

碩士學位論文

銀行的 活動基準原價計算과  
顧客收益性分析에 關한 研究  
- K銀行의 事例研究 -



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學 專攻

康 景 敦

2003年 12月

碩士學位論文

銀行的 活動基準原價計算과  
顧客收益性分析에 關한 研究  
- K銀行的 事例研究 -

指導教授 康 熙 壽



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學 專攻

康 景 敦

2003.

銀行的 活動基準原價計算과  
顧客收益性分析에 關한 研究

- K銀行的 事例研究 -

指導教授 康熙壽

이 論文을 會計學 碩士學位 論文으로 提出함.

2003年 12月 日

康景敦의 經營學碩士學位論文을 認准함

委員長 \_\_\_\_\_

委員 \_\_\_\_\_

委員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

2003年 12月 日

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....	2
제 2 장 은행의 활동기준원가계산 필요성 .....	3
제 1 절 전통적 원가계산의 절차 .....	3
제 2 절 전통적 원가계산의 문제점 .....	5
제 3 절 활동기준원가계산방식의 도입 .....	6
제 3 장 은행의 활동기준원가계산 .....	10
제 1 절 은행 원가계산의 의미 및 목적 .....	10
제 2 절 은행의 활동기준 원가계산 절차 .....	11
제 3 절 일본 아사히은행의 활동기준원가계산 사례 .....	17
제 4 장 K은행의 고객수익성분석 사례 .....	26
제 1 절 은행 고객수익성분석의 의미 .....	26
제 2 절 고객수익성 분석 절차 .....	27
제 3 절 고객수익성 분석 결과 .....	30

제 5 장 결 론 .....	37
제 1 절 연구의 결과 .....	37
제 2 절 향후의 연구과제 .....	39
참 고 문 헌 .....	40



## 표 목 차

<표 2-1> 비용항목의 기능별 분류 .....	4
<표 2-2> 발생장소별 직·간접 부문별 분류기준 .....	4
<표 3-1> 활동의 구분 .....	15
<표 3-2> 활동별 거래단위 .....	17
<표 3-3> 활동표준단가의 산출 .....	25
<표 4-1> 고객수익성 계산 부문 .....	28
<표 4-2> K은행의 활동기준 표준원가 .....	30
<표 4-3> K은행 A고객의 사례 .....	31
<표 4-4> K은행의 내부이전가격 .....	32
<표 4-5> A고객의 업무비용 분석 .....	33
<표 4-6> 고객수익성 분석 .....	34



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 그림 목 차

<그림 2-1> 활동기준 원가계산(Activity-Based Costing) .....	9
<그림 3-1> 활동기준업무원가계산 단계 .....	12
<그림 3-2> 활동별 원가집계 .....	15
<그림 3-3> 본부 간접비 배부 .....	16
<그림 3-4> 활동기준원가계산 절차 .....	23
<그림 3-5> 신원가계산 절차 .....	24
<그림 4-1> 고객수익성 계산 절차 .....	28



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

최근 우리나라의 금융환경은 매우 빠른 속도로 변화하고 있다. IMF 이전 관치금융이라는 정부의 보호아래서 안정적인 성장을 해 오던 은행산업이 IMF를 거치는 동안 부실은행의 퇴출과 통폐합 등 은행간 구조조정이 이루어지면서 더 이상 안전한 산업이 아니라는 평가를 받고 있다.

이에 따라 최근 들어서는 금융산업의 겸업화, 국제화, 대형화를 통해 경쟁력을 확보키 위한 추가적인 합병과 금융지주회사로의 재편작업이 지속적으로 이루어지고 있다. 하지만 이러한 하드웨어적인 선택이 곧바로 경쟁력으로 이어지는 것은 아니다. 즉, 하드웨어적인 측면과 더불어 소프트웨어적인 측면이 동시에 개선이 이루어질 경우 그 은행의 경쟁력은 배가될 것이다.

과거의 은행산업은 정부의 보호아래 외형성장이 곧 수익증대라는 논리였으나, 장래의 은행산업은 외형확대를 통한 수익증대와 더불어 원가관리를 통한 비용의 절감이 이익을 극대화 하는 방안이라는 데 모두가 인식을 같이 하고 있다. 이런 급변하는 금융환경 변화에 전통적인 원가관리는 비정확한 원가자료의 제공으로 한계에 봉착할 수 밖에 없었다. 따라서 은행산업의 경쟁력을 지속적으로 유지키 위해서는 새로운 원가관리방식을 통한 정확한 원가자료의 필요성이 제기되었다. 이러한 필요성에 따라 대두된 것이 은행과 같이 간접비 비중이 높은 산업의 원가계산에 적합한 활동기준원가계산

(Activity Based Costing : ABC)이다. 또한 우수고객의 중요성이 강조되면서 국내 은행들은 여수신 등 실적을 중심으로 고객들의 기여도를 산정하여 우수고객을 선별하기 시작했으며, 이들에 대해 차별적인 서비스 혜택을 부여하는 전략을 시행했다. 고객별 수익성 분석에 중점을 둔 결과, 현재는 고객별 수익성 분석을 통해 선정된 우수고객에 대해 차별적인 서비스를 제공하고 있다. 그러나 아직까지도 일부 은행에서는 수익성 분석이 중심이 아니라 고객의 거래실적을 중심으로 한 서비스 혜택을 부여하는 수준에 머물고 있다.

본 연구는 활동기준원가계산방식 및 고객수익성계산방식을 도입하여 실행단계에 있는 K은행의 사례에 대해 살펴봄으로써 은행의 수익성에 근거한 경영체계 구축방향을 제시하는데 목적이 있다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 제주대학교 중앙도서관



JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

국내은행의 활동기준원가계산과 이를 활용한 수익성분석은 1999년 이후 일부 은행을 중심으로 도입 운용되고 있으며, 사례분석의 대상으로 선정된 K은행에서도 최근에 활동기준원가계산과 이를 활용한 고객수익성 분석시스템을 도입하고 있다. 본 연구는 이미 발표된 문헌과 실증적인 자료를 토대로 해외은행의 활동기준원가계산 사례를 분석하여 보고 전통적원가계산방식과 활동기준원가방식에 의한 K은행의 사례를 중심으로 분석 검토하였다.

본 논문의 구성은 서론에 이어 제2장에서 전통적원가계산의 문제점과 이에 따른 은행의 활동기준원가계산의 필요성에 대하여 언급하였다.

제3장에서는 K은행의 활동기준원가계산 절차 및 고객수익성계산 절차, 일본 아사히은행의 활동기준원가계산 도입사례를 중심으로 언급하였다.

제4장에서는 K은행의 고객수익성 계산에 대한 실증적인 사례에 대해 언급하였다.

제5장에서는 연구결과 요약 및 한계점, 그리고 향후 연구과제에 대해 언급하였다.

## 제 2 장 은행의 활동기준원가계산 필요성

### 제 1 절 전통적 원가계산의 절차

우리 나라 은행들의 과거 전통적원가계산은 은행감독원의 표준모델에 따른 것으로 1991년 3월에 만들어졌으며, 은행의 수익성 및 경쟁력 제고를 위한 과학적인 경영 유도방안의 일환이었다.

은행에서 은행원가는 자금원가와 업무원가로 구분하고 있다. 자금원가는 자금의 조달과 운용에 직접 수반되는 지급이자 등의 이자비용을 말한다. 이는 예금이자 및 차입금이자, 사채이자 등의 이자비용과 원화지급수수료 및 외환지급수수료 등 수수료 비용으로 구분된다.

업무원가는 업무에 수반되는 비이자비용으로서 인건비를 포함한 제경비를 말한다. 업무원가 계산시 손익계산상으로는 비용이자만 원가계산 목적상 제외되는 항목과 원가계산에는 포함되어야 될 비비용적인 원가를 포함하고 있다.

전통적원가계산에 의한 업무원가는 관련비용의 분류와 배부에 의해 이루어진다. 비용은 손익계산서상의 인건비와 물건비 등 다음과 같이 특성에 맞

계 기능별로 구분한다(〈표 2-1〉 참조).

〈표 2-1〉 비용항목의 기능별 분류

비용항목	내 용
인건비 인건비 준인건비	기준봉급, 계수당, 연월차수당 등 급식비, 보건의료비, 복리비, 체육교양비, 포상비 등 당직비, 피복비, 인건비성 용역비, 퇴직급여충당금전입 액 등
동·부동산유지비	건물감가상각비, 행사유지비, 행사사택임차료, 건물보험 료, 동산감가상각비, 기계집기유지비, 동산보험료 등
사 무 비	국내여비, 해외여비, 소모품비, 비품비, 도서신문비, 차 량비, 통신비, 공과금, 전산업무비 등
추진비	업무추진비, 판공비, 정보비, 광고선전비, 잡세 등

업무원가는 원가배부 대상과의 직접적인 관련성 여부에 따라 다음표와 같이 본부와 영업점의 직접 및 간접부분에 분류한다. 직접부분은 상품과의 직접적인 관련이 있는 부분이며, 간접부분은 상품에 대해 지원해주는 부분이다(〈표 2-2〉 참조).

제주대학교 중앙도서관

비용의 배부기준은 항목별로 차이가 나며 인건비는 급여가중인원 구성비 등에 따라, 동·부동산유지비는 면적구성비, 동산구성비, 급여가중인원구성비에 의하여 배부한다.

