



금융슈퍼앱, 그리고 그 너머를 향한 비바리퍼블리카의 도전

들어가며

대출, 보험, 송금, 예금, 카드, 투자.... 우리 삶에서 떼려야 뗄 수 없는 금융 서비스들이다. 경제 활동을 하는 사람이라면 누구나 이러한 서비스를 편리하게 또 효율적으로 받고 싶을 것이다. 하지만 우리나라는 오랫동안 전문적인 지식이 없는 일반인들은 이러한 서비스에 접근하기 어려웠다. 보수적인 금융업계 관행 탓에 하나의 서비스를 가입하는 데에도 길고 불편한 보안 절차를 거쳐야 했고, 은행별로 제공하는 천차만별의 상품을 한눈에 정리하여 비교할 방법도 없었다. 심지어 본인 이 사용하는 금융 서비스도 각각의 플랫폼에 따로 올라가 있어 여러 개의 사이트를 왔다 갔다 해야 했다. 이는 결국 '종합 금융 플랫폼'의 부재에서 기인한 문제였다.

비바리퍼블리카는 이렇게 당연하게 느껴지던 불편함을 수면 위로 꺼내어 해결하고자 했다. 금융이 어렵고, 불편하고, 멀게 느껴지면 안 된다는 일념으로 '상식적인' 금융 서비스를 만들기 위해 창립 이래 10년을 달려왔다. 사용자 경험 극대화, 편리한 자산 관리, 금융 정보 제공 등을 목표로 '프로세스 혁신'을 꾀한 비바리퍼블리카가 지금까지 걸어온 길을 살펴보자.

비바리퍼블리카의 도전

토스

비바리퍼블리카의 시작

현재의 목표와는 달리 비바리퍼블리카가 처음부터 금융 산업을 혁신하고자 한 것은 아니었다. 비바리퍼블리카의 이승건 대표는 서울대학교 치과대학 졸업 후 공중보건의 생활을 하던 중 프랑

¹ 본 사례연구는 2023년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 김건희, 백혜진, 송혜민, 정서영, 정해주가 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

스 계몽주의 철학자 루소의 '공화주의'에 매료되었다. 세상을 더 나아지게 하려면 사회 참여에 나서야 한다는 루소의 이야기에 공감하여 치과의사로서 돈을 많이 버는 것, 안정적인 삶을 사는 것 보다는 기술 혁신을 통해 더 넓은 범위의 사람들의 삶을 편안하게 하고 싶다는 목표를 세웠다. 그리고 2011년 그는 호기롭게 스타트업 비바리퍼블리카를 설립했다. 비바리퍼블리카는 라틴어로 '공화국 만세'라는 뜻으로 프랑스 혁명처럼 혁신적인 서비스를 만들자는 뜻을 담은 사명이다.

간편 송금의 시작

그는 오프라인에서 사용자 간 만남을 기록하고 공유하는 SNS '올라블라', 투표 기반 SNS '다보트'를 내놓았지만 모두 실패하고 만다. 여덟 차례의 실패 끝에 그는 당시까지의 사업은 세상이 원하는 것이 아닌 본인이 원하는 아이템이었기에 실패할 수밖에 없었음을 깨달았다. 그는 아홉 번째 도전에서는 사람들이 삶에서 가장 자주 하는 것이면서도 불편한 것이 무엇인가에 집중했다. 서울 각지를 돌아다니면서 종일 사람들의 삶을 관찰했고, 이를 통해 인터넷뱅킹이나 모바일뱅킹이 불편하게 구성되어 있음을 발견했다. 일상생활에서 가장 많이 하는 금융 활동이 송금과 결제였지만, 모든 것이 온라인으로 옮겨가고 있는 상황에서도 송금과 결제에서는 도무지 변혁이 일어나지 않았다. 액티브X를 포함한 각종 보안 프로그램 설치, 휴대전화 본인인증, 공인인증서 발급 과정을 모두 거쳐야 했다.

비바리퍼블리카는 2014년 2월 베타버전의 간편 송금 앱 토스를 처음 출시한다. 은행의 모바일뱅킹은 첫 화면부터 송금까지 8~9단계를 거쳐야 하지만 토스의 간편 송금은 보내려는 액수를 입력하고, 받는 사람의 계좌번호나 전화번호를 입력한 뒤, '송금하기' 버튼을 누르는 3단계면 완료였다. [Exhibit 1] 4월 중순이 되자 가입자 수는 5,000명이 넘었고, 일주일 거래 금액도 4200만 원에 이르렀다. 평균 송금액은 3만 원 이하로, 매주 1400번씩 송금이 일어났다. 비바리퍼블리카는 그야말로 스타트업 성공의 전형을 만들어가는 중이었다.

간편 송금의 법적문제

그러나 비바리퍼블리카는 토스 출시 두 달 만에 위기를 맞게 된다. 정부 기관은 토스의 금융자산 결제 방법이 기업을 위한 것인지 개인 간 송금 서비스 목적이 아니라는 이유로 서비스를 중단시켰다. 해당 금융자산 결제 방법과 관련해서는 개인 간 송금 서비스를 위해 사용하면 안 된다는 규정은 없었지만, 해도 된다는 법도 없었다. 국내 금융규제의 고질적인 문제로 지적되어온 최소 허용 규제에 발목을 잡힌 것이다. 그러나 비바리퍼블리카는 포기하지 않았다. 국내 모든 은행을 찾아다니며 출금 이체 펌핑망을 열어달라고 설득했고, 2017년 2월 3년이 지나서야 토스에서 모든 은행 계좌의 송금이 가능해졌다.

간편 송금의 수익 모델적 문제

간편 송금의 법적 문제는 해결되었지만, 그제야 수익모델의 문제가 드러났다. 비바리퍼블리카는 간편 송금을 무료로 제공하면서 은행 이용 수수료를 모두 부담하고 있었다. 사용자 한 명이 한 번 송금할 때마다 비바리퍼블리카가 은행에 지급해야 하는 수수료는 400~500원 안팎이었다. 1인당 송금 횟수는 월평균 6~7번 남짓. 사용자 한 명이 비바리퍼블리카에 가져다주는 손익은 매달 마이너스 2,700원이었다. 사용자 수가 100만 명일 때 수수료 비용으로 매달 27억 원이 탄다. 사용

자가 증가할수록 비용은 눈덩이처럼 불어난다. 비바리퍼블리카는 대신 간편결제 서비스를 만들고 송금 고객을 결제 고객으로 전환한 뒤, 결제 가맹점으로부터 수수료를 받을 생각이었다. 그러면 송금 수수료 비용을 모두 만회하고도 이익을 남길 수 있을 것이라 예상했다.

그러나 계산 결과 간편결제 시장을 장악하더라도 그 비용을 모두 충당하는 것은 불가능했다. 당시 국내 온라인 쇼핑몰 등에서 사용자 한 명이 결제하는 금액은 평균 3만 5,000원, 그 가운데 간편결제 업체가 가져가는 수수료는 쇼핑몰의 규모에 따라 1.2~2.0% 내외로 최대 700원 정도였다. 심지어 목표한 모든 가맹점에 비바리퍼블리카의 결제를 붙인다 해도, 카드 결제가 익숙한 사용자들이 비바리퍼블리카의 결제를 선택할 것인지는 물음표로 남았다. 실리콘밸리에서 비바리퍼블리카는 세상에서 가장 빨리 성장하는, 그래서 미친 속도로 돈이 타는 스타트업(the fastest growing startup with crazy cash burn)으로 통했다.

비바리퍼블리카의 방향 재설정

비바리퍼블리카는 투자 유치를 위해 기존 인력과 핵심기술은 유지한 채 사업의 방향을 전환했다. 비바리퍼블리카는 우리나라에 네이버, 카카오, 쿠팡, 배달의 민족 등 여러 플랫폼 기업이 등장하는 가운데 금융 산업에는 제조와 판매를 동시에 하는 공급자인 은행, 보험사, 카드사는 있지만 종합 플랫폼은 없다는 것을 확인했다. 비바리퍼블리카는 “송금을 넘어 다양한 금융 서비스를 제공하는 금융 플랫폼으로 인식되며, 사람들의 머릿속에 금융이나 은행 관련해 뭔가 하려고 할 때 가장 먼저 떠오르는 서비스로서 기존 금융들과는 다르게 단순하고 스트레스 없는 경험을 제공한다는 긍정적 기대감을 주는 서비스”로 비전을 재설정했다. 간편 송금 서비스를 통해 활성 사용자 수(MAU)를 늘리고 확장된 비즈니스를 통해 수익 모델을 구축하겠다는 것이다.

간편 송금 서비스를 비롯한 다양한 유인책을 통해 비바리퍼블리카는 2021년 월 앱 사용자 수 1,400만 달성, 사용자 수뿐만 아니라 앱 충성도 면에서도 굳건한 1등을 차지했다. [Exhibit 2] 그리고 금융 플랫폼으로서 토스인슈어런스, 토스페이먼츠, 토스증권, 토스뱅크 등으로 사업을 확장하여 수익을 창출해내고 있다.

토스인슈어런스

토스인슈어런스의 출범과 실패

금융 플랫폼으로서의 확장을 위해 비바리퍼블리카가 2018년 새롭게 도전한 시장은 바로 ‘보험 서비스’이다. 비바리퍼블리카는 2018년 11월 15일 보험법인대리점 (이하 GA-General Agency) 형태의 자회사로 ‘토스 보험서비스’를 설립하였고, 2020년 5월 ‘토스인슈어런스’로 사명을 변경하였다.

보험법인대리점이란 보험회사 소속 영업조직과 달리 특정한 보험회사에 소속되지 않고 여러 보험사의 상품을 파는 일종의 ‘보험백화점’으로, 고객에게 더욱 다양한 풀 안에서 맞춤형 상품을 추천해 주는 것이 장점이다. 소비자의 보험 가입 의사결정과정에서 상품 비교가 일반적인 절차로

자리 잡은 가운데, GA 시장의 수요가 계속해서 증가하고 있다.

토스인슈어런스는 출범과 동시에 보험 업계의 큰 주목을 받았다. 토스인슈어런스는 기존 보험 시장의 구조를 지적하며 기존 시장과 완전히 다른 시도를 하였기 때문이다. 토스인슈어런스가 시도한 첫 번째 도전은, 설계사를 사실상 반 프리랜서로 두고 있는 기존 GA와 달리 설계사를 정규직으로 채용한 것이다. 전통적인 GA에서는 설계사가 수수료가 높은 상품을 판매할수록 수입이 많아지는 구조이기에 고객에게 비싼 상품에 가입하도록 권유하는 일이 잦았다. 토스인슈어런스는 이를 막기 위해 설계사를 고정급을 받는 정규직으로 채용하여 고객에게 고수익 상품 가입을 권유하는 등의 부조리를 막을 수 있도록 하였다. 더불어 다른 팀원들과 개인 실적 경쟁을 할 필요가 없어져 '원팀'으로 협력하는 분위기를 만들었다. 조병익 대표는 토스인슈어런스가 보험설계사를 정규직으로 채용함으로써 갖는 장점으로 '각자의 상담 비결을 공유하고 활발한 상호 피드백이 이뤄진다'라는 점을 강조했다.

토스인슈어런스의 두 번째 도전은 대면 영업 중심인 보험업계에서 비대면 전략을 고수한 것이다. 정규직으로 채용한 설계사가 비대면으로 일하는 '텔레마케터'로서 서비스를 하는 것이다. 하지만 보험업계 관계자들은 보험상품이 장기 상품이라 소비자와 지속적인 의사소통이 중요하고 금융 소비자 보호 정책이 강화되고 있어서 업계 특성상 대면 채널을 외면하기 어렵다고 판단하였다.

