

# SNS기업의 핀테크사업의 전략 및 핵심성공요인: 텐센트, 네이버 라인, 카카오의 사례를 중심으로

김 지 수\*  
한 인 구\*\*

빠르게 변화하는 기업 환경과 기술 발전의 시대에 금융산업은 핀테크 비즈니스 모델의 등장으로 구조적 변화를 맞이하였다. 지속된 기술혁신과 금융서비스의 융합으로 인해 전통적인 기존 금융기관부터 핀테크 스타트업, 나아가 대형 IT기업까지 다양한 형태의 사업자들이 금융산업에 뛰어들며 경쟁이 가열되고 있다. 대형 IT기업들의 참여로 핀테크사업은 단순히 금융서비스의 제공에 국한되지 않고 플랫폼 생태계 내에서 생활과 밀접한 여러 서비스들을 연결하고 고객가치를 향상시키는 매개체로 변화하고 있다. 본 연구는 대형 IT기업, 특히 SNS기업의 핀테크 사업전략을 플랫폼 형성주기별로 분석하여 핀테크사업의 추진전략과 핵심성공요인에 대해 분석하였다. 본 연구는 핀테크 플랫폼 서비스와 관련된 전략적 의사결정을 담당하는 경영자에게 실무적 시사점을 제공할 것이다.

주제어: 핀테크, 테크핀, SNS기업, 핵심성공요인, 플랫폼, 생태계

## 1. 서론

금융산업은 금융과 기술의 합성어인 핀테크(FinTech)라는 개념에 이어 기술 및 데이터 기반 혁신성을 강조하는 테크핀(TechFin)이라는 개념이 등장하면서 빠르게 변화하고 있다. 테크핀이라는 개념은 전통 금융기관이나 신생 핀테크기업이 아닌 인터넷비즈니스가 본업인 대형 IT기업이 금융서비스를 제공하는 것을 의미한다(정이철 등, 2020).

핀테크분야의 초기에는 핀테크 스타트업들과 금융기관이 경쟁하는 구도였다면 최근에는 구글, 페이스북, 우버와 같은 대형 IT기업까지 핀테크사업에 진출하면서 금융산업의 경쟁이 가열되고 있다. 이러한 대형 IT기업들은 견실한 고객기반과 브랜드 파워로 고객의 생활과 직결된 다양한 서비스를 자사 플랫폼

에서 완결성 있게 제공할 수 있는 생태계를 구축하고 있다. 예를 들어 핀테크분야의 선도기업이라 할 수 있는 알리바바와 텐센트는 핀테크 뿐만 아니라 차량 등 운송수단의 공유, 식당 예약 및 주문, 게임 및 디지털 콘텐츠, 각종 생활서비스 등 고객의 생활과 밀접한 영역에서 다양한 서비스를 제공하는 생활 생태계를 지향하고 있다.

본 연구는 'IT기업이 어떻게 핀테크사업을 성공적으로 추진할 것인가?'라는 질문으로 시작한다. 최근 유럽에서 Payment Service Directive 2가 시행되고 국내에서는 오픈뱅킹이 도입되고 개인신용정보관리법이 신설되었다. 금융산업에서 고객데이터의 활용과 관련된 규제가 완화되면서 IT기업의 핀테크사업이 더욱 가속화되고 있다. 본 논문의 연구결과는 IT기업이 핀테크 사업전략을 수립하는데 활용될 수 있다. 본 연구의 대상은 IT기업중에서도 영향력

논문접수일: 2020. 06. 14.                      1차 수정본 접수일: 2020. 09. 15.                      게재확정일: 2020. 10. 12.

\* 카카오페이 서비스전략 담당(jisurl.k@gmail.com), 제1저자

\*\* KAIST 경영대학 교수(ighan@kaist.ac.kr), 교신저자

이 큰 플랫폼을 가지고 있는 SNS기업이다. 본 연구는 다음과 같은 연구질문에 대한 답을 제시하고자 한다. 첫째 선도기업과 후발주자의 핀테크사업의 현황 및 발전단계는 어떠한가? 둘째, 핀테크사업을 추진함에 있어 단계별로 어떠한 전략을 수행하였고 그 성과는 어떠한가? 셋째, SNS기업이 핀테크사업에서 성공하기 위한 핵심요인은 무엇인가?

먼저 핀테크사업의 추세를 파악하고 사례연구 대상기업으로 핀테크 선도기업인 텐센트, 후발주자로서 네이버 라인과 카카오를 선정하고 핀테크사업 전략을 담당하고 있는 실무자와의 인터뷰를 수행하였다. 세 기업의 핀테크 사업의 단계별 전략 및 성과를 분석하였고 이를 토대로 SNS기업의 핀테크사업의 핵심성공요인을 파악할 것이다.

## II. 핀테크와 플랫폼의 추세

### 2.1 핀테크사업의 추세

핀테크란 금융과 기술의 융합을 통해 기존의 금융 서비스를 효율적으로 제공하는 것이라 할 수 있다. 핀테크는 단순히 IT기술이 금융서비스에 접목되어 효율성을 개선하는 것을 넘어 금융과 기술의 융합으로 창출되는 신규 서비스 및 파생되는 금융산업의 변화를 포괄하는 개념으로 진화하고 있다. 핀테크로 인해 금융서비스의 질적 변화뿐만 아니라 공급과 수요의 주체까지 바뀔 수 있다.

핀테크가 등장하게 된 배경은 사회적 요인과 기술적 요인으로 나누어 볼 수 있다. 사회적으로는 글로벌 금융위기를 시작으로 기존 금융서비스의 한계를 인식하고 신성장동력으로서 핀테크를 키우게 되었다. 전자상거래를 포함한 주요 생활서비스의 모바일화로 인하여 화폐 및 금융거래에 대한 소비자의 인

식이 변화였고 금융서비스의 개인화에 대한 요구가 높아지고 대안금융에 대한 수요가 증대되었다. 금융 규제 샌드박스 및 네거티브 규제 등 주요 국가의 규제환경의 변화도 신규 금융서비스를 개발할 수 있는 토양이 되었다. 기술적 측면에서는 빅데이터와 인공지능, 클라우드, 사물인터넷 및 블록체인 등 4차 산업혁명을 대표하는 혁신기술이 기존에는 가능하지 않았던 서비스를 기술적으로 가능하게 함으로써 핀테크의 확산을 촉진시켰다(손진빈 등, 2019).

글로벌 시장조사 기관인 CB Insight(2019)에 따르면 2018년 글로벌 벤처캐피탈의 핀테크 투자 규모는 약 406억 달러 수준으로 2008년부터 2018년까지의 연평균 42%의 성장률로 급속히 증가하고 있다. 지역별 투자 현황으로는 2018년 기준 북미 지역이 49%, 아시아 34%, 유럽 14%, 남미 2%, 호주 1% 순으로 북미와 아시아의 비중이 높다. 비중은 북미의 비중이 가장 높지만 최근 추세로 보면 중국을 필두로 아시아 지역에서의 핀테크 투자의 증가속도가 더 높다.

국내의 경우 2015년부터 본격적으로 핀테크에 대한 투자가 이루어 지고 있으며 300여개의 핀테크 기업이 활동하고 있다. 2019년말 기준 핀테크 유니콘(기업가치 10억달러)은 전세계 약 58개사로 파악되지만 국내에서는 비바리퍼블리카(토스) 1개사뿐이다(CB Insight, 2019). 시장 내 혁신적인 서비스 창출을 지원하기에는 아직 한국의 핀테크의 규제 수준은 높고 글로벌 수준으로 보면 한국의 핀테크는 뒤쳐져 있다(최진용과 김길선, 2019)

핀테크사업은 지급결제, 금융데이터 분석, 금융소프트웨어 및 플랫폼으로 영역을 분류할 수 있다. 금융산업의 전 영역에서 핀테크로 바뀌는 변화가 일어나고 있다. 초기 핀테크사업은 언번들링(Unbundling) 현상, 즉 전통 금융기관에서 제공하던 서비스들이 해체되어 각 분야별로 특화된 신생 핀테크기업에 의해 제공되는 형태로 재편되었다(전주용과 여은정, 2015).

최근 핀테크 시장에는 단일 서비스를 제공하는 스타트업 뿐만 아니라 서론에서 언급한 바와 같이 구글, 페이스북, 우버 등 비금융영역에서 플랫폼을 기반으로 금융사업에 진출하는 사업자들이 등장하고 있다. 핀테크 스타트업들은 금융산업의 가치사슬에서의 통점(pain point)를 찾고 이를 해결해서 저렴하고 빠른 서비스를 제공하는 반면 테크핀기업들은 기술력에서 출발하여 기술을 금융에서 활용할 수 있는 영역을 찾는다(정지수, 2019). 애플, 텐센트, 엔트파이낸셜 등의 테크핀기업은 비금융 환경에서 형성한 고객과의 관계와 데이터를 기반으로 기보유한 플랫폼을 통해 기존 핀테크 스타트업보다 쉽게 고객에게 접근할 수 있는 이점이 있다. 신규 사업자들은 고객에게 더 높은 접근성, 편의성을 제공을 통해 차별화된 가치를 전달하고 있다(김상유와 김길선, 2020)

핀테크사업자의 유형이 특정 금융서비스를 제공하던 스타트업에서 테크핀기업으로 확대된 것과 같이 핀테크서비스도 진화하고 있다. 초기 핀테크사업은 전문적인 금융지식이나 평판 요구가 상대적으로 적고 진입장벽이 낮은 지급결제 및 송금 영역으로 시작하였다. 이후 결제 및 송금에서 나아가 증권, 보험, 소액 자산관리 등의 영역으로 진화하였고 금융기업에서 제공하는 서비스를 핀테크사업자를 통해 유통하는 방식으로 금융의 제조와 판매가 분리되고 있다(주강진 등, 2016).

