



삼일회계법인

미국 지역 은행 효율성 분석과 시사점

**Regional Bank Performance:
What factors make the top banks different**

January 2025



들어가며

최근 급변하는 국내외 정치·경제적 변화와 불확실성의 증대는 기업의 민첩한 시장 대응력을 요구하고 있으며, 민첩한 대응력은 경영 효율성을 통해 길러질 수 있습니다.

본 리서치 자료는 PwC U.S가 미국 내 지역 은행들의 데이터 분석을 통해, 미국 내 지역 은행의 효율성에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하여 비교 분석함으로써, 한정된 시장에서의 경쟁에서 효율성을 달성할 수 있는 방향을 제시하고 있습니다.

이러한 분석 자료는 미국과는 달리 은행 자금이체 등과 같은 은행 고유 업무에 대한 수수료 부과에 한계가 있는 국내 영업 환경을 고려하더라도 국내 은행들이 효율성 비율 강화를 위한 수익 다각화 및 조달 최적화 전략을 도출하는데 도움이 될 것입니다.

이 보고서에 대한 의견과 피드백이 있으시면 언제든지 연락해 주시기 바랍니다.

최근 PwC U.S는 미국 내 지역 은행들의 데이터 분석을 통해, 지역 은행의 효율성에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하였습니다. 오늘날 지역 은행들은 성장과 운영의 민첩성, 그리고 비용 효율성을 동시에 달성해야 하는 어려운 환경에 놓여 있습니다. 이는 둔화되고 있는 대출 수요, 감소하고 있는 순이자마진(NIM) 및 수수료 수익 등의 상황을 벗어나기 위해 필수적입니다.

민첩성과 비용 효율성은 말로는 쉽게 설명되지만, 이를 정량화하고 구현하는 것은 쉽지 않은 과제입니다. 그렇다면 은행 경영진은 어떻게 이러한 속성을 측정하고 개선할 수 있을까요? 많은 은행과 분석가들은 은행 운영 효율성을 나타내는 단일 지표로 효율성 비율 (Efficiency Ratio)을 검토하고 있습니다. 효율성 비율은 비이자 비용, 순손익, 그리고 신용손실충당금전입액이라는 세 가지 주요 요소로 구성됩니다.

효율성 비율 =

비이자 비용

순수익 - 신용손실충당금 전입액

이 요소들은 고객 예수부채의 구성이나 영업부서의 생산성 등 다양한 요인의 영향을 받습니다. 그러나 경영진이 효율성 비율에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 정확히 분석하는 것은 복잡한 작업일 수 있습니다. 은행의 복잡한 조직 구조는 종종 효율성 비율과 성과 개선에 어려움을 더합니다.

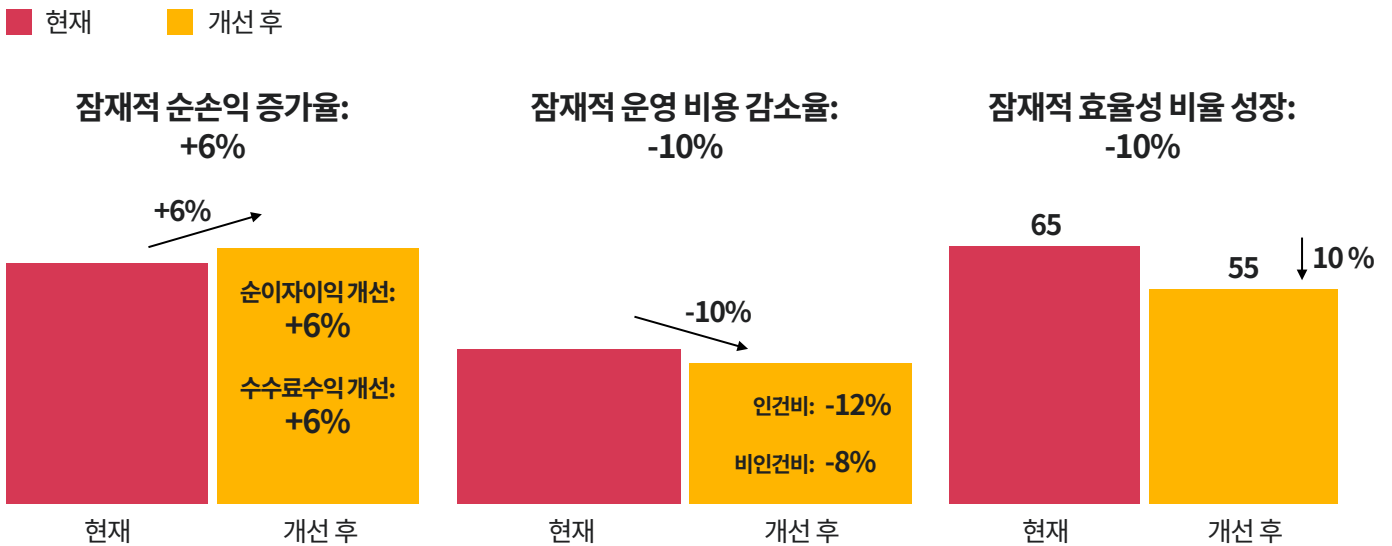
전체적인 비용 절감은 간단한 해결책처럼 보이지만, 사실 이는 성장의 동력을 약화시키고 경쟁 우위를 상실할 위험을 수반합니다. 따라서 제한된 시간과 자원 속에서 경영진은 효율성 비율에 가장 큰 긍정적 영향을 미치는 요인을 명확히 파악하여 영업의 민첩성 증대 및 성장에 대한 투자를 결정해야 합니다. 소개 드리는 PwC의 미국 지역은행 효율성에 대한 분석은 경영진이 이러한 고민을 해결하고 더 나은 결정을 내리는데 도움이 될 수 있을 것입니다.

효율성 비율 분석

PwC는 미국 지역 은행의 성장, 생산성, 비용 효율성에 관한 데이터를 수집하고, 통계적 기법을 적용하여 효율성 비율에 영향을 미치는 요인을 분석했습니다.

이 연구의 목적은 효율성 비율과 가장 밀접한 관련이 있는 요인을 찾아내는 것이었습니다. 그 결과, 몇 가지 핵심 요인에 집중함으로써 은행들이 효율성 비율을 최대 10%포인트까지 개선할 수 있는 가능성이 있다는 것을 제시하였습니다.

성과 개선 가능성 제시:



Source: PwC Strategy& Analysis, 2024

효율성 비율에 영향을 미치는 주요 요인들

PwC는 효율성 비율에 영향을 줄 것으로 예상되는 20개 이상의 운영 요인에 대해 선형 회귀분석 및 정성적 분석을 통해 분석 대상 은행들 중 최고의 성과를 보인 은행들의 효율성 비율에 가장 큰 영향을 미친 요인을 찾았습니다.

효율성 비율에
영향을 미친 요인



분석 결과, 효율성 비율이 높은 은행들과 가장 밀접한 상관관계를 보인 두 가지 주요 요인이 도출되었습니다. 바로 ‘순이자마진(NIM)’과 운영 효율성입니다. 운영 효율성은 수익 대비 풀타임 직원의 인건비 및 관련 비용(Full-Time Equivalent(FTE) expense), 매출 10억 달러당 풀타임 직원 인건비 및 관련 비용, 평균 보상비용, 비인건비 지출 및 IT관련 비용 등을 포함합니다. 또한 수익 구성과 조달비용도 설명력은 다소 낮지만 여전히 중요한 요인으로 나타났습니다.

순이자마진

- 순이자손익
- 조달금리

운영
효율성

- 풀타임 직원의 인건비 및 관련 비용
- 매출 10억 달러당 풀타임 직원 인건비 및 관련 비용
- 평균 보상비용
- 비인건비 지출 및 IT관련 비용

Revenue
Mix

- 수수료 수익 %

Procurement

- 공급업체 비용
- 서비스 제공 업체 비용

Source: PwC Regional Bank Benchmarking Study, 2023

PwC는 효율성이 높은 은행과 낮은 은행 간의 차이를 깊이 있게 분석하며, 효율성이 높은 은행들이 왜 더 뛰어난 성과를 내는지 분석하고, 다음의 두 가지 요소에 집중했습니다.

- 1. 최적의 자산부채 포트폴리오 구성
- 2. 최적의 자산부채 포트폴리오를 효과적으로 지원하기 위한 비용 구조



Source: PwC Regional Bank Benchmarking Study, 2023

최적의 포트폴리오 구성

Point 1: 효율적인 은행의 소매 예금 비중

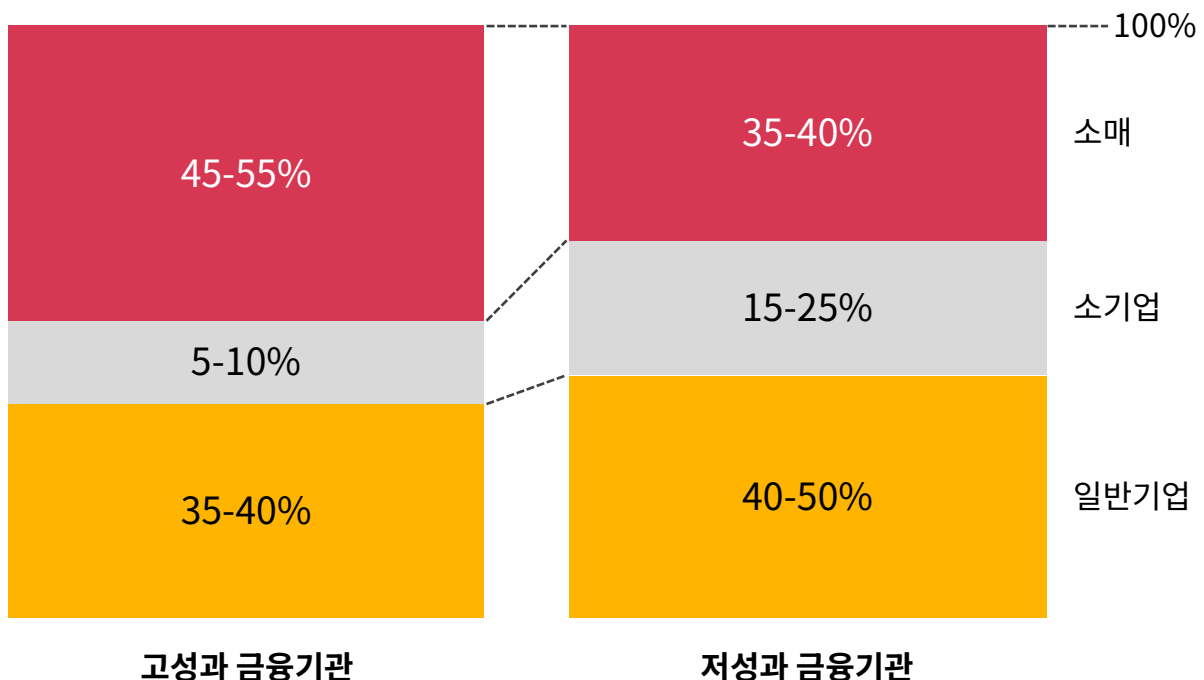
PwC의 데이터에 따르면, 효율성이 높은 은행들은 낮은 자금조달 비용과 높은 소매 예금 비중 덕분에, 효율성이 낮은 은행보다 순이자마진(NIM)이 최대 1%p 더 높았습니다. 이는 자금 조달 비용 측면에서 보면 자연스러운 결과로 볼 수 있습니다. 지점 예금 고객은 디지털, 기관투자자 및 기업 고객들보다 금리 인하 요구가 적고, 정기예금이나 머니마켓 계좌와 같은 대체 상품으로 이동할 가능성도 낮습니다.

벤치마킹 분석에서 **효율성이 높은 은행들은** 다음과 같은 특징을 보였습니다:

- **소매 예금 비중:** 약 50% (효율성이 낮은 은행은 35% 이하)
- **소규모 기업 예금 비중:** 약 5% (효율성이 낮은 은행은 15%)

이처럼 소매 예금에 중점을 두는 것은 과거의 추세와는 다르며, 이는 2023년 이후 예금 경쟁에서 나타난 변화로 해석됩니다. 소매 예금은 자금 조달 비용에 미치는 영향이 가장 적으며, 금리가 상승할 때 다른 예금보다 비용 부담이 적습니다. 이러한 새로운 흐름은 금리가 높은 수준을 유지하거나 규제 스트레스 테스트 모델링이 강화될 경우 지속될 가능성이 높습니다. 스트레스 테스트에서는 소매 예금의 이탈 가능성이 기업 예금보다 낮다고 가정하며, 이에 따라 은행이 소매 예금을 대출에 더 적극적으로 활용할 수 있습니다.

고객 예금의 분류별 비중



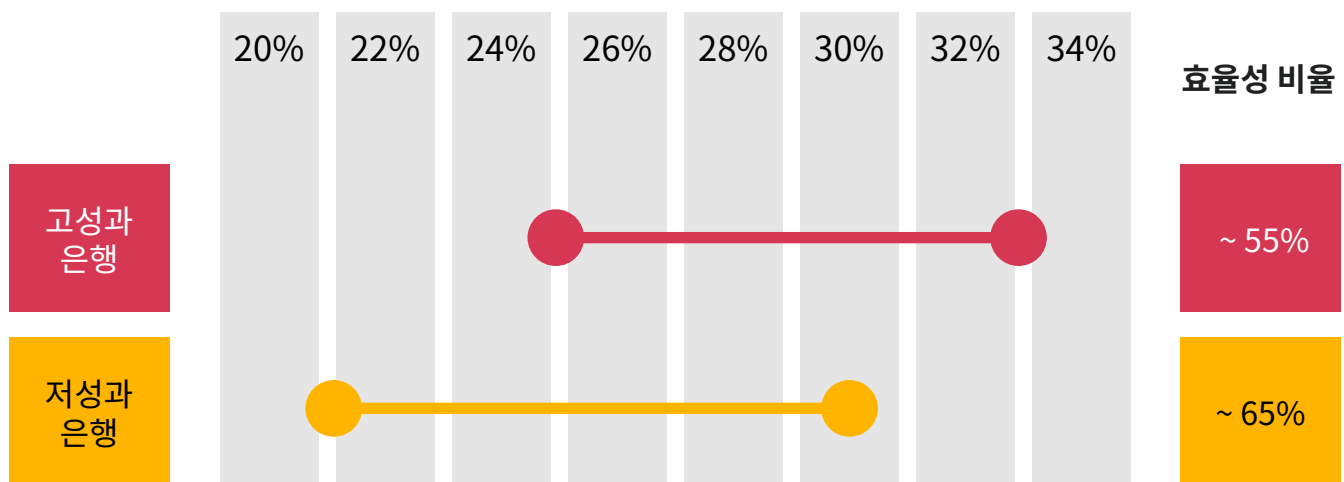
Source: PwC Regional Bank Benchmarking Study, 2023
Note: Percentages reflect observed ranges in proprietary dataset

Point 2: 높은 수수료 수익 비중

효율성이 높은 은행들은 수수료 수익이 순수익의 25%~ 33%를 차지하며, 이는 효율성이 낮은 은행의 21%~ 30%보다 높은 수치입니다. 이들 은행의 수수료 기반 상품은 보다 성숙하고 높은 고객 경험과 디지털 서비스의 확실한 가치를 제공합니다.

효율성이 높은 은행은 더 다양한 수익원 보유

Fee revenue as a percentage of net revenue



Source: PwC Regional Bank Benchmarking Study, 2023

효율성이 높은 은행들은 소매 금융, 기업 금융 및 투자 금융 서비스 영업팀들의 유기적 결합을 통해 다양한 수수료 수익을 창출하고 있습니다.

최적의 포트폴리오 구성을 지원하기 위한 비용 구조

PwC는 상기 분석을 통해 비용 구조와 관련하여 다음의 세 가지 요인을 파악했습니다.

첫째, 미들 오피스 및 운영팀 비용의 절감입니다. 성과가 높은 은행들은 미들 오피스 및 운영팀에 수익의 8%를 지출하는데, 이는 성과가 낮은 은행들의 10%보다 2%포인트 낮은 수치입니다. 이는 다음의 전략을 통해 달성하고 있습니다:

