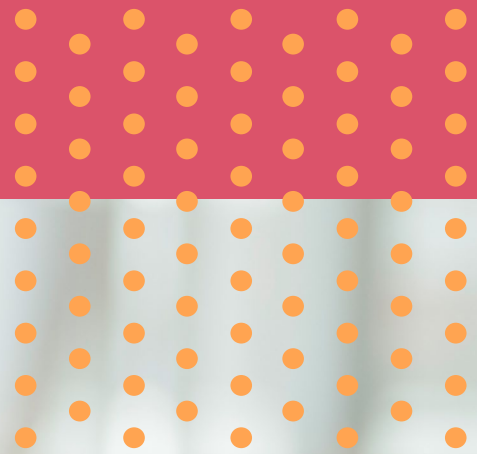


The Next Growth Engine for Bank : BaaS (Banking as a Service)

은행의 새로운 성장동력, BaaS



Agenda

Part 1.

BaaS의 국내외 사례와
성공 핵심 요소

- BaaS란 무엇인가?
- 왜 BaaS인가?
- 국내외 성공 사례
- BaaS 성공을 위한 핵심요소

Part 2.

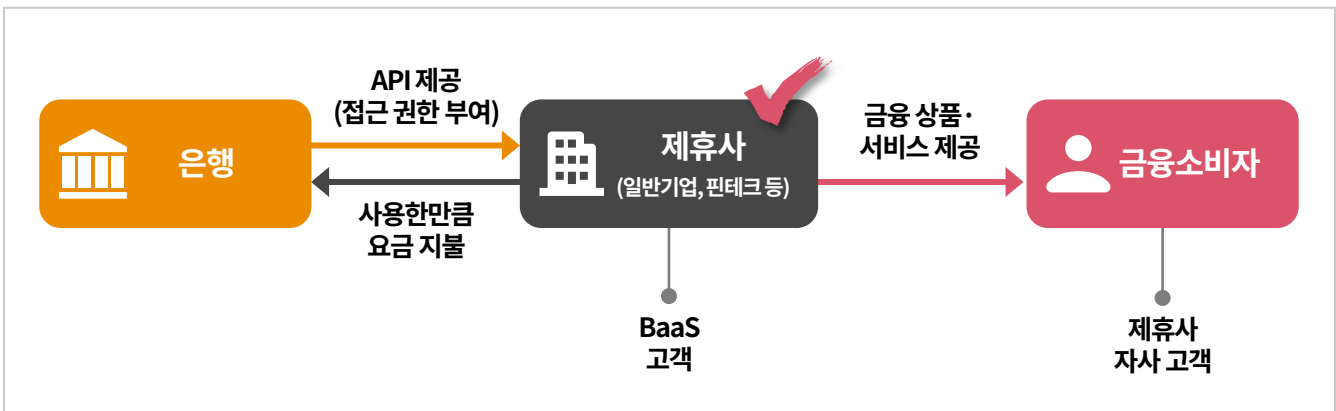
BaaS의 사업 확대를 위한
리스크 관리 전략

- 리스크 관리 전략
- 데이터 관리 리스크
- 복잡한 파트너십 리스크
- 고객 리스크

BaaS란 무엇인가?

BaaS¹⁾는 은행, 증권 등의 금융사가 금융 상품이나 서비스를 API 등의 기술을 활용하여, 라이선스가 없는 비금융사(일반기업, 핀테크 혹은 플랫폼 사업자 등)에게 제공하는 것을 뜻합니다. ‘Banking as a Service’라는 용어 그대로 ‘뱅킹 서비스’를 제공하고자 하는 업체 혹은 기업에게, 금융사가 하나의 ‘서비스 제공자’로서 실질적인 서비스를 제공하게 됩니다.

대고객 접점에서 해당 서비스를 제공받는 기업은 금융사와의 제휴에 기반한 유통, 소프트웨어, 제조, 항공 등 다양한 산업군에 속한 일반 기업, 핀테크 혹은 플랫폼 업체인 경우가 많으며, 제휴사 중에는 BaaS를 통한 B2B 금융서비스를 전문적으로 제공·유통하는 별도의 업체가 있는 경우도 있습니다.



예를 들어, ‘A’ 이커머스 플랫폼에서 상품을 판매한다고 가정해봅시다. 사용자는 해당 플랫폼에서 200만 원인 이 상품이 마음에 들어 결제하기로 합니다. 그런데 그 사용자는 자신이 현재 가진 계좌 잔액 혹은 신용카드 한도가 부족했고, 50만 원 정도 대출을 받기로 결심하게 됩니다. 이를 위해 사용자는 ‘B’ 은행 앱에 들어가 대출 상품을 둘러보고 적절한 대출 상품을 골라 이를 다시 이체 혹은 결제하는 과정을 거치게 됩니다.

그런데 만약에 고객이 쇼핑을 하던 ‘A’ 이커머스 플랫폼에서 은행의 대출 기능을 바로 제공하면 어떻게 될까요?

‘대출받기’와 같은 버튼이 해당 이커머스 플랫폼에서 활성화되고, 대출 서비스가 사용자가 편리하게 이용할 수 있도록 제공된다면, 사용자는 번거롭게 은행 앱에 로그인해 이체할 필요 없이, 해당 플랫폼을 벗어나지 않고도 대출을 받을 수 있을 겁니다. 이런 서비스가 바로 BaaS 입니다.

고객이 현재 머무르고 있는 플랫폼 안에 해당 금융서비스가 ‘내장’ 되어 있다는 의미로 임베디드(embedded) banking, 금융사가 Open API를 통해 제3자가 자체 브랜드를 통해 금융 서비스를 구축·제공할 수 있도록 한다는 의미로 ‘화이트라벨(white label)’ banking으로 불리기도 합니다.

