

챌린저 은행의 부상과 비즈니스 모델



이슈N뉴스

금융IT 분야에서 이슈가 되고 있는 뉴스들을 살펴봅니다.



챌린저 은행의 부상과 비즈니스 모델

글. 최희재(하나금융경영연구소 연구원)

챌린저 은행의 탄생 배경과 특징

챌린저 은행(Challenger Bank)가 부상하고 있다. 챌린저 은행은 디지털 기술을 활용하는 측면에서는 기존 은행의 인터넷 बैं킹, 인터넷 전문은행과 유사하지만, 기존 금융서비스의 보수적인 운영 방식에서 벗어나 효율적인 프로세스를 추구하고 개인영업, 기업영업, 주택담보대출 등 특정 서비스에 특화돼 있다는 특징을 보인다. 또한 지점과 인력에 드는 비용을 절감해 고객 중심의 단순한 상품과 저렴한 수수료를 제공하고 디지털 환경에 최적화된 시스템을 통해 간편 대출, SME 대출 등 특정 분야의 틈새시장을 공략한다.

새롭게 등장한 이 은행은 디지털뱅크, 챌린저 은행, 네오뱅크 등으로 다양하게 불린다. 일반적으로 국내에서는 인터넷전문은행에서 챌린저 은행 모델을 표방하고 있으며, 유럽에서는 챌린저 은행 혹

은 네오뱅크라고 칭한다.

인터넷전문은행 VS 챌린저 은행

구분	기존 인터넷전문은행	챌린저 은행
설립 시기	글로벌 금융위기 이전 (1995~2008년)	글로벌 금융위기 이후 (2009년~)
설립 목적	이종 산업간 시너지 확대	기존 은행과 차별화된 금융 서비스 제공
설립 주체	금융기관, 산업자본 등	핀테크 기업 등
제공 서비스	기존 은행업 서비스	소비자 중심의 특화된 금융 서비스
주요 국가	미국, 일본 등	영국을 포함한 유럽 국가 등

자료: 케이프투자증권 리서치 본부

챌린저 은행은 설립 주체에 따라 모회사가 존재하는 유형(Big Tech, Diversified fintech)과 모회사가 없는 독립형 유형(Standalone Fintech)으로 구분할 수 있다. 미국, 중국, 홍콩, 싱가포르, EU국가의 인터넷전문은행들은 주로 대형 핀테크사 등의 모회사를 기반으로 설립된 반면 영국 챌린저 은행의 경우 대형은행이 설립한 챌린저 은행을 제외하고는 대부분 Standalone Fintech로 모회사가 없는 독립형 창업은행으로 분류된다.

레볼루트, 유럽 최초의 위챗으로 슈퍼앱 지향

챌린저 은행의 본고장인 영국에는 2022년 2월 기준 26개의 챌린저 은행이 있으며, 영국 성인의 1.4인 1,400만 명이 챌린저 은행 계좌를 보유하고 있다. 3대 챌린저 은행으로는 레볼루트(Revolut), 몬조(Monzo), 스타링(Starling)이 있으며, 미국 대형은행이 출범한 챌린저 은행으로는 체이스뱅크(Chase Bank) 등이 있다.

우선 레볼루트는 ‘유럽 최초의 위챗’이라고도 불리며 영국에서 최대의 기업 가치를 자랑한다. 환전과 송금 서비스로 사업을 시작했으나 은행, 보험, 주식, 가상자산, 여행 등으로 서비스 영역을 확장해 젊은 세대에게 큰 인기를 얻고 있다.

다른 챌린저 은행들과는 다르게 글로벌 진출에도 집중하여 영국을 비롯해 30여 개국에서 사용이 가능하다. 따라서 전 세계적으로 약 1,600만 명의 사용자를 보유하고 매달 1.5억 건 이상의 거래가 이뤄진다. 최근 시리즈 E단계(2021년 7월)에서 소프트뱅크 등 다수 기관으로부터 8억 달러의 투자금을 유치하며 1년 만에 기업가치가 55억 달러에서 약 330억 달러(6배)로 치솟았고 영국에서 가장 몸값 높고 전 세계적으로는 가치 2위인 챌린저 은행으로 등극했다.

