

팬데믹 이후 기업의 성장전략

- 일본계 은행의 해외시장 강화 전략을 중심으로 -

전기용 수석연구원, 경영컨설팅센터 (kjeon@posri.re.kr)

목차

1. 새로운 성장전략이 필요한 시기
2. 일본계 은행의 해외진출 배경
3. 일본계 은행의 해외시장 강화 전략
4. 종합 및 제언

Executive Summary

- 미·중 간의 탈동조화 현상이 심화되는 와중에 코로나19로 글로벌 경영환경의 불확실성이 더욱 증대되면서 기업의 생존기간이 짧아질 가능성이 높으므로 기업은 핵심 역량을 이해하고 성장성을 높이는 전략 모색이 필요
- 금융위기 이후 일본계 은행들이 수익성 확보 차원에서 추진했던 ASEAN 시장 강화 전략을 벤치마킹하여 성장전략 수립에 참고할 필요가 있음
 - 일본은 인구감소·고령화의 구조적 한계와 저금리 환경의 장기화 및 내수시장 포화로 인해 수익성 확보가 어려운 상태였음
 - 일본 Megabank인 SMBC(미쓰이스미토모은행)와 MUFG(미쓰비시UFJ은행)는 순이자마진, 수수료이익 등 확보가 상대적으로 용이한 ASEAN 시장에서의 영향력 확대를 위해 성장전략을 구사함
- ① [SMBC] 일본에서의 비즈니스 모델을 해외에 적용한 Multi-domestic 전략 실행
 - 단기간 내 영향력 확대 및 제2/제3의 SMBC 수립을 목적으로 BPTN(인니), Eximbank(베트남), RCBC(필리핀) 등 로컬 은행에 출자 및 제휴를 추진함
 - 인수 후 ASEAN 성장과 더불어 중장기적인 수익 창출이 가능하도록 비즈니스 영역(도매금융~소매금융)을 다양화하고 현지화(localization)를 추진함
- ② [MUFG] ASEAN 성장과정에서 파생되는 기회 선점을 위해 '제2의 내수시장화' 전략 추진
 - 과거에 현지 네트워크를 구축한 상황에서 Vietinbank(베트남), Ayudhya(태국), Security Bank(필리핀), Danamon(인니) 등 지분 인수로 사업 포트폴리오 강화
 - 지분의 단계적인 인수를 통해 최종적으로 지배주주가 되는 출자를 전략적으로 이행함으로써 소매 영업기반을 강화하여 ASEAN에 상업은행 플랫폼을 구축함
- 기업은 포스트 코로나로 변화될 세상에서 위기를 기회로 활용하기 위해 신사업 발굴, 생산거점 포트폴리오 확대 등 통해 신성장동력을 창출해야 함
 - 중장기 비전 및 전략을 수립하여 핵심 성장지역을 선택 후 차별화된 비즈니스 모델과 체계화된 사업 관리시스템 등 구축
 - 지분투자 등을 통해 성장시장 진입 시 합작사와의 신뢰 기반 의사결정 체제 구축 및 제품기획·연구개발의 현지화로 영업전략의 'mismatching' 문제 방지

1. 새로운 성장전략이 필요한 시기

□ 미국과 중국 간의 전략 경쟁으로 보호무역주의가 강화되고 있는 시점에서 코로나19로 인해 국가 간 무역장벽이 더욱 높아지고 있음

○ 미·중 간 경제의 탈동조화(De-coupling) 현상이 지속적으로 나타남

- 미·중 간 티포탯(tit-for-tat) 형태의 관세 전쟁은 1단계 무역합의('20.1월)로 휴전상태이나 포스트 코로나 시대의 국제 질서 재편과정에서 우위 확보를 위해 상호 견제가 더욱 심해지고 있음
- 미·중 간 무역 분쟁으로 시작된 갈등은 바이든 행정부 출범('21.1월) 이후 가치 논쟁으로까지 확산되는 추세임