토스인슈어런스는 결국 보험업계 관계자들의 예상대로 한계에 봉착하였다. 파격적으로 '정규직 설계사'를 통한 '비대면 영업'을 도전했지만 아직 대면 영업 중심(90%)으로 성장하는 보험시장 속에서 실적 부진 등의 이유로 전략을 불가피하게 수정할 수밖에 없었다. **[Exhibit 3]** 또한 일각에서는 정규직 고정급에 비해 발생하는 수수료가 적었기 때문에 토스인슈어런스의 정규직 채용 시도도 사실상 실패했다는 평가가 나오기도 하였다.

토스인슈어런스의 새로운 시도

이에 맞서 2022년 1월 토스인슈어런스는 정규직 설계사 제도를 없애고 대면 영업으로 전면 전환하면서 기존 GA와 정면승부 하기로 하였다. 이에 따라 원래 있던 설계사들은 사내 다른 직무로 이동하거나 위촉직을 맡게 되었다. 또한 대면 영업을 위해 22년 3월 3일 키움에셋플래너 소속 매출 1위 사업단과 담당 설계사 200명을 영입하는 계약을 체결하였다. 토스인슈어런스에 소속이 되어 있으나 성과에 따라 수익이 책정되므로 기존 GA처럼 설계사가 가입 건당 수수료를 가져가며, 많은 상품을 판매할수록 수입에 유리한 구조이다.

하지만 토스인슈어런스는 부조리한 가입 유도를 막기 위해 보험 상품별 차등 수수료를 없애고, 무리한 영업을 막기 위해 설계사에게 고객 DB를 매일 제공하는 등 전통 보험 업계에 없었던 시도를 계속 추진하고 있다. 토스인슈어런스는 고객뿐만 아니라 설계사를 위한 노력 또한 함께하는 중이다. 토스인슈어런스의 조병익 대표는 '설계사에게 대체 불가능한 최고의 사업 파트너가 되는 게 목표'라며 투명성과 평등을 근간으로 하는 비바리퍼블리카의 조직 문화를 이식하는 시도를 선보였다. 업무용 메신저 슬랙을 통해 설계사들이 회사 대표에게 DM을 보내는 일은 토스인슈어런스에서 낯선 광경이 아니다. '혁신은 작은 곳에서부터 시작한다'라는 조 대표의 믿음을 반영하며 토스인슈어런스는 설계사와의 친근한 관계 구축에서부터 시작하여 기존 GA 시장의 낡은 관행을

바꾸는 시도를 꾸준히 하고 있다.

토스인슈어런스의 핵심 가치는 상호 간의 신뢰이다. 이는 비바리퍼블리카가 강조하는 자율성과 책임의 근간이 된다. 토스인슈어런스의 한 보험 분석 매니저는 자율과 책임, 그리고 가감 없는 피드백은 신뢰가 바탕이 되어야만 하며, 동료와의 신뢰를 시키기 위해서는 끊임없이 노력해야 한다고 말했다. 토스인슈어런스 직원들은 입사 후 자율성과 책임감을 기반으로 Self-Learning을 진행한다. 토스인슈어런스 사내 메신저에 개설된 스터디 채널을 이용하거나 각자 상담 방향에 도움이 되는 인사이트를 공유하는 모닝 세션을 통해 각자 자신의 위치에서 독립성을 갖고 최적의 의사결정을 수행할 수 있도록 노력하고 있다. 실제로 토스인슈어런스의 이러한 문화가 결실을 본 사례가 있다. 바로 2021년 토스인슈어런스가 만든 모바일 표준상품 설명 서비스이다. 해당 서비스는 복잡한 보험 상품 설명을 모바일 애플리케이션의 시청각 요소를 적극적으로 활용해 고객에게 편리함을 준 서비스로, 금융위원회로부터 혁신금융서비스로 지정받았다. 이 서비스는 CEO의 지시로 만든 것이 아닌 직원들이 현장에서 부딪히면서 얻은 깨달음의 산물이라는 점에서 의미가 있다.

토스인슈어런스의 미래

최근 보험 시장에서는 GA 조직을 통해 매출이 크게 발생하는 경향이 뚜렷해지면서 GA 영업을 강화하려는 움직임이 보인다. 다른 보험사들은 자회사 형 GA 조직에 자금을 투입하거나 인수합병에 나서는 등 규모를 키우고 있다. 2023년 현재 기존 보험업계의 우수한 인력을 빠르게 흡수한 토스인슈어런스는 600명 규모의 GA로 성장했다. GA 업계 전체로 보면 토스인슈어런스 설계사 규모는 아직 작지만, M&A 없이 독립형 GA가 단기간에 설계사를 대거 확보하는 유례가 없었으며 가파른 성장을 하는 중이다. 토스인슈어런스의 목표는 3년 내 설계사 5,000명으로 규모를 확대하고 GA 업계 10위권에 진입하는 것이다.

토스페이먼츠

뜻밖의 인수

2019년 12월 20일, 비바리퍼블리카는 언론을 통해 LG U플러스 전자결제 사업부 인수를 발표했다. 거래 가격은 3,650억 원. 당해 비바리퍼블리카의 매출은 1187억 원 수준이었기 때문에 비바리퍼블리카의 자금력을 의심하는 목소리들이 곳곳에 있었다. 게다가 이때는 비바리퍼블리카가 또 다른 사업인 은행 서비스 개시를 위해 인터넷 뱅킹 예비인가를 받은 지 얼마 안 된 시점이었다. 비바리퍼블리카는 도대체 왜 전자결제 진출에 이렇게 큰 투자를 서두른 걸까?

이를 위해선 비바리퍼블리카의 목표를 다시 살펴볼 필요가 있다. 비바리퍼블리카는 창업 당시부터 '종합 금융 플랫폼'을 꿈꿨다. 기존에 제공하던 '송금' 서비스 외에도 '결제'는 금융의 큰 축을 차지하는 활동이었고, 그렇기에 결제산업으로의 확장은 자연스러웠다. 그중에서도 전자결제 산업을 선택한 이유에 대해 토스페이먼츠 김 대표는 성장 가능성을 언급했다. 결제산업의 흐름이 전자 상거래로 옮겨가고 있어 성장 가능성이 매우 크다는 것이다. 게다가 당시 전자 상거래의 60~70%는 모바일이다 보니 모바일 앱을 개발해온 비바리퍼블리카의 경험에도 알맞다는 것이 김

대표의 설명이었다. 이 인수를 통해 비바리퍼블리카는 전자상거래 산업의 20%를 보유하고 들어갔다. 처음부터 경험을 쌓아 올리기보단 기존의 성과를 답습하여 그 위에 성장을 거듭하는 전략을 취한 것이다.

PG산업의 역사

이렇게 해서 2020년 출범한 '토스페이먼츠'는 PG사(Payment Gateway)로 분류된다. 이는 온라인 결제대행사로, 고객이 온라인에서 상품을 구매한 뒤 뜨는 최종 결제창을 운영하는 기업이다. 이들의 정확한 역할은 카드사와 직접 계약을 맺기 어려운 온라인 가맹점 대신 카드사와 계약을 맺어 중간에서 연결해주는 것이다.

토스페이먼츠는 코로나 시대에 출범했다. 세계적인 팬데믹이 대면 서비스를 어렵게 하면서 PG 산업은 유례없는 호황기를 맞았다. [Exhibit 4] 2020년 국내 전자상거래 매출은 전년 대비 19.5%나 증가하였고, 중국, 미국, 영국, 일본에 이어 시장 규모 세계 5위에 등극했다.

2000부터 당시까지 PG 산업 부동의 1, 2위 기업은 KG 이니시스와 NHN KCP(구 한국사이버결제)였다. 1998년 이니텍 정보서비스로 출발해 2011년 KG그룹에 인수된 kg 이니시스는 업계 최다 기술 특허 보유, PCI DSS(Payment Card Industry Data Security Standard; American Express, Discover, MasterCard, Visa, JCB 등이 공동으로 책정한 신용카드 업계 글로벌 보안 기준) 업계 최초 인증 등 최고의 기술력을 자랑하고 있다. NHN한국사이버결제 역시 1998년도에 설립되어 시장 선두를 유지하면서 특히 해외 가맹점을 유치하는 데 큰 노력을 써왔다. 그 결과 아마존, 익스피디아, 자라, 아이허브 등과 협력을 이어 나가고 있다.

하지만 이러한 우수성에 비해 편리성은 뒤떨어졌던 것으로 보인다. 토스페이먼츠의 자료에 따르면 기존의 온라인 결제 산업은 생산자 중심적이었다. 결제창이 뜨면 카드번호를 입력하고, 비밀번호를 입력하거나 카드 앱을 열어 본인인증을 하고, 다시 결제창에서 최종 확인을 누르는 번거로움은 오로지 소비자의 몫이었다. 게다가 정해진 시간이 초과하면 오류가 뜨고 처음부터 다시 해야 했다. 이러한 연유로 기존 결제창의 결제 전환율은 75% 이내였다. 즉, 나머지 25%는 불편함을 참지 못하고 결제를 그만두었다는 뜻이다. 또한 가맹점주들을 위한 편리성도 뒤로 밀려난 것으로 보인다. 실제로 토스페이먼츠의 가맹점 등록 화면에 비해 NHN KCP, KG이니시스는 다소 노후화되고 복잡한 인터페이스를 가지고 있다. [Exhibit 5]

토스페이먼츠의 정체성

토스페이먼츠는 비바리퍼블리카가 송금에서 그랬던 것처럼 전자 결제를 생산자와 소비자 모두에게 더욱 간편하게 만들고자 했다. 이에 기존 결제대행사들과는 많은 차별점을 두었다. 우선 고객사들에 신용도 때문에 큰 부담이었던 보증보험을 대신 가입해 주었고, 현금 흐름을 더욱 원활하게 하도록 정산 주기를 평균 15일에서 단 5일로 줄였다. 인터넷에서 일어나는 결제의 반 정도는 영업시간 이외에 발생하기 때문에 문제가 생길 때 곧바로 해결할 수 있도록 업계 최초로 24시간 연중무휴 고객센터를 시작했다. 또 '전자 계약' 절차의 도입으로 새로운 온라인 사업자의 계약에 드는 시간을 3주 이상에서 3일로 단축했다. 마지막으로 단순 결제만이 아니라 사업을 운영하는 데 도움이 되는 '상점 관리자' 기능도 탑재하여 매출액과 정산금액을 확인하고, 결제명세를 이전

의 52초가 아닌 1초 이내에 조회할 수 있게 되었다. 단, 이러한 '상점 관리자' 기능은 효율성과 수준의 차이는 있겠지만 NHN KCP가 이전부터 운영했던 기능이다. NHN KCP의 현재 사업 소개에도 토스페이먼츠와 유사하게 상점 관리자 기능하에 '결제관리, 정산관리, 부가서비스, 상점 정보관리, 고객센터'가 분류되어 있다. KG이니시스 역시 '상점 관리자'라는 동일 명칭을 둔 서비스에서 거래 내용, 정산 달력, 세금계산서를 운영하고 있다.

