하나 금융정보
Japan Economic Insight Series(2)
2018년 4월 20일 제15호
연 구 위 원 곽 영 훈 yhkwak@hanafn.com

하나금융그룹

일본 주요 은행들의 ASEAN 진출 전략

신남방정책을 계기로 경제발전 단계에 부합하는 ASEAN 진출 전략 수립과 실행 필요

- 정부의 '신남방정책' 추진으로 국내 기업은 물론 금융기관들의 ASEAN 진출이 확대될 것으로 예상되며, 이 때 국내 금융기관들이 ASEAN 진출 전략의 적정성을 재검토할 필요
- 국내 금융기관들이 향후 ASEAN의 경제발전 단계에 부합하는 진출 전략을 수립하고 실행하기 위해서는 글로벌 금융위기 이후 크게 달라진 일본 금융기관들의 ASEAN 접근 방식을 참고할 필요
- '17.3Q 현재 ASEAN 주요 5개국에 대한 외국은행의 여신총액은 5,501억 달러이며, 국별로는 한국 비중이 1.8%인 99억 달러에 불과한 반면 일본은 29.5%인 1,622억 달러를 차지해 큰 격차 존재

일본 금융기관의 ASEAN 진출은 글로벌 금융위기 후 대형은행을 중심으로 급증 추세

- 일본은행들은 2000년대 중반까지 부실채권 해소가 최우선 과제였기 때문에 해외진출에 소극적일 수밖에 없었으나 글로벌 금융위기 이후에는 'ASEAN·리테일'을 모토로 본격적인 해외진출을 추진
- 일본 은행들의 해외대출은 2016년말 현재 91조엔이며, 이 중 74조엔을 차지하는 5대 도시은행의 해외 대출·수익 비중은 30% 상회. 한편, 한국은 해외점포수익/은행총수익('16년)이 4.6%에 불과
- 다만, 일본 금융기관의 ASEAN 진출은 '10~'14년간 집중되었고, '15년 이후에는 미주 비중도 증가

ASEAN의 고성장, 금융위기 후 일본 저성장·저금리 심화가 ASEAN 진출 가속화 원인

- ASEAN의 소비와 산업 구조 발전, 인프라 수요 확대 등에 따라 이 지역의 금융수요 확대와 금융구조 변화가 빠르게 진전되고, 해외은행들의 진출 기회가 확대되는 추세이며, 향후에는 ASEAN의 인프라 수요증가가 따른 금융수요 확대를 주도할 전망
- 일본 고유의 오버뱅킹 문제와 BOJ의 마이너스금리付 양적·질적 완화정책 등이 대형은행 중심의 해외진출 본격화의 계기. 일본 은행들은 아시아 진출 성공을 글로벌 전반에 확산하는 것이 목표
- 글로벌 유동성 확대와 글로벌 금융규제 환경의 변화, 아시아 역내 서플라이체인 구축과 아시아 소비시장의 부상 등으로 ASEAN+3 (한중일)의 경제 및 금융 협력 기회는 계속 확대

일본 ASEAN 진출 전략은 ①full-banking, ②출자, ③현지화, ④상품구성 변화로 요약

- 풀뱅킹 multi-domestic전략: 금융위기 이후 BTMU, SMBC 등 대형은행들은 ASEAN에 제2의 본거지를 구축한다는 목표 하에 일본 내 영업조직, 상품라인업 등 비즈니스 모델을 거의 그대로 이

KEB 하나은행
하나금융경영연구소

지역에 이식해 운영하는 '풀뱅킹-multi-domestic'전략을 추진

- 출자방식 진출: ASEAN에서 multi-domestic전략 실현을 위해 진출 규모의 대형화가 필요하며, 단기간 내 규모 확대는 현지 대형은행에 대한 M&A 등 inorganic growth가 불가피. 가장 적극적인 BTMU는 태국, 인도네시아 등에서 현지 대형은행에 50% 이상 출자, 지배주주의 지위를 확보
- 현지화: ASEAN에서 일본계→비일본계, 기업금융→리테일, 대출→파이넌스로 중심 이동. SMBC는 인도네시아에서 비일본계 대출이 2/3 수준, MUFG도 현지 기업 대출이 빠르게 증가
- 비즈니스 변화: 해외부문에서도 비즈니스의 중심을 이자 수익에서 비이자 수익으로 이행하기 위해 리테일, 자산관리, 프로젝트 파이넌싱 등에 집중. 향후에도 아시아 인프라금융 활성화를 중심으로 project financing의 비중 확대 추세 지속 예상

은행별 진출 전략은 상이하며, BTMU가 지배주주 획득 등 가장 적극적으로 진출

- BTMU: 과거 미국 중심 글로벌 진출 전략을 수정, 아시아에 종합 상업은행 플랫폼을 구축해 제2의 mother market으로 육성한다는 목표 하에 태국, 인도네시아 등 ASEAN에 본격 진출. '14년 태국 Ayudhya은행, '18년 인도네시아 Danamon은행의 지배주주로서 영향력을 확대
- SMBC: 'Japan Centric'에서 'Asia Centric'으로 이행해 아시아에서 상업은행 업무를 강화하고, 이를 발판으로 미주·유럽까지 글로벌 사업을 확장하는 전략 수립. 세부적으로 ①해외사업 포트폴리오 구성 변경, ②거래복합화 진행, ③탄력적 포트폴리오 운영에 집중해 경쟁력을 강화
- Mizuho: 경제규모, 성장성, 시장 성숙도를 감안해 300개 해외 기업을 선정해 집중하는 'Global 300'전략이 글로벌 비즈니스의 기초. 글로벌 비금리 비즈니스 강화 전략의 큰 틀에서 부수적으로 아시아에 진출하고 있으나 일본 대형은행 중 ASEAN 진출 비중이 가장 낮은 상황

ASEAN의 금융발전에 부합하는 진출규모, 현지화, 상품라인업 다양화, IT접목 등 필요

- ASEAN 진출의 전제는 이 지역 경제 및 금융 발전에 동반한 금융수요 증가에 대응하기 위해 진출을 확대해야 하고, 이 때 발생하는 경쟁격화나 규제강화 등 장애요인들에 대한 사전 대비가 필요
  - 태국·인도네시아·베트남 등에서 일본 은행들의 공격적 확장 전략과 이에 따른 경쟁 환경변화 점검 필요
- 진출 규모에 따라 제공 가능한 비즈니스나 상품라인업이 상이하고, 유의미한 수익성과 건전성 달성, 그리고 성장성 확보를 위해 요구되는 '규모의 경제' 달성을 위한 자본, 인력 확충 검토
  - 일본 은행들의 해외 매출·수익이 30% 이상인 반면, 한국은 5% 미만으로 해외 진출 확대 여력 존재
- 한국 은행들의 수익대상 다변화 니즈, 현지인 고용 등 금융규제 면에서도 진출 은행의 현지화 압력이 강화되고, 일본 등 외국계 은행의 현지화 전략에 대응하기 위해서도 현지화 노력은 불가피
- ASEAN의 금융수요도 확대·심화됨에 따라 한국 은행들도 기존 예대업무 외에 리테일·PF·자산운용 업무 등으로 영역을 확대하고, 국별 금융발전 단계에 따라 적합한 형태로 진출전략 수립
  - 진출국에 따라 필요한 경우 예·대 중심이 아닌 핀테크의 형태로 진출도 고려

I. 검토배경

1. 신남방정책과 금융의 역할

■ **정부의 신남방정책 추진으로 ASEAN에 대한 기업 진출은 물론 금융 진출 확대도 예상. 이에 따라 금융기관들의 ASEAN 진출 전략의 재검토가 필요**

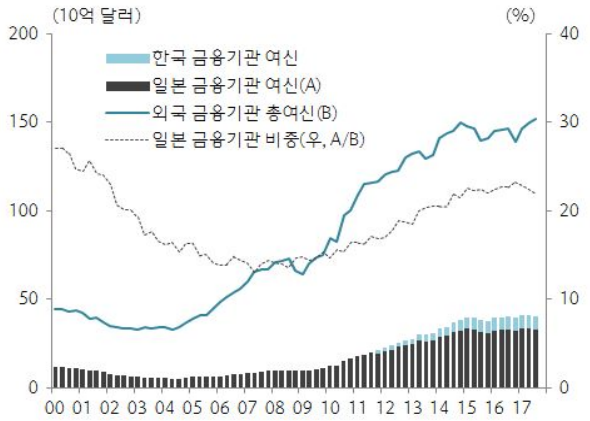
- 정부는 “ASEAN과 인도를 주변 4강 수준의 경제적·정치적·전략적 수준으로 격상한다”는 대통령의 공약 실천을 위해 ASEAN 중시 정책을 본격화할 예정
- 신남방 정책의 한 축인 ‘한-ASEAN 미래공동체’가 중심이 되는 대ASEAN 경제교류 정책이 이 지역의 경제성장과 결합하면서 공동체의 경제규모가 빠르게 팽창할 가능성
- 경제교류 활성화는 비단 기업뿐만 아니라 이를 지원할 금융기관에도 사업확장의 기회로서 진출 전략을 재검토의 기회 제공. 이에 ASEAN에 적극 진출해 있는 잠재적 경쟁상대인 일본 금융기관들의 진출 현황과 전략을 참고할 필요

■ **신남방정책을 계기로 국내 금융기관의 해외진출을 확대 예상되며, 일본 진출 방식 참고할 필요**

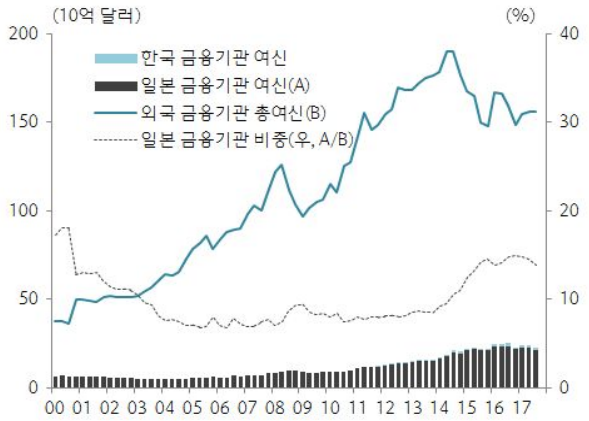
- 일본 금융기관들은 심각한 장기침체와 오버뱅킹 문제의 탈출구를 해외시장에서 모색. 일본과 마찬가지로 잠재성장률 둔화와 금융의 글로벌화에 직면한 국내 금융기관들의 해외진출 비중 확대는 불가피한 선택
- 특히, 글로벌 금융위기 이후 일본 금융기관들이 ASEAN 진출에 집중함으로써 이 지역에서 금융발전과 금융기관간 경쟁심화 등 급속한 환경변화가 진행. 이에 따라 국내 금융기관의 진출 전략도 이전과 달리 발전된 형태가 필요
  - 일본 금융기관의 ASEAN 5개국 여신은 금융위기 이후 최근까지 4배로 급증: 423억 달러('09.1Q)→1,622억 달러('17.3Q)
- 국내 금융기관은 일본에 비해 대ASEAN 진출 규모나 사업범위가 매우 협소하지만 향후 ASEAN의 경제발전단계에 부합하는 진출 전략을 수립하고 실행하기 위해 일본의 접근 방식을 참고하는 것도 유용
  - '17.3Q ASEAN 5개국(인도네시아, 말레이시아, 태국, 필리핀, 베트남)에 대한 외국은행 여신총액은 5,501억 달러이며, 이 가운데 일본이 29.5%인 1,622억 달러를 차지.
  - 일본 금융기관의 ASEAN 여신은 태국이 869억 달러로 가장 크며, BTMU의 Danamon 인수가 완성되면 인도네시아 여신 규모도 크게 증가 예상
  - '17.3Q 외국 금융기관 여신 중 한국 비중은 1.8%인 99억 달러에 불과. 국별로는 인도네시아 75억 달러, 말레이시아 11억 달러, 태국 3억 달러, 필리핀 9억 달러로 인니에 편중

