

ATM만으로 높은 수익 창출

세븐은행



- ❖ 소재지: 東京都千代田区丸の内1-6-1
- ❖ 설립: 2001년 4월 10일
- ❖ 자본금: 30,572백만 엔
- ❖ 종업원 수: 460명

ATM만으로 높은 수익 창출_세븐은행 (No.53)

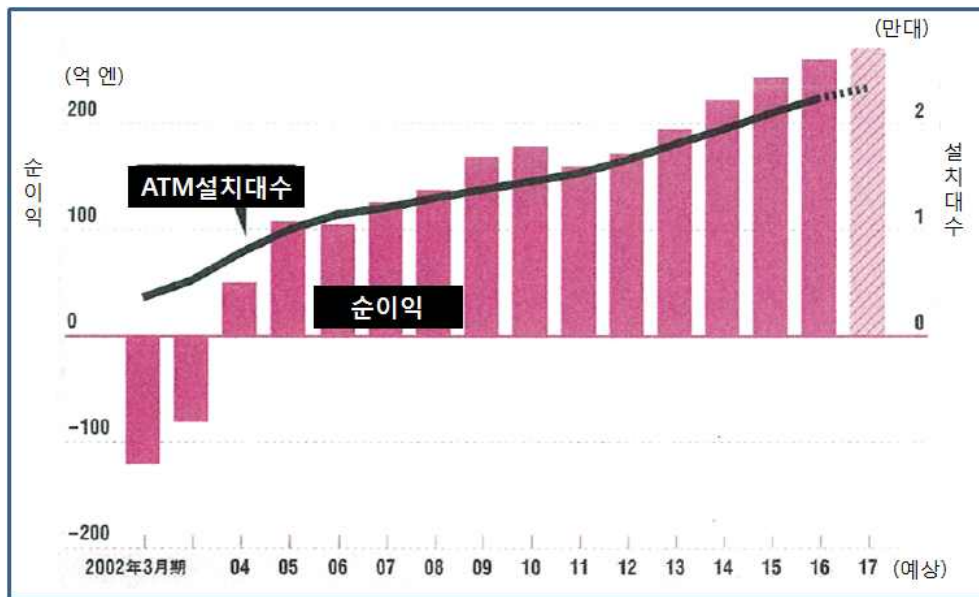
< 요약 >

- 세븐은행은 5년 연속해서 수익 갱신을 눈앞에 두고 있는 일본 은행업계에서 드문 ‘승자’로 주목을 받고 있음
- 오로지 ATM에 특화한 비즈니스모델은 일본의 마이너스 금리에도 흔들리지 않는 유일한 은행으로 인식되고 있음
- 다만 모바일결제 확대 등 현금을 소지하지 않는 경향이 강하게 나타나면서 새로운 수익모델을 창출해야 하는 국면을 맞이하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 은행의 상식에서 벗어나 창의적 비즈니스모델로 수익을 창출하며 은행업무의 새로운 가능성을 열어가고 있음

1. 차별화된 은행

- 세븐은행의 현금 자동 입출금기(ATM, Automated Teller Machine)는 대형은행에서 지방은행, 우체국, 신용금고, 농협 등 국내 약600개 금융기관의 현금카드를 사용할 수 있음
 - VISA와 은행연합의 마크가 붙은 해외발행 카드도 현금을 인출할 수 있음
 - 현금자동입출금기는 영어와 프랑스어, 중국어, 인도네시아어 등 총 12개 언어에 대응하고 있음
- 도쿄의 니혼바시(日本橋)에 있는 신세이(新生)은행 본점 1층을 가보면 많은 사람이 의아해 할 광경이 펼쳐져 있음
 - 통상적으로 보면 그곳에 있어야 할 신세이은행의 현금자동입출금기가 없고 2대의 세븐은행의 현금자동입출금기가 있기 때문임
 - 왜 이런 곳에 세븐은행의 현금자동입출금기가 있는지 궁금해 하는 사람도 적지 않음
- 은행의 상식으로 보면 본사 건물 안에 다른 은행의 현금자동입출금기를 설치하는 것은 생각할 수 없는 일임
 - 그럼에도 불구하고 설치를 단행하게 된 이유에 대해 신세이은행의 개인업무 부장은 “고객이 원하는 것은 <편리한 현금자동입출금기>이지 <어느 은행의 현금자동입출금기>인가는 신경 쓰지 않기 때문이라”고 말함

