

삼성 KPMG

# ISSUE MONITOR

제117호

November 2019

삼성KPMG 경제연구원

카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라



# Contacts

삼성KPMG 경제연구원

**최연경**

선임연구원

Tel: +82 2 2112 7769

yeonkyungchoi@kr.kpmg.com

**김규림**

이사

Tel: +82 2 2112 4089

gyulimkim@kr.kpmg.com

**곽호경**

책임연구원

Tel: +82 2 2112 7962

hokyungkwak@kr.kpmg.com

**조민주**

선임연구원

Tel: +82 2 2112 7589

minjoocho@kr.kpmg.com



# Contents

	Page
<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>국내 신용카드산업 현황</b> .....	<b>4</b>
신용카드산업의 특성 및 업무와 수익 구조 .....	4
지배적인 결제 수단으로 자리매김한 신용카드 .....	8
수익성 저하 등 성장 한계에 직면한 카드사 .....	9
<b>국내 신용카드산업의 당면 과제</b> .....	<b>10</b>
결제성 수수료 수익 확대 한계 상황 .....	10
금융당국의 높아지는 사업 규제 .....	11
핀테크 기업 등 새로운 경쟁자 출현 .....	14
<b>국내 신용카드사의 대응 현황</b> .....	<b>16</b>
영업채널의 변화와 고비용 마케팅 관행 개선 노력 .....	16
비즈니스 다각화와 동남아시아 중심의 신시장 개척 .....	19
디지털 전환(Digital Transformation)을 위한 역량 강화 .....	23
<b>해외 신용카드사의 대응 현황</b> .....	<b>27</b>
신규 고객 등 새로운 수익 확보 노력 .....	27
네트워크 확장성을 기반으로 한 해외 진출 .....	29
투자, M&A 등을 통한 기술 내재화 .....	30
<b>결론 및 시사점</b> .....	<b>33</b>
변곡점에 놓여 있는 카드산업 .....	33
산업적 시사점 .....	33
정책적 시사점 .....	36

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

# Executive Summary

국내에서 신용카드는 안정성과 편의성을 기반으로 대표적인 지급결제 수단으로 자리매김했다. 하지만 최근 들어 수익 구조, 사업 규제, 경쟁자 출현 등 다양한 요인들로 인해 성장 한계에 직면하여 새로운 성장 동력을 찾아야 하는 상황이다. 이에 본 고에서는 국내 신용카드산업이 당면한 과제와 현 상황을 타개해 나가는 모습을 살펴보고, 해외 카드사의 전략을 통해 국내 기업에 시사하는 바를 분석함으로써 산업 및 정책적 시사점을 도출해보았다.

## Executive Summary

### ■ 국내 신용카드산업 현황

- 신용카드는 국내에서 대표적인 지급결제 수단으로, 지불 및 신용공여 수단으로 주요 기능을 수행
- 국내 신용카드산업은 3당사자체제 구조(BC카드 제외) 하에서 정부의 정책과 신용공여 기능을 바탕으로 급성장하여 국내 경제 내 지배적인 결제 수단으로 자리매김하고 있음

### ■ 국내 신용카드산업의 당면 과제

- 국내 카드산업은 이용금액 기준 결제성 거래수수료 중심의 사업 구조로 높은 마케팅 비용을 고려 시 결제성 수수료의 수익기여도는 낮으며, 경제성장률 둔화, 내수산업이라는 제한된 시장 내에서 추가적인 수익 확대가 어려울 전망
- 가맹점 수수료율 인하, 제2금융권 대출 규제 강화 등으로 결제성 매출과 대출성 매출 모두 실적 부담 우려가 가중되고 있음
- 최근 ICT, 유통, 제조 등 다양한 분야의 기업들이 지급결제 시장에 등장하여 간편결제 서비스를 선보이는 등 결제사업 영역의 경쟁이 치열해짐

### ■ 국내 신용카드사의 대응 현황

- 국내 카드회사는 영업환경 악화에 따라 수익성 보전 및 개선을 위해 비용 절감 차원에서 비대면 영업채널 강화, 고용 유연화, 고비용 마케팅 관행 개선을 위해 노력 중
- 대출(카드론), 자동차금융, 렌탈 사업 등 부수 업무를 강화하여 수익을 다변화하고 있음
- 디지털 전담 부서 신설 및 조직 개편 등 전사적 디지털 전환을 추진하고 규제 샌드박스를 활용하여 혁신적 금융 서비스를 개발 중임

### ■ 해외 신용카드사의 대응 현황

- 밀레니얼 세대, 신파일러(Thin Filer) 등 신규 고객을 확보하여 새로운 수익을 창출하기 위해 노력
- 카드 브랜드사를 중심으로 네트워크 확장성을 기반으로 아프리카, 동남아시아 시장 등에 진출
- 자체적인 신기술 개발뿐만 아니라 ICT 기업과의 협력에도 적극적인 모습을 보이는 가운데, 벤처캐피탈, M&A 등으로 다양한 기업에 투자하고 있음

### ■ 결론 및 시사점

- 국내 신용카드의 지배적인 결제 수단으로의 역할이 지속될 것으로 예상되지만, 미래 성장을 위해 새로운 패러다임을 준비해야 하는 시점임
- 산업적으로는 고객과의 접점을 기반으로 한 데이터의 활용, 업무 다변화에 대비한 리스크 관리 역량 강화, 해외 진출 전략 마련, 제휴와 협업 모색 및 신기술에 대한 지속적인 투자가 필요함
- 정책 입안자의 경우, 카드사에 다양한 경영 및 부수 업무 허용을 비롯하여 사회 후생 관점에서 환경 조성자로서의 역할이 중요

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 국내 신용카드산업 현황

“신용카드는 대표적인 전자적 형태의 지급결제 수단으로, 지불 수단 및 신용공여 수단으로 주요한 기능을 수행

## 신용카드산업의 특성 및 업무와 수익 구조

우리나라 국민의 지급카드 사용규모는 2018년 기준 일평균 2.5조 원에 육박하고 있으며, 현금을 능가하는 대표적인 지급결제 수단으로 자리잡고 있다. 신용카드는 수신기능 없이 여신기능만 보유하고 있는 특성을 갖는 카드로, 기본적으로 지급결제 수단으로써 기능하여 재화 구매 시 현금을 대신하여 전자적인 형태로 처리한다. 이러한 지불 수단으로써 신용카드는 거래에 있어서 현금 사용과 비교하여 편의성과 투명성을 높이는 데 기여한다. 이 뿐만 아니라, 신용카드는 판매시점에 신용을 제공하는 신용공여(창출) 수단으로도 주요한 기능을 수행한다. 고객과 가맹점 간 신용구매 및 신용판매뿐만 아니라, 최근에는 신용카드를 발급 받아 할부 및 현금 서비스, 카드로, 리볼빙 등 신용을 기반으로 한 다양한 서비스가 이용되는 등 신용카드사와 고객 간 신용공여 기능 또한 매우 활발히 이루어지고 있다. 다만 자금구조상 신용카드는 자체적인 수신기능이 없어 회사채 발행 등을 통한 단기채무로 자금을 조달한다.

신용카드산업의 주요 업무는 신용카드의 발행과 관리, 기타 일련의 관련된 업무를 영위함으로써 수익을 창출하는 것이며, 부수 업무와 겸영 업무도 수행하고 있다. 금융감독원 금융통계정보시스템과 여신금융협회에 따르면, 신용카드사는 국내 금융기관 중 비은행업권으로 분류되며, 2018년 하반기말 기준 전업카드사 8개, 신용카드업 겸영 은행 11개, 유통계 겸영 신용카드업자 3개 등 총 22개의 사업자가 신용카드업 허가를 받고 사업을 영위하고 있다. 본 고에서는 전업카드사를 대상으로 한정하여 카드산업을 분석하고자 한다.

국내 신용카드 사업자 현황	
구분	기업명
전업 카드사	은행계 신한카드, 우리카드, 하나카드, KB국민카드
	기업계 롯데카드, BC카드, 삼성카드, 현대카드
신용카드업 겸영 은행	경남은행, 광주은행, 부산은행, 수협중앙회, 씨티은행, 전북은행, 제주은행, DGB대구은행, IBK기업은행, NH농협은행, SC제일은행
유통계 겸영 신용카드업자	현대백화점, 갤러리아백화점, 한섬

신용카드사 주요 업무 구분	
구분	업무 내용
주업무	신용카드 발행 및 관리, 신용카드 대금결제, 신용카드 가맹점 모집 및 관리
부수 업무	전자금융업 등 금융 관련 업종, 문화·생활 편의 관련, 물품 판매업 등 (단, 중소기업적합업종 등은 금지)
겸영 업무	유가증권 매입, 지급보증, 집합투자, 투자자문, 신탁, 집합투자증권에 대한 투자중개, 경영참여형 사모집합투자기구의 업무집행사원, 보험대리점, 외국환, 유통화자산 관리, 전자금융, 기업구조개선 경영참여형 사모집합투자기구의 업무집행사원, 대출중개 또는 주선

Source: 금융위원회, 여신금융협회, 삼성KPMG 경제연구원  
Note: 2018년 하반기 말 기준

Source: 여신전문금융업법, 금융위원회

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ 국내 신용카드 산업은 대부분 3당사자체제 구조이며, 양면시장, 마케팅 부분의 특성이 반영되어 수익 구조가 결정 ”

국내 카드사의 수익 구조는 크게 (1) 가맹점과 카드 회원 간의 결제 프로세스에 참여하여 얻게 되는 카드수수료 수익, (2) 신용공여 기능에 기초하여 카드회원에 대출성 자금을 제공한 대가로 얻게 되는 이자수익 등이 있다. 특히 국내 신용카드사의 수익 구조는 3당사자체제(tree party system)라는 산업 고유의 특성과 양면시장, 마케팅 부분의 특성, 카드사의 업무 범위 등의 특징들이 반영되어 결정된다.

첫째, 국내 신용카드산업에서는 BC카드를 제외한 전업카드사가 3당사자체제 구조로 영업하고 있다. 신용카드산업의 구조는 네트워크 구성방식에 따라 3당사자체제와 4당사자체제(four party system)로 구분되는데, 두 방식 모두 소비자(회원), 가맹점은 기본적으로 참여하게 된다. 4당사자체제에서는 전표 매입사(가맹점 서비스 전담)와 카드 발급사(회원 서비스 전담)가 각각 존재하며 운영사(카드 브랜드사 또는 지급카드 네트워크사)가 전표 매입사와 카드 발급사를 매개하는 역할을 수행한다. 이와 달리, 3당사자체제에서는 카드사가 회원 및 가맹점 서비스를 함께 수행한다. 따라서 3당사자체제에서는 승인·매입 업무와 가맹점 모집 및 관리 업무를 위탁 수행하는 VAN사(Value Added Network, 부가통신사업자) 또는 PG사(Payment Gateway, 전자지급결제대행업자)가 개입하게 된다. VAN사가 주로 오프라인에서 신용카드사와 가맹점 간 네트워크망을 구축해 신용카드 거래승인, 매출전표매입 등 지급결제대행업을 수행한다면, 온라인에서는 추가적으로 PG사가 전자상거래에서 가맹점과 구매자 간 결제에 참여한다. 이러한 결제 프로세스에서 신용카드사는 가맹점으로부터 가맹점수수료, 소비자에게 연회비 등의 가입비, VAN사로부터는 VAN 수수료를 받게 되고, 이러한 수입이 카드수수료 수입의 주요 원천이 된다.

둘째, 신용카드산업은 서로 다른 가격탄력성을 지닌 두 소비자 집단이 플랫폼을 통해 연결되는 양면시장(two sided market)<sup>1)</sup>이자 네트워크 산업이라는 특징이 있다. 신용카드 네트워크에는 소비자와 가맹점이라는 두 집단이 참여하게 되는데, 소비자 수가 많아지거나 카드 사용이 증가할수록 가맹점의 매출이 증대될 수 있고, 가맹점 수 확대에 따라 소비자 편의성이 또한 높아질 수 있다. 이러한 양방향 교차네트워크 외부성(cross network effect)<sup>2)</sup>이 존재하므로 카드산업에서는 다수의 가맹점과 소비자를 확보하는 것이 중요하게 된다. 또한 카드사는 상대적으로 가격탄력성이 높은 소비자에게 낮은 회원가입비를 부과하고, 가격탄력성이 낮은 가맹점에 이를 보전하는 형태로 높은 가맹점수수료를 부과하는 가격 책정을 하게 된다.

셋째, 신용카드산업의 마케팅 측면에서는 높은 비용을 부담한다는 특성이 있다. 이는 신용카드산업이 무형의 서비스를 제공하기 때문에 대고객 판촉활동 진행이 필수적이라는 점이 주요 원인이다. 또한 소비자의 선호로

1) 통상 어떤 서비스의 시장은 ① 한 경제주체가 분리된 두 소비자 집단에 플랫폼을 제공하고, ② 그 경제주체가 두 소비자 집단에 책정하는 가격의 구조(price structure), 즉 상대가격이 두 소비자 집단의 플랫폼 사용량에 영향을 미칠 때 그 시장을 양면시장이라 정의함. 양용현, 방세훈, 윤경수(2013), 신용카드산업의 시장구조 개선 및 중장기적 발전방안에 관한 연구, 정책연구시리즈 2013-16, p.20

2) 교차네트워크 외부성이란 한 집단에서 플랫폼에 접속하는 소비자 수 혹은 소비량이 늘어날 때 다른 집단 소비자의 효용이 증가하는 현상을 의미함. —, p.21

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

인해 가맹점 할인이나 포인트 적립 등 부가서비스가 제공되는 점을 비롯하여 국내 카드 시장의 무이자 할부 서비스가 보편적으로 적용되고 있는 점 등으로 인해 마케팅 비용이 높은 수준을 보이고 있다. 뿐만 아니라, 신규 회원 모집 비용도 높은 편이다. 은행계 카드사는 영업점 발급 의존도가 높으며, 대기업계 카드사는 모집인(설계사)과 제휴사를 통한 카드 발급 의존도가 상대적으로 높다.<sup>3)</sup> 다만 최근에는 홈페이지 등을 통한 비대면 채널을 확대하고 있어 장기적으로 변화가 있을 것으로 예상된다.

넷째, 신용카드사는 신용공여 기능을 바탕으로 제공하는 할부 및 현금 서비스, 카드론, 리볼빙 등 신용카드 등의 회원에 대한 자금 융통 업무를 부대 업무로 제공하고 있으며, 이는 이자 수익의 원천이 된다. 특히 최근 들어 카드사는 카드론 등의 대출 확대를 시도하고 있다. 2018년 말 기준 7개 전업카드사의 카드론 자산은 26.7조 원으로 2013년 대비 71.8% 성장하여 동기간 할부 카드대출금(65.9%), 일시불 카드대출금(43.9%), 현금서비스(10.9%) 자산과 비교 시, 높은 성장률을 기록하고 있다. 그런데 카드사는 수신 기능이 없어 회사채 발행이나 차입으로 자금을 조달하고, 신용대출 취급 시 회원의 신용도가 은행보다 상대적으로 낮기 때문에 외부 충격에 취약할 수 있다. 이는 금융당국이 카드사에 대출부실 가능성 등을 고려하여 총당금이나 레버리지 규제 등을 통해 엄격히 건전성을 강화하도록 규제하는 주요 근거이며, 카드사 자체적으로도 리스크 관리 역량을 확보해야 하는 이유로 작용한다.

“수신 기능이 없는  
카드사는 신용대출 취급  
시 리스크 관리 역량  
확보가 필수적”

## 국내 신용카드산업의 특성

 <p>3당사자 체제</p>	<p><b>구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 카드사, 회원(소비자), 가맹점으로 구성</li> <li>- VAN사와 PG사가 승인-매입 업무와 가맹점 모집 및 관리 업무를 위탁 수행</li> </ul>
 <p>양면시장 + 네트워크산업</p>	<p><b>특성1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서로 다른 가격탄력성을 지닌 두 집단(소비자, 가맹점)이 플랫폼을 통해 연결되어 가격탄력성에 따라 다른 가격을 책정</li> </ul>
 <p>높은 마케팅비용</p>	<p><b>특성2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 무형의 서비스 제공에 따른 대고객 판촉활동이 필수적이며, 신규 회원 모집 비용도 높은 편</li> </ul>
 <p>신용 공여기능</p>	<p><b>특성3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 판매 시점에 발생하는 신용 공여와 더불어, 최근에는 대출성 자금 제공도 활발</li> <li>- 다만, 자체적인 수신 기능이 없기 때문에 회사채 발행이나 차입 등으로 자금 조달</li> </ul>

Source: 삼성KPMG 경제연구원

3) KB금융지주 경영연구소(2016.06), '국내 신용카드산업의 특성과 시장 전망', p.8

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 신용카드산업의 구조

신용카드산업은 구조적으로 네트워크 구성 방식에 따라 3당사자체제와 4당사자체제로 나뉘며, 각 체제에서 활동하는 사업자가 상이함에 따라 거래 구조 또한 차이가 발생한다.

먼저, 3당사자체제의 경우 거래 구조상 카드사, 가맹점, 소비자가 존재하며, 카드사가 카드발행과 전표매입 업무를 동시에 수행한다. 국내에서는 BC카드를 제외한 모든 카드사가 3당사자체제를 채택하고 있으며, 해외에서는 미국의 아메리칸 익스프레스(American Express) 등 일부가 동체제를 보이고 있다.

