

# 브랜드 자산의 이동을 통한 기업브랜드의 재구축: 아주캐피탈 사례 분석

## Restructuring Enterprise Brand through Migration of the Brand Equity : A Case Analysis of AJU Capital

홍 성 태(Hong, Sung-Tae)\*

나 운 봉(Na, Woon-Bong)\*\*

손 영 석(Son, Young-Seok)\*\*\*

아주캐피탈의 경우에는 M&A 이후에 사용된 브랜드 전략은 두 회사 브랜드 중에서 하나의 브랜드만을 사용하는 단일 브랜드(one brand) 전략을 사용하는 것으로 결정하였다. 이를 위해서 M&A 이후에도 충분한 브랜드 이전 기간을 가지면서 기존의 대우캐피탈과 관련된 마케팅 하부구조(infrastructure)를 이전시키는 작업을 효과적으로 진행하였다.

흡수합병과정에서 아주캐피탈은 피 합병브랜드인 대우캐피탈을 우선적으로 사용하고 이전 단계를 거쳐서 아주캐피탈로 단일 브랜드로 운용하는 전략을 결정하였다. 즉 대우캐피탈이 아주그룹에 편입된 시기는 2005년이지만 적절한 때 사명을 바꿔 '대우'의 긍정적 브랜드 이미지를 이어가면서 '아주'의 론칭효과를 극대화했다. 이를 위해서 아주캐피탈은 조심스럽고 정교한 브랜드 이전전략을 수립하였다.

1) 대우캐피탈의 개별 상품 브랜드 “내게론” 강화를 통한 브랜드 연결화(Brand bridge) 전략  
2) 고객에 대한 고객만족의 강화를 통한 아주캐피탈의 브랜드 이미지 구축 3) 아주 캐피탈 브랜드 단일화 단계 (2009년 9월-현재)를 거쳐 브랜드 이전 작업을 완성하였다.

현재 아주캐피탈 영업부문을 전문화를 통해 질적 성장을 구현하고 있다. 기존에 한 지점에서 여러 상품을 취급하던 것을 각 상품별로 전문화해 체계적인 양질의 영업 포트폴리오를 구축한다는 전략이다. 2009년에는 강남 지역에 수입차 전문 지점을 오픈했고 중고차는 6개의 전문 지점으로 확대했다. 아울러 개인신용대출 ‘내게론’의 영업지점을 3개에서 11개로 대폭 확대하기도 했다. 최근에는 주력인 오토금융 외에도 개인 및 기업금융에 활력을 불어 넣을 것으로 기대하고 있다.

핵심개념: 브랜드 이주, 자본 브랜드 전략

\* 한양대학교 경영학과 교수(hongst@hanyang.ac.kr)

\*\* 경희대학교 경영학과 교수(wbna@khu.ac.kr)

\*\*\* 한림대학교 광고홍보학과 교수, 교신저자(ysgson@hallym.ac.kr)

## I. 한국 캐피탈 산업의 M&A시대와 브랜드 자산이동

캐피탈은 제 2금융권에 속하는 금융 산업으로서, 제 2금융권이란 은행과 대비하여 1980년대 이후 급신장 한 보험회사, 신탁회사(투자신탁운용, 자산 운용회사 포함), 증권회사, 종합금융회사, 여신금융회사(카드회사, 캐피탈회사, 리스회사, 할부회사, 신기술금융회사), 상호저축은행(과거 신용금고로 불리던 금융기관)등을 일컫는 비공식 용어이다. 캐피탈(할부금융)의 주력상품은 대부분 할부 금융상품이지만 일반 대출상품도 취급한다. 자동차/내구재구입 할부금융, 주택할부금융, 부동산 담보대출, 학자금 대출같은 상품이 있다.

한국의 캐피탈산업은 산업으로 자리잡은 이후에 탄탄한 성장대로를 달려온 것 만은 아니다. 대부분의 캐피탈 회사들은 2003년 카드사태 이후 대규모의 부실 발생으로 영업 인프라를 대부분 상실하였다. 그 이후 다소 풍부해진 시장의 현금 유동성과 저금리를 바탕으로 금융시장의 환경이 우호적으로 변화하면서 캐피탈업종의 수익성이 회복되고 2006년 이후 시중은행들의 캐피탈사 인수가 이어지면서 은행계 캐피탈사와 비 은행계 캐피탈사들의 경쟁이 심화되었다.

이에 아주그룹은 당시 대우캐피탈을 M&A 대상으로 결정하고 전격적으로 인수를 시도하였다. 그러나 인수 후 무형의 자산 중에 대표적인 자산인 브랜드 자산을 어떻게 이전시킬 것인가에 대한 정교한 마스터 플랜을 세우고 실행하는지 않으면 안되는 상황에 봉착하였다.

“집기는 이사를 하는데 브랜드는 어떻게 옮긴단 말이야?”

“김과장. 도대체 대우캐피탈이 가지고 있는 브랜드는 무엇인가?” “어떤 자산을 어느 기간 동안 옮겨야 한다는 말인가?” 브랜드 관련 대책회의에서 김이사는 이러한 질문을 던지고 지긋이 눈을 감았다.

많은 기업들이 유행처럼 M&A를 하지만 이후에 어떻게 브랜드까지 이전을 깔끔하게 시키는지는 알 수 없었던 일이었다.

“그래 대답은 없는거야. 그러면 이제껏 두 브랜드에 대해서 고객들이 어떻게 생각했는지를 한번 살펴보자. 그리고 하나씩 맞춰가면 되겠지.” 김 과장은 이렇게 속으로 결심을 했다.

이렇게 대우캐피탈 브랜드 이전 작업은 시작되게 되었다.

## II. 한국의 M&A 현황과 시장발전 단계

한국의 M&A 시장 규모는 1997년에 2조원 미만이던 것이 2000년에 40조원으로 폭발적으로 성장했다. 2003년에는 15조원으로 줄어들었으나, 2004년부터 다시 성장을 시작해 2007년에 다시 30조원을 돌파했다. 그러나 금융위기로 인한 글로벌 경기 침체를 거치면서 2009년에는 15조원 규모로 감소했다. 세계적인 M&A 시장 규모 역시 거래금액 기준으로 2007년 5000억 달러에 달했다가 불과 2년 만에 금융위기로 인해서 80% 정도 감소해 2009년에는 810억 달러로 축소되었다. 10년 전 수준으로 돌아간 것이다.

한국의 M&A 시장은 외환위기와 더불어 본격적으로 시작되었다고 해도 과언이 아닐 것이다.

따라서 1기는 1997년 -2001년까지의 시기로서 M&A 시장이 시작되는 시기라고 할 수 있다.

이 때 M&A 대상이 되는 기업들이 시장에 등장한 이유는 현금흐름이 극도로 악화되고 채무 이행이 어려워짐에 따라서 사업이나 자산의 매각을 통해 자금을 조달할 수밖에 없었기 때문이다.

따라서 이 당시에는 많은 기업들이 ‘비자발적 사업 매각’을 통해서 현금자산을 확보해야 하기 때문에 M&A 시장이 문을 연 시기라고 할 수 있다.

