

■ 주요 내용 ■

□ 개관

- (**「제조업과 금융 기능의 융합」**의 개념) 전통적인 제조 회사의 경영 개념이 ‘공급자의 총비용’이라는 측면에서 ‘수요자의 총가치’로 변화시키려는 것임
 - 즉, 제조회사의 경영 목표가 비용절감보다는 고객 가치에 주목하고 그 최적화를 지원하는 서비스를 금융 기술을 응용함으로써 새로운 가치를 창조하고자 함
 - GE는 GE 캐피탈을 통해 금융 서비스를 원하는 고객의 니즈를 충족시켜 줌으로써 제품의 서비스 질을 향상시킬 수 있었음
- (**활용 필요성의 증가**) 금융 자유화 및 증권화 추세에 따라 기업 금융의 역할이 단순한 자금조달·운용의 영역을 넘어 새로운 금융 서비스의 개발과 제공에까지 빠르게 확대되고 있음
 - 기업의 부채 비율을 낮추거나 기업금융 영역의 부가가치 창출을 위한 금융 기능의 내재화에 대한 필요성이 증가하고 있으며 주주의 자산가치 및 고객의 부가가치 제고를 위한 경영 목표 설정이 불가피해짐
- (**금융 기능 융합의 장점**) 제조업체의 금융 기능 융합은 광의의 위험관리 기술의 활용이라는 측면에서 바람직한 신사업의 ‘관련 다각화’라 할 수 있으며, 사업 위험의 시장 상품화를 통한 사업 영위의 투명성 제고 수단이 될 가능성이 높아 기업 경영의 고부가가치화라는 질적 고도화를 촉진시킬 수 있음

□ 제조업과 금융 기능의 융합: 일본의 사례와 최근 변화 방향

- (**촉발 요인**) 일본에서는 1996년이후 금융 빅뱅에 의한 금융업 진입 규제가 크게 줄어들었고, 금융의 증권화 추세에 따라 자산 유동화와 위험 분산이 활발해졌으며, 일반 소비자나 고객 기업들이 정보통신혁명에 힘입어 원하는 상품 정보를 신속하게 얻을 수 있게 됨에 따라 제품 구매에 따른 위험이나 기대 수익에 대해 이전보다 민감해짐

- (최근 동향) 소니 등 제조회사가 축적해온 상품 제조 과정상의 노하우를 금융형 서비스에 부연시켜 제공하려는 움직임이 확산되고 있으며, 고객의 수익 극대화 및 위험 최소화를 통한 새로운 부가가치의 창출을 꾀하고 있음
 - 나아가 제조업이나 유통·서비스 업종의 기업들이 다양한 금융 비즈니스 진출 계획을 발표하고 있음
- (일본 사례: 제조-금융 기능 융합의 발전 과정) 일본의 경우 ① 금융 비용의 효율화, ② 본업의 보완, ③ 독립된 금융 자회사의 설립 등의 순으로 발전하고 있음. 최근에는 ④ 새로운 성장 원천으로서 금융 서비스 창출이 시도되고 있음
 - (금융 비용의 효율화) 소니 등이 글로벌 영업을 확대하면서 발생하는 환 위험, 국제 자금조달 비용 등의 최소화나 보험료의 부담 경감을 위해 계열기업들의 자금을 일괄 관리하는 초보적 단계
 - (본업의 보완) 자동차, 가전업체들이 판매 시점(POS)에 고객 정보를 파악·축적하여 수요 변화를 파악하거나 구매자 금융 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 제고시키고자 함
 - (신규 사업으로서 금융 비즈니스) 제조업, 유통업, 통신업, 서비스업 등 비금융업 기업들이 금융업에 진출하면서, 금융 서비스의 다양화 또는 전문화를 지향하는 단계
 - (새로운 성장 원천으로서 금융 서비스) 정보통신혁명에 의한 새로운 비즈니스 모델로서 제조업과 금융 서비스의 융합을 지향하여 고객-사업-금융 전체의 부가가치 창출(Win-Win-Win 전략)을 꾀하는 단계
- (일본 기업들의 새로운 융합 모델: 'Value-CRAFT') Value-CRAFT형 사업은 자사의 기존 사업 분야에서의 강점을 높이고 고객의 위험 최소화와 수익 극대화를 동시에 추구하여 제품에 대한 새로운 수요를 개척함
 - 나아가 이는 제조회사가 축적된 제품-고객의 정보와 위험관리 기술을 활용하여 사업 위험을 새로운 금융상품으로 만들고 투자자에 판매·유통시키는 구조로 발전되어 갈 전망이다

1) Value-CRAFT = Value Created by Applying Financial Technology

- (Value-CRAFT의 여러 가지 유형) 총비용 삭감형, 수익 공유형, 위험 관리형, 총가치 모델 등으로 분류될 수 있음
 - (총비용 삭감형) 제조 회사가 이미 리스, 렌탈, 할부금융 등을 활용해온 방식의 연장으로서, 최근에는 정보기술 분야 등에서 자사 제품을 구입하는 구매자의 구입 및 유지 비용을 포괄하는 총소유 비용의 감축까지 지원함으로써 제품 매력도를 높이고자 함
 - (수익 공유형) IBM 등 SI업체들이 정보화 투자에 따른 수익성의 기대치를 제시하거나, 에너지 제어기기 업체가 그 에너지 절감 효과를 수치로 제시함으로써, 고객 기업에 발생 가능한 순익 증대의 효과분을 공급자가 분배받게 됨
 - (위험 관리형) 공급업체가 자사 제품·서비스의 이용 고객에 대해 사업 위험의 원격 감시와 신속한 복구, 이용 환경의 유지 보수 및 대형 보험사와 공동 개발한 위험회피 스킴 등까지 지원하는 형태
 - (총가치 모델) SI 업체나 발전 플랜트 업체 등은 필요한 시스템의 구축·운용을 모두 담당하고 고객 기업은 자사의 강점 분야에 특화함으로써 사업 위험의 최소화, 이익 극대화를 꾀할 뿐만 아니라 아웃소싱 사업의 이익 일부도 분배받음
- (정보기술 혁명에 의한 새로운 유형의 등장) 정보통신 혁명에 따라, 국내외를 망라한 초우량 금융상품과 투자자문 정보를 제공하는 네비게이션 기능이 나 전자 상거래상의 결제 편의를 해결하는 네트워크 결제 플랫폼 등 인터넷을 활용하는 새로운 개념의 금융서비스가 유망해질 전망이다

□ 국내 기업의 활용 가능성

- (국내 현황) 국내에서는 ‘비용 절감형’과 ‘본업 보완형’의 단계에 해당되는 글로벌 영업상의 외환관리 통합 운영이나 여신전문 금융서비스 회사의 설립 운영이 이루어지고 있으며, 금융 기능 융합의 초기 단계를 벗어나고 있음

- **(여건 평가)** 최근 지주회사 및 기업의 분사 제도 등 관련 제도 여건이 개선되고, 자산담보부 증권 발행이 급속히 증가하는 등 금융의 증권화가 진전된 것이 긍정적 요인으로 작용하고 있으나, 외국의 여건과 비교해 볼 때 여전히 제도적으로 미흡한 점에 비추어 제조 회사의 금융 비즈니스 참여에 있어 신중한 검토와 추진이 요구됨
- **(국내 기업의 활용 방향)** 21세기 국내 기업의 경영 환경이 ① 수요자 중심의 시장에 대응한 고객 중심의 경영, ② 정보통신 혁명, ③ 증권화 추세 등에 의해 주도될 전망임에 따라 금융 서비스의 활용 가치가 매우 높으나, ① 기업 경영의 투명성, ② 기업의 부채비율 감축, ③ 사업의 관련 다각화 지향 등의 기준에 의해 제조-금융 기능의 융합을 추진하는 것이 바람직할 것임
 - ABS 발행 등의 증권화, 프로젝트파이낸싱 등 급증하는 부외금융의 시장 수요를 겨냥하거나 보다 다양한 제조업종의 소비자금융 제공 등이 유망함
 - 진출 방식에 있어서는 자회사 설립보다는 전담 부서를 통하거나 외부 금융회사와의 사업제휴에 의해 사업의 경험과 노하우를 축적해가는 것이 바람직
- **(금융 비즈니스 전개에의 바람직한 방향)** 우선 금융 노하우의 축적과 틈새 시장을 지향할 필요가 있으며, 진출시 비교우위성의 여부 및 자본시장에서의 평가에 대한 사전 검토가 요구됨
 - 최종적으로 자사의 축적된 금융 기술력과 기업 규모에 따라 ① 低기술-小규모: 금융 서비스의 아웃소싱, ② 中기술-中규모: 전담부서의 충실화 및 사업제휴, ③ 高기술-大규모: 금융 자회사의 설립·운영 등 추진 방식의 차별화가 바람직할 것임

