

중고차금융시장의 게임의 법칙 전환을 통한 차별화전략에 관한 연구 우리금융캐피탈(주) 기업사례를 중심으로

김 성 욱 (sunshiny@stud.assist.ac.kr)

1. 서 론

중고차판매시장은 일물일가가 적용되고, 판매자와 구매자간의 정보의 비대칭이 발생하는 전형적인 레몬시장이다.

중고차를 구매할 때, 구매자의 구매부담을 낮추기 위해 중고차금융시장이 발전하게 되었다.

중고차금융은 할부금융, 시설대여(운용리스, 금융리스)로 상품이 구성되어 있습니다.

할부금융과 시설대여(운용리스, 금융리스) 상품의 특성상 판매자와 구매자의 거래상황이 발생하게 되면 구매자금을 대출하는 일종의 물적금융이다.

중고차금융시장 또한 중고차 판매가격을 정확히 알 수가 없어서 과다대출이 발생할 수 있고,

판매자(중고차 딜러)는 약 9만명정도가 활동하고 있으며, 전국 매매단지에서 활동하기 때문에

금융회사가 본인이 보유한 영업 인적자원으로는 전국의 판매자(중고차 딜러)를 지원할 수 없습니다.

이에 금융회사들은 전국에 대출모집인(중고차 제휴점)과의 업무 위수탁계약을 체결하고, 대출모집인이

중고차 판매자(중고차 딜러)를 대상으로 영업활동을 수행하고, 금융회사는 대출심사에 집중한 구조로

중고차금융시장이 형성되게 되었습니다.

중고차금융시장에 대출모집인(중고차 제휴점)이 있으므로 인해 정보의 비대칭성은 더욱 심화되었고,

중고차금융시장은 높은 대출금리로 형성되었으며, 대출모집인(중고차 제휴점)의 영업 성사건에 대한

높은 업무대행수수료 지급 경쟁이 금융회사간에 심화되었다.

또한 대출모집인은 대출금 횡령, 공차대출(중고차 실물없이 발생시키는 대출), 추가 수수료 착복 등

비윤리적 영업활동으로 인해 고객 민원 및 피해 사례가 속출한다.

중고차금융시장은 이렇게 high risk 시장으로 인식되어 있어서, 금융회사는 모든 손실비용을 고객의

대출금리에 자연스럽게 전가되고 있다.

최근 ESG경영이 경영의 화두가 되면서, 특히 윤리경영이 이해관계자에게도 중요한 사항입니다.

대출모집인(중고차 제휴점)의 비윤리적인 영업행위가 소비자 피해로 연결되는 사항에서 본 사례는

윤리경영 관점에서 중요한 사례 연구가 될 것입니다.

또한 작년 금융소비자보호법이 시행되고 있으므로 이해관계자인 금융소비자 보호 측면에서도 중요한 사례가 될 것이다.

기존에는 영업방식은 대출모집인(중고차 제휴점)이 중고차 판매자(중고차 딜러)와의 관계를 형성하고 영업하고, 구매자(최종 소비자)를 금융사로 소개시켜줌으로써 업무대행수수료를 챙기는 구조로 이를 제휴점 영업방식이라고 합니다.

이에 대한 심각한 폐해로 본 사례의 우리금융캐피탈은 대출모집인(중고차 제휴점)을 배제하고, 직접 중고차 판매자(중고차 딜러)와의 관계를 형성하고 판매자가 소개해준 구매자(중고차 구입차)에게 직접 대출을 취합하는 영업방식인 딜러 직접 영업방식으로 변경하였습니다.

중고차금융시장은 시장규모가 년 10조원이 넘는 큰 시장이며, 이러한 시장에서 금융의 주도권을 가지고 있는 대출모집인(중고차 제휴점)에서 금융의 주도권을 소비자보호와 윤리경영에 기반한 금융회사가 주도적으로 이끌어 갈 수 있는 영업구조로 시장의 게임의 법칙을 변경하여 성공한 사례로써도 그 의미가 크다고 할 수 있다.