〈표 2-2〉 발생장소별 직·간접 부분별 분류기준

부분별		분류기준
본 부	직접부분	수신, 여신, 외환, 유가증권, 신탁, 신용카드 등 부서
	간접부분	종합기획부, 총무부, 관리부, 전산부, 자금부 등
영업점	직접부분	예수금, 대출금, 차입금, 외환, 내국환, 신용카드 등
	간접부분	출납, 계산감사, 서무, 전산관리, 설비 등

## 제 2 절 전통적 원가계산의 문제점

은행감독원 모델에 의한 전통적 원가계산 방법은 은행감독 목적으로 도입된 상품별 원가계산방법으로 다음과 같은 문제점 때문에 은행에서의 활용도가 낮았다.

최근의 은행은 IT의 발전 및 타 은행과의 치열한 경쟁환경에 따라 다양한 상품의 개발 등으로 직접비의 비율이 낮아지고 간접비의 비율이 높아지고 있다. 이러한 간접비의 증가는 원가계산시 단순한 배부기준에 의해 간접비를 배부할 경우 원가의 왜곡을 초래한다.

비용의 분류는 손익계산서상 계정과목별로 분류되어 있어 재무회계목적에는 유용하지만 서비스별 원가계산에는 적합치 못하다. 또한 비용분류가 세분류가 되어 있지 않아 서비스원가계산에 있어서 실질적으로 서비스별 직접 추적이 어려움으로 인해 원가배부기준 선택시 적절한 원가동인이 선택되기 어려워짐으로 인해 원가가 왜곡될 가능성이 높다.

전통적 원가계산 자료는 은행의 필요성 보다는 은행감독원의 감독목적에 따라 개발함으로 인해 각 은행의 특성을 반영치 못하였다. 즉, 이익측면에서 대형은행과 소형은행, 시중은행과 지방은행, 외환 특화은행 등 각 개별은행의 성격이 다름에도 불구하고 이를 단순화시켜서 원가를 계산하므로 각 은행별 손익을 적절히 반영치 못한다.

원가계산 모델이 대외 보고용에 치중하므로 인해 은행의 경영의사결정 수단으로서의 활용도가 낮았으며, 원가소요시간이 평균 4~5개월 소요로 인해 경영의사결정을 위한 적시성에 문제점을 드러냈다.

### 제 3 절 활동기준원가계산방식의 도입

최근 급속도로 발달하고 있는 과학과 기술의 영향으로 경영환경 또한 급변하고 있다. 이에 따라 경영관리를 지원하기 위한 기법과 시스템도 급변하는 환경에 대응하여 변하게 되었다. 이러한 경영환경의 변화는 원가관리계산방식에도 영향을 주어 변화된 경영환경 및 경영관리시스템의 실체를 반영한 원가관리시스템을 요청하게 되었다. 원가관리시스템에 영향을 주고 있는 경영환경을 요약하여 보면 다음과 같다.<sup>1)</sup>

첫째, 국내의 경쟁의 심화로 신속한 의사결정 및 대응이 요구된다.

대부분의 산업에서의 시장은 독점공급체계 또는 부분경쟁체제로부터 완전경쟁체제로 전이하고 있다. 더욱이 국제화 및 세계화에 따라 국외 경쟁자의 국내시장 진입이 용이해 지고 국제시장으로의 진출 기회도 상대적으로 증가하게 되는 바, 이는 곧 경쟁의 심화를 초래할 수 밖에 없다. 경쟁이 심해질수록 시장점유율의 유지 및 확장을 위하여 고객중심의 경영에 초점을 두지 않을 수 없다. 왜냐하면 완전경쟁체제하에서는 공급자 주도가 아니라 소비자 주도형의 시장이 형성되고 공급자의 시장점유율은 단지 소비자 즉, 고객에 의존할 수 밖에 없다. 따라서 공급자인 기업은 고객의 욕구 파악 및 이에 대한 신속한 대응만이 기업의 시장점유율을 유지하거나 확장할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 결국, 경쟁이 심화된 경영환경하에서는 고객의 욕구충족을 위한 대응에 필요한 원가정보의 요청과 함께 원가관리기법이 필요하게 되었고 정보제공의 신속성 또는 적시성이 필수 불가결한 요소가 되었다.

그러나 전통적인 원가계산방법에 의한 원가정보는 이러한 정보요구를 충족하기에 미흡하다. 왜냐하면 전통적 원가계산방법이 채택하고 있는 기본

1) 기업가치 극대화를 위한 활동기준원가관리, 김성진 저, 경영베스트, 2000.3, pp.49~79

초점은 제조부분의 관리와 제품원가계산에 있으므로 전통적 원가정보는 증가하고 있는 대고객활동과 개선을 위한 정보를 제공할 여지가 없다.

둘째, 자동화 및 기술집약적 생산환경으로 인하여 직접노무부분의 감소를 초래한다.

과거의 생산환경하에서는 대부분의 산업이 노동집약적 산업으로서 경영관리의 초점이 노동력의 효율성 제고에 집중하여 왔다. 이러한 경영환경을 토대로 전통적 원가계산방법에서 채택하고 있는 간접비의 배부기준인 직접노무비 또는 직접노무시간은 유효할 수 있었다. 그러나 과학과 기술의 발달로 많은 생산부분이 자동화되어 기술집약적 산업으로 전이되어 감에 따라 제조업의 총제조비용 중 직접노무비가 차지하는 비중은 평균 10%내외로 그 중요성이 매우 감소하고 있다. 이러한 직접노무비 또는 직접노무시간을 기본적인 제조간접비 배부기준으로 적용하고 있는 전통적 원가계산방법으로부터 산출되는 원가정보는 적정성이 저하될 수 밖에 없고 결국, 원가정보의 신뢰성 저하를 초래하여 유효한 원가관리가 불가능하다. 따라서 원가정보 이용자들의 진정한 원가정보에 대한 요구가 대두되고 새로운 경영환경의 특성에 부합하는 원가관리 도구가 필요하게 되었다.

셋째, 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산으로 인하여 관리범위가 확대된다.

과거 공급자 주도형 경영관리 하에서는 소품종의 제품을 대량생산하여 소비자에게 공급하였고 제품의 수명주기 또한 비교적 장기인 것이 특징이었다. 이러한 경영환경하에서는 고객의 욕구나 제품의 가격이 고객이나 시장에 의해서라기 보다는 공급자에 의해서 정의되는 것이 일반적이었다. 그러나 경쟁시장 환경으로 변화하면서 시장의 주도자는 공급자로부터 소비자 즉, 고객으로 전환되었고 고객의 욕구를 충족시키는 것이 경영관리의 핵심이 되었다. 그러므로 고객의 욕구는 고객별 특성에 따라 다양하게 마련되고 이를 충족하기 위하여는 고객 특성별로 다양한 제품을 공급해야만 한다. 이

렇게 다품종 소량생산으로 전환된 경영환경하에서 경영의사결정은 더욱 다양하고 복잡하게 되었으며 이를 지원하기 위한 원가정보 또한 다양한 형태로 요구되었다. 소품종 대량생산을 전제하는 경우, 간접비배부방법 또는 배부기준의 합리성 또는 적정성이 다소 미흡하다 하더라도 제품별수익성 등 원가정보의 왜곡 여지가 크지 않을 수 있다. 그러나 다품종 소량생산을 전제한다면, 간접비의 합리적 배부나 적절한 배부기준의 적용 여부가 매우 중요해 진다. 왜냐하면 다품종이기 때문에 간접비의 배부가 상대적으로 많이 필요해 지고 소량생산이므로 제품별 원가배부의 오류가 단위당 제품원가에 미치는 영향은 더욱 커지기 때문이다. 따라서 전통적 원가계산방법이 채택한 원가배부기준과 방법에 있어서 직접노무부분의 감소로 인하여 합리성과 적정성이 미흡하다고 정의되는 한 다품종 소량생산으로의 경영환경의 변화는 원가정보의 왜곡과 적정성 및 합리성 저하를 가중하여 조래할 수 밖에 없다.

넷째, 간접지원활동의 증가로 인하여 간접비 관리의 중요성이 증가한다.

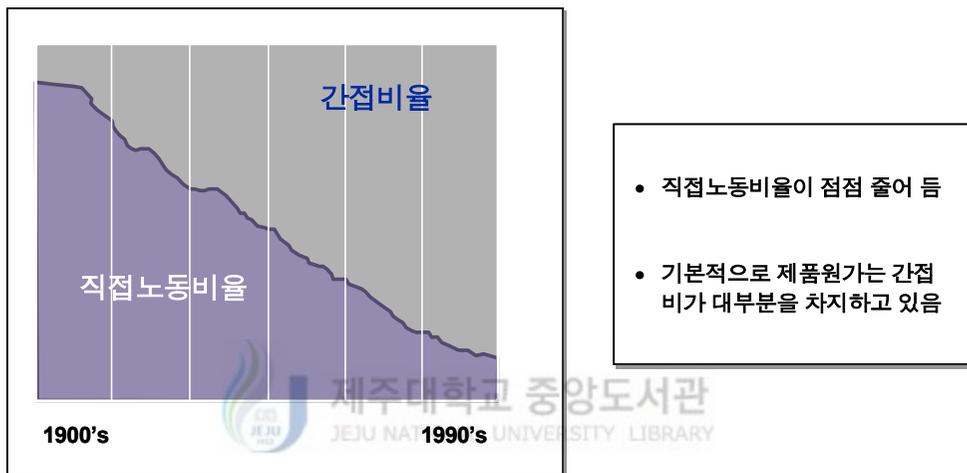
상기에서 서술한 세가지의 경영환경의 변화 특성은 결과적으로 간접지원활동의 요구가 확대되고 이로 인하여 총원가 중 간접비 비중의 증가를 수반한다. 예컨대 경쟁의 심화를 극복하기 위하여 고객의 요구사항 파악이나 고객의 욕구충족을 위한 활동의 증가로 영업 및 마케팅 부분의 확대가 필요하다. 그리고 기술집약적 생산환경으로 인하여 직접노무부분은 감소하고 기술지원 및 유지관리를 위한 활동이 증가하게 된다. 결국, 경영환경의 변화는 간접부분의 활동을 증가시키고 이에 따라 간접비의 비중을 증대시켜 원가계산에 있어서 간접비의 합리적이고 적절한 귀속이야말로 원가관리의 기본적인 출발점이라고 해야 할 것이다.

