

심층분석보고서

비씨카드

Biz(일반)-사업기획/마케팅

2026.05.02

심층분석보고서 : 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 산업 정의와 가치사슬(Value Chain) 구조

한국 지급결제 산업은 카드 발급사(이슈어), 매입사(어콰이어러), VAN(거래정보중계), PG(전자지급결제 대행), 가맹점, 소비자로 이어지는 다단계 구조로 이루어져 있습니다. 이슈어는 회원에게 카드를 발급하고 여신을 공급하며, 어콰이어러는 가맹점 모집과 매출전표 매입, 정산을 담당합니다. 한국에서는 신한·삼성·KB국민·현대·롯데·우리·하나카드 등 7대 전업카드사가 이슈어와 어콰이어러를 겸하는 통합 모델을 운영하는 반면, 비씨카드는 어콰이어러(매입업무) 전문 사업자로 출발해 회원사인 은행과 카드사에 BIN 라이선스와 프로세싱을 제공해 온 독보적 위치를 점합니다. 글로벌 단에서는 Visa, Mastercard, UnionPay, AMEX, Discover/Diners 같은 국제 브랜드사가 결제망 사용 로열티를 수취하며, 비씨카드는 2011년 디스커버 제휴를 통해 자체 글로벌 브랜드 비씨 글로벌을 구축해 로열티 부담을 줄이려는 시도를 이어왔습니다.

가치사슬에서 핵심 수익 지점을 살펴보면, 카드 1건의 결제 거래가 발생할 때 발생하는 가맹점 수수료는 통상 1% 안팎이며, 이 수수료가 이슈어, 어콰이어러, VAN, PG, 국제 브랜드사에 분배되는 구조입니다. 이슈어는 회원의 신용도 평가와 여신 리스크를 부담하는 만큼 가장 큰 비중을 가져가지만, 어콰이어러 역시 가맹점 영업비용과 매입정산 인프라 운영비를 부담하면서 일정 비중을 확보합니다. 비씨카드처럼 어콰이어링과 프로세싱을 함께 제공하는 사업자는 이슈어 회원사로부터 매입 위탁수수료를 받고, 동시에 가맹점으로부터 일부 매입수수료를 수취하는 이중 수익 구조를 가집니다. 이 구조에서 회원사 수와 가맹점 결제량(취급고)이 본업 수익의 결정 변수가 되며, 회원사 한 곳이 자체 매입망을 갖추고 떨어져 나가면 매출이 한 번에 큰 폭으로 줄어드는 취약성이 내재해 있습니다.

1-2. 시장 규모와 최근 성장 추이

여신금융협회와 금융감독원 통계에 따르면 2024년 신용·체크카드 이용액은 1,225.1조 원에 이르렀으며, 신용카드 단독으로 사상 처음 1,000조 원을 돌파한 1,022.2조 원, 체크카드는 약 203조 원 규모로 전년 대비 3.5% 늘었습니다. 2025년 상반기 한국은행 지급결제 동향 기준 일평균 지급카드 이용액은 3.5조 원으로 전년 동기 대비 3.7% 증가했고, 신용카드(+4.1%)와 체크카드(+2.0%)가 동반 성장하는 흐름을 보였습니다. 그러나 양적 성장과 별개로 카드사 수익성은 빠르게 둔화하고 있으며, 2025년 8개 전업카드사 합산 당기순이익은 2조 3,602억 원으로 전년 대비 8.9% 줄어든 수치를 나타냈습니다. 2025년 2월부터 영세·중소가맹점 우대수수료율이 0.05~0.10%p 인하(신용 0.4~1.45%, 체크 0.15~1.15%)되면서 가맹점 수수료 수익이 4,427억 원이나 감소한 영향이 결정적이었습니다.

연도별 시장 흐름을 보면, 2020년 코로나19 충격으로 일시적 정체기를 보인 뒤 2021년부터 2024년까지 연평균 5% 안팎의 성장률을 회복했습니다. 다만 성장의 질적 측면에서는 변화가 뚜렷한데, 신용카드 1인당 보유 매수가 4매를 넘어선 포화 시장에서 신규 회원 모집보다 기존 회원의 활성화와 1매당 결제액 증가가 성장의 주된 동력이 되고 있습니다. 또한 카드사들이 PLCC(상업자 표시 신용카드)와 트래블 카드, 데이터·CRM 기반 마이크로 타기팅으로 무게 중심을 옮기면서, 마케팅 비용 효율과 회원 1인당 수익성(ARPU)이 점점 더 중요한 경영지표로 자리잡았습니다. 비씨카드 입장에서는 매입

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

취급고 자체는 여전히 크지만, 본업 수익률이 구조적으로 둔화하는 환경에 놓여 있다는 의미입니다.

1-3. 디지털 전환과 간편결제 침투율의 가속화

지급결제 산업의 가장 큰 구조 변화는 실물카드에서 모바일·간편결제로 옮겨가는 흐름입니다. 한국은행에 따르면 2023년 모바일기기 결제 비중이 50.5%로 처음 실물카드를 넘어섰고, 2025년 일평균 간편결제 이용액은 1조 1,053억 원에 이르러 연간 약 403조 원 규모로 전년 대비 14.6% 늘었습니다. 점유율 면에서 전자금융업자(네이버페이·카카오페이·토스 등)는 2024년 50.5%에서 2025년 54.9%로 4.4%p 상승한 반면, 휴대전화 제조사(삼성·애플)는 25.4%에서 23.7%로, 시중은행 등 금융사는 24.2%에서 21.5%로 축소되었습니다. 여신금융연구소는 회귀분석 기반으로 2032년 간편결제 이용액(약 1,173.4조 원)이 개인카드 이용액(1,095.6조 원)을 추월할 것으로 전망하고 있는데, 이는 카드사와 매입사 모두에게 본질적 위협이 됩니다.

간편결제 사업자가 카드망 위에 얹혀 있을 때(예: 카카오페이 결제 시 등록된 신용카드 결제) 카드사는 여전히 수수료를 수취하지만, 점차 계좌 기반 간편결제와 충전식 머니 결제, 후불결제(BNPL), 스테이블코인 결제로 결제 트랙이 다양해지면서 카드망 의존도가 줄어드는 추세입니다. 비씨카드는페이북과페이북 머니 기반 송금·간편결제·QR(EMV 표준)·NFC(JUSTOUCH)·안면인식 결제 등 멀티채널 인프라를 구축하면서 이러한 변화에 자체 플랫폼으로 대응하고 있으며, 이는 어콰이어링 본업의 위협을 자체 결제 플랫폼으로 보완하려는 전략의 일환입니다.

또한 디지털 전환은 카드 산업의 비용 구조도 변화시키고 있습니다. 종이 명세서와 실물카드 발급 비용은 줄어들지만 IT 인프라 투자, 보안(망분리·FDS·생체인증), 빅데이터 분석 인력, 마이데이터·API 운영비가 늘어나는 양상이며, 카드사들이 디지털 본부 인력을 늘리고 사업기획 직무에 데이터·디지털 역량을 요구하는 흐름은 이러한 비용 구조 변화의 결과이기도 합니다.

1-4. 규제 환경과 부수업무·데이터 사업 확대

3년 주기 가맹점 수수료 적격비용 재산정 제도(2012년 여신금융업법 개정)로 카드사 가맹점수수료 수익 비중은 2015년 49.4%에서 2025년 상반기 26.3%로 절반 가까이 축소되었습니다. 동시에 금융당국은 카드사 부수업무 확대(데이터 판매, 마이데이터, 개인사업자 신용평가, 본인신용정보관리업, 데이터 전문기관 등)를 허용하면서 비이자·비수수료 수익 발굴을 유도하고 있습니다. 2024년 발표된 마이데이터 2.0 추진방안은 정보제공 확대, 오프라인 영업 활성화, 청소년 이용 개선, 정보보호 강화를 골자로 하며, 카드사의 데이터 비즈니스 확장 무대를 넓혀주고 있습니다. 한편 2025년 1월 케이뱅크 IPO, BNPL 도입, 스테이블코인 논의, 카드론 DSR 3단계 적용(2025년 하반기) 등도 카드 산업의 추가 변수로 작동하고 있습니다.

규제 환경을 좀 더 깊이 들여다보면, 카드사 입장에서 적격비용 재산정 제도는 본업 수익률의 천장을 결정짓는 가장 강력한 변수입니다. 적격비용은 카드사가 가맹점 결제 1건을 처리할 때 들어가는 자금 조달비용, VAN 수수료, 마케팅비, 일반관리비 등을 항목별로 집계해 산정하며, 이 적격비용을 초과하지 않는 범위에서 가맹점 수수료를 책정해야 합니다. 2007년 이후 13차례에 걸쳐 수수료가 인하되었고, 2025년 2월 14차 인하가 단행되면서 영세·중소가맹점에서 발생하는 수수료 수익은 사실상 손익분기에 가까워지고 있습니다. 이는 카드사가 가맹점 수수료 외 다른 수익원을 발굴하지 않으면 성장이 어렵다는 구조적 압박을 의미합니다.

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

대안으로 떠오른 영역이 데이터 사업입니다. 카드사가 보유한 결제 빅데이터는 소비자 행동, 상권 동향, 가맹점 매출 패턴을 가장 정밀하게 보여주는 자산이며, 가명정보 결합과 마이데이터 결합을 통해 통신·소셜미디어·공공 데이터와 연동될 때 그 가치가 배가됩니다. 비씨카드가 2021년 가명정보 결합전문기관, 2022년 마이데이터 본허가, 2022년 개인사업자 신용평가 본허가, 2023년 민간 데이터 전문기관 지정을 모두 확보한 것은 산업 차원의 규제 변화를 가장 빠르게 사업화한 사례라고 할 수 있습니다.

1-5. 글로벌 결제망 변화와 국내 카드사의 해외 진출

Visa(2024년 글로벌 신용카드 발급 약 13억 장), Mastercard, UnionPay 등 국제 브랜드사는 토근화, 실시간결제(RTP), 크로스보더 결제 영역에서 빅테크와 경쟁하고 있으며, Mastercard와 Infosys의 협력(2025년 8월), AMEX와 Alipay의 제휴(2025년 2월) 등 빅테크-결제망 간 합종연횡이 가속화되고 있습니다. 국내 카드사들도 동남아(인도네시아·베트남·태국)를 중심으로 자체 카드 발급(신한·우리), 결제 인프라 수출(BC), 해외 PG와 마일리지 사업으로 진출하고 있습니다. 한국의 카드 발급량은 포화 단계에 있어 신규 성장은 해외에서 찾을 수밖에 없는 구조이며, 이 점에서 국내 결제망 사업 운영 경험을 보유한 비씨카드의 해외 사업은 가장 차별화된 전략 자산이라고 평가할 수 있습니다.

특히 인도네시아는 인구 2억 7천만 명 가운데 은행 계좌 보유 비중이 절반 수준에 머물러 있어, 결제 인프라가 미성숙한 시장에서 카드 결제망과 모바일 페이먼트 인프라를 동시에 깔 수 있는 기회가 큰 국가입니다. 비씨카드는 2015년 비씨카드 아시아퍼시픽을 100% 출자로 설립하고 만디리 은행과 합작사(PT Mitra Transaksi Indonesia)를 운영하며, 2017년에는 인도네시아 33만 대 POS 단말기 사용권을 확보했습니다. 이후 2022년 결제 솔루션 기업 크래니움(Cranium)을 인수하고 Bank DKI(고객 1,000만 명, 260개 지점)와 협력해 27개 지방정부은행으로 결제망을 확장하고 있습니다. 이는 한국 카드사가 해외에서 단말기와 매입망 자체를 운영하는 보기 드문 사례로, KT가 보유한 글로벌 ICT 자산(태국 IDC 등)과 결합해 추가 시너지를 노릴 수 있는 구조입니다.

지원 전략 관점의 시사점으로 정리하자면, 한국 지급결제 산업을 이해할 때 카드 결제 시장이 성장한다는 평면적 인식이 아니라, 수수료 인하 규제와 간편결제 침투, 데이터 사업 확대라는 세 가지 구조 변화 위에서 비씨카드가 프로세싱과 데이터, 글로벌이라는 영역으로 본업 외 수익을 다각화하려 하는 이유를 입체적으로 짚어내는 사고가 필요합니다. 카드 산업이 곧 신용카드 발급사 경쟁이라고 보는 시각은 비씨카드의 본질을 설명할 수 없으며, 어카이어링·프로세싱·데이터·플랫폼이 결합된 페이먼트 인프라 사업자로서의 좌표를 산업 구도 안에서 정확히 위치시켜야 합니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 7대 전업카드사 시장 점유율 변화(2019~2025)

2024년 말 개인 신용판매 기준 점유율은 신한카드 19.89%, 현대카드 19.00%, 삼성카드 17.49%, KB국민카드 15.67%, 롯데카드 11.59%, 우리카드 8.34%, 하나카드 7.50% 순입니다. 2019년 대비 5년간 현대카드(+3.41%p)와 롯데카드(+0.92%p)는 점유율을 늘린 반면, 신한카드(-2.26%p)와 KB국민카드(-0.93%p)는 하락했습니다. 2025년 11월 기준에는 신한카드 20.41%, 삼성카드 19.63%, 현대카드 19.24%로 1위와 2위, 3위의 격차가 1%p 안팎으로 좁혀지면서 빅3 양강과 추격이라는 구

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

도가 형성됐습니다. 비씨카드는 7대 전업카드사 통계에서 별도로 집계되는 경우가 많은데, 이는 이슈어보다는 매입사·프로세싱 사업자로 분류되기 때문입니다.

이 점유율 변화의 의미를 깊이 들여다보면, 카드 시장이 단계적으로 재편되어 온 흐름이 보입니다. 1990년대 후반 LG카드와 외환카드가 무리한 영업으로 카드대란을 일으킨 이후 시장은 4대 카드사(신한·삼성·국민·현대) 중심으로 재편됐고, 이후 PLCC와 디지털 마케팅, 트래블 카드의 흐름에서 현대카드가 급부상했습니다. 2023년 애플페이 단독 도입을 계기로 현대카드는 2030 우량회원 신규 모집에 성공했고, 이는 2025년 빅3 진입의 결정적 동력이 되었습니다. 한편 KB국민카드는 체크카드와 법인카드, 은행 시너지에 강점을 보이며 시장 점유율은 다소 줄었지만 안정적 수익성을 유지하고 있고, 우리카드와 하나카드는 후발 주자로서 차별화 전략을 구사하고 있습니다.

비씨카드는 이러한 이슈어 카드사 점유율 경쟁의 외부에 위치합니다. 비씨카드의 매입취급고는 회원사인 우리·NH·IBK·KB·하나·신한·iM·경남·부산·수협·광주 등 12개 이상 회원사·고객사에서 발생하는 거래를 합산한 결과이며, 이 점에서 점유율 자체는 일반 이슈어 통계와 비교하기 어렵습니다. 다만 자체카드 바로카드의 경우 이슈어 카드사와 경쟁 관계에 놓이는데, 2년 만에 회원이 90% 늘어 354만 명에 이른 성장세는 후발 자체카드 사업자로써 의미 있는 진입 성과로 볼 수 있습니다.

2-2. 카드사별 비즈니스 모델 비교

신한카드는 PLCC(쿠팡 와우, 배민, 스타필드)를 다변화하고 SOL트래블, The BEST-X 같은 프리미엄 라인을 강화하면서 1위를 지키고 있습니다. 삼성카드는 스타벅스, KTX, 번개장터 PLCC와 New 모니모(MAU 약 1,000만 명)로 신함을 추격하며 2025년 3분기 연속 순익 1위를 기록했습니다. 현대카드는 2023년 애플페이 단독 도입 효과와 알파벳카드, Boutique 프리미엄, AI/데이터 전략으로 2030 우량회원을 끌어모아 2025년 상반기 유일한 순익 성장 카드사가 됐습니다. KB국민카드는 체크카드 강제(9월 누적 약 22.4조 원)와 법인카드 1위(점유율 18.84%)로 안정적이며, 하나카드는 트래블로그로 차별화에 성공했고, 우리카드는 점유율 하락 추세를 보이고 있습니다.

비즈니스 모델을 좀 더 본질적으로 비교하면, 이슈어 카드사의 수익 구조는 가맹점 수수료, 카드론·할부금융 등 여신 수익, 회원 연회비, 부수업무 수익으로 구성됩니다. 이 가운데 카드론·할부금융 등 금융수익이 차지하는 비중이 점점 커지고 있으며, 2025년 상반기 기준 카드사 영업수익에서 금융수익 비중이 30%를 넘어선 회사가 다수입니다. 반면 비씨카드는 매입업무수익이 76.9%를 차지하고 카드론·할부금융 비중이 상대적으로 낮은 구조로, 이슈어 카드사와는 매출 발생의 메커니즘 자체가 다릅니다.

또 다른 차이는 회원 모집·관리의 주체입니다. 이슈어 카드사는 자체 영업조직(설계사, 모집인, 텔레마케팅, 디지털 채널)을 운영해 회원을 모집하고, 회원 데이터와 결제 데이터를 모두 자체 보유합니다. 비씨카드는 회원사가 모집한 회원에게 BIN을 부여하고 매입정산을 대행하는 구조이므로, 회원의 결제 데이터는 회원사와 공유 또는 분리되어 처리됩니다. 자체카드 바로카드는 비씨카드가 회원 모집부터 운영까지 자체 수행하는 사업이며, 이 부분에서 일반 이슈어 카드사와 동일한 사업구조를 가집니다. 즉 비씨카드는 한 회사 안에 B2B 매입사업, B2B 회원사 카드 발급 대행, B2C 자체카드 발급이라는 세 가지 사업이 공존하는 복합 구조를 운영합니다.

2-3. 비씨카드의 독특한 포지셔닝: 매입사·BIN 라이선서·플랫폼 사업자

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

비씨카드는 1982년 5개 시중은행(조흥·상업·제일·한일·서울)의 신용카드 결제 위탁사업자로 출발한 한국 유일의 어콰이어링·프로세싱 전문회사입니다. 자체 카드결제 인프라가 없는 외국계, 지방은행, 중소카드사들이 비씨카드 시스템에 의존해 카드를 발급(BIN 라이선싱)하고, 비씨카드는 매입정산, 승인중계, 가맹점 관리, 해외 결제 인프라를 대행하면서 수수료를 받습니다. 2024년 말 기준 회원사·고객사는 42곳, 회원 약 3,400만에서 3,800만 명, 가맹점 약 320만 곳으로 가맹점·결제 빅데이터에서는 업계 최대 규모를 보유하고 있습니다. 회원사 구성은 우리카드(7.65%, 2대 주주), 농협은행·IBK기업은행·KB국민카드(각 4.95%), 하나·신한·iM·경남·부산·우리사주(각 1~2.96%) 등 분산형으로 이루어져 있고, 2024년 3월 수협은행, 2025년 3월 광주은행을 신규 회원사로 받아들이며 회원사 이탈을 일부 보완했습니다.

이러한 포지셔닝의 가장 중요한 함의는 비씨카드의 사업기획 직무가 일반 카드사와 본질이 다른 일을 한다는 점입니다. 일반 카드사 사업기획은 자사 회원과 자사 카드 상품을 위한 기획이 중심이지만, 비씨카드 사업기획은 회원사가 발급할 카드 상품을 컨설팅하고, 매입정산 프로세스와 결제 시스템 자체를 상품화하며, 가맹점에 결제 인프라를 공급하는 다층적 기획을 동시에 수행합니다. 회원사 한 곳을 잃으면 매출이 큰 폭으로 줄어드는 만큼, 회원사 향 사업기획은 사실상 컨설팅 펌의 클라이언트 서비스에 가까운 성격을 띠니다.

또한 비씨카드는 글로벌 결제망 차원에서도 독특한 위치를 점합니다. Visa나 Mastercard 같은 국제 브랜드사가 카드 발급사와 가맹점 사이의 결제망 역할을 하는 데 비해, 비씨카드는 국내에서 그 역할을 부분적으로 수행하면서 해외에서는 인도네시아와 베트남, 인도, 러시아의 자국 결제망 사업자와 협력해 양국 결제망 연계 사업을 추진하고 있습니다. 이는 카드 발급보다 결제 인프라 자체를 수출하는 모델로, 한국 금융사가 해외에서 차별적 경쟁력을 발휘할 수 있는 보기 드문 영역입니다.

2-4. 최근 1~6개월 핵심 이슈

첫째, 2026년 2월 19일 임원후보추천위원회가 KT 글로벌사업본부장과 그룹경영실장을 지낸 김영우 전 전무를 차기 대표 후보로 단독 추천했고, 3월 30일 주주총회에서 정식 선임되었습니다. 최원석 전 대표의 4연임이 무산된 결과로, KT 인수(2011년) 이후 다섯 번째 KT 출신 CEO입니다. 둘째, 케이뱅크 IPO(2025년 초)로 동반매각청구권(Drag-Along) 부채는 1,316억 원(2024년 말)에서 1,044억 원(2025년 3분기)으로 줄었지만, 적격 IPO 공모가(9,250원) 대비 확정 공모가(8,300원) 차액 약 1,100억 원 보전 부담이 남아 있습니다. 셋째, 가맹점 수수료 인하 영향으로 2025년 상반기 비씨카드 가맹점수수료 수익이 1,443억 원 줄어 8개 카드사 가운데 가장 큰 감소폭을 기록했습니다. 넷째, 자체카드 바로카드 회원 354만 명(2년 사이 +90%), 자체카드수수료수익 528억 원(+39.6%)으로 자체 사업이 주력 성장축으로 부상했습니다.

이 네 가지 이슈는 서로 분리된 사건이 아니라 하나의 흐름으로 연결됩니다. 본업 매입수익이 회원사 이탈과 수수료 인하로 압박을 받는 가운데, 회사가 자체카드와 데이터 사업으로 무게중심을 옮기고 있고, 그 변화를 주도할 새 CEO로 KT 출신 재무·전략·글로벌 전문가가 선임된 것입니다. 케이뱅크 관련 재무 부담은 단기 변수이지만, 본질적으로는 비씨카드가 KT그룹 안에서 금융 자회사로서 어떤 역할을 맡고 있는지 보여주는 사건이기도 합니다. KT그룹은 케이뱅크(인터넷전문은행), 비씨카드(매입·프로세싱·자체카드), KT 본사(통신·플랫폼·AI)라는 금융과 통신의 결합 모델을 추진해 왔으며, 이 모델 안에서 비씨카드의 위치를 어떻게 재정의하느냐가 신입 CEO의 가장 큰 과제입니다.

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

또한 노조와의 첫 면담에서 김영우 내정자는 우리카드 이탈 보전, 외주 인하우스 정책, 수익성 개선이라는 세 가지 핵심 의제를 다룬 것으로 알려졌습니다. 우리카드 이탈은 2023년 7월에 본격화된 사안이지만 매출 감소 영향이 누적되고 있고, 외주 인하우스 전환은 운영 효율화와 인력 재배치 이슈를 함께 안고 있으며, 수익성 개선은 가맹점 수수료 인하와 글로벌·데이터 신사업 투자비 부담을 동시에 해결해야 하는 복합 과제입니다.

2-5. 비씨카드와 이슈어 카드사 강·약점 비교

비씨카드와 주요 이슈어 카드사를 비교해 보면 강·약점이 분명히 갈립니다. 신한카드는 브랜드와 점유율, PLCC 다변화에서 강점을 보이고 자체 매입망을 보유하고 있습니다. 삼성카드는 재무 안정성과 리스크 관리, 삼성그룹 시너지에서 우위에 있습니다. 현대카드는 애플페이와 디자인, 데이터·AI 전략에서 시장을 선도하고 있습니다. KB국민카드는 은행 시너지와 체크카드, 법인카드 분야에서 1위를 차지하고 있습니다.

반면 비씨카드의 강점은 결제 프로세싱 인프라와 BIN 라이선스, 가맹점·결제 빅데이터, KT그룹 ICT 자산, 해외 결제망 수출 모델에 있습니다. 약점은 회원사 이탈 리스크, 수수료 인하에 대한 노출도, B2C 브랜드 인지도 부족으로 정리할 수 있습니다. 매입사업의 경우 회원사 한 곳의 의사결정에 따라 매출이 크게 흔들리는 구조이고, 일반 소비자 입장에서 비씨카드의 브랜드 정체성은 회원사 카드(예: 우리BC카드, NH농협BC카드)에 가려져 있어 자체카드 마케팅에서 인지도 확보가 과제로 남아 있습니다.

다만 약점으로 꼽히는 B2C 브랜드 인지도 부족은 페이스북 플랫폼과 바로카드 자체카드의 성장으로 점진적으로 개선되고 있고, 회원사 이탈 리스크는 수협은행·광주은행 등 신규 회원사 영입과 자체카드 확장으로 분산하고 있습니다. KT그룹 ICT 자산과의 결합은 다른 카드사가 따라 하기 어려운 차별점이며, 결제 빅데이터의 깊이와 폭은 가명정보 결합과 마이데이터 결합 단계에서 점점 큰 가치를 발휘할 수 있습니다.

지원 전략 관점의 시사점으로 정리하면, 비씨카드를 일곱 번째 카드사로 인식하는 접근은 적절하지 않습니다. 비씨카드는 이슈어가 아니라 페이먼트 인프라(어콰이어러+프로세서+데이터 플랫폼) 회사라는 정체성이 우선이며, 그 위에서 바로카드 B2C 사업이 보완재로 작동하는 구조라는 사실을 정확히 짚는 사고가 필요합니다. 그리고 회원사 향 B2B 사업기획이 일반 카드사 사업기획과 어떻게 다른지, 매입사업의 수익성 압박을 자체카드와 데이터·글로벌 사업으로 어떻게 보완해 가고 있는지를 정량 데이터(자체카드 회원 +90%, 자체카드수수료 +39.6%, 매입업무수익 비중 76.9%)와 함께 입체적으로 이해해야 합니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. 사업 부문별 매출 구조

2024년 별도 기준 영업수익 3조 5,575억 원, 연결 기준 3조 8,058억 원이며, 2025년에는 별도 영업수익 약 3.55조 원으로 추정됩니다. 2025년 영업수익 세부 비중은 첫째 매입업무수익 약 2조 7,966억 원(76.9%), 둘째 서비스수수료수익 1,701억 원(+1.1%), 셋째 부가사업수수료수익 738억 원

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

(+2.0%, 페이스북 광고와 대출·보험 중개), 넷째 회원서비스수수료수익 519억 원, 다섯째 자체카드수수료수익 528억 원(+39.6%) 순입니다. 2024년 연간 영업이익이 1.5조 원에 이른 데 이어 2025년에도 영업이익 1,345억 원으로 1,000억 원대를 유지했고, 당기순이익은 2023년 754억 원, 2024년 1,432억 원(+89.9%, 케이뱅크 평가손실 기저효과), 2025년 1,284억 원(+19.2%)으로 회복세를 보이고 있습니다.