1. 개 관

○ 「제조업과 금융 기능의 융합」의 개념

- 제조-금융 기능 융합의 새로운 비즈니스 모델은 고객가치에 주목하고 그 최적화를 지원하는 서비스를 제공하는 것임
 - 이는 '공급자의 총비용'에서 '수요자의 총가치'로 경영의 목표를 바꿈으로써 '비용 절감을 추구하는 축소 지향형 비즈니스 모형'에서 '새로운 가치창조를 추구하는 수요개척형 비즈니스 모형'으로 변화시키려는 것임
 - 또한, 고객의 부가가치를 높여 주는 새로운 비즈니스 모델에 의해 제조업 자체를 강화, 즉, 제품의 차별화나 판매 촉진을 도모하는 것임
 - 대표적인 예로서 GE는 그 이익의 40%를 GE 캐피탈에 의해 달성하고 있는데, 이는 새로운 영역에 진출해서라기보다 금융서비스의 본질을 이해하고 고객의 궁극적인 니즈 충족이라는 차원으로 제품 서비스를 발전시킨 결과라 할 것임

○ 국내 기업의 금융 기능 활용의 필요성 증가 추세

- 금융시장의 가격 자유화, 대외 개방, 금융권간 장벽이 낮아짐에 따라 각종 금융위험도 크게 늘어나고 동시에 새로운 금융 서비스의 개발도 촉발되고 있음
 - 환율, 금리의 변동성 확대를 비롯하여 각종 금융거래상의 수수료 자유화에 따라 환·금리 위험, 경쟁심화에 따른 금융회사의 부실·도산 위험 등이 크게 확대됨
 - 이에 대응한 위험관리 기법의 수요가 늘어나면서 금융업종간 경쟁과 제휴가 빠르게 확산되는 한편, '금융의 증권화'¹⁾에 의한 新금융서비스 시장도 창출되고 있음
- 기업들은 부채비율을 낮추거나 기업금융 영역의 부가가치 창출을 위해 금융 기능을 내재화해야 하는 상황에 놓여 있음

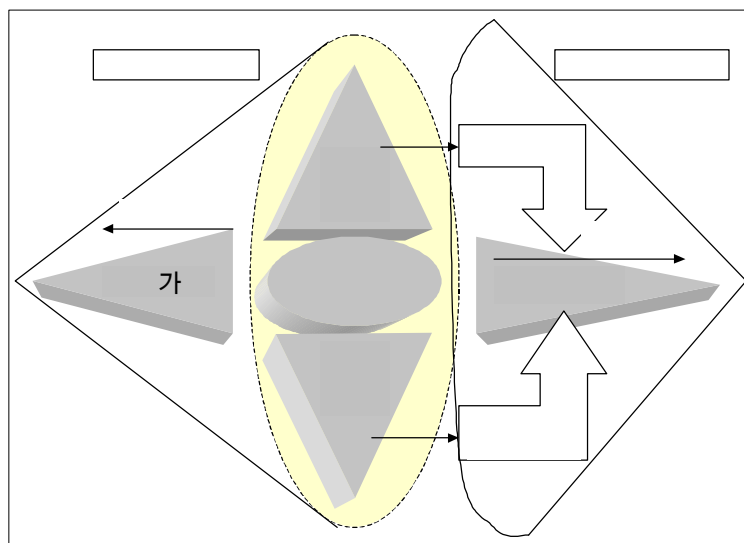
1) 1차적으로 간접금융시장보다 직접금융시장의 금융중개기능이 강화되는 현상이며, 각종 고정 자산이나 債權을 근거로 한 증권 발행으로 유동화시키는 움직임에 의해 더욱 심화됨. 한국에서는 IMF 금융위기이후 금융기관들의 부실채권을 근거로 한 자산담보부 증권(ABS)의 대량 발행을 계기로 민간업계에서도 정상 채권에 의한 ABS 발행, 주택저당담보 증권(MBS) 발행(예정) 등 증권화 현상이 빠르게 진행되고 있음

- 기업들도 부채 비율의 축소 압력에 따라 차입에 의한 사업 진출도 어려워지고, 사업 구조조정 압력에 따라 수익성 강화가 중요한 사업 목표가 되고 있음
- 또한, 주식시장에서의 기업 경영에 대한 평가와 주가 수준이 종래보다 경영 지표로서 크게 중요해짐에 따라, 주주 가치를 위한 경영 목표 설정이 불가피해짐
- 수요자중심의 시장으로 전환됨에 따라, 고객 만족이 핵심적인 경영 목표가 됨
- 고객의 입장(기업 또는 소비자)에서 사업의 위험이나 구매에 따른 금융 비용을 모두 낮추는 것이 제조회사의 시대적 경영 과제로서 다양한 업종으로 확산될 전망

○ 제조업-금융 기능 융합의 모색: 일본 사례 분석을 통해 활용 가능성 타진

- 향후 제조 회사는 금융기술 활용에 대한 전략적 선택이 중요해질 것임
- 상품 제조라는 본연의 강점을 기초로 '금융형 부가가치 서비스'를 제공할 수 있음
- 기업이 금융 기술을 활용하기 위해서는 사업 리스크에다가 금융 고유의 시장 리스크나 신용 리스크의 관리 능력이 요구되므로 신중하게 사전 검토가 요구됨
- 이에 따라, 최근 일본에서 주목되고 있는 제조-금융 융합 추세와 새로운 모델을 알아보고, 국내 기업 입장에서 활용 가능성과 시사점을 도출해보고자 함

< 미래 기업 금융의 새로운 지평 >



2. 제조업과 금융 기능의 융합: 일본의 사례와 최근 변화 방향

1) 최근 동향

○ 고객의 관점에서 상품과 금융 서비스의 결합 창출

- 제조업이 축적해온 상품 제조에 관한 노하우를 고객의 관점에 서서 금융형 서비스에 부연시켜 창출
 - 제조 회사가 보유하고 있는 기계 지식을 활용하여 운용 리스 시장에 진출할 계획을 발표하여 장차 업계의 강력한 경쟁자로 부상할 것으로 전망되고 있음
 - 歐美의 대형 보험사들은 다양한 위험관리 서비스의 개발 사업을 일본의 세계적 제조업체와 공동 추진하는 계획을 발표하고 있음
- 고객 기업이나 일반 소비자의 영역 모두에서 고객이 구매하지 않는 이유를 조사하여 해소함으로써 잠재 수요를 발굴
 - 이는 고객의 사업, 또는 생활을 깊이 이해하면서 고객의 니즈를 충족시킨다는 발상이며, 자사 제품을 이용할 경우의 수익, 제공가치나 이용가치를 명확히 제시
 - 최근 SI업체, 자동차 딜러 등에 의해 컨설팅 영업, 솔루션 판매 등과 함께 고객의 수익 극대화 및 위험 최소화하는 내용의 금융 서비스를 제공함으로써 새로운 부가가치 창출을 꾀함

