

# 심층분석보고서

케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

2026.04.19

# 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

## 심층분석보고서: 케이뱅크 금융 상품/서비스 기획 직무

### 1장. 인터넷전문은행 산업 분석

#### 특례법이 만든 '34% 예외'의 정치경제학과 케이뱅크의 운명

한국 인터넷전문은행은 「인터넷전문은행 설립 및 운영에 관한 특례법」(2018년 10월 16일 공포, 2019년 1월 17일 시행)이라는 단일 특별법 위에 서 있는 매우 특수한 산업입니다. 이 법의 가장 핵심적이고 논쟁적인 조항은 은행법의 근간 원칙인 은산분리(비금융주력자 지분 4% 한도, 의결권 없는 주식 포함 시 10% 한도)를 인터넷전문은행에 한해 34%까지 완화(특례법 제5조 제1항)한 조항이며, 추가로 10%, 25%, 33% 초과 보유 시 각 단계에서 금융위원회 승인을 요구하는 단계적 규제 구조를 채택하고 있습니다. 이 예외 조항이 없다면 애초에 KT나 카카오, 네이버 같은 비금융 사업자가 은행의 실질적 지배주주가 되는 것이 불가능했고, 결과적으로 케이뱅크라는 은행의 존재 자체가 특례법의 산물이라는 점을 지원자는 반드시 이해하고 있어야 합니다. 단, 특례법은 자산 10조 원 이상의 상호출자제한대상 기업집단(이른바 대기업 집단)은 원칙적으로 인터넷전문은행의 대주주가 될 수 없도록 규정하되, 해당 기업집단의 ICT 자산 비중이 50%를 초과하는 경우에는 예외를 허용하는 형태로 네이버, 카카오, KT에 대해서만 문을 열어둔 구조입니다. 이 조항은 정책적으로 "정보통신기술 기반의 혁신을 은행업에 도입하되, 산업자본의 금융 지배는 제한한다"는 이중 메시지를 담고 있으며, 결과적으로 한국형 인터넷전문은행은 미국·영국의 자유로운 챌린저뱅크와도, 중국의 거대 플랫폼 자회사형 은행과도 다른 독자적 제도 공간에 놓이게 됩니다.

케이뱅크의 역사는 이 법적 틀과 정확히 맞물려 움직였습니다. 2019년 당시 KT는 케이뱅크 대주주로서 지분 확대를 추진하고 있었으나 공정거래법 위반 전력이 대주주 적격성 심사의 결격 사유로 작용하면서 심사가 중단되었고, 이는 케이뱅크가 1년 넘게 자본 확충을 하지 못해 사실상 개점휴업 상태에 빠지는 사태로 이어졌습니다. 이 정체 상태를 풀기 위해 2020년 특례법이 다시 개정되어 공정거래법·금융관련법 등 일부 법률 위반 전격 요건이 대주주 적격성 심사 기준에서 삭제되었고, 그 결과 KT의 자회사인 BC카드가 케이뱅크 대주주로 전면 등장하는 현재의 구조가 형성되었습니다. 이 법적 드라마는 단순히 지배구조 역사에 그치지 않고 케이뱅크의 상품 전략과 조직 문화에까지 영향을 미쳤는데, KT-BC카드 계열의 ICT 인프라와 가맹점 데이터가 케이뱅크 여신 상품(특히 개인사업자 대출)의 대안신용평가 자료로 직접 활용되고 있는 것이 대표적인 예시입니다. 특례법은 또한 영업방식을 "전자금융거래의 방법으로만 영위"하도록 제한하고(즉 오프라인 영업점을 원칙적으로 둘 수 없음), "중소기업을 제외한 법인에 대한 대출 금지" 조항을 통해 대기업 대출 시장 진입을 차단했으며, "대주주에 대한 신용공여 원칙 금지" 조항으로 사금고화를 막는 장치를 설계해두었습니다. 이 세 가지 구조적 제약(오프라인 금지, 대기업 대출 금지, 대주주 신용공여 금지)은 케이뱅크를 포함한 인터넷은행 3사의 상품 포트폴리오를 필연적으로 개인 리테일과 중소기업 대출 중심으로 좁혀놓았고, 이는 지원자가 상품기획을 할 때 반드시 전제해야 할 '규제적 좌표'입니다.

#### 규제 3축 — 중저신용·가계대출·전자금융의 트릴레마

2025년 현재 인터넷은행을 규정하는 규제는 세 가지 축으로 동시에 움직이며, 이 셋이 서로 충돌하는 순간들이 실제 상품기획의 고난도 지점입니다. 첫 번째 축인 중저신용자 대출 비중 의무는 2021년 도입 이후 지속적으로 기준이 강화되어 왔고, 2024년부터는 기존의 "분기말 잔액 기준 일정 비율"이 아닌 "3개월 평균잔액 30% 이상 + 신규취급액 30% 이상"이라는 이중 기준으로 한층 엄격해졌습니다. 이는 기말에 한 번만 숫자를 맞추는 편법(윈도우 드레싱)을 차단하는 동시에 연중 상시적으로 중저신용자 공급을 유지하도록 강제하는 장치입니다. 2025

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

년 3분기 기준 이 의무를 3사 모두 충족했는데, 카카오뱅크는 잔액 32.9%·신규 35.4%, 케이뱅크는 잔액 33.1%·신규 33.9%, 토스뱅크는 잔액 35.2%·신규 43.7%로 제1금융권 최고 수준까지 끌어올렸습니다. 이 숫자를 해석하면 토스뱅크는 '포용금융' 정체성을 적극적으로 내세우며 기존의 상한을 뚫고 있고, 카카오뱅크와 케이뱅크는 기준에 맞추어 운영하는 균형 전략을 취하고 있음을 알 수 있습니다. 중저신용자 대출 의무는 동시에 연체율·대손충당금 부담을 높이는 양면성을 가지므로, 상품기획자는 "규제 준수 하한선을 지키면서도 신용 리스크를 관리할 수 있는 CSS(신용평가모형) 고도화"라는 과제를 늘 병행해야 합니다.

두 번째 축은 가계대출 규제이며, 2025년은 이 영역이 가장 급격하게 변한 해였습니다. 2025년 6월 27일 발표된 6·27 대책은 수도권 주택담보대출의 개인별 한도를 6억 원으로 제한하고, 10월 15일의 10·15 대책은 주택담보대출인정비율(LTV)을 70%에서 40%로 축소하면서 전세대출까지 총부채원리금상환비율(DSR) 산정에 반영하는 대대적 강화였습니다. 특히 10·15 대책은 은행의 주택담보대출 위험가중치 하한을 2026년 1월에 조기 상향(15%에서 20%)하는 조항을 포함했는데, 이는 동일한 주담대 잔액이라 하더라도 은행이 보유해야 하는 자본이 늘어남을 의미하며 결과적으로 주담대의 자본효율성(RWA 대비 수익)을 낮추는 효과를 가집니다. 상반기 기준 인뱅 3사의 가계대출 비중은 평균 92%에 달해 이 규제의 직격탄에 노출되어 있고, 시중은행이 총량 규제로 창구를 조이자 수요가 인뱅으로 몰리면서 카카오뱅크 주담대는 매일 오전 6시 개시 후 1~2시간 내 일일 한도가 소진되는 기현상이 벌어졌습니다. 세 번째 축은 전자금융거래법 개정이며, 2025년 11월 28일 국회 본회의를 통과해 2026년 12월 17일 시행 예정인 이 법은 위메프·티몬 미정산 사태의 후속 조치로 PG(Payment Gateway) 업 체계를 전면 개편하고, 정산대금 외부관리 의무화, 대주주 변경 시 금융당국 승인 요건 강화 등을 담고 있습니다. 이는 직접적으로 인터넷은행을 겨냥한 법은 아니지만, 인터넷은행이 핵심 수익원으로 키우는 BaaS·오픈뱅킹·임베디드 파이낸스 전반의 운영 환경을 바꾸는 대형 변수이며, 상품기획자는 새로운 법률 환경에서 제휴 기반 상품의 자금흐름·정산·보호 체계를 설계할 줄 알아야 합니다.

세 규제가 동시에 작동하는 지점에서 상품기획자는 일종의 트릴레마에 직면합니다. 중저신용 의무를 충족하기 위해 신용대출을 늘리면 연체율이 오르고, 연체율이 오르면 자본비용이 늘어납니다. 가계대출 규제 주담대 성장이 막히면 대안을 SME로 돌려야 하는데, SME는 신용리스크가 더 높고 CSS 모델 구축에 시간이 걸립니다. 비이자수익을 키우기 위해 BaaS·제휴 상품을 확대하면 전자금융거래법 강화로 운영 복잡도가 올라갑니다. 결국 이 세 축 사이에서 최적의 상품 믹스를 찾아내는 것이 인터넷은행 상품기획의 본질이며, 이는 케이뱅크의 "가계:SME 5대5" 장기 목표가 단순한 포트폴리오 조정이 아니라 구조적 리스크 분산 전략임을 이해하는 출발점이 됩니다.

### 3사 체제로 굳어진 시장과 둔화된 성장 모멘텀

제4 인터넷은행 예비인가가 2025년 연내 사실상 무산되면서 한국 인터넷은행 시장은 카카오뱅크·케이뱅크·토스뱅크의 3사 체제로 고착되었습니다. 2025년 말 기준 고객 수는 카카오뱅크 2,670만 명(대한민국 국민 전체의 절반 수준이라는 점은 플랫폼 파워를 단적으로 보여줍니다), 케이뱅크 1,553만 명, 토스뱅크 1,423만 명이며, 수신 잔액은 각각 68.3조 원, 28.4조에서 30.4조 원, 30.07조 원 수준입니다. 표면적으로는 3사 모두 천만 명 단위의 고객 기반을 보유한 안정적 플레이어로 보이지만, 당기순이익 궤적을 놓고 보면 셋의 길은 뚜렷이 갈라지고 있습니다. 카카오뱅크는 4,803억 원으로 플러스 9.1% 성장하며 견조한 확장세를 유지했고, 토스뱅크는 968억에서 1,019억 원으로 플러스 111~136% 수준의 폭발적 성장을 기록해 흑자 전환 2년 차에 이미 수익성의 2단 가속을 보여주었습니다. 반면 케이뱅크는 1,126억 원으로 전년 대비 마이너스 12.1%의 역성장을 보이며, 3사 중 유일하게 수익이 줄어든 플레이어로 남았습니다. 같은 해 각사 NIM은 카카오뱅크 1.81%, 토스뱅크 2.56%인 반면 케이뱅크는 1.38%로 3사 최저를 기록했는데, 이 1%p 이상의 격차는 수치 이상의 의미를 가집니다. 2024년 7월 가상자산이용자보호법 시행에 따라 업비트 예치금 이용료율이 0.1%에서 2.1%로 21배 상승

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

한 영향이 케이뱅크의 조달비용을 구조적으로 압박하고 있음을 보여주는 것입니다.

흥미로운 역설은 대출금리에서 관측됩니다. 2025년 10월 기준 마이너스통장 평균금리를 보면 카카오뱅크 6.36%, 케이뱅크 5.65%, 토스뱅크 6.28%로 인뱅 3사가 5대 시중은행 평균 4.57%를 상회해 인뱅 대출금리가 시중은행보다 높은 '금리 역전' 현상이 나타났습니다. 일반적 직관과는 정반대인 이 결과의 원인은 두 가지입니다. 첫째, 시중은행이 가계대출 총량 규제로 한도를 조이면서 단기·고위험 대출 수요가 인뱅으로 몰렸고, 인뱅은 이 수요를 받아들여 리스크 프리미엄을 반영해 금리를 보수적으로 책정할 수밖에 없었습니다. 둘째, 인뱅의 조달구조는 여전히 예금·요구불 중심이므로 금리 인상기에는 조달비용이 시중은행보다 민감하게 반응합니다. 이 역전 현상은 "인터넷은행은 항상 저렴한 은행"이라는 기존 프레임이 더는 유효하지 않음을 드러내는 상징적 사건이며, 상품기획자가 금리 설계 시 "단순 저금리 경쟁"이 아니라 "고객 세그먼트별 리스크 프라이싱과 서비스 가치"를 함께 설계해야 하는 시대가 왔음을 시사합니다.

### 가치사슬 재편 — 이자에서 비이자로의 무게중심 이동

전통적인 은행 가치사슬은 "수신→여신→비이자수익→투자·연계서비스"의 순차 구조로 설명되어 왔고, 한국 은행업은 오랫동안 수신에서 여신으로 이어지는 예대마진인 수익의 절대적 비중을 차지하는 구조였습니다. 그러나 인터넷은행 시장에서는 지난 2~3년 사이 이 무게중심이 비이자수익 쪽으로 급격히 이동하고 있으며, 이 흐름을 가장 잘 읽고 가장 빨리 달려가는 플레이어가 장기 승자가 될 가능성이 높습니다. 카카오뱅크 3분기 누적 비이자수익은 1조 886억 원으로 전년 대비 22.4%를 성장하며 영업수익의 36%를 차지했고, 이 안에는 대출비교 서비스 실행액 3분기 1.22조 원(플러스 22%), 제휴사 70개로 확대된 플랫폼 수수료, 광고 수익, MMF·ETF·펀드 판매 수수료 등이 포함됩니다. 토스뱅크 비이자수익도 플러스 52% 성장하며 이익 성장의 견인차 역할을 했고, 이는 '슈퍼앱' 모델에서 은행 계정이 각종 금융·비금융 서비스의 접점이 되면서 자연스럽게 수수료 수익이 축적되는 구조가 작동하고 있음을 보여줍니다.

반면 케이뱅크는 2025년에도 영업수익의 약 84%가 이자수익인 전통 은행형 구조를 유지하고 있고, 수수료수익 내 35%가 업비트 펌뱅킹에서 발생하는 단일 파트너 의존형 구조를 갖고 있습니다. 이는 두 가지 의미를 지닙니다. 첫째, 케이뱅크는 가치사슬 재편 경쟁에서 가장 늦게 출발선에 선 상태이며, 둘째, 이 단일 파트너가 이탈하거나 계약 조건이 악화될 경우 전체 비이자수익 구조가 흔들릴 수 있는 집중 리스크를 안고 있습니다. 이 구조적 약점은 케이뱅크가 상장 이후 "플랫폼 수익화 첫 번째 은행이 되겠다"는 메시지를 경영진이 반복적으로 발신하는 이유이기도 합니다. 즉 상품기획 지원자는 케이뱅크의 현재를 "예대마진에 의존하는 전통 은행의 마지막 잔상"으로 이해하고, 자신이 입사해서 기획할 상품이 어떻게 이 가치사슬을 수평적으로 확장(예금-대출 → 결제-송금-투자-보험-광고-데이터)할 수 있을지를 구체적으로 그려낼 수 있어야 합니다. 이 시각은 단순 여수신 상품 기획을 넘어 "Revenue Mix를 바꾸는 상품 기획자"라는 상위 레이어의 정체성으로 이어집니다.

