

삼성 KPMG

ISSUE MONITOR

제67호

January 2017

삼성KPMG 경제연구원

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)



Contacts

The contacts at KPMG in connection
with this report are:

김광석

수석연구원

Tel: +82 2 2112 7438

gwangsukkim@kr.kpmg.com

서태희

선임연구원

Tel: +82 2 2112 7644

tseo@kr.kpmg.com

이광용

선임연구원

Tel: +82 2 2112 6611

kwangyonglee@kr.kpmg.com

조민주

연구원

Tel: +82 2 2112 7589

minjoocho@kr.kpmg.com



Contents

	Page
Executive summary	3
급변하는 금융산업	4
글로벌 마이너스금리와 금융산업의 수익성 저하	4
글로벌 유동성 함정	5
리질리언스의 필요성과 구성요소	6
리질리언스의 필요성	6
리질리언스의 구성요소 : 인지력 · 극복력 · 행동력	8
금융기업의 리질리언스 케이스	9
영국의 디지털은행 '아툼 은행'을 통해 본 기업의 '인지' 사례	9
일본의 보험사 '다이이치 생명'을 통해 본 기업의 '극복' 사례	12
미국의 증권사 '찰스 슈왓'을 통해 본 기업의 '행동' 사례	16
시사점 및 기업의 대응전략	19

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

Executive Summary

세계적으로 금융산업의 환경이 빠르게 변화하고 있다. 세계 각국은 마이너스 금리를 도입하거나, 초저금리를 유지하면서 금융기업들의 수익성이 크게 떨어졌다. 양적완화 기조를 유지하고 있음에도 불구하고, 실물경기 회복으로 연결되지 않는 '글로벌 유동성 함정' 하에서 금융산업의 위기 극복방안이 그 어느 때보다도 중요한 시점이다. 본 보고서는 '인지', '극복', '행동'을 통해 리질리언스를 발휘하고, 위기를 극복했던 금융기업들의 사례를 분석하였다. 경영환경이 급변하고, 예측하지 못한 다양한 변수가 발생하는 현 시점에 기업들은 리질리언스 역량을 보유해야 한다. 본 보고서는 다양한 리질리언스 기업들의 사례를 통해 금융산업이 처해 있는 어려움을 극복할 해안과 방법을 제시하고자 한다.

Executive Summary

■ 급변하는 금융산업

- 최근 들어 마이너스 금리 및 저금리 기조가 확대 적용되면서 글로벌 금융시장 불안과 금융산업의 수익성에 대한 우려가 심화되고 있음
- 시장에 현금이 흘러도 기업이 투자 및 생산에 쓰지 않고, 가계가 소비하지 않아 경기가 회복되지 않는 유동성 함정(Liquidity Trap)에 빠져 있어, 금융기업들의 경영여건이 회복되기 어려운 상황임

■ 리질리언스의 필요성과 구성요소

- 4차 산업혁명 등 급변하고 있는 경영환경 속에서 기업이 변화를 인지하고 위기를 기회로 전환하여 지속적으로 성장하기 위해서 리질리언스(Resilience: 회복력, 탄력성) 역량 확보가 필요
- 기업의 리질리언스는 미래를 예측할 수 있는 인지력(認知力), 발생한 변수들을 효과적으로 통제할 수 있는 극복력(克復力), 변화와 혁신을 실현시키는 행동력(行動力)으로 구성됨
- 높은 리질리언스 역량을 갖춘 글로벌 금융기관의 사례를 통해 현재 개별 기업이 보유하고 있는 리질리언스의 수준을 가늠해 볼 수 있음

■ 금융기업의 리질리언스 케이스

- **영국의 디지털은행 '아툼뱅크'의 '인지' 사례** : 영국 은행산업의 해체(Unbundling)현상과 핀테크의 발전가능성을 선제적으로 인지하고, 모바일을 중심으로 하는 저비용·고효율의 채널전략을 도입함
- **일본의 보험사 '다이이치생명'의 '극복' 사례** : 일본의 저금리, 고령화 및 저출산 심화에 따른 보험업계의 위기를 자산운용 전략 전환, 고령화 맞춤 상품·서비스 제공, 해외사업 진출로 극복함
- **미국의 증권사 '찰스 슈왓'의 '행동' 사례** : 브로커리지에서 시작하여 자산관리, 은행서비스 제공 등으로의 지속적인 변화를 통해 다양한 수익 채널을 확보한 증권사로 거듭남

■ 시사점 및 기업의 대응전략

- 경영환경이 급변하고, 언제 어디에서 예측하지 못한 변수가 발생할지 모르는 복잡한 현대사회에서 국내 금융기업들의 리질리언스 역량 강화가 필요한 시점임
- 금융산업에서 인지력, 극복력, 행동력을 통해 리질리언스 역량을 확보한 기업들의 성공 사례에서 의미있는 시사점을 도출하고 이를 벤치마킹 할 필요

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

급변하는 금융산업

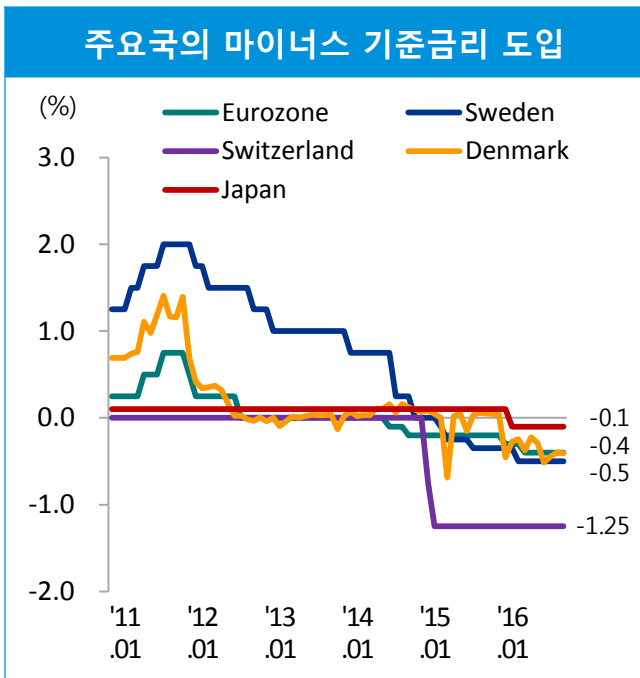
글로벌 마이너스 금리와 금융산업의 수익성 저하

“ 세계적으로 경기 불황이 지속되면서, 각국은 경기부양을 위한 저금리체제를 도입하고 있고, 이는 직접적으로 금융산업의 수익성을 떨어뜨리고 있는 실정 ”

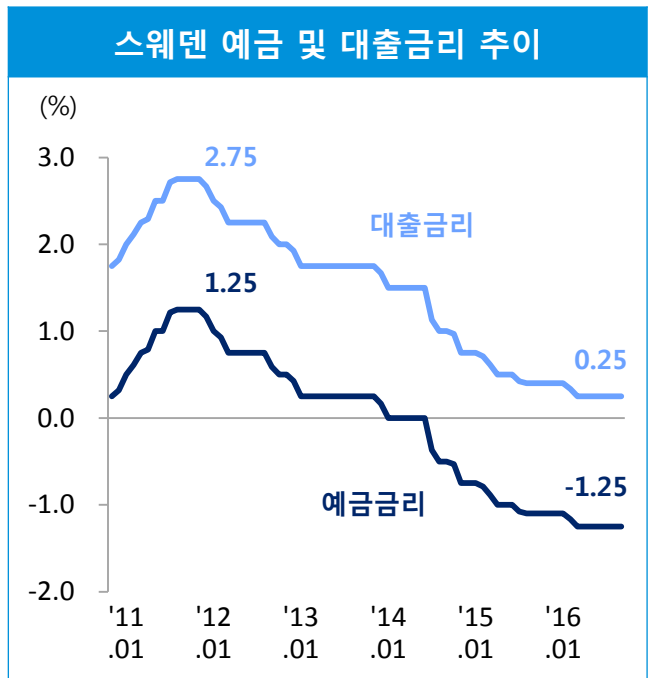
2012년 이래 유럽 4개국 중앙은행 및 ECB, 일본 중앙은행에서 마이너스 금리를 도입하고 있다. 덴마크('12.7)를 시작으로 ECB('14.6), 스웨덴('14.7), 스위스('14.12), 일본('16.1), 헝가리('16.3)순으로 마이너스 금리(중앙은행 예치금리 기준)를 도입하였다. 세계 각국은 경기부양을 위해 마이너스 금리를 도입하고 있으며, 스웨덴, 덴마크 등 비유로존 국가들은 ECB의 양적완화 정책 도입으로 자국 통화가치가 급등하게 되면서 마이너스 금리를 도입하였다. 그 밖의 세계 각국은 같은 목적으로 초저금리 기조를 유지해오고 있다.