○ 금융 비즈니스 진출

- 금융 빅뱅이후 제조업체와 유통·서비스 회사가 다양한 금융 비즈니스에 진출하기 위해 금융 자회사를 설립하는 등 새로운 움직임을 보이고 있음
 - 금융 제도의 규제 완화와 함께 일본 금융기관의 취약성 등에 따라, 기업들은 새로운 금융 비즈니스 기회를 얻게 되었음
 - 대표적인 예로서 ① 금융 자회사에 의해 그룹내 경리 업무를 일원화시키고(브리지스톤이나 横河電機, NKK 등), ② 특허 수입을 활용하여 미국에서 단기 대부업을 운영(파이오니아 등), ③ 종합상사들이 증권업이나 투자고문업에 진출(미쓰비시상사, 이토추, 니치멘 등)하는 등임

2. 제조업과 금융 기능의 융합

- 최근 매킨지 동경 지사에는 멀티미디어 등 분야, 산업재 분야, 의료 분야의 일본 기업들로부터 금융 비즈니스 참여 방식에 대한 컨설팅 요청이 쇄도함

2) 촉발 요인

○ 환경 요인

- 금융 빅뱅(1996년 이후), 연결재무제표 작성 의무화(연결결산제도) 등 제도 변화에 의해 금융 비즈니스 참여의 기회 확대와 구조조정의 압력 등이 있음
 - 금융업에 대한 진입규제가 크게 낮아져, 예를 들면 증권회사가 등록만으로 설립될 수 있으며, 보험 브로커 업무도 완전 자유화되고, 외환 규제가 폐지되는 등 과거 진입 규제가 있던 분야에서 기업이 참여할 수 있는 가능성이 완전 열림
 - 또한 연결결산제도 및 연결납세제도 등은 지주회사제도의 도입을 가속시키고, 금융 비용의 효율화를 위한 구조조정의 압력으로 작용하고 있음
 - 미, 유럽에서처럼 법제나 세제, 독립채산제에 의해 운영되는 사업부제 등이 일반화되는 추세임에 따라 금융 비즈니스 진출의 제도적 여건이 조성되고 있음
- 금융의 증권화 추세에 부응하여 기업들의 증권화 활용 급속 확산
 - 기업들은 매출채권, 로열티 수입 등 각종 보유 자산의 증권화를 통해 부채비율을 축소하고 자산의 효율화를 꾀하고자 함
 - 제조업 본연의 사업을 보완하는 차원에서 카드채권, 리스채권 등의 증권화, 보험 관련 부채의 증권화, 부실채권의 증권화 등이 증가 추세에 있음
 - 오랜 영업 경험을 바탕으로 고도의 금융기술력을 보유한 금융 자회사가 고부가가치의 자문서비스업에 진출
- 금융의 탈중개화 현상이 가시화되고 기업들에 의한 금융 비용의 효율화 노력에 따라 제조회사와 금융기관간의 관계는 달라져 왔음
 - 우선 대출시장에서 은행의 비중은 줄어들고, 제2 금융권의 역할이 커져 왔으며, 증권시장을 통한 직접 금융 조달 규모가 급속도로 확대되어 왔음

-
- 최근에는 기업이 소위 증권화의 금융기술을 활용하여 사업 위험 그 자체를 금융기관에 일부 전가하고 금융기관은 그 사업 위험을 다시 다른 투자가에 이전시키는 등의 관계로 변화되기 시작함
 - 나아가 정보통신기술의 혁명, 고객 행동의 변화에 의해 시장 환경이 크게 달라질 전망이다

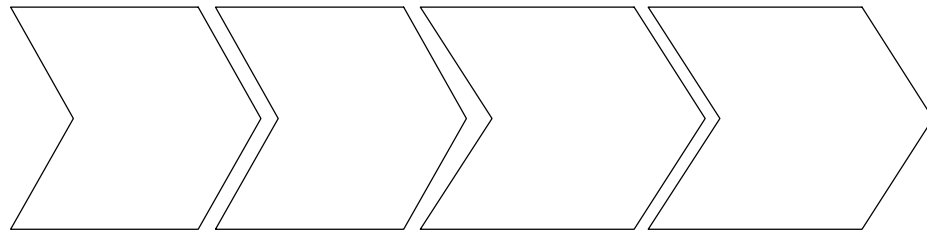
○ 시장 요인

- 금융의 정보산업화 흐름을 활용함으로써 제조업과 금융업간의 상호 메리트를 추구하는 새로운 시너지를 창출하려는 노력이 나타남
 - 금융서비스를 제공함으로써 얻어지는 정보가 본업의 고객 부분이나 가격정책에 이용되고, 역으로 본업의 구매정보가 고객의 신용력 조사에 이용됨
- 일반 소비자의 경우(Business to Consumer, BtoC) 정보통신혁명에 힘입어 과거와 같이 단순 대량 생산된 상품을 획일적으로 구매하지 않게 됨
 - 인터넷 혁명에 의한 전자 상거래가 크게 늘어나고 소비자들은 제품·서비스에 관한 정보의 투명성이 높아짐에 따라 위험과 수익의 관계에 대한 민감도가 높아짐
 - 즉, 고객들은 그 이용가치가 충분히 이해되지 않은 경우 과거보다 더욱더 구매하지 않으려 하고, 금융 지원 조건까지 감안하여 구매 의사 결정을 하게 됨
- 고객 기업(Business to Business, BtoB)의 경우 질적 고도화를 추구하게 됨에 따라, 경영상 위험 관리와 수익성 제고 등을 의사결정의 핵심 기준으로 삼고 있음
 - 고객기업의 경영 목표가 과거 양적 지향(매출, 시장점유율 등 추구)에서 자본효율 지향(ROA, ROE), 부가가치 지향(EVA/경제적 부가가치, 현금흐름)으로 이동함에 따라 위험과 수익에 대한 감응도가 높아짐
 - 고객의 수요 창출을 위해서는 ① 자사 제품의 매입이 고객의 현금흐름에 줄 수 있는 메리트의 명확화, ② 구입한 자사 제품의 총가치 보증과 위험 관리 등 2가지 측면에서 경쟁력이 있어야 할 것임

3) 일본의 기업-금융 기능 융합의 발전 과정²⁾

○ 단계별 진출 방식

- 일본 기업들이 금융 기술을 융합시켜 온 과정은 크게 4단계로 분류될 수 있는데 현재까지 3단계에 도달하였고 4단계 진입이 시작된 것으로 알려짐



업종	가전, 자동차	가전, 자동차, 슈퍼마켓	종합상사, 소매금융	제조·유통 등의 초우량기업
유형	환리스크 관리, 캡티브 보험사	할부금융, 신용카드	금융 자회사	금융 공학 활용 프로젝트파이낸스 자산유동화(증권화)
배경	글로벌 영업 확대	경쟁 심화	쇠퇴기에 생존 모색	IT 혁명, 금융 빅뱅, 고객만족경영

① 제1단계: 금융 비용의 효율화

- 제조회사의 금융관련 비용의 절감, 효율화를 지향
 - 그룹 기업의 자금을 일괄 관리함으로써 자금조달 비용을 낮추고 부채의 축소를 추진하는 움직임이 급격하게 확산
 - 소니, NEC, 마쓰시타 電器 등은 미국, 유럽 등지의 금융 자회사를 이용하여 외화를 보유하는 리스크를 절감시키고, 역내 거래의 네팅(상쇄에 의한 결제), 중기채(MTN, medium-term note), 기업어음(CP)를 발행하여 그룹의 자금 조달을 수행
 - (손해보험 분야) 1970년대부터 소니나 브리지스톤을 비롯하여 제조회사들은 지불 보험료의 효율화를 지향하여 자가보험(캡티브)을 설립, 보험료의 부담 경감, 보유 자산의 운용이익을 획득

