

은행에서 벗어나다

오가키폰립은행

ホットなサービスをお届けする

OKB 大垣共立銀行

- ❖ 소재지: 岐阜県大垣市郭町3丁目98番地
- ❖ 설립: 1896년 3월
- ❖ 자본금: 467억 엔
- ❖ 종업원: 3,508명

은행에서 벗어나다_오가키품립은행 (No.93)

< 요약 >

- 오가키품립은행은 드라이브스루 형태의 지점을 개설하고 직원들로 구성된 아이돌 그룹이 활동하는 가장 ‘은행답지 않은 은행’으로 주목을 받고 있음
- 그동안 고객지향을 철저하게 추진한 결과 기존 은행의 모습에서 점과 탈피하게 되었음
- 이업종과의 치열한 경쟁, 인구감소를 극복하기 위한 대안이 바로 과거의 은행다운 모습을 버리는 것이었음
- **(벤치마킹 포인트)** 은행직원들의 의식개혁과 종래의 이미지에 얽매이지 않는 서비스로 경직된 은행의 체질을 변화시키며 성장하고 있음

1. 은행이 변했다

- 기후(岐阜)현 오가키(大垣)시에 본점을 두고 있는 오가키품립은행은 드라이브스루 형태의 지점을 운영하고 있음
 - 이 은행에 계좌를 갖고 있는 고객이라면 누구나 점포 창문에서 응대하는 은행원과 대화하면서 현금인출, 계좌이체 등 거의 대부분의 창구 서비스를 이용할 수 있음
 - 예금 인출 금액의 입력은 은행원이 내점 고객 대신에 PC를 통해 진행함
- 이 드라이브스루 형태의 출장소를 이용하면 대부분의 은행 업무를 몇 분 안에 모두 처리할 수 있음
 - 은행원이 응대를 하는 옆 차선은 운전자가 앉은 채로 스스로 ATM을 이용할 수 있음
- 2013년에 설치한 이 드라이브스루 출장소의 이용자 수는 현재 하루 평균 200명 정도임
 - 은행 측 설명으로는 개업을 시작한 이후 꾸준히 이용객이 증가하는 추세임
 - 영업 지역의 주민 대부분이 자동차로 이동하는 실태를 제대로 파악했다는 평가를 받고 있음
- 오가키품립은행은 이 출장소 이외에도 두 곳에 더 드라이브스루로 이용할 수 있는 ATM을 설치하여 이 역시 이용 빈도가 높다고 함

- “이게 어떻게 은행이야.”라고 의아해 할지 모르는 점포이지만 이게 바로 오가키프리 은행의 가진 최대의 특징이라고 할 수 있음
- 오가키프리은행은 드라이브스루 점포 이외에도 종래에 은행이 갖고 있었던 이미지를 뒤집는 ‘은행답지 않은’ 모습을 여럿 가지고 있음
 - 오가키프리은행의 약칭인 ‘OKB’를 이용한 지역 활성화 활동도 화제를 항상 몰고 다니고 있음
- 은행원 중에서 희망자를 모집해서 여성 그룹 ‘OKB45’를 조직했고, 이들은 지역의 다양한 이벤트에 참여하여 행사 분위기를 고조시키고 있음
 - 아이돌그룹 ‘AKB48’과 비교되면서 더 큰 화제가 되었지만 어디까지 이들이 조직된 이유는 지역경제의 활성화임
- 뿐만 아니라 지역의 농업법인으로부터 사용권을 구매해서 ‘OKB’라는 이름의 농장도 운영하고 있음
 - 지명도 향상을 위한 친근한 이미지를 연출하는 것이 전부가 아니라는 점에 오가키프리 은행의 특징이 있음
 - 생산에서 가공, 판매까지 일관된 비즈니스로 농림수산업의 수익력을 도모하는 6차 산업화의 지원활동이기도 함
- 일본은 최근 일본은행의 마이너스 금리정책 도입으로 수익성이 악화되면서 은행을 둘러싼 환경은 점차 나빠지고 있는 상황임
 - 특히 인구감소 등 구조적 문제를 안고 있는 지역경제에 의존하는 지방은행은 더 심각한 수준의 경영악화에 시달리고 있음
- 이런 상황에서 독자적인 특색을 지닌 경영기법을 내세워 오가키프리은행의 실적은 호조를 보이고 있는 것임
 - 2017년 3월 결산은 5년 전과 비교해서 예금 잔액은 약 7,800억 엔, 대출금도 6,600억 엔, 모두 약 20%씩 상승했음
 - 전체 예금 중에서 대출로 쓰이는 비율을 나타내는 예대율은 약81%(2017년 3월말 기준)에 달하고 있음

- 이는 일본 지방은행의 72.92%(2017년 3월말 기준, 64개 지방은행, 도쿄상공리서치 조사)에 달하는 예대율보다 약 8%포인트 높은 수준임
 - 다른 지방은행들이 대출에 어려움을 겪고 있는 상황에서 호조를 보이고 있다고 할 수 있음
- 이처럼 독특하면서 강한 은행을 만들어낸 것은 1993년에 당시 지방은행 최연소의 46세에 취임한 츠치야 다카시(土屋 嶠) 은행장임
 - 그가 오가키텍은행에 취임해서 목표로 한 것은 ‘철저한 서비스업’이었음
- 츠치야 은행장은 “1996년에 시작된 은행 빅뱅으로, 그때까지의 호송선단 방식으로 불렸던 은행행정이 변했다. 타업종의 금융업 진입이 시작되면서 ‘지금 이대로 생존할 수 있을까’라고 생각했다.”고 말함
 - 취임 후 머지않아 시작된 금융시장 격변에 츠치야 은행장은 강한 위기감을 느낀 것임
 - 그리고 그러한 우려는 곧바로 현실로 드러나기 시작했음

2. 1년간 편의점 연수

- 이전에는 은행에서 예금을 찾아 창구에서 공공요금을 내던 고객이 지금은 편의점에서 이런 일을 하고 있음
 - 뿐만 아니라 편의점에 ATM이 보급되면서 은행에 가는 것 자체가 줄어들기 시작한지 오래되었음
 - 이업종에게 기존 은행의 영역을 잠식당하는 것을 보면서 츠치야 은행장은 은행 본연의 모습을 바꿔겠다고 결심했다고 함
- 그러나 일찍이 오쿠라(大蔵)성(현재 재무성, 금융청)의 호송선단 행정으로 보호되며 망하는 일은 없을 것이라고 여겨졌던 은행이었음
 - 그런 은행의 기존 체질을 바꾸는 것은 결코 쉬운 일이 아니었음
- 그래서 츠치야 은행장이 추진한 것이 ‘강한 보수적 조직’을 바꾸기 위한 개혁을 시작하는 것이었음
 - 가장 먼저 은행원들의 의식을 바꾸는 것에서 개혁을 착수했음
 - 과제만을 열거하는 것이 아니라 구체적인 행동을 수반하는 의식개혁을 추진하는 인재를 육성하기 위해 은행원을 매년 몇 명이상 이업종에 1년간 파견하는 연수제도를 도입했음

- 대규모 편의점의 점장을 경험하거나 휴대전화 회사에서 기획 등의 일을 담당하게 하였음
 - 최근에는 제조업의 제조현장에서 작업하거나 호텔에서 서비스업의 최전선에 서는 경우도 있다고 함

<그림1> 드라이브스루 점포



<그림2> 약 100종류의 잡지를 은행에 배치

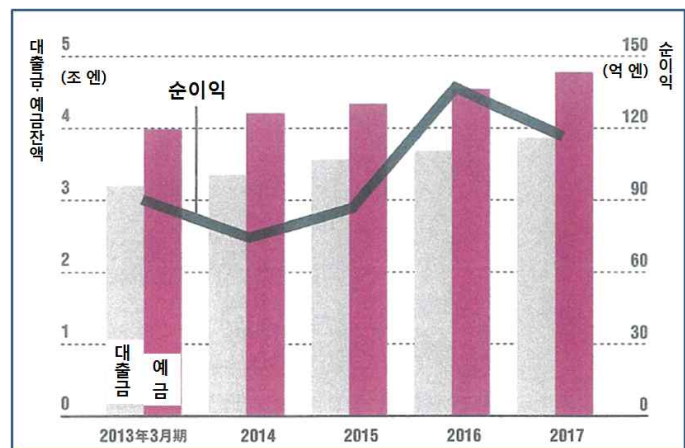


자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.15. 企業研究, Vol.143에서 인용

- 오가키회업은행 인사부에서는 ‘은행의 틀에 얽매이지 않고 새로운 서비스를 제공할 수 있는 인재를 육성하는’ 것이 목적이라고 생각하고 있음
 - 이업종 연수를 통해 서비스업화로 이어지는 새로운 관점을 몸에 익힐 수 있도록 하겠다는 것임
 - 1998년에 시작한 이 제도로 이업종의 직장을 경험한 것은 지금까지 100명 규모에 달하고 있음
- 그 성과 중 하나가 나고야(名古屋)시 남쪽에 위치한 치다(知多)반도에 있는 한다(半田)지점임
 - 2009년 9월에 개점한 이 지점은 밖에서 보면 편의점으로 착각할 정도의 외관을 갖추고 있음
 - 도로변에 커다란 간판이 서있고 ‘잡지·차’ ‘화장실’ ‘커피’라는 글자가 선명하게 보임
- 게다가 오가키회업은행이 약칭으로 사용하고 있는 ‘OKB’가 크게 적혀있음
 - 처음으로 이 길을 지나는 사람이라면 아마도 이곳을 은행이라고 생각하지는 않을 것임
- 이 지점에 들어가면 만화책과 여성 잡지, 주간지 등이 100권 이상 진열되어 있는 넓은 잡지코너가 마련되어 있음

- 고객이 기다리는 곳 한편에 조그맣게 잡지 몇 권이 놓여 있던 종래의 은행과는 판이하게 다른 양상임
 - 약속장소나 잡지만 읽으러 은행에 들어오는 사람도 많고, 커피 등 무료로 마실 수 있는 음료도 준비되어 있음
- 이런 방문객을 맞이하는 은행원은 오가키프리은행을 나타내는 상징인 황녹색을 기조로 한 컬러풀한 점퍼를 입고 있는데, 이 역시 편의점 종업원을 연상케 하는 광경임
- 한다(半田)지점에서 근무하는 직원에는 편의점 연수를 경험한 적이 있음
- 2001년 3월부터 1년 반 동안 대형 편의점의 점장으로 근무했음
- 그 경험을 살려 개점 이전에 기획팀에 합류해서 현재는 점포를 관리하는 입장에서 일을 하고 있음

<그림3> 오가키프리은행의 실적 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.15. 企業研究, Vol.143에서 인용

3. 인구감소와 생존전략

- “편의점의 좋은 점은 편한 마음으로 들어가기 쉬운 밝은 분위기가 있다는 점이다. 그리고 여러 유용한 정보를 얻을 수 있다는 장점도 있다. 그런 것들을 생각하며 이 지점을 기획했다. 이업종 연수를 경험하지 못했다면 <이것도 안 돼, 저것도 무리>라고 부정적인 생각에서부터 시작했을 것이다.”
- 오가키프리은행은 한다(半田)시내에서는 후발주자로 서둘러 지역의 특성에 적응하는 것이 최대 과제였음
 - 편의점형 지점을 개설한 것은 그런 목적에서 실행된 것이었는데, 그런 생각은 적중했음
- 독특한 지점이라는 소문이 단시간에 퍼지면서 지역주민들의 평판이 좋아졌음
- 지금도 하루 평균 250명의 방문 고객이 있는데, 그 중 200명은 잡지를 읽기 위해 오거나, 잠깐 쉬었다 갈 목적으로 은행을 방문하고 있음
 - 수익으로 직접 이어지는 은행 자체의 내점고객은 실제 50명 정도이지만 지역주민들은 ‘다른 지역은행 지점보다 이용자가 상당히 많은 편이다.’라는 평가를 하고 있는 상황임
- 실제 이 지점에 잠깐 들리는 지역주민들도 ATM를 사용하거나 자동차 및 주택대출을 이용하는 경우도 있다고 함

- 결국 고객은 친근하게 다가가서 이용하기 편리하게 만드는 것부터 시작해야 한다고 보고 있는 것임
- 츠치야 은행장이 추진하고 있는 의식개혁은 종래의 은행이 하던 발상에는 없었던 것을 만들어내고 있음
 - 선행적으로 시작한 ATM의 토·일 가동과 창구업무의 365일 접수 도입 이후 편의점형 지점을 도입했음
 - 그리고 다음으로 앞서 언급한 드라이브스루형 지점을 개설한 것임
- 2014년에는 내점한 고객이 500엔을 지불하면 순서를 기다리지 않고 우선적으로 자동 이체와 예금 인출 등이 가능한 서비스도 시작했음
 - 1차산업 지원으로 지역의 농업법인의 농장에 'OKB'의 이름을 붙인 것은 2015년의 일임
- 2016년부터는 셔터가 눈에 띄는 지역 상점가에 'OKB샵'을 개설했음
 - 이곳에서는 나가라(長良)강의 청류를 이용한 천연수와 지역의 셰프가 만든 초콜릿 등 지역 특산품 등을 팔고 있음
- 매년처럼 새로운 서비스를 시작하는 것은 편리성 향상과 함께 지역의 중견·중소기업을 강화하기 위함임
 - 기반으로 하고 있는 기후(岐阜)현은 다른 지역과 마찬가지로 인구감소에 어려움을 겪고 있음
 - 2000년에 약 210만 명이었던 기후(岐阜)현 인구는 2015년까지 약 7만 6,000명이 감소했고, 2045년에는 151만 명까지 줄어든 것으로 예측하고 있음

<표1> 오가키프리은행의 독특한 경영

분야	내용
편리성 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 드라이브스루형 지점, 편의점형 지점 등 독자적인 지점을 늘림 - 토·일 영업, 24시간 영업 지점 등을 만들어 주중에 은행에 갈 수 없는 고객이 내점하기 쉽게 함
지역 기업 · 산업 진흥	<ul style="list-style-type: none"> - 농업의 6차산업화 등 1차산업의 지원. - 펀드를 창설하여 독자적으로 자금공급 - 거래 중소기업의 그룹화를 지원하고, 항공기 등 성장산업으로의 진출을 지원 - 고객의 기업규모에 맞는 경영개선을 제공
은행원의 의식개혁	<ul style="list-style-type: none"> - 호텔, 공장, 편의점 등으로 은행원을 장기 파견해서 은행원의 발상, 행동력을 바꿈


자료: NIKKEI BUSINESS 2018.1.15. 企業研究, Vol.143에서 인용

- 지역경제의 쇠퇴를 막지 못하면 오가키텍은행 자신도 어려운 경영환경에 처하게 될 것이라는 것을 잘 알고 있음
 - 그래서 고객의 편리성 제고와 더불어 주력하고 있는 것이 중소기업의 경영악화를 막는 것임
- 물론 중소기업의 경영지원은 어느 지방 은행도 모두 하고 있는 중요과제 중 하나임에 틀림없음
 - 그러나 오가키텍은행의 경우 독자적인 생각을 바탕으로 전문가를 육성해 왔다는 점에 특징이 있음
 - “항공기 산업은 앞으로 시장이 크게 확대될 것입니다. 새로운 비즈니스 기회를 활용해보시지 않겠습니까?”라고 제안을 하기 때문임
- 오가키텍은행의 정보섭외과 직원은 최근 10년 사이 지역의 기업을 상대로 열심히 설득하며 돌아다녔음
 - 2011년부터 납품이 시작된 미국 보잉사의 여객기 ‘787’ 등 중형을 중심으로 활기를 찾고 있는 여객기 시장으로의 진출을 제안한 것임
 - 신흥국의 경제발전 등에 따라 대폭적인 시장 확대가 예상되어 일본기업에게도 비즈니스 기회가 점차 확대되고 있음

4. 탈 은행형 인사

- 나고야(名古屋)시에서 기후(岐阜)현 남부에 걸쳐 미즈비시중공업과 가와사키중공업 등 항공기 부품 공장들이 입지해 있어, 일본에서의 항공기 산업 집약지로 알려져 있음
 - 이러한 지역 특성과 시장 확대의 타이밍을 맞춰 신규 진입을 목표로 하려는 것임
- 무엇보다도 하나의 중소기업이 항공기 부품을 생산하는 것은 결코 쉬운 일이 아님
 - 그래서 오가키텍은행은 여러 중소기업이 자신의 장점 기술을 살려 공동으로 부품을 생산하는 중개자 역할을 자처하고 나선 것임
- 항공기는 고도의 기술과 높은 제조능력이 요구되는 분야로 잘 알려져 있음
 - 대규모 제조업체의 요구를 정확하게 파악하고 여러 중소기업을 조합하려면 아무리 은행직원이라 할지라도 전문성이 반드시 필요함

- 오가키공립은행에서 이 분야의 일을 담당한 직원이 중소기업 육성을 시작한 것은 지난 2005년부터임
 - 따라서 이미 13년 이상의 경험을 쌓았지만, 이러한 사례는 2~3년이면 다른 부서로 이동하는 것인 일반적인 은행에서는 극히 이례적인 것임
 - 게다가 전담부서인 정보섭외과에는 5~6년이나 재직하면서 지역산업 등에 대해 높은 전문성을 갖춘 인재가 여럿 존재함
- 이 분야 담당자는 그 전문적인 지식과 인맥을 활용해서 2010년부터 대형 제조업체의 기술자들을 강사로 초빙하여 항공기 산업 세미나를 매년 개최하는 등 중소기업의 시장 진입을 독려해 왔음
 - 그 결과 2016년 8월에 드디어 여러 중소기업에 의한 공동개발 체제를 정비할 수 있게 되었음
- 방전가공에 강점을 가진 日電정밀공업, 고도의 절삭가공기술이 있는 岩田철공소, 연삭의 마무리 공정에 강한 大堀研磨공업소, 정밀판금 등의 분야에서 높은 기술력을 인정받고 있는 츠카다 등에 의한 그룹이 발족했음
 - 대형 중공업 제조업체와 협의를 진행하면서 항공기 엔진의 부품개발에 착수하려고 하고 있음
- 혼자서는 할 수 없는 일이었지만 그룹을 형성함으로써 한 단계 높은 고도의 기술에도 도전하게 된 것임
 - 이러한 ‘첨단’기술의 사업확대를 지원하는 동시에 역점을 두고 있는 것이 극히 평범한 중소기업의 경영개선임
 - 경영개선을 조언하기 위해서는 고객기업의 수준과 입장을 충분히 고려해서 대응하는 것이 무엇보다 중요함
- 즉 처음부터 너무 큰 범위의 개선을 하려고 하지 않고, 비용도 많이 들기 때문임
 - 예를 들어 중소기업으로부터 인사제도의 정비에 대해 상담을 받는 경우 통상적으로 컨설팅 회사는 채용에서 평가제도에 이르기까지 폭넓은 개선안을 제안하는 경우가 대부분임
 - 그러나 중소기업 입장에서 보면 한 번에 대규모의 개혁을 하려고 해도 사내의 인재와 자금적인 여유 등 대응할 수 있는 체제가 충분하지 않은 경우가 대부분이기 때문에 할 수 있는 것이 매우 제한적임

- 이러한 이유로 OKB총합연구소에서는 종업원의 채용 등 극히 일부분의 상담부터 받음
 - 체력과 긴급도 등 필요성에 맞게 현실적인 방법을 취한 다음 거기에서 평가 등 다른 제도의 정비로 서서히 확대해 나가는 것임
- 아이치(愛知)현에서 카레라이스 판매점 ‘CoCo壱番屋’의 프랜차이즈 14개 점포를 운영하는 ‘호프’도 그런 회사 중 하나임
 - 1993년 창업한 이후 직원 24명, 아르바이트 220명까지 성장했지만 문득 생각해 보니 ‘직원의 경력관리 시스템조차 갖추지 못한 상태였던 것임
 - OKB총합연구소에 의뢰한 것은 이와 관련한 계획을 만들어 달라는 것이었음
- 원래 호프에서는 직원이 언젠가 독립해서 프랜차이즈 점포를 개업하는 것이 경력을 바탕으로 한 계획이 되어 있었음
 - 그러나 최근은 위험을 감수해야 하는 창업보다 사내에서 승진하는 것을 원하는 사람이 늘어났음
- 따라서 회사로써 2025년경까지 점포를 어떻게 늘려나가고, 관리조직을 어떻게 만들 필요가 있는가에 대해 우선 직원의 검토를 거치도록 했음
 - 그리고 더불어서 OKB총합연구소 측에서 조언을 하는 형태로 계획을 만들어나갔음
 - 이런 방법을 통해 직원 스스로가 기획력과 경영능력을 키울 수 있도록 하기 위함이었음
- 편의점 형태의 지점과 드라이브스루 형태의 지점을 만들 것이 상징적으로 보여주듯이 오가키텍은행은 시대의 변화에 서비스업이 어떻게 대처해 나가야 하는지를 보여 주고 있다고 할 수 있음
 - 동시에 실제 중요한 고객이 되고 있는 지방의 기업을 살리기 위해 독자적인 방법을 강구해서 실천함으로써 조금씩 용자를 쌓아왔음
- 그러나 지금은 저금리의 장기화와 금융과 IT의 융합이 보여주고 있는 핀테크의 부상 으로 은행의 존재감이 크게 흔들리고 있는 상황임
 - 더욱이 전례에 구애받지 않는 서비스를 계속해서 만들어낼 수 있을지, 그 지속력이 오가키텍은행의 미래를 좌우할 것으로 보임. 

사장 인터뷰

여러 경우에 도움이 되는 존재가 되고 싶다

1993년에 은행장으로 취임했을 때 통감한 것은 ‘은행은 진정으로 개인에 도움이 되는 존재가 되고 있는가’라는 것이었다. 당시 은행은 고객이 예금을 인출하고 싶을 때조차 충분히 대응하지 못하고 있었다. 저녁시간이 되면 ATM는 가동을 멈추었고, 토요일에는 지점은 물론 영업하지 않았기 때문이다.

왜 이럴까. 그 이유는 호송선단 방식으로 다른 은행과 같은 것을 하고 있으면 살아남을 수 있는 시대였기 때문이다.

그러나 내가 취임하고 얼마 지나지 않아 1996년에 금융빅뱅이 시작되면서 경쟁 환경이 급변했다. 사업회사가 금융업무에 진입하기 쉬워졌고 증권회사와 보험회사와 은행과의 상호진입 규제도 거의 없어졌다. 이미 예금금리는 자유화되었고 경쟁은 다른 업종을 포함하고 점차 치열해지고 있다. 이런 이유에서 우리는 미래에 살아남을 수 있을지 불안한 마음이 들었다.

그렇기 때문에 개인고객의 메인뱅크가 되자고 생각했다. 개인 고객의 학생시절에서부터 취직, 결혼, 출산……. 인생의 중요한 시기마다 일관되게 도움이 되는 존재가 되어야 한다고 봤다. 그래서 진정한 의미에서의 서비스업이 되어야 한다고 생각했다.

그러기 위해 지난 20년 동안 개혁을 추진해 왔다. 은행직원들을 편의점, 호텔, 제조업 등 이업종에 파견한 것도 그 때문이다. 규제에 얽매이지 않고 스스로 은행의 속박에서 벗어나기를 기대했다. 과거의 틀에서 벗어나 자유로운 발상과 관점을 가져주기를 바랐다.

그리고 그것은 각 지점을 고객 관점에서 도움이 되는 것으로 바뀌는데 활용되고 있다. 아파트 등의 부동산을 그룹 차원에서 관리하는 등 새로운 서비스도 확대하고 있다. OKB농장에서 생산한 채소와 쌀도 규제가 없어지면 스스로 팔고 싶다. 아직 할 수 있는 것은 너무 많다. 중소기업에 대한 다양한 지원도 그 중 하나이다. 이런 방식으로 폭넓은 서비스를 제공해서 다양한 사업에서 수익을 올릴 수 있는 존재가 되고 싶다.

언젠가 ‘OKB가 은행업무도 하나?’는 말을 듣는 날이 오지 않겠는가.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.1.15. 企業研究, Vol.143
2. 오가키프린트은행 홈페이지