1) BaaS는 클라우드 서비스 유형의 IaaS, PaaS 등과 용어는 유사하지만 반드시 클라우드 인프라 시스템을 활용해야 하는 것은 아님

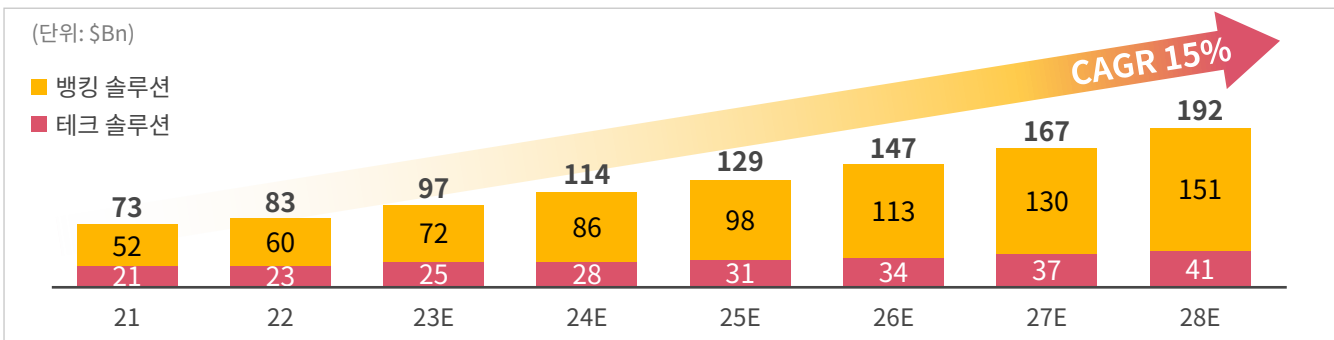
왜 BaaS인가?

골드만삭스, BBVA 등 해외 유수의 은행들이 직접 혹은 자회사 활용이나 인수합병, 지분 투자 등의 방법으로 이미 5~6년 전부터 BaaS 사업에 진출하고 있는 이유는 무엇일까요?

시장 규모 확대 전망

Finda에 따르면 '23년 글로벌 BaaS 시장규모는 약 970억 달러 규모에 이르렀고, '28년에는 그 규모가 1,920억 달러 규모까지 증대할 것으로 전망하고 있습니다. 동일한 출처에 기반한 우리금융경영연구소의 보수적 수치에 따라도 글로벌 BaaS 규모는 '28년 1,480억 규모 수준으로 전망되고 있으며, 동 연구소에 따르면 국내의 경우도 연평균 성장률을 20% 수준으로 전망하고 있습니다.

글로벌 BaaS 시장 규모



출처: Finda

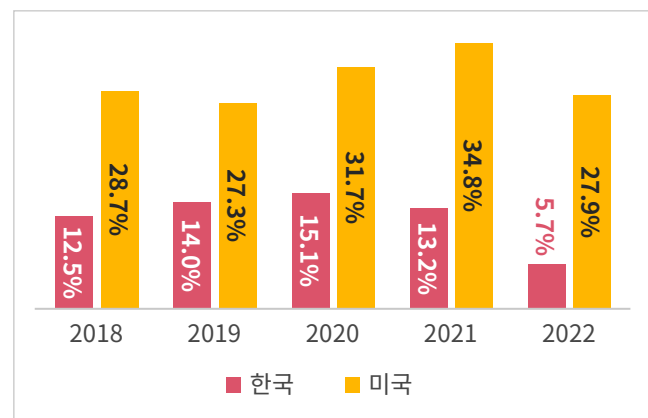
BaaS를 통한 이점

기존에는 은행이 고객에게 직접 제공하던 금융 서비스를, 대규모 고객을 보유하고 있는 비금융 플랫폼 기업 등과의 전략적 제휴를 통해 간접적으로 제공하여 새로운 고객 접점 채널을 확보할 수 있습니다. 또한, 제휴사와의 협업을 통한 차별적 상품 및 서비스 제공으로, 금리와 같은 금융 상품 선택의 '지배적(Dominant)' 요소의 영향을 상대적으로 줄일 수 있습니다.

마지막으로 제휴사와의 수수료 수익 배분 구조를 통해, 국내 금융사, 특히 은행에게 항상 따라 붙는 '이자이익 중심의 편중된 수익 구조'라는 비판에서도 일부 탈피할 수 있습니다. 이를 통해 대출 규제 등의 금융당국 정책에 대한 민감도를 줄이는 효과도 기대할 수 있습니다.

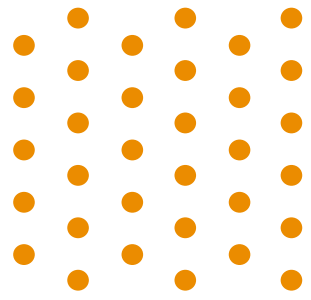
비금융사·제휴사 측면에서는 금융 라이선스 없이도 자사 플랫폼에 내재화하여 One-Stop으로 금융 서비스를 제공함으로써, 기존 사업과 금융 서비스와의 시너지를 통한 매출 증대 및 고객 확보 측면의 큰 이점을 가져갈 수 있습니다.

한국 및 미국 은행 비이자이익 비중 추이



출처: 은행연합회

국내외 성공 사례



BaaS 유형 및 주요 사례

BaaS는 금융서비스의 제공 단계나 기술방식, 제휴 방식 등에 따라 다양한 구분 유형이 존재하나, 금융사의 BaaS 활용 수준을 기준으로 3가지 정도의 유형 구분이 가능합니다.

I. BaaS Focused Tech Players

Digital Bank, Challenge Bank 등을 중심으로, 기술 중심의 핀테크 비즈니스를 기반으로 제3자에게 BaaS 형태의 금융서비스를 API 기반으로 제공하는 유형입니다.

금융사로서 경험이나 자체 역량이 크지 않기 때문에 제3자에게 서비스를 제공하는 BaaS의 비중이 상대적으로 높을 수밖에 없으나, ‘(단순한) 금융서비스를 API 기반으로 빠르고 쉽게 제공하는 것’이 강점이기 때문에 해당 금융서비스를 활용하여 새로운 시장에 진입하고자 하는 기업들에게 매력적인 파트너 역할을 수행하고 있습니다.

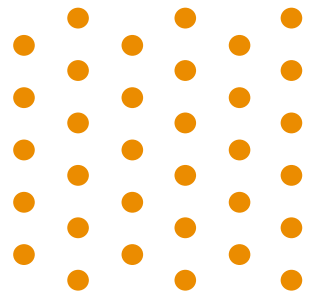
Solaris

2015년 독일에서 설립된 인터넷 은행인 Solaris는 은행 License를 받은 2016년 공식 출범했으며, 별도의 B2C 서비스를 제공하지 않고, 화이트 라벨 बैं킹 플랫폼을 통한 BaaS 비즈니스를 수행하였습니다.