### 글로벌 챌린저뱅크 비교로 본 케이뱅크의 좌표

글로벌 챌린저뱅크 지형을 들여다보면 케이뱅크가 서 있는 좌표가 더 명확해집니다. 브라질의 누뱅크는 고객 1.186억 명, 2024년 매출 115억 달러, 순이익 19.7억 달러를 기록하며 2022년 흑자 전환 후 가파른 이익 성장을 이어가고 있는 대표적 '신용카드·소비자금융 중심 대출형' 네오뱅크입니다. 누뱅크의 핵심은 브라질이라는 고성장·은행 계좌 저보급 시장에서 초저비용 운영과 신용카드 리워드 단순화로 대중 고객을 한꺼번에 빨아들인 전략이며, 이는 선진국의 성숙 시장에서는 그대로 복제하기 어렵습니다. 영국의 레볼루트는 고객 5,250만 명에서 6,500만 명으로 성장하며 2024년 매출 31억 파운드, 순이익 7.9억 파운드로 4년 연속 흑자를 기록하고 기업 가치 750억 달러에 도달하며 누뱅크를 제치고 세계에서 가장 가치 있는 네오뱅크로 등극했습니다. 레볼루트의 DNA는 환전·주식·암호화폐·구독형 프리미엄 요금제로 수익을 다각화한 '슈퍼앱' 모델이며, 특히 'Revolut Ultra'

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

같은 월 구독형 상품은 전통 은행의 수수료 체계와 근본적으로 다른 수익 구조를 만들어냈습니다. 영국의 문조는 고객 1,220만 명, 2025 회계연도 매출 12억 파운드, 세전이익 1.139억 파운드로 8배 급증하며 영국 주거은행(primary bank) 점유율 33%라는 놀라운 수치와 함께 SME 영역 확장을 본격화하고 있습니다. 미국의 차임은 고객 2,234만 명, 2025년 1분기 첫 흑자 전환 후 2025년 6월 기업가치 116억 달러에 나스닥 상장을 이루었고, 수익 구조의 90%가 직불카드 인터체인지 수수료라는 극단적으로 단순화된 모델을 증명했습니다.

액센츄어의 분석에 따르면 네오뱅크의 평균 고객당 연수익(ARPU)은 45달러로 전통 은행의 350달러의 8분의 1 수준에 불과하며, 글로벌 15대 네오뱅크 중 흑자인 곳은 11개뿐입니다. 즉 네오뱅크 모델은 '더 많은 고객에게 더 저렴하게'라는 규모의 경제 논리를 따라가야만 지속 가능한데, 한국 시장은 인구 5,100만 명의 중견 시장에서 이미 카카오뱅크가 국민의 절반에 도달한 상태이므로 '규모 확장'만으로는 더 이상 성장 동력을 얻기 어려운 단계에 진입했습니다. 케이뱅크가 2030년 목표로 내세운 "플랫폼 + SME + AI·디지털자산" 3축 전략은 사실상 레블루트(BaaS·크립토), 문조(SME), 누뱅크(대출)의 혼합형 포지셔닝이며, 뒤집어 말하면 아직 하나의 결정적 차별화 축을 확립하지 못한 상태라는 해석도 가능합니다. 상품기획 지원자가 "케이뱅크의 글로벌 벤치마크는 누구입니까"라는 질문을 받았을 때, 단순히 한두 회사를 지목하기보다 "SME 영역은 문조, BaaS 영역은 레블루트, 스테이블코인 해외송금은 싱가포르의 YouTrip 모델, 개인사업자 대안신용평가는 브라질 누뱅크의 접근법"처럼 기능별로 벤치마크를 분리해 제시하는 것이 훨씬 전문적인 답변이 됩니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

면접에서 "인터넷은행 산업에서 가장 중요한 구조 변화가 무엇이나"는 질문을 받는다면, 단순히 '디지털화' 또는 'AI 도입'이라는 일반론 대신 "이자이익 중심에서 비이자수익과 플랫폼 중심으로의 가치사슬 재편"을 축으로 답변하는 것이 차별화됩니다. 그리고 이 축 위에서 케이뱅크가 이 재편에서 가장 늦게 출발했다는 사실을 솔직히 직시하고, "업비트 이외의 독립 비이자 라인업(BaaS 제휴, SME 대출, 마이데이터 기반 추천, 외화 송금)을 어떻게 독자 수익원으로 설계할 것인가"라는 문제의식을 제시하는 것이 좋은 답변입니다. 특히 10·15 대책 이후 주담대 위험가중치 상향으로 자본 효율성이 상품 설계의 핵심 변수가 된 시점이므로, "위험가중자산(RWA) 최소화 관점에서 대출상품 구조를 어떻게 재설계할 것인가"라는 질문에 답할 준비가 필요합니다. 예를 들어 "보증부 대출 비중 확대, 금융보증보험 연계, 공동대출 구조화, 우량 SME로의 믹스 이동"과 같은 구체적 솔루션을 제시할 수 있어야 합니다. 또한 중저신용자 의무가 모두 30% 이상으로 충족된 지금은 규제 준수가 차별화가 아니라 기본 요건이 되었으므로, 경쟁의 초점이 "CSS 고도화를 통해 동일 중저신용 비중을 유지하면서 연체율을 얼마나 낮출 수 있는가"로 이동했다는 점을 지원자는 놓치지 말아야 합니다.

## 2장. 경쟁사 비교와 케이뱅크 포지셔닝

### 3사의 숫자로 본 경쟁 구도 재해석

2025년 3분기 기준 숫자들을 병치해 보면 세 은행의 DNA가 더 선명해집니다. 카카오뱅크는 고객 2,624만 명, MAU 1,997만 명, 총자산 73.99조 원, 수신 65.7조 원, 여신 45.2조 원, 3분기 누적 순이익 3,751억 원(플러스 5.5%), 비이자수익 8,352억 원(플러스 26.7%), NIM 1.81%, 연체율 0.51%, BIS 22.73%로 모든 지표에서 압도적 플랫폼 1위의 위상을 유지하고 있습니다. 특히 MAU 1,997만 명은 한국 전체 경제활동인구의 약 70% 수준을 매일 앱에서 만나고 있다는 의미이며, 이 숫자 자체가 카카오뱅크를 '은행'이 아닌 '금융 플랫폼'으로 재정의하게 만듭니다. 케이뱅크는 고객 1,497만 명(연말 기준 1,553만 명), 총자산 약 30조 원, 수신 30.4조 원, 여신 17.9조 원, 3분기 누적 순이익 1,034억 원(마이너스 15.5%), NIM 1.38%, 연체율 0.56%, NPL 0.54%,

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

BIS 15.01%로 표면적으로는 안정적이나 수익성이 둔화된 국면에 있으며, 특히 3분기 단독 순익 192억 원(마이너스 48.1%)은 IT 인프라 투자와 마케팅 비용 증가에 따른 일시적 요인이 있다 하더라도 3사 중 유일한 역성장이라는 점에서 시장의 우려를 키우는 요인이 되었습니다. 토스뱅크는 고객 1,370만 명(연말 1,423만 명), MAU 981만 명(플러스 26.3%), 총자산 33.28조 원, 수신 30.07조 원, 여신 15.35조 원, 3분기 누적 순이익 814억 원(플러스 136%), NIM 2.56%로 3사 중 최고, 연체율 1.07%, BIS 16.55%를 기록하며 후발주자의 고속 추격 그래프를 그리고 있습니다.

이 숫자들을 포지셔닝 언어로 번역하면 세 은행은 뚜렷한 전략적 방향성을 보입니다. 카카오뱅크는 '플랫폼 성숙과 확장'의 단계에 있고, 자기 플랫폼 위에서 수익화를 극대화하는 광고·대출비교·교차판매 모델로 이동 중입니다. 토스뱅크는 '정체성 강화와 수익성 증명'의 단계에 있고, 포용금융이라는 브랜드 자산을 유지하면서도 전월세보증금 대출, 보증부 대출 확대를 통해 건전성과 성장성을 동시에 증명하고 있습니다. 케이뱅크는 '전환과 증명'의 단계에 있으며, 업비트 의존에서 벗어나 SME·스테이블코인·BaaS로 정체성을 새로 쓰고 있는 중이지만 아직 완결된 그림을 시장에 보여주지 못한 상태입니다. 여기에 토스뱅크가 2028년 IPO를 목표로 빠르게 움직이고 있다는 점까지 겹치면, 케이뱅크는 '상장 프리미엄'이라는 1등 카드를 들고 있으면서도 다음 2~3년 안에 토스뱅크의 수익성 곡선과 플랫폼 확장 속도에 쫓기는 입장이 됩니다. 상품기획 지원자는 이 경쟁 구도를 "1등은 카카오뱅크가 굳혔고, 3등 토스뱅크가 올라오고 있으며, 2등 케이뱅크는 이 사이에서 독자적 가치 제안을 확립해야 하는 샌드위치 포지션"이라고 요약할 수 있어야 합니다.

### 상품 포트폴리오로 본 비즈니스 모델의 본질

카카오뱅크의 상품 DNA는 '락인형 생활금융'으로 요약할 수 있습니다. 모임통장은 1,220만 명, 10.5조 원 규모로 요구불 잔액의 27%를 차지할 정도로 주력 락인 상품이 되었으며, 이는 '단체 회비 관리'라는 사회적 행위가 은행 앱 안에서 일어나도록 설계된 전형적인 생활금융 기획입니다. 2025년 9월 출시된 우리아이통장과 적금은 한 달 만에 10만 명을 돌파하며 초기 고객층의 자녀 세대를 조기 확보하는 '세대 확장' 전략을 구현했고, AI검색과 시금용계산기는 출시 100일 만에 누적 이용자 100만 명을 기록하며 '금융 질문을 구글이 아닌 카카오뱅크 앱에서 하도록' 만드는 새로운 인터페이스 선점 경쟁에 뛰어들었습니다. 2025년 10월 하나은행이 5대 시중은행 중 최초로 카카오뱅크 대출비교 서비스에 입점한 사건은 플랫폼의 힘이 시중은행의 자존심을 굴복시킨 상징적 장면이었고, MMF박스는 2025년 6월 27일 출시 이후 3분기까지 개인 MMF 시장 순증 점유율 70%를 가져가면서 예금 아닌 예금 유사 상품으로 단기자금을 끌어들이는 혁신을 보여주었습니다. 카카오뱅크의 경쟁력은 "은행 계좌 이상의 생활 도구"로 포지셔닝된 상품들이며, 상품기획자의 관점에서 가장 배울 점은 "금융상품의 이름에 금융 용어가 거의 들어가지 않는다"는 언어 전략입니다.

토스뱅크의 DNA는 '포용과 슈퍼앱'의 교차점에 있습니다. 전월세보증금대출은 4.1조 원으로 플러스 76% 성장하며 주거 불안정 계층을 위한 핵심 상품으로 자리 잡았고, 보증부 대출 비중을 22.4%에서 38%로 끌어올리며 신용대출의 건전성 리스크를 구조적으로 낮췄습니다. '나눠모이기 통장'은 목표 금액을 설정하고 자동 이체로 잘게 나누어 모으는 행동유도형 상품이며, 서울신용보증재단과의 협약 마이너스통장은 소상공인이 공공 보증 기반으로 마통을 쓸 수 있도록 설계해 포용금융과 상업성을 결합한 좋은 사례입니다. WM 영역에서는 '목돈굴리기' 누적 연계금액 20조 원(플러스 39%)을 기록하며 플랫폼을 통해 고객 자산을 관리하는 전형적인 자산관리 확장 전략을 보여주었고, 중저신용대출 비중 35.2%는 제1금융권 최고 수준으로 이는 "우리는 다른 은행이 안 하는 것을 한다"는 브랜드 차별화를 숫자로 증명한 것입니다. 토스뱅크의 상품 언어는 "질문을 먼저 던지고, 답을 상품으로 만든다"는 프로세스가 체화되어 있고, 이는 "왜 한 달에 한 번만 이자를 받아야 하는가"라는 질문에서 '매일 이자받기'가 탄생한 것과 같은 맥락입니다.

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

케이뱅크의 DNA는 '특화 상품의 묶음(bundle of specialties)'으로 요약됩니다. 파킹통장 플러스박스는 2025년 3분기 잔액 12조 원에 달하며 연 최대 2.2%라는 업계 경쟁력 있는 금리를 제공하고, 아파트담보대출은 2020년 8월 국내 최초 비대면 상품으로 출시된 이래 누적 4조 원을 넘어섰으며 2025년 8월 잔액 7.7조 원으로 전년 동월 대비 87.8% 급성장했습니다. 사장님 부동산담보대출은 연 3.2%라는 업계 최저 금리와 연체율 0.62%라는 업계 최저 건전성을 동시에 달성하며 2025년 말 2.31조 원 규모에 이르렀고, 햇살론15와 아낌e-보금자리론(연 2.65%) 같은 정책성 상품도 주축으로 운영되고 있습니다. 카카오뱅크가 "플랫폼을 통해 라이프스타일을 장악"하고 토스뱅크가 "포용금융의 철학을 상품으로 번역"하는 방식으로 정체성을 표현한다면, 케이뱅크는 "각 카테고리에서 업계 최초 또는 업계 최저의 특화 상품을 쌓아간다"는 축적 방식으로 정체성을 구성해왔습니다. 이 방식의 장점은 개별 상품의 경쟁력이 선명하다는 것이고, 단점은 여러 특화 상품이 하나의 통합된 브랜드 경험으로 융합되지 못하고 분절되어 보일 수 있다는 점입니다. 지원자는 이 분절감을 극복하는 방향, 즉 "플러스박스의 저원가 예금 + 아담대의 대한 트래픽 + 사장님 대출의 SME 진입점이 하나의 '케이뱅크 경제권'으로 연결되는 설계"를 상품기획의 숙제로 제시할 수 있습니다.

### 주주 구조가 규정하는 케이뱅크의 운명

케이뱅크의 주주 구조는 단순한 지배구조를 넘어 회사의 전략적 방향성과 리스크 프로파일을 결정짓는 핵심 변수입니다. 최대주주인 BC카드(KT 자회사)는 상장 이전 기준 지분 33.72%, 약 1.267억 주를 보유하고 있으며, 이는 특례법이 허용한 34% 한도의 사실상 최대치에 근접한 수치입니다. 그 외에 우리은행 11.96%(상장 후 9.22%로 조정), 베인캐피탈과 MBK파트너스 각 8.19%(재무적 투자자), MG새마을금고 5.78%, NH투자증권 5.52%, JS신한파트너스 5.12%, 한화생명 3.13%의 구조로 짜여 있습니다. 이 구조의 함의는 크게 세 겹으로 나누어 읽어야 합니다.

첫 번째 겹은 KT-BC카드 계열 ICT 인프라와의 구조적 시너지입니다. KT는 통신사로서 실시간 통화 데이터와 AI 음성 인식 기술을 보유하고 있고, BC카드는 국내 최대 가맹점 결제 데이터를 보유하고 있는 플레이어입니다. 이 두 인프라와 케이뱅크의 예금·대출 데이터가 결합되면, 이론적으로는 한국에서 가장 풍부한 개인·사업자 금융·소비·통신 데이터가 한 그룹 안에 모이는 구조가 만들어집니다. 실제로 2025년 3월 국내 금융권 최초로 KT '후후' 서비스와 연동한 AI 보이스피싱 실시간 탐지 기술이 도입되어 12월까지 386건을 사전 탐지했고, 같은 해 BC카드의 가맹점 데이터를 활용한 개인사업자 대안신용평가 모델이 여신에 투입되었으며, 한·일 원화 스테이블 코인 해외송금을 위한 팩스프로젝트(Project Pax)의 개념증명이 성공적으로 마무리되었습니다. 이는 케이뱅크가 주주 시너지를 단순한 마케팅 구호가 아닌 실질적 상품 역량으로 구현하고 있음을 보여주는 증거입니다.

두 번째 겹은 재무적 투자자의 IPO 완주 압박이었습니다. 2021년 7월 단행된 유상증자 1.25조 원 중 7,250억 원은 재무적 투자자들의 자금이었고, 이 투자에는 2026년 7월까지 상장이 완료되지 않을 경우 동반매각청구권(tag-along right)을 행사하거나 풋옵션을 행사해 연 8%의 내부수익률(IRR)을 보장받을 수 있는 권리가 부여되어 있었습니다. 특히 BC카드는 공모가가 이 IRR 8%를 충족하지 못할 경우 약 1,100억 원의 수익 보전 의무를 지는 구조였기 때문에, 2026년 3월 IPO는 사실상 "하지 않으면 심각한 재무적 대가를 치러야 하는" 수준의 강제력이 걸린 이벤트였습니다. 이 배경은 상장이 일부에서 "흥행보다 실리"로 평가된 이유를 설명하며, 공모가가 희망밴드 하단인 8,300원으로 확정된 것은 흥행 실패라기보다 FI의 IRR 확보를 위해 계산된 최소 가격이었다는 해석이 가능합니다.

세 번째 겹은 상장 이후의 오버행 리스크입니다. FI 지분의 보호예수는 2026년 6월에 절반, 9월에 나머지와 우리은행 지분 1.19억 주(발행주식의 29.3%)까지 해제될 예정이어서, 상장 첫해 하반기에는 대규모 매각 압력이 잠재적으로 작동합니다. 주가가 공모가 대비 마이너스 22.7%까지 하락한 2026년 4월의 상황은 이 오버행 리

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

스크를 시장이 이미 선반영하고 있다는 해석이 가능하며, 이는 경영진이 "조기에 뚜렷한 성장 스토리와 수익 개선 근거를 보여주어야 한다"는 압박을 받는 이유가 됩니다. 상품기획 지원자가 이 구조를 이해하고 면접에서 "저라면 상장 이후 6~12개월 안에 이러한 상품·서비스를 출시해 오버행 해제 전에 가치 증명을 완료하겠다"는 시간축 기반의 제안을 내놓을 수 있다면, 다른 지원자와 질적으로 구분되는 답변이 됩니다.

### 업비트 제휴의 양면성 — 생명줄이자 족쇄

업비트(두나무)와의 실명계좌 제휴는 2020년 6월 시작되어 케이뱅크의 수신 급팽창과 고객 증가를 이끈 결정적 성장 엔진이었습니다. 그러나 2024년 7월 가상자산이용자보호법 시행으로 예치금 이용료율이 0.1%에서 2.1%로 21배 상승하면서 계약 구조가 근본적으로 바뀌었고, 같은 해 이 제휴는 3년 계약에서 1년 단위 계약으로 전환되었습니다. 2025년 10월 2일에는 2026년 10월까지 1년 추가 연장이 발표되었는데, 이 짧은 계약 기간 자체가 제휴의 불확실성을 제도적으로 노출하는 효과를 가집니다. 이용료율 인상은 케이뱅크 입장에서 이자비용이 연 1,000억 원 이상 증가하는 효과를 가져왔고, 동시에 수수료 수익은 2024년 179억 원으로 영업이익의 13.4%, 비이자이익의 29%를 차지했습니다. 즉 업비트 제휴는 이제 "순수익 극대화 수단"이라기보다 "이자비용과 수수료 수익이 상쇄되는 대형 손익 통로"가 되었고, 케이뱅크 수신에서 업비트 예치금이 차지하는 비중은 2021년 말 52.9%에서 2025년 9월 24.6%로 낮아졌습니다. 표면적으로는 의존도가 구조적으로 개선된 것처럼 보이지만, 수수료 수익 내 업비트 비중은 여전히 35%로 유지되고 있어 "규모 의존도는 낮아졌으나 수익성 의존도는 여전히 높은" 이중 구조가 남아 있습니다.

2025년 10월 네이버파이낸셜과 두나무의 합병 공식화는 이 제휴의 장기 리스크를 한 단계 격상시켰습니다. 주식교환 비율은 1주당 2.54주로 산정되었고, 기업가치는 네이버파이낸셜 4.9조 원, 두나무 15.1조 원으로 평가되어 두나무가 합병 후 실질적 주도권을 가질 가능성이 높습니다. 합병 완성 이후 두나무의 업비트는 네이버파이낸셜의 네이버페이 결제망·정산망과 연결되는 시나리오가 매우 유력하며, 이 경우 업비트가 "굳이 케이뱅크 펌뱅킹을 통할 필요가 없는" 자체 입출금 인프라를 보유하게 될 수 있습니다. 또는 이 합병을 계기로 업비트가 시중은행(하나금융지주 등)과의 제휴로 전환할 가능성도 배제할 수 없습니다. 실제로 하나은행, KB국민은행, 우리은행은 2025년 상반기 업비트 유치전에 뛰어들었다가 7월경 사실상 무산된 바 있으며, 이 과정에서 시중은행이 "가상자산 거래소 제휴에 진지하게 관심을 가지는 시대"가 열렸음이 확인되었습니다. KB국민은행은 2025년 3월 빗썸과 제휴 변경(NH→KB)을 성사시키며 첫 주 예치금 1.7조 원을 유입시키는 성과를 거두었고, 신한은행(코빗), 전북은행(고팍스), 우리은행(코인원 협의) 등으로 제휴 지형이 확산되었습니다. 즉 케이뱅크가 오랫동안 누려온 "업비트 독점"이라는 지위는 더 이상 구조적 해자가 아니며, 재계약 조건은 케이뱅크에 불리한 방향으로 조정될 가능성이 현실적입니다.

### IPO 삼수 성공과 주가의 냉정한 평가

케이뱅크의 상장은 2022년과 2024년 두 차례의 철회 끝에 2026년 3월 5일 삼수 만에 성공했습니다. 2025년 11월 10일 예비심사 청구, 공모주식 6,000만 주(기존 8,200만 주에서 축소, 50%가 구주매출), 희망밴드 8,300원에서 9,500원로의 밸류에이션 재조정이 이루어졌고, 2026년 2월 10~12일의 기관 수요예측에서는 2,007개 기관이 참여하고 경쟁률 199:1, 주문 총액 58조 원이라는 외형상 화려한 결과가 나왔습니다. 그러나 속을 들여다보면 신청 물량의 66.9%가 밴드 하단에 집중되었고, 상단 이상 가격에 제출된 물량은 0.5%에 그쳤으며, 의무보유 미확약 비율이 87.6%에 달하는 등 기관투자자들의 장기 보유 의지가 약하다는 신호가 곳곳에 드러났습니다. 결국 공모가는 희망밴드 하단인 8,300원으로 확정되었고 시가총액은 3조 3,673억 원, PBR(주가순자산비율)은 1.38배 수준으로 정해졌는데, 이는 카카오뱅크의 PBR 2.03배와 비교해 약 32% 할인된 가격입니다. 이 디스카운트는 "케이뱅크는 카카오뱅크와 동일한 프리미엄을 받을 만한 성장성이 아직 증명되지 않았다"

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

는 시장의 평가를 그대로 반영한 것입니다. 상장 한 달 후 주가는 6,420원으로 공모가 대비 마이너스 22.7%를 기록하며 냉담한 평가가 이어졌고, 이는 구주매출 비중이 높았다는 점, 업비트 재계약 리스크, 3분기 실적 부진이 복합적으로 작용한 결과입니다.

다만 자본적 효과는 결정적이었습니다. 2021년 유상증자로 조달한 7,250억 원은 상장 이후 보통주자본으로 인정받아 BIS 비율이 15.01%에서 24.46%로 약 9.45%p 개선되었고, 이에 따라 약 10조에서 11조 원의 추가 대출 여력이 확보되었습니다. 이 자본 여력은 향후 SME 대출 확장과 주택담보대출 성장, 그리고 신사업 투자의 기반이 되며, 2030년 자산 85조 원 비전을 뒷받침하는 물리적 기반이 됩니다. 즉 IPO는 '흥행'의 관점에서는 실패에 가까웠지만 '자본 확충'이라는 실질 목적에서는 성공이었고, 이제 과제는 "확충된 자본을 어떤 상품과 서비스로 써서 주가를 공모가 이상으로 끌어올릴 것인가"로 이동했습니다. 이 과제의 최전선에 있는 직무가 바로 상품기획이며, 지원자는 이 문맥을 이해하고 "내가 기획할 상품이 1주당 얼마의 가치 기여를 할 수 있는가"라는 경영자 관점에서 답변할 수 있어야 합니다.

### 시중은행과의 경쟁 구도 변화

주택담보대출 시장에서 인터넷은행의 점유율 확대는 최근 2~3년 한국 은행업에서 가장 두드러진 구조 변화 중 하나입니다. 인뱅 3사의 주담대와 전월세대출 잔액 합계는 2023년 5월 19.3조 원에서 2024년 8월 34.4조 원으로 전년 동월 대비 47% 증가하며 11조 원의 순증을 기록했고, 2024년 초 대환대출 인프라 출시가 이 급증의 기폭제가 되었습니다. 비대면 대환의 편의성이 압도적이다 보니 기존 시중은행 주담대 고객이 클릭 몇 번으로 인뱅으로 갈아타는 흐름이 일상화되었고, 시중은행은 이 흐름을 두 가지 방향에서 대응하고 있습니다. 첫 번째 방향은 인뱅 플랫폼에 '입점'해 생존 공간을 확보하는 전략입니다. 하나은행은 2025년 10월 카카오뱅크 대출 비교 서비스에 5대 시중은행 중 최초로 입점했고, 같은 시기 두나무와 블록체인 업무협약을 체결하며 디지털자산 생태계 진입을 선언했습니다. 이는 과거 "인뱅은 경쟁자"라는 관점에서 "인뱅은 채널"이라는 관점으로 시중은행의 인식이 변화한 상징적 사건입니다. 두 번째 방향은 가상자산 거래소 제휴 시장에 직접 뛰어드는 것이며, KB국민은행이 2025년 3월 빗썸과 제휴를 전환해 첫 주 예치금 1.7조 원을 유입시킨 사례가 이를 증명합니다. 1거래소-1은행이라는 규제 원칙은 유지되고 있지만, 기존에 사실상 케이뱅크만 접근 가능했던 이 시장이 시중은행에도 열리면서 가상자산 제휴가 더 이상 인터넷은행만의 해자가 아니게 되었습니다.

이 경쟁 구도의 변화가 케이뱅크에 주는 시사점은 양면적입니다. 부정적 측면은 업비트라는 기존 자산의 전략적 가치가 하락하고 있다는 점이고, 긍정적 측면은 시중은행 전체가 디지털자산·블록체인 영역으로 들어오면서 이 영역의 시장 크기 자체가 커지고 있다는 점입니다. 상품기획 지원자는 이 양면성을 동시에 보고, "케이뱅크가 먼저 축적한 가상자산 관련 운영 노하우(예치금 관리, AML, 실시간 체결 연동)를 SaaS형 BaaS 상품으로 재포장해 다른 은행·핀테크에 판매하는 수익화 경로"와 같은 창의적 답변을 준비할 수 있습니다. 이는 "경쟁자가 되는 시장"을 "고객이 되는 시장"으로 바꾸는 발상이며, 글로벌 BaaS 플레이어들이 실제로 성공한 경로이기도 합니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

케이뱅크 상품기획 지원자는 "왜 카카오뱅크가 아니라 케이뱅크인가"라는 질문에 숫자와 논리로 답할 준비가 필요합니다. 표면적으로 카카오뱅크는 규모, 수익성, MAU, 플랫폼 성숙도 모든 면에서 우월해 보이지만, 지원자 관점에서는 "안정된 1등 기업에서 기존 체계를 운영하는 역할"과 "성장 잠재력이 큰 2등 기업에서 게임의 규칙을 새로 쓰는 역할" 중 무엇을 원하느냐의 선택이 중요합니다. 권장 논리는 세 축의 삼각 프레임입니다. 첫째, 플랫폼 성숙도에서는 카카오뱅크에 뒤지지만 상품 단위 특화(플러스박스, 아담대, 사장님 부동산담보대출)에서는 검증된 실행력이 있다는 점, 둘째, IPO를 통해 확보한 자본 기반으로 SME·스테이블코인·BaaS 같은 새 영역을 개

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

척할 여지가 있다는 점, 셋째, 작은 조직 특유의 빠른 의사결정과 개인 단위 오너십이 큰 성장 레버리지가 된다는 점입니다. 특히 상장 이후 주가 하락 국면은 단점이 아니라 "시장이 요구하는 다음 단계의 가치 증명이 바로 지금 상품기획 직군의 책무"라는 지원 동기의 재료가 됩니다. 이 프레임을 자신의 커리어 스토리와 결합해 "나는 안정된 체계를 유지하는 역할보다, 뚜렷한 과제가 앞에 놓인 조직에서 상품으로 답을 쓰는 일에 적합한 사람"이라고 말할 수 있다면 강력한 지원 동기가 됩니다.

