



2022 ISSUE REPORT

# 이슈보고서

지역연구팀

VOL.2022-지역이슈-5(2022.04)

## 동남아 디지털 플랫폼 경제의 현황과 전망



### CONTENTS

- I. 디지털 플랫폼 경제의 개념과 특성
- II. 동남아 디지털 플랫폼 경제의 성장 잠재력
- III. 동남아 디지털 플랫폼 경제 현황 및 사례
- IV. 한국 기업의 동남아 플랫폼 시장 진출
- V. 시사점 및 정책 제언

### 작성

책임연구원 이지혁 (6255-3614)

j.lee@koreaexim.go.kr

※본 보고서의 내용은 담당 연구원의 주관적 견해로, 한국수출입은행의 공식입장과는 무관합니다.



## <요 약>

- **[디지털 플랫폼 경제의 개념과 특성]** 디지털 플랫폼 경제에서 플랫폼은 서로 다른 이용자 그룹을 네트워크로 연결하여 상호작용할 수 있게 함으로써 가치를 창출하는 기반임. 플랫폼 경제의 특징으로는 서로 다른 두 이용자 집단 혹은 그 이상의 집단이 상호작용을 통해 발생한 가치를 교환하는 '양면(다면) 시장', 가입자가 많으면 많을수록 이를 이용하는 사용자의 효용 및 가치가 증가하는 '네트워크 효과', 과거에 비교적 명확했던 업종 간 경계가 허물어지고 융합되는 '사업 간 경계 파괴', 가입자가 지배력이 높은 플레이어에 몰리면서 신규 플레이어는 경쟁에서 살아남기 어려운 '승자 독식 구조' 등이 있음.
- **[동남아 디지털 플랫폼 경제의 성장 잠재력]** 동남아는 지난 20년 동안 수출과 내수시장의 동반 성장에 힘입어 높고 안정적인 경제성장률을 유지하고 있음. 코로나19 팬데믹 동안 디지털 플랫폼 경제는 새로운 국면에 진입하며 성장 속도가 빨라지고 있음. 동남아 인구의 절대 다수를 차지하는 20~30대층은 새로운 기술에 쉽고 빠르게 적응하는 '디지털 네이티브(digital native)'로, 이전 세대와 달리 디지털 환경을 태어나면서부터 경험한 세대임. 신흥국에서 나타나는 사회 현상으로 선진국들이 순차적으로 발전시켜온 기술 발달 과정의 일부분을 생략하고 최신의 기술 단계로 바로 건너뛰는 기술 '도약(leapfrogging)'에 주목할 필요가 있음. '도약'에 주목해야 하는 이유는 디지털 기술의 도입이 사회의 문제점을 해결하는 효과와 파급력이 선진국보다 신흥국에서 더 크기 때문임.
- **[동남아 디지털 플랫폼 경제의 현황 및 사례]** 동남아에서 2015년을 전후로 이미 빠르게 성장 중이었던 플랫폼 경제는 코로나19로 인한 비대면의 일상화로 지난 2020~21년 급격하게 성장했음. 2021년 93%의 연평균 성장률(CAGR)을 기록한 필리핀을 포함하여 아세안 선도 6개국 모두가 35% 이상의 높은 성장률을 보였으며, 2025년까지 6개국 모두 두 자릿수 이상의 성장이 있을 것으로 전망됨. 동남아의 대표적인 플랫폼 기업은 모빌리티, 이커머스, 메시징 앱 등으로 시작해 점차 결제 서비스를 제공하는 핀테크로 사업 영역을 확장하고, 더 나아가 다양한 서비스를 하나의 앱으로 관리할 수 있는 슈퍼앱(Super Apps)으로 진화하고 있음. 슈퍼앱을 보유한 대표적 기업으로 싱가포르에 본사를 두고 있는 Grab과 SEA 그룹, 인도네시아의 GoTo 그룹, 네이버의 일본 자회사로 시작한 LINE, 베트남의 VNG 등이 있음.
- **[한국 기업의 동남아 플랫폼 시장 진출]** 한국의 플랫폼 기업은 동남아 이커머스 시장을 비롯하여 모빌리티(현지 기업 투자), 배달, 온라인 미디어(웹툰), 핀테크, 에드테크 부문에 진출하여 현지의 선도 기업과 경쟁하면서 시장 점유율을 확대하고 있음.
- **[시사점 및 정책 제언]** 동남아에서 전개되고 있는 도약 현상에 대한 올바른 인식과 플랫폼 경제의 성장 잠재력에 주목할 필요가 있음. 한국의 플랫폼 기업은 뛰어난 기술과 우수한 콘텐츠를 보유하고 있음에도 불구하고 사업 모델의 글로벌화 전략에 늦어 플랫폼 시장의 후발 주자가 되는 경우가 많음. 해외 시장 진출을 적극적으로 도모하고 아이디어를 사업화하는 초기 단계부터 글로벌 시장 공략을 염두에 둔 전략이 필요함. 플랫폼 경제를 관통하는 시대적 화두로 '파괴적 혁신'과 '창조적 파괴'가 자주 언급되는데, 국내 플랫폼 기업도 기존의 기술 발전 단계와 익숙한 사업 모델을 뛰어넘는 새로운 혁신이 필요함. 지금까지 한국의 기업 환경은 파괴적 혁신을 기업의 새로운 성장 동력보다는 규제의 대상으로 바라보는 경향이 강한데, 기업과 관련 기관 모두 플랫폼 경제와 메타버스(metaverse)로 빠르게 변화하는 시대적 흐름에 민첩하게 반응하면서 혁신을 보다 유연하게 바라보는 자세가 요구됨.