최근 우크라이나 사태에 대한 지원을 위해 적십자에 100만 파운드를 기부하고 고객이 앱을 통해 구호 활동에 수수료 없이 기부할 수 있는 기능을 추가하는 등 사회적 책임에 대한 노력도 하며 꾸준히 고객 중심에서의 경험 극대화를 지향하는 중이다. 국내 토스뱅크의 롤모델이기도 한 레볼루트는 최근 'Stays(숙박 예약 서비스)'를 출시하여 여행비 결제 서비스에 진출하고 미국과 인도 진출에 집중할 계획을 발표하는 등 글로벌 슈퍼앱으로 자리 잡고 있다는 평가를 받는다.

몬조, 영국에서 가장 인기 높은 챌린저 은행

영국 내에서만 500만 명이 넘는 회원 수를 보유해 영국 디지털 बैं킹 총 사용 인구의 39%를 점유하고 있다. 마스터카드와의 협업을 통한 선불카드 서비스를 출시하면서 출범한 몬조는 2017년 은행업 인가를 획득하며 기존 고객들에게 개인용, SME용 계좌에 이어 복수의 고객이 사용 가능한 공유 계좌와 당좌대월(overdraft), 저축 상품 중개, 간편 대출 서비스 등을 제공해 고객 기반을 빠르게 확대해 왔다.

올해 초 중국 빅테크인 텐센트의 투자를 유치하며 기업가치가 45억 달러로 증가했으며, 향후 주식 투자와 암호화폐 거래 등의 서비스로도 사업 영역을 확장할 계획이다. 최근에는 자체 BNPL(Buy Now, Pay Later)을 통해 고객이 구매 시점에 즉시 신용을 얻어 후불결제 및 분할납부가 가능한 '디지털 외상' 서비스인 몬조 플렉스(Flex)를 제공해 MZ세대, 주부, 프리랜서 등 싹파일러(Thin filer)의 주목을 끌고 있다.

스탈링, 영국 챌린저 은행 최초 흑자 전환 성공

영국 3대 챌린저 은행 중 하나인 스탈링은 가장 최근에 은행 영업 인가를 받았지만, 최초로 흑자 전환에 성공했다. 명확한 고객군 확보를 위해 개인용(personal), 기업용(SME), 10대 전용(Teen), 달러·외화 전용(Dollar/Euro), 공유(joint)로 구분된 5개의 계좌를 제공하고 있다.

지점이 없는 단점을 보완하고자 우체국에서도 예금 가능한 시스템을 구축하고 고객 불편사항에 빠

른 대처를 위해 일부 해외에 콜센터를 두는 은행들과 달리 영국 내에 고객 상담센터를 세워 신속한 고객지원 체계를 마련했다. 또한, 개인 고객에 우선적으로 집중하는 챌린저 은행들과 달리 스타링은 기존 금융 서비스로부터 소외된 중소기업을 타깃으로 예금·대출 서비스를 제공하며 기업 고객 선점에 성공했다. 기업 고객 선점은 출범 이후 내내 적자였던 회사를 2020년 영국 챌린저 은행 최초로 흑자 전환시키는데 크게 기여했다.

체이스, 미국에서의 실패를 발판 삼아 영국 진출

JP모건이 영국 내 기존 은행 법인과는 별개로 설립한 개인금융 중심의 챌린저 은행이다. 미국에서 디지털 은행 핀(Finn)을 출범했던 JP모건은 기존의 모바일 banking과 다른 점을 파악하기 어렵다는 평가에 1년 만에 서비스를 중단했다가 미국보다는 영국이 디지털 채널에서 앞서 있다고 판단, 영국에 진출한 것으로 파악된다. 체이스 은행은 지점 없는 모바일 앱 기반 은행으로 온라인상 빠른 계좌 개설, 카드 사용에 대한 1% 캐시백, 해외 결제·인출 수수료 면제, 잔돈 반올림 기능, 24시간 고객 상담지원 등의 서비스를 계좌 수수료 없이 제공한다.

과거 실패를 교훈 삼아 JP모건은 영국 온라인 자산관리 핀테크사 너트메그(Nutmeg), 폭스바겐의 온라인 지급결제 부문 등을 인수하는 등 디지털 부문에 대한 기술력을 강화하는 노력을 보이고 있으며, 향후 대출, 투자 등으로 사업 영역을 확장해 단순하고도 유익한 banking 경험을 제공할 계획이다. 이제 JP모건은 강력한 기술과 자금력을 내세워 영국 대형은행인 HSBC, 로이즈(Lloyds)뿐만 아니라 영국 내 챌린저 은행들과 경쟁하겠다고 도전장으로 내민 것으로 보인다. 또한, 앞서 영국 리테일 금융시장에 진출한 골드만삭스의 마커스(Marcus)와도 경쟁하는 등 미국 대형은행들의 영국 내에서의 성공적 진출 여부에 대해 관심이 집중되고 있다.

