

LG카드의 성장과 몰락

최 승 년*
이 웅 희**

舊LG카드의 국내 신용카드산업의 초창기인 1988년 업계에 진출하여 수 년간 소폭의 성장에 만족하던 조그만 기업이었으나, 1998년의 외환위기를 기점으로하여 급속한 판매확대를 통해 2001년에는 업계 최대의 자산규모를 보유할 정도로 성장하였다. 하지만 이러한 영광도 잠시, 곧이어 사회 전체로 확산된 신용위기 속에 LG카드는 날개없는 추락을 거듭하여 불과 2년만에 몰락하게 되고, 우여곡절끝에 경영정상화를 이룩한 2006년에 신한금융지주에 매각되면서 한 편의 드라마를 매듭짓게 된다. 본 사례에서는, 이와 같이 업계 내에서는 물론 한국 경제 역사상 그 유례를 찾아보기 힘들 정도의 극적인 부침(浮沈)을 경험한 LG카드의 사례를 1998년부터 2003년까지의 기간을 중심으로 분석하여 오늘날을 사는 우리들에게 여러가지 시사점과 질문들을 던져 주고자 한다.

이를 위해 우선 현대 경제에서 빠질 수 없는 주요한 축으로 성장한 신용카드산업에 대하여 전반적으로 살펴본 후, LG카드의 사례를 통해 한 기업이 어떠한 과정을 거쳐 업계 정상권으로 도약하게 되었는지, 하지만 어떻게 해서 결국 몰락의 길을 걷게 되는지를 고찰할 것이다. 또한 이와 같은 일련의 과정을 이끈 핵심 요인들은 무엇이었는지, 또 거기에서 얻을 수 있는 교훈과 시사점엔 어떠한 것들이 있는지를 이론적 관점과 실무적 관점에서 생각해 보도록 하겠다.

주제어: LG카드, 신용카드산업, 경영전략, 리더십, 기업문화, 양면시장

1. 서론

2001년 12월 마지막 주의 어느 날 저녁, 강남구 역삼동에 자리잡은 LG카드의 본사 1층 아모리스 홀에서는 "We are the champion"이 울려 퍼지고, 그 자리에 함께한 최고 경영자와 임직원들은 그들의 부단한 노력에 의해 모든 경쟁자들을 물리치고 마침내 업계 최고의 위치에 오르게 된 2001년의 업적을 자축하고 있었다. 밤낮을 가리지 않고 회사를 위하여 헌신한 노력과 열정이 가시적 결과로 나타났다는 성취감, 그리고 그러한 노고가 사상 최대의 성과급으로 보상받게 될 것이라는 기대가

어우러진 그 자리는 그야말로 축제의 장이었다. 그러나 그곳에 있었던 어느 누구도, 그로부터 불과 2년이 흐른 후에 닥칠 경영위기의 암울한 현실을 예감하지는 못했다.

LG카드는 코리안 익스프레스를 인수한 후, 1988년 신용카드업에 진출하였다. 초창기에는 특별한 색채도, 개성도 없는, 생존을 위한 최소한의 기본적인 운영업무만을 수행하던 마이너 그룹이었고, 한국 경제의 전반적인 발전과 그에 따른 카드시장의 확대에 힘입은 소폭의 성장에 만족하던 작은 회사였다. 그러나 1998년 외환위기와 새로운 CEO의 취임 등의 변혁의 소용돌이 속에서 모두가 놀랄 만한 성장을 거듭하여, 마침내 2001년, 업계 자산

논문접수일: 2010. 03. 31. 1차 수정본 접수일: 2011. 02. 25. 게재확정일: 2011. 05. 26.

* 한양대학교 경영대학 박사과정(csn0505@nate.com), 제1저자

** 한양대학교 경영대학 조교수(victory@hanyang.ac.kr), 교신저자

규모 1위로 등극하게 된다. 하지만 그러한 영광도 잠시, 사회 전체로 확산된 신용위기 속에 LG카드는 다시 날개없는 추락을 경험하기 시작하였다. 2002년 말부터 불거진 연체율의 증가는 치명적인 손실 요인으로 작용하였고, 그에 따른 유동성 위기, 증가, 자본잠식, 감사 등의 일련의 과정 속에 몰락하게 되었다. 그 후 공적자금 투입과 산업은행 인수 등으로 한국경제에 큰 부담의 요인이 되었고, 2006년에 신한카드에 합병되면서 한편의 드라마는 대단원의 막을 내리게 된다. 2011년 현재 (통합)신한카드는 시장점유율 1위를 기록하며, 업계의 강자로 다시 자리매김하고 있다.

본 연구에서는 이처럼 한국경제역사상 그 유례를 찾아보기 힘들 정도의 다이내믹한 외형적 성장과 급격한 몰락을 경험한 LG카드의 사례를 다루어 보고자 한다. 특히 이러한 변화의 소용돌이가 휘몰아쳤던 1999년부터 2003년까지의 기간을 집중적으로 조명하면서, 한 회사가 산업 내에서 누구도 예상하지 못했던 가파른 성장을 이룩했지만 결국 이를 가능하게 했던 근시안적인 고도성장전략에 필연적으로 내생될 수 밖에 없는 위험요인에 끝내 발목 잡힌채 몰락에 이르게 되는 과정을 살펴보고자 한다. 또한 이러한 결과로 귀착될 수 밖에 없었던 요인들은 무엇이었는지, 그리고 거기에서 얻게 되는 교훈과 시사점엔 어떠한 것들이 있겠는지 생각해 보도록 하겠다.

II. 신용카드 산업의 이해

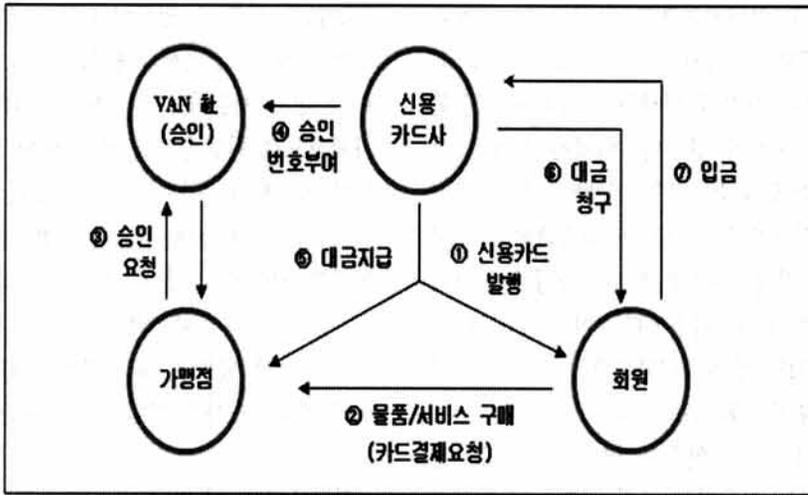
2.1 신용카드업의 개요와 특성

신용카드업이란 신용카드를 매개로, ①물품 구입 대금을 대신 지불하거나 ②현금을 대여 해주고 그

대가로 가맹점 또는 회원으로부터 수수료를 받아 수익을 창출하는 여신금융업이다. 신용카드 소지자의 입장에서 볼 때, 카드는 단순히 결제 수단인 플라스틱 조각에 불과할 수 있지만, 신용카드의 발급에서부터 이용, 그리고 결제에 이르기까지의 일련의 과정을 개발하고 운영하는 신용카드회사 및 관련 참여자들의 복합적인 상호작용과 그 경제적 파급효과를 생각할 때, 신용카드업은 현대 경제에서 빠질 수 없는 하나의 큰 축을 담당하는 산업으로 성장하였다. 신용카드는 대중교통 이용에서 고가의 가전제품 구매까지 일상생활의 구석구석에 까지 영향을 미치고 있고, 특히 인터넷 및 이동통신과의 결합으로 그 활용 가능성은 더욱 확대되고 있다. 신용카드는 현금대체 결제기능을 통한 결제수단의 효율화, 소비자의 다양한 개별적 금융수요를 충족시키는 소비자금융시장의 활성화 등으로 선진 신용사회 구현에 지대한 공헌을 하고 있으며, 앞으로도 신용카드가 경제 전반에 미칠 영향 및 그 중요성에 대해서는 어느 누구도 이견이 없을 것이다. 프로세스 측면에서 신용카드를 매개로 하는 구매는 다음 <그림 1>과 같이 이루어진다.

이러한 신용카드사업을 영위하기 위한 자금의 조달과 관련하여 간략하게 살펴보면, 신용카드사들은 가맹점에게 카드결제에 따른 대금을 지급하고, 개인회원에게는 현금서비스와 카드를 제공하는 등의 사업활동을 영위하기 위하여 막대한 운용자금을 필요로 하는데, 이러한 자금의 조달을 위해 회사채를 발행하거나, 자산담보부채권을 발행하는 등 다양한 방법을 활용하고 있다. 이 때 적용되는 조달금리는 카드사업에 있어서의 원가(비용)를 구성하는 중요한 요소가 된다. 특히 은행계 카드사는 고객의 예금을 일부 운용자금으로 활용할 수 있어, 전업계 카드사에 비해 조달금리면에서 우위에 있는 상황이다.

일반적으로 신용카드 산업은 다음과 같은 특성을



※ VAN이란 Value Added Network Service(부가가치통신사업제공사업자)를 의미하며, 신용카드 거래와 관련된 통신업무를 수행하고, 한국정보통신, 금융결제원 등 13개 업체가 국내에서 사업을 수행하고 있다

〈그림 1〉 신용카드 결제업무 프로세스

가진다. 첫째, 고위험, 고수익의 금융산업이며, 은행이나 보험산업과 비교할 때에 ROA의 변동성(volatility)이 더 높게 나타난다. 둘째, 신용관리가 핵심인 산업이다. 신용카드업은 여신전문금융업으로서, 은행 등 타금융권과 달리 수신기능이 없다. 따라서 신용카드사들은 사전의 데이터를 바탕으로 고객의 신용을 정확하게 평가하여, 위험을 최소화하고 수익을 극대화 할 수 있는 최적적의 상품(한도 및 상환방법)과 가격(대출금리)을 찾아내어야 하는 과제를 가지고 있다. 셋째, 시스템 산업이다. 즉, 시장에서 지급결제서비스를 효율적으로 제공하기 위한 각종 인프라와 정보기술 등 거액의 투자를 필요로 하는 장치산업이며, 이에 기반한 자동화된 결제/승인/정산 프로세스가 이루어지는 산업이다.

2.2 카드사의 수익구조

신용카드 산업에 있어서의 가장 대표적인 수익원은 가맹점 수수료이다. 예를 들어 회원이 신용카드

가맹이 되어 있는 사업장에서 신용카드로 100원의 결제를 한 경우, 신용카드사는 통상 결제일 기준으로 D+2~5일 이내에 해당 사업자의 계좌로 카드대금을 입금하여 준다. 하지만 이 때에 100원을 전액 입금하여 주는 것이 아니고 일정 비율의 수수료를 공제하고 입금해 주게 된다. 이 수수료의 비율은 사업자가 신용카드사와 가맹점계약을 체결할 당시에 양방의 합의에 의해 정해지게 되며, 보통 2~4%정도의 금액에 해당한다.

또 다른 주요한 수입원은 회원으로부터의 이자수익이며, 이것은 크게 세 가지가 있는데, 우선 할부 수수료로서, 이것은 신용판매 거래 시 결제 방법을 일시불이 아닌 할부로 선택하는 경우에 발생하는 데, 회원은 본인이 선택한 기간에 따라 해당하는 할부 수수료를 원금과 함께 지불한다. 보통 2개월, 3~5개월, 6~9개월, 10~11개월, 12~24개월로 구분하여 요율이 차등적용된다. 다음으로는 현금대출, 즉 현금 서비스 및 카드로 등 금융상품을 이용한 경우의 이자이다. 현금서비스는 이용한 날과 대금을 결제하는 날 사이의 일수를 계산하여 그에 해

당하는 수수료가 일할기준으로 부과되며, 대출은 상품의 종류 (금액, 상환기간, 상환방법 등) 및 회원의 등급에 따라 각각에 해당하는 금리가 적용된다. 또한 연체수수료가 있는데, 이것은 회원이 카드대금을 연체하게 되는 경우 연체일 다음날부터 연체금액 회수일까지의 기간을 연체금액에 곱하여 산정한다. 보통 연체이자율은 일반금융상품의 금리에 비해 현격히 높게 적용된다. 아래 <표 1>은 2000년, 국내카드산업과 LG카드가 모두 성장하던 당시 카드산업의 수익률 구조이다.