## I. 디지털 플랫폼 경제의 개념과 특성

### 디지털 플랫폼 경제의 개념 이해

- 다양한 의미로 사용되는 '플랫폼(platform)'이라는 단어는 프랑스어의 'plateforme'에서 유래된 것으로 'plate(flat)'는 평평함을, 'forme(form)'은 형태를 지칭함. 일반적으로 플랫폼은 '주변보다 도드라지게 올라온 평평한 곳'을 지칭하는데, 플랫폼 경제에서 플랫폼은 공급자와 수요자가 만날 수 있는 장(場)의 개념으로 사용됨. 이러한 장이 인터넷 네트워크의 발달로 경제활동의 새로운 패러다임을 제공하고 있음.
- 최근 인터넷에 기반한 정보통신의 발달로 경제활동에 급격한 변화가 일어나면서 기존의 전통경제와 차별화된 경제를 지칭하는 용어로 '디지털 경제', '인터넷 경제', '디지털 플랫폼 경제' 등이 사용되고 있음. 이러한 용어는 서로 호환 가능한 용어처럼 사용되기도 하지만 엄격하게 구분하면 용어의 범위와 의미에 다소 차이가 있음.
- 가장 포괄적인 개념인 디지털 경제는 디지털 기술에 기반한 모든 경제활동, 즉 디지털 도구에 기반한 모든 경제활동까지를 포함하는 반면, 인터넷 경제는 인터넷 연결성(네트워크)에 기반한 경제활동으로 한정됨.<sup>1)</sup>
- 한편, 디지털 플랫폼 경제(이하 '플랫폼 경제')는 디지털 네트워크에 기반한다는 점에서 앞의 두 개념과 유사하지만 경제활동이 상품 및 서비스의 공급자와 수요자를 연결하는 플랫폼에 기반한다는 점에 강조점을 두고 있음. 플랫폼 경제는 디지털 경제의 부분집합으로 간주될 수 있음.<sup>2)</sup>
- 플랫폼 경제에서 플랫폼은 서로 다른 이용자 그룹을 네트워크로 연결하여 상호작용할 수 있게 함으로써 가치를 창출하는 기반임. 플랫폼 경제를 설명하는 대표적인 저서인 『플랫폼 레볼루션(Platform Revolution)』에서는 플랫폼을 "외부 생산자와 소비자가 상호작용을 하면서 가치를 창출할 수 있게 해주는 것에 기반을 둔 비즈니스"라고 정의함.<sup>3)</sup> 전통적인 유통 구조에서 가치 창출이 선형(linear)의 파이프(pipe)처럼 한 방향으로만 발생한다면, 플랫폼 경제는 선형이 아닌 네트워크 모델에 기반하고 있음. 플랫폼 경제가 결코 새롭게 생겨난 것은 아니지만 디지털 기술과 접목된 플랫폼 경제는 새로운 현상임.
- 선형 모델의 가치사슬에서는 공급자와 수요자 혹은 생산자와 소비자 사이의 정보 교환이 실시간으로 이뤄지지 않지만, 높은 연결성에 기반하고 있는 플랫폼 경제에서는 정보가 네트워크를 통해 실시간으로 공유될 수 있음. 아울러 선형 모델에서 경제활동은 소비에만 초점이 맞춰지지만, 네트워크 모델에서는 소비자가 새로운 가치를 함께 창출하거나 공유함으로써 직접 경제활동에 참여함. 즉, 소비 모델에서 참여 모델로의 전환이 발생함. 플랫폼 경제에서 정보는 적합한 공급자와 수요자를 연결하는 데 매우 중요한 역할을 함.<sup>4)</sup>

1) Techopedia(2022). "Digital Economy."

2) Fitzgibbons, Laura(2019). "Platform Economy." TechTarget.

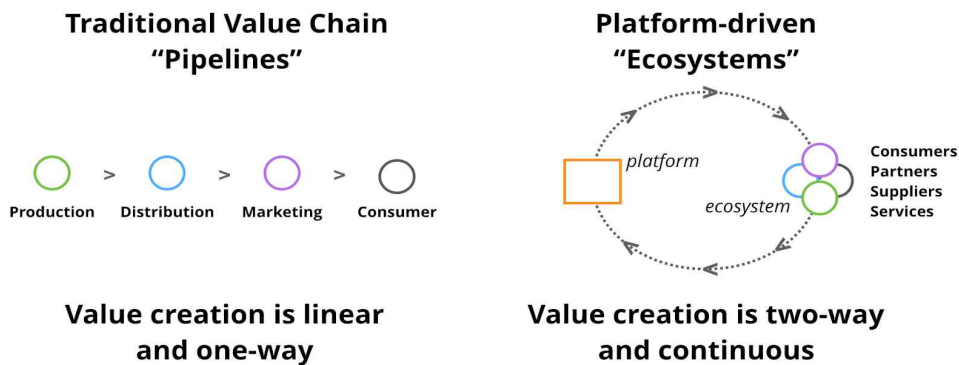
3) 앨스탕린 외(2017). 『플랫폼 레볼루션』. 부키.

4) Johnson, Nicholas L.(2022). "Interview: Sangeet Paul Choudary on the Rise of Platform. Applico.



- 플랫폼은 제품을 직접 생산하거나 재고(inventory)를 보유하지 않고 오직 공급자와 수요자의 상호작용인 중계에만 집중함. 예컨대 선형적 모델의 대표적인 것으로 TV 매체와 호텔이 있다면 네트워크 모델의 대표적인 것으로 유튜브(YouTube)와 에어비앤비(Airbnb)가 있음. 네트워크 모델에서 유튜브는 알고리즘을 통해 콘텐츠를 가장 필요로 하는 소비자(시청자)에게 연결하고, 에어비앤비는 숙박 시설 소유자를 가장 적합한 숙박 이용자에게 연결하는 역할을 함. 이 과정에서 함께 공유하거나 축적된 정보는 새로운 가치를 창출하는 데 매우 중요한 기능을 함.