핀테크 및 테크핀기업들은 단순히 금융서비스를 중개하는 것에서 벗어나 직접 금융사를 설립하거나 기존 금융기업과의 제휴를 통해 관련 허가를 취득하여 금융상품의 제조까지 확장하고 있다. 중국 최대 전자상거래기업인 알리바바는 엔트파이낸셜이라는 금융지주 아래 알리페이(지급결제), 마이뱅크(인터넷전문은행), 위어바오(MMF), 티안홍펀드(자산관리), 즈마신용(신용평가), 중안보험(온라인보험) 등의 계열사를 보유하고 있어 비금융회사가 종합 금융그룹으로 성장하고 있는 대표적인 사례라고 할 수 있다

(서봉고, 2015).

## 2.2 플랫폼의 발전단계

플랫폼은 서비스를 이용하는 고객이 많을수록 가치가 높아지는 직간접적 네트워크 효과가 있는 시장이라고 할 수 있다. 모바일시대에 모바일 어플리케이션을 통해 시공간의 제약 없이 저렴한 비용으로 연결이 용이하기 때문에 플랫폼이 더욱 부상하고 있다. 기존 기업들이 전통적인 가치사슬 구조에 따라 일련의 활동들을 통해 가치를 창출해 온 것에 비해 플랫폼기업은 상호 다른 그룹들을 연결함으로써 가치가 창출되는 구조로 우버, 알리바바, 에어비앤비 등과 같은 IT기업이 대표적인 플랫폼 기업이라고 할 수 있다(Alstynne 등, 2016)

플랫폼 기업들은 생산자, 소비자, 공급자 및 소유자로 구성된 참여자와 함께 하나의 생태계를 형성하고 있으며 기업은 단일 산업의 구성원이 아닌 다양한 산업간 융합된 비즈니스 생태계의 일부이다. 플랫폼 기업은 생태계내 주요 참여자들을 연결시키고 플랫폼을 토대로 시장 지배력을 누릴 수 있게 된다.

네트워크를 활용하여 참여자들을 연결시키고 새로운 가치를 창출해 낸다는 점에서 핀테크사업은 플랫폼사업이라 할 수 있다. 핀테크 서비스는 하나의 플랫폼에서 많은 사용자와 가맹점을 소비자나 생산자로 연결시켜 주고 카드사, 은행사, 전자결제 대행사를 연결을 통해 결제 프로세스를 지원하며, 이 과정에서 참여자 증가에 따른 고객과 가맹점 및 모든 참여자들의 편익이 증대하는 네트워크 효과가 발생한다(유현선, 2018).

기존에는 단일 서비스를 플랫폼으로 제공하였다면 네트워크화로 산업간 융합이 가속화되는 환경에서는 시장경쟁의 단위가 단일 서비스간의 경쟁이 아닌 여러 생태계를 연결하는 구조로 바뀌고 있다(김기찬, 2009). 테크핀기업은 초기에는 사업 참여자들에게

〈표 1〉 테크핀 유형별 핀테크 사업 예시

플랫폼 구분	기업 예시	초기 핀테크 사업 예시	데이터 기반 핀테크 사업 예시
전자상거래	아마존(미국), 알리바바(중국)	전자상거래 편의성 증대를 위한 간편결제 도입	소비자 수요 및 결제이력 기반 맞춤 금융상품 추천
소셜네트워킹	페이스북(미국), 텐센트(중국), 카카오(한국)	소셜네트워크내 친구끼리 발생할 수 있는 개인 간 송금	사회적 선호도 및 활동에 관한 정보를 이용한 대안 신용평가
공유경제	우버(미국), 그랩(동남아시아)	서비스를 이용하는 고객 대상 간편결제 서비스 도입	차량 공유서비스를 제공하는 운전자에 대한 대출 심사에 운전정보를 이용

추가적인 가치를 제공하기 위한 수단으로 핀테크 사업을 시작하였으나 최근 추세는 데이터 분석을 통해 신규 금융서비스를 제공하는 형태로 핀테크사업 영역을 확장하고 있다(정지수, 2019).

플랫폼의 발전단계는 생성(Birth), 확장(Expansion), 리더쉽(Leadership) 및 자체갱신(Self-renewal)의 네 단계로 구분할 수 있다(Moore, 1993). Teece (2017)는 플랫폼의 생성단계에서는 혁신가치를 제안해야 하고 확장단계에서는 서비스를 개선하고 사업의 규모를 키워야 하며 리더쉽단계에서는 고객과 파트너사를 포함한 참여자들 과의 관계를 지속 유지하며 지배력을 확보하고 마지막 자체갱신단계에서는 생태계에 새로운 비즈니스 아이디어를 제공해야 한다고 제시하였다.

### III. 사례연구 대상 및 방법

본 연구에서는 기존 금융기업의 유력한 경쟁자로 부상한 비금융 플랫폼기업의 핀테크사업에 대해 초점을 맞추고 있다. 전자상거래, 공유경제, 소셜네트워크 등 다양한 테크핀기업의 유형 중 SNS기업을 연구대상으로 정하였다. 핀테크사업의 현황을 분석하고 성공적인 핀테크사업의 성공을 위한 핵심요인을 도출하고자 한다.

SNS기업의 핀테크 사업은 기존 금융기업을 통해 충족되지 못하였던 편의성과 가격경쟁력을 제공하는 것에 국한하지 않고 SNS 플랫폼을 통해 다양한 금융서비스를 제공하고 있다. 또한 선발주자라고 할 수 있는 중국계 테크핀기업들은 지급결제, 송금과 같은 진입장벽이 낮은 단순한 금융서비스만 제공하는 것이 아니라 대출, 보험, 투자 등 다양한 금융서비스를 복합적으로 제공하는 종합 금융플랫폼으로 사업을 전개하고 있다(김정심, 2020).

2장에서 설명했던 플랫폼의 발전단계를 토대로 사례연구를 통해 SNS기업이 핀테크사업을 처음 시작하여 기존 금융기업과 경쟁할 만한 종합 금융플랫폼으로 진화하기까지의 일련의 과정을 파악하고 각 단계별 전략을 분석할 것이다. 아울러 각 단계별 전략을 수행함에 있어 각 SNS기업이 보유한 내부 및 외부 요인이 어떻게 작용하였는지 분석할 것이다.

중국에서 모바일 메신저 서비스를 제공하는 위챗(Wechat)으로 사업을 시작하여 2019년 기준 6억 명 이상의 압도적인 위챗페이(지급결제) 사용자를 보유하며 다양한 금융영역으로 사업을 확장중인 텐센트를 사례연구 대상으로 선정하였다. 텐센트에 비해 후발주자인 아시아의 대표적인 SNS기업인 네이버 라인 및 한국의 카카오톡을 사례연구 대상으로 선정하였다. 네이버는 해외 점유율이 높은 라인 메신저를 중심으로 라인 파이낸셜(손자회사)을 설립하여 일본을 비롯한 대만, 인도네시아, 태국 등에서 해외

사업을 확대하고 있으며 국내에서는 네이버 파이낸셜을 설립하여 핀테크사업을 진행하고 있다.

분석의 대상인 기업들을 핀테크사업자 유형을 구분하는 본업(origin)과 규모(scale)를 기준으로 분류하면 세 기업 모두 모바일 기반 SNS 플랫폼으로 시작하여 시장 내 1위 사업자로의 점유율을 활용하여 금융서비스 고객을 확보하고 있는 대형사업자라는 공통점이 있다. 텐센트, 네이버, 카카오는 다양한 핀테크 서비스를 제공하고 있으며 영역별로 구분하면 다음과 같다(오동환 등, 2019).

선도기업으로서 벤치마킹 대상인 텐센트의 경우 2013년부터 다양한 핀테크 사업을 전개하여 가시적인 성과를 내고 있으므로 핀테크 사업 영역별 정량 지표들을 확인하기 용이하여 자료조사를 통해 분석했다. 네이버 및 카카오는 2017년 이후 간편결제기능을 강화하면서 본격적으로 핀테크사업에 진출했으

므로 시장데이터만으로 충분한 정보를 취합하기 어려운 실정이다. 네이버와 카카오는 각 기업의 담당자와의 심층 인터뷰를 통해 분석을 진행하였다. 인터뷰 대상자는 각 기업별 핀테크 사업 초기부터 현재까지 전략을 담당하고 있으며 금융업무의 전문성을 갖춘 7~15년 경력의 실무자들을 선정하였다. 카카오페이의 서비스 전략 및 기획 담당, 카카오뱅크의 전략 담당, 네이버 라인파이낸셜의 인도네시아, 대만 등 해외사업 담당, 카카오뱅크의 인터넷전문은행 사업모델 및 전략수립 프로젝트 담당 컨설턴트, 네이버 라인파이낸셜의 인도네시아, 대만, 태국, 베트남, 필리핀 내 핀테크 사업 진출 프로젝트 담당 컨설턴트 등의 실무자를 대상으로 플랫폼 생애주기 및 내외부 환경요인에 대한 이슈를 중심으로 인터뷰를 진행하였다.