삼성페이의 경우 Samsung Pay App.을 Solaris 계좌와 연결하거나, KYC 솔루션 서비스를 통해 독일 내 다른 은행계좌에 연결할 수 있는 가상 직불카드를 발급하는 등의 기능을 제공함으로써 독일 내 모바일 결제 시장 진출에 필요한 관련 금융규제를 해소하고, 인프라 구축 비용도 절감하는 효과를 얻을 수 있었습니다.

독일 중고차 마켓 플레이스인 CarNext.com의 경우도 자체 플랫폼 내에서 Solaris의 오토금융 서비스(최대 50,000 유로)를 제공함으로써, 유럽 중고차 시장에서 신규 고객군을 확보하기도 하였습니다.





Solaris는 '21년 ~ '23년 사이에 BaaS API를 180개에서 400개로 늘리면서 다양한 고객사를 대상으로 제공 금융서비스를 확대해 왔으며, 기업 가치도 '21년 기준 16억 달러에 달하고 있습니다. 다만, 최근 EMI(영국 전자화폐기관) 사업 중단 및 암호화폐 거래 웹사이트인 바이낸스와의 법정분쟁 등에 따른 자금 확보에 어려움을 겪고 있으나, 여전히 BaaS 사업 부문에 대한 성장성은 높게 평가되고 있습니다.

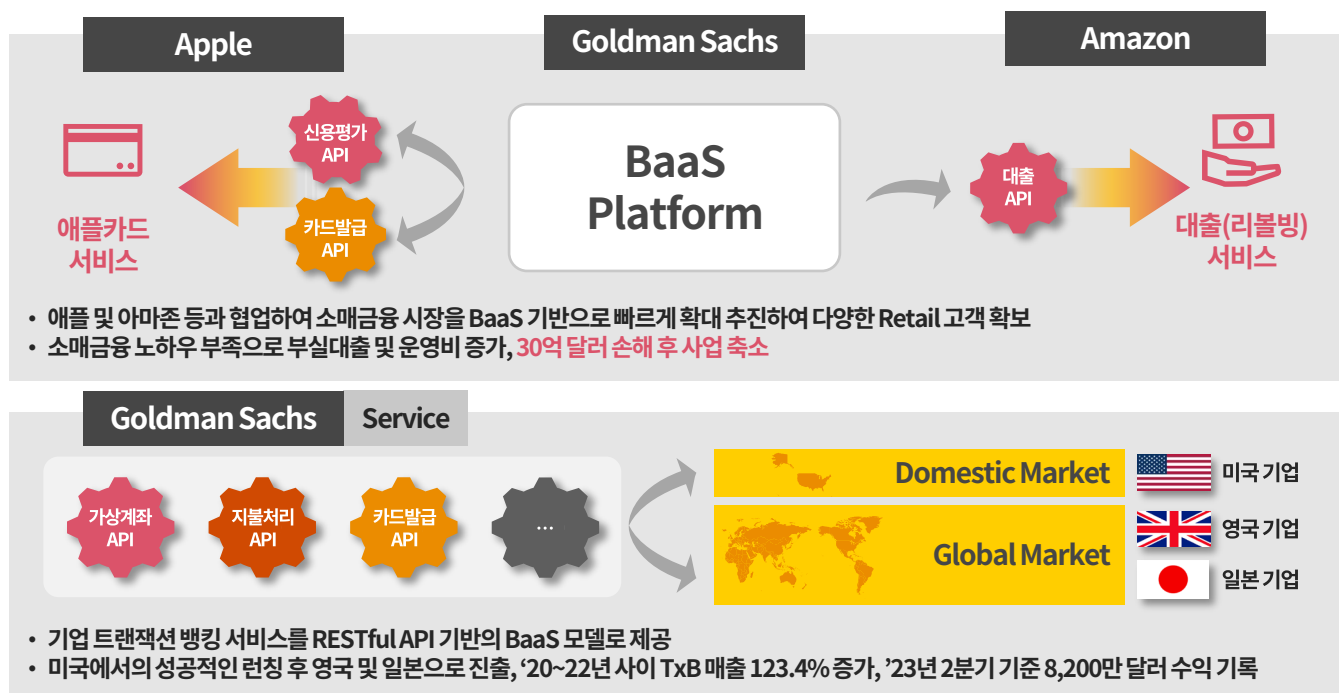
II. BaaS Extended Traditional Player

Goldman Sachs, BBVA 등 기존 전통적 은행을 중심으로, 오랜 기간 축적된 깊이 있고 폭넓은 금융서비스 역량을 바탕으로 고객사 또는 제휴사별 특성에 맞는 차별적인 금융 상품과 서비스를 개발, BaaS 형태로 제공함으로써 새로운 고객과 수익을 창출하는 유형입니다.

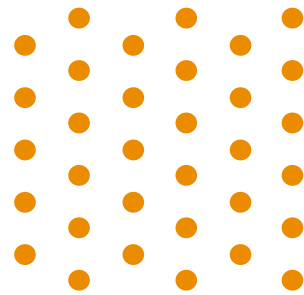
Goldman Sachs

골드만삭스 자사의 BaaS 플랫폼이라고 할 수 있는 'TxB'(Transaction Banking)을 통해 자사의 금융서비스를 탑재하려는 일반 기업이나 핀테크 기업들에게 API와 정형화된 프로세스를 제공하고 있습니다.

애플 및 아마존 등과 협업하여 카드발급, 대출 등의 금융 서비스를 API를 통해 제공함으로써 소매금융 시장에서 다수의 고객을 확보하기도 하였으며, 기존 강점을 가지고 있는 B2B 영역에서 고객사를 대상으로 RESTful API¹⁾ 기반의 트랜잭션 서비스를 제공하고 있습니다.



