



카드의 경계를 허물다: 현대카드는 어떻게 살아남았는가

2022년 기준 한국에서는 경제활동인구 1인당 4.4장의 카드를 소지하고 있고, 신용카드 이용금액은 941조 3640억원으로 민간소비지출의 81%를 차지한다. 현대사회에서 신용카드는 주요 결제 수단으로 굳건히 자리 잡으며 우리의 삶과 경제 생활에 깊게 뿌리내렸다. 신용카드사들은 신용카드의 등장 이후 결제의 편리성, 대금 납부의 시간적 여유와 같은 기본적 혜택에 더해 점차 다양한 유형의 차별화를 내세우며 고객들을 사로잡으려 노력해왔다. 이와 함께 한국의 급격한 경제 성장과 카드사 간 경쟁이 맞물리며 신용카드 시장은 급속도로 발전해왔고, 오늘날 성숙기에 다다랐다고 평가된다.

1. 신용카드 시장의 특징

한국 신용카드 산업의 발전은 신용카드사간의 치열한 경쟁을 원동력 삼아 이루어졌는데, 그 근간에는 신용카드 산업만이 갖는 독특한 구조와 특징이 있다.

양면적 시장

신용카드 서비스 시장은 신용카드사가 제공하는 플랫폼 하에서 신용카드 이용자와 신용카드 가맹점이 양면의 시장참여자로 작용하는 양면적 시장(Two-sided market)이다. **[Exhibit 1]** 양면적 시장이란 서로 다른 두 고객을 연결하는 기업이 고객간의 상호작용이 이루어지도록 제품/서비스를 제공하는 시장을 뜻한다. 양면적 시장에서는 한쪽의 이용자 수가 증가하면 다른 쪽 이용자의 가치와 효용이 증가하는데, 이를 간접 네트워크 외부성이라 한다. 카드 시장의 경우 카드 이용자는 제휴 카드 가맹점이 증가할수록, 카드 가맹점의 경우 카드를 사용하는 이용자가 증가할수록

¹ 본 사례연구는 2023년도 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 이종찬, 이지호, 최희정, 하정원이 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

간접 네트워크 외부성을 통해 더욱 큰 가치와 효용을 얻을 수 있다.

다중 접속

신용카드 사용자들이 다중 접속(multi-homing)을 할 수 있다는 것 또한 두드러진 특징이다. 다중 접속이 가능하다는 것은 카드 사용자나 가맹점이 여러 신용카드에 동시에 가입하고 이용할 수 있음을 의미한다. 따라서 대부분의 신용카드 이용자는 복수의 신용카드를 소지하고 있으며, 카드 가맹점들 또한 여러 신용카드를 취급한다. 이는 신용카드사 간의 고객확보 경쟁을 더욱 심화시키는 동시에 카드사의 이른바 '돌러막기'²를 가능케 하였다.

3자 체계와 4자 체계

신용카드 시장의 구조는 크게 3자 체계(폐쇄형)와 4자 체계(개방형)로 나뉜다. [Exhibit 2] 이 둘의 차이는 플랫폼 제공자(신용카드사)와 최종 서비스 사용자(카드 이용자, 가맹점) 사이에 카드 발급 은행 및 채권 매입 은행이 개입하는지에 있다.

3자 체계에서는 신용카드사가 이용자에게 카드를 발급하면서 가맹점의 매출채권도 매입하는 역할을 한다. 즉 신용카드사가 고객 관리와 결제 등 모든 과정을 직접 총괄하고 있는 것이다. 따라서 기업들은 보다 적극적인 가입 권유와 고객관리의 필요성을 느끼게 된다. 반면 4자 체계에서는 은행들이 카드 발급과 매출채권 매입을 진행하고, 신용카드사는 단지 이들을 연결해주는 역할만을 수행한다. 만약 발행회사와 매입회사가 다수인 경우 이를 연결해주는 네트워크³도 필요하다. 4자 체계에서 신용카드사는 수수료만 수취하며, 은행 간의 고객 신용정보 공유도 보다 원활히 이루어진다. 해외의 경우 3자 체계와 4자 체계가 양립하는 것과 달리 국내 신용카드사는 대다수가 3자 체계를 택하고 있다.

전업/겸업 카드사

국내 신용카드사들은 크게 전업 카드사와 겸업 카드사로 나뉜다. [Exhibit 3] 전업 카드사는 말그대로 신용카드를 비롯한 카드사업만을 영위하는 기업을 말한다. 국내에는 BC, 신한, 우리, 하나

² 한 신용카드사에 대해 잔고가 커지는 경우 다른 카드사에서 현금 대출을 받아 기존의 잔고를 상환하는 것

³ 대표적인 회사로는 VISA와 MasterCard가 있다.

KB국민, 삼성, 현대, 롯데카드의 8개 전업 카드사가 존재하며, 기업 회원만 유지하고 있는 KDB캐피탈을 포함하는 경우 9개가 된다. 겸업 카드사는 카드사업 이외의 사업을 병행하는 기업으로 다시 은행권과 유통계로 나뉜다. 현재 경남, 기업, 농협, 대구, 부산 SC제일, 한국씨티, 제주, 수협, 전북, 광주은행의 11개 겸업 은행 카드사가 존재하며, 후자는 신세계 등 백화점이나 쇼핑센터에서 카드사업을 함께 영위하는 경우이다.

2. 신용카드 시장의 특징

신용카드의 한국 상륙

한국의 신용카드 산업은 1969년 신세계 백화점의 자체 카드 발급으로 시작되었다. 당시에는 삼성그룹 간부들을 대상으로 카드 발급을 한정하였지만 2년 뒤 1971년부터는 일반인을 대상으로 카드를 발급하기 시작했다. 이후 1974년에는 미도파 백화점이 뒤를 이어 자체 카드를 발급하였고, 1979년에는 롯데쇼핑센터도 카드 발급에 가세하였다. 백화점 자체 카드는 고정 고객을 확보할 수 있다는 장점이 있기에 기업은 카드 고객에 한해 주차장 무료 개방, 고가품의 무이자할부판매 기간 연장 등 각종 특별우대 혜택을 내세워 회원을 유치하고자 했다.

현재와 비슷한 체계의 신용카드사는 1978년 외환은행이 VISA 카드를 발급하면서 처음 등장하였다. 1980년에는 국민은행이 국민카드를 발행하였고, 이후 1984년 다이너스 클럽과 아메리칸 익스프레스 카드가 가맹점 모집에 돌입하면서 신용카드 시장의 경쟁이 치열해지기 시작했다. 1987년에는 관련 법안을 정리한 신용카드업법이 제정되면서 신용카드 산업 성장에 박차를 가했다. 특히 한국의 고도 성장과 정부의 각종 경기 부양 정책들은 많은 사람들의 신용카드 사용으로 이어졌고, 신용카드사들은 각자의 방식으로 최대한 자신들의 점유율을 늘리고자 했다.

신용카드 회사들의 경쟁, 특히나 양적 경쟁의 역사는 한국 경제와 법률 변화의 발자취를 따라간다. 한반도 역사상 최고의 황금기를 맞은 80년대에는 수요와 공급의 성장에 발맞춘 소비심리가 크게 작용하였다. 당장 사용할 수 있는 현금의 수요가 늘어남에 따라 LG카드는 1988년 카드 업계 최초로 현금서비스를 시작했다. 단순 결제를 넘어서 제2금융으로서의 역할을 하는 신용카드 특성상 소액 대출을 제공하는 현금 서비스는 큰 가입 유인이 되었기에, 타 카드사들도 앞다투어 현금 서비스를 제공하기 시작했다. 삼성 카드의 경우 90년대 초반에는 24시간 현금서비스를, 96년에는 인터넷 현금서비스를 출시하였다. 이후 신용평점제와 같이 각 카드사의 혜택을 뒷받침해주는 제도들도 차례로 등장하였다. 신용카드 산업 내에서는 앞서 언급한 혜택과 더불어 각종 제도를 통한 사회적 지위, 그리고 고객과 서비스 대한 신뢰도가 새로운 지표로 자리잡았다.

3저 호황⁴에 힘입어 자가용이 보편화 되자 신용카드사들은 앞다투어 주유비를 충전하거나 추가적인 할인이 적용되는 정유 카드를 출시했다. 특히 LG와 같이 기존에 정유사를 운영했던 기업들은 이러한 흐름에 발빠르게 대응할 수 있었다. 한편 1988년 해외여행 자유화 이후 해외여행 수요가 크게 증가하자 많은 신용카드사들이 이와 관련하여 새로운 혜택을 제공하며 가입자 수 증가를 꾀했다. 외환은행은 국제 카드를 출시하였고, 신한카드와 LG카드는 각각 아시아나 항공, 대한항공과 제휴를 맺어 보다 폭넓은 혜택을 제공하려 하였다.

경쟁의 과열과 신용카드 대란

한국의 신용카드 산업은 1997년 IMF 외환위기를 분기점으로 새로운 국면을 맞이하게 된다. 금융위기로 초토화된 한국의 경제와 얼어붙은 소비심리를 자극하고자 정부가 신용카드의 발급과 사용 절차를 간소화하여 소비를 진작하는 정책을 시행했기 때문이다. 해당 정책의 일환으로 99년 김대중 정부는 신용카드사들의 현금서비스 한도를 폐지했는데, 이에 신용카드사들은 기존의 간간한 선별과정을 거쳐 진행되던 현금 서비스와 달리 제한 없는 현금서비스를 제공하며 신용카드 발급량을 폭발적으로 늘렸다. 그 결과 1990년 1000만 장에 불과했던 카드 수는 2002년 1억 장을 넘기게 된다. 이용액 또한 1998년 6조 6000억원에서 2002년에는 622조원으로 10배 이상 늘어났다.