〈표 2〉 사례대상 기업들이 제공하는 핀테크 서비스 비교

구분	텐센트 (중국)	네이버 라인 (아시아)	카카오 (한국)
결제	간편결제(위챗페이)	간편결제(라인페이)	간편결제(카카오페이)
은행	인터넷전문은행(위뱅크)	진출할 주요 국가별 인터넷전문은행 준비 중 (일본, 대만, 인도네시아: 라인뱅크, 태국: 카시론라인)	인터넷전문은행(카카오뱅크)
보험	온라인보험(중안보험)	제휴 기반 보험 상품 제공	카카오페이를 통해 제휴 보험 상품 중개 중이며, 디지털 보험사 설립 준비 중(카카오보험)
신용평가	자체신용평가(텐센트정신)	자체신용평가 제공 (일본 라인크레딧의 라인스코어)	자체신용평가 준비 중
신용결제	결제앱 내 제공(위챗월렛)	-	검토 중
소액대출	웨이리다이	일본 라인크레딧의 라인포켓머니 대출	검토 중
자산관리	리차이퉁	포트폴리오 제공 중	제공 예정
증권	-	합작 증권사 설립 (일본 라인 증권)	증권사 인수(카카오페이증권)
암호화폐	솔루션제공(BaaS)	솔루션제공 및 거래소운영 (미국 비트프론트 거래소)	솔루션제공 및 암호화폐 지갑 서비스 (그라운드 X의 클레이튼 플랫폼)

## IV. SNS 기업의 핀테크사업 사례연구

### 4.1 핀테크 선도기업 텐센트

텐센트는 1998년 설립된 중국 1세대 인터넷기업으로서 단기간에 급속히 성장하여 바이두, 알리바바와 함께 중국의 IT산업의 주역으로 부상한 기업이다. 1999년 인스턴트 메신저인 QQ 출시와 2003년 온라인게임에 진출하여 초기 성공을 거두었고, 2004년 이후 다양한 게임 출시 및 M&A를 통해 중국 최대 게임업체로 성장하였으며, 2010년 스마트폰용 SNS 메신저 서비스인 위챗을 출시하며 현재 11.1억명의 MAU(Monthly Active User)를 보유한 중국의 국민메신저로 자리매김하였다. 이후 텐센트는 위챗페이를 시작으로 대출, 보험, 투자 등 다양한 금융영역으로 사업을 확장하고 있으며, 2017년에는 다운로드없이 텐센트 대화창에서 접속이 가능한 클라우드 기반 미니프로그램을 런칭하여 쇼핑, 식당, 택시 등 각종 일상과 관련된 서비스를 제공하기 시작했다. 2018년 상반기 기준 약 100만개 이상의 미니프로그램이 운영되고 있으며 해당 서비스들과 결제를 연결해서 종합 생활플랫폼으로의 완결성을 추

구하고 있다(Tencent, 2019).

텐센트의 사업은 지속 성장하고 있으며 금융분야에서의 매출비중도 계속 증가하고 있다. 2019년 기준 총매출은 약 3,773억 위안으로 전년 대비 약 21% 증가하였으며, 영업이익도 약 1,146억 위안으로 전년 대비 24% 증가하였다.

매출 중 핀테크 및 비즈니스 서비스 항목은 2018년부터 별도로 관리하기 시작하였으며 2019년 3분기에 이미 전년도 실적을 넘어섰다(Tencent, 2020).

매출 중 핀테크 및 비즈니스 서비스 항목은 2018년부터 별도로 관리하기 시작하였으며 2019년 3분기에 이미 전년도 실적을 넘어섰다(Tencent, 2020).

텐센트는 단순히 SNS 메신저 서비스나 게임 서비스를 제공하던 플랫폼을 넘어 생활밀착형 서비스를 통해 금융을 포함해 고객의 온오프라인을 아우르는 종합플랫폼을 지향하고 있다. 텐센트는 위챗 메신저 및 게임사업 등을 통해 확보한 고객접점, 브랜드 신뢰도, 제휴사 등을 적극 활용하였다. 외부환경관점에서는 국가차원에서 우호적이고 개방된 규제환경의 수혜를 받았다. 기존 금융기업 및 다양한 외부 파트너사와의 긴밀한 관계를 형성하면서 핀테크사업을 성장시켰다. 내부 및 외부 환경요인과 플랫폼 발전 단계별 주요 전략은 다음과 같다.



〈그림 1〉 텐센트의 플랫폼 발전단계별 전략 요약

#### 4.1.1 생성단계: 가격 경쟁력 기반 송금 및 결제 시장 진입

위챗페이가 시작되기 전까지 텐센트는 PC기반 SNS 및 게임 관련 결제기능을 제공하는 텐페이라는 서비스를 그룹내 사업부로 운영하였다. 당시 중국에서는 이미 알리바바가 자사 전자상거래몰인 타오바오에서 고객의 결제편의성을 높이기 위한 부가 서비스로 2003년 알리페이를 시작하였고 2011년 결제업무 라이선스를 취득하여 시장내 압도적인 점유율을 보유한 사업자였다. 반면 텐센트는 2010년 모바일 기반 간편결제 서비스를 개발하기 시작하여 2013년 위챗페이를 출시하였다. 알리바바의 알리페이에 비해 늦게 시작하였음에도 불구하고 중국의 낙후한 결제인프라 환경에서 신용카드 대비 압도적으로 저렴한 수수료(아메리칸 익스프레스 300bps 대비 위챗페이 38 bps)와 QR코드에 기반한 결제의 편의성으로 시장내 주목을 받기 시작하였다. 또한 가맹점 수수료를 타사 대비 평균 약 1% 가까이 저렴하게 제공하여 초기에 사업 안착에 성공하였다(오동환 등, 2019).

#### 4.1.2 성장단계: SNS기능 활용으로 서비스 차별화

2013년 위챗페이가 시작되었는데 2014년까지도 시장에서는 먼저 진출한 알리페이가 모바일 결제시장의 80%를 점유하고 있는 상황이었다. 거대기업인 알리바바가 진출해서 우위를 점하고 있는 시장에서 텐센트는 타사에서 모방하기 힘든 메신저 기반 소셜 트래픽을 활용하는 전략을 취하였다. 중국 전통문화 중 하나로 상대방에게 복을 기원하며 빨간 봉투에 돈을 주고받는 홍bao 문화를 위챗페이를 통해 개인 간 송금이 가능하도록 하고 친구끼리 주고받는 재미 요소로 차별화를 시도하였다. 연휴를 맞이하여 위챗페이를 통해 보낼 사람의 수와 금액을 설정하면 위

챗 메신저에 등록된 친구중 무작위로 홍bao가 뿌려지는 기능과 선착순 n명의 친구를 채팅방에 초대해 먼저 봉투를 열어본 친구가 금액을 획득할 수 있는 기능을 런칭하였다. 이러한 차별화 전략은 위챗 사용기간 큰 인기를 끌어 당시 연휴동안 약 4억 위안에 해당하는 4천만개의 홍bao가 전송이 되었으며 홍bao를 받기 위해 신규로 800만명의 고객이 위챗페이에 가입하게 되었다. 이를 기점으로 위챗페이의 점유율은 급등하여 2016년에는 40%에 도달하는 성과를 거두면서 알리페이를 따라잡았다(CIW Team, 2015).

#### 4.1.3 리더쉽단계: 협력과 상생을 통한 사업 다각화

위챗페이를 중심으로 지급결제 및 송금영역에서 트래픽을 확보한 텐센트는 보험, 투자 및 자산관리, 신용평가, 은행, 대출 등 다양한 금융영역으로 핀테크사업을 확장하기 시작했다. 이 단계에서는 전통 금융기업, 타 플랫폼 등을 막론하고 협력과 공생을 통한 사업 추진이 핵심전략이라고 할 수 있다. 적극적인 협업을 통해 여러 금융영역에서 핀테크서비스를 보다 신속하게 제공하고 플랫폼을 통해 신생업체 및 타경쟁자들 대비 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있다.

우선 텐센트는 2013년 보험중심의 종합금융그룹사인 평안보험과 경쟁사인 알리바바와 합작하여 중앙보험이라는 중국 최대 인터넷보험전문회사를 설립하였다. 알리바바와 텐센트는 기보유한 전자상거래, SNS 및 간편결제 플랫폼을 통해 중앙보험의 마케팅과 상품유통을 담당하고 보험 전문지식과 노하우를 보유한 평안보험이 보험상품의 개발을 담당하였다.

2014년 중국 민간 핀테크기업과 국영은행간의 협업이 가능해지게 되었는데 텐센트는 이에 신속하게 대응하며 2015년초 중국 최초로 인터넷전문은행인 위뱅크를 설립하였다. 텐센트는 인터넷전문은행을 통

해 중소기업 금융기업들과의 협업을 강화하였는데, 지점이 적어 고객접점을 확보하기 어려운 중소기업 금융기업의 판매를 위뱅크가 대행하고 위뱅크도 이를 통해 신속한 금융상품의 조달과 노하우를 얻을 수 있게 되었다. 특히 텐센트는 위뱅크와 함께 대출 플랫폼인 웨이리다이를 런칭하여 전체 대출 중 80%는 협업하고 있는 25~30개 내외의 중소기업 금융기관의 대출상품을 제공하고 나머지 20%를 자사가 출현하는 방식을 적용하여 리스크를 분산시키고 수익을 배분하며 상생을 강조하였다(서봉교, 2017).

