

해외 선진 금융회사 수익모델 분석 및 신규 비즈니스모델 발굴

최민지 연구원

목차

I. 배경

1. 국내 핀테크 및 금융플랫폼 활성화 기조 강화
2. 해외 금융플랫폼 형성 촉진을 위한 시장환경 조성 노력
3. 소결

II. 해외 선진 금융회사 수익모델 사례분석

1. 미국 : 페이팔(PayPal)
2. 스웨덴 : 텅크(tink)
3. 프랑스 : 페이플러그(PayPlug)

III. 국내 신규 비즈니스모델 발굴을 위한 해외 사례 적용방안

1. 플랫폼(platform) 비즈니스모델
2. 구독형(subscription) 비즈니스모델

IV. 요약 및 결론

Summary

최근 핀테크 발달에 따른 고도화된 금융서비스에 대한 소비자 수요가 증가하는 가운데, 혁신성을 갖춘 금융플랫폼 출현에 대한 시장참여자들의 요구가 높아지고 있다. 이에 따라, 국내에서는 금융업 혁신과 경쟁을 촉진하고자 핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 금융 인프라 혁신 노력이 강화되고 있다. '19.2월, 금융위원회를 포함한 관계부처 합동은 「금융결제 인프라 혁신 방안」을 발표하였으며, 이와 같은 금융 혁신 및 시장경쟁 촉진 노력에 부응하여 국내 금융회사는 금융플랫폼 사업자로 진화, 혁신적인 금융서비스 개발에 주력할 수 있을 것으로 예상된다. 전 세계적으로 금융 패러다임이 변화하는 가운데, 해외 주요 선진국도 금융플랫폼 형성을 촉진하기 위해 금융 인프라 전반의 접근성 및 개방성을 확대하고 있으며, 새로운 금융서비스를 유연하게 수용할 수 있는 탄력적인 규제 체계를 도입하고 있다. 이처럼 혁신 금융서비스 출현 및 금융플랫폼 형성을 적극 지원하는 해외의 시장환경에서 성공적인 성과를 창출하고 있는 미국 페이팔(PayPal), 스웨덴 톱크(Tink), 프랑스 페이플러그(PayPlug) 세 업체의 수익모델을 벤치마킹한다면 국내 카드사는 전통적인 비즈니스모델에서 탈피, 고객 접점을 강화한 새로운 비즈니스모델 발굴 기회를 모색할 수 있을 것으로 판단된다.

페이팔, 톱크, 페이플러그 세 업체의 수익모델 분석 결과, 공통적으로 플랫폼(platform) 및 구독형(subscription) 비즈니스모델을 채택하고 있는 것으로 나타났다. 우선, 미국 최대 지급결제서비스 업체 페이팔은 전자상거래 특화 지급결제플랫폼 비즈니스모델로 발전하여 지급결제 외에도 P2P송금, 가맹점 대상 비즈니스솔루션, 직불카드 발급 등 다양한 금융서비스를 종합 제공하고 있다. 가맹점 대상 비즈니스솔루션 판매에는 구독모델을 적용해 판매 주기에 대한 예측 가능성까지 확보하고 있다. 다음으로, 스웨덴의 톱크는 API 플랫폼 참여 금융회사에서 확보한 금융정보를 토대로 계좌정보통합, 지급지시, 개인재무관리, 빅데이터의 4가지 서비스를 제공한다. 톱크는 오픈뱅킹 API 소프트웨어인 톱크 플랫폼 이용 사업체의 니즈에 따라 서비스 내용과 요금을 차등적으로 구성한 구독모델을 채용하고 있다. 마지막으로, 프랑스의 페이플러그는 전자상거래 특화 오픈소스 개발업체를 플랫폼 참여자로 확보하여 온라인 전자상거래 가맹점이 페이플러그 플랫폼을 매개로 결제 및 관련 서비스를 편리하게 탑재 가능한 서비스를 제공한다. 페이플러그 지급결제솔루션 이용 가맹점은 개별 목적에 따라 필요한 서비스 수준에 맞추어 가격 옵션을 유연하게 선택할 수 있다.

국내 카드사는 카드산업 성장세 둔화에 따른 지급결제 부문 수익성 약화 및 디지털 금융서비스 수요에 대응하기 위해 앞서 살펴본 세 업체의 수익모델을 참고하여 플랫폼 및 구독형 비즈니스모델을 사업영역 확장에 활용할 수 있을 것으로 보인다. 국내 카드사는 높은 개방성이 강점인 API 기반의 플랫폼 비즈니스모델을 통해 외부 기술업체를 적극 수용하는 가운데 내부 시스템 역량을 플랫폼 참여자와 연계하여 보다 선진화된 금융서비스 개발을 추진하고, 이를 통해 디지털 금융 생태계 활성화를 선도하는 시장 지위를 선점할 수 있을 것으로 기대된다. 플랫폼 비즈니스모델에서는 플랫폼이 확보한 참여자의 기술력과 다양한 금융정보를 활용할 수 있는 모든 영역이 플랫폼 사업자의 잠재적 사업 분야에 해당되기 때문에 플랫폼 외연 확대 시 기업가치 및 이윤 증대가 용이해지기 때문이다. 한편, 반복적이고 예측 가능성이 높은 수익 창출에 강점을 보이는 구독형 비즈니스모델을 활용하여 카드사의 기존 상품 및 서비스를 가맹점에 특화된 종합 지급결제 소프트웨어 형태의 구독 상품으로 재설계한다면 가맹점수수료 외 소프트웨어 구독료를 추가 수익원으로 확보하는 마케팅 전략을 마련할 수 있

을 것으로 예상된다. 특히, 서비스 완결성이 높고 고객 신뢰성 확보에 초점을 맞춘 구독 상품 개발 시 가맹점의 구독 상품 이용 지속성 향상에도 긍정적인 효과를 나타낼 것으로 판단된다.

향후 국내 카드사는 자사 금융상품 판매에 집중되어 있는 전통적인 비즈니스모델에서 탈피하고, 범용성이 높은 플랫폼 형태의 비즈니스모델 영위를 통해 지급결제시장 내 모든 참여자 사이의 조정자로서 플랫폼 시너지 극대화 및 고객 편의 제고를 위한 혁신성이 높은 상품 및 서비스 출시를 가속화할 필요성이 있다. 또한, 다양한 업종의 가맹점을 포괄할 수 있는 서비스 유통 네트워크, 우수한 금융상품 설계 노하우를 갖춘 국내 카드사에 있어 구독형 비즈니스모델은 개별 가맹점이 니즈에 따라 선택할 수 있는 다양한 서비스 리스트 구축과 브랜드 충성도가 높은 고객군의 연속소비를 통한 안정적인 수익 창출에 기여할 수 있는 모델로써 활용도가 높다. 전 세계적으로 다양한 디지털 금융서비스를 통합한 비즈니스모델의 시장 침입이 활발히 이루어지고 있는 가운데, 국내 카드사는 디지털 금융 생태계에서 고부가가치를 창출하는 종합 금융플랫폼 사업자로 진화하는 등 향후 적용 가능한 신규 비즈니스모델 발굴 노력을 지속하며 핀테크 발달에 따른 최근의 금융 패러다임 변화에 선제적으로 대응해 나가야 할 것이다.

여신금융연구소 최민지 연구원 02-2011-0675/mjchoi0527@crefia.or.kr

※ 본 자료의 내용은 집필자의 개인적인 견해로서 여신금융연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.

I. 배경

1. 국내 핀테크 및 금융플랫폼 활성화 기조 강화

□ 최근 국내에서는 모바일 기기의 폭발적인 보급과 핀테크 발달로 인해 고도화된 금융 서비스에 대한 소비자의 수요가 증가하는 가운데, 모바일 중심의 금융채널 변화와 함께 혁신적인 금융플랫폼 형성에 대한 요구가 지속

○ 지급결제서비스 포함 금융서비스 이용 고객과의 접점이 모바일 중심으로 이동하고 있으며, 이는 향후 모바일 금융플랫폼 제공 기업이 고객 확대 및 신규 부가 가치 창출을 주도할 가능성을 높이는 요인

- 특히, 지급결제는 금융, 실물, 대외부문 전반에 걸쳐 연결성과 파급력이 큰 산업 분야로서 최근 핀테크 기술과의 접목을 통해 금융서비스 시장 내 지급결제 부문의 파급효과가 증대되는 모습

· 대규모 고객 접점 보유가 가능한 지급결제 분야는 단순 송금·결제서비스 외 대출, 자산관리, 고객 맞춤형 금융서비스 설계 등의 여타 금융서비스와 연계하여 지급결제를 주축으로 한 종합 금융플랫폼으로서의 외연 확장에 용이

□ 금융산업의 혁신과 경쟁을 촉진하는 디지털 금융서비스 및 플랫폼 출현을 위한 시장 생태계 조성에 대한 중요성이 대두되면서 국내에서는 핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 혁신 방안 추진 노력이 강화

○ '19.2.25일, 금융위원회(이하 '금융위')를 포함한 관계부처 합동은 '핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 「금융결제 인프라 혁신 방안」'을 발표

- 핀테크를 중심으로 글로벌 금융혁신이 활발히 추진되는 가운데, 송금·결제·자금이체 등 국내 금융결제 부문의 혁신과 경쟁 촉진을 위한 방안 발표

· 금융결제 인프라 혁신방안은 금융결제 연관 산업 성장에 대한 제약요건 개선과 신규 결제서비스 출현을 지원하기 위해 3대 추진전략과 9대 추진과제*로 구성

* 「금융결제 인프라 혁신 방안」 中 3대 추진전략 및 9대 추진과제

① 금융결제 시스템 혁신적 개방	② 금융결제업 체계 전면 개편	③ 규제·세제의 시장 친화적 개선
① 공동 결제시스템(오픈뱅킹) 구축	④ 업종별→기능별 규율 체계 전환	⑦ 낮은 규제 개선
② 오픈뱅킹 법제도화	⑤ 새로운 전자금융업 도입	⑧ 범용성 제고를 위한 제도 지원
③ 핀테크기업에 금융결제망 개방	⑥ 소액 후불결제 서비스 허용	⑨ 세제 인센티브 방안 검토 추진

자료 : 금융위원회, '핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 금융결제 인프라 혁신 방안'(19.2.25)

- 핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위해 공동 결제시스템(오픈뱅킹) 구축, 핀테크기업 대상 금융결제망 직접 개방, 금융결제업 체계 전면 개편, 새로운 전자금융업 도입 등을 중점적으로 추진할 계획
 - (공동 결제시스템 구축) 모든 핀테크 결제사업자가 합리적 비용으로 편리하게 결제망을 이용할 수 있도록 공동 결제시스템(오픈뱅킹) 구축
 - (금융결제망 개방) 일정한 자격*을 갖춘 핀테크 결제사업자는 은행 등 금융회사와 같이 금융결제망에 직접 참가 및 독자적 자금이체가 가능한 제도 마련
 - * 지급결제 계좌 발급·관리 업무 가능, 충분한 건전성, 전산 역량 보유 등
 - (금융결제업 체계 개편) 업종별에서 기능별로 전자금융업 규율체계 전환 및 신규 결제서비스 및 기술을 유연하게 수용할 수 있는 탄력적 규율체계로 전환
 - (새로운 전자금융업 도입) 결제자금 보유 없이 정보만으로 결제서비스를 제공하는 ‘지급지시서비스업’, 은행 제휴 없이 독립적으로 계좌 발급·관리 및 자금이체가 가능한 ‘종합지급결제업’ 도입
- 금융산업이 단순 금융판매를 넘어 종합적인 금융서비스를 제공하는 고부가가치 산업으로 변모하는 시대적 흐름에 부응하기 위해 국내 금융회사는 금융 플랫폼 사업자로 진화하여 혁신적인 금융서비스 개발에 주력할 필요성 증대
- 핀테크 발달에 따른 산업지형 변화 및 금융당국의 인프라 혁신 노력에 기초하여 은행·카드사와 같은 금융회사는 지급결제 연계 송금·대출·자산관리 등 현존하는 다수의 금융서비스를 접목한 종합 금융플랫폼 사업자로 진화가 가능할 전망

2. 해외 금융플랫폼 형성 촉진을 위한 시장환경 조성 노력

가. 오픈뱅킹(open banking) 및 플랫폼 내 금융정보 공유 활성화

□ (영국) '18.1월, 금융서비스와 관련된 개인정보를 API(Application Programming Interface) 형태로 제공하는 오픈뱅킹 제도를 시행

○ 영국의 경쟁관리당국(Competition and Markets Authority; CMA)은 '16년 Open Banking Implementation Entity(OBIE)를 설립하고, '18.1월 은행의 계좌정보를 제3자 정보제공업체에 안전하게 공유 및 고객·중소사업체가 API를 통해 금융정보에 편리하게 접근할 수 있는 오픈뱅킹 제도를 시행