상기에서 경영환경의 변화와 이들 변화가 요구하는 원가관리시스템의 요소들을 분석하여 보았다. 요컨대 직접노무부분의 관리를 중점으로 하는 전통적 원가계산방법은 변화된 경영환경 하에서는 더 이상 유효할 수 없고 이

를 극복하기 위한 새로운 원가관리 또는 원가계산 기법이 요구되는 바, 그것은 바로 활동기준원가계산이라 할 수 있다(<그림 2-1> 참조).

<그림 2-1> 활동기준 원가계산(Activity-Based Costing)

활동기준 원가계산 도입의 배경 : 간접비의 증가



\*자료원 : Gary Cokins, Activity-Based Costing/Management

특히 은행의 경우 급변하는 경쟁환경 및 대규모 IT투자 등으로 증가하는 간접비를 상품원가에 적절히 반영치 못하고 있다. 즉, 전통적인 원가계산방식은 원가를 예수금, 대출금 등 부문별로 계산하여 간접비용을 산출량과 관계 있는 작업인원에 비례하여 배부하는 방식인데 IT 등 생산량에 비례하지 않거나 간접자원을 많이 소비하는 생산지원활동이 급증함에 따라 간접비를 작업인원에 비례하여 배부할 경우 왜곡된 제품원가가 산출될 가능성이 커진다.

따라서 은행경영에 대한 의사결정을 지원하고 은행의 수익성 개선을 위해서는 적절한 원가계산을 통해서 은행에 대한 고객별 기여도, 부서별 또는

영업점별 기여도, 상품별 기여도를 산정하여야 한다. 이러한 인식으로 인하여 활동기준원가계산 방식이 도입되고 있다.

## 제 3 장 은행의 활동기준원가계산

### 제 1 절 은행 원가계산의 의미 및 목적

#### 1. 원가계산의 의미

은행에서 소비된 원가대상 경비를 수합하여 이를 합리적인 배부기준을 적용 조직별, 상품별 및 거래단위별로 배분함으로써 가치 있는 원가정보를 산출하는 과정을 의미한다.

은행의 원가는 자금원가와 업무원가로 대별하여 볼 수 있으며 자금원가가 자금의 조달 및 운용에 직접 발생하는 이자비용인데 반하여 업무원가는 자금원가를 제외한 영업활동에 수반되는 제비용을 말한다.

은행 활동기준원가계산이란 활동을 원가배분의 중심으로 삼아 활동원가를 계산하고 이를 토대로 원가대상의 원가를 계산하는 원가시스템이다.

#### 2. 원가계산의 목적

은행에서 사용되는 원가계산의 목적은 급변하는 금융환경 및 치열한 경쟁 환경에서 활동기준원가계산을 통해 얻은 비용정보를 전략수립, 원가계산,

비용절감, 효율성 확대 등 경영자의 적절한 경영의사결정(Business Decision)의 자료로 제공하고, 직원들에게는 대고객 마케팅에 유용한 경영 정보를 제공함으로써 경영관리의 효율성과 기업가치 극대화에 두고 있다.

첫째, 은행 전체 또는 특정 조직의 상품별 업무원가를 산출하여 해당 상품의 수익성을 측정하고 상품과 관련된 전략적 의사결정(Strategic Decision)을 위한 기본자료를 제공한다.

둘째, 은행의 고객별로 상품별 업무원가를 산출함으로써 새로운 고객군 발굴 및 대고객 전략수립과 고객수익성분석(Customer Profitability) 측정의 기초자료를 제공한다.

셋째, 활동의 가장 기초적인 거래단위별 업무원가를 산출함으로써 상품별 업무원가 계산의 기본자료를 제공하고 각종 서비스에 대한 적정 수수료 산정의 기준을 제시한다.

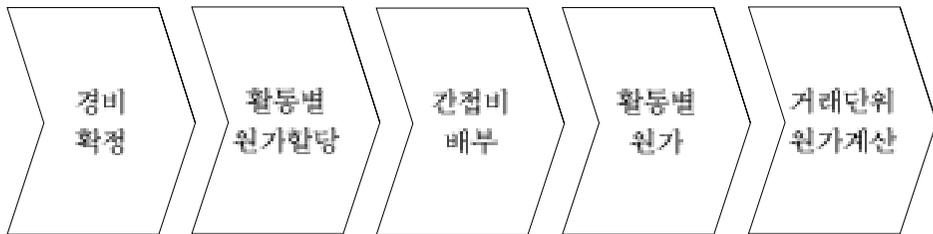
넷째, 각 매체별 업무원가 산출을 통해 은행의 매체전략 수립 및 매체관련 경영의사 결정의 자료를 제공한다.



## 제 2 절 은행의 활동기준 원가계산 절차

활동기준원가계산방식에 의한 원가계산은 다음의 단계를 거친다(<그림 3-1> 참조).

〈그림 3-1〉 활동기준업무원가계산 단계



### 1. 경비 확정

경비의 확정이란 은행의 영업활동 과정 중 발생하는 원가에서 업무원가 계산 대상이 되는 원가를 집계하는 것으로, 집계된 원가를 배부 또는 재분류하여 발생부점별로 확정하는 것을 의미한다. 이렇게 확정된 원가를 토대로 활동별원가계산과 원가대상별원가계산 등이 수행되는 것이다.

업무원가는 업무수행에 수반되는 여러 비용으로 판매비와 관리비뿐만 아니라 경비성 지급수수료 등을 포함하며, 원가계산 대상 업무원가의 조건을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 예금이자, 차입금이자 등 자금의 조달과 운용에 따른 이자비용과 대손비용 등은 제외한다.

둘째, 우발적이거나 비경상적인 항목, 그리고 수익활동에 대응되지 않는 항목은 제외한다.

상기와 같은 조건상 업무원가 계산에서 제외하여야 할 항목에 대하여는 경비수집단계에서 제외하여야 한다.

이렇게 수집된 경비는 발생 부점과 다르게 타 부서에서 처리된 경비를 발생부점의 경비로 귀속시켜 발생부점별로 원가를 정확하게 확정한다.

## 2. 활동별 원가할당

### 가. 활동의 분류

활동별원가계산이란 부점내의 개별 활동에 대한 원가집계를 말하는 것으로, 부점단위로 집계된 원가를 다시 부점 내부의 활동별로 배부하는 것을 말한다.

활동별 원가계산을 하는 것은 우선 비용의 직접적인 소비 원천인 활동별로 원가를 집계하고, 활동에 의한 비용투입과 산출을 비교하여 활동의 경제성을 분석할 수 있고, 활동단위로 예산편성 및 성과측정이 가능 하는 등 활동별 원가의 효율적인 관리를 할 수 있다. 그리고 원가계산의 정확성 증대 및 원가대상을 위해 공헌한 활동을 구별하여 원가집계를 하는 등 원가추적 가능성이 증대된다.

활동(Activity)이란 조직 내에서 부가가치를 창조하기 위하여 수행되고 있는 일이라고 정의할 수 있다. 활동은 단순한 동작의 집합과는 다른 일정한 목적에 따라 수행되는 의미 있는 단위로서, 각 부점별 원가가 집계되는 대상으로서의 활동이며, 활동의 분류는 활동별 원가집계에 따른 효익과 원가 구분에 따른 비용과의 관계를 고려하여 적절히 결정하여야 한다.

활동은 원가대상의 생산에 필요한 소요시간과 단가를 계산하는 단위로서 분류 기준은 담당자들이 이해하기 쉽고, 명확하게 설명되어 구성원간에 그 내용에 대해 오해가 없도록 정의되어야 하며, 반복적이고 의미 있는 단위로 구분할 수 있는지, 부가가치 창출에 기여할 수 있는지, 활동건수의 집계가능성을 고려하여 수작업보다는 전산시스템에 의하여 생성할 수 있는지 여부에 따라 분류한다.

이러한 활동 분석을 위해서는 Porter의 가치사슬(Value Chain)을 파악하여야 한다. 가치사슬이란 가치를 창출하는 활동들의 연결된 집합으로 최종

적인 산출물과 서비스를 고객에게 제공하기 위하여 수행되는 활동들의 흐름을 이해하는 데 용이하며, 같은 산업의 경쟁 업체들은 유사한 가치사슬의 유형을 보이고 있으나 개별적 활동들의 분석을 통해 조정되어야 한다. 가치사슬의 분류는 업무원가의 비중이 큰 부분을 차지하는 부분, 원가를 발생시키는 행위가 다른 것, 향후 다르게 구분될 가능성이 높은 것에 따라 분류된다.

가치사슬은 본원적 활동(Primary Activity)과 부수적 활동(Support Activity)으로 나누어 볼 수 있다(〈표 3-1〉 참조).