최근 마이너스 금리 및 저금리 기조가 확대됨에 따라, 금융시장 불안과 금융산업의 수익성에 대한 우려가 심화되고 있다. 실제로, 마이너스 금리 폭이 확대되어 대출금리 하락압력이 높아져 은행의 수익성이 크게 악화되고 있다. 스웨덴의 경우, 예금금리가 2016년 9월 기준 -1.25%를 기록하고 있다. 가계나 기업의 저축심리가 크게 위축되고, 금융 상품 투자규모가 축소되었다. 결국 스웨덴 은행들은 가용할 자금규모가 줄어들고, 0.25%의 낮은 대출금리를 이용해 수익 실현이 어려워졌다.

마이너스 금리를 도입한 주요국 뿐만 아니라, 한국을 비롯한 세계 대부분의 국가가 저금리 기조를 유지하고 있다. 경기를 부양시키기 위한 완화적 금융정책으로 인해 금융산업이 위기에 처해 있다. 즉, 금융산업은 이러한 대외적인 충격을 이겨내야 하는 중대한 국면에 있는 것이다.



Source: Bloomberg
Note: 2016년 9월 30일 기준



Source: Sweden Central Bank(RisksBank)
Note: 2016년 9월30일 기준

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

글로벌 유동성 함정

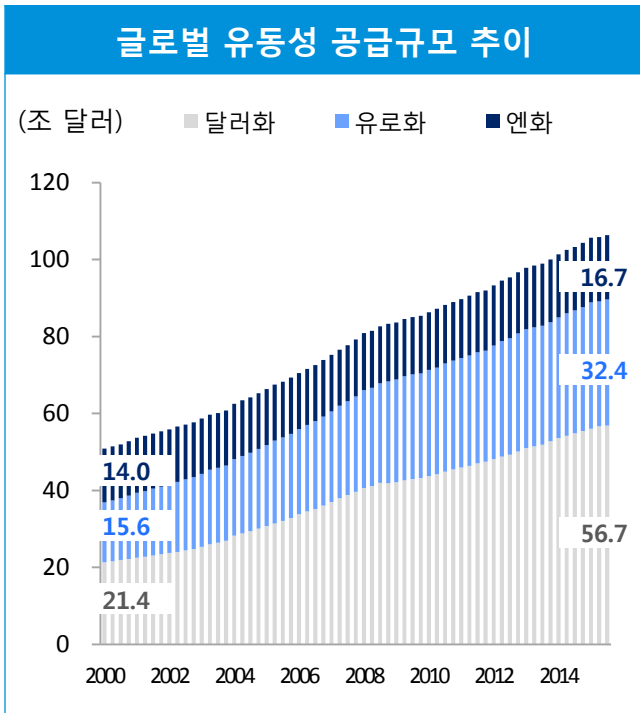
기업이나 가계가 돈을 움켜쥐고 시장에 내놓지 않고 있다. 이러한 상황을 흔히 유동성 함정(liquidity trap)이라고 한다. 시장에 현금이 흘러도 기업이 투자 및 생산에 쓰지 않고, 가계가 소비하지 않아 경기가 회복되지 않는 함정에 빠진 상태인 것이다. 흔히 말하는 '돈맥경화' 현상이다.

양적완화(QE) 정책 시행으로 인해, 미국 달러화는 2008년 1분기에 40.7조 달러에서 2015년 3분기 56조 9,000억 달러로 공급이 확대되었다. 유로화도 같은 기간 25조 4,000억 달러에서 32조 7,000억 달러로, 엔화도 14조 8,000억 달러에서 16조 7,000억 달러로 확대되었다. 2000년 25배를 상회했던 한국의 통화승수(Money Multiplier)는 추세적으로 하락하여 2015년에는 17.1배를 기록하였다. 유동성이 공급되었음에도 불구하고, 실물경제 회복으로 연결되지 못하고 있는 모습이다. '통화 승수'는 한은이 본원통화 1원을 공급했을 때 이 돈의 몇 배에 달하는 통화를 창출하였는가를 나타내는 지표로, 돈의 총량을 의미하는 통화량(M2)을 본원통화로 나눈 수치다.

완화적 금융-통화정책은 '돈'의 가치를 떨어뜨리고, 실물자산의 상대적 가치를 상승시키고 있다. 금융투자를 위축시키고, 실물자산에 대한 투자를 증대시키고 있지만, 실물경기가 회복되지 않아 악순환이 반복되고 있다. 이러한 악순환 속에 금융산업은 어려움을 겪고 있다. 위기를 극복한 금융산업의 사례들로부터 기업들이 어려움을 이겨낼 수 있는 해안과 전략을 찾아볼 필요가 있다.

“ 시중에 유동성이 충분히 공급되었지만, 실물경제 회복으로 연결되지 않는 유동성 함정에 빠져...”

“ 완화적 금융-통화정책은 글로벌 유동성 함정을 야기하고, 이는 또 금융산업을 위협하는 악순환이 반복...”



Source: Bank for International Settlements(BIS)
Note: 분기별 유동성 공급 규모



Source: 삼정KPMG 경제연구원, 한국은행

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 필요성과 구성요소

리질리언스의 필요성

KPMG가 주요 10개국의 글로벌 기업 CEO 1,300명을 대상으로 향후 3년 동안 기업 환경에 대해 설문 조사한 결과, 응답자의 72%가 향후 3년이 과거 50년에 비해 더욱 중요한 시기가 될 것이라고 전망했다. 이중 1/3이 훨씬 넘는 41%의 CEO가 3년 후에는 지금과는 다른 형태의 비즈니스를 운영할 것으로 예상할 정도로 모든 산업의 경영환경은 급변하고 있다.

더욱이 4차 산업혁명으로 자리잡은 다양한 첨단 기술은 기업들이 급격한 변화에 제대로 적응하지 못하면 퇴출될 수 밖에 없는 환경을 만들었다. 이제는 '저성장의 장기화'라는 현실을 인정하면서 생존과 지속 발전을 위한 경영전략의 수립과 실행에 집중할 때가 온 것이다.

147년의 역사를 자랑하는 세계적인 투자은행 골드만삭스(Goldman Sachs)도 급변하는 경영환경에 맞춰 적극적으로 대응하고 있다. 최근 골드만삭스는 저성장의 장기화에 대비하기 위한 성과 창출형 비용절감 노력과 함께 향후 발전 가능성이 높은 신성장·신기술 분야에 대한 과감한 투자를 통해 지속적인 성장을 도모하고 있다. 특히, 로이드 블랭크페인(Lloyd Blankfein) 골드만삭스 최고 경영자는 골드만삭스를 금융기관이 아니라 IT 기업으로 소개할 정도로 IT 분야에 집중적으로 투자하고 있다. 현재 골드만삭스 정규 직원의 약 30%가 IT 관련 엔지니어와 프로그래머이며, 대표적인 IT 기업 중 하나인 페이스북이나 트위터보다 더 많은 IT 전문인력을 보유하고 있다.

“ 골드만삭스가 IT 기업임을 수차례 언급하며 금융인들의 인식 전환을 강조한 로이드 블랭크페인 골드만삭스 최고경영자 ”

IT 기업으로의 변화를 시도하고 있는 골드만삭스

핀테크 기업 투자



Revolution Money	카드결제 및 P2P송금 플랫폼 기업에 4,200만 달러 투자
Antuit	빅데이터 분석 솔루션 개발 기업에 5,600만 달러 투자
Dataminr	실시간 SNS 데이터분석 기업에 1억 3,000만 달러 공동투자
Context Relevant	최신 머신러닝 기술보유 기업에 1,300만 달러 공동투자

IT 전문인력 확충



골드만삭스의 IT인력 비중 : 27.3% (약 9,000명)

VS. 페이스북 총 직원 수 : 9,199명
링크드인 총 직원 수 : 6,897명
트위터 총 직원 수 : 3,638명

■ IT인력 ■ 비 IT인력

Source: Goldman Sachs, Business Insider 등 각 기관 자료 종합
Note: 각 사 인력 현황은 2014년 기준

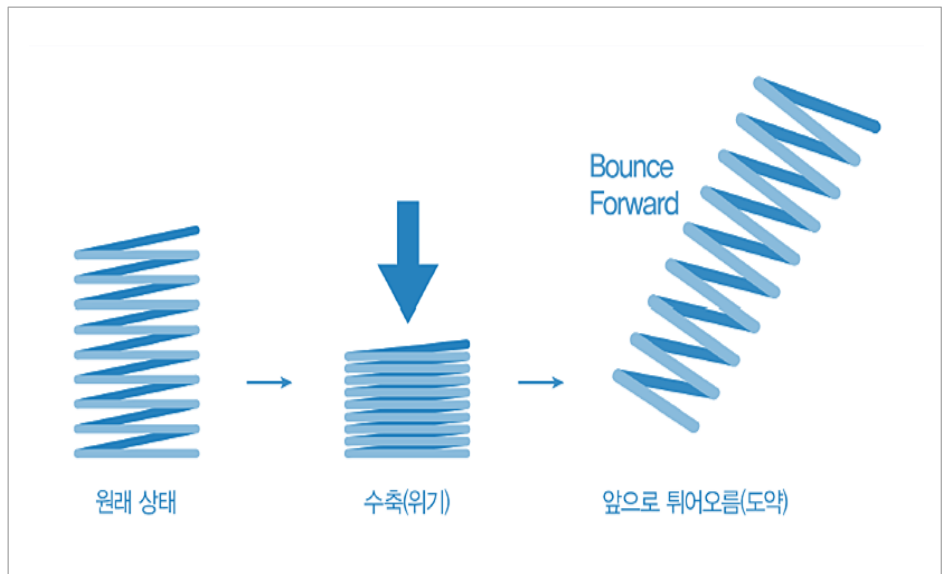
급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

이와 같은 불확실성의 시기에 미래를 예측하는 힘을 가지고 있다면 좋겠지만, 미래예언자가 아니고서야 앞날에 대한 명확한 해답을 찾기란 어렵다. 이는 복잡하고 불확실성이 높은 환경 속에서 우리 기업이 지속적으로 안고 가야 할 숙제일 것이다.

“ 금융 산업에서 기업의 미래를 결정하는 유전자 '리질리언스' ”

그러나 이것만으로는 충분하지 않다. 예측이 빗나가 그간의 노력이 물거품이 되거나 미처 예측하지 못한 상황이 발생하여 한 순간에 기업이 위험에 빠지는 경우가 수시로 발생하기 때문이다. 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 안 된다. 기업들이 '리질리언스'에 주목해야 할 이유가 바로 여기에 있다.

<< 리질리언스의 의미 >>



Source: 삼성KPMG 경제연구원

리질리언스는 '원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다'는 뜻이다. 외부 충격을 받은 스프링이 강한 활력으로 반응하며 원래보다 더 튀어 오르는 것과 같이, '바운스 백(bounce back)'에 그치지 않고 '바운스 포워드(bounce forward)'로 도약하는 조직의 역동적인 능력이 리질리언스이다.

리질리언스가 없는 기업이 경영에 실패하거나 역경에 처했을 때 이를 극복하지 못하거나 극복하는데 오랜 시간이 걸린다면 새로운 경쟁환경에서 다시 정상으로 회복은 커녕 생존조차도 어려울 수 있다. 따라서 기업들은 리질리언스 역량을 통해 급속한 변화의 흐름을 기민하게 파악하여 위험요소를 가려내고, 새로운 기회를 선제적으로 창출하여 기업의 영속성을 유지할 수 있어야 할 것이다.

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 구성요소 : 인지력 · 극복력 · 행동력

“ 리 질 리 언 스 의 수준을 높이려면 조직의 인지력, 극복력, 행동력 수준을 정확하게 알고, 부족한 부분을 개선하고 보완하는 노력 필요 ”

삼성KPMG 경제연구원이 발간한 책, 『리질리언스: 기업의 미래를 결정하는 유전자』에서 다양한 사례를 분석한 결과, 기업이 어려운 상황을 성공적으로 견뎌낸 경험을 통해 리질리언스가 체화된 기업은 예측하지 못한 어떤 충격이 오더라도 보다 빠른 속도로 이겨낼 뿐 아니라, 오히려 퀀텀 점프를 함으로써 새로운 차원의 성장과 도약이 가능하다는 것을 알 수 있었다. 또한 갈수록 어려워지는 경제·경영 환경 속에서 지속적인 성장을 위해 기업이 갖춰야 할 리질리언스의 요소로 인(認)·극(克)·행(行)을 도출하였다.

인지력(認知力)이란, 미래를 정확하게 인지하고 시장을 선점하는 능력으로 불확실한 경영환경 속에서 미래를 정확하게 인지하고 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있다. 그리고 극복력(克復力)이란, 발생하는 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력으로 새로운 도전과 경쟁 속에서는 수시로 발생하는 온갖 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 토대가 된다. 마지막으로 행동력(行動力)이란, 변화와 혁신을 통해 발전을 이루는 과감한 추진력으로 이는 곧 변화와 혁신을 위한 힘이라고 할 수 있다.

이러한 리질리언스의 수준을 높이기 위해 기업들은 자신의 조직이 인지력, 극복력, 행동력 측면에서 어느 정도 수준에 와 있는지 정확히 알고 부족한 부분을 개선·보완해야 한다. 이를 위해 높은 리질리언스 역량을 보유한 글로벌 금융기관의 사례를 살펴보고, 우리 기업들도 급속한 변화의 흐름을 기민하게 파악하고 위험요소를 가려내어 새로운 기회를 선제적으로 창출함으로써 기업의 영속성을 유지할 필요가 있다.

리질리언스의 3가지 구성요소



Source: 삼성KPMG 경제연구원

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

금융기업의 리질리언스 케이스

“ 영국 은행산업의 해체 (Unbundling) 현상과 새롭게 등장하는 도전자 기업(Challengers) ”

영국의 디지털은행 '아톰 뱅크'를 통해 본 기업의 '인지' 사례

영국은 미국과 더불어 금융산업이 가장 발달한 국가 중에 하나이다. 그만큼 핀테크에 의해 기존 금융서비스의 '해체(Unbundling)'가 빠르게 진행되는 나라이기도 하다. '우리에게 필요한 것은 은행서비스이지 은행이 아니다'라는 빌 게이츠(Bill Gates) 마이크로소프트 창업자의 말처럼, 핀테크(Fintech)는 지급결제·송금·대출·자산관리 등 다양한 금융서비스 분야에서 전통적인 금융 기관들을 대체하고 있다.

영국의 은행산업 역시 마찬가지이다. 영국에서는 차별화된 고객서비스를 기반으로 기존 5개 대형은행에 도전하는 중·소규모의 은행들이 등장해왔다. 뿐만 아니라 최근에는 최신 핀테크를 적용해 은행 비즈니스 모델을 한 단계 더 발전시킨 '새로운 도전자들(Digitally Focused Challengers)'이 등장하고 있다.

아톰 뱅크(Atom Bank)도 이러한 새로운 도전자 가운데 하나이다. 아톰 뱅크는 2015년 6월, 영국의 중앙은행인 영란은행(Bank of England)으로부터 영업 면허를 발급받은 인터넷전문은행이다. 특히 아톰 뱅크는 출범 당시 PC 기반의 일반적인 인터넷뱅킹이 아닌, 모바일 애플리케이션을 중심으로 금융서비스를 제공하는 모바일뱅킹을 표방하여 더욱 관심을 받았다.

영국 은행산업에 새롭게 등장하고 있는 도전자들(Challengers)



Source: Challenger banking annual results, KPMG UK (2016.5)

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

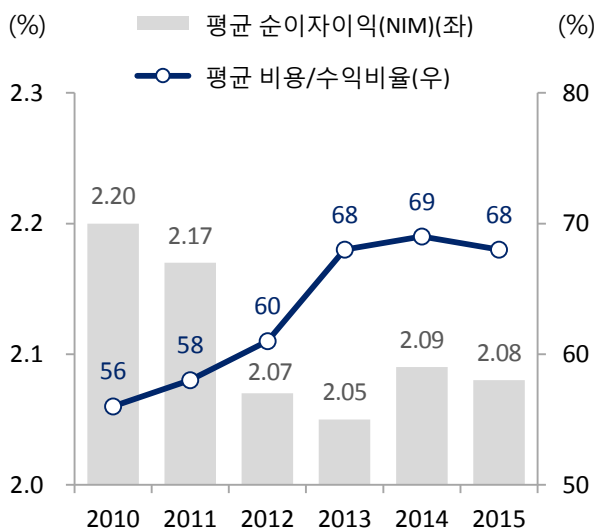
아툼 은행의 경영진들은 앞에서 언급한 영국 은행산업의 해체(Unbundling) 현상을 선제적으로 인지했다. 또한 세계적인 저금리 기조 속에 지점 운영비용, IT인프라 비용 등이 지속적으로 상승하면서 은행의 전반적인 수익성을 악화시키는 현상에 주목했다.

이에 아툼 은행의 공동설립자인 앤서니 톰슨(Anthony Thomson) 회장과, 마크 물런(Mark Mullen) 최고경영자는 기존 비즈니스 모델과의 차별성을 통해 돌파구를 찾으려 했다. 규모의 경제효과를 포기하는 대신 고객관계 관리를 강화하고, 신규 진입자로서 부담이 큰 지점설치 비용 및 IT 투자비용 문제를 해결하고자 했다. 특히, 앤서니 톰슨 회장은 150년 만에 처음으로 런던에서 은행허가를 받은 소규모 은행 메트로 은행(Metro Bank)의 설립 경험을 가지고 있었다. 이를 바탕으로 많은 비용이 소요되는 은행지점망을 없애고, 은행 자체적인 IT인프라 투자 없이 소프트웨어 회사와의 제휴를 통해 클라우드 서비스를 제공 받아 은행의 업무처리가 가능하도록 하는 방안을 모색하였다.