[그림 1] 전통적 가치사슬 파이프라인과 플랫폼 경제 생태계 비교



자료: Guides.co

## 플랫폼 경제의 특성

- **[양면 시장(two-sided market), 다면 시장(multi-sided market)]** 양면(다면) 시장은 서로 다른 두 이용자 집단 혹은 그 이상의 집단이 상호작용을 통해 발생한 가치를 교환하는 중개 플랫폼을 지칭함. 일반적인 단면시장(one-sided market)은 판매자가 구매자를 직접 상대하지만, 양면 시장에서 플랫폼을 제공하는 기업의 경우 판매자와 구매자 모두가 고객임.
- 예컨대 신문사와 신용카드 회사가 양면 시장의 특성을 갖는데, 신문사는 구독자와 광고주를 모두 고객으로 삼으면서 신문에 광고를 실어 수익을 올리고 구독자에게는 생산원가보다 낮은 가격에 신문을 제공할 수 있음. 마찬가지로 가맹점과 회원(소비자)은 모두 신용카드 회사의 고객인데, 신용카드 회사는 서로 다른 두 집단에 편의를 제공하는 대가로 가맹점으로부터는 카드 대금의 수수료를, 회원(소비자)으로부터는 연회비를 받음. 정보통신의 발달과 스마트폰의 대중화로 양면 시장은 급속도로 확대되고 있음.
- **[네트워크 효과(network effect)]** 양면 시장은 가입자가 많으면 많을수록 이를 이용하는 사용자의 효용 및 가치가 증가하는 특징을 가짐. 즉, 네트워크 효과란 네트워크의 크기에 비례해서 이용자 간 상호작용이 늘어나서 이 네트워크를 이용하는 경제 주체들이 공급하는 제품의 가치가 높아지는 것을 의미함. 플랫폼의 가장 중요한 목적은 "사용자들끼리 꼭 맞는 상대를 만나서 상품이나 서비스 또는 사회적 통화를 서로 교환할 수 있게 해 주어 모든 참여자가 가치를 창출하는 것임".<sup>5)</sup> 네트워크 효과는 일반 사업에도 적용되는 중요한 개념이지만 특히 플랫폼 사업 모델에서 중요한 개념임.

5) 엘스탕린 외(2017). 『플랫폼 레볼루션』. 부키.



- 네트워크 효과를 직접적인 것과 간접적인 것으로 구분할 수 있음. 전자의 경우 특정 메신저를 사용하는 가입자가 많으면 많을수록 연결성이 확대되고 이를 이용하는 사용자의 효용성이 증가하는데 이를 '직접 네트워크 효과(외부성)(direct network effect)'라 하고, 양면 시장에 참가하는 서로 다른 두 그룹이 서로의 이용자가 늘어남에 따라 편익이 증가하는 것을 '간접 네트워크 효과(외부성)(indirect network effect)' 혹은 '교차 네트워크 효과(cross network effect)'라 함.
- **[사업 간 경계 파괴]** 정보통신 기술의 발달로 과거에 비교적 명확했던 업종 간 경계가 허물어지고 융합되는 현상이 나타남. 제조업과 서비스업이 융합되는 서비스화가 촉진되고 소비자과 공급자의 경계가 모호해지면서 소비자가 기업 활동의 주요 영역에 참여하기도 함. 이러한 현상을 '경계융합' 혹은 '빅블러(big blur)'라고 지칭하는데, 특히 플랫폼 경제에서 이러한 현상이 두드러지게 나타남.
- 플랫폼 경제에서 나타나는 산업 및 사업 모델 간의 융합은 다양한 서비스를 하나의 앱을 통해 제공하는 플랫폼 단일화, 즉 '슈퍼앱(super apps)<sup>6)</sup>으로 수렴되고 있음. 플랫폼에 기반한 비즈니스 모델은 미국에서 비롯되었지만 하나의 아이디어로 메신저, 쇼핑, 모빌리티, 금융, 배달 등 생활 전반의 서비스를 제공하는 슈퍼앱으로의 진화는 아시아 시장이 주도하고 있음. 대표적인 슈퍼앱으로 중국의 위챗(WeChat)과 알리페이(Alipay), 동남아의 그랩(Grab)과 고젝(Gojek), 한국의 네이버와 카카오톡 등이 있음.
- 중국과 동남아에서 슈퍼앱이 발달할 수 있었던 배경으로 열악한 인프라로 인한 불편함에 주목할 필요가 있음. 동남아의 경우 교통 체증, 낙후된 대중교통 시설, 낮은 은행 계좌 및 신용카드 보유율, 결제 시스템 및 배송 문제 등의 '페인 포인트(pain point)<sup>7)</sup>를 해결 혹은 완화하는 솔루션을 제공하기 위해 플랫폼 기업이 생겨났고, 이들이 뚜렷한 산업의 경계 구분이나 규제가 없는 틈을 노려 신규 서비스를 하나씩 추가하면서 사업의 수직·수평적 확장이 빠르게 진행될 수 있었음.<sup>8)</sup>

[그림 2] 슈퍼앱(super apps)



자료: 우리문화신문(2021)<sup>9)</sup>

6) 'super apps'이라는 용어는 2015년 미국의 IT 벤처 전문 회사인 Andressen Horowitz에서 중국의 WeChat의 특징에 관해 설명하면서 사용한 용어임. 슈퍼앱은 여러 앱과 서비스가 원활하게 연동되는 폐쇄적인 생태계를 구성하면서 생태계 내의 사용자들에게 다양한 옵션을 제공하는 'apps-within-an app model'임.

7) 'pain point'는 고객의 불편, 불만 등을 뜻하는 통점(痛點), 즉 아픈 곳을 의미함. 사업 시 고객의 페인 포인트를 찾고 빠르게 해결하는 것이 중요함.

8) 고영경(2021). 『아세안 슈퍼앱 전쟁』. 페이지2북스.

9) 우리문화신문(2021). "앱 하나로 한자리(원스톱) 서비스, '슈퍼앱'." 11월 12일.