하지만 과열된 발급 경쟁은 카드사들의 신용성 악화로 이어졌다. 발급량을 늘리기 위해 소득이 불안정하거나 소득이 없는 사람, 심지어 신용등급이 낮아 은행 대출이 불가능한 사람들에게도 무분별하게 카드를 발급한 것이 화근이었다. 신용카드 연체율은 점점 증가하여 2001년말 2.6%에 불과했던 1개월 이상 연체 채권의 비중이 2003년에는 14.6%까지 치솟았다. 또한 소비자가 여러 장의 카드를 소지할 수 있는 다중 접속은 돌려막기로 이어져 카드사들의 채무불이행 관리는 점차 어려워졌다. 2002년부터 시작된 신용불량자 양산은 이른바 '신용카드 대란'이라 불리며 한국 경제에 큰 타격을 가져왔다. 특히 2003년에는 전체 신용불량자 372만명 중 신용카드 신용불량자가 239만명을 차지하였다.

신용카드 대란 이후 신용카드 업계는 기업계 전업카드사의 움직임에 큰 영향을 받았다. 은행권 카드사들은 모기업인 은행과 합병하거나 계열사에서 자금을 수혈 받는 등 생존전략을 펼치며 비교적 빠르게 회복할 수 있었지만, 기업계 카드사는 매각되거나 새로운 활로를 찾아야 했다. 삼성카드는 삼성화재와 삼성생명의 계열사들이 자금을 수혈해주어 살아남았으나 비(非)은행권 카드사의 특성상 회복이 쉽지 않았다. LG카드의 경우 부실을 이겨내지 못해 LG카드사를 신한카드에, LG 증권사를 우리은행에 매각하였다.

⁴ 1980년대 중반 이후 전 세계적으로 나타난 저유가·저달러·저금리 현상을 가리키는 용어.

양적 경쟁의 한계를 인식한 신용카드 업계는 무분별한 카드 발급으로 인한 몸살을 떨치고 재정 건전성과 상품성을 모두 갖추려 노력했다. 급격히 체급이 커진 신용카드 산업에서 후발주자들은 단순히 선발주자들의 혜택을 따라잡는 것 이상의 새로운 움직임을 보여주었다. 삼성 카드는 당시 유행하던 6시그마 운동⁵으로 생산성 향상을 통한 기업가치 상승을 도모하였고, 이후 삼성증권과의 합병을 통해 기업 재정건전성을 강화하여 2007년 상장에 성공하였다. 한편 아메리칸 익스프레스의 최고 등급 카드인 센추리온 카드 발급을 시작하여 '프리미엄'이라는 새로운 이미지를 구축해 나갔다. 신한카드의 경우 카드 대란 직후 업계 최초의 마이너스 통장 현금서비스를 출시하며 현금서비스로 구축한 기존의 경쟁력을 굳혀 나갔다. 현대카드는 아메리칸 익스프레스를 벤치마킹 하여 색상 마케팅의 트렌드를 따르기도 하였다. 현대카드는 2001년 대우의 다이너스 클럽을 인수한 후 2003년 브랜드 CI⁶를 선보였고, 알파벳 카드 시리즈의 최초 주자 M 시리즈와 색상 마케팅을 강조한 BLACK 시리즈를 출시하였다. 재정 건정성을 강조한 카드사들의 노력은 외환위기 극복과 함께 위축되었던 소비 심리를 다시 활성화시키는 데 기여했다.

향상된 경제력

양적 경쟁에서 벗어나 질적 경쟁에 돌입한 신용카드 산업은 카드의 고급화와 차별화로 이어졌다. 신한카드는 LG카드를 인수한 후 카드에 명화가 그려져 있는 '스카이패스'를 [Exhibit 4] 출시한 데 이어 골프 패키지, 골프 카드, 여행과 레저에 특화된 카드와 프리미엄 호텔 중심의 카드를 출시하였다. 삼성카드의 경우 전자제품 선할인과 해외여행 지원금을 지급하는 카드를 출시하며 진작되는 소비심리를 저격하였다. 한편 고급화와 함께 브랜드 이미지 구축을 위한 노력도 병행되었다. 특색 있는 플레이트 디자인뿐만 아니라 현대카드의 슈퍼콘서트, 신한카드의 문화공연 브랜드 런칭 등 각종 문화사업들이 대표적인 사례이다.

카드사들은 기술 발전과 사회의 분위기에도 유연하게 대처했다. 스마트폰과 새로운 모빌리티가 등장하여 사람들의 생활 방식을 크게 바꾸고 새로운 문화들이 자리잡자 이에 발맞춘 신규 상품을 끊임없이 선보인 것이다. 신한카드를 선두로 대부분의 카드사들은 자사 앱카드를 출시하여 경쟁력을 갖추려 하였는데, 특히 현대카드는 지난 2017년 앱카드 통합 서비스를 운영하며 경쟁사들과 차별점을 두려 하였다. 이밖에도 결제 형태에 따른 터치 결제, 세로 결제 등 카드의 폼팩터

⁵ 6 시그마(6σ)는 기업에서 전략적으로 완벽에 가까운 제품이나 서비스를 개발하고 제공하려는 목적으로 정립된 품질 경영 기법 또는 철학으로서, 기업 또는 조직 내의 다양한 문제를 구체적으로 정의하고 현재 수준을 계량화하고 평가한 다음 개선하고 이를 유지 관리하는 경영 기법이다.

⁶ CI는 Corporate Identity의 줄임말로, 사전적 의미로는 기업의 이미지를 통합하는 작업이다. 쉽게 말해서 시각적 이미지를 통해 기업의 정체성을 나타내는 것이 바로 CI라고 보면 된다. 이는 기업의 신념과 이념을 포함하는 것이 일반적이다.

(form factor)에 대한 경쟁도 이어졌다. 2020년대에 이르러서는 각종 간편결제 체계, PM⁷과 전기차, 수소차와 같은 새로운 모빌리티 수단에 대한 결제 혜택 등 경쟁력 확보를 위한 다양한 혜택들이 등장하고 있다.

3. 현대카드의 문화예술 전략: 경쟁의 새로운 지평을 열다

현대카드, 카드 디자인계의 선구자

현대카드의 디자인 전략이 등장하기 전, 카드사들은 카드 사용 시의 혜택을 통한 질적 경쟁에만 주목해 상대적으로 디자인에는 소홀했다. 당시 타사의 카드 디자인을 보면 기업을 대표하는 색의 바탕의 기업 로고가 들어간 수준이었다. 반면 현대카드는 카드 디자인이 카드의 혜택 못지 않게 시장에서 하나의 경쟁 요소가 될 수 있으리라 생각하였다. 현대카드의 독창적인 카드 디자인은 당시 카드업계로서는 혁신이었다.

현대카드 디자인의 역사는 2003년으로 거슬러 올라간다. '현대카드M 투명 플레이트'는 당시로서는 사용하지 않던 투명한 색상의 플레이트와 더불어 비비드, 프레시 등 다채로운 컬러를 선보이며 카드 디자인 역사의 시작을 알렸다. 2007년에는 컬러 코어(color core)를 도입하였는데, 기존의 시각을 뒤틀어 카드의 면이 아닌 테두리에 색을 입혀 카드가 지갑에 꽂혀있을 때 다른 카드와 차별화된 요소를 도입하려 하였다. 2011년에는 '현대카드 더 블랙 리퀴드 메탈 플레이트(The Black Liquid Metal Plate)'라는 카드를 선보였다. 진공 상태에서만 가공할 수 있는 최첨단 나노 소재를 카드 제작에 사용하며 티타늄의 3배 강도와 녹슬지 않는 표현을 자랑했고, 사람들의 손이 가장 많이 닿는 부분인 우측 하단에는 핑거 팁(finger tip)이라는 손가락용 홈을 도입한 점이 도드라진다. 2013에 선보인 '챕터 2(chapter 2)' 카드는 '완전히 새로운 회사로 시작하겠다'는 현대카드의 포부가 담긴 디자인을 보여준다. 신용카드를 화폐의 진화 과정 중 하나로 정의하고 동전의 특징을 채택한 것이 특징이다.

현대카드의 카드는 크게 7종류로 나뉘는데, 각 종류마다 특색 있는 디자인이 반영되어 있다. **[Exhibit 5]** 먼저 'Premium' 시리즈는 현대카드가 선별한 상위 소수의 사람들에게만 제공하는 카드로, 그중에서도 'the Black Edition3'와 'the Purple osee'는 최상위급에 해당한다. 두 카드 모두 각각 검정, 보라색을 매트한 질감으로 표현하고 절제된 디자인을 사용하며 카드의 최상급 시리즈에 걸맞는 품격과 고급스러움을 디자인에 담았다. 반면 'the Red Stripe', 'the Red Edition5', 'the Green Edition2', 'the Pink'는 같은 Premium 시리즈임에도 각 카드의 이름에 어울리는 파격적인 디자인을

⁷ Personal Mobility

갖고 있다. 예컨대 'the Red Edition5'는 카드 전반에 'RED'가 크게 적혀 있거나 마치 빨간 페인트로 카드를 칠한 듯 디자인 되어있고, 'the Green Edition2'는 깨진 유리를 형상화한 듯한 프랙탈 무늬나 초록색 닭 머리 디자인을 선보였다. 위 시리즈는 과격한 디자인뿐만 아니라 무난한 무지 디자인 역시 갖추고 있다.

포인트카드 시리즈는 크게 M(적립 중심)계열과 X(할인 중심)계열로 나뉜다. 'M BOOST' 시리즈는 현대카드의 'M 포인트'를 적립 받는 카드이며 이름 그대로 알파벳 'M'을 강조한 디자인이 주를 이룬다. 'X BOOST'는 반대로 할인혜택을 받을 수 있는 카드로 마찬가지로 알파벳 'X'를 강조한 디자인이 엿보인다. M계열과 X계열이 합쳐진 'MX BOOST'는 알파벳을 강조하기보다 타 시리즈에서 볼 수 없는 독특한 디자인을 채택하였다. 'MX BLACK' 시리즈는 현대카드의 M계열 혹은 X계열 카드를 보유한 회원만 발급받을 수 있는 특수카드이다. 검은색, 혹은 흑백의 대조를 극명히 드러내는 디자인이 채용되었으며 4개의 플라스틱 플레이트와 1개의 메탈 플레이트 중에서 한 가지를 고를 수 있다.

