

서비스형 बैं킹(BaaS), 기업금융의 판도를 바꿀 기회

< 요약 >

- **가계대출에 대한 규제는 강화되는 반면 코로나19 기업 대상 정부 지원 정책은 확대되면서 '22년 기업금융의 성장과 경쟁은 가속화될 것으로 예상**
 - 코로나19 이후 정부의 기업 대상 금융지원 확대로 기업 여신의 성장 지속됨
 - 인터넷전문은행인 카카오뱅크는 '22년 소상공인 대상 기업 대출상품 출시 준비 중으로 기업 금융의 경쟁이 가속화될 전망
 - 저금리의 장기화 및 가계 대출에 대한 규제 강화로 은행의 수익 비즈니스 구조가 기업금융 및 비이자 수익으로 전환되는 움직임
 - 은행의 B2B 플랫폼 구축, ERP 고도화 등 기업금융의 디지털 전환 가속화
- **금융라이센스를 보유한 금융회사가 비금융회사에 금융 코어 기능을 주문형 서비스로 제공하는 서비스형 बैं킹(BaaS)이 부상**
 - 골드만삭스는 기술 중심의 금융회사 도약을 위해 BaaS를 2020년 혁신과제로 선정하고 다양한 플랫폼 기업과 전략적 파트너십을 체결
 - 비금융회사인 기업 고객에 API 솔루션 및 라이선스를 제공하여 새로운 수익 모델을 통해 비이자수익을 도모하고 새로운 고객의 채널 접점으로 활용
 - 기업 속의 개인 고객을 유치(B2B2C)하기 위한 수단으로 BaaS에 대한 관심이 높아지면서 금융회사와 기업 간 전략적 제휴가 무엇보다 중요해짐
- **BaaS는 API 개발 및 제공 방식에 따라 3가지 모델로 구분할 수 있음**
 - (제2자 구도: B2B) 금융기관이 APIs를 자체적으로 모듈화 및 상품화하여 बैं킹 솔루션 니즈가 있는 기업을 대상으로 직접 판매
 - (제3자 구도: B2B2C/B2B2B) 제3사업자의 개인/기업 고객이 금융회사의 계좌 없이도 금융서비스를 제공받을 수 있도록 금융회사는 핀테크 등과 같은 비금융 회사와 제휴를 맺어 금융 코어 기능을 제공하고 기업 속의 고객을 유치
 - (제4자 구도: B2B2B2C) 금융회사와 비금융회사를 연계하는 서비스 제공업자가 API 상품을 개발하여 비금융회사에 제공하고 발생하는 수익을 금융회사와 배분

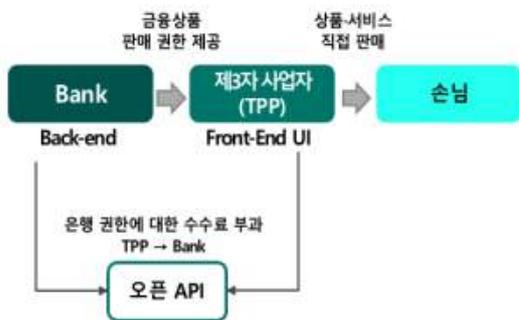
■ **국내 BaaS는 아직 초기 단계로 비금융회사와 제휴를 통해 기업 속의 고객을 유치하기 위한 간접채널로 활용**

- (은행) BaaS 사업의 일환으로 외부 플랫폼에 맞춤형 기업금융 서비스 환경을 구축하여 기업 내 고객을 유치
 - 신한은행은 ERP 전문업체 더존비즈온과 제휴하여 기업용 플랫폼 ERP 내 은행 계좌 서비스를 연동, 하나은행은 플랫폼 유형별 맞춤 금융인프라를 구축하여 제공
- (증권) KB증권은 핀테크 기업에 API 솔루션 제공 위한 BaaS 전용 시스템 구축
- (카드) 유통업 주요기업과 전략적 제휴를 맺고 기업 자체 브랜드를 전면에 내세워 기업의 충성고객을 확보하는 PLCC(상업자표시신용카드)를 출시

■ **기업과의 협력형 경쟁관계를 통해 금융회사의 경쟁력을 확보할 필요**

- 산업 분야별 금융 가치사슬이 상이하므로 각 산업별로 다수의 고객을 보유한 경쟁력 있는 기업과 전략적 파트너십을 맺고 고객채널 확장을 모색
- B2B 마켓 플레이스, 헬스케어, 물류, 건설, 에너지 등 각 산업 분야별 필요한 금융 기능(대출, 에스프로, 지급결제, 신용평가 등)을 모듈화하여 先 대처
- 빅테크와의 경쟁 우위 강화 및 가계대출 규제 리스크 극복을 위한 방안으로 핀테크 및 비금융회사를 대상으로 한 BaaS를 적극 활용할 필요