이 매출 구조의 의미를 좀 더 깊이 들여다보면, 비씨카드의 본업은 매입업무이며 매입업무수익은 회원사가 발급한 카드의 결제 거래량(매입취급고)에 비례합니다. 회원사 한 곳의 매입취급고가 줄거나 회원사 자체가 빠져나가면 이 수익이 한 번에 줄어드는 민감도가 높은 구조입니다. 우리카드는 비씨카드 매출의 약 37% 비중을 차지하던 회원사였는데, 2023년 7월 자체 결제망을 가동하면서 비씨카드 매입수익에 큰 충격을 주었고, 그 충격이 2024년과 2025년 매입업무수익 추이에 누적되어 나타나고 있습니다.

자체카드수수료수익은 절대 규모(528억 원)는 아직 매입업무수익의 2%에도 미치지 못하지만, 증가율(+39.6%)이 가장 가파르고 자체카드 회원이 354만 명에 이른 만큼 향후 1~3년간 비씨카드 성장의 핵심 동력으로 부상하고 있습니다. 부가사업수수료수익(738억 원)은 페이스북 광고와 대출·보험 중개를 포함하는데, 페이스북 MAU 720만 명 수준의 트래픽을 활용한 광고·중개 사업의 확장 가능성이 높습니다. 마이데이터·CB·데이터 결합 매출은 별도 항목으로 공시되지는 않지만 부가사업수수료와 서비스수수료수익에 일부 분산 반영된 것으로 추정되며, 데이터 사업 매출 자체가 향후 별도 부문으로 분리·공시될 가능성도 있습니다.

3-2. 전략 방향성과 신임 CEO의 어젠다

김영우 신임 대표는 KT 재무실 자금·IR 담당 임원, 글로벌사업개발본부장, 글로벌사업본부장, 그룹경영실장을 거친 재무·전략·글로벌 전문가로, 2021~2023년 케이뱅크와 비씨카드 비상무이사를 지내 금융과 이사회 경험도 함께 보유하고 있습니다. 비씨카드 임추위는 그를 재무·전략·글로벌·신사업 등 경영 전반의 전문가로 평가했고, 노조와의 첫 면담에서 우리카드 이탈 보전, 외주 인하우스 정책, 수익성 개선이 핵심 의제로 다뤄졌습니다. 따라서 김영우 체제 1~2년차 키워드는 결제·데이터 본업 경쟁력 강화, KT그룹 시너지(AI·통신·미디어 결합), 케이뱅크 차액보전 부담 관리, 자체카드와 글로벌 확장으로 정리할 수 있습니다.

이 네 가지 어젠다는 서로 긴밀하게 연결됩니다. 본업 경쟁력 강화는 회원사 이탈을 막고 신규 회원사를 영입해 매입취급고를 늘리는 것에서 출발하지만, 회원사 자체가 자체 매입망을 갖추려는 흐름이 거스를 수 없는 추세라는 점에서 자체카드(B2C)와 데이터 사업(B2B)으로 매출원을 다변화하는 전략이 함께 추진됩니다. KT그룹 시너지는 KT 본사의 AI·통신 자산을 카드 결제 데이터와 결합해 새로운 마케팅·CRM·신용평가 모델을 만드는 영역이며, 이는 데이터 사업 확장과 직결됩니다. 케이뱅크 차액보전 부담 관리는 단기 재무 이슈이지만, 케이뱅크 IPO 이후 KT그룹의 금융 포트폴리오 안에서 비씨카드의 위상을 어떻게 재설정할지가 함께 결정될 수밖에 없습니다.

또한 자체카드와 글로벌 확장은 새로운 성장 영역이지만 동시에 투자 부담이 큰 영역이기도 합니다. 자체카드는 마케팅비와 회원 모집비, IT 인프라 투자가 들어가고 글로벌 사업은 현지 파트너십과 인허가, 시스템 구축에 다년간의 투자가 필요합니다. 김영우 대표가 KT 재무실 출신이라는 배경은 이러한 투자 부담을 재무 규율 안에서 관리하면서도 성장을 유지하려는 균형을 잡는 데 강점으로 작용할 수

있습니다.

3-3. 차별화 포인트: 데이터·인프라·플랫폼

비씨카드는 국내 금융사 가운데 유일하게 데이터 분야 핵심 인허가를 모두 보유하고 있습니다. 2021년 10월 가명정보 결합전문기관 지정, 2022년 1월 마이데이터 사업자 분허가, 2022년 7월 개인사업자 신용평가(CB) 분허가, 2023년 7월 금융위원회 지정 민간 데이터 전문기관으로 선정되었습니다. 2020년부터 KG이니시스, 다날, 세틀뱅크 등 PG와 NICE정보통신, KICC, KSNET, 스마트로 등 VAN과 데이터 연합을 결성해, 결제 빅데이터와 비금융 데이터(통신·소셜미디어·공공)를 결합한 융합 사업을 전개하고 있습니다.

자체 자산관리 플랫폼페이북은 2022년 상반기 카드사 앱 MAU 720만 명으로 1위를 기록했고, 마이데이터 내자산은 약 340여 개 금융사와 연동되어 있으며,페이북 머니 기반 송금·간편결제·QR(EMV 표준)·NFC(JUSTOUCH)·안면인식 결제 등 멀티채널 인프라를 구축했습니다.페이북 플랫폼은 자체카드 마케팅 채널 역할도 함께 수행하며, 회원사 카드와 자체카드 모두를 한 화면에서 관리할 수 있게 함으로써 회원사 카드 이탈을 방지하는 동시에 자체카드 추천을 통해 신규 회원을 유치하는 이중 기능을 하고 있습니다.

이러한 차별화 포인트는 단발성 자산이 아니라 결제 인프라, 데이터 인허가, 플랫폼 트래픽, 회원사 네트워크라는 네 가지 자산이 서로를 강화하는 선순환 구조를 이룹니다.결제 인프라는 데이터 발생원이 되고, 데이터 인허가는 그 데이터를 사업화할 수 있는 권리를 부여하며, 플랫폼은 데이터를 활용한 서비스를 회원에게 전달하는 채널이 되고, 회원사 네트워크는 이 모든 흐름을 12개 이상 회원사에 확장하는 레버리지가 됩니다. 다른 이슈어 카드사는 자사 회원과 자사 데이터에 한정되지만, 비씨카드는 회원사 결제 데이터를 합쳐 다루기 때문에 데이터의 폭과 다양성이 한 단계 큼니다.

3-4. 글로벌 사업과 KT그룹 시너지

비씨카드 아시아퍼시픽(2015년 100% 출자 설립)을 통해 인도네시아 만디리 은행과 합작사(PT Mitra Transaksi Indonesia)를 운영하고, 2017년 33만 대 POS 단말기 사용권을 확보했으며, 2022년 솔루션 기업 크래니움(Cranium)을 인수하고 Bank DKI(고객 1,000만 명, 260개 지점)와 협력해 27개 지방정부은행으로 확장하고 있습니다. 베트남에서는 NAPAS와 결제 네트워크 제휴, Wirecard Vietnam 인수, LienVietPostBank, Sacombank, VNPay와 디지털 결제 인프라 사업을 운영하고 있고, 인도 NPCI와 러시아 NSPK와도 양국 결제망 협력을 추진하고 있습니다.

이 글로벌 사업의 의미는 두 가지입니다. 첫째, 한국 카드 시장이 포화 상태인 상황에서 동남아 중심의 신흥 결제 시장에 한국형 결제 인프라를 수출하는 모델이라는 점입니다. 둘째, KT그룹 차원에서 통신·ICT 인프라(태국 IDC, 베트남 KT M모바일 등)와 결합해 단일 사업이 아니라 그룹 차원의 디지털 사업 패키지로 묶어낼 수 있다는 점입니다. 인도네시아처럼 은행 계좌 보유 비중이 절반 수준에 머문 시장에서 결제 단말기와 매입망을 깔고 데이터를 누적해 가는 전략은 한국 내수 시장에서 30여 년간 쌓아 온 운영 노하우를 활용한 영역이며, 후발 주자가 따라 하기 어렵습니다.

KT그룹과의 협업은 첫째 KT 슈퍼카드 PLCC, 둘째 케이뱅크 SIMPLE카드, 셋째 AI와 통신 데이터 결합, 넷째 글로벌 ICT 인프라 활용 등 여러 형태로 진행되고 있습니다. KT 슈퍼카드는 통신비 결제와 멤버십을 결합한 PLCC 모델로, 통신사와 카드사가 한 그룹 안에 있는 한국 시장의 독특한 구조를

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

활용한 사례입니다. 케이뱅크 SIMPLE카드는 인터넷전문은행과 카드사가 협업한 결과물로, 인터넷전문은행의 디지털 회원 기반에 비씨카드의 카드 발급 인프라를 결합한 모델입니다. AI·통신 데이터 결합은 KT 본사의 통화·데이터 트래픽과 비씨카드의 결제 데이터를 함께 분석해 신용평가, 마케팅, 가맹점 영업에 활용하는 영역이며, 이는 데이터 전문기관 지정의 실질적 활용처가 되고 있습니다.