또한 텐센트는 알리바바의 MMF 사업을 담당하는 위어바오를 벤치마킹하여 2014년 MMF 상품을 제공하는 리차이통을 런칭하였다. 당시 중국내 핀테크기업에서 조달하는 펀드 및 자산관리 비중이 높지 않았는데 이후 텐센트는 산하에 텅한 펀드사를 두고 판매 및 운용 수수료가 높은 펀드 판매 및 자산관리 서비스로 사업을 확장하며 수익성을 높일 수 있게 되었다.

이처럼 텐센트는 보험, 은행, 자산관리 영역에서의 금융기관 및 핀테크 생태계내 참여자들과의 협력을 적극적으로 수행함과 동시에 기보유한 SNS 플랫폼과 확장된 금융사업 영역에서 수집된 데이터를 바탕으로 타 기업이 모방하기 어려운 자신만의 경쟁우위를 만들어 갔다. 텐센트는 자체적으로 보유한 빅데이터 시스템을 통해 40조개에 달하는 고객정보를 분석하고 활용하고 있으며 이를 기반으로 대안 신용평가모델을 구축하였다(김용식, 2016). 기본적인 금융거래, 소비패턴 등의 정보 외에도 온라인 고객활동, 게임 아이템과 같은 가상자산, 소셜네트워크에서의 활동, 친구관계 등의 방대한 정보를 수집하여 자체 평가모델을 구축하고 이를 위뱅크, 웨이리다이 등의 금융계열사로 연동하여 기존 대출심사 대상에서 소외되었던 고객들에게 금융서비스를 제공하는 역할까지 수행하게 된 것이다.

#### 4.1.4 자체갱신단계: 금융-비금융 강결합 통한 메가생태계 완성

텐센트는 지급결제 및 송금 플랫폼인 위챗페이로 시작하여 모든 금융영역에서 혁신서비스를 제공하는 중국의 종합 금융플랫폼으로 자리매김하였다. 텐센트는 새로운 아이디어를 접목시켜 새로운 가치를 창출하고 자체적으로 갱신하는 단계로 진입하였다.

2017년 이후 텐센트는 그룹내 공존하는 다양한 영역의 생태계들을 메가생태계로 연결하고 이를 고객의 생활과 밀접하게 만드는 전략을 추구하고 있다(Tencent, 2019). 클라우드 기반 미니프로그램을 구축하여 쇼핑, 식당, 예약 등의 생활서비스를 제공함으로써 고객의 체류시간을 늘리고 알리바바에 비해 부족했던 커머스영역을 강화하고 있다. 매일 접속하는 위챗메신저를 통해 고객을 유입시키고 미니프로그램을 통해 각종 생활영역에서 서비스를 연결하고 거래가 필요한 시점엔 위챗페이를 통해 결제를 수행하도록 하며 모든 과정에서 발생한 데이터는 축적되고 분석되어 금융을 비롯한 각 계열사의 마케팅에 활용된다.

#### 4.2 네이버그룹 라인의 해외사업

네이버그룹의 라인은 아시아에서 금융 인프라 및 경제 발전도가 높은 일본 및 상대적으로 금융 인프라가 열악한 동남아시아의 여러 국가에서 모바일 SNS 서비스를 제공하고 있는 기업이다. 초기 스마트폰 기반 모바일 메신저 사업이 급부상하는 시기에 각 국가에서 사용하기 편리한 UI/UX, 캐릭터 등으로 해당 국가에서 시장을 선점하여 1위 사업자로 2019년말 기준 약 1.6억명이 넘는 MAU에 해당하는 SNS 고객기반을 확보하고 있다. SNS 외에도 모바일 게임, 주문 배달, 디지털 콘텐츠 등의 사업을 수행하고 있다. 2017년 이후 자사 SNS 플랫폼의

고객기반을 활용하여 본격적으로 핀테크사업에 진출하였고 라인 파이낸셜이라는 별도 법인으로 사업을 전개하고 있다. SNS 1위 사업자의 위상을 차지한 아시아 국가들을 중심으로 핀테크사업을 동시 다발적으로 추진하고 있다. 텐센트, 알리바바와 유사하게 간편결제 서비스를 시작으로 금융영역을 확장하고 있으며 2019년 4분기 기준 간편결제 서비스의 글로벌 MAU는 652만명을 넘어섰다(Line, 2020).

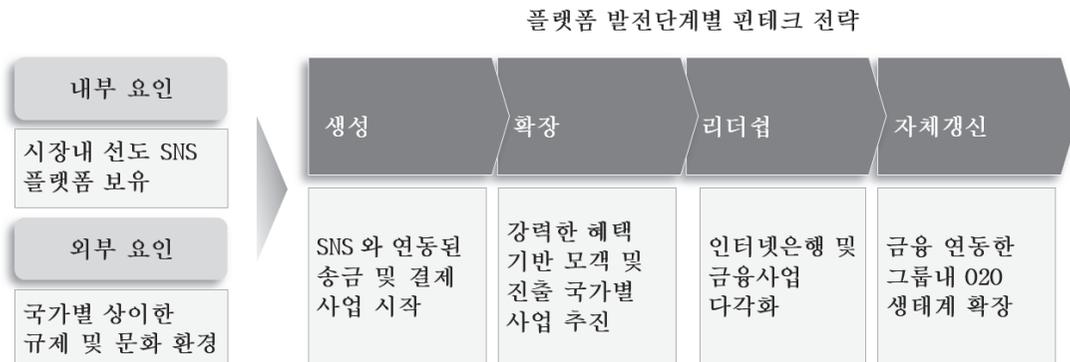
네이버 라인은 내부역량 관점에서 텐센트와 유사하게 SNS 플랫폼 기반 고객이 강점이다. 외부환경 관점에서는 네이버가 진출한 국가별 상이한 규제 환경 및 문화적 차이를 고려해야 한다. 네이버의 핀테크사업 대상 국가중 경제적 수준이 높은 일본은 현금에 대한 의존도가 높고 문화적으로 금융거래 행태에 있어 보수적인 경향이 있다. 개발도상국인 동남아시아 국가에서는 금융인프라가 낙후하여 신규 핀테크 서비스를 개발하기는 어려우나 도입시 고객들이 체감하는 효용가치가 더 높을 수 있다. 네이버는 이러한 차이점을 고려하여 각 국가별 상황에 맞는 세부전략을 수립하여 추진하고 있다.

진입장벽이 낮은 지급결제 및 송금 서비스를 중심으로 핀테크사업을 시작하였고 동시에 확장단계로의 발전을 위해 고객 트래픽을 끌어올리기 위한 강력한 촉진전략을 추진하고 있다. 이와 병렬적으로 선도사

레인 텐센트가 은행, 보험, 대출 등의 금융영역으로 확장하는 것과 같이 국가별 인터넷전문은행의 설립을 진행하고 있다. 네이버의 핀테크사업은 규모 및 영역을 확장하는 단계로서 종합 금융플랫폼으로서 압도적인 리더십을 통해 시장을 장악하고 있는 수준에는 미치지 못한 것으로 보인다. 네이버는 금융영역에서 더 나아가 생활영역으로 생태계를 확장하는 전략적 목표를 수립하고 이를 달성하기 위한 세부과제들을 동시다발적으로 진행하고 있다.

#### 4.2.1 생성단계: SNS와 연동된 송금 및 결제 사업 시작

네이버는 2014년 말 SNS 사업을 하고 있는 일부 국가에서 간편결제 플랫폼을 출시하였다. 초창기 테크핀기업들이 상대적으로 진입장벽이 낮은 지급결제 및 송금 영역으로 진출하듯이 네이버도 간편결제 플랫폼을 통해 주로 자사 SNS 메신저내 개인간 송금을 지원하는 서비스가 주력이었다. 간편결제 플랫폼에서 잔액을 충전하거나 카드 및 계좌를 등록하여 결제 및 송금을 지원하였으며 사업 초기에는 자사 SNS 플랫폼내 이모티콘 등의 서비스를 구입하거나 일부 가맹점에서의 결제를 지원하는 수준에서 서비스를 제공하였다.



〈그림 2〉 네이버의 플랫폼 발전단계별 전략 요약

#### 4.2.2 확장단계: 강력한 혜택 기반 모객 및 진출 국가별 사업 추진

네이버는 간편결제 서비스를 출범한 직후 온라인 및 오프라인 결제가맹점 확보 및 인프라 구축을 통한 간편결제 규모의 확대를 추진하였다. 중국에서는 위챗페이와 같은 경쟁자보다 상대적으로 늦게 간편결제 시장에 진입하였지만 알리페이가 기구축한 QR 코드 기반 결제인프라를 활용해서 빠르게 따라잡을 수 있었던 반면 네이버가 진출해 있는 국가들은 간편결제로의 전환이 쉽지 않은 상황이었다. 경제수준이 높은 일본에서는 문화적으로 현금이나 신용카드 결제를 선호하는 편이었고 이미 인프라가 구축되어 있어 별도의 간편결제를 위한 가맹점 확보가 용이하지 않았다. 개발도상국의 경우 결제 단말기의 보급 부족, 비대면 실명확인(e-KYC) 인프라 미흡 등 결제인프라가 낙후되어 있어 이를 구축하는 비용 및 시간이 많이 소요되는 상황에서 간편결제 사업의 확장이 쉽지 않았다.