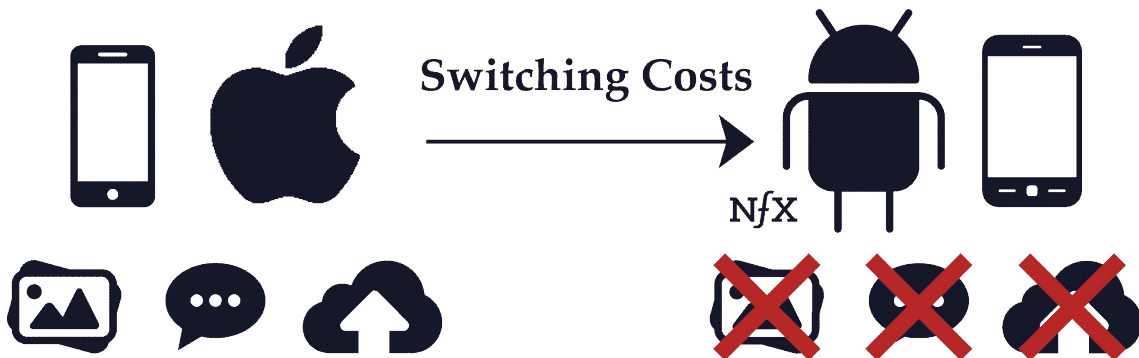
[표 1] 경계융합시대 전·후의 주요 차이점 비교

구 분	과거	빅블러 시대	
기업활동	소비자 역할	상품 구매, 제한적인 기업 활동 보조	기업 활동의 주요 영역에 참여
	기업 관심사	고객과의 거래	고객과의 지속적 관계
가치사슬	서비스 역할	고객 서비스 차원	지속 성장 모델
	비즈니스 모델	동일 시장, 유사한 가치 및 접근 방식	시장 재정의, 차별화된 가치 및 접근 방식
산업	산업 장벽	고유 의무 존재	산업 간 경계 초월
	경쟁 범위	단일 기업, 가치사슬 간	생태계 중심으로 확대

자료: 조용호(2013)<sup>10)</sup>

- [승자 독식(winner takes all) 구조]** 플랫폼 경제에서 가입자의 규모는 플랫폼의 매력도에 중요한 역할을 함. 즉, 가입자 수의 증가는 플랫폼의 매력도를 상승시키고 이는 다시 가입자를 증가시키는 순환 구조를 만듦. 플랫폼의 높은 지배력과 영향력은 가입자가 유사한 타 플랫폼을 이용하려고 할 때 높은 '전환 비용(switching cost)'을 발생시켜 가입자가 쉽게 이탈하지 못하게 하는 '락인 효과(lock-in effect)'를 가져다줌. 아울러 네트워크 효과로 인해 지배력이 높은 플레이어에 가입자가 몰리면서 신규 플레이어는 경쟁에서 살아남기 매우 어려운 환경이 만들어짐.
- 가입자를 임계점까지 확보하는 것이 사업의 성패를 좌우하기 때문에, 사업 초기 플랫폼 기업은 가입자 수를 늘리기 위해 적자를 감수하면서까지 고객에게 무료 혹은 매우 낮은 비용으로 상품·서비스를 제공함. 출혈경쟁에서 살아남은 소수의 기업은 플랫폼 유료화 및 수익화를 통해 수익 모델을 구축할 수 있는데, 이러한 상황이 지속되면 승자 독식 구조의 고착화가 나타남.<sup>11)</sup>

[그림 3] 전환 비용(switching cost)



자료: The Network Effects Bible

10) 조용호(2013). “시장의 모든 시스템을 재편하다 ‘빅블러 혁명’.” 코스닥 저널 125.

11) 삼정 KPMG 경제연구원(2019). “플랫폼 비즈니스의 성공 전략.” Samjong Insight 67.

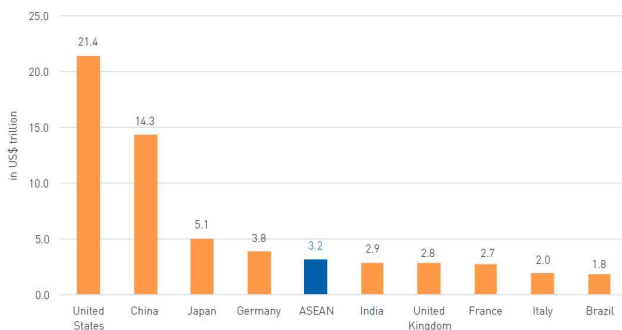


## II. 동남아 디지털 플랫폼 경제의 성장 잠재력

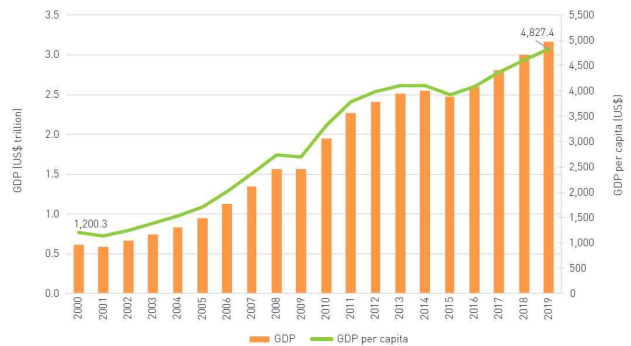
### 신중산층의 디지털 소비 가속화

- 6억 7천만 명의 인구를 보유한 동남아는 지난 20년 동안 수출과 내수시장의 동반 성장에 힘입어 높고 안정적인 경제성장률을 유지하고 있음. 지난 2년 동안 코로나19로 일부 국가에서 역성장을 기록하기도 했지만, 플랫폼 경제는 오히려 동 기간 새로운 국면에 진입하면서 성장 속도가 빨라지고 있음. Google·Temasek·Bain&Company의 보고서에 따르면 코로나19 발생 이후 동남아에서 새롭게 유입된 온라인 소비자 수는 약 6천만 명으로 추산됨.
- 아세안(ASEAN)의 전체 GDP는 2008년 1.6조 달러에서 2019년 3.2조 달러로 성장했고, 1인당 GDP는 2010년 3,313달러에서 2019년 4,827달러로 성장했음. 아울러 아세안의 GDP는 2008년 세계 경제의 2.5%(12위의 경제규모)를 차지했지만 2019년에는 3.7%(5위의 경제규모)를 차지함.