2) 본 내용은 DIAMOND 하버드·비즈니스(1999.5)에 실린 자료에 의거, 분석한 자료임

② 제2단계: 본업의 보완

- (할부금융사의 활용) 제조회사의 파이낸스회사가 신용카드, 信販, 리스 등의 금융서비스에 의해 고객이나 그 구매를 지원
 - 현재 자동차나 전기제품 등의 구매에는 필수불가결한 금융 서비스임
 - 구매를 지원하면서 판매 시점(POS)에서 고객 정보를 파악할 수 있다는 메리트를 최대한 활용하고 고객의 범위로 발전시키는 것도 지향
 - 예를 들면 가전 업체, 자동차 회사, 슈퍼마켓 등의 금융 자회사는 본업인 상품의 판매 지원이나 고객 확보를 위해 주로 신용카드나 소비자 금융서비스를 제공함
 - NTT 리스는 신용카드로 결제하는 고객에는 통신료의 할인 등을 제시

③ 제3단계: 신규사업으로서의 금융 비즈니스

- 본업의 보완 영역을 넘어서 금융 서비스업자로서 자립하는 사례 확대
 - 제조업, 유통업, 통신업, 서비스업 등 비금융업 기업들이 금융서비스업의 참여를 활발하게 전개해 왔으며, 하고 점차 금융 자회사가 설립되는 추세를 보임
 - 이토추, 스미토모상사 등은 보험의 중개 업무가 완전 자유화됨에 따라 보험 자회사에 의한 본격적으로 참여하려는 계획을 발표하였음
 - 소매업, 특히 슈퍼마켓 등은 점포 네트워크를 최대한 활용하고 고객에 편리성을 제공한다는 개념으로 금융상품의 판매에 참여
- 규모의 경제에 의한 고수익을 추구하는 전문적 금융서비스 회사도 나타나기 시작함
 - 최근 자금 조달 및 운용, 채권 유동화, 외환 관리 등 본업의 재무기능을 금융 자회사에 이관하고 그룹내 각 기업에 서비스를 제공하는 전문적 서비스 공유회사 (specialty shared service company)가 나타나고 있음
 - 미쓰비시 상사는 금융 자회사의 우량한 신용등급을 무기로 사내외 기업에 대해 적극적인 금융 비즈니스를 전개하여 M&A나 투자 자문, 자산관리, 나아가 펀드 판매 등으로 활동 영역을 넓히고 있음
 - GE캐피탈이나 GMAC과 같이 기존 금융회사들과도 견줄만한 금융업계의 주요 업체가 되거나 모빌, 다우케미칼의 corporate bank와 같이 기업재무에서 전문성을 발휘하게 될 가능성도 전망되고 있음

④ 제4단계: 새로운 성장의 원동력

- 새로운 비즈니스 모델로서 고객가치의 향상에 공헌하는 사업을 구축하기 위해 본업과 금융 서비스의 융합을 도모하여 새로운 성장 모델을 지향
 - 핵심적인 전략 방향은 고객 및 사업-금융의 공동 가치를 창출(Win-Win-Win 전략)하려는 것임
 - 새로운 위험관리 모델의 구축: 목표 고객층 설정, 고객의 사업가치 평가, 수익-위험의 분해·대응, 위험 분산을 위한 보험·증권 활용
 - 제조-제조, 제조-금융 등 산업간 결합 사업의 추구
- 서양 기업들은 이미 이러한 유형의 비즈니스 모델에 의하여 새로운 사업 구조를 추구해왔으며, 최근 일본에서는 이러한 모형을 도입하려 하고 있음
 - 예를 들어 미국의 제너럴 일렉트릭(GE), 휴렛 팩커드(HP) 등은 고객의 위험·수익을 명시적으로 수량화하고 위험 보증-수익 극대화 지원 서비스를 통한 제품 신뢰도를 높여 고객 확보를 꾀하였음
 - 일본에서는 서양 기업들에 의해 추구되어 온 이러한 사례들을 '제조-금융 융합 모델(Value-CRAFT)'라는 신조어를 사용하여 유형화하고 정리함으로써 일본 기업들의 활용 가능성이 제시되고 있음

4) 최근 주목되고 있는 융합 모델: 'Value-CRAFT'³⁾

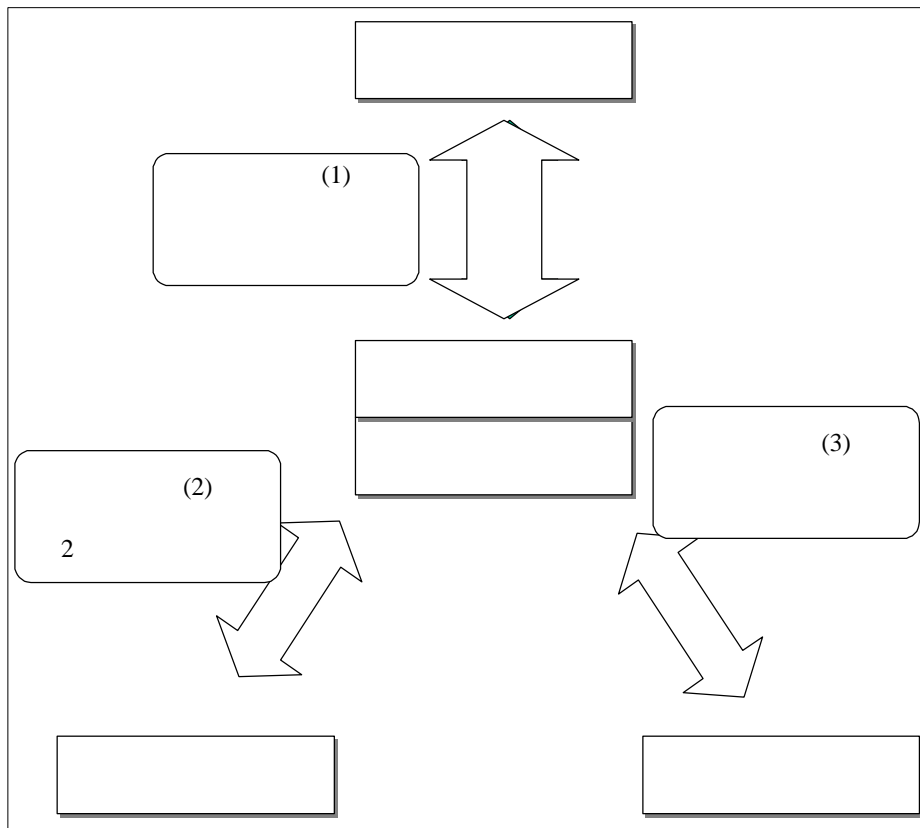
○ Value-CRAFT형 사업

- Value-CRAFT형 사업은 자사의 기존 사업 분야에서의 강점을 높이고 고객의 위험 최소화-수익 극대화를 도모하여 수요 개척을 지향하는 것임
 - 금융기술은 정보기술과 함께 21세기 산업과 기술 성장을 이끄는 견인차 역할을 하게 될 것이며, 새로운 수요창출을 이끌어낼 것으로 기대
 - 이는 제조업과 금융 관계의 변화를 통한 산업 패러다임의 본질적 변혁으로 평가되고 있음

3) NIKKEI BUSINESS에서 인용. Value-CRAFT(V-CRAFT) = Value Creation by Applying Financial Technology

- 한편, 기업의 입장에서 전략적으로 가장 성공 확률이 높은 금융업 진출 형태로 평가되고 있음
- Value-CRAFT형 사업은 이미 오래전 서양의 자원·에너지 개발 기업들이 창출해낸 상품 선물의 경험과 위험관리를 위한 고도의 금융공학기술을 기초 원리로 다양한 형태로 전개되고 있음
- 사업회사와 금융기관(기술)의 융합체는 최종 수요자에 대해 위험회피 수단을 제공하고, 특정 위험을 타 사업자에 매각함으로써 사업 특화를 꾀하는 한편, 자산 투자자에 대해 사업위험을 묶어 만든 금융상품을 매매함으로써 수익과 위험의 시장화를 도모