- CMA 산하 오픈뱅킹 구축 전담 기구 OBIE는 영국 9개 대형은행¹⁾으로부터 운영자원을 투자받아 오픈 API 표준 구축에 활용

· 영국 시중은행 9곳이 의무 참여하여 은행계좌 및 거래내역 조회, 입출금 등 최소한의 기본 정보 공유 등을 포함한 초안 가동

□ (미국) 미국 재무부는 핀테크기업의 연준 결제 인프라에 대한 접근 허용 필요성을 제기한 바 있으며, 데이터 브로커²⁾ 기능을 수행하는 핀테크기업은 자체적인 플랫폼 운영을 통해 금융소비자 정보 수집 및 금융정보 연계 서비스를 제공 중

○ 미국 재무부(Department of the Treasury)와 통화감독국(Office of the Comptroller of the Currency; OCC)은 '18.7월 발표한 보고서³⁾에서 핀테크 기업의 결제 인프라 접근성 확대 필요성을 언급

- 페이팔(PayPal), 렌딩클럽(Lending Club)과 같은 핀테크기업에 대한 결제 인프라 확대는 금융 사각지대에 놓인 계층에 저비용으로 금융서비스 제공이 보다 용이해질 수 있기 때문⁴⁾

1) Allied Irish Bank, Bank of Ireland, Barclays, Danske, HSBC, Lloyds Banking Group, Nationwide, RBS Group, Santander 포함

2) 데이터 브로커(data broker)는 고객의 온·오프라인, 모바일 이용 정보를 수집, 분석하여 판매하는 사람이나 기업으로 마케팅 및 기타 목적을 위해 이름·주소·전자우편주소·특성·환경·생활행태 등 개인 관련 사항을 판매하는 '마케팅 정보 브로커'를 말하며 정보 브로커(information broker), 정보 재판매자(information resellers)로도 지칭 [한국정보통신기술협회]

3) U.S. Department of the Treasury, 'A Financial System That Creates Economic Opportunities - Nonbank Financials, Fintech, and Innovation'(July 2018)

4) PYNMTS.com, 'FinTechs Want Access To Fed's Payment Systems, Settlement Services('19.1.14)'

- 미국 내 일부 핀테크기업은 제휴 금융회사로부터 수집한 고객의 금융정보를 바탕으로 신용 및 재무 관리 서비스를 제공
 - (Credit Karma) 신용평점·보고서 조회서비스 등을 제공하며, 이용고객은 자신의 금융정보를 바탕으로 신용보고서 오류 정정 및 합리적인 재정적 결정 가능
 - (Mint.com) 소비자가 단일 인터페이스 내에서 은행·신용카드 거래 내역 등을 확인하여 예산관리 및 재정 목표 설정 등의 기능 이용 가능
 - '18년 기준 Mint.com의 회원 수는 약 2천만명에 달하며, 1만6천개 이상의 금융회사 등과 제휴를 체결
 - (Yodlee) 소비자가 금융정보를 조회하고 관리할 수 있는 기능을 제공하며, 기업 및 개발자는 Yodlee 통합 플랫폼이 제공하는 API에서 금융정보 접근 및 관련 서비스 개발 가능
 - '18년 기준 약 1천여개 이상의 금융회사 등과 연계하여 서비스를 제공 중

나. 혁신 금융서비스 출현을 위한 탄력적 규제 체계 도입

□ (EU) 핀테크 발달에 따른 금융산업 변화에 대응하고, 혁신 금융서비스 출현을 도모하고자 기존 법적 지침인 PSD*를 개정된 PSD2를 '18.1월부터 시행

- * EU는 유럽 내에서 발생하는 지급결제 거래의 단일유로결제지역(Single Euro Payment Area; SEPA)⁵⁾ 단위 하의 법적 기반을 마련하기 위해 전자적 결제수단 관련 지침인 PSD(Payment Services Directives)를 '07년부터 도입 및 적용⁶⁾
- EU는 기존 PSD 적용 범위를 벗어난 핀테크 중심의 다양한 지급결제 비즈니스 모델의 법적 불확실성과 새로운 형태의 보안위험에 대응하기 위해 PSD2 도입
 - PSD2 도입 목적은 거래 안정성과 소비자 보호 수준 향상, 지급결제서비스 혁신 및 시장경쟁 촉진, 시장참여자들의 활동성 증진 등

중 *'The OCC and FDIC differ from the Fed, saying that FinTechs like PayPal and LendingClub can broaden financial services access because they have low-cost structures that enable them to go after underserved markets and offer small loans that don't make financial sense for the larger banks.'* 참조

5) 단일유로결제지역은 유럽 내에 있는 개인이나 기업이 계좌 하나로 자유롭게 계좌이체 할 수 있는 EU 내 국가를 말하며, 결제시스템의 단일화는 금융서비스 분야에서의 비용절감 등 친(親)비즈니스 환경을 조성 하는데 기여할 것으로 예상 [기획재정부, '시사경제용어사전']

6) Vincent Brault, '[PSD2 series #1] What are PSD2's direct impacts on banking business?'('18.7.31)

-
- PSD2에서는 신규 지급결제서비스제공업자를 규정하여 규제 대상기관 중 지급결제기관(Payment institutions, 이하 'PI')⁷⁾을 포괄적으로 정의⁷⁾

* PI는 은행 및 전자화폐기관을 제외한 지급결제서비스제공업체를 의미

- 고객 계좌정보 접근이 가능한 제3자 지급결제서비스 제공업자(Third Party Payment Players, 이하 'TPP')를 별도 규정하여 PI 대상기관 범위를 확대
 - TPP는 지급지시서비스제공업자(Payment Initiation Service Provider; PISP)⁸⁾, 계좌정보서비스제공업자(Account Information Service Provider; AISP)⁹⁾로 세분
- PSD2 도입으로 금융업 규제 체계의 탄력성이 증진되어 신규 진출 사업자는 지급결제서비스 중심으로 고객 기반 확보 후, PSD2 내 인가 제도를 활용하여 여타 금융서비스 분야로 사업운영 범위 확장이 용이

□ (미국) 기존 금융서비스를 개선하여 혁신적인 금융서비스를 제공 중인 핀테크기업을 대상으로 균질적인 제도적 장치 마련과 효율적인 사업운영 환경 조성 노력 전개

- '16년 미국 통화감독국(OCC)은 지급결제·송금·대출 등 전반적인 금융서비스 영역에서 핀테크기업의 참여 유인 증대를 위해 SPNB(Special Purpose National Bank)^{**} Charter 도입 계획을 발표

** SPNB는 예금수취, 수표지급, 자금대출 등 은행의 핵심업무 중 하나를 반드시 영위 필요

- SPNB Charter 도입 이전, 미국 내 핀테크기업은 개별 주(州) 단위의 라이선스 취득이 필요하였으나, 해당 규제 도입 이후 연방 단위에서 사업 운영이 가능
 - 미국에서는 핀테크기업 등의 비은행기관이 지급결제업무를 수행하기 위해서 연방법(federal law)(18 USC § 1960)에 따라 각 주에서 정의하는 자금이체업자(Money Transmitter)로 인가 취득 및 등록 필요¹⁰⁾
- 핀테크기업의 효율적 사업운영을 지원하는 미국의 제도 개편 노력은 개별 주에서 적용하는 규정준수 부담 완화에 긍정적 요인

7) European Payment Council, 'PSD2 Explained: Why was the revised Payment Services Directive(PSD2) created?'('18.4)

8) PISP는 고객의 지급요청에 따라 은행으로부터 온라인 지급결제거래에 필요한 정보를 송·수신하여 판매업체에게 지급을 지시하는 서비스를 제공하는 업체

9) AISP는 은행 등 금융회사에 분산된 온라인 내 고객계좌 정보를 통합하여 고객에게 수입 및 지출 현황 파악을 용이하게 하는 등 합리적인 예산 관리를 지원하는 서비스를 제공

10) U.S. Department of the Treasury, 'A Financial System That Creates Economic Opportunities - Nonbank Financials, Fintech, and Innovation'(July 2018)

3. 소결

- 해외 주요 선진국들은 금융플랫폼 형성 및 발전을 촉진하고자 금융 인프라 전반의 접근성·개방성을 확대해나가고 있으며, 신규 서비스에 대한 유연한 규제체계 도입
 - 신규 참여자의 원활한 시장진입과 공정한 경쟁 촉진을 위해 오픈뱅킹 도입 및 분산된 금융정보 공유가 용이한 플랫폼 형태의 사업운영 토대를 마련하여 금융 서비스 제공 인프라의 접근성 및 개방성 확대
 - 전 세계적으로 지급결제 포함 다양한 금융서비스를 아우르는 핀테크 기반 비즈니스모델 등장이 가속화되는 가운데, 해외 주요 선진국들은 신규 출현 서비스를 유연하게 수용할 수 있도록 탄력적인 규제체계 마련 및 도입에 적극적
- 최근의 국내·외 금융 패러다임 변화에 맞추어 국내 카드사도 전통적인 비즈니스모델에서 탈피 및 고객 접점을 강화한 새로운 비즈니스 창출 기회 모색 필요
 - 국내에서 간편결제 등 새롭고 혁신적인 서비스가 등장하고 있으나, 금융당국은 여전히 폐쇄적인 금융결제 시스템 및 경직적 규제체계 등으로 핀테크 및 금융 플랫폼 활성화 유도에 대한 우려를 표현
 - 따라서 혁신 금융서비스 출현을 적극 지원하고 금융플랫폼 형성에 적합한 시장 환경을 갖춘 해외의 선진 금융회사 사례를 벤치마킹하여 신규 비즈니스 창출 기회 선점에 활용할 수 있을 것으로 예상
 - 해외 선진 금융회사들은 저비용·고효율의 지급결제서비스 제공을 주축으로 대출, 송금, 개인 재무관리, 가맹점 대상 부가서비스 등을 접목한 금융플랫폼 사업자로 진화하며 거래비용 절감 및 금융소비자의 금융편리성 개선에 기여

II. 해외 선진 금융회사 수익모델 사례분석

1. 미국 : 페이팔(PayPal)



- (기업개요) 페이팔은 우수한 결제편의성을 갖춘 온·오프라인 지급결제서비스를 제공하는 '98년 설립 후 성장세를 지속해 온 미국 최대 지급결제서비스업체

페이팔(PayPal) 기업개요

국가	미국 (United States)	본사	산호세, 캘리포니아 주 (San Jose, California)
창업자	Ken Howery, Luke Nosek Max Levchin, Peter Thiel	웹사이트	www.paypal.com
설립년도	1998년 ¹⁾	사원수	18,700명 ²⁾
서비스 분야	전자상거래(e-commerce) 플랫폼	자금조성규모	2억 1,700만달러 ³⁾
서비스 내용	온·오프라인 지급결제서비스 P2P 송금(해외송금 포함)	서비스 상품	PayPal Checkout Website Payments Standard PayPal Me
서비스 현황	<ul style="list-style-type: none"> · 결제수단(신용·직불카드)으로 본인인증 후, 페이팔 계정 등록시 입력한 이메일 주소와 비밀번호만으로 결제·구매가 완료되는 온·오프라인 통합 지급결제서비스 제공 · '19년 현재 2억 6,700만명에 달하는 고객기반을 확보하였고, 200개 이상 국가에서 이용 가능 · '02년 온라인쇼핑몰 eBay에 인수되었으나, '15년 분사하여 독자적으로 서비스를 운영하며 꾸준한 매출실적 달성 및 성장세 지속⁴⁾ 		

주 1) 1998년 Ken Howery를 비롯한 4명의 공동 창업자가 데이터 보안업체 Confinity를 설립하였고, 전자결제 시스템 페이팔을 개발하여 이메일 계정 및 비밀번호 입력만으로 돈을 송금해주는 사업을 시작 [두산백과]

2) '17.12월 기준(자료: NICE평가정보 글로벌키스라인)

3) www.crunchbase.com(검색일: '19.5.10)

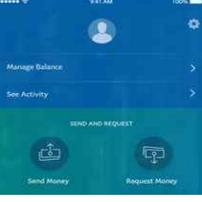
4) '17.12월 기준 페이팔의 매출액과 자산총계는 각각 407억 7,400만달러, 130억 9,400만달러(자료: NICE평가정보 글로벌키스라인)

자료 : www.paypal.com(검색일: '19.5.10)

- (주요 서비스) 페이팔은 상거래 관련 지급결제서비스를 핵심으로 금융서비스 전반을 아우르는 개방형 금융플랫폼으로 발전하여 다양한 부가서비스를 제공

- 페이팔은 온·오프라인 가맹점 내 지급결제서비스를 핵심 서비스로 페이팔 사용자 간 P2P 송금, 가맹점 대상 비즈니스 솔루션, 직불카드 발급, 신용공여(개인)·대출(기업)과 같은 여신금융 등의 종합적인 금융서비스를 제공
 - 지급결제서비스와 연계된 다양한 서비스를 통합한 비즈니스 솔루션을 온·오프라인 가맹점에 제공하면서 개방형 플랫폼 형태의 금융서비스 회사로 발전하며 높은 고객가치를 실현

페이팔(PayPal)의 주요 서비스 및 특징

서비스명	서비스 특징
 <p>페이팔 체크아웃 (PayPal Checkout)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이팔 계정 가입 시 등록된 신용·직불카드 정보를 토대로 온라인 쇼핑몰에서 페이팔 ID(e-mail 주소) 및 비밀번호만으로 상품·서비스 구입 가능 • PC, 스마트폰, 태블릿 PC 등 페이팔의 원터치 체크아웃 서비스 이용 가능 모바일 기기 내 신용·직불카드 정보는 암호화되어 저장되며, 개별 거래 시마다 페이팔 계정 외 별도의 본인인증 및 추가 금융정보 노출 불필요 • 페이팔 원터치 체크아웃을 통해 온라인 쇼핑몰에서 상품 구매 시 구매자에게 부과되는 수수료는 무료이나, 해외통화로 결제할 경우 환전수수료는 부과
 <p>P2P 송금 (Send Money)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이팔 계정에 등록되어 있는 은행계좌 및 신용·직불카드, 페이팔 계좌 잔액 (PayPal Cash Balance)을 통한 송금서비스 • '① 송금하고자 하는 친구 및 가족 등의 e-mail 주소 또는 전화번호 입력 → ② 송금액 입력 → ③ 송금 수단(은행계좌, 신용·직불카드, 페이팔 계좌 잔액) 선택 → ④ 상대방의 페이팔 계정으로 송금'의 4단계로 서비스 완결 • 송금된 금액은 페이팔 계정 내 계좌 잔액으로 유지 혹은 페이팔에 등록된 은행계좌로 이체 가능(직불카드를 통한 이체 시 수수료 발생)
 <p>비즈니스 솔루션 (Business Solution)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (온라인) 페이팔 제휴 온라인가맹점은 페이팔과 편리한 연동을 통해 페이팔 체크아웃, 페이팔 소유 지급결제서비스 벤모(Venmo), 페이팔 크레딧, 신용·직불카드 등의 다양한 결제수단 수용 가능 • (오프라인) 페이팔의 결제단말기 PayPal Here를 통해 마그네틱·칩카드 및 비접촉식(contactless) 카드결제 서비스 제공 가능 • (거래내역 관리) 페이팔 이용 가맹점은 페이팔이 제공하는 거래내역 및 고객 정보 관리 서비스를 통해 사업운영 효율성 향상에 활용
 <p>페이팔 캐시 직불카드 (Cash card - debit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이팔은 마스터카드(Mastercard)와 제휴하여 PayPal Cash 직불카드를 발급 • 마스터카드 수용 오프라인 가맹점 및 온라인 쇼핑몰에서 상품·서비스를 구입할 수 있으며, 미국 내 3만3천여개에 달하는 MoneyPass ATM에서 무료로 현금 인출 서비스 이용 가능 • 페이팔 직불카드와 연동되어 있는 은행계좌로 자금이체가 가능(이체 소요시간은 30분 이내)하며, 이체금액의 1%의 수수료가 부과(최대 10달러)
 <p>페이팔 워킹 캐피탈 (PayPal Working Capital)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이팔 비즈니스 계정에 등록하여 90일 이상 페이팔 이용이력이 존재하고 연간 매출액 15,000달러 이상 달성 중인 사업자 대상의 대출서비스 • 대출가능금액은 최소 1,000달러에서 최대 125,000달러이며, 대출 신청 및 허가 절차가 3~4분 이내에 완료되어 대출서비스 편의성을 극대화 • 페이팔과 연계하여 페이팔 워킹 캐피탈을 제공하는 대출 기관은 웹뱅크 (WebBank)와 미국연방예금보험공사(FDIC)의 회원사로 구성
 <p>페이팔 크레딧 (PayPal Credit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이팔을 통한 결제서비스 이용 시 선택 가능한 옵션으로 구입가격이 99달러 이상인 경우, 6개월 내에 결제대금을 상환하기만 하면 무이자로 결제 시기를 연기할 수 있는 신용공여서비스(6개월 초과 시 연이율 최대 26.24% 적용) • eBay를 포함한 페이팔 수용 온·오프라인 가맹점에서 페이팔 크레딧 옵션을 활용하여 상품 및 서비스 구매 가능

자료 : www.paypal.com(검색일: '19.5.13), 여신금융연구소 재구성

□ (등록 및 인가) 페이팔은 자금서비스사업자(Money Service Business; MSB)*로서 연방 차원의 등록 및 자금이체업자(money transmitter)**로서 주(州) 정부 은행국(state banking department)으로부터 인가를 취득

* 자금서비스사업자(이하 'MSB')는 외환 딜러(currency dealer or exchanger), 수표교환자(check casher), 여행자수표(traveler's check)·우편환(money order)·선불수단(stored value)의 발행자(issuer)·판매자(seller)·환매자(redeemer), 자금이체업자(money transmitter), 미국 우편서비스(U.S. Postal Service) 등에 해당하는 행위 중 하나 이상을 사업적 목적에서 정기적 또는 비정기적으로 행하는 자를 의미¹¹⁾

** 자금이체업자는 자금이체서비스(money transmission services)를 제공하는 자를 의미하며, 자금이체란 통화(currency), 자금(funds), 통화를 대체하는 가치를 인수하여 어떠한 수단에 의해서건 타 지역 또는 타인에게 통화 등을 전달하는 것을 의미하지만 금융기관 등을 통한 것에 한하지는 않음

○ 페이팔은 자금이체업자로서 주 정부 은행국의 인가를 취득(18 USC §1960)하였으며, 주법에 따라 상이한 요건이 적용되므로 여러 주의 인가를 개별 취득

개별 주법에 따른 페이팔(PayPal) 자금이체업자 인가 취득 사례

캘리포니아(CA) 주 인가 취득('02.9.24)	뉴욕(NY) 주 인가 취득('13.10.25)

자료 : www.paypal.com 중 'PayPal State Licenses' 참조(여신금융연구소 재구성)

○ 또한, 미국 재무부(Department of Treasury)에 등록이 필요한 MSB로서의 페이팔은 재무부 산하 금융범죄처벌네트워크(Financial Crimes Enforcement Network; FinCEN)를 통해 등록을 완료

- PayPal 외 FinCEN에 등록된 자금이체업자에는 Square, Google Payment Corp., American Express, First Data, Western Union 등이 포함¹²⁾

11) 미국 연방규정집(Code of Federal Regulation; CFR) 제31편(Title 31) B장(Subtitle B) X절(Chapter X) 제 1010조 이하 자금서비스사업에 관한 규정(RULES FOR MONEY SERVICES BUSINESS)에 따르면, MSB는 규제 목적상 금융기관(financial institution)으로 구분(한국지급결제학회, '각국의 ICT 결합 신종 금융서비스 규율현황(2014)')

12) 이수진, 'IT금융의 역할', 한국금융연구원('14.12.18)

□ (수익구조) 페이팔은 핵심 서비스 부문인 지급결제를 통한 거래수수료 기반의 수익 구조를 가지고 있으며, 기타 부가서비스 운영에 따른 여러 부수적인 수익원을 보유

○ (거래수수료) 페이팔은 지급결제서비스 연계 비즈니스 솔루션 이용 가맹점으로 부터 거래수수료를 수취하며, 이는 판매금액 구간별로 수수료율이 차등 적용된 결제 수수료(정률제)와 결제 통화별로 상이한 고정 수수료(정액제)로 구성

- 페이팔 비즈니스 솔루션을 이용하여 페이팔 체크아웃 기능을 고객에게 제공하는 온·오프라인 가맹점은 페이팔 기업 계정(business account) 내 결제 대금 수령 후, 페이팔 수수료 정책에 따라 거래수수료를 지불

· 지급결제 거래에 발생하는 수수료 이외에 서비스 개시 및 해지 수수료, 월별 서비스 이용요금* 등은 기본적으로 미청구

* 페이팔 비즈니스 솔루션(business solution) 중 Payment Standard 이용 시 월별 서비스 이용요금이 별도로 청구되지 않으나, 추가 기능(맞춤형 구매 페이지 구축, 가맹점 자체 웹사이트 내 페이팔 서비스 연동 등)이 탑재된 Payment Pro 이용 시 월 \$30의 이용요금이 부과 [PayPal]

페이팔(PayPal) 거래수수료 체계

구분	국가	수수료(\$ 결제 시)
온라인 가맹점	미국	2.9% ¹⁾ + 0.30 USD ²⁾
	미국 외 국가	4.4% + 0.30 USD
오프라인 가맹점	미국	2.7% ³⁾
	미국 외 국가	4.2% ⁴⁾

주 1) 가맹점의 월별 판매대금을 기초로 적용되는 수수료율은 월간 판매금액 구간별로 상이하게 적용되며, 페이팔을 통한 판매금액 규모가 커질수록 낮은 수수료율이 책정(최소 1.9%~최대 4.4%)

2) 고정수수료는 € 결제 시 0.35 EUR, ¥ 결제 시 40 JPY 등 결제 통화별로 상이하게 부과

3) 오프라인 가맹점에 부과되는 결제수수료는 페이팔 결제단말기 PayPal Here 사용에 부과되는 수수료로, 마그네틱(swipe) 및 키 입력 방식(key-in) 카드결제에는 2.7%, 비접촉식 카드결제에는 3.5%+(\$0.15/건) 적용

4) 미국 외 국가에서 발급받은 카드로 결제 시, 기본 수수료 2.7%(마그네틱 및 키 입력 방식 카드결제)에 1.5%의 해외 결제수수료(cross-border fee)가 추가

자료 : www.paypal.com(검색일: '19.5.13)

- 지급결제 연계 서비스를 전자상거래 사업체에 플랫폼 형태로 제공함으로써 발생하는 거래수수료는 페이팔의 핵심 수익원

· '16년 기준 페이팔 전체 매출액 108억 달러 중 88%가 거래수수료가 차지¹³⁾ 하고 있어 지급결제서비스에 기초한 거래수수료 중심의 수익구조를 보유

13) 삼정 KPMG 경제연구원, '간편결제 시장의 경쟁 심화와 기업의 대응방향'('18.12)

- (이자수익) 페이팔은 개인 고객 대상의 신용공여 서비스 ‘페이팔 크레딧 (PayPal Credit)’, 기업대출 ‘페이팔 워킹 캐피탈(PayPal Working Capital)’ 등의 여신금융서비스 제공을 통해 발생하는 이자를 추가 수익원으로 확보
 - (페이팔 크레딧) 가격이 99달러 이상인 상품 구매 시 무이자 신용공여 기간 6개월을 초과하면 연이율(Annual Percentage Rate; APR) 26.24% 적용
 - 신용공여 서비스 신청 고객은 대출기관 및 페이팔에 개인정보(e-mail 주소 등), 고용 상태, 소득 수준 등을 유관기관으로부터 제공받는 것에 동의해야 하며, 해당 정보는 서비스 이용 가능 여부 판단에 활용¹⁴⁾
 - (페이팔 워킹 캐피탈) 기업대출 신청 시 선택한 상환비율(10%~30%)에 따라 계산된 고정이자를 수수료 명목으로 부과
 - 예를 들어, 연대출 2만달러 가맹점이 1천달러 대출 신청 시 상환비율 10%를 선택하는 경우 원금과 고정이자 69달러¹⁵⁾를 합한 1,069달러를 상환
 - 신용공여 서비스와 마찬가지로 기업대출 서비스 신청 고객은 대출기관에 금융 정보(이름, 주소, 생년월일, 사회보장번호(Social Security Number; SSN 등) 제공에 대해 동의할 필요¹⁶⁾
- (기타수익) 페이팔은 신용공여 및 기업대출 과정에서 발생하는 채권을 유동화 하거나 페이팔 계정 내 계좌 잔액을 펀드·지분투자 재원으로 활용하는 등 자본 시장에서 기타수익을 창출
 - 매출 및 대출채권을 인수하거나 이를 풀링(pooling) 하여 자사의 신용도로 채권을 재판매하는 등 채권을 유동화하여 추가 수익 확보
 - 또한, ‘19.4월 페이팔은 미국 차량공유업체 Uber의 기업공개상장(Initial Public Offering; IPO) 당시 5억달러의 지분을 취득하여 투자수익 창출¹⁷⁾

14) www.paypal.com/us/webapps/mpp/bmlterms, ‘Terms & Conditions of PayPal Credit’(19.5.13일 기준)

14) 상환비율을 높게 선택할수록 고정이자금액이 낮아지므로 향후 매출액 신장이 기대되는 가맹점은 상환비율을 높이는 것이 유리(상환비율 15% 선택 시 44달러, 20% 선택 시 33달러, 25% 선택 시 26달러, 30% 선택 시 22달러)하며, 대출금 상환은 월 매출액에서 선택한 상환비율만큼의 금액이 자동으로 차감

16) www.paypal.com/workingcapital/terms, ‘Terms & Conditions - PayPal Working Capital’(19.5.13일 기준)

17) Business Insider, ‘PayPal is investing \$500 million into Uber as part of the ride-hailing firm’s \$90 billion IPO’(19.4.26)

2. 스웨덴 : 톱크(tink)



- (기업개요) 톱크는 은행 등 금융회사에 분산된 금융서비스 관련 정보를 통합하여 금융소비자 및 중·소형 핀테크기업 등이 API 형태의 오픈뱅킹 플랫폼을 통해 편리한 정보 접근이 가능한 서비스를 제공하는 '12년 설립된 스웨덴의 핀테크기업

톱크(Tink) 기업개요

국가	스웨덴 (Sweden)	본사	스톡홀름, 스톡홀름 주 (Stockholm , Stockholms län)
창업자	Daniel Kjellén, Fredrik Hedberg	웹사이트	tink.com
설립년도	2012년	사원수	101-250명 ¹⁾
서비스 분야	클라우드 기반 오픈뱅킹 플랫폼	자금조성규모	9천490만달러 ²⁾
서비스 내용	금융정보 통합 API ³⁾ 온라인 지급결제서비스 개인 대상 맞춤형 재무관리	서비스 상품	Account Aggregation Payment Initiation Personal Finance Management Data Enrichment
서비스 현황	<ul style="list-style-type: none"> · 유럽 내 은행 등 금융회사 및 핀테크기업 등이 혁신 금융서비스 개발·출시를 위해 분산된 금융정보를 통합할 수 있는 API 기반 오픈뱅킹 플랫폼 구축 · 금융정보 관리의 안정성 및 보안 강화를 위해 ISO27001⁴⁾ 인증 취득 · '19년 현재 유럽 내 2,500여개 이상의 은행이 Tink 플랫폼을 통해 연결되어 있으며, 네덜란드·덴마크 등 유럽 내 10개국에서 서비스 제공 중 		

주 1) www.crunchbase.com(검색일: '19.5.15)

2) www.crunchbase.com(검색일: '19.5.15)

3) API(Application Programming Interface; 응용 프로그래밍 인터페이스)란 특정 프로그램의 기능이나 데이터를 다른 프로그램이 접근할 수 있도록 미리 정한 통신규칙으로 서로 다른 프로그램을 네트워크상으로 연결해주는 매개체 역할을 하며, 특히, 오픈API를 통해 제3자의 프로그램 접근을 허용

4) IOS27001인증은 국제표준 정보보호 인증으로 정보보호 분야에서 가장 권위 있는 인증으로, 원래는 영국표준(British Standard; BS)이던 BS7799가 '05.11월 ISO 표준으로 승격. 인증범위는 정보보호정책, 통신·운영, 접근통제, 정보 보호 사고 대응 등 정보보호 관리 11개 영역, 133개 항목에 대해 평가한 후 인증을 수여 [한경 경제용어사전]

자료 : tink.com(검색일: '19.5.15)

- (주요 서비스) 톱크는 방대한 양의 금융정보를 연결할 수 있는 플랫폼 제공을 통해 플랫폼 참여자들이 계좌정보통합, 지급지시, 개인재무관리, 빅데이터의 4가지 서비스를 중심으로 연관 서비스를 개발·출시할 수 있도록 지원

- 톱크 플랫폼 참여자(은행, 핀테크기업, 온라인 판매업체 등)들은 톱크가 제공하는 4가지 서비스 상품을 자체적으로 구축한 앱·웹사이트에 연동하여 사용 가능
 - 플랫폼 참여자들은 소프트웨어 형식으로 구현된 톱크 서비스를 별도의 수정 없이 즉각적으로 탑재할 수 있으며, 톱크 API 활용 시 플랫폼 내에서 공유되는 금융정보를 기초로 고객 맞춤형 금융서비스 개발·제공에 효과적

팅크(Tink)의 주요 서비스 및 특징

서비스명	서비스 특징
 Account Aggregation (계좌정보통합서비스; AIS)	<ul style="list-style-type: none"> 계좌정보통합서비스(Account Information Services; AIS)로 유럽 전역 내 Tink 플랫폼 참여 금융회사의 금융정보를 실시간으로 조회 가능 스크린 스크래핑(screen-scraping)¹⁾ 방식이 아닌 API 방식을 적용하여 금융 정보 관리에 대한 보안성을 강화 온라인 가맹점은 상거래 정보에 기초한 판매실적 분석에, 금융회사는 주택담보 대출 이용 고객에게 금리 조건이 보다 우수한 신규 대출상품 추천²⁾ 등에 팅크 서비스를 활용 중
 Payment Initiation (지급지시서비스; PIS)	<ul style="list-style-type: none"> 지급지시서비스를 온라인 판매업체의 앱·웹사이트에 연동하여 구매자에게 간편 결제 옵션을 제공할 수 있으며, 계좌이체를 통한 청구대금 결제 또한 가능 팅크 API에 은행계좌를 연결하여 계좌이체를 통한 송금(해외 포함)서비스 제공 지급결제 관련 소프트웨어 개발 키트(software development kit; SDK)³⁾ '팅크 링크(Tink Link)'를 출시하여 온라인 판매업체가 편리하게 앱·웹사이트에 지급결제서비스를 탑재할 수 있도록 지원
 Personal Finance Management (개인재무관리서비스)	<ul style="list-style-type: none"> 팅크 플랫폼에 연결된 방대한 양의 금융정보를 바탕으로 고객별로 최적화된 금융 프로파일(profile) 제작 가능 고객의 금융서비스 이용 특성에 최적화된 상품 추천, 지출내역 및 예산 관리 서비스 제공을 통해 고객경험 증진 및 금융서비스 만족도 개선에 기여 팅크 플랫폼을 활용한 개인재무관리서비스 제공 시 고객의 금융서비스 이용 선택권에 보다 높은 수준의 자발성을 부여할 수 있으며, 재무관리서비스의 디지털화를 통해 금융회사의 운영 효율성 개선⁴⁾에도 효과적
 Data Enrichment (빅데이터서비스)	<ul style="list-style-type: none"> 팅크 플랫폼 내 금융정보를 다듬고(cleaning), 거래내용 및 특성별로 카테고리화(categorization)하여 금융소비자 친화적인 빅데이터서비스 제공 머신러닝 기술을 적용하여 고객의 금융정보 분석 후, 다양한 출처에서 제공받은 정보를 일정한 패턴을 갖춘 카테고리별로 정리하여 향후 금융소비자의 합리적인 금융생활에 유용한 정보⁵⁾를 제공 빅데이터서비스는 팅크의 주요 서비스 중 하나인 개인재무관리서비스에 활용

주 1) 스크린 스크래핑(screen-scraping)은 인터넷 스크린에 보여지는 데이터 중에서 필요한 데이터만을 추출하도록 만들어진 프로그램으로, 계좌통합관리분야(각 금융 기관에 흩어져 있는 금융자산을 통합해 한 번에 조회, 이체 등의 거래를 하고 관리함), 이메일 통합 조회(여러 웹 메일을 사용하는 경우 한 번에 종합 확인) 등이 있다. 한편, 금융서비스 이용 고객의 인증정보 등 중요 정보를 계좌정보통합서비스 제공자가 직접 저장·관리, 활용하기 때문에 철저한 보안 대책이 필요 [한국 정보통신기술협회, 'IT용어사전']

2) 스웨덴 은행 SBAB는 팅크 API 기반의 'The Mortgage Match'를 출시하여 주택담보대출 이용 고객의 정보를 수집하고, 대출금리 비교를 통해 고객에게 최적화된 맞춤형 상품 추천 서비스를 제공 중

3) 소프트웨어 개발 키트는 소프트웨어 개발자가 특정 운영체제용 응용프로그램을 만들 수 있게 해주는 소스(source)와 도구 패키지를 의미 [지형 공간정보체계 용어사전]

4) 네덜란드 은행 ABN AMRO는 팅크 플랫폼 기반의 개인재무관리 앱 Grip을 출시하였으며, 앱 사용 고객의 약 50%가 은행 브랜드 만족도를 더욱 높게 평가한 것으로 나타남

5) 예를 들어, 금융회사 및 핀테크업체는 팅크의 빅데이터서비스를 활용하여 카테고리별로 분류된 지출내역을 분석 후, 실시간 조언 및 지출 과다 경고 등의 알림 서비스를 자체적인 모바일 뱅킹 앱에 탑재 가능

자료 : tink.com(검색일: '19.5.15), 여신금융연구소 재구성

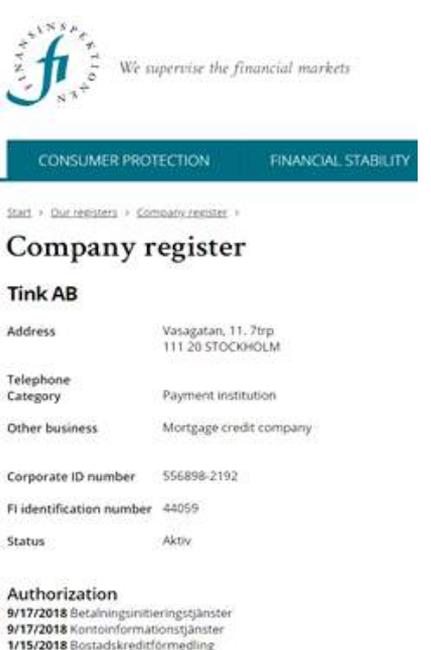
- (등록 및 인가) 링크는 스웨덴 금융감독청(Finansinspektionen; Swedish Financial Supervisory Authority)*로부터 지급결제기관(Payment Institution) 및 담보대출회사(Mortgage Credit Company)로 등록 허가를 받았으며, AISP·PISP 인가를 취득

* 스웨덴 재무부(Ministry of Finance) 산하의 금융감독청은 은행, 증권, 보험업 등 금융산업 내 기관을 통합적으로 관리·감독하는 기구로 '91년 설립되었으며, '19년 현재 약 2,000여개 이상의 금융회사(은행, 신용기관, 증권사, 자금관리회사, 보험사 등)를 관리 [www.fi.se]

- 링크는 스웨덴 금융감독청이 '10.7월 제정한 FFFS**에 의거하여 '18.1.15일 Bostadskredit Förmedling(담보대출) 인가를 취득하였으며, 이후 '18.9.17일 Kontoinformationstjänster(계좌정보서비스) 및 Betalningsinitieringstjänster(지급지시서비스)¹⁸⁾ 인가(FFFS 2010:3)를 추가 취득

** Finansinspektionen's regulations and general guidelines governing payment institutions and registered payment service providers; decided on 8 July 2010¹⁹⁾

링크(Tink) 지급결제기관 등록 허가 및 인가 취득 사례

스웨덴 금융감독청 등록·인가 내용	스웨덴 외 EU 국가 등록·인가 내용																																													
	<p>Company register Search for companies with licenses.</p> <p>Tink AB</p> <p>Cross border services</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Authorization</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">ÖSTERRIKE</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> <tr> <td colspan="2">BELGIEN</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TJECKIEN</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> </tbody> </table>	Date	Authorization	ÖSTERRIKE		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	BELGIEN		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	TJECKIEN		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DANMARK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> <tr> <th colspan="2">ESTLAND</th> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> <tr> <th colspan="2">SPANIEN</th> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> <tr> <th colspan="2">FINLAND</th> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Betalningsinitieringstjänster</td> </tr> <tr> <td>2018-09-20</td> <td>Kontoinformationstjänster</td> </tr> </tbody> </table>	DANMARK		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	ESTLAND		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	SPANIEN		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster	FINLAND		2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster	2018-09-20	Kontoinformationstjänster
Date	Authorization																																													
ÖSTERRIKE																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
BELGIEN																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
TJECKIEN																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
DANMARK																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
ESTLAND																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
SPANIEN																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													
FINLAND																																														
2018-09-20	Betalningsinitieringstjänster																																													
2018-09-20	Kontoinformationstjänster																																													

자료 : www.fi.se/en/our-registers/ 중 'Company register' 참조(여신금융연구소 재구성)

18) Kontoinformationstjänster와 Betalningsinitieringstjänster는 각각 EU의 PSD2에서 정의하고 있는 Account Information Services(AIS)와 Payment Initiation Services(PIS)로 번역

19) Finansinspektionen, 'Finansinspektionen's Regulatory Code'('10.7.15)

□ (수익구조) 틱크는 API 오픈뱅킹 플랫폼 이용 고객(개인, 법인, 시중은행 등)이 제공 받을 수 있는 서비스 내용 수준에 따라 차등적인 요금을 부과하여 수익을 확보

○ 틱크는 계좌정보통합 및 지급지시서비스 등을 사용하는 최종소비자(end-user)에게 요금을 부과하지 않는 한편, 틱크 플랫폼을 매개로 최종소비자에게 틱크 서비스를 제공하는 사업체를 대상으로 요금을 부과