### 3장. 케이뱅크 심층 분석

#### 사업 구조 — 여전히 이자이익 중심이나 다변화에 시동

2025년 연결 재무 구조를 들여다보면, 이자이익 4,442억 원(마이너스 7.8% YoY)과 비이자이익 1,133억 원(플러스 40% YoY)이라는 숫자가 케이뱅크의 현재 포지션을 가장 잘 설명합니다. 이자이익이 역성장한 가장 큰 원인은 업비트 예치금 이용료율 인상에 따른 수신 이자비용 증가이며, 이는 동일한 여신 잔액을 유지하더라도 순이자마진이 구조적으로 축소되는 압박 요인으로 작용했습니다. 반면 비이자이익은 40%라는 고성장을 보였는데, 이 성장의 내부 구성은 세 가지 축으로 나누어 볼 수 있습니다. 첫째는 채권매각이익이며, 금리 하락 국면에서 보유 채권의 평가차익을 실현한 재무적 선택이 반영된 결과입니다. 둘째는 MMF 등의 운용수익이며, 단기 자금의 운용처를 다각화하면서 얻은 부가 수익입니다. 셋째는 플랫폼 광고수익과 제휴수수료이며, 카카오페이 제휴를 통한 마이데이터 우회 진입(금융위 마이데이터 본인이 대기가 장기화되는 상황에서의 현실적 대응)과 2024년 9월 신설된 '투자 탭'(주식, 채권, 가상자산, 비상장, 공모주, 실물금, 미술품 조각투자, 명품시계 등 다양한 투자 상품을 한 곳에 모은 메뉴)이 플랫폼 수익 확장에 기여한 결과가 담겨 있습니다.

주목할 포인트는 수신 구성의 변화입니다. 개인 요구불예금 비중이 2024년 말 59.5%에서 2025년 말 65.8%로 6.3%p 확대되었고, 이는 저원가성 예금 기반이 공고해지고 있다는 긍정 신호입니다. 요구불예금은 정기예금과 달리 평균 조달비용이 매우 낮기 때문에(사실상 거의 무이자에 가까운 수준), 이 비중이 올라갈수록 장기적으로 NIM 회복에 구조적 도움이 됩니다. 단, 이 요구불 확대의 상당 부분이 플러스박스라는 특화 파킹통장의 성장에 기인한다는 점을 잊어서는 안 됩니다. 플러스박스는 연 최대 2.2~3.0% 수준의 우대금리를 제공하므로 순수한 '무이자 요구불'은 아니며, '저금리 요구불 유사 예금'의 성격을 가집니다. 따라서 진정한 의미에서의 조달비용 개선은 이보다 낮은 금리의 기본 요구불(급여이체, 생활계좌) 비중을 얼마나 늘리느냐에 달려 있으며, 이는 상품 기획 관점에서 '주거래은행화(primary bank)' 상품 설계가 다음 단계의 핵심 과제임을 시사합니다.

#### 여신 포트폴리오의 쉐임과 균형 찾기

2025년 말 기준 여신 잔액 18.38조 원의 구성을 해부하면, 가계대출 비중이 90% 이상이라는 구조적 쉐임이 케이뱅크 리스크 프로파일의 가장 큰 특징입니다. 이 안에서 아파트담보대출의 성장이 가장 두드러지는데, 2024년 3분기 5.77조 원에서 2025년 8월 7.7조 원으로 전년 동월 대비 87.8%의 급성장을 보였고, 이는 2024년 초 출시된 대한대출 인프라의 파급효과가 직접적으로 나타난 결과입니다. 그러나 아담대 비중의 급증은 곧바로 "가계대출 총량 규제의 직접적 타격권"이라는 리스크와 연결되며, 2025년 6·27 대책과 10·15 대책은 이 성장 궤도에 급브레이크를 걸었습니다. 2026년 1월부터 주담대 위험가중치 하한이 15%에서 20%로 조기 상향되면서 동일 잔액을 유지해도 자본 부담이 늘어나고, 이는 주담대 중심 성장 모델이 더는 자본 효율적이지 않음을 경고합니다.

이 쉐임에 대한 반전의 축이 개인사업자(SOHO) 대출입니다. 케이뱅크는 2022년 5월 개인사업자 보증서대출로 SME 시장에 진입했고, 같은 해 9월 신용대출로 확장했으며, 2024년 7월에는 국내 인터넷은행 최초로 비대면

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

개인사업자 부동산담보대출을 출시했습니다. 이 진화 과정은 단순히 상품 라인업 확장이 아니라 "SME 시장에서 어떻게 디지털로 승부할 것인가"라는 근본적 전략의 구현 과정이며, 그 결과는 수치로 증명됩니다. 2024년 말 1.15조 원이던 SOHO 대출 잔액은 2025년 말 2.31조 원으로 전년 대비 100% 성장했고, 2025년 9월에는 누적 공급액 3조 원을 돌파했으며, 업계 유일의 연체율 1% 미만이라는 건전성 지표를 유지하고 있습니다. 구성은 사장님 신용대출 1.38조 원, 부동산담보대출 5,000~6,000억 원, 보증서대출 3,000억 원 수준이며, 2026년 1월부터는 사장님 신용대출 한도가 1억 원에서 3억 원(전문직·고신용 대상)으로 상향되면서 고단가 고객까지 포괄하는 방향으로 전환되었습니다. 케이뱅크는 2027년 3분기에 비대면 법인대출(중소기업) 출시를 계획하고 있고, 2030년 가계와 SME의 여신 비중을 5 대 5로 맞추는 장기 목표를 공개적으로 내걸고 있습니다. 이 목표는 포트폴리오 다변화를 통한 리스크 분산 이상을 의미하며, 은행의 정체성을 "가계 은행"에서 "종합 디지털 금융"으로 재정의하겠다는 선언이기도 합니다.

### 업비트 의존도 — 숫자 속 진짜 리스크

업비트 의존도의 진실은 단순히 '감소 서사'보다 훨씬 복잡한 층위를 갖고 있습니다. 수신에서 업비트 예치금이 차지하는 비중은 2021년 52.9%에서 2025년 9월 24.6%로 현저히 낮아졌고, 이 수치만 보면 구조적 탈의존이 상당히 진전된 것처럼 보입니다. 그러나 수수료수익 내 업비트 비중은 여전히 35% 수준으로, 2024년 기준 영업이익의 13.4%가 업비트 제휴에서 발생했습니다. 더 치명적인 것은 LCR(유동성커버리지비율) 계산 시 케이뱅크가 업비트 수신을 100% 유출 가정이라는 엄격한 내부 기준으로 관리한다는 점입니다. 이는 2023년 말부터 적용된 기준이며, 이론적으로 업비트 예치금이 한꺼번에 이탈해도 대응 가능한 유동성을 상시 유지해야 함을 의미합니다. 그럼에도 불구하고 2024년 4분기 LCR은 170%대 수준에 머물렀는데, 이는 카카오뱅크와 토스뱅크가 600~700%대를 기록하는 것과 비교해 현저히 낮은 수치입니다. 금융감독원이 2025년 중 케이뱅크에 대해 비상계획 수립과 제출을 요구한 배경에는 이 구조적 리스크에 대한 감독 당국의 경계가 깔려 있습니다. 케이뱅크는 "가상자산 예치금은 여신 재원으로 활용하지 않는다"는 원칙을 대외적으로 공식화했지만, 이는 규제 완화를 위한 방어적 입장일 뿐 실제 현금 흐름 관점에서 업비트 예치금이 대차대조표의 큰 축을 구성하고 있다는 사실은 변하지 않습니다.

2026년 10월 재계약을 둘러싼 시나리오는 세 가지로 정리할 수 있습니다. 첫 번째 시나리오는 현 계약의 단순 연장이며, 네이버파이낸셜-두나무 합병 통합 작업이 지연될 경우 당분간 현상 유지가 이어지는 경우입니다. 두 번째 시나리오는 네이버페이의 자체 입출금망 구축이 일부 완료되면서 업비트가 결제·정산 일부를 자체 인프라로 옮기고, 케이뱅크에는 실명계좌 기능 중심으로 제휴가 축소되는 경우입니다. 세 번째 시나리오는 두나무가 시중은행과의 새 제휴를 선택하면서 케이뱅크가 제휴를 전면 상실하는 극단적 경우이며, 이 경우 수신 이탈·수수료 상실·운영 인프라 축소라는 삼중 충격이 발생할 수 있습니다. 상품기획 관점에서 가장 중요한 질문은 "이 세 시나리오 각각에 대해 케이뱅크는 어떤 비이자수익 Plan B를 준비하고 있는가"이며, 이 질문은 실제 면접에서 제기될 가능성이 매우 높습니다. 지원자가 "세 시나리오를 구분하고 각 시나리오별로 어떤 상품 대응이 가능한지"를 구조화해 답변할 수 있다면, 다른 지원자가 접근하지 못하는 영역에서 차별화됩니다. 예를 들어 시나리오 1에서는 예치금 이용료를 재협상 지렛대 확보, 시나리오 2에서는 결제·정산 영역에서 독자 수익을 만들 BaaS API 상품, 시나리오 3에서는 SME 예금·RP를 통한 수신 공백 상쇄 같은 구체적 대응이 논리적으로 연결될 수 있습니다.

### 차별화 포인트 — 플러스박스, 아담대, KT 시너지

파킹통장 '플러스박스'는 케이뱅크 상품 라인업의 왕관 보석 같은 존재입니다. 2024년 9월 2차 리뉴얼로 '입출금통장 3.0'이 발표되면서 한도가 폐지되고 5천만 원 초과분 금리가 연 2.3%에서 3.0%로 인상되었으며, 리워

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

드카드(월 최대 152개 카드 보유 가능) 게이미피케이션이 도입되었습니다. 이 변화는 단순한 금리 조정이 아니라, 고객이 '모으고 분류하는 재미'를 앱 안에서 체험하게 만드는 UX 재설계였습니다. 결과는 명확했습니다. 2024년 3분기 7조 원이던 잔액이 2025년 3분기 12조 원으로 5조 원이 순증했고, 이는 같은 기간 카카오뱅크 모임통장의 성장과 맞먹는 속도입니다. 플러스박스의 성공은 케이뱅크에 두 가지 교훈을 줍니다. 첫째, 단순히 '금리'라는 기능적 속성이 아닌 '경험'이라는 정서적 속성이 저원가성 예금 유입의 핵심 동력임을 확인했고, 둘째, 한 상품이 충분히 깊게 파고들면 전체 수신 구조와 조달비용 프로파일을 바꿀 수 있음을 보였습니다.

아파트담보대출은 2020년 8월 국내 최초 비대면 상품으로 출시된 이래 케이뱅크의 '기술적 명성'을 상징하는 상품이 되었습니다. 최대 한도 10억 원, 만기 40년, 변동 금리 3% 초반, 고정 금리 3% 중반대, 일부 상품은 우대금리 없이도 낮은 금리를 구현하는 단순한 가격 구조가 강점이며, 이는 전통 은행의 "표면금리는 낮지만 까다로운 우대 조건으로 실제 금리는 높아지는" 관행과 차별화됩니다. 단, 2025년 3월까지 코픽스 하락에도 불구하고 가산금리를 연속으로 인상(0.43+0.05+0.06%p)한 '나홀로 금리 인상' 사례는, 총량 관리와 수익성 보증을 위한 기획적 의사결정의 실제 현장 사례로서 면접 토론 소재로 유용합니다. 즉 아담대는 단순히 성공한 상품이 아니라 "상품기획자가 매 분기 수익성·총량·경쟁력 사이에서 미시적 결정을 내려야 하는 살아있는 상품"이며, 이 의사결정 구조를 이해하는 것이 상품기획 직무의 본질을 체화하는 출발점이 됩니다.

KT·BC카드 시너지는 2025년 들어 구체적 결과물로 전환되고 있습니다. 2025년 3월 국내 금융권 최초로 도입된 AI 보이스피싱 실시간 탐지 기술은 KT 계열사의 통신 데이터와 '후후' 서비스를 결합한 결과이며, 12월까지 386건의 보이스피싱 시도가 사전에 차단되었습니다. 이는 단순한 보안 기능이 아니라 "고객이 케이뱅크 앱을 쓸 때 더 안전하다"는 브랜드 메시지로 전환될 수 있는 상품기획적 자산입니다. BC카드 가맹점 데이터를 활용한 개인사업자 대안신용평가 모델은 2024년 4분기부터 여신 심사에 본격 투입되었고, 이는 전통 신용평가사(NICE, KCB)의 자료만으로는 포착하기 어려운 "실제 매출 흐름에 기반한 신용 판단"을 가능하게 만들었습니다. 팩스프로젝트(Project Pax)는 한국과 일본의 원화 스테이블코인을 연결하는 해외송금 개념증명(PoC)에 성공했고, 이는 향후 스테이블코인 상용화 국면에서 케이뱅크가 글로벌 송금 시장의 초기 플레이어가 될 수 있는 기반을 마련했습니다. 이 세 가지 시너지 케이스는 모두 "주주 구조가 단순한 지분 관계가 아닌 실질적 상품 역량으로 전환되고 있다"는 증거이며, 상품기획자는 이 흐름을 이어받아 "차기 KT·BC카드 연계 상품은 무엇이 되어야 하는가"를 제안할 수 있어야 합니다.

### 리스크 요인 — NIM·수익성·MAU·쏠림의 4중 압박

케이뱅크의 리스크 프로파일은 네 가지 압박점으로 요약할 수 있습니다. 첫 번째 압박점은 NIM 하락 궤적이며, 2023년 2.35%에서 2024년 1.91%, 2025년 1.38~1.40%로 2년 만에 약 1%p 가까이 하락한 것은 평균적인 은행 지표 변화 기준으로 매우 급격한 악화입니다. 이 하락의 일차 원인은 업비트 예치금 이자비용 증가이지만, 구조적으로는 가계대출 중심 여신 포트폴리오에서 가격 경쟁을 위해 조달비용 상승을 감수한 결과이기도 합니다. NIM 회복을 위해서는 저원가성 예금 비중 확대, 고수익 SME 대출 비중 확대, 수수료수익 다변화라는 삼각 전략이 동시에 작동해야 하며, 이 셋 중 어느 하나만으로는 속도감 있는 회복이 어렵습니다.