그림1 | BaaS(Banking-as-a-Service) 비즈니스 구조



자료 : 하나금융경영연구소

그림2 | PLCC (네이버-현대카드)



자료 : 현대카드

수석연구원 고은아 eunahko@hanafn.com

Key Words : BaaS, 임베디드뱅킹, 기업금융

I. 코로나19 이후, 기업 금융의 환경 변화

- 정부의 기업지원 확대로 기업 여신의 성장이 지속되고 경쟁은 심화
 - (경제) 코로나19 이후 정부의 기업 대상 금융지원 확대로 기업대출 성장세 지속
 - 정부의 코로나19 대응 지원과 뉴딜정책 등에 따른 투자 수요 증가로 기업 대출 증가세가 지속되고 있으며, 특히 2020년 중소기업의 대출 규모는 전년 대비 14.2% 증가
 - 환경·책임·투명경영 ESG 기업 지원 확대를 위해 ESG 우수기업 대상 대출한도 및 금리를 우대하고 신용보증기금과 협력하여 ESG 경영기업의 금융 지원 상품 출시
 - (경쟁) 새로운 수익 구조 확장을 위해 인터넷전문은행 역시 기업금융 진출을 선언¹⁾
 - 가계대출 규제 강화로 신규 가계 신용대출이 중단되면서 인터넷전문은행인 카카오뱅크도 기업금융 진출을 선언하며 은행권 수익구조가 기업금융으로 전환되는 흐름
 - 카카오뱅크는 개인사업자 매출 및 거래 데이터를 활용한 개인사업자 특화 신용평가모형 (CSS)을 활용하여 '22년 소상공인을 대상으로 한 기업대출 상품 출시를 준비 중임²⁾
 - (기술) 글로벌 선도 은행의 경영진은 B2B API 기술 투자에 대한 중요성을 인식
 - Mckinsey(2019) 설문 조사에 따르면 앞으로 3년 내로 기업 간 API가 가장 혁신적인 기술로 부각될 것이며 응답자의 50%가 무역금융 API 투자를 확대할 것이라고 답함

그림1 | 국내 대기업/중소기업 대출 규모 추이



자료 : Mckinsey, 하나금융경영연구소

그림2 | 은행 혁신을 위한 3년 내 우선순위

* 설문 대상: 글로벌 은행 경영진(executives) 대상

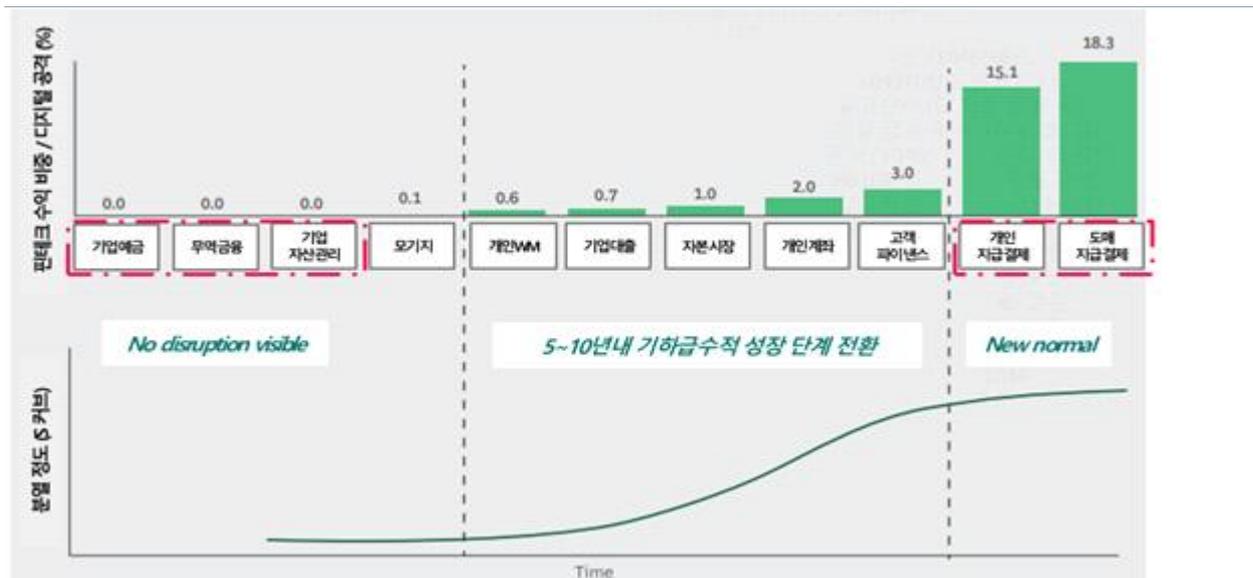


자료 : McKinsey Global Transaction Banking Survey (2019)