한편, 마크 물런 최고경영자는 영국 금융소비자의 은행채널별 이용 현황에 주목했다. 향후 모바일을 통한 은행서비스 이용고객이 급증할 것을 예측하여 '모바일 퍼스트(Mobile First)' 전략을 내세우고 있다. 개인 PC 대비 모바일 단말기가 개인화된 사용자 경험을 제공하고 고객의 만족도를 높이는데 보다 효과적인 수단이라고 판단한 결과이다. 최고경영자의 이러한 인식에 기반해 아툼 은행은 고객이 지점을 방문하지 않고, 모바일 애플리케이션을 통해서 모든 업무를 수행할 수 있도록 지원하는 것을 핵심 원칙으로 삼고 있다.

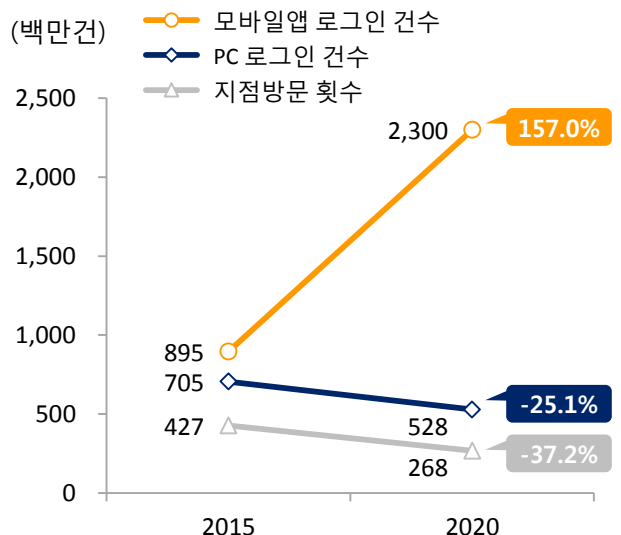
“ 영국 은행산업의 수익성 악화와 모바일 채널 이용의 확대 추세 속에서 핀테크의 활용 가능성을 선제적으로 인지한 아툼 은행의 최고경영진 ”

영국 은행산업의 수익성 추이



Source: Challenger banking annual results, KPMG UK (2016.5)

영국의 채널별 금융서비스 이용 전망



Source: CACI, 영국 네트워크 컨설팅 기관

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

이러한 경영진들의 미래를 정확히 인지하고 시장을 선점하려는 노력에 힘입어 아톰 뱅크는 괄목할 만한 성장세를 나타내고 있다. 글로벌 컨설팅 기업인 KPMG와 H2 Ventures가 발표한 '2016년 글로벌 100대 핀테크 혁신기업' 보고서에 따르면, 아톰 뱅크는 자본규모, 시장영향력, 비즈니스 모델의 혁신성 등 다양한 요소를 종합적으로 평가한 결과 상위 6번째 기업으로 선정되었다. 이는 유럽의 핀테크 기업 가운데 가장 높은 순위이다.

“ 2016년, 전 세계 100대 핀테크 기업 중에 6번째로 높은 혁신성과 발전가능성을 인정받고 있는 아톰 뱅크 ”

실제 아톰 뱅크는 그 발전 가능성을 높이 평가 받아 스페인 BBVA, Toscafund Asset Management 등으로부터 이미 1억 6,740만 달러를 투자 받았다. 뿐만 아니라 2017년 상반기에는 약 1억 파운드 규모의 추가 자금조달을 계획하고 있다.

향후에도 아톰 뱅크의 성장세는 지속될 것으로 보인다. 특히, 고객의 특성을 고려한 관계형 금융 등 차별화된 서비스를 제공하면서 소매금융 및 중소기업 금융시장에서 점유율을 높여갈 것으로 기대되고 있다. 아톰 뱅크의 기업 역사가 아직 길지 않지만, 구성원 간의 집단지성을 통해 경영진의 통찰력을 조직 차원에서 계승하여 현재의 인지력을 미래에도 지속적으로 발현하는 기업으로 계속 성장해나갈 것이다.

<< 2016년 글로벌 100대 핀테크 혁신기업 >>

No.	Company Name	Located	Category	Year Founded
1	Ant Financial	China	Payments	2004
2	Qudian	China	Lending	2014
3	Oscar	United States	Insurance	2013
4	Lufax	China	Capital Markets	2011
5	ZhongAn	China	Insurance	2013
6	Atom Bank	United Kingdom	Lending	2014
7	Kreditech	Germany	Lending	2012
8	Avant	United States	Lending	2012
9	Sofi	United States	Lending	2011
10	JD Finance	China	Lending	2013
11	Klarna	Sweden	Payment	2005
12	Funding Circle	United Kingdom	Lending	2010
13	Square	United States	Payment	2009
14	Xero	New Zealand	Accounting	2006
15	Adyen	Netherlands	Payments	2006
:	:	:	:	:

Source: 2016 FINTECH 100 - Leading Global Fintech Innovators, KPMG and H2 Ventures (2016.10)

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

일본 보험사 '다이이치 생명'을 통해 본 기업의 '극복(克復)' 사례

“ 일본 보험업계는 1990년대 이후부터 저금리, 고령화, 인구 감소 등으로 수익성 저하와 성장동력 상실에 직면 ”

1990년대 일본 생명보험업계는 자산버블 붕괴 이후 금리가 낮게 지속되며 위기를 맞기 시작했다. 저금리 기조가 장기화되면서 1997년 닛산 생명을 시작으로 2001년까지 총 7개의 생명보험사가 수익성 악화로 파산에 이르렀다. 이후 외국계 보험사들이 파산한 일본 생명보험사를 인수하며 일본 사업을 확대했고, 급기야 손해보험사들의 생명보험 겸영(兼營)이 허용되며 생명보험 업계의 경쟁은 심화되었다.

또한 급속히 전개된 고령화 역시 일본 내의 심각한 사회 경제적 문제로 떠올랐다. 일본이 2007년 65세 이상의 인구가 21.5%에 달하는 초고령 사회(Post-aged Society) 로 진입하면서, 인구고령화가 보험산업의 성장률을 둔화시킬 거라는 전망이 나오자 일본 보험업계는 깊은 고민에 빠졌다. 사망보험 가입 연령대인 생산가능인구(30~50대)가 줄면서 경제가 전반적인 저성장 국면에 접어들게 되면, 경제성장률과 비례해 보험판매율이 감소할 것이라는 우려 때문이었다.

게다가 일본 내 저출산 추세에 따른 인구 감소세 마저 가속화되었다. 일본 경제가 생산인구 감소와 심각한 내수부진에 빠지면서, 일본 생명보험사들은 국내 보험수요 위축이라는 위기에 직면하였다. 이렇게 저금리의 지속과 고령화 심화, 저출산에 따른 인구 감소 문제가 복합적으로 작용하면서, 성숙 국면에 진입한 일본 생명보험업계 성장의 발목을 잡았다. 이런 외부 환경 변화를 성공적으로 극복한 다이이치 생명보험의 사례를 살펴볼 필요가 있다.

일본 다이이치 생명보험의 영업실적 변화 추이



Source: Bloomberg

Note: 연도별 매출액과 순이익은 회계연도(FY) 기준으로 발표된 것임(매년 3월 31일 기준)

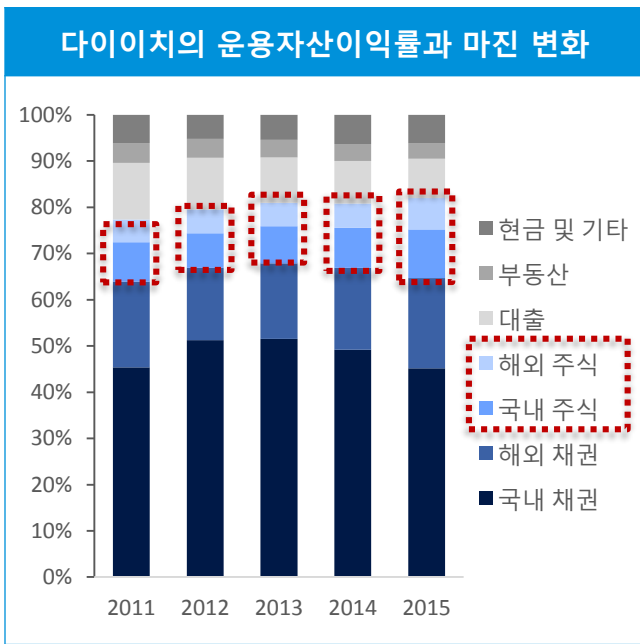
급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

“ 다이이치 생명은 저금리 장기화에 따른 역마진 손실의 문제를 보다 적극적인 자산운용 전략으로 전환해 극복 ”

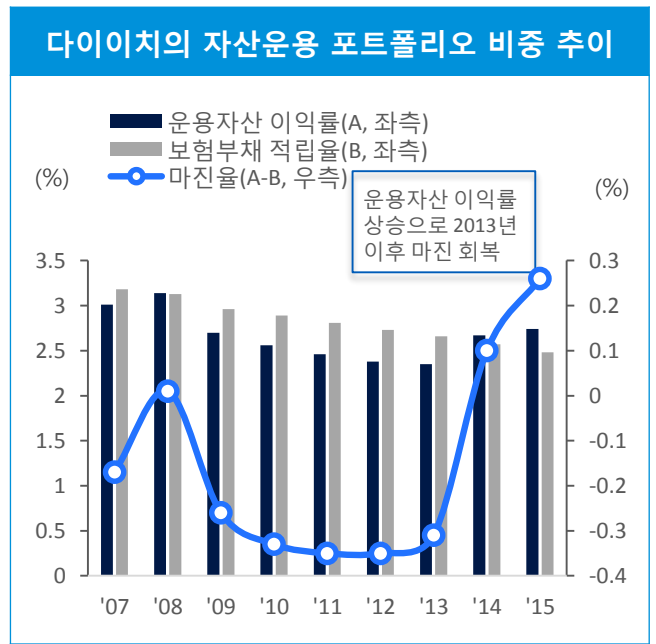
첫째, 다이이치 생명이 저금리장기화를 극복한 과정은 다음과 같다. 낮은 금리 기조가 지속되면서 채권 위주의 운용자산 이익률이 악화되었고, 그 결과 역마진 문제가 초래되었다. 역마진 손실이란 운용자산이익률보다 보험부채 적립이율이 더 높아서 나타나는 현상이다. 즉 보험사의 역마진 확대는 보험가입자에게 지급해야 할 이자가 그 돈을 굴려서 올리는 수익보다 높아서 손실이 커짐을 의미한다.