토스페이먼츠는 고객이 만족스러운 '결제 경험'을 할 수 있도록 많은 심혈을 기울이기도 했다. 토스페이먼츠에서 내세우고 있는 '브랜드페이' 서비스는 API(Application Programming Interface) 연동을 통해 회사마다 자체의 간편결제서비스를 만들 수 있도록 했다. 이는 가맹점주들이 '결제창으로 넘어가는 순간 자체의 브랜드를 잃어버리고 결제 플랫폼에 종속되는 것 같다'라는 우려에 대한 토스페이먼츠의 해답이었다. 현재 브랜드페이를 도입한 사례는 현대백화점그룹의 H.point페이, 무신사의 무신사 보수 등이 있다. 토스페이먼츠 측의 자료에 따르면 실제 브랜드페이를 도입한 가맹점들은 월 결제 횟수 인당 47% 증가, 결제전환율 95% 돌파 등 매출 증대를 경험하였다고 한다. 한편 이는 KG 이니시스가 토스페이먼츠가 출범하기 전인 2019년 6월 내놓은 W pay와 매우 유사하다. W pay가 '가맹점 브랜드 콘셉트에 맞는 UI, UX로 변경 가능한 White Label 간편결제 서비스'라고 홍보되고 있는 점을 보아 토스페이먼츠의 브랜드페이는 업계 첫 시도는 아닌 것으로 보인다. 현재 W pay는 요기요, 인터파크, GS Shop 등 30곳 이상의 가맹점들이 이용하고 있다.

업계 추세를 어느 정도 따라가는 부분도 있지만 그런데도 불구하고, 토스페이먼츠 김 대표는 해당 기업의 독보적 정체성이 '가맹점주들의 다양한 요구를 기술적으로 구현해낼 수 있는 맥가이버 칼'이라고 믿는다. 또한 편리한 UI/UX와 업계 최저 수수료라는 이점도 무시할 수 없으며, 비바리퍼블리카의 타 계열사에서의 경험 덕분에 더욱 다채로운 서비스를 제공할 수 있다고 한다.

토스페이먼츠의 미래

토스페이먼츠는 LG U플러스의 점유율을 이어받아 현재까지 PG 업계 2위를 하고 있으며, 1등인 KG이니시스와 3등인 NHN KCP와 함께 총 점유율 60%를 차지하고 있다. [Exhibit 6] 누적 거래액 150조 원, 월평균 거래액 2조 원 등의 기록을 세웠으며 현재 구글, 삼성전자, 배달의민족, 무신사,마켓컬리, 이베이, 위메프, 티몬 등 8만 개 이상의 기업들이 이용하고 있다.

김 대표에 따르면 앞으로도 토스페이먼츠는 고객들을 더욱 편리하게 해주자는 포부를 떠올리며 '인프라 구축'에 집중할 것이다. 네이버, 카카오 등의 강자들이 잇따라 지불결제 플랫폼을 내놓으면서 토스페이먼츠의 입지가 줄어드는 것 아니냐는 우려도 있지만 김 대표는 끊임없이 혁신한다면 룡런이 가능하다는 견해다. 김 대표는 토스, 토스증권, 토스뱅크 등 계열사들과의 협력도 장기적으로 염두에 두고 있으며 국외로의 확장 가능성도 언급했다. 토스페이먼츠는 국내에서 해외로 진출하는 가맹점도 지원할 예정이며 토스페이먼츠 직원들은 기술팀까지 모두 영어에 능통하므로 충분히 이를 위한 역량이 된다고 자부한다.

토스증권

포화 상태의 시장에서 출범한 토스증권

줄곧 쉽고 편리한 금융서비스를 강조해오던 비바리퍼블리카가 이번에는 증권 시장에까지 발을 들였다. 비바리퍼블리카는 2018년부터 간편 송금 서비스와 더불어 해외 주식, 펀드 등 다양한 투자 서비스를 제공해왔다. 토스증권 박재민 대표는 제휴사를 통해 투자 서비스를 제공하는 과정에서 기존 업계들의 문제점을 직면하기 시작했다. 대부분의 증권사는 거래 규모가 큰 고액 투자자에 주력하였기 때문에 정작 일반 투자자들이 몰려드는 모바일 앱은 잘 개선되지 않았던 상태였다. 어려운 단어는 물론 복잡한 호가 화면까지 투자에 관심 있어도 몰라서 다가가지 못하는 상황을 파악한 박 대표는 증권 시장에서 혁신할 기회가 많겠다고 판단하였다. 그렇게 박 대표는 직접 증권 서비스를 만들겠다는 결정을 내렸고 2021년 2월, 전문적인 공부가 필요했던 투자를 누구나 쉽고 재밌게 시작하며, 많은 이들에게 '투자 문화'를 자리 잡게 만들자는 목표로 토스증권을 출범시켰다. 토스증권이 문을 열고자 했을 때, 국내에서 마지막으로 증권사 신규인가가 난 건 12년 전이었을 정도로 증권 시장은 이미 포화 상태였다. 쉽고 간편하게 투자할 수 있도록 한 토스증권만의 서비스는 2030 밀레니얼 시대와 초보 투자자를 타겟팅하여 새바람을 일으켰다.

토스증권의 성장

토스증권은 '투자하면 첫 번째로 떠오르는 서비스'가 되고자 하였다. 증권 계좌를 만드는데 필요한 번거로움을 최대한 줄이고자 주식 거래 앱, 계좌 개설용 앱을 따로 설치할 필요 없이 기존 토스 이용자라면 쉽게 계좌를 1분 내로 만들 수 있도록 하였고, '매수', '매도' 대신 '구매', '판매'처럼 일상적이고 쉬운 표현들로 서비스를 채워나갔다.

박 대표는 기존 증권사와 다른 토스증권만의 경쟁력으로 (1) 차별화된 고객 경험과 서비스 (2) 막강한 금융 플랫폼 (3) 핀테크에 뿌리를 둔 민첩하고 유연한(에자일) 개발문화를 제시하였다. 토스증권은 공식 출시하자마자 사전 예약 신청자만 무려 64만 명에 달했다. 사전 서비스 기간 회원 가입자 28만 명 중 20대 38%, 30대 30%로 20-30세대가 전체의 68%를 차지하였다. 출범 2년 만에 480만 고객을 유치하는 데 성공한 토스증권은 올 1월 미국 주식 거래액 기준 시장점유율을 20%까지 끌어올리며 기존 증권사들과 비교해도 뒤처지지 않는 모습을 보였다.

토스증권의 조직문화

오창훈 CTO(최고기술경영자)는 '토스증권은 그동안 비바리퍼블리카가 쌓아온 운영 경험이나 서비스 노하우, 기술들을 바탕으로 만들어낸 서비스'라고 하였다.

토스증권에는 약 100명의 직원이 근무하며 디자이너, 개발자, 데이터 분석전문가 등 다섯 개의 Silo 조직으로 이루어져 있다. 일반적인 증권사 조직은 개발팀, 전략팀 등 업무별로 나눠지지만, 토스증권은 주식 서비스에 필요한 '기능'에 따라 조직을 만들었다. 예를 들어, 디스커버리 사일로는 홈 화면에 나오는 영역과 종목 상세 화면을 맡고 있다. 한 팀이 해당 영역 자체를 개발할 수 있도록 돕는 구조다. 이렇듯 팀이 추구하는 서비스를 만들 수 있는 관점에서 기술을 바라보고 있다.

토스증권에서는 사일로의 리더인 프로젝트 오너(PO)가 회사 대표보다 더 큰 결정권을 쥐고 있다. 사일로에서 결정된 것을 바꾸고 싶다면, 회사 대표도 PO를 설득해야 한다. 구성원들 모두가 프로이자, 책임 의식을 가지고 신뢰할 수 있어야 한다. 토스증권은 또한 서비스를 만들고 적용하는 속도를 중요하게 생각하였다. 예를 들어, 한 사일로가 원하는 기능을 적용하고 싶다면, 내부에서 협의가 이뤄지고 테스트 환경에서 증명한 뒤 시스템에 반영하면 된다. 오늘 논의한 것이 내일 서비스에 반영될 정도로 기능 검증 환경이 잘 되어 있고 의사결정이 빠르다. 또한 각 사일로는 매일 대시보드에 나온 그래프를 확인하고 분석해야 한다. 이를 통해 주식 동향부터 시작해 단계별 구매 패턴, 정보 검색 과정 등을 도출하여 이 중에서 가장 시급하다는 의견이 많은 것을 우선순위로 두고 개발하는 것이다.

차별화된 증권사를 표방하는 토스증권답게 조직 구성 역시 기존 증권사와 다르게 꾸렸다. 토스증권은 비바리퍼블리카 조직 구성을 그대로 가져와 '비바리퍼블리카 DNA'를 이식하였다. 사일로 조직 구성뿐만 아니라 직급이 없는 것, 보고 체계가 존재하지 않는 것, 그리고 정보 불균형이 없다는 것 모두 비바리퍼블리카의 핵심적인 조직문화를 경쟁력으로 삼아 성장하는 중이다.

토스증권의 미래

토스증권은 출범 3년 차를 맞으며 김승연 대표를 영입하였으며, 이는 김승연 대표를 포함하여 벌써 3번째 CEO 교체이다. 3년간 3번의 CEO 교체뿐만 아니라 3번 연속 비금융권 출신 CEO인 사실은 업계 전체적으로 보았을 때 파격적인 행보이다. 토스증권 초대 대표인 박재민 대표는 스마트폰에서 거래할 수 있는 프로그램인 MTS(Mobile Trading System) 개발에 이바지하였으며 증권사 경력은 없었지만, 증권업계의 문제를 바라보고 접근하며 토스증권을 키우는 데 앞장섰다. 그 후 오창훈 CTO가 차기 CEO로 바통을 이어받았다. 오창훈 대표는 더 안정적인 IT 역량 기반의 투자 서비스를 제공하는 데에 이바지했으나, 1년도 안 돼 CEO 자리에서 물러나 다시 CTO로 돌아갔다. CTO로서 본인 분야에 조금 더 집중하며 회사에 더 기여하고 싶다는 오창훈 대표의 뜻이 크게 고려된 결정이었다. 토스증권은 세 번째 CEO로 틱톡의 GM(General Manager)이었던 김승연 총괄을 영입했다. 증권업에 대한 경험이 없음에도 불구하고 김승연 대표가 세계적 기업에서 조직을 운영한 경험을 기반으로 내부 조직 운영과 향후 사업 확장에 크게 이바지할 것을 기대한 것이다. 토스증권은 주식 거래 플랫폼과 투자 상품 확장을 통해 고객 접점을 넓혀갈 계획이다. 과연 3번째 비금융권 출신 CEO가 토스증권의 목표를 이룰지 앞으로의 행보를 지켜봐야 하는 상황이다,

토스뱅크

인터넷전문은행의 출현

인터넷전문은행의 출현은 우연이 아닌 거스를 수 없는 시대의 흐름에 따른 것이다. 특히 스마트폰 등 모바일은 현대인의 다양한 생활 서비스가 집적된 매체가 되었으며, 현대인은 모바일이 없으면 불편함을 넘어 일상생활이 불가능할 정도로 모바일에 대한 의존도가 매우 높아졌다. 모바일의 대중화는 은행 서비스에 대한 물리적인 제한을 해소함으로써 소비자들의 금융서비스 접근성을 크게 향상했다. 은행은 물리적 지점보다 비용이 저렴한 비대면 채널들을 활용해 수익을 창출할

수 있게 되었고, 고객들은 좀 더 편리하고 이용하기 쉬운 은행 서비스를 원했다. 이러한 시장의 움직임에 부응하고자 인터넷 전문은행(Direct Bank)이 탄생하게 된 것이다. 인터넷전문은행은 전통적인 은행들의 강력한 대안으로 부상하고 있으며, 은행의 기존 밸류체인에도 변화를 가져오며 은행 생태계를 재정의하고 있다. [Exhibit 7]

토스뱅크 출범

토스뱅크는 대한민국 스무 번째 은행이다. 하지만 토스뱅크는 출범식에서 '완전히 새로운 첫 번째 은행'이기를 선언했다. 토스뱅크는 '은행'을 이렇게 정의한다.