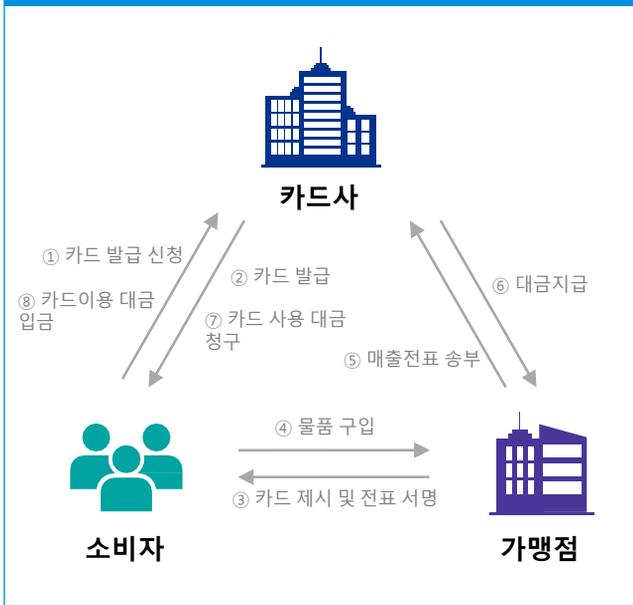
3당사자체제에서 카드사는 자사 브랜드를 소유하여 가맹점에서 가맹점수수료를, 소비자에게 연회비를 수취한다. 카드 결제 과정은, 소비자가 카드를 통해 물품을 구입하고 가맹점이 카드사에 매출전표를 송부하면 카드사가 가맹점에 대금을 지급한다. 이후 카드사가 카드 사용 대금을 소비자에게 청구하면 소비자가 카드이용 대금을

카드사에 입금하게 된다.

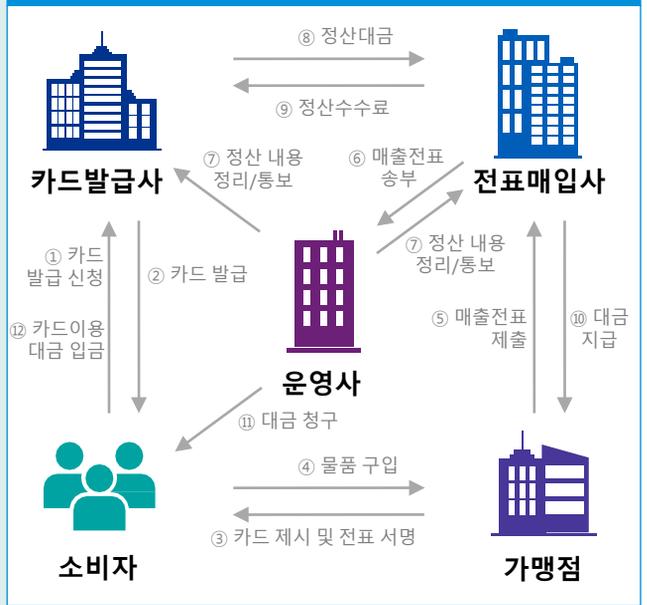
4당사자체제는 3당사자체제의 카드사가 카드발급사, 전표매입사, 운영사로 분화된 형태로, 카드발급사는 대부분 은행이다. 전표매입사는 판매자에게 가맹점수수료를 요구하고, 카드발급사에게 정산수수료(interchange fee)를 지불한다.<sup>4)</sup> 운영사는 지급카드 네트워크사 또는 카드브랜드사로 불리며, 전표매입사와 카드발급사에 카드결제 네트워크 인프라를 제공·운영하고 네트워크수수료를 수취한다. 대표적인 운영사로 미국의 비자(VISA), 마스터카드(Mastercard), 중국의 유니온페이(UnionPay), 일본의 JCB 등이 있다.

4당사자체제의 거래 구조에서는 가맹점이 매출전표를 전표매입사에 제출하면 전표매입사가 이를 운영사에 송부하여 운영사가 정산하고 카드발급사로부터 정산대금을 받은 전표매입사가 가맹점에 대금을 지급한다. 소비자는 운영사로부터 대금 청구를 받아 카드발급사에 카드이용 대금을 입금하게 된다.

### 3당사자체제 신용카드 거래 구조



### 4당사자체제 신용카드 거래 구조



Source: 찾기쉬운 생활법령정보, 한국은행 자료 등을 종합하여 삼성KPMG 경제연구원 재구성

4) 가맹점수수료는 정산수수료, 네트워크수수료, 매입수수료의 합으로 구성되며, 정산수수료는 신용위험 등에 대한 대가로 전표매입사가 카드발급사에 지급하는 수수료임

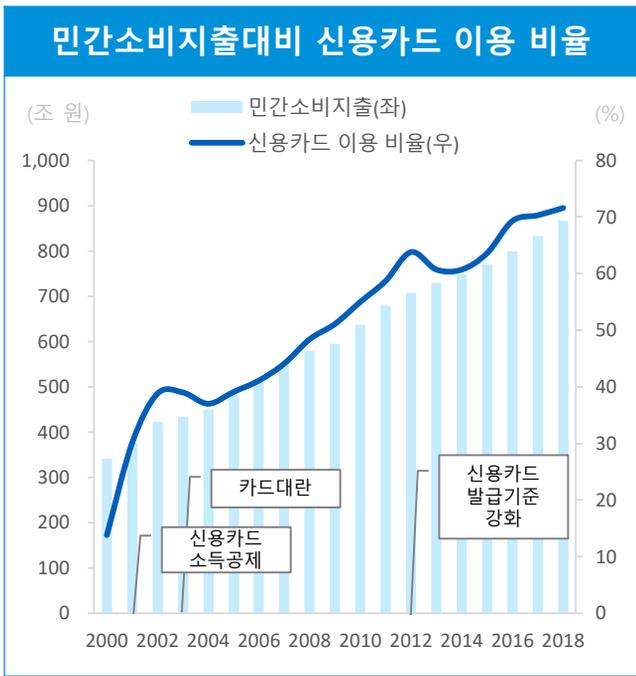
# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 지배적인 결제 수단으로 자리매김한 신용카드

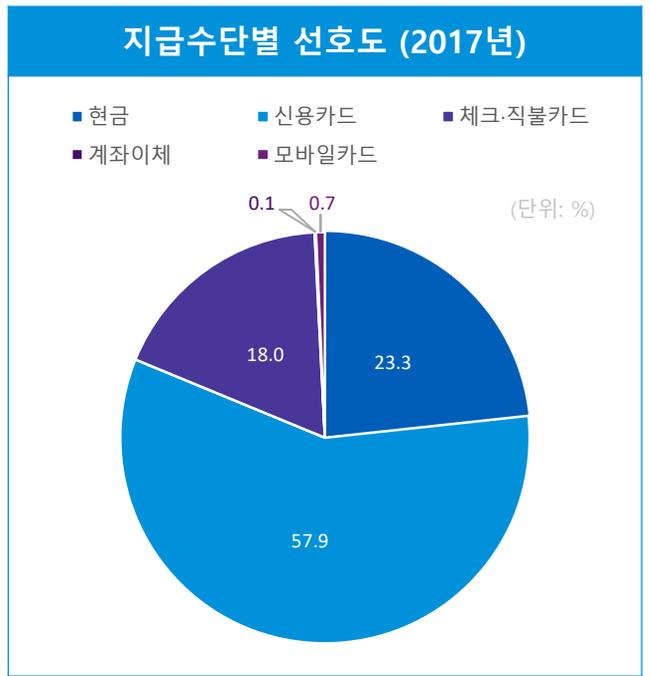
“ 국내에서  
신용카드는 안정성과  
편의성을 기반으로 가장  
보편적인 결제 수단으로  
자리매김 ”

전세계적으로 신용카드는 안정성과 편의성을 앞세워 대표적인 지급결제 수단으로 널리 이용되고 있으며, 특히 국내에서 신용카드는 가장 보편적인 결제 수단으로 자리잡고 있다. 여신금융협회에 따르면, 2018년 전체 민간소비지출에서 신용카드 이용 비율은 71.6%에 달한다. 국내에서는 신용카드 의무납제(1997년), 신용카드 소득공제(2001년) 등 세원 투명화 제고 등의 목적에 의한 정책적 지원이 신용카드가 소비자들의 주요 지급결제 수단으로 자리매김할 수 있던 핵심 요인으로 지목된다. 2003년 카드채 사태로 신용카드 이용 비율이 주춤하는 모습을 보였으나 이를 통해 카드사의 리스크 관리 역량 강화로 카드산업의 질적으로 성장하는 기회가 되었다는 평가를 받고 있다. 이후 온라인 상거래 활성화와 소액 결제 확산, 교통카드 기능 추가 등에 힘입어 국민들의 신용카드 사용 비중이 높아졌다.

여타 지급 수단과 비교 시, 국내 금융 소비자들은 신용카드를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 한국은행이 발표한 2017년 지급수단 이용행태 조사 결과에 따르면, 가장 선호하는 지급수단은 신용카드가 57.9%로 가장 높았으며, 현금(23.3%), 체크·직불카드(18.0%), 계좌이체(0.1%), 모바일카드(0.7%)가 그 뒤를 이었다. 신용카드를 선호하는 이유로는 '지불절차가 간단하고 지불속도가 빠르기 때문'이라는 응답이 가장 많아, 결제 편의성이 신용카드 확산 및 보편화에 큰 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 신용카드는 편리한 결제라는 특성 외에도 소득공제를 비롯하여 각종 할인, 할부 등 다양한 혜택과 서비스로 앞으로도 주요 결제 수단으로 사용될 것으로 예상된다.



Source: 여신금융협회  
Note: 신용카드 이용금액은 현금서비스 및 기업구매카드실적 제외



Source: 한국은행  
Note: 모바일카드는 신용카드, 체크·직불카드 등의 정보를 스마트폰의 메모리 또는 애플리케이션 등에 미리 저장하고 간편하게 상품대금을 결제하는 서비스를 의미함

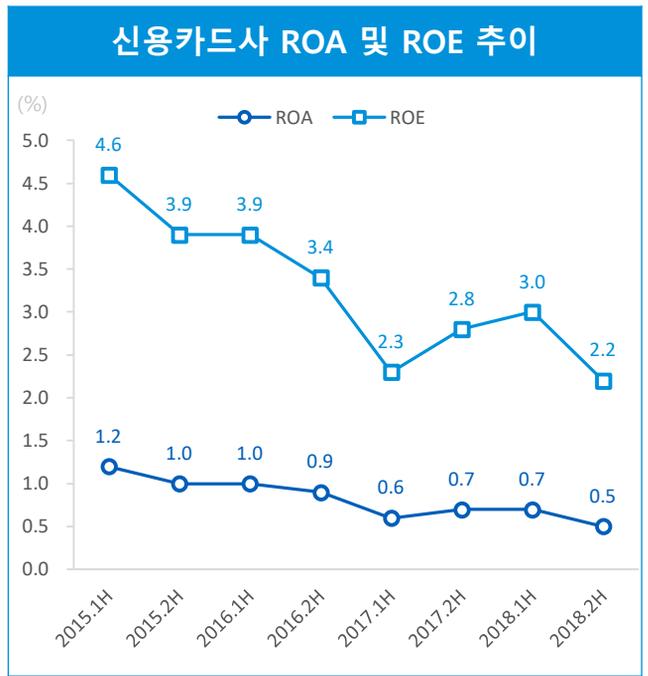
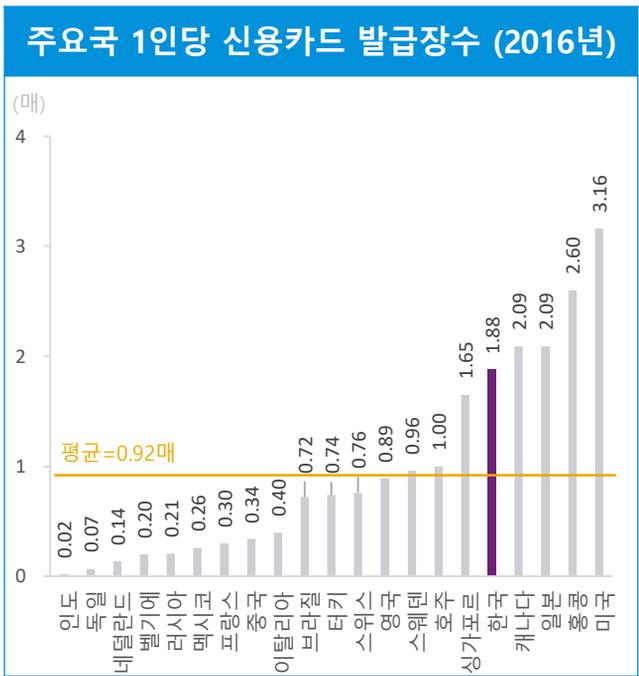
# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 수익성 저하 등 성장 한계에 직면한 카드사

“ 경쟁적 시장 및 이용고객 포화상태 도달 등으로 성장 한계에 직면한 카드사 ”

정부 정책 등에 힘입어 성장한 카드산업은 최근 들어 성장 한계에 부딪히고 있다는 의견이 발생하고 있다. 카드산업은 이미 다수의 기업이 참여하고 있는 경쟁적 시장이 형성되어 있으며, 국내 시장 규모는 제한적이다. 경쟁 상태뿐만 아니라, 이용고객 수준도 성장 한계에 다다랐다. 여신금융협회에 따르면 2018년 경제활동 1인당 카드 수는 3.8장에 이르고 있어 사실상 포화상태에 도달한 성숙기 산업이다. 미국, 영국, 일본 등 주요국의 1인당 신용카드 발급장수 비교 시, 주요국 평균은 0.9장인 반면 한국은 1.9장으로 나타나 국민 한 명이 비교적 많은 수의 신용카드를 발급 받은 수준이다. 이 같은 포화상태로 인해 내수 중심의 제한된 국내 시장에서 카드사가 신규 고객 모집 등을 통해 가능한 성장 여력이 크지 않은 상황이다.

향후 카드사가 성장에 어려움을 겪을 것이라는 우려는 과거보다 다소 악화되고 있는 수익성을 통해서도 가능해볼 수 있다. 카드 결제 시장 자체의 양적 성장은 지속적으로 이루어지고 있으나, ROA(Return On Assets, 총자산 순이익률)와 ROE(Return On Equity, 자기자본이익률)는 2015년 상반기부터 2018년 하반기까지 하향 추세를 보인다. 2018년 하반기 ROA는 0.5%, ROE는 2.2%를 기록하여 2015년 상반기 대비 각각 0.7%p, 2.4%p씩 하락했다. 순이익이 급격히 감소할 것이라는 당초 전망은 카드사의 영업 및 마케팅 비용 절감, 자산 매각 등을 통해 일정 부분 방어가 이루어진 것으로 보이나, 가맹점 수수료 인하와 같은 규제 영향이 앞으로 본격적으로 나타날 수 있는 가능성이 제기되고 있어 카드사들이 성장하기 위해 돌파구를 찾아야 하는 시점이다.



Source: BIS

Note 1: 일본은 데이터가 없어 2015년 데이터로 대체함

Note 2: 조사대상국 23개 중 사우디아라비아, 남아프리카는 데이터가 없어 생략

Source: 금융감독원 금융통계정보시스템

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 국내 신용카드산업의 당면 과제

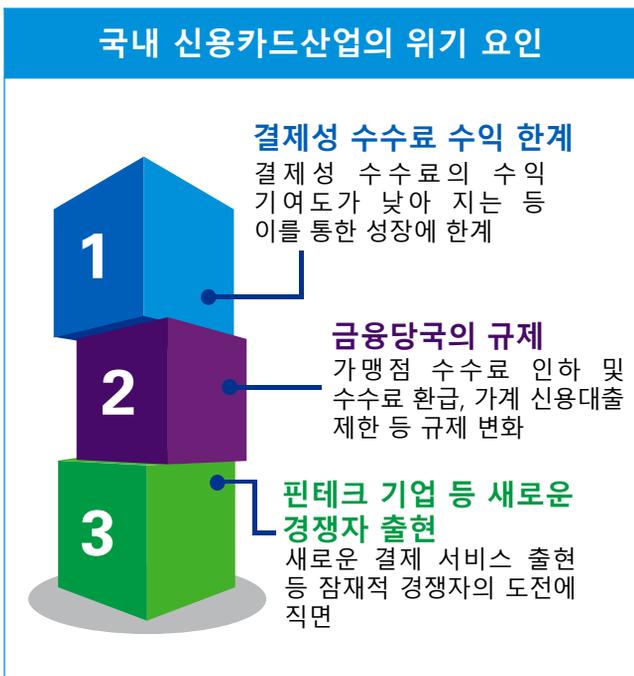
국내 신용카드산업은 성공적으로 지급결제 부분에 안착했음에도 불구하고, 다양한 원인으로 인해 성장에 위협을 받고 있다. 본 보고서에서는 그 요인으로 크게 (1) 결제성 수수료 수익 확대 한계 상황, (2) 금융당국의 높아지는 사업규제, (3) 핀테크 기업 등 새로운 경쟁자 출현 등 세 가지로 꼽아 보았다.

### 결제성 수수료 수익 확대 한계 상황

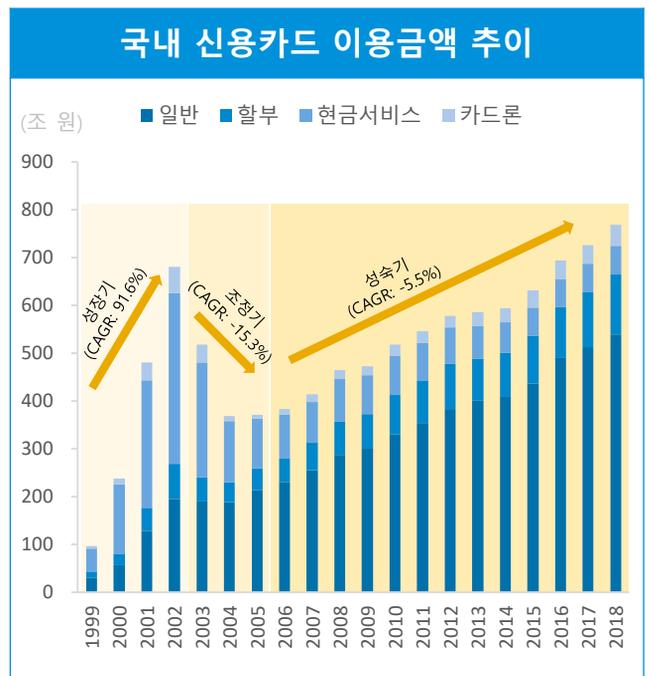
국내 카드산업은 1999~2002년 현금서비스 이용 증가에 힘입어 높은 성장률을 보였으나, 2003년 카드채 사태를 기점으로 조정기를 거친 후 성숙기에 진입한 것으로 평가된다. 이 과정에서 대출성 상품의 이용금액은 급격히 감소한 반면, 결제성 거래 이용금액이 주를 이루게 되었다. 2018년 기준 신용카드 이용금액은 768조 원에 달하며 이 중 86%가 신용판매(일시불 70%, 할부 16%)로 구성되며, 현금서비스와 카드론이 각각 8%, 6%를 점유하고 있다.