대표적인 금융기관으로는 제일은행이 세계최대의 사모펀드인 뉴브리지캐피탈(New bridge Capital)에 매각되었으며, 외환은행이 론스타에 매각되었으며, 공적자금 조성을 통해서 많은 기업들이 구제금융을 수혈 받았다.

M&A 의 2기는 이러한 초기의 M&A로 대량 출시된 기업들이 구조조정단계를 거쳐서 새롭게 매각물건으로 등장하는 시기라고 할 수 있을 것이다. 이러한 기간은 대략 2002년부터 5년간 진행되어져 왔으며 이전 시기보다는 기업의 수익이 개선된 상태에서 거래대상으로 등장하게 되었다.

즉 구조조정 후 재매각 물건(post-restructuring deal)의 주요한 매각자는 한국 정부나 론스타를 비롯한 외국계 투자자였다. 정부의 경우는 투여된 공적자금을 매각을 통해서 회수하는 목적으로 매각을 진행하였으며 주로 국제 경쟁 입찰을 통해서 매각이 진행되었다.

그러나 과도하게 차입을 통해서 진행된 이러

한 M&A 는 결국 다시 매물로 내보내는 비운을 맞은 경우가 많다. 예를 들어 대우건설과 대한통운을 낙찰 받았던 금호아시아나 그룹은 대우건설 인수 컨소시엄으로 6조 6천억원을 제출하고 6조 4천 여억원의 자금을 들여 본 협약을 체결하였으나 금호아시아나 내부자금은 2조 4천억원으로 나머지 4조원의 막대한 자금을 재무적 투자자와 전략적 투자자에게 끌어왔다. 그러나 인수가격 주당 26,260원에 복리 9%수익률을 더한 32,500원이라는 기준가격에 만기 2009년 12월에 풋백옵션을 부여한 것이 화근이 되었다. 이후 대우건설 주가는 글로벌 금융침체와 금호아시아나의 유동성위기가 겹쳐 결국 대우건설은 재매각이 되게 된다. 한편 대우건설에 막대한 자금을 차입했음에도 2007년 1월 대한통운 인수 계획을 발표 한다. 대한통운은 1위 물류업체 기업으로 4조원의 인수자금이 필요로 한 M&A 대상이었다.

Richard Saler는 이를 ‘승자의 저주’라고 이름 붙였는데 이는 M&A를 무리하게 인수한 결과 더 큰 부실이 나타나는 현상을 의미한다.

이 두 번째 시기의 끝날 무렵에 초기에 투자했던 투자자들 사이에서 재무적 자산의 회수 목적으로 재 매각이 시작되었다. 흔히 재무적 투자자(financial investor · FI)라고 불리는 이들 집단에 의해서 재 매각이 시작된 것이다.

재무적 투자자는 기업을 인수한 뒤 일정 기간 보유, 운영하면서 기업 가치를 높인 후에 재 매각 또는 주식 상장을 통해 투자를 회수하고 투자 수익을 실현하게 된다. 또한 외국 자본에 의한 재무적 투자자뿐만 아니라 2000년대 중반에 국내에서도 사모펀드에 의한 인수 활동이

활발하게 일어났기 때문에 재매각 대상이 다시 등장하게 된 것이다. 흔히 사모펀드는 기업 인수 후 3-5년이 지나면 재매각을 추진하는 경우가 일반적이기 때문이다.

한국의 M&A 시장은 글로벌 금융위기를 맞으면서 비핵심 사업 매각(non-core divestiture)을 적극적으로 진행하는 새로운 3기의 단계로 넘어가고 있다. 두산의 경우에는 기존의 핵심사업을 매각하고 사업방향을 새롭게 설정하면서 성공한 케이스라고 할 수 있다. 두산은 소비재 위주의 사업포트폴리오를 재구성하기로 하고 한국 네슬레, 한국3M, 한국코닥 지분과 OB맥주 영등포 공장을 매각해 현금흐름을 개선했다. 두산은 이어 1997년에 음료사업을, 1998년에는 주력사업인 OB맥주와 서울 을지로 본사 사옥도 매각했다. 이러한 선제적 구조조정으로 상당한 현금흐름을 개선함과 동시에 넉넉한 현금을 확보할 수 있었다. 또한 두산은 ‘처음처럼’ 소주를 제조·판매하던 주류사업부를 롯데그룹에 매각하고, 주류 및 음료 용기를 만들던 사업부를 물적 분할해 사모펀드인 MBK 파트너스에 매각한 사례가 대표적이다. 외환위기로 국내 유수의 기업들이 쓰러졌지만 두산은 이를 통해 새로운 미래 성장동력을 찾아 나설 수 있었다. 이를 바탕으로 두산은 2001년 한국중공업(현 두산중공업), 2005년 대우종합기계(현 두산인프라코어)를 인수, 중공업 그룹으로 구조를 확립했다. 이외에도 발전소 보일러 원천기술을 가진 영국 미쓰이바콕, 친환경 엔진 원천기술업체인 미국 CTI, 물처리사업 원천기술을 가진 미국 AES사 등을 인수하였다.

미국 잉거솔랜드(Ingersoll Rand), 밥캣(Bobcat)

브랜드의 소형건설중장비 등 3개 사업부문을 49억 달러(약 4조5200억원)에 인수하였다. 이 결과 2009년 두산그룹 전체 매출 14조2000억원 중 88%가 두산인프라코어, 두산중공업, 두산엔진의 선박엔진 등 중공업·엔지니어링 사업부문으로 나타났다.

이러한 여러 업종에서의 M&A는 여기에서 언급할 수 없을 정도로 수없이 일어났다.

아주캐피탈은 2005년에 M&A 시장에 뛰어들므로서 M&A 3기에 해당되는 시기에 작업한 것으로 볼 수 있다.

### Ⅲ. 마케팅 측면에서의 ‘아주그룹의 대우캐피탈 인수’ 과정에 대한 조망

#### 3.1 아주캐피탈의 연혁

아주캐피탈주식회사(AJU CAPITAL)은 여신전문금융업법에 따라 1994년 2월 21일 설립되었다.

아주캐피탈은 1996년 1월 9일 금융위원회로부터 할부 금융업 본인가를 취득하고, 2006년 11월 17일에는 신기술 사업금융까지 등록하여 사업을 영위하고 있다. 본사는 서울시 서초구 서초2동에 자리잡고 있는 기업이다.

아주캐피탈은 ‘고객과 함께 꿈을 실현하는 No.1 소비자금융회사’를 지향하면서, Auto Financing을 중심으로 산업재/일반장비에 대한 금융서비스, 개인/기업대출 및 투자금융까지 전 분야의 여신업무를 취급하고 있다. 아주캐피탈은 아주그룹 계열사로서 기업 집단의 명칭은

아주산업이다. 현재 이 기업집단에 포함된 회사는 총 14개사이며, 2005년 6월 대우 캐피탈 CRV와 아주-신한 컨소시엄간의 지분 매매 계약 체결 및 기업개선작업을 완료하였다. 이는 흔히 M&A라고 불리는 계약체결을 의미하는데 M&A는 ‘mergers and acquisitions’의 약자로 기업합병과 매수(취득)을 의미한다.