"고객이 돈을 모으고 보관하고 불리는 곳이자, 필요할 때 적절한 금리로 돈을 빌릴 수 있는 곳"

토스뱅크는 오로지 은행의 근본적인 필요에 집중한다. 기존에는 공급자 중심으로 복잡하게 설계된 '상품'을 사용자 관점으로 재조립한 '서비스'로 혁신하기로 했다. 고객이 고민할 필요 없는 가장 단순한 상품을 통해 고객이 찾지 않아도 최고의 혜택을 먼저 제시하며 기술 혁신을 통해 더 넓은 범위의 고객을 포용하는 은행을 추구한다.

온라인전문은행 3사

1. 카카오뱅크: 플랫폼과 은행 서비스

인터넷전문은행 중에서 가장 먼저 흑자전환과 기업공개에 성공한 카카오뱅크는 플랫폼 경쟁력을 강화하고, 여·수신 상품 포트폴리오를 다각화하는 데 중점을 두고 있다.

카카오뱅크는 크게 자사의 사업 구조를 플랫폼과 금융 서비스로 나누고 있다. 플랫폼은 청소년 대상의 카카오뱅크 미니, 증권계좌 개설 대행, 제휴사 연계 대출, 제휴 신용카드, 광고 플랫폼이 해당한다. 금융서비스는 예금, 대출, 오픈뱅킹·편뱅킹 등의 서비스가 있다.

카카오뱅크가 플랫폼 비즈니스를 강조하고 있는 이유는 은행의 주 수익모델인 예대차익 이외의 부문에서 수익을 창출할 수 있기 때문이다. 카카오뱅크는 '카카오'라는 거대 플랫폼을 등에 업고 매우 빠른 속도로 성장했다. 실제로 2022년 1분기 카카오뱅크는 매출액 지난해보다 50% 증가한 약 3384억 원, 영업이익은 64% 늘어난 884억 원의 분기 최대 실적을 기록했는데, 플랫폼 수익이 늘어난 점도 영향을 미쳤다.

은행의 기본 역할인 여·수신 상품 포트폴리오 다각화에도 힘을 쏟고 있다. 현재 카카오뱅크는 입출금통장, 세이프박스, 저금통 등의 수신상품을 제공한다. 여신상품은 비상금 대출, 마이너스 통장 대출, 신용대출, 개인사업자 사잇돌 대출, 전월세보증금 대출, 주택담보대출(일부 제한) 크게 6종류를 공급한다. 여신상품의 경우 개인·가계 신용대출뿐만 아니라 개인사업자대출 상품도 공급한다. 개인사업자대출의 경우 100% 비대면 서비스와 직관적 자금관리와 운영을 할 수 있도록 사용자 인터페이스(UI)를 준비했다. 장기적으로 카카오뱅크는 자산 건전성을 고려해 주택담보대출, 전·월세보증금 대출 등 담보대출의 비중을 늘리고 신용대출 비중을 줄이는 것을 목표로 하고 있다.

2. 케이뱅크: 적극적 제휴

사업 초 주주 적격성 문제로 영업을 중단하게 된 케이뱅크는 1년간의 공백으로 카카오뱅크와 벌어진 격차를 좁히고 있다. 영업 정상화 시점과 맞물려 케이뱅크는 암호화폐 거래소 업비트와 제휴를 맺었다. 단독으로 업비트 신규계좌 발급을 해주는 내용의 계약을 체결했다. 두 회사의 계약은 지금까지도 케이뱅크의 '신의 한 수'로 불린다. 단시간 고객 수를 늘린 방법이었기 때문이다. 암호화폐 투자 열풍에 힘입어 제휴 두 달 만에 케이뱅크는 약 100만 명의 신규고객을 유치할 수 있었다. 2021년 1월 사상 처음으로 신규 가입자 수가 카카오뱅크를 앞질렀고, 불과 4개월 만에 지난 3년 총가입자 수를 넘어서며 마침내 누적 가입자 500만을 돌파했다. 차곡차곡 고객을 모으기 시작한 케이뱅크는 여·수신 상품을 확대했다.

그 결과, 케이뱅크는 출범 4년 만인 2021년 처음으로 연간흑자를 기록했다. 2021년 224억 원의 당기순이익을 냈다. 여기에 이어 2022년 1분기도 흑자전환을 했다. 1분기 잠정 당기순이익은 약 245억 원으로, 2021년 연간 당기순이익을 넘어서며 빠른 속도로 성장하고 있다. 고객 수 증가와 여·수신 잔액 확대가 성장을 견인했다. 실적호조에 힘입은 케이뱅크는 기업공개(IPO)를 준비하고 있다.

케이뱅크는 주요 전략으로 다양한 산업군과의 제휴를 꼽았다. 업비트와 성공적인 제휴를 한 케이뱅크는 이후 공격적으로 여러 업체와 제휴를 맺고 있다. 2022년만 해도 머니그램, 미래에셋증권, 롯데카드, 당근마켓의 당근페이 등과 손을 잡았다. 여러 업체와 손을 잡고 자사 계좌개설 서비스와 연동하거나, 직접 하지 않고 있는 서비스를 간접적으로 하기 위해서다. 케이뱅크 측은 "앞으로도 이익 창출 기반을 공고히 하고 다양한 시장의 선도업체와 적극적 제휴를 통해 디지털 금융 플랫폼으로 자리매김할 것"이라고 말했다.

3. 토스뱅크: 특색있는 상품과 서비스

토스뱅크는 출범 첫날 가입자 120만 명(사전 신청자 포함)을 기록하며 시작하였다. 세 인터넷전문은행 중 가장 후발주자인 토스뱅크는 기존에 없던 서비스나 상품을 선보이는 마케팅 측면에서의 전략을 펼치고 있다. 케이뱅크나 카카오뱅크의 경우 어느 정도 여·수신 상품을 갖췄고 플랫폼 경쟁력을 강화하고 있으므로, 토스뱅크는 차별화가 필요했다.

카카오뱅크처럼 토스뱅크도 앱 활성화를 중요하게 여기고 있다. 토스뱅크는 비바리퍼블리카의 계열사와 함께 하나의 앱에서 서비스되고 있으므로 토스뱅크의 사용은 곧 증권, 보험, 송금 등으로 이어질 수 있기 때문이다. 토스뱅크는 특히 따로 은행 앱을 만든 게 아니라 가입자 수 2,000만 명에 달하는 기존 토스 앱을 활용하는 '원(One) 앱 전략'을 내세우며 앱에 채팅, 오픈 채팅 등의 기능을 실험적으로 넣었다. 기존 토스의 송금 서비스를 이용하던 고객을 그대로 토스뱅크로 이끌기 위해서다. 상품 측면에서 토스뱅크는 경쟁사들에 없는 것을 위주로 선보이고 있다

토스뱅크의 혁신

1. 토스뱅크만의 자체 신용평가 모델 TSS

토스뱅크의 혁신은 자체 신용평가 모델 TSS(Toss Scoring System)에서부터 출발한다. 고객이 대출

심사를 받기 위해서는 은행의 신용평가 시스템에 자신의 신용거래 정보 등을 제공해야 한다. 기존 은행권의 신용평가 모델은 고객의 금융기관 거래 정보, 자산, 신용거래 명세 등 금융 데이터를 주요 판단기준으로 삼았다. 따라서 지금까지는 주로 고금리 대출 명세가 없고 꾸준히 신용카드를 사용해온 개인들이 높은 한도와 낮은 금리로 대출을 승인받아왔다.

그러나 토스뱅크의 TSS는 금융 데이터 뿐만 아니라 비금융데이터를 적극적으로 활용한다. 비금융 데이터는 전기료나 수도세와 같은 자동이체 명세, 소비패턴, 자영업자라면 영업장의 매출 흐름 등 다양한 생활 속 데이터들을 포괄한다. 토스뱅크는 기존의 토스 앱을 운영하면서 축적한 데이터 속에서 비금융데이터를 쉽게 수집할 수 있었다. TSS는 기존의 금융 데이터와 새로운 비금융데이터를 바탕으로 머신러닝, 딥러닝 등 최신기술을 적용해 그 체계를 고도화했다.

TSS는 결과적으로 기존은행의 대출 대상자에서 소외되었던 '건전한 중저신용자'를 발굴해냈다. 예를 들어, 제2금융권에서 대출을 받아 부채가 있는 소상공인일지라도 건전한 소비 지출 명세와 충분한 실질소득이 확인된다면 토스뱅크로부터 상환능력을 인정받아 '건전한 중저신용자'로서 대출을 승인받을 수 있다.

실제로 토스뱅크의 23년 1분기 기준 중저신용자 대출비중은 42.06%로 한국 은행 중 최초로 40%의 선을 넘었다. 같은 인터넷뱅크 경쟁사인 카카오뱅크 25.7%, 케이뱅크 23.9%의 수치를 크게 웃도는 수치이다. 기존의 중저신용자 고객이 토스뱅크에서 고신용자로 재평가된 사례도 25.7%나 된다.

TSS를 활용하여 토스뱅크는 기존의 은행권에서 상상할 수 없는 혁신적인 금융상품을 출시했고 소비자들의 큰 호응을 얻었다. 대표적인 예시로 '사장님 대출'과 '먼저 이자 받는 예금' 두 가지의 금융상품이 있다.

2. '사장님 대출'과 '먼저 이자 받는 예금'

'사장님 대출'은 2022년 토스뱅크가 인터넷뱅크 최초로 선보인 전면 비대면의 무보증·무담보 개인사업자 대출이다. 토스뱅크는 TSS를 바탕으로 소상공인에게 특화된 대출 심사기준을 개발할 수 있었다. 더불어 대출 신청부터 실행까지 평균 3분 이내에 비대면으로 이루어지는 시스템을 구축하여 은행 영업시간에 맞춰 영업장을 비우기 힘든 개인사업자들의 고충을 해결해냈다. 실제로 '사장님 대출'은 하루평균 1,644건의 대출 상담이 이루어지고 있으며 출시 1년이 지난 지금까지 개인사업자들에게 1조 5000억 원의 자금을 공급했다. 토스뱅크가 코로나 장기화와 글로벌 금리 인상 등의 악재에 자금 부담에 시달리는 소상공인들에게 하나의 기회를 제공한 것이다.

'먼저 이자 받는 예금' 역시 토스뱅크가 인터넷뱅크 최초로 선보인 가입과 동시에 이자를 선지급 받는 예금 상품이다. 기존 은행의 예금 상품은 우선 예치된 금액에 따라 최소 한 달, 몇 개월에 한 번씩 이자를 후지급한다. 하지만 토스뱅크의 '먼저 이자 받는 예금'은 매일 한 번이라도 고객이 원하는 때라면 언제든지 즉시 이자를 선지급한다. 가입 기간 또한 3개월에서 6개월로 짧게 유지할 수 있어 고객의 편의에 따라 자금을 쉽게 운용할 수 있다. 금리는 세전 3.5%로, 예를 들어 1억원을 3개월 맡긴 고객은 세전 88만원을 예치 즉시 이자로 수령할 수 있는 것이다. '먼저 이자 받는 예금'의 출시 당시 이러한 혁신은 기존 제도권 금융업 종사자들에게 큰 충격으로 다가왔다.