그림1 | 한국과 일본 금융기관의 對ASEAN 여신

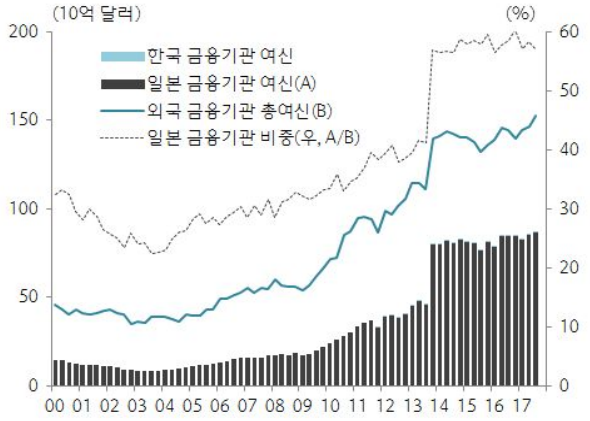
<인도네시아>



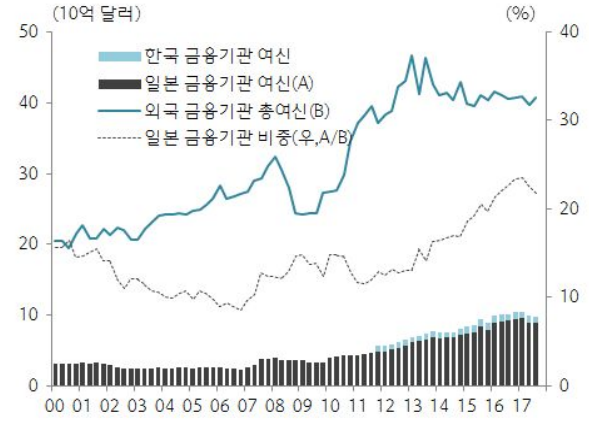
<말레이시아>



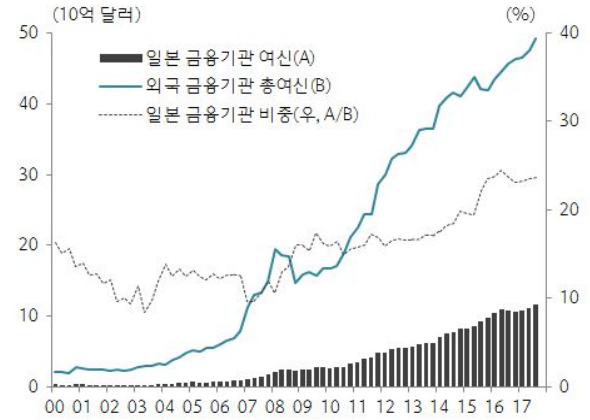
<태국>



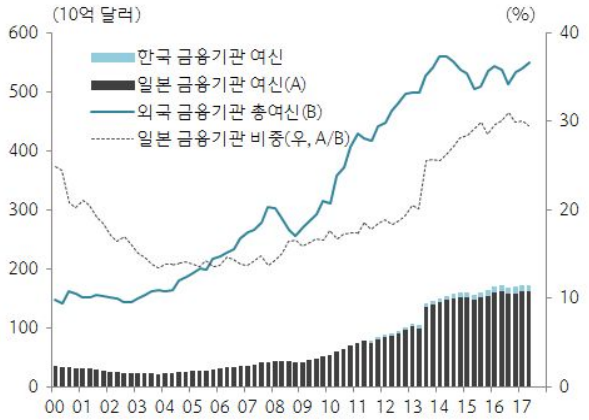
<필리핀>



<베트남>



<ASEAN 5개국 합계>



자료 : BIS, "Consolidated banking statistics."

II. 일본 은행의 해외진출 전략

1. 일본 은행의 ASEAN 진출 현황

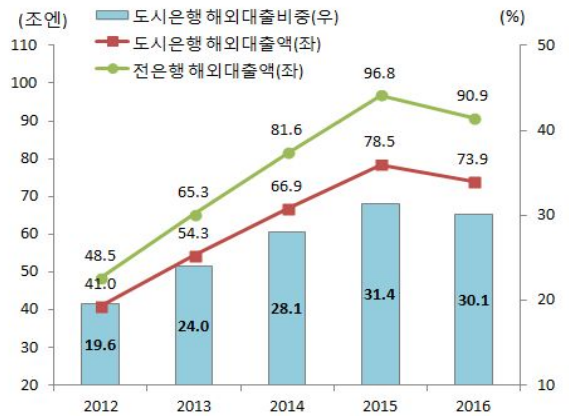
■ 글로벌 금융위기 이후 저금리·저수익 심화가 일본 은행들의 '아시아·리테일' 집중 전략을 유인

- 아시아 금융위기까지 일본은 ASEAN지역에 적극 진출했으나 90년대 후반부터 2000년대 중반까지 부실채권 해소가 최우선 과제로 부상하면서 해외진출이 급격히 위축
  - 아시아 외환위기 이후 글로벌 유동성이 미국에 집중되면서 ASEAN에서 유동성 이탈
- 글로벌 금융위기 이후, 일본 은행들의 해외진출 전략에 '아시아·리테일'이 강조. 일본의 인구구성 변화에 따른 저성장·저금리 심화, 기업 자금흐름변화와 영업기회 위축, 금융 디지털화 진전, 금융부문의 경쟁 격화 등 환경변화가 일본 국내시장의 위축을 초래해 그 대안으로서 해외진출에 다시 관심 집중
  - 해외에서도 미주 및 유럽시장의 매력도 저하로 인해 ASEAN 지역에 더 집중
- 금융위기 이후 주요국 금융완화로 인한 글로벌 유동성 확장도 일본의 해외진출 확대 전략의 배경. 금융위기 전에는 일본·유럽 자금의 미국 순유입이 주류였으나 위기 이후 Fed의 유동성 공급확대의 영향으로 일본 금융기관들은 미주 대신 ASEAN에 투자

■ 일본계 은행의 해외 진출은 대형은행이 주도하고, 이들의 해외영업 비중은 30%를 초과

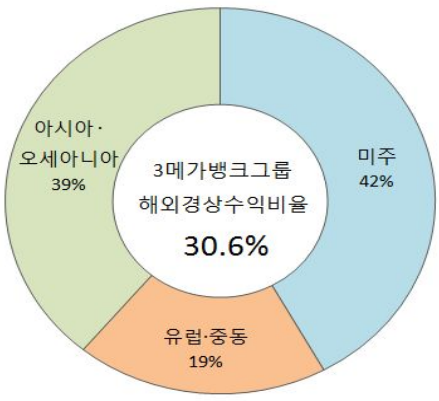
- 일본 은행 전체의 해외대출은 2016년말 현재 91조엔이며, 이 가운데 5개 도시은행이 74조엔을 차지. 이들의 대출 및 수익 중 해외비중은 30%를 소폭 상회하는 수준
  - 한국 은행들의 해외점포수익/은행총수익('16년): 4.6%

그림2 | 일본 메가뱅크의 해외대출 비중



자료 : 각사 공시자료

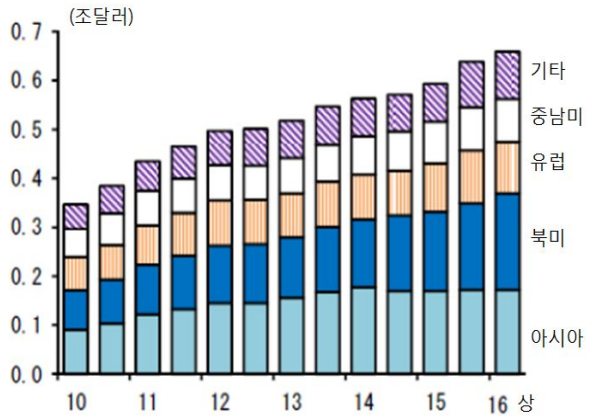
그림3 | 일본 메가뱅크 해외 수익 비중(2015년 회계년도)



자료 : 일본 금융청

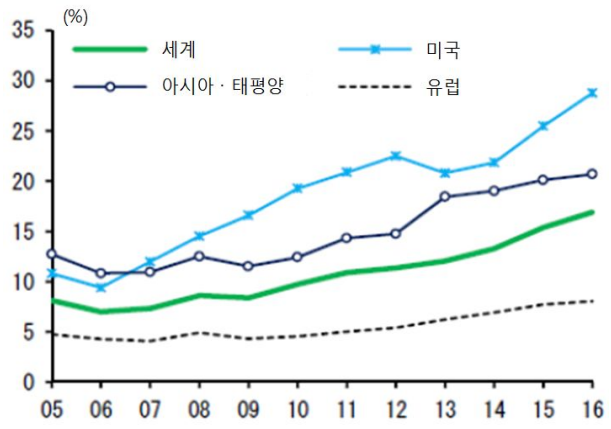
- 일본 은행들의 해외진출은 북미와 아시아에 전체의 80% 이상이 집중되어 있고, 최근에는 아시아 내에서도 일본 기업들의 탈중국 추이를 반영하여 ASEAN 비중 확대 중
  - 2015년 기준으로 3대 대형은행의 아시아·오세아니아 대출비중은 39% 수준
  - 내용면에서도 ASEAN 진출은 '일본계·대출'에서 '비일본계·리테일'로 중심이 이전되는 추세
- 시기별로 대출규모를 보면 '10~'14년간에는 ASEAN 비중이 확대되고, '15년 이후에는 미주 비중이 증가. 수익 비중도 '14년까지는 ASEAN, '15년 이후는 미주의 비중이 확대
  - 여신도 현지통화의 비중이 금융위기 이후 급증하기 시작해 최근 40%를 상회하기 시작

그림4 | 일본 3대은행의 지역별 대출잔액



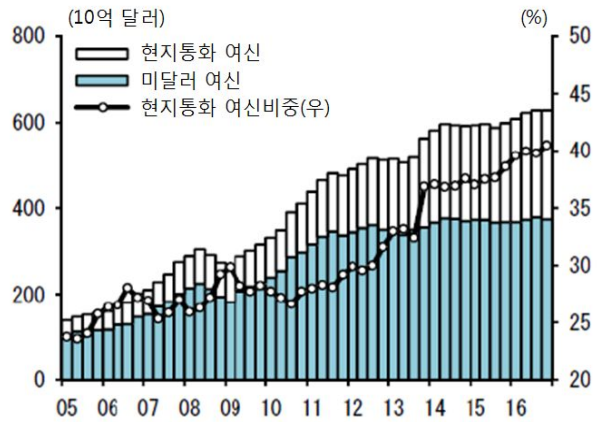
자료 : 일본은행(2017), "아시아·일본의 성장과 금융인프라"에서 전제

그림5 | 일본 3대은행의 해외 수익 비중(2015년도)



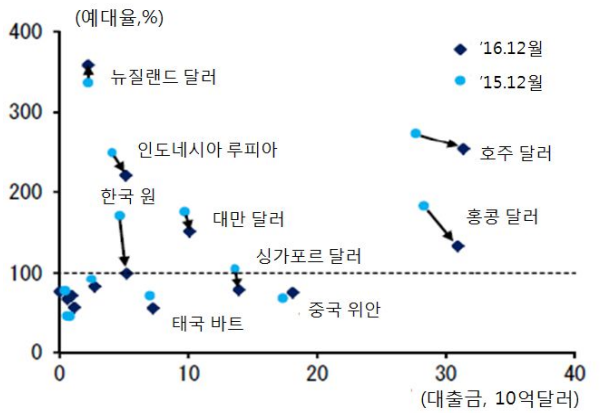
자료 : 일본은행(2017), "아시아·일본의 성장과 금융인프라"에서 전제

그림6 | 일본계 은행의 아시아 여신 통화별 구분



자료 : 일본은행(2017), "아시아·일본의 성장과 금융인프라"에서 전제

그림7 | 일본 대형은행의 통화별 대출잔액과 예대율



자료 : 일본은행(2017), "아시아·일본의 성장과 금융인프라"에서 전제

2. 글로벌 금융위기 이후의 ASEAN 진출 확대 원인

가. ASEAN의 경제성장과 금융수요 증가

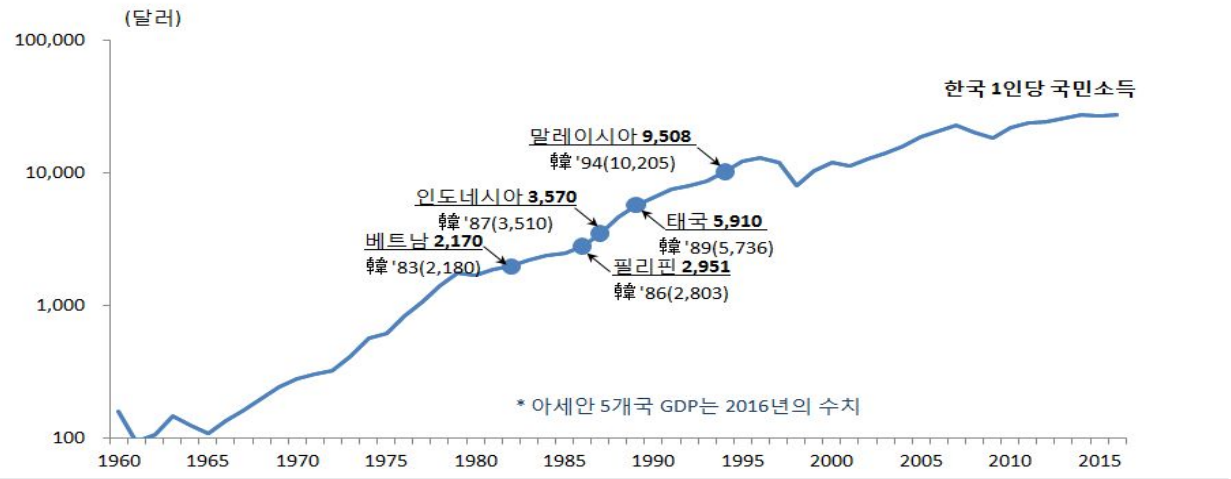
■ **고성장에 따른 ASEAN 소비와 산업 구조의 빠른 변화 및 인프라 수요의 확대가 본격 진행**

- ASEAN의 인구구성과 경제발전 단계를 보면 이 지역의 소비고도화와 산업발전 등 고성장세가 지속되고, 금융수요도 확대·심화될 것으로 예상
  - 태국과 싱가포르를 제외한 ASEAN 국가들은 향후 20년 이상 경제활동 인구 증가 예상
- 소비구조 변화와 금융수요가 증가가 지속. ASEAN은 경제활동과 중류층 확대로 소비구조가 빠르게 변화, 이 과정에서 튼튼한 소비층이 등장하면서 금융수요 증가로 연결
- 산업구조 고도화와 기업부문 성장도 가능. ASEAN의 풍부한 노동력과 자원을 활용하려는 선진국의 직접투자 증가도 산업발전의 가속화와 경제성장 지속의 원동력
  - 말레이시아·태국은 제조업 구성비가 높고, 인도네시아·베트남도 이 비율이 빠르게 증가
- 경제발전 과정에서 인프라 수요가 빠르게 확대되고, 향후 인프라 개발이 성장가속화로 연결될 전망. 또한 ASEAN 국가 간에 경제발전단계가 상이하므로 이 지역의 경제역동성은 상당기간 유지 가능하며, 이에 따른 금융수요 확대도 장기간 유지 가능

■ **ASEAN의 금융수요 확대와 금융구조변화가 빠르게 진전하여 해외은행들의 진출 기회 증가**

- 경제성장으로 금융수요의 확대·심화가 진행되면서 해외은행들의 ASEAN 진출 기회가 확대 중이며, 국별 금융발전 및 금융수요가 상이해 진출 전략에도 차이 상존

그림8 | **ASEAN 주요국의 1인당 GDP**



자료 : World Bank

- ASEAN 국가들의 민간신용/GDP 비중이 50% 미만이나 증가속도는 매우 빠른 상황
- 다만 ASEAN 국가 중에는 국영은행의 비중이 큰 경우가 많고, 이들이 또한 국영기업과 연결되어 있어 금융혁신과 발전이 단기적으로는 거시 안전성과 상충할 가능성

● ASEAN의 금융구조도 심화되고 있으나 발전 정도는 국별로 차이가 크며, 현재 규모면에서 싱가포르, 말레이시아 은행들이 선두권

- 태국은 기업 자금조달 시 은행대출 의존도가 높고, 회사채의 절반 정도를 개인이 보유하는 등 채권시장에서 개인 비중이 높은 특징
- 인도네시아는 은행부문이 금융자산의 80%를 점할 정도로 점유율이 높고, 채권시장의 발전

표1 | ASEAN 주요 20대 은행(2016년 기준)

순위	은행	총자산 (10억$)	소재지	순위	은행	총자산 (10억$)	소재지
1	DBS	334.8	싱가포르	11	Bank Mandiri	73.9	인도네시아
2	OCBC	293.8	싱가포르	12	BRI	69.1	인도네시아
3	UOB	238.9	싱가포르	13	RHB Capital	57.0	말레이시아
4	Maybank	18.5	말레이시아	14	BCA	47.7	인도네시아
5	CIMB	117.5	말레이시아	15	BDO Unibank	46.1	필리핀
6	Public Bank	95.4	말레이시아	16	BNI	38.7	인도네시아
7	Bangkok Bank	83.5	태국	17	Metro Bank	37.0	필리핀
8	Krung Thai Bank	80.6	태국	18	Vietin Bank	34.7	베트남
9	Siam Commercial Bank	79.0	태국	19	BHI	33.9	필리핀
10	Kasikormbank	77.0	태국	20	AmBank Group	32.6	말레이시아

자료 : Banker

표2 | ASEAN 주요국 금융부문 개요(2014년 기준)

	인도네시아	말레이시아	필리핀	태국
은행부문				
은행수(개)	155	54	648	30
자산(10억 달러)	484.9	686.6	251.3	530.9
자산/GDP(%)	54.6	210.6	88.3	142
채권시장				
현지통화표시 채권잔액(10억달러)	123.49	315.53	104.26	281.32
현지통화표시 채권잔액/GDP(%)	15.16	103.13	36.85	76.25
- 국채/GDP(%)	12.95	60.46	30.83	57.23
- 회사채/GDP(%)	2.21	42.67	6.02	19.02
외화표시 채권잔액(10억 달러)	66.63	34.04	45.36	16.3
주식시장('16년)				
시가총액(10억달러)	425.8	359.8	239.7	433
상장기업수(개)	506	905	263	652('18)

자료 : ADB

단계가 낮으며, 경제성장에 비해 금융시장 확대나 금융자산 증가는 미흡한 상태

- 특히, ASEAN의 인프라수요가 급증하는 추세로서 향후 해외 금융기관들의 ASEAN 진출 기회는 주로 인프라투자에서 생성될 가능성
- 일본 기업들의 ASEAN 진출은 이미 장기간 상당 수준 진행되어 비중이 큰 편이지만 금융기관들은 향후에도 확대를 전제로 은행 진출 전략을 수립
  - ASEAN 국가별 경제 발전단계 및 구조 차이를 감안한 다양한 수준의 진출전략 활용 가능

나. 일본 내부 원인

■ 일본 국내시장의 저수익성이 심화됨으로써 은행들은 해외진출을 통해 수익성 개선 시도

- 일본 은행산업의 과도한 경쟁과 이로 인한 구조적 저수익성 심화가 대형은행을 선두로 적극적인 해외진출 전략을 추진할 수밖에 없는 근본 원인
- 금융위기 이후 일본은행이 양적·질적 완화정책은 물론, 마이너스 금리까지 도입함으로써 마이너스 금리 하에 과잉유동성 해소를 위해 일본 은행들은 더욱 적극적인 해외진출을 모색. 특히 ASEAN의 성장 및 자금수요 확대로 일본-ASEAN 상호의존도 상승
  - 미국과 유럽이 금융완화를 동시에 진행하고, 중국진출은 경영환경 악화로 제한됨으로써 성장지역인 ASEAN에 진출기회가 집중
- 일본 내수성장의 한계로 인해 기업의 해외진출이 불가피한 가운데, 해외진출 대기업은 물론 중소기업을 중심으로 일본 국내와 현지의 복합적인 자금 수요가 증가
  - 일본 기업의 해외매출은 금융위기 이후 ASEAN 중심으로 꾸준히 증가(그림10 참조)

표3 | ASEAN 민간부문 신용

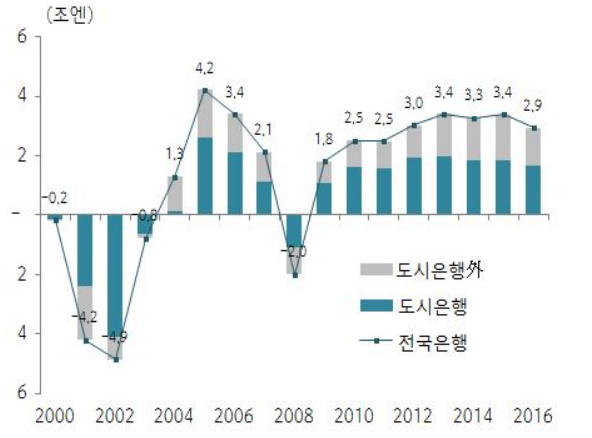
	민간부문신용(GDP대비 비중)				GDP per capita	신용증가율(%)	
	1990	2000	2010	2013	(US$,2013)	2010~12 평균	2013
인도네시아	46	20	28	36	3,510	23	20
말레이시아	105	137	120	134	10,457	11	10
필리핀	18	42	30	36	2,791	15	16
싱가포르	84	96	130	173	55,182	14	16
태국	83	108	97	121	5,676	15	10
베트남		35	115	97	1,902	18	13
캄보디아		6	28	45	1,028	27	57
라오스		14	14	39	1,594	41	36
미얀마			5	15	1,113	59	66
중국	87	122	130	136	6,747	17	15
인도	35	36	54	57	1,505	18	15
일본	126	117	107	115	38,491	0	5
한국	122	129	154	156	24,329	5	3

자료 : IMF(2015), "ASEAN Financial Integration," IMF Working Pape WP/15/34에서 전제

■ 일-ASEAN 경제교류 확대와 저축-투자 불균형을 배경으로 일-ASEAN의 상호보완적 경제협력 필요성 증대

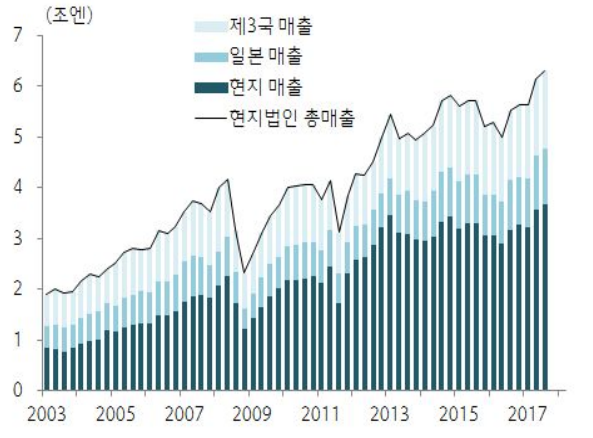
- 아시아 역내에 제조업 서플라이체인이 구축되고, 동시에 아시아가 소비지로서 부각됨으로써 ASEAN+3 (한중일)의 경제 및 금융 협력 기회는 계속 확대
- ASEAN의 경제·금융 통합은 자본수요의 확대를 의미하며, 이는 국내 자금잉여가 축적되고 있는 일본에 자본수익성 향상과 자금 불균형 해소의 기회를 제공
  - 특히, 아시아지역의 인프라 수요 증가로 인한 자금부족 상황은 향후 10~20년간 계속
- 글로벌 금융위기 이후 미국, 일본, 유럽 등 주요국 중앙은행의 대규모 동시 금융완화가 실시됨으로써 글로벌 유동성이 확대되었으며, 일본 잉여자금을 ASEAN에 집중할 수 있는 여건 마련

그림9 | 일본 은행 업태별 당기순이익



자료 : 전국은행협회

그림10 | 일본기업 ASEAN4국 현지법인 매출 구성



주 : ASEAN4국은 인도네시아, 태국, 필리핀, 말레이시아
자료 : 일본 경제산업성

3. 금융위기 이후 ASEAN 진출 전략의 특징

가. full-banking • multi-domestic전략 도입: ASEAN에 제2,3의 본거지 구축

■ **글로벌 금융위기 이후 BTMU, SMBC 등 대형은행들이 ASEAN 지역에 제2의 거점(은행)을 구축하는 전략으로 접근**

- 일본 은행들은 일본내 영업조직, 상품라인업 등을 망라해 ASEAN에 자국의 사업구조와 유사한 조직을 구축하는 full-banking 시스템을 전제로 진출 본격화
  - SMBC는 ASEAN에서 자국 SMBC가 대기업과 중견기업을, 출자한 ASEAN 은행에서 중소기업과 리테일을 담당해 서비스 커버리지를 최대한 확대한 'multi-franchise'전략을 추진
  - BTMU는 가장 적극적으로 ASEAN에 진출 중이며, 'multi-domestic'전략을 적용한 상업은행 기반의 풀뱅킹을 실시. 이를 위해 현지은행에 출자단계에서부터 과감한 투자를 진행
- 글로벌 금융위기 이후 ASEAN 주요국에서 경제와 금융거래가 급성장하고, 전통 예대업무 외에 자산관리 및 PF 등 다양한 금융수요도 확대됨으로써 full-banking 진출이 유효한 환경 조성
- 일본 은행들은 ASEAN에서 간접금융 외에 직접금융 기법을 동원해 영업기회를 확대하고, 필요할 경우 계열 증권사, 투신사 등과 협업도 진행하는 등 진출 방식을 다양화
- 또한, 주요 은행들은 해외에 진출하는 자국 기업들에 대해 일본 국내부문과 해외 자회사를 하나로 통합해 금융서비스를 일괄 제공하는 시스템도 구축

표4 | ASEAN에 적용 중인 일본계 은행들의 multi-domestic型 해외진출 전략

해외진출 전략	전통형	multi-domistic型
접근법	**- 기존 고객 기반의 연장** 자국의 기존기업의 진출국에서 관계형 금융 중심	**- 해외 성장 기회에 직접 참여** 다수의 외국에서 기존고객기반에 제한받지 않고 성장기회에 경영자원 충당
주요 목표고객	**- 기존 고객 중심** 본국 기존고객 기업 현지 일부 대기업	**- 진출국의 새로운 고객 중심** 본국 기존 고객 기업, 현지 중견중소기업 현지의 광범위한 대기업, 현지 리테일
거점전개	**- 한정형** 지점(자국고객에 대출과 진출국 대기업 론 제공 등) 주재원사무소(제휴보완 등)	**- 광범위** 진출국 현지은행 매수, 출자 등에 의한 방법 (광범위한 지점망을 통해 광범위한 서비스 제공)
성장동력	**- 본국 기존사업의 전략적 보완** 본국의 기존고객기반 유지 관계형금융의 연장(기존고객에 서비스 등)	**- 순투자로 해외에서 성장** 본국시장의 성숙화로 해외사업을 포트폴리오로 투자/운영 장기적으로는 시너지를 추구

자료 : NRI, "アジア域内の銀行のマルチドメスティック戦略と新展開," 2012. 에서 전제

나. 인수, 출자를 통한 대형화 진행

■ 금융위기 이후 ASEAN 진출은 대부분 현지은행에 출자하는 방식으로 확대

- 글로벌 금융위기 이후 일본 은행들의 ASEAN 진출은 현지 주요은행에 출자하는 방식으로 바뀌고, 출자 대상으로는 각국에서 5위 이내의 대형은행을 선택하는 추세
  - 출자 당시 BTPN, Danamon, Ayudhya 등은 해당국에서 5위권, 민간은행 중에서는 선두권
- 출자는 단기간 내 가장 효과적인 현지화 방안의 하나. 금융기관들은 organic growth보다는 M&A 등 inorganic growth를 선호하는 경향
- 진출 초기부터 일정 수준 이상의 규모를 확보해야 full-banking이 가능. 일본 금융기관들의 규모를 감안할 때 ASEAN 진출이 유의미한 매출과 수익을 달성하기 위해서는 풀뱅킹을 수행할 수 있는 자본 규모가 필요하며, 현지 대형은행 출자가 가장 유력

■ 일본 대형은행들이 공통적으로 출자방식을 선택했지만 세부 전략 면에서는 행별로 특징이 존재

- 출자 후 major 또는 minor 선택에 행별 차이가 존재. 가장 적극적인 진출 전략으로 해외 매출 및 수익비중이 높은 BTMU는 대부분 자본 50% 이상을 출자해 경영지배권을 획득해 major가 되는 전략 채택
  - BTMU는 태국 Ayudhya은행의 지배주주가 된 이후 방콕지점과 통합하여 운영
- 반면, SMBC와 Mizuho는 주로 마이너 출자를 하며 신중하게 접근. 다만 SMBC는 ASEAN 주요국에 거의 다 진출하였고, minor지만 40% 정도는 출자했지만 Mizuho는 출자비율이 15%를 넘지 않고, 출자도 일부 국가로 제한하여 가장 소극적으로 진출
  - ASEAN 국가들 대부분이 외국인 지분율에 한도를 설정한 것도 원인

표5 | 글로벌 금융위기 이후 주요 출자 내용

BTMU	베트남	2013년	베트남산업무역상업은행의 주식 20%를 631억엔에 취득
	태국	2013년	Ayudhya(아유타)은행의 주식 72%를 5,306억엔에 취득 '15.1월 BTMU의 방콕지점을 아유타은행에 통합
	필리핀	2016년	Security Bank 주식 20%를 950억엔에 취득
	인도네시아	2018년	Danamon은행 주식을 단계적으로 7,000억엔 73.8%까지 취득해 연결자회사화 계획 * 현행 인니의 외국인 출자 상한은 40%. 인허가 취득을 위해 협상 진행 중
SMBC	베트남	2008년	베트남수출입은행 주식 15%를 230억엔에 취득
	인도네시아	2012년	연금저축은행(BTPN)의 주식을 단계적으로 1,500억엔 40% 취득
	캄보디아	2015년	Arcreda Bank의 주식을 단계적으로 200억엔 18.25% 취득
Mizuho	베트남	2011년	Vietcom Bank의 주식 15%를 약 430억엔에 취득

자료 : 보도자료 이용 하나금융경영연구소 정리

다. 현지화 전략 본격 추구

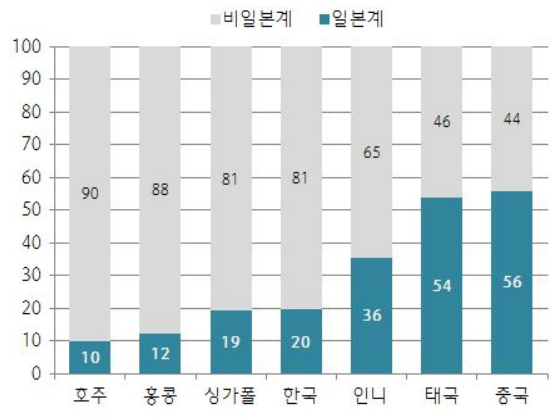
■ ASEAN에서 일본계→비일본계, 기업금융→리테일, 대출→파이넌싱으로 사업 범위 확대 뚜렷

- 해외진출 일본 기업에 대한 금융서비스 비중을 줄이고, 현지 기업과 소비자들로 시장을 확대하기 위해 현지화에 집중. 이미 현지기업 매출 비중이 더 크고, 증가도 가속화
  - SMBC는 인도네시아에서 비일본계 대출이 2/3 수준, MUFG도 아시아 대출 빠른 증가세
- 금융위기 이후 일본 대형은행 중심으로 ASEAN과 리테일을 핵심으로 하는 해외진출 확대 전략을 추진함으로써 기업금융→리테일, 일본인→현지인으로 영업 중심이 이동
- 현지의 금융수요 충족을 위해 다양한 금융기법을 활용하려는 시도 병행. 과거의 대출 중심에서 프로젝트 파이낸스, 에셋 파이낸스 등의 비중을 늘려 대출로 충족하기 어려운 현지의 금융수요에 대응

■ 현지 은행 운용을 지점→출자, 일본인→현지인 직원, 일본인→현지인 고객으로 중심 이동

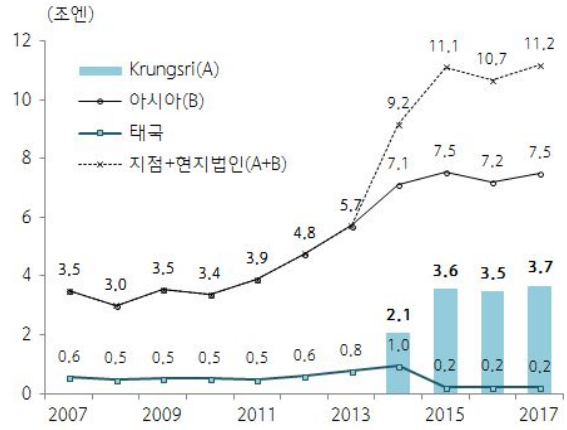
- ASEAN에서의 리테일 비중 확대 방침 자체가 채널, 인력, 고객 등의 현지화가 전제조건이며, ASEAN 특유의 오토론이나 마이크로 파이넌스 등 현지 소비자금융도 중요한 축으로 인정
- 또한, 풀뱅킹의 완성을 위해서도 경영방침은 일본 본점이 선도하면서 현지직원과 현지인을 주대상으로 하는 영업을 확대함으로써 진출 목표를 달성하기 위해 노력

그림11 | SMBC의 일본계/비일본계 대출 구성



자료 : SMBC, IR자료

그림12 | MUFG의 아시아 대출 추이



주 : 수치는 BTMU와 MUTB의 대출 합계액, Ayudhya는 태국 현지법인의 대출
자료 : MUFG factbook

라. 상품구성의 변화: 대출→자산운용, PF 활성화

■ 해외부문에서도 비즈니스의 중심이 이자수익에서 비이자수익으로 이행하는 추세

- 일본 은행들이 국내영업에서도 비이자 수익의 비중을 높이려고 노력하지만 특히 ASEAN지역에서 대출 중심의 전통적 금융의 비중은 줄이고, 리테일 자산관리, 프로젝트 파이낸싱 등에 집중함으로써 비이자 수익 확대 노력
- 주요 수단으로서는 프로젝트 파이낸스 등 수수료 기반 사업에 집중 투자하고 있으며, 글로벌 부문에서 특히, 에셋 파이낸스, 리스사업 등으로 영업범위를 확대
- 중국 등 아시아 지역에서 자산관리 수요가 크게 증대하는 추세이며, ASEAN에서도 부유층의 확대와 수요 증대를 기대

■ 아시아 인프라 파이낸싱을 활성화하는 등 프로젝트 파이낸싱 비중 확대 추세 지속

- ADB는 '16~30년간 ASEAN에서 3.1조 달러, 연간 2,100만 달러의 인프라 공급이 필요할 것으로 추정했으며, 실제로 투입될 금액은 추정치를 크게 상회할 것으로 예상
- 이에 따라, 일본 은행들이 ASEAN에서 프로젝트 파이낸싱을 주도하기 위해 상품 다양화 및 조직 재정비 노력을 경주
  - SMBC에서 PF를 담당하는 '성장산업 클러스터室' 설치 신흥국의 인프라 프로젝트를 구상단계부터 현지 정부와 커뮤니케이션을 취하고, 각 플레이어를 컨소시엄 사업으로 연결하는 자문 업무를 수행

표6 | 아시아 지역별 인프라 수요(2016~2030)

(단위: 10억 달러, 2015년가격 기준)

	현투자수준(2015,추정)		Baseline 추정			기후조정 추정		
	금액	(GDP대비)	연간 필요투자	차이	차이% (GDP대비)	연간 필요투자	차이	차이% (GDP대비)
합계(25)	881	5.5	1,211	330	1.7	1,340	459	2.4
중국제외(24)	195	3.8	457	262	4.3	503	308	5.0
중하위국가(18)	178	4.2	422	244	4.7	465	287	5.6
인도 제외(17)	60	2.9	192	132	5.4	203	143	5.9
중상위국가(7)	703	6.0	789	86	0.6	876	172	1.2
중국 제외(6)	17	2.0	35	18	1.8	39	21	2.2
중앙아시아(3)	6	2.9	11	5	2.3	12	7	3.1
남아시아(8)	134	4.8	294	160	4.7	329	195	5.7
동남아시아(7)	55	2.6	147	92	3.8	157	102	4.1
태평양(5)	1	2.7	2	1	6.2	2	2	6.9
인도	118	5.4	230	112	4.1	261	144	5.3
인도네시아	23	2.6	70	47	4.7	74	51	5.1
중국	686	6.3	753	68	0.5	837	151	1.2

자료 : ADB

III. 행별 ASEAN 진출 전략의 특징

1. MUFG: 상업은행 플랫폼을 구축하여 아시아를 제2의 mother market으로 육성

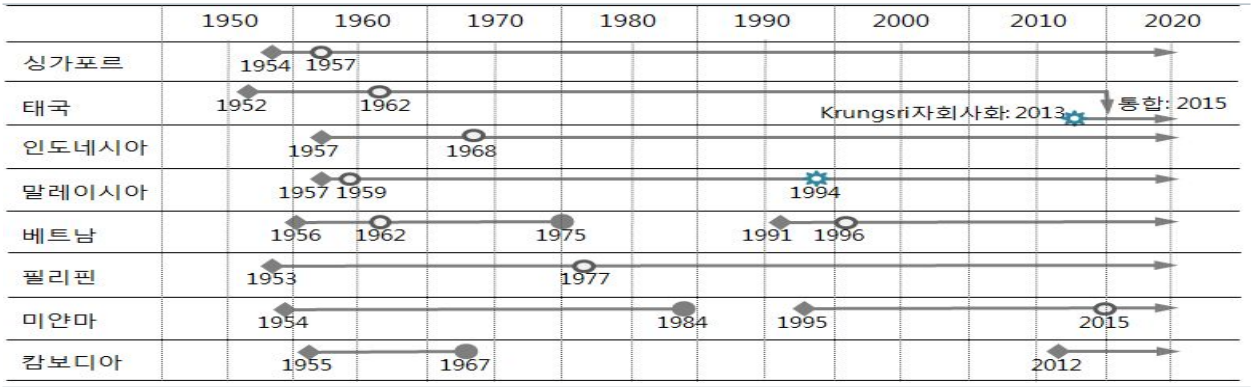
■ MUFG는 아시아·미국 양대축 중심으로 해외진출을 진행. 특히 아시아에서는 상업은행 플랫폼 구축이 목표

- MUFG는 기본적으로 미국시장을 중심으로 글로벌 진출했던 은행이었으나 글로벌 금융위기 이후에는 아시아 진출을 강화. 아시아를 제2의 mother market으로 만들기 위해 아시아의 경제성장을 MUFG의 성장에 접목 시도
- 태국에서 BTMU와 Ayudhya은행의 시너지를 강화하여 상업은행 플랫폼을 구축함으로써 Tier1은행의 지위를 확립하는 전략
  - 주요협력 부문은 서플라이체인 파이낸스, 트랜잭션뱅킹, 투자은행업무, 비즈니스매칭 등
  - 점포망과 ATM을 확대함으로써 고객기반을 확충하고, 동시에 자산증대, 조달비용 인하, 그리고 수수료 수입 비중 확대 추진
- 아시아를 동아시아, ASEAN·오세아니아, Ayudhya 등 3개 지역으로 구분하고 각각에 본부를 설치하여 사업을 진행

■ 해외에서도 비금리 수익을 확대를 위해 full-banking을 활용

- 미주·유럽 기업의 사업재편에 따른 M&A 파이낸스 등 부가가치 높은 솔루션 제공 등 비금리수익의 증가 추세
- 향후에도 지속적인 성장을 위해서 수익 포트폴리오의 구축과 비금리수익 강화 노력을 기본방침으로 설정

표7 | MUFG 아시아 네트워크

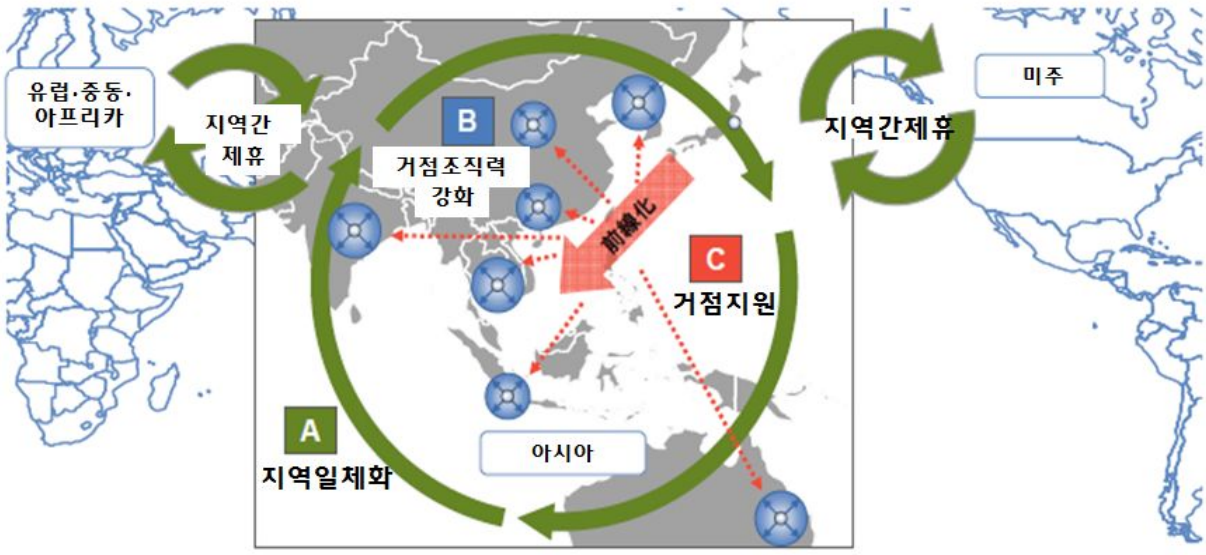


자료 : MUFG

■ **글로벌 금융위기 이후 일본계 은행의 아시아 진출은 출자가 중심이며, MUFG는 태국, 베트남, 필리핀 등에서 현지 대형은행을 M&A. 태국 Ayudhya은행에서는 최대주주로 등극**

- 태국 자산규모 5위의 Ayudhya은행에 지분 76.8%를 출자하여 경영 참여. 베트남에서는 전국적인 지점망과 업계 최대 자산규모의 비엔티엔은행에 투자하고, 필리핀에서도 5위권의 대형은행인 시큐리티뱅크에 투자
  - Ayudhya('16년말 기준): 총자산 6.1조엔, 점포수 699개, 직원 26,886명
  - 비엔티엔('16년말 기준): 총자산 3.9조엔, 점포수 155개, 직원 22,289명
  - 시큐리티뱅크('16년말 기준): 총자산 1.4조엔, 점포수 292개, 직원 4,300명
- MUFG의 아시아 전략은 아시아 비즈니스의 단계를 끌어올려 글로벌시장에서 영향력이 큰 금융그룹으로 성장한다는 목표로 아시아에서 지역일체화, 거점조직력 강화, 본부기능의 전진배치 등 세가지의 복합전략을 구사
  - 지역일체화(A)는 글로벌 업무를 수행하는 일본 및 아시아 기업 지원을 위해 아시아 지역 내에서 제휴를 강화
  - 거점조직력 강화(B)는 일본계의 진출 가속화와 비일본계의 업무 비중 증가를 동시에 추구하고, 아시아 금융당국의 규제강화에 유연하게 대응하는 조직을 구축
  - 본부기능 전진배치(C)는 아시아의 업무확대를 뒷받침할 수 있는 거점운영 지원. 아시아에 제2의 mother market을 구축하고, 이를 바탕으로 미주, 유럽 등과 지역간 제휴를 확대

그림13 | **MUFG 아시아 네트워크**

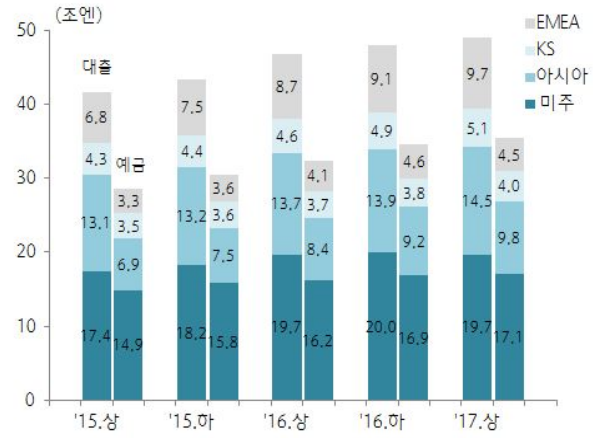


자료 : MUFG

■ 최근 MUFG는 "MUFG 재창조 이니셔티브"를 발족하면서 해외사업의 축을 '지역→사업' 변경

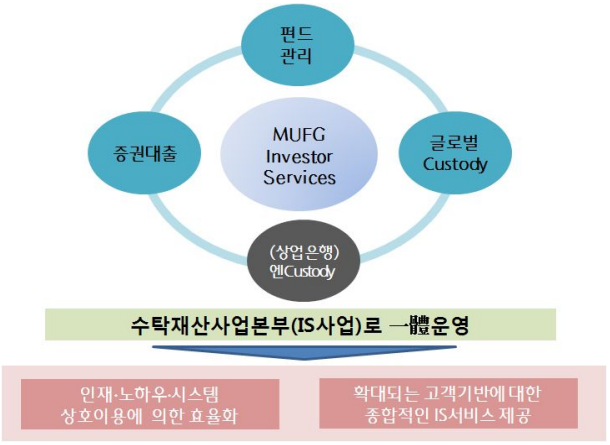
- MUFG는 "MUFG 재창조 이니셔티브"의 틀안에서 해외사업 운영을 국제사업본부가 주관하는 '지역축' 구조에서 글로벌 차원의 '사업축'구조로 변경하는 등 기본부터 변화를 추구
- 해외 주요 비즈니스는 유럽,미주,아시아 등에서 은행·증권의 일체화 운영을 강화하고, 손님 수요에 고도로 대응하기 위한 체제 정비 중심으로 진행
- 통일 브랜드인 'MUFG Investor Services'를 이용하여 전략적인 시너지를 추구. 예를 들어 상업은행의 yen custody 업무를 수탁재산사업본부의 IS사업으로 조직하고, 그룹 일체운영으로 IS사업 고도화에 주력

그림14 | **BTMU 지역별 대출·예금 평균 잔고**



주 : 현지통화 기준, KS=Ayudhya Bank, EMEA=유럽,중동,아프리카
자료 : BTMU

그림15 | **MUFG의 Investor Services 개념**

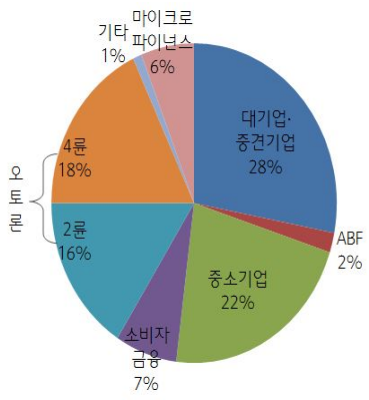


자료 : MUFG

■ 참고: Danamon 출자: MUFG의 ASEAN진출 전략 집대성으로 평가

- MUFG가 인도네시아 상업은행인 PT BANK Danamon Indonesia의 주식을 단계적으로 취득해 최종적으로 지배주주가 되기 위한 전략적 출자
- MUFG는 FFH의 완전자회사인 Asia Financial(Indonesia)와 기타 관련회사들이 보유한 Danamon 은행 주식 73.8%를 취득하기 위해 관계당국의 인허가 취득을 조건으로 한 조건부 주식매매계약을 체결
- 단계적 주식취득이란 ①최초 19.9% 취득, ②관계당국의 인허가를 조건으로 추가 취득해 40%로 인상, ③그 후 관계당국의 인허가, 기타 계약상의 제조건 충족을 전제로 majority 취득을 예정(73.8% 이상 보유 예상)
- Danamon 은행은 인도네시아 5위(수익 및 시가총액 기준)의 민간 상업은행으로서 리테일, 오토파이넌스 업무에서 고수준의 NIM으로 높은 수익성(ROE)을 과시. 중견기업 및 SME 비즈니스 강화를 통해 균형적인 사업포트폴리오를 구축하여 적극적인 개혁에 성공한 우량은행
  - NIM(%, Danamon/Danamon外 중견은행): 8.4/4.2('14년)→8.2/4.6('15년)→8.9/4.8('16년)
  - ROE(%, Danamon/Danamon外): 8.6/9.1('14)→7.5/4.1('15)→8.0/8.6('16)→11.6/7.8('17)
- 이 출자를 통해 MUFG는 해외사업의 다양화와 해외 상업은행업의 강화, MUFG의 ASEAN전략은 집대성한다는 목표를 달성한 것으로 평가
  - Danamon과 BTMU의 강점을 결합해 고품질 서비스 제공 체제 구축. 일본과 인도네시아간의 밸류체인에서 양행의 네트워크와 노하우를 활용해 '에코시스템'을 창출

그림16 | Danamon 대출 구성



자료 : MUFG

그림17 | Danamon 출자로 MUFG ASEAN 전략 집대성

자료 : MUFG

2. SMBC: 'Asia Centric'을 발판으로 글로벌 경영인프라 구축

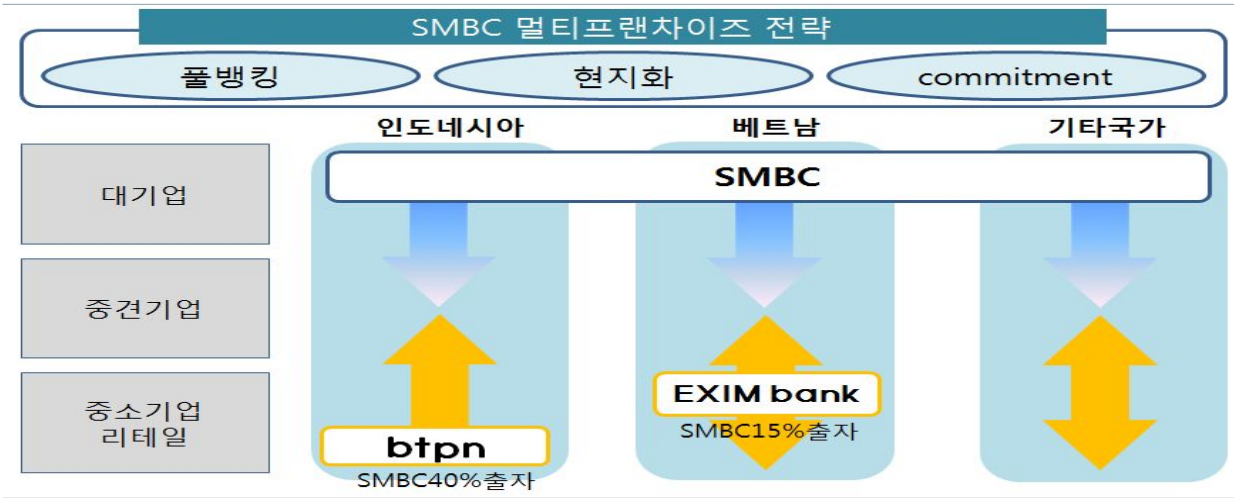
■ **SMBC는 아시아에서 일본 국내와 같은 풀뱅킹을 제공하는 것을 목표로 현지화를 추구하는 'multi franchise' 전략을 기본 방향으로 채택**

- 대기업과 중견기업에는 SMBC의 기존 채널을 활용하고, 현지 은행에 출자와 제휴를 통해 중소기업과 리테일 수요에 대응함으로써 결과적으로 진출국에 풀뱅킹 서비스를 제공하는 시스템을 구축
- SMBC는 기존 지점은 물론 현지은행에 출자 비중을 늘리고, 현지 직원이 현지 고객을 대상으로 영업하는 현지화를 추진. 현지화를 통해 ASEAN의 성장에 동참하는 전략

■ **SMBC는 'Japan Centric'에서 'Asia Centric'으로 이행하여 아시아에서 상업은행 업무를 강화하고, 이를 발판으로 미주·유럽까지 글로벌 사업을 확장하는 글로벌 전략을 수립**

- SMFG의 글로벌 사업전략은 Discipline, Focus, Integration을 기본방침으로 정하고, '아시아·리테일'을 중심으로 향후 10년간 성장 동력이 될 비즈니스 기반 확충에 집중
  - Discipline: 신용리스크, 경비, 유동성 관리에 의한 기초 강화와 성장를 통해 자본, 자산, 경비 등의 효율성을 추구
  - Focus: '아시아·리테일' 비즈니스에 집중. 'Asia Centric'에서 진화한 'next stage'로 이행
  - Integration: 은행·증권·리스를 통합 운영하여 SMFG의 강점인 자산관리와 이에 필요한 자산회전비즈니스모델을 강화

그림18 | **SMBC의 multi-franchise 전략**



자료 : SMBC, "邦銀を取り巻く環境の変化とSMFGの戦略," 2017.4.26

■ **세부적으로 ①해외사업 포트폴리오 구성 변경, ②거래복합화, ③탄력적 포트폴리오 운영에 집중**

- 첫째, 해외사업 부문의 포트폴리오 구성을 변경. 이미 非일본계 거래가 일본계 거래보다 2배 이상으로 확대, 항공기 리스·파이낸스, 서브스크립션 파이낸스, 미들마켓 등 고수익성 자산 투자로 이행, 무역금융 등의 비중 증가

  ※ 서브스크립션 파이낸스(subscription finance): 부동산펀드 등에 대한 종합적 자금대출

- 둘째, 거래복합화도 진행. 비일본계 핵심기업 대상으로 부수거래 강화, 일본계 기업과 비일본계 기업을 연결하는 거래 활성화, 일본계 기업의 국내와 해외법인 일체화 영업

- 셋째, 탄력적인 포트폴리오 운영에 주력. 고수익성 자산 비중을 늘리고, 자산회전을 통해 포트폴리오의 수익성을 높이며, 리스크자산 조절과 외화조달부담 경감 노력

■ **아시아 시장에서의 성장을 바탕으로 미주·유럽 등으로 금융 서비스 및 상품 라인업을 강화**

- 항공기리스 사업은 2012년 SMBC은행, SM파이넌스&리스, 스미토모상사 등 3사의 컨소시움이 RBS Aviation Capital을 인수하면서 본격화

  – SMBC Aviation Capital을 통해 항공기리스사업 강화, 보유·관리 항공기 약 670기(세계 3위)

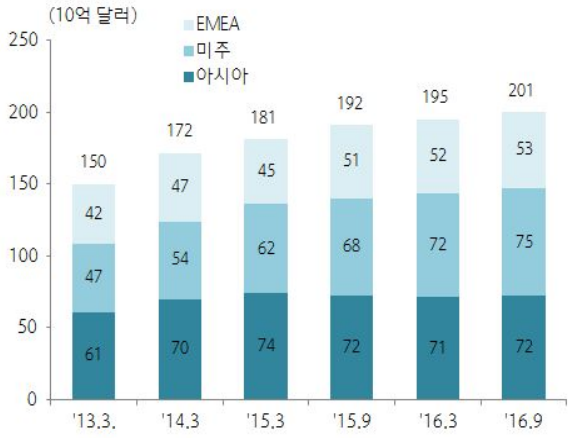
- 화물차리스 사업은 SMBC의 자회사 SMBC Rail Services사를 통해 미국에서 철도·화물차 리스 사업을 운영

  – '16.12월 America Railcar Leasing LLC 매수 공표. 통합 후 보유화물차는 5만대 이상이 되며 전미 6위 규모

- 구미에서는 대기업 비즈니스에 집중하며, 은행·증권 협업과 S&T 중심으로 진행. 증권과 파생상품 부문도 섹터·국별 지역별 배치로 전문성 제고

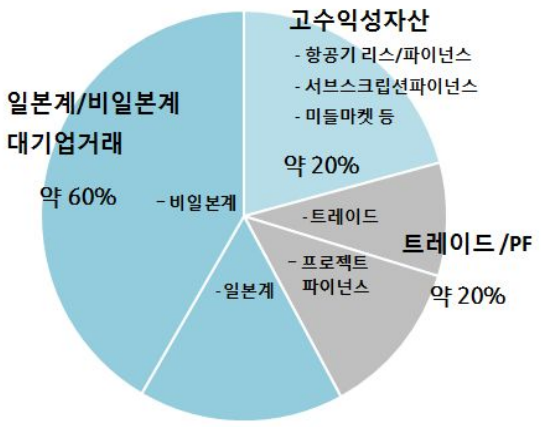
  – 거래복합화 가능한 고객을 목표로, 전략적 자원 투입으로 기초부문 성장과 효율성을 중시

그림19 | SMBC 해외 지역별 대출



자료 : SMBC(2017), "邦銀を取り巻く環境の変化とSMFGの戦略," 2017.4

그림20 | SMFG 해외 포트폴리오



자료 : SMBC(2017), "邦銀を取り巻く環境の変化とSMFGの戦略," 2017.4

■ 'Asia Centric'은 성장지역에 선제적으로 사업 포트폴리오를 구성하고 이를 글로벌로 확장

- 'Asia Centric'은 일본 기업의 아시아 진출 지원, 아시아 국가들과 기업의 성장 활용, 미국 및 유럽 기업의 아시아 접근의 게이트웨이가 되는 것이 목표
  - 핵심 고객과 관계 심화, 아시아의 중장기적인 성장 포착이 기본적인 전략 방향
- 아시아의 우량기업 및 성장기업 등과의 관계를 심화하는 동시에 트랜잭션 비즈니스를 시작으로 하는 거래복합화를 진전. 예대율도 대폭 개선 중
- 이미 인도네시아를 중심으로 하는 아시아에서의 풀뱅킹업무를 전개하고, 향후 10년의 성장기반으로서 리테일에 대한 디지털뱅킹을 추진
  - One Indonesia 전략을 추진, 조이익, 고객수 대폭 증가

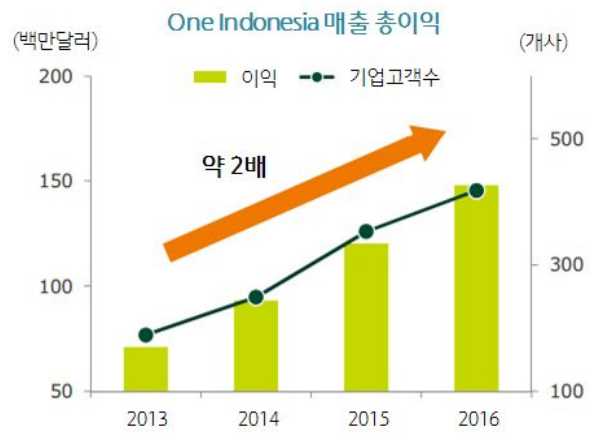
■ 중기경영계획 하에 2017년부터 3년간 '아시아 센트릭' 2단계를 실시, ASEAN 진출을 개선

- 3년간('17~'19년) 'Asia Centric' Next Stage의 KPI는 아시아의 주요 거래처수 15% 증가, 아시아 非asset수익 +15%, 인도네시아 멀티프랜차이즈 전략 수익 1.3배를 목표로 설정
- 아시아 10년 계획에서 추진해온 플랫폼·업무기반 구축을 위한 재원 투입은 직전 중기계획(Asia Centric First Stage)에 이어 금번 중기계획(Asia Centric Next Stage)에서도 순조롭게 진행
- 'Asia Centric'의 구체적 실현 방안으로서 플랫폼을 구축하여 아시아의 성장 포착. SMBC는 2015.4월 Asia Centric의 실현을 위해 이미 조직을 정비
  - '아시아·대양주 트랜잭션뱅킹 영업부'를 설치하여 트랜잭션뱅킹 영업을 강화하고, '아시아 솔루션부'를 설치해서 솔루션제공 기능을 강화

그림21 | SMBC 아시아 거래복합화 진전

자료 : SMBC, "SMFG IR Day," 2017.6.20

그림22 | 인도네시아에서 수익과 고객 수 확대



자료 : SMBC, "SMFG IR Day," 2017.6.20

- ‘아시아·대양주 심사부' 및 국제여신관리부 내에 '동아시아심사실'을 설치해 현지밀착형으로 신속한 심사 및 결제 태세를 구축
- '아시아·대양주 법무 컴플라이언스실'을 설치해 지역특화 컴플라이언스 태세를 강화, '아시아·대양주 트레저리부'를 설치하여 아시아·대양주 지역에서 ALM관리 고도화를 추진

● 중점분야를 명확히 하여 중장기적으로 아시아의 성장에 참여할 수 있는 비즈니스 모델을 구축하고, 아시아에서의 경험과 우량 서비스를 향후 미국이나 유럽에서도 제공하여 글로벌 비즈니스의 고도화를 도모

가. Mizuho-FG, 출자에 소극적이며 구체적 진출 전략도 부재

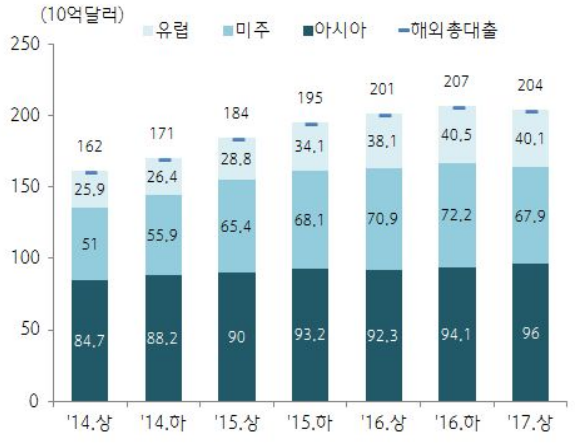
■ 비일본계 기업 손님 대상의 'Global 300' 전략이 글로벌 비즈니스의 중심축

- 미즈호는 과거 비일본계 우량기업고객으로 미주, 유럽, 아세아·오세아니아, 동아시아 등 4개 지역에서 각 30~50개 기업 그룹을 선정해왔으나 'Global 300'전략은 세계적으로 경제규모, 성장성, 시장 성숙도를 감안하여 300개 기업으로 영업대상을 확대
  - '15년 250개 그룹에서 '18년 300개 그룹으로 확대해 고객 기반의 성장 전략을 수행
- 산업부문별 분석, 제안 기능 활용과 증권화상품, 트랜잭션뱅킹 등 비일본계 기업 손님의 다양한 수요에 대응해 폭넓은 금융 솔루션을 제공하고, 수익력을 강화
- 지속적인 산업·경영기반을 구축하기 위해 조직체제와 업무프로세스를 최적화하고 로보틱스, 블록체인 등을 사용한 업무효율화도 추구

■ 미즈호은행은 일본 대형은행 중 ASEAN 진출 비중이 가장 낮으며, 글로벌 비금리 비즈니스 강화 전략의 전제 하에서 부수적으로 아시아에 진출

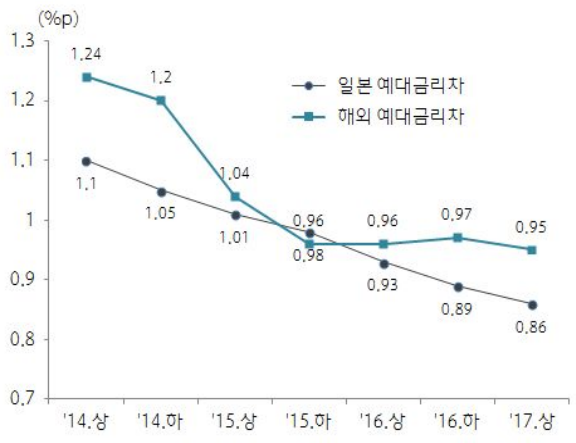
- 대출금리 하락과 수익 침체가 계속되는 가운데 일본 3대 은행의 아시아 진출은 각 행별로 특색이 있으나 미즈호가 가장 소극적. 미즈호 은행은 ASEAN에서 새로운 전략을 구현하기보다 기존 방식대로 일본계 및 현지기업 대상으로 대출 중심으로 업무 추진
- 아시아 네트워크는 미즈호 국제업무부 주관으로 현지거점 설치와 현지 은행과의 제휴를 중심으로 구축. 출자는 베트남, 한국, 중국에 국한, 출자비율도 15% 미만이며, 출자 건별로 기존 전략과 적합성을 검토해 진출하는 등 일관된 진행절차나 계획은 부재
  - '14.11월 태국 최대의 영업거점망을 가진 시암상업은행과 제휴

그림23 | 미즈호 해외 지역별 대출 규모



자료 : 미즈호 IR자료

그림24 | 미즈호은행 지역별 예대금리차



자료 : 미즈호 IR자료

IV. 시사점

1. 일본 3대 은행 ASEAN진출 전략 비교

■ '3행 3색'의 진출전략, 그러나 ASEAN 시장의 중요성 인식과 적극적 진출은 공통점

- BTMU는 일본 최대 은행이며, 해외진출도 가장 적극적. 글로벌 금융위기 이후 미주와 ASEAN에 집중 투자 진행. SMBC는 'Asia Centric' 방침 하에 아세안에 적극 진출. Mizuho는 글로벌 전략의 일환으로 ASEAN 사업을 진행하며, 3행중 가장 소규모 진출
- MUFG는 ASEAN을 제2의 mother market으로 육성하기 위해 multi-domestic 전략을 운용하며, ASEAN 주요국에서 대형은행에 70% 이상 출자해 경영권을 획득하는 전략을 사용. 향후 아세안을 거점으로 아시아 영업을 일체화하며, 이를 바탕으로 미주와 유럽 등과 제휴까지 염두에 둔 장기 전략
  - ASEAN의 외국인 은행 출자 한도 철폐를 전제로 현지 은행 및 금융당국과 협의 후 진출
- SMBC는 'Asia Centric'이라는 개념으로 ASEAN에서 상업은행 업무를 강화. 이 지역 대형은행에 출자 방식으로 접근하는 것은 BTMU와 유사하지만 지배주주를 추구하지는 않는 특징. 아시아 시장 성장 후 미주와 유럽 등으로 서비스 및 상품 라인업을 강화하는 전략적 대안 마련
- BTMU는 글로벌 CIB, SMBC는 PF역량을 강화함으로써 상품라인업을 확대하고 있는 반면 Mizuho는 주요 기업을 선별하여 대출을 중심으로 금융서비스를 제공

표8 | 일본 3대 은행 아세안 진출 비교

	BTMU(MUFG)	SMBC(SMFG)	Mizuho(MHFG)
해외진출 기본 전략	아시아, 미주 양대축 중심 전략	'Asia Centric' 전략	'Global 300' 전략
목표	아시아에 제2의 mother market 구축	아시아에서 상업은행업무 강화. 이를 배경으로 글로벌 진출 확대	글로벌 비금리 비즈니스 강화
아세안 진출 전략	ASEAN에 '상업은행 플랫폼' 구축을 위해 'multi-domestic'전략 채택	일본 국내와 동일한 full-banking 제공을 위해 multi-franchise 전략 채택. SMBC와 ASEAN 진출 은행의 협업을 통해 full-banking 제공	기존 방식대로 일본계 및 현지기업 대상 대출 중심
주요 진출 수단	출자, Ayudhya은행 등 주요 진출 은행의 경영권을 획득 출자 70% 이상	출자, minor 주주의 위치 확보 출자비율은 40% 내외	제휴 중심, 출자도 하지만 출자비율은 15% 미만
주요 진출 은행	태국 Ayudhya, 인니 Danamon	인니 BTPN	베트남 Vietcom
아시아/글로벌 대출	40.0% ('17.1H)	35.8% ('16.2H)	47.1% ('17.1H)
상품라인업 확충	서플라이체인 파이낸스, 트랜잭션 뱅킹, 글로벌 CIB, 비즈니스 매칭 등 강화	프로젝트 파이낸싱 주력 무역금융 비중 강화, 항공기 리스·파이낸스 , 고수익성 자산 투자로 이행	증권화 상품, 트랜잭션 뱅킹 등 금융솔루션 제공
조직 정비	virtual matrix형태의 연결사업본부 체제를 통해 지역간 시너지 극대화. 국제연결사업본부가 총괄	PF담당 성장산업 클러스터실 설치 아시아 솔루션부, 동아시아 심사실, 아시아·대양주 트레저리부 등 신설	국제업무부 주관 하에 현지 거점 설치 및 현지은행과 제휴를 통한 네트워크 구축

자료 : MUFG, SMFG, MHFG

2. 국내 은행들의 ASEAN 진출 시사점

가. 한국과 일본의 ASEAN 진출 전략은 큰 차이가 존재

■ **한·일 ASEAN 진출은 양과 질에서 큰 차이가 있어 일본 사례를 참고하되 다른 접근 필요**

- 한·일 은행간 ASEAN 진출은 규모와 내용은 현격한 차이. ASEAN 주요 5개국 여신은 한국이 99억 달러인데 일본은 1,622억 달러로 16배 규모. 진출 전략도 일본 은행들은 ASEAN에 제2 거점 구축인데 비해 한국은 지점 등의 형태로 소규모로 진출
- 한국 은행들은 국내와 현지 시장의 연결성이 낮지만 일본 은행들은 한 기업을 본국과 진출국에서 동시 관리하거나 본국 기업간, 본국과 진출국 기업간의 거래 중개 등 거래 복합화를 추진하며 영업기반을 강화
- 금융위기 이후 일본 은행들은 ASEAN에서 inorganic growth를 본격 진행. M&A도 각국 5위 이내 대형은행을 대상으로 하며, 출자를 통해 지배권을 확보하는 반면 한국 은행들은 지점 설치나 현지 소형은행에 출자해 진출
- 상품 라인업에도 큰 차이가 존재. 일본 은행들은 전통적인 예대업무에서 자산관리, PF, S&T등으로 영업 범위를 확장하고 있으며, 이를 위해 은행이 그룹 내의 증권이나 자산운용사 등과 동반 진출 중이나 한국은 단순한 상품라인업과 entity별 진출이 주류
- 장기적으로도 일본은 ASEAN 성공을 발판으로 아시아, 미주, 유럽까지 진출 모델을 확대 적용하는 등 생존차원에서 글로벌 진출을 진행하고 있으나, 한국 은행들은 각 진출지역에서 독립적으로 사업을 운용하고, 국내영업의 보조 수단으로 운영

나. 한국 은행들의 대응 방안

■ **ASEAN의 금융수요 증가 속도가 빠르기 때문에 선제적인 진출 필요**

- ASEAN의 경제성장과 금융발전에 대응해 선제적인 진출 필요. 향후에도 한국 은행들

표9 | 국내 은행의 지역별 해외 점포 자산규모

(단위: 억 달러, %)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017.6	'11~'17.6 증감율
싱가포르	33.1	37.6	43.5	53.7	54.4	54.0	57.7	74.3
인도네시아	15.6	18.3	19.9	35.0	39.5	47.5	51.1	227.6
베트남	25.7	23.8	29.4	32.6	37.7	48.1	44.9	74.7
미국	83.8	88.1	97.2	113.2	139.0	146.5	143.0	70.6
영국	70.8	67.7	77.4	93.0	96.4	88.3	101.0	42.7
합계	639.7	690.2	778.4	873.3	883.2	958.4	1,012.2	58.2

자료 : 금융감독원

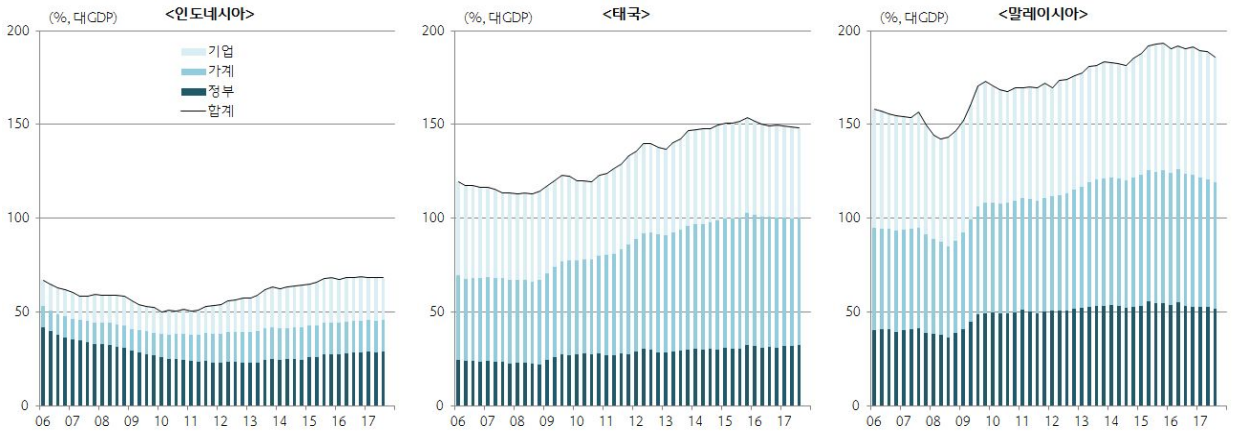
의 해외진출 확대는 불가피하나 선진국에서는 경쟁력 확보가 어렵고, 중국 등 기존 성장시장은 규제강화로 수익성이 둔화되는 추세여서 상대적으로 ASEAN의 매력도 증가

- ASEAN은 경제성장과 인프라 수요 증가로 금융시장이 빠르게 성장하고, 경제 및 금융통합 진전으로 금융시장이 심화됨으로써 국내 은행들이 진출 확대가 필요하며, 동시에 진출 장애요인과 리스크 등에 대한 대비도 필요
  - 한국 금융기관들의 베트남 과잉 진출 등 일부 국가에 편중된 구조는 문제점
- ASEAN 금융시장 확대로 인해 진출 기회는 확대되나 일본 등 해외은행들의 진출 증가 및 경쟁력 심화에 대응해 국내 은행들도 우선 규모 확대가 유리
  - 인도네시아, 태국, 베트남 등에서 일본 은행들의 시장 선점에 대응 방안 모색. 미얀마, 캄보디아 등 일본 기업과 은행 조차 진출하기 어려운 지역에는 장기적인 진출 방안 고려

■ 현지 중·대형 은행에 출자하는 등 inorganic growth를 통한 대형화가 불가피

- 일정 규모 이상에서 은행이 수익성과 건전성을 달성할 수 있으며, 성장성도 확보 가능하므로 합병, 출자 등 inorganic growth에 주력할 필요. 사업내용이나 상품라인업 확대를 위해서도 자본금, 인력 등의 확충이 필요
- 일본 은행들처럼 ASEAN에 제2의 본거지를 구축하고, 이를 다시 본국과 연결하는 정도의 규모로 진출하기는 어려운 상황이지만 국내 은행들도 해외진출을 현 수준보다 확대해야 할 필요성과 여력은 있는 것으로 판단
  - 일본 은행들이 매출과 수익 중 해외비중이 30% 이상이나 한국은 5% 미만으로 여력 충분
- ASEAN 진출은 경제·금융 발전단계가 낮은 시장보다 이미 네트워크와 비즈니스 경험을 확보한 국가에서 진출규모를 확대하는 것이 효율적인 방안

그림25 | **ASEAN 주요국의 부문별 신용잔고 추이(GDP대비 비중)**



자료 : BIS

– 다만, 일본처럼 국내시장의 수익성 악화, 유동성의 확대, 환율강세 등은 극단적으로 나타나지 않기 때문에 유인이 크지 않을 수 가능성

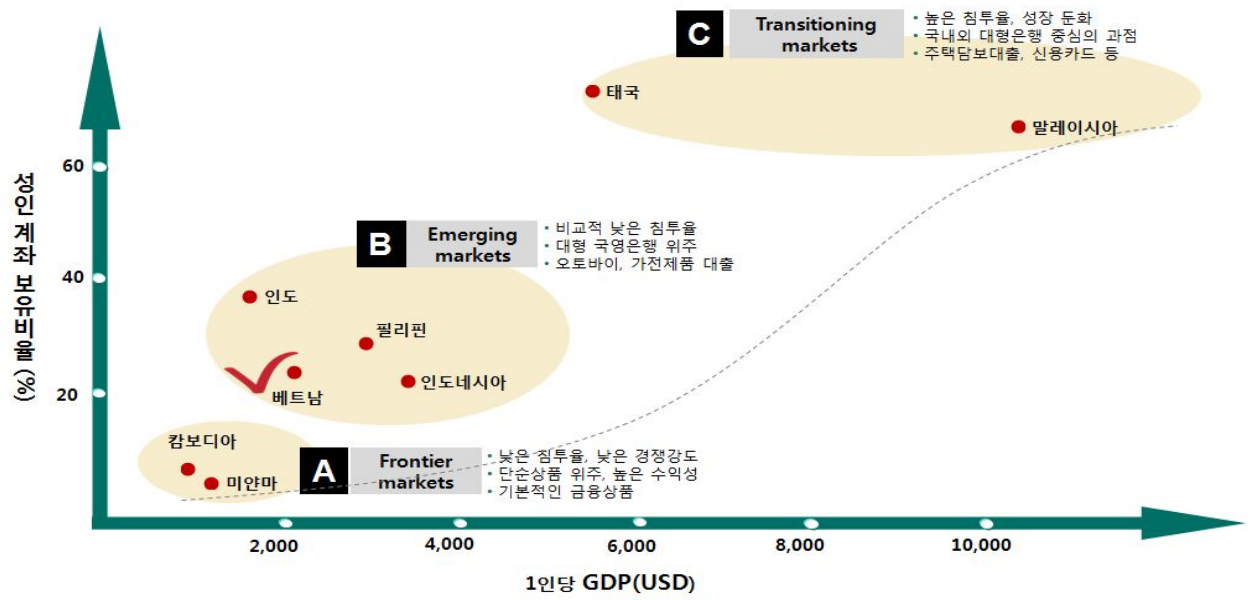
■ 진출단계가 심화될수록 현지화의 필요성도 증가

- 리테일 중심, 현지시장 확대 등을 목표로 한다면 현지화는 반드시 필요. 현지진출 한국 기업 중심 영업으로는 규모 확대나 수익성 향상에 한계가 있기 때문에 현지화는 해외진출 규모 확대를 위해 불가피한 선택
  – 기업금융의 성격 변화에 대응. 국내 기업들의 기업금융 수요, 조달 방식이 변화에 대응
- ASEAN 국가들의 금융규제 차원에서도 현지인 고용 등 외부의 현지화 압력의 강화가 예상되며, 현지에 대한 적응력 강화를 위해서도 의식적인 현지화 노력이 필요
  – 일본 은행들의 현지화 전략에 대응하기 위해서도 한국계 은행들이 현지화 노력은 필요

■ 금융상품라인업의 다양화 추구, 이 과정에서 증권 등 계열사들간 협력 진출도 바람직

- ASEAN 국들의 금융수요 확대·심화에 따라 한국 은행들도 리테일 수요다양화에 대응. 이는 전통적인 은행 수요 외에도 증권 등과의 협력이 필요한 분야로 확대. 기존 예대업무 외에 투자은행 및 자산운용 등의 업무 다양화에 대응하기 위한 노력이 아직 미흡
- 아시아의 인프라 수요가 확대되고 있고, 정부가 신남방정책 추진할 것으로 예상되므로 PF 등 다양한 금융상품이 필요하며, ASEAN 지역에서의 리테일 진출을 확대하기 위해서도 financing 업무로 확장이 필요

그림26 | **ASEAN 국별 은행산업 성숙도**



자료 : World Bank, IMF 자료를 이용해 하나금융경영연구소 정리

- 또한,금융에 IT발전을 결합한 상품 개발도 필수적인 진출 전략. 핀테크 진전에 따라 ASEAN의 진출 전략에도 변경이 필요. 전통적인 영업망 구축도 핀테크의 진전으로 와해될 수 있고, 핀테크로 새로운 수요와 시장의 등장이 가능하므로 이에 대응
  - 중국 핀테크 성장 사례처럼 금융 발전 단계에서 점프가 발생하는 경우 진출 형태의 변화 등 대응이 필요

■ ASEAN 각국의 성장단계에 맞춘 진출 전략이 필요

- 일본의 경험을 보면 국내시장의 성장한계, ASEAN 경제의 성장가능성 등을 감안할 때 국내 은행들도 장기적으로는 해외진출, ASEAN 진출의 확대는 불가피할 것으로 예상되므로 선제적으로 과감한 진출이 요구
- 이 과정에서 진출 규모 확대, 현지화 진전, 상품라인업 확대 등은 각각 독립된 요소가 아니라 하나로 연결된 복합적인 문제. 따라서 ASEAN 진출을 확대하려면 현지화, 상품라인업은 반드시 동반되어야 하며, 이 때 장기적인 플랜 하에서 체계적인 진출 필요
- 또한 ASEAN 진출에도 각국의 성장단계별로 차별화된 대응이 필요. 세부적으로 각국의 금융발전 단계와 속도에 따른 전략을 구사하는 것이 요구됨

<참고문헌>

하나금융경영연구소(2014), "일본MUFG의 해외사업전략과 시사점," 하나금융정보 14-14호, 2014.3

_____(2014), "AEC창설에 따른 역내 은행시장 통합전망과 시사점," 하나금융정보 17-50호, 2014.9

_____(2016), "저성장기 일본 금융회사의 극복전략," 서울국제금융포럼 발표자료, 2016.4

_____(2017), "일본 금융그룹의 중기경영전략," 하나CEO경영이슈 17-7호, 2017.9

山岡浩巳(2017), "アジア·日本の成長と金融インフラ," 日本銀行, 2017.6

山口昌樹(2012), " 邦銀のアジア進出と国際競争力," 山形大学人文学叢書1, 2012.9

清水聡(2017), "ASEAN諸国における金融リスクの現状と展望," 環太平洋ビジネス情報 RIM 2017 Vol.17 No.65. 2017.77

SMBC(2016), "三井住友銀行のグローバルビジネス," 2016.4

_____(2017), "邦銀を取り巻く環境の変化とSMFGの戦略," 2017.4

SMFG(2017), "中期経営計画," 2017.5

MUFG IR reports

MHFG IR reports

하나 금융정보
Hana Finance Info.

150-705 서울특별시 영등포구 여의도동 27-3
TEL 02-2002-2200
FAX 02-2002-2610
http://www.hanaif.re.kr