

송은혜

1,000만 사용자 온라인뱅킹 보안 솔루션 PM으로 금융 서비스 기획 시작

중국 시장에 특화된 해외 PG사에서 해외 사업자를 직접 만나며

크로스보더 정산의 Pain Point를 발굴,

국내 최초 사업자 해외 대금지급 서비스 런칭을 리드

아직 해결되지 않은 사업자를 위한 크로스보더 결제 시장에 도전

목차

1 핵심 역량

2 개인 해외송금 및 사업자 해외 대금 지급 서비스 — ICB

2017.11 - 2022.02 | 타겟 리서치를 통한 신규 시장 발굴 및 국내 최초 PG사 사업자 해외 대금 지급 서비스 런칭

3 일본 주택론 비교 서비스 — 마이뱅크

2024.02 - 현재 | 2만 건의 사용자 데이터 분석을 통한 사용자 흐름 확인 및 주택론 서비스 구성

4 1,000만 사용자 금융보안솔루션 및 북미 USB허브형태 백신 기기 — 안랩

2010.11 - 2012.11 | 1,000만 사용자 금융보안솔루션 기획, USB형 백신제품 북미 런칭 기획

5 블록체인 지갑 서비스 — AhnLab Blockchain Company

2022.03 - 2024.01 | 창립멤버, 블록체인 지갑 기획 런칭 및 50만 사용자 SKT 지갑과의 통합 과정 기획

핵심 역량

1. 끈기있는 사용자 분석

- ▶ 일본 사용자의 주택구매흐름을 파악하기 위해 2만건의 자료 수집 분석 및 한국과의 비교를 통한 Flow 검증
- ▶ 확인된 사용자 Flow를 기반으로 바이럴을 분석하여 사람들이 항상 말하는 '정확한 그 문장'을 찾음
- ▶ 새로운 수요처 확인을 위한 사용자 분석, 인터뷰, 리서치를 통해 유의미한 서비스 확장 경험

3. 사업 기회 발굴 및 BM 개발

- ▶ 외노자 시장 진입 실패 후 기존 사용자 데이터 분석을 통해 사업자 소액 송금이라는 새로운 시장 발견
- ▶ 사업자 인터뷰를 통해 '샘플 구매는 인보이스가 없어 송금 불가'라는 핵심 pain point 발굴
- ▶ 구체적인 서비스 구조와 파트너십 전략을 담은 초안 기획으로 은행, 파트너사와의 협의 및 실행 가속화

2. 복잡한 금융서비스 구조화

- ▶ 일본 주택론의 복잡한 변수 관계를 분석하여 은행별·지역별 상품 특이점과 지방정부 지원 정책까지 데이터베이스화
- ▶ 해외 송금 라이선스 취득 과정에서 AML(자금세탁방지) 프로세스 구축, 환율 리스크 분담 구조 설계
- ▶페이팔, 온라인 플랫폼의 정산 구조를 분석하여 국내 최초 PG사 사업자 해외 대금 지급 서비스 구조 설계

4. 0→1 프로덕트 경험

- ▶ 라이선스 발급부터 서비스 런칭까지 전 과정 경험 (ICB)
- ▶ 팀 셋업 및 조직 확대 참여 (ICB, 3명 → 10명)
- ▶ 창업멤버로서 초기 프로덕트 설계 경험 (AhnLab Blockchain Company)

개인 해외송금 및 사업자 해외 대금 지급 서비스

ICB

 2017.11 - 2022.02 (4년 4개월)  3명 → 10명  서비스 기획 리드, 사업 개발 서브

개인해외소액송금 서비스의 라이선스 취득부터 런칭, 운영 개선까지 / 타겟 리서치를 통해 사업자 집금 니즈 발견 및 신규 서비스 런칭

핵심 성과

- ✓ 타겟시장 리서치를 통한 신규 시장 발굴
- ✓ 국내 최초 PG사 사업자 해외 대금 지급 서비스 런칭
- ✓ 퍼널 분석을 통해 가입 및 거래 전환율 기존 대비 30% 향상
- ✓ FIU 보고 체계 및 AML(자금세탁방지) 프로세스·정책 정의, 어드민 설계

