셔티브를 통한 피지털 경험 강화를 2021년 중점 추진사항으로 명시한 바 있다. DBS 홍콩의 소비자 뱅킹 부문 책임자 아자이 마더(Ajay Mathur)는 돈이란 매우 복잡하고 감정적인 이슈이기 때문에, 고객이 대면 서비스를 찾는 주된 이유를 분석하고 오프라인 상에서도 고객의 복잡한 니즈를 포착하는 것이 매우 중요하며, 그렇기 때문에 피지털이 DBS의 핵심 차별화 요인이라 언급한 바 있다. 국내 금융사도 오프라인 채널 개선·강화 방안의 일환으로 피지털을 검토하고 이를 자사에 적용하기 위한 방안을 고민할 필요가 있다.

#### » DBS의 피지털 브랜치 전환 이니셔티브



DBS는 지점의 1/3 이상을 피지털 지점으로 전환하겠다는 계획을 2020년 11월 발표



복잡한 거래도 고객 혼자 수행 가능한 비디오 텔러 머신(Video Teller Machines) 등 첨단 디지털 셀프 서비스 옵션 제공



디지털 앰버서더(Digital Ambassador)는 셀프 서비스 고객을 현장 지원



개인 재무관리, 자산관리 관련 고객 대면 지원은 강화



신기술의 도입은  
금융사의 디지털화 및  
혁신, 고객 경험  
강화에 대한 기본적인  
접근 방식 ”

### ⑤ 고객 경험 혁신을 이끄는 수단, 기술에 대한 지속적 모니터링

현대 사회에서 기술은 매우 빠른 속도로 발전하고 있다. 블록체인, 인공지능·머신러닝, 오픈 API, 사물인터넷, 클라우드, 빅데이터, 고급 애널리틱스 등과 같은 기술은 금융사의 디지털 전환뿐만 아니라 고객 온보딩, 상품·서비스 판매, 고객 지원 등에 이르기까지 디지털 고객 여정에도 지대한 영향을 미치고 있다.

전통적 금융사에게 디지털 혁신의 필수적 요소는 기술이며, 과거에는 생각지도 못했던 서비스가 기술이 발전함에 따라 가시화되는 등 기술은 고객 경험 진화에 크게 기여하고 있다. 이에 따라 신기술의 도입은 전통적 금융사의 디지털화 및 고객 경험 혁신에 대한 기본적인 접근방식 중 하나가 되었다.

선도적인 금융사들은 고객에 대한 통찰력을 강화하고 고객에게 신선한 경험을 제공하기 위해 이미 인공지능 기반의 챗봇이나 개인비서 등과 같은 자동화 솔루션을 적용하여 고객과의 상호작용을 개선하는데 힘쓰고 있다. 또한 첨단 기술을 활용하여 더욱 간편하고 혁신적인 디지털 금융서비스를 제공하기 위해 기술에 강점이 있는 핀테크 기업들과의 파트너십도 확대하고 있다.

금융소비 활동에서 온라인 및 디지털 채널 비중과 중요성이 확대되고, 기술은 디지털 고객 경험을 강화할 수 있는 강력한 수단이 될 수 있기 때문에 금융사는 글로벌 선진 금융사들의 기술 도입 동향이나 사례를 모니터링하는 등 새로운 기술이 고객과의 상호작용에 미칠 수 있는 잠재력과 영향력을 지속적으로 파악해야 한다. 이와 더불어 실효성 높은 기술을 선제적으로 탐색·적용하여 고객 경험을 강화하기 위한 노력과 투자 또한 아끼지 말아야 할 것이다.



### 》 디지털 기술 발전 현황 및 고객 경험 강화 예시

디지털 기술	고객 경험 관련 기술 예시	기술 기반 고객 경험 강화 예시
<p>“디지털 전환 활용 기술”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>블록체인</li> <li>인공지능</li> <li>오픈 API</li> <li>IoT</li> <li>클라우드</li> <li>빅데이터</li> <li>오픈 소스</li> <li>마이크로 서비스 아키텍처</li> <li>머신러닝</li> <li>텍스트 애널리틱스</li> </ul>	<p>“고객행동 및 고객분석 기술”</p> <p>웹·앱 로그분석 기술</p> <p>개인별 행동분석 및 실시간 로그분석 툴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Google 애널리틱스</li> <li>어도비</li> <li>Glassbox</li> </ul> <p>데이터 마이닝 기술</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>QPR</li> <li>minit</li> <li>PuzzleData</li> </ul>	<p>“실시간 모니터링·개인동선 분석 가능”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 고충사항 발생 시 적기 대응을 위한 실시간 모니터링</li> <li>웹·앱 화면의 고객 이동 동선 Replay와 Eye Contact 위치 분석</li> <li>고객 이동 시 이탈방지 및 예측을 위한 데이터 분석</li> </ul> <p>“고객 관점 프로세스 분석 가능”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effort, Struggle 포인트 발굴 및 분석</li> <li>고객 고충사항 분석</li> <li>실시간 고객지원을 위한 연락체계 초세분화</li> <li>고충 포인트 개선 및 고객관점 KPI 설정</li> </ul>