그들은 '재무건전성이 좋은 회사는 이러한 (선이자) 상품을 내놓지 않는다'고 비판했다. 토스뱅크가 위기에 봉착한 것이 아니냐는 루머까지 확산됐다. 그러나 토스에 적극적인 투자를 아끼지 않는 김한준 알토스벤처스 대표는 직접 '토스니까 가능한 상품이다. 토스의 재무 상태는 탄탄하다'라는 글을 SNS에 게시하며 토스뱅크의 혁신을 지지했다. 이러한 갑론을박 속에서도 '먼저 이자 받는 예금'은 고객들의 큰 호응 속에 출시 33일 만에 판매액 1조 원을 돌파했다. 토스뱅크에 하루 평균 303억의 현금이 유입되고 있다.

토스뱅크의 미래

토스뱅크의 최우선 과제는 수익성 지표를 개선하는 것이다. 토스뱅크는 지난 2020년 263억 원, 2021년 806억 원, 지난해 2,644억 원의 적자를 기록했다. 경쟁사인 케이뱅크와 카카오뱅크가 각각 2021년, 2019년에 이미 흑자전환에 성공한 것과 대비되게 지금까지 토스뱅크는 출시 이후 흑자를 기록한 적이 없다.

긍정적인 신호도 있다. 토스뱅크는 2023년 1분기 출범 이래 280억 원이라는 최저치의 손실을 기록하며 반등을 도모하고 있다. 앞서 소개한 금융상품들과 더불어 '토스뱅크 체크카드', '목돈 굴리기' 서비스 등이 연달아 흥행에 성공했고 안정적인 예대 사업 구조를 확립한 것이 긍정적으로 작용했다.

토스뱅크의 목표는 단순히 조금 더 나은 은행이 아닌, '완전히 새로운 첫 번째 은행'이 되는 것이다. 지금까지 그래왔듯 토스뱅크는 계속해서 사용자 중심의 실용적인 서비스를 더 많은 고객에게 제공하고자 한다. 시장은 토스뱅크가 앞으로도 호실적을 이어 나가며 올해 흑자 전환에 성공하게 될 지 주목하고 있다.

비바리퍼블리카의 조직문화

원팀컬처

원팀컬처를 위해 비바리퍼블리카는 계열사를 포함해 전사적으로 인사제도와 문화를 같게 유지한다. 반대로 특정 조직에서 실험적으로 해봤을 때 결과가 좋다면 전체로 확산시키기도 한다. 정기적으로 실패 혹은 성공 사례를 공유하고 회고하는 미팅을 통해 원팀컬처를 더 발전시키기 위한 고민을 이어간다. 비바리퍼블리카는 시장에서 승리하고 혁신을 지속할 수 있도록 했던 비바리퍼블리카를 관통하는 문화 8 가지를 '토스 핵심 가치 3.0'이라는 이름으로 공개했으며, 이는 비바리퍼블리카의 원팀컬처를 잘 나타내준다.

1. 개인의 목표보다 토스팀의 미션을 우선한다(Mission Over Individual)
2. 기대를 뛰어넘는 수준을 추구한다(Go the Extra-mile)
3. 하면 좋을 10 가지보다, 임팩트를 만드는 데 집중한다(Focus on Impact)
4. 모든 기본 가정에 근원적 물음을 제기한다(Question Every Assumption)
5. 빨리 실패할 용기를 가진다(Courage to Fail Fast)

6. 주도적으로 학습한다(Learn Proactively)
7. 신속한 속도로 움직인다(Move with Urgency)
8. 동료 간에는 완전한 솔직함을 추구한다(Radical Candor)

높은 인재 밀도: 자율과 책임

닐스 플래킹의 저서인 '언리더십(UN-LEADERSHIP)'은 이승건 대표가 조직을 이끄는 방법에 가장 큰 영향을 미쳤다. 언리더십은 기존 리더십의 병폐를 지적하고 직원이 자발적으로 일하는 기업을 이끄는 21 세기형 리더십을 제안하는 책이다. 그는 이 책을 읽은 후 비바리퍼블리카가 기존 조직과 다르게 언리더십을 실천하는 '베타기업'이 되자는 구호를 만들게 됐다는 후문이 있다.

비바리퍼블리카는 단순히 역량이 뛰어난 인재를 원하지 않는다. 비바리퍼블리카가 원하는 인재란 누군가 말하지 않아도 스스로 동기부여하고 일을 찾아 나서며 리더처럼 행동하는 사람이다. 즉, 비바리퍼블리카가 가지고 있는 '높은 인재 밀도'란 '세밀한 관리가 필요 없는 인재'를 뜻한다. 따라서 비바리퍼블리카는 완전히 믿을 수 있을 만한 역량과 도덕성이 없다면 아예 채용하지 않는다.

비바리퍼블리카는 직원들이 일에 몰입할 수 있도록 모두가 실무자이자 의사결정권자가 되는 'DRI(Direct Responsible Individual)'를 모두에게 부여한다. 지시와 보고를 거치지 않고 모두 리더처럼 행동하도록 높은 자율성을 부여하고 그에 맞는 책임도 지는 구조이다. 좋은 아이디어만 있다면 누구나 리더가 되는 경험을 할 수 있는 것이다. 예를 들면 CEO 결재 없이 팀원 한 명이 6 개월 동안 400 억을 쓰는 프로젝트를 할 수 있다. 실제로 2020 년 비바리퍼블리카가 처음으로 출시한 재난지원금 조회 서비스는 한 직원의 제안에 주말 동안 이에 호응한 동료 80 명이 모여 단 2 일 만에 만들어낸 것이다.

한편 이렇게 개인들에게 모든 것을 맡기다 보니 업무량이 상당히 많은 것으로 알려져 있다. 실제로 기업 정보 플랫폼 잡플래닛에서 2021 년 진행한 '토스 직원 평가'에서 '워라밸' 항목은 5 점 만점에 2.1 점으로 매우 낮은 수준을 기록했다. 이는 2019 년의 2.22 점, 2020 년의 2.41 점에서 한층 더 하락한 것이다. 해당 플랫폼의 현직자 리뷰로는 "야근을 강요하지 않지만, 업무량 때문에 야근이 강제됨", "건강, 일상 모두 갈아 넣어야 생존 가능", "업무 외 근무를 하지 않으면 살아남지 못할 것 같은 압박감이 강함" 등이 있다. 비바리퍼블리카 내에는 회사에 늘 붙어있는 사람을 일컫는 '토스 가구'라는 말도 존재한다.

정보의 투명성과 접근성

자율성과 책임성을 가지고 최적의 의사결정을 하기 위해서는 최고 수준의 정보 공유가 필요하다. 비바리퍼블리카는 직원들에게 모든 경영정보를 공유하여 정보와 자원의 평등한 접근성을 보장한다. 정보의 독점이나 통제가 권력이 되면 안 된다는 원칙이 있기 때문이다.

비바리퍼블리카는 정보와 자원에 대한 접근성을 높이고자 매주 금요일마다 여는 타운홀 미팅에서 투자현황, 현금흐름, 채용상황 계열사 상황 등을 상세히 공유한다. 새로운 제도나 정책을 만들거나 결정할 때, 중간 과정쯤 타운홀미팅에서 내용을 공유하고, 팀원들의 우려와 기대

등의 피드백을 실시간으로 주고받는다. 대표의 사업 계획에 직원들은 반대 의사를 적극적으로 표할 수도 있다. 미팅 밖에서도 늘 업무협업 도구 '슬랙'(Slack)을 통해 직원 간 실시간으로 정보를 공유하게 해두고 있다.

비바리퍼블리카는 팀의 목표와 방향성에 맞는 아이디어를 제안하고 실행할 수 있도록 모두가 평등하게 정보에 접근할 수 있는 정보 공유 환경을 만들고, 팀의 목표를 달성할 수 있는 아이디어라면 연차가 적은 팀원이라도 얼마든지 그 아이디어를 실현할 수 있는 자원과 권한을 모두가 가질 수 있도록 하였다. 직원들 모두에게 정보의 투명성과 접근성을 보장하는 이유는 직원들의 주인의식을 높이기 위함이다. 이승건 대표는 '직원들이 어떻게 의사결정을 하고 어떤 방향으로 움직이는 게 회사에 도움이 되는지 모르면 주인의식을 갖기 어렵다.'라며 '회사에 현금이 얼마나 남아있는지 매출은 어떻게 내고 있는지, 1 인당 카드 사용료는 어떻게 변하고 있는지 이런 모든 정보를 가감 없이 공유해서 각 개인이 어떻게 회사에 도움이 될 수 있는지 판단하도록 한다.'라고 강조하였다.

한편 투명성을 지나치게 강조하다 보니 정보가 24 시간 내내 업데이트되어 직원들이 업무시간 외에도 피로도를 느낀다는 비판도 존재한다. 특히 '슬랙'의 경우 새벽 등의 시간에도 알림이 울리고 동료들이 접속하는 바람에 24 시간 내내 일에서 벗어날 수 없다는 현직자 증언이 있다.

과감하고 솔직한 피드백

비바리퍼블리카는 피드백은 하지만 평가는 하지 않는다. 비바리퍼블리카에 직급 체계와 승진 제도가 없는 이유이다. 토스는 평가가 없는 대신 성과급을 6개월 단위로 전사 차원으로 지급한다. 자신의 고과를 위해서만 프로젝트를 열심히 하거나, 조직에서 빛나 보이는 일만을 할 필요를 없앤 것이다. 즉, 인사팀은 평가에 쓸 에너지를 구성원들의 동기부여 요소를 관리하는 데 더 집중한다.

비바리퍼블리카는 솔직한 피드백을 추구한다. 자율과 책임이라는 비바리퍼블리카 문화의 중심축이 잘 작동하려면 구성원 간 불편을 감수하는 용기와 잔인하다고 느껴질 정도의 솔직함이 필수라는 것이 대표의 생각이다. 비바리퍼블리카는 리더가 직원을 평가하는 것이 아니라, 함께 일하는 직원이 동료들 가장 잘 알고 있다는 조직문화를 활용하여 직원 간 일하는 방식, 성과에 대한 상시 피드백을 시행한다. 또한 인사팀을 통해 경고를 전달하는데, 경고를 받은 당사자에게 피드백 내용을 전달하여 개선 기회를 준다.

2021년까지는 3 번 경고를 받을 경우 '스트라이크 제도'에 따라 아웃이 되는 것이 원칙이었다. 팀의 사기를 떨어뜨리는 팀원이 있다면 누구나 문제제기를 할 수 있도록 하여 일반 회사의 인사팀이 가진 권한을 모든 팀원에게 나눠준 것이다. 스트라이크를 세 번 받아 회사를 떠나게 된 경우는 전체 인원의 0.5% 이내였지만 해당 제도는 팀원들에게 심리적 안정감을 해치는 요인으로 판단되어 2021년 11월 폐지되었다.

스트라이크 제도는 폐지되었지만, 직원들 개개인이 동료들로부터 피드백을 구하는 것은 여전히 중요하다. 하지만 다들 바쁘다 보니 피드백을 받는 일이 생각보다 쉽지 않다. 따라서 비바리퍼블리카는 이를 지원하기 위해 '슬랙'과 연동된 '피드백 매칭' 시스템을 개발하였다.

일주일 동안 슬랙에서 댓글, 캘린더 미팅 등의 데이터를 분석하여 가장 상호작용이 많았던 동료 10 명을 파악한 후 시스템상에서 15 분 정도의 일정을 잡아준다. 비바리퍼블리카는 해당 일정에 따라 직원들이 동료와 티타임을 갖도록 장려한다. 피드백 매칭 시스템을 통해 가지는 티타임 시간에 동료들끼리 피드백을 주고받을 수 있는 것이다. 이 시스템은 매주 100 명 정도의 직원이 자발적으로 참여할 정도로 인기 있는 프로그램이다.