챌린저 은행의 시장 진출 전략과 비즈니스 모델

영국의 챌린저 은행들은 각양각색의 성장 전략을 추구하고 있다. 이러한 방식은 챌린저 은행의 특성인 특정 서비스에 특화된 소규모 디지털 은행에서 비롯된 것으로 파악된다. 챌린저 은행의 시장 진출 전략은 다음 세 가지로 요약할 수 있다.

① 전통적 방식: 시장 진출 전 은행업 허가 우선 취득

일반적으로 은행업 허가를 위해서는 ▲자본 유동성 확보의 적정성 ▲비즈니스 모델 ▲리스크 관리

및 내부 통제 적정성 ▲비즈니스 연속성 계획 등을 평가하기 때문에 고객 입장에서는 신뢰도가 상승할 수 있는 방식이다. 단, 심사 기간이 6개월~1년 정도 소요됨에 따라 인가 결정까지 오랜 시간과 비용이 소요된다.

EX_ 아톰 은행(Atom Bank)는 FCA 허가 신청 후 18개월동안 서비스 출시 지연, 탠덤 은행(Tandem Bank)는 라이선스 획득에 실패 후 2017년 헤로즈 은행(Harrods Bank) 사업부를 인수하며 재허가에 성공했지만 많은 비용과 시간 소요

② 단계적 방식: 은행업 허가 전 일부 서비스 출시

이 방식은 라이선스 획득 이전까지는 관련 기업과의 협업을 통해 서비스를 제공해야 하기에 수수료 등의 비용이 요구되고 추후 성장에 대한 불확실성이 있다. 하지만 허가 과정 동안 빠르게 특정 서비스를 출시해 잠재고객을 우선 확보하고 고객 분석을 통해 초기 단계에서 발생하는 서비스 오류 개선 및 고객 피드백을 반영해서 향후 서비스에 반영할 수 있는 장점이 있다.

Ex_ 선불카드 서비스 출시를 통해 고객 기반을 우선 확보한 결과 은행 라이선스 획득 이후 고객 선점에 성공

③ 애자일 방식: 은행업 허가 전 비교적 획득하기 쉬운 라이선스 우선 확보

보유 라이선스 관련 사업에 집중하고 향후 은행 라이선스 획득 후 서비스를 확장하는 방식으로 본격적인 banking 서비스를 제공하기 전 잠재고객 확보에 중점을 둔다.

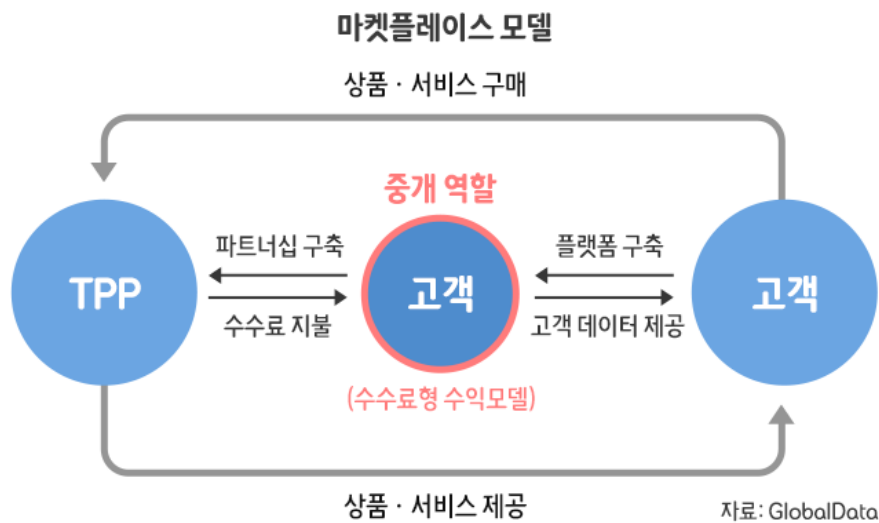
Ex_ 레볼루트는 전자화폐 허가 취득을 통해 환전 서비스를 우선적으로 출시하고 추후 가능한 서비스 위주로 확장해 나아가 지난해 은행업 허가를 받았을 때는 이미 1,500만 명의 개인 고객과 50만 명의 기업 고객을 보유

챌린저 은행의 시장 전략 성공을 위한 비즈니스 모델은 세 가지 유형으로 살펴볼 수 있다. 첫 번째는 중개 역할 통해 수익 채널 구축하는 마켓플레이스 모델, 두 번째는 API 통해 TPP에게 금융 기능을 자체 공급할 수 있는 권한을 제공하는 Banking-as-a-Service(BaaS) 모델, 마지막 세 번째는 고객 등급에 따른 차등화 서비스를 제공하는 구조의 구독형 모델이다.

① 마켓플레이스 모델: 중개 역할 통해 수익 채널 구축

챌린저 은행은 파트너십을 체결한 제3사업자(Third Party Providers, TPPs)와 소비자를 연결해주는 마켓플레이스를 구축해서 상품의 기획·개발부터 판매 채널 구축에 필요한 시간과 비용을 줄일 수 있고 중개 수수료를 받을 수 있다. 마켓플레이스는 고객에게 단순한 상품 비교뿐만 아니라 고객 성향 분석을 통한 적합한 상품을 추천하는 등 맞춤형 서비스를 제공하여 다양한 고객군을 확보할 수 있어 효과적인 마케팅 방법으로 뽑힌다.

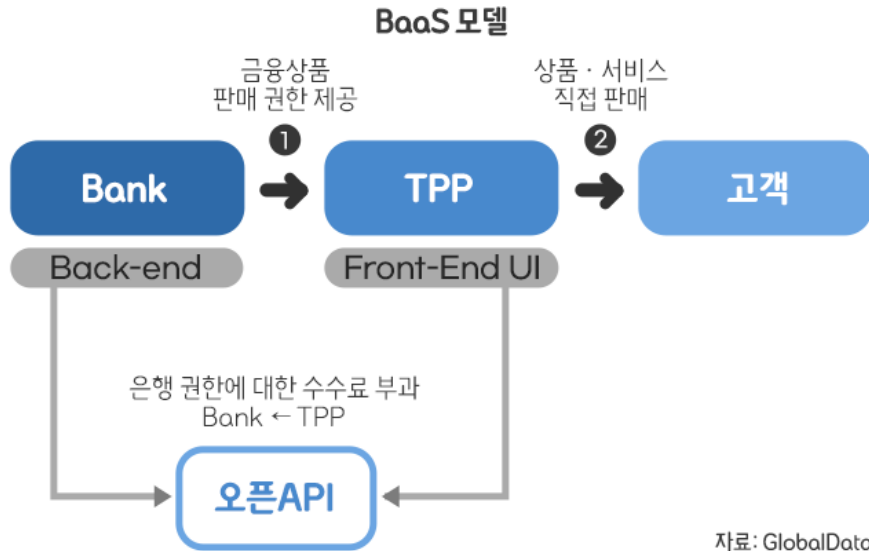
Ex_ 현재 몬조, 스타링, 레볼루트 등이 마켓플레이스 모델을 활용. 스타링은 마켓플레이스를 통해 80여 개의 제휴사의 보험·투자·적금 상품뿐만 아니라 정보 보안, PFM 서비스 등의 서비스를 제공.



② Banking-as-a-Service(BaaS) 모델: API 통해 TPP에게 금융 기능을 자체 공급할 수 있는 권한 제공

은행은 권한 제공에 대한 수수료 수입과 새로운 고객 접점이 생기고, TPP는 라이선스 획득에 대한 시간과 비용을 절감하는 대신 상품 기획 및 마케팅에 집중할 수 있는 구조이다.

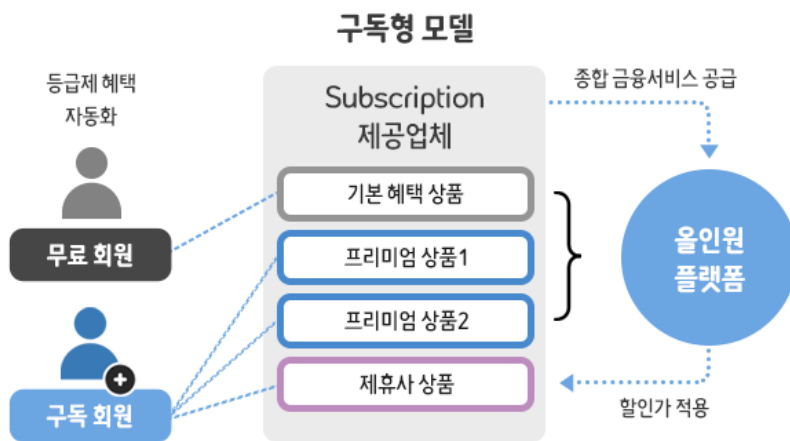
Ex_ 스타링은 Raisin, Bankable, CurrencyCloud 등 핀테크 기업뿐만 아니라 영국 공공기관에도 API를 통한 결제 서비스를 지원하는 반면, 독일 챌린저 은행 N26는 은행 라이선스 획득 이전 와이어카드(Wirecard Bank)의 API로 직불카드 서비스를 제공.



③ 구독형 모델: 고객 등급에 따른 차등화 서비스를 제공하는 구조

일부 무료 서비스를 통해 고객 기반을 확대하고 궁극적으로 유료 멤버십에 가입하도록 유도해 고객 록인(lock-in) 효과를 통해 수익을 창출하는 방식이다. 구독료 기반 모델로 고객 수가 중요하기 때문에 획기적인 서비스를 지속적으로 제공한다. 해당 모델은 투명성과 숨겨진 수수료에 대한 거부감이 있는 반면 편리하고 다양한 경험에 대해서는 합리적인 가격을 지불할 의향이 있는 MZ세대를 겨냥한 모델이라고도 볼 수 있다. 소비 패러다임의 변화로 유튜브, 아마존, 넷플릭스 등의 구독경제 서비스가 활성화됨에 따라 고객 록인에 성공한다면 안정적인 수익, 고객 기반 확보 및 고객 경험 강화가 가능하다.

Ex_ 레볼루트는 Standard(무료), Plus(£ 2.99/월), Premium(£ 6.99/월), Metal(£ 12.99/월) 등 구독 플랜에 따라 차등적 혜택을 제공하여 고객 록인을 유도하는 방식을 활용.



자료 : 하나금융경영연구소

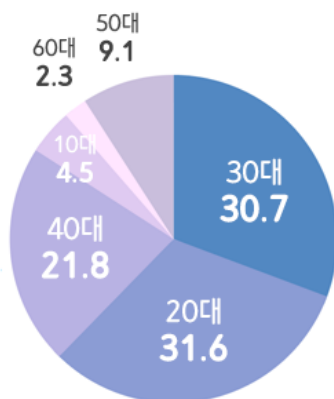
국내 금융권 현황

국내에서도 케이뱅크와 카카오뱅크에 이어 세번째 인터넷전문은행인 토스뱅크가 ‘완전 새로운 은행’을 선언하며 출범 첫날 사전 신청자를 포함한 가입자가 120만 명을 넘는 등 인터넷전문은행에 대한 관심이 다시 뜨거워졌다.

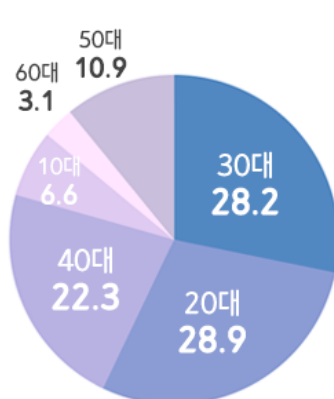
올해 초 기준 국내 인터넷전문은행 총 가입자는 2,544만 명으로 출범 5년만에 국민 절반이 사용하는 상황에 이르렀다. 이들은 시중은행보다 자산 규모 및 수익성 측면에서는 아직 상대적으로 뒤쳐지지만 고객 확보 측면에선 시중은행을 이미 앞섰다는 평가다.