| 1. 타겟 고객: 외국인 노동자 → 사업자

초기 타겟으로 설정했던 외국인 노동자 시장은 예상과 달랐습니다. 팀이 함께 FGI와 설문, 커뮤니티 광고 등 다양한 마케팅 시도를 했지만, 외국인 노동자들은 **입국 시점에 형성된 내부 네트워크를 통해 송금 서비스를 포함한 모든 생활 인프라를 해결**하고 있었습니다. 외부 서비스가 진입할 수 있는 여지가 없다는 것을 확인한 후, 완전히 다른 접근이 필요하다고 판단했습니다.

그래서 '이미 우리 서비스를 쓰고 있는 사람들'에 집중하기로 했습니다. 기존 사용자 데이터를 분석해보니 중국 송금이 압도적으로 많았고, 그중에서도 비트코인 채굴 후 송금하는 경우와 **사업자가 소액 결제 용으로 송금하는 경우**가 눈에 띄었습니다.

그중 사업자들을 인터뷰하면서 흥미로운 사실을 발견했습니다. 정식으로 해외 송금을 하려면 지정거래 은행에 가서 인보이스를 제출해야 하는데, 이 과정이 번거롭고 시간이 오래 걸릴 뿐 아니라 **샘플 구매는 인보이스가 없어서 아예 송금이 불가능**했습니다. 그래서 사업자들이 개인 송금 서비스를 '우회 수단'으로 사용하고 있었던 것입니다. 명확한 수요가 있었고, 우리가 해결할 수 있는 문제였습니다.

| 2. 사업자 송금 서비스 구조 설계

사업자 송금을 공식 서비스로 제공하기 위해서는 법적 근거부터 확인해야 했습니다. 마침 2020년경 법이 개정되면서 해외 PG 라이선스를 보유한 사업자가 해외 자금 결제 대행을 할 수 있게 되었습니다. 페이팔이나 온라인 플랫폼들의 정산 구조를 분석하면서 우리 서비스 구조를 설계했고, **해외 사업자 명의의 가상계좌를 발급한 후 일괄 정산하는 중국 파트너를 찾아내면서 비즈니스 모델의 퍼즐이 맞춰졌습니다.**

하지만 실행에는 여러 난관이 있었습니다. 이 과정에서 팀 역할을 나눠서 진행했습니다. **저는 전체 서비스 기획을 맡았고, 다른 팀원은 은행 대응을 맡아 우리 사업 모델의 안전성을 증명하며 가상계좌 발급을 설득하는 작업을 했습니다.** 사용 가능한 계좌 수도 한정되어 있어서 발급, 정산, 오류 대응까지 모든 정책을 처음부터 수립해야 했습니다.

파트너사와 리스크를 어떻게 분담할지, 내부 운영 프로세스는 어떻게 설계할지 모두 정해야 했습니다. 환율 계산을 어느 시점에 할 것인지, 파트너사와 환율 리스크를 어떻게 나눌 것인지, 환차손을 어떻게 줄일 것인지 등 세밀한 협의도 진행했습니다.

법률 자문을 받으며 사업 모델을 검토하고, 은행 및 해외 파트너와 프로세스를 조율하면서 국내 최초로 PG사의 사업자 해외 대금 지급 서비스를 만들어냈습니다. 동시에 **FIU 보고 체계 및 AML(자금세탁방지) 프로세스·정책을 정의하고 거래 관련 어드민을 설계하여 컴플라이언스 체계도 구축했습니다.**

| 3. 가입 퍼널 및 전환율 개선 — 기존 대비 30% 향상

신분증 인증 이탈 문제

서비스를 운영하면서 가입 단계를 분석해보니 신분증 인증 단계에서 이탈률이 높다는 것을 확인했습니다. 송금을 급하게 하려는 사람들이 신분증을 미처 준비하지 못한 경우가 많았습니다. 그래서 프로세스 순서를 바꿨습니다. 신분증이 없어도 일단 거래를 예약할 수 있게 하고, 인증은 나중에 할 수 있도록 했습니다.