< 제조-금융 융합 비즈니스(Value-CRAFT) 창출의 기본 모형 >



자료: NIKKEI BUSINESS

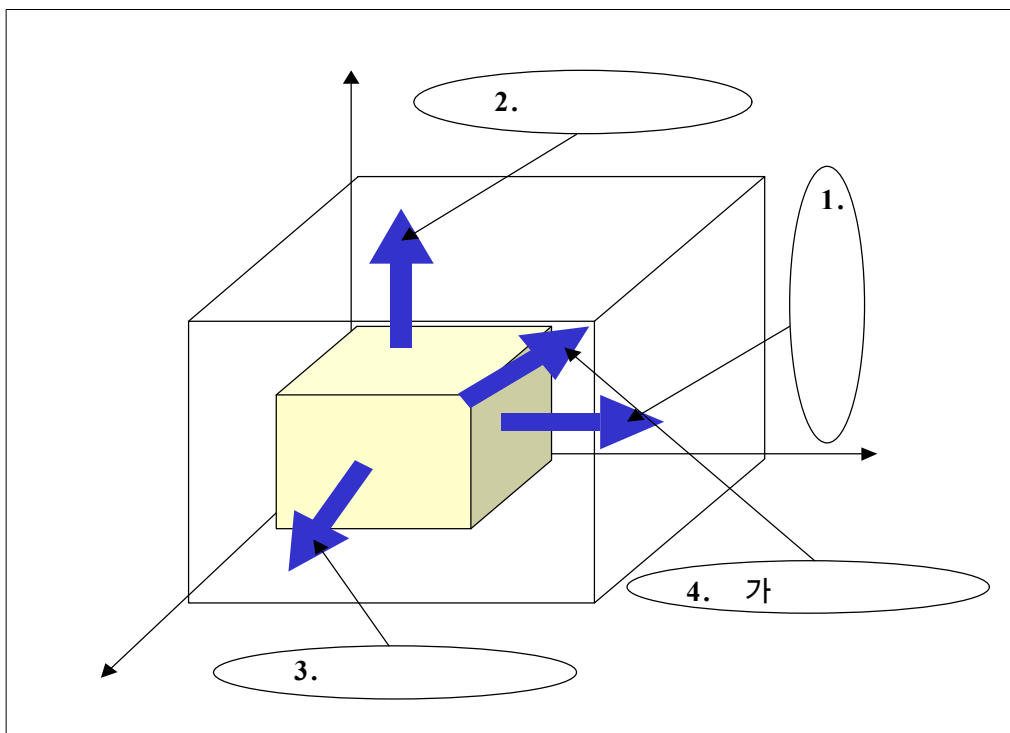
2. 제조업과 금융 기능의 융합

- 제조-금융 기능의 융합 구조를 보면, 가장 핵심적인 내용이 금융의 정보산업화 흐름의 활용이지만 더불어 제조업의 영위를 통해 축적된 제품-고객의 정보와 위험관리 기술도 금융 기능에 통합되어 활용된다는 점을 간과해서는 안됨
- 이러한 점에서 볼 때, 명시적인 금융 서비스의 활용이 아니라 사업 가치 및 위험에 대한 평가와 가격 책정에 금융공학 기술이 내재화된 접근방법도 있음
- 한편, 금융기관-사업회사의 융합 형식도 회사 내부의 전담 부서, 타 금융회사와의 아웃소싱이나 전략적 제휴, 금융 자회사 설립 등 다양하게 선택될 수 있음

○ Value-CRAFT의 4가지 사업 모델

- 우선, 총비용 삭감형은 비용 절감에 중점을 둔 것이며, 수익 공유형은 수익증가를 중시하고, 위험 관리형은 미래 발생 위험의 최소화를 보증하며, 총가치 모형은 아웃소싱에 의한 총체적인 부가가치 창출 형태임

< Value-CRAFT의 4가지 유형별 특징 >



① 유형1 : 총비용 삭감형

제조업이 종래 제공해온 부대적인 금융 서비스 방식과 같은 것으로서 해당 제품·서비스 이용에 따른 고객 부담의 총비용을 절감하는 모델임

- 제조회사가 자사 제품을 자산 형태로 제공하고 시장가치의 평가를 도입함으로써 고정비용의 변동 비용화, 자산의 가격변동 리스크 축소를 추구
 - 예를 들면 리스, 렌탈은 고객의 자금부담을 줄이고 특정 자산에 결부된 위험을 절감시키는 것임
 - 제품의 퍼포먼스 보증 등도 고객의 위험을 제조업측이 떠안는 일반적인 형태임
- 최근에는 제품 이용에 관한 총 비용의 삭감을 명시하는 모델이 등장하고 있음
 - 예를 들면 정보기술 분야에서 제품의 최초 구입 비용 뿐만 아니라 유지 비용도 추가한 총소유 비용(Total Cost of Ownership)을 삭감하려는 고객 니즈에 부응한 서비스가 나타나고 있음
 - 즉, 제품의 운용이나 유지 서비스에서 복구 시간 등 서비스 수준의 보증(Service Level Agreement)을 통해 제품 매력도를 높이하고자 함
- 그러나, 이와 같은 서비스만으로는 고객을 만족시키기에 역부족임
 - 신제품의 도입 경우 운영 비용의 삭감이나 서비스의 질적 향상을 명시하더라도 그것은 여전히 기대 가치에 불과함에 따라, 불확실한 수익에 대해 확실한 비용을 요구한다는 소위 공급자의 논리에 기초한 기존 유형에 속하는 것임

② 유형2 : 수익 공유형

제조 회사가 고객 기업의 경영 과제나 사업의 경제성을 깊게 이해함으로써 제품·서비스의 이용에 의한 고객 기업의 사업수익 제고를 보증함

- IBM 등 선진 SI업체들은 정보화 투자에 따른 사업가치의 평가와⁴⁾ 수익성의 수치화를 꾀하고, 수익 제고를 지원하는 추가 장치를 통해 고객을 유치

4) IT업계에서는 supply chain management와 고객 관계의 관리(customer relationship management) 등 새로운 수단이 사용되고 있음

2. 제조업과 금융 기능의 융합

- 공급업체가 고객 기업에 대해 주요 수익 수단(KPI, Key Performance Index)에 착안하여 수익개선 기회를 구체적으로 제안하여 고객의 이익중 일부를 대가로 받음
- (프라이스 워터하우스 등 선진 SI업체) 정보기술(IT)을 도입할 때 어떤 이익이 증진되는가 시산하여 고객에게 제시
- (GE 캐피탈) 고객의 금융 설계사로서 자동차 대출이나 위험 세분형 보험을 조합하여 고객에 제시하는 방식으로 매출을 늘림
- 에너지 제어기기 제조업체가 고객에게 에너지 절감 가능량을 정확히 수치화해줌으로써 그 대가를 받음
 - 존슨 컨트롤 등의 IT 공급업체는 에너지 제어기기 분야에서 고객에 에너지 감사를 제공하고 에너지 절감 가능성을 정확하게 수치화하여, 이를 근거로 제3자 론이 제공되어 전액 선불로 설비의 대금이 회수됨
 - 이와 같이 새로운 제품이나 서비스의 도입으로 실현된 에너지 절감에 의한 비용 축소분이 론 지불 형식으로 회수됨으로써 고객에 추가 비용은 발생하지 않음⁵⁾

③ 유형3 : 위험 관리형

고객 대신에 제품·서비스의 운용·보수를 담당하여 고객이 안고 있는 사업 위험을 절감해주고 가동률을 높이고 손실 위험을 최소화해 줌

- 미국 산업계에서 시스템 가동률이 평균 97%로 개선될 경우 연간 4,000억 달러 까지 위험 발생에 따른 손실의 감소 효과가 있는 것으로 알려짐
 - 업종별로 보면 특히 금융업에 미칠 충격이 매우 크며, 미디어, 소매업, 운수업 등의 순으로 큰 것으로 분석되었음
- 공급업체가 자사 제품·서비스의 이용에 대한 사업 위험의 절감을 정량적으로 보증함으로써, 고객에 대한 제공 가치는 보다 높아질 것임
 - IBM이나 시스코 시스템즈가 자사 제품이나 서비스를 이용하고 있는 고객에 대해 데이터 보험이나⁶⁾ 비즈니스 지속(business continuity) 보험을 제공하고 있음