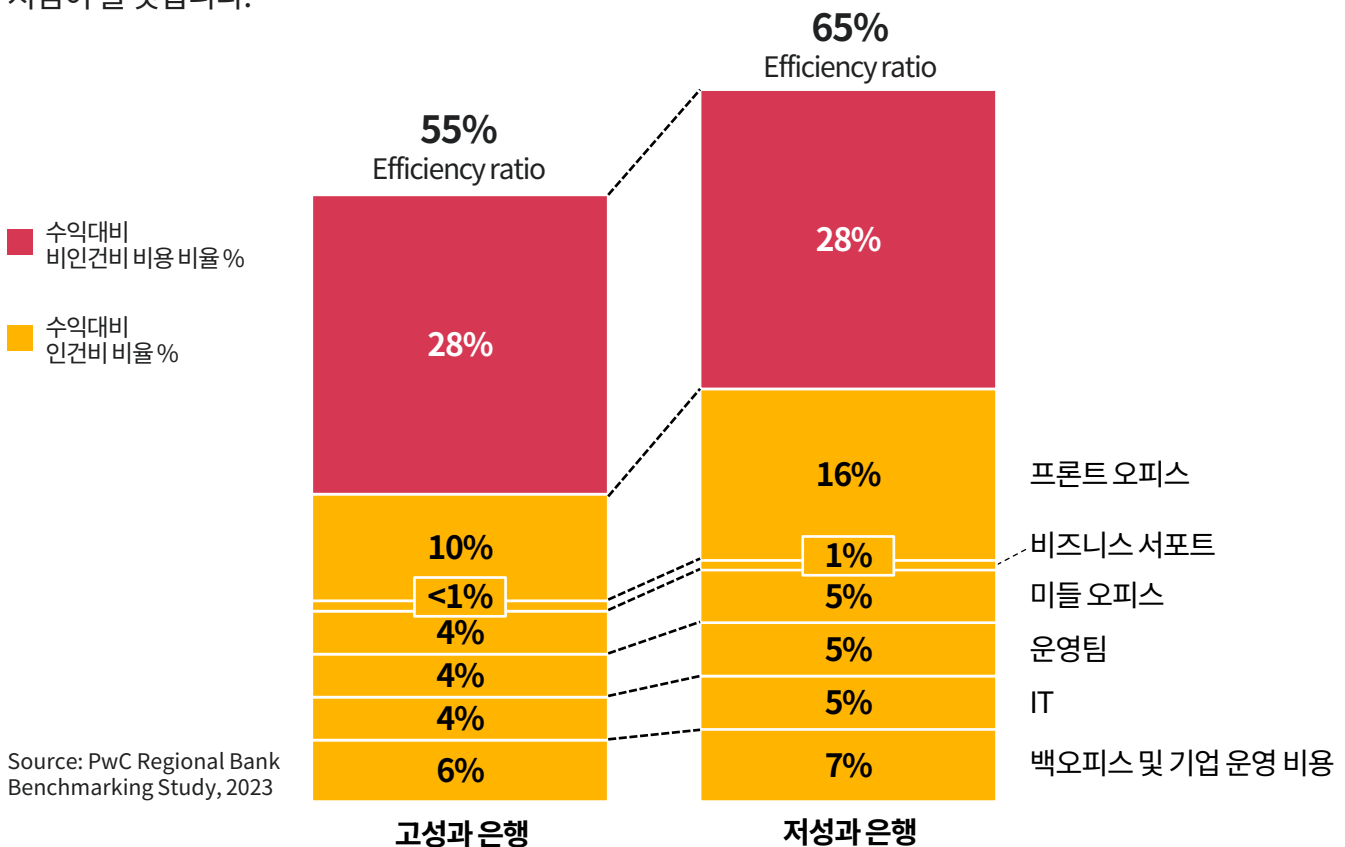
- 디지털 기술 적극 활용을 통해 낮은 노동 집약도 달성
- 저효율 은행 대비 아웃소싱의 효과적 활용
- 상세한 시장분석을 통한 직원 보상과 복리후생 비용에 대한 집중 관리

둘째, 프론트 오피스 관련 비용의 절감입니다. 성과가 높은 은행들은 프론트 오피스 비용으로 수익의 10%를 지출하며, 이는 성과가 낮은 은행들의 16%보다 6%포인트 낮습니다. 이는 다음의 전략을 통해 달성하고 있습니다:

- 보다 적은 인원으로 더 많은 고객을 지원하며, 직원 1인당 보상을 철저히 관리
- 영업 생산성을 강조하고, 사업부 간 협력을 통해 인력의 효과성을 극대화
- 경제적이고 단순한 프론트 오피스 운영
- 디지털 채널을 통해 보다 효과적으로 서비스를 제공

셋째, 많은 은행들이 현재 지출 요인에 대한 관리 및 조달 비용 효율화 등을 통해 비인건비 비용 효율화가 필요합니다.

이러한 분석결과는 은행들이 비용 구조를 재검토하고, 효율성을 높이기 위한 전략적 결정을 내리는 데 중요한 지침이 될 것입니다.



은행의 효율성 비율을 개선하기 위한 실행 방안

지금까지 파악된 효율성 비율과 상관관계가 높은 항목에 대해 유사 규모의 벤치마크 은행을 정하고 이들 은행과 당 은행의 성과를 객관적으로 비교함으로써 프론트 오피스(Front Office), 미들오피스(Middle Office), 백오피스(Back Office)에 이르는 조직 전반의 강점과 약점을 명확히 파악할 수 있습니다. 이를 통해 업계 선도 은행들과 비교했을 때 어떤 부분에서 경쟁력이 떨어지는지, 어디에서 격차가 발생하는지를 알 수 있게 됩니다.

벤치마킹이 완료된 후에는, 효율성 비율 향상과 직접적으로 연관된 네 가지 항목에 대한 전략을 도출할 수 있습니다.

1. 자금 조달 비용 절감과 실질 가격 개선

- 지점의 영업 역량 강화 및 성장성 높은 시장으로 지점 네트워크 재배치를 통해 저비용 예수부채에 대한 접근성 제고
- 소매와 기업 고객군을 세분화하고, 각 세그먼트에 맞는 예금 유치와 유지 전략을 수립
- 조달 비용을 최적화 할 수 있는 소매 예수부채 증가를 이끌 수 있는 애자일 팀(Agile Team)을 구성
- 경쟁사의 가격 변화를 신속하게 파악하고 대응하여, 고객에게 경쟁력 있는 대출 및 예수부채 상품 제시

2. 고객 관계 고도화 및 수수료 수익 비중의 확대

- 수수료 수익 상품에 대해 관련 서비스 역량을 분석하여 투자가 필요한 부분 식별
- 다양한 상품을 고객에게 제공할 수 있는 복합 서비스 전략을 세우고, 은행의 각 부문의 리더들이 유기적 협력을 통해 다양한 수수료 수익 창출 유도
- 고위 임원들로 구성된 성장(Growth) 위원회를 조직하여 정기적 회의를 통해 협업과 협력적 성장 전략을 추진하고, 주요 지표를 마련하여 점검

3. 지속적인 비용 효율성 강화

- 개별 솔루션이 아닌 프로세스 전반의 과정을 디지털 및 자동화
- 자동화할 수 없는 부문에 대한 아웃소싱 및 가격 협상력 강화
- AI와 같은 새로운 기술을 도입하여 업무 과정의 분석 및 문서화 과정을 업무의 정합성을 유지하는 수준에서 최대한 자동화
- 비용에 대한 명확한 가이드라인 및 목표 제시를 통한 관리 및 개선

4. 조달 프로세스의 강화

- 은행에 대한 서비스 제공 업체를 분류하고, 각 분류에 대한 관리 전략을 세워 경제성 개선
- 비즈니스 리더들에게 더욱 세분화된 재무 보고서를 통해 통제 가능한 비용을 식별하고 관리하는 책임을 부여
- 비즈니스, HR, 재무, 조달 부서 간의 커뮤니케이션 강화를 통한 의사결정 과정 간소화
- 업무용 부동산에 대한 상세 수요 분석을 통해 부동산 규모 조정

PwC U.S의 미국 지역 은행들의 효율성 비율 분석 결과는 국내 은행들에게 다양한 시사점을 제공합니다. 미국 지역 은행들에 대한 분석 결과는 수수료 수익 구조, 자금 조달 구조 및 비용 최적화 측면에서 현재 국내 은행들의 효율화 비율을 비교해보고 그 결과에 따라 효율화 비율 개선을 위한 방안을 모색해 볼 수 있습니다.

미국과는 달리 은행 자금이체, 인출 및 환전 등과 같은 은행 고유 업무에 대한 수수료 부과에 한계가 있는 등의 영업 환경의 차이를 고려하더라도 수수료 수익 창출을 위한 수익 다각화가 좀더 요구되고 있습니다. 최근 부각되고 있는 Embedded Banking의 일환인 Banking as a Service 분야로의 서비스 확대는 이러한 수익 다각화 전략으로 좋은 시작점이 되고 있습니다.

비용 효율화 측면에서는 보다 적극적인 Robotics 및 AI 도입과 업무 최적화를 위한 아웃소싱의 적극 활용 고려할 수 있습니다. 이를 통해 기존 인력 자원을 좀더 고차원적인 수수료수익 창출이 가능한 서비스 제공을 위한 인력으로 활용하고 단순 반복적인 업무에 할당되는 비용을 최소화 하는 노력이 필요합니다. 또한 유사 규모의 은행들과 효율성 비율 분석을 수행하여 당 은행의 강점 및 약점을 파악하고 수익 다각화 및 비용 효율화 측면에서 구체적인 전략을 세울 수 있습니다.

Contacts

서 희 원, Partner

hee-won.seo@pwc.com

02-3781-9887

Matt Thayer, Senior-Manager

matt.t.thayer@pwc.com

감수

삼일PwC 경영연구원

www.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2501A-RP-004

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.