두 번째 압박점은 수익성 지표의 전반적 악화입니다. ROE(자기자본이익률)는 2024년 6.51%에서 2025년 5.26%로 하락했고, ROA(총자산이익률)는 0.51%에서 0.36%로 내려갔습니다. 2030년 ROE 15% 목표까지는 약 10%p의 개선이 필요하며, 이는 단순히 이익 증가만으로는 달성하기 어렵고 자기자본 규모 대비 이익 효율을 근본적으로 바꾸는 구조 개선이 병행되어야 합니다. 세 번째 압박점은 MAU와 플랫폼 열위입니다. 케이뱅크는 MAU 공식 수치를 적극적으로 공개하지 않는데, 이는 카카오뱅크 1,997만 명과 토스뱅크 981만 명이라는 비교 대상 앞에서 수치가 드러날 경우 브랜드 포지셔닝에 부담이 된다는 판단으로 해석할 수 있습니다. MAU는 광고

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

수익, 교차판매, 대출비교·제휴 수수료 모든 플랫폼 수익의 최상위 레버리지 변수이므로, MAU 열위는 케이뱅크가 플랫폼형 비이자수익을 확장하는 데 구조적 제약이 됩니다. 네 번째 압박점은 여신 포트폴리오 쓸림으로, 가계대출 90% 이상이 가계 규제 사이클에 직결되고 경기 둔화 국면에서 리스크 집중도가 커집니다. 여기에 더해 2025년 인뱅 3사 중 최초로 희망퇴직을 실시한 사건은 케이뱅크 조직 내 비용 효율화 시험대에 올랐음을 보여주고, 상장 후 주가 마이너스 22.7%와 2026년 6·9월 오버행 해제가 겹치며 자본시장 압력까지 더해지고 있습니다.

### 2030 비전과 3대 성장축의 속내

2026년 1월 7일 창립 10주년 기념식에서 최우형 행장이 발표한 "2030년까지 고객 2,600만 명·자산 85조 원의 종합 디지털금융플랫폼"이라는 비전은, 단순한 구호가 아니라 구체적 숫자가 담긴 경영 약속입니다. 현재 고객 1,553만 명에서 2030년 2,600만 명에 도달하려면 연평균 10.9%의 고객 성장이 필요하고, 이는 현재의 고객 증가 속도(연 7~8% 수준)보다 2~3%p 빠른 가속이 있어야 합니다. 자산 30조 원에서 85조 원은 연평균 약 23%의 자산 성장이 필요하며, 이는 가계대출 총량 규제 환경에서는 기존 여신 구조로 달성이 불가능한 수치입니다. 따라서 이 비전의 달성 가능성은 3대 성장축(플랫폼, SME, AI 및 디지털자산)이 얼마나 빠르고 깊게 실행되는지에 전적으로 달려 있습니다. 2026년 단기 목표는 고객 1,800만 명이며, 2030년 KPI로는 가계와 SME 여신 비중 5 대 5, ROE 15%가 제시되어 있습니다. 최우형 행장은 "지난 10년간 수많은 위기가 있었지만 케이뱅크만의 저력이 있었기에 오늘의 성과가 가능했다. 열정과 혁신 DNA로 차별화된 상품과 서비스를 선보여 세상을 다시 한번 놀라게 하자"는 메시지를 내부 직원들에게 던졌고, IPO 간담회에서는 "케이뱅크는 BaaS형 제휴를 통해 플랫폼 비즈니스를 수익화하는 첫 번째 은행이 될 것"이라는 보다 전략적 선언을 했습니다. 이 두 메시지를 겹쳐 읽으면 상품기획 직군의 실질적 업무 방향이 네 개의 트랙으로 수렴함을 알 수 있습니다. 첫째는 SME 대출 상품 설계, 둘째는 스테이블코인과 해외송금 기획, 셋째는 BaaS 제휴 API 상품 설계, 넷째는 AI 기반 개인화 상품입니다. 지원자가 자기소개서와 면접에서 이 네 트랙 중 최소 두 개 이상에 자신의 관심·경험을 연결할 수 있다면 직무 적합성이 높게 평가됩니다.

### 최우형 회장 리더십과 조직 개편의 함의

최우형 회장(1966년생, 서울대 경제학과 학사·경영학 석사, 공인회계사)의 커리어 궤적은 전통 은행(하나은행)과 컨설팅·시스템 통합(액센추어·삼성SDS·한국IBM), 그리고 지방은행·지주사 디지털IT(경남은행·BNK금융지주 디지털IT부문장)를 모두 거친 '하이브리드형' 경로입니다. 이 경로는 그가 2024년 1월 취임한 이래 케이뱅크에 가져온 경영 스타일을 설명합니다. 전통 은행 출신 경영자의 리스크 관리 감수성, 컨설턴트 출신의 구조적 문제 해결 접근, 디지털IT 담당자의 실행 속도감이 한 인물에 겹쳐 있고, 이는 "숫자를 정확히 보되 빠르게 움직이는" 스타일로 나타납니다. 그 결과가 2024년 순이익 1,281억 원(전년 128억 원 대비 10배 급증)과 개인사업자 대출 2배 확대라는 성과로 집약되었고, 2026년 2월 25일 임원후보추천위원회 5인 전원 찬성으로 케이뱅크 창사 이래 첫 연임 CEO로 결정되었습니다. 역대 심성훈·이문환·서호성 세 명의 전임 행장이 모두 연임에 실패한 역사를 고려하면, 이 첫 연임은 개인의 성과이자 조직의 연속성 확보를 의미합니다.

연임과 함께 단행된 조직 개편은 세 가지 방향성을 보여줍니다. 첫째, 이사회 인원을 11명에서 7명(사내 1명, 사외 5명, 기타비상무 1명)으로 슬림화해 의사결정 속도를 높였습니다. 둘째, 인터넷은행 최초로 이사회 내 독립 소위원회인 소비자보호위원회를 신설하며 상장 이후 강화되는 소비자보호 기대치에 선제 대응했습니다. 셋째, 집중투표제 배제 조항을 정관에서 삭제해 소수주주 권리 보호 장치를 열어두었습니다. 이 세 가지는 상장기업의 거버넌스 표준에 수렴하는 움직임이며, 동시에 "케이뱅크는 이제 단순 스타트업 은행이 아니라 상장 금융기관"이라는 정체성 변화를 반영합니다. 상품기획 관점에서 이 변화가 중요한 이유는, 신상품 출시 시 "소비자보호위원

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

회 심의"라는 새로운 관문이 생기고 경영진이 요구하는 '건전성·상생·테크'라는 세 축의 스토리가 더욱 명확한 상품 기획안을 통과시키는 필터 역할을 할 것이기 때문입니다. 지원자는 자신이 기획할 상품이 이 필터를 어떻게 통과할지까지 사전에 그려 볼 수 있어야 합니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

케이뱅크 심층 분석에서 지원자가 가장 날카롭게 활용할 수 있는 소재는 "업비트 2026년 10월 재계약 리스크 Hedge 상품 아이디어"입니다. 이 주제는 현재 케이뱅크의 가장 큰 전략적 과제이며, 면접관이 가장 궁금해하는 영역입니다. 구체적 제안 예시는 다음과 같습니다. 첫째, 예치금 수신 이탈 시 유동성 공백을 상쇄하는 SME 예금·RP 상품 설계로, 이는 업비트 예치금이 감소한 만큼 SME 고객의 사업용 예금을 유치해 수신 총량을 유지하는 전략입니다. 둘째, 카드·제휴사 가맹점 결제 흐름을 모방한 자체 가상자산 수탁·결제 인프라 BaaS 상품으로, 이는 업비트에 의존하지 않고 다른 거래소나 핀테크에도 유사 서비스를 판매할 수 있는 독자 인프라를 구축하는 전략입니다. 셋째, 팩스프로젝트 기반 스테이블코인 해외송금을 플랫폼 수수료 수익원으로 KPI화하는 상품 구조로, 이는 단순 개념증명에 머무르지 않고 실제 상용 상품으로 출시해 수수료수익을 구조적으로 확장하는 전략입니다. 또한 "NIM 1.38%를 2030년까지 어떻게 회복할 것인가"라는 질문에 대한 답은 "저원가성 예금 비중 확대(플러스박스 진화형 + 주거래 계좌 점유율 확대) + 고수익 SME 대출 비중 확대(법인대출 출시·대안신용평가 고도화) + 수수료수익 다변화(BaaS·해외송금·투자 플랫폼)"의 삼각 전략을 숫자와 함께 제시하는 것입니다. 이 같은 답변은 전략 컨설턴트 수준의 구조적 사고를 보여주는 동시에, 지원자가 단순히 '하고 싶은 일'을 말하는 것이 아니라 '회사가 필요로 하는 일'을 이해하고 있다는 신호를 보냅니다.

## 4장. 인재상·조직 문화·도메인 선호 인재 특성

### 공식 Core Values — '6각형 인재'의 설계도

케이뱅크 공식 홈페이지(kbanknow.com/ib20/mnu/HOMBKI040000)의 '핵심가치' 페이지에는 "CHOICE as First & Best Mobile Bank"라는 슬로건과 함께 6개의 Core Values가 명시되어 있습니다. Customer Oriented(고객지향), Openness(개방성), Innovation(혁신), Hyper Simplicity(단순함), Credibility(신뢰), Expertise(전문성)가 그것입니다. 이 6개 키워드를 단순 구호가 아닌 '인재상의 설계도'로 해석하면, 각 키워드가 채용·평가·승진에서 실제로 작동하는 기준이 됩니다. Customer Oriented는 "고객의 문제를 출발점으로 사고하는 인재"를 요구하며, 이는 기획 제안의 첫 슬라이드가 "시장 트렌드"가 아닌 "고객 VoC" 또는 "고객 여정의 불편 지점"에서 출발해야 함을 의미합니다. Openness는 "부서·직급·경험의 경계를 넘어 협업하는 인재"이며, 케이뱅크의 수평적 호칭 문화와 크로스펑셔널 프로젝트 운영 구조와 직접 연결됩니다. Innovation은 "기존 은행의 관행을 의심하는 인재"로, 이는 "원래 은행은 이렇게 해왔다"는 답변이 가장 환영받지 못하는 조직 문화임을 의미합니다. Hyper Simplicity는 케이뱅크 고유의 키워드로, 토스뱅크의 '질문력' 문화나 카카오뱅크의 'AI Native' 단순화와 차별화되는 "복잡한 금융을 한 화면·한 문장으로 번역하는 능력"을 지칭합니다. 이는 상품기획자가 PRD(Product Requirements Document)를 쓸 때 "한 고객이 한 번에 이해할 수 있는 수준까지 단순화되었는가"라는 자체 검증을 늘 수행해야 함을 시사합니다. Credibility는 "규제·소비자보호·내부통제 감수성"이며, 특히 상장 이후 강화된 소비자보호위원회 심의 체계에서 이 역량이 없는 기획자는 실무적으로 매우 어려운 위치에 놓이게 됩니다. Expertise는 "자신의 도메인에서 검증된 실력"을 의미하며, 이는 신입의 경우 자소서에서 자신만의 구체적 성과 데이터를 보여줄 것을, 경력의 경우 특정 상품·서비스에서 측정 가능한 성과를 보여줄 것을 요구합니다.

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

이 여섯 가지 가치를 '6각형 레이더 차트' 형태로 상상해보면, 모든 꼭짓점이 균형 있게 채워진 지원자가 이상적입니다. 그러나 현실적으로는 6각형 모양이 완벽한 대칭인 지원자는 드물고, 대부분 특정 영역이 뾰족하게 발달한 형태를 가집니다. 예를 들어 어떤 지원자는 Innovation과 Expertise가 강하고, 다른 지원자는 Customer Oriented와 Openness가 강합니다. 중요한 것은 자신의 강점 꼭짓점을 명확히 알고, 약점 꼭짓점에 대한 개선 노력을 이야기할 수 있어야 한다는 점입니다. 면접에서 "저는 이 여섯 가지 중 Customer Oriented와 Hyper Simplicity가 가장 강한 지원자이며, Credibility(규제 감수성)는 입사 이후 가장 집중적으로 학습하려는 영역입니다"라는 식의 자기 평가를 담은 답변은 단순히 6개 키워드를 나열하는 답변보다 훨씬 진정성 있게 전달됩니다.

### 조직 문화 — 수평·자율·책임의 삼각형

공식 HR 인터뷰(잡플래닛 피드 1558)에서 케이뱅크가 표방하는 문화는 몇 가지 키워드로 요약됩니다. "직급 호칭의 벽을 없앤 수평적 문화", "일의 본질과 몰입에 중점을 두고 실리를 추구", "책임이 전제된 자율적인 분위기", "자기주도적으로 원하는 일을 할 수 있는 업무 범위와 권한"이 그것입니다. 수신개발팀 리드 서원대 매니저의 인터뷰는 이 공식 언어가 실제 현장에서 어떻게 체험되는지를 생생히 전달합니다. "대기업에서는 열심히 일해도 티도 안나고 인정받지 못하는 경우가 많습니다. 하지만 케이뱅크는 작은 조직이다보니 한 사람 한 사람의 역할이 중요하고 그러한 피드백이 즉각적인 편입니다"라는 인용은, 시중은행이나 대기업 출신 지원자가 케이뱅크로 이직을 고려할 때 가장 궁금해하는 "내 기여가 보이는가"라는 질문에 대한 직접적인 답입니다. 또 다른 인용인 "새로 시작하는 은행이다 보니 R&R이 정해지지 않은 새로운 프로젝트들이 계속 생겨났고 그럴 때마다 하고싶은 욕심에 제가 한다고 많이 나섰습니다"는 케이뱅크가 선호하는 인재의 본질이 무엇인지를 가장 선명하게 드러냅니다. 즉 "정형화되지 않은 영역에서 주도적으로 일을 만들어내는 오너십"이 핵심입니다.

이 조직 문화의 삼각형(수평·자율·책임)이 상품기획 직무에 주는 함의는 세 가지입니다. 첫째, 수평적 호칭은 신입이든 경력이든 회의에서 발언권이 동일함을 의미하므로, 자기 의견을 명확히 표현하는 능력이 중요합니다. 둘째, 자율적 권한은 "제가 이 상품 기획을 주도하겠다"고 손을 들 수 있는 환경이라는 뜻이므로, 자발적으로 일을 찾아내는 태도가 필요합니다. 셋째, 책임이 전제된다는 것은 자기 제안에 대해 숫자와 데이터로 방어할 수 있어야 하며, 실패했을 때도 회고와 개선 의지를 가져야 함을 의미합니다. 이 세 가지가 결합될 때 비로소 "R&R이 정해지지 않은 영역에서 주도적으로 일을 만들어내는" 오너십이 작동할 수 있으며, 케이뱅크는 이러한 인재가 자연스럽게 성장할 수 있는 환경을 조직 문화로 설계해두었습니다.

### 온보딩과 복지 — '서포터' 문화의 의미

케이뱅크 블로그(blog.kbanknow.com/94)에 공개된 신규 입사자 적응기는 이 회사가 신입 구성원을 어떻게 환대하는지를 구체적으로 보여줍니다. 입사 첫날 '서포터(Buddy)' 동료가 지정되고, 웰컴키트와 헬륨 풍선으로 자리를 표시하며, 온보딩 가이드북("케이뱅크 알아가기 / 업무환경 준비하기 / 그룹웨어 사용하기")이 제공됩니다. 비금융권 출신 입사자에게는 AML(자금세탁방지), 소비자 보호, 내부통제, 정보보호 교육이 별도로 제공되며, 이는 기술직·기획직 모두가 '금융 라이선스'라는 규제 환경에서 일한다는 자각을 조기에 심어주는 장치입니다. 복지 측면에서는 수면실, 네일샵, 시내 최고 뷰를 갖춘 사내 카페, 로봇 커피, 유연근무, 시차출퇴근, 재택근무, 복지포인트, 통신비 지원, 부모님 의료비 지원 등이 확인되며, 잡플래닛 기준 "주 4.5일 풀근무", "수평적 문화", "복지 끝판왕" 등의 평가가 다수입니다. 반면 블로터(2021) 기사는 "무임승차 가능한 구조", "시중은행 대비 연봉이 낮고 복지가 적다"는 부정적 리뷰도 함께 전달했고, 잡플래닛 종합 평점은 3.1~3.2 점대(5점 만점)로 서울 지역 상위 27% 수준에 위치합니다. 평균 연봉은 잡플래닛 기준 6,247만 원, 국민연금 기준 6,988만 원 선으로 대기업·금융지주 중견 수준에 해당합니다.

이 온보딩과 복지 구조의 의미는 단순히 '좋은 회사' 신호가 아니라, "케이뱅크는 구성원이 초기 적응 비용을 낮

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

게 지불하고 최대한 빨리 성과 영역으로 들어가기를 원한다"는 경영 의도의 반영입니다. 서포터 제도는 곧 협업 네트워크의 조기 이식이며, 온보딩 가이드북의 체계화는 "검색 대신 문서를 읽고 일을 시작할 수 있는 수준의 단순화"라는 Hyper Simplicity 가치의 내부 적용입니다. 상품기획 직무 지원자가 이런 제도를 이해하고 있다면, 면접에서 "입사 후 첫 90일 동안의 계획"을 묻는 질문에 "서포터와 온보딩 가이드북을 활용해 30일 내 업무 환경 적응, 60일 내 주요 이해관계자와 1대1 미팅, 90일 내 첫 기획안 초안 제출"이라는 구체적 로드맵으로 답할 수 있습니다. 이런 답변은 지원자가 회사의 온보딩 체계를 미리 읽고 왔음을 보여주는 세밀한 신호입니다.

### 최우형 2기 리더십이 그리는 조직 방향

최우형 행장 2기가 출범하면서 조직은 두 개의 신호를 동시에 보냈습니다. 첫 번째 신호는 "조직 슬림화를 통한 의사결정 효율성"이며, 이사회 11명을 7명으로 줄인 것이 대표적입니다. 이는 상장 기업으로서 이사회 거버넌스가 중요해진 시점에 "사외이사 수를 늘리는 것이 아니라 오히려 줄여서 실질적 의사결정을 가속화한다"는 역설적 선택이며, 사내이사 1명·사외이사 5명·기타비상무이사 1명 구성은 경영진 중심의 속도감 있는 운영을 의도한 것입니다. 두 번째 신호는 "소비자보호위원회 신설"이며, 이는 인터넷은행 최초로 이사회 내 독립 소위원회로 설치된 것이어서 상징성이 큼니다. 이 두 신호는 모순처럼 보이지만 실제로는 "빠르게 결정하되, 소비자 관점의 안전장치는 별도로 강화한다"는 균형 감각의 표현입니다.

임원후보추천위원회가 최우형 행장을 재임명하며 내린 평가, 즉 "상장 이후의 도약과 지속 성장을 이끌 수 있는 연속성과 혁신성을 겸비한 최적임자"라는 문구는 2기 경영의 키워드를 "연속성과 혁신성의 동시 추구"로 요약합니다. 취임 초기에 행장이 내놓았던 메시지, "2024년은 건전성과 상생금융, 테크 기반 확보에 집중하겠다"는 2기에서도 이어지는 방향성이며, 상품기획 관점에서 이를 해석하면 "신상품 출시 시 ①건전성(연체율·NPL 관리), ②상생(중저신용·소비자보호), ③테크(AI·데이터) 세 축에서 명확한 스토리를 가진 기획안만 경영진 승인을 받는다"는 의미가 됩니다. 지원자가 이 세 축의 언어를 내면화하고 자신의 프로젝트 경험을 각각의 축에 매핑할 수 있다면, 자소서와 면접 모두에서 경영진의 언어와 정렬된 답변을 만들어낼 수 있습니다.

### 상품·서비스 기획 도메인 선호 인재 특성 다섯 가지

첫 번째 선호 인재 특성은 데이터 기반 사고와 AI 활용 역량입니다. 케이뱅크는 KT 자체 생성형 AI 모델과 클라우드 기반 외부 고성능 모델을 병행해 활용하는 하이브리드 AI 인프라를 갖추고 있으며, 신용평가모형(CSS) 3.0을 2025년 4월 가동했고, 삼성카드·신한카드의 가맹점 정보 기반 대안신용평가를 2024년 4분기부터 본격 적용했으며, 네이버페이스코어의 대안평가모형을 2024년 3월부터 연계해왔습니다. 즉 이 회사의 여신 심사는 이미 전통적인 CB 점수만으로 돌아가지 않고, 여러 외부 데이터와 AI 모델의 조합으로 의사결정이 이루어지고 있습니다. 상품기획자는 이 구조를 이해하고 SQL로 데이터를 직접 쿼리할 수 있어야 하며, A/B 테스트 설계와 대시보드(Tableau·Redash 등) 활용 능력을 갖추어야 합니다. 나아가 "가설을 세우고 데이터로 검증하는" 사이클을 내면화하고 있어야 하며, 이 역량이 없는 기획자는 경영진 회의에서 자신의 제안을 방어하기 어렵습니다.

두 번째 선호 인재 특성은 고객 여정(Customer Journey) 중심 사고입니다. 영업점 없이 모바일 앱으로만 고객과 만나는 은행에서 "금융 상품을 설명하는 화면이 사용자와 만나는 유일한 지점"이라는 자각이 기획의 출발점이어야 합니다. 이는 전통적 상품 기획이 "상품 구조표 → 약관 → 영업점 교육 자료 → 리플렛" 순으로 진행되는 것과 정반대로, "고객이 앱에서 상품을 인지하는 첫 화면 → 상세 설명 화면 → 가입 신청 → 심사 결과 → 가입 완료" 라는 고객 여정을 먼저 설계하고 그에 맞추어 상품 구조와 약관을 역설계하는 접근입니다.

세 번째 선호 인재 특성은 애자일·크로스펄링 협업입니다. 상품기획은 상품개발, 리스크, 컴플라이언스, IT, 마케팅, 고객경험(CX), 데이터, 재무 등 8개 이상의 팀과 스프린트 단위로 협업하며, 이는 단순히 회의를 많이 하

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

는 것이 아니라 "각 팀의 언어를 통역하는 역할"을 요구합니다. 리스크팀의 'EL(예상손실)'이라는 용어를 마케팅 팀에 "고객 100명 중 평균 몇 명이 갚지 못할 가능성"이라고 바꿔 설명하고, IT팀의 '계정계 배치 윈도우'를 경영진에 "야간 작업으로 인한 서비스 제약 시간"이라고 바꿔 설명할 수 있어야 합니다. 이런 통역 역량은 책으로 배우기 어렵고 실전 경험으로만 체화되며, 지원자가 이력서에서 "여러 직군이 참여한 프로젝트를 주도한 경험"을 구체적으로 보여주는 것이 중요합니다.

네 번째 선호 인재 특성은 규제 감수성과 단순성의 균형입니다. 케이뱅크 상품기획자는 전자금융거래법, 신용정보법, 은행법 제52조의2(대출금리 산정 관련), IFRS 9(금융상품 회계기준), 특례법 제5조의 지분 한도, 중저신용대출 규제, DSR·LTV·스트레스 DSR 3단계 등 무수한 규제 테두리 안에서 상품을 설계합니다. 그러나 이 모든 복잡성이 고객 화면에서는 한 줄의 UX 문구로 번역되어야 합니다. 이 양극단의 균형을 잡는 능력이 Hyper Simplicity 가치의 실제 의미이며, "법적 정확성과 사용자 이해 가능성"의 간극을 메우는 작업이 상품기획자의 일상입니다.

다섯 번째 선호 인재 특성은 속도감과 실험 문화의 수용입니다. 케이뱅크의 '국내 최초' 실험 목록(2020년 비대면 아파트담보대출, 2022년 비대면 개인사업자 보증대출, 2024년 비대면 개인사업자 부동산담보대출, 2025년 AI 보이스피싱 실시간 탐지)은 이 조직이 "완벽한 상품을 장기간 준비해 한 번에 출시"하기보다 "빠른 시도·빠른 학습 사이클로 단계적 진화를 이끄는" 문화임을 보여줍니다. 완벽주의자보다는 "60~70% 완성도로 일단 내보고 이후 반복 개선하는" 성향의 인재가 적합하며, 실패에 대한 두려움보다 학습 속도에 대한 집중이 강한 지원자가 환영받습니다.

### 케이뱅크가 불편해 하는 인재 — 대조군으로 본 선호 인재

공식 문서에는 명시되지 않지만, 인터뷰·문화 자료에서 역으로 추론할 수 있는 '비선호 인재'의 특성도 있습니다. 첫째, R&R(역할과 책임)의 경계를 강하게 주장하는 인재는 "새 프로젝트가 계속 생기는" 조직 특성과 충돌합니다. "그건 제 업무가 아닙니다"라는 반응이 잦은 사람은 공식 문화와 맞지 않습니다. 둘째, 규제·컴플라이언스 리스크에 둔감한 인재는 BaaS, 가상자산, SME 등 고위험 확장 영역에서 중대한 사고를 만들 수 있습니다. 셋째, 단순성보다 복잡성을 선호하는 인재(복잡한 구조를 설계하는 것 자체에 만족감을 느끼는 사람)는 Hyper Simplicity 가치와 정면으로 충돌합니다. 넷째, 검증되지 않은 가설을 데이터 없이 주장하는 인재는 "test-and-learn" 문화에 동화되기 어렵습니다. 반대로 "기업 내 작은 조직에서 스스로 문제를 정의하고 끝까지 실행한 경험", "금융·IT·UX·데이터 중 둘 이상의 교차 영역에서 성과를 낸 경험", "규제·컴플라이언스 검토를 포함한 프로젝트 경험"을 보유한 지원자는 강한 매칭을 보입니다. 지원자는 자기 경험을 이 네 가지 비선호 특성 중 어느 하나에도 오해받지 않도록 글과 말을 정돈해야 하며, 특히 "부서 간 갈등을 겪었던 경험"을 이야기할 때는 "경계를 주장"이 아닌 "협업을 통해 경계를 녹인 과정"으로 프레임하는 것이 중요합니다.

### 면접 활용 포인트

면접에서 자기 PR을 설계할 때, Core Values 여섯 개 중 Openness(개방성)와 Hyper Simplicity(단순함) 두 축을 중심으로 스토리를 구성하는 전략을 권합니다. 대부분의 지원자는 '고객지향·혁신·전문성'이라는 보편적 단어를 강조하는 반면, 이 두 키워드는 케이뱅크 고유의 차별점이며 "복잡한 금융을 단순하게, 폐쇄된 부서를 개방적으로"라는 선명한 서사로 자연스럽게 연결됩니다. 예를 들어 "저는 이전 조직에서 여섯 개 부서가 각자 쓰던 용어가 달라 소통이 막혀 있던 문제를 공통 용어집과 주 1회 크로스펄링 스탠드업으로 해결했고, 그 결과 프로젝트 납기가 평균 20% 단축되었습니다"라는 사례는 Openness의 직접적 증거가 됩니다. "저는 32페이지의 기술 문서를 1장의 고객용 설명서로 변환하는 작업을 주도했고, 그 결과 고객 문의가 40% 감소했습니다"라는 사례는 Hyper Simplicity의 강력한 증거입니다. 또한 최우형 2기의 "건전성·상생·테크" 3축 프레임은 자신의 경

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

험 구조에 맞추어 재배치(예: A 프로젝트는 건전성, B 프로젝트는 상생, C 프로젝트는 테크로 매핑)하는 것은 경영진 언어와의 정렬성을 직접 입증하는 효과적인 방법이며, 이러한 매핑을 사전에 준비한 지원자는 면접관에게 "이 사람은 회사가 어떤 언어로 생각하는지 이미 알고 있다"는 인상을 줍니다.

### 5장. 금융 상품·서비스 기획 직무 분석

#### 직무의 본질 — 상품 카테고리 × 기능의 매트릭스

케이뱅크 상품기획 직무는 단일 역할이 아니라 두 축의 매트릭스 위에서 정의됩니다. 가로축은 '상품 카테고리'이며 수신(파킹통장·적금·MMF박스 유사 상품), 주택금융·아담대, SME(사장님 시리즈), 카드(체크·신용), 콘텐츠·서비스(투자 탭·플랫폼 기능)로 구성됩니다. 세로축은 '기능'이며 기획(신규 상품 구조 설계), 제도(약관·규제 대응), 운영(출시 후 지표 관리·개선)으로 나뉩니다. 과거 채용 공고(jasoseol 91901, 92972, 95103)에서는 '주택금융 대출상품 기획자', '수신상품 기획 및 수신제도 담당자', '카드 상품 기획자', '콘텐츠 서비스 기획자'와 같이 매트릭스의 특정 칸에 해당하는 세분화된 포지션이 공개되어 왔고, 2026년 채용연계형 인턴십(jasoseol 103592, Biz/Marketing 직군) 역시 이 매트릭스 구조를 유지합니다. 지원자는 자기 강점이 이 매트릭스의 어느 칸에 가장 잘 맞는지를 미리 판단하고, 자소서와 면접에서 해당 칸의 언어로 자기 경험을 재배치해야 합니다. 예를 들어 데이터 분석 경험이 풍부한 지원자는 '수신×운영' 칸(A/B 테스트 기반의 금리 구조 개선)에 자연스럽게 맞고, 규제 관련 경험이 풍부한 지원자는 '주택금융×제도' 칸(LTV·DSR·위험가중치 규제 대응)에 맞으며, 콘텐츠 기획 경험이 많은 지원자는 '콘텐츠·서비스×기획' 칸(투자 탭 신규 기능 설계)에 적합합니다.

