

# BANKING

## 7 Bank กำไรสูงด้วย ATM เท่านั้น

พศ.รับลอร์ด เลิศโนลิตซ์  
 คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ในธนาคาร Shinsei ที่เป็นธนาคารในโตเกียว กลับปรากฏว่ามีตู้ ATM ของ 7 Bank (ธนาคาร 7-Eleven) แทนที่จะเป็นของธนาคารเอง เมื่อถามเจ้าหน้าที่ กลับได้คำตอบว่า ลูกค้าต้องการ ATM ที่สะดวก จึงไม่สนใจว่าจะเป็นของใคร ตู้ ATM ของ 7 Bank นี้สามารถให้บริการของสถาบันการเงิน 600 แห่งภายในประเทศ ไม่ว่าจะ เป็นธนาคารขนาดใหญ่ ย่อย จนถึง สถาบันการเงินพิเศษต่างๆ หรือแม้แต่เป็นการ์ดของต่างประเทศก็สามารถใช้ถอนเงินได้ รวมทั้งตู้ ATM ที่ว่านี้ มีภาษาให้ใช้ถึง 12 ภาษา

ตู้ ATM นี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทั้งธนาคาร และ ผู้ฝากเงินก็ตาม แต่จำเป็นต้องมีการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น การเอาตู้ ATM ของ 7 Bank ที่มีสมรรถนะที่สูงมาใช้ จึงเป็นมาตรการที่เร็ว และสะดวกกว่า สำหรับธนาคารเล็กๆ จึงเป็นกระแสใหม่สำหรับวงการธนาคารเลยทีเดียว ตัวอย่างธนาคาร Shinsei ที่มียอดเงินฝากที่ 5.8 ล้านล้านเยน แต่ในปัจจุบันกลับมีตู้ ATM ที่เป็นของตนเองเพียง 39 ตู้ โดยส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนมาใช้ตู้ของ 7 Bank กระแสนี้ได้ขยายวงไปยังธนาคารท้องถิ่นต่างๆ จำนวนมาก

New business model ของ 7 Bank นี้ก็คือ การทำกำไรที่สูงด้วยตู้ ATM จากข้อมูลพบว่า 7 Bank ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2001 ผ่านไป 15 ปี มียอดเงินฝากเพียง 6 แสนล้านเยนเท่านั้น เทียบแล้วเป็นอันดับท้ายๆ ของธนาคารท้องถิ่น ไม่มีธนาคารสาขา มีเพียงสำนักงานใหญ่ที่โตเกียว และสำนักงานตัวแทนเพียง 7 แห่งเท่านั้น เป็น business model ที่แม้แต่ธนาคารยักษ์ใหญ่ ไม่สามารถเลียนแบบได้ เพราะโดยทั่วไปธุรกิจธนาคารนั้น ทำรับฝากโดยจ่ายดอกเบี้ย และให้กู้ด้วยดอกเบี้ยที่สูงกว่า ได้กำไรจากส่วนต่างของดอกเบี้ยเป็นหลัก ความแข็งแกร่งจึงขึ้นอยู่กับยอดเงินฝาก และจำนวนสาขา แต่ สำหรับ 7 Bank นั้น ได้กำไรจากค่าธรรมเนียม เวลาผู้บริโภคใช้ ATM เท่านั้น เป็นต้นว่า ตู้ ATM ที่อยู่ในร้าน 7-Eleven นั้น ลูกค้ามาซื้อของ ใช้การ์ดของธนาคารใหญ่ๆ ถอนเงิน ก็จะเสียค่าธรรมเนียม 108 เยน ส่วนหนึ่งในนั้นจะจ่ายให้กับ 7 Bank ทำให้ในปี 2016 ได้กำไรจากการประกอบการ (หรือยอดขาย) เป็น 1.1 แสนล้านเยน ประมาณร้อยละ 90 มาจากการใช้บริการตู้ ATM นี้ การใช้ Business model นี้ ทำให้ไม่ต้องแข่งขันโดยตรงกับธนาคารอื่นๆ แต่ยังคงให้ความร่วมมือกันได้ด้วย