카드사의 마지막 수입원으로 연회비 수입을 들 수 있다. 연회비는 신용카드 회원 자격을 획득하고 유지하는 대가로 카드 이용자에 대해 매년 부과하는 수수료로, 카드사 및 회원에 따라서 차이가 있고 경우에 따라서는 연회비를 면제해 주는 경우도 있다. 연회비는 보통 카드의 등급에 따라 차이가 나며, 특별한 제휴서비스가 부가되면 연회비가 높아지기도 한다.

2.3 국내 카드산업 현황

국내의 신용카드사는 전업카드사와 일반시중은행의 사업부문의 일부로서 신용카드업을 겸영하는 겸영은행으로 분류할 수 있다. 전업카드사는 다시 은행계 전업카드사(BC카드, 신한카드 등)와 기업계 전업카드사(삼성, 현대, 롯데 카드)로 분류할 수 있는데, 특이할만한 사항으로 BC카드의 경우에는 독자적으로 카드사업을 하는 게 아니고 시중의 상업은행과 제휴하여 영업을 하고 있다는 사실이다.

<표 1>에서 볼 수 있듯이 BC는 경남은행, 국민(구 주택)은행, 기업은행, 대구은행, 농협 등 11개 회원 은행과 제휴하고 있는데, 각각의 회원은행들은 자체적으로 회원을 모집하고 이에 따른 수익을 거두어들이며, BC카드는 이들로부터 수수료를 받고 카드발급 및 이용에 필요한 제반 지원 프로세스 중 일부를 제공하고 있다. 따라서 이러한 회원은행들은 BC와 구분하여 겸영은행으로 분류할 수 있는데, 이들 중 일부는 BC로부터 독립하여 별도의 은행계 전업카드사를 설립하고자 하는 움직임을 보이고 있다.

겸영은행은 이 밖에도 국민은행(국민카드)과 제휴한 농협(구 축협) 및 한국 씨티은행(구 한미은행)이 있고, 신한카드와 제휴한 제주, 전북, 광주 은행 등이 있으며, 독자적으로 운영되는 외환은행과 하나은행 등이 있다. 일부 중복은행이 나타나는 것은 은행간 합병의 결과이다. 이상을 종합하면 <표 1>과 같이 2009년 기준으로 전업카드사 6개사, 겸영은행이 15개사이며, 이 밖에도 백화점 등 유통업체의 겸영사 11개를 포함하여 총 32개 사가 영업 중에 있다.

한편, 국내 신용카드 시장의 구조를 설명하기 위해서는 국제브랜드사의 역할을 빼 놓을 수 없다. 이들은 비자와 마스터카드사로 대표되며, 미국 등 4당사자체제의 신용카드 시장에서 카드발급사(Issuer)와 전표매입사(Acquirer)의 중간에 위치하여 양 당사자의 업무를 조정하는 역할을 하는 네트워크사라고 보면 되는데, 3당사자체제인 국내 카드시장의 관점에서 이들은 신용카드의 해외결제

<표 1> 신용카드사의 주요 수익구조(2000.12 기준, %)

가맹점 수수료	현금서비스 수수료	카드론 금리	할부 수수료	연체금리	은행 금리
2.5	18.3~29.0	9.0~19.0	13.0~19.0	27.0~29.0	9.48

자료: 금융감독원, 신용카드업의 문제점 및 개선방안 (2001. 5. 4)

를 위한 네트워크를 제공하는 역할을 한다. 즉, 이들은 전 세계에 구축된 카드 사용망을 이용하여 각국의 은행 및 카드사를 회원사로 받아들이고, 이러한 회원사의 카드 이용자들이 그들의 나라가 아닌 타국에서의 카드 이용시 결제가 가능하도록 서비스를 제공하고 있다. 따라서 직접 카드를 발급하는 독립적인 카드사와는 그 개념이 다르며, 전 세계의 회원사로부터 회비 또는 수수료를 받아 세계적으로 카드 사용이 가능하도록 시스템을 개발하고 관리하는 일종의 협회(association)의 기능을 하고 있다고 볼 수 있다. 현재 전세계 1위는 1979년 미국에서 설립된 비자인터내셔널로서 약 60%의 시장점유율을 보유하고 있으며, 30%정도의 점유율로 2위를 달리는 마스터카드는 1966년에 미국의 17개 은행이 모여 설립한 인터뱅크카드협회가 그 전신이다. 그 외에 American Express와 일본에 본사를 둔 JCB와 DC등도 같은 역할을 수행하고 있다.

2.4 국내 카드산업의 발전과정

우리나라 신용카드의 효시는 1969년 신세계백화점이 백화점 고객들을 대상으로 발급한 "신세계카드"이며, 1980년대 초반 조흥, 상업 등 시중 5개 은행이 공동으로 출자한 BC카드가 출범하면서 본격적인 신용카드 시대가 열리게 되었다. 또한 본 연구의 중심이 되는 LG카드 등 기업계(전업계) 카드사의 시장진입은 1980년대 후반 이후 본격화되었다. 이후 1997년 불거진 외환위기까지 우리나라의 신용카드사들은 특별한 전략이나 노력없이 일정 수준 이상의 성장과 수익을 지속적으로 실현할 수 있었는데, 이는 비교적 안정적이었던 외부환경과 정부의 진입허가제 시행으로 인한 높지 않은 산업 내 경쟁강도에 기인한 것이라고 할 수 있겠다. 특히 이 시기에는 BC카드를 중심으로 한 은행계 카드사가 절대적 경쟁우위를 점하였는데, 이는 기존의 은행고객기반 및 영업 인프라(영업점, ATM기

〈표 2〉 국내 신용카드 사업자 현황

구 분		사업자수	사업자명
전업카드사 (총 6개 사)	은행계	3	BC, 신한(구 LG카드), 산은캐피탈
	기업계	3	삼성, 현대, 롯데 카드
겸영 은행 (총 15개 사)	BC회원은행	11	경남, 국민(구 주택), 기업, 농협, 대구, 부산, 우리, SC제일, 신한(구 조흥), 하나, 한국씨티(구 경기)
	국민은행 제휴	2	농협(구 축협), 한국 씨티(구 한미)
	신한카드 제휴	4	제주, 수협, 전북 광주
	외환은행	1	
	하나은행(VISA)	1	
기타 겸영카드사 (총 11개 사)	백화점 등	11	롯데, 현대, 갤러리아 등
계		32	

(자료: 여신금융협회, 2009)

- 주) 1. 은행합병으로 인한 중복 제휴은행 발생(3개사: 국민, 농협, 한국씨티)
- 2. 산은캐피탈의 경우는 기업구매키트에 대해서만 신용카드업 허가(2002. 1)
- 3. 하나은행: 구 충청, 구 서울 포함
- 4. LG카드: 신한카드와 통합(2007. 10. 1)

기 등)가 기업계에 비해 훨씬 풍부했기 때문이며, 또한 은행고객 수신고의 일부를 카드영업의 운용자금으로 활용함에 따른 조달금리 측면에서의 가격경쟁력 때문이었다.

외환위기 이후, 급변하는 대내외 환경과 정부 정책변화 등의 소용돌이 속에서 카드시장은 비약적으로 확대되기 시작하였으며, 특히 이를 계기로 상대적으로 열세에 놓여있던 LG, 삼성 등 기업계 카드사의 약진이 시작되었다. 이러한 변화의 요인을 정리하면 다음과 같다.

2.4.1 여신전문금융업법의 시행

1998년, 기존의 신용카드업법이 폐지되고 신용

카드업법, 시설대여업(리스업)법, 신기술사업 금융업법이 여신전문금융업법으로 통합되면서 업무영역에 대한 제한이 완화되었고, 이것은 신용카드사의 발전에 기폭제 역할을 하였다. 특히 상법에서 규정하는 차입한도의 예외가 적용되어 자기자본의 10배에 상당하는 금액까지 회사채 발행이 가능해지면서, 기업계 카드사의 원활한 운용자금확보가 가능해지면서, 공격적인 영업을 수행할 수 있는 기틀이 마련되었다.

2.4.2 정부의 활성화 정책

침체된 경기의 활성화와 거래투명성 확보를 통한 세수확대를 위한 정부의 카드활성화 조치들이 1999

〈표 3〉 우리나라의 연도별 신용카드 이용실적현황 (단위: 억원)

구분	신용카드이용실적						합계
	일시불	%	할부	%	현금서비스	%	
1990	30,068	23.9	23,163	18.4	72,815	57.8	126,046
1991	41,331	30.9	24,610	18.4	67,730	50.7	133,671
1992	51,358	32.8	28,458	18.2	76,962	49.1	156,778
1993	69,427	25.9	53,219	19.8	145,698	54.3	268,344
1994	109,586	26.8	79,164	19.3	220,534	53.9	409,284
1995	150,492	29.2	101,025	19.6	264,300	51.2	515,817
1996	203,460	32.3	122,783	19.5	304,085	48.2	630,328
1997	243,207	33.7	138,593	19.2	339,353	47.1	721,153
1998	206,695	32.5	101,613	16.0	327,259	51.5	635,567
1999	302,289	33.3	124,050	13.7	481,486	53.0	907,825
2000	555,949	24.7	239,974	10.7	1,453,159	64.6	2,249,082
2001	1,283,527	28.9	473,554	10.7	2,676,594	60.4	4,433,675
2002	1,920,044	30.8	732,077	11.8	3,576,963	57.4	6,229,084
2003	1,904,716	39.7	504,157	10.5	2,374,563	49.8	4,805,436
2004	1,883,645	52.6	418,801	11.7	1,276,048	35.7	3,578,494
2005	2,133,747	58.6	452,041	12.4	1,052,387	28.9	3,638,164
2006	2,276,715	61.8	490,277	13.3	915,696	24.7	3,682,688
2007	2,548,364	64.0	575,705	14.4	857,821	21.5	3,981,891
2008	2,875,134	64.6	690,302	15.5	887,588	19.9	4,453,024

(자료: 여신금융협회, 2009)

년을 기점으로 시행되기 시작하였다. 현금서비스 한도제한 철폐, 가맹점 공동이용제도, 카드사용금액에 대한 소득공제와 복권제도 시행, 사업자 의무 가맹제 등의 일련의 조치는 국내 카드산업의 성장을 견인하는 결정적 역할을 했으며(한원중, 2002), 이러한 환경변화는 특히 전업계 카드사의 성장에 큰 밑거름이 되었다.

2.4.3 저축과 소비에 대한 사회전반적인 인식의 변화

외환위기 이후에 지속된 저금리 기조의 정착은 국민들 사이에서 저축보다는 차라리 소비가 낫다는 인식의 변화를 불러왔다. 이에 따라 가계신용에 대한 수요가 증가하였고, 이는 은행 등 금융권의

〈표 4〉 우리나라의 연도별 신용카드 발급현황 (단위: 천명, 천매, 매, 천점)

구분	추계인구 (천명)	경제활동인구 (천명)	카드수 (천매)	경제활동인구 1인당카드소지 (매)	가맹점수 (천점)
1990	42,869	18,539	10,384	0.6	586
1991	43,296	19,109	12,099	0.6	766
1992	43,748	19,499	14,705	0.8	948
1993	44,195	19,806	19,401	1.0	1,400
1994	44,642	20,353	25,314	1.2	2,055
1995	45,093	20,845	33,278	1.6	2,760
1996	45,525	21,288	41,113	1.9	3,461
1997	45,954	21,782	45,705	2.1	4,257
1998	46,287	21,428	42,017	2.0	4,649
1999	46,617	21,666	38,993	1.8	6,192
2000	47,008	22,069	57,881	2.6	8,611
2001	47,343	22,417	89,330	4.0	12,627
2002	47,640	22,877	104,807	4.6	15,612
2003	47,925	22,916	95,517	4.1	16,949
2004	48,082	23,370	83,456	3.6	17,095
2005	48,294	23,743	82,905	3.5	16,124
2006	48,497	23,978	91,149	3.8	17,037
2007	48,456	23,993	89,565	3.7	14,701
2008	48,607	24,347	96,248	4.0	15,612

(자료: 여신금융협회, 2009)

〈표 5〉 신용카드사의 자금조달 현황 (2000말 기준, 억원)

회사채	CP	금융기관 차입	기타	계
167,477 (50%)	30,500 (9%)	104,983 (32%)	30,179 (9%)	333,139 (100%)

(자료: 금융감독원, 신용카드업의 문제점 및 개선방안, 2001. 5. 4)

적극적인 가계금융시장 참여, 그리고 신용카드사의 성장이라는 결과로 이어지게 되었다.