본원적 활동이란 은행의 부가가치창출에 직접적으로 기여하는 활동으로 본원적 활동과 부수적 활동의 구분은 부서의 기능적인 구분 보다는 활동의 성격을 반영하여 분류한다. 이러한 요인으로 인해 일부 부서의 경우 해당 활동의 성격에 따라 분류를 함으로 인해 동일 부서 내에 본원적 활동과 부수적 활동으로 나누어지는 경우도 있다. 은행의 이익창출 활동은 대부분 영업점에서 이루어지므로 본원적 활동은 대부분 영업점에서 수행되며, 본부 부서의 경우도 이익 창출 활동을 하는 유가증권부문 등 이익창출 센터의 활동이 본원적 활동에 포함된다. 영업점은 주로 창구에서 영업활동이 이루어지나 영업점 창구를 대체하는 매체가 있는데 이러한 매체를 통한 영업활동 또한 본원적 활동에 포함시켜야 한다. 본원적 활동은 고객에게 제공되어지는 상품이나 서비스와 직접적으로 연결되는 부분으로 은행의 영업활동과 영업지원 활동으로 구분된다. 부수적 활동은 기본적 활동이 기능을 제대로 수행할 수 있도록 지원되는 부분으로 경영지원활동, 본부 및 영업점의 인사·사무활동 등 일반적인 관리활동이 이에 해당되며, 해당 활동에 집계된 원가는 고정비적인 성격이므로 별도의 원가요소로 구분하여 거래단위 원가 계산시 영업점 업무량이 아닌 별도의 배부기준을 적용하여 상품별 또는 계좌별 원가에 반영한다.

〈표 3-1〉 활동의 구분

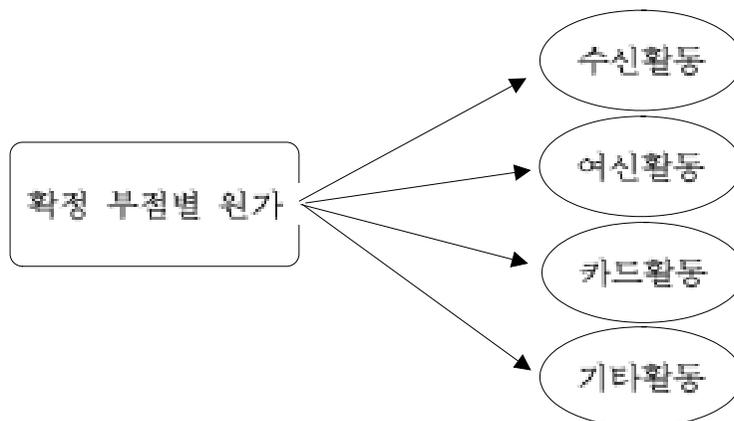
본원적활동	영업활동	영업점영업활동	영업점직접영업활동
			매체관련활동
	영업지원활동	영업점수행영업지원활동	영업점직접영업지원활동
부수적활동	기획활동		
	관리활동		

나. 활동별 원가 집계

활동이 정해지고 난 후 원가계산을 위한 다음 단계는 활동별 원가집계이다. 활동별 원가집계란 부점별로 확정된 원가를 부점에서 수행되고 있는 각 세부 활동별로 배부하여 각 활동별로 원가를 집계하는 것이다(〈그림 3-2〉 참조).



〈그림 3-2〉 활동별 원가집계



원가의 배부는 특정 활동과 직접적으로 관련된 원가를 우선 할당 (Assign)하고 남은 금액을 각 활동별로 배부(Allocation)한다. 이때 배부기

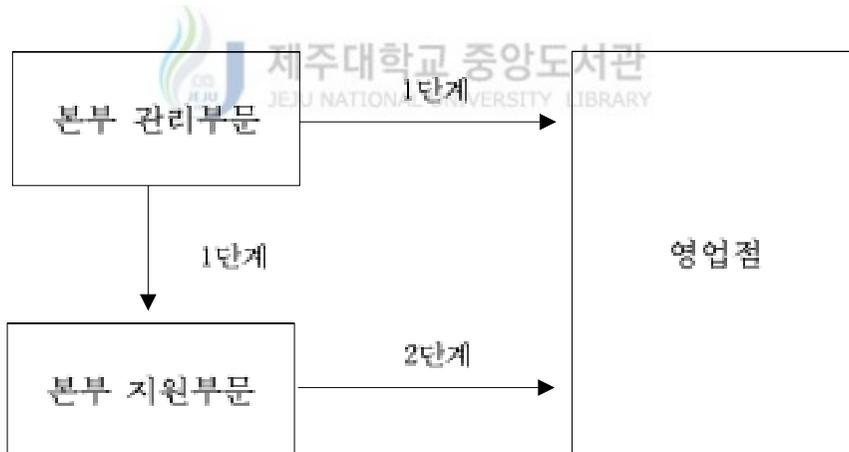
준은 해당 활동이 어떠한 기준에 따라 원가를 소비했는가를 반영하여 설정한다.

각 활동에 원가를 배부하는 기준은 자원동인(Resource Driver)이며 활동별 필요 직급별 인원수(시간수), 또는 필요 급여가중인원수가 자원동인으로 주로 사용된다.

### 3. 본부 간접비 배부

본부 간접비의 영업점 배부는 다음과 같은 단계를 거쳐 배부된다(<그림 3-3> 참조).

<그림 3-3> 본부 간접비 배부



영업점의 활동원가는 직접활동원가와 간접활동원가 두가지로 구성된다. 직접활동원가는 영업점 내에서 직접 발생한 경비를 원가집계과정을 거쳐 각 영업점 활동별로 집계한 원가이다. 반면에 간접활동원가는 본부부서의 원가를 활동간의 원가배부과정을 통해 배부 받은 활동원가이다.

#### 4. 거래단위 원가계산

거래단위란 수신영업활동, 여신영업활동, 카드영업활동 등 영업점에서 발생하는 직접영업활동의 세부활동단위이다(<표 3-2> 참조).

거래단위별 단가란 해당 거래단위를 수행하는 데 소요되는 업무원가를 말하며, 거래단위별 원가란 거래단위 단가에 업무처리 건수를 곱한 것을 의미한다.

거래단위별 단가 = 해당거래단위원가 / 처리건수

거래단위원가 = 총원가 × 해당거래단위 업무량 / 총업무량

거래단위별 원가 = 거래단위 단가 × 업무처리 건수

<표 3-2> 활동별 거래단위

활동별	거래단위
수신활동거래단위	입금, 지급, 신규, 해지, 재발행, 계신고 등
대출활동거래단위	대출상담, 대출심사, 신용조사, 담보취득, 사후관리, 실행, 회수 등
카드활동거래단위	신규입회신청서작성, 카드발급, 해지, 매출전표매입 등
기타활동거래단위	

#### 제 3 절 일본 아사히은행의 활동기준원가계산 사례 <sup>2)</sup>

2) 한국금융연구원, 은행상품 원가계산에 있어서의 문제점과 개선방안, 2002. 3, pp.37~47

## 가. 전통적 원가계산방법<sup>3)</sup>

### (1) 전통적 원가계산 절차

일본 아사히은행의 전통적 원가계산은 사무량분석방식으로 3단계의 비용 배부에 의해 이루어진다. 1단계는 통상의 재무회계 결산방법에 의해 장부기록 기준에 따라 여러 가지 경비를 확정한다. 2단계는 실제 경비를 직접·간접으로 이용하였는지 여부에 따라 원가의 발생을 기능별, 책임구분별로 분류 확정한다. 3단계는 상품별 업무단가를 확정한다.

1단계 비용확정시 비용을 형태별, 발생장소별, 기능별로 확정한다. 비용의 형태별 분류시 인건비, 물건비, 세금, 감가상각비로 구분한다. 발생장소별로 구분할 경우 영업점경비, 센터경비, 영업점업무를 지원하는 일반본부(예 : 사무부)경비, 전반적인 관리를 담당하는 관리본부(예 : 인사부)경비로 구분한다. 비용의 기능별 분류시 상품 및 서비스에 관련된 사무처리에 필요한 사무경비, 고객 프로모션·여신심사·채권관리에 관련된 업무추진비용, 기획·인사·총무업무에 관련된 기획관리비용으로 구분한다.

2단계 비용배부는 장부상 비용기록여부에 관계없이 실제 비용의 발생 부서별로 확정한다. 각 부서의 경비를 해당부서의 고유비용, 타부분 부담비용, 공동부분비용으로 분류한다. 타부분 부담비용은 해당되는 부서의 비용으로 직접배부하며 공동비용은 일정한 배부기준에 따라 영업점, 센터, 일반본부, 관리본부별로 본래 부담책임이 있는 부서에 배부한다.

3단계 비용배부는 상품별 업무원가를 산출하는 단계이다. 기능별로 분류된 경비를 고객에 대한 상품·서비스 제공활동의 분석을 통해 선정된 상품별 업무활동에 각종 배부기준에 따라 배부한다. 배부기준은 주로 영업점에

3) 아사히은행의 전통적원가계산방법은 우리나라의 전통적원가계산방법과는 다르며, 표면적으로 활동기준원가계산방식과 유사한 형태를 가지고 있다.

서의 각종 상품별 업무수행시간(각 업무단위당 표준수행시간을 측정)과 상품별 업무의 컴퓨터 이용시간이다. 영업점사무부분 경비의 경우각 상품별업무의 처리에 필요한 표준시간과 그 처리건수를 기초로 하여 각 상품별업무량을 산출하며 이 업무량을 이용하여 상품별업무원가를 계산한다.

\* (단위사무량) 1건당 처리표준시간 × 처리건수 = 업무량

본부의 업무추진 및 기획관리부분 등의 경비는 사무부분경비와 같이 인과관계가 명확하지 않기 때문에 합리적으로 배부될 수 있는 것을 제외하고, 일정한 배부기준에 따라 상품별 업무에 배부하여 상품별 업무원가를 계산한다. 상품별 업무활동을 단위로 하여 집계된 상품별 업무원가를 각 업무량(건수, 횟수)으로 나누어 상품별 업무단가를 산출한다.

아사히은행의 전통적 원가계산방식은 표면적으로 활동기준원가계산방식과 유사한 형태를 가지고 있다. 활동 선정시 시스템상에서 수집가능한 수준으로 선정하며 약 200종류의 상품별 업무활동을 구분한다. 비용은 실제 이용한 부서별로 확정하며 호스트 컴퓨터 경비이외의 경비는 사무량분석방식에 의해 파악된 영업점에서의 상품별 업무활동수행시간, 호스트 컴퓨터 경비는 각 상품별업무의 컴퓨터 이용시간에 기초하여 각 상품별업무활동에 배부한다. 확정된 상품별업무활동원가를 상품별업무활동의 수행건수(예 : 정기예금신규작성건수, 어음대부건수)로 나누어, 상품별업무활동단가를 산출한다. 원가계산대상인 고객별원가를 산출하기 위해, 고객이 이용하는 각종 상품별 업무활동의 건수에 해당업무활동의 단가를 곱하여 상품별 업무활동원가를 산출하며, 그 활동원가를 집계한다.

전통적 원가계산방식은 해당 상품을 생산하는데 필요한 경비외에 모든 경비를 상품에 배부하기 때문에 다음과 같은 문제점을 발생시켰다.

## (2) 전통적 원가계산방법의 문제점

전통적 원가계산방법은 해당 상품을 생산하는데 필요한 경비외에 모든 경비를 상품에 배부하기 때문에 다음과 같은 문제점을 발생시켰다.

첫째, 총경비를 상품별 활동원가에 배부하므로 상품 생산 및 서비스 제공과 인과관계가 없는 경비가 포함되어 비용이 높게 산출됨에 따라 정확한 비용산정이 어려웠다.

둘째, 개별 상품별 활동은 일련의 작업(Task)으로 구성된 작업흐름(Work Flow)에 의해 이루어지나 기존 원가계산방식은 이를 고려치 않고 각 상품별 활동단위시간에 발생건수를 곱한 상품별사무량이 총사무량에서 점하는 비율에 의해 상품별 활동원가를 산출하므로 업무 담당자별 시간을 구별할 수 없어 개별 상품활동의 작업변화에 의한 업무개선에 활용할 수 없다.

셋째, 감가상각비 등 업무량에 영향을 받지 않아야 할 고정비가 상품별 활동시간에 의해 배부됨에 따라, 업무량이 증가하는 상품의 경우 고정비 배분이 증가하는 반면 업무량이 변하지 않는 상품의 경우 고정비가 감소하는 문제가 발생한다.



넷째, 전통적 원가계산방법은 개별 활동에 필요한 작업비용을 집계하지 않고 이전 반분기에 수행된 상품별 활동시간에 따라 비용을 배부하므로 신상품이 개발될 경우 그 원가를 시산하기 어렵다.

또한 금융산업의 합병을 통한 대형화 등 경쟁이 심화되어 비용경쟁력을 강화시키는 외에 고객 및 상품 수익성 분석에 의해 경쟁우위분야에 경영자원을 집중적으로 투입할 필요성이 발생하였다. 이를 위해 아사히은행은 사업영역을 상품별, 고객별, 지역별, 채널별, 부문별로 세분화하여 수익성을 측정하고 은행의 강점을 파악하여야 했다. 또한 상품 및 서비스의 원가, 고객원가, 원가절감을 위한 작업흐름(Work Flow) 개선방안, 이익확대를 위한 마케팅 방법 등의 연구가 필요하였다. 그러나 전통적 원가계산방식은 관리회계목적으로 이용되어 영업점별 이익관리, 거래선별채산관리 및 부문별 이익관리에는 이용되지 못하였다.

## 나. 활동기준원가계산 도입취지

일본 아사히은행은 일본에서 가장 먼저 활동기준원가계산(Activity Based Costing)방식에 의한 원가계산시스템을 도입하여 운영하고 있다.

아사히 은행이 활동기준원가계산방식을 도입한 사유는 경쟁의 심화 등 금융환경이 변화함에 따라 정확한 원가계산을 통하여 경쟁우위에 있는 분야에 경영자원을 집중함으로써 수익성을 강화하기 위함이었다. 과거 규제 환경하에서 은행은 신상품 개발 및 새로운 업무의 전개가 규제되어 신상품에 대한 원가를 자주 산정할 필요가 없었다. 이익발생여부를 파악치 않고 타은행의 인기상품 및 영업을 모방함에 따라 정확한 원가계산이 필요치 않았던 것이다. 또한 규제에 따른 보호의 혜택으로 경쟁이 제한됨에 따라 비용을 타 상품에 전가할 수 있어 상품 및 서비스의 정확한 원가를 파악할 필요가 없었던 것이다. 그러나 규제완화 및 정보통신기술의 발달에 따른 경쟁심화로 개별은행은 상품 및  고객, 수익성을 정확하게 파악하여 강점을 가진 상품, 서비스, 고객, 업무 등에 경영자원을 집중하는 전략의 채택이 필요하게 되었다.

## 다. 활동기준원가계산방식 도입시 고려사항

아사히 은행이 활동기준원가계산방식에 의한 원가계산 체계의 재구축시 고려한 사항은 다음과 같다.

원가계산시 은행 총경비를 상품별 원가에 배분하지 않고 상품생산과 관련있는 경비만을 고려하여 설득력 있는 원가를 계산하였다.

상품 및 서비스 제공을 세부적인 활동의 연결로 정의하여 신상품 개발 및 제공을 위해 수행된 제반 활동관련 비용을 집계하여 신상품원가를 시산해 볼 수 있도록 하였다.

활동의 세분화를 통해 서비스 전달 채널별, 담당자별 활동비용 및 부가가치활동과 비부가가치 활동의 구분을 명확히 함으로써 경영의 효율화와 업무 개선을 추진할 수 있도록 하였다.

감가상각비 등 업무량에 영향을 받지 않는 고정비 배분시 해당 고정비를 발생시키는 직원 및 설비의 최대 업무량으로 나누어 단가를 계산함으로써 업무량 변화에 따른 고정비 단가 변화로 인해 발생하는 원가의 왜곡을 방지 하였다.

#### 라. 활동기준원가계산 절차

활동기준원가계산방식에 의한 원가계산은 다음의 5단계를 거쳐 이루어진다(<그림 3-4> 참조).

통상의 재무회계 결산방법에 따라 장부기록에 의거하여 비용을 다양한 기준에 의해 분류한다.

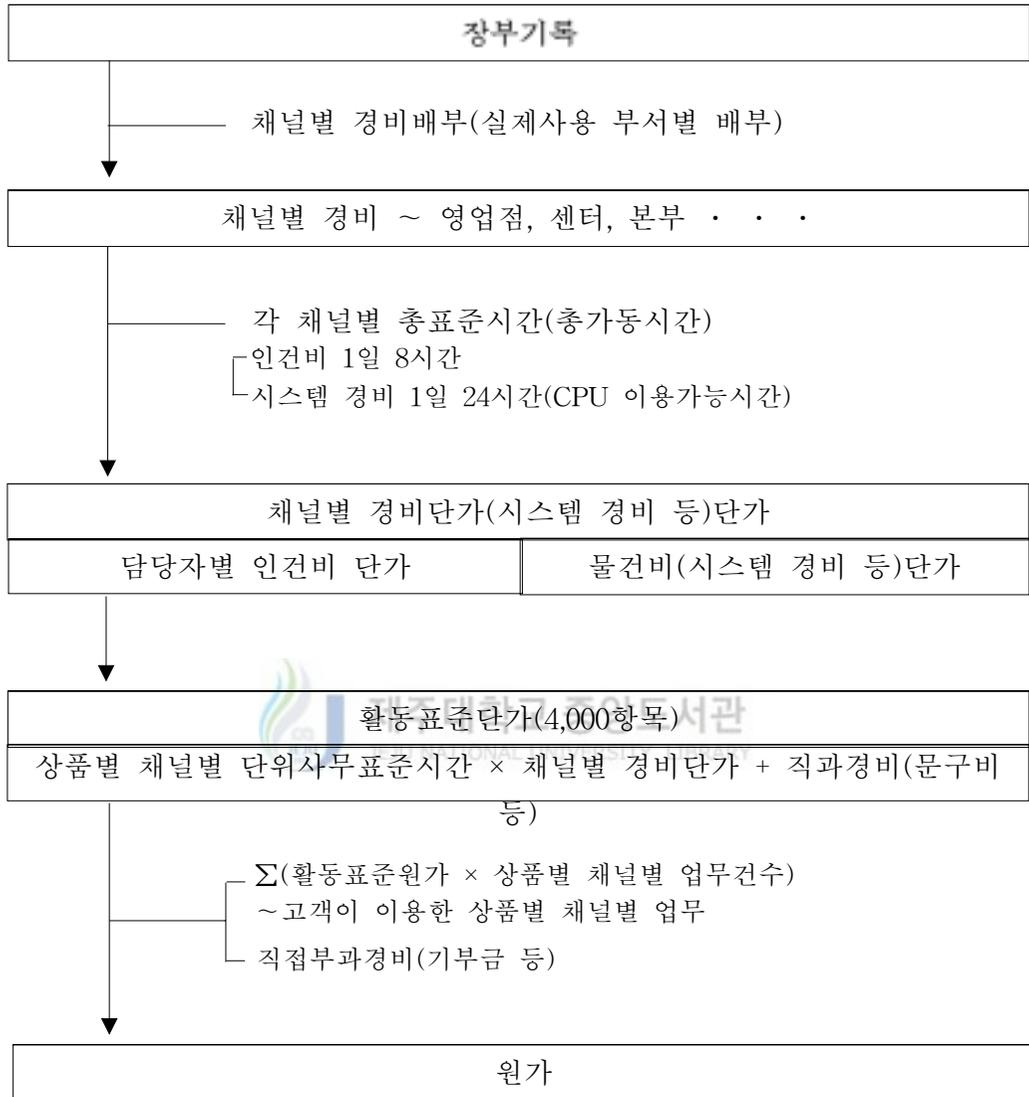
분류된 비용을 실제 직접·간접으로 이용하였는지 여부에 따라 22개 서비스전달 채널로 재조정하여 확정한다.