ในอีกด้านหนึ่ง ธนาคารแห่งประเทศไทย กำลังจะประกาศนโยบาย minus interest (ดอกเบี้ยเงินฝากติดลบ - คือผู้ฝากต้องจ่ายค่าฝากแทนได้ดอกเบี้ย) ยิ่งจะทำให้ธนาคารในประเทศไทยมีความยากลำบากยิ่งขึ้น เงินฝากไม่เพิ่มขึ้น ดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง กำไรก็จะลดลงตาม ในขณะที่ 7 Bank ในปี 2016 มีกำไรเพิ่มขึ้น 6.7% และคาดว่าปีนี้ จะมีกำไรเพิ่มขึ้นอีก และมีกำไรเพิ่มขึ้นมา 5 ปี ติดต่อกัน จึงเป็นการสวนกระแสของธุรกิจโดยสิ้นเชิง ในขณะที่เดียวกัน อัตรากำไรต่อทรัพย์สิน (ROE) มีสูงถึง 14% ในขณะที่ยักษ์ใหญ่อย่าง UFJ 6% Mitsui-Sumitomo 7% Mizuho 8% เท่านั้น

ลักษณะพิเศษของ 7Bank ที่สร้าง Profit model ที่เป็นของตัวเอง จึงแตกต่างกับธนาคารอื่นอย่างตรงกันข้าม แต่ปัจจัยความสำเร็จหนึ่ง (Success factor) นั่นคือ การรักษาความเป็นกลางนั่นเอง หมายความว่า การต้องหลีกเลี่ยงความร่วมมือพิเศษกับธนาคารใดธนาคารหนึ่งนั่นเอง อีกปัจจัยหนึ่ง คือ การเพิ่ม ATM function ให้มีความสมบูรณ์ เพื่อเพิ่มเครือข่ายธนาคารให้มากขึ้น หลักคิดก็คือ Private Brand ของ 7-Eleven ที่ตนเองมีความชำนาญ ในการผลิตสินค้าใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า นั่นคือการจ้าง NEC ทำโปรแกรมพิเศษที่เป็นของตนเอง (ต่างกับธนาคารอื่นๆ ที่มักจะใช้ตู้ที่มีโปรแกรมร่วม) เป็นต้นว่า มีภาษาให้เลือกถึง 12 ภาษาเป็นแห่งแรกในญี่ปุ่น ซึ่งแน่นอนย่อมทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น แต่หากว่ามีจำนวนตู้ถึง 2 หมื่นตู้ ก็ย่อมสามารถทำให้ถูกลงได้อย่างมาก จาก 2 ปัจจัยนี้ ทำให้ปัจจุบัน มีจำนวนทั้งหมด 22,472 ตู้ ส่วนใหญ่อยู่ในร้าน 7-Eleven แต่มีถึง 2,656 ตู้ที่อยู่นอกร้าน

อีกปัญหาหนึ่งของธนาคารในการมีตู้ ATM ก็คือ การเติมเงินใส่ตู้ แม้แต่ 7 Bank เอง ก็ต้องประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ในวันหนึ่งๆ เงินอาจจะหมดตู้ได้ง่ายๆ หากต้องเติมเงินตามแบบปรกติแล้ว คงต้องใช้จำนวนครั้งที่มีมหาศาล แต่บริษัทที่รับจ้างบริการดูแลเครื่อง จะไปดูเครื่องเพียงเดือนละ 1 ครั้งเท่านั้น มาตรการก็คือ การเติมเงินโดยพนักงานของร้าน 7-Eleven นั่นเอง พนักงานร้านจะเอาเงินสดที่ขาย

ได้แต่ละวันเข้าตู้ โดยมีการ์ดฝากเงิน (ถอนไม่ได้) โดยไม่จำเป็นต้องเอาไปเข้าธนาคาร นอกจากนี้ ยังมีระบบให้แท็กซี่หรือร้านค้าอื่นๆ สามารถเอาเงินมาเข้าตู้ได้ในเวลากลางคืน เพื่อความปลอดภัยได้อีกด้วย เท่ากับยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว

ประเด็นปัญหาที่ 7 Bank อาจจะต้องประสบในอนาคต คือระบบ cashless คือการไม่ใช้เงินสด เป็นต้นว่า กระแส fintech ทำให้การใช้มือถือหรือเครื่องมืออื่นๆ มาชำระเงินแทนการใช้เงินสด ทำให้การใช้ตู้ ATM นั้น น้อยลงไปได้ ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ 7 Bank ที่มีรายได้จากค่าธรรมเนียม ไม่มากนักน้อย

มาตรการแก้ไขของ 7 Bank คือ การมุ่งสู่กลุ่มเป้าหมาย คนต่างชาติในญี่ปุ่น ที่มีจำนวนกว่า 2 ล้านคน ที่ส่วนใหญ่มาใช้แรงงานในญี่ปุ่น และต้องส่งเงินกลับประเทศของตน คาดว่าน่าจะมีตลาดถึง 5 ล้านล้านเยนเลยทีเดียว ปัจจุบัน คนต่างชาติมักจะประสบปัญหาการส่งเงินกลับประเทศ เพราะธนาคารทั่วไปไม่ค่อยนิยมที่จะทำธุรกิจนี้ มาจากปัจจัยที่สำคัญคือเรื่องภาษาทำให้ต้องมีการลงทุนที่สูง ในขณะที่มีรายได้กลับมาก่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ ค่าธรรมเนียมการส่งเงินนั้น อย่างน้อยๆ ต้องเสียประมาณ 1 หมื่นเยน 7 Bank ได้ร่วมมือกับ Western Union ของอเมริกา เริ่มต้นธุรกิจนี้ สามารถส่งเงินไปต่างประเทศด้วยค่าธรรมเนียมที่ถูกได้ไปยัง 200 ประเทศ หรือเขตทั่วโลก มีที่สามารถรับเงินได้ถึง 5 แสนกว่าแห่ง ค่าธรรมเนียม ถ้าส่งไม่เกิน 1 หมื่นเยน เสีย 990 เยน ไม่เกิน 5 หมื่นเยน ประมาณ 1500 เยนเท่านั้น แนนอนการใช้วิธีการแบบเดิมที่ต้องใช้คนหรือสถานที่นั้น คงไม่คุ้มเป็นแน่ แต่หากเปลี่ยนมาเป็นว่า ช่วยเหลือให้คนต่างชาติสามารถเปิดบัญชีได้ง่ายขึ้นแล้ว ก็สร้างลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น ในขณะเดียวกัน เมื่อต้องการส่งเงินกลับประเทศ ก็สามารถใช้ ATM หรือ Smart phone application ซึ่งมีภาษาถึง 9 ภาษา ก็สามารถใช้บริการได้โดยจ่ายค่าธรรมเนียมที่ต่ำ ในปี 2012 มีจำนวนผู้ส่งเงินที่ 33,000 ราย ในปี 2016 เพิ่มขึ้นถึง 8.16 แสนราย ถึงแม้ว่ายอดเงินรายได้ อาจจะไม่ถึงร้อยล้านเยนเท่านั้น แต่กลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ “คนญี่ปุ่น” แต่เป็น “คนทุกคนที่อาศัยอยู่ในญี่ปุ่น” จากแนวคิดนี้ทำให้สามารถบุกเบิก ตลาดต่างๆ ได้อีกมาก ธนาคารได้ตั้งฝ่ายงานเฉพาะขึ้นมาเพื่อตอบสนองกระแส fintech ที่เริ่มจะมาแรงในอนาคต ดังนั้น กระแสของ 7 Bank ก็แข็งแรงขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน 