

비씨카드의 매입프로세싱 해외진출 사례

이 준 서*
유 창 조**

본 연구는 BC카드의 매입프로세싱 솔루션에 대한 해외 수출사례를 살펴본다. 즉 파트너선정, 입찰제안, 방문실사, 현지실사, 계약협상, 계약체결 등 솔루션 수출과 관련된 전 과정을 자세히 설명함으로써 향후 해외진출을 모색하고 있는 국내 신용카드사를 포함한 금융기관에 대해 시사점을 제공한다.

BC카드의 국내 카드시장의 성장이 한계에 도달했다고 판단, 글로벌 시장에 대한 진출을 모색해 왔으며 세계 5위 인구 대국이자 1인당 카드사용율이 비교적 낮은 인도네시아를 타깃국가로 선정하였다. BC카드의 인도네시아 최대은행인 Mandiri은행을 사업파트너로 선택하고 2013년 Mandiri은행이 발주한 신용카드 업무역량 강화 프로젝트에 응찰, 세계적인 결제프로세싱 9개 기관과 경쟁을 펼쳤다. BC카드의 국내에서 이미 활용하고 있던 변형된 4 당사자 결제시스템을 기반으로 카드사업 역량과 선진화된 ICT기술을 강조하며 2014년 최종 우선협상대상자로 선정되었다. 이후 계약협상 과정을 거쳐 2016년 합작법인인 MTI를 설립했으며 2017년 2분기부터 승인중계 및 매입 프로세싱, 가맹점 모집 및 단말기 관리, 그리고 가맹점 점점 부가서비스를 시행해 나갈 계획이다.

본 사례 연구는 국내 영업에서의 수익성 악화로 해외진출을 모색하고 있는 신용카드사들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 먼저 영업자체가 아닌 카드영업과 관련된 하부 비즈니스 솔루션을 수출대상으로 삼았다는 점이다. 또한 개방형 결제구조에 비해 다소 후진적인 변형된 4당사자 결제시스템을 수출, 객관적으로 경쟁력을 상실한 솔루션이라고 하더라도 활용 가능한 적정 환경을 찾아 이를 정착시킨다면 새로운 가치창출이 가능하다는 것을 증명하였다. 이와 함께 프로젝트 위탁기관의 요구수준 이상의 솔루션 제공, 성실성, 진실성 등 카드사가 해외진출 시 취해야 할 기본적인 대응전략에 대한 방향성을 제시했다고 볼 수 있다.

주제어: 신용카드, 매입프로세싱, 결제구조, 해외진출

1. 서론

신용카드사들의 영업환경이 갈수록 악화되고 있다. 카드사들의 수익 증가율은 지속적으로 하락하고 있는 반면 비용 증가율은 상승하고 있다. 신용카드사 전체의 수익 증가율은 2011년 이전까지 연 20% 이상이었으나 '12년 이후에는 연 3.4%로 급감하였다.¹⁾ 반면 비용은 '12년 이후 6.2%의 성장률을 기

록하면서 카드사들의 수익성은 갈수록 악화되고 있다. 또한 매년 10% 이상 증가세를 보이던 카드이용 실적도 '15년의 경우 519조원으로 전년에 비해 4% 성장하는데 그쳤으며 현금서비스 이용실적은 52조원으로 전년대비 오히려 5조원 감소했다. 더구나 그동안 과다하다고 지적되었던 가맹점에 대한 수수료가 정상화되어가는 과정에서 카드사들은 수수료 인하경쟁을 펼치고 있고, 금융당국의 중금리 대출 활성화 정책으로 시장 경쟁은 심화되고 있으며, 미국

논문접수일: 2017. 01. 12. 게재확정일: 2017. 02. 02.

* 동국대학교 경영학과, 교수(juyi@dongguk.edu) 제1저자

** 동국대학교 경영학과, 교수(yoo@dongguk.edu)

1) 2017년 카드업 전망, 2016, 여신금융연구소

의 기준금리 인상으로 카드대출자들의 부채상환능력 하락가능성에 따른 자산 건전성 우려 등 향후 시장 전망도 어두운 상황이다.

특히 신용카드사 중 BC카드는 그 태생적 한계로 인해 이 같은 시장환경 변화에 그대로 노출되어 있는 상황이다. 즉 직접적인 카드발급사가 아닌 회원 발급사들의 가맹점관리, 대금결제업무, 대금정산업무 등을 수행하며 수취하는 업무대행 수수료가 수익의 대부분을 차지하고 있는 BC카드는 카드발급사가 정산수수료를 결정하는 현재의 수수료 체계에서 마땅한 해결책을 찾지 못하고 있다. 더구나 BC카드는 지난 '11년 KT그룹사로 편입됨에 따라 기존 회원사들이 지분을 매각하였고 또한 회원사들이 자체 결제를 구축하는 등 대행업무의 규모가 축소되면서 성장이 한계에 도달했다는 평가이다.

이에 따라 BC카드는 최근 글로벌 사업을 확대하고 핀테크 시장을 선도하여 신규 수익모델을 발굴하며 그룹 내 시너지를 확대한다는 전략 하에 사업다각화를 추진해오고 있다. BC카드는 사업다각화의 일환으로 2011년부터 해외진출을 모색해왔으며 최근 소기의 성과를 달성한 것으로 밝혀졌다. 즉 국내 금융사 중 처음으로 인도네시아 카드시장에 매입프로세싱 솔루션을 수출, 새로운 비즈니스 모델을 창출하였다. BC카드는 인도네시아 최대은행인 Mandiri 은행과의 협업을 통해 MTI(Mitra Transaksi Indonesia)라는 현지법인을 설립, 2017년부터 카드매출 전표의 매입, 거래 승인, 중계 및 정산업무를 포함하는 매입프로세싱 사업을 시작하기로 했다. MTI는 이 같은 승인중계 및 매입프로세싱업무 이외에 가맹점 모집이나 단말기 관리, 가맹점 점점 부가서비스 등을 제공할 계획이다.

BC카드는 이 같은 매입프로세싱 솔루션을 수출하기 위해 3~4여년에 걸쳐 치밀한 계획과 노력으로 세계 유수의 관련 업체들과의 경쟁에서 프로젝트를 수주하는 성과를 이룩했으며 해당 프로젝트에 대한

진행과정이나 대응 측면에서 최적의 전략을 구사, 바람직한 해외진출의 교본으로 평가받고 있다. 따라서 본 연구에서는 BC카드의 인도네시아 진출사례 분석을 통해 국내 카드사들의 해외진출 방향성을 모색하고자 한다. 즉 파트너 선택, 입찰제안, 방문실사, 현지실사, 계약협상, 계약체결 등 프로젝트 수주를 위한 각 단계별 과정에 대해 상세하고 심도있는 분석을 통해 BC카드의 인도네시아 진출 성공요인을 도출하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 신용카드 거래 프로세스 및 개방형 폐쇄형 등 신용카드 결제시스템을 살펴본다. 3장에서는 BC카드의 연혁 및 현황, 인도네시아 카드시장, 제안모델, 추진경과, 특장점 및 시사점, 향후전망 등을 통해 BC카드의 인도네시아 진출 사례를 자세히 기술한다. 4장에서는 결론 및 시사점을 도출한다.

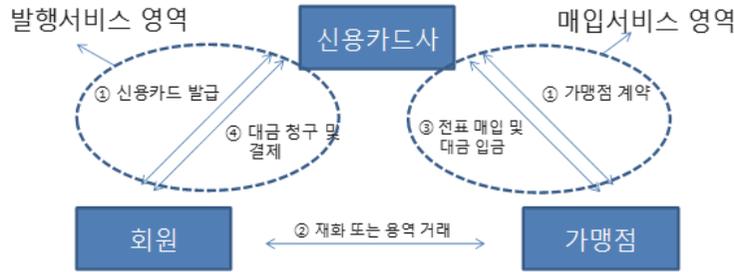
II. 신용카드 거래 프로세스 및 결제시스템

2.1 신용카드 거래 프로세스

2.1.1 기본 거래구조

인도네시아에 진출한 BC카드의 매입프로세싱 솔루션의 의미를 파악하기 위해서는 우선 신용카드 거래의 기본 프로세스에 대한 이해가 선행되어야 한다. 신용카드 거래는 국내시장 기준으로 볼 때 크게 세 종류의 시장참여자에 의해 성사된다. 즉 카드회원, 가맹점, 신용카드사들이 <그림 1>과 같은 상호관계를 통해 거래를 하면 그에 따른 자금흐름이 이루어진다.

먼저 카드회원 및 가맹점은 신용카드사와 신용카드 취급에 대한 기본적인 계약을 통해 신용카드를



〈출처: 비씨카드, 2013〉

〈그림 1〉 신용카드 거래 프로세스

발급받고 가맹점 계약을 체결한다. 신용카드를 발급 받은 회원은 신용카드 취급을 약속한 가맹점에서 신용카드를 제시하고 재화나 용역을 구매한다. 구매 거래가 이루어진 후 신용카드사는 가맹점으로부터 전표를 매입하고 가맹점과 약정한 일정 비율의 가맹점수수료를 제외한 판매금액을 가맹점에 지급한다. 신용카드사는 또한 회원과 사전에 약정한 방법에 따라 이용대금의 결제를 요청하고 회원은 이를 결제함으로써 거래가 종료된다.

2.1.2 발행서비스와 매입서비스

신용카드의 기본 거래 프로세스 중 가장 기본적인 기능인 지급결제와 관련된 카드서비스는 크게 발행서비스(Issuing Service)와 매입서비스(Acquiring Service)로 구분된다.

발행서비스는 카드 발급과 관련된 업무이며 매입서비스는 카드망을 제공하고 정산하는 프로세스를 제공하는 업무이다. 즉 발행서비스는 〈그림 1〉에서 신용카드사와 회원간의 관계와 관련된 영역으로 회원의 신용상태를 확인하고 점검하여 가입자를 선정하고 신용을 제공하며 카드를 직접 발급하는 서비스를 의미한다. 반면 매입서비스는 〈그림 1〉에서 신용카드사와 가맹점간의 관계와 관련된 영역으로 가맹점으로부터 매출전표를 매입하여 이를 신용카드사에

게 제공하며, 신용카드사로부터 대금을 수취하여 가맹점에 지급하는 서비스를 의미한다.

발행서비스 업무는 다시 상품개발 및 홍보, 고객 모집 및 심사, 카드발급 및 배송, 회원청구 및 안내, 회원관리 등 다섯 가지로 구분할 수 있다. 상품개발 및 홍보는 카드상품 기획이나 개발 운영, 브랜드나 상품 홍보, 마케팅 운영 등을 포함하며 회원관리는 리스크 평가나 관리, 연체관리, 회원정보 통합관리 등을 포함한다.

매입서비스 업무는 발행서비스 업무보다 다소 복잡하며 가맹점 모집 및 관리, 거래승인, 매출데이터 처리 및 가맹점 입금·정산 등 세 가지로 구분할 수 있다. 가맹점 모집 및 관리는 신규 가맹점의 모집, 심사, 계약체결, 등록업무와 가맹점 수수료 책정 및 가맹점의 리스크를 관리해 주는 업무이다. 거래승인 업무는 단말기를 개발 운영하며 거래승인을 중계하는 업무를 의미한다. 거래승인 중계란 가맹점 단말기로부터 거래승인 요청을 접수하며 회원의 사고자 여부나 한도 검색을 통해 가맹점에게 최종적으로 거래승인을 통보하는 것이다. 매출데이터 처리는 매출전표나 전자결제매출데이터의 전자적 매입 등 거래데이터를 접수하고 매출자료를 심사하여 불량매출시 반송하는 등 매입을 확정하는 것을 의미하며 가맹점 입금·정산은 신용카드사로부터 결제대금을 회수하여 가맹점수수료 공제 후 가맹점에 입금 처리하

는 것을 의미한다.