<그림1> 세븐은행의 순이익과 현금자동입출금기(ATM) 설치대수 추이



자료: 세븐은행 홈페이지에서 인용

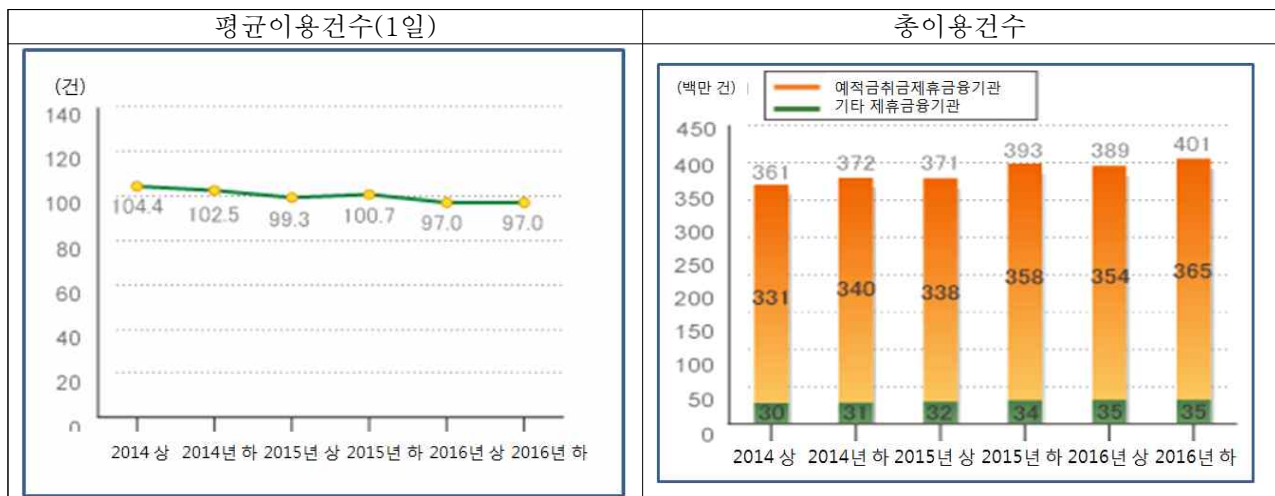
- 현금자동입출금기는 은행과 예금자를 이어주는 절대적으로 필요한 점점이 되고 있지만, 편리성과 안전성을 확보하고 높이기 위해서는 투자가 수반되어야 하는 것이 사실임
 - 신세이은행 측은 막대한 비용의 투자를 하는 것보다 상대적으로 기능이 뛰어난 세븐은행의 현금자동입출금기를 도입하는 것이 낫다는 판단을 한 것임
 - 모든 현금자동입출금기를 보유해야 하는 것이 주류였던 은행업계에서 ‘현금자동입출금기의 아웃소싱’이라는 지각변동을 세븐은행이 일으키고 있다고 할 수 있음
- 그 대표적인 사례가 앞서 언급한 신세이은행임
 - 5조 8000억 엔 이상의 예금 잔액을 보유하고 있는 신세이은행이 자체 보유하고 있는 현금자동입출금기는 전국에 39대(2016년 6월말 현재)밖에 안 됨
 - 2014년 9월말에는 146대 있었으나 순차적으로 세븐은행으로 교체하는 등 보유하고 관리하는 대수를 줄여나가고 있음
- 현금자동입출금기에 경영자원을 집중시키는 전략으로 성장한 세븐은행과 손을 잡는 움직임은 신세이은행 이외로 확산되고 있는 상황임
 - 2016년에 들어와 주하치(十八)은행과 도호(東邦)은행 등이 각 은행의 현금자동입출금기 코너에 세븐은행의 기기를 설치하고 있음

- 시마네 은행은 2017년 2월에 이전해서 개업하는 새로운 본점 빌딩 안에 세븐은행의 현금자동입출금기를 도입할 계획임

2. 예금 잔고

- 세븐은행이 설립된 것은 2001년 이며, 15년이 지난 현재 예금 잔고는 6000억 엔에 불과함
 - 이 정도의 예금 잔고는 일본의 지방은행 수준에서 보면 매우 낮은 수준이라고 할 수 있음
 - 물론 세븐은행은 오프라인 지점은 단 한곳도 보유하고 있지 않음
- 실제 사람이 근무하는 거점은 도쿄 오데마치(大手町)에 있는 본사와 출장소 7곳이 전부인 상태임
 - 그럼에도 불구하고 세븐은행이 실행하고 있는 비즈니스 모델에 대해서는 모방하기 어렵다는 최고의 칭찬을 하는 은행 관계자가 많은 상황임

<그림2> 세븐은행의 현금자동입출금기의 이용 건수 추이

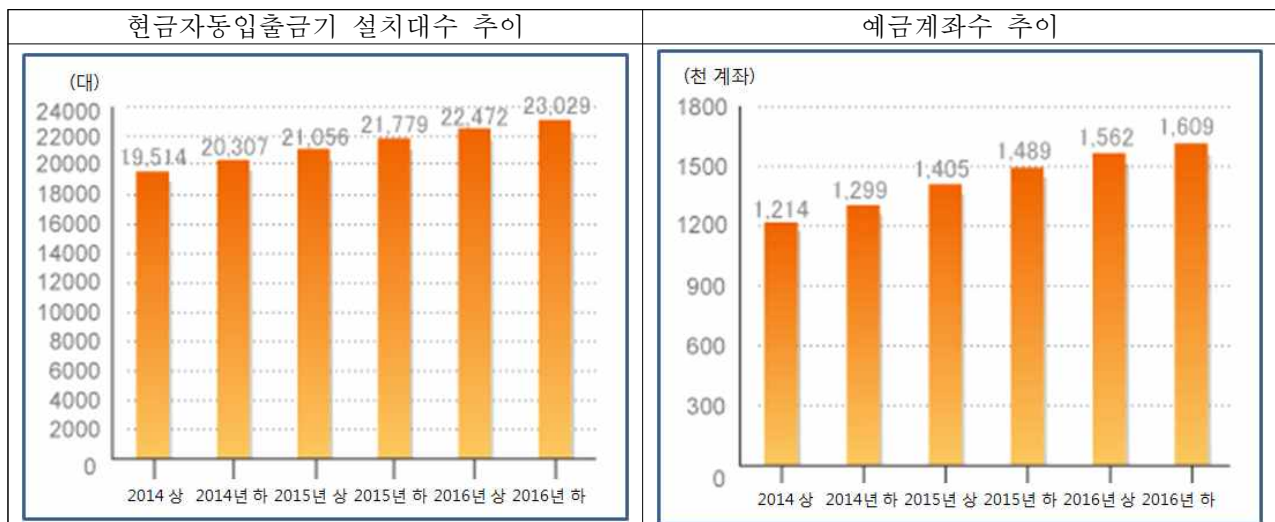


자료: 세븐은행 홈페이지에서 인용

- 일반적인 은행의 기본적인 수익모델은 개인과 법인으로부터 예금을 모아 그것을 원금으로 기업 대출 및 주택담보대출, 유가증권 운영 등에 투자하기 때문에 예금 규모와 지점수가 수익력을 좌우한다고 할 수 있음
 - 그러나 세븐은행은 소비자가 현금자동입출금기를 이용할 때 지불하는 수수료가 최대의 수익원임