각 채널별 총업무량 및 컴퓨터 총가동시간을 고려하여 담당자별 인건비 단가 및 물건비(시스템 경비 등) 단가 등 채널별 경비단가를 산정한다.

상품별·채널별 활동의 단위사무표준시간에 채널별 경비단가를 곱하고 직접 부과되는 경비를 더하여 활동표준단가를 산정한다.

관련된 활동원가의 집계에 의해 상품원가 및 고객원가 등 목적원가를 산출한다.

<그림 3-4> 활동기준원가계산 절차



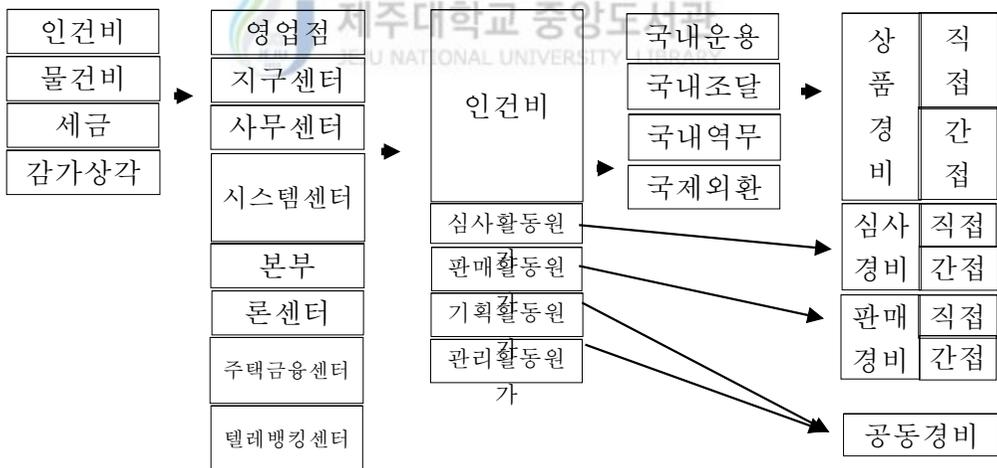
**마. 비용 및 활동의 분류**

활동기준원가계산시 비용은 기존 원가계산방식과 유사하게 형태별, 발생 장소별, 기능별로 분류된다(<그림 3-5> 참조). 형태별 분류시 비용은 인건

비, 물건비, 세금, 감가상각비 등으로 구분되며, 발생장소별 구분시 기존 원가계산방식에서와 같이 영업점, 센터, 일반본부, 관리본부 등으로 분류하는 외에 소비자론 센터 등 본부의 영업채널과 인스토어 브랜치 등 영업점의 형태를 고려하여 22개 채널별로 구분한다. 채널별 비용은 상품 생산과 관련된 사무활동 비용, 고객유치 등 판매활동비용, 용자심사 등 심사활동비용, 신상품개발 등 기획활동 비용, 인사 등 관리비용으로 구분한다.

활동의 선택은 일괄적으로 이루어지지 않으며 각 채널의 작업흐름(Work Flow)을 고려하여 채널별, 담당자별로 약 32,000개의 활동으로 분류한다. 이는 활동을 수행하는 부서, 즉 영업점, 본부, 사무센터에 따라, 또한 임원, 행원, 임시직 등 담당자별로도 비용이 상이하다는 점을 고려하기 위한 이다.

〈그림 3-5〉 신원가계산 절차



마. 표준단가의 산정

활동의 표준단가는 다음과 같이 산정된다(〈표 3-3〉 참조).

각 채널별 임원, 일반직, 임시직 등 직급별 총업무시간과 기계별 총가동시간으로 채널별 직급별 인건비와 고정비를 나누어 해당 채널의 담당자별 시간당 표준단가를 산정한다.

각 상품별업무 1건 처리에 필요한 단위사무표준시간에 채널별 시간당경비 단가를 곱하고 활동에 직접부과될 수 있는 경비를 가산하여 활동 1건을 추진하는데 필요한 표준단가를 산출한다.

〈표 3-3〉 활동표준단가의 산출

인건비		담당자별단가 × 단위표준시간
	임원	0 엔 / 초 × x초
	일반직	0 엔 / 초 × y초
	계약직	0 엔 / 초 × z초
불건비 등		0 엔 / 초 × (x+y+z)초
* 담당자별 단가 = 반분기 인건비 ÷ 반분기 총활동시간		

원가대상인 상품원가와 고객원가는 해당 활동의 집계에 의해 이루어진다. 상품원가 산정시에는 상품생산과 관련된 사무활동비용만을 고려하며, 고객원가 산정시에는 사무활동비용외에 심사 및 판매활동비용을 고려한다.

원가비용의 비용은 직접비 및 간접비로 이루어진다. 상품과 서비스의 제공활동에 직접적으로 관련있는 비용은 직접비, 관련성이 약한 원가는 간접비로 구분한다.

상품원가 계산에 있어서 활동을 직접 담당하는 직원의 인건비, 활동수행에 필요한 전표비용, 인지세 및 단말시스템의 감가상각비 등은 직접원가에 포함한다. 그러나 점포의 일정부분을 점거하여 활동을 행하고 있다는 의미에서 점포면적에 상당하는 감가상각비를 해당 활동비용으로 부과한다.

## 바. 아사히은행 활동기준원가계산방식의 특징

아사히 은행의 활동기준원가계산방식은 기존 원가계산방식과 달리 활동의 집계에 의해 원가를 산정하는 상향적(bottom up) 방식으로 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 인과관계가 불투명한 비용은 원가에 포함시키지 않고 공동경비로 취급하여 일정 기준에 의해 일괄 배분하여 보다 정확한 원가를 계산함으로써 상품 및 고객별 수익성, 업무개선에 이용할 수 있다.

둘째, 원가계산시 총비용의 회수를 목적으로 하여 단가를 계산하지 않으므로 원가가 기존 방식보다 낮게 산정된다.

셋째, 비용배분시 비용을 발생시키는 다양한 직접적인 원가동인보다는 활동시간으로 배분하여 비용배분의 정확성을 저해하는 문제점이 있다.



## 제 4 장 K은행4)의 고객수익성분석 사례

### 제 1 절 은행 고객수익성분석의 의미

오늘날 은행산업의 개방화, 자유화의 진전에 따라 은행간 경쟁이 격화되면서 은행의 경영도 양적인 확대위주의 전략에서 수익성을 중시하는 내실경영 위주의 전략으로 변화되고 있다. 특히 은행에 대한 고객별 기여도가 큰 차이를 보임에 따라 국내 은행들은 고객별, 상품별 수익성 분석을 통한 고

4) 본 논문에서는 실제 은행명칭을 공개하지 않으며, 특히 특정은행의 이니셜은 아니며 K은행이란 용어로 대신하기로 한다.

객차별화 방안을 마련하여 시행하고 있다

Robinson은 기업에서 제품의 20% 가량이 매출액의 80%를 실현시킨다고 하는 원칙(20-80기준)이 있지만, ABC시스템을 도입하여 다수의 원가동인으로 변경할 때, 많은 기업에서 제품(또는 고객)의 20%가 이익의 225%를 달성하였다고 한다.<sup>5)</sup>

Kaplan은 ABC시스템을 도입한 기업은 제품의 20%가 기업전체 이익의 300%를 창출하고 나머지 80%는 200%의 손실을 낸다고 하였다.<sup>6)</sup>

Pareto의 법칙에 따르면 20%의 고객이 전체 매출의 약 80%를 차지하고 있으므로, 동일한 서비스를 모든 고객에게 적용한다는 것은 은행의 입장에서 본다면 자원을 적절하게 배분하지 못한 것이라고 할 수 있다..

따라서 은행들은 수익성을 극대화시키기 위해서 합리적인 고객수익성분석 노력을 하고 있다.



## 제 2 절 고객수익성 분석 절차

### 1. 기본 체계

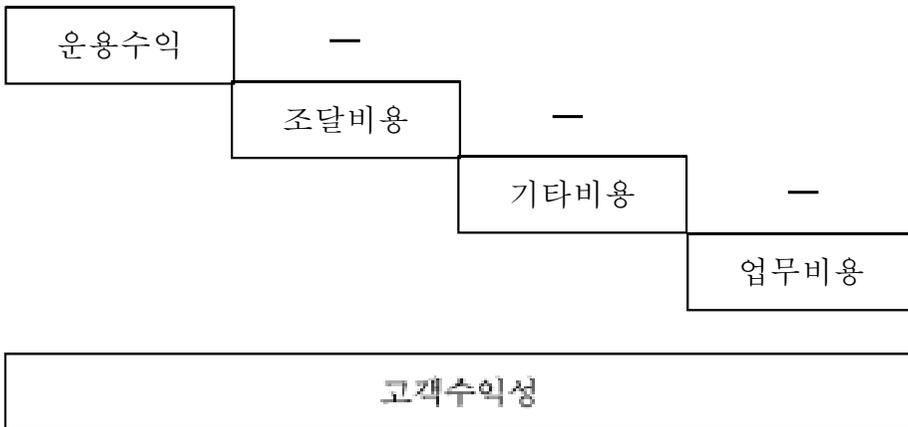
고객수익성 분석은 다음의 식에 의해 계산된다(<그림 4-1> 참조).

---

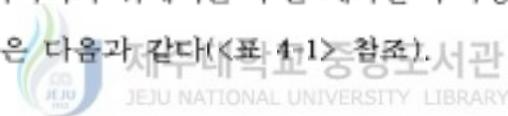
5) Michael A Robinson, Contribution Margin Analysis : No Longer Relevant/Strategic Cost Management The New Paradigm,Journal of Management Accounting Research, Fall 1990, p.7

6) Kaplan R.S. and A.A. Anthony, Advanced Management Accounting, 1998, pp.149~151

<그림 4-1> 고객수익성 계산 절차



고객수익성을 파악하기 위해서는 우선 계좌별 수익성을 파악하여야 한다.  
 그 세부적인 부분은 다음과 같다(<표 4-1> 참조).



<표 4-1> 고객수익성 계산 부문

	운용수익	조달비용	기타비용
수신부문	평균 × 내부이전가격	평균 × 수신이자	예금보험료 등
여신부문	평균 × 여신이자	평균 × 내부이전가격	교육세, 신보출 연료
카드부문	수입수수료	지급수수료, 평균×내부이전가격	교육세
외환부문	매매익, 이자수익, 수수료	지급수수료 등	교육세
서비스부문	수수료		교육세

## 2. 내부이전가격

내부이전가격(Internal Transfer Price)이란 한 조직 내에서 수익 및 비용이 할당되는 하부단위인 이익중심점(Profit Center)간에 이전되는 재화에 적용하는 가격을 지칭한다. 금융기관의 경우 기본적인 재화가 곧 자금(Funds)이라는 점에서 금융기관의 내부이전가격은 본지점금리 혹은 내부자금이전금리(Internal Funds Transfer Price : FTP)라 부르는 것이 일반적이다.

은행에 이를 적용할 경우 내부이전가격은 내부적으로 영업점/부서간 또는 본지점간에 이전되는 자금에 대해 인위적으로 책정하여 적용하는 금리이며, 영업점이 본점으로 자금을 이전하는 경우 본점이 차입자가 되고, 그 반대의 경우는 본점이 대부자가 되는 것으로 간주한다.

### 3. 기타비용



기타비용에는 예금에 대한 예금보험료 및 예금지급준비금에 대한 비용, 수익에 대한 교육세, 대출에 대한 신용보증기금출연료 등이 있다.

예금보험료는 예금보장대상 예금에 대한 보험료로 현재 예금평잔의 0.2%이며, 교육세는 수익의 0.5%, 신보출연료는 기업·공공여신 평잔의 0.3%, 주택자금대출은 평잔의 0.1%이다.

### 4. 업무비용

활동기준원가계산절차를 이용한 업무비용은 고객의 거래형태(예 : 예금의 신규, 해지, 입금, 지급 등)를 감안한 거래건수에 표준원가를 곱하여 산출한다.

$$* \text{업무비용} = \text{거래건수} \times \text{표준원가}$$

### 제 3 절 고객수익성 분석 결과

#### 1. 표준원가 분석

다음은 K은행의 전통적원가계산방식 및 활동기준원가계산방식에 의한 상품 표준원가 중 정기예금 및 저축예금의 최종 표준원가를 산출한 것이다(<표 4-2참조>).

정기예금의 표준원가는 신규, 해지의 경우 전통적원가계산방식이 활동기준원가계산방식 보다 각각 7,098원, 3,333원 낮은 것을 알 수 있고, 반면에 저축예금의 표준원가는 신규, 해지, 입지금의 경우 활동기준원가계산방식이 전통적원가계산방식보다 각각 1,101원, 551원, 1,013원 낮은 것을 알 수 있다. 이러한 차이는 전통적원가계산방식이 원가집합에 집계된 제조간접비를 원가부분(Cost Center)으로 배부하고 배부된 원가를 각 상품에 다시 재배부하는 일률적인 원가배분인 반면, 활동기준원가계산방식은 원가를 개별상품의 활동소비량에 따라 원가를 부담시키기 때문이다.

<표 4-2> K은행의 활동기준 표준원가

(단위 : 원)

구분		전통적원가계산(A)		활동기준원가계산(B)		차액(B-A)	
		정기예금	저축예금	정기예금	저축예금	정기예금	저축예금
표 준 원 가	신규	7,530	7,100	14,628	5,999	7,098	-1,101
	해지	5,200	6,550	8,533	5,999	3,333	-551
	입지금	-	2,510	-	1,497	-	-1,013

## 2. 고객수익성 분석

다음은 K은행 A라는 수신고객에 대한 사례이다(〈표 4-3〉참조).

〈표 4-3〉 K은행 수신고객 A의 사례

( 단 위 : 백 만 원 , 건 )

구분	업무처리건수			조달비용 (예금이율)	금액	비고
	신규	해지	입지급			
정기예금	4	4	-	3.50%	22	1년제
저축예금	-	-	300	0.50%	20	

고객수익성은 운용수익에서 조달비용, 업무비용 및 기타비용을 차감하여 산출한다.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

### (1) 운용수익 분석

수신부문에 있어서 운용수익은 내부이전가격이다. K은행의 내부이전가격제도는 만기대응개별스프레드법으로 거래 건별로 만기구조 및 과목의 성격을 감안 손익이 신규시점의 내부이전가격이 만기까지 고정된다(〈표 4-4〉참조). K은행의 A고객에 대한 수익률은 1년제 정기예금의 경우 4.09%, 저축예금의 경우 3.88%이다.

<표 4-4> K은행의 내부이전가격

(단위:%)

구분	기간별내부이전가격								
	60일 미만	60일 이상	90일 이상	180일 이상	270일 이상	1년 이상	2년 이상	3년 이상	5년 이상
대출금	3.80	3.80	3.81	3.90	4.00	4.09	4.40	4.51	4.70
담좌대출	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88
종합통장대출	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79	4.79
신용카드채권	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90	3.90
저축예금	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88	3.88
정기예금	3.80	3.80	3.81	3.90	4.00	4.09	4.90	5.01	5.20

(2) 업무비용 분석



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

K은행 A고객의 수익성을 분석하여 보면 다음과 같다(<표 4-5>참조). 정기예금 업무비용은 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 92,644원으로 전통적원가계산방식을 이용할 경우의 50,920원보다 41,724원 많다. 반면에 저축예금의 경우 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 499,100원으로 전통적원가계산방식을 이용할 경우의 753,000원보다 303,900원 적다. A고객의 총 업무비용을 살펴보면 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 541,744원으로 전통적원가계산방식을 이용할 경우의 803,920원보다 262,176원 적다는 것을 알 수 있다. 이러한 차이점은 전통적원가계산방식이 원가집합(Cost Pool)에 집계된 제조간접비를 원가부분(Cost Center)으로 배부하고 배부된 원가를 각 상품에 다시 재배부하는 일괄적인 원가배분인 반면, 활동기준원가계산방식은 원가를 개별상품의

활동소비량에 따라 원가를 부담시키기 때문이다.

**<표 4-5> A고객의 업무비용 분석**

**- 전통적원가계산방식을 이용한 업무비용**

(단위: 원, 건)

	표준원가			업무처리건수			업무비용			
	신규	해지	입지급	신규	해지	입지급	신규	해지	입지급	계
정기예금	7,530	5,200	-	4	4	-	30,120	20,800	-	50,920
저축예금	7,100	6,550	2,510	-	-	300	-	-	753,000	753,000
계							30,120	20,800	753,000	803,920

**- 활동기준원가계산방식을 이용한 업무비용**

(단위: 원, 건)

	표준원가			업무처리건수			업무비용			
	신규	해지	입지급	신규	해지	입지급	신규	해지	입지급	계
정기예금	14,628	8,533	-	4	4	-	58,512	34,132	-	92,644
저축예금	5,999	5,999	1,497	-	-	300	-	-	449,100	449,100
계							58,512	34,132	449,100	541,744

**(3) 고객수익성 분석**

A고객의 수익성을 살펴보면 다음과 같다(<표 4-6>참조).

A고객의 수익성은 정기예금의 경우 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 26,688원의 손실을 나타내고 있으나 전통적원가계산방식을 이용할 경우 오히려 15,036원 이익을 나타내고 있다. 반면에 저축예금의 경우 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 183,800원의 이익이나 전통적원가계산방식을 이용할 경우 120,100원 손실을 나타내고 있다. A고객의 총고객수익성

은 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 157,112원 이익으로 전통적원가계산방식을 이용할 경우의 손실 105,064원보다 262,176원 더 이익이 발생한다는 것을 알 수 있다.

이러한 차이는 양자간의 원가배부차이에 기인한다. 즉, 전통적원가계산은 일률적인 원가배분을 적용하다보니 배부기준과 관련 없는 원가도 개별상품에 배부하는 결과를 갖고 온다. 반면에 활동기준원가계산을 이용하면 원가를 개별상품의 활동소비량에 따라 원가를 부담시키기 때문이다.