“카드 이용금액 중 결제성 거래가 주를 이루는 가운데, 내수산업이라는 특성과 맞물리며 결제성 수수료 수익 확대가 어려울 전망”

문제는 결제성 수수료(가맹점수수료, 연회비, VAN 수수료 등) 수입 대비 운용수익률 하락, 부가서비스 등의 비용 부담 증가로 결제사업 부문에서는 적자규모가 확대되고 있다는 점이다. 한국기업평가는 카드회사의 결제 부문 적자규모가 2012년 1,782억 원에서 2018년 약 7,000억 원 수준에 달할 것으로 추산한다. 실질적으로 결제 서비스 부문에서의 적자를 결제 부문 등을 통해 획득한 고객 정보 기반의 카드론 등의 대출성 상품의 수익으로 보전하는 형태인 것이다. 은행의 카드업무 겸영 등으로 카드산업의 경쟁 강도가 높아진 상황에서 마케팅 비용의 증가, 가맹점 수수료 인하 정책 등의 영향으로 결제성 수수료를 통한 수익이 확대되기 어려운 상황에 놓여 있다.



Source: 삼성KPMG 경제연구원



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템  
Note: 전업사 및 겸영은행 수치 포함

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

더불어 결제성 수수료 수익은 내수 산업이라는 특성으로 인해 경기변동에 민감하여 국내 경제 상황의 흐름과 긴밀한 관계를 갖는다. 한국은행에 따르면, 한국의 경제성장률은 2017년 3.2%에서 2018년 2.7%로 하락했으며, 2019년과 2020년에도 2%대의 경제성장률을 전망하고 있다. 아울러 한국은행에서 매월 발표하는 향후 경기전망 CSI(Consumer Survey Index, 소비자동향지수)는 2017년 6월 112를 기록한 이후 2019년 7월에는 70까지 하락했으며, 소비자심리지수도 2017년 11월 이후 줄곧 하락세를 나타내고 있다. 이를 통해 대내외 요인들로 인해 국내 경제의 성장률 둔화가 가시화되면 향후 소비 생활 위축으로 결제성 수수료 수입 역시 위축될 수 있다.

### 금융당국의 높아지는 사업 규제

“결제성 및 대출성 매출과 관련된 금융 당국의 사업 규제가 높아지고 있음”

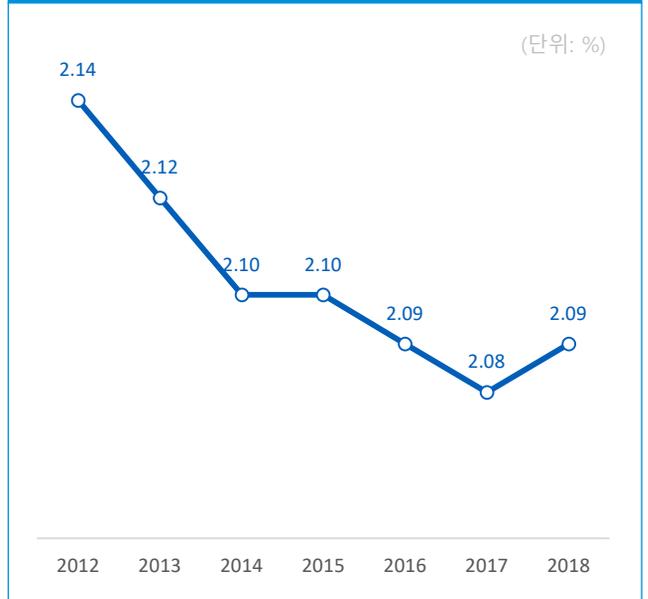
2003년 이른바 '카드채 사태(카드대란)'는 현금 서비스 등의 대출 확대가 가계부채 문제 및 시스템 리스크 위기로 번진 사건으로, 국내 신용카드사가 양적 성장에서 질적 성장으로 전환될 수 있는 계기로 작용했다고 평가 받기도 한다. 이후 금융당국은 대손충당금 설정 기준 강화와 같이 건전성을 강화하는 방향으로 정책을 펼치고 있다. 이 외에도 영업과 직접적으로 관련하여 가맹점 수수료율 인하, 제2금융권에 대한 대출 규제를 강화하는 모습도 보이고 있다. 가맹점 수수료율 인하의 경우 결제성 매출과 관련된 직접적 가격 규제 성격의 지니며, 후자의 경우 대출성 매출과 관련된 양적 규제라는 측면에서 모두 카드사의 손익에 중요한 영향을 미치게 된다.

### 카드산업 관련 주요 규제

발표연도	주요내용
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>카드채 사태 발생 이후 신용카드사 종합대책을 통해 자기자본 확충, 연체율 증가 억제에 대한 자체적인 노력을 당부</li> <li>이후 신용카드사 관련 감독규정 개정으로 조정 자기자본 비율 산정 시 조정총자산에 유동화자산 포함</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>연매출 2억 원 이하 가맹점에 우대수수료율 적용</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>신용카드 발급 기준 강화로 개인신용 7등급 이하 저신용자에 대해 원칙적으로 발급이 금지</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>적격비용 재산정 작업을 거쳐 우대수수료율 및 일반 가맹점 수수료율 인하</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>3년 주기의 적격비용 재산정 작업으로 카드수수료율 확대 및 연매출 500억 원 이하 평균 수수료율 인하</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>제2금융권 DSR 시행으로 카드사의 2021년 말 목표 DSR(평균)은 60%로 발표</li> </ul>

Source: 금융감독원, 금융위원회 보도자료 종합

### 카드사 일반 가맹점 평균 수수료율 추이



Source: 여신금융협회

Note: 연매출 5억 원 이하 영세·중소가맹점 및 국가·지방자치단체 등 특수가맹점은 제외

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## (1) 카드가맹점 수수료 인하와 수수료 환급

카드수수료율은 2012년부터 여신전문금융업법 개정으로 도입된 신(新)가맹점 수수료체계에 따라 금융당국이 카드사의 수수료 원가(적격비용)를 기초로 3년마다 산정하며, 우대구간과 우대수수료율을 조정하고 있다. 다만 우대수수료율 등은 감독규정 변경만으로 조정이 가능하여 카드사 수수료율은 지속적으로 인하되고 있으며, 여신금융협회에 따르면 카드사 일반 가맹점 평균 수수료율은 2012년 2.14%에서 2018년 2.09%로 하락했다.

2018년은 2015년에 이어 카드수수료 원가 재산정 시기로, 금융당국은 소상공인의 카드수수료 부담 경감, 수수료율 역진성 해결 등을 목적으로 카드수수료율 개편안을 마련했으며, 2018년 11월 26일 적격비용재산정에 따른 가맹점수수료 개편안이 금융위원회를 통해 발표되었다. 주요 내용은 신용카드 및 체크카드의 우대수수료율 적용구간을 연 매출액 5억 원 이하 가맹점에서 30억 원까지 확대하고, 연매출 500억 원 이하 일반가맹점의 신용카드 평균수수료율을 1%대로 인하하는 것이다. 금융위원회는 카드수수료율 개편을 통해 연간 편의점 459억 원, 음식점 1,640억 원, 골목상권 109억~391억 원(각각 매출액 구간별 상이)의 수수료 부담 경감을 기대하고 있다. 이에 따라 카드사들은 주 수익원인 카드수수료 부문에서의 이익이 점차 감소할 것으로 우려하고 있다.

“ 2018년 11월, 카드수수료율 개편안 발표...”

우대수수료율 적용구간 확대와 일반가맹점 수수료율 인하로 카드수수료 부문 이익 감소 우려 ”

### 카드수수료율 개편안 (2018년)

가맹점 구분(연 매출액 기준)		개편 전	개편 후
신용	우대 가맹점 (우대수수료율)	~3억 원	0.8%
		3~5억 원	1.3%
		5~10억 원(신설)	약 2.05%
		10~30억 원(신설)	약 2.21%
	일반 가맹점 (평균수수료율)	30~100억 원	약 2.20%
		100~500억 원	약 2.17%
체크	우대 가맹점 (우대수수료율)	~3억 원	0.5%
		3~5억 원	1.0%
		5~10억 원(신설)	약 1.56%
		10~30억 원(신설)	약 1.58%
	일반 가맹점 (평균수수료율)	30억 원 초과	약 1.60%
			평균 1.90%*
		평균 1.95%*	
		평균 1.45%*	

Source: 금융위원회 보도자료

Note: 해당 매출액 구간의 평균적인 목표치이며, 각 사별 비용을 및 각 가맹점별 비용 차등요소 등에 따라 개별 가맹점의 수수료율 수준은 다를 수 있음

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ 신규 신용카드 가맹점에 대한 수수료 환급 시행으로 카드사의 실적 부담은 가중 ”

더불어 금융위원회는 2019년 7월 신규 신용카드가맹점에 대한 수수료 환급을 시행한다고 밝혀 카드사의 카드수수료 수익은 더욱 악화될 가능성이 높다. 신규 신용카드가맹점 수수료 환급은 매 반기 기준 영세·중소가맹점으로 선정되는 새로운 신용카드가맹점(반기 중 폐업한 가맹점 포함)에 대해 기존의 일반수수료율에서 우대수수료율의 차액만큼 카드사가 환급하는 방안으로, 2019년 상반기 신규 개점한 연매출 30억 원 이하 가맹점에 대해 우대수수료율을 소급 적용하는 것이다. 2019년 9월 금융위원회는 우대수수료율이 소급 적용되는 상반기 신규 가맹점은 총 21.1만 개이며 환급규모는 약 714억 원(신용카드 548억 원, 체크카드 166억 원)이라고 발표했다. 여신금융협회의 분석에 따르면 환급 대상 가맹점이 주로 미용실, 편의점, 정육점, 슈퍼마켓 등 골목상권 관련 업종인 것으로 나타나 영세 자영업자에게 카드수수료율 개편 혜택이 돌아갈 것으로 보이지만, 수수료 인하로 발생하는 실적악화를 방어하기 위해 노력하고 있는 카드사 입장에서는 또다른 실적 부담으로 작용할 소지가 있다.

## (2) 가계 신용대출 규제 변화

2019년 5월 금융위원회는 가계부채관리 점검회의를 개최하고, 「제2금융권 DSR(Debt Service Ratio, 총부채원리금상환비율) 관리지표 도입방안」을 논의했다. 논의 결과, 가계부채 증가세 관리 노력으로 2017년 이후 가계부채 증가세가 안정되고 있다고 평가했으나 여전히 가계부채 규모가 크고 질적 건전성 제고를 위해 제2금융권에서도 DSR을 시행함으로써 가계부채 전반에 걸친 상환능력 심사 체계를 완비하게 된다고 발표했다. 카드사의 경우 DSR은

제2금융권 DSR 관리기준 목표			
구분	평균 DSR (‘21년말 목표)	高 DSR 비중 상한	
		70% 초과대출 비중	90% 초과대출 비중
상호금융	160% (‘25년말까지 80%)	50% (‘25년말까지 30%)	45% (‘25년말까지 25%)
저축은행	90%	40%	39%
보험	70%	25%	20%
여전사	카드사 60% 캐피탈사 90%	카드사 25% 캐피탈사 45%	카드사 15% 캐피탈사 30%

Source: 금융위원회 보도자료

신용카드업자 대손충당금 적립기준 정비		
분류	종전	개정
정상	1%	2.5%
요주의	10%	50%
고정	20%	65%
회수의문	75%	75%
추정손실	100%	100%

Source: 금융위원회 보도자료

Note: 카드론과 마찬가지로 복수 카드사의 가계신용대출 보유 시 충당금 적립 30% 가산

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ 제2금융권 DSR 관리지표 도입, 중금리 대출 평균 및 최고금리 요건 차등화로 가계신용대출을 통한 추가 수익 확대 여력 감소 ”

66.2%로 낮은 편으로 평가됐으며, 2021년 말까지 평균 DSR 목표는 60%로 정해졌다. 다만 카드사는 상호금융권과 저축은행권보다 DSR 평균이 높지 않아 고강도의 규제를 적용 받는 것은 아니며, 규제당국도 차주들의 금융접근성 위축이 없도록 DSR을 점진적으로 하향시킨다는 방침임에 따라 동 규제가 단기간에 카드사에 큰 위기로 작용하지는 않을 전망이다.

이어 2019년 6월에는 저축은행업·여전업·상호금융업 감독규정 개정을 발표하며 중금리 대출의 평균 및 최고금리 요건을 차등화한 바 있다. 이와 더불어 신용카드업자의 대손충당금 적립기준을 정비했는데, 카드대출 외 일반 가계신용대출에 대한 충당금 적립기준을 카드대출과 같은 수준으로 상향 조정하여 카드사의 가계신용대출을 통한 추가 수익 확대 여력이 다소 줄어든 상황이라고 볼 수 있다.

### 핀테크 기업 등 새로운 경쟁자 출현

기존 지급결제 시장은 은행이나 카드사와 같은 금융회사가 주도하던 시장이었으나, 최근에는 ICT, 유통, 제조 등 다양한 분야의 기업들이 등장하여 두각을 나타내고 있다. 국내에서는 2014년 카카오페이를 시작으로 'OO페이'로 불리는 간편결제 서비스가 급격히 확산되고 있다. 한국은행이 발표한 2018년 중 전자지급서비스 이용 현황을 살펴보면, 간편결제 서비스 이용건수는 2016년 일평균 86만 건에서 2018년 일평균 392만 건으로 356% 늘어났다. 같은 기간 일평균 이용금액 또한 260억 원에서 1,260억 원으로 385% 증가하여 서비스 이용이 크게 늘어나고 있으며, 비금융회사 등



Source: 한국은행  
Note: 카드 기반 간편결제에 한하며, 선불전자지급수단, 계좌이체, 휴대폰소액결제 등은 제외

### 국내 주요 간편결제 서비스 현황

서비스	운영사	출시일	특징
삼성페이	삼성전자	'15.08	• 오프라인 간편결제 시장 선도
네이버페이	네이버	'15.06	• 네이버 포털을 바탕으로 온라인 간편결제 시장 주도
카카오페이	카카오	'14.09	• 국내 최초로 간편결제 서비스 도입
페이코	NHN 엔터테인먼트	'15.08	• 이용자 중심의 서비스 강조

Source: 삼성KPMG 경제연구원

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

전자금융업자가 간편결제 시장의 성장을 주도하고 있다.

국민들의 간편결제 서비스 이용은 급속도로 확대되고 있으나, 신용카드 결제액에 비해 규모가 작으며 대부분 국내 주요 간편결제 서비스가 카드를 기반으로 이루어지고 있어 현재 카드사의 입지를 위협할 정도는 아닌 것으로 판단된다. 그러나 최근 유통 및 ICT 중심의 간편결제 기업은 최종적인 지급 과정에서 카드사와 적극적인 제휴관계를 맺는 기존 방식에서 자체적인 계좌기반 간편결제 프로세스를 구축하는 전략을 취하고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 네이버페이, 카카오페이 등 ICT 기업은 이미 대규모 고객을 비롯하여 쇼핑, 웹툰, 음악, 영화 등 각종 서비스를 제공하는 가맹점을 확보하고 있는 강력한 플랫폼으로 자리하고 있으며, 오픈뱅킹 정책 등으로 인해 이용 수수료의 절감과 충전 한도가 상향 조정되면서 계좌이체 방식의 간편결제 서비스가 확산될 수 있는 환경이 조성되고 있다.

“ 간편결제 서비스 기업 및 이용자가 급속히 확대되는 가운데, 계좌기반 간편결제 서비스 확산 환경이 조성 ”

최근 유사수신 논란이 있었던 쿠팡의 로켓머니, 카카오페이의 카카오페이리워드, 토스의 머니백 등의 선불충전식 이벤트 등 간편결제 업체가 공격적 마케팅을 펼치고 소비자의 인기를 얻은 바 있으며, 토스는 선불 및 직불 전자지급업자로 자체 계좌 기반의 직불카드를 발급하며 새로운 영역으로 사업을 확장하고 있다. 또한 기존 경쟁자로 인식되어 온 금융, IT기업뿐만 아니라 신세계(SSG페이), 롯데(Lpay), 쿠팡(쿠팡페이), 위메프(위메프페이) 등 유통 업체들까지 간편결제 서비스를 활발히 출시하고 있다. 유통 기업들은 결제 편의성을 높여 매출을 성장시키고, 기존 충성고객층을 확보하여 또다른 결제사업 영역으로 확장할 수 있는 경쟁력을 키워가며 하나의 플랫폼을 구축하기 위해 노력하고 있다.

“ 간편결제 등의 이용 편의성 증대, 부가서비스 고도화될 경우 카드사의 강력한 경쟁자가 될 가능성 인지할 필요 ”

현재 간편결제로 대표되는 다양한 결제 수단이 소액결제를 중심으로 이루어지고 있고, 국내에서 대표적인 지급수단이자 신용공여 기능을 지닌 카드산업을 단기간에 다른 지급수단이 대체하기는 어려울 것으로 보인다. 하지만 플랫폼을 확보한 비금융회사의 적극적 마케팅과 이용 편의성이 증대되거나, 계좌이체 간편결제 서비스에 신용 공여 기능이 추가되고 부가서비스가 고도화되는 등 간편결제 서비스가 진화하고 있으므로 장기적으로는 카드사의 경쟁자가 될 수 있음을 인지하고 주시할 필요가 있다.



# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 국내 신용카드사의 대응 현황

### 영업채널의 변화와 고비용 마케팅 관행 개선 노력

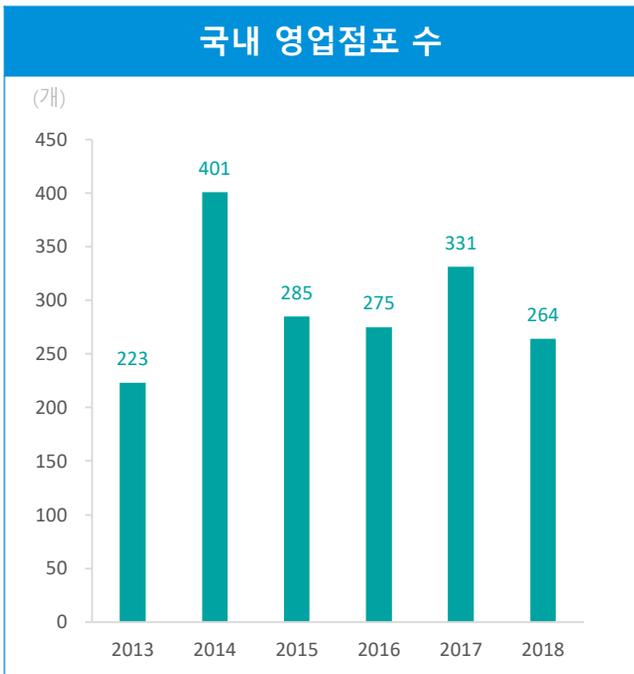
카드사들은 영업환경 악화에 따라 수익성 보전 및 개선을 위해 비용 절감을 통해 지출을 최소화하기 위해 노력하고 있다. 카드사의 비용 효율화를 위해 기존 영업채널을 비대면으로 전환하고 신용카드 모집인 등의 고용 유연화, 고비용 마케팅 관행 개선 노력을 진행하고 있다.

#### (1) 영업채널의 변화

카드사의 국내 영업점포 수는 2018년 말 기준 264개로, 전년(331개)대비 20.2% 감소했다. 카드사가 영업점포를 정리하는 이유는 건물 임대료와 관리비를 비롯하여 영업점포 운영을 위한 인건비를 절감하기 위해서이다. 주요 카드사는 국내 영업점포를 지역 거점 지점으로 통합하는 작업을 진행하고 있으며, 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것으로 예상된다. 영업점포를 통한 오프라인에서의 마케팅 대신 온라인 채널을 통한 비대면 영업은 적극적으로 늘려나가고 있다. 현재 대부분의 카드사가 실시간 카드 발급 시스템을 구축하여 운영하고 있으며, 자사 애플리케이션을 기반으로 한 앱카드를 출시하여 실물카드 발급 비용 또한 낮춰가고 있다.

“비용 효율화로 영업채널을 비대면으로 전환”

뿐만 아니라, 기존 카드 회원 모집 채널을 비대면으로 전환하기 위해 토스,뱅크샐러드 등 고객 접점을 확보하고 자산관리 부문에 특화된 핀테크 기업과의 제휴를 강화하는 모습도 보인다. 또한 이 과정에서 신규 회원 유치 시 15만 원 내외의 수당을 지급하는 카드모집인에 대해 고용 유연화 등을



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템  
Note: 8개 전업 카드사 국내 지점, 출장소, 사무소의 합



Source: 언론사 종합  
Note 1: BC카드 제외 7개 전업 카드사 대상  
Note 2: 2019년은 6월 말 기준

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

시도함으로써 기존의 비효율적인 부분을 축소하기 위해 노력하고 있다. 카드사 내부 인력 감축은 큰 수준으로 나타나고 있지 않고 있지만, 앞으로 국내 영업점포 수를 줄여나가는 방안과 함께 카드 모집인 수는 지속적으로 줄여나가면서 비대면 채널을 강화하여 비용 효율화 작업을 지속할 것으로 전망된다.

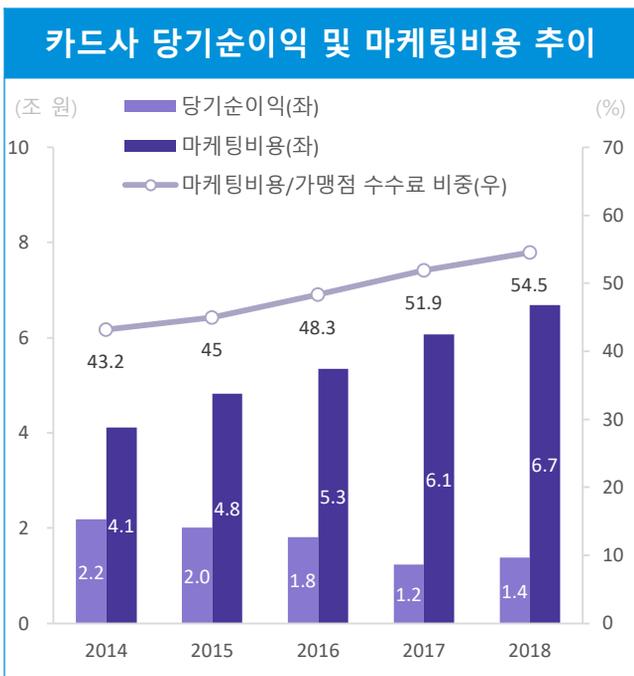
## (2) 고비용 마케팅 관행 개선을 위한 노력

카드사의 마케팅 측면의 특성과 카드사 간 경쟁 심화 등에 기인하여 카드사의 마케팅 비용은 증가하고 있다. 2018년 중 BC카드를 제외한 전업카드사 7개사의 마케팅 비용은 6.7조 원에 육박하여 2014년 이후 연간 12% 증가했다. 반면, 가맹점 수수료 수익 대비 마케팅 비용은 2018년 55%로 2014년 43%에 비하여 약 12%p 상승했으며, 현재 가맹점 수수료 수익의 절반 이상을 마케팅 비용으로 사용하고 있는 실정이다.

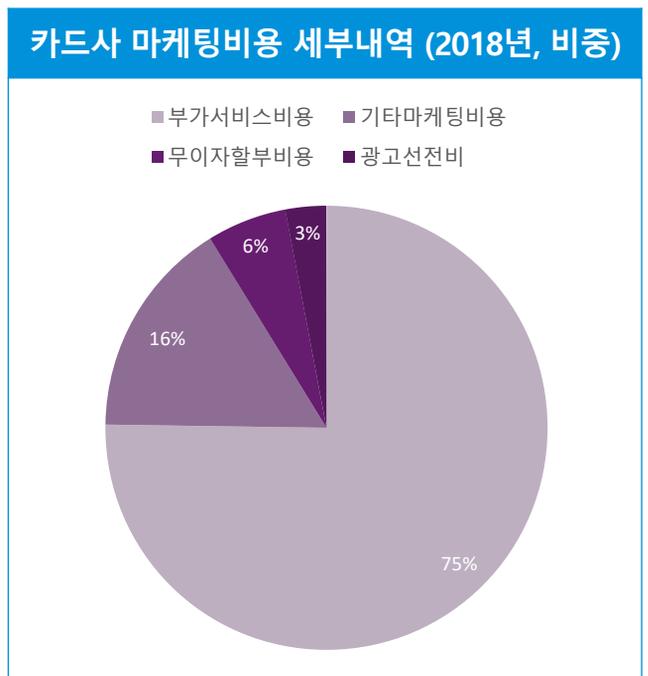
“ 2018년 중 카드사 마케팅 비용은 6.7조 원에 육박...”

“ 마케팅 비용 중 부가서비스 비용이 75%에 달하는 것으로 나타남 ”

카드사의 마케팅 비용을 세부적으로 살펴보면 2018년 기준 6%(3,900억 원)가 무이자할부 비용, 3%(2,000억 원)가 광고선전비로 쓰이고 있는 가운데, 75%(5조 원)가 포인트 적립, 할인서비스 등 카드상품에 탑재된 부가서비스와 관련된 비용이다. 또한 판촉행사, 경품, 프로모션 등 카드 매출을 높이기 위한 판촉 비용이 16%(1.1조 원)에 달하고 있다. 부가서비스 중에서는 2015년 포인트적립(1.6조 원), 할인서비스(1.2조 원) 순으로 비용이 소요되었으나, 최근 들어 할인서비스 제공 비용이 증가하여 2018년에는 할인서비스(2.0조 원), 포인트적립(1.8조 원) 순으로 비용을 지출하고 있다.



Source: 금융감독원  
 Note 1: BC카드 제외 7개 전업 카드사 대상  
 Note 2: 2018년은 금융감독원 자료를 통해 추정된 수치임



Source: 금융감독원  
 Note 1: BC카드 제외 7개 전업 카드사 대상  
 Note 2: 2018년 상반기 기준

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

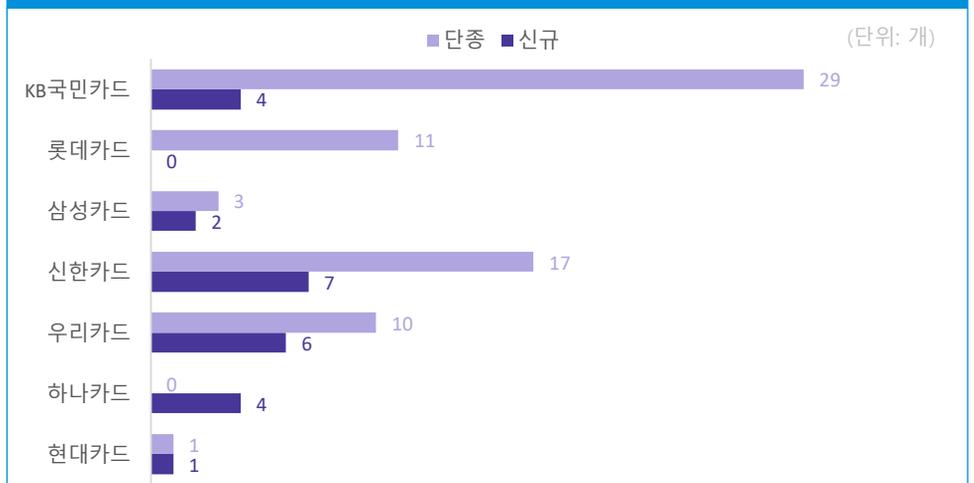
카드사의 당기순이익이 2014년 이후 연간 11% 감소하는 점을 고려 시, 카드사의 높은 마케팅 비용이 수익성을 낮추는 주요한 요인으로 작용하고 있으며 과도한 부가서비스가 결국 카드수수료 인상 요인으로 작용할 수 있다는 점을 알 수 있다. 즉, 카드사는 수익성을 고려하여 카드상품을 출시하고 수익성 분석 체계를 합리화하여 높은 마케팅 비용을 축소하고 내실화하는 것이 당연한 주요 과제라 할 수 있다.

“ 높은 마케팅 비용 축소를 위해 과도한 부가서비스를 탑재한 카드 상품의 서비스 조정 또는 단종으로 마케팅의 내실화를 추구하는 모습 ”

이에 따라 카드사는 카드상품을 설계 시 합리적으로 수익성을 산정하고 관련 내부 통제를 강화하는 노력을 기울이는 한편, 과도한 부가서비스를 탑재하여 손실이 발생할 여지가 있는 카드 상품에 대하여 부가서비스 조정이나 상품 단종으로 마케팅의 내실화를 추구하고 있다. 시사저널e에 따르면, 2019년 1월부터 7월 중순까지 BC카드를 제외한 7개 전업 카드사에서 단종된 카드 수는 68개에 달하는 반면 신규 출시한 카드 수는 24개로 집계된다(신용 및 체크카드 기준). 특히 단종된 카드는 고객들에게 다양한 부가서비스와 포인트 적립, 캐시백 등의 혜택이 포함된 이른바 '혜자 카드'가 다수 포함돼 있어 소비자들의 혜택이 감소될 것으로 보인다. 그러나 카드사의 경영과 가맹점 수수료에 부담요인으로 작용하기 때문에 전체 사회적 후생을 고려하여 여신금융전문업 법규에서 정한 기준과 소비자 보호 등의 원칙을 준수하여 해당 카드를 단종한 것으로 판단된다.

이 밖에도 특정 유통기업과 제휴하여 발급하는 신용카드인 PLCC(Private Label Credit Card, 상업자 표시 신용카드)를 강화하고 있다. PLCC는 통상 카드사가 아닌 제휴 유통기업의 브랜드를 카드에 표기하고 해당 유통기업에 최적화된 혜택을 제공하는 카드 상품으로, 카드사들은 PLCC를 통해 유통사와 함께 카드 상품을 운영하여 마케팅 비용을 줄임과 동시에 고객 맞춤형 혜택으로 불필요한 부가서비스를 줄일 수 있어 새로운 카드를 계속해서 선보이고 있다

### 신용·체크카드 신규 출시 및 단종 현황



Source: 시사저널e  
 Note 1: BC카드 제외 7개 전업 카드사 대상  
 Note 2: 2019년 1월부터 7월 중순 기준

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 비즈니스 다각화와 동남아시아 중심의 신시장 개척

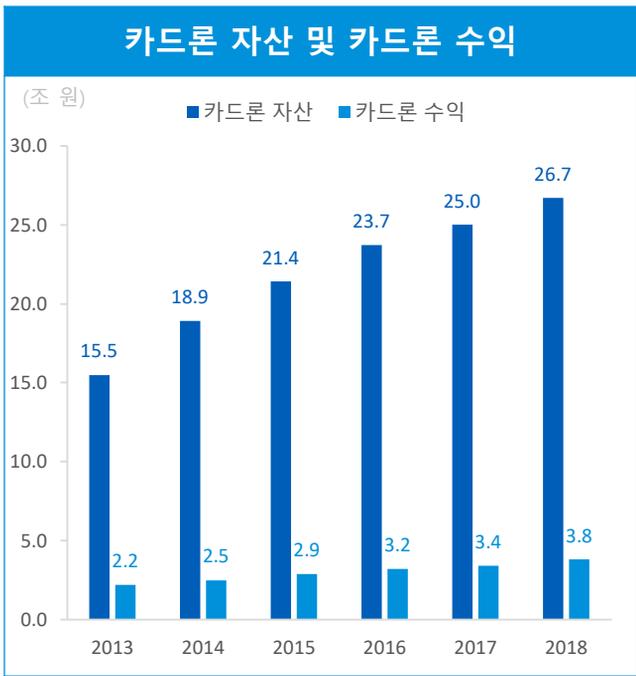
### (1) 카드론, 자동차금융, 렌탈 사업으로 사업 다변화

변화하는 환경 속에서 카드사는 전통적으로 본업으로 인식되어왔던 결제(가맹점) 사업의 수익성 약화에 대응하고자, 대출(카드론), 자동차금융, 렌탈 사업 등 부수 업무를 강화하고 있다.

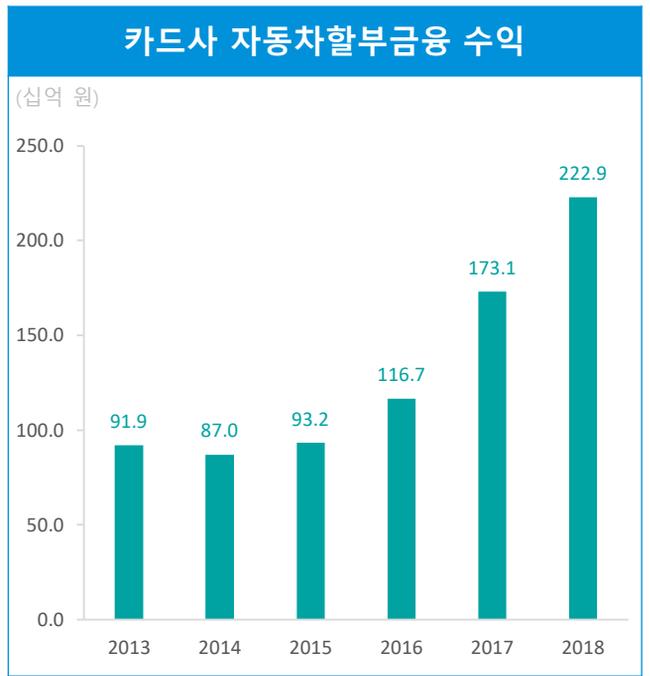
카드론은 방문, 보증, 서류 없이 인터넷, 전화 등을 통해 비교적 쉽게 현금을 대출 받을 수 있는 서비스로, 최대 36개월까지 상환 기간을 조절할 수 있다. 8개 전업 카드사의 카드론 자산은 2013년 15.5조 원에서 2018년 26.7조 원을 기록하여, 지난 5년간 연평균 11.5% 증가했다. 카드론을 통한 수익도 2013년 2.2조 원에서 2018년 3.8조 원으로 연평균 11.6% 늘어난 것으로 나타났다. 카드론은 연체율 상승에 대한 리스크가 존재함에도 불구하고 이자율이 높기 때문에 카드사가 이자 수익을 통해 수익성을 보전할 수 있어 카드론 공급을 늘리고 있는 것으로 볼 수 있다. 다만 가계대출 증가세를 낮추기 위해 금융당국이 카드사에 현금 서비스, 카드론과 같은 대출자산 성장률을 연 7%로 규제하고 있어 카드론 자산 확대를 통한 수익 약화 방어에는 한계가 있을 것으로 예상된다.

카드사의 수익 다변화 노력은 자동차금융 시장에도 부각되고 있다. 카드사는 2018년 자동차할부금융 수익으로 2,229억 원을 기록해 5년 동안 19.4%의 연평균성장률을 나타냈다. 자동차할부시장은 전통적으로 할부금융사가

“수익성 약화에 대응하고자 부수 업무를 강화하는 가운데, 전업 카드사의 카드론 자산은 지난 5년간 연평균 11.5% 증가”



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“카드사의 자동차 할부금융 수익은 5년 동안 19.4%의 연평균성장률을 기록...”