○ 코로나19로 인해 안전과 건강, 전략물자산업, 일자리 보호 등을 위한 정부의 개입이 지지를 받는 자국 우선주의의 확산됨

- 중국 의존도가 높은 세계 경제는 코로나19의 영향으로 글로벌가치사슬(GVC, Global Value Chain)이 교란되면서 조업 중단, 중간재 조달 차질 등과 같은 문제가 야기됨
- 이에 기업들은 공급선을 다변화하고 해외 직접투자를 강화하는 추세임 ¹

□ 기업은 자국중심주의와 보호무역주의에 대한 대응 및 팬데믹 이후 펼쳐질 새로운 미래환경에 적합한 성장전략을 구사하는 것이 필요함

○ 글로벌 경영환경의 불확실성이 증대되고 변화가 빨라지면서 기업이 경쟁우위를 확보하여 생존하는 기간이 점점 짧아지고 있음

- 한국의 경우 '00년 시가총액 상위 12개 기업 중 20년 후인 '21년 현재까지 그 지위를 유지하는 기업은 3개에 불과함 ²
- Covid19 이전(BC : Before Corona)과 이후(AC : After Corona)로 나뉘질 만큼 환경의 극심한 변화로 과거와 연속된 관점에서 미래를 전망하기 어려워졌음

○ 코로나19와 같이 불확실성이 높은 위기의 상황에서는 현시점에서 기업이 가지고 있는 핵심 역량을 명확하게 이해하고 기업의 성장성을 높이는

¹ 삼성전자의 미국 반도체 공장 건설, SK온과 삼성SDI의 배터리 부문 해외 투자 등 한국 주요 기업은 중국 의존도를 낮추고 공급선 다각화 추진 중임

² 반도체 화학, 배터리, 바이오 등 성장성이 높은 신산업 중심으로 산업구조가 변모하고 있음

전략이 필요

- 단기적인 성과 창출뿐만 아니라 장기적으로 경쟁력 우위를 유지하기 위한 성장 전략을 발굴해야 함
- 단기적인 성과 달성을 목표로 둔 전략 추진은 성공의 함정(Success trap)에 빠질 우려가 있고, 반면 혁신에만 몰두할 경우 실패의 함정(Failure trap)에 빠질 가능성이 있으므로 적절한 균형을 유지하면서 기업의 성장성을 높여야 함³

〈한국에서 시가총액 상위 기업〉

순위	'00년 연말 기준 (조원)			'21.12.8 일 종가 기준 (조원)		
	기업명	시가 총액	업종	기업명	시가 총액	업종
1	삼성전자	23.9	전자·반도체	삼성전자	462.0	전자·반도체
2	SK텔레콤	22.6	통신	SK하이닉스	87.0	반도체
3	한국통신	20.9	통신	Naver	65.0	IT
4	한국전력공사	15.1	전력	삼성바이오로직스	60.7	바이오
5	포항제철	7.4	철강	카카오	53.9	IT
6	한통프리텔	4.7	통신	LG화학	52.9	화학·배터리
7	국민은행	4.5	금융	삼성SDI	48.8	전자·배터리
8	담배인삼공사	3.6	소비재	현대차	44.3	자동차
9	기아차	3.2	자동차	기아	33.8	자동차
10	주택은행	3.1	금융	카카오뱅크	32.1	IT
11	현대차	2.8	자동차	셀트리온	28.7	바이오
12	조흥은행	2.7	금융	카카오페이	26.2	금융지원서비스

자료 : 한국거래소 (유가증권 및 코스피 기준, 우선주 제외)

□ 새로운 성장전략은 제한적인 국내 내수시장을 넘어서 글로벌 시장을 지향하되 보호무역주의에 대한 해결책 모색이 가능해야 함

○ 고연령에서 저연령으로 인구가 감소하는 한국의 역삼각형 인구구조는 잠재성장률을 하락시키는 요인임

³ 기업의 전략은 장기적 성장이나 아니면 단기적 이익 추구냐에 따라 이익지향형(profit orientation), 성장지향형(growth orientation), 양손잡이형(ambidexterity)으로 구분됨 (March, 1995)

- 중간 연령대인 35세~44세 연령층 인구는 '08년 약 865만 명으로 정점에 달한 후 줄어들기 시작하여 '40년에는 약 640만 명으로 감소 예상(통계청)
- 한국의 잠재성장률은 '30년 이후 1% 이하로 하락하여 실물경제의 저성장이 심화될 것으로 예상(OECD, '21) ⁴
- 중국 의존도를 낮추는 미국의 글로벌가치사슬 탈동조화 시도로 세계 경제는 3개의 역내가치사슬(RVC, Regional Value Chain)로의 재편이 가속화될 전망
- 세계 경제는 USMCA(미국·멕시코·캐나다 협정, '20.7월 발효), 독일 중심의 EU 내 인접국, ASEAN 및 중국의 지역분업체제로 강화 예상

□ 내수시장 포화 및 시장위축 우려에 대응하고 신규 수요 확보를 위해 ASEAN에 진출하였던 일본계 은행의 성장전략에 대한 벤치마킹 필요

2. 일본계 은행의 해외진출 배경

□ 일본계 은행은 내수시장 한계라는 내부적·구조적 요인으로 수익성 확보 측면에서 어려움에 직면함

- 일본 경제는 인구감소와 저출산·고령화라는 구조적 한계에 봉착했음
 - '90년대 이후 1% 대의 저성장이 고착화된 가운데 고령화 현상이 심화됨
 - 65세 이상의 비율 : '90년 11.9% → '00년 17.0% → '10년 22.5% → '20년 28.4%
- 저금리 환경의 장기화와 내수시장 포화 상태에서 은행의 공급과잉으로 인해 일본계 은행의 수익성이 약화됨
 - 자산 버블 붕괴 이후 '90년대 후반부터 저금리 상황에 접어들면서 은행권의 예대마진 및 금리수익이 감소함 ⁵

⁴ OECD, '2060년까지의 재정전망 보고서' (2021)

⁵ 예대마진은 대출이자에서 예적금 이자를 차감한 금융기관의 수익을 의미함. 일본은 '89년 주식시장 및 '90년 부동산시장의 가파른 하락에 따라 촉발된 버블 붕괴로 가계 금융자산이 안전자산 중심

- 반면, 은행 점포 수는 독일의 3배 수준으로 증가함
- 일본 내 주거가능면적(1만km²) 당 4,833개 ('19년 기준) ⁶

□ 한편, 내수성장 한계 극복을 위한 일본계 기업의 해외 진출 전략이 수정되면서 ASEAN의 자금 수요가 증가함

- 글로벌 금융 위기 이후 일본정부 주도의 '아시아 경제배증계획'에 따라 아시아 신흥시장 진출 확대 ⁷
 - 공적개발원조(ODA)를 활용하여 ASEAN 국가의 내수규모를 확대함으로써 일본의 기술과 제품을 수출하는 전략
- ASEAN 내수시장의 규모 증대 전략이 추진되면서 對ASEAN 투자도 증가
 - 과거 일본계 기업은 선진국 시장에 구축한 제품 중 저기능(low-end) 제품 위주로 신흥국 시장에 판매해 왔음
 - 그러나 혼다의 ASEAN 시장 공략의 성공을 계기로 제품 공급시스템의 재편을 통해 저가전략, 해외 생산네트워크 강화, 연구개발의 현지화 추진 등과 같이 현지 시장 특성을 반영하기 시작함 ⁸
 - 對ASEAN 직접투자 비중이 상승('10년 42.5% → '19년 50.7%)

□ ASEAN의 경제성장률은 세계 평균을 상회하고 젊은 세대의 인구 구성이 높아 장래의 인구동태를 고려할 시 ASEAN의 높은 성장이 예상됐음

- ASEAN은 경제활동인구 와 중산층의 확대로 소비구조가 빠르게 변화하면서 금융수요의 증가 예상됐음
- 또한 일본계 기업의 ASEAN 시장 진출이 활발해지고 해외직접투자가 증가하면서 사업구조 고도화와 기업부문의 성장이 전망됐음
 - 경제성장 과정에서 인프라 수요의 빠른 확대 및 향후 인프라 개발이

으로 재편되었고, 30년 넘게 제로금리(zero interest rate) 상황에서 벗어나지 못하고 있는 상황임.

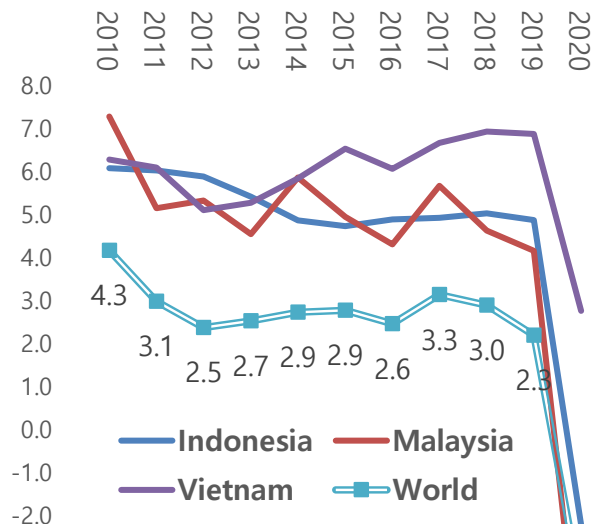
⁶ MUFG은행은 지점 35%를 폐쇄할 계획(~'23년)

⁷ 자민당 아소 내각은 '아시아 경제배증계획('09)'을 통해 '20년까지 아시아의 경제규모를 2배로 확대한다는 계획을 발표하였고, 아시아 신흥시장 진출과 관련한 '신성장전략' 추진('10.6월)

⁸ 혼다는 중국산과 ASEAN 시장에서의 경쟁을 위해 중국산 및 ASEAN의 저가 부품을 채택, 설계·수정하여 저가 오토바이를 개발하고, 연구개발을 태국에서 이행하는 등 현지화를 추진함

성장가속화로 연결되어 이에 따른 금융수요 확대가 장기간 유지 가능

〈ASEAN 주요국 경제성장률(%)〉



〈ASEAN 주요국의 연령별 비중('19)〉

구분	15~64세	65세 이상	노령화 지수*
인도네시아	67.7	6.1	23.1
말레이시아	69.4	6.9	29.2
태국	70.8	12.4	73.7
베트남	69.2	7.6	32.5
필리핀	64.2	5.3	17.4
World	65.3	9.1	35.5

자료 : WorldBank. * 노령화 지수 = (65세 이상 인구 / 0~14세 인구)*100

□ 이에 일본계 은행은 저금리 상태가 지속되는 일본에 비해 예대마진, 수수료이익 등의 확보가 상대적으로 용이한 ASEAN 시장 진출을 적극적으로 추진함

○ ASEAN의 평균 순이자마진(NIM, Net Interest Margin)이 3%를 상회

- 일본에서의 순이자마진은 1.49% 수준 ('10)⁹
- [순이자마진, '10] 인도네시아 6.8%, 베트남 3.4%, 태국 3.2%, 말련 2.8%

○ ASEAN 신디케이트론 시장, 일본계·비일본계 자금관리 및 무역금융, 투자상품 판매를 통해 수수료 이익 확대가 가능하다고 판단

⁹ 일본은 '13년 이후 1% 미만의 순이자마진을 기록 중임

3. 일본계 은행의 해외시장 강화 전략

- 일본계 은행은 ASEAN에서 현지 네트워크에 대한 긴밀한 구축을 위해 제휴 및 출자 등을 통하여 현지 로컬은행을 자회사로 편입시키는 성장전략을 구사함
- 성장이 기대되는 입지적(location) 우위 시장인 ASEAN에서 비유기적 성장방식(Inorganic growth)인 제휴, 출자 등을 선택하여 현지 시장에서 빠르게 영향력을 확대¹⁰
 - ASEAN에 진출했던 기존 일본계 기업을 위한 영업에서 현지 기업 및 개인 금융 영업으로 비즈니스를 확대하기 위해 지분확대 및 출자 등을 추진
- 일본 Megabank 중 하나인 미쓰이스미토모 은행(SMBC, Sumitomo Mitsui Banking Corporation)은 자국의 비즈니스 모델을 현지에 그대로 적용하여 운영하는 Multi-domestics 전략을 실행한 반면, 과거 ASEAN 시장에서 네트워크 구축 경험이 있었던 미쓰비시UFJ 은행(MUFG)은 '제2의 Home Market'화 하는 성장전략 구사

[SMBC 은행]

- 2020년 말 기준 총자산 U\$2.1조('20년 말 기준) 규모의 일본 3대은행 중 하나로 40개국에 진출해 있고 일본 전역에 900개 이상의 지점을 보유한 소매금융회사

[MUFG 은행]

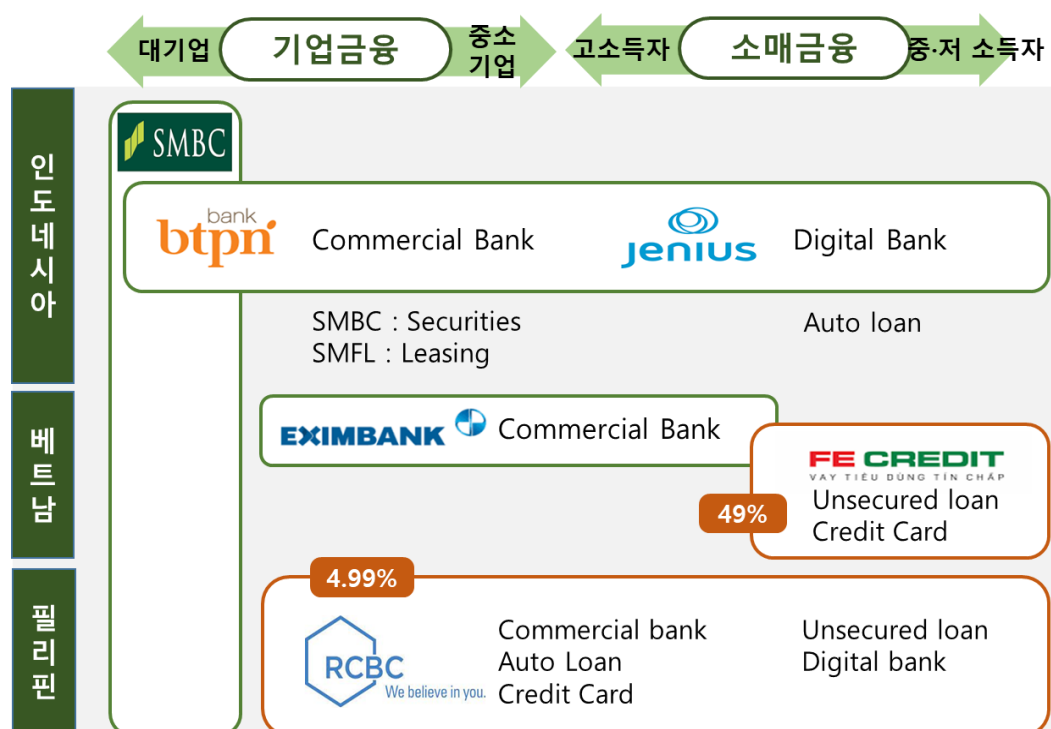
- 미쓰비시은행(Mitsubishi Bank)과 외국환전문 도쿄은행(The Bank of Tokyo)이 합병('97)하여 만들어진 도쿄권의 도쿄미쓰비시은행(The Bank of Tokyo-Mitsubishi)과 오사카권의 산와은행(The Sanwa Bank)과 나고야권의 도카이은행(The Tokai Bank)이 합병('00)하여 만들어진 UFJ은행이 '06년에 합병하여 탄생한 일본 최대의 민간 시중은행

- [SMBC] 높은 경제성장이 기대되는 ASEAN 국가에 일본에서의 비즈니스 모델을 적용한 Multi-domestic 전략을 실행함

¹⁰ 내부화(internationalization)와 입지(location) 요인의 우위 확보 상태에서 소유권(ownership)을 추가하는 형태로 해외투자가 진행됨. Dunning(1993)의 절충이론(eclectic theory) 응용 사례라 볼 수 있음

- 'Japan Centric'에서 'Asia Centric'으로 전환하는 등 아시아에서의 상업은행 업무 강화
 - SMBC는 글로벌 사업전략을 바탕으로 향후 10년 간 성장 동력이 될 수 있는 비즈니스의 기반 확충에 집중함
 - 글로벌 사업전략 : Discipline(자본·자산·경비 분야의 효율성 추구), Focus('Asia-Retail' 사업에 집중), Integration(은행·증권·리스 통합 운영 등)

〈SMBC의 ASEAN 국가의 지분율 및 영업대상 분류〉



자료 : SMBC IR

- 현지 주요 로컬은행과 출자 및 제휴를 맺음으로써 단기간 내에 규모를 확대하여 ASEAN 주요국에 제2/제3의 SMBC 수립
 - 인도네시아 연금저축은행(BTPN, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk)의 지분 40% 매입('13년)
 - BTPN에 추가로 출자해 자회사화 한 다음, 현지 법인인 SMBC Indonesia를 BTPN에 합병시킴('19.2월)
 - 베트남 Eximbank 지분 15%(U\$2.25억, '07.6월) 확보 및 번영은행(VP

Bank)의 소매금융 자회사인 FE Credit의 지분 49% 인수('21.4월, ¥150십억)

- 필리핀 6위 민간은행인 리잘상업은행(RCBC, Rizal Commercial Banking Corporation)의 지분 4.99%(¥10십억) 인수¹¹

※ 성장시장인 인도에서도 풀러튼 인디아 크레딧(Fullerton India Credit)의 지분 74.9%를 U\$20억에 인수함('21.7월)

○ **도매금융(wholesale banking)뿐만 아니라 소매금융(retail banking)을 타깃으로 두어 ASEAN의 성장과 함께 중장기적인 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델(full-line Business) 추진**

- 소비자금융 및 자산관리 등에 대한 금융서비스 확대로 비즈니스 영역의 다양화
 - 인니, 필리핀 등에서 디지털 금융 플랫폼 구축을 통해 핀테크 사업으로 확대
- 기업대출 중심의 금융서비스 비중을 줄이고 ASEAN에서 성장이 기대되는 인프라 분야의 프로젝트 파이낸싱 등으로 비이자 수익 확대
 - 현지 정부와의 커뮤니케이션을 바탕으로 인프라 프로젝트 구상 단계부터 개입하여 일본계와 현지 기업을 컨소시엄사업 형태로 연결하는 자문 업무도 수행

○ **인수후통합(PMI, Post-Merger Integration)에서는 기업별 문화적 차이의 극복을 위해 일본식 방식의 전용이 아닌 현지화(localization) 추진**

- 조직문화, 보상제도 전략, 지휘 체계 등의 현지화를 통해 조직갈등 최소화

□ **[MUFG] '제2의 Home Market'화 전략 구사로 ASEAN의 성장 과정에서 파생되는 기회를 선점**

○ **舊 도쿄은행(The Bank of Tokyo) 시절에 이미 현지 네트워크 및 인력을 구축한 상태 하에서 내수시장화 전략을 추진**¹²

- 과거 도쿄은행의 수익창출 기반 하에서 ASEAN에 상업은행 플랫폼을 구축함

○ **지분투자를 공격적으로 추진하여 ASEAN의 현지 로컬은행들을 MUFG**

¹¹ 리잘상업은행은 '60년에 설립되어 소매금융과 중소기업 대출을 주력으로 하고 있는 현지 6위권의 대형 상업은행임. SMBC는 지분 매입을 통해 RCBC와 파트너십을 맺어 디지털뱅킹 확대를 기대할 수 있게 됨.

¹² The Bank of Toyko-Mitsubishi(BTM)와 UFJ bank Limited의 합병으로 MUFG가 탄생함('06년). BTM은 Mitsubishi Bank와 The Bank of Tokyo의 합병('96년)에 의해 설립됨

그룹산하로 편입시킴으로써 소매영업 기반을 단기적 강화하고 영향력을 확대함

- 베트남 VietinBank의 지분 19.7%(¥63십억)를 단계적으로 매수 ('13년)
- 태국 5대 은행이었던 Ayudhya은행을 교두보로 ASEAN 內 중소기업과 소매금융 서비스 확대
 - Ayudhya 은행의 지분 75%(¥536십억) 인수('13년) 후 MUFG 방콕지점과 통합('15)¹³
- 필리핀에서 소매금융 비즈니스 강점을 보유한 Security Bank의 지분 20% 매수 (¥89십억, '16년)¹⁴
- 인도네시아 Danamon 은행을 MUFG 그룹으로 자회사화¹⁵

〈MUFG, ASEAN의 전략적 투자 사례〉

구분	'12 ~ '15	'16 ~ '19	'20 ~
Asian Commercial bank	 ¥ 63십억('12)	 ¥ 89십억('16)	-
	 ¥ 536십억('13) * Ayudhya 은행	 ¥ 687십억('16)	-
Digital related	-	-	 ¥ 78십억('20)

자료 : MUFG IR (Vietinbank, Ayudhya, Security bank, Grab은 최초 투자금 기준)

¹³ Ayudhya 은행은 '54년에 설립된 태국 내에서 자산규모 5위의 상업은행이었음

¹⁴ 필리핀에서 313개 지점 및 787개 ATM 운영

¹⁵ '56년 PT Bank Kopra Indonesia로 설립, '76년 PT Bank Danamon Indonesia로 사명 변경, '97년 아시아 외환위기로 인니 구조조정청(Indonesian Bank Restructuring Agency)의 감독 하에 구조조정계획의 일환으로 일부 소규모 은행을 Bank Danamon으로 합병시킴

○ 특히 ASEAN을 제2의 내수시장으로 구축하기 위해 지분을 단계적으로 인수하여 최종적으로는 지배주주가 되도록 출자를 전략적으로 이행함

- 인도네시아 5위권의 민간 상업은행인 Danamon 은행에 대한 인수의 경우 단계적 지분 출자를 통해 Majority를 확보하고 자동차금융, 대기업·중소기업 비즈니스 등의 분야로 사업포트폴리오를 강화함

[MUFG의 인도네시아 Danamon 은행 지분 인수 과정]

- 인니에서는 규정상 외국인 투자자의 은행 지분 소유는 40%까지만 가능
- 단, 금융산업 경쟁력 강화와 경제 기여도가 높다고 판단될 경우 금융당국이 (OJK) 지분제한을 초과하는 M&A를 예외적으로 허용함
- 이에 MUFG는 인니 금융당국의 규제 하에서 단계적 지분 인수를 추진함
 - (1단계) 최초 지분 19.9% 인수
 - (2단계) 인니 정부의 인허가를 조건부로 지분 20.1% 인수 (총 40% 지분 취득)
 - (3단계) 현지 경제 기여도 충족을 전제로 33.8% 인수 (총 73.8% 지분 확보)

○ 대지분을 확보한 ASEAN 법인은 영업전략 수립에 대한 자율성 부여 및 현지인을 경영진으로 채용, 영업노하우 공유 등 현지화를 적극적으로 추진함

- 본사는 주주로서의 지배구조 및 리스크 관리에 주력하고, 현지 자회사(Ex, 태국 Ayudhya 은행, 인니 Danamon 은행)가 독립적으로 영업전략을 수립하고 심사기능을 수행할 수 있도록 자율성을 부여함
 - 非일본계 기업고객 확보는 현지 합작 은행이 주력
 - 주택담보 및 자동차담보 대출 등 소매 여신분야의 점유율 확대
- 인수한 은행의 브랜드 상호명을 유지하면서 경쟁력 높은 기존의 경영진을 재채용함으로써 현지인들의 친밀도를 높이는 전략을 구사함
 - 인니 Danamon 은행의 재무책임자(CFO), 태국 Ayudhya 은행의 전략책임자(CSO) 등 기존 경영진으로 구성

- 파트너와의 신뢰형성 증대 차원에서 정보공유를 위한 자리를 정기적으로 마련하여 영업노하우 등을 공유함

4. 종합 및 제언

- 기업은 포스트 코로나 시대의 변화될 세상에 선제적으로 대비하고 위기를 기회로 삼는 성장전략을 준비
 - 생산거점의 포트폴리오 확대 및 신사업 발굴을 통해 성장동력 기회 확대
 - 전략적 목표 실행이 기업의 핵심 전략과 연계될 수 있도록 전담 조직 신설, 관련 연구 강화 등 투자 전문 역량의 적극적 배양
- 중장기 비전 및 전략을 수립하여 핵심 성장지역을 선택 후 차별화된 비즈니스 모델과 체계화된 사업 관리시스템 등을 구축
 - 사업 포트폴리오의 최적화 검토 후 사업 및 지역의 핵심 분야 선정 등 투자 우선 순위 결정
 - 시장규모·성장성, 산업구조·경쟁자, 고객 등 면밀한 분석을 통해 최적의 비즈니스 모델 선별
- 성장시장 진입 시에는 지속 가능한 수익 모델을 구현할 수 있도록 Multi-domestics 혹은 내수시장화 전략을 고려
 - 성장시장 진입 시 단기간에 영향력 확대 위해 주요 로컬기업과의 지분투자 및 출자 등 비유기적 성장방식 추진
 - 합작사와 신뢰 기반의 의사결정 체계 구축 및 실행
 - 파트너의 전략 수립 등에 자율성 부여, 제품기획 및 연구개발의 현지화로 영업 전략에 있어 'mismatching' 문제가 유발되지 않도록 방지

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

E.T. Penrose, “The Theory of the Growth of the Firm”, *Oxford University Press*, 1959

EY-Parthenon, “2021 경제전망 및 기업 경영 전략 서베이 분석”, EY한영 2021 신년 경제전망 세미나, 2021

J.H. Dunning, “Trade, Location of Economic Activity and the MNE : A Search for an Eclectic Approach”, *The International Allocation of Economic Activity*, 29, pp 395-418, 1993

March, J. G., “The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination”, *Organization*, 2, pp 427~440, 1995

MUFG, Strategic Investment in Bank Danamon, 2017

MUFG, Report 2020, Integrated Report, 2021

SMBC, Sumitomo Mitsui Financing Group IR 자료, '21.5월

SMBC, Group Annual Report 2020, '21.3월

OECD, The Long Game: Fiscal Outlooks to 2060 Underline Need for Structural Reform, OECD Economic Policy Paper, No.29, 2021

곽영훈, 일본 주요 은행들의 ASEAN 진출 전략, 하나 금융정보, Japan Economic Series(2), 2018

국제금융센터, 일본 은행권의 동남아시아 진출 확대, 이슈분석, 2018

삼정KPMG, New Reality, 기업 도전과제와 포스트 코로나 전략, Sanjong Insight, Vol. 76, 2021

한국금융연구원, ‘일본 금융그룹들, 동남아에 대한 소매 영업기반 강화,’ 주간금융브리프, 28권18호, 2019

국제금융센터, 일본 은행권의 동남아시아 진출 확대, 이슈분석, 2018