**<표 4-6> 고객수익성 분석**

**- 전통적원가계산방식을 이용한 고객수익성**

A고객의 고객수익성 : -105,064원 = 15,036(정기예금)

-120,100(저축예금)

<정기예금>



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(단위: 원)

	정기예금	수익	비용	비고
금액(평균)	22,000,000			
내부이전가격(수익)	4.09%	899,800		1년제내부이전가격
조달비용(예금이율)	3.50%		770,000	
예금보험료	0.20%		44,000	
지준예치금	440,000			평균×2.00%
내부이전가격(비용)	4.51%		19,844	3년제내부이전가격
업무원가			50,920	
순이익			15,036	
계		899,800	899,800	

- 주) 1. 예금보험료는 예금보장대상 예금에 대한 보험료로 '03년 현재 예금 평균의 0.2%임(특별기여금 0.1% 포함)  
 2. 지준예치금이란 예금자 보호 및 통화량 조절수단으로서 「은행법」 및 「한국은행법」에 따라 은행이 예금채무에 대한 일정비율의 예금지급준비

- 금을 예치하여야 하는데, 이를 처리하는 계정
3. 내부이전가액(수익)은 정기예금에 대한 내부이전가액임
  4. 내부이전가액(비용)은 저준예치금에 대한 내부이전가액임

### <저축예금>

(단위: 원)

	저축예금	수익	비용	비고
금액(평균)	20,000,000			
내부이전가액(수익)	3.88%	818,000		
조달비용(예금이율)	0.50%		100,000	
예금보험료	0.20%		40,000	
지준예치금	1,000,000			평균×5.00%
내부이전가액(비용)	4.51%		45,100	3년제내부이전가 액
업무원가			753,000	
순손실		120,100		
계		938,100	938,100	

- 주) 1. 예금보험료는 예금보장대상 예금에 대한 보험료로 '03년 현재 예금평균의 0.2%임(특별기여금 0.1% 포함)
2. 저준예치금이란 예금자 보호 및 통화량 조절수단으로서 「은행법」 및 「한국은행법」에 따라 은행이 예금채무에 대한 일정비용의 예금지급준비금을 예치하여야 하는데, 이를 처리하는 계정
3. 내부이전가액(수익)은 저축예금에 대한 내부이전가액임
  4. 내부이전가액(비용)은 저준예치금에 대한 내부이전가액임

### - 활동기준원가계산방식을 이용한 고객수익성

A고객의 고객수익성 : 157,112원 = -26,688(정기예금)

+ 183,800(저축예금)

### <정기예금>

(단위: 원)

	정기예금	수익	비용	비고
금액(평균)	22,000,000			
내부이전가격(수익)	4.09%	899,800		1년제내부이전가격
조달비용(예금이율)	3.50%		770,000	
예금보험료	0.20%		44,000	
지준예치금	440,000			평균×2.00%
내부이전가격(비용)	4.51%		19,844	3년제내부이전가격
업무원가			92,644	
순손실		26,688		
계		926,488	926,488	

- 주) 1. 예금보험료는 예금보장대상 예금에 대한 보험료로 '03년 현재 예금평균의 0.2%임(특별기여금 0.1% 포함)
2. 지준예치금이란 예금자 보호 및 통화량 조절수단으로서 「은행법」 및 「한국은행법」에 따라 은행이 예금채무에 대한 일정비율의 예금지급준비금을 예치하여야 하는데, 이를 처리하는 계정과
3. 내부이전가격(예금)은 정기예금에 대한 내부이전가격임
4. 내부이전가격(지준)은 지준예치금에 대한 내부이전가격임

### <저축예금>

(단위: 원)

	저축예금	수익	비용	비고
금액(평균)	20,000,000			
내부이전가격(수익)	3.88%	818,000		
조달비용(예금이율)	0.50%		100,000	
예금보험료	0.20%		40,000	
지준예치금	1,000,000			평균×5.00%
내부이전가격(비용)	4.51%		45,100	3년제내부이전가격
업무원가			449,100	
순이익			183,800	
계		818,000	818,000	

- 주) 1. 예금보험료는 예금보장대상 예금에 대한 보험료로 '03년 현재 예금명잔의 0.2%임(특별기여금 0.1% 포함)
2. 지준예치금이란 예금자 보호 및 통화량 조절수단으로서 「은행법」 및 「한국은행법」에 따라 은행이 예금채무에 대한 일정비용의 예금지급준비금을 예치하여야 하는데, 이를 처리하는 계정
3. 내부이전가격(수익)은 저축예금에 대한 내부이전가격임
4. 내부이전가격(비용)은 지준예치금에 대한 내부이전가격임



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구의 결과

최근의 금융환경은 급격한 변혁기를 맞이하고 있다. 특히 종전에 가장 안정적이라는 은행산업은 IMF를 거치면서 대형화라는 기치아래 인수합병을 통한 동폐합, 더 나아가서는 금융지주회사라는 틀로 새판이 짜여지고 있다. 이러한 외형적인 변화와 더불어 수익성을 중시하는 실질적인 내실위주의 경영을 기치로 내세워 끊임 없는 경영혁신을 꾀하고 있다. 본 연구는 활동기준원가계산이 은행의 새로운 경쟁환경에 수익을 극대화 시킬 수 있는 하나의 수단이라는 점에서 출발하였다.

그리고 본 연구가 고객수익성에 대해 언급한 이유는 우리나라 은행들이 급변하는 금융환경 속에서 어떻게 하는 것이 은행의 생존권을 유지시키고 발전시킬 수 있는 것인지를 모색해보는 기회로 삼고자 하였다.

물론 은행들은 고객만족(Customer Satisfactory)운동과 적극적인 이미지 마케팅, 각종 경영혁신운동 등 다양한 전략을 구사하고 있다. 그러나 무엇보다도 가장 기본적이면서도 생존권을 담보로 할 수 있는 부분은 수익성 위주의 전략일 것이다.

이러한 전략이 효율적으로 추진되기 위해서는 기본적으로 상품별, 조직별, 고객별로 수익성 분석을 할 수 있는 자료가 필요하다. 그런데 이것은 정확한 원가자료의 제공이 선행되어야 가능하다. 활동기준원가계산은 전통적인 원가계산보다 보다 정교한 자료를 제공할 것이다.

본 연구를 통해 얻은 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 전통적원가계산시스템의 문제점 및 활동기준 원가계산이 실무에 어떻게 적용되는지 흐름을 자세히 알 수 있었다. 특히 활동의 기초적인 거래 단위별 업무원가 산출 흐름도를 알 수 있었다.

둘째, K은행의 사례분석을 통해 은행의 수익성 기반이 되는 고객별 수익성계산에 대한 절차와 필요성 그리고 효과에 대해서 자세히 알 수 있었다. 사례에서 보듯이 A고객의 수익성은 정기예금의 경우 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 26,688원의 손실을 나타내고 있으나 전통적원가계산방식을 이용할 경우 오히려 15,036원 이익을 나타내고 있다. 반면에 저축예금의 경우 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 183,800원의 이익이나 전통적원가계산방식을 이용할 경우 120,100원 손실을 나타내고 있다. A고객의 총고객수익성은 활동기준원가계산방식을 이용하였을 경우 157,112원 이익으로 전통적원가계산방식을 이용할 경우의 손실 105,064원보다 262,176원 더 이익이 발생한다는 것을 알 수 있었다.

이러한 차이는 양자간의 원가배부차이 중, 전통적원가계산은 일률적인 원가배분을 적용하다보니 배부기준과 관련 없는 원가도 개별상품에 배부하는 결과를 갖고 오는데 반해 활동기준원가계산을 이용하면 원가를 개별상품의 활동소비량에 따라 원가를 부담시키기 때문이란 것을 알 수 있었다.

## 제 2 절 향후의 연구과제

본 연구는 소기의 목적을 달성하였음에도 불구하고 몇가지 문제점이 있다.

첫째, 본 연구는 K은행의 도입사례를 대상으로 하였기 때문에 연구결과의

편의성을 가질 우려가 있다. 특히 도입시기가 일천하여 정확한 검증이 되지 않았으며 직원의 숙련도에 따라 업무원가의 산정이 달라질 수도 있다는 것이다. 이러한 문제점은 앞으로 점차 연구의 대상을 확대해감으로써 극복할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 고객별 수익성 분석만을 위주로 연구하였으나, 궁극적으로는 상품별, 부문별, 조직별 분석을 행하지 못하였다. 이 또한 연구자료 수집의 부족에서 오는 문제라고 볼 수 있다.

셋째, 다른 은행과의 비교 분석을 통해 문제점을 밝혀내고 보다 객관적이고 신뢰할 수 있는 연구를 진행하여야 한다.



## <참 고 문 헌>

### 1. 국내문헌

- 조영주, 은행업의 활동기준원가계산(ABC)도입에 관한 연구, 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
- 유정엽, 은행업의 활동기준원가계산도입 방안, 고려대학교 대학원 석사학위논문, 2000.12.
- 한국금융연구원, 은행상품 원가계산에 있어서의 문제점과 개선방안, 2002. 3.
- 이정국, 활동기준원가계산(ABC)을 이용한 농협의 공동비 배분에 관한 연구, 인하대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000.8.
- 박병만, J은행의 전략적 관리회계시스템 도입에 관한 연구, 한남대학교 지역개발대학원 석사학위논문, 2001.8
- 이세용, ABC를 이용한 증권회사 지점의 성과평가, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1997. 2.
- 윤치영, 은행업의 원가계산방법 개선에 관한 연구, 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위논문, 1997.6.
- 강희수, 활동기준회계와 일본기업의 원가관리기법 비교 제주대학교 관광산업연구소, 산경논집 제11집, 1997. 2
- 김성진, 기업가치 극대화를 위한 활동기준원가관리, 경영베스트, 2000. 3.
- 한국은행 은행감독원, 은행원가계산 작성요령, 1991.6.

## 2. 국외문헌

Michael A Robinson, Contribution Margin Analysis : No Longer Relevant/ Strategic Cost Management The New Paradigm, Journal of Management Accounting Research, Fall 1990.

Kaplan R. S. and A. A. Anthony, Advanced Management Accounting, 1998.

Hornngren, C. T, G. Forster and S. M. Datar, Cost Accounting, 10th edition , Prentice Hall, 1999.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY