



한유경 | FSB연구소 경영지원팀 선임연구원 | ykhan21@shinhan.com

# 예금 고객 유치에 나선 미국 은행들



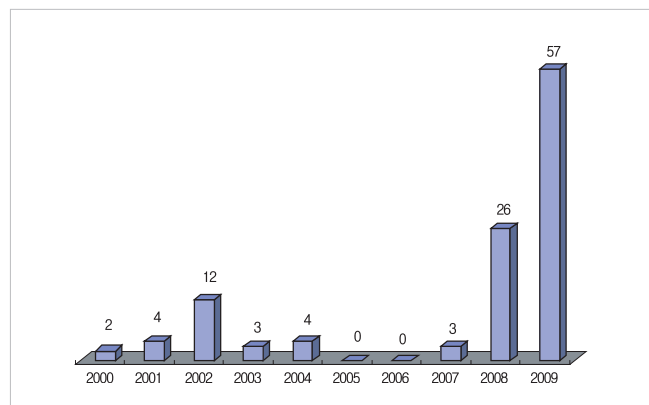
금융위기가 휩쓸고 간 미국 은행권에는 예금고객 유치 경쟁이 한창이다. 아직은 시장에서의 자금 조달이 원활하지 않기 때문에 또 다시 유동성 위기를 겪지 않기 위해서는 리테일 기반의 자금조달이 필수 생존 요건이 되어버렸기 때문이다. 리소스가 제한된 만큼 예금 고객 유치 경쟁도 한층 더 치열해 진 것이 현실이다. 안정적인 자금 조달원 확보를 위한 미국 은행들의 새로운 예금 유치 전략 트렌드를 살펴보도록 한다.

## 위기 속에서 다시 부각된 예금의 중요성

전 세계적으로 은행들의 유동성 위기가 최고조에 달했던 지난해 하반기 미국 은행권에서는 그 동안 구경하기 어려웠던 진풍경들이 연출됐다. 은행들이 예금 금리를 잇따라 높이고 공짜 항공권과 같은 다양한 사은품을 제공하는 등 예금 고객 유치 경쟁이 후끈 달아 오른 것이다. 상상도 못했던 대형 은행들의 연이은 파산과 경영난을 이기지 못하고 문을 닫는 중소형 은행의 수가 급증하는 것

〈그림 1〉 미국 은행 파산수 추이

(단위:개)



을 두 눈으로 목격한 고객들의 불안 심리가 극도에 달하면서 안전한 은행으로의 예금 이동이 가속화 되자 자산건전성 문제가 불거진 은행들을 중심으로 생존을 위한 예금 유치 노력이 전개된 것이다.

대형 은행들도 예외는 아니었다. 대규모 손실을 기록했던 시티그룹의 경우 신규 예금 고객을 끌어들이기 위해 당좌계좌를 개설하고 1000달러만 예금하면 6개월짜리 CD에 최고 4%까지의 금리를 주는 상품을 대대적으로 광고한 것은 물론, 당시만 해도 상황이 다소 좋은 것으로 인지되었던 Bank of America와 Wells Fargo도 당행 예금 상품의 안전성을 적극 광고하면서 고금리의 수신 상품 판매에 나서는 복수의 영업전략을 펼치고 나섰다. 상황이 이렇다 보니 당시 미 중앙은행(FRB)이 기준금리를 1%까지 인하했음에도 불구하고 CD 금리는 금리 인하 이전보다 오히려 더 높은 2% 후반대를 유지하는 기이한

상황이 벌어지기도 했다.

사실 예금은 소매 금융의 핵심이라고 말할 수 있다. 예금고객이야말로 교차판매를 할 수 있는 최상의 기회를 제공해 주는 고객군이고, 예금을 통해 안정적인 자금을 확보할 수 있기 때문에 은행의 자금 조달에 있어 변동성을 크게 축소시킬 수 있기 때문이다. 그 결과 소매은행의 경우 자산의 크기에 상관없이 예금 유치나 예금 기반의 성장을 추구하는 문화를 구축하지 않고서는 효율적인 은행 운영을 기대하기 어렵다는 것이 전문가들의 공통된 지적이다.