5) paid from saving이라 불리는 스킴은 그야말로 고객과 공급자간 윈-윈 관계를 만들어주는 것임

6) 데이터 보험(data processing insurance)은 정보통신이나 컴퓨터에 의한 데이터 처리 시스템을 사용할 때 발생할 수 있는 데이터의 완전 손실 위험에 대해 보상하는 상품임

-
- GE는 의료기기, 발전 플랜트, 항공기 엔진의 운영 보험을 제공하는 보험회사에 대해 GE 제품의 원격 감시와 고장 비용 절감을 명시함으로써 운용 보험료율이 낮아지도록 하여 고객 입장에서 GE 제품이나 서비스 매력도가 높아지는 선순환 구조를 실현
 - **제품의 이용 환경을 보증하는 고도의 서비스를 제공**
 - 휴렛패커드는 정보기술 분야에서 열린 시스템계의 서버를 기간산업 시설에 이용하게 함으로써 99.95% 가동률과 다운시 6시간내 복구를 보증
 - 메르세데스-벤츠는 유지보수 서비스 프로그램과 보수비의 무료 제공을 보증
 - **제품 경영을 모니터하고 위험 관리해주는 대행 서비스를 제공**
 - 제품내에 센서를 내장하여 네트워크를 통해 원격 감시
 - 1998년 IBM은 원격감시를 이용하여 오픈 시스템 환경에서 위험 검사, 예방, 복구 등 서비스를 제공하고, 대형 보험 브로커와 공동 개발한 위험회피 스킴을 조합시킴으로써 위험 관리의 일괄 서비스를 제공
 - ITS(고도 도로교통 시스템) 구축을 추진하고 있는 자동차 업계도 각종 센서나 무선 단말기를 자동차에 내장함으로써 원격 감시에 의해 예방, 긴급시 대응을 보장
 - **제품의 기능이나 특성을 이용하여 고가의 위험 관리 비용 절감 서비스**
 - 정보기술(IT) 분야에서는 인터넷의 보급에 수반하여 안전성에 대한 불안이 기업 고객 가운데 높아짐에 따라, 이에 부응한 보험 첨가형 서비스를 제공하기 시작함
 - 통신기기 제조업체인 시스코 시스템즈는 보험회사와 제휴하여 자사의 안전 제품, 관련서비스를 구입하는 고객에 대해 데이터 보험을 포함시킴
 - 자동차 업계의 경우 도요타자동차가 千代田 화재보험 등과 제휴(tie-up)하여 제품의 안전성을 보험료율에 반영시킨 보험, 초심자를 위한 차량 보험 등 리스크 세분형 보험을 개발, 제공
 - **제조회사가 고객의 사업 경영에 깊게 관여하고 제품의 생애가치를 보증**
 - 신제품 구입에 대해 미래의 발생 위험에 대한 관리 보증을 제시하는 것으로서 대표적으로 전략적 아웃소싱, 퍼포먼스 보증 등이 있음
-

2. 제조업과 금융 기능의 융합

- (미국 MCI시스템 하우스) 메인프레임에서 클라이언트 서버로의 이행 프로세스를 동시에 인수하고 다운사이징 효과를 보증함으로써 아웃소싱 사업을 늘리고 있음
- (BMW 딜러) 자동차 잔존가치를 보증하고 고객의 총소유가치(total value of ownership, TVO)를 향상시킴으로써 고객을 확보

④ 유형4 : 총가치 모델

제조업체가 고객의 특정 사업 전체 또는 일부를 패키지로 대행함으로써 자사의 우수한 노하우를 활용하고 해당 사업의 규모 경제를 꾀함

- 미 휴렛 팩커드사는 전자 상거래에 필요한 시스템의 구축·운용을 모두 담당하고 고객은 거래 이익중 일부를 지불
- 전력산업에서 플랜트 제조업체가 독립계 발전업자(IPP) 사업을 전개
 - 세계 발전 플랜트의 3강인 ABB, 시멘스, GE 각사는 독립계 발전 사업을 세계적으로 전개하고 있으며 플랜트의 건설, 운영은 물론, 원료의 조달에서 전력의 판매까지 일관하여 인수하고 있음
- 일본 유니시스는 고객인 리쿠르트사의 다이렉트 마케팅 사업에 대해 정보기술 뿐만 아니라 텔레 마케팅에서 물류기능까지 '일관 가치 플랫폼'을 제공함
 - 리쿠르트사의 사업 위험중 절반이상을 일본 유니시스가 부담
 - 이에 따라, 리쿠르트사가 자사의 강점인 기획 기능이나 마케팅 기능에 특화함으로써 사업이익은 확실하게 확보하는 대신 사업위험은 최소화할 수 있게 됨

○ 정보기술 혁명에 의해 새로운 패러다임의 금융 비즈니스 등장

- 21세기의 새로운 금융패러다임을 창조하는 금융 자회사의 대두가 기대됨
 - 정보통신 혁명이나 규제 완화를 활용하면 새로운 개념의 금융서비스를 창출하는 잠재력을 갖게 될 것임
 - 현재까지는 금융 자회사들이 예금, 대출, 투자신탁, 보험 등 금융서비스 콘텐츠 회사를 설립하고 그들 상품을 인터넷으로 판매하는 것에 주안점을 두고 있음

-
- (네비게이션 기능의 확충) 초우량 금융상품이나 관련된 경제 정보나 소비재 정보를 적절하게 조합시켜 특정 고객이 선택하기 쉽도록 네비게이션하는 기능의 부가가치가 높아질 것임
 - 금융상품을 살 때 투자기간, 기대 수익과 위험 선택, 그리고 자신의 자산 상황을 입력하면 어떠한 금융상품이 최적인가, 그들 투자상품의 최적은 어떠한 것인가가 화면에 나타나 선택을 쉽게 하게 됨
 - 한편, 디지털 시대의 새로운 비즈니스 모델에서는 폐쇄적인 내부 콘텐츠는 활용 가치가 갈수록 줄어들고, 전세계 콘텐츠의 제공으로 고객의 부가가치 창출을 지원하는 네비게이션 기능이 중시될 전망이다

 - (네트워크 결제 플랫폼) 전자 상거래의 결제를 위한 금융 인프라로서 '네트워크 결제 플랫폼'이 도입되면 전자 상거래가 더욱 늘어날 것이며, 또 그만큼 플랫폼의 효용 가치도 높아질 것임
 - 고객의 단말기는 전화나 케이블, 위성통신 등 전달 매체를 통해 연결되어 있기 때문에 그 점점에 금융상품을 개별 고객에 전달(delivery)하고 자금 결제·이동도 네트워크상에서 이루어질 필요성이 갈수록 커질 것임
 - 네트워크 플랫폼의 역할이 장차 전자 머니로서 자리잡을 가능성이 높으며, 이러한 추세에 따라, 은행의 결제기능이 위협을 받게 될 전망이다
 - 최근 발표된 소니 파이낸스나 마이크로소프트의 금융 비즈니스 진출 계획도 이와 같은 새로운 금융 패러다임을 겨냥한 사업 전략이라 할 수 있음

3. 국내 기업의 활용 가능성

1) 국내 여건의 평가

○ 국내 현황

- 현재까지 '비용 절감형'과 '본업 보완형'이 주로 이루어졌으며, 새로운 금융비즈니스의 참여를 위한 금융 자회사의 설립이 시작 단계에 있음
 - 비용 절감을 위한 글로벌 영업상의 외환관리 통합 운영이나 해외 캡티브(자가보험) 손해보험사의 설립 시도 등이 이루어짐
 - 본업의 보완 차원에서 할부금융, 리스, 렌탈, 신용카드, 벤처 금융 등 여신전문 금융서비스 회사의 설립 운영이 이루어져 왔음
 - 최근 들어 인터넷 혁명에 의해 사이버 금융 서비스 확대에 발맞추어 국내 통신업체와 금융회사간 업무 제휴, 전자 결제 시스템의 공동 개발 등이 추진되고 있음