“

정체된 기업 문화 및  
업무 체계를 개선하고,  
고객 중심 운영 체계로  
전환하는 것이  
금융사에게 매우 시급

”

## ⑥ 워드·포스트 코로나 시대, 고객 중심 운영 체계로의 전환

금융산업이 급박하고 거대한 변화를 맞이하고 있다는 것은 주지의 사실이다. 다만 이러한 변화에 얼마나 신속하고 효율적으로 대응하는지가 조직의 앞날을 결정한다. 따라서 첫째, 고객 중심 기업 문화와 신속한 운영 체계의 구축이 매우 중요하다. 직원의 자질과 역량은 기업의 발전에 있어 매우 중요하다. 그러나 이러한 조직의 역량이 충분히 발휘되고 실제 가시적인 성과로 이어질 수 있는지를 결정하는 것은 바로 직원의 목적의식에 크게 영향을 미치는 기업 문화와 운영 체계다. 고객 중심적인 기업 문화와 애자일(Agile)한 운영 체계는 우수한 고객 경험을 창출하는 초석이자 핵심이다.

둘째, 고객 중심 운영 체계를 발전시키기 위해서는 리더십의 참여가 필수적이다. 리더십의 참여는 조직 내 동력을 생성시키는 가장 빠르고 효과적인 방법이다. 리더십은 고객 중심 전략이 현재의 비즈니스에 어떠한 영향을 미치는지 정확히 이해하고, 이에 대한 명확한 방향성을 제시할 수 있어야 한다. 셋째, 고객 중심 운영 체계로의 전환은 장기적인 실행계획을 기반으로 점진적인 방법으로 실행되어야 한다. 운영 체계의 전환은 전 조직에 걸쳐 큰 영향을 미친다. 따라서 전사적이고 급격한 변화를 추진하기보다, 장기적인 로드맵에 기초하여 비용 대비 효익·효과가 높은 영역을 우선적으로 추진해야 한다. 이니셔티브 실행에 따른 변화 및 영향도, 기대효과를 정확히 분석하여 조직 간 마찰이나 저항을 최소화해야 효과적인 전략 수행이 가능하며, 현실적인 지원체계나 IT시스템의 개선·변화 또한 수반되어야 한다.

넷째, 개별 조직 간 원활한 협업과 의사소통이 이루어져야 한다. 기업의 전략은 많은 경우 명확한 커뮤니케이션이 이루어지지 않은 상태에서 추진되어 구성원의 저항을 불러일으켜 실패로 귀결되곤 한다. 따라서 기업이 추진하고자 하는 고객 전략이 왜 필요한지, 어떻게 실행되는지, 해당 전략이 기업과 구성원에게 어떻게 영향을 미치는지 등 기업 내 역할을 수행하는 구성원 개개인이 이해할 수 있도록 수시로 의미 있는 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 또한 우수한 고객 경험은 단순히 대고객 관련 조직의 노력만으로는 달성될 수 없다. 직원 역량, 프론트·미들·백오피스, 채널, 파트너십, 기술 등 여러 조직에 걸쳐 있는 다양한 요소들이 원활하고 유기적인 협업 체계를 통해 작동할 때 고객 경험이 극대화될 수 있다. 다섯째, 고객 관련 이니셔티브 결과에 대한 측정 및 평가가 지속적으로 이루어져야 한다. 고객 중심적인 기업으로의 전환은 지속적인 노력을 필요로 한다. 따라서 전략 실행 결과를 추적할 수 있는 고객 관련 KPI(Key Performance Indicator)가 요구되며, 해당 KPI를 통해 고객 관련 이니셔티브 성과나 개선점을 확인함으로써 이니셔티브를 통한 효과를 극대화할 수 있다.

금융사가 추구해야 할 고객 중심 전략은 단기적 계획이 아니라 지속적으로 추진되어야 할 변화이며, 금융사는 전례 없이 빠르게 변화하고 있는 고객의 기대 및 요구사항에 기존의 업무 체계로 과연 얼마나 효과적으로 대처할 수 있는지 진지하게 고민해 볼 필요가 있다. 금융업계에서 일어나고 있는 변화의 속도를 고려할 때, 금융사의 정체된 기업 문화와 업무 체계에 대해 과감하고 결단력 있는 파괴적 혁신이 필요하며, 애자일한 고객 중심 운영 체계로의 전환이 매우 시급하다.





# HOW KPMG CAN HELP

삼정KPMG의 고객 경험(Customer eXperience) 고도화 지원 서비스는 철저하게 고객 중심(Customer Centric), 고객 우선(Customer First)으로 변화하는 시장의 요구에 선제적으로 대응하고, 경쟁사 대비 차별화된 고객 경험을 확보할 수 있도록 지원합니다.