'Z' 시리즈는 구간반복 시 할인혜택을 제공하는 카드이다. 알파벳 'Z'를 강조한 디자인이 주를 이루나, 'M BOOST'나 'X BOOST'와는 달리 그 표현 방식이 보다 획기적이고 현대예술적이다. 'Z' 시리즈의 일종인 'Z family'와 'Z work'는 카드에 정면에 각각 'GO BACK TO YOUR FAMILY(집이나 들어가)', 'EASY COME AND EASY GO(쉽게 얻은 만큼 쉽게 잃는다)'라는 문구가 크고 흐릿하게 박혀 있다. 특히 외출하지 않고도 사용할 수 있는 구간반복 할인카드 'Z ontact'는 'WI-FI KILLED THE VIDEO STAR(와이파이가 비디오 스타를 죽였다)'라는 문구를 붉은 색과 검은 색의 대비로 표현하였다.

'아메리칸 익스프레스(American Express)' 시리즈는 줄여서 아멕스(AMEX)라고도 불리며, 연봉에 따라 카드의 종류가 달라진다. '현대 아멕스 플래티넘 카드'와 '현대 아멕스 골드 카드'는 각각 연봉 1억 6천만 원, 연봉 1억 이상의 사람들에게만 발급되며, 기본 메탈 플레이트로 제공된다. 카드 정중앙에 중세 기사 모습의 모습이 담겼으며 마치 미국 지폐를 카드로 형상화한 듯한 디자인을 갖고 있다. '현대 아멕스 그린 카드'는 연봉 6천만 원 이상일 시 발급받을 수 있으며 아멕스(AMEX) 시리즈 중 유일한 플라스틱 플레이트이다.

'ZERO' 시리즈는 무실적 무한도 할인/적립 카드로, 'ZERO Edition2'는 2022년 말 디자인이 개편되었다. 개편 이전에는 마치 채도가 'ZERO(0)'인 듯 순백색의 배경에 회색 글씨가 돋보였다면, 개편 이후에는 배경과 글씨 모두 같은 색으로 하되 글씨를 음각으로 표현하였다. 같은 'ZERO' 시리즈인 'ZERO MOBILE Edition2'는 'ZERO Edition2'과 텍스트를 제외하고는 같은 디자인을 보인다.

마지막으로 PLCC(Private Label Credit Card; 사업자 표기 신용카드)이다. PLCC는 특정 브랜드와 제휴를 맺어 발급하는 카드인데, 현대카드는 브랜드의 로고와 이미지 등을 반영하여 다양한 디자

인을 선보였다. 현대자동차와 함께 만든 'Kia Members 신용카드 Edition2'와 'Kia Members 전기차 신용카드'는 흑색과 백색의 배경 속에 기아 로고와 선 하나를 배치하여 고급스럽고 절제된 디자인을 보인다. 이와는 정반대로 온라인 의류 플랫폼 무신사(Musinsa)와 함께 만든 카드는 단추, 청바지, 신발, 신발 상자, 택배상자, 택 등 의류와 관련된 일상용품들을 카드 디자인에 담아 무신사의 분위기를 활발하게 담았다. 네이버와 함께 만든 '네이버 현대카드'는 컴퓨터를 메인 테마로 제작하였는데, 키보드가 도드라지는 디자인부터 코딩으로 알파벳 'N'을 만드는 디자인, 전기회로 디자인 등 활발하면서도 캐주얼한 디자인이 주를 이루었다. 배달 플랫폼 배달의 민족과 협업한 '배민현대카드'는 카드의 전면을 계란 프라이, 김, 떡볶이, 갈치 머리 등의 음식과 배민 마스코트를 배치해 디자인에 유쾌함을 담아냈다.

현대카드의 문화예술 사업

현대카드는 카드 디자인뿐만 아니라 각종 문화예술 사업도 영위하고 있으며 해당 내용은 현대카드의 컬처 ground로 불리는 '현대카드 DIVE'에 잘 드러난다. 현대카드의 문화예술 사업은 크게 'Space'와 'Culture'로 나뉘는데, 현대카드 DIVE에는 각 분야마다 대표 문구가 자리 잡고 있다.

1) Space

Space 파트는 각종 라이브러리를 포함해 총 9가지 섹션으로 구성되어 있는데, COVID-19의 여파로 한 섹션의 운영이 종료되어 현재는 아래의 8가지 섹션만 운영 중이다.

DESIGN LIBRARY: 시대를 초월한 디자인과의 조우

현대카드 디자인 라이브러리는 서울시 종로구 가회동에 위치해있으며 지난 2013년 오픈했다. 근대 디자인의 중심이라 불리는 바우하우스 이후의 건축과 디자인, 현대미술을 다루는 2만여 권의 서적을 선보이는 공간이다. 이곳에서는 소량 생산되거나 절판되어 찾아보기 힘든 서적부터 세계적인 큐레이터가 엄선한 도서 컬렉션까지 찾아볼 수 있으며, 디자인뿐만 아니라 여행, 요리, 음악 분야에서 역사적으로 큰 의미를 갖는 서적들을 모아 '전권 보유 컬렉션(Complete Collection)'을 마련하였다. 이탈리아의 건축 대가 지오 폰티(Gio Ponti)의 'Domus(도무스)', 헨리 루스(Henry Robinson Luce)의 'Life(라이프)', 휴 마스톤 헤프너(Hugh Marston Hefner)의 'Playboy(플레이보이)' 등이 디자인 라이브러리의 대표 서적이다. 라이브러리가 설립된 2013년에는 '머니(Money)'를 주제로 한 전시로 런던 디자인 페스티벌 디자인 정션(Design Junction)에 참가하기도 하였다. 라이브러리 공간도 디자인에 집중하여 과거와 현재, 전통과 미래를 서울 도심에 아름답게 담아냈다.

MUSIC LIBRARY: 바이닐로 듣는 아날로그 음악의 울림

서울시 용산구 이태원에 위치한 뮤직 라이브러리는 여러 장르별로 엄선한 1만여 장의 바이닐과 희귀반을 모아둔 공간이다. 바이닐은 LP판, 혹은 레코드판이라 불리는 아날로그 음악의 대표적인 저장매체이다. MP3를 비롯해 각종 디지털 매체로 음악을 감상하는 지금, 바이닐은 '음악'이라는 무형의 가치를 직접 보고, 만지고, 느낄 수 있는 아날로그 매체이다. 현대카드는 '턴테이블은 아날로그로 듣는 음악의 울림을 극대화하는 동시에 그동안 알지 못했던 자신만의 음악적 취향을 찾아가는 자유로운 탐색의 시간을 제공한다'고 소개한다. 뮤직 라이브러리를 방문하면 원하는 바이닐을 직접 골라 턴테이블을 통해 감상할 수 있다. 음악 평론가 랄프 J. 글리슨(Ralph J. Gleason)과 미국 락앤롤 명예의 전당(Rock and Roll Hall of Fame)을 설립한 잰 웨너(Jann Wenner)가 창간한 음악 전문지 'Rolling Stone'을 이곳에서 만나볼 수 있다.

COOKING LIBRARY: 눈으로 즐기고 입으로 느끼는 쿠킹의 모든 것

현대카드 쿠킹 라이브러리는 우리 주변에서 쉽게 접할 수 있는 '요리'을 그 테마로 한다. 라이브러리 한 칸에는 각종 요리의 레시피와 그 이상의 지적 탐구를 위한 1만여 권의 도서관이 마련되어 있으며, 직접 요리를 배우는 쿠킹 프로그램에 참여할 수도 있다. 또한 캐주얼 다이닝 델리, 프라이빗 다이닝 그린하우스에서는 건물의 숲 속 루프탑 가든에서 현대카드 셰프가 제공하는 제철 파인다이닝을 즐길 수 있다. 책을 통해 레시피를 공부하고, 직접 요리하고, 음식을 즐기는 기쁨을 한 공간에 집약한 것이다. 현대카드는 모두가 흔히 즐길 수 있는 '요리'을 그 이상의 가치를 전달하는 매개체로 바라보고, 요리에서 영감을 얻으며 입체적이고 공감각적인 경험을 제공한다. 매달 즐길 수 있는 콘텐츠가 달라지며, 2023년 6월 중에는 '오감으로 즐기는 일본 전통의 맛', '우리 술로 딥 다이브'가 예정되어 있다.

ART LIBRARY: 컨템포러리 아트, 일상의 공간에서 만나는 우연한 영감

뮤직 라이브러리와 같은 지역에 위치한 아트 라이브러리는 대표 문구에서도 소개하듯 현대(contemporary)의 예술을 접할 수 있는 공간이다. 아트 입문자부터 전문가까지 자신의 속도에 맞게 예술을 즐길 수 있는 공간을 만들겠다는 현대카드의 의지로부터 출발한 공간이며, 일상적이고 반복적인 삶 속 홀로 낯선 질문을 던지며 일상에서 벗어난 새로운 관점으로 세상을 바라보라고 조언한다. '예술은 멀리 있는 것이 아니며, 동네 서점에 들르듯 편히 들러 자신만의 시간을 가질 수 있어야 한다'는 현대카드의 시각이 잘 녹아든 공간이다. 이곳도 마찬가지로 전권 보유 컬렉션(Complete Collection)이 마련되어 있으며, 특히 'Moving Image Room'에서는 1960-1970년대를 대표하는 의미 있는 여러 작품과 기록물을 관람할 수 있다.

UNDERSTAGE: 다양한 장르의 문화가 집결하는 공연장

언더스테이지는 '음악은 소유될 수 있는가'에 대한 의문에서 출발한 공간이다. 개개인의 실력과 전문성, 개성으로 각 분야 최고 자리에 오른 음악가들을 초빙하여 그들의 음악을 '큐레이팅'하는 것이 이 공간의 목적이다. 이를 위해 언더스테이지는 국내 최고 수준의 음향 장비와 조명을 갖추고 있으며, 음악가들의 인생이 담긴 관점에 현대카드의 독자적 시각을 더해 음악을 표현하려 하였다. 2023년 6월에는 2015년 요제프 하이든 국제 실내악 콩쿠르에서 우승한 아벨 과르텟과 손민수의 무대가 예정되어 있다.

VINYL&PLASTIC: 음악을 보고 듣고 소유하는 플레이그라운드

뮤직 라이브러리가 아날로그 음악을 듣고 즐기는 곳이라면, 바이닐&플라스틱은 음악을 체험하는 공간이다. 1만여 개의 바이닐과 더불어 공간 곳곳에서 턴테이블, 블루투스 이어폰 등으로 직접 보고, 듣고, 만질 수 있으며, 다양한 장르의 바이닐과 턴테이블을 취급하는 상점 'V&P Benefit'도 같은 공간에 마련되어 있어 원하는 바이닐을 구매할 수도 있다. 현대카드 회원이라면 특별한 할인 혜택도 준비되어 있다. 바이닐&플라스틱으로 들어가는 입구 바닥에는 횡단보도가 있어, 마치 비틀즈의 Abby Road 속 주인공이 된 듯한 감상을 제공한다. 바이닐의 마찰음마저 하나의 음악이라고 표현하며, 일상의 BGM이 되어버린 음악에 보다 몰입하는 경험을 할 수 있다.

STORAGE: 장르를 넘나드는 실험적 전시 공간

스토리지의 장르를 망라하며 문화를 소개하는 공간으로 이름 그대로 문화와 기억을 보관하는 '창고'이다. 일반적인 미술관이 하얀 배경의 정방형, 이른바 '화이트 큐브' 갤러리를 마련하는 반면 현대카드 스토리지는 색과 모양에 구애되지 않아 기존의 미술관 이미지를 탈피하였다. 회화, 설치 미술, 사진 등의 현대미술 장르부터 디자인, 건축, 필름 등 폭넓은 장르의 문화 콘텐츠를 제공한다. 과거의 예술부터 현재의 예술까지 의미 있는 미술사의 작품들을 모아두었으며, 단순히 작품을 보관하는 창고가 아닌 언제든지 흐름이 바뀔 수 있는 '열려있는 창고'를 지향하고 있다. 2023년 6월 기준 '도예부터 디지털 아트까지', 'A Journey to Return Home' 전시를 개최하고 있다.

IRON&WOOD: 현대카드 프리미엄 회원을 위한 골프 공간

서울시 강남구에 위치한 아이언&우드스는 현대카드 프리미엄 회원이 데이터를 기반으로 체계적인 트레이닝을 받을 수 있게 하는 골프 공간이다. 골프계의 스타강사로 꼽히는 이시우, 허석호 프로선수가 레슨과 코칭을 담당하여 보다 전문성을 높였다. 공간 내부에는 프로선수들의 일대일 레슨을 받을 수 있는 Lesson Studio부터 실내에서 연습할 수 있는 Indoor Bunker, 퍼팅 시뮬레이터 'PuttView'를 활용한 연습이 가능한 Putting, 클럽 커스터마이징이 가능한 Fitting Lab 등이 마련되

어 있다.

2) Culture

Culture 분야는 전시공간을 넘어서 세계를 무대로 현대카드가 제공하는 이벤트이다.

SUPER CONCERT: 레전드급 아티스트의 독보적인 무대

슈퍼콘서트는 2007년부터 현대카드가 개최한 해외 뮤지션 내한공연이다. 현재까지 비욘세, 콜드플레이, MAROON 5, 레이디 가가, 에미넴, 폴 매카트니 등 전 세계에 돌풍을 일으킨 톱스타들이 방문하였으며, 2023년 6월에 진행하는 슈퍼콘서트 27은 싱어송 라이터이자 팝의 전설로도 꼽히는 브루노 마스(Bruno Mars)가 담당한다. 슈퍼콘서트 27은 역대 두 번째 10만 명 규모로 진행될 예정이며, 역대 내한 공연 중 최대 규모이다. 화려한 라인업으로 인해 많은 사람들이 티켓팅에 주목하며, 현대카드 사용자에게는 20% 할인권과 1인 4매 예매까지 허용하고 있어 현대카드의 대표적인 유입 루트 중 하나이다. 슈퍼콘서트 초기에는 클래식 등 다양한 장르의 음악을 보여주었으나 2013년 이후에는 팝과 대중음악 중심의 슈퍼스타를 초빙해왔다. 슈퍼콘서트 개최에 있어 현대카드는 어디까지나 후원사의 입장에 있지만 공연 기획부터 관리까지 모두 현대카드가 담당해서 진행하기에 그 짜임새가 높다는 평을 받는다.

CULTURE PROJECT: 이 시대의 컬처 아이콘을 지금, 여기서

슈퍼콘서트와 유사하게 전 세계적으로 유명한 아티스트를 초대하는 콘서트이다. 2012년 이후에는 슈퍼콘서트와의 차별점을 두기 위해 건축전, 전시전, 발레 등 그 분야를 다각화하고 있다. 현재까지 아리아나 그란데, 시규어 로스, 벡 한센 등의 음악가들이 참여하였으며, 2014년과 2016년에는 젊은 건축가 프로그램, 2015년에는 스탠리 큐브릭 전을 개최하였다. 2018년 The Weekend를 초빙한 이후 코로나19가 발발하여 2023년 6월 기준 현재까지 잠정적으로 중단된 상태이다.

DAVINCI MOTEL: 지성과 감성의 컬래버레이션 스테이

다빈치 모텔은 르네상스 시절 이름을 알렸던 레오나르도 다 빈치(Leonardo Da Vinci)와 1970년대 미국의 모터호텔에서 아이디어를 채용한 문화 융복합 이벤트이다. 현대카드 파일럿 프로그램의 일종으로 진행되었으며, 토크부터 공연, 전시, 버스킹까지 다양한 프로그램을 진행하여 각 분야의 돋보이는 아이콘들을 만나볼 수 있다. 서울 이태원의 5개의 스페이스뿐만 아니라 근처 스트리트까지 영역을 확장하여 이벤트를 개최한다. 지난 2019년에는 하정우, 주호민 등 16개 토크팀과 윤종신, 잔나비, 장범준 등 16개의 공연팀이 참가하였다.

OVER THE RECORD: 바로 써먹는 프로들의 실전 특강

오버 더 레코드는 각 분야의 사람들을 초빙하여 강연을 여는 행사이다. 오프 더 레코드(Off the Record; 촬영 등에서 최종 편집 시 제외하는 내용)를 재치있게 바꾼 오버 더 레코드(Over the Record)는 그 이름에서도 알 수 있듯 각 분야의 연사들이 공식에서 말하지 않는 숨은 이야기들을 공개하며 사람들에게 깊은 울림을 선사한다. 오버 더 레코드는 '일상에서 영감이 필요할 때, 문제의 답이 보이지 않을 때 각 분야에서 이름을 빛낸 사람들의 직접 겪고 얻은 삶의 인사이트만큼 좋은 조언이 없다'는 현대카드의 소개글에서 그 성격이 명확히 드러난다. 연사들의 노하우와 비법을 직접 듣고 느낄 수 있는 행사로, 뮤지션 유희열, 배우 이정재, 감독 김보람 등이 참여했다.

이밖에도 현대카드는 다양한 문화예술 활동을 벌이고 있다. 2004년에는 현대카드의 정수라고도 불리는 'CI(Corporate Identity)'와 현대카드 전용 서체 'Youandi(유앤드아이)'를 발표하였고, 2013년에는 제주도를 배경으로 한 '가파도 프로젝트'를 진행하였다. 현대카드의 디자인은 현대카드의 디자인북 'DESIGN without WORDS(디자인 워드아웃 워즈)'에서 확인할 수 있다. 2013년, 2015년에 이어 지난 2022년에 vol.3까지 출간하였으며, 지난 20여 년간 현대카드가 진행한 100여 개 디자인 프로젝트의 모든 디자인이 들어가 있다. 그 이름대로 해당 서적에서는 별도의 텍스트가 없으며, 아이덴티티(Identity), 카드(Card), 브랜드 오브젝트(Brand Object), 콜라보레이션(Collaboration), 컬처(Culture), 브랜드 스페이스(Brand Space), 지역 브랜딩(Region Branding)의 7개 챕터로 구성된다. 앞서 언급한 각종 라이브러리의 디자인 과정을 보여주기도 하고, 그동안 현대카드가 출시했던, 혹은 아쉽게도 출시되지 못했던 다양한 카드 디자인 역시 담겨있다.

이처럼 현대카드는 카드사의 본업에만 치중하지 않고 다양한 문화예술 사업에 뛰어들어 디자인 시장의 지평을 넓히고 있다. 이토록 많은 투자가 가능했던 것은 디자인이 카드 산업이라는 경쟁 속에서 새로운 경쟁 요소로 작용하리라는 현대카드의 확신이 있었기 때문이다.

4. 애플페이(Apple Pay)의 등장과 이를 둘러싼 이슈

한편 현대카드는 한국에 애플페이를 도입한 첫 번째 기업이다. 현대카드는 애플페이를 사실상 독점 계약하며 후퇴일로에 빠진 카드 산업 경쟁사 중 유일하게 성장세를 기록하였으나, 이와 관련한 논란과 이슈가 끊임없이 발생하고 있다.

애플페이의 등장

애플페이(Apple Pay)는 2014년 9월 Apple 스페셜 이벤트에서 최초 공개된 애플의 간편 결제

서비스이다. 미국은 애플페이가 등장한 해 바로 도입되어 사용되었고, 2015년 영국과 캐나다, 호주 등에 이어 대한민국에서는 2023년 3월 서비스가 시작되었다. 해당 서비스는 애플 운영체제에 기본 탑재된 '애플지갑(Apple Wallet)' 어플을 통해 사용할 수 있다. 연이어 2017년 애플 세계 개발자 회의 WWDC(WorldWide Developers Conference)에서 애플페이의 P2P 송금기능인 Apple Pay Cash를 선보이며 iOS 11.2, watchOS 4.2 사양부터 지원했다. 2019년에는 Apple Card의 연동과 결제를 지원하여 애플페이가 지원되지 않는 단말기에서도 IC 칩을 통해 애플페이 계좌를 사용할 수 있도록 개선하였지만 현재까지 미국 이외의 국가에서는 지원하지 않고 있다. 아이폰 사용자의 51%가 애플페이를 사용하고 있고 2020년 2월 기준 글로벌 카드 거래의 10% 비중을 차지하고 있다.

애플페이의 기본 결제 방식은 NFC⁸로, 10cm 이내의 거리에서 데이터를 무선으로 주고받을 수 있는 기술이다. NFC는 물건 등의 식별을 위해 무선 주파수를 사용하는 기술인 RFID⁹의 하위 기술이며 보통 모바일 간편 결제와 기기 간 정보 전달에 쓰인다. 애플은 애플페이의 결제 과정에 독특한 개인정보 처리 과정을 도입했다. 먼저 타 모바일 결제 방식과 달리 단말기에 카드번호나 CVC번호¹⁰가 기록되지 않는다. 각 카드별로 기본 정보에 대한 토큰을 만들어 결제 시 해당 토큰의 기록만이 남는 것이다. 카드 정보 토큰은 여타 개인 정보와 같이 AP 내부의 보안 프로세서 Secure Enclave에 저장되며 철저하게 보안이 유지된다. 다음으로 결제 시 단말기에 전송하는 정보도 카드의 직접적인 정보가 아닌 다이내믹 코드(Dynamic Code)를 활용한 가상 카드 정보이다. 즉 애플은 애플페이 결제에 대한 정보를 전혀 수집하지 않아 사용자가 언제, 어디에서, 어떤 상품을 구매했는지 알 수 없다.

2023년 3월 21일 애플페이는 현대카드와 협약을 맺고 한국에 상륙했다. 애플페이 도입 이전에 발급받았던 현대카드 대부분을 애플페이와 연동하며 사용할 수 있다는 점과 아이폰 S6와 iOS 13.4 이상의 사양이 요구되어 별도의 iOS 업데이트가 필요하지 않다는 점이 큰 이점으로 작용했다. 기본적인 사용 방법은 기존에 한국에 정착한 삼성페이와 크게 다르지 않다. NFC 단말기 근처에 아이폰을 가져간 후 Touch ID(지문인식)나 Face ID(얼굴인식)로 본인인증을 하면 모든 결제과정이 끝난다. NFC 기능이 탑재되지 않은 기종은 해당 기능을 지원하는 애플워치를 통해 이용 가능하다. NFC 단말기 중에서도 EMV Contactless 심볼이나 Apple Pay 마크가 보이는 단말기에서만 결제가 가능하며 애플페이가 모든 NFC 단말기에 지원되는 것은 아니다.

이러한 특징 때문에 한국 시장에서의 애플페이는 호환성의 측면에서 큰 단점을 보인다. 한국은 비접촉식 RFID 결제가 아닌 접촉식 IC 방식이 보급되어 있기 때문에 NFC 단말기가 설치되어 있지 않은 곳에서는 애플페이를 통한 결제가 불가능하다. 일찍이 애플페이가 도입된 캐나다, 호주

⁸ Near Field Communication

⁹ Radio Frequency Identification

¹⁰ Card Validation Code; 카드 뒷면에 적힌 유효성 검사 코드

등에서는 RFID 방식이 대중화되어있기 때문에 큰 문제가 되지 않았으나, 높은 호환성을 자랑하는 삼성페이가 한국에 자리 잡고 있어 애플페이의 가장 큰 경쟁상대로 지목된다.

삼성페이와 비교되는 가장 큰 차이점은 결제 시 데이터 통신이 필요하지 않다는 것이다. 삼성페이의 경우 대한민국 내에서 결제할 경우 데이터 통신을 통해 사용자가 언제, 어디에서, 무엇을 구매했는지의 정보가 누적된다. 따라서 누군가가 이를 악용하더라도 범인 색출에 큰 도움을 준다. 반면 애플페이는 최초 등록할 때를 제외하고 결제 시 어떠한 데이터 통신도 필요하지 않다. 즉 결제한 본인이 아니면 위치, 시간, 상품 정보를 모르는 것이다. 이는 곧 기기나 카드의 분실 시 보안 문제로 이어지는데, 결제와 관련된 정보가 수집되지 않는 만큼 애플은 애플페이 사용에서의 보안에 철저한 입장을 보이고 있다. 먼저 카드 정보가 담긴 토큰을 별도의 저장 공간에서 관리하여 기본적인 정보의 누출을 막았다. 기기나 카드를 분실했을 시 결제와 관련된 모든 정보를 원격으로 삭제할 수 있어 분실 직후 빠르게 대처할 수 있고, 결제 시마다 지문/얼굴 인식을 통해 본인 확인 절차를 거치도록 하여 스키밍(Skimming)을 통한 결제를 원천적으로 차단하였다.

카드사의 눈물: 단말기의 보급과 높은 수수료

특정 지점이 애플페이를 사용하기 위해서는 두 가지 조건이 필요하다. 첫째는 자신의 지점이 애플페이와 가맹된 사업체인지 확인하는 것이다. 현대카드는 애플 측과 '전략가맹점'을 구성하였는데, 여기에 포함된 프랜차이즈만이 애플페이를 통한 지불/결제가 가능하다. 전략가맹점은 현대카드가 애플 측에 NFC 단말기 도입이 가능하다고 제시한 가맹점을 뜻한다. 현대카드는 편의점 6곳, 커피 브랜드 20곳 등 총 151개의 가맹점을 전략가맹점으로 선정하였고, 2023년 5월 신세계와 스타벅스를 끝으로 더 이상 전략가맹점을 늘리지 않을 것이라 발표했다. **[Exhibit 6]**

둘째는 별도의 NFC 단말기가 설치되어 있어야 한다는 것이다. 삼성페이 등은 기존에 널리 보급된 마그네틱/IC 단말기에도 적용할 수 있지만 애플페이는 오로지 NFC만을 사용하기 때문이다. 각 지점에서 이미 사용하던 단말기가 삼성페이, 카카오페이 등을 지원하더라도 애플페이가 지원되지 않을 경우 가맹점주들은 개당 20만 원을 호가하는 단말기를 추가로 설치해야 하는 부담을 안게 됐다. 일부 가맹점에서는 기존의 단말기를 없애고 애플페이 전용 NFC 단말기를 설치하여 소비자들의 불만이 터져나오기도 했다. 단말기 보급의 문제는 애플페이 도입 이전부터 여신전문금융업법에 위배되는 것이 아니냐는 의혹이 불거지며 금융위원회의 검토를 받았다. 결국 금융위원회의 애플페이 도입이 승인되었으나, 현대카드는 NFC 단말기 지원 보조금 문제에서 법령 상 예외 사유로 인정받기 위해 애플과의 배타적 사용권을 포기했다. 동반성장위원회에서는 2023년 약 100억 원의 예산을 들여 2년 이상 경력과 연 매출 30억 이하인 영세사업자에게 NFC 단말기 지원 사업을 추진하겠다고 밝혔다. 이것이 시행되면 가맹점주는 NFC와 QR코드가 통합된 단말기를 2만

원에 마련할 수 있다. 한편 기존에 보급된 NFC 단말기가 NFC 기능을 활성화하지 않은 것도 큰 문제가 되고 있다. 삼성페이 등이 자사의 간편결제 방식 사용을 유도하기 위해 NFC 기능을 차단한 것인데, 가맹점이 자체적으로 차단을 해제할 수 없어 애플페이 사용을 위해서는 삼성페이 등 간편 결제 업체와 카드사간의 추가적인 논의가 필수적이다.

수수료 문제도 큰 이슈가 되고 있다. 여기서 말하는 수수료란 EMV 수수료 0.04%를 제외하고 애플이 결제 금액의 일정 비율을 카드사에게 요구하는 금액이다. 기존에 한국에 정착한 삼성페이 나 LG페이, 구글페이(Google Pay)는 한국 카드사로부터 별도의 수수료를 받지 않는다. 하지만 애플은 협상 시부터 한국에 최대 0.15%의 수수료를 요구하였고, 자사 정책에 따라 수수료를 낮추기 어렵다고 전했다. 이는 애플페이의 본거지인 미국에서도 마찬가지로, 애플은 미국에 0.15%의 수수료를 부과하고 있다. 한편 중국은 0.03%, 이스라엘은 0.05%의 수수료를 적용한다. 미국과 같은 수준의 수수료가기 때문에 얼핏 보면 정당해 보일 수 있으나, 기존에 한국에 정착했던 간편결제는 별도의 수수료가 없었기에 수수료 문제는 한국에서 큰 이슈가 되었다.

애플페이의 수수료 소식이 전해지자 삼성페이, 네이버 페이 등 각종 모바일 결제 업체도 카드사에 수수료를 부과하려는 움직임을 보이고 있다. 삼성페이는 기존에도 결제 시 요구되는 생체인증에 건당 5원에서 10원의 요금이 들었지만 이를 개인이나 가맹점이 아닌 보안 업체에 요구해왔다. 문제는 국내 전업카드사들의 재무상태가 악화되고 있다는 것이다. 금융감독원에 의하면, 2018년부터 2022년까지 국내 7대 카드전업사인 신한, 국민, 삼성, 현대, 우리, 하나, 롯데카드의 신용판매 순이익이 2021년을 제외하고 모두 적자였다. 만약 간편결제 업체가 수수료를 도입한다면 카드사들의 재무상태는 더욱 악화될 전망이다.

애플페이의 미래

애플페이가 한국에 도입되려는 시도는 2015년부터 쭉 존재했다. 하나카드 등의 전업카드사가 애플페이 도입을 위해 논의했지만 여러 법적인 문제로 인해 무산되었다. 가장 큰 문제는 국내의 거래정보가 해외로 반출되는 첫 번째 사례라는 점과 NFC 단말기의 보급이 여신전문금융업법에 저촉될 수 있다는 것이었다. 후자의 경우 금융위원회가 2023년 2월 애플페이의 도입이 위법하지 않으며 따라서 애플페이의 국내 서비스 도입을 추진할 수 있다고 입장을 밝히면서 그 통로가 뚫렸다.

현재는 현대카드가 애플페이와 단독으로 계약을 맺고 있지만 이것이 애플과 현대카드 사이의 독점 계약은 아니다. 앞서 언급했듯 NFC 단말기 지원 보조금 문제 해결을 위해 현대카드가 배타적 사용권을 포기했기 때문이다. 따라서 현대카드 이외의 카드사가 애플과 계약을 맺고 현대카드

의 독주를 막을 수 있는데, 과거 구글페이 도입을 위해 협력했던 하나카드, 신한카드, 롯데카드가 애플페이 사업에 뛰어들 가능성이 농후하다. 신한카드는 금융위원회가 애플페이의 국내 도입을 허용하자마자 애플페이의 도입을 검토하겠다고 밝히며 금융당국의 허가가 떨어진 2월 초부터 같은 달 26일까지 애플페이 도입과 관련한 설문조사를 실시했다. KB국민카드도 같은 해 3월 초 국민은행 어플에 '애플페이 Q&A 정리'라는 글을 올리며 '다른 카드사들도 애플페이를 사용할 수 있게 되면서 국민카드에서도 도입의 여지가 있다'는 것을 강조하였다.

현대카드가 사실상 독점 계약을 맺고 있는 2023년 6월까지도 현대카드는 애플페이 도입으로 인해 큰 혜택을 보고 있다. 여신금융협회는 현대카드의 체크카드 발급량이 급증했다고 밝혔는데, 2022년 2월 기준 지난달 대비 7.3%, 지난해 1월 대비 43.4% 폭증했다. 같은 기간 하나카드는 각 0.6%, 1.4%를 기록하고 나머지 카드사는 모두 체크카드 발급량이 감소했다. 현대카드의 체크카드 혜택이 좋지 않아 그동안 성과를 보이지 못했던 것과는 대조되는 모습이다. 하지만 이러한 양상은 경쟁 카드사가 애플페이 사업에 뛰어들 직후부터 변화할 것이며, 현대카드는 잠재적 경쟁자들로부터 선점우위를 점하고 새로운 전략을 구축해야 할 상황에 놓였다.

5. 현대카드의 조직문화

정태영 부회장: 현대카드의 인사 철학

2003년 10월, 정태영 부회장(당시 현대카드 사장)이 현대카드에 취임했을 때 현대카드는 시장 점유율 1.8%와 적자 6000억이라는 부실한 성적표를 갖고 있었다. 후발주자인데다 재정 또한 넉넉하지 않았기에 직원들은 새로운 시도를 향한 의욕을 상실하였다. 정 부회장은 이러한 상황에서 직원들에게 후발주자로서 유리한 점을 보고하라고 지시한 후 '속도(speed)', '끝없는 변화(never-ending change)', '전략에 집중(strategic focused)', '혁신(innovation)'이라는 4대 경영방침을 발표하며 조직 문화의 변혁을 추진했다.

정태영 부회장 취임 이후 현대카드의 인사 철학은 크게 3가지로 요약할 수 있다. 첫 번째는 Diversity로, 인적 구성의 다양성을 최우선의 인사철학으로 추구한다는 점이 강조된다. 현대카드는 인재상이라는 틀에 갇히지 않고 자신만의 열정과 경험을 보여주는 인재를 찾기 위해 노력하고 있다. 실제로 신입 직원 중 상경계열의 비율은 35%에 그치며, 29%가 인문사회, 그리고 23%가 이공계열에 해당한다. 경력직 또한 62%가 비금융권 출신이다. [Exhibit 7]

두 번째는 Market Principle로, 인력 배치에 시장원리를 도입한 것이다. 해당 전략으로 부서는 원하는 직원을 직접 선발할 수 있고, 직원은 하고 싶은 일을 스스로 선택하게끔 하고 있다. 인력

을 필요로 하는 부서에서 공고를 올리면(Job Posting) 부서 이동을 희망하는 직원은 공고를 보고 지원할 수 있게 했다. 신입사원 교육기간 중 사내 각 조직은 Job Selling 시간을 활용해 업무와 비전을 홍보하고, 신입사원들은 Job Fair에서 관심을 가지게 된 부서에 방문한 후 스스로에 대한 어필과 부서에 대해 알아가는 기회를 가질 수 있다. 이후 양측의 선호도에 따라 부서가 최종 배정된다.

마지막은 Innovation Leading으로, 수평적인 기업 문화 확산을 위해 직급 체계를 개편하고 업적과 역량을 분리한 Two-track 평가시스템과 자기주도형 학습 제도를 도입했다. 기존 사원 - 대리 - 과장 - 차장 - 부장 5단계 체계를 Associate - Manager - Senior Manager 3단계로 바꾸었고, 매해 2단계 인사평가를 진행해 단기적 성과에는 금전적 보상을, 역량평가를 승진을 위한 지표로 활용하고 있다. 또한 직원들에게 필수 교육 수업을 요구하지 않고 원하는 교육과정을 자율적으로 수강할 수 있게 하고 있다.

자율적인 근무 시간과 COVID-19

현대카드는 '더 나은 일, 더 나은 삶(Better Work, Better Life)'라는 슬로건을 걸고 직원들의 자율성을 증진시키기 위해 노력해왔다. 지난 2017년 오전 10시부터 오후 4시까지의 코어타임(core time) 이외 출퇴근 시간을 자유롭게 정할 수 있는 '플렉스 타임(Flex Time)'을 도입했고, 이보다 3년 빠른 지난 2014년에는 점심 식사 시간을 자유롭게 정하도록 하는 '플렉스 런치(Flex Lunch)'를 도입해 성공적으로 운영하였다. Flex Lunch에 대한 사내 설문조사 결과, 이 제도에 만족한다는 직원이 전체의 88%, 업무 효율에 도움이 됐다고 답변한 직원이 84%에 이를 정도로 직원들의 만족도도 높게 나타나고 있다. COVID-19 이전 2013년에는 카드업계 최초로 VDI¹¹를 도입했고, 2015년부터 이를 전 직원을 대상으로 확대했다. 이처럼 미리 VDI를 구축해둔 덕분에 COVID-19에 더욱 유연하게 대처할 수 있었다.

또한 2022년 5월 국내 금융권 최초로 '상시 재택근무'를 도입했다. 부서별 업무 특성 및 상황별로 재택근무율을 정해두고, 직원이 원하는 날짜에 자유롭게 재택근무를 선택할 수 있게 한 것이다. 대면 업무와 협업의 필요성이 높은 순서로 온사이트(On-site), 하이브리드(Hybrid), 리모트(Remote) 3개 그룹으로 분류하고 월 근무일수 20일의 최대 20%, 30%, 40%까지 재택근무를 할 수 있도록 했다. 이 외에도 서울 강남역 인근에 거점 오피스인 이른바 '디지털 오피스'를 오픈해 근

¹¹ Virtual Desktop Infrastructure: 사내 네트워크에 접속해 그룹웨어, 메일확인 등 일상적인 업무를 수행할 수 있게 하는 것으로, 윈도우 화면정보만 전송되기 때문에 재택근무 PC로 파일이 업로드/다운로드 되지 않아 정보유출이나 악성코드 유입을 방지할 수 있다.

무지의 다양성을 확보했다.

건강한 마음이 직원들의 일과 삶의 질, 수준을 높인다는 입장에서 멘탈/헬스 분야를 별도로 운영하기도 하였다. 현재까지도 전문적인 심리 상담과 치료를 통해 직원들의 멘탈/헬스케어를 돕는 '마인드플러스(Mind+) 프로그램', 임직원들의 건강상태를 지속적으로 모니터링하고 비대면 진료를 지원하는 여의도 본사 사내병원 'the Clinic' 등을 시행 및 운영 중이다. 또한 COVID-19 시기에는 점심시간과 근무시간 이후에 필라테스와 요가, 전신운동 등을 전문적으로 교습하는 'Online Fit Camp' 프로그램 등을 시행했었다.

최근 이슈, 그리고 내부 의견 수렴과 관련한 논란

최근 애플페이 도입으로 주요 8개 카드사 중 유일하게 현대카드의 영업이익은 상승세를 보였다. 하지만 애플페이의 제한된 사용처 관련 이슈와 독점 서비스 기간의 종료, 더불어 최근 카드사 이슈로 꼽히는 금리와 총당금 문제가 쉽게 해결되지 않을 것으로 전망된다. 카드사에 '한풍'이 불고 있는 상황에서 정 부회장의 리더십과 경영 능력 또한 '보여주기식'과 '혁신' 사이에서 엇갈린 평이 나오고 있다. 정 부회장은 미래가치를 우선한다는 비전 하에 문화 프로젝트 등 긍정적인 대외 이미지를 수립하고 SNS를 적극적으로 활용하여 외부와의 소통을 건설하게 해왔는데, 내부에서는 이것이 보여주기식 경영이라는 엇갈린 평가를 보였기 때문이다.

정 부회장은 2002년 가계 신용카드 대출 부실 사태 다음 해에 취임한 이유 대표 상품 '현대카드 M'을 성공시켰고, 마케팅과 디자인 차별화에도 심혈을 기울여 디자인이 곧 기업 경쟁력이라는 이미지를 심는 데에 성공했다. 현대카드의 대표 행사로 꼽히는 '슈퍼시리즈'에 이어 'ZERO 카드'와 'PLCC'의 출시, 그리고 라이브러리 구축은 정 부회장의 경영 철학을 토대로 한 성공이라는 평가를 받는다. 반면 2019년 베트남 계약에 실패해 해외 진출에 실패한 사건, '정태영식 경영 문화'를 적용한다고 자부했던 보험사 현대라이프가 누적적자 2000억을 넘어서 대만 푸본 금융그룹에 최대 주주자리를 넘겨준 사건, 그리고 아직도 지지부진한 IPO는 정 부회장의 오점으로 남아있다. 또한 경영 혁신을 강조하지만 정 부회장이 직접 스카우트와 구조조정 등 인사에 직접적으로 참가하기도 했기 때문에 개인의 개성적 결정이 사내 인사에 영향을 줄 수 있다는 우려도 있었다.

“성과기준 미흡과 높은 계약직 비중 등 현대카드 내 고질적 문제가 아직도 존재하며, 내부 발전을 위한 새로운 의견 수렴 절차가 필요하다.”

-현대카드 모 직원

6. 맺음말

한국 신용카드 시장이 문을 연 시점부터 지금까지 카드사들은 다양한 전략을 통해서 경쟁적인 신용카드 시장 내 자신들의 입지를 굳히기 위해 위임없이 노력해왔다. 그 중 현대카드는 카드사 중에서 비금융권 후발주자로 시작해 독보적인 문화 중심 마케팅 전략을 펼치면서 현재의 자리까지 오게 되었다.

경기 불황이 몇 년째 한국 경제를 심각한 방향으로 이끌어가고 있다. 당장은 체크카드 사용을 자제하면서 신용카드 발급이 늘어났지만 카드사들은 부실채권 문제와 더불어 연체와 수수료 문제에 당면해 있다. 현재로서는 헬스, 뷰티 등 특정 영역에 초점을 맞춘 신상품들을 봇물 터지듯 쏟아내면서 각 분야에 구매력이 있는 소비자들을 모으고, 수수료를 올리는 등 다양한 시도를 하고 있지만 이것은 단기적인 전략에 불과하다.

현대카드는 애플페이를 도입하면서 한국 시장에 새로운 지평을 열었다. 앞으로 현대카드의 애플페이 열풍이 이어질지는 확실하지 않지만, 현대카드가 PLCC 도입, 라이브러리 구축과 같이 지금까지 보여준 모험적인 행보를 고려한다면 한국 신용카드 시장 안에서 '지금까지 한국에 없었던 새로운 것'을 시작하는 것은 현대카드의 몫이 될 것으로 보인다. 현대카드는 앞으로 어떤 방향으로 나아가게 될지, 그리고 현대카드의 방향성이 전화위복의 예시가 될지는 지켜봐야 할 것으로 보인다.

토론 질문

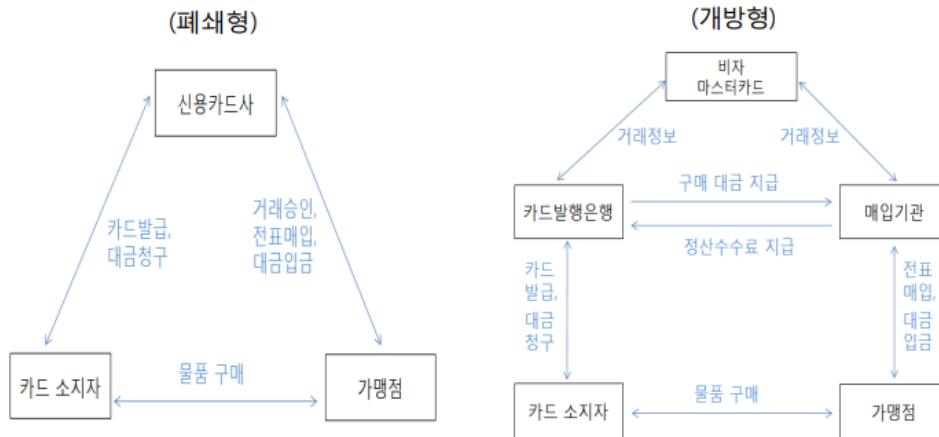
1. 신용카드 시장의 특징 및 시장 발전 과정 속에서 드러나는 경쟁과 경쟁의 Dimension에 대해 논하시오.
2. 현대카드가 성장 과정에서 보여준 전략은 Blue ocean/Red queen/Cushion strategy 중 어디에 해당하는가? 또한 앞으로의 경쟁이 어떤 양상으로 이어질지 논하시오.
3. 현대카드의 Dynamic capability를 조직문화와 리더십 측면에서 평가하고, 향후 현대카드가 더욱 발전할 수 있는 방안에 대해 논하시오.

Appendix

[Exhibit 1] 양면적 시장



[Exhibit 2] 3자 체계와 4자 체계



자료 : 김상봉·이보우(2010), 일부 수정

(출처: 국내 신용카드 시장의 특징 및 개선과제 - 김정규)

[Exhibit 3] 한국 겸업/전업 카드사

전업카드사		BC카드, 신한카드, 우리카드, 하나카드, KB국민카드, 삼성카드, 현대카드, 롯데카드, (KDB캐피탈)
겸업카드사	은행권	경남은행, 기업은행, 농협은행, 대구은행, 부산은행, SC제일은행, 한국씨티은행, 제주은행, 수협은행, 전북은행, 광주은행
	유통계	신세계 백화점 등

[Exhibit 4] 신한 루브르 스카이패스.



[Exhibit 5] 현대카드의 플레이트 디자인

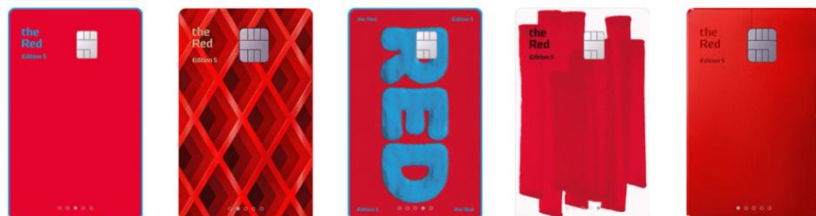
The Black Edition3 /
The Purple osee



The Green Edition2



The Red Edition5



The Pink



M BOOST



X BOOST



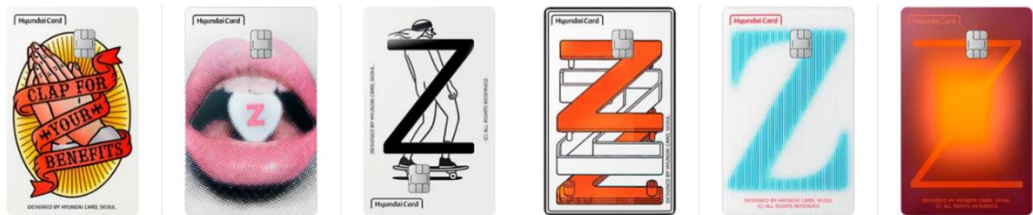
MX BOOST



MX BLACK



Z series



Z family / Z work / Z ontact



American Express(AMEX)



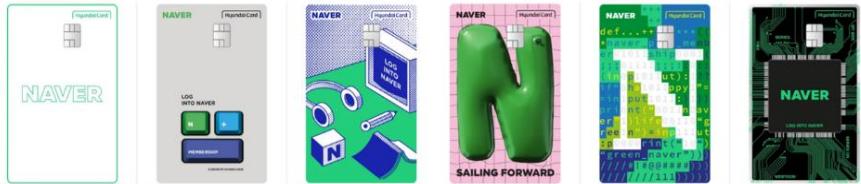
ZERO Edition2 / ZERO MOBILE Editioni2



Kia Members 신용카드 Edition2 /
Kia Members 전기차 신용카드



네이버 현대카드































































무신사 현대카드

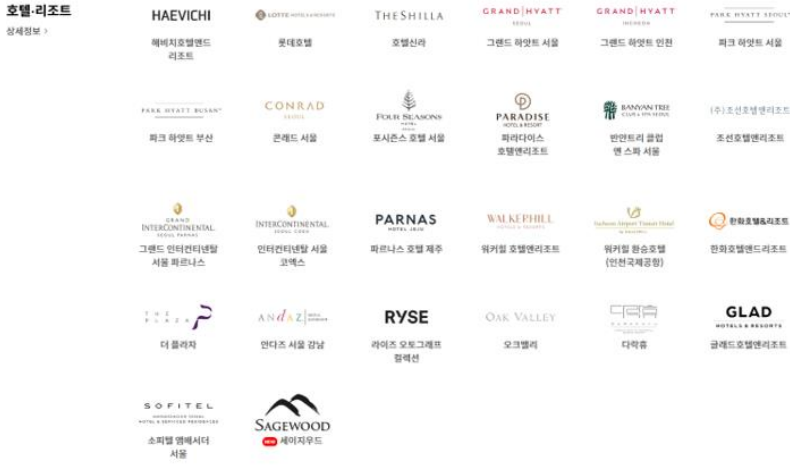


배민현대카드



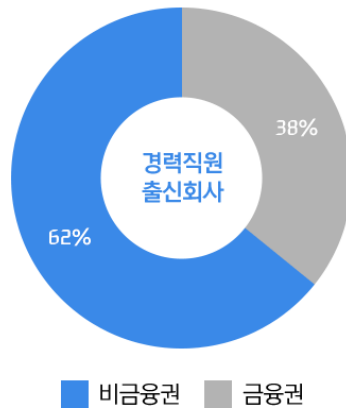
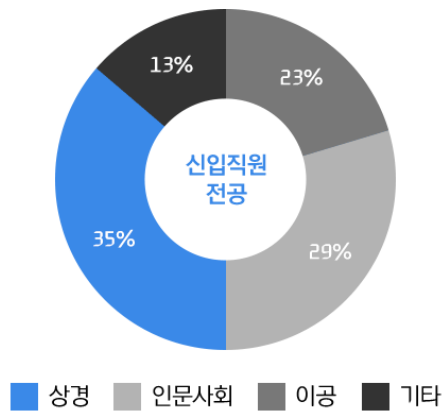
[Exhibit 6] 현대카드와 애플의 전략가맹점

편의점 상세정보 >	 GS25	 CU	 세븐일레븐	 이마트24	 미니스톱	 스토리웨이
백화점·쇼핑 상세정보 >	 롯데백화점	 롯데아웃렛	 롯데몰	 롯데면세점	 현대백화점	 현대아웃렛
	 현대백화점연세점	 AK플라자	 파르나스몰	 아이파크몰	 앨러웨이	 신라면세점
	 무신사 스탠다드	 이니스프리				
주유·충전 상세정보 >	 GS칼텍스	 E1				
영화·도서 상세정보 >	 롯데시네마	 교보문고	 교보문고	 영풍문고	 영광문고	 알라딘 중고서점
레저·여행 상세정보 >	 서울랜드	 아우아몰라넷	 설펍 워터피아	 N서울타워	 공항철도	 마티나 골드
	 현대이지텔	 파스텔몰	 하이마트몰	 모두투어		
마트·슈퍼 상세정보 >	 코스트코 코리아	 롯데마트	 롯데슈퍼	 홈플러스 마트	 홈플러스 익스프레스	 GS 더 프레스시
	 온누리마트	 초록마을	 신원직판장	 고향뜨락		
커피 상세정보 >	 스타벅스	 투썸플레이스	 백다방	 메가커피	 이디야커피	 다벤티
	 할리스	 공차	 커피빈	 엔젤리너스	 몰바넷	 팍스루피



외식 상세정보 >	 롯데리아	 맥도날드	 KFC	 셰이크셰	 라그릴리아	 피그인더가든
 김가네	 봉추썬닭	 스트릿	 콘즈파크	 베라	 라틀리에	
 에그슬럿	 시티델리	 리나스	 VIPS	 제일제면소	 더플레이스	
 트리스타이크 하우스	 다테이스터볼	 포피어스				
온라인 상세정보 >	 배달의민족	 무신사	 대한항공	 진에어	 롯데ON	 버거킹
 몰배넷	 우리동네 GS	 포켓CU	 현대홈쇼핑	 롯데시네마	 갤러리아몰	
 GS SHOP	 GS 프레시몰	 도미노피자	 아니스프리	 텐바이텐	 SRT Play	

[Exhibit 7] 이공계-비이공계 비율



References

- Applepay-현대카드 공식 참여 브랜드.* (2023). HyundaiCard. Retrieved June 17, 2023, from https://www.hyundaicard.com/cpu/ug/CPUUG4001_01_00.hc?tabindex=1
- [CEO+] 정태영 현대카드 부회장, 카드 패러다임 뒤흔든 “디자인·브랜딩” 철학 주인공. . . 수익성 극복 과제. (2023, June 4). 비즈월드.
<http://www.bizwnews.com/news/articleView.html?idxno=58886>
- Damy. (2022, June 13). 현대카드, 디자인의 역사를 책으로 만나다. 현대자동차그룹. <https://www.hyundai.co.kr/news/CONT0000000000032916>
- [DBR] Twitter by 정태영 외. (n.d.). 동아비즈니스리뷰.
https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/5470/ac/magazine
- [DBR] 파격적 자율. . . 신속한 결정 창의력을 키운다. (n.d.). 동아비즈니스리뷰.
https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/113/ac/magazine
- Detrixhe, J. (2022, July 20). Apple Pay is on pace to account for 10% of all global card transactions. *Quartz*. <https://qz.com/1799912/apple-pay-on-pace-to-account-for-10-percent-of-global-card-transactions>
- ‘IPO 는 기약 없고. . .’ 현대카드 정태영, 소액주주 공개매수 요구 받을까. (2023, May 11). 일요신문. https://m.ilyo.co.kr/?ac=article_view&entry_id=451923
- Phillips, T. (2023, February 2). More than 500m iPhone users have now activated Apple Pay. *NFCW*. <https://www.nfcw.com/2020/11/12/369134/more-than-500m-iphone-users-have-now-activated-apple-pay/>
- What's on 현대카드 DIVE.* (2023). 현대카드 DIVE. Retrieved June 17, 2023, from <https://dive.hyundaicard.com/web/culture/culture.hdc>
- 강준만. (2007). 한국 신용카드의 역사: “외상이면 소도 잡아먹는다.” 인물과사상, 151–193. <http://www.dbpia.co.kr/Journal/ArticleDetail/NODE00841161>
- 광폭 외부 소통 나선 정태영 현대카드 부회장, 내부 소통은 “낙제.” (2021, April 15). 위키리크스한국. <https://www.wikileaks-kr.org/news/articleView.html?idxno=106663>
- “낙제” 쌓였는데 경영은 ‘나홀로’. . .정태영, 현대커머셜 부회장 리더십 본격 시험대. (2022, September 15). 퍼블릭뉴스.
<https://www.psnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=2014123>

뉴스룸현. (2022, November 8). 더 유연한 근무, 더 많은 소통...현대카드의 기업문화 혁신. 현대카드.현대커머셜 뉴스룸.

<https://newsroom.hcs.com/front/board/%EB%8D%94-%EC%9C%A0%EC%97%B0%ED%95%9C-%EA%B7%BC%EB%AC%B4-%EB%8D%94-%EB%A7%8E%EC%9D%80-%EC%86%8C%ED%86%B5-%ED%98%84%EB%8C%80%EC%B9%B4%EB%93%9C%EC%9D%98-%EA%B8%B0%EC%97%85%EB%AC%B8%ED%99%94-%ED%98%81%EC%8B%A0>

매거진한경. (2022, March 30). 정태영 현대카드 부회장, 수평적 조직 문화로 '사무실 나비 효과' 개선. <https://magazine.hankyung.com/business/article/202203234094b>

신한 플레이에서 애플페이 관련 설문조사를 진행 중에 있습니다. (2023, February 23). Asamo. Retrieved June 17, 2023, from <https://cafe.naver.com/appleiphone/7810907>

애플페이 수수료 폭풍...카드사 속탄다. (2023, March 20). 한국경제. <https://www.hankyung.com/economy/article/2023032013171>

양면시장. (n.d.).

<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=6643615&cid=43659&categoryId=43659>

여신금융협회. (n.d.). <https://www.crefia.or.kr/>

연합인포맥스. (2015, May 8). *M 포인트로 월급을...현대카드에 무슨일이.*

<http://news.einfomax.co.kr/news/articleView.html?idxno=155321>

이민재. (2022, December 5). [단독] 애플페이 이달 내 쏜다...당국 "해 안넘긴다." Wowtv, Inc. <https://www.wowtv.co.kr/NewsCenter/News/Read?articleId=A202212050228>

이인호박. (2015). 국내 신용카드 산업의 역사와 현황. 한국경제포럼, 8(3), 19-48. <http://kiss.kstudy.com/thesis/thesis-view.asp?key=3375404>

인사철학 - 회사소개 - 현대카드/커머셜 인재모집 홈페이지채용. (n.d.).

https://www.careerhyundai.com:1003/_service/m/kor/philosophy.asp

정재형. (2010, November 1). *2002년 카드 대란*. KDI 경제정보센터. Retrieved June 17, 2023, from https://eiec.kdi.re.kr/material/clickView.do?click_yymm=201512&cid=1337

정태영 현대카드 부회장, Z세대 눈높이 맞춰 '기업문화' 바꾼다. (2023, January 26). 매일일보. <https://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=982259>

정태영 현대카드 부회장 "굉장히 많이 읽고, 많이 질문한다" | YES24 채널예스. (n.d.). ChannelYes. <https://ch.yes24.com/Article/View/29695>

정태영 현대카드 부회장 “화려함보다 기초·본질 충실할 것.” (2023, January 4).
인더뉴스 인터넷신문. <https://www.inthenews.co.kr/mobile/article.html?no=51037>

현대카드 애플페이 독점 9 월이면 끝, 정태영 선점효과 극대화 마케팅 총력.
(2023, June 9). 비즈니스포스트.

https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=317649

현대카드, 애플페이 전략가맹점 더 늘린다. (2023, May 1). 이데일리.

<https://m.edaily.co.kr/news/read?newsId=02072966635604656&mediaCodeNo=257>

현대카드 정태영, “기업문화도 현대카드스럽게.” (2018, March 21).

시사오늘(시사 ON). <http://www.sisaon.co.kr/news/articleView.html?idxno=71149>

현대카드 정태영의 ‘부실경영’...오너 아니었으면 이미 “퇴출.” (2023, January 20).
AP 신문 | 온라인뉴스미디어 에이피신문.

<https://www.apnews.kr/news/articleView.html?idxno=3008016>

황인주. (2023, March 31). ‘제 2 카드사태 경계’ 정태영...현대카드 순익 19% 감소.
서울신문. <https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20230331500207>