- 가령 평일 낮에 세븐일레븐 편의점에 있는 현금자동입출금기에서 물건을 구입하던 손님이 대형 은행의 현금카드를 이용해서 현금을 인출했다고 함
 - 이때 수수료 108엔은 일단 대형 은행으로 입금되지만 그 중 일부가 세븐은행에게 지불되는 구조로 되어 있음
- 2016년 3월말 결산에서 경상이익(매출액에 상당) 1104억 엔 중에서 90% 이상의 1022억 엔은 이러한 현금자동입출금기 사업으로 벌어들인 것임
 - 즉 세븐은행의 주요 고객은 앞서 소개한 신세이은행과 같은 금융기관임
 - 지점망을 확충하거나 예금 확보를 강화하면 오히려 고객인 금융기관과 경합하는 양상이 되어버리는 것임

<그림3> 세븐은행의 현금자동입출금기 설치대수와 예금계좌수 추이



자료: 세븐은행 홈페이지에서 인용

- 이러한 세븐은행만의 특수성이 업계에 그대로 드러나고 있음
 - 일본은행의 마이너스 금리 도입으로 일본 국내은행의 수익환경이 한층 더 어려워지고 있다고 볼 수 있음
 - 신규 자금수요가 늘어나지 않는 상황에서 대출금리가 내려가고, 유가증권 운영 이익도 낮아지는 경향이 지속되고 있기 때문에 2017년 3월말 결산은 주식을 상장하고 있는 지방은행과 제2 금융권의 수익은 전년대비 감소할 가능성이 높음
- 반면 세븐은행의 2016년 3월말 결산을 보면 순이익은 전년대비 6.7% 증가한 261억 엔을 기록했음

- 2017년 3월말 결산 역시 수익 증가가 예상되며 5년 연속 최고 수익을 갱신할 것으로 보임
- 거의 대부분의 금융기관에게 있어서 최근 금융환경은 악화 일변도로 보이지만, 세븐은행은 그렇지 않은 것으로 판단하고 있음
- 세븐은행의 수익력 역시 압도적으로 높게 나타나고 있어, 많은 금융기관으로부터 부러움의 대상이 되고 있음
 - 2016년 3월 결산에서 자기자본이익률(ROE)은 약 14%로 미즈비시UFJ파이낸셜그룹(6%)과 미즈이스미토모파이낸셜그룹(약7%), 미즈호파이낸셜그룹(약8%)의 약 2배에 육박하고 있음
- 세븐은행은 기존 은행의 대표적인 수익원이라고 할 수 있는 대출업무는 거의 하고 있지 않다는 특징이 있음
 - 그나마 세븐은행이 하고 있는 대출업무는 카드론 정도이며 개인을 대상으로 한 주력상품으로 각 은행이 모두 역점을 두고 있는 주택담보대출 조차 취급하지 않고 있음
 - ‘현금자동입출금기를 통해 들어오는 수수료로 성립하는 은행’이라는 구상 자체는 은행의 상식으로는 생각하기 어렵지만, 모회사인 세븐&아이홀딩스 입장에서 보면 은행설립은 극히 자연스러운 결과였던 것으로 보임
 - ‘세븐일레븐 편의점에서 무엇을 할 수 있으면 좋겠습니까?’ 라는 이용자에 대한 설문조사에서 항상 은행거래가 상위에 올랐었다고 함