1) REST 기반으로 서비스 API를 구현한 것, REST(Representational State Transfer)는 월드 와이드 웹과 같은 분산 하이퍼미디어 시스템을 위한 소프트웨어 아키텍처의 한 형식으로, 기본적으로 웹의 기존 기술과 HTTP 프로토콜을 그대로 활용하기 때문에 웹의 장점을 최대한 활용할 수 있는 아키텍처 스타일

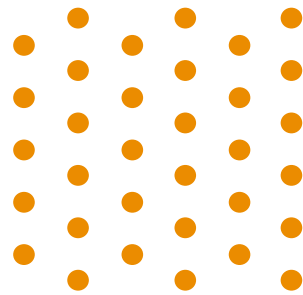


DBS

싱가포르 DBS는 동남아 각 국가별, 영역별 다수의 선도 업체를 대상으로 맞춤형 오퍼링을 BaaS 형태로 제공함으로써 폭넓은 고객 커버리지를 확보하고 있습니다.

자동차, 여행, 가전, 물류, 부동산 등 다양한 산업군에 속해 있는 약 90여 개의 고객사를 대상으로 해당 고객사(기업)는 물론, 임직원, 최종 고객들에게 적합한 금융 오퍼링을 제공, 고객사와 DBS 모두에게 윈-윈 비즈니스 모델을 구축하고 있습니다.

Grab	동남아 최대 모빌리티 플랫폼	▪ [고객] 신용카드 발급, 결제솔루션 제공 ▪ [드라이버] 급여정산, 출금 등 제공
Singapore Airlines	싱가포르 최대 국영 항공사	▪ [고객] 원스톱 여행자 보험 제공 및 DBS 포인트 - 싱가포르항공 마일리지 연계
Agoda	글로벌 숙소/항공 예약 플랫폼	▪ [고객] 신용카드 발급, 결제솔루션, 여행자 보험 제공
Union Pay	중국 카드결제 시스템 독점 제공 회사	▪ [고객] QR 기반 간편결제 솔루션 제공
TESLA	전세계 1등 전기자동차 회사	▪ [고객] 그린론(전기차 대출) 상품 제공
JD Logistics	최다 물류센터 보유 중국 풀필먼트 사업자	▪ [고객, 셀러] 공급망 금융 상품 제공
Tally	등록 기업 수 기준 인도 최대 ERP 솔루션	▪ [SME 고객] 토탈 बैंकिंग 솔루션(재무, 회계결산, 결제, 세금 납부 등)



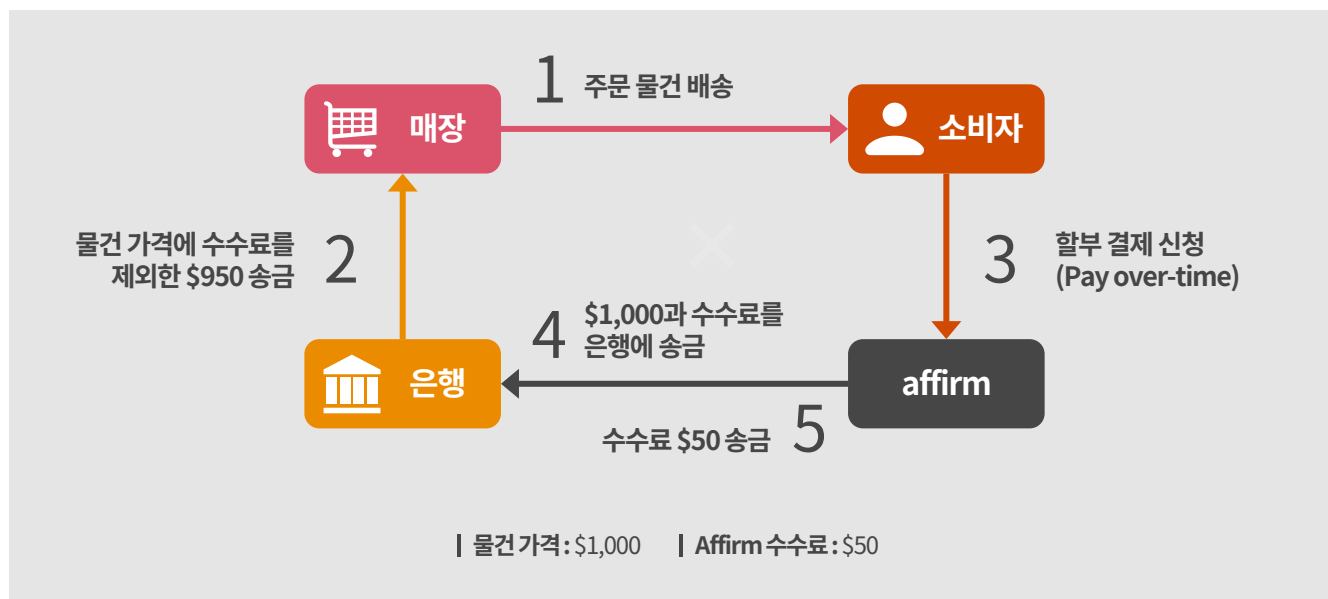
III. BaaS Leveraged License Player

다음으로, 자신들의 비즈니스 확장을 위해 정형화된 비즈니스를 BaaS 형태로 제공하는 유형입니다. 이는 보통 금융업의 가장 중요한 요소인 License를 보유하고 있지만, 지역, 채널·플랫폼의 한계로 비즈니스의 확장이 상대적으로 제한적인 중소형은행이나 지방은행이 고려 가능한 매력적인 BaaS 유형으로 볼 수 있습니다.

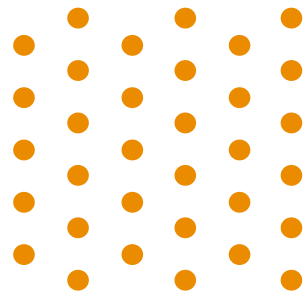
Evolve Bank & Trust

미국, 아칸소 주 서부 멤피스 중심의 지역은행인 Evolve Bank & Trust는 최초 1925년 부터 First State Bank라는 이름으로 지역 농민 대상의 대출 영업을 해왔으며, 2005년 Evolve Bank & Trust로 명칭을 변경하였습니다. 2010년 경 부터 다수의 핀테크 기업과의 제휴를 통해 금융 서비스를 제공하여 왔으며, 이를 통해 기존 지역 중심의 비즈니스에 따른 고객과 사업의 한계를 디지털 중심의 BaaS 서비스를 통해 극복해 왔습니다.

Evolve Bank & Trust는 파트너사인 Airwallex의 플랫폼을 통해 기업고객 대상의 종합 계좌 및 결제 관리 기능을 제공하거나, 미국 이민 혹은 장기 체류 예정인 타 국가 고객에게 계좌 개설 서비스를 제공하고 있습니다. 또한, Affirm¹⁾의 페이애플을 통해 일회용 가상 카드로 온라인 쇼핑과 오프라인 매장에서 결제 서비스를 제공하는 등의 BaaS 서비스를 제공하고 있습니다.



1) Airwallex는 금융 서비스와 소프트웨어를 서비스로 제공하는 다국적 금융 기술 회사. 2015년 호주 멜버른에서 설립되어 현재 싱가포르에 본사를 두고 있으며, 독점 은행 네트워크와 API를 통해 기업에 국경 간 결제 및 금융 서비스를 제공



국내의 BaaS 현황

A은행

A은행은 국내 은행 중 BaaS 형 비즈니스에 가장 많은 관심을 보이고 있습니다.

A은행은 한국SMC¹⁾(제조, '23년), CJ프레시웨이(유통, '24년) 등과 업무협약을 통해 고객사에게 BaaS 형태로 '공급망금융' 서비스 및 다양한 전자결제 솔루션, 영업활동 필요 자금에 대한 금융 지원 등을 제공하고 있습니다.

또한 카카오 페이와의 제휴로 BaaS형 신상품을 출시했습니다. 이는 고객이 카카오페이로 결제할 때마다 결제 금액의 10~200%가 적금 통장으로 자동이체되는 방식으로 소비 행위에 적금을 연계한 것이 특징입니다.

위와 같이 다양한 산업군 내 개별 제휴사와의 협력을 통한 BaaS 금융서비스 확대 뿐만 아니라, '23년 Open API 마켓을 오픈하여, A은행이 제공하는 다양한 서비스를 API 형태로 자사의 플랫폼에서 서비스할 수 있는 기반을 마련하였고, 이를 통해 금융은 물론 헬스케어, 모빌리티, 부동산, 공공 등 다양한 영역에 걸쳐 총 48개('24년말 기준)의 서비스를 제공하고 있습니다.

출처: 언론사 종합, PwC

1) 한국SMC는 공기압기기 및 자동제어기기 제조·판매기업으로 약 70만개의 품목 라인업을 보유하고 있으며, 세계 83개국을 대상으로 점유율을 확대하고 있는 중견기업

B은행

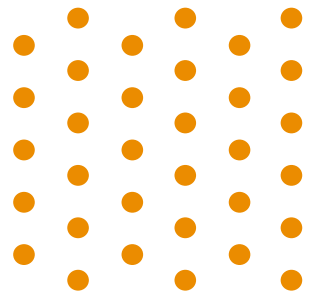
B은행의 경우 '23년 말 신사업제휴추진부 신설을 통해 이종산업과의 제휴를 추진하고 있으며, '24년 메가존클라우드와 BaaS 사업 구체화 및 공동 협력을 위한 전략적 업무협약을 체결, BaaS 사업의 본격적인 추진을 준비하고 있습니다.

또한, B은행은 IATA¹⁾ 정산은행 업무 수행에 따라 B은행과 IATA 시스템을 연결하는 정산 플랫폼을 구축, 항공결제대금 집금과 대사를 거쳐 항공사로 운임요금을 정산해주고 있습니다. 아울러 B은행은 결제대금 정산에 참여하는 여행사, 항공화물 대리점과 항공사에 다양한 금융 서비스도 제공하고 있습니다.

이를 위해 최근 BaaS Open API Platform을 통한 'B은행 SAFE 정산 서비스'를 검토하고 있으며, BaaS 팀 사업과의 시너지를 바탕으로 Open API 플랫폼을 B은행 SAFE 정산 서비스의 주요 마케팅 및 확산 채널로 활용하는 방안을 추진 중에 있습니다.

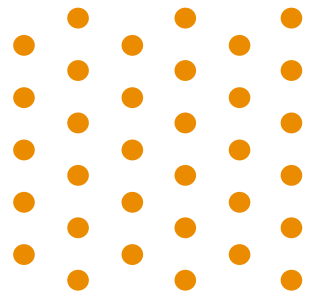
출처: 언론사 종합, PwC

1) IATA는 전 세계 민간항공사의 운임을 결정하고 이를 정산하는 한편 위험물 항공운송 인증 등 다양한 업무를 위해 설립된 비정부 국제기구. 전 세계 120개국 300여 개 항공사가 회원사로 참여 중



BaaS 성공을 위한 핵심요소

Vison & Goal	BaaS 사업 목표 및 전략 방향성 수립 BaaS 실행을 위한 Master Plan 수립 BaaS사업의 명확하고 구체적인 비전과 목표를 수립하고, 핵심 전략 방향성이 정의되어야 합니다. 이를 통해 핵심 전략 방향성을 전적으로 뒷받침할 구체적인 BaaS 사업의 협력사 및 서비스 선정 등 후속 업무들이 일관성을 가지고 추진될 수 있습니다.
Target Partner	적합한 제휴 산업 및 대상 선정 제휴 대상 선정 (Long List → Short List) BaaS사업을 위한 제휴·협력사를 정의, 선정하여야 합니다. “어떠한 금융 서비스를 BaaS로 제공할 것인가?”를 선택하는 것과 병행하여 진행되어야 합니다. 여기에는 “어떤 산업?, 어떠한 Value-chain 상 포지션?, 어떠한 고객 자산을 가지고 있는지?” 등 다양한 관점에서 제휴·협력사의 양적·질적 조건들을 검토하여야 합니다.
Service Selection & Design	금융니즈에 맞는 적합한 고객 경험 극대화 관점의 금융 서비스 디자인 BaaS사업의 가장 중요한 요소로서, “어떠한 서비스를 BaaS 형태로 제공할 것인가?”를 정의하여야 합니다. 이는 BaaS사업 자체의 비전과 목표를 달성할 수 있을 뿐 아니라, 세부 전략 방향성과 일관성을 가져야 합니다. 해당 서비스를 어떤 요소들로 구성할 것인지? 각 요소들은 어떠한 속성과 속성별 Variation을 가져갈 것인지? 등의 기본 서비스 디자인 뿐만 아니라 고객 경험을 극대화할 수 있는 서비스 제공 프로세스도 정의하여야 합니다. 그 과정에서 특히 파트너 제휴·협력사의 특성과 자사와의 시너지를 염두에 두고 차별 포인트를 주는 것이 중요합니다.
Biz. Model	제휴 대상과의 제휴 Biz. Model 수립 명확한 Biz. Flow 및 수익배분 구조 설계 BaaS사업 수행에 있어 자사와 제휴사 간의 업무 프로세스 및 수익 배분 구조 등이 반영된 비즈니스 모델을 명확히 정의해야 합니다. 이를 통해 BaaS사업의 수익성을 가늠·추정할 수 있고, 제휴사와의 명확한 R&R을 정의함으로써 관련된 IT 시스템 구축 등의 범위도 명확히 할 수 있습니다. 또한 향후 제휴사 확대의 경우에도 신속하게 추진 할 수 있습니다.
Technical Design	Open Platform Architecture 설계 Data Governance 설계 다음으로 BaaS 사업 실행을 위한 IT 시스템 등의 기술적 기반을 정의하는 것입니다. Open API 구축할 것인지? 어떠한 시스템 아키텍처를 수립할 것인지? 관련 데이터에 대한 거버넌스는 어떻게 가져갈 것인지를 정의하고 설계해야 합니다.



리스크 관리 전략

Part I에서 다룬 금융기관, 특히 은행의 BaaS 사업 확대는 다른 산업군의 사업 일부를 공유하거나 다수의 기업들과의 프로세스 전반에 대한 통합서비스 제공하는 등의 다양한 산업 생태계에 금융서비스를 침투하는 전략입니다. 이러한 전략은 산업 생태계 전반에서 고객, 데이터, 시스템의 공유가 필수적으로 요구됩니다. 만약, 이러한 외부 다른 기관들과 유기적 결합 없이 금융기관이 BaaS 사업 진출을 위해 API 개발 및 빅테크 수준의 UI/UX 구축과 보안성 확보를 위한 대규모 투자를 추진하는 경우 향후 수익성 리스크를 유발할 가능성이 높아질 수 있습니다.

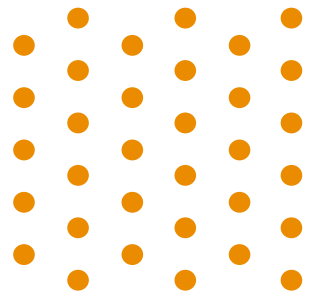
국내 은행의 경우 비금융회사 지분 출자 제한(15% 한) 및 본질적 은행 업무에 대한 외부위탁 금지 등에 따라 본격적인 BaaS 사업 확대가 상대적으로 부진한 하에 국내 은행의 API 서비스 대부분이 조회, 이체 등의 기본 서비스에 머물러 있는 것이 현실입니다. 물론, '18년부터 혁신금융서비스와 지정대리인 제도 등을 운영하고 있고, '24년 6월에는 은행의 부수업무 규제완화와 위탁업무 범위 확대를 검토하는 등 관련된 규제 완화의 움직임을 보이고 있어 향후 BaaS 시장의 확대 가능성도 있는 상황입니다.

고객, 데이터, 시스템의 공유는 전통적인 은행업에서 식별되었던 리스크를 넘어 새로운 리스크를 발생시키므로 이를 식별하고 대응하는 전략을 사업의 확장과 동시에 고려하여 통제 및 시스템을 구축하는 것이 중요합니다. 특히 다수의 이해관계자들이 서로 서비스의 사용자가 되기도 하고 제공자가 되기도 하는 상황에서는 다양한 역할에 대한 정확한 정의와 이에 대한 제3자 인증을 통한 위험 관리가 필수적일 수 있습니다.

BaaS 사업의 리스크 식별 및 관리를 위해서는 IT의 유기적 결합이 중요합니다. 금융업자와 신규 진입자들은 기술 스택을 업그레이드하고 업무 파트너 간에 간소화된 응용 프로그래밍 인터페이스(API)를 통합하는 과정에서 새로운 유형의 리스크에 직면하고 있습니다. BaaS 프로세스는 거래 및 고객 데이터를 보호하고 원활한 인증 및 권한 부여가 가능해야 하며 외부 감사가 가능한 증적을 구분 보관할 수 있어야 합니다.

전통 금융기관은 규제기관의 규제를 준수하면서 이러한 사업 확장을 설계해야 하는 과제를 가지게 되며, 혁신적인 핀테크 기업들은 기존의 전통금융기관 만큼의 상세 리스크 관리 역량이 길러지지 않은 상태에서 시장을 확대하는 과정을 거치며 데이터 유출, 보안 침해, 사기 활동, 판매불가 상품 등으로 인해 소비자의 신뢰를 잃을 리스크를 갖게 됩니다.

이렇게 발생 가능한 다양한 리스크는 데이터 관리, 복잡한 파트너십 및 고객 리스크로 구분하여 식별하고 대응할 수 있습니다.



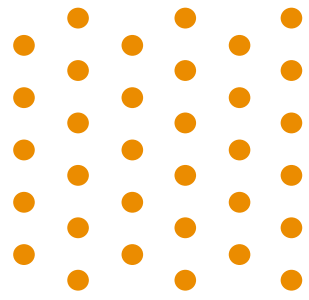
데이터 관리 리스크

데이터는 기업이 특정 생태계 내에서 고객 충성도를 유지하고, 고객의 구매 과정을 방해하지 않는 원활한 고객 경험을 제공하는 데 필수적입니다. 그러나 오픈 아키텍처의 복잡성은 데이터의 부분적 소유와 데이터 사용의 증가로 이어집니다. 고객 데이터는 생태계 내 여러 참여자들 간에 교환되며, 이는 개인정보 보호 및 데이터 공유 협정의 수립, 데이터 수집 및 공유에 대한 동의 획득 등을 포함합니다.

데이터 수집, 소유권, 사용, 보유 및 폐기 관행에 대한 광범위한 질문들은 보안 우려와 함께 중요한 리스크를 제기할 수 있습니다. 예를 들어, 해외 핀테크 기업들은 부주의한 데이터 보안 관행과 고객의 동의 없이 데이터를 수집하고 판매한 혐의로 집단 소송을 당한 사례가 있으며, 기존 금융 기관들도 온라인 플랫폼을 통한 데이터 유출과 제3자 제공자를 통한 하드웨어의 부적절한 폐기로 인해 벌금을 부과 받은 사례가 있습니다. 개인정보보호 규제와 소비자 보호 기관의 감시로 인해 리스크 관리 기능을 확보하는 것은 더욱 중요해졌습니다. 고객은 고의적으로 오용된 데이터와 비의도적이며 부적절한 데이터 처리로 인한 위험에 노출될 것이며, 이러한 위험 관리 능력에 대한 규제기관의 모니터링은 확대될 것으로 예상됩니다.

무엇보다, 금융 기관, 디지털 플랫폼 및 제품 중심의 핀테크 간의 고객 데이터 공유로 인해 새로운 취약점에 노출될 수 있습니다. 특히 소규모 또는 신규 진입자들은 데이터에 대한 신중한 리스크 분석을 수행할 수 있는 지식, 운영 효율성 또는 조직적 안정성이 부족한 경우가 많습니다. 이에 따라, 고객 데이터의 관리자로서 명성을 쌓아온 대형 은행 및 기타 기존 금융 기관들이 이들과 협력할 때에는 고객의 신뢰와 충성도를 유지하기 위해 더 많은 주의를 기울여야 합니다.

궁극적으로, API의 확산은 데이터 유출 및 리스크를 완화하기 위해 강력한 인벤토리 관리와 변경 관리, 그리고 문서화 통제를 필요로 합니다. 올바른 보호 조치가 마련되면, 금융 기관들은 금융 데이터를 넘어 구매 행동과 선호도를 포함한 고객 정보를 접근할 수 있으며, 이를 통해 새로운 제품과 서비스를 맞춤 제공하고 생태계 파트너 간의 교차 판매(cross-selling) 기회를 강화할 수 있습니다.



복잡한 파트너십 리스크

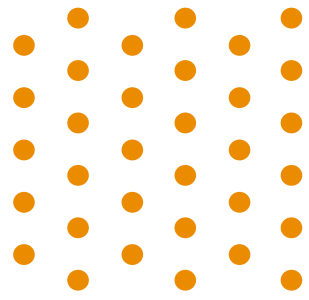
BaaS 서비스는 그 특성 상 금융 및 비금융 기업들의 유기적 결합 운영에 의존합니다. 이는 적절한 클라우드 아키텍처, 인증 서비스 및 API 기술을 통해 조직 간 거래를 원활하게 하는 것을 의미하며, 핀테크, 인프라 제공자, 플랫폼 제공자, 은행 등의 다수의 중개 파트너를 포함하므로 신중한 관리가 필요합니다. 이를 위해 기업들은 새로운 기술 역량과 기술 간 상호운영, 고객 사용자 경험, 그리고 결합 운영 시 파트너사와 관련된 책임과 리스크를 더 많이 고려하는 강력한 전략이 필요합니다.

유기적 결합 운영 전략은 명확하게 정의되었을 때 비용을 절감하고 수익을 증가시키며 새로운 비즈니스 기회를 창출할 수 있습니다. 오픈 아키텍처는 은행이 플랫폼 전반에서 호환 가능하고 맞춤형 기술 역량, 서비스 제공, 혁신적인 금융 솔루션을 개발할 수 있는 기반을 마련합니다. 이는 은행이 단순히 규제된 금융 서비스 제공자가 아닌 소프트웨어 및 기술 지원 파트너로 시장에 인식될 때 경쟁 우위를 확보할 수 있음을 의미하며, 이러한 역량을 통해 은행은 제공할 수 있는 서비스 범위를 확대할 수 있습니다.

BaaS에서 파트너십 리스크는 오픈 아키텍처의 복잡성, 새로운 수익화 전략, 그리고 책임 관리 등에서 좀더 복잡하고 광범위하게 발생할 수 있습니다. 예를 들어, 대형 소매업체가 고객에게 은행 서비스를 제공하고자 하는 경우, 소매업체는 전통적 소매업과 관련된 유통업체, 공급업체 및 배송 회사와의 파트너십 관리와 관련된 운영, 제품 및 재무 리스크 등의 리스크는 잘 관리할 수 있을지 모르지만, 은행, 핀테크 및 기타 금융 공급업체와의 파트너십과 관련된 새로운 영역에 대한 다음과 같은 리스크 식별 및 대응이 필요합니다.

- **명확한 책임 분담:** 모든 파트너 간의 책임과 역할을 명확히 정의하고 문서화하여 오해와 리스크를 최소화
- **지속적인 커뮤니케이션:** 정기적인 회의와 보고를 통해 파트너 간의 문제를 신속히 해결하고 협력을 강화
- **상호 교육 및 이해:** 금융 기관과 비금융 기관이 서로의 비즈니스 모델과 리스크 관리 관행을 이해하고, 이를 통합할 수 있는 능력을 배양
- **기술적 통합:** 금융 서비스와 비금융 서비스가 원활하게 작동할 수 있도록 API와 IT 인프라를 통합
- **규제 준수:** 각 파트너가 해당하는 규제 요구 사항을 준수하고, 이에 대한 책임을 명확화

복잡한 파트너십에 기반한 BaaS 생태계에서는 각자의 역할에 대한 명확한 정의에 각 역할에서 중요한 리스크 식별 및 관련 내부통제 설계 및 운영은 사업위험에 대응하기 위한 기본적인 절차이며, 필요 시 이에 대한 제3자 인증이나 상시 점검은 상호간의 신뢰를 높일 수 있는 좋은 기반을 제공할 수 있습니다.



