

소매업 같은 은행

# 리소나홀딩스



- ❖ 소재지: 東京都江東区木場1丁目5番65号 深川ギャザリア W2棟
- ❖ 설립: 2001년 12월 12일
- ❖ 자본금: 504억 엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 643명 (2015년 3월말 현재, 연결자회사 종업원 16,436명)

## 소매업 같은 은행\_리소나홀딩스 (No9)

### < 요약 >

- 파산 직전, 공적자금 투입으로 연명한 리소나홀딩스가 유능한 경영자를 만나 ‘은행의 상식은 세상의 비상식’이라는 파격적인 발상으로 개혁을 추진한 결과 투입되었던 공적자금 모두를 14년 만에 상환
- 공적자금 투입이라는 부(負)의 유산이 오히려 조직의 활력소가 되어 성장의 발판이 되었고, 공적자금을 상환한 지금은 은행업계로부터 주목받는 존재로 부상
- 공적자금 상환이라는 목표만을 바라보고 달려온 리소나홀딩스에게 새롭게 주어진 과제는 ‘새로운 금융서비스업’을 정립하는 것임
- 은행이 가지고 있던 고정관념 틀을 깨고 연중무휴, 영업시간연장 등 소매업과 같은 고객중심 서비스로 고객만족도 1위에 오름
- (벤치마킹 포인트) 시대의 변화와 조화를 이루며 과거의 모습에서 탈피하는 과감한 개혁이 기업 수명을 연장할 수 있음

## 1. 공적자금 투입

- 리소나홀딩스 지주회사는 리소나은행, 사이타마리소나은행, 긴키오사카은행 등 3개 은행을 산하에 두고 있음
  - 리소나은행은 1990년대 버블경제 시기에 대량의 불량채권을 보유하고 있다가, 2003년 3월 결산 때 자금부족 사태에 직면했음
  - 일본정부는 대형은행이 파산했을 때 경제에 미칠 악영향을 우려하여 예금보호법에 근거하여 3조 1280억 엔에 달하는 공적자금을 투입했음
  - 이러한 일본정부의 결정은 당시 ‘리소나 쇼크’로 불리며 국민들로부터 적지 않은 비난을 받기도 했었음
  - 비난의 이유는 통상적으로 도산위기에 처한 많은 민간 기업이 구제받지 못하는 상황에서 사회적 기반을 담당하고 있는 은행이라는 특수성 때문에 파산위기를 모면했기 때문이었음

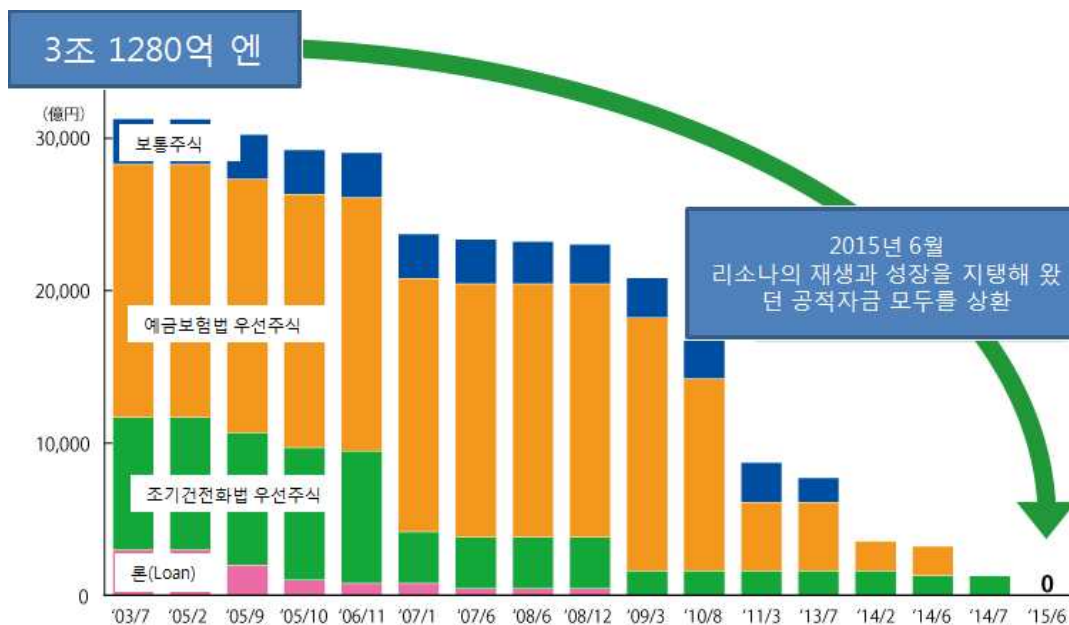
- 그러나 지금 리소나홀딩스는 그런 과정을 거쳐 투입되었던 공적자금 모두를 상환하고 앞으로의 발전 방향을 설정해야 하는 중요한 시점에 와 있음
  - 앞으로 10년 후 ‘리소나’는 어떤 기업이 되어 있어야 하는지에 대해 모든 구성원이 함께 깊이 생각하기 시작했음
- 리소나홀딩스는 은행의 다음 고객은 어린이가 될 것이기 때문에 어릴 때부터 거래를 해서 ‘감동하는’ 서비스를 평생 동안 제공해야 하며, 그런 은행은 어디에도 없다고 생각하고 있음
  - 현재 일본에서는 고령화가 진행되고 있지만 한편으로는 금전적 여유가 있는 조부모가 증가하고 있는 추세를 보이고 있음
  - 이들은 특히 손자의 밝은 미래에 아낌없이 돈을 쓸 것이라는 예측이 현실로 나타나면서 어린이를 상대로 한 비즈니스 기회가 확대될 것으로 예상됨

## 2. 구원투수의 등장과 새로운 금융서비스

- 공적자금 투자로 실질적인 국유화로 전환된 리소나의 최고경영자 자리에 동일본여객철도(東日本旅客鉄道)에서 당시 부사장을 지내고 있던 호소야 에이지(細谷英二)가 취임했음
  - 호소야(細谷)는 “은행의 상식은 세상의 비상식”이라고 지적하면서 강도 높은 개혁을 단행하며 세간의 이목을 집중시켰음
  - 그 결과 사내에 ‘서비스업’이라는 인식이 뿌리를 내리면서 실적도 좋아졌고, 결국 2015년 6월 공적자금 모두를 상환했음
- 분골쇄신하며 개혁을 추진했던 호소야(細谷)는 건강이 악화되어 2012년 11월에 세상을 떠나고 말았음
  - 은행원이 생각하지 못할 기발한 발상으로 조직에 활력을 불어넣었던 카리스마를 잃은 새로운 경영진은 앞으로의 가야할 방향을 모색하고 있는 상황임
  - 즉 공적자금 상환 이후 기업의 모습을 찾아야 하는 과제를 풀어야 하는 것임

- 2013년 4월부터 최고경영자에 취임한 리소나홀딩스의 히가시 가즈히로(東和浩)사장은 “메가뱅크도 아닌, 지방은행도 아닌, ‘새로운 금융서비스의 모습’을 찾아야 한다”고 강조하고 있음
- 리소나은행의 규모는 미쓰비시도쿄UFJ은행, 미즈이스미토모은행, 미즈호은행으로 대표되는 ‘3대 메가뱅크’ 다음에 위치하는 일본 국내 4번째임
  - 규모 측면에서 그 다음은 최대 지방은행인 요코하마은행인데, 메가뱅크도 아니면서 지방은행도 아닌 은행이란 어떤 이미지를 말하는 것인지 업계의 관심이 모아지고 있는 상황임

<그림 1> 리소나홀딩스의 공적자금 잔고 추이



자료: 리소나홀딩스 홈페이지 자료에서 인용

- 일본에서는 과거에 없던 초저금리 현상이 이어지면서 예금을 모아 대출해서 돈을 버는 은행 본래의 사업이 한계에 달하고 있는 상황임
- 일본 최대 규모의 미쓰비시도쿄UFJ은행은 2014년 3월 결산 발표에 따르면 국내에서의 운영수익이 마이너스 0.03%를 기록하면서, 사상 처음으로 0% 아래로 낮아진 것으로 나타남
  - 아무리 메가뱅크라 하더라도 기존의 금리수입만으로는 경영이 성립되지 않는 시대가 되었다고 할 수 있음

□ 따라서 최근 일본 메가뱅크가 주력하고 있는 것은 아시아를 중심으로 한 해외사업 확충임

- 일본 메가뱅크는 해외 현지의 주력 은행을 인수하거나 제휴를 맺는 것에 적극적으로 나서고 있음
- 상대적으로 경제성장률이 높은 아시아지역에 경영자원을 투입하고, 예금으로 남은 자금은 국채나 주식으로 운영하지 않으면 비즈니스모델이 성립되지 않는 시대에 접어든 것으로 판단됨

<표1> 일본 국내 메가뱅크의 규모, 재무 비교

	3대 메가뱅크 그룹				최대 지방은행
	미쓰비시UFJ Financial Group	미츠이스미토모 Financial Group	미즈호 Financial Group	리소나 홀딩스	요코하마은행
경상수익	5조1761억 엔	4조6419억 엔	2조9278억 엔	<b>8269억 엔</b>	2945억 엔
순이익	9848억 엔	8354억 엔	6884억 엔	<b>2206억 엔</b>	607억 엔
총자산	264.46조 엔	171.90조 엔	187.49조 엔	<b>45.17조 엔</b>	13.69조 엔
예금	144.14조 엔	95.11조 엔	91.11조 엔	<b>35.58조 엔</b>	11.54조 엔
대출금	102.57조 엔	70.56조 엔	70.19조 엔	<b>26.77조 엔</b>	9.62조 엔
총자기자본비율	15.39%	15.98%	15.06%	<b>13.25%</b>	13.19%
불량채권비율	1.18%	1.55%	1.05%	<b>1.60%</b>	2.00%
국내점포수 (은행의 본지점)	673	439	421	<b>592</b>	196
해외점포수	33	15	23	<b>0</b>	1
종업원 수	10만6141명	6만8874명	5만5380명	<b>1만5241명</b>	4713명

주: 경상수익과 총이익은 2014년 3월 결산기준, 그 이외는 2015년 3월기의 중간결산 수치를 사용함

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34에서 인용

□ 그러나 리소나홀딩스가 보유한 해외거점은 인도네시아의 자회사 은행과 더불어 주재원사무소 4개가 전부임

- 앞서 언급한 ‘리소나 쇼크’로 많은 해외거점을 철수했기 때문에 리소나홀딩스는 어디까지나 국내 고객을 중심으로 비즈니스를 전개할 수밖에 없는 상황임
- 그러나 히가시(東)사장이 강조하는 ‘새로운 금융서비스의 모습’에 대해서는 경영진조차 구체적인 해답을 찾지 못하는 암중모색의 상황이 이어지고 있다고 할 수 있음

- 2014년 가을 리소나홀딩스는 촉탁직원과 임시직원을 포함한 2만 명이 넘는 모든 직원을 대상으로 설문조사를 실시했음
  - 설문 내용은 ‘장래 리소나의 모습’에 대해 자유롭게 의견을 내는 것이었음
  - 앞서 언급한 ‘어린이 비즈니스’를 제안한 내용도 있었지만, 해외사업을 강화해야 한다는 의견이 많았던 것으로 알려짐
- 그러나 모 임원은 “의견은 많았지만 새로운 금융서비스업에 관한 참신한 아이디어나 관점은 부족했다”고 토로함
  - 리소나홀딩스의 사회이사들도 “내부에 금융서비스의 차별화가 필요하다는 의견은 많지만 3대 메가뱅크와 비교해서 은행업무가 어떻게 달라야 한다는 점에 대해서는 아직 명확한 방향을 제시하지 못하고 있다”고 지적함
  - 결국 리소나홀딩스는 새로운 금융서비스업을 표방하고는 있지만 일반적인 ‘외부’의 시각은 다른 은행과의 분명한 차이를 발견하지 못한 것으로 보임

### 3. 진정한 경쟁자

- 그러나 차별화를 위한 대략적인 방향성은 도출해 낸 것으로 판단됨
  - 히가시(東)사장은 “진정한 경쟁자는 다른 은행이 아니라 유통과 소매업과 같은 서비스업”이라고 강조함
  - 故 호소야(細谷)회장이 추진했던 개혁의 요지는 은행을 높은 시선에서 바라보는 조직이 아니라 보통의 서비스업의 형태로 바꾸는 것이었음
- 그 상징적인 사례가 일본 은행업계에서 처음으로 도입한 오후 5시까지의 영업이었음
  - 보통 일본의 은행들은 창구업무를 오후 3시에 마감함
  - 폐점한 후 그날 들어온 돈을 모두 함께 계산해서 수지를 맞춰보는 시간이 필요하기 때문임
- 그러나 이 시간대는 많은 직장인이 은행에 갈 수 없기 때문에 고객의 시선에서 바라본 서비스라고는 도저히 말할 수 없음

- 리소나홀딩스는 정보통신(IT)을 활용한 독자적인 결제시스템을 개발하여, 자동이체와 입금을 모두 디지털화함으로써 순식간에 수지를 맞출 수 있는 전산시스템을 도입했음
- 이러한 시스템으로 변경함으로써 은행직원이 일일이 손으로 돈을 세야하는 쓸데없는 작업이 없어져, 오후 5시까지 영업시간을 늘릴 수 있게 되었음

□ 그러나 이러한 서비스 개혁은 하나의 이정표로 간주되고 있는 상황임

- 한곳으로 일제히 움직이는 성향이 강한 은행업계에서는 대단한 도전이었지만, 여전히 은행을 찾아오는 손님 중에는 5시까지 영업을 하는 사실을 모르는 경우가 적지 않음
- 리소나홀딩스는 계약서류에 필요한 이름을 기입하거나 날인하는 번거로움을 생략해서 기다리는 시간을 줄이는 시도도 하고 있음
- 그러나 그러한 여러 새로운 시도가 다른 은행이 아니 리소나를 선택하는 강한 동기가 되고 있지는 못하고 있음

□ 리소나홀딩스는 호소야(細谷)의 개혁 노선을 계승해서 어떻게 하면 서비스로 선택받는 은행이 될 수 있을지를 고민하고 있음

- 경쟁자라고 생각하고 실제 참고로 하고 있는 것은 대형 유통업체인 이온과 세븐&아이홀딩스의 동향이라고 함
- 그 구체적인 방안을 모색하고 있는 것을 확인할 수 있는 곳이 오사카 시내 일본에서 가장 높은 건물 ‘아베노 하루카스’의 22층에 지난 2014년 11월 하순 리소나은행이 오픈한 ‘세븐데이즈 플라자’임

□ ‘세븐데이즈 플라자’에서는 주택담보대출 기간 연장, 보험내용 변경, 자산운영 등에 대해 은행 전문가가 한 명당 2시간 가까운 시간을 들여 상담에 응해 줌

- 가장 큰 특징은 명칭에서도 알 수 있듯이 평일, 휴일 할 것 없이 오전 9시부터 오후 7시까지 영업을 하고 있다는 점임
- 연중무휴로 심지어는 대부분의 점포가 문을 닫는 12월 31일과 1월 1일에도 영업
- 순환 근무할 종업원을 배치하는 것이 쉬운 일은 아니지만, 소매업은 연중무휴가 당연한 현실을 감안하면 금융기관이라고 주말에 영업을 안 하면 고객이 점점 더 멀어질 것이라는 위기감을 느끼고 있는 것임

- 일단 이러한 리소나은행의 새로운 시도는 성공적인 시작이라는 소비자의 평가를 받고 있음
  - 특히 맞벌이부부의 경우는 평일에 은행에 상담하러 가는 것은 거의 불가능하기 때문에 주말에 은행이 문을 열어준다면 편리하다고 생각하는 소비자가 많음
  - 지점에 따라 조금씩 차이가 있지만 대략 주말에는 하루 평균 10명 이상의 예약을 받고 있는 상황임
- 주로 상담하는 내용은 주택담보대출이 40%, 보험 상담이 30%, 자금운영이 20% 정도임
  - 정보를 얻기 위해 오는 고객보다는 실제 행동에 옮기기 위한 상담이 대부분이기 때문에 4시간 이상 상담을 하는 경우가 있을 정도라고 함
  - 그렇지만 그만큼 계약 성사 비율이 높아지는 경향이 있어, 방문 고객의 약40%가 서류에 서명을 함
  - 연중무휴로 운영되는 지점은 현재 4개뿐인데 앞으로 확대를 검토하고 있음

#### 4. 경영기반 강화

- 지금 일본에서는 은행들이 주택담보대출의 금리 경쟁을 치열하게 벌이고 있음
  - 주택담보대출의 건당 대출규모는 평균 3000만 엔 정도에 달함
  - 월말에는 20건 정도의 처리가 집중되면서 고객은 창구에서 입금하기 위해 2시간 가까이 기다리는 경우도 적지 않음
- 리소나홀딩스는 2014년 10월부터 영업시간 연장과 함께 사내 시스템도 변경했음
  - 큰돈이라도 현금자동인출기(ATM)에서의 처리가 가능해져, 불과 5분 만에 입금처리가 완료됨
  - 기존에는 고객이 10여장의 서류를 작성하고 준비하는 등 많은 시간과 노력이 필요했지만, 지금은 PC 화면을 통해 설명도 하고 서류도 대폭 간소화되었음
  - 특히 일일이 고객이 서류마다 주소를 작성하고 날인하는 등의 번잡한 절차가 생략되어 고객의 높은 지지를 받고 있음



- 일본 국내 592개 지점을 가지고 있고 도심과 주요 지역의 가장 좋은 곳에 점포를 두고 있으면서도 지속해서 고객이 줄고 있다는 것이 경영진의 가지고 있는 가장 큰 문제의식임
  - 히가시(東)사장은 은행 창구에서 보험 상품을 판매할 수 있음에도 불구하고 급속하게 확산되고 있는 이른바 ‘보험 창구’를 보면, 얼마나 은행이 그 동안 태만했는지를 알 수 있다고 말함
  - 결국 소매업 등을 참고해서 서비스를 강화하지 않으면 지속해서 축소하고 있는 국내시장에서 살아남기 힘든 구조라고 할 수 있음
- 2015년 봄부터 리소나은행은 그룹사끼리는 24시간 자동이체가 가능한 새로운 서비스를 시작했음
  - 결국 오후 3시에 자동이체를 끝내는 것은 전적으로 은행 측 사정만을 고려한 처사라는 반성에서 나온 결과임
  - 고객의 입장에서 불편한 것을 해소하면서 ‘리소나다운’ 것이 무엇인지를 찾아 호소야(細谷)회장의 유전자를 이어받겠다는 것이 히가시(東)사장의 생각임
- 한편 페이스북 및 LINE과 같은 SNS를 통한 젊은 고객 확보에도 박차를 가하고 있음
  - 이러한 다양한 측면에서 새로운 시도를 하고는 있지만 새로운 경영진이 모색하는 ‘새로운 금융서비스’의 모습은 분명하게 드러나고 있지 않은 상황임
  - 일본 금융청의 은행법에 준하여 엄격하게 감시받는 은행 업무에서 새로운 발상의 서비스를 기대하기 어렵다는 불만도 많은 것이 사실임
  - 구상은 실현되지 못했지만 리소나은행은 이전에 이업종인 이온과 전면적인 제휴를 통해 전혀 다른 차원의 서비스를 검토한 적도 있었음
  - 과감하게 경영의 방향을 변화시키지 않으면 세상이 깜짝 놀랄 새로운 서비스가 탄생하지 않는다는 생각에서 비롯된 것이었음
- 새로운 서비스업의 모색을 지속하는 가운데 우선먼저 추진하고 있는 것이 그룹의 경영기반 강화임
  - 앞서 언급한대로 리소나홀딩스는 산하에 리소나은행, 사이타마리소나은행, 긴키오사카은행 등 3개의 은행이 있음

- 규모 측면에서는 리소나은행이 총자산 약30조 엔으로 압도적으로 많지만 사이타마리소나은행은 해당 지역에 밀착해서 40%가 넘는 높은 시장점유율을 자랑하고 있음

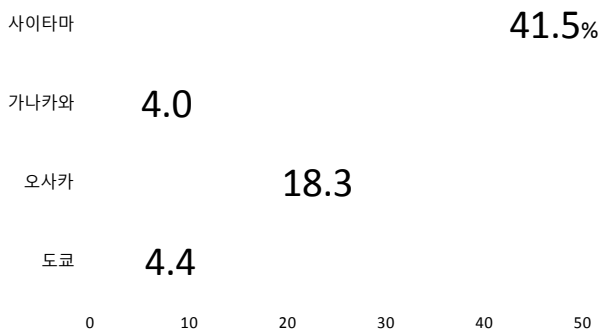
<표2> 리소나홀딩스 산하 3개 은행 비교

	리소나홀딩스		
	리소나은행	사이타마리소나은행	긴키오사카은행
총자산	28.6조 엔	12.2조 엔	3.6조 엔
업무이익	3680억 엔	1355억 엔	517억 엔
실세업무순이익	1489억 엔	600억 엔	136억 엔
순이익	1534억 엔	374억 엔	59억 엔
자기자본비율	12.98%	13.40%	12.29%
불량채권비율	1.54%	1.63%	3.42%

주: 2014년 3월 결산 기준

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34에서 인용

- 반면 다른 2개 산하 은행에 비해 현저하게 실적이 떨어지는 것이 긴키오사카은행임
  - 은행본점의 수익을 나타내는 업무순이익이 3개 산하 은행 중에서 가장 낮고, 불량채권비율도 3%가 넘음
  - 금융격전지인 간사이(関西)에서 중소기업보다도 규모가 작은 개인사업자를 대상으로 하는 거래가 적지 않기 때문임
  - 영업지역과 고객층이 달라 지금까지 3개 은행이 서로 다른 금융상품을 판매해 온 것이 사실임
  - 이들 3개 은행의 금융상품을 잘 조합하여 그룹 전체의 수익기반을 끌어올리는 것이 급선무라고 생각하고 있음
- 히가시(東)사장은 2013년 봄 취임한 이후 ‘연결경영의 중시’를 강조해 왔음
  - 故 호소야(細谷)회장이 모두를 아우르는 커다란 청사진을 그리던 시대는 끝나고, 산하의 3개 은행의 최고경영자가 긴밀하게 협조하여 경영전략을 짜고 있는 것임
  - 2014년 봄부터 매주 월요일 아침에 3명의 최고경영자가 모여, 보다 낮은 비용으로 질 높은 서비스를 제공하기 위해서는 어떻게 해야 하는 것인지에 대해 논의하고 있음

<그림2> 리소나홀딩스 산하 3개 은행의  
지역별 비중(예금)<그림3> 리소나홀딩스 산하 3개 은행의  
지역별 비중(대출)

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34에서 인용

#### □ 각 지역마다 안고 있는 문제점과 풀어야 할 과제는 각각 다름

- 수도권에서는 해당지역에서 수익을 내지 못하는 간토(關東)의 지방은행이 연이어 점포수를 늘리고 있고, 간사이(關西)에서는 과당경쟁으로 인해 수익성 악화가 점차 심해지고 있는 상황임
- 이런 상황에서 리소나그룹은 상대적인 강점을 신탁기능에서 찾고 있음
- 자산운영, 사업승계, 유언신탁 등에 주력하는 체제를 정비하고 있음
- 또한 산하의 은행이 단독으로 해결하지 못하는 문제에 대해서도 그룹 차원에서 대응해 나가는 체제를 확립하고 있음

## 5. 기업의 부활을 돕는다

#### □ 리소나는 기업의 재성장을 지원하는 사례를 그룹 전체가 공유해서 지역 발전으로 연결시키려 하고 있음

- 어떤 이유에서든지 활력을 잃었던 기업이 다시 성장할 수 있는 길을 찾게 되면 주거래 은행으로써는 향후에 대출이 증가할 수 있고 연체를 방지할 수도 있음
- 특히 이러한 노력에 공을 들이고 있는 그룹 내 은행은 사이타마리소나은행임

#### □ 특정 지역에 뿌리를 내린 금융기관은 도망가는 것을 허용하지 않는다는 것이 사이타마리소나은행의 생각임

- 대출 영업이 가능한 구역의 주의 깊게 관찰해야 하는 기업 중에서 재생 가능성이 높은 기업을 먼저 선별해서, 담당하는 점포의 지점장이 직접 매달 방문해서 상담을 실시하고 있음
  - 해당 기업의 고민이 무엇인지 파악하고 해결해야 하는 과제에 대해서도 함께 논의하고 있음
- 경영계획 수정과 더불어 재생을 지원하는 스폰서 기업을 해당기업과 리소나은행이 함께 찾아내는 일도 하고 있음
- 그룹 전체가 거래하는 곳 중에서 실제 소개해서 구체하게 된 사례도 점차 증가하고 있는 추세임
- 현재 리소나홀딩스는 도쿄, 사이타마, 오사카로 구분되는 3극체제를 유지하고 있는 상황임
- 예전에는 거리가 너무 떨어져있어 효율성이 낮다는 이유에서 통합을 생각했던 시기도 있었으나, 인건비와 거래처 규모의 차이 등으로 성사되지 못했음
  - 인건비에 관해서는 앞서 언급한 리소나쇼크 이후 약30%가량 감소해서, 현재 리소나홀딩스의 가장 큰 경쟁력의 원천이 되고 있다고 할 수 있음
  - 인건비 삭감으로 남자 정사원의 이직이 증가하자 남은 여자직원과 파트 타임 직원을 적극 활용하는 한편 정보통신(IT) 활용을 다른 은행보다 훨씬 더 적극적으로 추진했음
  - 공적자금 투입이라는 부(負)의 유산이 오히려 조직의 활력소가 되어 성장의 발판이 되었고, 완납한 지금은 은행업계로부터 주목받는 존재로 부상하고 있음

## 6. 향후 전망

- 2014년 말 현재 일본의 지방은행, 제2지방은행, 신용신탁, 신용조합은 총 500개가 넘음
- 이 많은 금융기관이 생존을 건 대출경쟁을 펼치면서 체력승부의 소모전 양상을 보이고 있음
  - 금융기관이 필요이상으로 많은 ‘오버뱅킹’ 상태에 대해서 일본 금융청도 문제의 심각성을 인지하고 있는 상황임

&lt;표3&gt; 일본의 지역별 금융기관 현황(점포수)

	지방은행	제2지방은행	신용금고	신용조합	합계
北海道	1	1	23	7	32
東北	10	5	27	15	57
関東	9	7	55	40	111
北陸・甲信越	8	4	34	20	66
近畿	9	4	34	22	69
東海	5	4	34	15	58
中国	5	4	21	11	41
四国	4	4	10	3	21
九州・沖縄	13	8	29	21	71

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34에서 인용

- 일본에서는 인구감소로 인해 2040년에는 전국에서 900개 가까운 지방자치단체가 소멸될 것이라는 예측이 나왔음
  - 제2막을 열고 있는 아베노믹스에서도 지역경제 재생이 중요한 화두로 등장
  - 따라서 앞으로는 각각의 지역을 떠받칠 수 있는 ‘강력한 금융기관’이 필요해지고 있다고 할 수 있음
- 지난 2014년 11월에 구마모토(熊本)를 기반으로 하는 히고(肥後)은행과 가고시마(鹿児島)은행이 경영통합을 검토한다고 발표해서 업계를 충격을 주었음
  - 그 직전에는 단일은행으로는 최대지방은행인 요코하마(横浜)은행과 도쿄에 기반을 두고 있는 히가시닛뽀(東日本)은행과의 경영통합이 발표되어 화제가 되었음
- 그러나 두 개의 경영통합은 성격이 전혀 다르다고 할 수 있음
  - 경쟁이 치열한 수도권에서 최대 규모의 요코하마(横浜)은행이 자산규모 63위의 히가시닛뽀(東日本)은행과 통합하는 것은 구제의 의미가 강하다고 할 수 있음
  - 반면 히고은행과 가고시마은행은 지방은행 중에서 비교적 우수한 두 개 은행의 결합이기 때문임
  - 따라서 강자연합의 탄생으로 다른 지방은행은 초조함을 감추지 못하고 있는 상황

- 2014년 말에는 야마구치(山口) Financial Group 3개 은행(야마구치은행, 모미지은행, 기타큐슈은행)과 조요(常陽)은행(이바라기 현 소재), 주로구(十六)은행(기후 현 소재) 등 총 7개 은행이 해외지점과 상품개발 분야에서 제휴하기로 결정했음
  - 또한 쓰구바은행(이바라기 현 소재)과 제2은행인 도치기(栃木)은행, 도와(東和)은행(구마모토 현 소재)이 지역산업의 발전과 육성을 위해 포괄적인 연계를 추진한다는 방침을 결정한바 있음
- 이처럼 지방은행 개편이 시작된 상황에서 메가뱅크도 아니면서 지방은행도 아닌 모습을 찾아가겠다는 리소나의 향방에 업계가 주목하고 있는 것임
  - 아직 공적자금이 남아있었던 지난 2014년 11월, 리소나홀딩스는 금융청에 경영재건계획을 제출할 계획이었으나, 갑자기 연기되었음
  - 사전에 금융청과 ‘장래의 경영상’에 대해 의논할 결과 좀 더 구체적인 대안을 제시하라는 지적을 받았기 때문이었음
- 금융청은 리소나홀딩스에 대해 ‘메가뱅크와 통합하는 선택지는 있을 수 없다’는 입장을 보였음
  - 그렇다면 구체적인 대안이라는 것은 결국 지방은행 재편의 기수가 되라는 의미가 될 수 있음
  - 각 도시별로 ‘후쿠오카 리소나’ ‘나고야 리소나’를 두는 구상 등이 거론되고 있는 것으로 보임
- 히가시(東)사장을 비롯하여 리소나홀딩스 임원진들은 같은 목소리로 지방은행 재편의 주역이 되는 것에 대해 부정하고 있음
  - 리소나홀딩스가 만들어 낸 시스템과 사업지원 구도를 활용한 ‘업무제휴’는 생각해 볼 수 있지만, 통합이나 합병을 나서서 선도하는 구상은 하고 있지 않다는 것이 리소나홀딩스의 입장임
- 실제 일반적으로 금융기관의 통합은 그렇게 간단하게 진행되지 않음
  - 특히 은행업무의 기반이 되는 시스템 구조가 달라 통합하더라도 효율성을 높이는데 한계가 있음
  - 금융기관의 통합이 얼마나 어렵고 힘든 과정을 거쳐야 하는 것인지는 과거 여러 차례의 메가뱅크 통합을 통해 확인한바 있음

- 결국 리소나홀딩스의 남은 과제는 그동안 최우선으로 생각한 공적자금 상환에만 전념한 나머지 다른 위험은 깊게 생각해보지 않았다는 것임

<표4> 최근 일본 지방은행의 통폐합 사례

년도	내용
2003년	北陸銀行(富山), 北海道銀行 → 호쿠호쿠(ほくほく)Financial Group
2007년	福岡銀行, 熊本Family銀行(현재 熊本銀行), 親和銀行長崎 → 후쿠오카(ふくおか)Financial Group
2010년	徳島銀行, 香川銀行 → 토모니홀딩스
2014년	八千代銀行, 東京都民銀行 → 도쿄TYFinancial Group
2015년	鹿児島銀行, 肥後銀行(熊本) 경영통합 협의
2016년	横浜銀行, 東日本銀行 통합예정

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34에서 인용

- 지금 리소나홀딩스에게는 ‘찾고 싶어지는 알기 쉬운 서비스’가 필요하다는 지적이 힘을 얻고 있음
  - 리소나의 서비스가 결코 수준이 낮은 것이 아니라 오히려 높은 축에 들어가지만 최고는 아니라는 점이 문제임
  - 모든 서비스를 최고수준까지 끌어 올리겠다는 각오가 없다면 미래를 보장받기 쉽지 않을 것으로 보임
  - 호소야(細谷)회장이 남긴 기업풍토를 계승하면서 어떻게 그것을 승화시켜 새로운 금융서비스를 만들어낼 수 있을지, 리소나홀딩스는 지금 너무나 중요한 기로에 서 있다고 할 수 있음

## 7. 한국에 대한 시사점

- 버블붕괴와 함께 파산에 직면한 리소나홀딩스가 공적자금 투입으로 재생의 길을 걷게 되었음
  - ‘리소나쇼크’로 불리며 사회적 이슈로 주목을 받았던 리소나홀딩스가 유능한 경영인의 수완에 힘입어 투입되었던 공적자금 모두를 상환하면서 업계의 지대한 관심의 대상이 되고 있음

- ‘은행의 상식은 세상의 비상식’이라는 따끔한 내부 반성이 말해주듯이 과거의 은행의 모습은 소비자 위에 군림했다는 것을 여실히 보여 준다고 할 수 있음
- 13년 만에 모든 공적자금을 상환한 리소나의 또 다른 과제는 앞으로 어떤 모습의 기업이 되어야 하는 것임
  - ‘새로운 금융서비스’와 크지도 작지도 않은 기업규모로 인한 고민이 날로 증폭되고 있는 상황임
  - 그러나 과거 은행의 모습에서 탈피하여 소매업과 같은 고객 중심의 경영으로 탈바꿈하려는 시도가 소비자의 좋은 반응을 이끌어내고 있는 상황임
- 전국규모 은행을 대상으로 한 조사(J.D.파워가 실시한 ‘일본투자서비스고객만족도조사’)에서 그동안 줄곧 미쓰이스미토모은행이 1위를 차지했었으나, 2015년 조사에서 리소나은행이 처음으로 1위에 오름
  - 리소나은행이 높은 평가를 받은 것은 고객의 눈높이에서 실시되는 서비스였다고 할 수 있음
- 구체적으로는 ‘접객 서비스의 질을 높인 점포 내부 구성이었음
  - 상대적으로 길어진 영업시간과 기다리는 시간을 대폭 단축한 서비스가 큰 호응을 받은 것으로 조사되었으며, 안락한 독립된 부스를 만들어 편안하게 상담할 수 있는 분위기를 만든 것도 중요하게 작용하였음
  - ‘점포시설’ 측면에서 높은 평가를 받았고, 그러한 시도가 전반적인 만족도 향상으로 이어졌다는 평가임

<그림4> 전국규모은행의 고객만족도(1,000점 만점 기준)

우편저금은행	526
전국규모은행 평균	550
미즈호은행	553
미츠비스도쿄UFJ은행	555
미츠이스미토모은행	561
리소나은행	562
	500      510      520      530      540      550      560      570

자료: Diamond Online, ‘りそな銀行が初のトップに！投資サービス満足度ランキング’, 2015. 7.28에서 인용



- 점포시설 이외에 만족도 상승에 기여한 것은 ‘사용하기 편리한 포인트 프로그램’도 들어 있음
  - 사실 포인트 제도는 모든 은행에서 도입해서 실시하고 있지만 그 내용은 모은 포인트를 이용하면 이체수수료가 무료가 되는 등 은행거래와 관련된 서비스로 제한되어 적용되는 것이 대부분이었음
  - 반면 리소나은행은 사용하는 방법을 보다 폭넓게 설정한 포인트 제도를 도입하고 있는데, 특히 리소나은행에서 쌓은 포인트를 다른 회사 포인트로 전환할 수도 있음
  - 실제 이번 조사에서도 ‘각종 로열티 프로그램’의 평가가 다른 은행보다 높게 나타났다
- 한편 그룹 내 3개 은행이 가진 경영자원을 공유하는 방법으로 사업을 확장시키고 있는 점도 주목할 필요가 있음
  - 아무리 그룹 내 기업이라 할지라도 공동의 이익을 추구하며 한 방향을 보며 협업하는 것이 쉽지 않은 것이 현실임
  - 더욱이 특별한 이유가 없는 한 가지고 있는 정보를 공유하는 것은 어려움
  - 그럼에도 불구하고 리소나홀딩스 산하 3개 은행은 각자의 경험과 정보를 공유하면서 시너지효과를 극대화시켜 나가고 있음
- 연중무휴는 물론 저녁 7시까지 영업하는 은행의 파격적인 탈바꿈에 일본의 금융 소비자는 적극적으로 호응하고 있는 상황임
  - 시대의 흐름과 변화에 맞는 혁신적인 은행을 추구하는 리소나홀딩스의 도전이 일본 은행업계의 지대한 주목을 받고 있음
  - 앞으로 남은 과제는 공적자금 상환이라는 한 가지 목표를 위해 달려오면서 잊고 있었던 미래 리소나홀딩스의 모습이라고 할 수 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.1.5., 企業研究 Vol.34
2. 리소나홀딩스 홈페이지
3. NIKKEI BUSINESS Online, ‘りそなが直面する「内憂外患」公的資金は完済、それでも遠い「第4極」’, 2015.7.3.
4. Diamond Online, ‘りそな銀行が初のトップに！投資サービス満足度ランキング’, 2015. 7.28