공유를 선호하는 트렌드 확산으로 렌탈 사업도 활발히 진행할 것으로 예상”

주도하고 있는 시장이며 리스사, 신기술금융사 또한 동 시장에 참여하고 있다. 현재 KB국민카드, 롯데카드, 삼성카드, 신한카드, 우리카드 등이 자동차 할부시장에 진출하여 경쟁 중에 있으며, 2위 업체인 리스사의 시장점유율을 따라잡고 있을 정도로 성장하고 있다. 자동차할부금융 서비스는 연체율이 낮으면서도 장기 고객을 유치하여 안정적으로 수익을 기대할 수 있어 카드사가 새로운 수익원으로 삼아 경쟁이 치열해질 전망이다. 할부금융 서비스와 더불어 자동차리스 서비스도 카드사가 주목하고 있어, 할부금융과 함께 자동차금융 비즈니스의 중심축이 될 것으로 보인다.

소유보다 공유를 선호하며 편리성을 중시하는 트렌드가 확산되면서 렌탈 수요도 높아져 카드사의 렌탈 사업에 대한 관심도 높아지고 있다. 국내 렌탈 시장 규모는 2016년 25.9조 원에서 2020년 40.1조 원으로 증가할 것으로 전망된다. 자동차할부금융 서비스와 비슷하게 렌탈 서비스 또한 일회적이지 않고, 비교적 장기적으로 꾸준하게 수익이 발생할 수 있기 때문에 안정적인 수익원으로 주목 받고 있다. 다만 여신전문업법상 렌탈 사업은 중소기업적합업종이기 때문에 카드사는 렌탈 사업을 직접적으로 영위할 수 없어, 현재는 렌탈사와 제휴하여 혜택을 제공하는 카드를 선보이고 있다. 하지만 2019년 4월 금융위원회가 렌탈수요 증가, 대상물건 다양화 추세를 감안하여 소비자 후생증대를 위해 B2B 렌탈에 한해 대상 물건의 제한을 없애되 리스자산 잔액범위 내에서 취급을 허용한다고 밝혀, 부가서비스를 넘어 카드사의 직접적인 렌탈 서비스가 가능해져 렌탈 사업을 더욱 활발하게 진행할 것으로 예상할 수 있다.

주요 카드사의 자동차금융 관련 서비스	
기업명	서비스 내용
KB국민카드	• 중고차할부금융 상품을 출시한 데 이어, KB캐피탈의 중고차 거래 플랫폼 '차차차 3.0'에 국민카드와 국민은행의 자동차금융 상품과 서비스를 연계할 계획
롯데카드	• '롯데카드 다이렉트 오토' 서비스를 통해 모바일로 24시간 자동차 할부금융 한도 조회 및 신청이 가능
삼성카드	• 다이렉트 오토 '내 차 팔기 서비스'를 출시하여 중고차 시세를 확인하고 본인의 차를 팔 수 있는 중고차 관련 서비스를 강화
신한카드	• 자동차금융 플랫폼 '신한카드 마이오토'를 선보이며, 렌터카, 오토리스 견적 신청, 중고차 차량 정보조회 등 기능을 탑재

Source: 언론사 종합



Source: 디지예코(www.digieco.co.kr), 'ICT로 진화하는 스마트 렌탈 시장의 미래', 김재필, 나현

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## (2) 해외시장으로의 진출

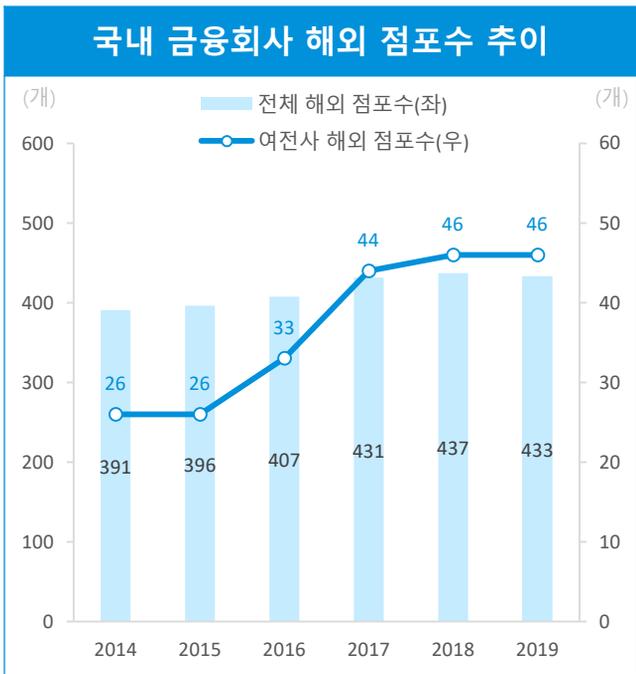
포화된 국내 시장의 성장 한계를 뛰어 넘기 위한 기회 모색은 국내 금융회사들 전반에 나타나는 추세이다. 금융감독원에 따르면, 2019년 6월 말 기준 국내 금융회사는 총 43개국에 진출하여 433개 해외점포(지점, 법인, 사무소)를 운영하고 있다. 특히 점진적으로 금융시장이 개방되고, 성장 잠재력이 높은 미얀마, 베트남, 인도네시아 등 동남아시아 지역을 중심으로 해외 진출이 활발하게 이루어지고 있다.

“카드사들, 새로운 수익원을 찾아 동남아시아를 중심으로 해외 진출

현재 다소 부족한 순이익 실현 중이나 디지털 결제 부문에서의 밝은 성장 전망

새로운 수익원을 찾고 있는 카드사들 또한 해외 진출에 적극적인 모습을 보이고 있는 가운데, 동남아시아를 필두로 아시아 국가로 비즈니스 지역을 넓히고 있다. 카드사가 포함된 여신전문금융회사의 해외점포 손익 현황을 살펴보면, 전체적으로는 2018년 중 1,053억 원의 순이익을 기록했지만 아시아 신흥국에서는 35억 원 순이익에 그쳐 다소 부족한 순이익을 실현했다. 하지만 전년도의 278억 원 순손실과 비교 시 흑자 전환하여 손실이 대폭 축소된 점을 바탕으로, 영업기반 확충 후 본격적인 현지화가 완료되면 순이익이 증가할 것으로 보인다. 특히 카드 부문의 경우 이러한 추세와 함께 경제 성장 여력뿐만 아니라 핀테크 기술을 기반으로 한 디지털 결제 부문에서의 투자·발전 여지가 풍부해 중장기적인 성장 전망이 밝게 점쳐지고 있다.

동남아시아 시장으로 진출한 국내 카드사들의 실적은 아직까지는 대부분 적자를 기록하고 있지만, 최근 들어 흑자 전환하여 주목 받고 있는 기업들도 있다. 카자흐스탄, 인도네시아, 미얀마 등에 현지 법인을 설립하여 영업하고



Source: 금융감독원  
Note: 2019년은 6월 말 기준

### 여신전문금융회사 해외점포 손익 현황

(단위: 억 원)

구분	'17년 중			'18년 중			
	금융	비금융	합계	금융	비금융	합계	
전체	932	20	952	1,434	△381	1,053	
진출국가	아시아 신흥국	△244	△34	△278	93	△58	35
	그외 국가	1,176	54	1,230	1,341	△323	1,018
진출시기	'14년 이전	1,612	53	1,665	1,572	19	1,591
	'15년 이후	△680	△33	△713	△138	△400	△538

Source: 금융감독원

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ **당기순이익 흑자 전환 소식과 신용카드 IT 시스템 수출 등 다양한 방식의 해외 비즈니스 성과 등장** ”

있는 신한카드는 카자흐스탄과 미얀마 법인이 2018년 9.6억 원, 1.6억 원의 당기순이익을 기록하여 해외 진출의 결실을 내고 있다. 인도네시아 현지 법인의 경우 2018년 3.4억 원의 당기순손실을 나타냈으나 전년대비 손실 규모가 줄어 조만간 흑자 전환을 예상하고 있다. 아울러 2019년 1월 베트남 당국의 승인을 받고 출범한 베트남 법인에서도 순이익을 기록한 것으로 알려져 동남아 시장 진출에 박차를 가할 것으로 보인다.

KB국민카드는 KB캐피탈과 공동 출자한 KB코라오리싱 또한 2018년 당기순이익 흑자 전환에 성공했으며, 2019년에는 캄보디아에서 가시적인 성과가 나타날 것으로 기대하고 있다. 이 밖에도 BC카드의 인도네시아 법인, 우리카드의 미얀마 법인, 하나카드의 일본 법인 등이 적자 규모를 줄여나가고 있다. 특히, 현대카드의 경우 해외 법인을 설립하지는 않았으나, 2019년 3월 IBM 재팬의 자회사 '엑사 시스템즈(Exa Systems)'에 신용카드 IT 시스템을 수출하는 등 솔루션 사업으로 성과를 내어 주목 받았다. 2019년 10월 현대카드가 베트남을 자사 첫 번째 해외 진출 국가로 발표하는 등 국내 카드사들은 베트남 금융사들과의 MOU 체결 등으로 베트남 시장에도 진출하여 적극적으로 사업을 펼쳐 나가고 다양한 시도를 계획하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 향후 현지화에 가속도가 붙으면서 해외 진출을 통한 새로운 수익이 발생할 수 있을 것으로 전망된다.

### 국내 전업 카드사 해외 진출 현황

기업	진출국가(진출연도)	특징
KB국민카드	라오스(2017), 캄보디아(2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018년 LVMC 홀딩스와 공동 인수한 'KB대한특수은행'을 통해 캄보디아 시장에서 초기 영입에 착수</li> </ul>
롯데카드	인도네시아(2013), 중국(2014), 베트남(2015, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019년 4월부터 국내 카드사 중 최초로 베트남에서 소비자금융업 시작</li> </ul>
BC카드	중국(2008), 인도네시아(2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>인도네시아에서 디지털 결제 서비스 제공하고 있으며, 당기순이익 적자 폭 축소</li> </ul>
삼성카드	미국(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>미국 사무소를 통해 핀테크와 디지털 금융 경향을 파악</li> </ul>
신한카드	카자흐스탄(2014), 인도네시아(2015), 미얀마(2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>카자흐스탄, 미얀마 현지 법인은 2018년 당기순이익 흑자 시현</li> <li>'푸르덴셜파이낸스(PVFC)' 인수를 승인 받아, 베트남 진출 준비</li> </ul>
우리카드	미얀마(2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>현지 자회사에 투자를 확대</li> <li>우리은행의 해외 진출에도 협력하며 시너지 창출</li> </ul>
하나카드	일본(2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일본 내 '하나카드페이먼트'를 설립하는 한편 중국 위챗페이 결제사업을 진행</li> </ul>
현대카드	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019년 10월 베트남 소비자금융 기업 'FCCOM' 지분 50%를 인수하여 베트남 진출 준비</li> <li>IBM 재팬 자회사에 신용카드 IT 시스템 수출</li> </ul>

Source: 금융감독원 전자공시시스템, 각사 홈페이지, 언론사 종합

Note 1: 2018년말 공시 기준

Note 2: KB국민카드의 라오스 법인은 KB캐피탈 51%, KB국민카드 29% 지분으로 구성됨

Note 3: 롯데카드의 인도네시아(2013), 중국(2014), 베트남(2015)는 롯데멤버스 사업임

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 다지털 전환(Digital Transformation)을 위한 역량 강화

### (1) 전사적 디지털 전환 추진과 다양한 디지털 서비스 출시

4차 산업혁명이 화두로 떠오르면서 각 산업에서 다양한 테크놀로지를 비즈니스에 결합하고 있는 가운데, 고객의 비대면 선호, 스마트폰 애플리케이션 등을 통한 실시간 접속 활성화 등 금융 산업 전반에 급격한 변화가 진행되고 있다. 이러한 환경 변화에 대응하고 신성장동력을 확보하기 위해 카드사들은 내·외부적으로 디지털 전환에 노력하는 모습이 관찰된다.

우선 내부적으로는 디지털 전담 부서 신설 및 조직 개편을 단행하고 디지털 전문 인력 채용을 통해 디지털화에 적극적으로 대응하고 있다. 금융감독원의 '금융회사의 디지털 전환 추진 현황'에 따르면, 2019년 8개 전업 카드사는 인공지능(AI)을 활용한 서비스 도입 및 확대, 빅데이터 플랫폼 구축·고도화 등 디지털 전환과 관련하여 총 18건 사업을 추진할 계획을 세우고 420.7억 원의 예산을 배정했다. 특히 카드사의 디지털 전담 부서 평균 인력 수는 107.0명으로 은행(105.5명), 보험(20.9명), 증권(34.7명) 부문을 포함한 4개 금융권 중 가장 적극적으로 디지털 인재를 충원하고 있다.

카드사는 내부 교육을 통한 디지털 전문가 양성, 외부 인재 영입에도 적극적인 모습을 보이고 있으며, 소프트웨어, 엔지니어와 같은 IT 관련 직무 채용도 늘리고 있다. 아울러 차세대 IT 시스템 개발에도 착수하여 빅데이터 활용, 고객 맞춤형 관리, 디지털 채널 고도화 등 대고객 서비스를 효율적이고 안정적으로 운영할 수 있도록 디지털 인프라를 마련하고 있는 중이다. 이처럼 IT기업화 되고 있는 카드사의 디지털 역량 강화 추세는 한동안 이어질 것으로 보인다.

“ 4차 산업혁명 등 금융 산업 전반의 변화에 대응하기 위해 디지털 전담 부서 신설 및 조직 개편 등 전사적 디지털 전환 추진 ”

## 2019년 금융권 디지털 전환 사업 추진 계획

(단위: 개사, 억 원)

권역	사업추진 회사수	평균 예산	사업내용								총계
			오픈 API	RPA	AI	빅데이터	영업점 디지털화	블록체인	디지털 채널개발	기타	
은행 (17)	17	235.6	3	10	7	8	9	3	5	3	48
카드 (8)	8	52.6	2	2	6	4	0	2	2	0	18
보험 (41)	32	32.1	5	17	20	10	3	2	6	6	69
증권 (42)	14	28.1	3	8	5	4	5	0	4	0	29
전체 (108)	71	82.3	13	37	38	26	17	7	17	9	164

Source: 금융감독원

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ **챗봇 서비스 도입, IT 기술과 접목한 결제 서비스 출시 등 대고객 서비스 마련에도 노력** ”

외부적으로는 AI, 빅데이터 등과 같은 기술을 결합한 대고객 서비스를 다양하게 선보이고 있는 것을 확인할 수 있다. 전업 카드사들은 공통적으로 모바일 카드발급 등 비대면 거래 증가로 AI 챗봇, 특 상담, 자동응답시스템(ARS)을 선보여 고객 편의성을 높이고 비용 절감 효과를 추구하고 있다. 신한카드, 현대카드, 롯데카드가 챗봇을 운영 중인 가운데, KB국민카드, 삼성카드, 우리카드 등은 2019년 상품소개, 고객상담 등이 가능한 챗봇 서비스를 선보이기 시작했으며, BC카드와 하나카드 등도 챗봇 도입을 검토 중인 것으로 알려졌다.

이 밖에도 은행, 전자금융업자 등 다양한 사업자들이 간편결제 서비스를 출시하여 결제시장의 경쟁이 심화되고 있는 상황에 대응하기 위해 QR결제, 생체인증 결제 등 IT 기술과 접목한 결제 서비스를 출시하고 있다. 2019년 초 신한카드와 BC카드, 롯데카드는 카드사 공통 QRpay 서비스를 시작하여 고객이 주로 사용하는 카드사 애플리케이션으로 가맹점의 QR코드를 스캔하면 결제가 가능하도록 했다. 또한 신한카드는 생체인식 결제 서비스를, 하나카드는 대만에서 추가적인 환전이 필요 없는 디지털 결제 서비스를 선보인 바 있다. 이처럼 전사적 디지털화를 통한 조직 내부 효율성 증대와 이를 기반으로 한 디지털 서비스를 활용한 수익 창출 효과는 점차 가시적으로 나타날 전망이며, 앞으로 디지털 역량이 카드사의 중요한 경쟁력으로 작용할 것이다.

### (2) 규제 샌드박스를 활용한 혁신적 금융서비스 개발

규제로 인한 혁신성 저해를 개선하고 금융 소비자에게 다양한 금융 서비스를 제공하기 위해 금융위원회에서는 2019년 4월부터 금융혁신지원특별법에 의거하여 혁신금융서비스를 지정하고 있다. 혁신금융서비스 지정은 규제 샌드박스 제도 도입의 일환으로 시행되고 있으며, 은행, 증권, 카드업계 및 핀테크 업체들이 신청한 금융서비스를 대상으로 시작되어왔다. 혁신금융서비스 지정 심사에는 다양한 분야의 민간전문가와 국무조정실, 기획재정부, 과학기술정보통신부, 산업통상자원부 등 관계부처가 위원으로 참여하여 기업들이 혁신 서비스 출시에 어려움을 겪는 규제에 대해 실증특례를 부여하거나 적극행정, 임시허가 등으로 과제를 승인하고 있다.

“ **2019년 4월부터 시작된 규제 샌드박스 통해 다양한 혁신금융 서비스 준비** ”

2019년 10월 2일 7차 혁신금융서비스 지정까지 카드사가 승인 받은 과제는 신한카드 4건, BC카드 2건, 현대카드 1건, 하나카드 1건 등으로 총 8건(신한카드가 신한금융투자와 함께 혁신금융서비스로 신청한 서비스 포함)이다. 신한카드가 승인 받은 과제는 송금, 개인신용평가, 소액투자, 안면인식 서비스로 다양하다. 신용카드를 이용해 계좌에 잔액이 없어도 일정한 한도 내에서 송금할 수 있는 신용카드 기반 송금 서비스와 신한카드가 보유한 카드가맹점 정보를 이용하여 영세·소규모 개인사업자의 신용을 평가하여 금융기관에 제공하는 서비스를 1차 혁신금융서비스로 지정 받았다. 6차

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

혁신금융서비스 심사에서 고객이 결제하고 남은 소액을 통한 투자가 가능한 서비스를 허가 받아 자본시장법상 투자자문업에 등록하여 서비스를 개시할 예정이며, 7차 심사에서는 안면인식 결제 서비스를 승인 받아 2019년 내 기존 제휴관계에 있는 대학교 학생 및 교직원을 대상으로 서비스를 출시하여 운영할 계획이다.