[그림 4] 2019년 GDP 상위 10개국



[그림 5] 2000~19년 아세안 GDP 및 1인당 GDP 추이



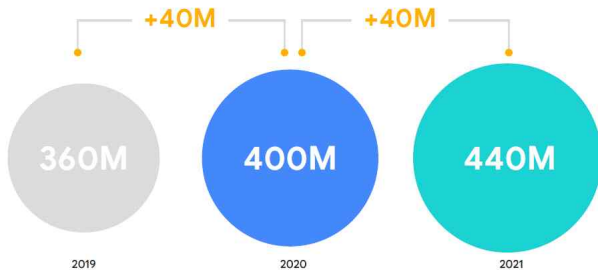
자료: ASEAN Secretariat; ASEANstas database  
주) GDP: 조 달러, 1인당 GDP: 달러

- 동남아의 젊은 인구 구성은 플랫폼 경제 성장에 매우 우호적인 생태계를 조성함. 2020년 기준 동남아 중위 연령은 30.2세이고, 2030년이면 전체 인구의 65%가 중산층(일일 소비 10~100달러)으로 진입할 것으로 전망됨. 동남아 인구의 절대다수를 차지하는 20~30대층은 새로운 기술에 쉽고 빠르게 적응하는 '디지털 네이티브(digital native)'로, 이전 세대와는 달리 디지털 환경을 태어나면서부터 경험한 세대임.
- 지난 수년 동안 저가 스마트폰이 공급되면서 모바일 기기를 이용한 인터넷 사용자가 급격하게 증가하여 2021년 기준 약 4.4억 명이 인터넷을 이용하고 있으며, 가입자의 80%가 2020년 한 해 동안 온라인에서 1회 이상 상품·서비스를 구매한 경험이 있음. 아울러 코로나19가 발발했던 2020년 동남아에서 인터넷 신규 사용자가 약 4천만 명 증가하였음.<sup>12)</sup>

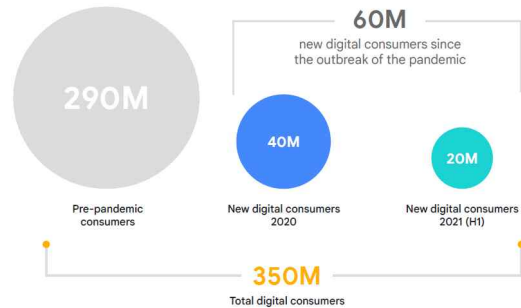
12) Google·Temasek·Bain&Company(2022). "e-Conomy SEA 2021."



[그림 6] 동남아 인터넷 사용자 증가 현황



[그림 7] 동남아 디지털 소비자 증가 현황



자료: Google-Temasek-Bain&Company(2022)

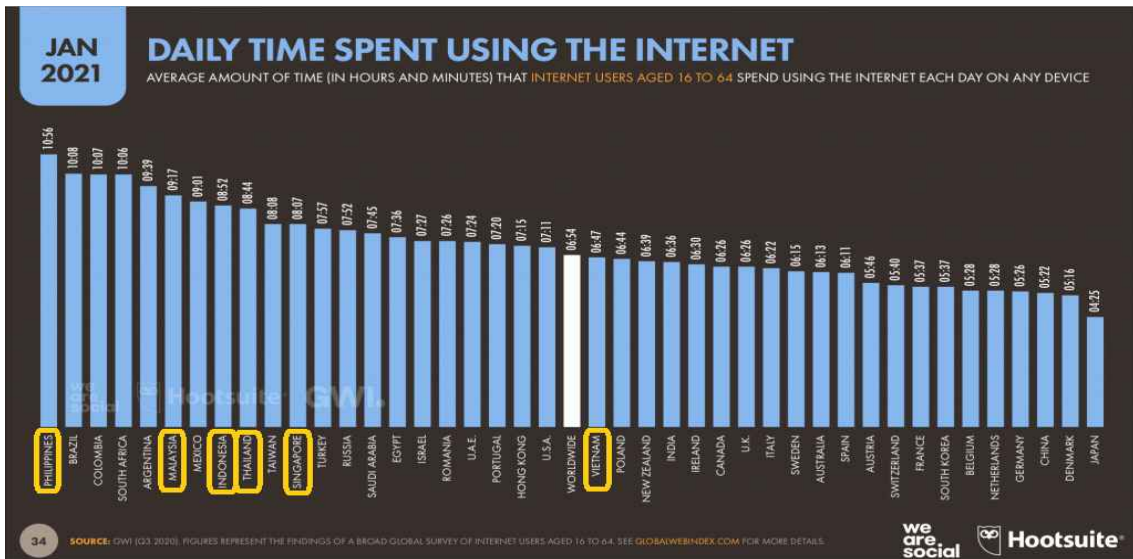
주) Pre-pandemic consumer: 2020년 3월 이전에 디지털 서비스를 이용한 소비자

New digital consumer 2020: 2020년 3월에서 12월 사이에 디지털 서비스를 이용하기 시작한 소비자

New digital consumer 2021(H1): 2021년 상반기 동안 디지털 서비스를 이용하기 시작한 소비자

- 베트남을 제외한 동남아 선도 6개국<sup>13)</sup>의 인터넷 사용자들은 세계 일일 평균 사용 시간(6시간 54분)보다 더 많은 시간을 인터넷에 사용하고 있음. 필리핀은 세계에서 가장 많은 시간(10시간 56분)을 인터넷에 사용하고 있으며 말레이시아, 인도네시아, 태국도 세계 10위 안에 포함됨.

[그림 8] 세계 각국의 일일 평균 인터넷 사용 시간



자료: We Are Social(2021)

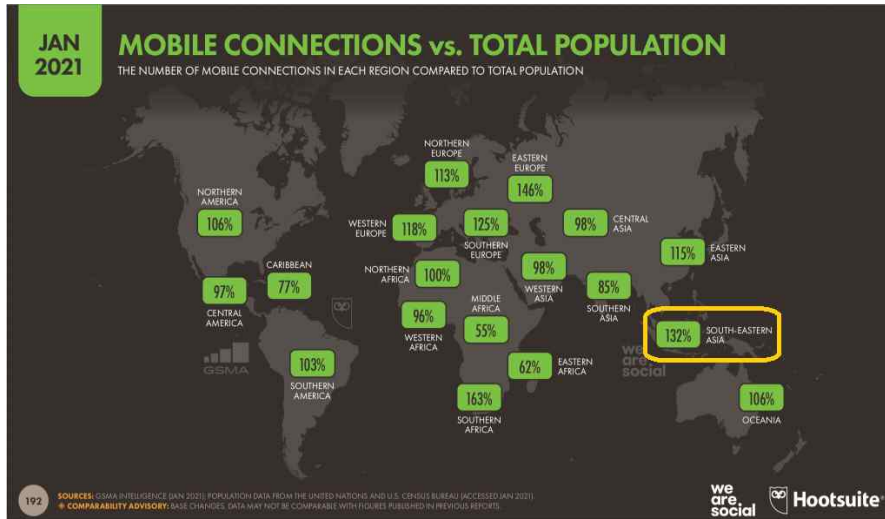
- 스마트폰은 플랫폼 경제에서 게임 체인저(Game Changer)의 역할을 하고 있는데, 동남아에서 이러한 현상이 더욱 두드러짐. 상당수의 인터넷 사용자는 개인용 컴퓨터 없이, 즉 유선으로 연결된 인터넷 사용 경험 없이 모바일폰에서 처음으로 인터넷을 경험하고 있음. 동남아의 모바일 연결성(mobile connections)은 인구 대비 132%로 매우 높은 수준임.

13) 아세안 선도 6개국: 싱가포르, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 필리핀, 베트남.





[그림 9] 지역별 인구 대비 모바일 연결성



자료: We Are Social(2021)

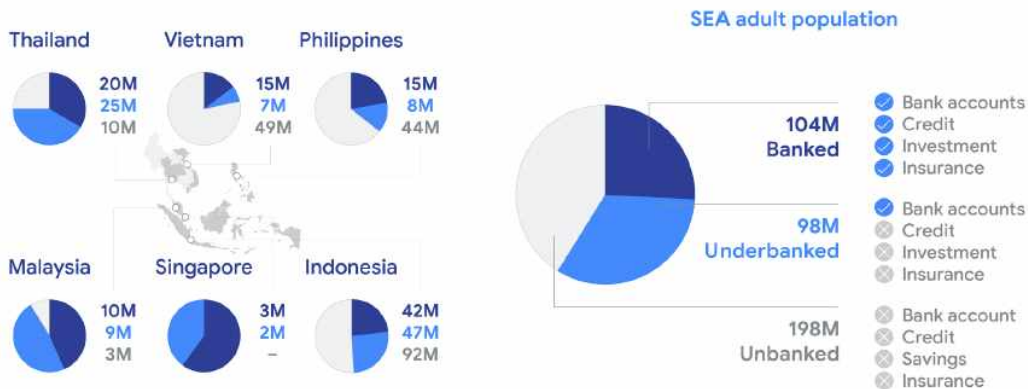
### 단계를 뛰어넘는 기술 도입과 발전

- 동남아 국가들을 포함한 많은 신흥국에서 나타나는 사회 현상으로 선진국들이 순차적으로 발전시켜 온 기술 발달 과정의 일부분을 생략하고 최신의 기술 단계로 바로 건너뛰는 기술 '도약(leapfrogging)'에 주목할 필요가 있음.
- 예컨대 유선전화에서 무선전화로, 그리고 일반 휴대폰에서 스마트폰이라는 발전의 전철을 밟지 않은 채 많은 사람은 유선전화도 소유한 경험이 없는 상태에서 바로 스마트폰을 사용하는 시대로 진입하고 있음. 마찬가지로 은행 직원을 통한 금융 거래에서 ATM, 텔레뱅킹, 인터넷뱅킹, 모바일뱅킹을 거쳐 핀테크로 진입한 선진국과 달리, 은행 계좌도 없는 상태에서 바로 핀테크로 진입하는 경우가 흔하게 나타나고 있음.
- '도약'에 주목해야 하는 이유 중 하나는 디지털 기술의 도입이 기존 사회의 문제점을 해결하는 데 있어 선진국보다 신흥국에서 더 큰 효과와 파급력이 있기 때문임. 즉, 기존의 시스템이 부족했기 때문에 새로운 기술은 당연한 문제인 페인 포인트를 해결하는 솔루션을 제공하고 새로운 전환에 필연적으로 동반되는 기존 산업의 저항도 약화시키는 측면이 있음.
- 한국의 사례를 들어 설명하자면, 대중교통 시스템이 상대적으로 잘 갖춰진 한국에서는 우버와 같은 라이드헤일링(Ride-hailing) 서비스에 대한 사회적 파급력이 동남아보다 약했고, 기존의 택시 업계의 저항도 강했음. 한국과 마찬가지로 동남아에서도 초창기 라이드헤일링 서비스는 강력한 저항에 부딪히고 제도적으로 모호한 회색지대(grey zone)에 위치했으나, 이용자의 폭발적인 수요가 새로운 전환을 지지하자 택시 업계도 강력한 저항을 지속하지 못했으며 정부도 관련 법안을 제정할 수 있었음.
- 마찬가지로 신용카드 사용이 세계 최고 수준인 한국인에게 핀테크가 가져다준 편의는 아직도 성인의 절반이 은행 계좌를 보유하지 못한 동남아인이 느끼는 편의와는 큰 차이가 있음. 동남아에 거주하는 약 4억 명의 성인 중에 '은행 계좌를 보유하고 다양한 금융 서비스를 이용하고 있는 사람(banked)'은



1억 4백만 명에 불과하고, '은행 계좌는 있지만 신용카드나 보험 등 금융 서비스를 충분히 누리지 못하는 사람(underbanked)'은 9천 8백만 명, 그리고 '은행 계좌조차 없는 사람(unbanked)'이 여전히 1억 9천 8백만 명임. 은행 계좌가 없어 평생 금융 서비스를 이용하지 못했던 서민들에게 스마트폰을 통한 핀테크 이용은 금융 포용성(financial inclusion) 확대에 큰 영향을 미침.

[그림 10] 동남아 선도 6개국 금융 서비스 이용 현황

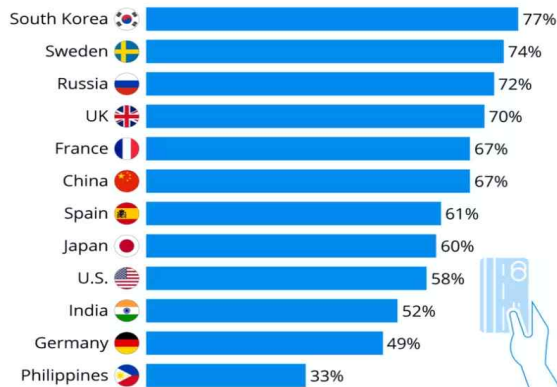


자료: Google-Temasek-Bain&Company 2019

[그림 11] 신용카드 대 현금 결제 선호도

### Card Over Cash?

Share of respondents who said they preferred to pay without cash in selected countries (2020)

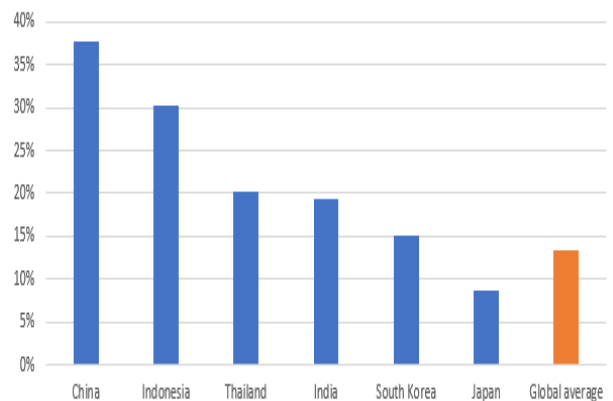


676,000 internet users 16-64 y/o surveyed across 46 markets

자료: Global Web Index via Datareportal; Statista

[그림 12] 전자지갑 사용률

### Usage of Digital Wallets for Both In-Store and Online Payments



자료: Euromonitor International; Digital Consumer Survey 2020

- 동남아에서 홈쇼핑이 새로운 사업으로 자리 잡던 시절부터 결제 문제는 사업에 큰 걸림돌로 작용했음. 낮은 은행 계좌 및 신용카드 보유율, 결제 시스템에 대한 불신, 직접 확인하지 못한 상품에 대한 불신 등으로 소비자가 배달된 상품을 확인하고 현장에서 현금으로 결제하는 'Cash on Delivery(COD)'가 동남아 전역에서 일반적인 결제 방법이었음. COD는 구매자가 번심할 경우 물류비용을 고스란히 판매자가 떠안아야 하는 문제를 야기했으나 핀테크의 출현으로 이런 문제가 개선되고 있으며, 더 나아가 동남아가 매우 빠른 속도로 현금 없는 사회(cashless society)로 진입하고 있음.



## 대규모 글로벌 투자자금 유입

- 동남아 플랫폼 기업의 급성장에는 글로벌 투자자금이 큰 역할을 차지함. 중국과 미국의 플랫폼 기업 투자와 글로벌 벤처캐피털이 동남아로 유입되고 있는데, 특히 지난해 중국에서 반독점, 금융 안정, 개인정보 보호, 국가 안보 등을 명분으로 자국의 빅테크 기업을 강력하게 단속함에 따라 상당한 자금이 동남아로 유입되었음.
- Nikkei에 따르면 2021년 동남아 스타트업 기업은 2020년의 94억 달러보다 두 배 이상인 257억 달러의 투자금을 유치했으며, 동남아의 벤처캐피털인 Amit Anand에 따르면 2015년부터 2020년 사이 동남아의 벤처캐피털 투자는 5.2배 증가하였음(동 기간 인도와 중국은 1.4배 증가).<sup>14)</sup>
- 동남아의 선도적 플랫폼 기업들은 성장 과정에서 주로 소프트뱅크(Softbank), 텐센트(Tencent), 세콰이어캐피털(Sequoia Capital), 알리바바(Alibaba), 테마섹홀딩스(Temasek Holdings), 디디추싱(滴滴出行, Didi Chuxing), 버텍스 벤처캐피탈(Vertex Ventures), 구글(Google), 페이스북(Facebook), 페이팔(Paypal) 등으로부터 투자금을 유치함.

---

14) Crystal Capital Partners(2021). “The Rise of Venture Capital Investment in Southeast Asia.”