### 3.2 M&A 브랜드 전략 유형과 아주캐피탈의 선택

기업 흡수합병을 통한 통합 시에 고려할 수 있는 브랜드 전략은 실제 산업에서 많이 발생하는 사례임에도 불구하고 많은 연구가 진행되지 않은 것이 사실이다(Jaju, & Joiner, 2006)

흡수합병이후에 사용될 수 있는 브랜드 전략의 유형은 다음의 표1 과 같다. 먼저 흡수합병이후에 고려할 수 있는 첫 번째의 브랜드 전략은 선택적 브랜드 전략이다 흔히 one brand 전략이라고 부르는 이 유형은 합병이후 하나의 브랜드를 중심으로 기업의 운영을 해 나가는 방식이다.

대부분의 경우에는 피 흡수기업(acquired corporation)의 브랜드 대신에 흡수(acquired) 기업의 브랜드를 사용하는 것이 일반적이다. 미국의 경우에는 흡수합병시의 흡수기업의 크기는 피 흡수기업에 비해서 평균적으로 10배가 큰 것으로 나타나기 때문에 브랜드 역시 흡수 주체가 되는 기업의 브랜드를 사용하는 것이 보통이다.

이러한 형태의 흡수합병은 다시 세 가지의 유형으로 구분해 볼 수 있다. 먼저 지역적인 확장을 위한 유형이다. 예를 들어 HSBC가 규모

가 상대적으로 작은 프랑스 은행인 CCF를 흡수합병한 사례이다. 이는 지역적으로 특화된 은행을 흡수합병함으로써 해당지역에서 시너지 효과를 획득하려는 목적에서 이루어진다.

GE의 경우에도 시장과 제품의 특수한 틈새 시장의 확보를 위해서 이러한 유형의 M&A를 많이 단행하였다. GE는 세계 최고의 기업으로 성장하기 위해 기업의 동력을 미래의 핵심산업, 하이테크산업, 서비스산업으로 정하고, 세계시장에서 1, 2위가 아닌 사업부문은 폐쇄하거나 매각했다. GE는 300개에 이르는 비동력기업이나 한계사업을 정리하는 한편 150개에 이르는 사업이나 기업을 인수했다. 그 결과 1백50개에 달했던 비효율적 사업부문이 12개의 핵심사업 부문으로 재구축되었다. GE는 범세계적인 M&A를 통해 초일류기업으로 성장하는 과정에서 GE 캐피탈의 전 세계적인 영업망을 통해 확보한 정보, 금융노하우, M&A 역량 등이 핵심적인 역할을 했다. GE캐피탈은 경영환경 변화에 따른 적절한 투자 방향과 사업 전략을 GE의 각 사업부에 제공했다.

제품과 기술에 관련된 흡수합병을 통해서 성장전략을 구사한 Cisco 역시 합병뒤에는 Cisco의 브랜드만을 중심으로 브랜드를 전개하는 기업에 해당된다. 즉 공격적인 인수합병(M&A)을 통한 ‘기술 취득자(technology acquirer)’ 전략을 통해서 Cisco는 70개가 넘는 기업을 인수했으며 인수금액도 3백억 달러에 달한다. Hewlett-Packard가 Compaq을 합병한 후 브랜드를 Hewlett-Packard로 유지하는 사례역시 이에 해당된다.

두 번째의 형태는 결합브랜드(Joint brand)

형태를 들 수 있다. 이 형식은 새로운 소비자나 고객을 유치하기 위해서라기보다는 기존 브랜드들의 소비자들의 애호도를 최대한 그대로 활용하면서 유희생산 시설이나 기술에 대해서 공유하여 시너지효과를 최대한 발휘하기 위한 방식이다. 이러한 결합브랜드 방식은 흡수합병에 따른 조직 내외적인 충격을 최소화시키기 위한 방식으로서 각각의 브랜드의 브랜드 자산을 그대로 유지하는 방식을 의미한다.

또한 산업간의 융합이 일어난 경우에는 AOL/Time Warner와 같이 기존의 산업에서 잘 확립된 브랜드를 그대로 사용하는 것이 새로운 융합된 산업에서도 유리하다고 판단하는 경우에 결합 브랜드가 사용된다.

세 번째의 형태는 유동적인 형태의 M&A 브랜드 전략으로서 상황에 따라서는 두 브랜드를 같이 사용하였다가 피 흡수합병 브랜드를 서서히 제거하는 방식이다.

2003년 HSBC 은행이 미국의 하우스홀드

(Household)라는 대출을 전문적으로 하는 금융기관을 M&A하였다. 이를 통해서 전세계 80여 개 나라에 지사를 둔 거대한 금융기관으로 발전하게 되는 바탕을 마련하게 되었다. 이 흡수합병에서도 미국의 하우스홀드(Household)는 자회사로 존재하면서 HSBC가 강력한 후광브랜드로서의 역할을 하게 되었다.

즉 이 경우 브랜드에 대한 관점에 따라서 하우스홀드(Household)로도 또는 HSBC로도 불릴 수 있게 되는 것이다.

네 번째의 형태로서는 흡수합병이후로 새로운 브랜드를 만들어서 흡수합병 기업이 다 같이 사용하는 방식을 들 수 있다. 즉 이 경우에는 흡수합병조직이 완전히 새롭게 변신한다는 신호를 시장에 주기를 원하는 경우에 해당된다. 예를 들어서 Aventis 사는 프랑스의 주요한 제약/화학회사인 Phone-Poulenc 과 독일의 주요한 화학/제약회사인 Hoechst가 합병해서 만들어진 기업브랜드가 이에 해당된다. 또다른 예로

〈표 1〉 M&A 배경과 브랜드전략

M&A 배경과 브랜드전략	A/B(선택적)	A-B(결합적)	A&B(유동적)	C(신규)	A, B
과잉시설		Daimler-Chrysler			
지역확장	HSBC (HSBC & CCF)		HSBC & Households		
제품/시장확장	GE acquisitions 아주캐피탈		Renault & Nissan Renault & Samsung		P&G
기술개발	Cisco acquisitions				
산업간 융합		AOL /Time Warner		Aventis(Phone-Poulenc & Hoechst)	

Basul(2006)에서 변형

서는 Ciba-Geigy와 Sandoz 가 합병하여 완전히 새로운 브랜드인 Novartis로 변한 경우를 볼 수 있다.

다섯 번째의 형태로서는 합병이후에 그대로 이전의 브랜드를 사용하도록 하는 형태를 들 수 있다. P&G의 주요 M&A 전략은 신제품 카테고리에 대한 진출, 판매지역의 확대, 제품 구색갖춤 강화의 세 가지로 요약된다. 이결과 P&G가 인수한 브랜드로서는 오랄비 칫솔, 파커 만년필, 브라운 면도기, 듀라셀 건전지와 같이 다양한 브랜드를 인수하였으며 여전히 이러한 개별브랜드로서 운영되어지고 있다.

아주캐피탈의 경우에는 M&A 이후에 사용된 브랜드 전략은 두 회사 브랜드 중에서 하나의 브랜드만을 사용하는 단일 브랜드(one brand) 전략을 사용하는 것으로 결정하였다. 이를 위해서 M&A 이후에도 충분한 브랜드 이전 기간을 가지면서 기존의 대우캐피탈과 관련된 마케팅 하부구조(infrastructure)를 이전시키는 작업을 효과적으로 진행하였다.