○ 국내 여건의 평가

- (긍정적 측면) 지주회사 및 기업의 분사 제도 등 관련 제도 여건이 최근들어 개선되고 자산담보부 증권 발행 급속 증가 등 금융의 증권화가 진전됨
- (부정적 측면) 반면, 외국의 여건과 비교해 볼 때 여전히 관련 제도가 미흡한 상태인 데다가, 기존 금융권의 부실채권이 적지 않아 금융 불안이 잠재해 있어 금융 비즈니스의 영위가 용이하지 않은 상황임

○ 인식 전환의 필요성

- 제조업체의 금융 비즈니스 참여는 '관련 다각화'가 될 수 있다는 인식이 필요
 - 광의의 위험관리 기술의 관점에서 보면 제조회사가 축적해온 특정 제품에 관한 산업 지식은 위험관리의 사업화에 있어서 매우 유용한 노하우가 될 수 있음
- 금융 비즈니스의 참여가 기존 금융업태에 진출하여 단순히 계열사 수의 증가를 의미하는 것이 아니어야 할 것임

- 우량 기업이 고객 니즈의 급속한 변화에 대응하여 고객의 부가가치 향상과 자사의 비용 절감-수익성 증진 등을 위해 금융 서비스의 제공을 활용할 가치가 있음
- 금융 비즈니스의 추진이 모기업을 배경으로 하여 기존 시장에서 과당 경쟁을 일으키려는 것이 아니라, 새로운 영업 기법의 도입이나 틈새시장의 개척을 통해 독자적인 생존 기반을 확보하는 데서 성공 가능성을 찾을 수 있음
- 제조-금융 기능의 융합은 사업위험의 시장 상품화를 통해 거래의 투명성을 제고하는 수단이 될 수 있음을 간과해서는 안될 것임
 - 사업 위험이 내부적으로 숨겨지기 보다 오히려 위험의 수치 계량화되어 그 위험을 근거로 금융 상품을 만들어 투자자에 공개 매각되는 구조를 갖고 있는 것임
- 제조-금융 기능의 융합은 금융의 정보산업화를 촉진시키고, 증권화에 의한 기업구조조정 원활화, 나아가 위험관리의 중요성 재인식 등에 기여할 것임

2) 국내 기업의 활용 방향

○ 21세기 국내 경영 환경의 변화

- ① 고객 중심의 경영, ② 정보통신 혁명, ③ 증권화 추세 등에 의해 새로운 비즈니스 패러다임이 구축될 전망이다
 - 신속하고 많은 정보에 접근하게 된 수요자 중심의 시장이 도래하고, 인터넷을 통한 전자 상거래에 의해 대부분의 거래 비용이 크게 감소되어 사업위험의 시장상품화에 필요한 협력 상대의 모집이 수월해져 금융 서비스의 활용 가치가 높아짐

○ 국내 기업의 금융 비즈니스 참여 가능성

- ① 기업 경영의 투명성, ② 기업의 부채비율 감축, ③ 사업의 관련 다각화 지향 등의 기준에 의해 제조-금융 기능의 융합을 추진하는 것이 바람직할 것임

○ 유망 금융 비즈니스 분야

- ABS 발행 등의 증권화, 프로젝트파이낸싱 등 급증하는 부외금융의 시장 수요를 겨냥하거나 보다 다양한 제조업종의 소비자금융 제공 등이 유망함

2. 제조업과 금융 기능의 융합

- 진출 방식에 있어서는 자회사 설립보다는 전담 부서를 통하거나 외부 금융회사와의 사업제휴에 의해 사업의 경험과 노하우를 축적해가는 것이 바람직

3) 금융 비즈니스 전개의 바람직한 방향

○ 금융 노하우의 축적과 틈새 시장의 지향 필요

① 금융 기술의 선진화(excellency) 확보가 전제 조건

- 제조업, 유통업, 서비스업 등 기업이 자체의 브랜드, 고객층, 채널을 적절히 활용하고 본업과 금융 비즈니스와의 시너지를 추구
 - 기존 방식은 상품·서비스의 제공에 관련된 대출이나 보험 등의 금융서비스를 제공하고 그 금융서비스를 본업의 판매 촉진에 이용하는 접근 방법임
 - 대표적인 예로서 자동차회사가 제공하는 신용카드나 자동차 대출, 가전업체의 할부금융, 상사의 리스, 백화점 등의 할인특혜가 부여된 신용카드 등이 있어 왔음
- (성공 조건) 본업의 브랜드나 채널 등과의 시너지를 최대화하기 위해서는 금융 비즈니스에 있어 우수한 경영 능력을 보유해야 함
 - 특정 위험에 대한 인수 능력이 금융회사보다 비교우위가 있고, 상품 제조, 고객 관리, 유통 등 가치를 제공하는 관리 능력이 요구됨
 - 금융 비즈니스는 리스크에 대한 정확한 평가, 회피하고 관리하는 능력이 긴요
 - 이러한 능력을 바탕으로 여신 능력, 리스크 관리 능력, 운용 능력 등이 상당한 수준에 달해야 함
 - 만일 여신 심사나 보험의 인수 등 고객의 신용력을 정확히 평가, 관리할 수 있는 여신 능력이 없을 경우 기존 금융회사를 이용하는 것보다 유리한 메리트가 사라지고 금융 비용이 늘어나고 금융 부실화 위험에 직면할 것임
 - 자사 그룹내에 축적해 온 재무나 금융의 노하우를 금융 자회사를 통해 그룹내 기업, 나아가 외부 기업에도 대상 기업을 확대해 가는 과정이 필요
- 미쓰비시 상사는 거래 기업을 대상으로 한 M&A 중개, 자본시장을 통한 장기 프로젝트 파이낸스 등에 본격 진출할 계획을 추진하고 있음

- 상사에는 통상 사업활동에 부응하는 많은 기업정보가 모여며 또한 많은 투자활동을 통해 높은 기업평가능력을 갖추고 있음
- 따라서 미쓰비시상사가 M&A 중개나 알선, 프로젝트 파이낸스 등을 거래 기업에 제공할 만한 노하우를 보유하고 있다는 것을 전제로 하고 있음

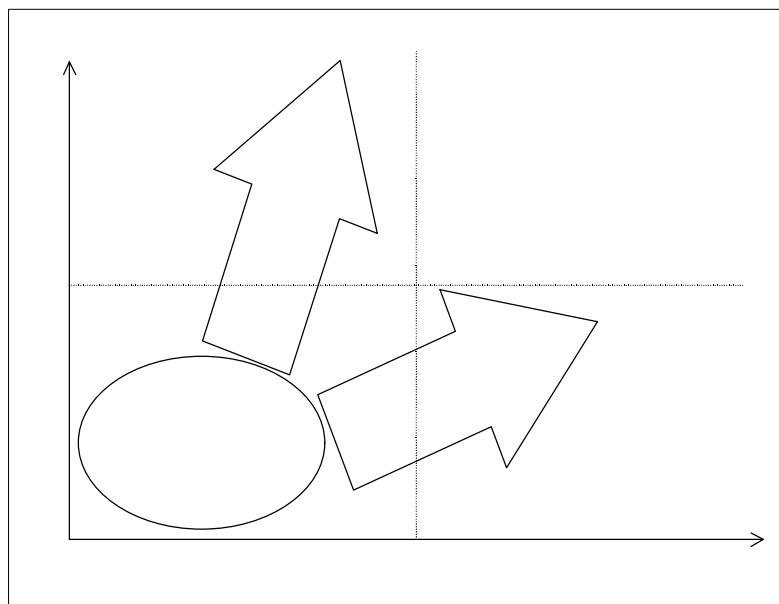
- 日商岩井의 부외금융 비즈니스 진출

- ① 채권의 증권화나 자산운용, ② 해외 프로젝트 파이낸스의 증권화, ③ 벤처기업을 중심으로 한 거래선 기업의 자금조달 등 3가지인데, 이들은 모두 이미 日商岩井 그룹내부에서 활발하게 행해짐으로써 필요한 노하우를 축적해왔음

② 틈새 전략에 의한 금융 비즈니스 전개

- 금융 비즈니스를 독립적으로 추진하고자 할 경우 성공 가능성을 높이기 위해서는 틈새 시장을 겨냥하거나 새로운 개념의 영업 모델에 의한 접근방법이 요구됨(아래그림 참조)
- 기존 주요 시장의 대부분은 기존 업체들의 오랜 노하우 축적과 고객 기반을 보유하고 있어 신규 업체가 경쟁우위를 확보하는 것이 매우 어려움

< 금융 비즈니스의 성공적 전개 방향 >



2. 제조업과 금융 기능의 융합

- (성공 사례) 소니는 컨설팅 세일즈라는 새로운 영업기법으로 생명보험업 진출
 - 소니는 프루덴셜 등의 해외 자회사와 합병하는 방식으로 생명보험업에 진출함
 - 생활 설계사로 불리는 대줄 남자의 영업직원이 각종 보험상품을 상세히 설명하고 맞춤(tailor made) 보험 설계, 장래 생활설계의 자문까지 제공하는 컨설팅 세일즈라는 새로운 영업 형태를 도입하여 성공적으로 고객을 확보하였음

○ 제조-금융 기능 융합화를 위한 사전 검토 바람직

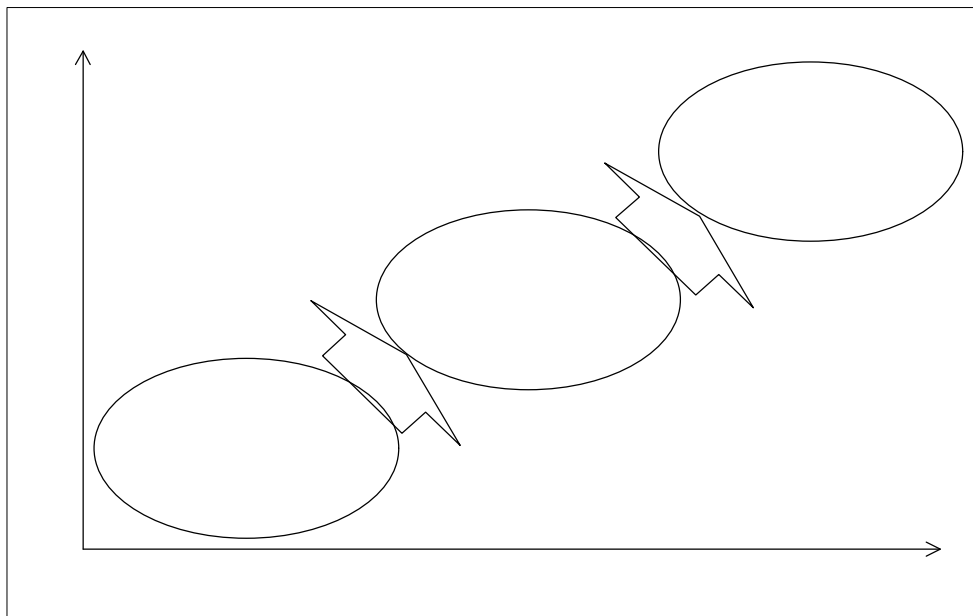
- 기업이 금융 비즈니스에 참여할 때의 판단 기준
 - 금융 비즈니스 수행상 보유한 해당 업계내에서의 비교우위성
 - 기업가치 향상 여부에 대한 자본시장의 평가 등이 될 것임
- 금융 비즈니스에서 기존 금융회사와 비교하여 자사가 우위성을 확보할 수 있는 분야가 아니면 쉽게 진출할 수 없음
 - 시장 위험, 신용 위험 등 종전에 기업이 경험하지 못한 종류의 위험을 관리하는 능력이 요구됨
 - 금융 비즈니스에 의해 이익을 획득할 실제적인 능력이 필요하며 본업의 지원 활동에 크게 기대하는 것은 금물임
 - 본업 지원이라는 명목하에 자칫 금융 비즈니스상의 리스크와 수익 관계가 불투명하게 되면 매우 위험함
 - 또한, 기업의 금융비즈니스 진출에서 금융 자회사를 난립시켜 잉여인원의 처리로 이용하거나 위험관리 능력을 보유하지 않은 상태에서는 퇴출의 위기감만 조성하고 오히려 경영 자원의 낭비를 초래할 수 있음
- 또한, 금융비즈니스의 참여가 기업 가치 향상에 명확하게 기여한다는 사실을 자본시장으로부터 인정 받지 않으면 안됨
 - 금융 비즈니스 참여는 사업으로서의 위험이외에 금융 위험을 동반하므로 그 기업의 주가 변동 가능성을 높일 수 있음
 - 즉, 동반되는 금융 위험을 초과하는 수익이 보장될 수 있을지 여부에 따라 자본시장으로부터 자사의 전략상 有·不利가 평가됨에 따라 중요한 고려 사항이 됨

- 이때, 기업의 금융사업 진출에 대한 평가에서 주가 반영으로 직접 연결되는 변수가 바로 '미래 현금흐름의 전망'임

○ 제조-금융 기능 융합화의 추진 방식 차별화

- 각 기업이 위치한 환경이나 사정에 따라 전략의 출발점이 각각 달라질 것임
 - 우선 자사에 적합한 유형이 무엇일까를 충분히 파악하여 선택하는 것이 바람직함
 - 낮은 기술력과 소수의 계열사를 보유한 기업은 역으로 기업 재무기능의 일부를 외부 타사에 아웃소싱하는 것이 바람직할 수 있음
 - 중기술-중규모의 기업은 기존 또는 신설의 전담부서를 통해 본연의 재무기능에 충실하고, 외부 금융회사와 사업 제휴하는 것이 바람직
 - 높은 기술력-대규모의 기업집단은 타사와의 차별화를 도모하고 수익에 공헌하는 금융 자회사의 설립·운영을 검토할 수 있을 것임

< 자사의 기업 규모 및 금융기술 수준에 따른 선택 전략 >



4. 시사점

1) 기업

- 전통적인 중후장대 산업에서는 구조조정이나 M&A의 와중에 있으며 성장분야인 첨단기술산업에서는 기술혁신의 진전에 따라 공학 부가(engineered) 상품화가 가속화되고 있음
 - 이에 따라, 기업은 단기적 안목에서 금융 비즈니스를 전개하는 것이 아니라 제조업에서의 금융형 부가가치 서비스를 전개할만한 충분한 유인이 있음
- 기업에 의한 금융 비즈니스는 종전까지 본업의 부차적 엔진으로서 존재하였으나, 장차 성장을 담당할 주 엔진으로서 자리잡을 가능성도 있음
 - 이는 본업과 금융 비즈니스의 융합이 종래 산업 분류로는 해결이 되지 않는 새로운 영역의 창출이며, 또한 개별 기업에 있어 새로운 비즈니스 모델의 설정임

2) 금융기관

- 기업에 의한 금융 비즈니스 진출 확대의 움직임은 금융기관에 고도의 서비스를 요구하면서 기존 금융기관의 서비스 체계를 근본적으로 변화시킬 수 있음
 - 기업 입장에서 관련회사의 자금조달 비용을 절감시키려는 요구가 늘어남에 따라, 금융기관은 기존 상품만으로 존속할 수 없게 됨
 - 나아가 금융기관이 핵심 수익 기반으로 지켜오던 금융시장을 비금융 회사들의 진입에 따라 위협을 받게 될 가능성도 계속 커질 전망이다
- 기업의 비즈니스 모델이 복합화됨에 따라, 금융회사 입장에서 새로운 금융 서비스 영역을 개척하지 않으면 안될 것임
 - 은행 자체가 증권화 업무 비중을 높여갈 필요가 있음
 - 손해보험의 분야에서도 기존 분야의 시장 성장이 크게 둔화되는 반면, 기업의 사업을 보완하는 상품을 개발함으로써 금융보증, 위험 세분화 보험 등 새로운 비즈니스 기회를 창출