1) 인터넷전문은행 특별법 제6조에서 법인에 대한 신용공여를 할 수 없도록 규정되어 있으나, 중소기업 기본법 제2조 1항에 따른 중소기업 신용공여는 예외로 적용
 2) 인터넷전문은행은 법률상 대기업 대출이 불가능하나, 중소기업 대출은 가능함

- (규제) 바젤Ⅲ 및 DSR 조기 도입 예고로 가계대출 규제가 더욱 강화되자 은행은 규제 리스크가 낮은 기업 대출로 수익 구조를 전환
 - 가계대출 부문 총량규제 강화로 신규 가계 신용 대출이 중단되고 총부채원리금상환비율 (DSR) 40% 규제가 조기 도입될 것으로 예고되어 은행권 수익 구조 전환이 불가피
 - 바젤Ⅲ 조기 도입으로 신용등급이 없는 중소기업 대출의 위험 가중치가 종전 100%에서 85%로 낮아지며 규제 리스크 감소로 기업에 대한 은행권 자금공급이 확대될 전망
- 빅테크와의 경쟁우위 강화를 위해 대형은행들은 기업금융의 디지털 전환을 가속화
 - 기업대출은 구조상 비대면 대출이 어려워 상대적으로 빅테크의 침투율이 낮은 편
 - BCG(2019)에 따르면 핀(빅)테크의 디지털 지급 결제 시장의 수익 비중 및 디지털화는 상당히 높은 반면, 기업예금, 무역금융, 기업자산관리 부문의 수익 비중은 낮은 편
 - 대형은행들은 B2B 플랫폼 구축, ERP 고도화 등으로 기업금융의 디지털화를 준비 중
 - 신한은행은 중소기업 및 개인사업자 대상 디지털 금융 플랫폼 사업을 추진하기 위해 ERP 전문업체 더존비즈온과 전략적 제휴를 체결함('21.6)³⁾

그림3 | Biz-Transition Stage



자료: BCG(2019), 하나금융경영연구소 재구성

3) 신한은행은 신한은행의 금융과 더존비즈온의 비금융 서비스를 연계하는 기업디지털 금융플랫폼을 구축하고 더존비즈온의 49만 고객사를 신규 기업 고객으로 유치하는데 주력할 예정