### 3.3 대우캐피탈 브랜드 사용기(2005-2009):

흡수합병과정에서 아주캐피탈은 피 합병브랜드인 대우캐피탈을 우선적으로 사용하고 이전 단계를 거쳐서 아주캐피탈로 단일 브랜드로 운영하는 전략을 결정하였다. 즉 대우캐피탈이 아주그룹에 편입된 시기는 2005년이지만 적절한 때 사명을 바꿔 ‘대우’의 긍정적 브랜드 이미지를 이어가면서 ‘아주’의 론칭효과를 극대화했다. 이러한 브랜드 이전(brand transfer)을 위해서 그동안 대우캐피탈 대비 브랜드 자산을 적극적

으로 구축하고자 많은 마케팅 노력을 기울이기 시작하였다. 이를 위해서 브랜드 전환(brand transfer)을 하여야 하는데 이는 동일한 제품을 유지하되 기존 브랜드를 새로운 브랜드나 기존의 다른 브랜드로 대체, 구축하는 과정이다 (Lambkin & Muzellec 2004; 2010)

실제 브랜드 전환은 합병 및 전략제휴 등의 경우에 많이 수반되나 외부회사와의 관계없이 독자적으로 추진될 수도 있다. 브랜드 전환은 일반적으로 신제품의 브랜드 구축보다 어렵다고 알려져 있다. “합병 이후의 브랜드 구축은 새로운 기업/제품을 위한 브랜드 구축보다 훨씬 더 힘들다. 이러한 배경에는 일단 인수합병을 하게 되면 고객들은 다음과 같은 우려를 하게 되기 때문이다. 통합과 관련된 변화에서 오는 혼란, 규모가 확대된 통합기업에서 소수 집단이 되어 지금까지 누리던 혜택을 받지 못할 수 있다는 걱정, 기존의 신뢰를 바탕으로 거래해 왔던 장기적인 관계를 잃을지 모른다는 불안감이 크기 때문이다. 따라서 합병 이후 브랜드 전환 시, 기업이 기존의 강력한 고객기반을 유지하기 위해서는 고객들이 인수합병으로 인해 느끼게 되는 위와 같은 혼란과 불안을 상쇄할 수 있는 새 통합기업/제품의 아이덴티티를 설정하는 것이 매우 중요하다.

이를 위해서 아주캐피탈은 조심스럽고 정교한 브랜드 이전전략을 수립하였다.

- 1) 대우캐피탈의 개별 상품 브랜드 “내계론” 강화를 통한 브랜드 연결화(Brand bridge) 전략

대우캐피탈은 기업의 실적에 비해 브랜드 파

위가 다소 낮은 것으로 평가되었다. 그 이유는 할부 리스 영업의 경우 1차 고객이라고 할 수 있는 제휴사나 자동차 매니저를 대상으로 한 영업이 주를 이루고 있기 때문이다. 최종 소비자들에게 직접 어필이 필요한 일반 대출 상품인 '내게론' 브랜드를 런칭하기 전까지는 기업 브랜드 인지도 제고의 필요성에 대한 내부적인 공감대가 없었다.

또한 대우 브랜드에 대한 사용 계약기간도 걸림돌이 되어왔다. 대우 브랜드 사용 여부에 대한 내부적인 의사 결정과 그룹 내의 협의, 그리고 상표권자와의 계약 연장 협의가 이루어지지 않은 상황이었기 때문에 기업 브랜드 커뮤니케이션에 예산을 투입하는 데도 리스와 국내에서 사용이 가능한 상태이며 오토금융의 다이렉트 영업 기반 마련을 위한 기업 브랜드 인지도를 높이기 위한 방안을 마련 중에 있다.

대우캐피탈은 기업 브랜드인 대우캐피탈과 상품브랜드인 '내게'를 통한 브랜드 마케팅에 나서고 있다. 기업 브랜드인 대우캐피탈의 경우 해외시장에서는 상품 브랜드 없이 대우캐피탈 브랜드만 사용하고 있으며, 개별 금융 상품에 대한 이미지보다는 글로벌 종합 금융회사로서의 기업이미지를 강조하고 있다. '내게' 브랜드의 경우 상품 통합 브랜드이지만 통합 커뮤니케이션은 별도로 이루어지지 않고 있으나, 기업 브랜드 스위칭시 기업을 커뮤니케이션 할 수 있도록 파워를 확대하는데 주력하였다.

M&A 이후 아주캐피탈은 대우캐피탈에서 이어받은 개인대출상품 브랜드인 '내게론'의 마케팅 커뮤니케이션에 총력을 기울인 결과 인지도가 50% 이상 상승시키는 결과를 가져왔다. 소

비자에게 '내게론'이 '삶을 여유롭게 하여 필요할 때 힘을 주는 대출'이라는 인식을 심어주게 되었다. 아주캐피탈 내게론 상품의 경우, 여타 캐피탈에서 하고 있지 않는 패밀리 금리할인 방식을 적용하는 등 다양한 상품들의 구성들이 상당히 고객에게 실질적이고 혜택을 돌리는 차별화된 내용이 많이 느껴졌다. 원래 아주캐피탈은 리스가 강세였지만 내게론 출시 이후 소매 금융에 주력하는 모습으로 소비자들에게 인식 되어졌다.

"현재 캐피탈에 만족하십니까." 2009년 하반기 아주캐피탈이 텔레비전을 통해 내보낸 광고의 한 대목이다. 업계 1위인 현대캐피탈을 우회적으로 겨냥한 도발적인 이 광고에 대해, 당시 업계에선 패기는 넘치나 영업확대는 쉽지 않을 것이라는 반응이 대부분이었다. 금융위기 여파로 지난해 상반기 한때 신규영업이 중단될 정도로 아주캐피탈의 영업기반은 위축된 상황이었기 때문이다. 반면 현대캐피탈은 금융위기 속에서도 최대주주인 현대·기아차그룹과 2대주주인 제너럴일렉트릭(GE)의 대외신인도를 등에 업고 자금조달을 지속하며 시장점유율을 확대로 나갔다.

2009년 하반기 들어 이러한 판세에 변화가 생겼다. 아주캐피탈의 신규취급액이 눈에 띄게 늘기 시작한 것. 아주그룹 경영전략본부장 출신의 이윤종 사장이 공격적인 경영전략을 펼친 결과다. 이 사장은 지난해 6월 실시한 기업공개(IPO)와 자금조달환경 개선으로 확보된 '실탄'을 무기로 영업지점 3곳을 추가 설치하고, 영업 직원들에 대한 과감한 인센티브를 제공하는 등 영업확장에 강력한 드라이브를 걸었다. 이러한



결과 아주캐피탈의 신규취급액 규모는 8324억 원으로 상반기에 비해서 125% 급증한 것으로 나타났다. 이러한 증대는 자동차 할부금융부분이 선전한 덕분이다. 2008년 1766억원에 머물렀던 신차 할부 금융 취급액은 하반기 들어서 4371억원으로 급성장하여, 자동차 할부 금융시장 점유율도 7.4%로 늘어난 것이다. 이러한 결과는 “현대·기아차그룹이라는 막강한 기존 시장을 보유한 현대캐피탈과 겨뤄 점유율을 2배 가량 늘렸다는 것은 상당히 선전한 것으로 평가할 수 있다”고 말했다.

## 2) 고객에 대한 고객만족의 강화를 통한 아주캐피탈의 브랜드 이미지 구축

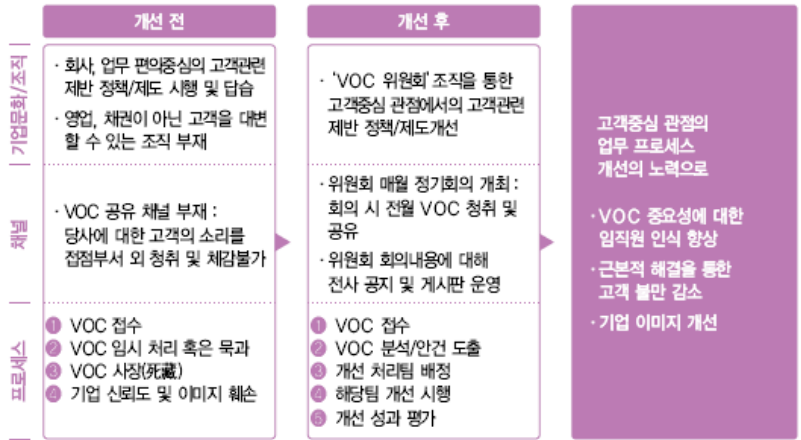
우선 대출 고객에 대한 대 고객 만족을 강화시키고자 노력을 하였다. 이를 위해서 전사적으로 ‘기쁨경영’을 선포하고 기쁨경영연구소를 운영하며 변화를 시도하였다. 즉, 전사적으로 ‘기쁨’이라는 브랜드 컨셉을 수립하고 내부 직원 및 외부 고객 만족을 위해 ‘아주 좋아요’ 캠페인을 진행하며 변화를 시도하였다.

아주캐피탈은 이를 실현하기 위한 방안으로 고객의 서비스 프로세스를 획기적으로 개선하였다. 예를 들어 복잡하고 어렵게 느껴지는 대출과정을 개선하여, 고객이 신청부터 승인까지 영화표를 예매하듯이 간편하게 대출 받으실 수 있도록 ‘온라인 금융몰’을 오픈하였다. 뿐만 아니라 고객의 작은 의견이나 불만도 적극 수렴하고 경영에 신속하게 반영하기 위해 아주캐피탈은 노력하고 있다. 고객불만을 개선하기 위해 개최되는 VOC위원회는 대표이사가 직접 주관하고 있다. 최근 VOC위원회에 실버고객들의

ARS 불편사항이 접수되었고, 아주캐피탈은 2주 후 만 60세 이상 고객이 대표번호로 전화를 걸 경우, 바로 상담원과 통화할 수 있게 ARS를 업그레이드하여 보다 편리한 금융서비스를 이용할 수 있도록 하였다. 또한 고객만족(Customer Satisfaction)의 개념을 넘어서 진정한 고객중심경영을 위하여 CCM(Customer Centric Management)로 명칭을 변경하여 수행하고 있다.



아주캐피탈은 고객에게 최대의 만족을 제공하고 이를 통해 글로벌 종합금융서비스그룹이 되기 위해 고객중심경영을 도입하였으며, 최종 고객과 자동차 영업사원인 중간 고객을 대상으로 다양한 마케팅 활동을 수행하고 있다.



〈그림 1〉 VCD 프로세스

### 3) 아주 캐피탈 브랜드 단일화 단계 (2009년 9월-2010년 6월) :

2009년 9월 1일에 3년간의 준비 작업 끝에 회사명을 대우캐피탈에서 아주캐피탈로 변경했다. 이뿐만 아니라 상호를 바꾸면서 증시에 상장되었다. 이와 더불어 기업 브랜드 비전을 강화하는 비전선포식도 발표하였다. 최고의 금융 서비스를 다양한 고객들에게 선사하며 만족시키기 위해 노력하는 아주캐피탈은 고객과 함께 꿈을 실현하는 No.1 소비자금융회사로 거듭난다는 비전을 수립하였다. 비전을 수립하고 목표를 달성하기 위한 미션으로 '우리는 끊임없이 도전과 열정으로 금융산업의 변화를 선도하고, 최고의 금융서비스로 다양한 고객의 니즈를 만족시킴으로써, 금융의 새로운 경험을 제공하고 고객과 우리의 꿈을 실현한다'는 계획을 수립했다. 이를 바탕으로 아주캐피탈은 아주그룹의 5대 핵심가치로써, 창의성과 전문성을 갖춘 글로벌 인재를 지향하고, 고객, 임직원, 주주, 사회의 가치를 존중하고 신뢰와 상생을 추구하며,

창의적인 아이디어를 실행하여 변화를 선도한다는 기업 가치를 설정하고 실행하였다.

한편 영업부문은 전문화를 통해 질적 성장을 구현하고 있다. 기존에 한 지점에서 여러 상품을 취급하던 것을 각 상품별로 전문화해 체계적인 양질의 영업 포트폴리오를 구축한다는 전략이다. 2009년에는 강남 지역에 수입차 전문 지점을 오픈했고 중고차는 6개의 전문 지점으로 확대했다. 아울러 개인신용대출 '내게론'의 영업지점을 3개에서 11개로 대폭 확대하기도 했다. 최근엔 아주캐피탈은 HSBC 출신의 금융 전문가인 오화경 부사장을 영업총괄부사장으로 영입해 주력인 오토금융 외에도 개인 및 기업 금융에 활력을 불어 넣을 것으로 기대하고 있다. 이 결과 영업성과도 호전되고 있다. 1분기 신규취급액이 5951억원으로 전분기 대비 약 27% 증가했다. 향후 지역총판제에서 아주모터스(주)가 2개 권역을 확보해 신규취급액이 증가할 것으로 기대하고 있다.

(1) 고객의 니즈(Needs)를 파악한 변화와 혁신의 금융서비스

아주캐피탈은 상환할수록 이자율이 낮아지는 ‘아주 희망찬 PayBack론’ 상품을 운영하고 있다. 대출실행 후 연체 없이 상환을 할 경우, 6개월에 0.5%씩 이자율을 낮춰주는 방식이다.

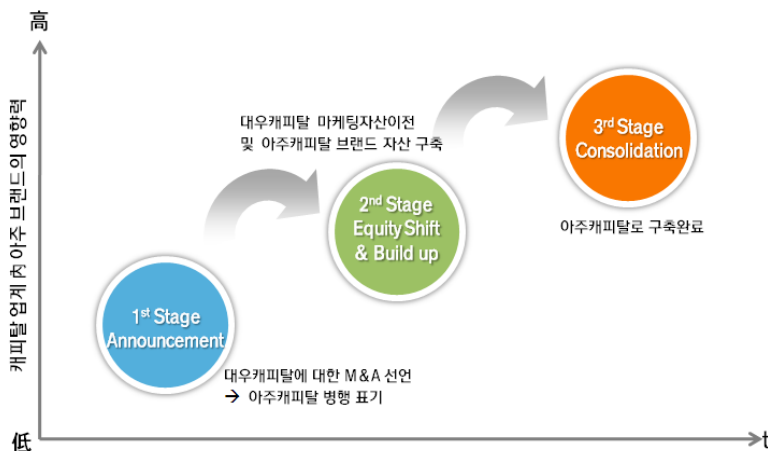
또한 고객의 세분화된 니즈에 맞게 상품을 구성하고 다양화하여, 서민금융 수요자들에게는 생활마련자금의 대출상품인 ‘아주 희망찬 Payback론’을 비롯하여 가족중심 금융서비스 ‘내게 패밀리론’, 인터넷 신용대출 상품인 ‘내게론’ 등은 소비자들의 큰 환영을 받았다. 그리고 여전업계 최초의 녹색금융 상품인 ‘내게 Green할부’을 비롯한 전기차제조사 대상 상품, 태양광/태양열 발전시스템 시공고객에 대한 에코(eco)상품을 출시하였다.

(2) 아주 캐피탈 브랜드 이미지 개선을 위한 사회적 마케팅 노력  
아주캐피탈은 소외계층 지원활동에 꾸준히

참여하며 따뜻한 세상을 만드는 사회공헌 프로그램을 지속적으로 기획 및 전개해왔다. 2007년 여직원회에서 자발적으로 시작한 미혼모 영아 돌보기부터 시작하여 다양한 프로그램들이 직원들의 호응이 좋아 지금까지 지속되고 있다. 임직원들의 급여 끝전 모으기 운동으로 모금한 금액을 영유아를 위한 분유 마련 행사에 기부하고, 미혼가정의 주거개선활동 프로그램에 참여하기도 하였다.

4) 아주캐피탈 브랜드 단일화 과정(2010년7월-현재)

현재 아주캐피탈의 새로운 통합 브랜드 Good+ 는 아주그룹의 슬로건인 ‘아주 좋아요’의 의미를 부각시킨 브랜드로써, 아주캐피탈의 Identity를 그대로 투영하여, 일관된 communication message 전달에 활용하고 있다. ‘당신에게 아주 좋은 금융’의 의미를 담고 있으며, 아주캐피탈의 고객지향적 마인드까지도



<그림 2> 통합 브랜드 단계별 전략

함축하고 있다. ‘+’를 시각 코드로 적용해 아주캐피탈만의 Visual Icon으로 활용하고 있으며, 아주 쉬운 영문 표현을 사용함으로써, 기억 용이성을 극대화할 수 있는 브랜드이다.



Good+의 핵심 Keyword인 ‘Good’은 감정·상태·능력 등 다양한 측면에서 긍정적인 의미를 포괄하고 있으며, 아주그룹의 ‘기쁨경영’에서 파생되는 Identity 요소와 유사성이 매우 높다. 또한, 의미상의 유사성뿐 아니라, Tone & Manner 자체로 아주캐피탈이 지향하는 Brand Identity와 부합하며, 새로운 이미지 구현에 긍정적인 효과를 줄 것으로 기대된다.

### 3.4 아주캐피탈의 M&A 이후의 기업 성과

아주캐피탈의 관리자산 규모는 인수 당시 1

조 8000억원에서 3년 만에 4조 6000억원을 돌파했다. 아주그룹이 대우캐피탈을 인수한 이후 외형이 2.5배 커진 것이다.

자산이 늘어나게 된 이유 중에 하나는 GM대우의 힘이 컸다. GM대우는 작년까지 대우차판매가 독점적으로 판매를 해왔다. 여기에 대우차판매회사인 우리캐피탈이 자동차금융을 맡아왔다. 하지만 올해 초 총 8개 권역 중 두 개 권역에서 아주캐피탈이 할부금융을 맡았고 여기에 GM대우가 대우차판매와 결별하고 지역총판제를 시행하면서 지난달 또 2개 권역, 즉 모두 4 권역을 아주캐피탈이 맡게 되었다. 이에 자동차금융시장에서 아주캐피탈의 GM대우차 판매 점유율이 작년 약 8%정도 수준에서 올해 절반에 가까운 50%수준으로 확대될 것으로 전망된다. 여기에 하반기 GM대우 신차출시와 브랜드 강화전략에 따라 내수가 확대될 경우 아주캐피탈 취급액과 영업이익은 더욱 확대될 전망이다. 올해 GM대우차 매출은 1조 3000억원대로 전망되고 기존 우리캐피탈의 캡티브 시장이었던 4개 권역에서 6400억원 가량의 매출이 발생할 것으로 보고 있다.

이러한 사업성과를 다시 한번 나누어보면 아주캐피탈은 크게 4가지로 사업 영역을 구분할 수 있다. 먼저, 가장 큰 부분을 차지하고 있는 분야는 자동차 금융부분이다. 아주캐피탈 사업

〈표 2〉 M&A이후 외형성장

	2009년	2010년
신규취급액	1.2조원	3조원
관리자산	4.1조원	4.6조원
법인세차감순이익	165억원	500억원

분야에서 68%를 차지하고 있으며 신차할부, 중고차 할부, 자동차 리스, 상용차 등이 여기에 해당된다. 그러나 오토리스 09년 취급액 기준 14.6%, 2010년 취급액 기준 12.3%로 소폭 감소했다.

다음으로는 사업 분야에서 15%를 차지하고 있는 일반 금융이다. 회사원, 자영업자 대상으로 소액신용대출 내계론은 전년도 비해서 6% 증가하였으며, 주택담보대출 시장의 침체기에도 불구하고 내계 모기지론은 0.4%로 완만한 감소세를 보이고 있다.

아주캐피탈의 세 번째 사업 분야는 13%를 차지하고 있는 리스 금융업이다. 리스금융은 크게 지게차, 굴삭기, 크레인, 건설기계 등 산업재/중장비 리스와 일반리스가 있다. 마지막으로 4%를 차지하는 투자 금융 분야가 있다. 국내 국외 프로젝트 파이낸싱, 기업 운전 자금 등의 금융서비스 지원하는 금융상품인 기업금융과 벤처기업 및 유망기업, 신기술 사업자 등에 대한 다양한 투자 상품인 투자금융, 해외 사업분야 및 신상품 개발로 다양한 금융서비스를 제공하는 투자 상품이 여기에 해당되며 점차 사업을 확대해 나가는 중이다.

### 3.5 아주캐피탈의 향후 경영상 고려점

아주캐피탈은 축적된 영업네트워크 및 리스크관리 시스템 측면에서의 경쟁우위 등을 바탕으로 신차 할부와 오토리스 등 자동차금융위주의 안정적인 금융자산 포트폴리오를 보유하고 있다. 2003년 분기당 3,000억원 수준이던 자동차금융 취급실적은 2008년 3분기 6247억원 기

록하는 등 증가세를 이어왔으며, 리스 및 중고차할부 영업 확대, 개인 신용대출 및 주택담보대출 시장 진출을 통해 수익원을 다변화 해 왔다.

자동차 제조사와의 지분관계 부재에 따른 영업 위축가능성이 지속적으로 제기되어온 가운데, 2007년 이후 1조원 내외를 유지하던 분기당 취급실적이 2008년 4분기와 2009년 1분기 각각 798억원과 1,189억원을 기록하는 등 급격히 감소하는 모습을 보였다. 이는 금융위기에 따른 자금시장 경색 및 2008년 4분기 대규모 구조조정 등에 따른 것으로 수입기반이 일정 부분 약화된 것으로 판단된다. 2009년 2분기부터 자금시장이 회복되면서 신차를 중심으로 신규영업이 재개된 가운데, 2010년 GM대우 오토엔테크놀로지와 할부계약 체결 등으로 취급실적이 증가하고 있으나, 여전히 금융위기 이전에 못 미치는 수준을 보이고 있어 수익기반의 안정화 여부에 대한 확인이 필요한 것으로 판단된다.

2007년까지 자산규모 증가 및 자산 유동화 시 대출채권 매각이익 시현 등으로 우수한 수익성을 나타내었으나, 2008년 이후 수익성이 저하되는 모습을 보이고 있다. 2008년에는 자산건전성 저하에 따른 대손비용 증가가 이익규모를 감소시키는 주요요인으로 작용하였다.

2009년에는 금융위기로 취급실적이 감소하면서 유동화 규모가 축소되어 대출채권 매각이익이 크게 감소하였으며, 자산규모 감소에 따라 이자 마진 규모가 줄어들면서 수익성이 저하되었다.

2008년 4분기 구조조정으로 판매관리비가 크게 감소하였으며 취급실적 증가에 따라 2010

년 2분기 이후 자산규모가 상승 반전할 가능성이 높은 것으로 전망되지만, 자산건전성에 대한 우려가 존재하고 대출채권매각 이익이 손익에 기여하는 비중이 여전히 높은 상황으로 수익구조 안정화 여부를 확인하기 위해서는 추가적인 기간이 필요한 것으로 판단된다.

즉 자산건전성의 측면에서 살펴보면 캐피탈 업계의 자산건전성은 2008년 이후 서서히 악화되어가는 양상을 나타내었다. 11개사의 2008년 1분기말 기준 평균 고정이하 여신비율은 1.58% 였으나 1년만에 4.27%로 크게 상승하였다.

### 3.6 경쟁관계구조에서의 고려점

연간 13조 규모의 시장을 형성하고 있는 자동차 할부(오토론)시장에 국내 은행이 속속 진출하면서 이미 시장을 장악하고 있는 캐피탈과 경쟁이 격화될 조짐이다. 그동안 오토론 시장은 자동차 판매 딜러망과 차량 제조사 네트워크를 보유한 캐피탈의 독점시장이었다. 이 상황에서 신한은행, 우리은행 등 대형 은행을 비롯해 대

구은행 등 지방은행까지 이 시장에 진출하며 은행과 캐피탈사간 주도권 다툼이 치열하게 전개되고 있다. 농협, 기업은행, 국민은행 등도 곧 오토론 시장에 진입할 것으로 알려져 기존 캐피탈의 자리를 위협받고 있다. 은행과 캐피탈은 시장 주도권을 확보하기 위해 파격적인 할부 상품을 출시하는가 하면, 할부 요건을 완화하는 등 본격 경쟁에 돌입했다. 아직까지 오토론 시장에 진출한 국내 은행의 성적표는 저조한 편이다. 2010년 2월 자동차 할부 상품을 선보인 신한은행은 현재까지 약 455억원의 실적을 올렸다. 신한은행 관계자는 “은행은 자동차 딜러와 유대관계가 없고, 현재 자동차 구매고객이 캐피탈의 영업성격에 익숙해져 있어, 오토론 상품을 갈아타는 게 쉽지는 않다”면서도 “다만 은행들이 편의성을 확대할 경우 장기적으로 은행들의 주요 시장이 될 것”이라고 말했다. 캐피탈이 오토론 시장을 장악할 수 있었던 배경은 자동차 제조사 및 영업소와 연결되는 망과, 실제로 구매로 이어질 수 있도록 연결하는 딜러망이다. 이에 신한은행은 캐피탈에 맞설 수 있

〈표 3〉 아주캐피탈 신규취급추이

구분	2008 1Q	2008 2Q	2008 3Q	2008 4Q	2009 1Q	2009 2Q	2009 3Q	2009 4Q	2010 1Q	2010 2Q
총계	12,624	13,087	9,804	798	1,189	2,510	3,546	4,688	5,951	7,181
Auto	6,746	6,524	6,247	453	686	2,118	2,959	3,851	4,802	6,003
신차	2,776	2,771	2,649	199	304	911	1,172	1,899	2,341	3,116
상용차	1,004	656	821	58	128	273	385	490	408	556
리스	1,291	1,689	1,295	112	132	478	541	594	841	850
중고차	1,675	1,407	1,482	85	122	457	861	868	1,212	1,482
SME	1,880	2,143	1,608	206	85	312	431	428	566	452
Consumer	3,427	3,481	1,828	87	4	21	102	237	298	487
Corp.	570	940	122	51	414	58	54	172	285	238

도록 자동차 제조사들과 연계 서비스를 검토 중에 있으며, 다양한 부가서비스를 접목하는 방안도 추진하고 있다. 이를 통해 오토론 시장의 약 30%를 점유한다는 목표도 설정했다. 또 가장 취약한 점으로 꼽혔던 상품 이용고객 신용등급의 범위를 확대할 방침이다. 은행은 그간 상품 이용고객을 5등급으로 제한해 왔다.

우리은행도 지난 4월 우리V 토론을 출시하고 자동차 할부 시장에 뛰어들었다. 한달간 약 30억원의 실적을 거뒀고, 홍보도 강화할 계획이다. 우리은행 관계자는 “진입 초기이기 때문에 아직 큰 성과가 나오진 않았지만, 곧 내부 목표를 설정하고 오토론 시장 확대를 위한 전략들을 선보일 계획”이라고 말했다. 대구은행 등 지방은행이 오토론 시장에 진출한 데 이어 농협과 IBK기업은행, KB국민은행도 오토론 시장 진출시기를 저울질하고 있다.

KB국민은행은 오토론 대출 기능이 약하고 제한적인 은행 시스템으로 자동차 할부 시장에 뛰어드는 것은 시기상조라는 입장이지만, 내부적으로는 한 상품당 최소한 1000억원 이상의 실적을 낼 수 있도록 준비를 하고 있다. 국민은행 관계자는 “타 은행이 캐피탈사가 보유한 추심기능과 저신용자의 대출을 늘리는 등 경쟁력이 향상되면, 시기를 봐서 우리도 진출할 것”이라고 말했다.

은행들의 오토론 시장 진출에 신경을 쓰지 않던 캐피탈사도 최근 표면금리를 인하하거나 은행을 인식해 차별화 상품을 출시하는 등 적극적인 견제에 돌입했다. 할부금융 시장의 터주 대감인 현대캐피탈은 표면금리를 최대 4% 인하한 바 있으며, 6월에도 현대·기아자동차의 최

고 인기차종에 무이자·저금리 할부 시행을 확대하며 고객 이탈을 막고 있다. 또 현대캐피탈은 이달 1일부터 신차할부 고객을 대상으로 차량가치보장 할부를 시행 중이다. 이는 대출금에서 차량의 중고차 가치만큼을 뺀 나머지 금액에 대해서만 할부대금을 납부, 할부금 부담을 대폭 낮춘 상품이다.