또한 6 개월에 한 번씩 성과 발표회 개념인 'Alignment Day'를 진행한다. [Exhibit 8] 비바리퍼블리카 최고의 축제라고 불리는 Alignment Day 는 한 해의 반을 잘 마무리하고 다음 반기 성장을 위한 방향성을 공유하는 자리이다. 이날은 모든 팀원이 한 곳에 모여 각자의 성과를 발표한다. 비바리퍼블리카는 반기별 전사 목표와 팀별 OKR 를 매우 높게 설정하기 때문에 대부분의 팀이 실패하는 것이 일반적이다. 하지만 비바리퍼블리카는 실패를 관용한다. 따라서 실패를 부끄러워하지 않고 6 개월간 업무를 하며 어떤 실수가 있었고 어떤 부분을 잘했고, 어떤 점들을 배웠는지 공유하는 시간을 갖는다. 토스팀 핵심 가치인 'Learn from Failure'와 '동료로부터 긍정적인 자극을 받는 Passion'을 실현하는 날이라고 볼 수 있다.

한편 업계에서 피드백 위주의 평가문화에 대한 비판은 여전히 존재한다. 직원이 피드백을 통해 본인의 능력을 의심하고 권고사직하게 만든다고 해서 "토스라이팅"이라는 말도 생겼다. 최근에도 2023 년 2 월경 개발팀 45 명 중 6 명이 한꺼번에 그만두면서 피드백 평가를 통한 권고사직이 무분별하게 이루어지는 점이 세간의 조명을 받았다. 이러한 권고사직이 부당해고로 판단된다면 법적인 문제로도 이어질 가능성이 있다. 비바리퍼블리카 측은 사직을 권고할 때 계열사 이동 등 다른 옵션도 제시한다며 해고와 다르다고 주장하지만, 한 퇴사자는 비바리퍼블리카가 권고사직을 종용하며 이런 합의 사실을 수사기관, 금융기관 등에 발설하지 않는다는 서약서를 쓰게 한다고 밝혔다. 관련 변호사의 의견에 따르면 단순히 종용했다는 사실로 부당해고가 되지는 않지만, 그 절차에 위법 요소가 있거나 직원에게 불이익을 제시하며 강압으로 사직서를 작성하게 하였다면 위법 소지가 있다.

높은 민첩성

앞서 살펴본 '사일로'는 토스의 높은 민첩성을 보장해주는 대표적인 제도다. 각 사일로가 해당 서비스의 최종 의사결정권자(DRI: Direct response Individual)이기 때문에 이승건 대표에게 공유하는 등 통상적인 절차 없이 스스로 알아서 결정할 수 있다. 인원이 적기 때문에 합의 비용이 적게 든다. 의사결정을 하고 그 아이디어를 실제로 제품에 반영해 시장에 출시하는 속도가 굉장히 빠르다. 어떤 아이디어가 떠오르면 논의해 공감대를 이루고 바로 기술적으로 구현하고 앱에 변화를 일으키는 데까지 몇 시간이면 되기 때문에 하루에도 두세 번씩 서비스를 개선할 수 있다. 예를 들어 인슈어런스 사일로에서 '보험금 간편 청구'란 서비스를 출시하는 데 2 주밖에 걸리지 않았다. 이 정도의 기민성이 있음으로 인해서 매우 많은 것들이 가능해졌다. 2018 년에만 40 여 개의 서비스를 새롭게 시작했다. 시작한 서비스가 모두 성공하는 것은 아니다. 40 여 개 중에 계속 운영되는 서비스는 절반도 되지 않는다. 어떤 서비스들은 일반 대중에게 배포되기도 전에 사라지기도 한다. 2 만~3 만 명에게만 배포됐다가 반응이 좋지 않아 팀에서

스스로 서비스를 중단하기도 하고 반대로 반응이 좋으면 빠르게 모든 이용자에게 배포하기도 한다.

비바리퍼블리카의 과제

매출성장 둔화

비바리퍼블리카의 총매출 자체는 지속적인 성장세를 보인다. 2022년에는 1 조 1,888 억이라는 전년 대비 52.3% 증가한 매출액을 기록했다. 하지만 2017년에 498.6%, 2020년에 228%의 고고한 매출액 성장률을 기록했던 과거와 비교하면 수수한 수치이다. [EXHIBIT 9] 증권시장은 이러한 매출 성장둔화가 추후 기업공개(IPO)를 앞둔 비바리퍼블리카에 큰 위험으로 작용할 것이라고 우려한다.

비바리퍼블리카를 비롯한 금융 플랫폼 기업은 당장 매출 성장이 곧 미래의 성장 가능성을 의미하며 기업가치의 결정요인이 된다. 따라서 플랫폼 기업은 성숙단계에 다다르기 전까지는 폭발적인 성장을 통해 고객과 시장점유율을 확보하고 이를 바탕으로 사업을 다각화하여 수익성을 증가시키는 전략을 구사한다.

비바리퍼블리카 또한 최근 보험, 증권, 결제서비스부터 은행까지 그 사업 범위를 다각화하고 있지만 현재 둔화한 매출 성장세와 전망은 비관적이다. 경쟁사들의 민첩한 대응들 속에 토스의 경쟁우위가 위협받고 있기 때문이다. 예를 들어, 삼성 금융 네트워크는 삼성카드, 삼성화재, 삼성증권 등 각사의 서비스를 한데 사용할 수 있는 '모니모(monimo)' 앱을 출시했다. 토스의 원 앱 전략이 더 이상 토스만의 것이 아니게 된 것이다. 비바리퍼블리카의 매출 중 가장 큰 비중을 차지하고 있는 토스페이먼트의 간편결제와 후급 결제 사업 역시 네이버페이와 카카오페이의 추격이 매섭다. 격양되는 경쟁 양상 속에서 비바리퍼블리카가 다시 매출 성장세를 회복하고 시장에 긍정적인 신호를 전달할 수 있을지는 미지수이다.

재무 안정성 리스크

비바리퍼블리카가 금융업에 확대 진출함에 따라 지속적인 자금 조달은 필수적으로 되었다. 다시 말해 전사적인 유동성 관리가 필요한 시점이 도래한 것이다. 하지만 계속되는 영업적자와 이와 대비되는 대규모 투자는 비바리퍼블리카의 재무 안정성에 위험을 초래하고 있다.

비바리퍼블리카는 최근 5년간 영업이익을 기록한 적이 없다. 비바리퍼블리카의 2022년 영업손실은 2472 억 원으로 전년 대비 38% 증가한 수치를 기록했다. 성장세를 보이는 매출 규모와 대비하여 적자 폭이 확대되고 있는 것은 그만큼 비용 지출이 컸다는 것을 의미한다. 실제로 비바리퍼블리카의 비용 항목을 살펴보면 지급 수수료와 인건비가 경쟁사와 대비하여 큰 비중을 차지한다. 앞서 비바리퍼블리카는 업계 최고 수준의 송금 및 결제 수수료 혜택을 고객에게 제공하고 있음을 언급한 바가 있는데, 이를 바꿔 말하자면 비바리퍼블리카가 짊어져야 할 수수료 비용 부담 역시 크다는 것을 의미하기 때문이다. 이 밖에도 비바리퍼블리카는

확대되는 사업을 부담하기 위해 2022년 전 계열사 24개 직군에서 최대 300명 채용을 진행했고 수시 채용을 역시 계속하고 있다. 이러한 토스의 사업 운영은 결국 지속되는 영업적자와 2022년 -920억 원이라는 큰 폭의 음의 영업현금흐름을 초래했다.

여전히 비바리퍼블리카는 기존 사업뿐만 아니라 모바일 시장으로도 사업을 확장하고 있다. 이와 같은 대규모 투자를 지속하기 위해서는 보유 현금을 빠르게 소진하거나 추가적인 투자 재원을 마련하기 위해 투자자들을 모집해야 한다. 하지만 투자자들에게 지금까지 언급한 비바리퍼블리카의 위험과 기대에 미치지 못하는 성장세는 투자 회피 요인으로 작용하고 자금 조달을 담보할 수 없게 한다. 비바리퍼블리카가 공격적인 사업 확대 이전에 재무 안전성을 재점검해보아야 할 이유이다.

규제리스크

세계 핀테크 시장의 흐름과 비교하면 금융당국의 대응은 소비자 보호라는 명분으로 보수적인 태도를 유지하고 있다. 2021년 9월, 금융당국과 정부는 '동일 기능, 동일 규제 원칙'에 따라 핀테크 기업에도 기존 금융권과 같은 규제를 적용하겠다는 태도를 발표했다. 이에 따라 핀테크 기업에도 기존의 금융소비자 법을 적용하게 되며 여러 변화가 찾아왔다.

예를 들어, 금융 플랫폼 기업이 소비자에게 금융 상품을 추천하는 행위는 더 이상 '광고'가 아닌 '중개'행위로서, 금융 상품 중개업자로 등록해야만 행할 수 있게 된다. 하지만 현행법상 대부분의 핀테크 기업이 당장 금융 상품 중개업자 등록요건을 충족할 수 있는 것은 아니다. 이에 따라 실제로 카카오페이는 2021년 보험상품 판매 및 비교 서비스를 중단할 수밖에 없었고 투자자들의 우려를 반영하듯 주가 또한 급락했다.

다행히 당시 비바리퍼블리카는 법인 보호 대리점인 자사의 토스인슈어런스를 통해 보험 서비스를 제공하고 있어 타격을 피할 수 있었다. 하지만 앞으로도 이러한 금융당국의 규제는 비바리퍼블리카의 사업 확장성과 유연성에 제한을 걸어올 것이다. 당장 2023년 5월 현재 금융감독원의 주최로 국내 핀테크 기업에 대한 규제 체제를 마련하기 위한 민관 합동 협의체가 구성되었고 연말에 최종 규제안 발표를 앞두고 있다. 핀테크 산업에 대한 금융당국의 정책을 슬기롭게 대응해나갈 비바리퍼블리카의 역량 점검이 필요한 상황이다.

사용자 신뢰도 하락

금융 서비스의 핵심은 보안과 안정성에 있다. 그러나 비바리퍼블리카는 2020년 발생한 금융 사건을 시작으로 불안정한 보안정책과 고객 대응으로 사용자의 신뢰도 하락을 초래했다.

2020년 6월, 토스 앱을 통해 고객의 동의 없이 900만 원이 넘는 돈이 결제되는 금융사고가 발생했다. 비바리퍼블리카 측은 자체 조사에 따라 제삼자에 의한 명의도용이 원인이었다고 밝히며 토스 시스템 자체의 문제가 아니었다며 적극적으로 해명했다. 하지만 해당 사고는 고객들에게 불안감을 느끼게 하기에 충분했고 다수의 고객이 토스 앱과 은행 계좌의 연동을 해지하거나 토스 서비스를 이탈했다.

2022년 6월에는 비바리퍼블리카가 고객 개인정보를 외부의 보험설계사와 거래한 사실이 드러났다. 토스인슈어런스 고객이 가입 당시 제공한 이름, 핸드폰 번호, 생년월일 등의 개인정보와 보험사 정보, 보험상품명, 납부 사실 등의 보험 가입정보가 건당 6만 9,000원에 거래된 것이다. 비바리퍼블리카는 서비스 제공 과정에서 '제삼자 정보 제공 동의'에 동의하였으므로 현행 법규에 위반되지 않는다고 주장하였으며 추후 금융위원회의 검토 결과 또한 비바리퍼블리카의 개인정보 거래에 대해 '막을 권한이 없다'라는 결론을 내렸다. 하지만 원치 않은 개인정보 외부 유출이라는 사실에 고객들은 비바리퍼블리카 서비스의 신뢰성과 안정성에 의문을 품을 수밖에 없었다.