이를 해결하기 위해 다이이치 생명은 가장 우선적으로 운용자산 이익률을 높일 수 있도록 자산 운용 전략의 변화를 꾀했다. 우선 대출 비중을 현저히 낮추고 주식 투자 비중을 높이는 적극적 자산운용(Active & Diversified Management) 전략으로 전환하였다. 구체적으로, 해외주식 투자비중을 2011년 4.9%에서 2015년 6.8%로, 국내주식 투자비중을 8.5%에서 10.5%로 각각 확대하였다. 또한 해외투자자산 포트폴리오의 환 위험을 효과적으로 헷징하기 위해 해외채권 투자대상국가를 2010년 19개 국가 8개 통화에서 2014년 31개 국가 20개 통화로 다변화하였다. 자산배분 전략 변화로 다이이치 생명의 운용이익률은 2010년 2.56%에서 2015년 2.74%로 높일 수 있었다. 그 결과, 2007년 426억 엔의 최고치를 기록한 다이이치 생명의 역마진은 2014년 해소되어 순마진 280억 엔, 2015년 692억 엔으로 회복되었다.

또한 자산운용 역량을 강화하기 위해 2016년 초 일본 금융그룹인 미즈호 파이낸셜 그룹과 자산운용부문을 통합하였다. 이처럼 은행 계열사와 생명보험사 계열의 금융 기관이 지닌 강점을 합해, 저금리 속에서 어려움에 처한 수익상황을 극복하고 저위험·저비용 구조의 운용 상품 개발에 매진하고 있다.



Source: 삼성KPMG 경제연구원이 2012년~2016년 Dai-ichi Life Annual Report를 바탕으로 작성



Source: 삼성KPMG 경제연구원이 2012~2016년 Dai-ichi Life Annual Report를 바탕으로 작성

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

“ 다이이치 생명은 고령화 심화에 따른 보험수요 변화에 대한 정확한 예측을 토대로, 의료건강·신탁·간병보험 등 고령 고객에 특화된 서비스를 제공하여 보험 수요를 견인 ”

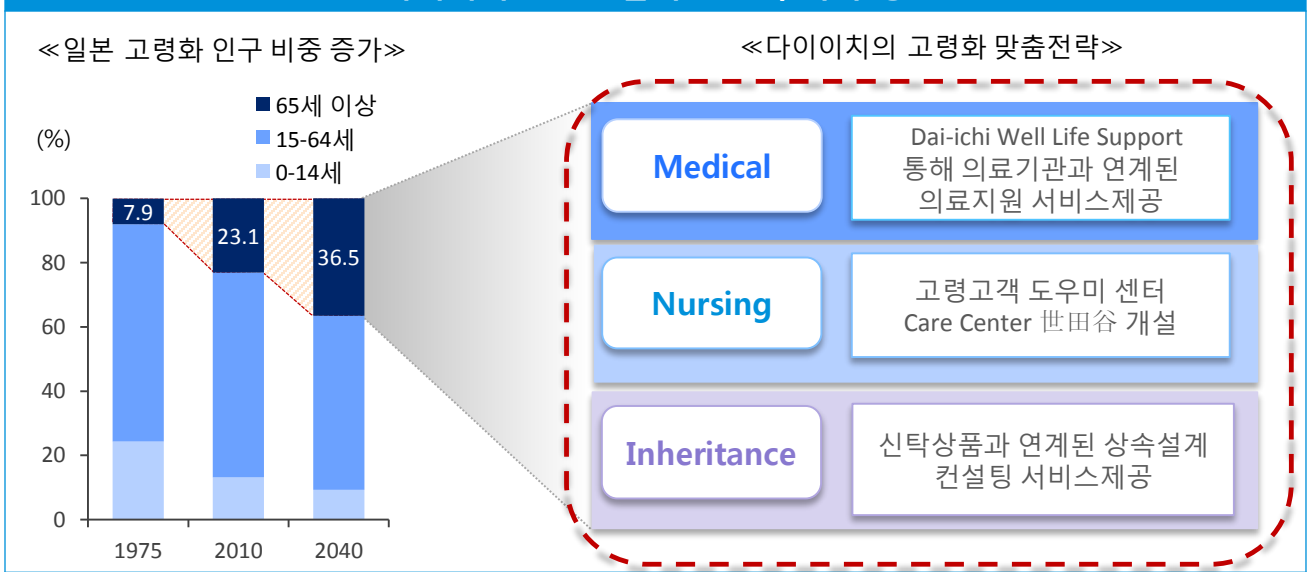
둘째, 다이이치 생명은 인구 고령화 심화에 따른 보험 수요 변화를 오히려 새로운 사업을 시도할 기회로 보고 생명보험의 수요를 연령별로 세분화해 차별화된 상품 전략을 추진하였다. 특히 50대 이상 시니어 고객의 건강 및 재정관리 서비스 필요성 증대에 대비하여 사회보장을 보완한 의료보험, 간병보험, 신탁보험 및 서비스 강화에 주력했다.

다이이치 생명이 개발한 고령고객 특화 전략은 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 우선, 2011년 고령고객을 대상으로 종합건강보험상품에 맞춤형 의료지원 서비스를 부가하여 판매하였다. 또한 건강·의료서비스 제공 전문 자회사인 '다이이치 Well Life Support'를 설립하여 의료기관과의 협력 관계를 구축하고, 각종 건강 및 의료지원 정보를 제공하고 있다. 이와 더불어, 고객의 생활습관을 도우미가 수시로 진단하고 고혈압, 중증당뇨, 급성심근경색 등의 발병을 예방하는 서비스도 제공하고 있다.

뿐만 아니라, 공적 사회보장을 보완하는 상품의 수요가 확대될 거라는 전망 아래, '개인장기요양'(Long-term Care) 보험을 핵심 성장사업으로 추진하기로 했다. 도쿄 세타가야(世田谷) 지역에 고령고객 도우미 센터인 '세타가야 Care Center'를 개설하는 등 고령 고객을 위한 간병전문 서비스를 제공하고 있다.

이 외에도, 치매고령자, 독거노인, 편부모 가구의 증가로 보험금 수익자 가운데 재산관리에 불안감을 느끼는 인구가 늘어날 것을 예측하여, 사망보험금을 신탁자산으로 하는 '생명보험 신탁상품'을 최초로 개발하였다. 이는 생명보험의 기본적 보장 기능과 신탁상품의 재산 관리 기능을 효과적으로 결합한 상품으로, 고령 고객 증가에 따른 판매가 확대되고 있다.