고객 리스크

BaaS의 구조적 특성이 서비스를 직접 고객에게 제공하는 플랫폼에서 실행되는 embedded 형태이기 때문에 브랜드 인지도나 고객 오너십 측면의 불이익이 발생할 수 있습니다. ‘OO일보’가 아니라 포털에서 기사를 보듯이, 금융서비스 이용하는 고객이 OO은행 App. 이 아니라 ‘OO페이’와 같은 핀테크·비금융 플랫폼을 열게 되는 것입니다. 고객은 은행이 아니라 플랫폼에 더 크게 의존하게 되고, 그 안에서 은행은 수많은 서비스 제공자의 하나로 작동하게 되며, 결국 고객의 선택을 받기 위한 은행 간 출혈 경쟁의 가능성도 배제할 수 없습니다.

한편, 근래 국내 시중은행들이 금융 외 생활 밀착형 서비스를 포함한 디지털 중심 슈퍼앱 전략을 지속적으로 추진하는 것도, 기존 고객 오너십을 빅테크 등 타 플랫폼에 빼앗기지 않고자 하는 것이 하나의 중요한 이유가 될 수 있습니다.

제조업체는 일반적으로 제품이 구매될 때 고객 소유권을 고려할 필요가 없지만, 금융사는 사전에 이를 고려해야 하며, 파트너에게도 고객 관계에 대한 충분한 권리를 부여하여 그들에게도 가치 있는 파트너십이 되도록 해야 합니다. 또한, 조직은 자신과 파트너가 고객과 소통하는 방식 및 제품과 서비스에 대한 브랜드 충성도를 생성하는 방법과 관련된 리스크를 관리해야 합니다. 이를 위해 다음과 같은 전략이 필요합니다.

- **고객 소유권 명확화:** 각 참여자가 고객과의 관계에서 어떤 권한과 책임을 갖는지 명확히 규정하고, 이를 통해 고객 데이터 관리와 관련된 분쟁을 최소화
- **교차 판매 및 마케팅 전략:** 은행과 비은행 조직은 고객에게 추가 금융 제품 및 서비스를 제공할 권리를 명확히 정의하고, 이를 고객에게 투명하게 전달
- **주의 의무 관리:** 고객이 과도한 지출을 하거나 신용 문제에 빠지지 않도록 주의 의무를 다하는 고객 교육 프로그램이나 재정 상담 서비스 등을 포함한 방안을 마련하는 것이 필요
- **파트너십의 가치 보장:** 모든 파트너가 고객 관계에서 충분한 가치를 얻을 수 있도록 전략을 수립
- **브랜드 충성도 관리:** 고객과의 소통 방식과 브랜드 충성도를 관리하는 방법의 명확화를 통해 고객 서비스의 질을 유지하고, 일관된 브랜드 경험을 제공

이러한 접근 방식을 통해 BaaS 금융 생태계 내에서 고객 소유권과 관련된 리스크를 효과적으로 관리하고, 모든 참여자에게 가치를 제공할 수 있습니다. 이를 통해 기업들은 고객 충성도를 높이고, 지속 가능한 금융 서비스를 제공할 수 있을 것입니다.



맺음말

BaaS 금융 생태계는 다양한 이해관계자와 데이터 및 시스템과 관련된 리스크를 내재하고 있습니다. 여러 참여자 간에 공유되는 이러한 유형의 리스크는 수십 년 동안 금융 관계 내에 존재해 왔지만, 동일한 데이터와 거래에 금융 및 비금융 산업의 여러 참여자가 종종 동시에 관여하는 BaaS 생태계 내에서는 이러한 리스크가 기하급수적으로 증가할 수 있습니다. 예를 들어, 은행이 자체적인 신용카드나 결제 처리 시스템을 직접 개발하지 않고, 다른 회사가 제공하는 시스템이나 서비스를 이용하지만, 이를 은행의 브랜드 이름으로 제공하는 상황이 이에 해당합니다.

은행을 포함한 금융 기관은 이러한 BaaS 서비스 생태계에서 고객 데이터를 보호할 책임과 의무를 지니고 있으며, 오픈 뱅킹 관계에서 추가적인 데이터 보호 책임을 부담할 수 있습니다. 제3자, 제4자, 제5자 제공업체의 보안 및 리스크 관리 관행에 대한 인식과 지식 부족은 빠르게 통제 불가능한 상황으로 이어질 수 있으며, 보안, 데이터 프라이버시, 자금 세탁 및 기타 안전하지 않은

관행과 취약점에서 다수의 실패 지점에 걸쳐 리스크가 존재합니다. 다른 복잡한 요소로는 리스크 통찰과 고객 소유권에 대한 모호성 증대, 광범위하고 투명하지 않은 제4자 및 제5자 관계, 그리고 국내외 모두에서 복잡하거나 '혼합형' 거래 흐름이 포함됩니다. 미래에는, 웹 3.0, 메타버스 및 탈중앙화 금융(DeFi)을 포함한 신기술이 BaaS 금융 생태계 내에서 참여자 및 파트너의 수를 더욱 확대하여 분산된 리스크를 증가시킬 가능성이 큼니다.

BaaS 서비스의 확장 시 이러한 사업 확장이 함축하는 복잡한 위험을 분산하여 관리할 수 있도록 리스크 관리 프레임워크를 구현하고, 주기적인 제3자 리스크 평가 프로그램을 운영하거나 자체 운영 내부통제에 대한 제3자 인증을 주기적으로 받음으로써 BaaS 생태계에 포함될 다양한 리스크를 합리적 수준 이내로 관리할 수 있을 것입니다. 이러한 주도적 리스크 관리는 거대해지는 금융 및 비금융을 포괄하는 서비스 생태계에서 사후적으로 발견되거나 초래될 수 있는 많은 사업적·법적 리스크를 방지할 수 있는 기반을 제공할 것입니다.

Contacts



PwC컨설팅

Financial Service

김정민 Partner (Banking Industry)

jeongmin.kim@pwc.com

02-3781-1408



PwC컨설팅

Financial Service

김진유 Partner

jin-you.kim@pwc.com

02-3781-1486



PwC컨설팅

Financial Service

임용빈 Director

yong-bin.im@pwc.com

02-3781-9753



삼일회계법인

Financial Service

서희원 Partner

hee-won.seo@pwc.com

02-3781-9887

S/N: 2502W-RP-017

© 2025 PwC Korea. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.