네이버는 각 국가별 지급결제 및 송금서비스를 확장하기 위해 노력하는 한편 결제를 넘어 다른 금융영역으로의 진출을 모색하기 시작했다. 2017년 말부터 네이버가 진출해 있는 국가별로 규제 및 시장성 관점에서 추진 가능한 금융사업을 상세하게 검토하는 프로젝트가 진행되었으며 주요 국가들을 중심으로 인터넷전문은행, 금융중개사업 등의 사업을 진행하기 시작했다.

이와 함께 2018년에 간편결제 및 핀테크 사업과 관련한 우호적인 정책환경의 변화를 포착하고 일본을 중심으로 간편결제 트래픽 확보 및 금융플랫폼으로서 규모의 확보를 위해 대대적인 이용자 확대 전략을 추진하였다. 네이버는 라인페이 결제플랫폼을 이용하는 고객에게 파격적인 혜택을 제공하는 프로모션에 대규모 예산을 투입하였다. 이 방식은 자사 SNS를 통해 3천만 고객을 목표로 고객이 친구에게

무료로 현금처럼 송금할 수 있는 포인트를 제공하고 이를 사용하기 위해 고객이 간편결제서비스를 가입하도록 설계되었다. 해당 이벤트를 통해 15%의 고객이 포인트를 수령하여 브랜드 인지도 및 사용자가 지속적으로 증가하는 효과를 얻을 수 있었다. 이후에도 송금횟수당 일정 금액을 환급하는 캠페인과 결제가맹점의 수수료를 면제해 주는 등 결제플랫폼 참여자들에게 지속적으로 동기를 부여하였다.

#### 4.2.3 리더쉽단계: 인터넷은행 및 금융사업 다각화

네이버는 지급결제 및 송금 영역에서 고객기반 강화를 위한 성장전략을 추진함과 동시에 국가별로 검토하였던 타 금융사업으로의 진출도 가시화하고 있다. 네이버는 핀테크사업의 선도주자라고 하기에는 아직 시기상조이지만 텐센트가 금융플랫폼이 성숙단계에 접어들며 다양한 금융사업으로 진출했던 전략을 벤치마킹하고 있다. 네이버의 핀테크 담당자들과 인터뷰한 결과 네이버는 금융영역 중에서도 인터넷전문은행의 중요도를 높게 평가하며 주요 국가별 인터넷전문은행 설립을 준비하고 있다는 것을 파악하였다.

진출 국가별 금융규제 및 감독환경이 상이하여 실제 런칭까지의 속도 및 온도 차이가 존재한다. 일본에서는 3대 은행그룹과 인터넷전문은행의 설립을 위한 논의를 시작하여 라이선스 발급을 위한 작업을 준비하고 있으며 2020년 인가 및 영업개시를 목표로 하고 있다. 동남아시아 지역에서는 현지 금융기업과 협력하여 인터넷전문은행 수립을 위한 컨소시엄 및 합작법인인 라인뱅크를 설립하여 성과를 내고 있다. 2019년 7월 대만 금융감독위원회로부터 인터넷전문은행 설립을 허가 받았고 인도네시아에서는 하나은행 현지법인과 함께 디지털뱅크사업을 추진중이다. 태국에서는 현지은행과 합작법인인 카시콘라인 은행을 설립했다.

네이버는 2018년 일본 현지은행 및 오프라인 유

통기업과 함께 소액대출 및 신용평가서비스를 제공하는 라인크레딧을 설립하였다. 이를 통해 네이버는 중국의 선도 테크핀 기업처럼 자체 신용평가시스템인 라인스코어를 개발하여 제공하고 있으며 이러한 대안 신용평가를 통해 산정된 금리와 한도에 따라 개인 소액대출 서비스인 라인포켓머니를 시작하였다. 보험영역으로도 사업을 확장하고 있으며 젊은 2030 고객을 대상으로 자전거 보험, 스마트폰 수리 보험, 귀가안심 보험 등 소액 단기 보험상품의 판매를 시작하였다. 현지증권사와 라인증권을 설립하여 소액으로 할 수 있는 투자 및 증권거래 서비스를 시작하였다. 동남아시아 국가 중 금융환경이 성숙한 국가에서는 청구서, 교통카드, 보험료 결제 등 생활과 관련된 금융서비스를 제공하고 있으며 인터넷전문은행의 설립에 따라 서비스의 범위를 확장하고 있다. 반면 금융인프라가 열악하고 기본적인 고객의 금융정보도 확보하기 어려운 국가에서는 대출업무에 집중하고 있다.

#### 4.2.4 자체갱신단계: 금융 연동한 그룹내 O2O 생태계 확장

네이버는 진출해 있는 국가별 선도 금융플랫폼으로 리더십을 확보하기 위한 전략을 진행하는 단계이지만 텐센트와 같은 선도기업이 추진하고 있는 자체갱신단계에서의 전략도 동시에 검토하고 있다. 네이버는 지급결제 및 송금을 시작으로 은행, 대출, 보험, 증권 등 전 금융영역에서의 서비스를 제공하는 플랫폼으로서 종합 금융서비스를 제공하는 것을 추진하고 있다. 나아가 다양한 비금융 영역과의 연결을 준비하고 있다. 네이버의 SNS 플랫폼에서는 텐센트와 유사하게 자체 생태계내에서 정보를 검색하고 음식점, 쇼핑 등의 생활서비스를 이용할 수 있는 미니앱을 준비하고 있으며 2020년부터 서비스를 시작할 예정이다. 미니앱을 통해 기업 및 소상공인은

각자 상품 소개 및 구매 등이 가능한 자체 페이지를 개설할 수 있으며 이를 통해 발생하는 결제는 네이버의 간편결제 플랫폼이 지원하는 형태로 사업을 개편하는 것이다. 그룹차원에서 온오프라인을 아우르는 거대 생태계를 구축하기 위한 준비도 함께 진행되고 있다.

#### 4.3 카카오의 국내 사업

카카오는 한국에서 모바일 SNS 플랫폼 및 각종 생활 서비스를 제공하고 있는 기업이다. 한국은 텐센트가 사업을 하고 있는 중국, 네이버가 해외사업을 하고 있는 동남아시아 대비 상대적으로 엄격한 규제 및 금융감독을 받고 있는 환경이다. 카카오는 2019년 4분기 기준 약 4.5천만 MAU를 보유하고 있어 내부역량 관점에서 텐센트 및 네이버와 동일하게 국가 내 압도적인 1위를 확보하고 있는 SNS 플랫폼 사업자로 핀테크사업에서도 고객접점의 확보가 용이하다. 또한 SNS 플랫폼을 토대로 모바일 게임, 콘텐츠, 차량공유 등 생활과 관련된 다양한 서비스를 제공하고 있다(카카오, 2020). 카카오는 다수의 테크핀기업과 유사하게 송금 및 지급결제 서비스인 카카오페이로 핀테크사업을 시작하였으며 2017년부터 본격적으로 금융플랫폼으로 성장하기 위해 모기업에서 별도 자회사로 분사하였다. 카카오는 높은 빈도와 사용시간을 보유하고 있는 플랫폼인 카카오톡을 통해 타 핀테크 사업자 대비 별도의 어플리케이션 설치나 방문 없이 고객접점을 확보할 수 있다. 반면 외부환경 관점에서는 중국 및 동남아 국가 대비 상대적으로 보수적인 금융규제로 다양한 핀테크 서비스를 제공하기에 어려움을 겪어 왔다. 또한 금융인프라 및 사용자의 행태 측면에서도 이미 구축되어 있는 결제인프라로 인해 텐센트나 알리바바처럼 온오프라인 결제가 비약적으로 성장하기 어려운 상황이다.

플랫폼 발전단계별 핀테크 전략



〈그림 3〉 카카오의 핀테크 전략 요약

카카오는 핀테크사업 초기에 카카오페이의 개인간 송금을 중심으로 소셜기능의 접목을 통해 다양한 금융서비스의 이용고객 확대에 집중하고 있다. 텐센트 처럼 모든 금융영역에서 서비스를 제공하기 위해 준비 중으로 금융플랫폼으로서 리더십을 확보하였다고 하기에는 이른 단계다. 카카오도 금융플랫폼에서 더 나아가 비금융 서비스와의 연결을 통해 생활을 아우르는 생태계 구축을 전략적 목표로 추구하고 있다.

4.3.1 생성단계: SNS 및 그룹 커머스 사업 내 보조적 결제수단으로 시작

한국에서 2015년부터 인터넷전문은행에 대한 제도가 마련되었고 카카오는 기존 금융기업과의 합작을 통해 2016년 인터넷전문은행을 설립하였다. 하지만 규제로 인해 카카오의 SNS 플랫폼과 연계된 핀테크사업의 진전은 빠르지 못 했다. 카카오는 SNS 플랫폼 및 이와 연결된 커머스사업에서 고객에게 부가적인 편의를 제공하기 위해 결제사업을 지원하는 전담사업부를 설치하였다. 모바일결제시 복잡한 인증프로세스로 인해 고객의 어려움을 해결하고자 프로세스를 단순화한 간편 결제서비스가 크게 주목을 받게 되었고 2017년 해당 사업부는 카카오페이로 분사하면서 본격적인 핀테크사업을 추진하기 시작하였다.