다이이치 생명보험의 고령화 극복 방안



Source: 삼성KPMG 경제연구원이 Dai-ichi Life Insurance(2014 Analyst Day) 자료를 바탕으로 작성

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

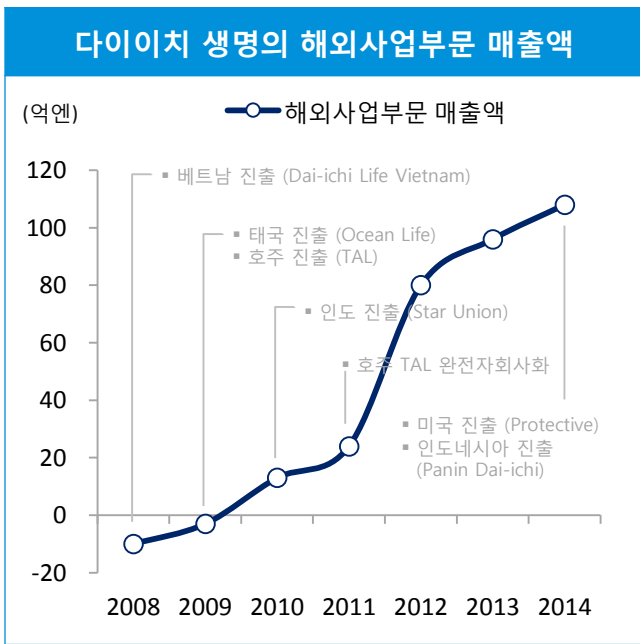
“ 다이이치 생명은 인구감소에 따른 국내 보험 수요 감소 위기를 돌파하고자 해외시장에 적극적 진출 ”

“ 선진보험시장의 수익성과 신흥시장의 성장성을 함께 추구하는 '이원화된 해외 사업 전략'으로 새로운 보험수요를 창출하여 위기를 극복 ”

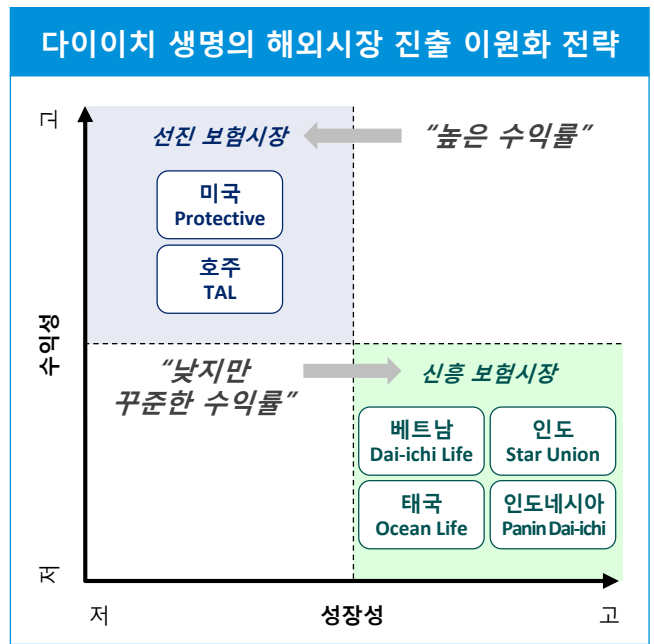
셋째, 다이이치 생명은 국내 보험 수요 감소에 따른 위기를 돌파하고 새로운 성장 활로를 찾기 위해, 해외진출을 본격적으로 시작했다. 그 일환으로 경영전략의 핵심을 '해외시장에서의 신(新)성장동력 모색'으로 설정하고, 신흥국과 선진국에서 새로운 생명보험 시장을 개척하기로 하였다.

다이이치 생명은 2007년부터 아시아 신흥국을 위주로 해외 사업을 전개하였다. 바오민(Baomin) CMG사를 매입하면서 일본 생명보험사 중 처음으로 베트남 시장에 진출했으며, 2008년에는 '오션 라이프'(Ocean Life) 보험사에 출자하면서 태국 시장에 진출하였다. 2009년에는 일본의 생명보험사 최초로 인도 현지 최대 국영은행 두 곳과 합작사업을 추진했다. 2014년에는 인도네시아 생명보험회사인 파닌 다이이치 라이프 및 파닌 인터내셔널을 관련회사로 설립했다. 다이이치는 이에 그치지 않고, 선진 보험시장에도 과감히 뛰어 들었다. 2011년에는 2009년부터 투자를 시작한 호주 보험회사 TAL을 완전자회사로 인수하는데 성공하였고, 2014년 미국 생명보험사 '프로텍티브'(Protective Life) 인수에 합의하며 미국 시장에 진출하였다.

다이이치는 해외시장 진출의 '이원화 전략'을 통해 새로운 보험수요 창출에 성공함으로써, 위기를 극복하였다. 선진시장의 수익성과 신흥시장의 성장성을 동시에 추구하는 전략을 구사함으로써, 해외사업의 수익구조 다변화에도 성공하였다. 미국과 호주 등 선진시장의 안정적인 보험수요를 토대로 높은 수익을 확보하면서 시장대응 전략과 노하우를 취득하는 한편, 성장 잠재력이 높은 아시아 신흥시장(베트남, 인도네시아, 태국, 인도 등)에서 사업을 전개하여 시장 저변을 확대하는 전략을 병행하였다.



Source: 삼정KPMG 경제연구원이 Dai-ichi Life Annual Report를 바탕으로 작성



Source: 삼정KPMG 경제연구원이 Dai-ichi Life Annual Report를 바탕으로 작성

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

미국의 증권사 '찰스 슈왑'을 통해 본 기업의 '행동' 사례

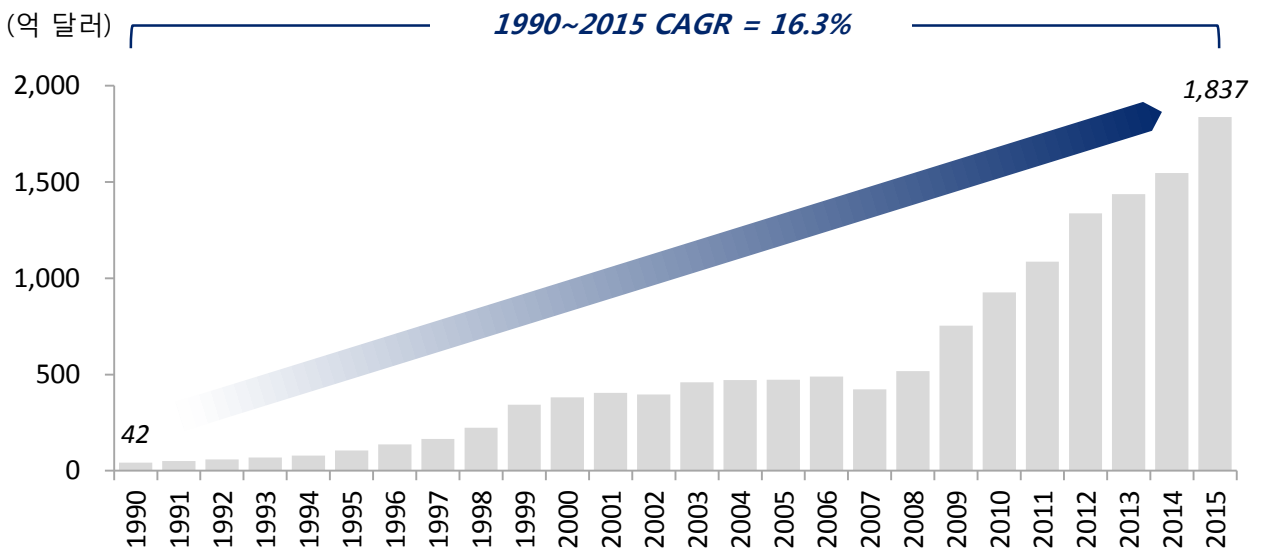
미국이나 유럽의 증권사들은 위탁매매 이외에도 자문서비스나 자산관리, 자기매매 등에서 다양한 수익원을 확보하고 있다. 이들은 서로 비슷한 수익구조로 경쟁하는 국내 증권업계와 달리, 각 사별로 특화된 전략을 사용하고 있다.

“**브로커리지 시장에서의 혁신적인 행보를 기반으로 자산관리시장, 인터넷전문은행 등으로의 혁신적인 서비스를 통해 지속적인 변신 시도**”

이 가운데 성공적인 사례로 꼽히는 곳이 브로커리지(Brokerage)를 기반으로 세 번의 변신에 성공한 찰스 슈왑(Charles Schwab)이다. 찰스 슈왑은 1971년 미국 최초의 할인증권사로 출발한 이래, 1975년 미국의 주식거래 수수료 자유화 조치 이후 전통적인 애널리스트나 중개상들을 고용하지 않는 저가형 금융 중개 서비스를 제공하였다. 종합증권사가 독주해오던 브로커리지 시장에서 획기적인 수수료 체계를 도입해 당시 업계 트렌드와는 달리, 부수적인 업무 지원을 최소화하고 매매 툴(Tool)로 승부하는 행동전략으로 시장지배력을 확대할 수 있었다.

특히 찰스 슈왑은 고객의 니즈에 맞춰 특성별, 시장별로 세분화하고 다양한 가격 옵션의 거래 및 포트폴리오 관리 서비스를 제공하는 'Schwab Personal Choice'로 맞춤형 서비스를 강화하며 시장과는 차별화된 행동력을 보여 주었다. 관리를 받은 고객은 그렇지 않은 고객에 비해 2~3배 이상의 수익을 얻었으며 고객 이탈률이 줄어들고 충성도는 그만큼 높아졌다. 그러나 점차 증권사의 수수료율 하락과 함께 고객들의 장기투자 문화가 형성되면서 미국의 브로커리지 시장은 성장 둔화와 수익성 악화라는 어려움에 직면하게 되었다.

찰스 슈왑의 총자산 규모



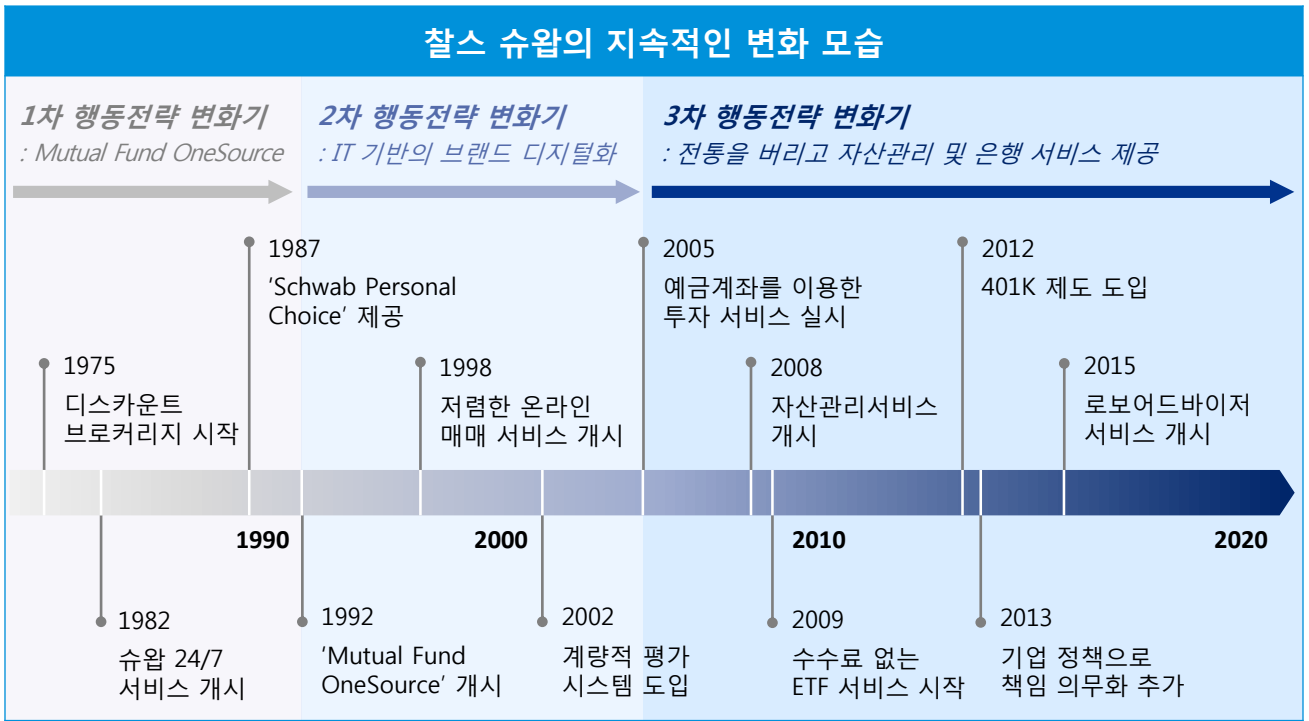
Source: Bloomberg

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

“ 시장과 차별화된 서비스와 기술 혁신에 투자를 아끼지 않은 것이 찰스 슈왑이 보여준 과감한 행동력 ”

이에 찰스 슈왑은 첫 번째 변신을 단행하였다. 최근 국내에서 출시된 펀드 슈퍼마켓과 유사한 개념인 'Mutual Fund OneSource'를 1992년에 출시하여 시장 영역을 주식거래에서 펀드 및 금융상품 판매로 확대했다. 당시 고객이 펀드를 구입하기 위해서는 제공 업체에 전화를 걸어 확인하고, 돈을 입금하고, 배당을 얻으려 마냥 기다려야 하는 불편함이 있었다. 이에 다양한 펀드 상품을 종합적으로 비교 및 구매할 수 있는 온라인 플랫폼을 개발한 것이다. 찰스 슈왑이 발 빠른 행동력을 통해 보여준 'Mutual Fund OneSource'는 도입 3년 만에 예탁자산이 13배 증가하는 등, 큰 성공을 거두며 온라인 금융상품 판매 보편화에도 크게 기여했다. 그 결과 유명 메이저 금융기관인 메릴 린치(Merrill Lynch), 아메리칸 익스프레스(American Express)와 비견될 정도로 성장하였다.

찰스 슈왑이 보여준 과감한 행동력의 두 번째 사례로 기술 혁신을 위해 투자를 아끼지 않은 점을 꼽을 수 있다. 찰스 슈왑은 1990년대부터 강력한 IT 시스템을 구축해 IT기술을 활용한 혁신적인 금융서비스를 제공하였다. 대표적 서비스로는 웹을 통해 결제 및 대금납부가 가능한 빌페이(BillPay), 거래 결과를 이메일로 통보해 주는 e컨펌(eConfirms), 뮤추얼 펀드의 실적을 한눈에 보여주는 뮤추얼 펀드 퍼포먼스 프로파일(Mutual Fund Performance Profile) 등이 있다. 당시 찰스 슈왑은 85%의 거래를 온라인을 통해 처리했는데, 이는 미국 전체 온라인 금융거래의 1/4에 해당하는 수치였다. 찰스 슈왑은 그 동안 탄탄하게 다져온 IT역량을 바탕으로 브랜드를 '디지털화'하는데 성공했으며, 경쟁사들에 비해 더욱 다양하고 편리한 금융서비스를 제공할 수 있었다.



Source: Charles Schwab

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

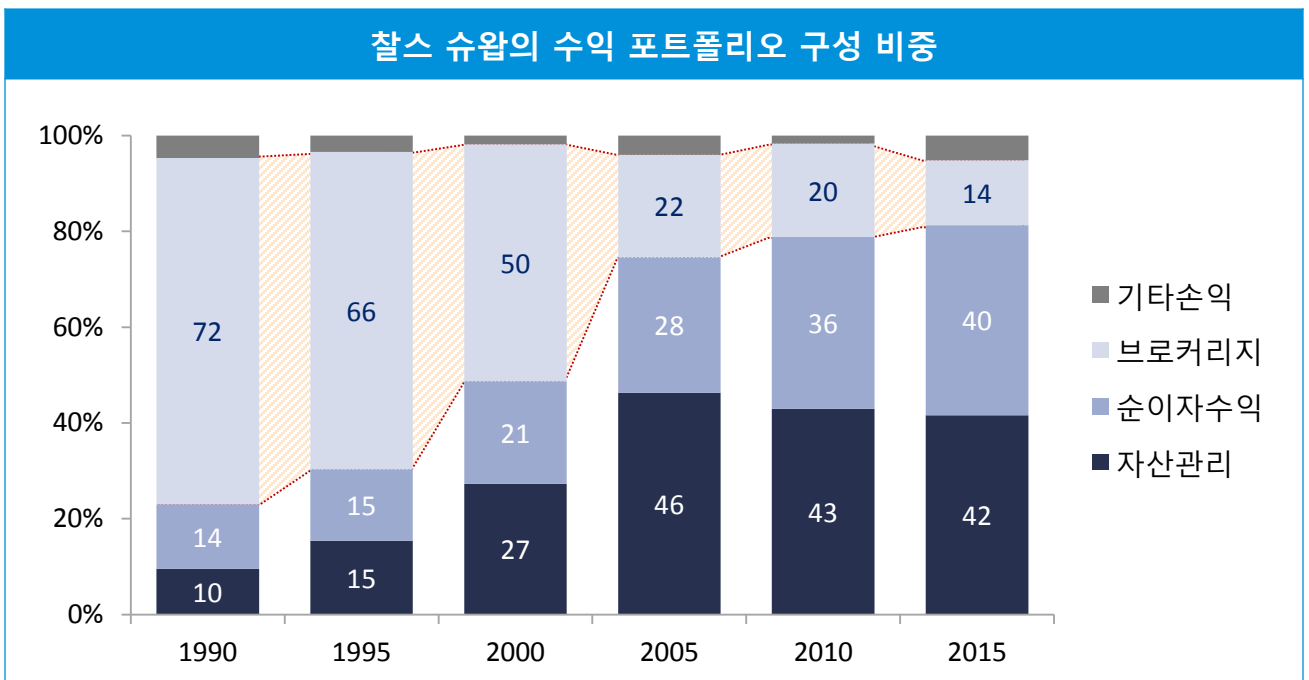
“ 1990년대부터 시작된 찰스 슈왑의 기업 체질 개선은 브로커리지 중심의 수익구조에서 자산관리 및 은행서비스 분야까지 진출하며 현재도 진행되고 있음 ”

한편, 2000년대에 접어들면서 고객들의 금융서비스 니즈에 변화가 발생하기 시작했다. 투자자들 사이에서 자산관리서비스에 대한 수요가 점차 확대되면서 새로운 시장이 형성되었다. 이에 찰스 슈왑은 세 번째 혁신적인 행동력을 보여주었다. 온라인 사업의 경쟁력을 강화하기 위해 투자자문을 금기시해온 이전까지의 전통을 버리고 고객들에게 투자 조언 및 현금자산에 초점을 맞춘 자산관리서비스를 제공하여 고객의 요구에 민첩하게 대응하였다.

또한 개별 고객의 특성에 맞춤화되고, 편의성을 강조한 은행서비스 업무도 제공하기 시작했다. 현재 찰스 슈왑의 인터넷전문은행의 총자산 규모는 약 1,000억 달러를 넘어서며, 미국에서 가장 성공한 인터넷전문은행의 사례로 꼽히고 있다. 뿐만 아니라 인터넷전문은행의 자산관리서비스는 로보어드바이저로 한 단계 진화를 거듭하여 5,000달러 이상을 예치한 고객에게 무료로 펀드 종목을 추천하는 등의 다양한 서비스를 제공하고 있다.

1990년대부터 시작된 찰스 슈왑의 브로커리지 중심의 수익구조에서 자산관리 및 은행서비스 등의 분야로의 수익 포트폴리오 구성 다변화 노력은 현재에도 진행형이다. 1990년에 72%를 차지하던 브로커리지 수익은 2000년대 들어 50%, 2015년에는 14%까지 감소하였다. 반면에 전체 수익에서 차지하는 비중이 각각 10%, 14%에 불과했던 자산관리서비스와 순이자수익 비중은 2015년에 각각 42%, 40%를 차지하며 수익 구조 다변화에 성공하였다. 이러한 적극적이고 과감한 행동력을 통해 찰스 슈왑은 미국 3대 온라인 브로커사의 지위를 유지하면서도 다양한 수익 채널을 확보한 증권사로 거듭날 수 있었다.

찰스 슈왑의 수익 포트폴리오 구성 비중



Source: Bloomberg, Charles Schwab

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

시사점 및 기업의 대응전략

지금 이 순간에도 금융시장은 끊임없이 변화하고 있다. 첨단 기술이 산업 간 경계를 해체시키는 동시에 서비스의 발전을 주도하고 있다. 그 속에는 가능성도 존재하지만, 위험 요소도 적지 않다. 기업이 환경변화에 어떻게 대응하고 무엇을 선택할 것인가에 대해 정해진 답은 없다. 그러나 앞에서 살펴본 글로벌 기업의 사례는 우리 기업들이 대내외적으로 불확실한 경영환경 속에서 위기를 극복하고, 기회를 선점하는 혜안을 얻는데 도움을 줄 것이다.

변화의 흐름을 직시하고, 끊임없이 미래를 예견하라

변화의 물결을 알아차리지 못하는 기업은 위기에 빠지기 쉽다. 반면에 변화를 빠르게 인지하고 이에 대응하는 기업은 시장을 선점하는 기회를 얻을 수 있다. 아툼 은행의 경영진들은 영국의 은행산업에서 나타나는 변화의 모습을 선제적으로 인지하여 기업의 성공적인 미래를 설계할 수 있었다.

“ 경영·기술환경의 변화와 고객 선호도 변화 추이에 대한 정확한 인지를 통해 기업의 미래 전략을 수립한 아툼 은행 ”

아툼 은행의 공동설립자인 앤서니 톰슨과 마크 물런은 글로벌 저금리 기조가 지속되는 가운데, 은행의 지점 운영 및 시스템 유지·보수 비용의 증가로 수익성이 악화되는 문제가 향후에도 해결되기 어려울 것으로 전망했다. 또한 영국 금융 소비자들의 모바일을 이용한 거래 선호현상이 더욱 확대될 것으로 예견했다. 이러한 예측에 기반해 아툼 은행은 핀테크 기업과의 제휴를 통해 자체적인 IT 인프라 구축 비용을 최소화시키고, '모바일 퍼스트(Mobile First)' 전략을 통해 고객들이 은행지점에 방문하지 않고도 모든 업무를 모바일 앱으로 처리할 수 있게 하였다. 아툼 은행의 성공 사례는 오늘날 핀테크 혁신에 직면한 모든 금융기관들에게 '인지력'의 중요성을 일깨워 주고 있다.

불리한 여건 속에서 새로운 기회를 찾아내어, 위기를 극복하라

미래에는 불리한 환경을 새로운 기회로 반전시킬 줄 아는 기업이 생존할 수 있다. 일본 사회가 저금리·고령화·저출산 시대에 진입하면서, 일본 생명보험업계는 침체 위기에 빠졌다. 다이이치는 불리한 환경을 기회로 전환하여 자산운용 전략 전환, 고령 고객 서비스 개발, 해외 사업 다각화 전략을 추진해 재도약에 성공했다.

“ 보험 시장 환경의 위기를 도전정신과 체계적인 전략을 통해 극복한 다이이치 생명 ”

저금리로 역마진 위기에 처한 다이이치 생명보험은 단기적으로 저금리를 해소하기 위해 은행의 예금금리와 같은 보험사의 예정이율 인하에 골몰하기 보다는, 단계적인 계획을 세워 자산관리 운용 역량을 강화했다. 특히 단순 채권 위주의 안정적 투자보다는 다양한 투자처를 발굴하기 위한 보험사의 적극적인 노력이 필요하다는 것을 단적으로 보여준다. 또한 다이이치 생명은 고령화 추세에 발빠르게 대응하여 실버 고객 확보 전략을 수립했다. 구체적으로 보험사가 아닌 타 금융권에서 제공하기 힘든 부수적인 관련사업들인 의료 건강지원 서비스나 노후 간병 서비스를 효과적으로 제공했다. 또한 해외사업 진출을 통한 신성장 동력 확보 전략을 적극적으로 추진하여, 새로운 보험 수요 창출에 성공하였다. 다이이치 생명의 극복 사례는 오늘날 불리한 환경 변화에 처한 금융기업들에게 극복력의 중요성을 보여주는 좋은 사례라 하겠다.

급변하는 금융산업과 리질리언스(Resilience)

지속적인 변신을 위해 과감하게 행동하라

“ 혁신적인 아이디어와 서비스를 도입하며, 끊임없이 변신을 시도하여 위기를 돌파한 찰스 슈왓 ”

예측하기 어려운 상황 속에서 리스크를 감수하면서까지 과감한 행동력을 보여주는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 미래의 기업들에게 위기를 헤쳐 나갈 수 있는 좋은 전략과 아이디어가 있다 하더라도, 행동력을 갖추지 못한다면 아무런 소용이 없다.

미국 3대 온라인 브로커사인 찰스 슈왓은 45년의 역사 동안 지속적인 행동력을 보여준 좋은 사례이다. 시대와 환경은 끊임없이 변화한다. 한번 정상에 올랐던 찰스 슈왓은 안주하지 않고 획기적인 수수료 체계 도입한 'Mutual Fund OneSource'의 출시, 기업의 디지털화, 전통적 방식을 탈피한 투자 조언 및 현금자산관리 서비스 등 세 번의 큰 변신을 보여주었다. 획기적인 아이디어와 시장과 차별화된 서비스를 과감하게 도입하며 변신에 성공한 찰스 슈왓은 현재 어려움에 처해있는 기업들에게 행동력의 중요성을 생생히 보여주고 있다.

국내 기업들도 아톰 은행, 다이이치 생명보험, 찰스 슈왓 증권의 사례와 같은 리질리언스 역량을 발휘한다면 복잡하고 어려운 국내외 경영환경을 극복 할 수 있다. 더 나아가 세계시장에서 경쟁기업보다 한 발 앞서 새로운 기회를 선점하고, 산업의 패러다임을 바꿀 수 있는 '게임 체인저(Game Changer)'로서 시장에서 중요한 역할을 수행하게 될 것이다.





삼정KPMG 금융전문팀

은행·증권·여신 부문

한은섭

부대표

T: 02-2112-0422

E: eunsuphan@kr.kpmg.com

조원덕

전무이사

T: 02-2112-0215

E: wcho@kr.kpmg.com

정창기

전무이사

T: 02-2112-0405

E: changkijung@kr.kpmg.com

최재범

전무이사

T: 02-2112-0213

E: jaebeomchoi@kr.kpmg.com

채민선

전무이사

T: 02-2112-0484

E: mchae@kr.kpmg.com

석명기

전무이사

T: 02-2112-0415

E: mseok@kr.kpmg.com

권영민

전무이사

T: 02-2112-0217

E: ykwon@kr.kpmg.com

위진오

상무이사

T: 02-2112-0423

E: jwui@kr.kpmg.com

김민규

상무이사

T: 02-2112-0428

E: mingyukim@kr.kpmg.com

전용기

상무이사

T: 02-2112-0556

E: yjeon@kr.kpmg.com

박철성

상무이사

T: 02-2112-0437

E: chulsungpark@kr.kpmg.com

김진귀

상무이사

T: 02-2112-0223

E: jinkwikimg@kr.kpmg.com

신재준

상무이사

T: 02-2112-0205

E: jaejunshin@kr.kpmg.com

홍명국

상무이사

T: 02-2112-0475

E: myoungkookhong@kr.kpmg.com

김왕문

상무이사

T: 02-2112-7964

E: wangmoonkim@kr.kpmg.com

이성노

상무이사

T: 02-2112-0404

E: seongnolee@kr.kpmg.com

보험 부문

조성민

전무이사

T: 02-2112-0499

E: sungmincho@kr.kpmg.com

어경석

상무이사

T: 02-2112-0497

E: keo@kr.kpmg.com

조영환

상무이사

T: 02-2112-0420

E: younghwancho@kr.kpmg.com

www.kr.kpmg.com

© 2017 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.