II. 새로운 비즈니스 모델, 서비스형 बैं킹(Banking-as-a-Service; BaaS)

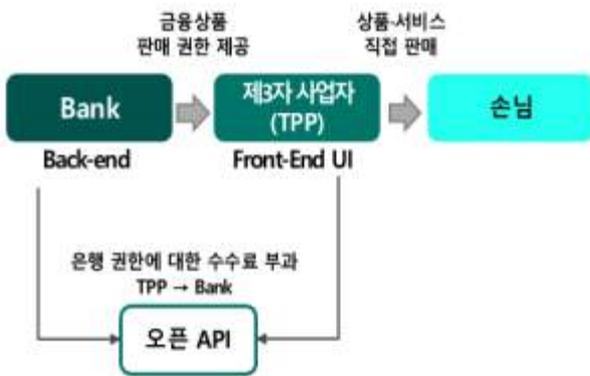
- (정의) BaaS는 금융 라이선스를 가지고 있는 금융회사가 비금융회사에 금융 기능을 맞춤형 서비스로 제공하는 것으로 임베디드 बैं킹, 화이트라벨 बैं킹⁴⁾으로도 불림
 - 서비스형 बैं킹(BaaS)의 핵심은 개방형 API를 제공하는 것으로 풍부한 데이터 접근 권한을 통해 비금융회사가 차별화된 금융 서비스를 개발할 수 있도록 지원하는 것
 - 금융회사의 프로세스와 API 통합 플랫폼 인프라를 제공하는 것으로 디지털 기반의 코어 기술, 클라우드 인프라, API 네트워크 등을 기반으로 함
 - BaaS는 주문형 서비스(on-demand service)의 형태로 주로 클라우드 자원을 활용
 - 금융에 특화된 안정적인 시스템을 제공하기 위한 금융 프로세스에 대한 높은 이해도와 독립적 수행이 가능한 모듈 단위 분할을 위한 전문화된 시스템 아키텍처 설계 역량이 필요
- BaaS는 금융회사, 비금융회사, 소비자 모두에 이점이 있는 상생(win-win-win) 모델
 - 금융회사는 고객에게 직접 제공하던 금융 서비스를, 대규모 고객을 보유하고 있는 비금융 회사를 통해 간접적으로 제공하여 새로운 고객 접점 채널을 확보하고 수수료 수익을 창출
 - 빅테크 기업과의 치열한 경쟁에서 대규모 고객을 보유한 플랫폼 기업과의 전략적 제휴를 통해 BaaS 인프라를 제공하고 리테일 고객을 확보하는 채널 접점으로 활용
 - 저금리 시대가 장기화되고 있는 가운데 은행은 BaaS를 수익성 비즈니스 모델로 활용 가능
 - 비금융회사(사업회사)는 은행 라이선스는 없지만 은행 기능을 자사 플랫폼에 내재화하여 고객에게 금융기관의 코어 기능까지 제공함으로써 기업 가치를 높임
 - 비금융회사는 은행 면허 없이도 자사 서비스에 고부가 가치 금융기능을 단시간에 구축할 수 있고 복잡한 금융 규제가 극복 가능하여 주요 업무에만 집중함으로써 일의 효율성을 높임
 - 소매, e커머스, 항공, 병원, 운송업체, 요식업, 교육, 핀테크 등의 산업 분야에서 서비스형 बैं킹(BaaS)에 대한 니즈가 높음
 - 소비자는 비금융 플랫폼에서 금융 서비스까지 One-Stop으로 제공 받아 편의성이 향상됨
 - 금융소비자는 생활 플랫폼에서 금융 코어 서비스(결제, 카드발급, 대출 업무 등)까지 이용할 수 있게 되어 금융기관을 방문하여 금융상품을 가입하던 번거로움을 해소할 수 있음

4) BaaS의 또 다른 용어로, 은행이 API를 열어 제3자가 기존 인프라로 자체 금융상품을 구축할 수 있도록 하는 것을 의미

- (배경) Big Blur 시대에 산업간 경계가 사라지고 비금융회사의 지급결제, 대출, 계좌 이체 등과 같은 핵심 금융 기능을 자사 플랫폼에 탑재하려는 니즈가 증가
 - 빅테크 및 비금융 회사는 사업 확대를 위한 금융 분야 진출을 구상하지만 현실적으로 은행 이 될 수 없으므로 임베디드 금융을 통해 금융 기능을 내재화하려고 함
 - 은행 APIs 기능 고도화를 촉진하는 오픈뱅킹 및 PSD2⁵⁾의 시행으로 은행들은 IT 기술을 현대화시키고 새로운 BaaS 비즈니스 모델을 고려

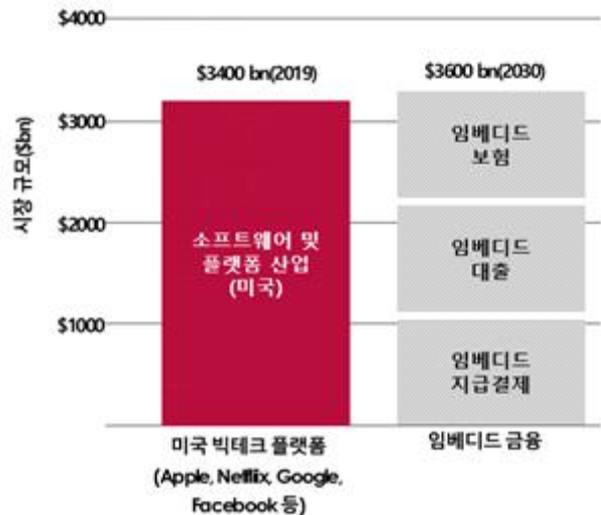
- (전망) BaaS가 2030년에는 빅테크 플랫폼의 시장 규모를 뛰어넘을 것으로 전망
 - Bain Capital Venture 분석(2020)에 따르면 2030년에 보험, 대출, 지급결제 관련 BaaS 플랫폼 시장이 미국 빅테크 플랫폼보다 커질 것으로 예상
 - '17~'20년 BaaS 인프라를 구축한 은행이 연평균(CARG) 32.3%의 성장을 기록
 - 골드만삭스는 기술 중심의 은행 서비스 제공을 위해 '20년 BaaS를 혁신과제로 선정
 - 개발자를 위한 BaaS 포털을 제작하여 비금융회사에 예금, 지급결제, 계좌관리 등의 코어 뱅킹 솔루션을 제공하고 지급결제플랫폼(Stripe), 빅테크(Apple), 클라우드 결제플랫폼 (Volante Tech) 등의 비금융 회사와 전략적 파트너십을 체결