흥미롭게도 이 변경이 오히려 인증 완료율을 높였습니다. 환율 변동 때문에 주문 후 일정 시간 안에 인증까지 끝내야 했는데, 이게 사람들에게 "지금 인증해야 한다"는 명확한 동기를 제공했습니다. **처음부터 "신분증을 준비해서 인증하세요"라고 하면 심리적 허들이 높지만, "일단 주문하고 나중에 인증하세요"라고 하니 진입 장벽이 낮아지면 서도 결국 인증을 완료하게 된 것입니다.**

가격 비교 이탈 문제

다른 문제는 송금 과정에서의 이탈이었습니다. 사용자들이 송금액을 입력한 후 수수료와 환율을 확인하고 나서 이탈하는 패턴이 명확하게 보였습니다. **다른 송금 서비스와 가격을 비교하다가 떠나는 것이었죠.**

문제 해결을 위해 세 가지를 했습니다. 첫째, **타사의 환율과 수수료를 실시간으로 모니터링하고, 하루에 몇 차례 환율에 들어가는 마진을 조정했습니다.** 둘째, 송금액이 크면 수수료를 자동으로 낮춰서 경쟁력 있는 가격을 제공했습니다. 셋째, 서비스 진입 페이지에 디폴트 송금액을 미리 넣어두어서 사용자가 바로 예상 비용을 볼 수 있게 했습니다.

일본 주택론 비교 서비스

마이뱅크

17 2024.02 - 현재 팀원 2명 서비스 기획

일본 개인 대출 시장의 90% 이상을 차지하는 주택론의 복잡한 구조를 분석하고, 사용자가 최적의 대출 옵션을 비교·선택할 수 있는 서비스 기획

배경: 일본 주택론 시장의 문제

일본에서 개인이 받는 대출의 90% 이상이 주택론입니다. 그런데 이 주택론 시스템이 너무 복잡해서 대부분의 사람들이 제대로 이해하지 못한 채 부동산 업자가 추천하는 곳이나 주거 은행에서 그냥 대출을 받습니다. 이후 30년간 갚아야 하는 구조입니다. 정보 비대칭이 심각한 시장이었습니다.

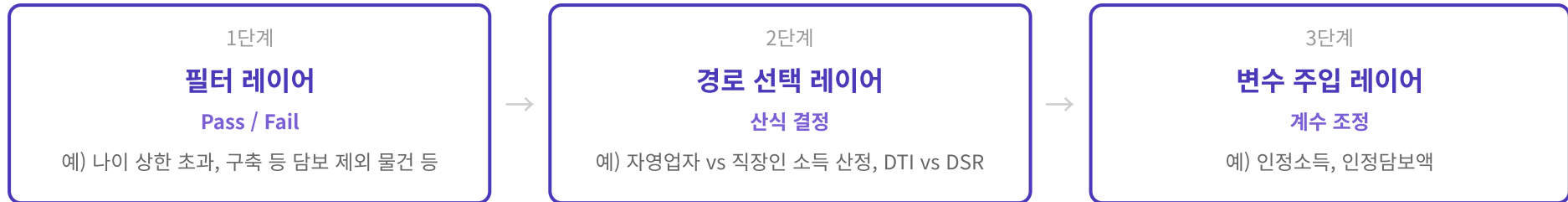
1. 주택론(주택담보대출) 서비스 엔진 기획

먼저 주택론에 영향을 주는 변수들을 전수 조사했습니다. 변수가 엄청나게 많았고, 각 변수가 서로 복잡하게 얽혀서 대출 탈락 조건이 되기도 하고 이자 산식을 바꾸기도 했습니다. 은행마다, 지역마다 상품 특이점이 있었고, 지방정부의 지원 정책에 따라 이자 지원까지 달라졌습니다.