#### 하루·한 달·1년 업무 사이클의 해부

상품기획자의 하루는 지표 확인에서 시작됩니다. 9시 30분경 전날의 주요 KPI 대시보드를 확인하며 상품별 가입자 수, 잔액, 수수료 수익, 민원 건수 등을 점검하고, 비정상적 수치가 있으면 즉시 데이터팀이나 CX팀에 알림을 보냅니다. 10시 15분에는 데일리 스탠드업(Daily Standup)이 열리는데, 이는 스프린트 팀이 각자의 전일 성과와 당일 계획을 15분 이내로 공유하는 애자일 의식입니다. 11시경부터는 매출·잔액 지표의 이상치를 전년 동기나 타 카테고리라 비교하며 원인을 분석하고, 오후에는 제품 스펙 초안을 백로그로 정리하거나 PRD(Product Requirements Document)를 작성합니다. 배포 주기에는 배포 직후 VoC(Voice of Customer) 모니터링을 통해 초기 반응을 확인하고, 지표가 안정되면 다른 팀의 팔로업 요청을 처리합니다. 박재한 CPO의 블로그(jaypark.me/1)가 묘사한 '하루 사이클'은 이러한 흐름의 전형적 모습입니다.

한 달 단위 사이클은 2주 스프린트 두 번에 월간 경영진 리뷰와 월간 수익성·KPI 점검이 결합된 구조입니다. 스프린트 주기마다 신상품 백로그의 우선순위를 재조정하고, A/B 테스트 결과를 반영해 이전 스프린트의 가설을 검증하며, 월간 리뷰에서는 경영진에게 각 상품의 진척 상황과 KPI 달성률을 보고합니다. 월간 리뷰는 단순히 성과 보고가 아니라 "다음 달에 어떤 가설을 검증할 것인가"를 약속하는 자리이며, 여기서 승인된 가설이 다음 스프린트의 백로그에 들어갑니다. 1년 단위 사이클은 연간 상품 로드맵 수립(분기별 2~4개 주요 상품), 상반기·하반기 실적 리뷰, 차년도 예산·KPI 목표 수립, 규제 변화 대응(예: 2026년 주담대 위험가중치 상향, 전자금융거래법 시행)의 네 개 축으로 진행됩니다. 연간 로드맵은 11~12월경 경영진·이사회 승인을 받으며, 이때 통과된 상품 계획이 다음 해의 개발·마케팅 리소스 배분 기준이 됩니다.

이 세 가지 시간 단위(일·월·년)의 리듬을 이해하는 것은 상품기획자의 일상적 현실을 그리는 일이며, 이를 이해한 지원자만이 면접에서 "입사하면 이러한 리듬 속에서 이렇게 일하겠다"는 구체적 그림을 제시할 수 있습니다. 예를 들어 "저는 하루의 첫 30분을 대시보드 리뷰에 고정 투자하고, 매주 수요일 오후는 VoC 원문을 10~15건

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

읽는 시간으로 고정해 데이터 이면의 고객 정서를 놓치지 않는 루틴을 만들겠습니다"라는 식의 답변은 실제 업무 리듬을 미리 내면화한 지원자의 신호가 됩니다.

### 신상품 출시 워크플로우 — 10단계 체계의 세밀한 분해

IBK기업은행 블로그와 금융감독원 약관 신고 체계를 종합한 표준 워크플로우는 10단계로 정리할 수 있습니다. 첫째, 아이디어이션 단계에서는 고객 VoC, 영업 아이디어 공모전, 시장조사, 타 은행 벤치마킹을 통해 문제와 기획의 원천을 수집합니다. 실제로 케이뱅크 플러스박스 1차 리뉴얼은 '통장 쪼개기'라는 당시의 재테크 트렌드를 직접 반영한 사례이며, 이는 "고객이 이미 앱 밖에서 하고 있는 행동을 앱 안으로 가져오는" 전형적 기획 패턴입니다. 둘째, 컨셉 구체화와 STP(Segmentation, Targeting, Positioning) 단계에서는 타겟(예: 20~30대 1인 가구, 30~40대 자영업자), 제공 혜택, USP(Unique Selling Proposition)를 정의합니다. 이때 "누구에게, 왜, 무엇을"이라는 세 질문에 한 문장으로 답할 수 있어야 합니다. 셋째, 사업성 분석 단계에서는 수익성, 예산, 시장 점유율, 5개년 재무 모델링이 수행되며, 이 단계에서 SQL과 엑셀 기반의 정량 분석 능력이 결정적으로 중요합니다. 상품 출시 첫 해의 손익분기점(Break-even)과 3~5년 후 예상 NIM 기여도를 계산할 수 있어야 하며, 이 숫자가 경영진 승인의 핵심 근거가 됩니다.

넷째, 상품 구조 설계 단계에서는 금리·수수료·한도·만기·가입자격과 같은 상품 속성표를 작성합니다. 이 속성표는 기술 문서이면서 동시에 향후 약관과 상품설명서의 기초가 되며, 한 번 확정되면 수정이 매우 어렵기 때문에 초안 단계에서 리스크·컴플라이언스팀과의 사전 검토가 필수입니다. 다섯째, 규제·리스크 검토 단계에서는 법무·컴플라이언스 검토가 진행됩니다. 2020년 약관 개정 이후 대부분의 상품이 사후보고 체계로 전환되었지만, "기존 금융서비스와 차별성 있는 신규 약관"은 여전히 사전신고가 필수이며, AML, 소비자보호, 은행법 제52조의2(이자율 산정 규제) 등이 점검 대상입니다. 여섯째, IT 개발 단계에서는 계정계 여신·수신 시스템, 펌뱅킹 시스템, 채널 시스템이 연동되고, 금융권 특유의 망분리 환경에서 개발망과 운영망을 분리해 작업하는 2PC(Two-Phase Commit) 방식이 적용됩니다.

일곱째, 약관·상품설명서 작성 단계에서는 금감원 '은행 약관 작성·보고 매뉴얼'(2023년 11월 최신본)의 지침을 준수해야 하며, 이는 소비자가 오해하지 않도록 '명확한 서술·이해 가능한 어휘·주요 리스크 선명화'를 요구합니다. 여덟째, 마케팅 캠페인 단계에서는 리플렛, 앱 푸시, 디지털 광고, 이벤트가 설계되고, 이 단계에서 브랜드 일관성과 규제 메시지의 균형이 중요합니다. 아홉째, 런칭 단계에서는 일반적으로 A/B 테스트와 소프트 런칭을 거친 후 전면 개시가 이루어지며, 소프트 런칭 기간 동안 수집된 VoC와 지표가 본격 런칭의 미세 조정애 반영됩니다. 열째, 모니터링·개선 단계에서는 가입자 수, AUM(운용자산), 연체율, 민원 건수, NPS 등이 추적되며, 이 데이터가 다음 버전 기획에 반영됩니다. 케이뱅크의 플러스박스 1.0 → 2.0 → 3.0 버전 진화 과정은 이 10단계 사이클이 반복되는 전형적 사례이며, 이 각 단계를 지원자가 이해하고 있다면 "어떤 단계가 가장 자신 있으며 어떤 단계가 아직 경험이 부족한지"를 정직하게 말할 수 있고, 이는 면접에서 오히려 신뢰도를 높입니다.

### 이해관계자 맵 — 내부 8팀과 외부 4축의 12개 접점

내부 협업은 여덟 개의 축으로 구성됩니다. 첫째, 상품개발팀(주택금융·SME·카드·수신·대출 하위 팀으로 세분화)은 상품 구조와 기술 사양을 실제로 설계·구현하는 파트너입니다. 둘째, 리스크관리팀은 여신 상품의 예상손실(EL)과 신용리스크를 산정·감리하며, 상품 출시 전후의 건전성 지표를 책임집니다. 셋째, 컴플라이언스팀은 AML 거래 모니터링, 소비자보호, 내부통제의 세 축에서 상품기획의 '보호막' 역할을 합니다. 넷째, IT·개발팀은 계정계, 펌뱅킹, 채널, 시스템 보안 영역을 담당하며, 상품기획자가 제시한 요구사항을 기술적 실행 가능성의 관점에서 검증합니다. 다섯째, 마케팅·커뮤니케이션팀은 상품의 가치 제안을 고객 언어로 번역하고, 캠페인과 이벤트를 통해 가입 전환을 만들어냅니다. 여섯째, UX·프로덕트 디자이너는 화면 설계와 디자인 시스템의 일관성을 책임지며,

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

Hyper Simplicity 가치의 최종 구현자입니다. 일곱째, 데이터팀(데이터 사이언티스트)은 A/B 테스트, 모델 구축, 성과 분석을 담당하며, 상품기획자와 가장 긴밀하게 일하는 파트너입니다. 여덟째, 재무·회계팀은 상품의 수익성·자본 효율성을 검증하고, 경영진 보고 자료의 근간이 되는 손익 수치를 관리합니다.

외부 이해관계자는 네 개의 축으로 구성됩니다. 첫째는 규제 당국이며, 금융위(약관 신고), 금감원(약관 심사·민원·상품심사분석국)이 핵심입니다. 둘째는 제휴사이며, 업비트·카카오페이·삼성카드·신한카드·서울신용보증재단·KT·태국/UAE 송금 파트너 등이 포함됩니다. 셋째는 신용평가사(NICE·KCB)이며, 넷째는 법무법인·외부 개발사 같은 전문 서비스 제공자입니다. 상품기획자는 내부 8팀과 외부 4축을 합친 총 12개 접점을 동시에 운영하는 '협업 통역사'이며, 케이뱅크의 서포터(Buddy) 온보딩 제도는 이 네트워크를 신규 입사자에게 빠르게 이식하는 장치로 기능합니다. 자소서·면접에서 "이해관계자가 많았던 프로젝트 경험"을 말할 때, 단순히 "여러 부서와 일했습니다"가 아니라 "X팀의 A 이슈, Y팀의 B 이슈, Z팀의 C 이슈를 이런 방식으로 조율해서 이런 결과를 만들었습니다"라고 구조화해 말하는 것이 차별화됩니다.

### 필요 역량 매트릭스의 세밀한 해부

기술 역량은 다섯 가지로 정리할 수 있습니다. 첫째, SQL과 대시보드(Tableau·Redash) 기반의 데이터 분석·A/B 테스트 설계 능력이며, 이는 '데이터를 요청하는 사람'이 아닌 '데이터를 직접 꺼내 쓰는 사람'이 되기 위한 최소 요건입니다. 둘째, 금융 상품 구조 이해와 금리·수수료 설계 능력이며, 변동·고정금리의 장단, 코픽스와 스프레드의 구성, 수수료 체계의 원가 구조를 이해해야 합니다. 셋째, 엑셀 기반 재무 모델링을 통해 NIM 기여도와 손익분기점을 계산하는 능력이며, 이는 경영진 승인을 얻기 위한 필수 기술입니다. 넷째, PRD 작성, 스토리보드, 정보 구조(IA) 설계, 사용자 플로우(User Flow) 설계 능력이며, 이는 UX/개발팀과의 공통 언어입니다. 다섯째, 파이썬 기초 역량이며, 최근 은행권에서도 SAS·R을 대체해 파이썬이 데이터 과학·자동화의 기본 도구로 자리잡는 추세를 반영합니다.

지식 역량은 은행법(특히 제52조의2 대출금리 산정 관련), 전자금융거래법, 전자금융감독규정(2025년 2월 5일 시행의 원칙 중심 전환), 신용정보법, 개인정보보호법, 데이터 3법(마이데이터 기반), IFRS 9(예상손실·자산건전성), 특례법 제5조(34% 지분 한도), 중저신용 대출 규제, DSR·LTV·스트레스 DSR 3단계의 이해로 구성됩니다. 이 지식은 단순 암기가 아니라 "어떤 규제가 어떤 상품 구조 의사결정에 영향을 미치는지"의 인과 관계로 연결되어 있어야 합니다. 예를 들어 "스트레스 DSR 3단계가 적용되면 주택담보대출의 실제 한도가 축소되고, 이는 고객이 '추가 대출 가능 여부 계산기'라는 새로운 UX 기능을 원하게 만든다"는 식의 인과 추론이 가능해야 합니다.

소프트 스킬은 논리적 글쓰기, 프로젝트 주도성, 용어의 명확한 정의 능력, 문제 정의와 가설 수립·검증 능력, 크로스펄셔널 커뮤니케이션, 협업 통역사 역할의 여섯 가지로 요약할 수 있습니다. 인터넷은행 특화 역량은 애자일·스크럼(스프린트, 백로그, 데일리 스탠드업의 실제 경험), UX 이해, A/B 테스트 설계, Agentic AI와 LLM·추천시스템의 기본 이해이며, 케이뱅크 블로그의 태그(QLoRA, PEFT, Recommender System, Agentic AI)는 이 회사가 내부적으로 어느 수준의 AI 역량을 구축하고 있는지를 보여주는 힌트입니다. 신입 지원자가 이 모든 역량을 완벽히 갖추기는 어렵지만, 적어도 '알고 있다'는 수준에서 용어를 이해하고, '한두 가지는 실제로 해봤다'는 경험을 보여주는 것이 중요합니다.

### KPI 체계 — 은행·상품·고객의 3층 구조

상품기획자의 KPI는 세 개의 층위로 구성되며, 이 층위들이 하나의 인과 사슬로 연결되어 있다는 점이 본질입니다. 첫 번째 층인 은행 차원 KPI에는 NIM(케이뱅크 2025년 1.40%), ROE(2025년 5.26%에서 2030년 15%

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

목표), ROA(0.36%), CIR(영업이익경비율), NPL(2025년 말 0.57%), 연체율(0.60%), BIS(상장 후 24.46%), LCR 등이 포함됩니다. 두 번째 층인 상품 차원 KPI에는 신규 가입자 수, AUM 증가율, 잔액 성장률, 수수료 수익, 상품별 NIM 기여도, 교차판매율 등이 들어갑니다. 세 번째 층인 고객 차원 KPI에는 CAC(고객획득비용), LTV(생애가치), 리텐션(Retention), NPS, CSAT, 민원 건수, MAU, 전환율·클릭률 등이 있습니다. 상품기획자의 본질적 역량은 이 세 층의 KPI를 하나의 인과 사슬로 연결하는 능력이며, 예를 들어 "파킹통장 리뉴얼로 신규 가입자 +30% → 개인 요구불 비중 +5%p → 조달비용 -0.15%p → 전사 NIM +0.08%p 기여"라는 이야기를 수치로 풀어낼 수 있어야 합니다. 이 연결을 할 수 없는 기획자는 경영진 앞에서 "왜 이 상품을 해야 하는가"에 대한 답을 만들지 못하며, 결국 리소스를 할당받기 어렵습니다.