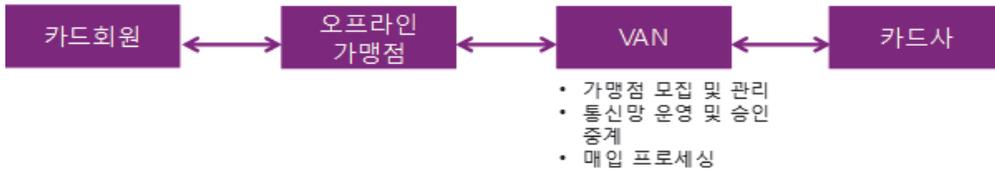
2.1.3. VAN 및 PG 사업자

VAN(Value Added Network)과 PG(Payment Gateway) 사업자는 신용카드의 기본 거래 프로세스에서 하부 인프라 역할을 수행한다.

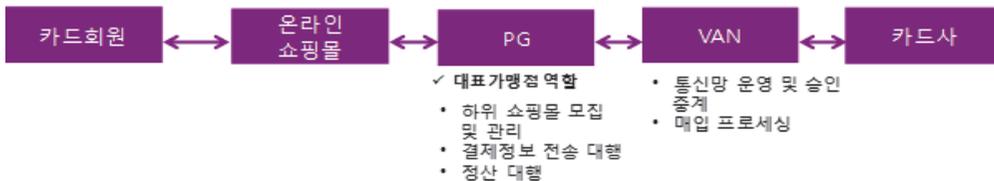
VAN사는 전기통신사업법상의 부가통신사업자로 <그림 2>와 같이 카드사와 가맹점 간에 통신망을 구축하여 신용카드사와 가맹점 사이에서 매입서비스 업무의 일부인 가맹점 모집 및 관리, 통신망 운영 및 승인 중계, 매출전표 매입 등의 업무를 수행한다. 즉 VAN사는 신용카드 오프라인 가맹점을 모집하고 가맹점에 결제단말기와 VAN망을 제공한다. 고객이 가맹점에서 카드를 이용하여 물품을 구입하면 해당 고객의 카드를 조회하고 승인하는 서비스를 제공하며 가맹점의 매출전표를 매입하여 카드사에게 전달한다. 2015년 말 현재 17개의 VAN사가 존재하고

있다.²⁾

PG는 전자지급결제대행사로 VAN사의 역할 중 가맹점 모집 및 결제 단말기 제공 등을 온라인 환경에 구현하여 전자상거래를 성사시키는 역할을 한다. 즉 PG는 소형 온라인 쇼핑몰 등을 통한 전자상거래에서 구매자로부터 대금을 수취하여 대금이 전자상거래 사업자에게 최종적으로 지급될 수 있도록 결제 정보 전송과 정산을 대행하는 서비스를 제공하는 것으로 전자상거래에서 카드사의 대표 가맹점 역할을 수행한다고 할 수 있다. 전자상거래 시 고객이 PG 사업자의 결제솔루션을 이용해 결제를 하고 PG사가 쇼핑몰을 대신해 카드사에 대금을 청구하면, 카드사는 PG에 가맹점 수수료를 제외한 대금을 지급하며 PG사는 가맹점수수료 및 PG 수수료를 제외한 대금을 쇼핑몰에 지급하게 된다. 50여개 수준을 보이던 PG사는 핀테크 산업 활성화 정책에 힘입어 2015년 말 현재 63개로 크게 증가하였으며 17개 VAN사 중 11개사가 겸업을 수행하고 있다.³⁾ PG를 통한



A. VAN사 역할



B. PG사 역할

<출처: 비씨카드, 2013>

<그림 2> VAN 및 PG의 역할

2) 2015년 기준으로 나이스정보통신·한국정보통신·케이에스넷(KSNET), 스마트로, KIS정보통신 등 5개의 대형 VAN사가 시장의 65~70%를 점유하고 있다. (더벨 2016년 12월 19일자)

3) 금융감독원 2016년 3월 7일 보도자료 '2015년 전자금융업 등록 현황 및 향후 전망'

이용건수와 이용금액도 지속적으로 증가하고 있어 '15년 이용건수와 이용금액은 전년대비 45%와 24%가 증가한 95억건과 80조원을 기록했다.⁴⁾ 최근 온라인 결제비중의 증가로 결제절차를 단순화하고 수수료를 절감하기 위해 신용카드사가 직접 PG사를 설립하기도 한다.⁵⁾

2.2 신용카드 결제시스템

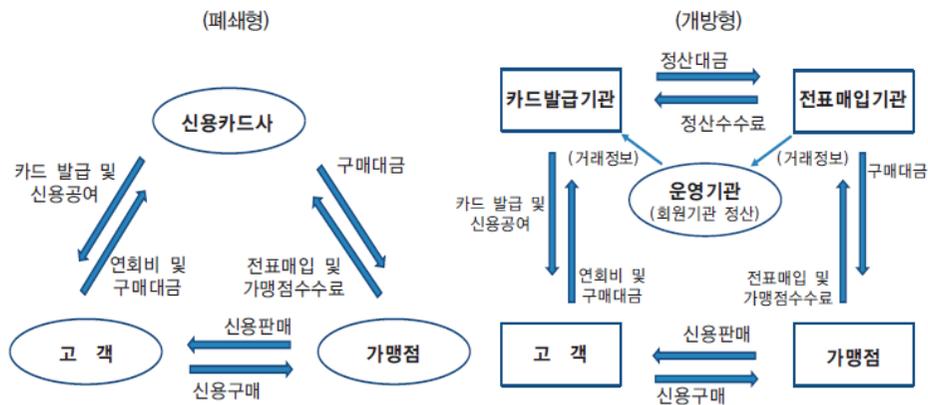
2.2.1 폐쇄형과 개방형

신용카드 결제시스템은 신용카드 발급업무와 매입업무를 동일기관이 수행하는지 여부에 따라 폐쇄형 구조와 개방형구조로 구분된다.

폐쇄형 구조는 <그림 3>의 좌측에서와 같이 카드회원, 가맹점, 신용카드사 등 3개 당사자를 중심으로 카드거래가 이루어지는 것으로 3 당사자 구조(Three-Party System)라고도 한다. 즉 각 카드사는 개별 네트워크를 통해 카드 발행업무와 매입업무

를 동시에 수행한다. 이에 따라 카드사들은 가맹점망을 독자적으로 구축하고 가맹점수수료 수준도 직접 결정한다. 국내에서는 BC카드를 제외한 삼성, 현대, 롯데, 신한, KB, 하나 등 카드 사업을 자체적으로 수행하는 전업카드사들이 모두 폐쇄형 구조로 운영되며 미국의 아멕스(American Express)와 다이너스클럽 카드도 이에 해당된다.

반면 개방형 구조는 <그림 3>의 우측에서와 같이 신용카드사가 네트워크 인프라의 제공 및 운영을 담당하는 운영기관 역할을 하며 카드 발행업무와 매입업무는 네트워크에 참여하는 별도의 기관들이 수행한다. 즉 폐쇄형 구조의 신용카드사가 운영기관, 발급기관, 매입기관으로 분화된 형태로 카드회원, 가맹점, 발급기관, 매입기관 등 4개 당사자 중심으로 카드거래가 이루어져 4 당사자 구조(Four-Party System)라고도 한다. 미국의 Visa, Master카드, 중국의 은련(China Union Pay)카드 등이 대표적인 개방형 구조에서의 운영기관 역할을 담당하는 신용카드사이다. 즉 Visa등 운영기관은 자사 브랜드 카



<출처: 김정규, 2012>

<그림 3> 신용카드 결제시스템 구조

4) PG 중 KG이니시스, LG U+, NHN한국사이버결제 등 3개사가 차지하는 시장점유율은 80%에 육박한다. (더벨 2016년 8월 23일자)
 5) 신한카드는 2014년부터 자사가 운영하는 '올댓서비스' 가맹점과 간편결제 '판(FAN)페이'에 PG를 제공하고 있으며 현대카드는 '16년 12월 자회사 형태로 '블루윌넷'을 설립했다. 또한 KB국민카드도 자체 PG 시스템을 구축하고 있다. (2016년 12월 19일자 한국금융신문)

드를 발급하는 발급사와 자사 브랜드를 취급하는 가맹점 및 매출전표를 매입하는 매입사를 모집하여 자사 브랜드 카드회원이 자사브랜드 가맹점에서 카드를 사용할 수 있도록 금융네트워크를 구성한 후 카드 거래 시 발급사와 매입사를 연결하여 데이터를 중개하고 자금을 정산하는 역할을 한다. 개방형 구조에서 운영기관은 가맹점수수료의 기본이 되는 정산수수료(interchange fee)의 수준을 결정하며 네트워크 이용에 따른 수수료(switching fee)를 수취한다. 발급기관은 회원에게 카드를 발급하고 신용카드 서비스를 제공하는 대가로 회원수수료를 수취하며, 카드발급 및 회원마케팅, 회원 리스크 관리에 대한 대가로 정산수수료를 매입사로부터 지급받는다. 매입사는 발급사에게 지급할 정산수수료에 매입사 수수료 등 비용과 수익을 더한 가격을 가맹점수수료로 가맹점에 부과한다. 즉 4 당사자 구조에서 가맹점수수료는 매입사와 가맹점간의 계약체결에 의해 정해진다.

대부분 국가는 개방형의 신용카드 결제시스템을 활용한다. 개방형의 경우 복수의 발급기관과 매입기관이 시장에 참여함에 따라 수수료가 경쟁적으로 결정될 수 있고 소수의 운영기관들이 광범위한 네트워크를 통해 회원 및 가맹점 풀을 확보함에 따라 규모의 경제효과도 제고할 수 있기 때문이다. 반면 국내의 경우 결제 프로세스 상 번거로운 매입 업무의 일부를 지역별로 분업화된 VAN사가 담당함에 따라 카드사들이 독자적인 가맹점망 확보가 가능해 폐쇄형구조를 통한 거래비중이 현저히 높다. 즉 VAN사가 카드사와의 계약을 통해 가맹점을 모집하고 단말기 설치, 거래 승인 및 전표 매입 등 매입업무의 상당부분을 대신함에 따라 발행기관과 매입기관의 분리가 필요없게 된 것이다.

폐쇄형 결제시스템에 대한 문제점은 그동안 많은

선행연구에서 지적되어 왔다. 3 당사자 시스템에서는 신용카드사들이 발급사와 매입사의 역할을 동시에 수행함에 따라 높은 가맹점 수수료율, 과도한 가맹점모집 및 관리비용, 카드사업자의 신규 진입 어려움, 자사카드 이용을 위한 과도한 서비스 제공 경쟁 등의 문제점을 발생시킨다고 분석되었다. 이에 따라 김준호등(2012)은 가맹점수수료 문제를 해결하기 위해 폐쇄형인 3당사자 시스템을 개방형인 4당사자 시스템으로 변경하고 전표매입사의 역할을 네트워크 거버넌스에서 수행하는 모델의 도입을 주장했다. 또한 김정규(2012)는 단기간에 개방형 구조로 전환하기 어려우므로 가맹점 공동이용 제도를 활성화하고 전표 전문매입기관의 도입 필요성을 역설했으며 이재연(2010)도 가맹점 공동이용망 제도의 의무화, 직불 및 체크카드 이용의 활성화 등의 해결책을 제시했다. 가맹점수수료는 해외에서도 신용카드와 관련된 주요 연구주제로 Schmalensee(2002), Rochet and Tirole(2002), Wright(2003) 등이 지급카드 네트워크 하에서의 수수료 가격결정 모형을 도출했으며 Rochet and Wright (2010)은 특히 독과점 카드네트워크 환경에서의 최적 정산수수료 가격결정 모형을 제시하기도 했다. Prager et al. (2009)은 정산수수료와 관련한 경제이론, 다양한 국가에서의 법적 규제, 그리고 정책적 개입 필요성 등에 대해 정리하기도 했다.