일례로 일본 주택론에는 필수로 가입해야 하는 '단체신용보험'은 은행마다 보장 범위, 가격, 납부 방식, 보험사가 전부 달랐습니다. 일정한 보장 내용을 기준으로 가격 비교를 해주면 사용자에게 큰 가치가 될 거라 생각해서 기본 요율을 찾기 시작했습니다.

관련 법령과 담당 부처 가이드를 모두 확인했지만 요율 정보는 나오지 않았습니다. 그래서 시중 보험 상품을 전부 분석하여 역산한 결과, 사망 관련 부분은 요율을 정하는 기관이 공개되어 있지만, 그 위에 붙는 마진은 은행-간사 보험사-실 보험사 간의 계약에 따라 달라진다는 것을 파악했습니다. 있다보다 없다는 것을 찾기가 더 어려운데, 정부의 입장과 뉘앙스를 확인하며 완성도있는 리서치를 완료하게 되었습니다.

이런 리서치를 바탕으로 서비스 엔진을 설계했습니다. **입력은 사용자 파트(물건, 사용자)와 은행파트너 파트(상품 정보)의 세 파트로 구성했고, 이 변수들이 결과에 영향을 미치는 방식을 세 단계의 레이어로 정리했습니다.**



이 세 단계를 거쳐 조건에 맞는 은행 상품, 예상 대출 이자, 대출 한도, 보험 옵션 등의 1차 결과를 제공합니다. 여기서 끝이 아니라, **배우자 수입 합산 시 대출 한도 변화, 보험 납부 방식 변경에 따른 월 부담 차이 등을 중간중간 제안**하여 사용자가 자신에게 가장 유리한 조합을 찾아갈 수 있도록 설계했습니다.

2. 협업 은행 찾기: 지방은행의 니즈 발견

서비스를 만들려면 은행과 협업해야 하는데, 은행을 찾는 것도 고객을 찾는 것처럼 도전이었습니다. 일본 정부가 추진하는 은행 통합으로 인해 기존 지방은행들의 위기라는 점을 알게 되었습니다. 특히 **지방은행들은 예금은 많은데 빌려줄 곳을 찾지 못해서 어려움을 겪고** 있었습니다.

사용자 분석을 통해 찾은 1차 타겟인 신혼부부를 기준으로, 타겟 지역 선정을 위해 데이터 기반 분석을 진행했습니다.



3. 주택구매과정 분석: 2만 건의 데이터를 선별하여 Flow를 구조화

은행이 설명하는 주택론 프로세스와 실제 사람들이 경험하는 과정은 다를 거라고 생각했습니다. 그래서 일본 사용자들의 주택 구매 흐름을 파악하기 위해 **2만 건의 블로그 글, 커뮤니티 코멘트를 수집**했습니다. 고객층별로, 상품 종류별로 분류하고, 각각의 메인 Flow를 정리했습니다.

한국의 주택담보대출 flow와 비교하면서 문화적, 경제적 차이를 분석했습니다. 예를 들어 **집이 마련되어야 결혼을 하는 한국과 달리, 기존 집에서 신혼을 시작하고 아이가 3살쯤 되어야 집 구매를 고민하는 일본에서는 남에게 피해를 끼치기 싫어하는 성향 탓에 아이가 시끄러워질 때쯤 아파트가 아닌 신축주택을 구매하는 추세**였습니다.

가장 중요했던 건 **사용자들이 실제로 쓰는 언어**를 찾는 것이었습니다. 확인된 사용자 Flow를 기반으로 바이럴 데이터를 다시 분석하면서, 각 단계마다 사람들이 항상 하는 '정확히 그 말'을 찾았습니다. 그 언어에는 상황도 있고 감정도 있고 문제도 담겨 있었습니다. 이걸 UX에 반영해서 자연스럽게 말을 거는 듯한 서비스 Flow를 시작할 수 있도록 노력했습니다.