그림4 | BaaS(Banking-as-a-Service) 비즈니스 구조



자료 : 하나금융경영연구소

그림5 | BaaS 시장 규모 예상치



자료 : Bain Capital Venture (2020), The Financial Brand

5) 유럽은 2018sus 1월 지급결제서비스지침(PSD2) 시행으로 은행은 오픈 API 형태로 고객 금융정보 제공을 의무화 및 계좌기반 지급서비스사업자(ASPSP)가 보유한 고객 계좌정보 금융정보에 대해 제3자 지급서비스 제공자(TPP)의 접근 허용

III. 서비스형 बैं킹(BaaS) 유형 및 사례

- (제2자 구도: B2B) 금융회사가 APIs를 자체적으로 모듈화 및 상품화하여 बैं킹 솔루션 니즈가 있는 기업을 대상으로 직접 판매
 - 금융회사는 비금융회사에 상품 제공 수수료를 받고 APIs를 맞춤형으로 제공하는 ‘금융회사-비금융회사’ 구조
 - BBVA는 기업 대상으로 다양한 API 기능(지점위치, 개인계정, ATM 위치, 기업 자금 관리, 개인식별정보, QR결제 등)을 업무 범위 및 규모별로 맞춤형 서비스를 제공

- (제3자 구도: B2B2C/B2B2B) 제3사업자의 개인 고객이 금융회사의 계좌 없이도 금융서비스를 제공받을 수 있도록 금융 라이선스가 없는 핀테크 등과 같은 비금융 회사와 제휴를 통해 금융 코어 기능을 제공
 - 개인 고객을 유치하기 위한 목적으로 금융회사가 비금융회사에 금융 기능을 제공하여 비금융회사로부터는 수수료를 받고 개인 고객에게 금융 상품 제공에 따른 이자 등을 받아 수익을 창출하는 ‘금융회사-비금융회사-개인’ 구조
 - 독일 Fidor Bank는 B2B2C를 지향하는 대표적인 BaaS로 개방형 API 구조라는 혁신적 은행 IT 시스템으로 다양한 파트너십 체결로 높은 수익성을 실현⁶⁾
 - 일본 GMO 아오조라넷 은행은 비금융회사인 인력소개업체와 전략적 제휴를 통해 급여 이체 API 기능을 제공하여 파견 직원의 급여이체 업무를 자동화하고 개인 고객 유치 및 금융상품 제공에 따른 수익을 창출

 - 금융회사의 코어 기능과 비금융회사(빅테크)의 브랜드를 결합하여 특화된 새로운 금융 상품을 개발하고 금융회사는 개인 고객을 유치하는 ‘금융회사-빅테크-개인’ 구조
 - 골드만삭스는 신용평가 및 예탁 등의 업무를 제공하고 애플은 고객, 디자인 및 브랜드, 애플 페이의 전자결제 시스템을 활용한 애플 카드를 출시
 - 네이버와 미래에셋증권은 제휴를 통해 CMA네이버통장을 출시하였으며 미래에셋증권은 관리 및 운영을 하고 네이버는 플랫폼 이용자에게 특화된 다양한 혜택을 주는 상품을 판매

6) 기존의 은행과 달리 개방형 API를 은행의 운영체제(OS)로 채택하여 은행의 응용프로그램과 데이터를 개방함으로써 제3자가 온라인 귀금속 매매 등과 같은 차별화 된 서비스 개발이 가능도록 함

- 금융회사는 비금융회사에 API 기능 및 BaaS 시스템을 제공하여 비금융회사(핀테크)가 신속하게 금융서비스를 자사 플랫폼에 구현할 수 있도록 돕고 BaaS 시스템에 대한 사용료를 받는 ‘금융회사-핀테크-기업’ 구조
 - 독일 Solaris 뱅킹은 B2B2B를 지향하는 서비스형 뱅킹으로 핀테크에 자체 Solaris BaaS 인프라를 제공하여 시스템 사용료를 받고 핀테크가 기업 고객을 대상으로 차별화된 금융서비스(전직원 비자카드 발급, 무료 비용관리 등)를 개발할 수 있도록 함
- (제4자 구조: B2B2B2C) 금융회사와 비금융회사를 연계하는 서비스 제공업자(핀테크)가 API 상품을 개발하여 비금융회사에 제공하고 발생하는 수익을 금융회사와 배분
 - ‘금융회사-서비스 제공업자(핀테크)-비금융회사-소비자’ 구조로, 서비스 제공업자가 금융회사와 비금융회사를 연결하는 중개인 역할을 하며 다양한 금융서비스 개발
 - 비금융회사는 금융기관과 협의하지 않고 통합 APIs를 제공하는 서비스 제공업자(핀테크)를 통해 금융 계좌 정보에 접근이 가능
 - 2013년 설립된 미국 핀테크 기업 Plaid는 대표적 API 서비스 제공업자로 1만여개 금융사와 200만명의 계좌를 연결해주는 플랫폼을 구축하였음
 - 국내 대표적 서비스 제공업자로는 쿠콘이 있으며, 비금융회사에 API 형태로 데이터를 제공하고 실시간 은행계좌의 잔액, 카드 사용 내역 등을 수집 및 연결하여 수수료 수취