카카오뱅크는 출범 1년 8개월만에 흑자전환에 성공했다. 지난해 말 기준 총 가입자 수가 1,799만 명이다. 초기 2030세대가 가입자의 절반을 차지하며 가장 높은 비중을 차지했지만, 최근에는 Z세대(10대)와 40대 이상의 가입자 수가 증가하는 것을 볼 수 있다. 카카오뱅크는 본인명의 계좌나 주민등록증 없는 10대 청소년에게 일명 ‘엄카(엄마카드)’ 대신 ‘내 카드’를 제공해 입금, 송금, 더치페이, 교통카드, 온·오프라인 결제 등이 가능한 청소년 전용 미니(mini) 서비스를 선보이며 10대 가입자 수가 141명으로 2019년 대비 약 3배 증가했다. 또한 휴면예금 및 보험금 찾기, 증권 계좌, 모임 통장 등의 서비스를 제공하며 40대 이상 가입자 수가 715만 명으로 2019년 대비 2배 증가하는 등 중장년층 고객 확보에도 집중하는 모습을 보이고 있다.

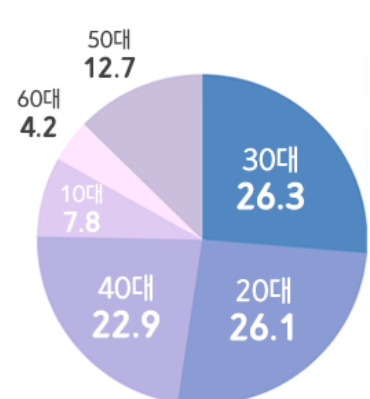
카카오뱅크 가입 현황



총 1,128만 명
2019년 말 기준



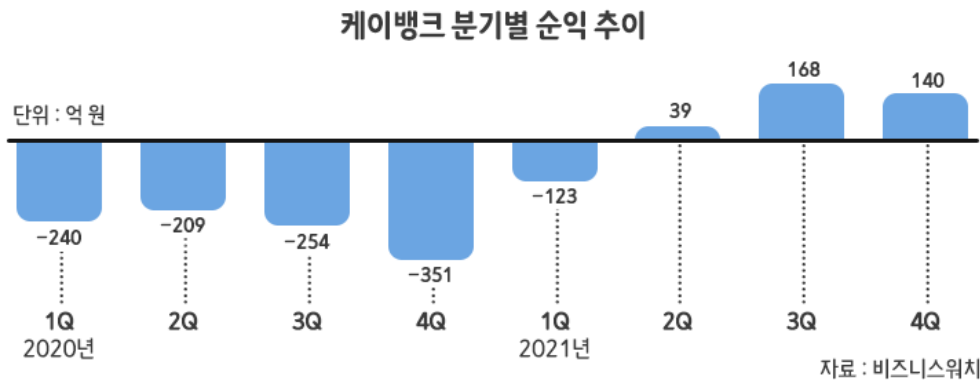
총 1,544만 명
2020년 말 기준



총 1,799만 명
2021년 말 기준




단위 : %
자료 : 한국경제

케이뱅크는 한때 자금난을 겪는 등의 어려움을 겪었지만 최근 가상화폐, 파킹통장 플러스박스, 목돈 만드는 챌린지박스 등 수신상품과 주택담보대출 등 여신상품을 개발하며 출범 4년 만에 흑자 전환에 성공했다. 출범 당시 5년후 흑자 달성을 예상했지만 코인 열풍으로 인해 2019년 대비 2021년 총 가입자 수가 717명으로 6배 증가하며 흑자 달성을 1년이나 앞당긴 셈이다. 케이뱅크는 지난해 말 출시한 자동 목돈 모으기 상품인 챌린지박스가 10만 좌를 돌파하며 최대 금리를 연2.5%로 인상하는 등 고객 유치 박차를 가하며 연내 IPO를 목표로 하고 있다.



토스뱅크는 레볼루트를 롤모델 삼아 공급자 중심이 아닌 사용자 중심의 국내 최초 ‘혁신과 포용의 챌린저 은행’이 되겠다고 선언한 바 있다. 금융소외계층(중·저신용자, 금융 이력 부족 고객, 소상공인 및 중소기업, 외국인)에게도 서비스를 제공하고 원앱(One-App) 방식의 슈퍼앱(Super-app) 전략을 추진하여 banking 고객을 확보할 것으로 보인다. 2천만 명의 누적 가입자를 보유한 토스는 원앱 전략을 통해 기존 고객을 bank로 쉽게 유입이 가능하며 사용자도 별도의 앱 설치 없이 banking 서비스에 접근이 가능하기 때문에 편리하게 bank를 이용할 수 있다.