III. LG카드의 성공? 그것은 신기루!

서론부분에서 언급한 바와 같이, LG카드의 외환위기 이후 급격한 외형확장을 이룩하였고, 그 결과 2001년과 2002년에 시장점유율 1위라는 아무도 예측하지 못했던 성과를 이루어냈다. 하지만 주지하는 바와 같이 LG카드의 2003년 카드대란의 중심에 서면서, 그 성장만큼이나 가파른 몰락의 비운을 맞이하게 된다. 이는 (특히 금융업에서) 근시안적이고 무리한 성장전략에 필연적으로 내생될 수밖에 없었던 위험요소들을 사전에 간파하고, 대주주뿐만이 아닌 고객과 종업원 등 모든 시장 참여자를 보호할 수 있는 윤리경영의식에 기반한 전략방향의 수정이 필요했음에도 불구하고, 이를 무시하고 외형성장에만 집착했던 욕심이 빚어낸 비극이었다. 이에 본 연구에서는 외환위기 이후 LG카드의 급성장과정을 되짚어보고, 그 과정속에 내제될 수밖에 없었던 위험요소들을 분석하며, 이에 따른 몰락의 과정과 그 원인들에 대하여 생각해 보고자 한다.

LG카드의 성장은 매우 극적이고 다이내믹하게 이루어졌다. 이것은 기업이 정한 하나의 목표를 향하여 전 조직의 역량과 자원을 집결하고, 그 활용도를 고도로 극대화시킨, 누구도 쉽게 흉내내기 힘든 강도높은 성장전략의 수행결과이지만, 동시에 그 목표자체가 올바르지 못할 때 얼마나 큰 대가를 치뤄야 하는지를 웅변적으로 보여주는 이야기이기도 하다. 이번 장에서는 우선 LG카드가 수행했던 성장전략, 즉 자원활용의 극대화 과정을 살펴보고자 한다. 이것은 시장확대와 성장을 목표로 하는 대부분의 기업들에게 여러가지 면에서 시사하는 바

가 적지 않은 내용이 될 것이라는 점에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

3.1 외환위기 이전

이 시기에는 전체 카드시장의 성장에 힘입어 LG카드 역시 어느 정도 완만한 성장세는 유지할 수 있었다. 하지만 차별화된 경쟁전략은 사실상 존재하지 않았고, 은행계 카드사들이 수행하던 기본적인 경영의 프로세스를 그대로 답습하는 수준에 만족하던 상태였다.

우선 전략적 측면에서 살펴보면, LG카드도 타 카드사들과 마찬가지로 가맹점수수료를 주 수입원으로 삼고 신용판매사업 확대에만 주력하였다. 그러나 이것은 수익원천에 대한 고민없이 나온 단순한 전략이었다. 또한 타겟고객 설정에 대한 개념조차 명확하지 않은 상태에서 막연히 소득과 신용도가 높으리라 추측되는 집단을, 예를 들어 대기업 임직원이나 고소득 전문직 등을 주요 타겟층으로 하였다. 카드혜택에 의한 차별화도 이루어지지 않아, 단순히 마일리지/포인트 적립이나 무이자할부 제공 등 차별화되지 않은 일반적인 서비스만을 제공하였다.

다음으로 조직문화의 측면에서도 미약한 시장지위에 머무르고 있던 당시의 상황에 대한 문제의식 없이 '은행계 카드와는 경쟁이 안 된다', '(당시 기업계 1위인)삼성의 80%만 하면 된다'는 소극적인 생각으로 단지 일정수준의 이익이 나는 것에만 만족하던 상황이었다. 조직 내부적으로도 올해 너무 잘하면 내년에 목표를 많이 받아 평가에 불리하게 작용하므로, 중간만 하자라는 생각이 팽배해 있었다. 이러한 안일한 조직문화하에서는 설령 전략과 실행 과제들이 설정된다 한들 제대로 실천될 리가 만무한 상황이었다. 이러한 조직 분위기는 성과에 대한 보상이 극히 미미했다는 것에서 기인한 측면도 있다고 할 수 있다. 즉, 당시의 보상내용을 살

해보면, 성과 우수자에게 연말에 기본급의 50%를 지급하고 정기승급 시기에 1호봉의 추가승급을 시키는 정도가 전부였으며, 수혜자의 수 역시 극히 미미한 수준이었다.

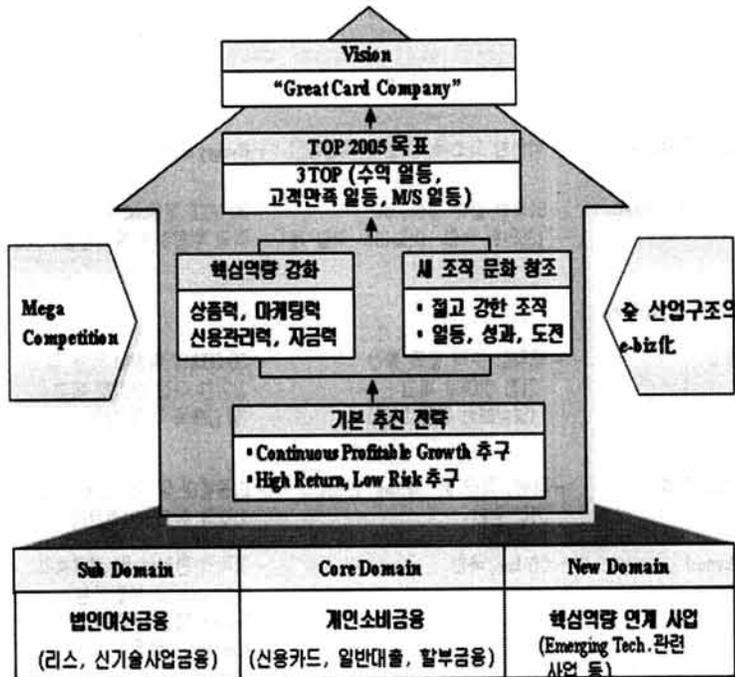
3.2 외환위기 이후의 변혁

1997년 말 불거진 외환위기로 인해 대부분의 카드사들은 연체채권 구조개선 등 성장이 아닌 위기 관리에 중점을 둘 수 밖에 없는 상황을 맞이하였다. 그러나 LG카드는 1998년 초 새로운 CEO의 취임과 함께 위기를 기회로 전환하기 위한 새로운 비전을 제시하면서 전환의 계기를 마련하였다. 당시 선포한 비전은 “초우량 여신금융 달성”인데, 이는 전 직원들을 독려하고 새로운 혁신을 추진할 수 있는 밑바탕이 되었다. 또한 이것은 성장에 무게중

심을 둔 비전으로, 당시의 불안정한 환경하에서 쉽게 내리기 어려운 결정이기도 하였지만, 결국 LG카드의 이후 3~4년간의 고속성장을 가능케 했던 원동력이 될 수 있었다.

기업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요인중의 하나가 바로 전 조직원이 공유하는 비전의 설정에 있고, 그러한 비전이 조직내에 얼마나 잘 스며들어 종업원의 공감과 열정을 이끌어낼 수 있는가가 조직의 실행력을 좌우한다고 할 때, 이러한 비전의 제시는 기업이 바라는 목표달성을 위해 반드시 필요한 과정이라 할 수 있을 것이다.

구체적으로 LG카드가 추구한 새로운 전략과 조직문화의 혁신을 살펴보면 다음과 같다.



(자료 : LG카드, 2003)

〈그림 2〉 LG카드 “Top2005” 전체상

3.2.1 기존 전략의 수정

3.2.1.1 Target 고객 층의 재설정과 새로운 특화카드 개발

LG카드는 "지속적인 수익의 성장"이라는 기본 명제 하에 과거의 데이터를 바탕으로 수익구조와 고객을 분석하는 작업을 하고, 이러한 작업을 통해 가장 수익을 많이 얻을 수 있는 고객군이 기존의 타겟이었던 고소득계층과는 거리가 있다는 사실을 발견하였다. 이들은 주로 은행계 카드를 선호하였기 때문에 LG카드는 그들만의 차별화된 타겟 고객 층의 재 설정이 매우 시급한 과제임을 인식하고, 기존의 고객 데이터를 분석한 결과, LG카드의 수익에 가장 큰 기여를 할 수 있는 계층으로 소비욕구가 왕성하지만 현재 소득은 그 욕구를 만족시킬 수 없는 20~30대의 젊은 층을 찾아내었다. LG는

이들 계층을 "Hungry-middle class"라 명명하고 이들의 needs를 철저히 분석하여 "Lady카드"와 "2030카드"를 개발하였다.

젊은 여성층을 타겟으로 한 Lady카드의 여성들의 주요관심사가 문화생활, 미용, 결혼, 쇼핑 등과 관련되어 있음을 확인하고, 이에 걸맞는 극장할인, 놀이공원 무료 입장, 성형보험 무료 가입, 결혼 Package할인, 백화점 무이자 할부 서비스 등을 업계 최초로 제공하였고, 젊은 남성 고객층을 타겟으로 한 2030카드는 극장 할인, 놀이공원 무료 입장 서비스 외에 남성을 위한 여러가지 특화서비스(스포츠 관람 할인 등)를 개발하여 제공하였다.

신용카드가 단지 물품의 대금을 결제하는 플라스틱 조각, 그 이상의 의미하지 않았던 2000년 당시 Lady/2030카드는 기존에 그 개념을 찾아보기 힘든 파격적이고 획기적인 서비스를 탑재한 신 개념

<표 6> Target 고객층 재설정 후의 변화

구분	과거	현재
○ Target 고객(Who)	- 막연한 고소득, 고신용 추정집단	- Hungry Middle Class (20-30대)
○ 상품, SVC(What)	- 비특화 일반 상품, SVC (포인트 적립, 마일리지 적립 등)	- 20-30대 젊은 고객층 Needs에 적극 부합하는 특화상품, SVC
○ 마케팅 활동(How)		
- 광고	- 공식성 부각 등을 통한 간접 이미지 제고 (영상매체 활용 미미)	- 20-30대의 취향에 맞는 젊고 활기찬 직접 이미지 제고 (영상매체 적극 활용)
- 한도, 가격	- 직위, 직군 등 Status별 한도, 가격 관리	- 이용행태 및 기에도 따른 차별적 한도, 가격관리
- Channel	- Off-line 국한	- 고객의 편리성 및 젊은층의 Life Pattern에 부합하는 On-line 영업 대폭 확대 (Internet, ARS 등)
	- 간접 영업조직(대리점)	- 직접 영업조직(설계사) 20-30대 젊은 여성 위주 구성

의 특화카드였다. 이 카드 출시 이후 LG카드 회원은 폭발적으로 증가하기 시작하였고, 이는 LG가 업계선두권으로 성장하는데 가장 큰 밑거름이 되었다. 이것은 세계적으로도 인정을 받아 Lady/2030 카드는 2000년 9월에 VISA카드 본사로부터 "Award for Global Excellence"라는 상을 수상하기도 하였다.

3.2.1.2 새로운 수익원천의 개발

또한 LG는 소비자 금융의 가능성에 대해 눈을 뜨기 시작했다. 전술한 바와 같이, 당시까지의 LG카드의 주요 수익원은 가맹점으로부터의 수수료 수익이었다. 그러나 이러한 가맹점수수료수익만으로는 기업의 수익성을 보장할 수 없었다. 왜냐하면, 카드 시장의 경쟁이 심해지고, 가맹점의 수수료 인하요구가 거세질 것이 틀림없었기 때문이다. 이에 반해 소비자 금융의 제공을 통한 이자 수익은 무수히 많은 개인을 기반으로 삼는다는 점에 있어서 새로운 수익원이 될 수 있었다.

이러한 인식을 통해, LG카드는 은행이 미처 공략하지 못한 니치 마켓을 적극적으로 공략하였다. 즉, 새로운 타겟층으로 정한 20~30대는 소득과 소비의 불균형으로 인하여 금융의 needs가 큰 계층이기 때문에 이들을 대상으로 소액의 소비자 금융상품 판매를 강화한 것이다. 당시의 은행은 까다로운 절차나 서류, 보증 등을 요구했기 때문에 이들 계층은 은행보다는 주로 친지, 지인 또는 사채 시장을 이용하는 경우가 많았다.

LG카드의 이들을 고객으로 확보하기 위하여 현금서비스와 카드대출의 판매를 적극적으로 추진하였다. 특히 정부가 현금서비스에 대한 개인별 한도 제한을 폐지했을 때, 업계 최초로 한도액을 크게 늘리기 시작하였다. 또한 카드대출도 보증이나 담보 없이 편리하게 이용할 수 있도록 대출요건을 크게 완화하였다. 이러한 조치는 결국 수년 후의 부

실채권확대로 이어지면서 카드대란 때 LG카드를 몰락하게 만든 가장 큰 원인으로 작용했지만, 단기적으로는 카드사용액, 특히 금융상품 이용액의 폭발적 증가에 따른 취급액과 시장점유율, 그리고 수익의 급격한 확대로 연결되었다.