### 대표 업무 시나리오 네 가지의 심층 해설

첫 번째 시나리오는 '파킹통장 리뉴얼'이며, 케이뱅크 플러스박스의 실제 사례입니다. 1차 리뉴얼 '통장 쪼개기'는 최대 10개 계좌, 한도 1억 원이라는 구조를 도입해 고객이 '생활비용·비상금·여행 자금' 등을 별도 관리할 수 있게 했습니다. 2차 리뉴얼인 '입출금통장 3.0'은 한도 폐지와 5천만 원 초과 금리 2.3%→3.0% 인상, 리워드카드 게이미피케이션 도입을 핵심으로 합니다. 이 진화의 배경에는 세그먼트 분석이 있었으며, 20~30대뿐 아니라 40~50대 전 연령대에서 가장 많이 가입되는 상품임이 확인되어 "연령별 사용 동기를 각각 만족시키는 기능 묶음"이 설계되었습니다. 이 사례는 상품기획의 핵심 원칙, 즉 "한 상품을 끝까지 고도화하면 전사 수신 구조를 바꿀 수 있다"는 원칙의 실증입니다.

두 번째 시나리오는 '마이데이터 우회 진입'이며, 이는 규제 허가 속도와 시장 기회 속도의 불일치를 어떻게 극복할 것인가의 문제입니다. 금융위원회로부터 마이데이터 본인가를 직접 받는 절차가 장기화되는 상황에서, 케이뱅크는 카카오페이의 제휴를 통해 비식별 정보를 활용한 맞춤형 투자 추천과 WM 서비스 확장의 기반을 마련했습니다. 이 접근은 "허가를 기다리는 대신 파트너십으로 우회한다"는 전략적 선택이며, 동시에 데이터 거버넌스 설계(BC카드 가명정보 결합전문기관 활용)라는 정교한 기술적 보완이 병행되었습니다. 상품기획자가 이 사례에서 배울 점은 "규제가 열리지 않았다는 이유로 멈추지 않고, 현재 제도 안에서 할 수 있는 최대치를 찾아내는 태도"입니다.

세 번째 시나리오는 '신용대출 금리 리프라이싱'이며, 토스뱅크의 '상시 금리인하 요구권 알림', '매달 내는 돈 낮추기'(상환기간 연장을 통한 월 상환액 인하), '매일 이자받기·먼저 이자받는 정기예금'은 기존 금융의 전제를 재프레이밍한 사례들입니다. "왜 한 달에 한 번만 이자를 받아야 하는가"라는 질문에서 출발한 '매일 이자받기'는 결국 "이자 지급 주기는 자유롭게 설계 가능한 변수"라는 발견을 의미하며, 이 발견은 수수료·만기·한도 등 다른 상품 변수들에도 적용될 수 있습니다. 케이뱅크 상품기획자도 이와 같이 "당연하게 여겨져 온 상품 속성"을 재검토할 때 혁신의 여지가 열립니다.

네 번째 시나리오는 '업비트 Hedge와 SME 신상품'이며, 이는 앞서 다룬 2026년 10월 재계약 리스크에 대한 복합 대응입니다. 예치금 이탈 시나리오에 대비해 SME 예금·RP 상품을 설계해 수신 공백을 상쇄하고, 동시에 BaaS API 기반의 가상자산 수탁·결제 상품을 기획해 경쟁자에게도 유사 서비스를 제공하는 수익 구조를 만들며, 한·일 스테이블코인 송금(팍스프로젝트 기반)을 수수료 수익으로 구조화하는 3중 대응입니다. 이 시나리오는 단일 상품이 아니라 "여러 상품의 포트폴리오로 하나의 리스크에 대응하는" 전형적 상품 포트폴리오 설계이며, 상품기획자의 상위 레벨 사고를 보여주는 사례입니다.

### 3사 상품기획 공고 비교 — 케이뱅크의 차별화 포지션

카카오뱅크, 케이뱅크, 토스뱅크 세 회사의 상품기획 관련 공고를 비교해보면 공통 키워드와 차별 키워드가 뚜렷

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

이 구분됩니다. 카카오뱅크는 '상품기획/운영, 여신-금융기획' 포지션을 셀(Cell) + PO(Product Owner) 중심 조직 구조에서 운영하며, AI Native 전략-플랫폼 수익화-해외 진출이라는 차별 키워드를 내세웁니다. 토스뱅크는 '상품기획/개발, 서비스기획/운영, PO' 직군을 PO 중심 조직에서 운영하며, 포용금융·슈퍼앱·문제 재정의(질문력)가 차별 포인트입니다. 케이뱅크는 '금융 상품·서비스 기획(수신/여신/카드/콘텐츠)'을 팀 단위 조직에서 운영하며, Hyper Simplicity-단순 상품·주도성이 차별 포인트입니다. 세 회사 모두 공통적으로 시장조사·고객세그먼트·금리 설계-애자일-데이터 역량을 요구하지만, 케이뱅크만의 특수성은 "주도성과 단순성이 상품 단위에서 선명하게 드러나는 결과물"을 요구한다는 점입니다. 지원자가 이 차별화를 인식하고 자신의 경험을 이 프레임에 맞추어 재배치한다면, 자소서·면접의 인상도가 확연히 달라집니다.

### 글로벌 인사이트 — 맥킨지가 본 성공 공식

맥킨지의 "Joining the next generation of digital banks in Asia" 리포트는 카카오뱅크가 런칭 2년 내에 흑자를 달성한 비결을 수평 조직, 최소 관료제, 오너십 문화, 지속적 테스트 문화의 네 가지로 분석했고, 중국의 위뱅크(WeBank) ROE 28%, XW Bank 30% 수준과 비교하며 아시아 디지털뱅크의 수익성 모범 사례를 제시했습니다. "Winning in digital banking" 리포트는 디지털뱅크가 관계형 관계관리자(RM)와 복잡한 상품 대신 UX 단순성과 제품 심플리시티로 차별화해야 한다는 명제를 제시하며, CI/CD, 컴포저블 아키텍처, API 표준화를 통해 개발 생산성 25% 향상과 신기능의 95% 빠른 출시가 가능하다고 분석합니다. "Future of Asia - Financial Services"는 한국의 마이데이터 제도가 초개인화 기회를 창출하고 임베디드 파이낸스가 연 60% 성장할 것으로 전망하며, 제휴 상품기획자의 가치가 상승할 것임을 예고합니다. 이는 케이뱅크의 BaaS 전략과 직접 연결되는 프레임이며, 지원자가 맥킨지 프레임을 인용해 "케이뱅크의 BaaS 전략은 임베디드 파이낸스 60% 성장이라는 거시 트렌드의 직접 수혜자가 될 수 있다"고 말할 수 있다면, 지원자의 산업 이해도가 전략 컨설팅 수준으로 격상됩니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

상품기획 지원자가 자소서·면접에서 가장 강력한 무기가 되는 것은 'End-to-End 경험 서사'입니다. 즉 특정 프로젝트에서 문제 정의 → 가설 수립 → 데이터 검증 → 상품·서비스 구조 설계 → 이해관계자 조율 → 런칭 → 수치 기반 회고의 7단계를 자신의 언어로 서술할 수 있어야 합니다. 이 7단계가 없는 경험은 '파편적 참여'로 비치는 반면, 7단계가 있는 경험은 '주도적 오너십'으로 인식됩니다. 또한 케이뱅크의 현안(업비트 Hedge, SME 확장, NIM 회복, BaaS)을 직접 소재로 삼은 '가상의 1페이지 상품 제안'을 준비해 면접에서 제시하는 것은 상위 1% 지원자의 차별화 포인트입니다. 이 제안은 완성도보다 문제 인식·접근 논리·숫자 감각의 세 축에서 판단되며, 완벽한 정답보다 "이 사람은 입사 후 며칠 내에 자기 업무를 찾아낼 수 있다"는 신호를 주는 것이 중요합니다. 특히 "2030 ROE 15% 목표"를 상품 단위로 바텀업 기여 시나리오로 분해하는 답변(예: 플러스박스 3.0은 NIM +0.08%p, SME 대출 확대는 NIM +0.25%p, BaaS 수수료는 수수료이익 +X억 원)은 경영진 언어와의 완전한 정렬을 입증하며, 이는 경력직과 시니어 지원자에게 특히 강력한 차별화 무기가 됩니다.

### 참고 레퍼런스 (References)

1. **McKinsey** — **Joining the next generation of digital banks in Asia** — <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/joining-the-next-generation-of-digital-banks-in-asia>
2. **McKinsey** — **Winning in digital**

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

- banking** — <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/winning-in-digital-banking>
3. **삼성KPMG** — **2025** **국내** **디지털금융** **주요이슈** — [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kr/pdf/2025/business-focus/삼성KPMG-2025년-국내-디지털금융-주요이슈\\_20250314.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kr/pdf/2025/business-focus/삼성KPMG-2025년-국내-디지털금융-주요이슈_20250314.pdf)
  4. **Fintech Schweiz** — **Revolut·Nubank** **가치평가** **분석** — <https://fintechnews.ch/virtual-banking/revolut-dethrones-nubank-as-worlds-most-valuable-neobank/78510/>
  5. **Emerging Fintech** — **Nubank** **Q1** **2025** **실적** **분석** — <https://www.emergingfintech.co/p/nubank-is-crushing-every-neobank>
  6. **Revolut** **2024** **Annual** **Report** **공식** **보도자료** — [https://www.revolut.com/news/record\\_growth\\_and\\_diverse\\_product\\_offering\\_drive\\_revolut\\_to\\_1\\_4bn\\_profit\\_in\\_2024/](https://www.revolut.com/news/record_growth_and_diverse_product_offering_drive_revolut_to_1_4bn_profit_in_2024/)
  7. **Monzo FY25 실적** — **FinTech Global** — <https://fintech.global/2025/06/02/monzos-profit-soars-8x-to-113-9m-as-customer-base-hits-12m/>
  8. **국가법령정보센터** — **인터넷전문은행** **특례법** — <https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=249027&efYd=20230922>
  9. **김장 법률사무소** — **인터넷전문은행** **규제** **해설** — [https://www.kimchang.com/ko/insights/detail.kc?sch\\_section=4&idx=18790](https://www.kimchang.com/ko/insights/detail.kc?sch_section=4&idx=18790)
  10. **금융위원회** — **가계부채 관리방안 (10·15 대책)** — <https://www.fsc.go.kr/po020201/85518>
  11. **금융위원회** — **오픈뱅킹·마이데이터 영업점 확대** — <https://www.fsc.go.kr/no010101/85688>
  12. **뉴스1** — **카카오뱅크 2025 연간 순익 4,803억** — <https://www.news1.kr/finance/general-finance/6061055>
  13. **비즈니스포스트** — **카카오뱅크** **사상최대** **실적** — [https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article\\_view&num=418660](https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=418660)
  14. **인사이트코리아** — **토스뱅크** **2025** **순익** **968억** — <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=243838>
  15. **아주경제** — **인뱅** **3사** **3분기** **중저신용** **비중** — <https://www.ajunews.com/view/20251128154510115>
  16. **서울신문** — **인뱅** **3사** **대출금리** **역전** — <https://www.seoul.co.kr/news/economy/finance/2025/12/04/20251204015007>
  17. **뉴스톱** — **케이뱅크** **공모가** **8,300원** **확정** — <https://www.newstopkorea.com/news/articleView.html?idxno=43215>
  18. **뉴스톱** — **상장** **한 달** **케이뱅크** **주가** **하락** **분**

## 심층 분석 보고서: 케이뱅크-금융 상품/서비스 기획

---

- 석 — <https://www.newstopkorea.com/news/articleView.html?idxno=44399>
19. 시사오늘 — 케이뱅크 업비트 의존도 분  
석 — <http://www.sisaon.co.kr/news/articleView.html?idxno=179534>
20. 딜사이트 — 상장 마친 케이뱅크, 이익 뒷걸음질 — <https://dealsite.co.kr/articles/159648>
21. 딜사이트 — 케이뱅크 공모가 하단 확정 심층 — <https://dealsite.co.kr/articles/157075>
22. 더벨 — 케이뱅크 IPO 완주·최우형 연  
임 — <https://m.thebell.co.kr/m/newsview.asp?newskey=202602130852002200104893>
23. 비즈니스포스트 — [Who Is?] 최우형 케이뱅크 행  
장 — [https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article\\_view&num=391664](https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=391664)
24. 아주경제 — 최우형 행장 연임 확정 — <https://www.ajunews.com/view/20260226105336394>
25. 서울경제 — 케이뱅크 2030 비전(고객 2,600만·자산 85  
조) — <https://www.sedaily.com/NewsView/2K781KLE2L>
26. 케이뱅크 공식 핵심가치 페이지 — <https://www.kbanknow.com/ib20/mnu/HOMBKI040000>
27. 케이뱅크 공식 채용 사이트 — <https://recruit.kbanknow.com/>
28. 케이뱅크 블로그 — 신규입사자 적응기(서포터 제도) — <https://blog.kbanknow.com/94>
29. 잡플래닛 — 케이뱅크 공식 인터뷰(수평문화·핵심가  
치) — <https://www.jobplanet.co.kr/companies/315807/feeds/1558>
30. 잡플래닛 — 케이뱅크 수신개발팀 리드 인터뷰 — <https://www.jobplanet.co.kr/contents/news-2310>
31. 자소설닷컴 — 케이뱅크 2026 채용연계형 인턴십 공고 — <https://jasoseol.com/recruit/103592>
32. 브런치 @kbhmp — 신상품 개발 5단계 프로세스 — <https://brunch.co.kr/@kbhmp/7>
33. IBK 블로그 — 은행 신상품 개발 프로세스 상세 — <https://blog.ibk.co.kr/421>
34. 한국경제 — 케이뱅크 입출금통장 3.0 리뉴  
얼 — <https://www.hankyung.com/article/202409095896i>
35. 토스뱅크 커리어 — 상품 철학(상시 금리인하·매달 이자) — <https://toss.im/career/tossbank>