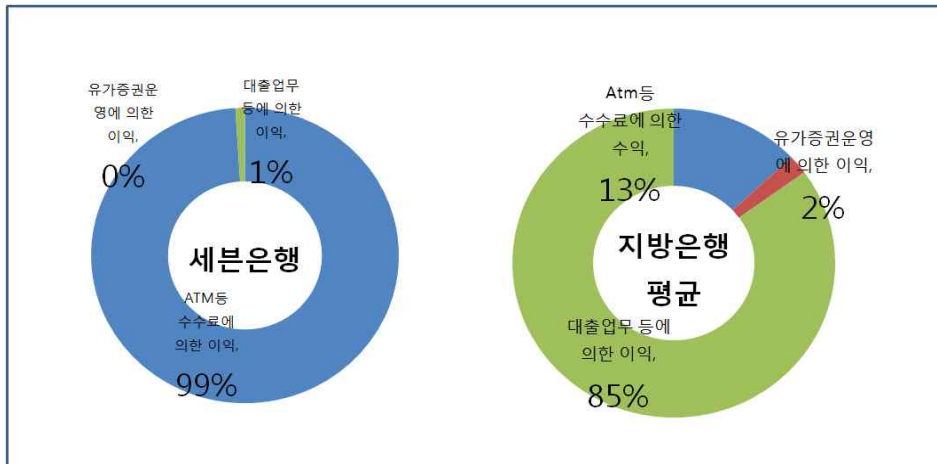
3. 세븐PB

- 일본 금융업계에서 독특한 수익모델을 구축한 세븐은행은, 그렇기 때문에 더욱 더 다른 은행과 전혀 다른 점을 철저하게 추구하고 있음
 - 가장 세븐은행이 중요하게 생각하는 전략은 중립성이라고 함
 - 제휴하거나 연계하는 금융기관을 조금이라도 늘리는 것이 성장으로 이어지기 때문에 특정 은행의 컬러가 입혀지는 것은 철저히 배제하고 있음
- 제휴하는 금융기관을 늘리기 위해 현금자동입출금기의 기능 확충에 부심하는 것도 중요한 특징 중 하나라고 할 수 있음

- 그 설계구상에는 편의점 세븐일레븐이 빵이나 삼각 김밥 등의 자체브랜드(PB) 상품을 개발하면서 축적한 노하우가 활용되고 있음
 - 현금자동입출금기도 고객에게 제공하는 하나의 상품으로 생각하고 협력회사와 철저하게 독자성을 내세울 수 있도록 만들고 있는 것임
- 일반적으로 은행의 현금자동입출금기의 경우, 각 제조업체가 기본모형이 되는 모델을 준비하고, 그것을 각 은행의 요구에 맞게 주문제작하는 형태로 도입되는 것이 대부분임
- 한편 NEC가 만드는 세븐은행의 현금자동입출금기는 ‘완전 특수주문 제품’임
 - 일본 최초의 12개국 대응기능이 들어간 기기 등은 이러한 두 회사의 관계가 있었기 때문에 만들어진 제품임
 - 기능이 추가되어 1대당 비용이 늘어나더라도 2만대가 넘는 대수를 조달함으로써 전체 비용을 억제할 수 있었음
- 중립성을 확보하고 현금자동입출금기의 기능을 높이는 전략의 효과는 점차 가시화 되고 있는 상황임
- 불과 66대로 서비스를 시작한 현금자동입출금기는 2002년 3월말에 3000대를 넘어 그 이후에도 매년 1000~2000대 수준으로 증가했음
- 2007년에는 현금자동입출금기를 나리타 국제공항 등 공공의 교통기관에 설치를 적극적으로 추진하였음
- 2016년 3월말 현재 일본 내에 설치되어 있는 세븐은행의 현금자동입출금기 대수는 총 2만2472대이며, 그 중 2656대가 편의점 세븐일레븐 매장이 아닌 다른 곳에 설치되어 있는 상황임
 - 세븐은행은 요소요소에 편의점과 같은 발상을 접목시킨 은행이라고 할 수 있는데, 무엇보다 중요한 것은 대량의 현금자동입출금기를 설치할 때 어떤 은행이라도 고민하게 되는 현금 보충을 간단하게 해결했다는 점일 것임
- 현금자동입출금기는 입금보다 예금한 돈을 인출할 때 이용하는 경우가 압도적으로 많음
- 세븐은행이 설치한 현금자동입출금기의 연간 이용횟수는 7억 8000만회에 달하고 있음

- 그 약80%가 현금인출이며, 1회 평균 인출금액은 3만 8000엔임
- 이러한 속도로 현금 인출이 반복되면 현금자동입출금기의 현금은 눈 깜짝할 사이에 없어지게 됨

<그림4> 세븐은행과 지방은행의 수익원 차이

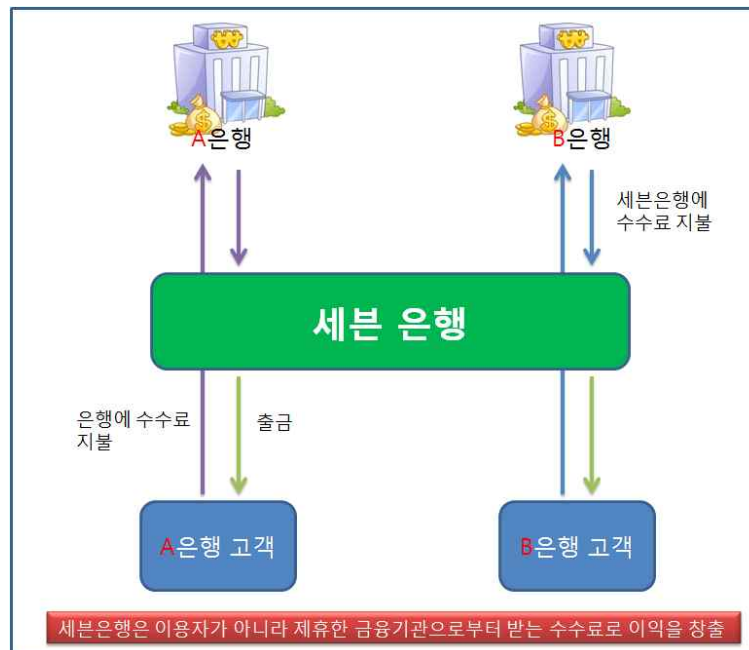


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.9.26. 企業研究 Vol.94

- 세븐은행 현금자동입출금기의 보수 및 현금 보충 · 회수는 제휴하고 있는 종합경비 보장(ALSOK)이 맡아서 하고 있음
 - 그러나 이 회사 직원이 현금자동입출금기를 찾아가는 횟수는 1대당 월 1회 정도 밖에 안됨
 - 그렇다면 도대체 누가 현금자동입출금기의 현금을 보충하고 있는 것일까
- 정답은 편의점 세븐일레븐 직원과 물건을 사러 드리는 고객임
 - 세븐일레븐 직원은 상품을 판매한 현금이 쌓이면 세븐은행의 입금전용 카드를 꺼내 매장 안에 설치되어 있는 현금자동입출금기에 입금함
- 세븐일레븐이 이러한 서비스를 시작하기 전에는 심야 시간대는 현금을 매장 뒤편에 놓인 금고에 넣어두는 등의 방법으로 대응했었음
 - 그러나 이러한 방법은 열쇠가 있기 때문에 다시 열 수가 있다는 단점이 있었음
 - 반면 입금카드는 인출하는 기능은 들어가 있지 않기 때문에 일단 돈을 입금하면 그 자리에서 다시 인출하는 것은 불가능하기 때문에 보안상 이점이 크다고 할 수 있음

- 또한 세븐일레븐 직원뿐 아니라 택시 운전수와 음식점 주인 등 심야시간에서 새벽 무렵까지 적지 않은 현금을 어딘가에 보관해야 할 필요가 있는 직종도 현금 보충의 중요한 수단이 되어 주고 있음
- 편의점에서 입금이 가능하면 심야에 많지 않은 심야금고를 찾는 시간을 절약할 수 있다는 고객의 의견을 반영한 것에 불과했지만, 결과적으로 일석이조의 효과를 거두고 있다고 할 수 있음

<그림5> 세븐은행의 ATM을 이용한 수수료 수입 경로



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.9.26. 企業研究 Vol.94

4. 비즈니스 환경 변화

- 2000년 이후 일본에서는 다양한 이업종으로부터의 은행업 진출이 연이어 발생하였음
 - 그 대부분은 인터넷을 활용함으로써 고정비를 낮추는 경영방식을 선택하고 시장개척에 나선 기업이었음
 - 그 대신 예금금리를 높이거나 대출금리를 낮게 설정하는 방법으로 수익을 창출하려 했음
- 그러나 이러한 경영방식은 기존 은행의 비즈니스모델과 본질적으로 다르지 않다는 것이 문제였음

- 실제 그 이후 대형 은행을 중심으로 인터넷 서비스를 확충해 나갔기 때문에 급속도로 동질화가 진행되면서 우위성을 잃고 말았음
- 이러한 상황에서 특이한 비즈니스모델을 지켜왔던 세븐은행을 둘러싼 환경의 변화 조짐이 나타나고 있음
 - 그 대표적인 것이 금융과 정보통신(IT)이 결합된 핀테크의 확산이 바로 그것임
 - 핀테크에는 다양한 금융서비스가 포함되어 있는데, 그 중에서 특히 세븐은행에 영향을 줄 것으로 우려하고 있는 것이 현금 없이 결제를 하는 것임
- 미국 애플은 일본에서 출시한 아이폰7에 비접촉형 IC칩 기술 ‘페리카’를 탑재하는 등 스마트폰을 이용한 결제가 가능한 상태임
 - 이런 유형의 결제가 확산되면 소비자가 현금자동입출금기를 이용해서 현금을 인출하는 횟수가 줄어 수수료를 수익원으로 하는 세븐은행에 적지 않은 영향을 주게 될 것으로 보임

4. 비즈니스 환경 변화

- 이에 따라 세븐은행은 수익원의 다양화를 추진하기 위해 대응책을 마련하기 시작했음
 - 지금까지 상대적으로 관심을 덜 가졌던 예금자로부터 수수료를 받는 서비스의 확충을 우선 염두에 두고 있음
- 2016년 3월에 가와사키(川崎)시에 있는 지하 상점가인 ‘가와사키 아제리아’ 안에 세븐은행은 직원이 근무하는 출장소를 개설했음
 - 그러나 보통의 은행점포와는 분위기가 사뭇 다르고, 방문하는 고객층 중에는 외국인도 많음
 - 이 출장소는 세븐은행이 취급하는 해외송금서비스 영업에 특화된 점포이기 때문임

<그림6> 세븐일레븐 매장에서 발생하는 매출 입금 서비스 개념

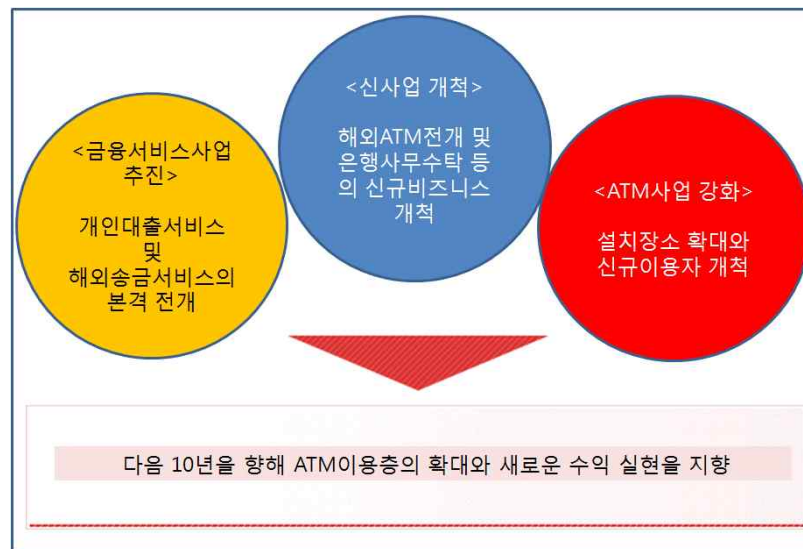


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.9.26. 企業研究 Vol.94

- 일본에 있는 대부분의 은행은 이러한 유형의 서비스에 그다지 적극적이지 않았던 것이 사실임
 - 언어라는 커다란 장벽이 존재할 뿐 아니라 들이는 수고에 비해 돌아오는 것이 적다는 이유에서였음
 - 이런 이유 때문에 일반적으로 일본의 은행을 통해 송금하면 여러 수수료가 더해져 1만 엔 가까이 추가비용이 발생하거나 상대방에게 돈이 전달되기까지의 기간이 불투명하다는 등의 불편함이 많았음
- 세븐은행은 이러한 해외송금을 주로 하는 소비자의 불편함을 해소하는 분야에 주력하여 새로운 수입 창출 분야로 키우겠다는 전략임
 - 이를 위해 세븐은행은 해외송금 비즈니스를 주로 하는 미국의 웨스턴 유니온과 제휴를 맺었음
 - 2011년 3월부터 웨스턴 유니온의 대리점 망을 활용해서 저렴한 가격으로 송금서비스를 시작했음
- 이로써 200개 이상의 나라와 지역, 50만개 이상의 거점에 현금을 송금하는 것이 가능해진 것임
 - 해외송금 수수료는 송금하는 금액이 1만 엔 이내이면 990엔, 5만 엔 이내이면 1500엔 등으로 설정했음

- 사실 외국인 거주자를 상대로 한 일본에서의 비즈니스는 알볼 수 없는 잠재력을 가지고 있다고 할 수 있음
 - 일본에는 223만 명(2015년 말 현재)의 외국인이 살고 있으며 총무성 통계를 바탕으로 세븐은행이 시산한 그 시장규모는 약 5조 엔에 육박하는 것으로 나타나고 있음
 - 해외송금을 통해 외국인 거주자를 고객으로 확보하게 되면 은행으로써 그 시장을 개척할 수 있는 가능성이 있음

<그림7> 세븐은행의 경영전략 포인트



자료: 세븐은행 홈페이지에서 인용

- 분명 여러 언어로 대응할 수 있는 직원이 근무하는 점포를 만들어 그때그때 대응하는 방법으로는 도저히 채산성을 맞추기 어려움
 - 그러나 외국인 거주자가 가장 어려워하는 첫 번째 은행계좌 개설 수속을 지원하게 되면 그들만의 해당 커뮤니티를 통해 이용자가 확산될 것으로 기대하고 있음
 - 그렇게 되면 해외송금 분야에서는 9개 언어로 대응하는 현금자동입출금기와 스마트폰 앱 등을 경우해서 낮은 비용으로 이용자 수를 늘릴 수 있음
- 2012년 3월 결산에서 연간 3만 3000건 이었던 송금 건수가 2016년 3월 결산에서는 81만 6000건으로 증가했음
 - 수익 측면에서의 기여는 아직 수억 엔 규모로 보이지만 소비자 금융의 고객을 <일본인>이 아니라 <일본에 살고 있는 모든 사람>으로 상정하면 아직 개척할 수 있는 여지가 있는 분야가 적지 않을 것으로 보고 있음

□ 앞서 언급한 핀테크에 대한 대응전략도 마련하여 시작했음

- 2016년 2월에 세븐은행은 현금자동입출금기를 활용한 새로운 서비스의 제안을 핀테크와 관련한 벤처기업으로부터 공모해서 현재 2개 회사와 구체화를 위한 검토를 하고 있음
- 2016년 4월에는 사내에 핀테크 대응을 위한 전문 부서를 설치하기도 했음

□ 새로운 금융으로 주목을 받고 있는 핀테크가 과연 세븐은행에게 어떤 영향을 미치게 될지 업계 모두가 관심을 가지고 지켜보고 있음

- 세븐은행이 어려운 환경에 처해있는 다른 은행에 비해 높은 수익률을 계속하고는 있지만 신 성장 동력을 찾기 위한 중요한 기로에 서있다고도 볼 수 있음

□ 참고로 세븐은행의 2016년 3월말 결산을 살펴보면 261억 엔의 순이익을 창출했으나, 일본의 지방은행 평균 순이익은 147억에 불과함

- 뿐만 아니라 자기자본비율도 지방은행 평균은 10.27%이지만, 세븐은행은 53.90%로 압도적으로 높은 수준을 기록하고 있음

<표1> 세븐은행의 주요 사업 및 방법

사업	방법
타행에서의 ATM 전개	▷ 다른 은행과 공동으로 ATM를 설치하여 주력사업의 수익확대를 도모하고 있음
해외송금 서비스	▷ 새로운 수익원을 확보하기 위해 예금자를 대상으로 서비스를 강화해 나가고 있음
해외에서의 ATM사업	▷ 미국 및 인도네시아 등 해외에서의 사업 확대를 도모하고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.9.26. 企業研究 Vol.94
2. 세븐은행 홈페이지