더군다나 아직 자금시장 기능이 완전히 정상화되지 않은 최근의 영업환경에서는 리테일 예금을 기반으로 한 안정적인 자금조달원을 구축하는 것이 더욱 중요해졌다. 최근 심각한 자금난으로 파산 가능성이 높아지고 있는 미국의 CIT 그룹이 리테일 고객이 아닌 단기자금 시장을 통해 자금을 조달하는 사업모델을 가지고 있다는 사실이 미국 은행들이 예금 고객 유치에 노력을 집중하는 이유를 다시 한번 말해 준다고 할 수 있다.

## 예술(art)보다 과학(science)이 된 예금유치 전략

은행들의 예금 유치 전략은 예금 중에서도 가장 조달 비용이 낮은 핵심 예금(core deposit) 유치에 초점이 맞춰지고 있다. 모두가 관심을 두는 상품이다 보니 경쟁 또한 매우 치열한 것이 현실이다. 리소스 자체가 제한된 상황에서 경쟁이 치열해지다 보니 수익성이 높은 잠재 예금 고객을 발견해 내는 작업의 중요성이 과거 어느 때 보다 커졌다고 은행 전문가들은 지적한다. 그 결과 리테일 고객과 기업 고객 중에서 가장 매력적인 고객을 찾는 작업은 이제 예술이 아니라 과학이 되어야 한다고 강조한다.

“이제 은행들은 나이나 사회경제적 지위와 같은 전통적인 인구학적 정보를 바탕으로 가장 우수한 마케팅 후보를 찾지 않습니다. 과거처럼 일단 다수를 대상으로 무조

건 마케팅을 해보자는 접근 방법은 효과를 발휘하지 못합니다. 그 보다는 정조준 방법을 사용합니다. 이 경우 결과는 훨씬 더 뛰어납니다”라고 코메리카 은행의 임원인 베티 터커씨는 강조한다.

조달 비용의 감소와 수익성 제고를 위해 은행들은 ‘연구(research)와 접촉(face time)’이라는 전통적인 마케팅 접근 방법에 다시 관심을 기울이고 있다는 것이다. 일례로 코메리카 은행은 온라인상에서 현금이 풍부하면서 최근 경제 침체의 영향을 받지 않은 사업을 찾아낸다고 한다. 동시에 은행직원들을 대상으로 고객과의 대화 스킬 개선을 위한 교육을 실시하거나 지역사회 활동에 적극 참여하도록 하고 있다고 설명한다.

원하는 예비고객을 발견할 수 있는 보다 정교한 방법은 일반적인 통념과 과학적 분석을 혼합하는 것이다. 더 이상 나이나 부의 규모 등과 같은 인구학적 정보에만 의존해서는 안된다. 노인이라고 모두 다 부를 축적한 것이 아니고, 상당수의 부자들이 은행의 당좌계좌보다는 증권사의 주식계좌에 현금을 보관하는 것을 선호하기 때문이다. 그 결과 이런 특정 고객군을 상대로 매스 마케팅을 펼치는 것은 시간낭비일 가능성이 매우 높다고 은행 전문 컨설팅 회사인 First Manhattan Group은 강조한다.

그 결과 First Manhattan사는 정기적으로 고객 조사를 실시하고, 그 결과를 전문 신용평가기관이 제공하는 자료와 결합하여 프로파일을 구축하였는데 이를 통해 은행에 가장 도움이 되는 두 개의 고객군을 발견했다고 한다.

첫 번째 고객군은 일명 ‘자가 분산형(self-directed diversifiers)’ 고객으로, 이들은 온라인 뱅킹이나 모바일 뱅킹 등의 대체 채널을 선호하고, 당좌계좌와 증권사 계좌에 거액의 잔액을 유지하고 있다고 한다. 두 번째 고객군은 ‘보수적인 지점 애용형(conservative branch customers)’으로, 이들은 거액의 예금계좌를 유지하면

서 지점 방문을 선호하는 특징을 보이고 있다고 설명한다.

이 두 그룹 모두 한 가구당 평균 예금 잔액이 35,000달러에 이르는데, 이는 대체 채널 사용을 선호하나 예금 잔액이 거의 없고 부채 의존도가 높은 '불안정한 부채 의존형(insecure debt dependents)'의 평균 잔액(5천달러)보다 7배나 큰 규모이다. First Manhattan사는 은행은 각각의 고객군의 특성에 맞게 상품을 제공해야 한다고 말한다. 즉, '자가 분산형'에게는 혜택이 많은 프리미엄 당좌계좌 상품을, 그리고 보수적 지점고객과 불안한 부채 의존형 고객에게는 각각 CD 상품과 무료 당좌계좌 상품을 마케팅 하는 것이 효과적이라고 말한다.

이 밖에도 기업고객의 주거래 예금 기관이 되기 위해서는 강력한 기능을 지닌 현금 관리 상품을 제공해야 한다고 강조한다. 대표적인 예가 Bank of America의 "CashPro Accelerate" 상품으로, 이는 온라인 상에서 기업고객들이 자신의 현금흐름을 예측할 수 있도록 지원한다고 관련자는 설명하고 있다.

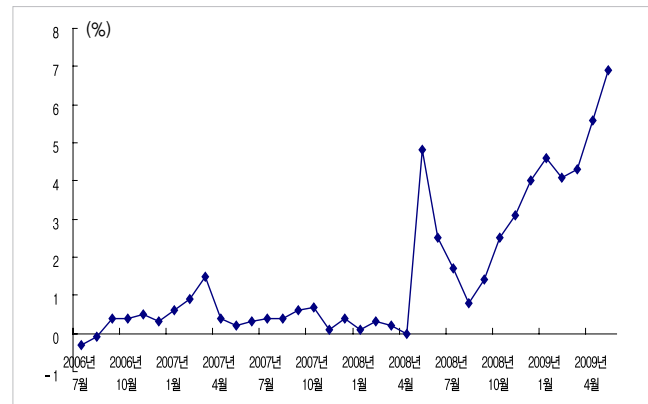
상승 추세의 저축률

은행들의 예금 유치 노력 강화에 맞춰 외부 환경 또한 우호적으로 변화하고 있다는 것이 업계 전문가들의 지적이다. 미국 국민의 저축률 상승이 바로 그것이다.

사실 90년대 이후 미국 국민은 소비의 대명사로 여겨져 온 것이 사실이다. 주택을 중심으로 한 자산 가격의 상승과 규제 완화로 인한 손쉬운 대출로 인해 부채에 의존한 과도한 소비 패턴유지가 가능했기 때문이다. 그러던 미국 국민들이

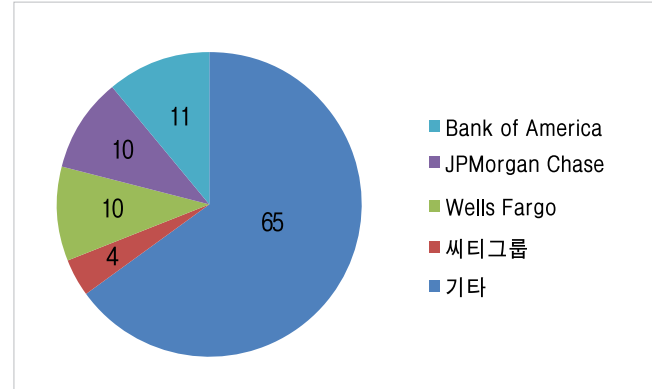
부동산 시장의 붕괴로 인한 자산가격의 하락과, 경기 침체의 여파로 두 자리 수를 향해 치솟고 있는 실업률의 위세에 눌려 개인적 차원의 부채를 정리하기 시작한 것이다. 그 결과 한때 마이너스까지 기록했던 미국인들의 저축률은 2008년 말 3%를 찍은 후, 올해 6월에는 6.9%를 넘어서는 등 기록적인 상승세를 보이고 있다. 미국 경제의 조기 회복을 위해서는 미국 국민의 소비가 뒷받침 되어 한다는 측면에서 최근의 저축률 상승을 우려스러운 시각으로 보는 분위기도 있지만, 그 동안 과도하게 증가한 부채를 정리하지 않고서는 지속 가능한 성장을 영위할 수 없다는 주장도 상당한 설득력을 지닌다고 할 수 있겠다.

(그림 2) 미국 저축률 추이



당연히 주요 은행들의 예금 규모도 최근 급증세를 보이고 있는데, 파이낸셜 타임즈지에 의하면 미국의 상위 5개 은행의 예금 점유비는 현재 전체의 40%에 육박하고 있다. 1995년 상위 5개 은행의 예금 점유비가 15%에 불과했다는 사실을 살펴볼 때 대형은행을 중심으로 한 예금증가 추이는 매우 가파름을 알 수 있다. 특히 Wells Fargo, JPMorgan Chase, Bank of America의 경우 미국 금융당국이 정해 놓은 자국내 예금 점유비 상한선인 10%에 이미 육박한 상태임을 고려해 볼 때(BofA의 경우 10% 초과) 금융회사의 과도한 대형화 방지를 위해 1994년 도입한 동 규제는 아이러니하게도 사상 최대의 금융위기를 계기로 폐지가 검토 되어야 한다는 목소리에 힘이 실리고 있는 상황이다.

(그림 3) 미국 4대 은행의 예금 점유비 (2008년 기준) (단위:%)



모럴 헤저드 발생의 부작용도 발생

미국 은행들의 예금 유치 노력에는 긍정적인 면만 있는 것은 아닙니다. 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 것이 바로 정부의 공적 자금을 받은 부실 은행들의 고금리 전략으로, 모럴 헤저드의 전형적인 예라는 지적이다.

가장 대표적인 예 중 하나가 지난 6월 파산보호 신청을 한 GM의 자회사이자 자동차 할부금융 회사이기도 한 GMAC 은행이다. 동행은 금번의 금융위기 속에서 생존을 위한 방법으로 고금리 예금 판매 전략을 선택함에 따라 업계의 질책을 한 몸에 받고 있는 상황이다.

GMAC 은행은 지난 수년 간 적극적인 예금 유치 전략을 통해 급속한 성장을 이룩하였다. 일례로 동행의 자산 규모는 2005년 3월 16억 달러에서 2009년 3월 360억 달러로 4년간 2000%이상 성장하는 저력을 과시했다. 이를 가능케 한 것이 대대적인 예금 유치 전략으로, 동행의 예금 규모는 동 기간 동안 12억 달러에서 225억 달러로 눈부신 성장을 이룩했다.

문제는 이제 GMAC 은행은 정부가 대규모 공적자금 투입을 통해 지분을 소유하고 있는 부실은행이라는 사실이다. 정부가 대주주인 이상 이들이 고금리를 제시하여 수익 마진이 악화된다 해도 이를 금지시킬 투자자나 시장의 영향력이 작동할 수 없기 때문에

시장의 규율이 적용되지 않는 문제점이 발생하고 있다는 지적이다. 실제로 재무건전성이 크게 악화된 은행이 생존을 위해 성장을 추구하는 전략은 매우 위험 천만한 것으로, 미국 금융권은 80년대 중반 이미 이와 유사한 상황을 경험한 바 있다. 당시 부실은행의 과도한 성장 전략, 그것도 고금리의 예금 유치를 통한 성장 전략은 수익 마진 악화로 이어져 문제 은행의 건전성을 악화시켰을 뿐 아니라 이들 은행과 동일한 지역에서 영업을 하던 은행들까지도 무리한 금리 경쟁에 나서게 함으로써 은행권의 전반적인 건전성까지 크게 악화시킨 것으로 파악된다.

이에 미국의 연방예금보험공사(FDIC)는 자산 건전성이 취약한 은행들이 제시할 수 있는 예금 금리의 상한선을 정해놓고 있으나, 그럼에도 불구하고 GAMC은 인터넷을 통해 미국 내에서 가장 높은 예금금리를 제시하고 있다는 지적이다. 더욱 문제 소지가 있는 것은 동 은행이 부실 은행이라는 이미지를 개선한다는 명목 하에 은행명을 Ally 은행으로 개명하여 영업 중이라는 사실로, 동행의 위험한 영업행태에 대한 철저한 감독을 요구하는 업계의 목소리가 높아지고 있는 상황이다.