2.2.2 BC카드형⁶⁾

국내 신용카드 결제시스템에서는 폐쇄형 이외에 개방형과 폐쇄형의 혼합형태라고 할 수 있는 BC카드형도 활용되고 있다. BC카드형은 개방형의 변형된 형태로 기본적으로 4 당사자 거래구조를 채택하고 있으나 BC카드사가 운영기관이 아닌 매입기관의

6) BC카드형이라는 용어는 본고에서 명명한 것이다.

역할과 운영기관 기능 중 일부를 수행한다는 점에서 개방형 구조와 차이를 보인다.⁷⁾ 즉 개방형 구조에서는 신용카드사가 네트워크를 제공하고 자사브랜드의 카드를 발급하는 발급사와 매출전표를 매입하는 매입사를 모집하는 등 신용카드 거래의 중심에 위치하는 반면 BC카드형은 자체브랜드 카드를 발급하는 발급사가 거래의 핵심적 역할을 하고 BC카드사는 매입업무와 대금결제업무를 수행하는 등 발급사를 위한 서비스를 제공한다. 이에 따라 개방형과는 달리 정산수수료를 포함한 가맹점수수료는 개별 카드 발급사들이 독자적으로 결정하게 된다.

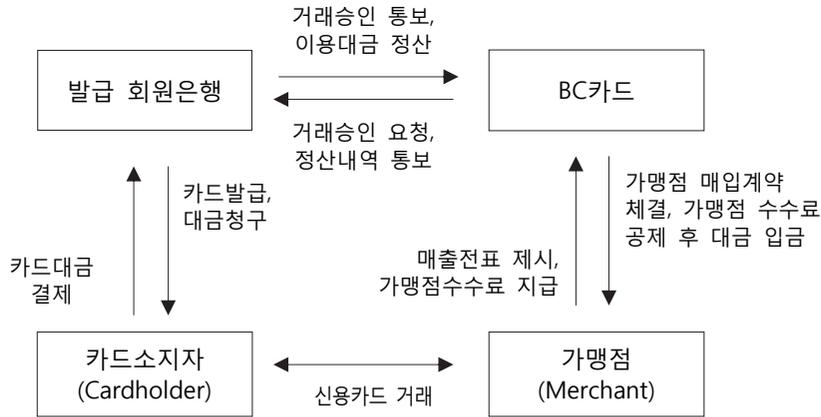
BC카드형의 보다 자세한 카드결제 체제는 <그림 4>에 나타나있다. 즉 BC카드의 회원발급사들은 회원관리, 가맹점모집, 연체관리 등의 업무를 수행하고 각 회원발급사들이 모집한 가맹점들을 수수료 없이 상호 공동으로 이용하며, BC카드사는 가맹점관리, 대금결제업무, 대금정산업무 등을 수행하여 회원발급사들로부터 업무대행 수수료를 수취하고 있다.

2015년말 현재 BC카드형을 통해 결제가 이루어지는 카드는 총 29종류로 삼성과 현대카드를 제외한 모든 전업카드와 12개 은행, 7개 증권사, 우정사업본부 저축은행 새마을금고 등 5개 기타 금융기관이 발급한 카드들이다. 이들은 다시 신용카드에 자사브랜드와 BC브랜드를 병행해서 표시하는 회원사(member)와 자사브랜드만을 표시하는 고객사(client)로 구분된다.⁸⁾ 전체 신용카드 사용액 대비 BC카드형의 결제비중은 지속적으로 감소하고 있으며 '15년말 기준으로 26.6%를 기록하고 있다.

III. BC카드의 인도네시아 진출

3.1 BC카드 연혁 및 현황

BC카드를 지난 1982년 당시 5대 시중은행의 신



<출처: 이재연, 2010>

<그림 4> BC카드형 결제구조

7) 본고에서는 '변형된 4 당사자 시스템'으로 기술했지만 일부에서는 3 당사자 시스템에서 BC카드가 완전한 매입서비스를 제공하는 형태로 이해하기도 한다.

8) 회원사는 IBK 기업은행, KB국민카드, NH농협카드, SC은행 등 11개, 고객사는 저축은행, 전북은행, 신한, 현대증권 등 18개사이다.

용카드 업무를 대행하기 위해 설립되었다. 이후 특수은행과 지방은행을 회원사로 포함시키고 글로벌 네트워크사와의 업무제휴 등 공격적 영업전략을 통해 외형을 확장해 나갔다. 특히 정부의 신용카드 사용 활성화 정책으로 2001년 이후 신용카드 사용이 본격화되면서 겸영은행을 포함한 은행계 전업사 중심으로 영업을 확대, BC카드의 지속적인 성장세를 구가할 수 있었다. 예컨대, 2004년 카드 결제 시장에서 BC카드의 전표매입 시장점유율은 역대 최고치인 45.6%를 기록하기도 하였다. 하지만 이후 삼성현대 등 기업계 전업카드사들의 신용판매가 급증하고 주요 은행들이 자체 결제망을 구축함에 따라 BC카드의 점유율은 하락세로 돌아섰다. 더구나 KT가 2011년 BC카드의 주요 주주였던 우리은행과 신한카드의 지분을 인수하면서 BC카드를 그룹에 편입, 은행회원사들의 지분이 축소되면서 BC카드의 매입 시장 영향력은 감소하고 있다.

BC카드의 매입사업 이외에 발행사업, 커머스사업, 기타사업 등을 수행하고 있다. 매입사업은 BC카드의 핵심사업으로 가맹점 네트워크상 발생하는 거래 승인과 매입 및 정산을 하는 업무이다. BC카드 순이익의 95%가 매입사업으로부터 발생한다. 발행사업은 카드발급부터 대금청구까지의 지불결제 프로세스를 제공하는 것으로 카드발급 및 발송, 청구 및 안내, 고객관리 및 상담, 마케팅서비스를 포함한다. 커머스사업은 보험 여행 통신판매 e-커머스등 고객을 대상으로 커머스 상품 판매를 통한 수익을 창출하는 사업이며 그 밖에 금융상품 가입이나 유가증권 매매 등을 통해 수익을 창출하기도 한다.

BC카드의 2011년 KT에 인수됨에 따라 금융과 통신의 결합을 통한 영업채널 다양화와 통신인프라를 활용한 새로운 수익모델 발굴 등 사업 영역을 확장해가고 있다. 즉 카드의 부정사용을 원천적으로 방지하는 토큰 서비스를 제공하고 있으며 생체정보를 이용한 거래인증 서비스인 FIDO 기반의 생체인

증 플랫폼을 구축하는 등 핀테크 시장에도 적극적인 진출을 모색하고 있다.

이 같은 사업다각화에도 불구하고 BC카드의 최근 수익모델이 한계에 도달했다는 평가를 받고 있다. 회원사들의 대금결제 및 정산을 통한 수수료가 주 수입원인 BC카드의 회원사들이 자체 결제시스템을 도입함에 따라 어려움을 겪고 있다. 주요 회원사인 NH카드가 자체망을 구축하였고 매각 추진 중인 우리카드가 독자 가맹점을 갖춘 금융사에게 매각되는 경우 BC카드의 주 수입원은 급전락할 수도 있다는 전망이 나오고 있다. 그럼에도 불구하고 전체 카드시장 규모가 지속적으로 확대, BC카드의 2015년말 현재 카드결제 매입액 165조원, 매입거래 건수 35.7억건, 1초당 승인건수 380건, 274만개의 가맹점, 3,665만명의 카드회원수를 기록하는 등 결제서비스 전업 기업으로의 위상 변화는 크지 않다고 할 수 있다.

한편 BC카드의 자회사로 VAN 및 PG사업자인 (주)스마트로, 정보보안회사인 (주)이니텍, 인증 및 결제사인 브이피(주), 그리고 콜센터인 H&C네트워크 등을 보유하고 있다.

3.2 인도네시아 카드시장

국내 카드시장이 성숙기에 진입함에 따라 성장 한계로 고민하던 BC카드의 새로운 시장 진출을 심각하게 고려하기 시작하였다. 동남아시아 국가들을 대상으로 인구 또는 소득대비 카드이용률이 낮은 국가를 탐색하던 중 인도네시아가 눈에 띄게 되었다.

인도네시아는 인구 2억6천만명의 세계 5위 인구대국으로 전체 인구의 70%가 경제활동 인구인 젊은 국가이다. 2016년 기준으로 총GDP는 US\$9,410,1인당 GDP는 US\$3,636이며 경제 성장률은 지난 10년간 연평균 6% 이상을 기록, 견실한 성장을 시현 중이다.

인도네시아는 특히 정부가 2008년 'less cash

society'라는 전자 지불수단 도입 권장 정책을 시행하면서 신용카드 이용액이 급증하였다. 인도네시아 정부는 거래 효율성을 증대시키고 금융거래 보안을 강화하며 화폐발급 비용을 절감하기 위해 전자 지불수단 도입 권장 정책을 시행하였다. 이에 따라 2010년 18조원에 불과했던 카드 매입액은 '14년에 36조원을 기록, 4년 만에 2배 이상 증가하며 17.2%의 연평균 성장률을 보였다. 더구나 인도네시아는 경제 성장에 따른 가계소득 증가로 소비력을 보유한 중산층이 증가하고, 관련 인프라도 확대되는 등 카드시장이 지속적으로 성장할 것으로 전망되고 있다. 이에 따라 BC카드는 인도네시아를 진출 타깃국가로 선정하고 이에 대한 분석을 실시하기로 했다.

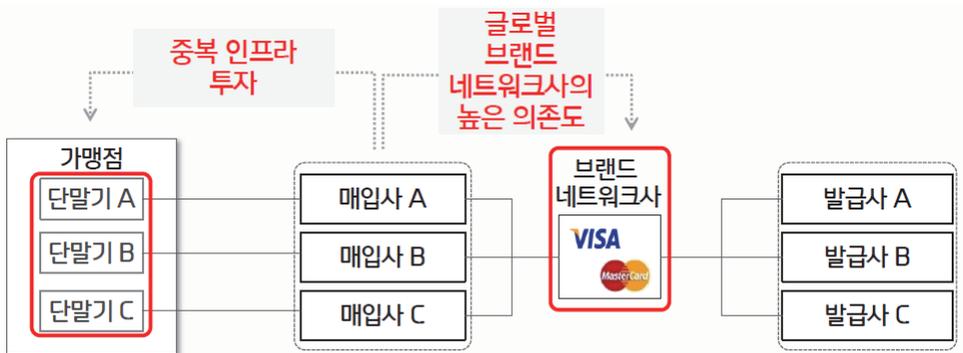
인도네시아 진출을 위해 카드 시장 현황을 살펴보면 BC카드는 하지만 사업전망이 예상보다 어두운 현실에 직면하게 되었다. 인도네시아 카드시장은 각 가맹점에 카드사별로 중복적으로 단말기가 설치되어 있어 매입프로세스 시장이 이미 포화상태였던 것이다. 즉 인도네시아 카드시장은 <그림 5>와 같이 기본적으로 4 당사자 구조인 개방형 시스템을 유지하면서 발급사의 마케팅 프로그램에 따른 개별단말기를 설치하고 매입사들은 매입사별로 별도의 카드 인프라를 구축해 놓고 있었다. 또한 Visa나 Master와 같

은 글로벌 브랜드 네트워크사에 대한 의존도도 대단히 높았다.