4.3.2 확장단계: SNS 기능 활용으로 서비스 차별화

카카오페이의 간편결제 플랫폼은 분사 후 개인간 송금 및 온오프라인 결제를 활성화하기 위해 노력하였다. 그러나 결제사업의 경우 한국은 이미 신용카드 보급률이 높고 유사한 간편결제 사업자들이 다수 존재하여 경쟁이 과열되어 있었다. 또한 간편결제 및 송금 시장은 이미 모바일 단말기 중심의 사업자와 온라인 전자상거래 플랫폼을 보유하고 있는 사업자가 두각을 나타내고 있었다. 이러한 상황에서 카카오는 자사 송금 및 결제 플랫폼으로의 고객 유입을 확대하기 위해 타 경쟁자들이 모방하기 어려운 전략으로서 소셜트래픽을 활용하게 되었다.

카카오는 텐센트와 유사하게 더치페이 기능을 도입하여 SNS 메시지에 등록된 친구간 송금을 활성화하였고 텐센트의 홍바오와 같이 채팅방내 뿌리기 기능 등을 제공하여 소셜 기반 송금 및 결제 수단으로 차별화된 가치를 제공하였다. 특히 더치페이 기능은 외식비에 부담이 있는 2030대 젊은 층에게 크게 호응을 받았다. 채팅방과 메신저 친구들간의 관계에서 송금 기능을 접목한 카카오의 전략은 거래금액이 급증하면서 큰 성과를 거두었다.

#### 4.3.3 리더쉽단계: 금융사 제휴 및 편입으로 사업 다각화

카카오는 성장단계에서의 성과를 기반으로 2018년 이후 송금, 결제 외 타 금융영역으로 서비스를 확장하기 위한 전략적 행보를 보이고 있어 리더쉽단계의 초입에 있다고 평가할 수 있다. 카카오는 텐센트처럼 모든 금융영역으로의 진출이 완성되지는 않았지만 네이버처럼 다방면으로 사업을 추진하고 있다. 네이버가 해외에서 인터넷전문은행 설립에 박차를 가하고 있는 반면 카카오는 이미 2016년 영업을 시작하여 2년 만에 흑자로 전환한 인터넷전문은행인 카카오뱅크를 운영하고 있으며 2019년 지분구조 등의 이슈를 해결하고 카카오의 생태계와 연계하는 방안을 추진하고 있다.

카카오의 송금 및 지급결제 플랫폼인 카카오페이는 기존 보험회사와의 제휴를 통한 여행자보험의 판매, 시중은행과의 제휴를 통한 환전서비스와 같이 제휴를 통해 고객이 접하기 편리한 방식으로 금융상품을 제공하는 형태로 사업을 시작하였다. 카카오의 핀테크 담당자와 인터뷰한 결과 이러한 사업전략은 타 핀테크 사업자 대비 고객에게 제공할 수 있는 가치가 크게 다르지 않고 데이터 활용을 통한 차별화된 서비스를 제공하기 어려웠다는 것을 파악하였다.

카카오는 차별화된 혁신서비스를 제공하기 위해 자체적으로 금융기업을 설립하거나 기존 금융기업을 자회사로 편입하는 등 직접적인 금융업 진출을 통해 적극적인 사업 전개 및 다각화 전략을 추진하고 있다. 카카오 그룹과 카카오페이는 인터넷전문보험사의 설립을 추진 중이며 2019년 인수한 바로투자증권은 카카오페이증권으로 사명을 변경하고 2020년 펀드 판매를 시작하였다. 기존 금융권의 서비스와 기 보유한 SNS 플랫폼 역량을 접목한 사용자경험을 제공하고 고객의 체감 혜택을 극대화하기 위해 노력하고 있다.

소위 4대 금융영역이라고 할 수 있는 은행, 보험, 지급결제 및 증권 외에도 카카오는 송금 및 결제 플랫폼 내 생활과 관련된 청구서 조회 및 납부, 멤버십 통합 적립 및 관리, 신용등급 조회, 계좌 및 자산관리 등의 금융서비스를 제공하고 있다. 선도기업인 텐센트와 같이 고객의 생활과 밀접한 금융서비스로 확산함으로써 종합 금융 플랫폼으로의 도약을 목표로 하고 있다.

#### 4.3.4 자체갱신단계: 그룹간 결합을 통한 생태계 구현

카카오도 네이버와 유사하게 종합 금융플랫폼으로 포지셔닝 되기 위한 리더쉽단계의 초기에 위치해 있다고 평가할 수 있다. 카카오는 금융서비스를 제공하는 것을 넘어 게임, 디지털 콘텐츠, 스트리밍, 차량 공유, 예약 서비스, 커머스 등 생활과 밀접한 서비스 간의 연결을 추진하고 있다. 네이버 사례에서 확인할 수 있었던 것처럼 카카오도 시장 장악을 위한 전략과 지향점인 종합 금융플랫폼으로 확산하는 자체갱신 단계에서의 전략을 수립하여 병렬로 추진하고 있다.

### 4.4 텐센트, 네이버, 카카오의 사례연구의 정리

텐센트, 네이버 및 카카오 모두 모태인 모바일 SNS플랫폼을 경쟁사들이 모방하기 어려운 경쟁우위의 원천으로 활용하고 있다는 점을 공통적으로 확인할 수 있었다. 실질적인 핀테크 사업전략에 있어 각 기업별로 진출해 있는 국가의 금융 규제, 인프라 수준, 문화적 배경 등의 차이가 존재하며 이에 따라 전략적 차이가 발생하게 되었다.

핀테크사업을 추진하는 과정에서 선도기업과 후발기업들과의 차이를 발견할 수 있었다. 텐센트는 2011년도부터 핀테크사업을 시작한 반면 네이버와 카카오는 2016년에 들어서야 핀테크사업에 진출하

여 출발선부터 차이를 보였다. 네이버와 카카오는 이미 막강한 핀테크사업자로 부상한 텐센트와 같은 기업들을 벤치마킹하며 금융과 비금융을 연결하는 생활플랫폼을 지향하고 핀테크사업 초기부터 플랫폼 생애주기 전반에 걸친 로드맵을 수립하였다.

금융플랫폼의 발전단계별 전략을 추진한 텐센트와 달리 후발주자인 네이버와 카카오는 핀테크 플랫폼 생성과 동시에 확산을 추진하고 동시에 종합 금융플랫폼으로 시장을 장악하기 위해 금융기업들과의 협업을 시작하고 관계를 형성하는 과정을 병렬적으로 수행하였다. 또한 네이버와 카카오는 그룹사 관점에서 핀테크사업을 비금융 영역과의 연결과 그룹사 내부 타 서비스들과의 연결을 통해 거대한 생태계로 자체갱신하는 비전을 수립하였다.

텐센트, 네이버, 카카오의 플랫폼 생애주기별 사업 전략을 비교해 보면 공통점과 차이점이 있다. 초기 플랫폼 생성 단계에서는 세 기업 모두 공통적으로 비금융 사업자로서 진입장벽이 낮은 지급결제 및 송금으로 사업을 시작하였다. 초기 생성단계에서 지급결제 및 송금 영역에서 기존 금융기업들의 복잡한 결제 및 개인간 송금 프로세스를 획기적으로 편리하게 간소화하였고 무료로 제공하였다.

플랫폼의 성장단계에서는 차이가 있었다. 텐센트와 카카오는 자사 서비스로 고객을 유입시키기 위해 타 경쟁자가 수행하기 어려운 SNS 기반 소셜트래픽을 활용하였다. 두 기업 모두 SNS 메신저에 등록된 친구와 채팅방이라는 구조내에서 개인간 송금의 재미요소를 접목하여 송금 거래량을 크게 증가시켰고 송금으로 유입된 고객이 가입으로 전환되는 성과를 거두었다. 반면 네이버의 경우 소셜기능과 재미요소로 개인간 송금 및 결제를 확장하기에는 핵심 국가인 일본의 금융환경이 현금중심으로 간편송금 및 결제 침투율이 매우 낮고 어려운 상황이었기 때문에 대대적인 예산을 투입하여 프로모션을 진행하였다. 프로모션에서도 메신저 친구가 다른 친구에게 무료로 현

금성 포인트를 선물하게 하거나 다른 친구에게 송금시 환급해 주는 추천형태로 SNS 플랫폼을 활용하였다.

시장내 리더십을 형성하는 목표를 달성하기 위해서 세 기업 모두 금융기업과의 긴밀한 협업을 추진하였다. 카카오는 일부 금융서비스를 증개하는 방식으로 사업을 추진하다가 나중에 차별화된 역량을 확보하기 위해 직접 금융기업과 제휴하거나 설립하는 방식으로 전환하였다. 또한 세 기업 모두 인터넷전문은행을 비롯한 핵심 금융영역에서의 사업진출을 중요시하였다. 기존 은행의 유사한 금융상품을 모아서 증개해 주는 역할 뿐만 아니라 혁신적인 상품을 개발하여 제공할 때 차별적인 가치를 창출할 수 있다고 보았기 때문이다. 다양한 금융사업의 수행을 통해 고객의 다양한 데이터를 수집할 수 있었고 텐센트 사례에서 확인한 바와 같이 이러한 데이터는 분석을 통해 마케팅에 활용되었다. 세 기업 모두 결제 및 송금 외 다른 금융사업의 진출을 통해 더 많은 고객과 참여자를 자사 금융플랫폼으로 모으고 이를 통해 다시 더 나은 서비스를 제시할 수 있는 양면시장로의 선순환 구조를 형성하기 위해 노력하고 있다.