아주캐피탈도 매월 주요 차량에 대해 저금리 상품을 선보이고 있다. 롯데 드라이브 카드를 사용할 경우 아반테, 포르테 등 하이브리드 차량 구입금액을 4.9% 저리로 대출 받을 수 있고, 선수율과 할부조건에 따라 쌍용차, GM대우 등 다른 차종도 구입할 수 있다.

자동차 영업점에서 차량을 선택하면 곧바로 대출이 가능하다는 편의성도 캐피탈의 주무기다. 은행에 직접 찾아가 관련 서류를 작성하는 등 번거로운 대출 신청 절차를 간소화시킨 것이다. 캐피탈업계 관계자는 “은행 오토론 고객은 일시불로 자동차를 구입하는 경우가 많아 영업에는 영향을 주지 않을 것으로 예상된다”며 시장의 지각변동에 대해 확대 해석하는 것을 경계했다.

금융감독원도 캐피탈과 은행 간 경쟁이 심화되자 은행들의 진출 여부를 파악하는 등 모니터링을 강화하고 있다. 과열 양상이 심화될 경우 은행과 캐피탈 간 골이 깊어져 금융당국의 자동차 할부 정책에 대한 비판의 목소리가 나올 수 있기 때문이다. 실제로 금융감독원은 최근 각 은행에 오토론 시장 진출 여부를 파악한 것으로 알려졌다. 전문가들은 13조원 규모의 오토론 시장을 둘러싸고 은행과 캐피탈 간 경쟁은 올 하반기부터 본격화될 것으로 전망했다.

이와 관련 자동차 딜러가 금융상품을 연계할 수 있는 법적인 근거가 있는지 여부 등 민감한 사안들도 불거질 것으로 예상하고 있다.

#### 4. 결론과 시사점

단계별 브랜드 전략을 중심으로 성공적인 M&A를 이루다

아주캐피탈은 관리금융자산 4조원을 넘어선 국내 2위 캐피탈사다. 2005년 워크아웃 종료 후 아주그룹 계열사로 편입되면서 공격적 영업을 지속해 왔다. 그 결과 2008년말 5조7573억 원에 달하는 상품자산을 보유하며 신한·산은캐피탈 등 2위권 경쟁사를 압도하는 성장률을 기록하기도 했다.

아주그룹은 2005년 대우캐피탈을 인수한 이후에 3년간 브랜드와 마케팅 자산의 이전을 위해서 조심스러운 실행을 하여 성공적인 M&A를 이루었다.

대우캐피탈의 상품 브랜드를 중심으로 브랜드 구축을 하고 아주캐피탈의 기업브랜드를 구축하는 작업을 하여 양 브랜드 자산이 일정 수준에 도달했을 때 브랜드를 전환하고 새로운 브랜드의 비전을 선포하는 정교한 작업을 진행하였다.

이러한 브랜드 이전작업은 흔하지 않은 정교한 사례이며 다른 M&A 경영사례에 모범적인 교과서적 사례라고 할 수 있다.

현재 아주캐피탈 할부금융자산 규모는 총 9755억원(총상품 대비 22%)으로 대부분 자동

차할부와 연관을 맺고 있다. 가계대출(1조3930억원) 역시 오토론(9325억원)이 주를 이루고 있다.

오토캐피탈부문을 중심으로 주력사업 부문으로 성장하면서 국산차, 수입차, 상용차, 중고차 등 국내에 판매되는 모든 차량을 대상으로 할부, 론, 리스의 다양한 금융서비스를 제공하고 있다. 특히 아주캐피탈은 선진화된 RM시스템 및 빠르고 정확한 심사 프로세스에 기반한 안정적인 영업 포트폴리오를 갖추고 있는 것이 큰 장점이다. 이러한 ‘오토 금융그룹’의 이미지를 구축, 새로운 통합 브랜드는 위주로 광고 및 상품을 개발해 나간다면 향후에 캐피탈 시장에서 독보적인 위치를 구축할 것으로 판단된다.

아주캐피탈은 합병이후에도 캐피탈업계 최초로 한국서비스대상 고객만족대상을 수상하였다. 아주캐피탈은 ‘고객과 함께 꿈을 실현하는 No.1 소비자금융회사’를 지향하며, 최고의 금융서비스를 다양한 고객분들에게 선사하여 만족시키기 위해 노력해 왔다. 향후 아주캐피탈은 이러한 핵심경쟁역량을 강화하는 전략을 효과적으로 수행해온 것을 바탕으로 캐피탈 시장에서 1위를 향해서 매진할 것으로 전망된다.

#### 참고문헌

- Basu, Kunal(2006), “Merging Brands after Mergers”, *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Jaju, A. and C. Joiner(2006), “Consumer



Evaluations of Corporate Brand Redeployments,” *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(2), 206-215.

Lambkin, Mary C. and Laurent Muzellec (2010), “Leveraging Brand Equity in Business to Business Mergers and Acquisitions”, *Industrial Marketing*

*Management Article in Press.*

Muzellec, Laurent and Mary Lambkin(2004), “Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?,” *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.

# Restructuring Enterprise Brand through Migration of the Brand Equity : A Case Analysis of AJU Capital

Hong, Sung-Tae\*  
Na, Woon-Bong\*\*  
Son, Young-Seok\*\*\*

## Abstracts

In case of Aju capital, it adopted a strategy to use a single brand not two separate brands after M&A was completed. In order to implement this strategy, it has endeavored to effectively process the work of shifting existing marketing infrastructure of DAEWOO capital, the mergee, spending enough transition time for the brand migration. In the process of merging, Aju capital picked the strategy to use the brand of mergee first, which is the Daewoo Capital brand, and then took a transition time for a while to converge to the single brand of Aju capital. Putting another way, even if the M&A deal was completed back in 2005, it maximized the effect of launching its final brand “Aju capital” by capitalizing on the positive image of “Daewoo” during the transition time and changing its name just in the right moment. In a bid to implement this strategy successfully, it established a cautious but sophisticated brand migration strategy.

- 1) “Brand bridge” strategy through reinforcing brand power of “Naegeron”, which is an individual product brand of Daewoo Capital
- 2) Establishing a good brand image through reinforcing customer satisfaction
- 3) It implemented and completed its brand transition initiative by going through the step of Aju Capital brand unification (from Sept 09 to present)

Currently, the sales unit of Aju Capital is realizing quality growth through specialization. It's strategy is to construct a systematic sales portfolio in terms of both quality and

---

\* Professor of Business Administration, Hanyang University.  
\*\* Professor of Business Administration, Kyunghee University.  
\*\*\* Professor of Advertising & Public Relations, Hallym University.

quantity through product-by-product specialization where the existing practice was selling a variety of products in a single branch. Back in 2009, it opened a branch that specialize in imported cars and expanded its used car business to 6 specialized locations. Besides, the specialized locations for personal loan named “Naegeron” was expanded from 3 to 11 locations. Recently, it is expected that it will inject vigor to retail and corporate financing business alongside with its core business, which is auto financing.

Key words: Brand migration, Capital brand, Brand strategy