매입시장이 포화상태인 것으로 파악하고 낙담하던 BC카드는 그러나 약간의 시각을 바꾸자 새로운 시장이 보이기 시작했다. 즉 매입사간 경쟁과 인프라 투자가 중복되어있는 문제점을 해결할 수 있다면 새로운 수요를 충분히 창출할 수 있는 시장인 것으로 판단한 것이다. 따라서 BC카드는 인프라 투자 중복을 어떻게 극복할 수 있을 것인가에 대한 목표를 강구하기 시작했다.

3.3 제안 모델

BC카드는 우선 인도네시아 카드결제시스템의 문제점을 파악하였다. 인프라의 불필요한 중복투자가 가장 큰 이슈였다. 발행사별로 사용하고 있는 단말기는 과다한 구입비용 및 유지비용을 발생시켰고 복수의 단말기 관리에 따른 불편함도 초래하고 있었다. 또한 글로벌 브랜드 네트워크사에 대한 지나친 의존에 따른 높은 정산수수료도 해결해야 할 과제였다. 이와 함께 매입서비스 기능이 없는 발행사가 가맹점에 제공할 수 있는 마케팅 서비스의 범위도 제한적일 수 밖에 없었다.



<출처: 비씨카드 내부보고서, 2016>

<그림 5> 인도네시아의 카드시장 구조

이에 따라 BC카드사는 이 같은 문제점을 동시에 해결할 수 있는 해법을 다각도로 구상한 후 '매입프로세싱사(acquiring aggregator)모형'이라는 비즈니스 모델을 제안했다. 매입프로세싱사 모형은 BC카드가 국내에서 활용하고 있는 결제시스템과 거의 동일한 것으로 BC카드 고유의 변형된 개방형 결제시스템을 수출한 것이다.

매입프로세싱사는 <그림 6>과 같이 통합단말기와 네트워크를 통해 회원사들에게 저비용의 매입서비스를 제공하는 일종의 통합 매입 플랫폼이다. 가맹점은 매입프로세싱사가 거래내역을 관련 발행사에게 이전해 주기 때문에 단일 통합단말기를 사용할 수 있으며 회원사(카드발행사)는 경제규모 효과를 향유하고 국내 거래 시 글로벌 네트워크를 이용하지 않음으로써 정산수수료를 감소시킬 수 있다. 즉 통합단말기 사용으로 복수단말기 활용 시 발생하는 비효율성을 제거할 수 있으며, 회원사와의 직접적인 매입프로세싱을 통해 글로벌 네트워크사에 대한 의존도를 낮출 수 있고, 회원사들에게는 고객중심의 마케팅 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

매입프로세싱사 모형을 좀 더 구체적으로 살펴보

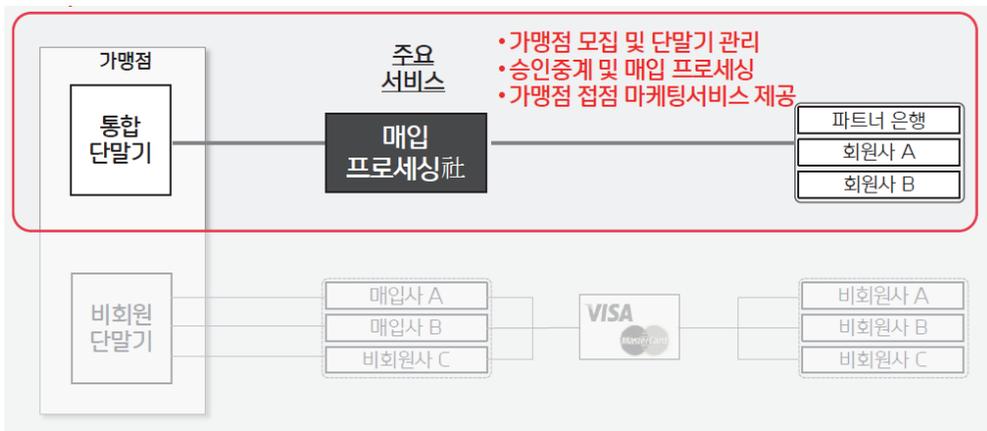
면 지급프로세싱, 가맹점 관리, 회원사 관리 측면에서 승인중계 및 매입 프로세싱, 가맹점 모집 및 단말기 관리, 가맹점 점점 마케팅을 제공한다. 즉 결제이전, 정산, 결제 등의 지급프로세싱, 가맹점 위험관리, 단말기 관리, 가맹점 모집 등의 가맹점 관리, 결제자료통보, 마케팅플랫폼 제공, 회원은행 보고 등의 회원사 관리업무를 수행한다. 매입프로세싱사 모형과 관련되어 BC카드사는 프로젝트 진행 기간 동안 인도네시아 정부에 5건의 특허를 출원했고 20건의 저작권을 신청했다.

3.4 추진경과

3.4.1 파트너 선택

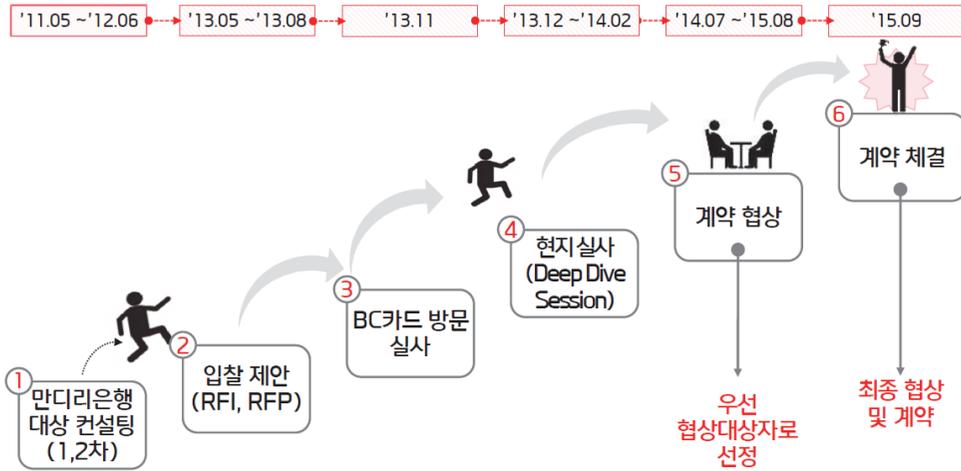
인도네시아에서의 사업모형을 확정한 BC카드사는 본격적으로 파트너 찾기에 나서기 시작했다. 전체적인 사업추진 과정은 <그림 7>에 나타나 있다.

우선 파트너 후보로 인도네시아 최대 ATM 운영업체인 Artajasa, 인도네시아 신용카드 연합회인 AKKI, 그리고 인도네시아 최대 민간은행인 BCA등



<출처: 비씨카드 내부보고서, 2016>

<그림 6> BC카드 제안 카드결제 모형



〈출처: 비씨카드 내부보고서, 2016〉

〈그림 7〉 사업추진 과정

3개 기관을 선정하고 각 기관에 대한 타당성을 분석해 보았다. Artajasa는 카드영역으로의 사업확장을 고려하고 있었고 AKKI는 정부 차원에서 카드 산업 확대 정책에 맞추어 이에 대한 준비작업을 시행 중이었으며 BCA는 인도네시아 최대 고객 및 견고한 사업 인프라를 보유하여 있어 경쟁력이 충분했다. 하지만 검토결과 Artajasa는 시중은행에 대한 영향력이 부족해 사업 추진 가능성이 낮은 것으로 밝혀졌으며 AKKI는 중앙은행의 정책이 수시로 바뀔에 따라 사업진행의 정체가 우려되었고 BCA는 중앙은행의 제재를 우려해 의사결정이 상당히 지연되는 단점을 드러냈다.

이에 따라 BC카드사는 3개 기관에 대한 검토를 중단하고 Mandiri은행을 새로운 대안으로 모색했다. Mandiri은행은 인도네시아 정부가 60%의 지분을 보유하고 있는 국책은행으로 자산규모 기준 인도네시아 최대은행이다. Mandiri은행은 1998년 수출입은행, 무역은행, 개발은행, 국민은행 등 4개 국책은행을 합병하여 설립된 은행으로 보험, 증권사도 소유하고 있는 금융그룹이다. 2014년 기준으로 자산규모 74조원, 당기순이익 1.8조원, 시가총액 24조

원, 지점 수 2,312개, ATM기 15,344개, 직원 수는 35,000명에 이르고 있다.

사실 Mandiri은행과의 조우는 우연히 이루어졌다. 2011년 AKKI 연례미팅에 참여하여 BC카드의 사업모델을 소개하는 자리에서 Mandiri은행이 관심을 표명함으로써 관계를 맺게 되었다. BC카드사는 우선 작은 프로젝트부터 시작하여 BC카드사에 대한 신뢰를 구축하는 방식의 영업전략을 수립하고 접촉하기 시작했다. 즉 소매금융 진출, 카드사업 확장으로 운영에 어려움을 겪고 있던 Mandiri은행에게 BC카드만의 고유한 카드운영 경험을 제시하며 1차 컨설팅을 수주하고 이를 대과없이 수행했다. 성공적인 1차 컨설팅 수행으로 2차 컨설팅은 경쟁없이 수주, Mandiri은행 임원진의 신뢰를 확보하기에 이른다. 즉 해외에서 컨설팅 경험이 없는 BC카드 입장에서는 실용적이고 차별화된 컨설팅으로 Mandiri은행의 신뢰를 받게 되었다.

3.4.2 입찰제안 (RFI, RFP)

Mandiri은행은 마침 신용카드 업무 역량강화를

위해 해외파트너를 모색하고 있었다. Mandiri은행은 본 프로젝트의 사업자 선정을 위해 2013년 5월에 입찰공고를 냈고 이후 세계 유수의 카드 매입업무 관련 전문기업들이 참여하게 되었다. 마감결과 총 10개사가 응찰했으며 이 중 <표 1>과 같이 일본의 NTT DATA, 미국의 TSYS, First Data, 독일의 Wire Card, 영국의 Compass Plus 등 카드 매입분야에서 세계적인 회사들이 포함되었다.

기대보다 많은 쟁쟁한 기업들이 관심을 보이자 Mandiri은행은 약간 고자세를 보이며 응찰 기관들의 업무 역량을 확인하기 시작했다. 즉 개별기관에 대한 정보와 관련된 130개 문항(RFI: Request for Information)과 본 프로젝트와 관련된 210개 문항(RFP: Request for Proposal)에 대한 상세한 문서를 요청했으며 응찰기관들은 최선을 다해 답변서를 작성하고 제출했다. 두 차례에 걸친 입찰 제안 작업 끝에 결국 Mandiri은행은 독일의 Wire Card, 일본의 NTT DATA, 그리고 한국의 BC카드 등 3개 업체를 1차적으로 선정했다.

3.4.3 방문실사

3개 기관을 1차적으로 선정한 Mandiri은행은 각 업체에 대한 방문 실사를 계획했다.

일단 Mandiri은행은 3개 기관에 대해 각각 5일간 신용카드 업무 역량 확인을 위한 방문 실사를 요청했다. 실사분야는 크게 3가지로 업무역량, 신용관리 및 보안, 그리고 업무 운영에 대한 분야였다. 또한 각 실사 분야에는 여러 가지의 아젠더를 포함시켜 보다 구체적인 실사를 계획하였다. 즉 업무역량에는 구축 사업 수행 경험 및 방법론, 매입업무 수행 프로세스 및 역량 확인, 배치 업무 처리 프로세스 및 역량 확인, 모바일 거래·온라인 거래 등 신기술 관련 역량 확인 등이 포함되었으며, 신용 관리 및 보안에는 부정거래 방지 체계 프로세스, 부정거래 관리 및 이력관리·경보 프로세스, PCI 컴플라이언스 준수 여부 등이 포함되었다. 또한 업무 운영과 관련해서는 대손 발생 시 처리방안, 매입 거래 수정 및 정산 프로세스, 단말기 관리 시스템, 단말기 S/W 공급 및 운영 프로세스에 대한 실사가 계획되었다.