자체갱신과 관련해서는 세 기업 모두 종합 금융플랫폼에서 나아가 생활서비스를 제공하는 전략을 추진하고 있다. 텐센트는 그룹내 계열사들을 엮는 거대한 메가생태계를, 네이버는 고객의 온라인과 오프라인 영역을 넘나드는 O2O 생태계를, 카카오는 생활 속 금융을 실현하는 생태계를 목표로 하고 있다. 각자의 표현방식은 다르지만 궁극적으로 세 기업 모두 금융서비스를 공급자적 관점에서 나열하는 방식이 아닌 고객이 금융을 필요로 하는 순간과 맥락을 포착하여 적시에 서비스를 제공하는 방식을 통해 금융을 그룹사 생태계에 녹이려는 시도라고 볼 수 있다. 이 중에서 주목할 만한 점은 중국 내 전자상거래를 장악하고 있는 알리바바에 비해 커머스로서의 지배력이 제한적이라고 평가를 받았던 텐센트가 앱스토어와 유사한 미니프로그램을 통해 커머스를 비롯

한 모든 생활영역의 서비스를 연결하는 환경을 성공적으로 구축하고 있다는 것이다. 이와 유사하게 네이버도 최근 가지적으로 클라우드 기반 앱 구동이 가능한 자체 환경을 제공하겠다고 선언하였고 자체 상거래 기능을 강화하고 있다.

## V. SNS 기업의 핀테크사업 핵심성공요인

중국, 한국 및 아시아 지역의 대표적인 3개의 SNS기업이 국가별로 상이한 환경하에서 플랫폼 단계별 추진하였던 전략과 성과를 분석하였고 이를 토대로 SNS기업의 핀테크사업의 핵심성공요인을 고객기반 등 기존 사업역량의 효율적 활용, 차별화된 고객가치 전달을 통한 주력 금융서비스의 성장, 협업기반 금융상품 라인업 구축, 금융 및 비금융 생태계 구현을 통한 완결성 있는 서비스 제공 등 네 가지로 요약하였다.

첫째 SNS기업이 핀테크사업에 진출할 때 기보유한 SNS고객기반, 채널접점 등의 기존 사업역량을 효율적으로 활용해야 한다. 핀테크사업의 초기에는 기존 금융환경에서 고객의 불편함을 획기적으로 개선하는 서비스를 런칭한 스타트업들이 주목을 받았다면, SNS기업은 단순 문제해결에서 나아가 본연의 사업영역인 SNS플랫폼을 활용한 금융서비스로서 차별화가 가능하다. 사례연구에서 확인한 바와 같이 텐센트, 카카오 및 네이버 라인은 초기 핀테크 플랫폼의 형성 및 성장 단계에서 자사 메신저 플랫폼을 활용하여 지인간 채팅방 내에서 돈을 주고 받을 수 있는 송금서비스를 제공하여 메신저를 이용하고 있는 많은 사용자들을 단숨에 고객으로 확보할 수 있었다. 또한 카카오의 초기 핀테크사업은 지인간 채팅방에서 선물을 구매하여 주고받는 과정에서 공인인증서 등 복잡한 온라인 결제방식을 개선하여 간편결제 서

비스를 제공함으로써 고객만족도를 높였다. SNS기업은 기존사업과 연관성이 높고 고객의 이용을 유도하기 쉬운 송금, 결제와 같은 서비스를 SNS플랫폼에서 직접 연결하는 방식으로 금융 이용 고객을 확보할 수 있었다. 이처럼 SNS기업은 기존 금융기관이나 핀테크 스타트업 대비 이미 지역 내 압도적인 사용자 침투율과 높은 이용 빈도수를 보유하고 있어 해당 채널을 통해 금융서비스의 노출을 극대화하고 핀테크 이용 고객의 규모를 빠르게 확장할 수 있다.

둘째 차별화된 고객가치를 제공하여 주력 금융서비스를 성장시켜야 한다. 송금, 결제 등 초기 금융서비스의 런칭은 쉽게 할 수 있으나 핀테크 플랫폼의 확장 단계에서 성장의 궤도에 오르기 위해서는 많은 고객에게 서비스를 노출시키는 것에 그치는 것이 아니라 실제 이용 고객이 많아지도록 다양한 장치를 구현하여야 한다. 이를 위해서는 고객이 체감할 수 있는 차별화된 가치의 전달이 중요하다. 텐센트와 네이버 라인은 간편결제 서비스의 확산을 위해 고객에게는 다양한 프로모션을 통해 금전적 혜택을 제공하고 카드사 등의 지급결제처에는 저렴한 수수료 혜택을 제공하며 결제서비스를 확장시킨 바 있다. 또한 금전적 혜택 외에도 텐센트와 카카오페이가 홍bao, 송금봉투 및 뿌리기 기능 등을 통해 SNS 상에서만 체감할 수 있는 재미요소를 제공함에 따라 송금서비스가 급격히 성장할 수 있었다. 이처럼 SNS기업은 차별화된 가치의 전달을 통해 송금, 결제 등과 같은 주력 금융서비스의 성장에 집중하며 고객 및 이용 건수 등 외연의 성장을 만들어 내야 하며, 이러한 성장은 SNS기업이 핀테크 플랫폼의 면모를 갖출 수 있는 기반이 된다.

셋째 주력 금융서비스를 키우는 것과 병행하여 다양한 금융영역에서의 라인업을 구축해야 한다. 이를 위해서는 금융기관 및 관련 기업과의 파트너십 및 긴밀한 협업을 추진하는 것이 효율적이다. SNS상에서 간편한 금융기능을 제공하는 것에서 나아가 핀테

크 플랫폼으로 확장하고 리더십을 확보하기 위해서는 고객의 다양한 금융 니즈를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 텐센트의 경우 송금, 간편결제로 시작하여 은행, 보험, 대출, 투자, 자산 관리 등 전 금융영역으로 점진적으로 확대하여 높은 수익원을 확보하였다. 카카오와 네이버 라인도 초기에는 송금 및 간편결제와 같은 주력사업에 집중하였으나 이후 인터넷전문은행을 비롯한 다양한 금융사업으로 동시다발적 확장 및 준비를 진행하고 있다. 빠르게 변화하는 핀테크 시장에서 독자적으로 사업을 추진하는 것보다 기존 금융회사와의 협력을 통해 빠르고 효율적으로 신사업에 진출할 수 있다. 해외에서 핀테크 사업을 영위하려는 기업은 국가마다 상이한 금융규제 환경에 대응함에 있어 발생하는 리스크를 고려해야 한다. 사례연구에서 확인 한 것과 같이 텐센트, 카카오 및 네이버 라인은 부족한 금융업의 전문성과 노하우를 전통 금융기관과의 협력을 통해 확보하고 핀테크 사업의 시행착오를 최소화하였다. 3사 모두 금융상품의 중개 수준의 제휴로부터 혁신 서비스의 공동개발, 합작법인 설립, 인수합병 등 각 영역에 따라 적극적으로 금융기관과의 상생관계를 구축하고 있다.

넷째 금융 및 비금융을 아우르는 생태계의 구현을 통해 완결성 있는 서비스를 제공할 수 있어야 한다. SNS기업은 금융서비스를 제공하는 것을 넘어 생활과 밀접한 서비스를 제공하는 계열사 플랫폼과의 연결을 통해 생태계를 확장하고 파생되는 네트워크 효과를 누릴 수 있게 된다. 더 많은 서비스를 연결하고 더 넓은 생태계를 구축한 기업이 경쟁우위를 확보할 수 있는 데이터 경쟁 시대이기 때문에 그룹 내 서비스 간 융합에 주목하고 있으며 글로벌 개인정보 관련 규제 동향도 이를 지원하는 기조로 흘러가고 있다. 텐센트는 그룹의 핵심사업 중 하나인 게임영역에서 위챗페이 결제를 지원하고 게임 아이템 등의 가상 재산은 중안보험으로 보장받을 수 있는 보험서

비스를 제공하는 등 비금융서비스를 이용하는 과정에서 고객이 필요로 하는 금융기능을 적시적소에 배치 중이다. 또한 텐센트 미니프로그램을 통해 각종 생활관련 서비스를 제공하는 생태계를 구현하여 단순한 금융 데이터 및 SNS 메시지의 이용내역 뿐만 아니라 커머스, 배달, 교통 등 다양한 일상 데이터를 활용할 수 있도록 사업을 확장해 가고 있다. 수집된 방대한 데이터는 고객별 맞춤형 상품과 서비스의 설계에 다시 활용되어 고객에게 차별화된 가치를 제공하는 선순환 구조를 구축하고 있다.