맺음말

그간 시행착오도 있었지만, 비바리퍼블리카는 여러 산업을 넘나들며 기존의 금융에서 볼 수 없었던 새롭고 편리한 서비스를 제공했다. 시장 역시 국내 첫 핀테크 기업의 성공사례로서 비바리퍼블리카에 높은 관심과 호응을 전했다.

2023년, 시장은 비바리퍼블리카가 출시 10주년을 맞아 기업공개(IPO)를 통해 다시 한번 도약할 것이라 믿어 의심치 않았다. 하지만 비바리퍼블리카는 내부 사정과 시장 상황 악화를 이유로 기업공개 시점을 2025년으로 연기했다.

비바리퍼블리카는 이제 시장의 이목을 끄는 신생 벤처를 넘어 어엿한 상장 기업으로 나가는 길목에 도착했다. 시장은 여전히 비바리퍼블리카의 공격적인 신사업 확장을 지지하면서도 시장의 신뢰와 인정을 얻어내기 위해 조직 내부의 점검과 재정비가 필요하다는 조언을 제시하고 있다. 앞으로 비바리퍼블리카가 내릴 결정은 2025년 기업공개 성패를 결정지을 것이다. 토스를 금융슈퍼앱의 선두 주자로 성장시키기 위해 비바리퍼블리카는 어떤 혁신을 일으키고 어떤 전략을 취해야 할까? 시장의 기대 속에 비바리퍼블리카의 도전이 제 2막을 맞이하고 있다.

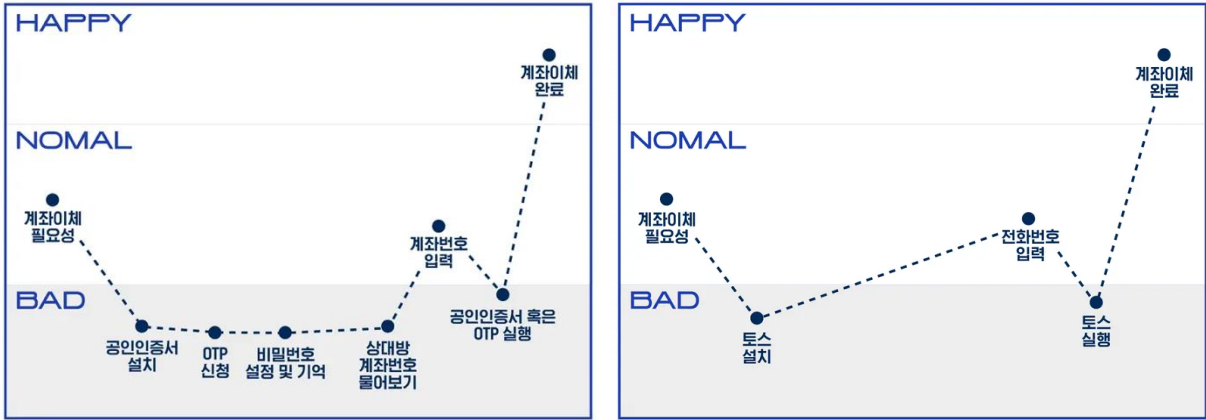
<토론 질문>

1. 비바리퍼블리카의 다섯 가지 시도 (토스, 토스인슈어런스, 토스페이먼츠, 토스증권, 토스뱅크)를 exploration 혹은 exploitation 측면에서 평가하라.
2. 비바리퍼블리카의 조직 내부적 상황과 시장상황을 고려했을 때, 비바리퍼블리카는 앞으로 exploitation과 exploration 관련하여 어떠한 방향으로 나아가야 하는가?
3. 비바리퍼블리카의 여러 조직문화적 특징들을 고려했을 때,
 - 1) 비바리퍼블리카가 climate of safety를 조성하기 위해 한 노력은 무엇인가?
 - 2) 그것의 성과 또는 부작용은 무엇인가?

<Appendix>

[Exhibit 1]

토스 등장 이전과 이후의 고객 여정 지도 비교



(출처: 남대일. (2022년 11월 21일). "토스, 한국 핀테크 시장의 개척자." SBS 프리미엄. <https://premium.sbs.co.kr/article/9bnjNefgZR>.)

[Exhibit 2]

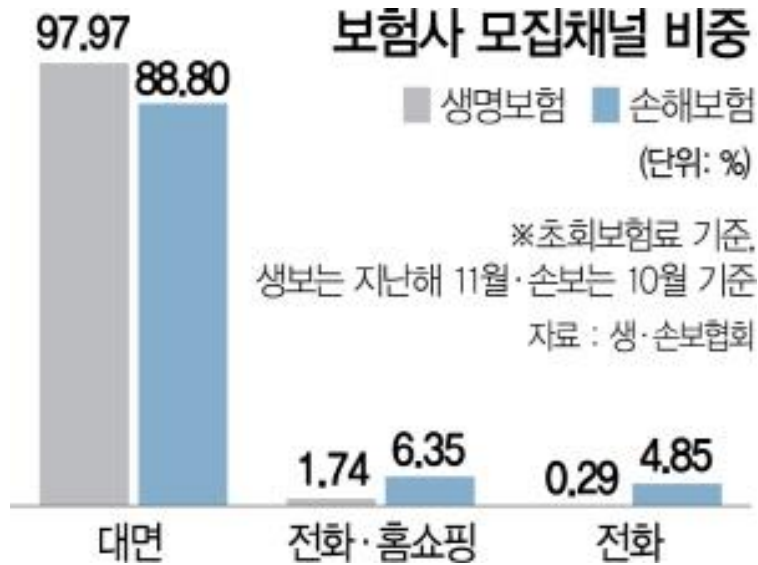
토스의 월 사용자수 및 앱 충성도



(출처: 아이보스. (2021년 8월 3일). "[아이지에이웍스] 2021 상반기 모바일 앱 랜드스케이프." <https://www.i-boss.co.kr/ab-3208-649>)

[Exhibit 3]

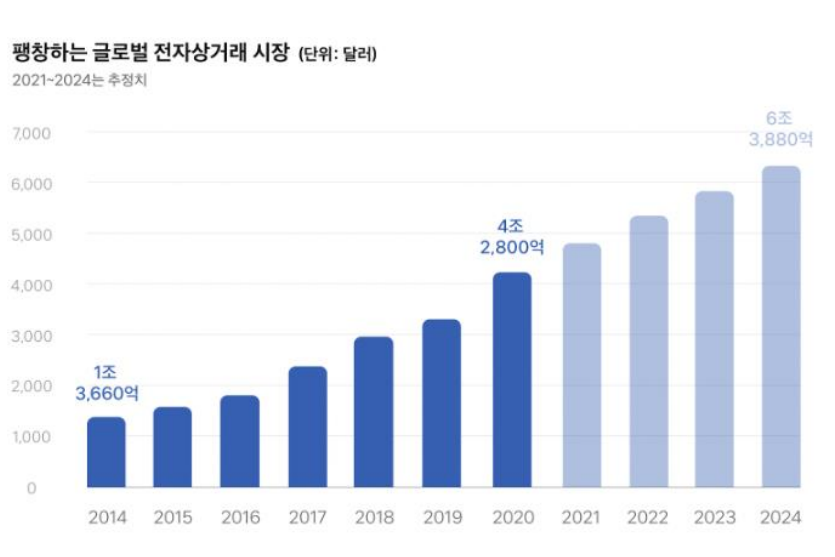
보험회사 대면 영업 비중



(출처: 서은영. (2020년 2월 26일). "대면 비중 98%인데... 보험설계사 손났다." 서울경제. <https://www.sedaily.com/NewsView/1YZ2NL47IZ>.)

[Exhibit 4]

2022년도 글로벌 전자상거래 시장 규모 변화 추이



(출처: 토스피드. "[토스코멘터리] 5화. 그 기적을 우리는 기술이라고 부른다." 금융이 알고 싶을 때, 토스피드, 2021년 9월 3일, <https://blog.toss.im/article/we-call-it-paytech>.)

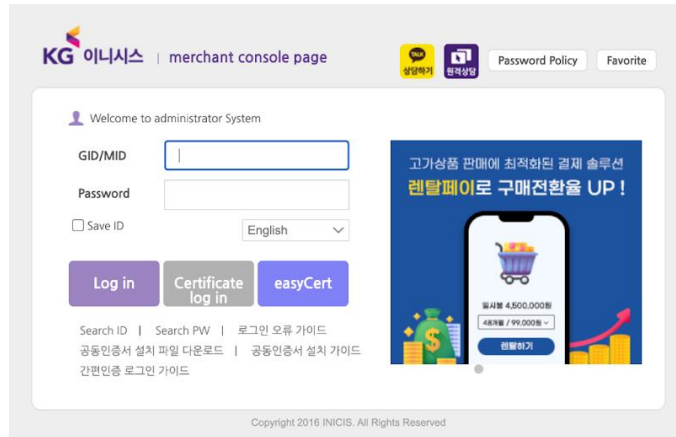
[Exhibit 5]

PG 3사 온라인 인터페이스 비교

토스



KG 이니시스



NH KCP



[Exhibit 6]

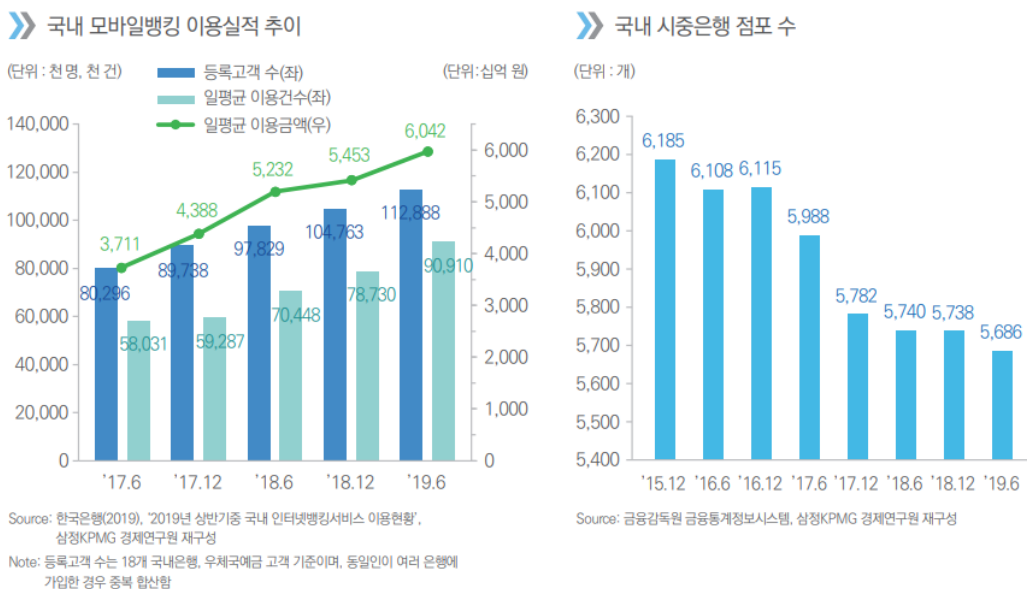
PG 산업 점유율 (2020)



(출처: 김규식. "대세된 언택트 쇼핑...간편결제株 '고공행진'." MBN뉴스, 2020년 8월 9일, <https://www.mbn.co.kr/news/stock/4242787>.)