## 고객 경험 수준진단 Approach

- 고객 경험 수준을 전략, 조직 등의 개념적 관점 아닌 KPMG의 Customer Centric 8대 포인트 관점에서 진단 수행
- 단순 마케팅 목적 CX를 지양하고 고객 중심 회사만의 차별화된 CX 전략 확보 지원



## 경쟁사 대비 우리회사만의 차별화 전략 점수?

- ① 고객 고충 포인트
- ② 고객 공감 포인트
- ③ 고객 Fun 포인트
- ④ 고객 KPI 포인트
- ⑤ 고객 편의성 포인트
- ⑥ 고객 개인화 포인트
- ⑦ 고객 지원 포인트
- ⑧ 고객 소통 포인트

## 고객 경험 고도화 Approach

- 데이터 기반의 고객 여정 이해
- 고객 중심의 CX 진단결과 반영
- 차별화된 CX 고도화 전략 및 로드맵 수립
- Agile한 고객 경험 고도화 실행과 개선효과 점검

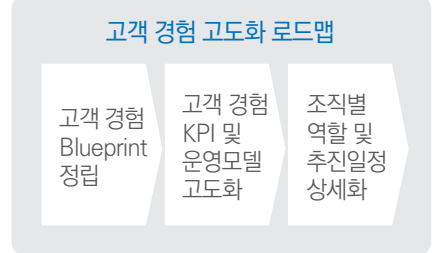
### 1 Discover

- 고객 여정 이해**
  - 고객의 여정
  - 고객의 노력
  - 고객의 고충
- 고객 경험 포인트**
  - 고충, 공감, Fun
  - KPI, 편의성, 개인화
  - 실시간 지원, 소통
- 고객의 소리 분석**
  - 소셜 미디어
  - 고객 불편사항
  - 제안 및 접수
- 고객 경험 관리**
  - 실시간 지원
  - 콜/앱/웹 지원
  - CX 관리방식

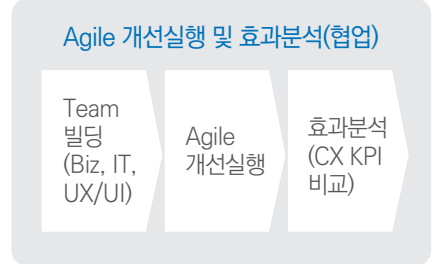
### 2 Define

- 고객 경험 스코어
- 고객 경험 KPI 정립
- 고객 여정 우선순위
- Agile 개선방향 정립

### 3 Future Roadmap



### 4 Agile Design & Execution



# Business Contacts

## Digital Consulting Service

조재박 전무 T. (02)2112-7514 E. jaeparkjo@kr.kpmg.com	양현석 전무 T. (02)2112-3009 E. hyunseokyang@kr.kpmg.com	이희정 상무 T. (02)2112-7814 E. hrhee1@kr.kpmg.com	이동근 상무 T. (02)2112-7587 E. tongkeunlee@kr.kpmg.com
김세호 상무 T. (02)2112-7879 E. seihokim@kr.kpmg.com	최종원 상무 T. (02)2112-0713 E. jchoi16@kr.kpmg.com	황태영 상무 T. (02)2112-0490 E. taeyounghwang@kr.kpmg.com	이지현 상무 T. (02)2112-3054 E. janenelee@kr.kpmg.com
최흥범 상무 T. (02)2112-3200 E. heungbumchoi@kr.kpmg.com			

## Management Consulting Service

장지수 부대표 T. (02)2112-7577 E. jjang@kr.kpmg.com	이인석 전무 T. (02)2112-7583 E. insuklee@kr.kpmg.com	이재석 상무 T. (02)2112-3597 E. jaeseoklee@kr.kpmg.com
--	--	--

## Audit(금융산업)

조원덕 금융산업리더, 부대표 T. (02)2112-0215 E. wcho@kr.kpmg.com	최재범 부대표 T. (02)2112-0213 E. jaebeomchoi@kr.kpmg.com	권영민 부대표 T. (02)2112-0217 E. ykwon@kr.kpmg.com	조성민 부대표 T. (02)2112-0499 E. sungmincho@kr.kpmg.com
석명기 부대표 T. (02)2112-0415 E. mseok@kr.kpmg.com	채민선 전무 T. (02)2112-0484 E. mchae@kr.kpmg.com	전용기 전무 T. (02)2112-0556 E. yjeon@kr.kpmg.com	박철성 전무 T. (02)2112-0437 E. chulsungpark@kr.kpmg.com
신재준 전무 T. (02)2112-0205 E. jaejunshin@kr.kpmg.com	김민규 전무 T. (02)2112-0428 E. mingyukim@kr.kpmg.com	김진귀 전무 T. (02)2112-0223 E. jinkwikim@kr.kpmg.com	어경석 전무 T. (02)2112-0497 E. keo@kr.kpmg.com

[kpmg.com/kr](http://kpmg.com/kr)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.