그림6 | BaaS 유형 구분



자료 : 하나금융경영연구소

IV. 국내 기업금융 BaaS 도입 사례

- (은행) 국내 BaaS는 아직 초기 단계로, 대형 시중은행은 경쟁력 있는 기업과 제휴를 통해 기업 고객 속의 개인/기업 고객을 유치하기 위한 수단으로 활용
 - 신한은행은 더존비즈온과 제휴('21.6)하여 더존비즈온이 보유하고 있는 49만 기업 고객과 기업 내 임직원 개인 고객을 유치하는데 주력
 - 더존비즈온의 ERP 거래법인 고객을 대상으로 비대면 계좌 '더존 X 신한 쏘비즈 기업통장'을 출시('12.11)하여 기업용 플랫폼인 ERP 내 전자세금계산서와 은행의 계좌서비스를 연동
 - 기업의 클라우드 기반 문서 관리 및 스마트 자금관리 프로그램에서 여수신 및 대출 등과 같은 기업 banking 업무를 처리할 수 있도록 AI 신용평가모형 개발 등을 추진 중
 - 하나은행은 플랫폼 유형별 맞춤형 금융인프라를 구축하여 기업 고객에 금융서비스 제공
 - 실버케어 플랫폼(케어닥), 축산물 직거래 플랫폼(미트박스), 동대문 도소매 플랫폼(신상마켓) 등 산업별 선도 플랫폼 기업과 제휴 통해 주거래통장 및 플랫폼 전용 구매 카드 등을 출시
 - 비철금융 전문 글로벌 무역상사인 서린상사의 전자상거래 B2B 이커머스 플랫폼 내에 하나은행의 선불금 관리 시스템을 구축하여 서린상사 내 고객의 무역 금융 거래를 지원
 - KB국민은행은 BaaS 사업의 일환으로 오픈 API를 활용한 외부 플랫폼에 기업금융 서비스 환경을 구축하는 것을 목표로 기업금융 비대면 플랫폼 구축 준비에 돌입('21.10)
- (증권) 핀테크 기업 고객에게 API 솔루션 제공 위한 BaaS 전용 시스템을 구축
 - KB증권은 핀테크 기업이 증권사의 제휴서비스를 개발할 수 있도록 BaaS 전용 서버 총 12대와 싱크트리라는 오픈 API에 특화 솔루션을 구축하여 B2B 방식의 솔루션을 제공
 - 핀테크 기업인 웰스가이드는 KB증권의 오픈 API를 이용, 국내 최초 연금통합관리 서비스를 오픈하였으며 계좌개설부터 자문까지 원스톱 연금서비스를 웰스가이드 앱에서 제공
- (카드) 유통업 주요 기업과 제휴하여 PLCC⁷⁾(Private Label Credit Card)를 출시, 비금융회사인 제휴 기업은 자체 고객 맞춤형 카드로 설계하고 유통까지 하고 있음
 - 카드사에서 직접 고객을 모집하지 않고 기업 자체 브랜드를 전면에 내세워 타겟 고객을 확보하고 비금융 회사는 카드상품 제작에 참여하여 기업의 특화 금융 혜택을 제공

7) 상업자 표시 신용카드는 특정 제휴기업에 대해 제휴 할인, 포인트 적립 등 특화된 혜택과 서비스를 제공하는 신용카드

- PLCC는 고객 유치를 위한 카드사와 충성고객을 확보하려는 유통사 간 이해관계로 출시되어 카드사 자체 디자인이 아닌 특정 기업의 브랜드를 강조한 이미지를 삽입하여 판매
 - 11번가 신한카드, GS프라임 신한카드, 스타벅스 현대카드, 코스트코 현대카드, 네이버 현대카드, 롯데월드 삼성카드, 카카오페이 삼성카드, 배민 현대카드 등 출시
 - 간편결제 서비스의 보편화, 가맹점 수수료 인하 등으로 수익성 악화를 겪는 카드사들은 톱티어 기업과 PLCC 전략적 제휴를 확대하고 있으며 특히 현대카드는 PLCC 사업에 집중
 - '20년 현대카드 신규 회원의 62.6%가 PLCC를 통해 유입되었으며 '21.8월 기준 국내 PLCC 발급 464만 장 중 410만 장(88.5%)이 현대카드로 집계⁸⁾
 - PLCC 카드는 특정 기업과 1:1 맞춤 설계로 제작되므로 많은 사용자를 보유한 경쟁력 있는 기업과 누가 먼저 파트너십을 체결하느냐가 비즈니스의 성공 요소가 됨
- (규제) 임베디드 금융을 통해 비금융 회사가 금융 상품 및 서비스를 제공하는 경우 소비자가 비금융회사를 직접 판매업자로 오인하는 것을 방지하기 위한 규제를 마련
- 금융소비자보호법 '광고 규제' 원칙에 따라 대리중개업자의 금융상품 광고를 금지
 - 네이버파이낸셜-미래에셋대우증권의 '미래에셋증권 CMA-RP 네이버통장'은 처음에 '네이버통장'으로 출시('20.6월) 하였으나 소비자 오인 가능성 등을 문제로 상품 명칭을 변경하도록 함
 - 금융당국은 PLCC 전면에 제휴사(비금융 회사)의 로고 및 이미지를 넣고 카드사 로고를 미표기하는 것은 카드사와 제휴사 구분이 불가능하여 여전법의 위반 가능성이 있다고 봄
 - 현대카드-대한항공 PLCC 디자인 시정 요구로 현대카드 로고를 카드 전면에 삽입함

표1 | PLCC 카드 현황

| 카드사 | 제휴 기업 |
|--------|--|
| 현대카드 | 이베이, 이마트, 기아, 대한항공, 스타벅스, 배달의민족, 쏘카, SSG, 현대차, 네이버 등 |
| 신한카드 | 이케아, 아모레퍼시픽, 메리어트 등 |
| KB국민카드 | 커피빈, SPC, 위메프 등 |
| 롯데카드 | 뱅크샐러드, 인터파크, 교보문고, 롯데그룹,페이코, 위메프, 핀크 |
| 하나카드 | 토스, SK플래닛(시럽) 등 |
| 우리카드 | 한화갤러리아, AK플라자, 세라점 등 |
| 삼성카드 | 롯데월드, 카카오페이 등 |

자료 : 언론보도 종합

그림7 | PLCC: 네이버 - 현대카드



자료 : 현대카드

8) 서울경제, 'PLCC 10장 중 9장이 현대카드, 절대강자 된 이유는?' (2021.10.13)

V. 금융회사의 대응방향

- BaaS는 금융회사와 기업 간의 전략적 상호작용으로 이루어지므로 앞으로 금융회사와 기업 고객과의 관계가 무엇보다 중요해짐
 - 금융회사는 금융서비스를 직접 제공할 필요성이 있는 기업 고객의 서비스 프로세스 내에 내재화시켜 기업이 보유한 개인 및 기업 고객을 유치하는 비즈니스 전략이 가능
 - 가계 대출 총량 규제 및 빅테크 기업의 금융업 진출 등 금융회사의 위기가 지속되는 가운데 금융회사의 장기적 수익구조를 기업금융 투자에서 모색할 필요
 - 금융회사의 기업 고객인 핀(빅)테크 및 비금융회사와의 전략적 제휴를 통해 상생(win-win) 및 소비자의 편익을 도모할 수 있는 차별화된 비즈니스를 발굴

- 성공적인 BaaS 비즈니스를 위해 산업별 경쟁력 있는 기업과 전략적 제휴를 맺고 개별 기능의 플랫폼화를 위해 기존 코어 बैं킹 시스템을 전환할 필요
 - 벤처캐피탈 Saison Capital(2019)은 B2B 마켓 플레이스, 물류, 부동산, 건설, 에너지 등 다양한 B2B 영역에서 임베디드 금융이 확대될 것으로 예상
 - 각 산업 분야별 경쟁력 있는 기업과의 전략적 협업 및 제휴로 해당 산업 시장을 선점하고 산업 내 개인 고객을 충성 고객으로 락인(Lock-in)하는 전략적 구성 필요
 - 각 산업별 금융 가치사슬(financial value chain)이 상이하므로 대출, 에스크로, 보험, 지급결제, 전자지갑, 신용평가 등의 핵심 금융 기능에 대한 파악 필요
 - 맞춤형 금융서비스 구현을 위해서는 다양한 기능을 플랫폼 시스템으로 구성하여 독립적으로 운영·관리하고 API를 이용한 서비스 연결(service mesh) 방법으로 기업의 요구사항에 유연하게 대처해야 함
 - 하나의 시스템에 모든 기능을 집약시켜 놓은 코어 बैं킹 시스템은 새로운 금융서비스를 구현할 때마다 복잡한 코드와 AP(application process) 구성을 감안해야 하므로 유연성이 떨어짐
 - 금융 기능을 “Plug and Play” 할 수 있는 플랫폼 시스템으로 구축하여 기업 고객 니즈에 대처
 - 기존 코어 बैं킹 시스템에는 적용되지 않았던 클라우드 네이티브, 마이크로 서비스 아키텍처, API(응용프로그램개발환경) 등의 기술 인프라를 구축
 - 다양한 디지털 서비스가 백 엔드 बैं킹 시스템과 연동될 수 있도록 혁신적 기술을 고도화

- BaaS는 금융회사의 핵심 기술과 데이터를 비금융회사에 이전하는 것으로 보안 및 리스크 관리와 자체 플랫폼의 전략 방향에 대한 의사결정이 요구됨
 - 금융회사의 핵심 기술과 데이터를 외부 기업과 공유해야 하므로 제3자 리스크 관리 필요
 - 핀테크 및 비금융회사에 코어 금융 기능을 내재화(embedded)하게 되면 고객을 직접 대면하는 금융회사 자체 플랫폼의 경쟁력은 약화될 수 있음
 - 금융회사는 직접 고객을 대면하는 자체 금융 플랫폼을 포기하고, 외부 플랫폼 사들이 금융 상품에 그들의 브랜드를 입혀 서비스를 제공할지에 대한 의사결정 필요
 - 금융회사는 금융 서비스·상품의 분배자(distributor)가 될 것인지, 생산자(producer)가 될 것인지, 아니면 두 가지 역할을 모두 수행할 것인지에 대한 의사결정이 요구됨
 - 기존 은행의 핵심 역할인 상품 판매 중심의 BaaP(Banking-as-a-Product)가 될 것인지, 서비스 제공 중심의 BaaS로 전환할지에 대한 새로운 역할 정의가 필요

표2 | 임베디드 금융이 필요한 디지털 생태계

| | 대출 | 국경간 지불결제 | 에스크로 | 신용평가 | 지급결제 | 유동화 | 보험 | 전자지갑 | 개인금융 |
|-----------|----|-------------|------|------|------|-----|----|------|------|
| B2C마켓플레이스 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| B2B마켓플레이스 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 에듀-테크 | ○ | | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| 프랩-테크 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| 물류 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | |
| 건설 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| 농업-테크 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| 광고-테크 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | | |
| 영업 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | |
| 헬스-테크 | ○ | | | ○ | ○ | | ○ | | ○ |
| 미디어 | | | | | ○ | | | | ○ |
| E-스포츠 | | ○ | | | ○ | | | ○ | |
| 에너지 | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ | | |
| 사이버보안 | | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| HR-테크(고용) | ○ | | | ○ | ○ | | | | |
| HR-테크(관리) | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | ○ |
| 소매 | ○ | | | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ |

자료 : Saison Capital (2019)

[참고 문헌]

- Bain Capital Ventures(2020.8), “Embedded finance could exceed value of Big Tech by 2030”
- BCG(2020.10), “Reimagining transaction banking with B2B APIs”
- McKinsey&Company(2021.3), “What the embedded-finance and banking-as-a-service trends mean for financial services”
- Saison Capital(2019), “An introduction to Embedded Finance”
- 국제금융센터(2020.12), “Banking as a Service 관련 성장 잠재력 평가”
- 서울경제(2021.10), “PLCC 10장 중 9장이 현대카드, 절대강자 된 이유는?”
- 하나금융경영연구소(2021.10), “은행의 역할을 바꾸는 서비스형 banking(BaaS)의 부상”
- 한국금융연구원(2021.3), “일본 은행들의 BaaS(Banking as a Service) 비즈니스모델 도입 움직임”
- BusinessWatch(2021.7), “가깝고도 먼 BaaS, 은행은 아직 밀당 중”
- BusinessWatch(2021.7), “은행, BaaS로 빅테크에 뺏긴 주도권 되찾는다”
- LG CNS(2021.8), “은행업무가 순식간에 똑딱? 금융계가 주목하는 BaaS”
- KDB 미래전략연구소(2021.8), “서비스형 banking 비즈니스 모델의 부상”
- Banking-as-a-Service.com