하지만 방문실사에 대비해 만반의 준비를 하던

<표 1> Mandiri은행의 신용카드 업무 역량강화 프로젝트 응찰 업체

기업명	국가	주요 내용
Wire Card	독일	유럽 아시아 지불결제 관련 및 end-to-end 솔루션 및 대행
Compass Plus	영국	영국 뿐 아니라 러시아, 미국, 브라질, 말레이시아 진출
HPS	모로코	아프리카, 아시아, 유럽, 아메리카 85개국에서 서비스 제공
Quattro	인도	인도와 미국 기반 프로세싱 서비스 제공 기업
Kartuku	인니	인도네시아 on/offline 결제프로세스 기업
NTT DATA	일본	세계 5위 IT 서비스 업체, 일본 최대 통신사 NTT 자회사
FirstData	미국	세계 최대 가맹점 보유, 미국 내 카드거래의 45% 처리
TSYS	미국	미국 내 신용카드 발급 1위, 프로세싱 사업 2위
Globalpayments	미국	'15년 포춘지 선정 세계 1000대 기업, 북미 유럽 아시아 등 29개국에서 서비스 제공
BC카드	한국	VAN업무에 정산 결제업무를 포함하는 매입서비스 제공

<출처: 비씨카드 내부보고서, 2016>

BC카드를 뜻밖의 복병을 맞이하게 되었다. 심사위원장을 겸하고 있던 방문단장이 갑자기 교체된 것이다. 당초 심사위원장이었던 F씨는 Mandiri 카드사업의 총괄 임원으로 BC카드에 대해 상당히 우호적인 인물이었다. 하지만 변경된 심사위원장인 북부 자카르타 지역본부장 출신인 B씨는 사업 내용이나 BC카드사에 대한 이해도가 비교적 낮은 인물이었다. 더구나 Mandiri 내부에서 본 프로젝트를 수행하기 위해서는 인도네시아 현지 업무 역량이 중요하다는 이슈가 제기되면서 BC카드는 더욱더 궁지에 몰리게 되었다. 경쟁사인 Wire Card는 PT.Primavista라는 자회사를 인도네시아에 두고 있었고 NTT DATA는 인도네시아 현지 결제프로세스 기업이자 1차 입찰에 응했던 Kartuku사와 이미 업무 제휴를 맺은 상황이었기 때문이다.

드디어 2013년 11월 Mandiri은행의 BC카드 방문 실사가 시작되었고 BC카드는 상황변화에 따른 약제에 연연하지 않고 당초 준비한대로 기본에 충실하기로 마음먹고 방문실사단을 맞이하였다. 즉 업무 역량을 사실 그대로 객관적으로 보여주고, 방문단의 관심사를 파악한 맞춤형 대응을 통해 BC카드에 대한 호감도를 증대시키며, 진실되고 성실한 태도로 실사에 임하기로 전략을 세웠다. 이에 따라 BC카드는 실사단에게 가맹점 현황이나 카드사업, 그리고 ICT기술 등 BC카드의 사업 역량에 대해 충분히 설명하고 독특한 방식의 매입프로세싱 업무를 수행하고 있는 BC카드에 대한 이해도를 제고시키는데 최선을 다했다. BC카드 본사에서의 기본적인 업무 프로세스에 대한 발표는 물론 회원사인 부산은행이나 주주사인 KT나 계열사인 스마트로의 방문을 통해 BC카드의 사업 역량을 보여주려 애썼다. 또한 한국에 대한 호감도를 증대시키기 위해 한류 경험이나 서울시내 체험관광을 실시했으며 마침 생일을 맞은 방문단을 위해 축하파티를 여는 등 감성적 접근을 시도하였다.

3.4.4 현지실사

3개사에 대한 방문실사를 마친 Mandiri은행은 독일의 Wire Card와 한국의 BC카드를 2차 적격자로 선정하였으며 인도네시아에서의 현지실사(deep dive session)를 통해 1개사를 최종 우선협상대상자로 결정할 것이라고 밝혔다.

현지실사는 2014년 1월과 2월에 걸쳐 총 4주간 인도네시아 자카르타에서 진행되었으며 사업, 운영, 기술, 재무, 합작투자구조, 법률 등 각 분야에 대해 2개사의 업무 역량을 검증하였다. 6개 분야에 대한 업무역량 검증작업은 동시다발적으로 진행되었으며 2개사 모두 오전에는 자료를 발표하고 오후나 야간에는 자료를 작성하는 등 힘든 일정을 소화했다. 현지실사 분위기는 Wire Card가 주도했으며 BC카드는 뒤쫓아가는 형국이었다. Wire Card는 이미 자회사가 인도네시아에 진출하여 현지인들과의 네트워크가 형성되어 있었고 무엇보다도 이미 유럽과 아시아 여러 국가에 지불결제 관련 솔루션을 수출, 기술력이 검증된 상태였다. 이에 따라 Wire Card는 준비된 영업관련 팜플릿 위주로 실사에 응하는 등 실사 기간 내내 여유 있는 태도를 보였다.

반면 BC카드는 Wire Card에 비해 객관적으로 열세인 점을 인정하고 이를 만회하기 위해 보다 구체적이고 현실적이며 매력적인 방법론을 제시하고 성실한 검증태도로 실사에 응했다. 예컨대 인도네시아 카드산업은 취약한 IT 시스템, 운영 및 관리 차원에서의 비효율성, 그리고 서비스경쟁력 향상을 위한 경험 및 인력 부족 등의 약점이 존재하는 동시에 갈수록 카드사업자들의 경쟁은 치열해짐에 따라 수익성이 악화되고 있는 현실을 지적한 후 비즈니스 모델의 패러다임 대전환이 필요하다고 역설하였다. 이에 따라 시장을 지배할 수 있는 비즈니스 모델이 필요하며 이를 창출하기 위해서는 관련된 솔루션의 운영경험이 풍부한 파트너와의 합작기업 설립이 필수

적이라는 점을 강조했다. BC카드를 이를 위해 맞춤형 카드결제 시스템을 도입하고 운영 및 서비스의 효율성을 향상시키며 회원사 모집을 통해 Mandiri은행이 인도네시아 제1의 카드 사업자로 자리매김할 수 있도록 동반자 역할을 성실히 수행할 것이라는 강한 의지를 표명했다.

3.4.5 계약협상

프로젝트 수주를 위한 적절한 전략과 실무자들의 노력으로 BC카드를 2014년 7월 마침내 Mandiri은행의 신용카드업무강화 사업의 우선협상대상자로 선정되었다.

Mandiri은행은 BC카드가 회원사 기반의 사업모델을 운영한 경험이 있고, IT관련 경쟁력을 보유하고 있으며, 솔루션 판매자가 아닌 투자·사업파트너로서 역할을 다할 것으로 판단해 우선협상대상자로 선정했다고 밝혔다. 즉 BC카드가 안정성 유연성 확장적 운영 노하우에 기반한 경쟁력 있는 IT시스템을 보유하고 있으며, 다수의 가맹점을 위한 매입프로세싱 경험이 풍부하고, 투자와 운영에 있어 성실한 비즈니스 파트너로서의 역할을 기대한다고 밝혔다. Mandiri측은 특히 '입찰 기간 내에 보여준 BC카드의 성실함과 진실성에 감동하여 최종 파트너로 선정하게 되었다'고 선정이유를 설명하기도 했다.

우선협상대상자로 선정된 BC카드를 기쁨도 잠깐, 이내 예상하지 못했던 난관에 봉착하게 되었다. 최종 합의를 도출하기 위한 여러 가지 구체적인 협상 이슈가 기다리고 있었던 것이다. 합작사의 투자구조 및 의무, 합작사의 수익성 확보 방안, 합작사업 기간, 시스템 구축 실패 시 보상 방안, Mandiri의 영업권 가격 등에 대해 두 회사는 의견의 차이를 좁히지 못한 채 시간만 지나가고 있었다. 특히 인도네시아 대관 업무 프로세스 속도가 상당히 더더 여러 가지 안전에 대해 정부의 확인을 획득하는데 많은 시간이

소요되었다.

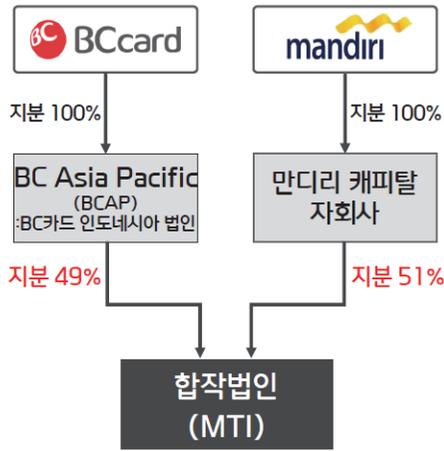
이에 따라 BC카드를 좀 더 강하게 대응하는 새로운 협상전략을 통해 계약을 마무리짓고자 전략을 수정했다. 즉 추진일정을 명확하게 정하고 이를 지키지 않는 경우 공식 항의절차를 밟기로 하였다. 또한 IT, 비즈니스, 법률 등 분과를 만들어 협상 주체를 조직화하고 KT와의 공동작업을 통해 계약 구조에 대한 전문성을 확보하기도 하였다. 이와 함께 두 회사의 역할 및 귀책사유를 명문화하여 일의 빠른 진행을 도모하였다.

무엇보다도 BC카드의 이익에 반하는 주요 이슈들에 대해서는 원칙을 가지고 끈질기게 협의하여 이익을 최대한 유지하였다. 즉 Mandiri의 영업권 가격을 낮춰 1차 제안가인 220억원에 비해 50% 낮은 110억원의 최종합의안을 도출했다. 반면 BC카드의 지적재산권 가치를 지키기 위해서는 시스템 가격을 낮추려는 Mandiri에 대해 PWC회계법인과의 공동견적 및 Accenture와의 공동견적 등 두 차례에 걸친 검증을 통해 당초 제안한 시스템 구축가격을 최종까지 유지하는데 성공하였다.

3.4.6 계약체결

BC카드를 2년여에 걸친 대장정 끝에 2015년 9월 마침내 Mandiri은행과 합의안을 도출, 계약체결에 성공했다.

두 회사는 <그림 8>과 같은 투자구조를 통해 합작법인인 MTI(Mitra Transaksi Indonesia)를 설립하고 인도네시아에서 매입프로세싱 업무를 시작하기로 하였다. 즉 BC카드가 지분 100%를 투자하여 BC카드 인도네시아 법인인 BCAP(BC Asia Pacific)를 설립하고 BCAP사가 MTI 지분의 49%를 투자하며, Mandiri은행 역시 지분 100% 소유의 Mandiri Capital이라는 자회사를 통해 MTI 지분의 51%를 투자하기로 했다.



〈출처: 비씨카드 내부보고서, 2016〉

〈그림 8〉 합작사 투자 구조

합작사인 MTI는 가맹점 모집 및 단말기 관리, 승인중계 및 매입프로세싱, 가맹점 점점 부가서비스 제공 등의 업무를 수행하기로 했다. 즉 가맹점모집 및 관리, 단말기 설치 및 유지보수를 수행한다. 또한 Mandiri은행 카드거래의 승인, 매입, 정산업무를 담당하며 다른 발행사 카드거래의 중계 및 매입업무를 담당하기로 하였다. 이와 함께 Mandiri고객을 위한 할인 및 할부 등 마케팅서비스를 시행하며 고객 로열티 서비스 등 부가가치 서비스도 제공하기로 했다.