3-5. 리스크 요인 종합

첫째, 회원사 이탈 리스크입니다. 우리카드(2023년 7월 자체 결제망 가동, 비씨카드 매출의 약 37% 비중)와 SC제일은행(2022년 11월), 전북은행(2022년 9월) 이탈로 매입수익이 구조적으로 줄어들고 있습니다. 둘째, 규제 리스크입니다. 가맹점 수수료 인하(2025년 2월)와 3년 주기 적격비용 재산정으로 본업 수익률 하방 압력이 지속되고 있습니다. 셋째, 빅테크 위협입니다. 네이버페이, 카카오페이, 토스, 삼성페이, 애플페이로 결제 주도권이 옮겨가는 흐름이 가속화되고 있습니다. 넷째, 케이뱅크 관련 재무 부담입니다. 적격 IPO 공모가 차액 보전 의무 약 1,100억 원, 동반매각청구권 평가손익 변동성이 잔존합니다. 다섯째, 내부 사고 리스크입니다. 2025년 6월 일부 직원의 현금서비스 한도 부당 상향 사고 등 평판 리스크가 발생한 바 있습니다. 여섯째, KT그룹 의존도 이슈입니다. KT 출신 CEO 연임 구조로 인한 자율 경영 폭이 제약될 가능성이 거론됩니다.

이 여섯 가지 리스크를 종합해 보면, 비씨카드가 처한 도전은 외부 환경(규제·빅테크), 거래 구조(회원사 이탈), 재무 구조(케이뱅크), 운영(내부 사고), 거버넌스(KT그룹)라는 다양한 차원에서 동시에 발생하고 있습니다. 단일 리스크로는 큰 충격이 아니더라도 이 여섯 가지가 동시에 작동할 경우 본업 수익성과 성장성, 평판이 한꺼번에 흔들릴 수 있다는 점이 경영진의 가장 큰 부담입니다. 김영우 신임 대표가 재무·전략·글로벌 전문가로 선임된 배경에는 이러한 다중 리스크를 동시에 관리할 수 있는 종합적 역량을 그룹이 요구한 것으로 해석할 수 있습니다.

리스크의 반대 면에는 기회 요인도 함께 존재합니다. 자체카드 바로카드의 빠른 성장세, 페이스북 플랫폼의 트래픽, 데이터 인허가 4종 보유라는 규제 자산, 인도네시아·베트남의 결제 인프라 수출 사업, KT그룹과의 AI·통신 데이터 결합 가능성이 그것입니다. 즉 비씨카드는 본업이 흔들리는 동시에 새로운 사업이 자라는 전환기에 놓여 있으며, 이 전환을 사업기획·마케팅 직무에서 성공적으로 이끌어 내는 것이 향후 5년의 경영 과제입니다.

지원 전략 관점의 시사점으로 정리하면, 회사가 직면한 가장 큰 도전을 진단할 때 우리카드 이탈로 인한 매입수익 축소와 빅테크 페이로의 결제 주도권 이동이라는 두 가지 외부 압박을 묶어내고, 그 위에서 바로카드, 데이터 사업, 인도네시아 결제 인프라 수출이라는 세 가지 신규 수익원이 어떻게 새로운 매출 풀(Revenue Pool)을 만들어 가는지를 정량 근거(자체카드 회원 +90%, 자체카드수수료 +39.6%, 매입업무수익 비중 76.9%, 회원사 42곳, 가맹점 320만 곳)와 함께 풀어내는 사고가 필요합니다. 본업이 줄어드는 동시에 새 사업이 자라고 있다는 동적 균형이 회사 현주소를 가장 정확히 설명하는 표현입니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 공식 인재상 키워드: 도전·성실·신뢰·열정

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

비씨카드는 자기소개서 1번 항목에서 자신을 가장 잘 표현할 수 있는 역량을 도전(실패를 두려워하지 않고 새로운 시도를 함), 성실(맡은 일을 책임감 있게 꾸준히 완수함), 신뢰(정직하고 일관된 행동으로 믿음을 쌓음), 열정(자발적이고 집중적으로 목표에 몰입함) 가운데 선택하도록 명시하고 있어, 사실상 이 네 가지 가치를 핵심 인재상으로 운영하고 있음을 알 수 있습니다. 또한 회사 미션은 Beyond Card(카드 그 이상의 가치 추구)이며, 슬로건 부자되세요에서 보여지는 고객 삶의 풍요가 마케팅 철학으로 이어집니다. 임추위가 김영우 신임 대표에게 강조한 리더십, 조직관리, 커뮤니케이션, 인품 역시 임직원 차원에서도 동일하게 요구되는 행동양식이라고 볼 수 있습니다.

이 네 가지 인재상 키워드의 의미를 좀 더 풀어 보면, 도전은 비씨카드가 처한 사업 환경 변화를 반영합니다. 본업 매입수익이 줄어드는 가운데 자체카드, 데이터, 글로벌이라는 새로운 영역에서 성과를 내려면 기존 방식을 넘어서는 시도가 일상적으로 필요합니다. 성실은 결제 인프라 회사 특유의 정합성 요구와 연결됩니다. 매입정산과 승인중계는 1초의 장애도 허용되지 않는 미션 크리티컬 시스템이며, 사업기획·마케팅 영역에서도 데이터 정합성, 회원사 약속 이행, 가맹점 정산 정확성 같은 성실의 가치가 본질적입니다. 신뢰는 회원사와의 장기 파트너십에서 가장 핵심이 되는 자산입니다. 회원사 한 곳의 카드 발급을 대행하는 일은 그 회원사의 고객 경험과 평판을 함께 책임지는 일이며, 이 신뢰가 무너지면 회원사 이탈로 곧장 이어집니다. 열정은 데이터와 디지털, 글로벌 영역에서 새로운 기회를 찾아내려는 자발성과 몰입을 의미합니다.

이 네 가지 키워드가 공허한 표어가 아니라 실제 사업 구조와 연결된 가치라는 점을 이해하는 것이 인재상을 정확히 해석하는 출발점입니다.

4-2. 조직 문화: 결제 인프라 회사 + KT 계열 + 분산형 회원사

조직 문화는 세 가지 특징이 결합된 형태입니다. 첫째, 결제 인프라 회사 특유의 정합성과 안정성을 중시하는 문화입니다. 매입정산과 승인중계는 단 1초의 장애도 허용되지 않는 미션 크리티컬 시스템이라 정확성, 문서화, 프로세스 준수가 강조됩니다. 둘째, KT 계열의 ICT, 전략, 재무 DNA가 결합된 문화입니다. 역대 다섯 명의 KT 출신 대표를 거치면서 통신·플랫폼·재무 관점이 카드 본업과 결합된 하이브리드 문화가 형성되었습니다. 셋째, B2B2C 회원사 협업 문화입니다. 우리, NH, IBK, KB, 하나, 신한, iM, 경남, 부산, 수협, 광주 등 12개 이상 회원사·고객사와 매일 소통하므로 외부 이해관계자 관리가 일상이며, 협업·조율 스킬이 일선에서 검증됩니다. 평균 근속연수가 약 12.9년에 이를 정도로 인력의 안정성이 높지만, 자체카드·데이터·글로벌 신사업이 늘면서 변화 적응력에 대한 요구도 함께 커지고 있습니다.

이 세 가지 문화 요소가 결합된 결과 비씨카드 조직은 안정성과 변화 추구가 공존하는 독특한 성격을 띠입니다. 인프라 운영 부문은 세부 프로세스와 규정이 매우 정교하게 관리되는 반면, 자체카드·데이터·글로벌 부문은 빠른 의사결정과 실험을 요구합니다. 사업기획·마케팅 직무는 이 두 성격을 동시에 다루는 위치에 있으며, 어느 한쪽에만 익숙한 인재보다는 두 모드를 상황에 맞게 전환할 수 있는 인재가 적합합니다.

또한 KT 계열이라는 정체성은 보상 체계, 인사 제도, 의사결정 구조에 영향을 미칩니다. KT그룹은 통신 본업의 안정성을 바탕으로 신성장 영역에 투자하는 패턴을 오랜 기간 운영해 왔으며, 비씨카드 역시 본업 매입사업의 현금흐름을 활용해 자체카드와 데이터, 글로벌에 투자하는 구조를 가집니다. 이 점에서 KT그룹의 자본배분 철학을 이해하는 것이 비씨카드 사업기획 직무를 이해하는 데에도 도움이

됩니다.