본 사례는 우리금융캐피탈이 13년에서 시장 테스트를 바탕으로 15년부터 본격적인 영업구조를 변경한 사례로 당시 중고차금융사업에서 큰 손실을 봤던 회사가 시장 게임의 법칙 변경을 통해 연간 8,000억 원의 여신규모 발생과 수익 Turn-around를 실현한 금융회사에서는 찾아보기 힘든 연구 사례입니다.

우리금융캐피탈의 중고차금융시장에서의 게임의 법칙 변경 사례는 타금융회사에서 벤치마킹 대상이 되었고, 타금융회사도 우리금융캐피탈의 영업방식으로 변경한 금융회사가 다수 존재하고 있습니다.

이는 ESG경영 및 소비자금융보호에 더욱 적합한 시장 트렌트이며, 또 하나의 레몬시장인 중고차금융시장에서 투명성을 높이고, 시장의 RISK 수준을 낮춤으로써, 시장을 정화시키는 역할을 했습니다.

현재도 여전히 시장에서는 제휴점 영업방식이 존재하나, 수수료상한제(대출모집인에게 업무위수탁의 따른 지급할 수 있는 수수료의 한상선을 구제) 도입 및 구매자(최종 소비자)의 의식수준이 높아지고 인터넷을 통한 정보 획득이 용이해짐에 따라 시장에서 요구하는 투명성과 윤리의식을 갖추지 못하면 조만간 시장에서 점점 사라져 갈 것이다.

2. 연구대상 선정

우리금융캐피탈은 1994년 2월 21일 여신전문금융업법에 따른 설립된 회사이다.

회사의 주요사업으로는 오토금융(신차/중고 승용차 할부금융, 오토론, 시설대여, 렌터카), 커머셜금융(신차/중고 상용차 할부금융, 오토론, 시설대여), 개인금융(개인신용대출, 부동산담보대출) 기업금융(NPL, PF, 운전자금, 사모투자, 벤처투자)를 영위하고 있다. 여신전문금융회사는 21년말 전체 자산규모 207조원의 시장이며, 시장 PLAYER는 총 129개사가 있다. 이중 신용카드사 9개, 리스/할부금융사 48개, 신기술금융사 72개이다.

21년말 기준 우리금융캐피탈의 자산규모는 10.2조원 이며, 영업수익은 9,987억 원, 당기순이익은 1,446억 원을 실현하고 있다.

우리금융캐피탈의 태상은 구. 대우캐피탈이며, 2005년 아주그룹으로 편입되면서 사명을 아주캐피탈로 변경했으며, 2020년 12월 우리금융이 지분 전체를 인수하면서 우리금융캐피탈로 사명을 변경하였다. 우리금융캐피탈은 대우캐피탈 시절 대우자동차의 자동차판매 금융지원을 위해 설립된 태생을 가지고 있으므로 시장에서 자동차금융을 제공하는 높은 역량을 가지고 있다.

이에 현재에도 전체 금융자산의 60%가 자동차금융으로 구성되어 있으며, 다년간의 자동차금융 사업 노하우를 보유하고 있다.

중고차금융은 여신전문금융회사가 시장 진입을 통해 중고차의 불투명한 시장, 정보의 비대칭성이 높은 시장 특성 때문에 많은 실패를 경험한 사업 분야이다.

중고차금융시장이 형성되면서 대출모집인(중고차 제휴점) 중심으로 금융시장이 발전하게 됐으며 대출모집인의 영세성, 비윤리적 영업행위, 중고차시장에서의 주도권 형성으로 금융회사에의 갑질이 만연해 있다.

이에 많은 금융회사들이 사업 실패의 경험을 가지고 있으며, 대출모집인의 기득권으로 인해 시장 변화를 꺾하기도 힘든 시장이다.

우리금융캐피탈은 이러한 중고차금융시장에서 투명성을 높이고, 소비자금융보호 적합한 영업방식을 변경함으로써, 중고차금융시장의 전체 RISK를 낮추고 소비자 혜택을 증진함으로써 시장에 성공적으로 안착하여, 실패한 시장에서의 성공사례를 만들어 냈다.

타 금융사들도 이러한 사례를 벤치마킹하여 본인의 사업에 적용하여 중고차금융시장의 투명성을 더욱 높이는 계기를 마련하였다.

3. 사례 분석

3.1. 주체 측면

중고차금융시장은 여신전문금융사에서는 포기할 수 없는 시장으로, 시장규모가 크고 중고차구매

자금에 대한 고객 니즈가 높은 시장이다.

중고차금융시장에서의 주도권을 쥐고 있는 대출모집인(중고차 제휴점)의 횡포가 심하여 시장 진입을 성공을 위해서는 대출모집인과의 관계형성 및 높은 수수료 지급, 추가 혜택을 지원하는 것이 안정적 사업 영위를 위해서는 중요한 성공 요인이다.

그러나, 이러한 대출모집인 지원 정책은 고객(최종소비자)의 금리 부담을 가중시키고 대출모집인의 횡포는 곧 고객(최종소비자)의 민원 및 피해를 연결되고 있다.

우리금융캐피탈의 CEO는 회사의 경영철학에 회사의 지속가능성과 전 직원 및 이해관계자들의 윤리경영을 중시하였다.

당시 2008년 리먼사태로 인해 회사의 경영상황도 악화된 상태였기 때문에 회사 사업의 전반적인 사업전략을 구상할 필요가 있었으며, 이에 CEO는 고객중심경영, 윤리경영, 지속가능 경영 철학을 기반으로 전사 수익성 극대화를 위한 포트폴리오 전략 TF를 추진하게 되었다.

이에 한 축으로 비윤리적인 비즈니스 구조를 가진 중고차금융시장에 대해 포기할 수 없는 시장에서의 Turn-around를 추진하기 위해 중고승용 사업 TFT(P Project)를 구성하고 방안을 고민했다 이 프로젝트는 철저하게 고객중심경영, 윤리경영을 바탕으로 전체 사업구조를 제조명하는 TF로 고객의 피해를 제거하고 고객에게 양질의 서비스를 구축하는 방안을 모색하게 되었다

이에 딜러 직접 영업구조 방식을 도입할 것을 TF 결과물로 산출되었으며,

현재 대출모집인(중고차 제휴점) 주도의 시장에서 딜러 직접 영업방식이 운영될 수 있는지를 TEST하기 위해 수원지역의 한 매매단지를 중심으로 Pilot-test를 수행하게 되었다.

6개월에 걸친 pilot-test는 소비자보호 측면, 고객 가치 향상 측면에서 시장의 반응을 얻을 수 있었으며, 이에 따라 중고차금융시장에서의 게임의 법칙을 변경하여 성공할 수 있다는 자신감을 얻을 수 있었다.

3.2. 자원 측면

기존 제휴점 영업방식은 중고차시장의 모든 것을 제휴점(대출모집인)이 컨트롤하는 구조이다.

중고차 판매자(딜러)와의 관계 형성, 중고차 판매가격, 구매자(최종 소비자)와의 상담 등의 역량을 모두 대출모집인(제휴점)에 의존하는 방식이다.

이를 딜러 직접 영업방식으로 변경하기 위해서는 대출모집인(중고차 제휴점)을 대체할 수 있는 역량 있는 영업직원의 채용이 중요한 자원이 되었다.

이에 우리금융캐피탈은 중고차시장에서의 판매, 금융 경험이 풍부한 직원을 시장에서 직접 채용을

시도했으며, 채용된 직원들에게는 윤리경영, 금융인으로서의 자세, 고객중심경영에 대한 철학을 교육하고, 금융 영업직원으로써의 자질 향상을 위해 노력하였다.

또한 전국의 매매단지, 매매상사 및 중고차 판매 딜러와의 관계 형성을 위해 채용된 영업직원을 통해 중고차 매매단지, 매매상사, 중고차 판매 딜러의 정보를 수집하고 이를 시스템으로 관리할 수 있는 PRM(Partner Relationship Management)를 구축하였다.

딜러 직접 영업방식에서 당사에 중요한 2차고객은 중고차 판매자인 딜러이다.

이에 딜러에게 중고차를 판매할 수 있는 여러가지 지원을 시스템화한 딜러라운지 웹을 개발하여 딜러의 중고차 판매를 지원하게 되었다

딜러라운지는 중고차 시세정보, 중고차 사고이력 조회 정보, 수출입 정보, 중고차 매집 지원 등 딜러에게 필요한 정보를 제공하는 앱기반 시스템이다.

중고차금융 대출 실행을 위해서는 자동차근저당 설정이 필수이다.

금융회사는 구매할 자동차를 담보로 해서 채권확보를 하기 때문에, 자동차근저당 설정 시스템이 중요하다.

이전에는 자동차 설정을 위해 관련서류를 징구하여 관할 지자체에 방문하여 설정을 했으나, 현재는 국토교통부 전산망을 이용하여 고객 동의하에 즉시 설정하는 프로세스를 도입하였다.

이에 중고차판매자인 딜러는 설정을 위해 중요한 시간을 절약할 수 있게 되었으며, 좀 더 중고차 판매에 시간을 할당할 수 있게 되었다.

3.3. 환경 측면

제휴점 영업방식은 제휴점의 시장 횡포로 인해 고객민원 및 고객 피해 사례가 속출했다.

이에 금융당국은 제휴점의 횡포를 막기 위해 수수료상한제를 도입했다. 대출중개인에게 금융회사가 줄 수 있는 업무대행수수료의 상한선을 통제한 것이다.

금융회사간의 수수료 경쟁을 제거하고, 금융소비자를 보호하기 위한 조치였다.

이에 따라 수수료 수익이 급격히 준 대출모집인(제휴점)은 금융회사에 불법적인 수수료를 지급할 것을 요구하게 되었고, 몇몇 금융회사는 법망을 교묘히 이용한 불법 수수료를 지원하여 그들의 시장 MS를 방어 및 확장하기 위해 노력했다.

또한 금융당국의 소비자들의 권익보호를 위해 상품의 적정성, 적합성 등 설명의무를 금융회사에 부가하는 금융소비자 보호법을 발효하고 시행하였다.

금융회사들은 금융상품 판매를 위해 고객에게 상품설명을 세밀하게 안내하여야 하며

상품이 가지는 위험성과 고객 보호 절차 또한 상세히 설명해야 한다.

금융상품에 대한 전문성이 떨어지고, 소비자보호에 대한 개념이 부족한 대출모집인(제휴점)이 비록 금융소비자 보호법에 따라 금융당국이 실시하는 교육과 시험을 응시하고, 자격증을 획득해야 하나, 여전히 영세한 대출모집인들에게 의존하는 것은 많은 문제점을 안고 있다.

최근 ESG 경영이 경영의 화두이다

특히 임직원들의 윤리의식에 대한 또한 강조되고 있다

대출모집인에게 윤리의식을 강조하는데에는 한계가 있다. 대출모집인(제휴점)은 수수료를 통한 사업을 영위하는 영세한 개인사업자 수준이며, 정보의 비대칭성이 높은 중고차 시장에서 그들에게 윤리의식 보다는 눈 앞에 보이는 대출 성사를 통한 수수료 획득이 더 큰 관심사이다. 금융회사간의 대출모집인에 대한 수수료 경쟁 심화, 중고차 판매가격에 대한 대출가능한도 경쟁심화는 곧 소비자 혜택 축소, 고객 피해 양상 등 문제를 야기해 오고 있으며 이에 따라 딜러 직접 영업방식이 법규 규제 및 시장 변화 트렌드에 부합하게 구성되어 있으며 고객 가치 향상에 더욱 경쟁력을 갖추게 되었고, 시장에서 높은 호응을 받게 됨으로써 시장 정화, 투명성 향상에 큰 공헌을 할 수 있게 되었다.

3.4. 메커니즘 측면

딜러 직접 영업방식은 기존 제휴점 영업방식에 비해 높은 투명성을 제고하는 시스템이다.

딜러 직접 영업방식을 통해 금융회사는 판매사인 중고차 딜러의 정보, 전국 매매상사의 정보, 대출금 지급 프로세스의 투명성 향상 등 기존에 가려져 있는 대출 프로세스의 여러 곳을 투명하게 관리할 수 있게 되었다.

기존 제휴점 방식에서는 판매자 정보를 알수 없고, 중고차 가격의 적정성을 판단할 수 없으며 대출금이 제휴점으로 송금됨에 따라서 대출금의 사용 용처를 정확히 파악할 수 없었다는 단점이 있다.

현재 딜러 직접 영업방식에 통해 이러한 정보들을 금융회사가 투명하게 관리함으로써 중간에 일어날 수 있는 사고의 개연성을 현저하게 낮출 수 있는 프로세스가 정립되었다.

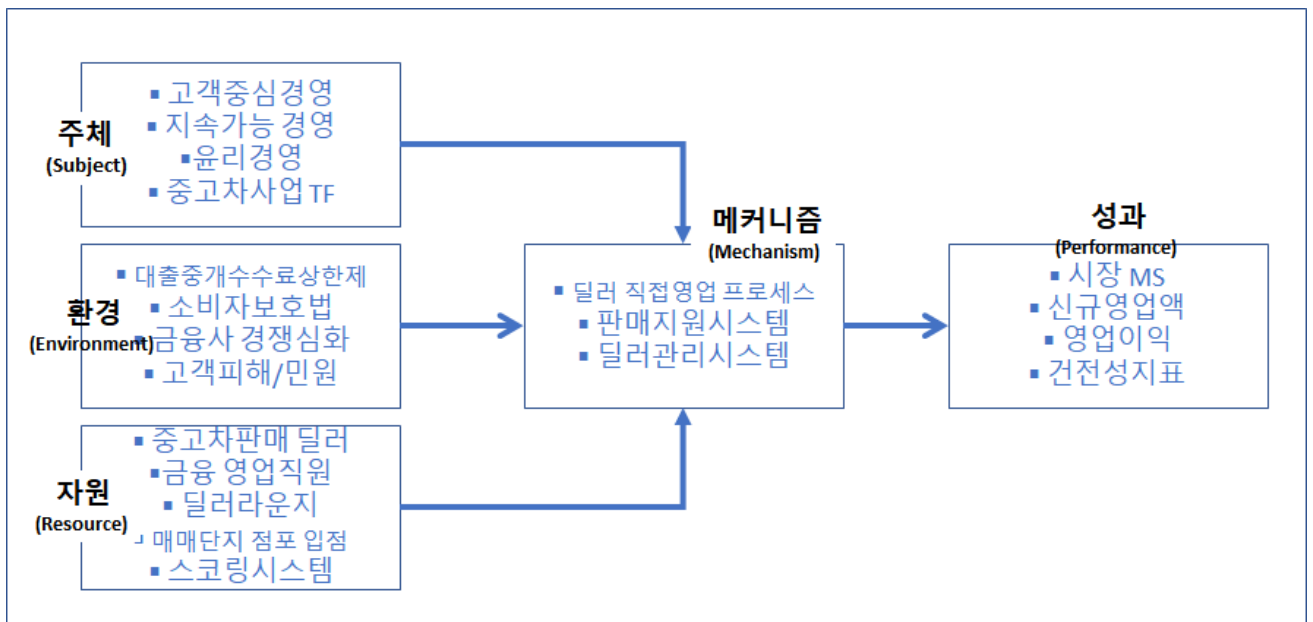
이러한 일련의 정보 획득을 위해서는 금융회사가 많은 자원에 투자를 해야 하며

이러한 대규모 투자에 대한 부담감으로 인해 지금까지 많은 금융회사가 대출모집인(제휴점)에 의존할 수 밖에 없는 구조였다.

그러나, 우리금융캐피탈은 이러한 정보획득을 위한 자원 투자를 대부분 IT 시스템으로 구축하여

투자비용을 절감하고 투명성 획득으로 인한 비용을 최소화하면서 문제점을 해결해 나갔다
 딜러의 중고차 판매를 지원하는 딜러라운지 웹 시스템, 딜러고객 관리 시스템, 근저당 자동설정
 시스템 등 업무상 리드타임이 발생하는 일들을 전산 시스템화 하여 이러한 문제점들을 해결하였다.
 제휴점 영업방식에 그 동안 불투명했던 부분을 제거함으로써, 대출 투명도를 높여
 고객 가치를 향상시킬 수 있는 영업방식의 전환으로 전체 중고차금융시장의 정보 비대칭성 문제를
 완화시키는 역할을 수행할 수 있게 되었다.

4. 연구결과 모델링



<그림 1> 분석 모형 샘플

5. 결론

우리금융캐피탈의 중고차금융시장에서의 게임의 법칙 변경에 따른 차별화전략은 고객중심경영, 윤리경영, ESG경영, 금융소비자보호와 관련하여 기존의 제휴점 영업방식에 비해 월등히 고객가치를 향상시킨 차별화 전략이다.

시장에서 견고히 굳어 있던 제휴점 영업방식을 탈피하고 새로운 딜러 직접 영업방식으로의 전환은 기존 기득권 세력들의 반발이 심했음에도 불구하고, 시장에 안정적으로 안착했고, 현재에는 타 금융회사에서도 이를 벤치마킹해서 도입하고 있다.

딜러 직접 영업방식은 정보의 비대칭성이 높은 중고차금융시장에서 투명성을 제고함으로써 고객에게 차별화된 서비스를 제공한 사례로써, 고객중심경영, 윤리경영(ESG경영)이 지속가능성이 더욱 부합함을 증명해 준 사례이다.

우리금융캐피탈은 딜러 직접 영업방식을 통해 중고차 구매 고객에게 월 700억 원 수준의 여신을 제공하고 있으며, 중고차 구매고객에게 좀 더 낮은 대출금리를 제공할 수 있게 되었다.

이번 우리금융캐피탈의 차별화 전략 사례는 CEO의 고객중심경영, 윤리경영의 강력한 리더십 철학에서 시작되었으며, 기존 중고차금융시장에서 창의적이고 적극적인 혁신으로 새로운 영업방식을 창출한 것이다.

중고차금융시장에서 사업방식을 기존의 틀을 깨고, 새로운 방식을 도입하여 성공한 사례로써 혁신형 메커니즘의 환경혁신메커니즘 유형에 속한다고 할 수 있겠다.

우리금융캐피탈은 중고차금융시장에서 대출모집인(중고차 제휴점) 중심으로 형성된 시장구도에서 대출모집인의 불법적인 수수료 지원 등의 요구를 받아들이지 않고, 윤리경영 및 고객중심경영의 철학하에 시장 투명화에 노력한 결과, 시장의 선택을 받은 사례이다.

기존 시장의 진입장벽을 새로운 방식을 도입하여 기회를 창출한 사례로 현재 시장 경쟁력 약화로 어려운 시장에서 차별화 전략을 추진하고 있는 회사에 좋은 사례가 될 것이다.

최근 ESG경영이 경영의 화두로 자리매김하고 있는 시점에 윤리경영이 지속가능 경영에 중요한 역할을 담당할 것이라 것도 큰 시사점이 될 수 있다.

대출모집인을 통한 불법 수수료 경쟁은 결국 소비자의 대출금리 인상으로 연결되고 더 나가 고객 민원 및 피해의 사례가 된다.

금융당국은 중고차 대출모집인들의 횡포로 인한 고객 민원 증가, 피해 증가를 더 이상 관가할 수 없어 중고차 대출 모범기준을 발표하고 이를 정화하기 위해 노력해 왔다.

현재의 MS 유지 및 확대를 위해 대출모집인에게 불법 수수료를 지급하면서까지 사업을 영위하는 것은 윤리경영에 부합하지 못하고 결국 고객들에게 외면 당할 것이다.

현재 ESG경영의 중요성에 있어서도 좋은 사례가 될 것이다.