3.4.7 현 상황 및 미래 성과예측

BC카드와 Mandiri은행은 계약체결 1년 후인 2016년 11월 합작법인 MTI의 개소식을 열었다.

MTI의 자본금은 600억원으로 BC카드의 지분 49%에 대해 총 4회에 걸쳐 분할 납입하기로 했다. 현재까지 3회를 납입하였고 '17년 4월 최종적으로 4차 자본금을 납입할 예정이다. MTI의 현재 인원은 50명으로 향후 400명까지 늘릴 계획이며 '17년 2분기 서비스 오픈을 목표로 시스템 구축을 마무리 짓고 있다. Mandiri은행과 접촉한지 6년 만에, 본 프로젝트를 시작한지 4년 만에 드디어 결실을 맺고 영업을 시작하게 된 것이다.

BC카드의 MTI 합작법인이 내년부터 영업을 시작하면 안정적인 수익을 확보할 수 있을 것으로 전망하고 있다. 〈표 2〉는 향후 4년간 매입프로세싱 시스템 구축에 따른 수익 및 이익과 합작법인 MTI의 49% 지분 보유에 따른 수익 및 이익의 전망치이다. 전망에 따르면 매입프로세싱을 통해 향후 4년간 약 34억원의 이익을, MTI 지분투자를 통해 약 750억원의 이익을 예상하고 있다.

〈표 2〉 인도네시아 매입프로세싱 프로젝트의 향후 4년간 수익 및 이익 전망

A. 시스템 구축에 따른 수익 및 이익 전망 (단위: 백만원)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	계
수익	1,251	2,422	2,618	2,802	9,904
이익	646	900	918	935	3,400

B. MTI 영업실적에 따른 수익 및 이익 전망 (단위: 백만원)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	계
수익	75,700	128,300	154,200	181,100	539,300
이익	4,100	19,600	24,000	27,300	75,000

〈출처: 비씨카드 내부보고서, 2016〉

3.5 특장점 및 시사점

BC카드의 인도네시아 카드시장 진출은 국내의 카드 매입 프로세싱 솔루션을 해외에 수출한 첫 사례라는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 그동안 일부 신용카드사들이 해외에 진출했지만 대부분 현지법인이나 합작법인을 통한 소액대출 할부금융 등 직접적인 소매금융 영업을 전개한 것이지 BC카드와 같이 금융관련 비즈니스 시스템 형태로 진출한 것은 아니다.

특히 국내에서만 활용되고 있는 독특한 형태의 변형된 4 당사자 결제구조를 다른 국가에 이전시켰다는 점에서 상당히 흥미로운 사례라고 할 수 있다. 대부분의 국가가 개방형 결제구조를 활용하고 있는 상황에서 폐쇄형과 개방형의 혼합형이라고 할 수 있는 변형된 개방형 결제구조를 인도네시아 은행이 채택하게 한 것은 시사하는 바가 크다. 즉 한국에서만 사용되던 한국형 모델이 다른 국가에서도 활용가능하다는 사실을 증명한 셈이다. MTI의 매입프로세싱 업무를 '인도네시아판 BC카드'라고 명명하는 이유도 여기에 있다. 가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것이 될 수 있다는 사실을 입증한 또 다른 사례라고 할 수 있다.

사실 BC카드가 본 프로젝트를 수주할 수 있었던 결정적 이유는 발주처의 요구 그 이상의 범위를 수행할 수 있는 솔루션을 제공했기 때문으로 볼 수 있다. 즉 Mandiri은행은 당초 VAN 사업자정도의 역할을 수행할 기관을 사업자로 선정할 계획이었던지라도 모른다. 본 프로젝트 입찰 경쟁사들의 주요 비즈니스가 VAN사의 일반적인 업무와 유사했기 때문이다. 하지만 BC카드는 VAN사의 역할에 추가적으로 정산 및 대금결제까지 가능한 상품을 패키지로 제공함으로써 Mandiri은행으로부터 긍정적인 평가를 받은 것으로 추론된다.

최근 신용카드사들의 영업환경은 갈수록 악화되고

있다. 여신금융협회에 따르면 2012년 이후 카드사 수익의 연평균증가율은 3.4%인데 반해 비용의 연평균증가율은 6.2%로 비용 증가율이 수익증가율을 상회하고 있는 것으로 나타났다. 실제로 국내 신용 카드 가맹점 수는 약 350만개인데 대부분의 카드사들은 이미 모든 가맹점들과 가맹계약을 체결, 사실상 국내 카드 시장은 포화상태이다. 또한 이들 가맹 점들에 대한 수수료도 '16년 영세 및 중소기업에 대해 각각 0.7%p, 0.5%p씩 재인하되었고 카드이용 증가율도 국내 경기침체와 카드시장의 성숙기 진입으로 감소하고 있다. 즉 카드사간 경쟁심화, 가맹점수수료 인하, 카드이용실적 증가율 감소 등으로 인해 카드산업의 수익성 및 성장성은 지속적으로 약화되고 있다고 볼 수 있다.

이에 따라 카드사들은 새로운 수익원 창출을 위해 해외진출을 추진하고 있으며 BC카드의 인도네시아 진출도 이 전략의 연장선상에서 추진된 일이다. 특히 카드사들은 인도네시아나 베트남, 미얀마와 같이 금융시스템이 상대적으로 낙후되어 있어 성장가능성이 높은 동남아시아를 중심으로 진출을 추진하고 있다.

〈표 3〉은 신용카드사들의 최근 해외진출 사례를 정리한 표로서 카드사들은 소액대출, 할부금융, 카드 비즈니스 노하우 전수를 중심으로 해외에 진출하고 있는 것으로 나타났다. 신한카드는 '15년 카자흐스탄 현지법인인 '신한 파이낸스'를, 인도네시아에서는 합작법인인 '신한인도파이낸스'를 각각 설립하고 현지 자동차 판매사와의 전략적 제휴를 통해 할부금융업을 시작했으며 '16년에는 미얀마 현지법인의 영업을 개시하기도 하였다. 또한 우리카드도 '16년 미얀마 소액금융시장에 진출했으며 KB 국민카드도 베트남 'GNC 텔레콤'과 핀테크 업무협약을 체결하기도 하였다. 하나카드는 BC카드와 유사한 지급결제 시스템을 해외에 수출하기 위해 '16년 4월 중국 길림은행과, 5월에는 미얀마의 결제 네트워크 기업인 'MPU'와 카드 프로세스 업무협약을 체결했다. 국내

〈표 3〉 카드업계 해외진출 현황

카드사	시기	세부 내용
신한카드	'15.07	카자흐스탄 현지법인인 '신한 파이낸스' 설립
	'15.08	인도네시아 스와달마파이낸스 지분 인수
	'16.09	미얀마 현지법인 영업 개시
BC카드	'15.09	인도네시아 Mandiri은행과 'MTI' 설립 계약체결
우리카드	'16.11	미얀마 소액금융 시장 진출 '투투 마이크로 파이낸스'
KB국민카드	'15.11	베트남 'GNC 텔레콤'과 핀테크 서비스 개발을 위한 업무협약 체결
	'16.02	KB캐피탈과 코라오그룹의 합작법인인 'KB코라오리싱' 설립
하나카드	'16.04	중국 길림은행과 카드프로세스 업무협약 체결

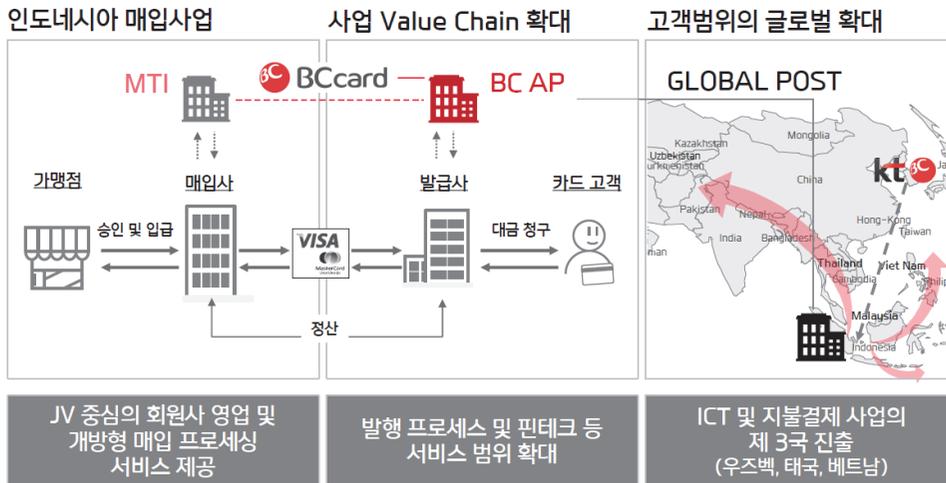
〈출처: 주요 언론기사 참조〉

카드사의 신용평가 인프라와 지급결제시스템은 동남아시아 및 중앙아시아 시장 진출에 차별화된 경쟁력을 보유하고 있는 것으로 파악되고 있다. 이 같은 국내 카드사들의 해외진출은 아직까지 초기 단계이지만 장기적인 안목을 가지고 현지화 노력을 경주한다면 새로운 성장 동력을 확보할 수 있을 것으로 기대한다.

3.6 향후 계획

BC카드는 본 프로젝트를 계기로 글로벌 사업에 보다 공격적으로 투자할 계획이다. 즉 인도네시아 합작사업을 사업영역 및 글로벌 확대를 위한 지역적 거점으로 활용하여 타 사업분야로의 진출도 모색하고 있다.

일단 〈그림 9〉에서와 같이 인도네시아에서의 카드



〈출처: 비씨카드 내부보고서, 2016〉

〈그림 9〉 글로벌 사업 확장 계획

매입사업은 합작기업인 MTI를 통해 회원사에 대한 영업 및 가맹점과 회원사에 대해 변형된 개방형 매입 프로세싱 서비스를 제공하고, 인도네시아 현지법인인 BCAP를 통해서도 Mandiri은행 이외의 발행사(회원사)에 대해 발행프로세스 및 핀테크 등 사업 가치사슬 증대를 위한 서비스 범위를 확대해 나갈 계획이다. 또한 모바일 결제, 간편결제, 인증 및 보안 등 BC카드가 보유하고 있는 결제기술에 대한 인도네시아 이식 사업도 고려하고 있다. 이와 함께 인도네시아를 글로벌 포스트화하여 태국이나 베트남 등 동남아시아 국가들과 우즈베키스탄 등 중앙아시아 국가들에 ICT나 지불결제 사업의 진출 가능여부에 대한 타당성도 검토할 생각이다.

또한 BC카드의 본 프로젝트의 수행을 통해 인도네시아가 KT그룹의 글로벌 사업 교두보 역할을 할 수 있을지에 대한 탐색작업도 진행 중에 있다. 즉 모회사인 KT가 BC카드의 인도네시아 사업에 대한 한계 극복 경험을 토대로 해저케이블이나 위성 등 섬 국가의 지리적 특성을 이용하고 이슬람 문화권인 중동아시아나 구소련 등으로 진출할 수 있는 글로벌 사업의 거점으로 인도네시아의 활용가능성을 모색할 계획이다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 BC카드의 매입프로세싱 솔루션에 대한 해외의 수출사례를 살펴보았다.

국내 카드시장의 성장이 한계에 이르렀다고 판단한 BC카드의 글로벌 시장에 대한 진출을 모색해 왔으며 세계 5위 인구 대국인 인도네시아를 타깃국가로 선정하였다. 인도네시아는 안정적 경제성장을 지속하고 있는 국가이지만 1인당 GDP 대비 카드이용률이 아직 저조해 카드산업의 성장잠재력이 충분하

며, 금융 IT 기술이 초보단계에 머물러 있어 BC카드가 진출할 여력이 충분하다고 판단하였다. 특히 인도네시아 카드시장은 각 가맹점에 단말기가 카드사별로 설치, 인프라가 중복 투자되어 있어 BC카드가 국내에서 사용하고 있는 매입프로세싱 비즈니스 모델을 활용하는 경우 승산이 있다고 분석하였다.