TOSS 이용현황과 전망

	내용	전망
	토스의 2,000만 명이 넘는 고객과 1,100만 명의 월간활성이용자수(MAU)	초기 안정적인 고객 확보 가능
	별도 앱 설치 없이 토스 내에서 서비스 이용 가능	접근성과 편의성을 높이고 다른 은행과 차별화 가능
	별도의 비금융 정보를 조합해 자체 분석한 신용평가 모델 사용	중·저신용자, 금융이력부족자, 중기·소상공인 등 포용

자료: 서울경제

최근 금융당국이 가계대출 관리 정책을 강화함에 따라 인터넷전문은행들은 지속성인 성장을 위해 대출 다변화 전략에 나섰다. 카카오뱅크는 전 과정이 비대면으로 가능 주택담보대출 상품을 출시하고 케이뱅크는 아파트담보대출 금리인하 상품을 통해 기존 대출자의 '고정금리 갈아타기' 수요를 노리고 있다. 또한, 토스뱅크는 인터넷전문은행 가운데 최초로 자영업자·소상공인을 위한 비대면 개인사업자 대출상품을 출시하였다. 인터넷전문은행들은 시중은행들과의 차별화 위해 저금리 대출상품을 출시하는 등 서비스 범위를 확대하고 있다.

챌린저 뱅크의 성장과 시장 전망

과연 챌린저 뱅크들이 기존 은행을 대체할 수 있을까? 소비자들이 기존 대형은행을 떠나서 챌린저 뱅크를 선호하는 날이 올 것인가? 챌린저 뱅크의 부상은 일시적인 트렌드로 언젠간 다시 사라질 것인가? 아직까지 이 질문에 답을 내리기는 이른 시기이다. 하지만 금융시장의 '메기'인 챌린저 뱅크들로 인해 금융시장에 새로운 패러다임이 열리고 있다는 점은 확실하다.

챌린저 뱅크들은 가파른 성장세로 부상하고 있으나, 일부 은행업계를 포함한 일각에서는 챌린저 뱅크의 수익성 부진, 성장성 한계 등의 우려를 지적했다. 최근 금융감독원 런던사무소의 조사 연구에 따르면 영국 주요 챌린저 뱅크는 코로나19 사태 이후 고객 기반은 늘어났으나 앱 사용의 불편함, 고객접점 제약에 따른 서비스 불만족으로 인해 소비자 만족도를 잃어가고 있다. 또한, 팬데믹으로 인해 소비자의 보수적 성향이 강해지며 챌린저 뱅크를 은행의 보조 수단으로 사용하는 경향도 생겼다고 분석했다.

핀테크 기업의 특성상 챌린저 뱅크는 은행 라이선스 취득 비용, 고객 확보를 위한 다양한 초기 마케팅 비용, 인프라 구축 및 유지 보수를 위한 고정비용 등 설립 초기 비용이 많이 발생하기 때문에 아직까지는 수익성 측면에서 불안정할 수 있다. 하지만 스타링, 카카오뱅크, 케이뱅크 등 흑자 전환에 성공하는 챌린저 뱅크들이 생겨남에 따라 시장 전망이 밝다고 볼 수 있다.

또한, 초기 챌린저 뱅크가 기존 은행을 위협했듯 새로운 참가자에 의해 기존 챌린저 뱅크들도 위협을 받을 것으로 예상된다. 향후 은행업은 디지털 전환으로 무장한 전통적인 은행, 기존 챌린저 뱅크, 새롭게 진입하는 챌린저 뱅크 등의 3차전이 예상된다. 따라서 기존 은행뿐만 아니라 챌린저 뱅크들도 위기의식을 가지고 새로운 변화를 적극적으로 수용하며 지속적인 혁신을 통해 대응하는 자세가 필요하다.

계속해서 자본이 투입되어야 하는 은행업의 특성상 챌린저 뱅크의 한계는 분명히 존재한다. 금융소

비자의 편익을 위해 기존 대형은행들이 보완적 역할을 하기에는 충분한 경쟁력을 가지고 있다. 경쟁을 통한 상품·서비스 혁신을 주도하면서 은행업의 ‘메기’ 역할에 집중할 필요가 있다.

* 저작권법에 의하여 해당 콘텐츠는 코스콤에 저작권이 있습니다.

* 따라서, 해당 콘텐츠는 사전 동의없이 2차 가공 및 영리적인 이용을 금합니다.