BC카드는 1차, 3차 심사에서 영세상인에게 QR을 활용한 간편결제 서비스와 신용카드를 기반으로 개인 간 경조금 간편 송금 서비스를 각각 승인 받아 출시를 준비하고 있다. BC카드는 두 서비스를 2019년 내 출시할 예정이다. 현대카드는 2020년 1월에 출시될 계획으로 다양한 데이터를 기반으로 기존의

### 주요 카드사 혁신금융서비스 승인과제

신청 기업	신청 서비스 주요 내용	과제 승인 시기
신한카드	<b>신용카드 기반 송금 서비스</b> ▶ 신한카드 회원 및 비회원을 대상으로 신한페이판(PayFAN) 애플리케이션을 이용한 신용카드 기반의 송금 서비스 제공	1차 (‘19.04.17)
	<b>카드정보 활용 개인사업자 신용평가 서비스</b> ▶ 신한카드 보유 카드가맹점 정보를 이용하여 영세 및 소규모 개인사업자의 신용을 평가하여 금융기관 등에 제공하여 신용관리 컨설팅	1차 (‘19.04.17)
	<b>소비·지출 관리를 연동한 소액투자 서비스</b> ▶ 신용카드 소비자가 카드결제 건별 자투리 금액을 모아 해외주식에 소액으로 투자할 수 있는 서비스	6차 (‘19.07.24)
	<b>얼굴만으로 간편하게 결제하는 안면인식 결제 서비스</b> ▶ 실물카드 또는 스마트폰 없이도 얼굴만으로 간편하게 결제(Face Pay)할 수 있도록 하는 서비스	7차 (‘19.10.02)
BC카드	<b>개인 가맹점을 통한 QR 간편결제 서비스</b> ▶ 사업자 등록을 하지 않은 노점상 등 영세상인에게 QR을 활용한 신용카드 수납 서비스를 제공	1차 (‘19.04.17)
	<b>개인 간 경조금 간편 송금 서비스</b> ▶ 신용카드를 이용하여 개인 상호 간 경조금 등을 간편하게 송·수신할 수 있는 서비스	3차 (‘19.05.15)
현대카드	<b>개인사업자 사업자금 마련을 위한 원스탑 플랫폼</b> ▶ PG사, VAN사, 핀테크기업 등과의 제휴를 통해 비금융·비정형데이터를 수집 및 활용하여 개인사업자의 신용등급 생성하고 다양한 대출조건을 개인사업자에게 안내하고 대출상담, 신청접수, 정산 서비스까지 하나의 플랫폼에서 제공	6차 (‘19.07.24)
하나카드	<b>은행 계좌가 필요 없는 포인트 기반의 체크카드 발급 서비스</b> ▶ 금융거래계좌 없이 개인이 보유한 포인트(선불전자지급수단) 연계 체크카드를 발급하고, 신용카드 가맹점에서 동 체크카드를 이용하여 포인트 잔액 내에서 결제하는 서비스	7차 (‘19.10.02)

Source: 금융감독원 보도자료

Note 1: 2019년 10월 기준

Note 2: 신한카드의 '소비·지출 관리를 연동한 소액투자 서비스'는 신한금융투자와 함께 혁신금융서비스로 신청한 서비스임

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

“ BC 카드, 신한카드, 하나카드, 현대카드 등이 혁신금융서비스 과제로 선정되어 2019~2020년 내 서비스 개시 예정 ”

정형화된 금융 데이터로 측정이 어려운 개인사업자의 신용을 평가해 금융시장의 중개 기능을 고도화하는 역할을 하는 플랫폼을 제6차 혁신금융서비스 과제로 승인 받았다. 하나카드는 제7차 혁신금융서비스 과제로 1건이 선정됐다. 여신전문금융업법상 금융계좌가 전제되는 체크카드 대신 포인트 계정과 연결된 체크카드도 발급 가능하도록 허용 받음으로써 포인트 연계 체크카드 발급 및 결제 서비스를 2020년 1월 출시 예정이다.

2019년 및 2020년 내 개시 예정인 서비스가 성공적으로 소비자들을 만족시킬 수 있을지 주목되는 가운데, 금융위원회의 발표에 따르면 카드사를 포함한 기존 금융회사와 핀테크 업체들이 2019년 하반기 금융규제 샌드박스에 신청 준비 중인 서비스가 상반기보다 크게 증가하여, 향후 금융소비자 편의가 증대되는 혁신적 서비스 등장 여부가 주목된다.



## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

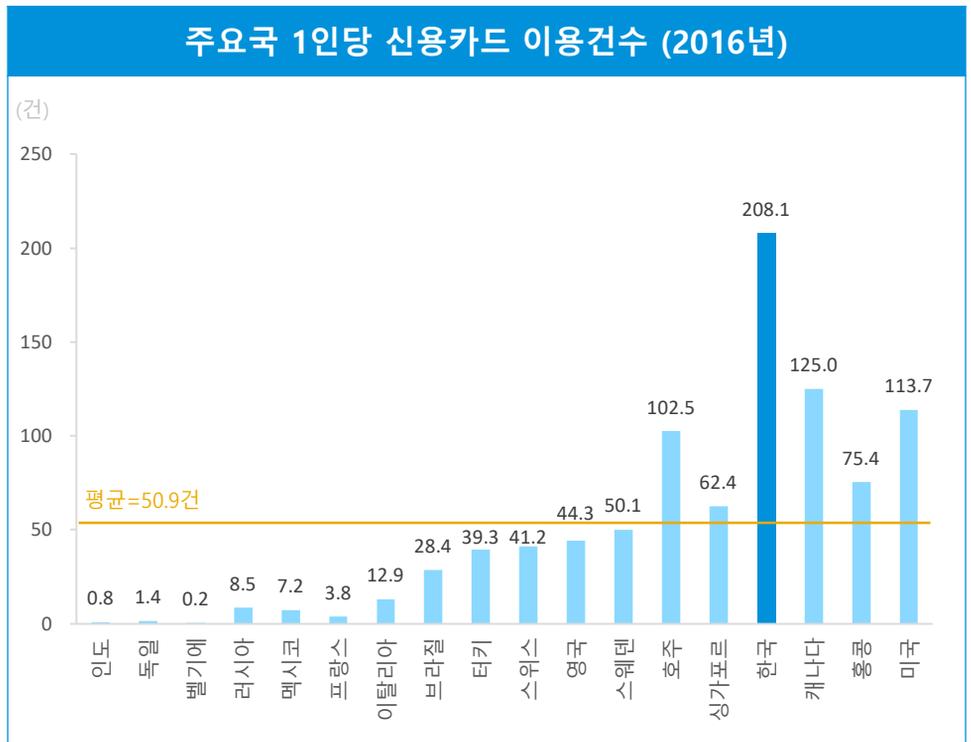
### 해외 신용카드사의 대응 현황

“ 해외 카드시장은 4당사자체제로 국내와 구조적 차이가 있으나, 적극적인 신기술 투자 등의 전략을 참고할 수 있을 것 ”

해외 카드사들 또한 새로운 지급결제 서비스의 등장과 확산, 현금 없는 사회(cashless society)로의 이행, 스마트폰의 확산과 전자상거래의 빠른 성장 등을 배경으로 다양한 위기와 기회 요인에 마주하며 대응 방안을 마련하고 있다. 물론 미국, 유럽, 중국 등은 한국과 달리, 신용카드산업에 전반적으로 4당사자체제가 자리잡고 있어 구조적인 차이가 있다. 또한 2016년 기준 주요국 1인당 신용카드 이용건수는 한국이 208.1건으로 주요국 평균(50.9건)보다 월등히 높은 수준이다. 이러한 특성들로 인해, 국내 신용카드사가 대고객 서비스 차원에서 해외 카드사를 벤치마킹하기에는 제한적인 측면이 있으나, 소비시장에서 떠오르는 밀레니얼 세대 또는 언더뱅크드(underbanked) 계층 등을 포용하면서 시장 저변을 확대하는 전략, 빠르게 확산되는 새로운 지급결제 생태계에 대응하는 신기술 투자와 신시장 진출 전략은 국내 카드사에 시사하는 바가 크다고 판단된다. 이에 글로벌 선도기업인 비자, 마스터카드 등을 중심으로 최근의 행보를 살펴보고자 한다.

### 신규 고객 등 새로운 수익 확보 노력

미국, 유럽 등의 국가들도 신용카드 보급은 확산되어 있으나, 신용카드를 결제에 사용하는 비율은 낮기 때문에 이러한 국가들의 카드사에서는 새로운 고객 기반을 마련하기 위해 노력하고 있다. 본 장에서는 금융 선도국이자, 페이팔(PayPal) 등장 이후 가장 경쟁적인 지급 결제 시장의 모습을 보이고 있는 미국 카드사를 중심으로 대응현황을 살펴보았다.



Source: BIS

Note: 조사대상국 23개 중 중국, 일본, 네덜란드, 사우디아라비아, 남아프리카는 데이터가 없어 생략

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

미국 신용카드 시장의 고객 확보 전략은 크게 (1) 밀레니얼 세대 고객 확보와 (2) 저신용 고객 대상 자금 공급 증대 등으로 특징이 나타나고 있다. 먼저, 밀레니얼 세대의 경우 리볼빙 이용에 따라 늘어나는 신용카드 상환부담을 우려하여 신용카드 이용을 기피하는 비중이 확산되었으나, 최근 들어 접근성 개선 및 리워드 강화 등의 요인에 기인하여 신용카드 이용 수준이 회복하고 있다. 뉴욕연방은행에 따르면, 미국의 20~29세 연령대의 신용카드 관련 계좌보유율은 2012년 41%에서 2018년 52%로 상승했다. 이를 위해 카드사들은 캐시백이나 포인트 등 리워드 혜택이 있는 카드를 발급하고 있으며, 상환 부담을 덜어주는 할부구매 방식의 서비스도 출시하고 있다.

아메리칸 익스프레스는 고객이 상품, 서비스 대금 결제 시 일시불이나 3개월~2년여의 기간에 걸쳐 상환할 수 있도록 지원하는 'Pay It, Plan It' 상품을 출시했다. JP모건(JP Morgan Chase)은 고객이 과거 구매이력에 대해 할부 구매 형태로 전환할 수 있도록 지원하는 'My Chase Plan' 및 미사용 신용카드 잔액 내에서 대출을 받을 수 있는 'My Chase Loan'을 출시 계획을 발표하기도 했다.

특히 카드시장에서 할부구매 방식의 상품을 확대해나가려는데, 이는 전통적으로 해외 카드시장이 우리나라처럼 무이자 할부와 같은 할부 서비스를 광범위하게 제공하고 있지 않으며, 리볼빙(revolving) 이용이 가능한 신용카드 사용이 보편화되어 있기 때문이다. 하지만 미국의 젊은 소비자층을 중심으로 구매활동 시 현금, 신용카드 외에도 유연한 결제방식을 요구하는 트렌드가 확산되고 있어, 카드사들이 POS금융(Point-of-Sale Financing)<sup>5)</sup> 시장 내 경쟁력을 키우기 위해 접근하고 있다. 먼저, 마스터카드는 2019년 4월 고객들이 상품 및 서비스 대금 결제 시 특정 공급자를 통해 할부구매 방식으로 결제를 진행할 수 있도록 지원하는 핀테크 기업인 바이즈(Vyze)를 인수했다. 비자도 2017년 6월 신용카드 없이도 선구매·후지불의 결제방식을 지원하는 스웨덴의 핀테크 기업 클라르나(Klarna)에 대한 지분 투자를 단행했다.

두 번째로는 비교적 신용이 낮은 고객에게 자금 공급을 늘리고 있다. 미국 금융소비자보호국은 FICO 점수에 따라 신용 등급을 Superprime, Prime, Near-prime, Subprime, Deep subprime 등으로 구분하고 있다. 최근 은행을 포함한 신용카드 발급기관이 Prime 이하의 비우량 고객군 특화 신용카드를 발급하여 신용이력 부족 고객(Thin filer, 신파일러)에게 신용 점수 축적 기회를 제공하는 역할을 하고 있으며, 해당 고객군에 자체 신용도 평가와 대출상품을 제공하고 있다. 비우량 고객군에게 신용카드를 발급함으로써 신용카드 발급기관들은 우량고객보다 다소 높은 수수료나 이자로 새로운 수익을 창출할 수 있고, 신용이력이 발생하는 신규 고객을 확보할 수도 있다.

“ 미국 신용카드 시장은 떠오르는 밀레니얼 세대와 언더뱅크드(underbanked) 계층을 고객으로 확보하려는 전략을 펼치는 모습 ”

5) POS금융은 POS단말기와 연동하여 기업의 운용자금 대출, 일반 소비자의 할부구매 지원을 위한 대출 상품 등과 같이 제공되는 금융상품을 총칭. 여신금융연구소(2019), '마스터카드의 POS금융 핀테크업체 바이즈(Vyze) 인수와 시사점', p.1

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

신규 고객을 늘려나가는 전략 외에도 데이터 분석 역량을 강화하면서 관련 비즈니스를 펼치는 모습도 보인다. 비자와 마스터카드 모두 세계적인 결제 네트워크 보유사라는 강점을 활용하여 다양한 기관, 기업들과 협업하여 데이터 분석 부문을 성장시켜 나감과 동시에, 데이터 분석(Data & Analytics)을 바탕으로 고객 맞춤형 솔루션을 선보이거나, 관련 API를 제공하는 등 빅데이터 관련 비즈니스도 적극적으로 확장해가면서 지급결제 외 다양한 부가서비스 매출을 높여가고 있다.

### 네트워크 확장성을 기반으로 한 해외 진출

해외에서는 카드 브랜드사가 네트워크 확장성을 기반으로 일찍부터 자국이 아닌 해외 시장에 진출해 활발하게 사업을 영위하고 있다. 미국에서 사업을 시작한 비자와 마스터카드는 이미 유럽 카드 결제 네트워크를 장악한 지 오래되었으며, 중국의 유니온페이도 자회사 '유니온페이 인터내셔널(UnionPay International)'을 통해 해외 네트워크를 확장해나가고 있다.

카드 브랜드사는 진출 지역에 필요한 결제 시스템을 선점하면서 해외 진출을 해 왔는데, 대표적으로 아프리카 지역을 예로 들 수 있다. 아프리카의 경우 은행에 대한 신뢰도가 낮지만 모바일 기기 소지 비율이 급속히 상승하고 있어, 신용카드와 모바일이 결합하여 시너지 효과를 창출하는 방향으로 비즈니스가 전개되고 있다. 비자는 남아시아, 아프리카 등에서 통신사업을 운영하고 있는 인도의 바르티 에어텔(Bharti Airtel)과 협력하여 고객이 동 통신사에 가입하면 모바일형 비자카드를 제공받을 수 있는 서비스를 2014년부터 케냐에서 시작했다. 비자는 이를 기반으로 다른 아프리카 지역에서도 결제 서비스를 확대하여 제공하고 있으며, 2018년에는 아이보리 코스트(Ivory Coast)에 사무소를 개소하고 정부와 협력하여 농촌 지역에 모바일 결제 서비스를 제공하기로 했다. 마스터카드 또한 아프리카에서 전략적으로 민관 협력을 지속해 나가면서 짐바브웨, 케냐, 나이지리아 등에서 사업을 영위해 나가고 있다. 특히 이집트에서는 에탈라트(Etisalat), 이집트국립은행과 모바일 결제 지급 서비스를 론칭한 바 있다.

“글로벌 카드 브랜드사는 네트워크 확장성을 기반으로 아프리카, 동남아시아 시장으로 진출”

최근에는 국내 카드사와 같이 동남아시아 시장에서 결제서비스 플랫폼을 선점하기 위해 노력하고 있다. 동남아시아의 우버로 불리는 차량공유 애플리케이션 '그랩(Grab)'이 출시한 모바일 결제 서비스 '그랩페이(Grab Pay)'와 마스터카드가 제휴하여 가맹점을 늘리고 있다. 유니온페이도 미얀마의 현금 없는 사회로의 전환을 위한 인프라 구축 협약을 맺어 진출하였고, JCB 또한 캄보디아의 아클레다뱅크(Acleda Bank)와 손잡고 신용카드를 발급하기로 하는 등 해외시장에서 활발히 활동하고 있다.

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

### 투자, M&A 등을 통한 기술 내재화

“ 글로벌 카드사는  
신기술 투자·개발, 타  
기업과의 협력에도  
적극적인 모습



글로벌 카드사는 새로운 기술을 자체적으로 개발하는 데 공을 들이거나 ICT 기업, 스타트업과의 협력에도 적극적이다. 대표적으로 비자의 보안결제 플랫폼 '비자 토큰 서비스(Visa Token Service)'는 소비자가 디지털 기기에서 결제를 할 때 카드번호 대신 비자가 가상으로 만든 고유번호(고유 디지털 식별자)를 통해 결제할 수 있도록 해주는 기술이다. 2014년 서비스 개시 이래 총 40개국의 모바일 및 웨어러블 기기 제조사, 결제 서비스 업체 등 60여 곳이 토큰 플랫폼에 참여하고 있다. 대표적으로 글로벌 온라인 동영상 스트리밍 서비스 넷플릭스에서도 2018년 10월부터 콘텐츠 결제에 비자의 토큰 서비스를 사용할 수 있게 되었다.

뿐만 아니라, 블록체인을 기반으로 기업 간 지불거래를 용이하게 해주는 결제 서비스 '비자 B2B 커넥트(Visa B2B Connect) 솔루션'을 선보일 예정이다. 금융기관이나 가맹점, 독립 개발자 등 누구나 이용할 수 있도록 '비자 디벨로퍼(Visa Developer)'라는 비자 개발자 플랫폼을 통해 150여 개의 API도 공개하고 있다. 2018년 2월부터는 비자 첨단교통센터(Transportation Center of Excellence)를 운영하면서 서비스로서의 이동수단 개발에 주력하기 위해 이동 시 결제 과정을 더욱 원활하게 할 수 있는 방안을 모색 중이다.

마스터카드 또한 블록체인에 많은 관심을 두고 있는 것으로 보인다. 마스터카드는 블록체인 기반 프로그램을 만들어 2017년 6월 특허를 등록했다. 해당 프로그램을 통해 개발자가 API로 응용 프로그램을 만들 수 있으며, API는 B2B에 중점을 두고 있다. 가상통화 지갑 상품개발을 위한 프로젝트 팀 구성을 위해 블록체인 전문가도 영입하고 있는 가운데, 2019년 9월에는 블록체인 기반 무역 금융 플랫폼 마르코 폴로 네트워크(Marco Polo Network)에도 합류한다고 밝혔다. 마르코 폴로 네트워크는 블록체인 소프트웨어 기업 R3와 아일랜드 기술 개발기업 트레이드IX(Trade IX)가 주도하는 플랫폼으로, 네트워크 내 은행 및 금융기관과 고객 간의 데이터를 블록체인과 클라우드 기술 등으로 통합하여 금융 소요 비용과 시간을 줄이고자 한다.

“ 비자, 마스터카드  
등은 블록체인에 높은  
관심을 두는 가운데,  
이동수단을 이용하며  
결제 할 수 있는 시스템  
구축에 노력



아울러 정밀지도 제작 기업 히어(HERE), 웨어러블 결제 기술 기업 핏페이(Fit Pay) 등과 협업하며 비접촉식 결제(Contactless Payment) 솔루션 제공에 노력하고 있다. 특히 마스터카드는 2018년 히어, O2O 배달업체 포스트메이츠(Postmates)와 파트너십을 체결하여 차 안에서 주차부터 음식주문과 결제까지 자동차 내에서 할 수 있는 모든 서비스를 구현하고자 하는 목표를 발표하기도 했다. 2019년에는 페이스북이 발표한 디지털 화폐 발행 계획인 '리브라 프로젝트(Libra Project)'에 비자와 함께 연합 기업으로 참여한다고 나타나 전세계적으로 주목을 받기도 했다

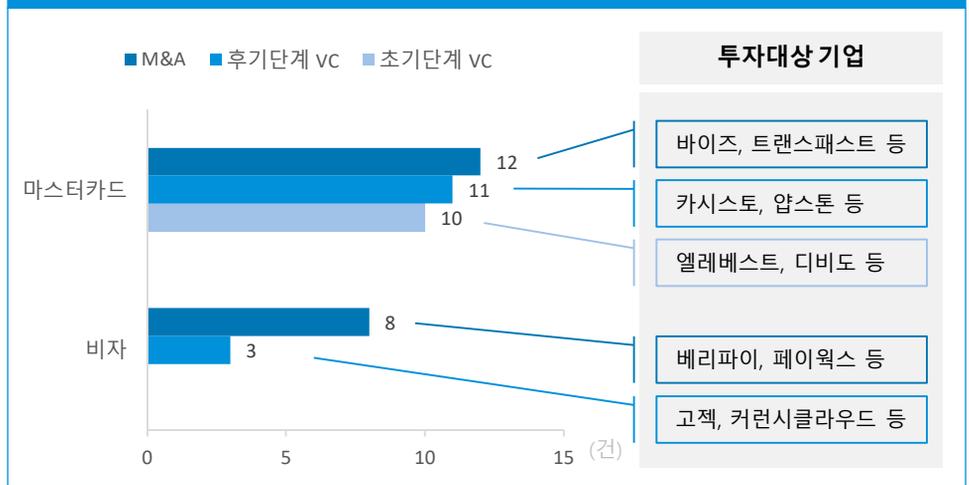
## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

유니온페이(UnionPay)도 2018년 블록체인 기술을 이용한 보안 전자파일 처리 시스템을 특허화했으며, 중국의 도난방지 및 사기관리 소프트웨어 솔루션 기업 통둔 테크놀로지(Tongdun Technology)사와 보안 부문의 인공지능 제어 시스템 제공 협약을 맺기도 했다. JCB는 손바닥 표면 및 정맥 분포로 사용자를 식별하는 디지털 지갑 서비스를 시범운영하기도 하는 등 글로벌 카드 브랜드사들의 신기술 활용은 더욱 확산되고 있다.

타 기업과의 협력뿐만 아니라 직접적으로 핀테크 기업에 투자하거나 인수·합병을 통해 기술 내재화 전략도 펼치고 있으며, 특히 비자와 마스터카드의 투자 활동이 활발한 것으로 파악된다. 최근 5년간 글로벌 주요 카드사 투자 현황을 보면 마스터카드를 중심으로 카드사들이 벤처캐피탈(Venture Capital, VC), M&A 등 다양한 투자를 펼치고 있다. 마스터카드는 초기단계 VC부터 후기단계 VC에 이르기까지 투자를 집행하고 있으며, M&A도 활발히 진행하고 있다. 특히 핀테크 업체에 대한 초기 투자에 두각을 드러내고 있다. 예를 들어, 여성 특화 투자 플랫폼 기업 엘레베스트(Ellevest)에 초기단계 VC 투자를 단행(2019년)했으며, 소매업체와 대부업체 등을 위한 소비자 금융 플랫폼 디비도(Divido) 등에 시리즈 A(Series A) 투자를 집행(2018년)한 바 있어, 다양한 결제 플랫폼으로의 확장을 준비 중인 것으로 나타났다. 비자의 경우 최근 인도네시아의 모바일 주문형 서비스 및 디지털 결제 플랫폼 고젝(GO-JEK)의 투자에 참여하여 주목을 받았다. 또한 부정 리스크와 대금 환불(chargebacks)을 줄여주는 솔루션 기업 베리파이(Verifi)와, 클라우드 기반 점포 내 결제 처리 솔루션 기업페이웍스(Payworks) 등을 인수하여 결제 시스템 안정화와 차세대 결제 플랫폼 관리를 위해 선도적인 모습을 보였다. 뿐만 아니라, 중국의 유니온페이는 일본의 QR코드 결제 서비스 제공하는 오리가미(Origami)에 투자를 단행하였다.

“ 해외 카드사는 핀테크 기업에 투자하거나 M&A를 통해 기술 내재화 전략도 병행 ”

### 글로벌 주요 카드사 투자 현황 (2015~2019년)



Source: Pitchbook, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
Note: 2019.10.8 검색 기준

# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

## 디지털 화폐의 패권을 준비하는 페이스북의 '리브라(Libra)'

2019년 6월 페이스북은 '리브라 프로젝트(Libra Project)'로 명명된 글로벌 디지털 화폐 발행 계획을 발표했다. 페이스북의 리브라는 블록체인과 달리 공개분산장부가 아닌 리브라 연합(Libra Association) 노드들로 이루어지는 중앙집중장부 형태로 페이스북의 전자지갑 개발 및 관리 자회사인 칼리브라(Calibra)에 의해 운영될 예정이다. 또한 스테이블 코인(Stable coin)으로 거래하는데, 이는 각국 중앙은행이 발행한 통화로 거래된 은행예금, 정부채권 등 리스크가 적은 자산에 투자하는 리브라 리저브(reserve)와 연동하여 가치를 유지하는 원리이다.

리브라 연합은 지급결제, 테크놀로지 및 마켓플레이스, 블록체인, 통신 등 다양한 분야의 28개의 글로벌 기업으로 구성되어 있으며, 지급결제 부분에는 마스터카드, 비자 등 세계적인 카드 브랜드사가 포함되어 있어 주목을 받았다.

리브라 백서를 통해 현재 추측해볼 수 있는 수익 구조는 송금 및 결제 수수료, 보유금 투자 수익 등이다. 두 가지 모두 초기 수익금은 크지 않겠지만, 보다 많은 사용자들이 유입됨으로써

네트워크 효과가 커지고 리브라 코인 발행 규모가 증대되어 수익이 기하급수적으로 늘어날 수 있을 것이다. 아울러 리브라 연합 참여 기업이 많아져 칼리브라가 운용하는 보유금 자산 규모도 커지면서 투자 수익률이 상승할 수도 있다.

궁극적으로 페이스북은 리브라를 통해 이커머스(e-commerce) 시장으로 진출하여 현재의 지급결제 수단을 대체하는 것이 목표로 보인다. 또한 영향력 있는 지급결제 수단으로 자리매김한다면 리브라 이용자 수억 명의 데이터를 확보하여 이를 활용한 사업을 전개해나갈 수 있을 것이다. 마스터카드, 비자는 지금도 글로벌 결제 네트워크를 통한 거대한 소비자 지출 데이터를 보유하고 있는 것으로 알려져 있지만, 리브라를 통한 SNS기반의 데이터를 더해 보다 정교한 데이터를 활용하여 수익을 창출하는 데이터 기업으로도 포지셔닝할 수 있을 것으로 보인다.

다만 리브라가 자금세탁이나 테러자금으로 악용될 소지와 개인정보 유출, 프라이버시 보호 등에 대한 신뢰 문제 등으로 미국, 유럽 등 각국 금융당국의 반대에 따라 페이스북은 리브라 출시를 잠정 연기했다. 또한 2019년 10월 4일 페이스북이 리브라 연합에서 탈퇴를 공식 발표하여 향후 리브라의 행보는 지켜봐야 하는 상황이다.

### 리브라 연합 참여 기업 (2019년 6월 기준)



Source: Libra

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

### 결론 및 시사점

#### 변곡점에 놓여 있는 카드산업

국내에서 신용카드는 사용 편의성과 투명성 등의 장점으로 민간소비지출의 상당 부분을 차지할 정도로 지배적인 결제 수단으로 자리매김했다. 다수의 가맹점 등 이용의 편의성뿐만 아니라, 무이자 할부, 포인트 등 여러 가지 혜택을 제공하고 있으며, 폭넓은 신용카드 인프라 구축으로 보편적이고 합리적인 지급결제 수단으로서 굳건한 위상을 계속해서 지켜나갈 것으로 전망된다.

하지만 국내 카드 이용자 포화 상태와 더불어 결제성 수수료 중심 사업 구조에서 주요 업무를 통한 수익 확대 한계, 높아지는 사업규제, 핀테크 기업 등 새로운 경쟁자 출현 등으로 카드산업에 위협 요인이 대두되고 있다. 국내 카드사들은 이러한 사업 환경 악화에 대응하여 자산 경량화 비용 효율화, 비즈니스 다각화 및 해외 진출, 디지털 전환 등 다양한 방안을 펼치고 있다. 하지만 현재 카드사업 부문의 수익 저하를 방어할 정도에 불과하며, 카드 부문 수익을 뛰어 넘는 수준에는 다다르지 못하고 있다. 이에 따라 카드산업의 미래 성장을 위해 새로운 패러다임을 준비하는 전략이 필요한 시점이다.

#### 산업적 시사점

##### (1) 고객과의 접점을 기반으로 한 데이터 활용

카드사가 차기 사업 모델로 활용 가능성이 가장 높게 점쳐지는 사업 모델은 바로 데이터 활용이다. 카드사는 지급결제 네트워크를 통해 쌓인 방대한 양의 데이터를 통해 다양한 사업을 진행할 수 있을 것이다. 특히 카드사 보유 데이터는 소비자의 결제를 통해 얻을 수 있는 '소비자 접점 데이터'라는 점에서 큰 가치를 가진다. 실제로 지금도 많은 카드사들이 빅데이터 분석을 바탕으로 카드 이용자 대상 마케팅을 적극적으로 진행하고 있으며, 향후 초개인화 맞춤 서비스를 제공하기 위해 카드사의 데이터 분석 역량은 더욱 중요해질 것이다. 아울러, 대출 타기팅(targeting), 데이터 분석 정교화 등을 통해 새로운 여신 업무로 비즈니스를 다양화하는 방법을 시도해 볼 수도 있을 것으로 기대된다.

더불어 금융당국에서 도입하고자 하는 마이데이터 사업에서도 데이터 활용 비즈니스 관련 기회를 엿볼 수 있을 것이다. 마이데이터 사업은 금융 소비자의 신용정보 관리와 이를 분석하여 신용관리 및 자산관리 서비스를 제공하는 것으로, 정부에서는 이를 도입함으로써 적합한 규제 변화를 통해 현재 신용조회업과는 다른 마이데이터 산업(본인 신용정보 관리업)을 신설하고 독자적인 산업으로 육성하겠다고 밝혀, 방대한 양의 데이터를 처리·분석할 수 있는 카드사에게 정보관리 및 데이터 산업 관련 사업을 선점할 수 있는 기회로 작용할 것이다.

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

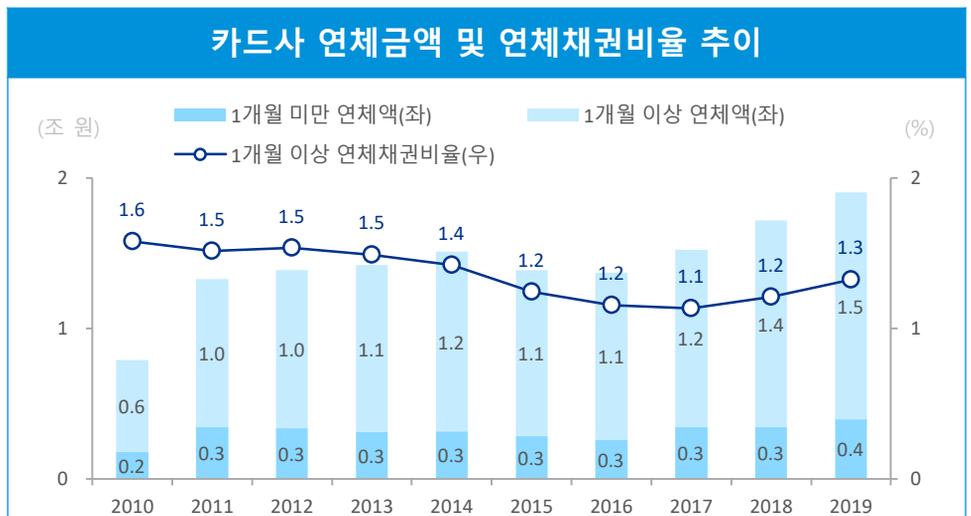
### (2) 업무 다각화·확대에 대비하여 리스크 관리 역량에 집중

국내 카드사들은 현재 영위하고 있는 카드 관련 사업 외에도 카드론, 자동차금융 등으로 업무를 다각화하고 있다. 뿐만 아니라, 부수 및 경영 업무를 통해서 사업 영역을 확대하려는 시도도 지속적으로 이루어지고 있다. 이는 주 수익원인 카드부문의 감소를 대체하고 카드수수료 수익 구조에 집중되어 있는 수익 구조의 다변화를 위한 노력의 일환으로, 카드사가 지속적으로 진행해 나갈 전략으로 보여진다.

하지만 카드사는 자체적인 수신기능이 없어 회사채 발행 등을 통한 단기채무로 자금을 조달한다는 자금 구조상의 특성이 있기 때문에 리스크 관리 역량에도 관심을 기울여야 한다. 카드사의 1개월 이상 연체채권비율은 2010년 1.6%에서 2017년 1.1%까지 하락했으나, 2019년 6월말 기준 1.3%로 상승하고 있다. 통상적으로 카드를 통한 대출은 은행에서 돈을 빌리지 못하는 저신용·저소득자들이 주로 이용하는데, 이 때문에 카드사 연체금액이 증가하는 것은 취약차주의 상환능력이 악화되고 있는 것으로 풀이할 수 있다. 그 동안 카드사들이 대손충당금을 충분히 확보해왔기 때문에 부실 가능성은 낮으나, 저성장 기조로 인한 연체 관련 우려가 확대되고 있고 업무 다변화 등과 관련한 자금유통 관련 리스크 발생 가능성도 상존하므로 향후 연체 리스크에 대한 관리도 충분히 모니터링 해 나갈 필요가 있다.

### (3) 성공적인 해외 진출을 위한 핵심 역량 강화

국내 카드사들도 해외로 적극적으로 진출하고 있으며, 해외로 진출한 국내 카드사 중 신한카드, KB국민카드 등 일부는 당기순이익이 흑자 전환하는 성과를 거두고 있으나 여전히 적자 상태인 기업들 또한 존재한다. 이처럼 해외 시장은 다양한 카드사들이 진출함에 따라 경쟁이 더욱 치열해질 것으로



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템  
Note: 2019년은 6월 말 기준

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

예상되며, 해외에서 비즈니스를 효과적으로 영위해 나가기 위해 핵심 역량이 필요하다.

먼저 해외 진출 시 상품 편의성과 속도 등 상품 자체의 설계 능력이 중요하다. 국내 카드사가 집중적으로 진출하고 있는 동남아시아는 결제 시장이 현지 핀테크 업체 등으로 인해 과포화 상태에 도달해 있는 것으로 파악된다. 따라서 신시장 진출 시 해당국의 IT 역량과 금융 서비스 수요에 적합한 상품을 출시해야 할 것이다. 또한 각국의 경제 및 금융 발전 수준에 따라 발생할 수 있는 예상치 못한 신용 리스크에 대비한 리스크 관리 능력도 중요하다. 특히, 급속한 신용카드 보급 및 신용 팽창에 따라 2003년 카드채 사태를 경험한 국내 카드사들의 경험을 중요한 자산으로 활용해야 한다. 마지막으로 적절한 사업 파트너를 선정하는 역량도 효율적으로 해외에 진출하는 데 도움이 될 것이다. 신속한 현지화를 위해 진출국의 금융 관련 기업과의 합작법인 설립, 카드사의 서비스와 융합할 수 있는 플랫폼 기업이나페이업체와의 협업도 고려할 수 있다. 대표적으로 마스터카드의 그랩페이와의 제휴, 비자의 바르티 에어텔과의 협업 사례를 벤치마킹해 볼 수 있을 것이다.

### (4) 신기술에 대한 지속적 투자

카드사는 신기술사업금융업 라이선스를 활용하여 다양한 디지털 관련 사업에도 투자가 가능하다. 신기술사업금융업은 장래성이 있지만 자본과 경영기반이 취약한 기업에 대하여 기업주와 공동으로 위험을 부담하면서 자금관리, 경영관리, 기술지도 등 종합적인 지원을 제공함으로써 높은 자본 이득을 추구하는 금융활동으로, 대부분의 카드사가 신기술사업금융업자로 등록했으나 투자를 활발히 진행하지 않는 것으로 파악된다.