BC카드의 인도네시아 최대은행인 Mandiri은행을 사업파트너로 선택하고 2011년 2차에 걸친 컨설팅을 수행했다. 2013년 Mandiri은행은 마칩 신용카드 업무역량 강화 프로젝트를 발주하였고 BC카드의 세계적인 결제프로세싱 기관 9개사와 함께 이 프로젝트에 응찰하게 되었다. 이후 1년여에 걸친 방문실사, 현지실사 과정에서 BC카드의 카드사업 역량, ICT기술, 제안 솔루션 실행 경험을 강조하고 감성영업에 호소하는 전략을 통해 2014년 7월 최종적으로 우선협상대상자로 선정되었다. Mandiri은행은 BC카드가 회원사 기반의 사업모델 운영 경험이 있고 IT 관련 경쟁력을 보유하고 있으며 솔루션 판매자가 아닌 투자·사업파트너로서 역할을 다할 것을 기대하여 선정했다고 밝혔다.

이후 1년여에 걸친 계약협상 과정을 거쳐 합의안을 도출, 2015년 8월 마침내 계약을 체결했다. 협상과정 중 합작사의 재무구조, 수익성 확보 방안, 시스템 구축 실패 시 보상방안, Mandiri 영업권 가격 등 여러 가지 이슈들이 발생했으나 원칙을 가지고 협상을 진행, Mandiri 영업권의 가격은 당초 제시 가격의 절반으로 낮춘 반면 BC카드의 지적재산권은 기존 가치를 유지하는 등 협상을 성공적으로 마무리 지었다. 협상결과 합작법인 MTI를 설립하기로 하고 BC카드가 BCAP(BC카드 인도네시아 법인)을 통해 MTI지분의 49%, Mandiri은행이 만디리캐피탈 자회사를 통해 51%를 각각 투자하기로 했다. 합작사는 가맹점 모집 및 단말기 관리, 승인중계 및 매입 프로세싱, 그리고 가맹점 점점 부가서비스를 시행해 나갈 계획이다.

합작법인인 MTI는 자본금 600억원, 임직원 50명으로 2016년 11월 설립되었으며 2017년 4월 최종 자본금이 납입될 예정이다. MTI는 2017년 2분기 서비스 시작을 목표로 시스템 구축에 박차를 가하고 있으며 향후 임직원을 400명 수준까지 확대할 계획이다. BC카드는 향후 4년간 매입프로세싱을 통해 약 34억원, MTI 지분투자를 통해 약 750억원의 이익을 예상하고 있다.

본 사례연구는 최근 국내 영업에서의 수익성 악화로 해외진출을 모색하고 있는 신용카드사들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 먼저 매입프로세싱 솔루션을 해외에 수출했다는 점이다. 현지법인이나 합작법인을 통한 영업진출이 아닌 카드영업과 관련된 하부 비즈니스 솔루션을 수출대상으로 삼았다는 것은 상당히 신선한 아이디어라고 할 수 있다. 이에 따라 기존 수익모델 한계로 해외진출을 고려하고 있는 카드사들도 매입, 발행, 커머스, 금융상품 가입 등 카드사의 다양한 사업 분야 중 경쟁력 있는 개별 사업을 특화, 집중적 투자를 통해 개별사업의 해외진출을 모색하는 전략이 필요하다고 할 수 있다.

또한 사업분야 및 솔루션에 대한 경쟁력 평가에 대한 새로운 접근방식의 필요성을 제기한다. BC카드가 수출한 카드결제 구조는 변형된 4당사자 시스템으로 가맹점수수료나 규모의 경제 측면에서 폐쇄형보다는 효율적이지만 개방형보다는 비효율적이라는 지적을 받고 있었다. 하지만 이미 개방형 결제구조를 활용하고 있던 인도네시아에 폐쇄형과 개방형의 혼합형태인 변형된 개방형 시스템을 수출, 상식을 뛰어넘는 접근방식을 활용한 것이다. 즉 객관적으로는 경쟁력을 상실한 솔루션이라고 하더라도 활용 가능한 적정 환경을 찾아 이를 정착시킨다면 새로운 가치창출이 가능하다는 사실을 증명한 셈이다. 이는 다수의 매입사가 가맹점 단말기에 대한 중복 투자로 이미 포화상태에 이른 인도네시아 카드매입 시장에 대해 발상의 전환을 통해 한계를 기회로 바

꾼 전략의 승리라고 할 수 있다.

이와 함께 해외진출 시 카드사가 취해야 할 기본적인 대응방식에 대한 방향성을 제시했다고도 볼 수 있다. 즉 진출 국가의 관련기관들이 요구하는 수준보다 한 단계 더 높은 수준의 솔루션을 제공할 필요가 있으며 관련기관들에 대해 진실되고 성실한 대응 자세의 필요성을 제기했다. 본 프로젝트의 경우 당초 Mandiri은행은 VAN 사업자 정도의 역할을 수행할 기관을 모색하였으나 BC카드를 이를 포함한 추가적 솔루션을 제시함으로써 높은 평가를 받을 수 있었다. 또한 Mandiri측이 공식적으로 밝힌 BC카드 선정 이유에서와 같이 BC카드가 입찰 기간 내에 성실하고 진실된 태도를 보임으로써 세계 유수의 관련 기관들의 경쟁을 물리칠 수 있었던 것으로 추론된다.

국내 카드사들의 해외진출이 본격화되고 있다. 본 사례에서 제시한 시사점들을 바탕으로 카드사들이 보다 많은 국가에, 보다 많은 솔루션과 영업기법의 수출을 도모할 수 있기를 기대해 본다.

참고문헌

- 김정규 (2012), 신용카드 결제시스템의 평가 및 개선과제, BOK 경제리뷰.
- 김준호, 임성준, 홍진환 (2012), 신용카드 가맹점 수수료 개선을 위한 정책연구, KBR 16(2), 193-210.
- 비씨카드 (2013), 신용카드 산업의 이해.
- 비씨카드 (2016), 내부보고서.
- 윤중문, 임원화, 김민정 (2016), 2017년 카드업 전망, 여신금융연구소.
- 이재연 (2010), 우리나라 신용카드 거래구조의 문제점 및 개선방안, 한국금융연구원 금융 VIP 시리즈, 2010-14.
- Prager, R. A., M. D. Manuszak, E. K. Kiser, and R. Borzekowski (2009), Interchange Fees

- and Payment Card Networks: Economics, Industry Developments, and Policy Issues, Finance and Economics Discussion Series 2009-23, *Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.)*.
- Rochet, J-C, J. Tirole (2002), Cooperation among competitors: some economics of payment card associations, *Rand Journal of Economics* 33, 549-570.
- Rochet, J-C. and J. Wright (2010), Credit card interchange fees, *Journal of Banking and Finance* 34, 1788-1797.
- Schmalensee, R. (2002), Payment systems and interchange fees, *Journal of Industrial Economics* 50, 103-122.
- Wright, J. (2003). Optimal card payment systems, *European Economic Review* 47, 587-612.

A Case Study on the Export of Card Payment Processing by BC Card

Junesuh Yi* · Changjo Yoo**

Abstract

This study examines a case on the export of card payment processing by BC Card. Through the detail explanations about an entire process to win a project on card acquiring, including partner selection, bid proposals, on-site examination, deep dive session, contract negotiation, and conclusion of a contract, this study suggests the meaningful implications to the credit card companies that plan to knock on overseas market.

Judging a domestic card market is full of opportunities and potentials, BC Card tried to tap global markets and decided to hit Indonesia that is a country with fifth largest population in the world and with the low percentage of payment card usage on family expenditure. BC Card's relationship with Bank Mandiri stems from the year 2011, when BC Card won Bank Mandiri's consulting project on card acquiring. After the consulting project, BC Card has competed with 10 global processing companies for over a course of one year to finally be selected as the priority negotiation partner in Bank Mandiri's acquiring processing project bidding in 2014. This would not have been possible were it not for BC Card's 30-year business knowhow in Korea and ICT capacity of KT, BC Card's holding company. MTI, a joint venture owned by BC Card and Bank Mandiri was built in 2016, and will begin the credit card processing business from the second quarter of 2017 in Indonesia.

Key Words: credit card, payment processing, settlement system, overseas business

* Professor of Finance, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul Campus

** Professor of Marketing, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul Campus

〈Teaching Note〉

비씨카드의 매입프로세싱 해외진출 사례

Synopsis

신용카드사들의 영업환경이 갈수록 악화되고 있다. 2012년 이후 카드사 전체의 연평균 비용증가율은 수익증가율을 상회하고 있으며 최근 경기침체로 카드이용 증가율도 감소하고 있어 수익성 및 성장성이 한계에 도달했다는 평가이다. 또한 약 350만개에 이르는 가맹점들도 대부분 모든 카드사들과 가맹계약을 맺고 있어 사실상 국내 카드 시장은 포화상태라고 할 수 있다.

이에 따라 카드사들은 새로운 수익원 창출을 위해 해외진출을 추진하고 있으며 현지법인이나 합작법인을 통해 소액대출이나 할부금융 등 소매금융 영업을 전개하고 있다. 본 연구는 신용카드사의 해외진출 중 현지법인이나 합작법인을 통한 영업형태가 아닌 비즈니스 솔루션 형태의 진출사례에 대해 분석을 진행한다. 즉 본 연구는 현재 한국에서만 활용되고 있는 독특한 형태의 매입프로세싱을 솔루션형태로 인도네시아에 수출한 BC카드의 사례를 소개한다. BC카드의 매입프로세싱 솔루션 수출은 인도네시아 카드 결제시스템의 변화를 이끌어 카드 매입시장에서 새로운 수요를 창출했다는 평가를 받고 있다. 또한 BC카드의 인도네시아 진출은 차선의 결제시스템 솔루션을 수출했다는 점, 세계유수의 관련 기업들과의 경쟁에서 객관적 열세를 극복하고 프로젝트를 수주했다는 점 등에서도 주목할 만한 사례라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 파트너 선택, 입찰제안,

방문실사, 현지실사, 계약협상, 계약체결 등 프로젝트 수주의 각 단계별 과정에 대한 상세한 설명을 통해 BC카드의 인도네시아 진출사례를 분석하고자 한다.

BC카드의 인도네시아 진출사례는 해외진출을 적극적으로 모색하고 있는 국내 카드사들에게 진출에 대한 방향성을 제시해 줄 수 있을 것으로 기대한다. 또한 은행이나 보험사 등 다른 업종의 금융기관들에 대해서도 전략이나 방법론 측면에서 해외진출의 모범적인 교본 역할을 할 수 있을 것으로 전망한다. 이와 함께 가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것이 될 수 있다는 사실을 증명한 또 다른 사례로 해외진출 시 새로운 전략수립을 가능하게 할 것으로 생각한다.

Teaching Point

본 사례를 교재로 활용하는 경우에는 신용카드 결제시스템의 이해와 금융기관의 해외진출 전략 등 두 가지 측면에서 강의가 이루어지면 될 것으로 판단한다.

신용카드 결제시스템의 이해와 관련해서는 신용카드 거래 프로세스, 발행서비스와 매입서비스, VAN 및 PG사업자, 폐쇄형 결제시스템, 개방형 결제시스템, BC카드형(혼합형) 결제시스템에 대한 설명이 필요하다. 또한 금융기관의 해외진출 전략과 관련해서는 BC카드 현황, 신용카드사들의 해외진출 현황, 제안모델, 추진 및 협상과정, BC카드의 수주 전략, 시사점 등에 대해 논의가 가능하다.

Assignment Question

1. 신용카드 결제 시스템의 종류에 대해 설명하고 각각의 장단점에 대해 소비자, 카드사, 가맹점 입장에서 논하시오.
2. 신용카드 거래 프로세스에서 매입서비스에 대해 설명하고 BC카드의 매입프로세싱 개념에 대해 기술하시오.
3. VAN사업자와 PG사업자의 차이점에 대해 논하시오.
4. BC카드의 인도네시아 시장진출 프로젝트 추진과정을 정리하시오.
5. BC카드의 인도네시아 시장진출 프로젝트에서 우선협상대상자 선정 후 협상과정에서 발생한 이슈 및 이에 대한 해결방안에 대해 설명하시오.
6. 본 프로젝트를 수주하게 된 BC카드의 경쟁력에 대해 기술하시오.
7. 본 프로젝트가 해외진출을 모색하고 있는 금융기관에 대해 시사하는 바를 논하시오.

Analysis

1. 신용카드 결제 시스템의 종류에 대해 설명하고 각각의 장단점에 대해 소비자, 카드사, 가맹점 입장에서 논하시오.

신용카드 결제시스템은 신용카드 발급업무와 매입업무를 동일기관이 수행하는지 여부에 따라 폐쇄형과 개방형으로 구분된다.

폐쇄형 구조는 카드회원, 가맹점, 신용카드사 등 3개 당사자를 중심으로 카드거래가 이루어지는 것으로 3 당사자 구조라고도 한다. 즉 각 카드사는 개별 네트워크를 통해 카드 발행업무와 매입업무를 동시에 수행한다. 이에 따라 카드사들은 가맹점망을 독자적으로 구축하고 가맹점수수료 수준도 직접 결정한다. 반면 개방형 구조는 신용카드사가 네트워크 인프라의 제공 및 운영을 담당하는 운영기관 역할을 하며 카드 발행업무와 매입업무를 네트워크에 참여하는 별도의 기관들이 수행한다. 즉 카드회원, 가맹점, 발급기관, 매입기관 등 4개 당사자 중심으로 카드거래가 이루어져 4 당사자 구조라고도 한다.

폐쇄형 및 개방형 결제시스템의 장단점은 아래 표와 같다.

	폐쇄형	개방형
소비자	- 카드사들의 마케팅 경쟁에 따라 각종 부가서비스 혜택 (마일리지, 할인 등)	- 카드사들의 마케팅 수단이 한정되므로 혜택도 제한적
카드사	- 네트워크 효과를 통한 수익창출 - 회원서비스 비용을 가맹점 수수료로 전가	- 독자적 마케팅 수단이 제한적 - 가맹점과의 수수료 협상 불리
가맹점	- 해당 신용카드사만이 물품대금을 지급할 수 있어 가맹점의 협상력 부재	- 매입사 선택권한이 있어 가맹점수수료 인하 가능

<김준호등(2012) 참조>

2. 신용카드 거래 프로세스에서 매입서비스에 대해 설명하고 BC카드의 매입프로세싱 개념에 대해 기술하시오.

매입서비스는 신용카드사와 가맹점간의 관계와 관련된 영역으로 카드망을 제공하고 정산하는 프로세스를 제공하는 업무이다. 즉 가맹점으로부터 매출전표를 매입하여 이를 신용카드사에게 제공하며, 신용카드사로부터 대금을 수취하여 가맹점에 지급하는 서비스를 의미한다.

매입서비스 가맹점 모집 및 관리, 거래승인, 매출데이터 처리 및 가맹점 입금·정산 등 세 가지로 구분할 수 있다. 가맹점 모집 및 관리는 신규 가맹점의 모집, 심사, 계약체결, 등록업무와 가맹점 수수료 책정 및 가맹점의 리스크를 관리해 주는 업무이다. 거래승인 업무는 단말기를 개발 운영하며 거래승인을 중계하는 업무를 의미한다. 매출데이터 처리는 매출전표나 전자결제매출데이터의 전자적 매입 등 거래데이터를 접수하고 매출자료를 심사하여 불량매출시 반송하는 등 매입을 확정하는 것을 의미하며 가맹점 입금·정산은 신용카드사로부터 결제대금을 회수하여 가맹점수수료 공제 후 가맹점에 입금 처리하는 것을 의미한다.

BC카드의 매입프로세싱이란 카드 거래 프로세스에서의 매입서비스와 개방형 결제구조에서의 운영기관 역할 중 대금정산 및 정산수수료 지급업무를 통합한 개념이다.

3. VAN사업자와 PG사업자의 차이점에 대해 논하시오.

VAN과 PG 사업자는 신용카드의 기본 거래 프로세스에서 하부 인프라 역할을 수행한다.

VAN사는 카드사와 가맹점 간에 통신망을 구축하여 신용카드사와 가맹점 사이에서 매입서비스 업무의 일부인 통신망 운영이나 승인 중계, 매출전표 매

입 등의 업무를 수행한다.

반면 PG는 전자지급결제대행사로 VAN사의 역할 중 가맹점 모집 및 결제 단말기 제공 등을 온라인 환경에 구현하여 전자상거래를 성사시키는 역할을 한다. PG는 온라인 쇼핑몰 등을 통한 전자상거래에서 구매자로부터 대금을 수취하여 대금이 전자상거래 사업자에게 최종적으로 지급될 수 있도록 결제정보 전송과 정산을 대행하는 서비스를 제공한다.

즉 VAN사는 오프라인 매장에서, PG사는 온라인 매장에서 카드 결제시스템을 제공하는 회사로, PG사는 온라인상에서 카드사의 대표 가맹점 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

4. BC카드의 인도네시아 시장진출 프로젝트 추진과정을 정리하시오.

BC카드의 인도네시아 시장진출 프로젝트 추진과정은 크게 파트너 선정, 입찰제안, 방문실사, 현지실사, 계약협상, 그리고 계약체결 중 6단계로 구분된다.

BC카드는 국내 카드시장의 성장이 한계에 이르렀다고 판단하고 글로벌 시장에 대한 진출을 모색한 중에 세계 5위 인구 대국이자 카드이용률이 저조한 인도네시아를 타깃국가로 선정하였다. 마침 인도네시아 최대은행인 Mandiri은행이 발주한 신용카드 업무역량 강화 프로젝트에 응찰하였다. 이후 입찰제안서 작성, BC카드 방문실사, 두 달에 걸친 현지실사 과정을 거치면서 BC카드는 카드사업 역량, ICT 기술, 제안 솔루션 실행 경험을 강조하고 감성영업에 호소하는 전략을 통해 최종 우선협상대상자로 선정되었다.

우선협상대상자 선정 후 1년여에 걸쳐 합작사의 재무구조, 수익성 확보 방안, 시스템 구축 실패 시 보상방안, Mandiri 영업권 가격 등 여러 가지 이슈들에 대한 협상 과정을 거쳐 2015년 8월 마침내 합의안을 도출, 계약을 체결했다. 협상결과 합작법인

MTI를 설립하기로 하고 BC카드가 BCAP(BC카드 인도네시아 법인)을 통해 MTI지분의 49%, Mandiri 은행이 만다리카페탈 자회사를 통해 51%를 각각 투자하기로 했다.

합작법인인 MTI는 자본금 600억원, 임직원 50명으로 2016년 11월 설립되었으며 2017년 2분기 서비스 시작을 목표로 시스템 구축에 박차를 가하고 있다.

5. BC카드의 인도네시아 시장진출 프로젝트에서 우선협상대상자 선정 후 협상과정에서 발생한 이슈 및 이에 대한 해결방안에 대해 설명하십시오.

협상과정에서 발생한 이슈는 합작사의 투자구조 및 의무, 합작사의 수익성 확보 방안, 합작사업 기간, 시스템 구축 실패 시 보상 방안, Mandiri의 영업권 가격 등에 대한 BC카드와 Mandiri은행과의 의견차이었다.

BC카드는 관련 이슈들에 대해 보다 강경한 대응 전략으로 해결책을 마련해 나갔다. 즉 추진일정을 명확하게 정하고 이를 어길 경우 공식 항의절차를 밟도록 하였다. 또한 IT, 비즈니스, 법률 등 분과를 만들어 협상 주체를 조직화하고 KT와의 공동작업을 통해 계약 구조에 대한 전문성을 확보하였다. 이와 함께 두 회사의 역할 및 귀책사유를 명문화하여 빠른 일의 진행을 도모하였다. 무엇보다도 BC카드의 이익에 반하는 이슈들에 대해서는 원칙을 가지고 끈질기게 협의, Mandiri의 영업권 가격은 최초 제안가의 50%로 결정한 반면 BC카드의 지적재산권은 최초가치를 그대로 유지하였다.

6. 본 프로젝트를 수주하게 된 BC카드의 경쟁력에 대해 기술하십시오.

BC카드의 회원사 기반의 사업모델을 실제로 운영

한 경험이 있고, IT관련 경쟁력을 보유하고 있으며, 솔루션 판매자가 아닌 투자·사업파트너 입장에서 본 프로젝트를 수행했다. 즉 BC카드는 다수의 가맹점을 위한 매입프로세싱 경험이 풍부하고, 안정성 유연성 확장적 운영 노하우에 기반한 경쟁력있는 IT 시스템을 보유하고 있으며, 투자와 운영에 있어 성실한 비즈니스 파트너로서의 역량을 보여주었다. Mandiri측은 특히 '입찰 기간 내에 보여준 BC카드의 성실함과 진실성에 감동하여 최종 파트너로 선정하게 되었다'며 BC카드의 진실성을 높이 평가했다.

7. 본 프로젝트가 해외진출을 모색하고 있는 금융기관에 대해 시사하는 바를 논하십시오.

BC카드의 매입프로세싱 수출이 해외진출을 모색하고 있는 다른 금융기관에 시사하는 바는 영업관련 하부 비즈니스 솔루션을 수출했다는 점, 차선의 대안을 가지고 현지화를 추진했다는 점, 그리고 해외진출 시 성공가능성이 높은 대응전략을 제시했다는 점 등 세 가지이다.

먼저 현지법인이나 합작법인을 통한 영업진출이 아닌 카드영업과 관련된 하부 비즈니스 솔루션을 수출대상으로 삼았다는 것은 신선한 아이디어라고 할 수 있다. 이에 따라 해외진출을 고려하고 있는 카드사들도 매입, 발행, 커머스, 금융상품 가입 등 카드사의 다양한 사업 분야 중 경쟁력 있는 개별 사업을 특화, 집중적 투자를 통해 개별사업의 해외진출을 모색할 수 있을 것이다.

또한 결제시스템 구조 상 최선인 개방형이 아닌 차선인 개방형과 폐쇄형의 혼합형태를 수출했다는 것도 시사하는 바가 크다. 즉 객관적으로 경쟁력이 취약한 솔루션이라고 하더라도 활용가능한 적정 환경을 찾아 이를 점목시킨다면 새로운 가치창출이 가능하다는 사실을 증명한 셈이다. 혼합형 결제시스템인 BC카드형의 수출은 가장 한국적인 것이 가장 세

계적인 것이 될 수 있다는 사실을 다시 한 번 증명한 사례라고도 해석 가능하다.

이와 함께 해외진출 시 금융기관들이 취해야 할 기본적인 대응방식에 대한 방향성을 제시했다고도 볼 수 있다. 즉 진출 국가의 관련기관들이 요구하는 수준보다 한 단계 더 높은 수준의 솔루션을 제공할 필요가 있으며 관련기관들에 대해 진실되고 성실한 대응자세의 필요성을 제기했다.