카카오와 라인의 사례에서도 계열사 간 시너지를 강화하고 생활 플랫폼으로서의 생태계 구축을 추진하고 있는 것을 파악할 수 있다. 예를 들면 카카오나 라인의 택시 서비스의 운전자들을 대상으로 운전습관, 탑승자 리뷰 등의 정보를 이용한 보험료 할인을 제공하는 보험 상품이나 커머스 몰 내 입점한 소상공인에 대한 운전자금 대출 등 다양한 이종 산업 데이터와의 결합을 통한 다양한 금융서비스를 구상할 수 있다. 이는 차별화된 고객경험으로 연결될 가능성이 높다. 이러한 목적으로 주요 SNS기업들은 단순히 핀테크를 별도의 플랫폼이 아닌 메가플랫폼 생태계의 구성요소로 연결하는 전략을 추진하고 있으며 이를 통해 고객의 전 생활영역에서의 완결성 있는 서비스를 제공하는 것이 중요하다.

SNS기업의 핀테크사업 선도를 위해서는 자사 SNS 플랫폼의 역량을 기반으로 차별화된 고객가치의 전달을 통한 핀테크 사업의 성장과 기존 금융기관과의 상생관계 구축을 통한 상품 구현으로 사용자와 제공 서비스의 양 측면에서 규모의 경제를 확보하며, 더 나아가 SNS, 핀테크를 넘어 이종업종 간의 융합을 통해 생활서비스 플랫폼으로의 확대가 성패를 좌우할 것으로 보인다. 초기 핀테크 산업에서 단순히 기존 금융서비스의 어려움을 해결하는 것에 집중했다면 이제는 핀테크 산업에서 고객의 전 생활영역을 아우르는 서비스 제공을 위한 수단으로 금융

을 어떻게 접목시킬 지에 집중해야 할 것이다.

## VI. 결론

SNS기업의 핀테크사업의 선도사례인 텐센트와 후발주자인 네이버 라인과 카카오의 핀테크사업 추진을 위한 전략 및 성과를 분석하였다. Moore(1993)가 제시하고 Teece(2017)에 의해 보완된 플랫폼의 4단계 발전모형인 생성, 확장, 리더쉽 및 자체개신 단계를 사례대상 기업에 적용하여 단계별로 분석하였다.

플랫폼 생애주기인 생성, 확장, 리더쉽 및 자체개신 단계별로 상황에 적합한 전략을 추진하는 것을 알 수 있었다. 선도기업인 텐센트는 초기 생성단계부터 자체개신단계까지 단계별로 사업전략을 추진하는 반면 후발주자인 네이버와 카카오는 초기 단계부터 확장, 리더쉽 및 자체개신 단계에 해당되는 전략을 병렬적으로 추진하고 있음을 파악할 수 있었다. SNS기업의 핀테크사업의 방향은 금융서비스를 제공하는 플랫폼을 구현하는 것을 넘어 고객의 모든 생활영역을 아우르는 방향으로 진화하고 있음을 확인할 수 있었다.

사례분석의 결과를 토대로 SNS기업의 핀테크사업의 핵심성공요인을 고객기반 등 기존 사업 역량의 효율적 활용, 차별화된 고객가치의 전달을 통한 주력 금융서비스의 규모 확대, 협업 기반 금융상품 라인업 구축, 금융 및 비금융 생태계 구현을 통한 완결성 있는 서비스 제공의 네 가지로 제시하였다.

이미 시장은 기업과 기업간의 경쟁이 아닌 유기적으로 서비스를 제공하는 생태계와 생태계간의 경쟁의 시대로 변화하고 있다. SNS기업은 보유하고 있는 플랫폼을 활용하여 마케팅 이점을 확보할 수는 있으나 복잡한 금융서비스를 제공하기 위해서는 기

존 금융기업과의 제휴가 중요한 것으로 나타났다. 생태계 경쟁의 시대에서 협업과 상생이 더욱 중요해지고 있다. 핀테크사업과 다양한 서비스와의 연결고리를 만들어 고객의 삶에 편의성과 접근성을 높이고 고객과의 접점을 통해 수집한 데이터들을 다시 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 재활용하는 일련의 과정이 플랫폼 경쟁에 있어 중요한 것으로 보인다.

본 연구는 사례연구를 통해 SNS기업의 핀테크 전략을 분석하고 핵심성공요인을 도출하였다. 한국, 중국, 아시아의 리딩기업의 핀테크사업을 플랫폼 발전단계별로 분석하여 지역별 상황에 따라 어떠한 전략을 활용하고 있는지, 그러한 전략이 어떻게 사업 성과로 연결되었는지를 파악하였다. 사례분석을 토대로 핀테크사업의 핵심성공요인을 4가지로 도출하였다. 연구결과는 핀테크 전략을 수립하고 실행하는 신규 및 기존 핀테크기업의 경영자에게 지역상황에 따라 플랫폼 발전단계별로 어떠한 전략을 활용한 것인지, 이러한 전략의 기대효과는 어떻게 될 것인지라는 질문에 대한 실용적 시사점을 제공할 것이다. 또한 핀테크사업에 성공하기 위한 핵심요인을 이해하고 각자의 사업의 상황에 맞는 성공전략을 준비하고 리딩기업의 성공사례를 벤치마킹하는데 도움을 줄 것이다.

## REFERENCES

- Alstyne, M., G. Parker and S. Choudary(2016), "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy," *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- CB Insight(2019), <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q2-2019/>
- Line(2020), Line Q4 2019 Earnings Results <https://d.line-scdn.net/stf/linecorp/en/ir/all/FY19>

Q4\_earning\_releases\_EN.pdf  
 Moore, J.(1993), "Predators and Prey: a New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83.  
 Teece, D.(2017), "Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles." *Advances in Strategic Management*, 37, 211-225.  
 Tencent(2019), 2019 Third Quarter Corporate Overview, <https://www.tencent.com/attachments/2019Q3CorporateOverview.pdf>.  
 Tencent(2020), 2020 First Quarter Results Presentation, <https://www.tencent.com/attachments/1Q20ResultsPresentation.pdf>  
 WIC Team(2015), "WeChat, Weibo or Alipay? Who Won Hongbao War in 2015?" China Internet Watch. <https://www.chinainternetwatch.com/12424/hongbao-war-2015/>

## 국내참고문헌

김기찬(2009), "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대·중소기업 상생협력과 R&D에의 시사," **중소기업연구**, 31(2), 157-175.  
 김상유, 김길선(2020), "금융서비스 산업의 프로세스혁신과 진화에 관한 연구: 해외송금 기능을 중심으로," **Korea Business Review**, 24(3), 29-58.  
 김용식(2016), "IT금융 군단의 공습, 은행 죽느냐 사느냐," **한국일보** 2016년 10월 4일. <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201601040492266669>  
 김정심(2020), "4차 산업혁명을 선도하는 알리바바: 핀테크와 신유통을 중심으로," **Korea Business Review**, 24(2), 73-99.  
 서봉교(2015), "중국의 핀테크 금융혁신과 온라인은행의 특징," **동북아경제연구**, 27(4), 163-199.  
 서봉교(2017), "중국 핀테크 산업의 성장과 규제 완화," **한**

**국경제연구원 정책연구**, 16(27), 29-30.  
 손진빈, 류두진, 박채진(2019), "국내 핀테크 산업의 현황과 규제 및 지속가능성에 대한 논고," **금융공학연구**, 18(2), 119-150.  
 오동환, 이현정, 이준용(2019), 한중일 모바일 플랫폼 삼국지, 삼성증권.  
 유현선(2018), "핀테크 비즈니스 생태계에서 IT기업의 전략," **인터넷전자상거래연구**, 18(33), 41-69.  
 정이철, 이상기, 김희웅(2020), "디지털뱅킹 플랫폼 기반 핀테크 사례 연구: 코스콤," **지식경영연구**, 21(1), 61-78.  
 정지수(2019), "국내외 테크핀(TechFin)기업의 현황 및 이슈," 자본시장연구원 **자본시장포커스**, 2019-22.  
 주강진, 이민화, 양희진, 류두진(2016), "핀테크 산업의 발전방향에 관한 연구," **한국증권학회지**, 45(1), 145-170.  
 최진용, 김길선(2019), "글로벌 융복합 핀테크 혁신과 국내 금융규제에 대한 사례연구: Forbes 선정 스타트업(Start-up)을 중심으로," **Korea Business Review**, 23(3), 69-97.  
 카카오(2020), 2019년 4분기 및 연간 실적발표 <https://t1.kakaocdn.net/kakaocorp/admin/ir/results-announcement/4556.pdf>

# The Strategy and Key Success Factors of Fintech Business for SNS Enterprise: Cases of Tencent, Naver Line and Kakao

Jisu Kim\* · Ingoo Han\*\*

## Abstract

At the current pace of fast-changing business environment and technological development, financial industry has undergone a structural change caused by introduction of fintech business model. In continuous convergence of financial services and disruptive technology, financial industry has become more competitive due to increasing number of market players ranged from traditional financial institutions and fintech startups to tech giants, the large-scale IT enterprises. With the rise of tech giants, fintech business enhanced customer value through not only aggregating financial services but also connecting various kinds of life related sectors within platform ecosystem. This study analyzed fintech business strategy and key success factors of tech giants, particularly SNS enterprises in perspective of platform life stages. This study may provide useful practical implications for the managers who are responsible for strategic initiatives and decision making related to fintech business as a platform.

Key Words: Fintech, TechFin, SNS enterprise , Key Success Factors, Platform, Ecosystem

---

\* Manager, Kakaopay, First Author

\*\* Professor, KAIST College of Business, Corresponding Author