[Exhibit 7]

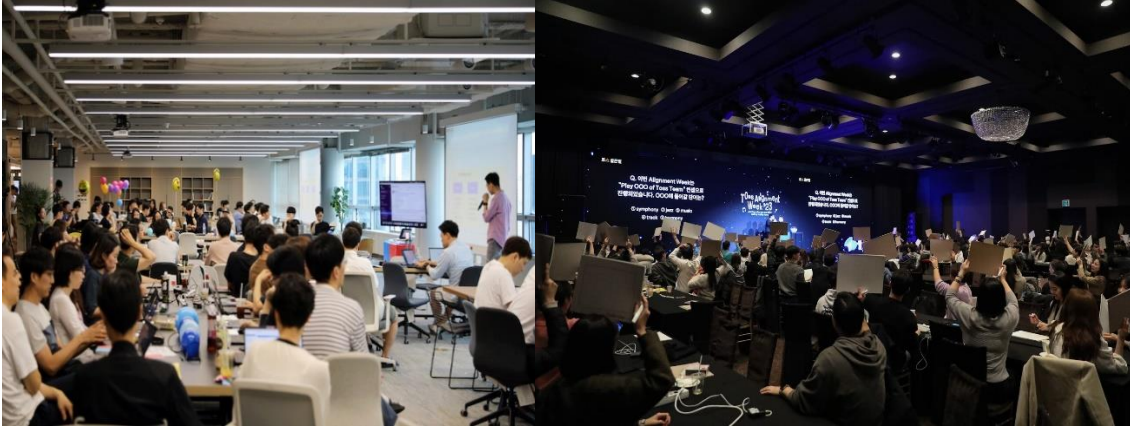
국내 모바일뱅킹 이용실적 추이 및 국내 시중은행 점포 수



(출처: 삼성KPMG 경제연구원. (2021년 1월 4일). "은행산업에 펼쳐지는 디지털 혁명과 금융 패권의 미래." 삼성 Insight.)

[Exhibit 8]

비바리퍼블리카 Alignment Week 현장 사진

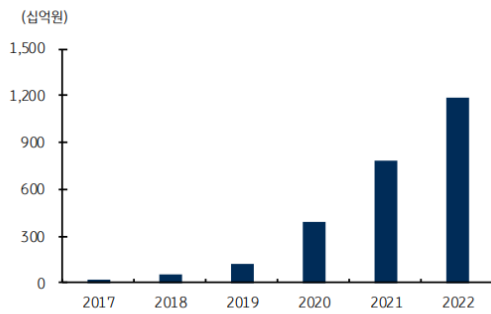


(출처: 정경화. (2023.02.21). "얼라인먼트워크 (1) 서로 다른 악기들이 이루는 하모니". 토스피드.)

[Exhibit 9]

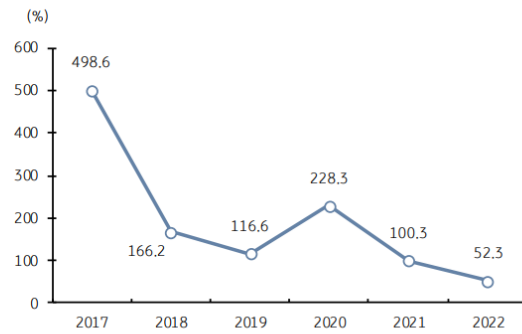
비바리퍼블리카의 연도별 매출액 추이와 연간 매출액 성장률 추이

그림 10. 비바리퍼블리카 연도별 매출액 추이



자료: 비바리퍼블리카, KB증권
주: 2020년-2022년은 연결 재무제표 기준

그림 11. 비바리퍼블리카 연간 매출액 성장률 추이



자료: 비바리퍼블리카, KB증권
주: 2020년-2022년은 연결 재무제표 기준

(출처: 이경은, 성현동. (2023.04.20). "비바리퍼블리카: 돈 버는 유니콘이 되기 위한 피봇팅". KB 증권.)

참고문헌

아이지에이웍스. (2021년 8월 3일). [아이지에이웍스] 2021 상반기 모바일 앱 랜드스케이프. 아이보스. <https://www.i-boss.co.kr/ab-3208-649>

PEARL. (2021년 10월 28일). [11월 트렌드리포트] 케이뱅크vs카카오뱅크vs토스뱅크, 인터넷전문은행 삼파전에 참여하시겠습니까? Card Gorilla. <https://www.card-gorilla.com/contents/detail/2012>

고은하. (2021년 7월). 토스인슈어런스의 혁신금융서비스는 '직원들의 머리'에서 나왔다. 뉴스투데이. <https://www.news2day.co.kr/article/20210723500236>

금혜원. (2021년 3월 10일). 출근 첫날 만나는 토스 복지 패키지. 토스피드. <https://blog.toss.im/article/employee-benefits>

금혜원. (2019년 8월 6일). 토스팀의 축제, 얼라인먼트 데이를 소개합니다. 토스피드. <https://blog.toss.im/article/toss-alignmentday>

김명상. (2021년 5월 14일). [기업직설]토스 직원들 '연봉 높지만...워라밸 어렵고 동료 눈치까지'. 블로터. <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=39858>

김민수. (2021년 3월). 박재민 토스증권 대표 '누구나 쉽고 편안한 증권투자 플랫폼이 목표'. 대한경제. <https://www.dnews.co.kr/uhtml/view.jsp?idxno=202103070956056210998>

김인표. (2021년 8월 3일). 토스페이먼트의 여정, 이제 진짜 시작합니다. 토스피드. <https://blog.tossbusiness.com/articles/ceoletter-1?from=category>

남대일. (2022년 11월 21일). 토스, 한국 핀테크 시장의 개척자. SBS 프리미엄. <https://premium.sbs.co.kr/article/9bnjNefgZR>

라예진. (2020년 5월 4일). ['토스(Toss)'에 퇴사자가 많은 이유는?] '팀내 평가로 퇴사 권고' 분위기 속 매달 10명씩 사표. 월간중앙. <https://jmagazine.joins.com/economist/view/329794>

박수호. (2022년 12월 16일). 인터넷은행 막내 '토스뱅크' 도전과 과제. 매경이코노미. <https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2022&no=1132244>

박유진. (2021년 8월 15일). '은행도 놀란 최저금리'...시중은행 신용평가 뒤집은 '토스뱅크'. Bloter. <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=41128>

박지호. (2021년 8월 26일). [데스크가 만났습니다]김민표 토스페이먼트 대표 '소상공인에 '맥가이버 칼' 같은 '만능 PG 파트너' 되겠다'. 전자신문. <https://www.etnews.com/20210826000085>

박지훈. (2023년 2월 20일). '토스뱅크 사장님 대출' 1년...더 넓게, 더 많이 폼었다. 인사이트코리아. <http://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=105694>

박지훈. (2021년 03월). '편리한 금융' 토스 창안한 이승건 비바리퍼블리카 대표. Insight Korea.

<http://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=87005>

반진욱. (2023년 3월 31일). 금융권 vs 스타트업 분쟁 촉발시킨 토스뱅크의 '선이자 상품' [재계 특 특]. 매경 이코노미.

<https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2023&no=251117>

삼성KPMG 경제연구원. (2021년 1월 4일). 은행산업에 펼쳐지는 디지털 혁명과 금융 패권의 미래.

삼성 Insight. <https://kpmg.com/kr/ko/home/insights/2021/01/kr-insight-73.html>

안정락. (2022년 6월 21일). 스타트업 대표 7인 '난 이래서 실패했었다' [긱스]. 한경경제.

<https://www.hankyung.com/economy/article/202206202868i>

유은실. (2022년 2월). '파격실험' 후퇴?... 토스인슈어런스, 대면영업으로 선회한 이유. 서울파이낸스.

<https://www.seoulfn.com/news/articleView.html?idxno=446848>

유철현. (2021년 11월 15일). IP로 엿보는 유니콘 이야기 3 - 토스의 혁신은 계속되고 있는가?

Platum. <https://platum.kr/archives/174899>

이대기. (2017년 5월). 인터넷 전문은행 출범에 따른 기대효과와 향후 과제. The Banker.

http://banker.kfb.or.kr/webzine/web/section.php?idx=62&PublishDate=&sub_idx=1243

이상일. (2021년 10월 5일). "모든 수수료 무료", 토스뱅크 역사적 출범. 디지털데일리.

<http://m.ddaily.co.kr/page/view/2021100510344551979>

이새하, 한상헌. (2021년 2월 19일). 거지소굴 움막서 '한국 간편송금' 역사 이뤄졌다. 매일경제.

<https://www.mk.co.kr/news/economy/9757076>

이승건. (2018년 5월 17일). 토스는 왜 금융을 바꾸려고 하는가? 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/toss-changes-world>

이재영. (2023년 3월 30일). 카카오뱅크 · 토스뱅크 · 케이뱅크의 '내로남불'. Invest chosun.

http://www.investchosun.com/site/data/html_dir/2023/03/29/2023032980254.html

임현우, 빈난새, 이인혁. (2022년 2월 2일). 토스의 성장 원동력은 혁신조직...아이디어 좋으면 누구나 리더. 한경금융.

<https://www.hankyung.com/economy/article/2022020270501>

정경화. (2021년 9월 3일). 그 기적을 우리는 '기술'이라고 부른다. 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/we-call-it-paytech>

정경화. (2021년 7월 30일). 은행은 사라질 것이다. 토스피드.

https://blog.toss.im/article/tossbank_soon

정경화. (2021년 10월 8일). 토스뱅크 출범식을 공개합니다. 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/tossbank-is-launched>

정경화. (2023년 4월). 토스인슈어런스, 보험 설계사 최고의 파트너가 되다. 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/tossinsu-partner-for-counselor>

정경화. (2021년 9월 29일). 풀 스윙 하세요. 홈런 칠 때까지! 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/full-swing-at-toss>

정경화. (2021년 11월 4일). "'역삼의 등대'에서 '꿈의 직장'으로." 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/how-we-work>

조윤희. (2019년 12월 20일). [시그널]토스, LG U+ PG사업부 3,650억에 인수. 서울경제.

<https://www.sedaily.com/NewsView/1VS5C5YUV5>

최창원. (2023년 4월 20일). [대한민국 100대 CEO] 이승건 비바리퍼블리카 대표 | 금융 삼킨 메기...!통신'까지 외연 확장. 매일경제. <https://www.mk.co.kr/news/business/10717881>

토스. (2018년 9월 5일). 토스, 누적 다운로드 2000만 돌파. 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/toss-hits-20-mil-downloads>

토스. (2023년 3월). 토스증권 2주년, 480만 고객과 함께 '주식투자의 새로운 표준' 입증하다. 토스피드. <https://blog.toss.im/article/securities-2nd-anniversary>

토스증권. (2022년 11월). 토스증권의 꿈은 1등 증권사가 아니에요. 토스피드.

<https://blog.toss.im/article/tosssecurities-vision>

홍정민. (2022년 8월). GA채널 급성장... 맞불 놓는 보험사들. 한국공제보험신문.

<https://www.kongje.or.kr/news/articleView.html?idxno=2317>

홍하나. (2021년 6월). '쉬운 투자' 지향하는 토스증권의 비결. Byline Network.

<https://byline.network/2021/06/14-154>

홍하나. (2022년 5월 17일). 인터넷전문은행 3사 3색 전략. Byline Network.

<https://byline.network/2022/05/16-206>