마스터카드, 비자 등 해외 카드사는 새로운 결제 솔루션이나 기술을 보유한 스타트업, 핀테크 기업에 초기부터 후기 단계에 이르기까지 다양하게 투자를 진행하고 있다. 국내 카드사도 현재는 협력관계에 있는 핀테크 기업들이 잠재적인 경쟁자임을 인지하고 혁신적인 기술에 신속하게 접근하고 활용할 수 있도록 신기술사업금융업자로서 국내외에서 적극적으로 투자처를 모색해야 한다.

### (5) 전략적 제휴·협력을 통한 파트너십 구축

카드산업의 네트워크 효과를 만들어 내기 위해서는 다양한 가맹점이나 고객 풀(pool)을 확보할 수 있는 효과적인 영업기반을 구축해야 한다. 이를 위한 방안으로 유통사, 쇼핑몰, 핀테크기업 등과 일대일 방식의 견고한 파트너십을 구축하는 PLCC를 확대하는 방안을 고려할 수 있다. 이미 해외의 경우 아마존(Amazon), 코스트코(Costco), 월마트(Walmart), 백화점 노드스트롬(Nordstrom) 등의 기업과 전략적 제휴를 통해 PLCC를 활발히 활용

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

중이며, 국내 일부 카드사도 PLCC를 통해 상호 간 시너지 창출에 노력하고 있다. 카드사는 브랜드 파워와 고객을 확보하고 있는 기업들과 단순 제휴를 넘어서 빅데이터 마케팅, 핀테크 기술 공유 등 다양한 전략적 제휴 모델과 상품을 강화할 필요가 있다.

### 정책적 시사점

#### (1) 카드사의 비즈니스 다각화를 위한 다양한 경영 및 부수 업무 허용

국내 카드사는 신용카드 관련 사업 외에도 경영 업무와 부수 업무를 활용하여 새로운 비즈니스로 진출하고자 방안을 모색하고 있다. 금융당국은 2015년 10월 여신전문금융업 감독규정을 개정하여 카드사의 부수업무 규제를 네거티브 방식(포괄주의로 불리기도 하며, 불허하는 범위만 명기하고 원칙적으로 모두 허용하는 방식을 뜻함)으로 전환하여 중소기업적합업종 등 금지 대상에 해당하지 않는 범위 내에서 자유롭게 부수업무를 할 수 있도록 하였다. 하지만 카드사 부수업무 규제를 네거티브 방식으로 전환한 이후 허용된 부수업무는 2019년 2월 기준 7개에 그쳐, 실효성에 한계가 있다는 지적이 있다. 카드업계에서는 중소기업 적합업종을 침해하지 않으면서 여신전문금융업과의 관련성을 가지는 사업 모델을 찾기 어렵다는 의견이 있어, 실질적으로 카드사의 수익성 향상에 실질적으로 효과가 있는 규제 완화가 필요하다.

2019년 4월 1일부터 시행 중인 금융규제 샌드박스도 카드사가 다양한 혁신 서비스를 준비하는 데 긍정적으로 작용하고 있는 정책으로 자리매김하는 모습이다. 카드사들은 동 제도를 활용하여 혁신금융서비스 출시를 준비하고 있다. 금융규제 샌드박스를 통해 지정되는 서비스는 핀테크 기업의 서비스가 주를 이루고 있으나, 이 같은 정책적 지원 통해 카드사 또한 혁신기술 개발에 노력하는 경쟁의 장이 되어 가고 있음을 볼 수 있다. 따라서 규제 당국은 이와 같이 실효성 있는 정책을 통해 카드사가 지속적으로 다채로운 금융 서비스를 선보일 수 있도록 환경을 조성해나가야 할 것이다.

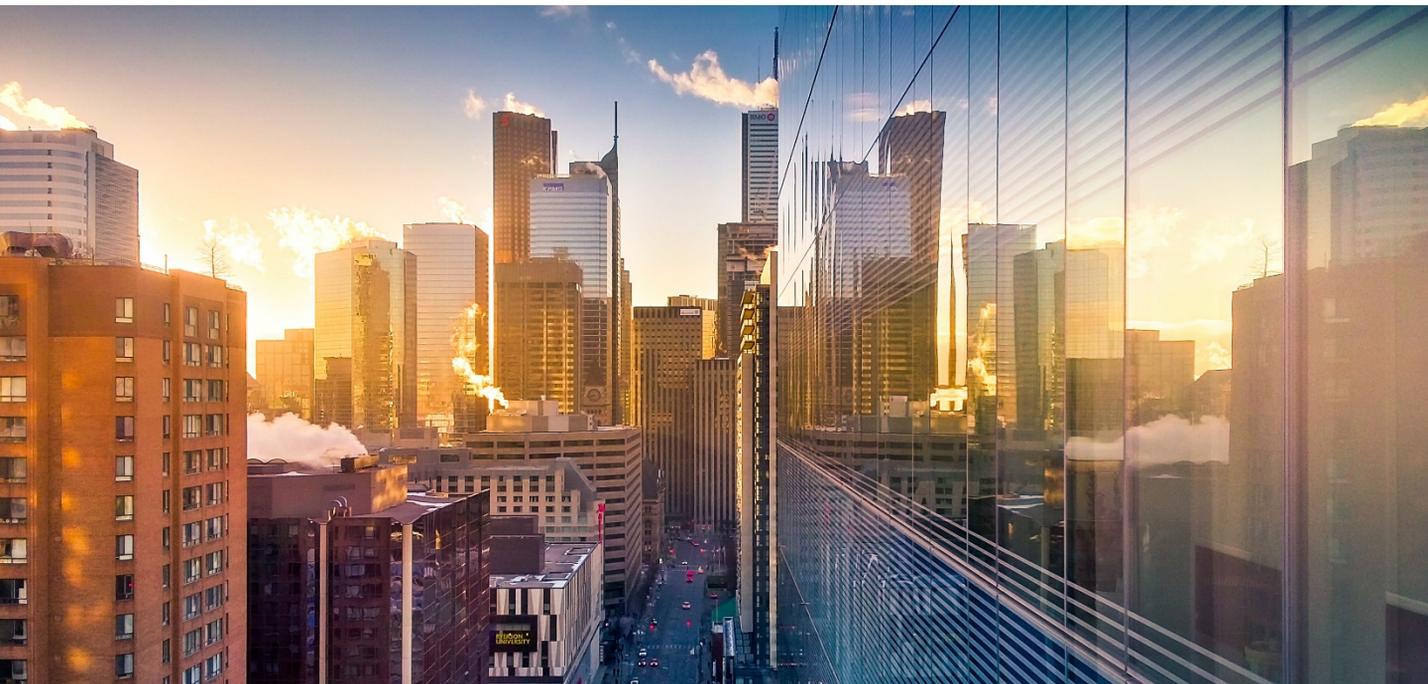
#### (2) 사회 후생 관점에서 환경 조성자로서의 역할에 집중

2003년 카드채 사태 이후 카드산업은 금융당국의 규제를 적용 받아 왔다. 다만 수수료율 산정과 같은 가격 규제는 사회 전반적인 후생의 관점에서 고려해 볼 필요가 있다. 카드사는 카드 수익이 총 수익의 약 90%를 차지하는, 카드사 본연의 업무에 집중된 사업 구조를 가지고 있어 정책 리스크에 대한 대응력이 미흡할 수 밖에 없다. 이에 따라 3년마다 적정 수수료율 산정 과정을 통해 가격 규제가 발생하면 카드사는 단기적으로 비용 축소를 우선적으로 선택하게 될 수 밖에 없어, 카드모집인을 포함한 인력에 대한 고용효과가 사라지고 부가서비스 축소로 소비자 혜택이 줄어들게 될 수도 있다.

## 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

뿐만 아니라, 규제 강화로 은행계 카드사 외 중소형 자본 규모를 가진 전업 카드사는 자본여력이 부족해 영업 자산 확대에 어려움이 발생할 수 있으며, 수익성이 급격히 둔화될 위험이 상존한다. 중소형사의 수익성 악화에 따라 파생되는 유동성 위험, 재무 안정성 악화 등으로 인해 금융 시장에 미치는 신용 경색이나 가계부채 문제 심화 등도 고려해야 할 것이다. 지급결제 시장에서 정부의 역할은 시장 참여자가 효율적이고 편리한 결제수단을 선택할 수 있는 환경을 조성하는 것이다. 이러한 차원에서 신용카드 서비스 시장의 양면시장적 특성을 고려한다면, 가맹점 측면에서의 인위적 가격 조정 또는 가격 경쟁 보다는 가맹점의 협상력을 높일 수 있는 제도 개선으로 접근하는 것이 카드 시장과 관련된 사회 후생 측면에서 보다 적합할 것으로 보인다.

전세계 최초로 2002년 호주는 정부가 신용카드 가맹점 수수료 산정에 개입하는 방안 등 신용카드산업 개혁 방안을 발표하여 별도 추가수수료 금지 규칙(no surcharge rule)을 폐지하고, 가맹점이 카드 사용 고객에 차별적으로 가격을 부과할 수 있도록 하였다. 이에 따라 처리비용이 높은 지급수단을 선택한 고객은 직접 신용카드 관련 비용을 부담하고, 가맹점은 관련 비용을 직접적으로 부과하지 않도록 한 것이다. 이를 통해 호주 신용카드 가맹점 수수료는 일정 수준 하락하였으나, 소비자는 다른 지급 수단을 찾기 어렵거나 택시, 항공 등 일부 독점력이 높은 업종이나 대형가맹점 중심으로 신용카드 관련 비용을 소비자에게 전가하여 가격 신호를 왜곡하고 소비자 불만을 야기한 바 있다. 호주의 개혁 방안의 목표는 단순히 가맹점 수수료를 낮추는 것이 아니라 경쟁적 신용카드 시장을 조성하기 위한 것이었음에도 불구하고 다른 형태로 사회적 비용이 발생했다는 점을 반면교사로 삼아야 할 것이다.



# 카드산업, 새로운 패러다임을 준비하라

[Appendix]

## 글로벌 주요 카드사 투자 현황 목록 (2015~2019년)

투자기업	대상기업	일시	거래종류	거래규모	대상 기업 업종
비자	Verifi	19/09/12	M&A	-	부정 리스크 및 대금환불(chargebacks)을 줄여주는 솔루션
	Payworks	19/07/17	M&A	-	클라우드 기반 점포 내 결제 처리 솔루션
	Bell Identification	19/06/25	M&A	-	모바일 결제 소프트웨어 등 스마트 토큰 관리 소프트웨어
	CurrencyCloud	19/06/04	후기단계 VC (Series E)	\$57.11M	국제 결제 및 송금
	Earthport	19/05/08	M&A	\$321.46M <sup>F</sup>	국제 페이먼트 서비스
	Plaid (Financial Software)	18/12/03	후기단계 VC (Series C)	\$250.00M	응용 프로그램과 사용자 은행 계좌 간 연결 기술 플랫폼
	GO-JEK	18/12/01	후기단계 VC (Series F)	\$1.20B	모바일 주문형 서비스 및 디지털 결제 플랫폼
	Fraedon Holdings	18/03/07	M&A	\$197.13M	소매 증권 증가 및 언더라이팅 등
	CardinalCommerce	17/06/30	M&A	-	디지털 거래 인증
	Visa Europe	16/06/21	M&A	-	비자 유럽
	TrialPay	15/04/01	M&A	-	대체 전자상거래 지불 시스템
	HYPR	19/10/01	초기단계 VC (Series B)	\$18.30M	분산 인증 솔루션
	Kasisto	19/08/29	후기단계 VC (Series B)	\$32.85M	대화형 AI 플랫폼
	Nets (Corporate Service Business)	19/08/06	M&A	\$3.19B	계정 간(account-to-account) 결제 사업
	Flybits	19/07/16	후기단계 VC (Series C)	\$35.00M	AI 및 기계학습 기반 데이터 서비스
마스터 카드	Transfast	19/07/09	M&A	-	다중통화 국제 결제 솔루션
	Ethoca	19/05/21	M&A	-	전자상거래 사기 방지 및 대금환불 보안 기술
	Transactis	19/05/16	M&A	-	지급결제 처리 디지털 솔루션
	Vyze	19/04/16	M&A	-	할부구매 방식 결제 서비스
	Ellevest	19/03/26	초기단계 VC (Series A1)	\$28.05M	여성 특화 투자 플랫폼
	Online Card Payment Business (Mastercard & Wanglian)	19/02/22	합작투자	-	중국 은행 서비스 이용 온라인 플랫폼 제공
	Plaid (Financial Software)	18/12/03	후기단계 VC (Series C)	\$250.00M	응용 프로그램과 사용자 은행 계좌 간 연결 기술 플랫폼
	Goodworld	18/11/26	초기단계 VC	\$1.85M	은행계좌와 소셜미디어 계정 연결로 자선활동 지원하는 서비스
	Flutterwave	18/10/14	초기단계 VC (Series A)	\$10.00M	온라인 결제기술 솔루션
	IfOnly	18/10/10	후기단계 VC (Series D)	\$19.91M	전자상거래 플랫폼 및 기부/자선 솔루션
	Divido	18/09/18	후기단계 VC (Series A)	\$15.00M	소매업체, 대부업체 등을 위한 소비자 금융 플랫폼
	DefinedCrowd	18/07/31	초기단계 VC (Series A)	\$11.80M	Crowd-as-a-Service 지능형 데이터 플랫폼
	ToneTag	18/05/29	후기단계 VC (Series B)	\$9.00ME	암호화 음파 기반 비접촉식 결제 솔루션
	Oltio	18/03/06	M&A	-	모바일 중심 결제/금융 서비스
	Easy Solar	18/02/13	초기단계 VC	-	보급형 태양열 램프 판매
	Duka Connect	18/01/01	M&A	-	개발도상국 소규모 소매점 대상 상거래 소프트웨어
	YapStone	17/12/15	후기단계 VC (Series C)	\$71.25M	온라인 및 모바일 결제 솔루션
	Brighterion	17/07/17	M&A	-	실시간 리스크 모니터링 등 AI 및 기계학습 기반 기술
	AvidXchange	17/06/08	후기단계 VC (Series F)	\$300.00M	B2B 결제 네트워크
	Vocalink	17/05/02	M&A	\$1.10B	실시간 결제 시스템
	Airwallex	17/05/01	초기단계 VC (Series A)	\$13.00M	국제 비즈니스 결제 네트워크
	NuData Security	17/03/29	M&A	-	수동형(passive) 생체인식 및 행동분석
	Kasisto	17/01/12	초기단계 VC (Series A)	\$9.20M	대화형 AI 플랫폼
	iZettle	17/01/10	후기단계 VC (Series D)	\$173.07M	스마트폰 기반 모바일 상거래용 카드리더 및 애플리케이션
	PayKey	16/11/22	초기단계 VC (Series A)	\$6.00M	소셜 बैं킹 및 모바일 P2P 결제 솔루션
Digital Currency Group	16/03/01	초기단계 VC	-	디지털 화폐 관련 벤처 캐피탈	
Masabi	15/12/07	후기단계 VC	\$12.00M	대중교통기업을 위한 모바일 발권 서비스	
iZettle	15/06/22	후기단계 VC (Series C)	\$55.50M	스마트폰 기반 모바일 상거래용 카드리더 및 애플리케이션	
Applied Predictive Technologies	15/05/28	M&A	\$600.00M	비즈니스 분석 소프트웨어	
Adaptive Payments	15/03/01	M&A	-	결제인증 서비스	
유니온 페이	Origami (Japan)	18/09/20	후기단계 VC (Series C)	\$66.60M	QR코드 결제 서비스
	Shanghai Wanda Network Finance Services	17/08/09	M&A	-	데이터 애플리케이션, 온라인 대출 등 금융 서비스

Source: Pitchbook

Note 1: 2019.10.8 검색 기준

Note 2: E는 예상치(Estimated)임

# Business Contacts

## 금융산업 전문팀

### Audit

조원덕  
금융산업리더, 부대표  
T: 02-2112-0215  
E: wcho@kr.kpmg.com

조성민  
부대표  
T: 02-2112-0499  
E: sungmincho@kr.kpmg.com

권영민  
전무  
T: 02-2112-0217  
E: ykwon@kr.kpmg.com

최재범  
전무  
T: 02-2112-0213  
E: jaebeomchoi@kr.kpmg.com

채민선  
전무  
T: 02-2112-0484  
E: mchae@kr.kpmg.com

석명기  
전무  
T: 02-2112-0415  
E: mseok@kr.kpmg.com

전용기  
전무  
T: 02-2112-0556  
E: yjeon@kr.kpmg.com

박철성  
전무  
T: 02-2112-0437  
E: chulsungpark@kr.kpmg.com

신재준  
전무  
T: 02-2112-0205  
E: jaejunshin@kr.kpmg.com

김민규  
전무  
T: 02-2112-0428  
E: mingyukim@kr.kpmg.com

김진귀  
전무  
T: 02-2112-0223  
E: jinkwikim@kr.kpmg.com

### Tax

이성태  
전무  
T: 02-2112-0950  
E: seongtaelee@kr.kpmg.com

계봉성  
상무  
T: 02-2112-0903  
E: bkye@kr.kpmg.com

유승희  
상무  
T: 02-2112-0661  
E: seungheeyu@kr.kpmg.com

### Deal Advisory

조장균  
상무  
T: 02-2112-7782  
E: changkyuncho@kr.kpmg.com

이진연  
상무  
T: 02-2112-7435  
E: jinyeunlee@kr.kpmg.com

양진혁  
상무  
T: 02-2112-0432  
E: jinhyukyung@kr.kpmg.com

### Consulting Service

장지수  
부대표  
T: 02-2112-7577  
E: jjang@kr.kpmg.com

박용수  
부대표  
T: 02-2112-0421  
E: yongsoopark@kr.kpmg.com

조재박  
전무  
T: 02-2112-7514  
E: jaeparkjo@kr.kpmg.com

[kr.kpmg.com](http://kr.kpmg.com)

© 2019 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

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

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