4-3. 페이먼트 산업이 선호하는 인재 특성

지급결제 산업은 다음 다섯 가지 공통 인재 특성을 요구합니다. 첫째, 데이터 기반 의사결정 능력입니다. 결제 빅데이터와 가맹점 매출 패턴, 회원 결제 행태를 정량 분석하고 SQL, Python, Tableau 등 도구를 활용해 인사이트를 추출하는 역량이 핵심입니다. 둘째, 다부서·다 이해관계자 협업 능력입니다. 가맹점, 회원사, 핀테크 파트너, 결제망 사업자(VAN/PG), 국제 브랜드(Visa, Mastercard, UnionPay, AMEX, Discover/Diners), 금융위·금감원, 여신금융협회를 동시에 다루는 조율 능력이 필요합니다. 셋째, 규제 환경 이해입니다. 여신전문금융업법, 적격비용 재산정 제도, 마이데이터·전자금융거래법, 망분리, 개인정보보호법, AML/FDS에 대한 기본 이해가 요구됩니다. 넷째, 비즈니스 모델 설계 능력입니다. 신규 결제 서비스, PLCC, 부수업무, 데이터 사업의 수익 구조와 손익 시뮬레이션을 할 수 있어야 합니다. 다섯째, 디지털·IT 친화도입니다. API, SDK, 토큰화, EMV QR, NFC, 생체인증, 블록체인, AI 등 결제 관련 기술 트렌드를 이해해야 합니다.

이 다섯 가지 역량은 카드사 마케팅 직무에서도, 사업기획 직무에서도 공통으로 요구되는 기본기에 해당합니다. 다만 강도와 우선순위는 직무에 따라 달라지는데, 사업기획은 비즈니스 모델 설계와 규제 이해의 비중이 좀 더 크고, 마케팅은 데이터 분석과 디지털 친화도가 좀 더 크게 작용합니다. 비씨카드의 사업기획/마케팅 직무는 이 두 직무가 통합된 형태이므로 다섯 영역의 역량이 균형 있게 요구된다고 보면 됩니다.

또한 페이먼트 산업은 산업 특유의 윤리·컴플라이언스 감수성을 강하게 요구합니다. 결제 데이터는 개인의 소비 행태를 가장 정밀하게 보여주는 정보이며, 이를 다루는 과정에서 개인정보 보호, 가명처리, 데이터 결합의 적법성, 이해상충 회피 등 윤리적 판단이 일상적 업무에 녹아 들어 있습니다. 이런 윤리 감수성은 인재상 키워드 가운데 신뢰와 가장 깊이 연결되며, 채용 평가에서도 사례 기반 질문을 통해 검증되는 영역입니다.

4-4. 사업기획/마케팅 도메인이 추가로 요구하는 역량

비씨카드 사업기획/마케팅 직무는 위 다섯 가지 공통 역량 위에 다섯 가지 추가 역량을 요구합니다. 첫째, 회원사·고객사 향 B2B 컨설팅 역량입니다. 회원사가 신규 카드 상품과 매입 프로세스를 설계할 때 컨설팅 형태의 지원을 제공하는 업무 비중이 일반 카드사보다 큼니다. 둘째, 결제·매입정산 도메인 전문성입니다. 거래승인, 매입정산, 청구, 부정거래 대응의 운영 흐름을 이해해야 합니다. 셋째, 데이터 분석과 마케팅 자동화 역량입니다. g-CRM, 위치 기반 분석, 페이스북 MAU와 전환율 KPI 관리 같은 영역에서 데이터를 활용해 의사결정을 합니다. 넷째, 카피라이팅과 CRM 메시지 설계 역량입니다. 타겟 페르소나별 혜택, 홍보물, DM, 푸시 메시지를 설계하는 일이 중요합니다. 다섯째, ROI 기반 캠페인 평가 능력입니다. 전월실적 30만 원 기준 캐시백, K-패스 대중교통 환급, GOAT 페이스북 머니 자동적립 같은 혜택 설계의 손익 분석을 수행할 수 있어야 합니다.

이 다섯 가지 추가 역량 가운데 회원사 향 B2B 컨설팅 역량은 비씨카드만의 차별점이라고 할 수 있습니다. 일반 카드사 사업기획자가 자사 회원과 자사 카드만을 다루는 데 비해, 비씨카드 사업기획자는 12개 이상 회원사가 각자 처한 시장 환경과 회원 구성을 이해하고 그에 맞는 카드 상품과 매입 프로세스를 제안해야 합니다. 이는 사실상 컨설팅 펌의 클라이언트 서비스에 가까운 성격이며, 분석력,

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

커뮤니케이션, 자료 구조화 능력이 함께 요구됩니다.

데이터 분석과 ROI 기반 캠페인 평가는 모든 카드사 마케팅에서 공통으로 요구되지만, 비씨카드의 경우 페이스북 트래픽과 회원사 카드 데이터, 자체카드 데이터를 모두 함께 다룰 수 있다는 환경 자체가 차별점입니다. 회원사 카드와 자체카드의 카니발리제이션(Cannibalization) 효과, 페이스북에서 발생하는 회원사 간 교차 마케팅 효과 같은 분석은 일반 카드사에서는 경험하기 어려운 영역입니다.

4-5. 직장 후기에서 추론되는 조직 분위기

잡코리아, 캐치, 자소설닷컴, 블라인드 등에 누적된 비씨카드 후기를 종합해 보면, 강점은 첫째 평균 연봉 약 1.2억 원, 초봉 약 4,472만 원으로 보상 수준이 카드 업계 상위에 속한다는 점, 둘째 주5일과 연차·월차·보건휴가·경조휴가 등 복지 안정성이 높다는 점, 셋째 평균 근속연수 약 13년으로 직무 깊이가 형성된다는 점입니다. 한편 약점으로 지적되는 부분은 첫째 주력 매입사업 의존도가 높아 회원사 이탈 시 조직 긴장도가 커진다는 점, 둘째 외주 인하우스 전환 등 노사 이슈가 주기적으로 등장한다는 점, 셋째 KT 계열 인사구조에 대한 내부 인식이 양분된다는 점입니다.

이러한 후기 패턴은 본업 안정성과 변화 압박이 공존하는 회사의 현재 모습을 잘 보여줍니다. 보상과 복지, 근속 측면의 안정성은 카드사 가운데 상위권이며, 이는 결제 인프라 회사 특유의 인력 안정성을 반영합니다. 동시에 회원사 이탈, 외주 정책, 인사구조 같은 이슈는 회사가 본업 외부에서 새로운 성장 영역을 찾아 나가는 과정에서 필연적으로 발생하는 변화의 흔적이라고 볼 수 있습니다. 사업기획·마케팅 직무에 들어가는 신입·경력자에게 이러한 조직 환경은 안정과 변화를 동시에 경험할 수 있는 기회를 제공한다는 의미가 있습니다.

또한 후기에서 자주 거론되는 부분 가운데 하나가 사업 영역의 다양성입니다. 이슈어 카드사에 들어가면 자사 카드 마케팅에 한정된 경험을 쌓게 되지만, 비씨카드에 들어가면 회원사 향 B2B 사업, 자체카드 B2C 사업, 데이터 사업, 글로벌 사업, 페이스북 플랫폼 사업 등 다양한 영역에 노출될 가능성이 큼니다. 이는 직무 깊이는 물론 폭에서도 이점이 있다는 의미이며, 페이먼트 산업 안에서 종합적 시야를 형성하는 데 유리한 환경입니다.

지원 전략 관점의 시사점으로 정리하면, 인재상 키워드 도전·성실·신뢰·열정 가운데 본인 강점이 어느 키워드와 가장 잘 어울리는지 사전에 정리하고, 그 키워드를 입증하는 정량 성과가 담긴 1~2개 경험을 구조화하는 작업이 필요합니다. 또한 비씨카드는 결제 인프라와 데이터, 글로벌이 결합된 회사라는 정체성에 본인 역량을 어떻게 결합할지 논리적으로 연결할 수 있어야 하며, 일반 카드사의 마케팅 경험과는 다른 B2B2C 복합 환경에 대한 이해가 깊을수록 적합도가 높게 평가될 가능성이 큼니다.

5장: 직무 분석

5-1. 직무 정의: 결제사업 기획 + 카드/금융사업 기획 + 마케팅의 통합

비씨카드 채용공고에 명시된 Biz(일반) 사업기획/마케팅 직무의 수행업무는 크게 두 트랙으로 구성됩니다. 첫째 트랙은 결제사업 기획 및 마케팅으로, 신규 결제 서비스 개발(QR, NFC, EMV 토큰화, 생체인증, BNPL, 해외 N2N), 제휴 파트너십 구축(VAN/PG, 국제브랜드, 핀테크), 거래승인과 매입정산 등 사업기획 및 운영을 포괄합니다. 둘째 트랙은 카드/금융사업 기획 및 마케팅으로, 카드/금융상품 마

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

케팅 전략수립과 활성화, 신규 상품 개발과 마케팅, 회원사 향 카드 플랫폼·오피·CRM 서비스 제공을 포괄합니다. 이는 일반 카드사 사업기획·마케팅과는 다르게 B2C 회원 마케팅과 B2B 회원사 향 솔루션 영업이 결합된 이중 구조라는 점이 가장 큰 특징입니다.

직무명에 사업기획과 마케팅이 함께 묶여 있는 이유는 비씨카드 안에서 사업기획과 마케팅이 명확히 분리되지 않기 때문이기도 합니다. 신규 카드 상품을 기획할 때 시장 분석, 회원 페르소나 정의, 혜택 구조 설계, ROI 시뮬레이션, 출시 마케팅 캠페인까지가 한 사이클로 연결되며, 같은 인력이 프로젝트 단위로 끝까지 책임지는 경우가 많습니다. 이러한 통합 운영 방식은 작은 인력 풀로 다양한 회원사와 다양한 상품을 다룰 수 있게 해 주는 동시에, 한 사람이 다양한 기능을 익혀야 하는 부담을 함께 가져옵니다.

또한 직무 정의 안에는 명시되지 않지만 데이터 사업 기획, 글로벌 사업 기획, 페이스북 플랫폼 사업 기획 같은 영역도 사업기획/마케팅 직군의 업무 풀로 포함될 수 있습니다. 이는 회사가 본업 외 새로운 성장 영역을 키워 가는 과정에서 사업기획 직군이 그 변화를 주도하는 역할을 맡고 있기 때문입니다.

5-2. 시간 단위 핵심 업무

하루 단위 업무를 살펴보면, 결제 승인 트랜잭션 KPI를 모니터링하고 가맹점·회원사 이슈에 대응하며, 페이스북 캠페인 일일 리포트(MAU/DAU, 전환율, 이탈률)를 점검하고, 대시보드 기반으로 매입과 청구 데이터를 살펴봅니다. 신상품 출시 직후나 큰 이벤트 운영 시기에는 시간 단위로 결제량과 회원 유입을 모니터링하면서 이상 신호를 잡아내는 일도 포함됩니다.

한 달 단위 업무는 신규 카드 상품과 이벤트 기획서 작성, 회원사·KT 그룹사·핀테크 파트너 협의 및 MOU, K-패스, GOAT, 에어플러스 시리즈 등 시즌 프로모션 운영, 마이태그·페이스북 머니 캠페인 ROI 분석으로 구성됩니다. 한 달 단위에서는 캠페인 사이클이 한 회 돌아가는 시점이므로, 캠페인 출시 전 기획안 작성, 출시 후 첫 주 성과 점검, 4주차 회고와 다음 캠페인 반영이 한 묶음으로 진행됩니다.

분기 단위 업무는 사업성 분석(Pricing, BEP, NPV), 신사업 검토(BNPL, 스테이블코인, 해외 QR), 회원사 향 B2B 제안서, 임원 보고가 중심이 됩니다. 분기 단위에서는 짧은 캠페인 차원을 넘어 사업의 손익과 방향성을 점검하는 회의가 늘어나며, 사업기획 직군의 분석 역량이 가장 강하게 드러나는 시기입니다.

1년 단위 업무는 중장기 사업계획 수립(예: 자체카드 100만 명에서 354만 명, 그리고 500만 명에 이르는 회원 성장 로드맵), 글로벌 사업 KPI(인도네시아·베트남·인도 진행률), 데이터 사업 신규 매출 발굴, IR/공시 대응으로 정리됩니다. 1년 단위에서는 회사 전체 전략 방향성과 직군의 업무가 어떻게 연결되는지가 명확히 드러나며, 특히 신임 CEO 체제 전환기에는 사업기획 직군이 경영진의 어젠다를 실행 계획으로 풀어내는 역할을 맡습니다.

5-3. 비씨카드 특수성: 회원사 향 B2B 사업기획 + 매입사업 기획 + 데이터 사업 기획

비씨카드 사업기획/마케팅의 특수성은 네 가지로 정리할 수 있습니다. 첫째, 회원사(우리, NH, IBK, KB, 하나, 신한, iM, 경남, 부산, 수협, 광주 등 12개 이상) 향 B2B 사업기획입니다. 회원사들의 카드 상품 개발(공동 카드 플랫폼, 개별 카드 Renewal, 오피 개발), 마케팅 대행(Mass, DM, 온라인 홍보), 타깃팅과 CRM, 세분화 서비스를 컨설팅 형태로 제공합니다. 둘째, 매입사업과 매입정산 기획입니다. 거

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

래승인, 매입정산, 청구, 정산 프로세스 자체를 상품화·서비스화하며(매입정산 서비스 기획), 가맹점 영업과 결합되는 영역도 포함됩니다. 셋째, 데이터 사업 기획입니다. 결제 빅데이터를 가공해 지자체, 공공, 중소기업, 스타트업, 가맹점에 분석 리포트와 마케팅 인사이트를 판매하며, 마이데이터, CB, 데이터 결합 서비스 신규 모델을 발굴합니다. 넷째, 글로벌 사업 기획입니다. 인도네시아, 베트남, 인도, 러시아 결제 인프라 수출과 N2N 결제망 협력을 추진합니다.

이 네 가지 특수성이 한 직군 안에 공존하기 때문에 비씨카드 사업기획/마케팅 직무는 일반 카드사보다 학습 곡선이 가파르고, 동시에 폭넓은 사업 경험을 쌓을 기회를 제공합니다. 회원사 향 B2B 사업 기획에서는 클라이언트 서비스 역량, 매입사업 기획에서는 결제 인프라 운영 이해, 데이터 사업 기획에서는 분석 역량과 규제 지식, 글로벌 사업 기획에서는 해외 시장 조사와 파트너십 협상 능력이 각각 요구됩니다. 한 사람이 처음부터 네 영역에 모두 강할 수는 없지만, 회사 안에서 영역을 넘나들며 다양한 프로젝트를 경험하는 구조가 자연스럽게 형성되어 있습니다.

또한 이 네 가지 특수성은 회사의 전략 방향성과 직결됩니다. 본업 매입사업이 수수료 인하와 회원사 이탈로 압박을 받는 가운데, 자체카드와 데이터, 글로벌이 새로운 성장 영역으로 부상하고 있기 때문에 사업기획 직군이 이 영역들을 어떻게 키워 내느냐가 향후 5년 회사 실적의 결정 변수가 됩니다. 직무가 회사 전략의 최전선에 위치한다는 의미입니다.

5-4. 이해관계자 맵과 필요 역량

이해관계자는 내부와 외부 양 쪽으로 구분됩니다. 내부 이해관계자는 회원사 사업본부, 매입정산본부, 마이데이터/AI빅데이터본부, 디지털본부, 글로벌사업본부, 재무, IT 등으로 구성되며, 사업기획자가 한 프로젝트를 진행할 때 평균 3~5개 본부와 협의해야 합니다. 외부 이해관계자는 회원사 12개 이상, KT, 케이뱅크, 스마트로, 이니텍, HNC네트워크, VP 등 그룹사, 가맹점 320만 곳, VAN/PG 파트너, Visa·Mastercard·UnionPay·AMEX·Discover, 금융위·금감원·여신금융협회·과기정통부, 핀테크와 스타트업으로 다양합니다.

이러한 이해관계자 맵의 폭이 비씨카드 사업기획 직무의 가장 큰 특징입니다. 일반 회사의 사업기획자가 사내 부서와 일부 외부 파트너를 다룬다면, 비씨카드 사업기획자는 12개 이상 회원사, 5개 이상 국제 브랜드, 4개 이상 정부·협회, 다수의 핀테크와 스타트업, 그리고 KT 그룹사를 동시에 다루어야 합니다. 이 점에서 커뮤니케이션 역량, 협상 역량, 자료 구조화 역량이 일상 업무의 기본기로 요구됩니다.

필요 역량은 세 묶음으로 정리할 수 있습니다. 첫째, 기술·지식 영역입니다. 카드 산업 가치사슬 이해, 여신전문금융업법, 전자금융거래법, 신용정보법, 결제 시스템(EMV, ISO8583, 토큰), SQL, Excel, PPT, 재무 모델링이 포함됩니다. 둘째, 소프트스킬 영역입니다. 다이해관계자 조율, 커뮤니케이션, 자료 구조화, 우선순위화, 협상이 포함됩니다. 셋째, 태도 영역입니다. 도전(신규 사업), 성실(인프라 안정성), 신뢰(회원사 파트너십), 열정(데이터 기반 인사이트 발굴)이 포함됩니다. 인재상 키워드가 그대로 직무에 요구되는 태도와 일치한다는 점이 특징입니다.

5-5. KPI·평가 포인트와 가상 워크플로우

KPI는 첫째 자체카드(바로카드) 회원 수와 신용판매 취급액, 자체카드수수료수익(2025년 528억 원, 전년 대비 +39.6%)이며, 둘째 매입업무수익(2025년 약 2.8조 원), 셋째 페이지뷰 MAU·DAU·전환율(2022년 720만 명에서 마이데이터 가입자 기반 확대), 넷째 데이터 사업 신규 매출, 다섯째 글로벌

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

법인 당기순이익(예: PT 비씨카드 아시아퍼시픽 7.27억 원), 여섯째 회원사 만족도와 이탈률 등으로 추론할 수 있습니다. 이 KPI 묶음이 사업기획 직군 평가의 기준이 되며, 회사 전체 실적과 사업기획 직군의 성과가 같은 지표로 묶이는 구조입니다.

가상 워크플로우 예시를 풀어 보면, MZ 세대 트래블 시장을 노린 신규 자체카드 출시 프로젝트의 경우 첫째 시장 분석 단계에서 하나카드 트래블로그, 우리 EXIT, 신한 SOL트래블 같은 경쟁 상품을 벤치마킹하고 시장 규모와 성장률, 회원 페르소나를 정의합니다. 둘째 페이스북 결제 데이터 기반으로 MZ 해외 결제 패턴을 분석해 어느 국가, 어느 카테고리(항공, 숙박, F&B, 쇼핑)에서 결제가 집중되는지 파악합니다. 셋째 혜택 구조를 설계하면서 연회비, 환율, 라운지, 마일리지의 ROI 시뮬레이션을 수행하고, 손익분기점을 어디에 둘지 결정합니다. 넷째 KT 로밍과 여행 제휴를 협의해 비씨카드만의 차별화 요소를 추가합니다. 다섯째 Visa나 Mastercard 같은 국제 브랜드와 수수료, 마일리지 조건을 협상합니다. 여섯째 IBK, NH 같은 회원사와 공동 발급 협의를 진행해 출시 채널을 확대합니다. 일곱째 페이스북, SNS, CRM 캠페인을 통한 출시 마케팅을 전개합니다. 여덟째 출시 후 4주차 KPI 점검과 수정을 거쳐 캠페인을 다듬고, 분기 단위 ROI 회고를 진행합니다.

이 한 사이클을 풀어 보면 사업기획자는 시장 조사부터 데이터 분석, 손익 시뮬레이션, 외부 협상, 마케팅 캠페인 운영, 성과 회고까지 여덟 가지 다른 성격의 업무를 한 프로젝트 안에서 수행합니다. 이 폭넓은 업무 경험이 비씨카드 사업기획/마케팅 직군의 가장 큰 매력이자 부담이며, 페이먼트 산업 안에서 종합적 시야를 형성하는 데 결정적 자산이 됩니다.

또 다른 가상 워크플로우 예시로 데이터 사업 신규 모델 발굴 프로젝트를 들 수 있습니다. 이 경우 첫째 결제 빅데이터에서 어떤 가명결합 데이터셋이 만들어질 수 있는지 검토하고, 둘째 통신·소셜미디어·공공 데이터와 결합 가능한 영역을 정의하며, 셋째 잠재 구매자(지자체, 공공기관, 중소기업, 스타트업)를 타기팅하고, 넷째 데이터 인허가 측면의 적법성을 법무·컴플라이언스 부서와 검증하며, 다섯째 시범 프로젝트를 운영해 가격·품질을 검증하고, 여섯째 본 사업화 단계로 확장합니다. 이 워크플로우는 결제 데이터를 단지 분석하는 것을 넘어, 데이터 자체를 상품화해 새로운 매출원으로 만드는 사업기획의 본질을 보여줍니다.

지원 전략 관점의 시사점으로 정리하면, 비씨카드 사업기획/마케팅 직무는 일반 카드사가 B2C 카드 발급·여신 중심인 반면, 비씨카드는 B2B 회원사 컨설팅과 B2C 자체카드 마케팅, 데이터·글로벌 신사업 기획이라는 세 영역을 동시에 운영한다는 점에서 차별화된 직무입니다. 본인의 데이터 분석 경험, CRM 캠페인 경험, B2B 협업 경험, 해외 경험 가운데 비씨카드 직무 특성과 결이 맞는 것을 골라 정량 성과와 함께 정리하는 작업이 필요하며, 회사가 처한 본업 압박과 신성장 영역의 동적 균형을 이해한 상태에서 본인이 그 균형 안에서 어떤 기여를 할 수 있는지 논리적으로 풀어내는 사고가 핵심입니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 비씨카드 공식 회사소개(About BC) — <https://about.bccard.com/>
2. 비씨카드 디지털·페이스북 소개 — <https://bcif.bccard.com/aboutBc/digital>

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

3. 비씨카드 마이데이터 정책 분석 — <https://bcif.bccard.com/content/detail/373>
4. 비씨카드 직무소개(Marketing) — <https://www.bccard.com/card/html/company/company/service/mar/service03.jsp>
5. 비씨카드 직무소개(Processing) — <https://www.bccard.com/card/html/company/kr/recruit/introduce/introduce3/processing.jsp>
6. 비씨카드 채용제도 — <https://www.bccard.com/card/html/company/kr/recruit/recruit/index.jsp>
7. 비씨카드 빅데이터 비즈니스 — <https://www.bccard.com/card/html/company/kr/bigdata/business/index.jsp>
8. 한국금융신문 — 비씨카드 2025년 연간 실적(김영우 대표 과제) — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026033117281821789efc5ce4ae_18
9. 한국금융신문 — 비씨카드 2025년 3분기 실적 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2025111715061029539efc5ce4ae_18
10. 한국금융신문 — 비씨카드 2024년 실적·매입수익 감소 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202504011726284226957e88cdd5_18
11. 이투데이 — 비씨카드 차기 대표 김영우 추천 — <https://www.etoday.co.kr/news/view/2557589>
12. 다음/블로터 — 비씨카드 차기 대표 김영우, 첫 과제 체질 개선 — <https://v.daum.net/v/Fk45tYrNRs>
13. 청년일보 — 비씨카드 노조 김영우 내정자 면담(수익성·인하우스) — <https://www.youthdaily.co.kr/news/article.html?no=215983>
14. 서울경제TV — 비씨카드 새 수장 수익성·케이뱅크 숙제 — <https://www.sentv.co.kr/article/view/sentv202602200062>
15. 청년일보 — 바로카드 회원 2년 새 90% 증가 — <https://www.youthdaily.co.kr/news/article.html?no=213239>
16. 오피니언뉴스 — BC카드/우리/신한 인도네시아 결제망 진출 — <https://www.opinionnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=136311>
17. 한국금융신문 — BC카드 K-패스 카드 출시 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2024042408501245566a663fbf34_18
18. 한국금융신문 — 최원석 대표 데이터 전문기업 변신 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202308252237038705dd55077bc2_18

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

19. 잡코리아	—	비씨카드	기업분석보고서	—
https://www.jobkorea.co.kr/starter/companyreport/view?Inside_No=13566				
20. 캐치	—	비씨카드	2026	기업정보·연봉/매출 —
https://www.catch.co.kr/Comp/CompSummary/820512				
21. 여신금융협회(CREFIA)	신용카드	연도별	이용실적	통계 —
https://www.crefia.or.kr/portal/infocenter/statistics/creditcardMonthResultUpdateView.xx				
22. 여신금융협회	—	신용카드	가맹점	수수료율 —
https://gongsi.crefia.or.kr/portal/creditcard/creditcardDisclosureDetail1?cgcMode=11				
23. 금융위원회	—	2025년	카드수수료	개편안
https://www.fsc.go.kr/no010101/83999				
24. KDI	—	2025년	상반기	국내
https://eiec.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=271272				
25. 서울경제	—	간편결제	일평균	1조원
https://www.sedaily.com/article/20021912				
26. 서울경제	—	카드사	순익	9%
https://www.sedaily.com/article/20021572				
27. 아시아투데이	—	1분기	카드사	가맹점수수료
https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20250701010000678				
28. 스마트에프엔	—	카드사	가맹점수수료	5년
https://www.smartfn.co.kr/news/articleView.html?idxno=121601				
29. 머니투데이	—	삼성카드	신한카드	추격(점유율)
https://www.mt.co.kr/finance/2026/01/01/2025123016160440530				
30. 한국금융신문	—	2025	신용판매	리그테이블
https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026013015551024829efc5ce4ae_18				
31. 딜사이트경제TV	—	KB국민카드	빅3	진입
https://news.dealsitetv.com/articles/160771				
32. 이코노미스트	—	간편결제	핀테크	점유율
https://economist.co.kr/article/view/ecn202404040006				
33. 에코밍글	—	간편결제	시장	403조
https://econmingle.com/economy/korea-simple-payment-growth-2025-kakaopay/				
34. KPMG	Korea	—	간편결제	무한경쟁시대
보고서				

심층분석보고서: 비씨카드-Biz(일반)-사업기획/마케팅

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kr/pdf/2023/business-focus/kpmg-korea-mobile-payments-20231113.pdf>

35. 중앙이코노미뉴스 — 2025 카드업계 5대 뉴스 —
<https://www.joongangeneews.com/news/articleView.html?idxno=480320>

36. 위키백과 — 비씨카드 —
<https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%B9%84%EC%94%A8%EC%B9%B4%EB%93%9C>

37. The Teams — 비씨카드 사업기획/마케팅 직무 안내 —
<https://www.theteams.kr/recruit/wanted/2532824>