3.2.1.3 회원모집채널의 확대

LG카드의 신규고객 확보를 위한 노력은 전국의 유통업체들과의 공격적인 제휴추진과 모집 인프라의 대폭적 강화로 나타났다. 마침 외환위기의 여파로 위기를 맞고 있던 유통업계는 이전과는 달리 LG카드가 제시하는 우호적인 조건에 귀를 기울이게 되었고, 이로 인해 LG는 미도파, 뉴코아 등과 같은 대형 백화점뿐만 아니라 전국의 수많은 중소형 유통업체들과도 전략적 제휴를 성사시킬 수 있었다. 제휴를 통해 LG는 백화점에서 자체적으로 운영하던 신용판매부서를 흡수하여, 매출채권을 인수하고 백화점의 거래고객을 모두 신규고객으로 유치할 수 있었다. 고객들에게는 기존 백화점의 무이자할부 등의 서비스 이외에 새롭게 개발된 Lady/2030 서비스를 동시에 제공하여 대폭 강화된 혜택을 제공하였다. 유통업체들로부터 시작된 전략적 제휴는 당시 코스닥열풍의 진원지였던 소위 닷컴기업들, 그리고 생명보험사 등 타금융업종의 업체들과의 제휴로 확대되었고, 이것은 고스란히 신규고객의 대폭 확보로 이어지며, LG의 영업기반을 공고히 하는 역할을 하였다.

신규 고객 증가의 또 다른 배경은 LG카드의 회원 모집 인프라의 강화에서 찾아볼 수 있다. LG는 기존의 간접 영업 조직이었던 대리점 조직을 직접 영업 조직인 설계사 조직으로 변경하였다. 설계사 조직은 철저히 실적에 따른 보수를 개인에게 직접 지급하는 시스템으로서, 지금엔 일반화되어 있지만 당시에는 설계사들의 동기를 효과적으로 자극할 수 있는 또 하나의 새로운 시도였다. 하지만 이 과정

에서 LG카드를 포함한 일부 카드사들은 소위 길거리 영업을 통해 무분별하게 회원을 확대하고자 하였으며, 이는 결과적으로 부실로 이어질 가능성이 큰 회원들의 대량유입으로 이어지게 되었다. 어쨌든 LG카드는 이러한 설계사를 통한 영업에도 큰 비중을 두어, 업계에서 가장 높은 수준의 설계사 수를 확보하고 영업에 박차를 가하였다.

3.2.2 조직관리와 문화의 변화

당시 LG카드가 추진한 새로운 조직관리와 조직문화의 개혁은 여러가지 항목으로 세분화하여 설명할 수 있는데, 본 연구에서는 이를 크게 세 가지로 구분하여 정리하고자 한다. 그것은 '젊고 강한 조직문화의 확립', '분권화를 통한 빠른 의사결정', 그리

고 '성과에 대한 확실한 보상'이다.

3.2.2.1 젊고 강한 조직

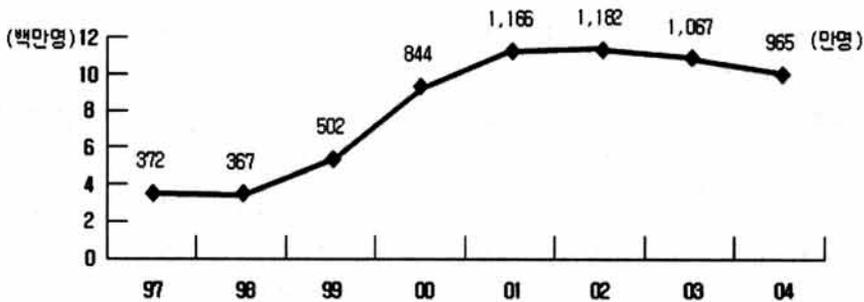
여기에서 젊다는 뜻은 단순한 신체적 젊음을 의미하는 것이 아니라 근성의 승부욕을 가진 열정적인 프로페셔널을 의미하는 것이며, 강하다는 뜻은 엄격하거나 무섭다는 것이 아니라, 역시 경쟁에서 꼭 이기겠다는 의지와 집념을 의미한다고 당시의 CEO는 설명하였다. 이러한 문화를 공유하기 위해 경영진에서는 여러가지 채널을 활용하여, 단순하지만 임팩트있는 여러가지 비유와 표현으로 새로운 조직문화의 개념과 필요성을 종업원들에게 끊임없이 각인시켰다. 또한 이러한 문화를 정착시키기 위한 구체적인 혁신이념으로 『일등, 도전, 성과』를 내세워, 매일 아침 각 부서별로 이것을 구호로 외

〈표 7〉 삼성카드 대비 LG카드의 신규발급 및 설계사 수 비교

(단위: 천매, 명; 설계사수는 각 해당기말 기준, ()는 상반기 기준)

구분		1999	2000	2001
신규발급	LG카드	2,026	4,473	5,136
	삼성카드	2,000	(1,554)	4,441
설계사	LG카드	3,628	12,044	15,162
	삼성카드	2,600	(6,000)	-

(자료 : LG카드, 2003)



(자료 : LG카드, 2003)

〈그림 3〉 LG카드 실질회원수 추이

치고 하루 업무를 시작하도록 하였다.

또한 영업부문은 4개의 지역 사업부로 나누고 규모별로 A,B,C,D의 네 등급으로 구분하여 각 규모별로 Stretch Goal을 부여하고, 부서간 경쟁을 유도하였으며, 목표를 달성할 경우 부서별로 포상도 실시하였다. 또한 지원 조직인 상담/채권/심사/TM 조직은 대규모 조직을 12~13명 규모의 S팀(Small Team)으로 구분하여 우수한 여직원들에게 수당, 평가권을 부여하며 S팀장에 임명하였고, 각 S팀들은 매일 실적을 평가함으로써 조직의 최 하단부의 직원들에게까지도 경쟁을 체질화하게 함과 동시에 그 동안 소외되고 있다고 느끼고 있었던 여성인력들을 경쟁 현장에 적극 활용하였다.

3.2.2.2 분권화를 통한 빠른 의사결정

실행력 강화를 위하여 무엇보다도 Speed가 강조되었다. 목표, 전략, 성공체험 등의 경영정보는 최 일선 영업전선까지 최대한 신속하게 전달되었다. 각 조직 및 개인의 Mission은 단순하고 명확하게 부여되었다. 영업일선의 지점장에게는 단순히 신규 회원발급 및 경쟁사 대비 시장점유율(M/S)만이 평가항목으로 부여되었고, 통합채권팀 담당자에게는 오로지 연체채권 회수율이라는 목표만이 부과됨으로써 실행력을 강화하였다. 또한 도전적인 목표를 각 조직단위 별로 수립하게 하되, 실행권한은 전적으로 실행조직에 위임하고, 과감히 인력 및 예산을 지원하되, 그에 대한 결과는 철저히 평가하였다. 당시 제휴영업팀에서 근무하며 수많은 유통업체들과의 제휴를 성사시켰던 K과장은 그때를 이렇게 회상한다.

“저는 그 시절에 일개 대리였지만 회사를 대표하여 수많은 제휴대상업체들과 협상을 하였습니다. 그들은 경쟁사가 제시한 조건보다 우월한 조건으로 제휴체결이 가능한지 의사를 타진했고, 언제나 신속한

의사결정을 원했습니다. 저는 회사에서 정해진 최소한의 가이드라인 내에서 저 자신의 판단으로 주요한 조건에 대해 합의를 이끌어내곤 했습니다. 제휴사들은 우리회사의 권한현장위임에 의한 신속한 의사결정이 제휴파트너로서 가진 가장 큰 매력 중의 하나라고 이야기하곤 했습니다.”

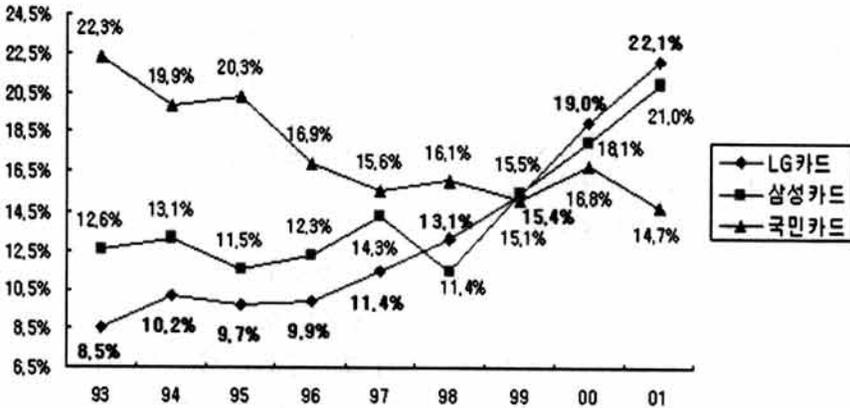
3.2.2.3 성과에 대한 보상

LG카드 보상의 기본사상은 ‘최고의 성과에 최고의 보상’이었다. 이를 위해서 LG카드는 2000년부터 전 직원들을 대상으로 연봉제를 실시하였는데, 이에 따라 경영 성과급 지급에 있어서도 부서와 개인의 평가를 연계시키되, 부서평가에 비중을 두어 차등 지급하였고, 승진급에 있어서도 평균 발탁 승진급 비율이 20%에 이를 정도로 성과가 우수한 자에 대해서는 과감한 직위/직책 발탁을 실시하여 성과주의 실현에 힘을 기울였다.

당시 LG카드의 보상정책 중 또 하나 특이할 만한 것은 정서적 보상의 측면이다. 경영층 및 관리자는 직원들에 대한 칭찬, 격려, 포상을 아끼지 않는다는 것이다. 예를 들어, 일선에서의 영업사원에게는 불시에 구두티켓, 서류가방 등이 주어졌고 그러한 작지만 정성이 깃든 선물들은 직원들에게 강한 인상을 주었다.

3.3 성과

이상과 같이 살펴본 새로운 전략과 조직문화의 혁신을 통해, LG카드는 놀라운 성장을 이룩한다. 시장 점유율은 2000년 8월에 20.4%로 크게 상승하여 업계의 실질적인 1위로 발돋움 하였고, 2002년에는 24%까지 치솟았다. 이러한 외형적인 성장과 함께 수익 또한 폭발적으로 증가하여, 2001년에는 6,500억이 넘는 당기순이익을 기록하게 되었다. (그림 4, 표 8, 참조)



※ BC카드 제외, 개인신판 + 현금서비스 누계실적 기준임 (자료 : LG카드, 2003)

〈그림 4〉 카드사별 시장점유율 추이

〈표 8〉 LG카드 취급액 및 당기순이익 추이

구분	1998	1999	2000	2001	2002
취급액	10조	18조	1052조	112조	160조
당기순이익	361억원	1,024억원	3,949억원	6,533억원	3,500억원

(자료 : LG카드 IR자료)

3.4 성과의 이면

지금까지 LG카드가 이룩한 1999년부터 2002년까지의 성장에 대해 살펴보았다. 당시 신용카드업계는 정부의 적극적인 소비진장정책과 저금리구조 등의 우호적인 외부환경 등으로 인해 성장일변도에 있었고 대부분의 업체가 외형성장에 무게중심을 두고 서로 경쟁했던 시기였다고 할 수 있다. 이런 경쟁의 틈바구니에서 LG의 약진이 두드러졌던 것은 전술한 바와 같이, 기업의 역량을 결집할 수 있었던 경영진의 능력이 큰 원인이 되었으며, 그러한 발전을 주도하고 이룩해 내었다는 역량 그 자체만큼은 평가받을 만한 부분이고, 오늘날의 기업들에 시사하는 바도 적지 않다고 할 수 있을 것이다.

하지만 이러한 극단적인 성장정책의 이면에 내재

되기 시작한 위험요인은 LG의 성장과 함께 이미 자라나고 있었으며, 결국 외부환경이 변화하면서 기업의 파국에 결정적인 요인을 제공하게 되었다. 금융업의 특성 상 판매보다는 신용관리가 더욱 중요하면서도 어려운 과제임에도 불구하고, 당장의 성과에 연연하여 이를 등한시한 것은 끝내 LG의 발목을 잡는 요인이 되었고, 특히 신용의 철저한 검증없이 20~30대에게 신용한도를 적극적으로 확대했다는 사실은 기업윤리 측면에서의 비난으로부터 자유로울 수 없는 부분이라고 할 수 있을 것이다.

다음 장에서는 이와 같이 모두가 놀랄만한 성장을 달성한 LG가 필연적으로 맞이하게 될 몰락의 과정을 살펴보도록 하겠다.

(참조 1) 관련기사: BC카드 누른 LG카드
(출처: 2002. 12 매경ECONOMY 제1184호)

올해 신용카드 업계 톱뉴스 하나를 꼽으라면 만년 1위 BC의 쇠락이다. 반면 LG가 선두를 꿰찼고 1위 경쟁에 나섰던 삼성이 '차석'에 머물렀다. 그러나 BC와 삼성은 '쉬쉬'하면서도 '기준'에 문제를 제기 하며 강하게 반발하는 분위기다. 금융감독위원회 발표에 따라 1위를 공인받은 LG는 표정관리에 돌입했다. 최근 금감위가 발표한 올 3분기 카드이용 총실적에 따르면 BC카드는 108조2451억원으로 전업계 9개사 가운데 22.0% 점유율로 3위로 하락했다. 반면 LG카드는 116조7517억원(점유율 23.8%)으로 1위에 등극했다. 삼성카드는 110조7432억원으로 라이벌 LG에 밀려 2위에 만족해야 했다. 이로써 BC카드는 회사 설립 20년만에 처음으로 업계 3위로 밀려나는 수모를 겪는 셈. (중략)

반면 LG카드측은 "시장 점유율은 물론 당기순이익에서도 5467억원으로 삼성 5089억원을 따돌려 외형과 내실 면에서 명실상부 한 1위가 됐다"고 밝혔다. 그러자 당장 삼성카드가 "받아들일 수 없다"며 자존심을 세웠다.

삼성카드 측은 "취급액 중 순수 신용카드 부문은 신판(일 시불+할부)부문인데 이는 삼성이 오히려 LG보다 3조 원 가량 높다"고 주장한다. 삼성은 연체비율 면에서도 LG보다 낮다고 주장한다. 9월말 기준 연체 비율(1일 이상)은 LG가 7.8%인 반면 삼성은 7.41%로 낮기 때문이다. 삼성 고영호 차장은 "10월말 기준으로 보면 삼성은 7.8%로 11.7%인 LG보다 훨씬 우량하다"고 LG의 약점을 파고들었다. 그러자 LG 측은 "연체비율은 30일 이상이 글로벌 스탠더드"라면서 "30일 이상으로 치면 LG가 5.7%로 삼성 5.8%보다 한발 앞서있다"고 반박한다. LG는 "객관적인 통계에서도 삼성을 제쳤다"고 말한다. 일단 9월말 현재 카드발급 숫자에서 2294만장으로 2000만장인 삼성을 10% 이상 간격을 벌렸고 카드사업 인프라인 가맹점 숫자에서도 258만개로 172 만개에 머문 삼성과 비교가 안된다고 주장한다. 반면 삼성 측은 "LG가 취급액이 많다면 총자산 규모도 앞서야 하는 데 총자산은 삼성이 많다"면서 "LG가 대환대출을 통해 자산을 돌려 취급액을 높이는 방법을 썼기 때문"이라 일격을 가한다. (중략)

그러나 정리할 필요는 있다. 현재까지 1, 2위 판단 잣대는 분명 취급 액이다. 그 점에서 LG카드가 점유율 23.8%로 1위에 올랐다는 점은 객 관적 사실이다. 다만 그 차이가 1~2% 미만이라 언제든 바뀔 수 있는 간발의 격차라는 점도 부인할 수 없다.

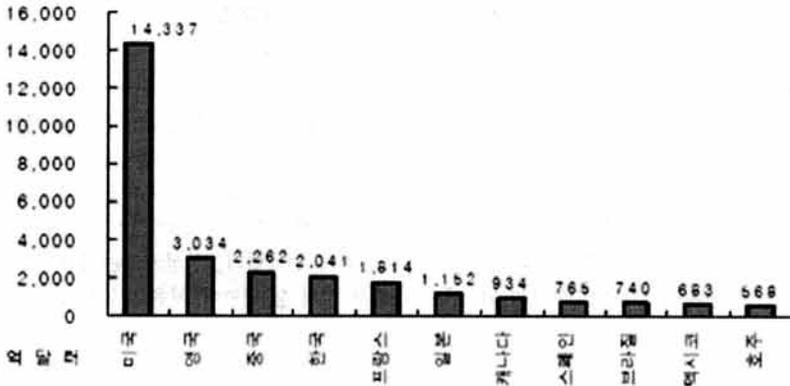
IV. LG카드의 몰락

신용카드업계는 외환위기 이후 2002년까지 성장 일변도의 길을 걸어왔다. 2002년 말 카드 발급수는 1억 480만장으로, 경제활동 인구 1인당 평균 4장 이상의 신용카드를 발급 받았으며, 신용카드 사용액은 2001년 기준 세계 4위까지 오르게 된다. 그러나 2002년 하반기 이후, 국내외 환경이 급격하게 변화하기 시작하고, 카드사의 양적 팽창에 따른 부작용이 급격하게 수면위로 떠오르면서 카드사들은 위기를 맞이하게 되었다. 더욱이 환경변화에 선제적으로 대응하지 못한 정부 및 관련 당국의 일

관성없는 일련의 정책들은 결과적으로 시장을 혼란의 소용돌이 속으로 몰고가는 추가적 원인을 제공하게 된다.

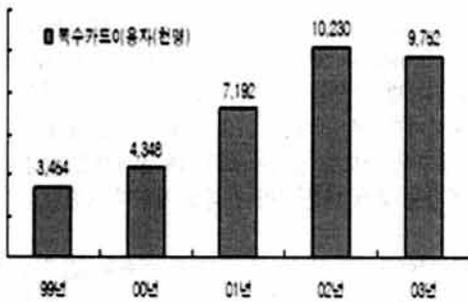
4.1 2003년의 한국경제와 카드산업

2003년에 접어들면서 북한의 NPT(핵확산금지조약)탈퇴로 한반도의 지정학적 리스크가 증가하고, 이라크 전쟁의 발발(3월~5월)로 국제정세 불안이 심화되었으며, 사스가 확산되는 등 대외적으로 여러가지 불안요인들이 발생하였다. 이러한 상황에서 한국의 무역수지는 적자로 전환하였으며(2002년 12월 이후), SK글로벌 사태(2003년 3월), 하이



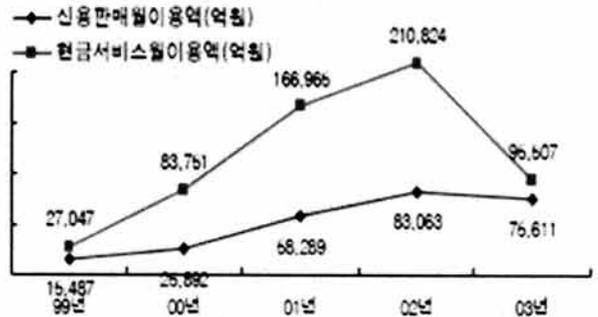
(자료 : 삼성경제연구소, 2003)

〈그림 5〉 국가별 신용카드 사용액 (2001년 기준)



(자료 : 재정경제부, 2004)

〈그림 6〉 복수카드(4개 이상) 이용자 수



(자료 : 재정경제부, 2004)

〈그림 7〉 복수카드 이용자의 카드 이용액

닉스 부실, 각종 기금 등의 추가적 부실 등으로 인해 전반적으로 소비와 투자가 위축되기 시작하였다. 이로 인해 가계소비가 크게 위축되었으며, 이러한 일련의 환경변화들은 가계대출 연체를 및 신용불량자 증가에 직간접적인 영향을 미치기 시작하였다.

한편, 외환위기 이후 은행을 포함한 각 금융사들은 기업금융의 위험부담을 줄이기 위해 상대적으로 안정적이라고 여겨지던 가계금융시장에 적극적으로 참여하기 시작하였고, 정부의 내수에 의존하는 경기부양책과 장기적인 저금리 기조까지 맞물려, 가계대출은 1997년 말 211조원에서 2002년 말

439조원으로 급증하였다. 이에 따라 GDP대비 가계 부채비율은 '98년 47%에서 '03년 67%로 급증하였다. 다음 〈표 9〉는 시중은행의 가계대출이 2000년 이후 급격히 증가함을 보여주고 있다.

특히 기존 고객기반, 영업인프라, 그리고 조달관리 등의 측면에서 상대적으로 열세에 놓여 있던 전업계 카드사들은 현금서비스 한도액을 높이고, 카드발급조건을 완화하여 소위 길거리 회원모집을 전개하는 등 공격적 마케팅을 한 바 있다. 하지만 대출 증가의 초기에는 연체발생율이 높지 않아 대부분 카드사의 수익도 급증하기 시작하였으며, 그 중 LG의 자산규모가 가장 두드러지게 확장되었음은

〈표 9〉 시중은행의 자산운영 형태별 비중추이(%)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
유가증권	15.3	17.5	27.5	28.8	27.4	27.8	25.1	23.6
가계대출	13.7	13.1	11.3	14.0	16.5	21.7	23.7	24.3
기업대출	34.8	31.6	29.5	30.2	30.6	27.5	26.6	27.3

(자료 : 삼성경제연구소, 2004)

전술한 바와 같다.

그러나 이러한 공격적 경영은 결국 단기적 성과에 급급한 극단적인 외형성장정책에 다름 아니었고, 그 결과, 신용상태의 철저한 검증 없는 카드의 대량발급과 이에 따른 과소비 현상을 초래하였다. 경제체제가 아직 선진화, 성숙화되지 못한 상황에서 소비자들의 신용에 대한 정확한 사전 이해 및 개념 없이 신용이 제대로 관리되기를 바란다는 것은 사실 지나친 기대였다. 당시 국민은행의 시장조사(2002년 11월)에 의하면, 은행, 카드사 등 금융기관이 제공하는 상품에 대해서 금융사가 자체적으로 정한 기준치 이상의 올바른 지식을 갖고 있는 소비자의 비율은 20대의 경우 3%에 불과하였다. 이런 무분별한 과당경쟁으로 인해 신용카드의 연체액은 눈덩이처럼 급속히 불어만 갔다.

이와 같은 급격한 환경변화는 근본적인 체질강화 없는 단기적인 그리고 때로는 비윤리적인 성장정책

의 끝자락에서 필연적으로 만날 수 밖에 없는 파국의 지경을 더욱 앞당기는 계기가 되었으며, 당시 정부 및 관련당국의 근시안적이고 일관적이지 못한 대응 또한 사태를 진정시키기는커녕 오히려 더욱 악화시키는데에 한 몫을 담당하였다. 우선 97년의 외환위기 이후 한동안 지속된 정부의 규제 완화 및 카드사용 활성화 정책은 과당회원모집을 규제하기 위한 2002년 3월의 영업정지 명령(LG등 3개 카드사 대상)을 계기로 급격하게 그 국면의 전환을 맞이하게 된다. 연이어 이어진 신용카드 종합대책 발표(2002년 5월)는 무분별한 카드사용으로 인한 가계부채 증가와 카드사의 부실채권으로 인한 금융시장의 리스크 징후를 발견하고 정부당국이 수립한 본격적인 대책이었다. 이 대책의 주요 골자 중 하나는 현금대출(현금서비스 및 카드로)의 비중을 전체 매출채권의 50%이내로 축소하는 것이었는데 이것은 신용카드사들이 본연의 업무인 신용판매 비

〈참조 2〉 관련기사: 신용카드 연체액 9조원 넘어

신용카드 연체액이 9조원을 넘어서고 연체율도 사상 최고치를 기록한 것으로 나타났다. 금융감독원은 지난해 11월말 현재 전업카드회사와 은행 경영 카드회사의 연체금액이 총 9조6백30억원으로 파악됐다고 2일 밝혔다. 이는 지난해 10월의 8조3천9백20억원보다 6천7백10억원(8%) 늘어난 것이다. 연체액은 정부의 가계대출 억제책이 시행되면서 계속 늘어 지난해 6월 6조2천4백60억원, 9월 7조9천2백50억원 등을 기록했다. 부문별로는 전업카드회사의 연체액이 5조6천6백30억원, 은행 경영 카드회사는 3조4천억원으로 집계됐다. - 후략 -
(한국경제신문 2003년 1월 3일 자)

울에 비해, 부대업무의 성격인 현금대출의 비중이 과다(2000년 65%, 2001년 60%)하다는 판단에서 비롯된 것이었다.

이러한 가계대출 축소정책은 카드사 및 시중은행들의 적극적인 대출 회수, 신용한도 축소 등의 조치로 이어졌는데, 이것은 정상적인 시간을 주면 갚을 수 있는 일부 선의의 소비자들에게 까지 자금 흐름 경색 현상을 야기시키는 등 경착륙의 형태로 나타났고, 이를 인식한 정부는 이후 불과 10개월 밖에 경과하지 않은 시점인 2003년 3월에 '금융시장 안정을 위한 신용카드사 종합대책'을 다시 시행하여 현금대출비중 50% 준수시한을 연장하는 등 대수 진작 정책 기조로 다시 전환하는 모습을 보여 주었다.

하지만 이와 같은 정부당국의 매뉴은, 그러면서도 상황의 변화에 따라 냉탕과 온탕을 오고가는 즉

흥적이고 일관성없는 정책은 결과적으로 카드사태의 악화에 부채질만 거듭한 모습이 되어버렸다. 특히 신용불량이 사회문제로 대두되기 시작했다는 판단하에 실시한 수 차례 신용사면 정책은 일부 개인들의 건전하고 정상적인 대출금 상환에 악영향을 미쳤고, 2003년 10월 자산관리공사의 원리금 70% 탕감 방침 발표는 연체자들의 도덕적 해이가 확산되는 또 하나의 계기로 작용하였다.

4.2 LG카드의 몰락

사실, 미국, 일본 등 금융 선진국에서도 1970~80년대에 국민 소득 1만 달러 시기를 전후하여 신용대출 급증 등의 개인신용문제가 사회적 문제로 대두된 경험을 가지고 있다. 하지만 이들 국가들에서 30~40년간에 걸쳐 장기적으로 형성된 가계 대

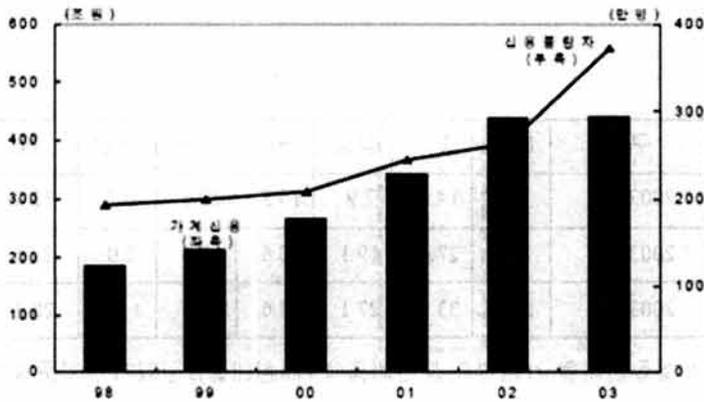
〈표 10〉 정부의 신용불량자 정책 변화

일자	주요내용	세부사항
1999. 05	현금서비스 한도철폐	
1999. 06	신용카드 사용금액에 대한 소득공제 실시	
2000. 01	신용카드 영수증 복권제도 실시	
2001. 10	신용카드 수수료 인하 유도 및 영업질서 확립방안 발표	
2002. 03	신용카드사 영업정지 및 과징금 부과	가두 회원모집행위 금지, 카드모집인 여전협회 등록, 3개 카드사(LG, 삼성, 외환) 2개월간 신규카드발급업무 정지, 국민카드사 과징금 5천만원 부과
2002. 05	신용카드 종합대책 발표	현금대출비율 50% 이내 축소, 불법채권추심금지, 대손충당금 적립기준을 은행수준으로 강화, 불법적인 카드발급 규제(가두 및 방문모집 금지)
2003. 03	금융시장 안정을 위한 신용카드사 종합대책	채권회수제도 개선 및 부실채권 매각 지원, 자기자본 확충 및 무이자신용공여기간의 단축, 영업비용 절감 및 수수료율 인상, 현금대출비율제한 준수시한 1년 연장(2004년 말까지)
2003. 10	신용카드에 대한 건전성 감독 합리화 방안 마련	현금대출비중 준수시한 2007년으로 연장, 대환대출 자산건전성 분류기준 변경, 적기시정조치 기준 완화
2003. 10	원리금 70% 탕감방침 발표(자산관리공사)	

〈표 11〉 은행 및 신용카드사의 연체율 추이

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004.4
은행	기업대출	7.3	8.0	4.3	2.9	1.9	1.8	1.9	2.6
	가계대출	3.3	7.9	3.7	2.5	1.3	1.5	1.8	2.3
	신용카드	-	-	7.8	7.5	7.3	11.8	10.5	12.0
전업카드사		-	-	-	5.2	5.8	10.9	14.1	11.9

(자료 : 삼성경제연구소, 2004)



(자료 : 삼성경제연구소, 2004)

〈그림 8〉 가계부채 및 신용불량자 추이

출 시장이 한국에서는 불과 3~4년 만에 형성되었고 그 과정에서 국내 산업은 다른 어떤 나라보다도 심한 홍역을 치른 것도 사실이다. 이러한 홍역의

맛가로 LG카드 이외에도 삼성카드는 대주주인 삼성생명 등으로부터 막대한 규모의 자금을 지원받았고 2004년 삼성캐피탈과 합병하였다. 은행계열에

〈표 12〉 카드사별 주요 위험자산 현황

(단위: 10억원, %, 연체금액 및 연체율은 1개월 이상 기준)

구분	비씨	국민	LG	삼성	외환	현대	롯데	우리	신한	계
총자산	596	10,727	17,880	15,449	4,347	3,197	314	4,066	2,212	58,789
연체금액	34	1,521	2,773	1,810	572	297	24	509	185	7,726
연체율	7.5	9.8	9.6	7.9	9.0	9.5	9.9	9.1	7.3	9.0
대환대출잔액	4	2,141	6,200	5,176	1,340	324	12	359	40	13,596

(자료 : 금융감독원, 2003년 6월 기준)

〈표 13〉 다중채무자현황

구분	LG카드	국민카드	외환카드
현금서비스채권잔액	10.6조	6.0조	3.1조
대환대출채권잔액	3.9조	1.3조	0.7조
다중채무자 채권잔액	3.4조	2.4조	1.2조

※ 다중채무자: 소위 '카드롤러막기'를 하는 채무자를 의미하며 이 표(대한투자신탁 경제연구소 자료)에서는 4장 이상의 카드로 현금서비스를 사용하는 다중채무자를 기준으로 채권 금액을 추정함

(자료: 대한투자신탁, 2003년 2월 기준)

〈표 14〉 카드사별 실질연체율 추이

구분	비씨	LG	삼성	현대	롯데	신한	계
2002.12	7.9	14.4	7.9	15.3	20.6	6.3	11.2
2003.06	8.4	27.6	19.1	16.6	13.5	8.0	22.6
2003.12	12.6	33.3	27.1	23.6	3.9	11.1	28.3

※ 실질연체율: (1개월 이상 연체금액 + 대환대출) / 관리자산 기준 총채권

(자료: 정책기획위원회 보고자료, 2008)

〈표 15〉 2003년의 카드사별 당기순이익 현황

(단위: 억원)

구분	비씨	LG	삼성	현대	롯데	신한	계
2003년	12	(55,988)	(12,988)	(6,273)	(1,153)	(898)	(77,289)

(자료: 금융감독원)

서도 카드사업을 위해 분사되었던 국민, 외환 우리 신용카드가 모은행의 사업부문으로 다시 흡수 편입되고 말았다.

이런 상황에서 카드대란이 왜 LG카드를 가장 큰 희생자로 만들었는지에 대해 좀 더 심층적으로 분석해 보도록 하겠다.

혹자는 LG의 몰락은 단순히 가장 자산규모가

큰 기업이었으니 그만큼 부실 규모도 컸을 것이고, 결국 감당할 수 있는 수준의 범위를 벗어난 연체가 발목을 잡았기 때문이라고 생각할 것이다. 물론 이것이 어떻게 보면 가장 단순하면서도 본질적인 설명일 수 있다. 하지만 이렇게 한 마디로 설명하기에는 여러가지 복잡한 내, 외부적 요인들이 얽혀, 동시에 작용하였다고 보아야 할 것이다.

무엇보다도 우선적으로 언급할 수 있는 것이 LG의 성장정책속에 내재되어 있던 문제점이다. 전술한 바와 같이 LG카드는 당시의 1금융권에서는 위험고객군으로 분류하여 영업에 소극적이었던 20~30대를 새로운 타겟 고객층으로 설정하고 이들을 대상으로 업계에서 가장 적극적인 카드발급과 금융상품판매를 전개하였다. 이러한 정책이 단기적으로 성과를 거둘 수는 있었지만 판매보다 사후관리가 더욱 중요하고 또 그만큼 어려운 금융업의 특성상, 이러한 성과는 사실상 기업의 성공과는 다른 의미일 수 밖에 없었던 것이다. 즉 근본적인 체질 강화 없는, 다시 말해 신용관리와 판매확대의 적절한 병행이 없는 규모성장은 언젠가는 반드시 불거질 치명적 위험요인을 내포할 수 밖에 없었고, 그것은 환경의 변화와 함께 즉각적으로 LG의 목을 죄어오는 요인으로 작용하게 된 것이다. LG카드는 상황의 심각성을 인식하고 2003년 중반, 영업조직을 대폭 축소하고 조직역량의 결집방향을 연체채권 회수로 돌리면서 위기를 진정시키려 하였지만, 감당할 수 없이 확대된 부실은 이미 LG카드의 힘으로는 어찌할 수 없는 규모로 커져 있었다.

당시 LG의 부실규모에 대하여 좀 더 상세하게 살펴보면, 2003년 당시, LG의 총 자산규모는 18조에 육박하고 있었는데, 그 중 1개월 이상 연체금액은 2조 8천억원으로 삼성의 1.5배 수준이었고, 특히 실질적으로 연체와 다름없는 대환대출(기존의 연체채권을 장기대출로 전환한 것) 규모는 무려 6조 2천억에 달해 이미 손 쓰기 힘든 수준으로 확대되었음을 알 수 있다. 또한 위험자산이라 할 수 있는 현금서비스의 채권잔액은 10.6조에 달했으며, 이 중 4개 이상의 카드로 소위 '돌려막기'를 하는 다중채무자의 채권잔액은 3.4조로 추정되기도 하였다. 대환대출을 포함한 실질연체율은 2002년 12월에 14.4%였고 2003년 12월에는 무려 33%를 넘는 수치를 기록하면서 사실상 파국에 이른 상

황이었음을 보여주고 있다. 이에 따라 2003년의 당기 순손실도 5조 5천 9백억을 기록하였는데, 이는 LG가 본격적으로 성장하기 시작하였던 1999년부터 2002년까지 4개년간 당기순이익의 총합인 1조 5천억의 무려 4배에 달하는 엄청난 규모였다.

마지막으로 LG의 몰락에 기름을 부었던 당시의 자본조달시장 상황에 대한 언급도 빼놓을 수 없을 것이다. 2003년 상반기부터 불거지기 시작한 외부환경의 불안과 카드사 연체율의 증가로 시장에서는 카드채 환매사태가 발발하는 등 카드사에 대한 불신이 점점 커지고 있었는데, 특히 LG카드에 대한 불신이 더욱 컸고 이것은 결국 LG의 유동성 위기와 그로 인한 몰락의 수순으로 이어지는 마지막 요인으로 작용하였다. LG의 불신이 가장 클 수 밖에 없었던 원인은 물론 살펴본바와 같이 가장 부실규모가 컸기 때문이기도 하지만 취약한 지분구조 또한 한 몫을 담당하였다. 즉, 삼성, 현대 등 다른 기업계 카드사는 지분의 50~90%정도를 그룹이 확보하고 있어, 만일의 사태에도 그룹이 최악의 상황은 막아줄 것이라는 믿음이 있었던 데 반해, LG카드의 경우는 그룹 회장 등 특수관계인 80여명의 지분율이 24.7%에 불과하여 통일된 의사결정 및 자금동원력에 의문이 제기되는 상황이었기 때문이다(정책기획위원회 정책보고서 자료 2008). 게다가 이러한 대주주의 지분율조차도 장내매각 등을 통해 점점 줄어드는 모습을 보였고, 미국계 펀드로 당시 LG의 대주주 중 하나였던 워버그핀쿠스(Warburg Pincus)도 보유지분을 대량매각하게 되자, 시장에서의 투자심리는 극도로 냉각되어 LG카드채의 신규발행은 거의 중단되기 시작하였던 것이다. 이와 같이 경영실적악화와 그에 따른 투자심리 악화로 인한 유동성 위기와 함께 LG카드는 끝내 몰락의 길에 들어서게 되었다.

V. 결론

LG카드의 외환위기 이후 새로운 관점에서의 시장 분석에 의한 전략 수립과 획기적인 신상품 개발, 그리고 젊고 강한 조직이라는 새로운 조직문화와 조직관리기법을 통해 업계에 새로운 바람을 일으키면서 2001년말, 업계 자산규모 1위로 등극한다. 그러나 그러한 영광도 잠시, LG는 사회 전반적인 신용위기 속에 몰락의 길을 걷게 되고 끝내 신한금융지주에 인수합병 되는 비운을 맞이하게 된다.

LG의 짧았던 도약의 과정을 돌이켜 보면, 우선 그 동안 특별한 고민이나 전략 없이 막연하게 남들이 하던 대로 따라 하던 마케팅 관행을 타파, 수익에 가장 큰 기여를 할 수 있는 목표고객군을 새롭게 설정하고 이들을 철저하게 분석하여 이들을 확실하게 사로잡을 수 있는 획기적인 상품을 개발하였다. 다음으로, 공격적인 전략적 제휴, 모집조직의 재정비를 통해 탄탄한 고객기반을 확립하였다. 또한, 전형적인 Top-down방식의 새로운 조직 문화 구축은 어느 누구도 쉽게 모방할 수 없는 핵심 역량으로 작용하였고, 전술한 여러 전략들이 단순한 구호에 그치지 않고 실제적으로 시장에서 힘을 발휘할 수 있는 적극적인 실행으로 이어지도록 하는 강력한 요인이 되었다.

그러나 결과적으로 이러한 성장의 과정에는 실패를 부추기는 위험요소가 도사리고 있었다. 공격적 영업을 통한 시장점유율 확대과정에서 신용관리에 그만큼 역량을 쏟지 못한 것이 비극이었다. 물론 이러한 실패의 과정에서 급변하는 외부환경, 그리고 신용카드 산업을 급격히 달구었다 다시 강제적으로 냉각시켰던 정부의 정책도 영향을 미쳤던 것이 사실이지만 결국 금융산업에서 가장 중요하면서도 그만큼 가장 어려운 신용관리에 대한 사전적이고 선제적인 역량강화 없이 가시적인 외형적 성과

에만 집착했던 방향설정상의 과오가 가장 본질적이고 중요한 원인이 되었음은 누구도 부인할 수 없을 것이다.

우리나라의 신용카드 산업 특히 LG의 사례를 통해본 과거 2000년 초의 카드업의 흥망성쇠 이야기는 현재를 사는 우리에게도 다음과 같은 끊임없는 질문들을 던져주고 있다. 과연 무기력한 기업에 활력을 주는 요소들은 무엇인가? 과도한 경쟁과 성장과정에서 위협의 씨앗이 자라고 있지는 않는가? 이를 방지하려면 어떠한 성장전략을 추구했어야 했는가? 이 모든 과정에서 정부는 어떠한 역할을 하여야 하는가? 그리고 마지막으로 단기적 성과가 아닌 장기적인 생존과 성장을 가능케 하는 진정한 경영이란 과연 어떠한 것이 되어야 하는가?

참고문헌

- 국정감사 정책자료집(2004), "카드대란, 『감독불량, 도덕적 해이』가 『신 판치』로 변질".
- 국정감사 정책보고서(2006), "외환위기 이후 금융감독정책의 문제점".
- 권순우(2002), "환경변화에 따른 향후 금융산업 구조재편 방향", 삼성경제연구소.
- 금융감독원 (2001. 5. 4.), "신용카드업의 문제점 및 개선 방안," 보도자료
- 금융감독원(2003), 2003년 3분기 신용카드사 영업실적 보도자료, 2003. 12
- 김대익(2004), "신용카드산업의 구조조정과 향후과제," 계간 신용카드, 여신금융협회, 44-55
- 김명희(2005), "우리나라 신용카드산업의 현황과 발전방향," 석사학위논문(이화여자대학교).
- 김재진(2008), "신용카드 가맹점 수수료 적정화를 위한 정책방향," 한나라당 최경환 위원 공청회 자료.
- 남상환(2005), "신용카드사의 리스크관리의 새로운 패러다임 제시," 계간 신용카드, 여신금융협회, 58-72

- 대통령자문 정책기획위원회(2008), 금융시장 안정대책, 참여정부 정책보고서, 2008
- 박덕배(2004), "신용불량자 문제와 카드사의 향후 과제," 계간 신용카드, 여신금융협회, 64-86
- 박상수(2008), "신용카드산업의 현황과 가맹점수수료의 합리적 결정방안," 경희대학교.
- 박성업(2004), "신용카드산업의 제도약을 위한 전략적 발전방안," 여신금융협회.
- 박재우(2004), "격자 잠금상황에 기인한 무리행동의 규율에 관한 연구," 석사학위논문 (연세대학교).
- 박정룡(2008), "신용카드 경제학," 스마트 비즈니스, 49-58
- 박창균(2010), 1997년 경제위기 이후 가계신용 증가와 정책대응에 대한 평가, 한국경제의 분석, 16(1), 2010년 4월
- 박철순(2000), "1등을 추월한 꼴찌," 서울대학교.
- 변양호(2004), "한국의 금융위기 극복과정과 교훈," 재정경제부.
- 삼성경제연구소(2002), "경제동향프리프 제265호".
- 삼성경제연구소(2002), "소매금융시장의 확대와 시사점".
- 삼성경제연구소(2003), "2003년 한국 경제의 회고와 과제".
- 삼성경제연구소(2003), "경제동향프리프 제310호".
- 삼성경제연구소(2003), "경제동향프리프 제346호".
- 삼성경제연구소(2003), "신용사회 정착을 위한 제언".
- 삼성경제연구소(2003), "한국경제의 위기극복 과정과 교훈".
- 삼성경제연구소(2004), "한국의 금융현실과 금융효율화를 위한 과제".
- 송정욱(2003), "신용카드 수수료의 구조적 문제점과 개선방안에 관한 연구," 석사학위논문 (단국대학교).
- 여신금융협회, <http://www crefia.or.kr/>
- 우리금융그룹(2005), "신용카드산업 환경분석"
- 유건(2002), "신용카드업의 현황 및 전망," Special Report 1, Korea Investors Service
- 윤지영(2003), 신용카드산업: 다중채무자 정리 등으로 상각을 부담 지속, 산업분석, 대한투자신탁 경제연구소
- 이기진(2008), "신용카드 상품 선호도의 변화에 따른 마케팅 대응 전략," 석사학위논문 (단국대학교).
- 이상민(2005), "신용카드사의 장기수익력 확보를 위한 제언," 계간 신용카드, 여신금융협회, 24-41
- 이혁준(2004), "Special Report: 신용카드업계 최근현황 점검," Nice Credit.
- 장현기(2005), "신용카드업 현황 및 발전과제," 계간 신용카드, 여신금융협회, 6-23
- 정찬우(2004), "국내카드산업의 발전과정과 시사점," 계간 신용카드, 여신금융협회, 30-51
- 조중연(2004), "신용카드산업의 현황 및 발전방향," 하나경제연구소.
- 최진욱(2008), "사례분석을 통한 제조업체의 제2금융권 진출의 시사점," 석사학위논문 (연세대학교).
- 한원중(2002, 7. 31.), 서바이벌 경쟁에 직면한 카드산업, 동향자료, LG경제연구소
- 홍현표(2005), "우리나라 신용카드산업의 현재와 미래," 계간 신용카드, 여신금융협회, 42-67
- Jay b. Barney, William S. Hesterly (2008), 신형덕역, 전략경영과 경쟁우위 2nd edition, 시그마프레스.
- LG경제연구소(2003), "카드산업의 주요 이슈와 전망," LG경제연구소.
- LG카드(2006), "LG카드에 대한 이해".
- LG카드 IR자료, www.shinhancard.com

The Rise and Fall of LG Card

Seung Nyun Choi* · Woonghee Lee**

Abstract

LG Card Co., Ltd. has been a minor player in Korean credit card industry since it entered this business by acquiring Korean Express in 1988. At the beginning, it was nothing but a small company which managed to survive thanks to the favorable macroeconomic condition in Korea. After financial crisis in 1998, however, LG experienced a dramatic history of extension when new CEO launched bold strategic initiatives. Within a couple of years, LG Card became the number one company in Korean credit card market, which was growing extremely fast due to favorable government regulation. However, the victory did not last more than three years. Due to the changes in government regulation which tried to curb over-heated market, major companies such as LG card collapsed. Finally, the ill-fated LG Card was sold to Shinhan in 2006. This study aims to give light on this dramatic case, focusing on the period of 1998~2003, during which LG Card experienced both growth and failure. After outlining and analyzing credit card industry, this study investigates such issues as what was the most critical factor that led the growth of LG Card, what caused the drastic decline right after that. As a result, this paper intends to provide useful lessons and implications on the rise and fall of a giant credit card company during the period of 1998~2003, to both practitioners and academics alike.

Key Words: LG Card, Credit Card Industry, Strategic Management, Leadership, Organizational Culture, Two-sided Market

* Ph. D. Candidate, School of Business, Hanyang Univ.

** Associate Professor, School of Business, Hanyang Univ.

〈Teaching Note〉

LG카드의 성장과 몰락

Synopsis

본 사례 연구는 1988년 신용카드 업계에 진출한 LG카드가 1998년의 외환위기를 기점으로 급격한 성장을 이룩하여 2001년말 업계의 패권을 장악하고, 그로부터 단 2년도 채 되지 않아 다시 급격한 몰락의 길을 걷는 과정을 설명하고 분석하였다. 사례에서 언급한 바와 같이, 한 기업의 내적 상황과 외부환경의 변화는 그 기업의 급격한 성장 또는 쇠퇴의 원인으로 작용할 수 있으며, 이러한 과정 속에서 우리는 수많은 교훈과 시사점을 얻을 수 있다.

본 사례를 이해하기 위해서는 우선 우리 경제에 없어서는 안 될 중요한 축으로 성장한 금융산업인 신용카드업에 대한 기본적인 이해와 지식이 필요할 것이다. 이에 따라 국내 신용카드 산업의 개요와 특성을 살펴보고, 국내 카드사 현황 및 카드사의 수익구조를 고찰해 보았다.

다음으로 외환위기 이후 국내 신용카드산업의 발전과 함께, LG카드가 기록적인 속도로 성장을 거듭하여 업계 최정상에 오르는 과정을 살펴보고, 이것을 가능하게 만든 요인을 전략적 측면과 조직문화의 측면에서 분석하였다. 이 과정에서 전략적 목표고객군의 선정과 상품개발, 기업의 핵심역량, 최고경영자의 리더십, 과감하고 공격적인 의사결정 과정 등에 대한 언급이 이루어졌다.

또한 이후 급격한 외부환경과 정부정책의 변화를 살펴보고 이것이 신용카드사들에게 어떠한 과정을

거쳐 위기로 작용하게 되었는지를 분석하였다. 또한 왜 유독 LG카드가 이러한 환경의 급변을 끝내 극복하지 못하고 몰락하게 되었는지에 대해서도 고찰해 보았다.

Teaching point

- 신용카드 산업에 대한 이해를 높인다.
- 양면시장의 개념을 이해하고 이를 신용카드산업에 적용시킨다.
- 신용카드사의 핵심역량에는 어떠한 것들이 있는지를 신용카드 산업의 특성과 결부시켜 생각해 본다.
- LG카드가 성장할 수 있었던 원인을 분석하고, 특히 이것을 코스트 리더십 전략, 차별화 전략, 그리고 기업의 핵심역량의 관점에서 고찰해 본다.
- 최고경영자의 강력한 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향을 긍정적 측면과 부정적 측면으로 구분하여 생각해 본다.
- 근본적인 체질강화 없는 극단적 성장전략의 위험성을 금융업에 있어서의 위기관리능력의 중요성과 함께 생각해 본다.

〈Assignment Question 1〉

신용카드 산업의 주요 Player들은 누구인가? 신용카드 산업은 소위 양면시장(Two-sided Market)이라고 볼 수 있는가?

Analysis

양면시장(two-sided market)은 하나의 상품에 대해 둘 이상의 시장참여자가 상호간 네트워크 편익을 발생시키는 시장을 의미하며 일반적으로 다음의 세 가지 조건을 만족시킨다.

- 한 기업이 상이한 두 가지 형태의 수요자를 동시에 만족시킴
- 네트워크 효과가 존재할 수 있음
- 네트워크 외부성을 시스템 내부에서 흡수하기 위한 중개기관이 필요함

신용카드 시장은 양면시장의 한 예로서, 가맹점에서 카드를 이용하는 카드사회원의 수가 많아질수록 가맹점의 시장가치는 높아지고, 역으로 카드 사용자의 수가 증가하여 해당카드를 취급하는 가맹점이 늘어날수록 카드의 가치도 높아진다.

양면시장의 가격구조는 두 소비자, 즉 카드산업의 경우 신용카드 회원과 가맹점에 어떤 방식과 비율로 비용을 배분하는지에 의해 결정되며, 이 때 양자의 이해관계를 동시에 고려하여 양측 모두가 수용할 수 있는 적절한 비용의 배분이 필요함은 두 말할 여지가 없다. 만약 카드 회원에게 부과되는 연회비나 각종 수수료(할부 수수료, 현금서비스 수

료 등) 비중이 낮거나, 부과되는 비용에 비해 과도한 부가 서비스가 제공되고, 이에 따른 비용을 보전하기 위하여 가맹점 수수료를 높게 책정한다면, 이는 가맹점의 불만을 야기하게 되고 때로는 시장에서 이탈하는 결과로 이어질 수도 있다(간혹 불거지고 있는 카드사와 대형할인점간의 가맹점 수수료 분쟁사례 등). 반대로 가맹점 수수료를 낮추기 위해 회원에게 제공되는 서비스를 축소한다면, 이것은 회원의 탈퇴로 이어져 결과적으로 카드사의 수익감소로 이어지는 문제점이 발생하게 된다. 우리나라의 경우, 카드시장 구조상 가맹점의 이탈은 쉽지 않기 때문에 카드사는 자사카드의 수요를 증가시키기 위해 카드회원들에게 부가서비스를 확대하고, 반면에 가맹점 수수료는 높게 유지하려는 정책을 사용하는 경향이 크다고 할 수 있다.

〈Assignment Question 2〉

1998년~2002년의 기간 중, LG카드의 경쟁우위구축전략을 원가우위전략과 차별화전략의 관점에서 분석해 보시오.

Analysis

코스트 리더십 전략을 수행하는 기업은 경쟁 기

〈 양면시장의 시장구조 〉



업보다 원가를 낮춤으로써 우위를 획득하는 데에 초점을 둔다. 신용카드사의 경우 그들의 원가를 차지하는 것중에 가장 중요한 것이 조달금리이다. 가맹점에게 카드 결제에 대한 대금을 지급하고, 현금이 필요한 회원에게 현금서비스와 카드를 제공하는 등, 신용카드사의 운영에는 막대한 자금이 필요하게 되고, 카드사는 이러한 자금의 조달을 위해 회사채를 발행하거나, 자산담보부채권을 발행하는 등 다양한 방법을 활용하고 있다. 그런데 은행계 카드사는 고객의 예금을 일부 운용자금으로 활용할 수 있어, 전업계 카드사에 비해 조달금리면에서 우위에 있는 입장이다. LG카드도 초기에는 은행계 카드사에 비해 이러한 경쟁열위에 빠져있었다.

그럼 LG는 어떻게 경쟁열위에서 경쟁우위로 돌아서게 되었는가? LG는 어떻게 금리차원의 경쟁열위를 극복했는가? 그 답은 LG가 낮은 금리(원가우위)에 치중하는 대신 차별화 전략에 먼저 초점을 맞춘데에 있다. 사례를 통해 알다시피, LG는 차별화된 상품과 서비스의 지속적인 개발 등으로 시장 점유율 1위에 오르게 되었다. 이렇게 시장지위가 높아지게 되면 회사채를 좀 더 낮은 금리로 발행할 수 있게 된다. 이것은 회사채 시장에서 그만큼 회사의 위험도를 낮게 평가한다는 의미이다. 신용카드사는 막대한 운영자금을 필요로 하기 때문에 단 1%의 조달금리 하락도 엄청난 효과를 유발할 수 있다. 이런 측면에서 LG카드는 차별화 전략을 통한 시장지위 상승, 그리고 그에 따른 조달금리 하락이라는 선순환 효과를 누릴 수 있었다.

한편, 차별화 전략이란 기업들이 다른 기업들의 제품이나 서비스에 대해 구매자가 인식하는 가치보다 더 높은 가치를 구매자를 위해 창출함으로써 경쟁 우위를 획득하려는 전략을 의미한다. LG카드가 획기적인 신상품을 시장에 내놓은 2000년의 소비자에게는 신용카드란 단지 물품의 대금을 결제하는 플라스틱 조각 그 이상의 의미를 갖지 않는 경우가

대부분이었다. 이러한 상황에서 LG카드의 Lady/2030카드 는 기존에 그 유래를 찾기 힘든 파격적인 서비스를 탑재하고 있었다. 이것은 회원의 라이프스타일과 그에 따른 needs를 치밀하게 파악하고 분석한 결과이다. 이 상품의 출시 이후 LG카드 회원에게 신용카드란 보다 나은 삶의 동반자로 자리매김하기 시작하였고, 이러한 인식의 변화는 폭발적인 회원의 증가라는 결과로 이어졌던 것이다.

(Assignment Question 3)

LG가 외환위기 후 급속히 성장한 이유를 설명하시오.

Analysis

본 사례를 읽으며 학생들은 다양한 종류의 핵심역량을 떠올리게 될 것이다. 예를 들어 일부 학생들은 LG가 시도한 새로운 카드 서비스를 핵심역량으로 꼽을지 모른다. 하지만, 새로운 카드 서비스에 대한 아이디어는 그것이 아무리 기발한 것이라 할지라도 “발설하는 순간 상식이 된다.” 예를 들어, LG카드가 개발한 Lady/2030카드는 당시의 관점에서 볼 때, 획기적인 상품이었지만 단기간에 경쟁사들이 모방할 수 있는 것들이었다. 물론 그럼에도 불구하고 LG카드는 신상품 출시 후 약 2~3년간 지속적으로 경쟁사보다 우위에 설 수 있었다. 그리고 환경변화의 파고가 거세지자 속절없이 추락하고 말았다. 이러한 일련의 과정을 지켜볼 때, 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위한 카드회사의 핵심역량은 단순히 새로운 서비스에 있다고 말할 수 없을 것이다. 왜냐하면 새로운 서비스는 경쟁자의 눈에 금세 띄게 마련이고 항상 모방이 쉽기 때문이다. 이렇게 쉽게 모방이 되지 않는 핵심역량으로 여기서는 두가지를 제시하고자 한다.

이런 관점에서 LG카드의 성장의 가장 큰 동력으로 작용하였던 것은 조직 문화라고 할 수 있다. LG카드의 임직원들은 그 어느 누구보다 열정적으

로 본인의 직무에 최선을 다했던 것으로 보여진다. 이러한 문화는 명확한 비전의 설정, 최고경영자와 임직원간의 지속적인 커뮤니케이션, 성과에 대한 확실한 보상 등 여러가지 요인들이 조화를 이룰 때에만이 가능한 것이며, 특히 방대한 조직규모에 비해 상대적으로 짧은 연륜을 가지고 있는 국내 신용 카드사들은 단 기간에 이러한 특유한 조직문화를 모방하기가 쉽지 않았을 것이다.

다음으로는 최고경영자 요인을 생각해 볼 수 있다. 당시 LG카드가 표방하였던 “젊고 강한 조직문화”는 최고경영자의 적극적인 의지로 인해 완성되었다. 특히 조직의 규모가 방대한 LG카드와 같은 기업에서 이와 같은 최고경영자의 강한 리더십이 없이 단기간에 조직문화의 변화, 발전을 기대한다는 것은 사실상 불가능에 가깝다. 또한 최고경영자가 설령 이러한 의지를 가지고 있다 하더라도 조직을 장악하는 역량이 부족할 경우 쉽게 변할 수 없는 것이 조직문화이기도 하다. 이런 측면에서 강력한 리더십을 가진 최고 경영자가 조직의 발전을 위해 긍정적인 방향을 제시하고 독려할 경우, 조직은 극적으로 발전할 수 있다는 것을 LG카드의 사례를 통해 배울 수 있다.

그러나, 본 사례를 통해 살펴본 바와 같이, 최고경영자의 리더십이 반드시 긍정적이라고만 할 수는 없는데, 특히 미래와 변화에 대한 예측과 대비는 아무리 뛰어난 역량을 갖춘 CEO라 하더라도 완벽하게 할 수는 없는 것이기 때문이다. 조직의 위험을 대비하기 위한 최선의 방법은 다양한 의견과 지혜를 한데 모으는 일일 것이다. 하지만 최고경영자의 독단적 판단에 대해 견제할 수 있는 세력이 사내에 없다면, 그 회사는 예상하지 못했던 급격한 환경의 변화 등을 맞이할때 커다란 위험에 봉착할 위험에 항상 노출되어 있다고 할 것이다.

결론적으로 CEO의 강한 리더십은 조직의 발전을 위해 반드시 필요한 부분일 수 있지만, 동시에

이를 견제할 수 있는 제도적 장치, 그리고 윤리의식에 기초한 건전하고 균형잡힌 성장정책이야말로 조직의 지속적인 생존과 발전을 위한 필수불가결한 요인이라 할 수 있겠다.

〈Assignment Question 4〉

LG가 몰락한 핵심적 요인은 무엇인가?

Analysis

가장 핵심적인 요인은 무엇보다도 LG카드 자체 내에서 찾아야 할 것이며, 구체적으로는 외환위기 이후 확장일변도의 경영정책 속에서 신용관리능력에 대한 투자를 소홀히 한 점을 들 수 있다. 이것의 결여로 인해 LG카드에는 언젠가는 반드시 불거질 수 밖에 없는 부실요인이 내재되어 있었으며, 환경이 변화하자 결국 몰락하게 되었다. 여신금융업에서의 상품 판매가 가지는 의미는 제조업의 그것과는 본질적으로 현저한 차이를 가진다. 고객은 대부분 금융에 대한 needs를 가지고 있다. 상품의 판매가 제조업에 비해 수월한 이유이다. 그러나 제조업체의 수익은 일반적으로 상품 판매와 동시에 발생되지만, 여신금융업은 고객이 상품을 구매한 이후 상대적으로 긴 시간이 경과하면서 원금과 이자를 상환할 때 수익이 발생한다. 따라서 여신금융업체들은 상품 판매 못지 않게 매출채권의 회수가 중요한 문제가 된다. 하지만 이것은 판매 시점에 미리 알 수 있는 문제가 아니기 때문에 과거의 데이터를 가지고 고객의 위험도를 미리 예측하여 어느 정도의 한도를 얼마의 가격(금리)에 제공해야 할지 의사결정을 하게 된다. 고객의 위험도를 사전에 정교하게 예측하는 능력은 쉽게 습득되거나 모방할 수 있는 문제가 아니며, 금융기관의 수익에 직접적인 영향을 주는 중요한 요인이 된다. 또한 2003년의 사태에서 절감하였듯이, 경우에 따라서는 기업의 생사여부를 좌우하는 중요한 요인으로

작용할 수 있다. 따라서 신용관리력은 여신업체의 경쟁우위 확보를 위한 주요한 핵심역량이 될 것이다.

특히 LG카드의 경우 외환위기 이후 20~30대를 새로운 타겟층으로 하면서 현금서비스 등의 금융상품 판매를 업계내에서 가장 적극적으로 확대함으로써 외형성장을 이루어냈기 때문에, 여기에서 야기될 수 있는 위험요인에 대한 사전관리에 어떠한 경쟁업체보다도 더욱 역량을 기울였어야 했다는 점이 지적될 수 있을 것이다.

또 한가지 언급할 수 있는 부분으로 정부의 책임을 들 수 있다. 정부는 경제성장을 위해 소비를 진작시킨다는 명목하에 신용카드사업을 의도적으로 키웠다고 볼 수 있다. 어느 정도 적정한 규제가 요구되는 사업에 기업에게는 자기자본의 10배에 해당하는 사채를 발행하는 것을 허락해 주고, 개인에게는 현금서비스 사용한도 철폐를 풀어놓자 기업간 과당경쟁이 생기고, 소비자들의 소비심리를 자극하여 신용불량자를 양산하였으며 수많은 가정을 파탄의 지경까지 이르게 하였다. 또한 가맹점 공동 이용제, 카드사용에 따른 소득공제와 복권제 실시, 사업자 의무가맹제 등의 조치도 이 산업에 폭발력을 더했다고 볼 수 있다.

LG의 성장도 사실 이러한 정부의 시책하에 이루어질 수 있었던 것이다. 정부는 문제가 확대되자 또 다른 방향에서의 악수를 둔다. 예를 들어 정부가 대출자산과 신용판매/할부금융리스 자산의 비율을 1:1로 맞출것을 신용카드사에게 요구한 것은 업계의 수익구조를 악화시킨 주범중의 하나였던 것이다. 이렇듯 온탕과 냉탕을 오가면서 LG와 같은 신용카드 업체는 급등과 몰락을 경험하게 되었던 것이다.