4. 신뢰 기반 서비스 설계: 단계별 맞춤 정보 제공

서비스를 설계하면서 고민했던 건 "어느 시점의 고객을 타겟으로 할 것인가"였습니다. 이미 집을 계약한 사람만 대상으로 할 것인지, 막 알아보기 시작한 사람까지 포함할 것인지. 결정이 필요했습니다.

주택 구매는 단번에 이뤄지는 게 아니라 긴 의사결정 과정입니다. 그리고 주택론은 30년짜리 금융 상품이기 때문에 신뢰가 핵심이었습니다. 그래서 구체적인 구매 결정 전인 고객도 진입할 수 있는 구조로 설계했습니다.

아직 구매를 결정하지 않은 사용자에게는 대출 가능 여부, 대략적인 월 상환액 같은 안심할 수 있는 정보를 먼저 보여줍니다. "내가 대출을 받을 수 있구나", "이 정도면 감당할 수 있겠다"는 확인을 통해 **신뢰를 형성하고, 실제 구매를 결정했을 때 다시 찾아오도록 설계**했습니다.

구매를 결정한 사용자에게는 개별 은행이 설명해주지 못하는 다양한 대출 옵션을 보여줍니다. 고정금리와 변동금리의 조합, 단체 신용보험 옵션, 지방정부 지원까지 모든 변수를 고려하여 **본인에게 가장 유리한 조합을 직접 만들어볼 수 있는 구체적인 비교 정보**를 제공합니다.

인생 최대의 쇼핑에서 사용자가 "이 서비스가 나를 이해하고 있다"는 느낌을 주고 싶었습니다. 너무 많은 정보보다는 **사용자 행동 흐름에 맞게 정보를 부분적으로 제공하고 신뢰를 쌓고자** 했습니다.

1,000만 사용자 금융보안솔루션 AOS 기획

안랩

 2010.11 - 2012.11 (2년)  서비스 기획 (전체 PM)

4대 시중은행(KB국민·신한·NH농협·우리) 포함 다수 금융기관에 도입된 온라인 통합보안 솔루션 전체 PM

핵심 성과

- ✓ 4대 시중은행 포함 다수 금융기관에 도입된 온라인 통합보안 솔루션 전체 PM
- ✓ 1,000만 명 이상의 인터넷뱅킹 이용자 대상 서비스 기능 기획·고객사 대응·릴리즈 총괄
- ✓ 스마트폰 보급 초기, 모바일 결제 시장 심층 리서치를 통한 중장기 프로젝트 로드맵 수립

| 1. 복잡한 이해관계 속에서의 프로젝트 리딩

인터넷뱅킹 이용자가 빠르게 늘면서 온라인 뱅킹 보안에 대한 금융기관의 수요가 증가하고 있었습니다. 문제는 각 은행마다 보안 요구사항이 달랐고, 고객사(은행)·보안엔진 개발·서비스 개발 등 **다자 이해관계자 간 요구사항이 복잡하게 얽혀 있었다**는 점입니다. 이 속에서 중요 이슈를 선별하고 적절한 리소스를 분배하며 프로젝트를 리딩했습니다.

4대 시중은행 포함 다수 금융기관의 웹 환경별 요구사항을 분석하고, 호환성 확장 기획 및 릴리즈를 관리했습니다. 엔드포인트 사용자와 고객사, 연구소와 개발 사이에서 우선순위를 정의하고 조율하는 것이 핵심 업무였습니다.

2. 모바일 결제 시장 리서치 (2011)

스마트폰 보급 초기, AOS 수주의 60% 이상이 금융기관에서 발생하는 구조적 연결고리를 확인했습니다. 결제 시장의 모바일 전환이 AOS의 다음 기회라고 판단하여 심층 리서치를 수행했습니다.

이를 바탕으로 금융기관과의 협력을 통한 모바일 보안 시장 진입 전략과, 니치 마켓(비금융 인구, 이주민, P2P 송금) 대상 보안 표준 선점 전략을 도출하여 **PC→모바일 전환 대비 중장기 프로덕트 로드맵**을 수립했습니다.

[📎 모바일 결제 시장 리서치 원문](#)

목차

NFC를 필두로 빠르게 떠오르는 모바일 결제 시장에 대해 이해하고 안랩에 사업기회가 있는지 확인하는 것이 본 보고의 목표



모바일 결제가 무엇인가?

모바일 결제엔 어떠한 종류가 있는가?

모바일 결제 시장의 특성은 무엇인가?

모바일 결제 시장의 변화를 이끄는 힘은 무엇인가?

모바일 결제 시장은 이제 어떻게 변화할 것인가?

모바일 결제 시장의 각 부문은 구체적으로 어떤 변화를 거치고 있는가?

해외시장과 주요 사업자 동향은?

국내 시장과 주요 사업자 동향은?

새로운 변화의 끝은 무엇일까?

안랩에 시사점은?

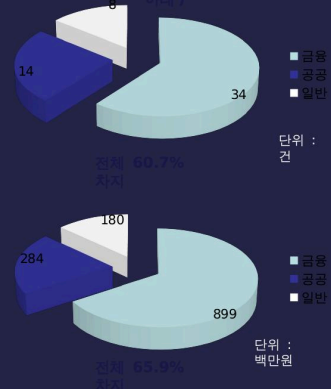
2

안랩에 시사점은?

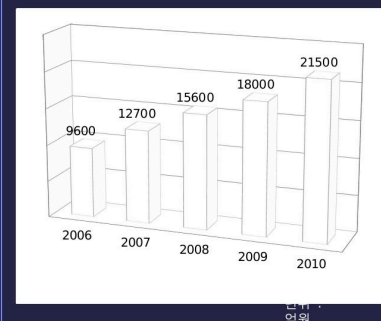
안랩에게 매력적인 결제시장

현재 안랩이 가진 보안의 가장 중요한 시장 중 하나가 결제이며 결제의 큰 흐름은 모바일로 옮겨가는 중임. 따라서 모바일 시장의 특성을 이해하고 결제 솔루션에 참여하는 것은 의미가 있음

안랩 서비스(AOS)의 산업별 수주 건수 (위) / 액수 (아래)



모바일 결제 시장의 성장



34

북미 USB허브형태 백신 기기 출시

안랩

 2010.11 - 2012.11 (2년)  Info Security Global Excellence Awards 수상  서비스 기획 (PM)

북미에서는 인터넷 속도 문제로 USB를 통한 자료 이동이 일반적이었고, 이 과정에서 바이러스 유포가 심각한 문제였음. 'Tangible Safety' — 눈에 보이지 않는 USB 보안 상태를 불빛으로 직관적으로 보여주는 안랩 최초 개인용 보안 가젯 V3 Click 북미 런칭

핵심 성과

- ✓ 북미 시장 분석을 통해 가젯 형태의 불빛색으로 기기 상태를 나타내는 서비스 기획
- ✓ 보안 솔루션 필요 스펙 정리, 제품 내 작동 방식 정의 및 RFP 작성
- ✓ 페르소나 분석부터 예산 계획까지 런칭플랜을 작성하며 PM으로 리드
- ✓ Info Security Global Excellence Awards 수상



블록체인 지갑 서비스

AhnLab Blockchain Company

 2022.03 - 2024.01 (1년 11개월)  창립멤버  서비스 기획 리드

MPC 기술 기반 클라우드 지갑 솔루션을 SaaS형 B2B 수익 모델로 전환 기획

핵심 성과

- ✓ MPC 기술을 통한 안전한 클라우드형 지갑앱 런칭 및 SaaS용 지갑 서비스 기획
- ✓ SKT 지갑과의 인프라 통합 및 50만 사용자 이관 프로젝트 리드
- ✓ 인증 기반의 지갑 서비스 기획, 기능 요구사항 정의, 와이어프레임 작성
- ✓ 사업 협력 계약 소통 및 계약서 작성, 법률 자문