- 틱크의 요금제는 Free, Pay as you go, Enterprise의 3가지로 구분되며, 이용 고객의 틱크 서비스 이용 목적에 맞는 요금제 선택이 가능

- 예를 들어, 틱크 플랫폼을 활용하여 서비스를 제공할 최종소비자를 대규모로 확보하고 있는 대형가맹점과 같은 법인사업체 및 시중은행은 Enterprise를 선택하여 틱크 플랫폼 내 모든 서비스를 영위 가능
- 또한, 사업을 시작하는 초기 단계의 스타트업 및 개인 자영업자는 무료서비스 이용 후 사업목적에 맞게 추후 타 요금제 선택이 가능

틱크(Tink) 서비스별 요금제

Free	Pay as you go ¹⁾	Enterprise
<ul style="list-style-type: none"> • 무료로 틱크 API 사용 및 틱크 계정 개설이 가능한 요금제 	<ul style="list-style-type: none"> • 틱크 API 사용 업체의 사업규모 맞춤형 요금제 	<ul style="list-style-type: none"> • 틱크 API 및 플랫폼 사용 업체 전용(tailored) 서비스 제공
서비스 내용		
<ul style="list-style-type: none"> • 월별 고객규모 100명까지 수용 • 계좌정보 등을 포함한 정보통합 서비스(Data Aggregation) • 거래내역 분류(Categorisation) • 틱크 도메인을 활용한 고객정보 확인 및 인증(authentication) • 고객정보 저장 및 자동갱신 • 고객정보 인증 과정 지원 • e-mail 활용 서비스 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • Free 요금제 내 모든 서비스 • 100명까지 고객수용이 가능한 Free 요금제와 달리, 고객규모에 관계없이(unlimited) 고객 1인당 이용료²⁾ 부과 	<ul style="list-style-type: none"> • Pay as you go 요금제 내 모든 서비스 • 지급지시서비스(PIS) • 개인재무관리서비스 • 틱크 사용 업체 전용의 맞춤형 솔루션 및 서비스 구현 • 주문형 통합서비스(Customized integrations) • 고객정보 인증 과정 전면 제어(full-control) • 사용 업체 전용 고객관리서비스

주 1) 'Pay as you go(돈은 벌어들인 만큼만 쓴다)'의 줄임말로, 통상적으로 비용이 수반되는 정책을 만들 때에는 재원 확보 방안을 함께 마련해야 한다는 원칙을 의미(출처: 두산백과)하는 한편, 틱크의 'Pay as you go' 요금제는 해당 요금제를 사용하는 업체가 벌어들인 수익에 기초하여 선택할 수 있는 요금제를 의미

2) 고객 1인당 부과하는 이용료에 대한 구체적인 수치는 틱크 웹사이트에 제시되어 있지 않고, 틱크 웹사이트 내에서 별도의 절차(Get Pricing)를 통해 대략적인 이용료를 사전에 확인 가능

자료 : tink.com(검색일: '19.5.20), 여신금융연구소 재구성

3. 프랑스 : 페이플러그(PayPlug)



- (기업개요) 페이플러그는 온라인 전자상거래 시장 내 중·소형 가맹점이 직불 및 신용 카드 결제 프로세스를 용이하게 구축할 수 있는 지급결제솔루션을 제공하는 '12년 설립된 프랑스의 핀테크기업

페이플러그(PayPlug) 기업개요

국가	프랑스 (France)	본사	파리, 일드프랑스 (Paris, Île-de-France)
창업자	Antoine Grimaud, Camille Tyan	웹사이트	www.payplug.com
설립년도	2012년	사원수	36명 ¹⁾
서비스 분야	온라인 지급결제 전자상거래 플랫폼	자금조성규모	1천2백만달러 ²⁾
서비스 내용	중·소형 사업체 대상 온라인 지급결제 솔루션	서비스 상품	PayPlug payment solution (Starter, Pro, Premium)
서비스 현황	<ul style="list-style-type: none"> · 온라인 쇼핑몰을 운영하는 중·소형 가맹점에 특화된 통합형 지급결제솔루션 제공 · 프랑스 중앙은행 산하 건전성감독원으로부터 지급결제기관 및 은행업³⁾ 인가 취득 · '19년 기준 프랑스, 독일, 스페인, 영국 등 15개 유럽 주요국에 서비스를 제공 중 · '17년 미국 지급결제솔루션 제공업체 ACI Worldwide와 제휴 체결 및 ACI의 PG (Payment Gateway)서비스 ACI PAY.ON을 활용하여 서비스국가 확대 추진⁴⁾ 		

주 1) PayPlug, 'About us - Our Story'(검색일: '19.5.21)

2) PayPlug, 'About us - Our Story'(검색일: '19.5.21)

3) PayPlug, 'PayPlug obtains it's Official Banking License'('17.3.29)

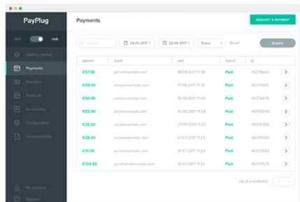
4) PYNMTS.com, 'French PSP PayPlug Picks ACI For Global Expansion'('17.2.24)

자료 : www.payplug.com(검색일: '18.10.16)

- (주요 서비스) 페이플러그는 전자상거래 플랫폼 구축 오픈소스 개발업체²⁰⁾와 협력하여 온라인 쇼핑몰을 운영하는 중·소형 가맹점에게 페이플러그의 지급결제, 카드부정사용 방지, 판매실적 관리 등의 서비스를 편리하게 탑재할 수 있는 서비스를 제공
 - 온라인 쇼핑몰 운영 가맹점은 페이플러그 계정 가입 없이 페이플러그의 솔루션을 구독(subscription)함으로써 쇼핑몰 고객 대상으로 신용·직불카드 결제 중심의 다양한 연계 서비스를 이용 가능
 - 가맹점은 여러 지급결제서비스업체(Payment Service Providers; PSP)를 경유하지 않고 페이플러그 구독만으로 완결성이 높은 지급결제서비스를 제공 가능

20) 페이플러그는 플러그인(plugin; 어떤 프로그램에 없던 새 기능을 추가하기 위해 '끼워넣는' 부가 프로그램 [매일경제])을 활용하여 전자상거래 플랫폼 구축 오픈소스 개발업체 PretaShop, Magento, WooCommerce, WiziShop, E-monsite.com, CmonSite.fr, Rentashop, arobiz, weezbe 등 총 16개 업체들과 협력(www.payplug.com, 검색일: '19.5.22)

페이플러그(PayPlug) 지급결제솔루션 주요 특징

특징	주요 내용
 <p>고객 친화적(people-friendly) 지급결제서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 쇼핑몰 운영 중 소형 가맹점은 페이플러그의 지급결제솔루션과 연계하여 모바일, PC 등 다양한 모바일 기기를 통해 Visa, Mastercard 직불·신용카드 결제서비스를 쇼핑몰 이용 고객에게 제공 가능 • 가맹점이 자체적으로 운영 중인 온라인 쇼핑몰 내 결제 페이지(payment page)에 페이플러그 지급결제솔루션을 무료로 설치하여 이용 • 구매자의 카드정보를 저장하여 버튼 클릭만으로 결제가 가능한 원클릭(one-click) 지급결제서비스, 할부결제¹⁾ 등 고객 친화적인 지급결제서비스 구현
 <p>전환율(conversion rate) 개선 및 향상</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이플러그 지급결제솔루션은 온라인 쇼핑몰 이용 고객의 선호에 맞춰 가맹점 스스로 결제 페이지 외관 구성을 맞춤형으로 제작할 수 있어 판매 실적 향상 및 구매전환율(conversion rate)²⁾ 개선³⁾에 긍정적 • 디자인 관련 경력 없이도 페이플러그가 보유한 결제 페이지 구성 템플릿(Template)을 활용하여 가맹점은 로고(logo), 회사명, 색깔 등을 판매 목적에 최적화하여 디자인 가능
 <p>카드부정사용에 대비한 보안기능 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 페이플러그가 제공하는 Smart 3-D Secure 시스템을 활성화⁴⁾하여 카드 부정사용 발생위험을 사전에 방지할 수 있으며, 혹은 실제 카드부정사용 행위가 없었음에도 부정사용이 발생하였다고 오인하는 오류가 발생하지 않도록 보안기능을 고도화 • '15년 페이플러그는 PCI-DSS(Payment card industry data security standard)⁵⁾ Server - Level 1 준수 인증을 취득하였으며, '19년 현재 Level 2 수준의 보안 규정을 준수
 <p>실시간 판매실적 분석 및 실적보고서 제공</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 쇼핑몰에서 발생하는 주문내역을 실시간으로 모니터링할 수 있으며, 발생한 판매·거래력을 종합하여 판매실적을 보고서 형태로 제공 • 쇼핑몰 운영과 관련한 회계 관련 정보를 CSV 또는 XLS 형태로 추출할 수 있으며, 회계관리담당자의 요청에 따른 회계 정보 편집 또한 가능 • 온라인 쇼핑몰에 접속한 고객이 결제과정을 완결하지 못한 경우, 페이플러그가 지원하는 e-mail·SMS(문자메세지) 결제 알림서비스를 구매자에게 발송하여 구매전환율 향상에 활용

주 1) 페이플러그 지급결제솔루션이 제공하는 할부결제서비스는 '19년 현재 온라인 전자상거래 플랫폼 구축을 지원하는 오픈소스 개발업체 PretaShop(프랑스), Magento(미국)를 이용 중인 가맹점 대상으로 제공 중
 2) 구매전환율(conversion rate; CVR)은 쇼핑몰에 접속한 방문자가 상품을 클릭하는 것에 그치지 않고 실제 구매 활동으로 전환되는 비율을 의미하며, '전환수(구매횟수)/클릭수×100'을 통해 계산 [광고용어사전]
 3) 페이플러그 지급결제솔루션을 통해 PretaShop 오픈소스를 탑재한 가맹점인 프랑스의 양말 판매 온라인 쇼핑몰 Archiduchesse는 페이플러그 이용 이후, 모바일을 통한 거래규모 및 구매전환율이 각각 67%, 30% 증가
 4) 페이플러그에 따르면, Smart 3-D Secure 시스템 활성화 시 평균 부정사용률 50% 감소, 구매전환율 8% 증가
 5) PCI-DSS(지불카드보안표준) 카드소유자이 개인정보, 거래정보 등을 안전하게 보호하기 위해 카드결제 전 과정에 필요한 보안 요구사항을 규정한 국제 데이터 보안 표준 [한국정보통신기술협회]

자료 : www.payplug.com(검색일: '19.5.22), 여신금융연구소 재구성

□ (등록 및 인가) 페이플러그는 프랑스 중앙은행 산하 건전성감독원(ACPR)*으로부터 지급결제기관(Payment Institution) 및 은행업(banking) 인가를 취득

* 프랑스 중앙은행 산하 건전성감독원(Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution; ACPR)은 핀테크 발전을 위한 전담부서 FIU(Fintech Innovation Unit)을 '16.6월 구성하고, 핀테크기업에 대한 금융규제·인가 절차 안내 및 지도 등 핀테크 관련 다양한 업무를 수행 [금융위원회]

○ 페이플러그는 프랑스 건전성감독원으로부터 지급결제기관 인가(CIB 16778)를 취득한 이후, '17.3.29일 은행업 인가(CIB 16748)를 추가 취득

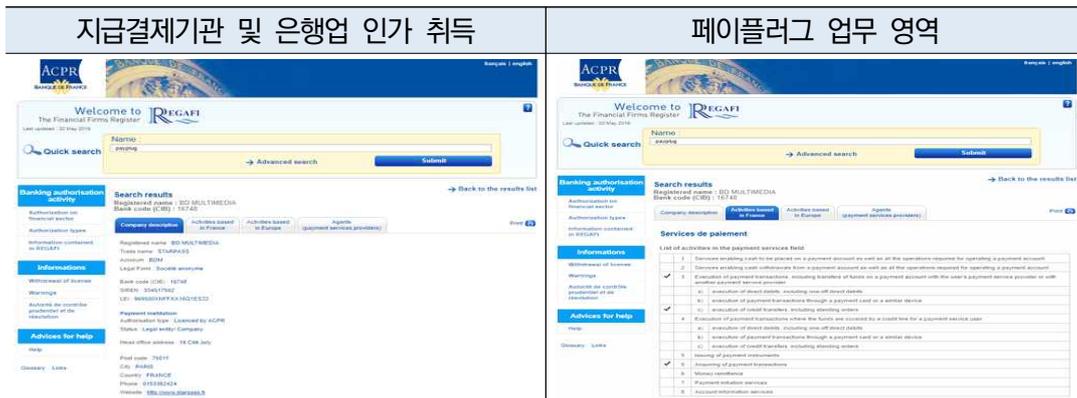
- 페이플러그는 건전성감독원 인가에서 명시하고 있는 지급결제기관의 업무 리스트(Services de paiement) 중 3. 제3자 지급결제서비스제공업체의 결제계좌를 통한 자금이체를 포함한 지급결제거래 실행**, 5. 지급결제거래에 대한 매입 업무***의 2가지 업무 영역 수행 가능

** 3. Execution of payment transactions, including transfers of funds on a payment account with the users payment service provider or with another payment service provider: c) execution of credit transfers, including standing orders [www.regafi.fr]

*** 5. Acquiring of payment transactions [www.regafi.fr]

- 페이플러그의 बैं킹 서비스는 기존 시중은행의 서비스와 다소 차이가 있으나, 프랑스 건전성감독원은 페이플러그의 बैं킹 서비스에 대한 기술적 접근에 대한 유효성을 인정²¹⁾하여 은행업 인가를 부여

페이플러그(PayPlug) 지급결제기관 및 은행업 인가 취득 사례



자료 : www.regafi.fr 중 'The Financial Firms Register(REGAFI)' 참조(여신금융연구소 재구성)

21) 'PayPlug, 'PayPlug obtains it's Official Banking License('17.3.29)' 중 'The authority in charge of regulating the banking sector has validated and congratulated PayPlug's "technological" approach to banking, differing from more traditional methods.' 참조

□ (수익구조) 페이플러그는 지급결제솔루션 이용 가맹점이 제공받을 수 있는 서비스 내용 수준에 따라 차등적인 요금을 부과하여 수익을 확보

- 온라인 쇼핑몰 운영 가맹점에 페이플러그를 통한 카드결제 거래 발생 시 거래 건당 수수료를 부과하고 있으며, 수수료율은 서비스 및 카드종류별로 상이
 - 페이플러그의 수수료 및 요금제는 Starter, Pro, Premium의 3가지로 구분되며, 가맹점이 온라인 쇼핑몰 운영 목적에 적합한 서비스 수준 및 요금제를 선택할 수 있도록 유연한 가격 옵션을 제공
 - 페이플러그는 Starter 지급결제솔루션 대비 서비스 내용이 다양한 Pro·Premium 요금제에 구독료(subscription) 성격의 이용료를 별도 청구

페이플러그(PayPlug) 서비스별 수수료¹⁾ 및 요금제

Starter	Pro	Premium ²⁾
<ul style="list-style-type: none"> • 거래건당 2.5%+€0.25³⁾ • 솔루션 이용료 : €0/월 	<ul style="list-style-type: none"> • 유럽 발행 개인카드 거래건당 0.8%+€0.15 • 유럽 발행 법인카드 거래건당 1.9%+€0.15 • 해외 발행 카드 거래건당 2.5%+€0.25 • 솔루션 이용료 : €30/월 	<ul style="list-style-type: none"> • 유럽 발행 개인카드 거래건당 0.5%+€0.15 • 유럽 발행 법인카드 거래건당 1.9%+€0.15 • 해외 발행 카드 거래건당 2.5%+€0.25 • 솔루션 이용료 : €80/월
서비스 내용		
<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 서비스 기능⁴⁾ • 페이플러그 탑재 온라인 쇼핑몰 결제 페이지 내 쇼핑몰 로고 포함 • 고객 맞춤형 3-D Secure • e-mail 서비스 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 서비스 기능 • Starter 요금제 내 모든 서비스 • 고객 맞춤형 결제 페이지 구현 • “Smart 3-D Secure” 보안 • e-mail 및 전화 서비스 지원 • e-mail/SMS 활용 결제 요청 	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 서비스 기능 • Pro 요금제 내 모든 서비스 • 계좌 관리 서비스 • 원클릭(one-click) 지급결제 • 할부결제(Installment payments) • 다중 사용자(multi-user) 계정 • 분기별 판매실적보고서 제공

- 주 1) 페이플러그 솔루션 이용고객 대상 설치수수료(setup fee) 및 약정수수료(commitment fee)는 부과하지 않으며, 상기 언급된 수수료는 세금이 포함되지 않은 금액
- 2) 페이플러그를 통한 지급결제거래 규모가 월별 5만유로 이상인 가맹점은 주문제작형 플랜(Custom Plan)을 이용할 수 있으며, 해당 플랜을 사용하기 원하는 가맹점은 페이플러그 판매부서에 별도 문의 필요
- 3) 유럽 발행 개인·법인카드 및 해외 발행 카드에 일괄적으로 거래건당 2.5%+€0.25의 수수료 적용

4)

지급결제수단 통합 서비스	결제페이지	판매실적 보고서 작성 수단
<ul style="list-style-type: none"> • Visa·Mastercard 결제 지원 • EU 내 유명 전자상거래 전용 플랫폼과 플러그인(Plugin) 	<ul style="list-style-type: none"> • 모바일 결제요청 응답 가능 결제 페이지 구현 • 고객 맞춤형 결제페이지 	<ul style="list-style-type: none"> • 사용자 친화적 포털(Portal) • 회계 정보 추출 서비스

자료 : www.payplug.com(검색일: '19.5.21), 여신금융연구소 재구성

Ⅲ. 국내 신규 비즈니스모델 발굴을 위한 해외 사례 적용방안

- 국내 지급결제시장의 주축을 담당하는 카드산업이 성숙기에 접어들며 성장세가 둔화되고 있으며, 최근 가맹점수수료율 인하 정책이 지속 확대되는 등 카드사 수익성 및 성장 여력에 제약 요소 상존
 - 국내 카드사 수익구조는 지급결제·현금서비스·카드론·기타 부수수익으로 구성되며, '15년 이후 지급결제 부분의 수익성은 약화²²⁾되고 있고 '19년 또한 추가적인 재산성 악화 요인에 의해 카드사 수익성에 대한 부정적 영향이 우려
 - 가맹점수수료율 인하, 기준금리 인상에 따른 조달비용(원가) 상승 가능성, 경기회복 지연 등에 대한 우려 등을 종합적으로 고려할 때, 카드결제 부분의 재산성 저하는 불가피할 것으로 예상²³⁾
 - 가맹점수수료 인하가 지속되면서 지급결제 부분의 영업이익은 '17년 -2,218억원, '18년 상반기 -2,084억원을 기록하며 마이너스(-)로 전환²⁴⁾
- 카드사는 지급결제 부문 이익창출력 감소 및 디지털 기반 금융서비스 수요 급증에 대응하기 위해 전통적인 비즈니스모델에서 탈피하고, 해외 선진 금융회사의 수익모델을 참조하여 새로운 형태의 비즈니스모델 도입을 적극 추진할 필요
 - 자국 내 디지털 금융서비스 시장에 성공적으로 정착한 미국 페이팔, 스웨덴 텅크, 프랑스 페이플러그 세 업체의 수익모델은 공통적으로 플랫폼 및 구독경제 하의 사업모델을 채택하고 있는 것으로 판단
 - 페이팔, 텅크, 페이플러그는 지급결제서비스를 핵심으로 지급결제에서 분화 가능한 혁신적인 디지털 기반의 금융서비스를 제공하는 플랫폼 형태의 비즈니스모델로 진화
 - 또한, 지급결제서비스 제공을 원하는 가맹점을 대상으로 서비스 수준별로 요금을 차등 부과하는 구독형 서비스를 통해 안정적인 수익 창출

22) 카드 결제사업 부문은 '14년까지 2천억원을 하회하던 적자규모는 '15년부터 급격하게 확대되고 있으며, '18년 연간 손실규모는 약 7천억원에 달할 것으로 추정. 추정 실적은 결제업무 관련 이익(카드수익-카드비용)에서 자금조달비용, 판매관리비용, 대손비용 등 고정비용을 실적 및 잔액 기준으로 배부하여 차감한 추정 실적(한국신용평가, 가맹점수수료율 인하와 영업구조 변화, 카드사 신용등급까지 움직일까?('18.9))

23) 한국신용평가, '가맹점수수료율 인하와 영업구조 변화, 카드사 신용등급까지 움직일까?('18.9)

24) 여신금융연구소, '카드사의 영업환경 악화와 향후 성장 방향', CFRI INSIGHT 2019-1('19.1)

1. 플랫폼(platform) 비즈니스모델

- 플랫폼 경제(platform economy)란 디지털 기술 및 네트워크를 기반으로 각 경제 주체 간의 다양한 생산과 소비 활동 등 상품 및 서비스의 공급자와 수요자가 거래하는 경제활동이 발생하는 것을 지칭
 - 플랫폼은 상품 및 서비스의 공급자와 수요자가 플랫폼에서 만나거나 연동될 수 있도록 만들어진 공간으로, 디지털 네트워크를 활용한 플랫폼에서는 대규모의 참여자 유인 및 연관 기업들의 서비스 개발·추가가 용이
- 특히, 플랫폼 비즈니스모델을 통해 서비스 제공 시 수집되는 데이터를 활용할 수 있는 모든 영역이 플랫폼 사업자의 잠재적 사업 분야에 해당되기 때문에 네트워크 확대를 통해 기업가치 및 이윤 증대 달성 가능
 - 플랫폼 사업자는 오픈 API의 개방성을 토대로 네트워크를 확장하여 더 많은 참여자를 플랫폼 내에 확보할 수 있으며, 이들을 혁신적인 신규 서비스 개발에 적극 활용할 수 있을 것으로 예상
 - 플랫폼 간 경쟁우위 선점을 위해서는 참여자 네트워크 확대와 개방형 혁신(open innovation)²⁵⁾이 필수적이며, 이에 따라 창출된 새로운 지식과 아이디어는 참여자 사이에 공유되어 플랫폼 전반의 성장에도 기여
 - 플랫폼에서 창출된 상품·서비스에 대한 소비자의 고착효과(lock-in effect)가 발생한다면 장기적으로 플랫폼 사업자의 가치 향상 및 이윤 창출에 긍정적
 - 고착효과(자물쇠 효과)는 소비자가 어떤 상품·서비스를 이용하기 시작하면 다른 유사 상품·서비스로 수요 이전이 어렵게 되는 현상²⁶⁾
 - 기존 및 신규 서비스를 종합적으로 제공함과 동시에 플랫폼 참여자를 다수 확보하여 양질이 서비스 이용이 가능한 특정 플랫폼에 정착한 소비자가 타 플랫폼으로 이전할 가능성은 매우 낮기 때문

25) 미국 버클리 대학교의 오픈 이노베이션 센터 책임자인 체스브로(Chesbrough) 교수는 개방형 혁신(open innovation)을 '내부 혁신을 가속하고 기술을 발전시키기 위해 내·외부 아이디어를 모두 활용하고, 가치를 창출하기 위해 내·외부의 시장 경로를 모두 활용하는 것'으로 정의. 이처럼 개방형 혁신은 기업 내·외부의 지식과 시장 경로를 활용하는 다양한 행위들, 즉 기업 간 공동 개발, 제휴, 조인트 벤처(joint venture), 오픈 소스 모델(open-source model) 등을 포괄하는 개념(노규성, '플랫폼이란 무엇인가', 커뮤니케이션북스, '14.4.15)

26) 이한영, '상식으로 보는 세상의 법칙 : 경제편', (주) 북이십일21세기북스

-
- 국내 카드사는 외부 기술을 적극적으로 수용하면서 내부 기술 역량 또한 내재화하여 혁신 금융서비스 개발을 추진할 수 있는 플랫폼 비즈니스모델로 진화하여 디지털 금융 생태계 조성을 주도하는 시장 선도적 위치를 선점할 필요
 - 국내 카드사는 금융정보 통합 API 형태로 고객 맞춤형 금융서비스 개발하여 제공하는 스웨덴 핀테크기업 텅크의 사례를 참고하여 오픈 API 적용 플랫폼 비즈니스모델 도입 및 개발 고려 가능
 - 오픈 API 적용 플랫폼은 다양한 외부 업체의 참여를 독려하여 카드사 내부 시스템과 연계한 혁신적 성격의 신규 금융서비스 개발에 용이
 - 오픈 API를 활용하면 전도유명한 핀테크기업을 잠재적 파트너로써 밀접한 제휴 관계 형성에 도움을 줄 수 있으며, 보다 편리하고 선진화된 금융서비스 개발 및 출시 가속화에 기여
 - 플랫폼 내 금융정보에 기초하여 고객의 서비스 이용 패턴에 최적화된 상품을 추천하는 텅크와 같이, 국내 카드사도 플랫폼이 확보한 고객의 소비 관련 통계를 세분화하여 개별 고객층에 적합한 관심 콘텐츠를 플랫폼에 탑재 가능
 - 한편, 플랫폼 사업자인 카드사와 기술력을 제공하는 외부 참여자 간 커뮤니티를 형성하는 등 지속적인 소통 채널을 마련하여 금융서비스 품질 관리 필요
 - 또한, 온라인 쇼핑몰 전용 오픈소스 개발업체와 협력하는 프랑스의페이플러그와 같이 연결성이 높은 플랫폼을 활용하여 결제, 카드부정사용 방지, 판매실적 관리 등을 통합한 인프라를 가맹점이 손쉽게 구축할 수 있는 환경 조성 가능
 - 가맹점은 지급결제서비스 제공을 위해 지급결제서비스제공업체들과 개별적으로 계약할 필요 없이 단일 플랫폼 내에서 편리하게 여러 지급결제서비스 제공업체와 연계가 가능하므로 거래비용 절감에도 효과적
 - 특히, 기존 금융회사가 제공하는 대부분의 금융서비스를 포괄하여 수익원을 다변화한 미국의페이팔처럼 범용성을 강화한 종합 플랫폼으로 진화한다면 향후 국내 카드사의 안정적인 수익 창출에 긍정적 효과가 기대
 - 페이팔은 지급결제서비스 제공에 따라 축적된 금융정보를 토대로 신용공여 및 기업대출, 카드발급서비스를 부가적으로 제공하는 등 종합적인 금융플랫폼으로 경쟁력을 강화하며 다양한 수익원 확보에 성공

2. 구독형(subscription) 비즈니스모델

- 최근의 소비트렌드를 살펴보면, 일정금액을 먼저 지불하고 정기적으로 상품·서비스를 이용하는 구독경제(subscription economy) 형태로 전환되는 모습
 - 구독경제는 상품 및 서비스를 구매·소유하는 것보다 미리 설정된 요금을 지불하고 일정 기간 동안 사용할 수 있는 방식을 의미²⁷⁾
 - 최근 소비자의 소비패턴이 소유에서 공유, 더 나아가 구독의 형태까지 진화하면서 구독경제가 유망한 비즈니스모델로 부상

- 구독서비스 기반의 비즈니스모델은 소비자가 상품 및 서비스 이용을 위해 정기적, 지속적으로 비용을 지불하는 연속소비가 발생하기 때문에 반복적 수익(recurring revenue) 창출이 가능
 - 미국의 기업용 결제솔루션업체 Zuora*의 설립자는 상품 가격이나 판매마진에 중점을 둔 기존의 수익 흐름이 아닌 반복적 수익 창출을 위해서는 소비자를 구독자로 전환시키는 것이 구독형 비즈니스모델의 핵심이라 언급²⁸⁾
 - * Zoura는 정기 구독 서비스를 제공하는 기업들을 대상으로 클라우드 기반 맞춤형 요금결제·관리 소프트웨어를 제공하는 미국 기업으로 '07년 실리콘밸리에서 설립된 지 10년 만에 유니콘(기업가치 10억달러 이상인 스타트업)으로 성장 [Subscribed 2017: The 6 Engines Of The Zuora Platform]
 - 구독형 비즈니스모델은 개별 고객에게 최적화된 제품 및 서비스를 추천하여 구독하게 하는 등 소비자의 서비스 만족도를 극대화할 수 있어 다수의 사람에게 일괄적으로 동일 상품을 판매하는 수익구조와 차별화
 - 또한, 정기구독에 따른 소비자의 연속소비가 발생하므로 특정 기간의 판매량을 정량화하여 실적지표로 활용하는 등 수익 흐름에 대한 불확실성 완화 및 수익 구조 파악 시 예측 가능성이 크게 향상
 - 통상적으로 소비자는 월간 사용료를 결제하여 구독서비스를 이용하기 때문에 고객의 지출 방식을 보다 효율적으로 제어할 수 있으며, 고객의 서비스 중단 및 해지율(churn²⁹⁾ rate)을 파악하여 정확한 마케팅 효과 측정에 용이

27) 중소기업연구원, '구독경제(Subscription Economy)의 현황 및 시사점', 중소기업 포커스 제19-03호('19.2.18)

28) 매일경제, '[Biz times] '구매'하던 고객 '구독'하게 하라'('18.9.28)

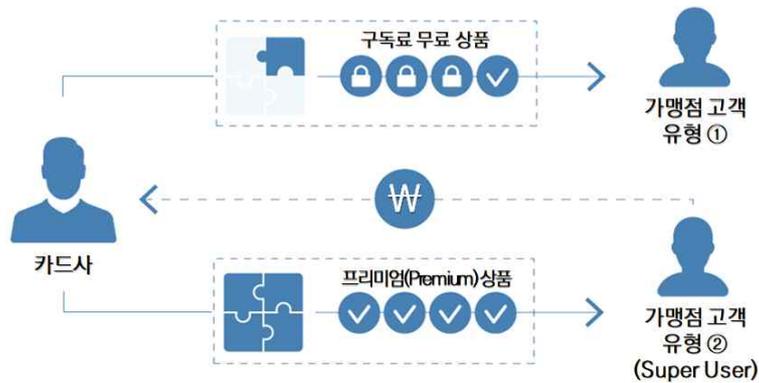
29) 영단어 'churn'은 마케팅 용어로 단기간에 요금 등의 이유로 사업자를 자주 바꾸는 고객을 지칭 [매일경제]

- 국내 카드사는 지급결제서비스 및 기타 부가서비스를 통합한 종합 지급결제 소프트웨어를 온·오프라인 가맹점 등 특정한 고객 유형을 대상으로 구독 방식으로 제공하여 안정적인 수익 창출과 마케팅 전략 다변화에 활용할 수 있을 것으로 판단
 - 페이팔(미국), 텅크(스웨덴), 페이플러그(프랑스)는 온라인 가맹점을 고객군으로 특정하고, 서비스 수준에 따라 요금을 차등적으로 부과하는 비즈니스솔루션을 구독형 비즈니스모델 하에서 제공 중
 - 세 업체는 공통적으로 월 구독료가 무료인 서비스*를 기본으로 제공하면서 고객 맞춤형 기능이 추가되면 더 높은 월 구독료를 부과**하여 가맹점 스스로 유연하게 구독 가격 옵션을 선택할 수 있는 기회를 부여
 - * 페이팔의 비즈니스솔루션 중 Payment Standard, 텅크의 Free, 페이플러그의 Starter가 해당
 - ** 맞춤형 구매 페이지 구축 기능 등을 포함한 페이팔의 Payment Pro, 개인재무관리 및 특정 가맹점 전용 서비스 등이 추가된 텅크의 Enterprise, 할부결제 및 판매실적보고서 등이 추가된 페이플러그의 Premium 요금제는 월 구독료가 유료
 - 또한, 이들 업체는 요금을 차등적으로 부과함으로써 사용자 전원의 구독료를 올리는 것이 아닌 브랜드 충성도(brand royalty)³⁰⁾가 높은 ‘슈퍼 사용자(super user)’로부터 더 높은 수익을 거두는 전략적인 가격 정책을 사용
 - 국내 카드사는 미래수익 확보에 구독형 비즈니스모델을 활용하는 해외 사례를 참고하여 서비스 완결성이 높고 고객 신뢰성 확보에 초점을 맞춘 구독 상품 설계를 통해 비즈니스모델 진화 추진 필요
 - 국내 카드사는 무료 서비스를 시작으로 서비스 완성도에 대한 고객신뢰를 확보한 뒤, 유료 서비스로 전환을 유도하는 전략을 활용한다면 충성도가 높은 가맹점의 지급결제 소프트웨어 이용 지속성 향상에 긍정적
 - 국내 카드사는 구독형 비즈니스모델 하의 지급결제 소프트웨어**** 내 서비스 수준 차별화, 프리미엄 서비스 이용 가맹점 대상 업그레이드 등 부가서비스 제공 가능
- *** 지급결제서비스, 가맹점 맞춤형 결제페이지, 스마트보안 서비스, 판매실적보고서 제공, 회계관리 등 개별 가맹점의 특성에 최적화하여 제공할 수 있는 다양한 서비스 리스트를 갖춘 종합 지급결제 소프트웨어를 구독료를 차등 적용한 상품으로 설계 가능

30) 브랜드 충성도(brand royalty; 상표 충성도)는 동일한 제품군에서 특정 상표의 제품을 반복적으로 구매하는 상황이나 정도를 말하며, 기업 입장에서 충성적인 소비자는 자사에 이익을 가져다 줄 수 있다는 점에서 중요한 자산으로 작용 [양윤, ‘소비자 심리학’(2008)]

- 구독형 비즈니스모델 도입 시 국내 카드사는 유료 사용자를 기준으로 가격 옵션을 책정할 수 있어 구독 서비스 이용이 활발한 가맹점 대상의 프로모션 운영 등 다양한 마케팅 전략을 마련할 수 있을 것으로 예상
 - 구독형 비즈니스모델의 경우, 브랜드 충성도가 높은 고객의 구독모델에 대한 종속도가 높아져 향후 마케팅 의사 결정 시 이들의 구독 주기 및 패턴 등에 기초해 기본 구독 상품에 여러 서비스 라인을 첨부하는 것이 용이하기 때문³¹⁾
- 한편, 가맹점 대상 구독상품 판매를 통해 창출되는 구독료는 가맹점수수료 외 부가서비스 수요가 있는 가맹점으로부터 창출 가능한 추가 수익 기반으로써 국내 카드사의 수익원 다변화에도 기여할 것으로 판단

구독형(subscription) 비즈니스모델



자료 : Acronis, 'Subscription Business Model - Basics'(17.11.27), 여신금융연구소 재구성

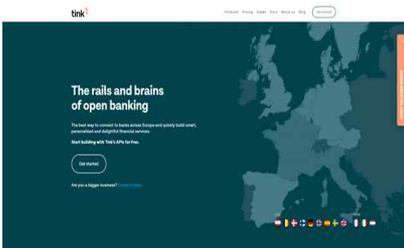
31) The Startup, 'You need to be selling subscription services'(18.2.7)

IV. 요약 및 결론

- 최근 국내에서는 핀테크 등장에 따른 금융 채널 변화 및 혁신적인 금융플랫폼 출현에 대한 요구가 지속되는 가운데, 금융당국 및 여러 금융시장 참여자들의 새로운 형태의 금융서비스 개발 및 금융플랫폼 활성화 노력이 강화
 - 지급결제 등 금융서비스 전반의 고객 접점이 모바일 중심으로 이동하고 있으며, 지급결제 연계 여타 금융서비스를 통합 제공하는 혁신적인 성격의 금융플랫폼 출현에 대한 금융시장 참여자들의 요구가 증가
 - 이에 따라, '19.2월 금융당국은 핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 「금융결제 인프라 혁신 방안」을 발표
 - 공동 결제시스템(오픈뱅킹) 구축, 핀테크기업 대상 금융결제망 직접 개방, 금융결제업 체계 전면 개편, 새로운 전자금융업 도입 등이 핵심 추진과제
 - 은행·카드사 등 금융회사는 혁신 금융플랫폼 사업자로 진화 가능한 최근의 금융 패러다임 변화 흐름에 맞춰 금융서비스 전반을 아우르는 플랫폼 사업자로서 금융 소비자의 서비스 고도화 요구에 대응해 나갈 수 있을 전망
- 미국, EU 등 해외 주요 선진국 또한 혁신 서비스 출현 및 금융플랫폼 발전을 촉진하기 위해 금융 인프라의 접근성 향상 및 핀테크 등 신규 서비스에 대한 유연한 규제 도입 등 시장 친화적인 환경을 조성
 - 신규 사업자들의 원활한 시장진입을 위해 오픈뱅킹을 도입한 영국, 금융정보 공유 활성화에 따라 새로운 핀테크 서비스 등장이 활발한 미국 등 해외에서는 혁신성을 갖춘 금융서비스를 유연하게 수용할 수 있는 규제 체계를 마련
 - EU는 핀테크 발달에 기인한 금융업 지형 변화에 대응하기 위해 기존 법적 지침을 개정한 PSD2를 시행 중이며, 미국 또한 핀테크기업 대상으로 탄력적인 제도적 장치 마련에 적극적
- 디지털 혁신성을 갖춘 금융서비스의 출현이 자유로운 생태계에서 성공적으로 시장에 정착한페이팔(미국), 텡크(스웨덴), 페이플러그(프랑스)와 같은 해외 선진 금융회사의 수익모델을 참고하여 국내 카드사는 신규 비즈니스 창출 기회를 모색 가능

- 해외 선진 금융회사 중페이팔, 텅크, 페이플러그 세 업체의 사례분석 결과, 공통적으로 플랫폼 및 구독형 비즈니스모델을 채택하여 금융서비스 관련 사업 운영 성과 창출에 성공
- (페이팔) 미국의 페이팔은 전자상거래 지급결제서비스 및 P2P송금, 가맹점 대상 비즈니스솔루션, 직불카드 발급, 개인·기업 대상 대출서비스 등 종합적인 금융서비스를 제공하는 플랫폼 비즈니스모델로 진화
 - 페이팔은 플랫폼에서 제공 가능한 다양한 금융서비스를 통해 거래수수료, 이자 수익을 안정적으로 창출하고 있는 한편, 가맹점 대상 비즈니스 솔루션 판매에 구독모델을 적용하여 판매 주기에 대한 예측 가능성까지 확보
- (텅크) 스웨덴 핀테크기업 텅크는 플랫폼 참여 금융회사로부터 확보한 정보를 이용하여 계좌정보통합, 지급지시, 개인재무관리, 빅데이터의 4가지 서비스를 통합적으로 제공하는 API 형태의 금융플랫폼을 운영 중
 - 텅크 플랫폼은 일종의 오픈뱅킹 API 소프트웨어로써 플랫폼을 매개로 텅크의 4가지 금융서비스 제공을 원하는 사업체의 사업운영 니즈에 따라 서비스 내용 및 이용요금을 차등적으로 구성한 구독모델 채용
- (페이플러그) 프랑스 페이플러그는 전자상거래 관련 오픈소스 개발업체를 플랫폼 참여자로 확보하여 온라인 쇼핑몰 운영 가맹점이 지급결제 및 관련 서비스의 편리한 탑재가 가능한 통합형 지급결제솔루션 제공 업체
 - 페이플러그는 지급결제솔루션 이용 가맹점이 제공받는 서비스 내용 수준에 따라 차등적인 요금을 부과하는 구독형 수익모델을 채택하고 있어 가맹점은 특정 수요에 적합한 가격 옵션을 유연하게 선택 가능

페이팔(PayPal)·텅크(Tink)·페이플러그(PayPlug)

미국 페이팔	스웨덴 텅크	프랑스 페이플러그
		

자료 : 각사 웹사이트

- 국내 카드사는 카드산업 성장세 둔화에 따른 지급결제 부문 수익성 악화 및 디지털 지급결제서비스 확산 트렌드에 대응하기 위해 앞서 살펴본 플랫폼 및 구독형 비즈니스모델을 벤치마킹하여 신규 비즈니스모델 발굴에 적극 활용할 필요
 - (플랫폼 비즈니스모델) 국내 카드사는 개방성이 높아 외부 기술 수용 및 내부 역량 강화에 효과적인 플랫폼 비즈니스모델로 진화하여 새롭고 혁신적인 금융 서비스 개발을 추진하고, 지급결제생태계를 선도하는 시장 지위 선점 가능
 - 오픈 API 형태의 플랫폼 활용 시 보다 선진화된 금융서비스 개발을 위한 혁신기술 보유 핀테크기업과의 협력관계 구축에 용이
 - 플랫폼에 연결된 방대한 금융정보에 기초하여 고객 특성별로 세분화된 서비스 콘텐츠를 플랫폼에 연동한다면 신규 서비스 출시·제공이 가속화
 - (구독형 비즈니스모델) 반복적이고 예측 가능성이 높은 수익 창출에 장점을 지닌 구독형 비즈니스모델은 이미 다양한 금융상품 및 서비스를 구축하고 있는 국내 카드사에 있어 수익원 및 마케팅 전략 다변화에 활용성이 높은 모델
 - 국내 카드사는 기존의 금융상품·서비스를 종합 지급결제 소프트웨어 형태로 서비스 수준과 요금제를 차등화한 구독상품을 설계하여 상품을 정기 구독하는 브랜드 충성도가 높은 고객 기반 확보 시 안정적인 수익 창출 기대
 - 특히, 서비스 내용이 풍부하고 구독료가 높게 책정된 프리미엄(premium) 구독 상품 이용 고객 대상으로 지속적인 서비스 업데이트, 프로모션 이벤트 제공 등 다변화된 마케팅 전략 마련에도 용이한 모델
- 향후 국내 카드사는 자사 금융상품 판매에 집중된 전통적인 비즈니스모델에서 탈피하고, 지급결제시장 참여자 간 시너지 극대화 및 편의 제고를 목표로 범용성이 높은 플랫폼 비즈니스모델을 통해 디지털 금융 생태계 혁신을 주도하는 역할 수행 가능
 - 카드사는 경쟁사에 오픈 API를 제공하는 등 개방성을 무기로 플랫폼 참여자를 확대할 수 있으며, 플랫폼 사업자로서 가맹점·소비자·핀테크기업 등 참여자 간 발생하는 상호작용의 조정자 역할까지 수행 가능할 것으로 판단
 - 국내 카드사는 독자적인 플랫폼 구축도 고려할 수 있으나, 확장성과 범용성을 극대화할 수 있는 카드사 공동의 통합 지급결제플랫폼을 통해 인프라 구축 비용은 절감하면서 미래 수익원 확보에 집중할 수 있는 여건 마련 필요

- 빅데이터, 인공지능(Artificial Intelligence; AI) 등 혁신 기술을 토대로 금융 정보분석 역량을 강화하여 다양한 출처에서 수집한 금융정보를 카드사 단일 플랫폼에서 관리 가능
 - 또한, 데이터 연계 플랫폼은 카드사·협력사·고객 등 다양한 출처로부터 수집되는 민간데이터뿐만 아니라 향후 공공데이터와의 연계도 고려 가능
 - 향후 공공-민간 오픈 소스 데이터 플랫폼은 플랫폼 내 연결된 금융정보와 타 정보**와의 조합을 통해 기존 상품과의 차별화 및 우수한 상품성을 지닌 신규 서비스 개발에 기여할 수 있을 것으로 판단
 - ** 오픈뱅킹을 통해 수집되는 금융정보 외에도 시장변수 관련 정보(금리·주가·환율 등), 소셜네트워크서비스(SNS) 활동 정보 등의 비정형 정보, 공공기관이 취합하는 지역통계, 통신비·공과금 납부 이력, 온라인 검색엔진 내 검색빈도 수치 정보 등
- 방대한 금융정보와 다양한 업종의 가맹점을 포괄하는 서비스 유통 네트워크, 신규 상품 설계 역량을 갖춘 국내 카드사에 있어 유리한 사업모델인 구독형 비즈니스모델을 통해 이용자 특성에 따라 고객맞춤식(customized) 서비스 또한 구현할 수 있을 전망
- 국내 카드사는 사업 분야 일체를 구독모델로 전환하기보다 특정한 서비스 라인 혹은 고객군을 대상으로 구독형 비즈니스모델 실험 또는 파일럿³²⁾ 프로그램(pilot program) 형태로 제공 가능
 - 이용자에게 최적화된 서비스 제안을 위해서는 이용자의 니즈 및 숨겨진 불편(pain point)을 도출할 수 있도록 축적된 금융거래정보를 정교하게 분석할 수 있는 역량 강화 노력이 선행될 필요
 - 시범 운영을 마친 구독상품의 효용성이 증명된 후, 안정적인 수익 창출 및 예측 가능성이 높은 사업 환경 조성에 긍정적인 영향을 미치는 구독형 비즈니스모델을 보다 적극적으로 활용할 수 있을 것으로 예상
- 다양한 디지털 금융서비스를 통합 제공하는 비즈니스모델의 등장이 가속화되는 전 세계적인 흐름에 발맞추어 국내 카드사는 고부가가치를 창출하는 금융플랫폼 비즈니스모델과 같은 신규 비즈니스모델 발굴 노력을 지속해나갈 필요

32) 파일럿(pilot)은 원시 프로그램이나 시험 프로그램 등을 시험하는 일. 프로그램을 실제로 운용하기 전에 오류 또는 부족한 점을 찾기 위하여, 실제 상황과 유사한 조건에서 시험 가동하는 행위 [한국정보통신기술협회]

| 참고자료 |

<국내문헌>

- 관계부처 합동, 2019, 『핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 금융결제 인프라 혁신 방안』, 2019.2.25.
- 금융위원회, 2019, 『개방형 금융결제망(오픈뱅킹) 구축, 핀테크 성장을 촉진하고 생활 금융을 혁신하겠습니다. -핀테크 및 금융플랫폼 활성화를 위한 「금융결제 인프라 혁신 방안」-』, 보도자료, 2019.2.26.
- 김문태·이주완·오수진·마지황, 2018, 『산업융합시리즈 2호 - 플랫폼 비즈니스: 경계를 넘어 새로운 기회로』, KEB 하나은행 하나금융경영연구소, 하나 산업정보 심층 이슈 분석, 2018.7.13.
- 김상진, 2018, 『국내 신용카드 산업 동향과 Digital Transformation』, KEB 하나은행 하나금융경영연구소, Bi-Weekly Hana Financial Focus, 2018.3.4.
- 김광석·이광용·조민주, 2018, 『금융산업의 플랫폼마케팅이제이션: 비대면 금융 플랫폼의 부상』, 삼정 KPMG 경제연구원, ISSUE MONITOR 제83호, 2018.4.
- 문혜정, 2019, 『온라인 플랫폼의 성장과 관련 규제 동향』, 보험연구원, KiRi리포트, 글로벌 이슈, 2019.1.21.
- 박종선, 2019, 『금융위원회, 금융결제 인프라 혁신방안』, 유진투자증권 산업분석, 2019.2.27.
- 안수현, 2015, 『해외 주요국가의 핀테크 규제동향과 시사점: 미국·영국·핀란드·중국·일본 등의 지급결제시장을 중심으로』, 국회입법조사처, NARS 정책연구용역 보고서, 2015.12.15.
- 여윤기, 2018, 『가맹점수수료율 인하와 영업구조 변화, 카드사 신용등급까지 움직일까?』, 한국신용평가, Special Report, 2018.9.
- 오동환·이준용, 2019, 『인터넷(OVERWEIGHT) - 핀테크 활성화 방안으로페이 수 익성 개선 기대』, 삼성증권 Sector Update, 2019.2.26.
- 정용제, 2016, 『페이팔(Paypal, PYPL US)』, 미래에셋증권 리서치센터, 글로벌 트렌드

포트폴리오, 2016.9.27.

조민주·김규림·최연경, 2018, 『간편결제 시장의 경쟁 심화와 기업의 대응방향』, 삼정 KPMG 경제연구원, ISSUE MONITOR 제95호, 2018.12.

조혜정, 2019, 『구독경제(Subscription Economy)의 현황 및 시사점』, 중소기업연구원, KOSBI 중소기업 포커스 제19-03호, 2019.2.18.

최계영, 2017, 『4차 산업혁명 시대의 경제 작동 메커니즘』, 정보통신정책연구원, KISDI Premium Report, 2017.11.

〈해외문헌〉

Aashish Pahwa, 'How does PayPal make money? Paypal Revenue Model', FREEDOUGH.COM The entrepreneurs' guide, 2018.6.29.

Bena Mara·Vencent Langenbach, 『France: Fintech 2019』, ICLG.com, 2019.5.10.

BNP PARIBAS FORTIS, 'BNP Paribas Fortis and Tink Announce Partnership', 2018.3.9.

European Banking Authority, 『Opinion of the European Banking Authority on the transition from PSD1 to PSD2』, 2017.12.19.

European Banking Authority, 『Final Report on the EBA Guidelines under Directive (EU) 2015/2366 (PSD2) on the information to be provided for the authorisation of payment institutions and e-money institutions and for the registration of account information service providers』, 2017.7.11.

European Payments Council, 『PSD2 EXPLAINED - Why was the revised Payment Services Directive (PSD2) created?』, 2018.4.20.

Financial Conduct Authority. 『General standards and communication rules for the payment services and e-money sectors』, Consultation Paper, 2018.8.

Finansinspektionen, 『*FI's role regarding innovation*』, 2017.12.1.

Finansinspektionen, 『*Finansinspektionen's Regulatory Code*』, FFFS 2018:6, 2018.4.23.

Gennaro Cuofano, 'How Does PayPal Make Money? PayPal Business Model In A Nutshell', FourWeekMBA, 2018.9.

GLOBAL BANKING & Finance review, 'Swedish Fintech Tink Announces European Expansion and Three New Bank Customers', 2017.10.26.

Steven T. Mnochin·Craig S. Phillips, 『*A Financial System That Creates Economic Opportunities Nonbank Financials, Fintech, and Innovation*』, U.S. Department of the Treasury, Report to President Donald J. Trump, Executive Order 13772 on Core Principles for Regulating the United States Financial Systems, 2018.7.

INSIGHT PARTNERS, 'Open Banking Platform Tink Announces €56 Million Investment Round and Goes Live in Five New European Markets', 2019.2.7.

Laura Brodsky·Chris Ip·Tobias Lundberg, 'Open banking's next wave: Perspectives from three fintech CEOs', McKinsey & Company, 2018.8.

PYMNTS.com, 'French PSP PayPlug Picks ACI For Global Expansion', 2017.2.24.

Unicorn Economy, 'How does PayPal make Money', Unicornomy, Unicorn Economy Analysis, 2016.10.11.

Vincent Brault, 'What are PSD2's direct impacts on banking business? | PSD2 series #1', BANK FRICK BLOG, 2018.7.31.

Vincent Brault, 'Promoting payment innovation and adjusting legal requirements | PSD2 series #2', BANK FRICK BLOG, 2018.12.5.

〈웹사이트〉

여신금융협회	www.crefia.or.kr
금융위원회	www.fsc.go.kr
Banque de France	www.regafi.fr
European Payment Council	www.europeanpaymentscouncil.eu
European Banking Authority	eba.europa.eu
Finansinspektionen	www.fi.se
PayPal	www.paypal.com
PayPlug	www.payplug.com
Tink	tink.com
U.S. Department of the Treasury	home.treasury.gov