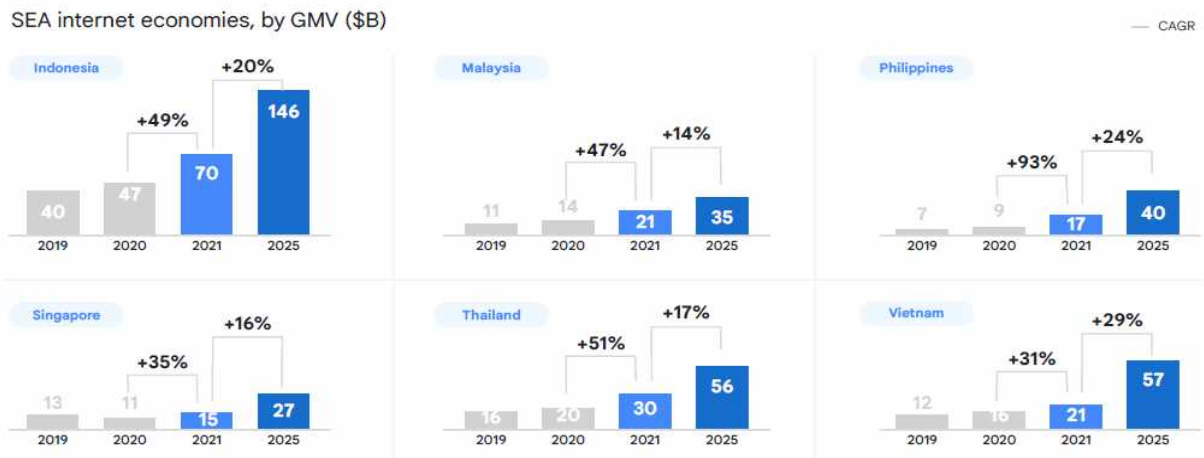


### Ⅲ. 동남아 디지털 플랫폼 경제의 현황 및 사례

#### 주마가편이 된 코로나19 팬데믹

- 코로나19 팬데믹을 계기로 전 세계가 비대면 사회로 접어들면서 인프라가 부족한 지역의 플랫폼 기업 수요가 높아짐. 동남아에서 2015년을 전후로 이미 빠르게 성장 중이었던 플랫폼 경제는 코로나19로 인한 비대면의 일상화로 2020~21년 급격하게 성장했음. 2021년 93%의 연평균 성장률(CAGR)을 기록한 필리핀을 포함하여 아세안 선도 6개국 모두가 35% 이상의 높은 성장률을 보였으며, 2025년까지 6개국 모두 두 자릿수 이상의 경제성장이 전망됨.

[그림 13] 동남아 플랫폼 경제\* 현황



자료: Bain analysis; Google-Temasek-Bain&Company(2021)

\* 인용한 원 보고서에서는 '인터넷 경제'라는 용어를 사용하고 있지만, 동 보고서에서 지칭한 인터넷 경제의 각 분야('e-Commerce', 'transport & food', 'Online Travel', 'Online Media', 'Digital Financial Service')는 플랫폼 경제로 분류될 수 있음.  
GMV(gross merchandise value): 거래된 상품·서비스 가치의 총합

#### 주요 분야별 현황

- **[이커머스]** 플랫폼 경제의 핵심 영역 중 하나인 이커머스(e-commerce)는 사회적 거리두기와 봉쇄 조치를 거치면서 급성장하고 있음. 동남아 이커머스 시장에서 상품을 구매하는 전체 소비자의 약 50%는 팬데믹 이후 구매 횟수와 구매액이 증가했으며, 팬데믹 동안 처음으로 이커머스를 이용하게 된 소비자가 늘어나고 있음. 공식적인 이커머스 외에도 소셜미디어와 메시징 앱(messaging app)을 통해 거래되는 상품의 양도 상당한 것으로 파악되지만 집계할 수 없어서 거래액에 포함되지 않고 있음.
- 동남아 선도 6개국의 이커머스 거래액(GMV)은 2020년 740억 달러에서 2021년에는 62%가 증가하며 1,200억 달러를 기록하였으며, 2025년에는 2,340억 달러까지 증가할 것으로 예상됨. 동남아의 대표적 마켓플레이스(market place)로는 쇼피(Shopee), 라자다(Lazada), 토크피디아(Tokopedia), 부카라팍(Bukalapak) 등이 있음.



[그림 14] 조회 수 상위 10위 이커머스 마켓플레이스

The Top 10 Most Visited E-commerce Websites in Southeast Asia

SimilarWeb

Total average visits obtained by each platform in 2020



자료: Marketech APAC(2021)

- [모빌리티 및 배달]** 오프라인 사업 모델과 비교해 모빌리티와 배달 서비스는 고객에게 편의와 가격 경쟁력을 제공하는 동일한 사업 플랫폼을 공유하면서 발전했는데, 최근에는 하나의 슈퍼앱으로 수렴되고 있음. 라이드헤일링은 팬데믹 동안 각국에서 취해진 사회적 거리두기로 침체기를 겪었지만 2022년부터 회복세로 돌아섬. 대조적으로 동 기간 배달 플랫폼은 기존 이용자의 이용 횟수 증가와 새로운 이용자의 유입으로 성장 속도가 빨라지고 있으며, 이에 부응하기 위해 플랫폼 업체는 공격적으로 배달 가능한 식당 및 음식을 늘리고 있음.
- 동남아 선도 6개국의 모빌리티 및 배달 분야 거래액(GMV)은 2020년 130억 달러에서 2021년 180억 달러로 36% 증가하였으며 2025년에는 24% 증가하여 420억 달러에 이를 것으로 전망됨. 라이드헤일링의 주요 플레이어로는 동남아 전역에서 서비스를 제공하는 그랩(Grab)과 인도네시아 중심의 사업을 태국, 베트남, 싱가포르 등으로 확장하고 있는 고젝(Gojek) 등이 있으며, 음식배달 서비스의 주요 플레이어로는 역시 동남아 전역에서 서비스를 제공하는 그랩푸드(GrabFood), 독일에 본사를 둔 딜리버리히어로(Delivery Hero)가 운영하는 푸드판다(Foodpanda), 쇼피푸드(ShopeeFood), 고젝의 고푸드(GoFood) 등이 있음.

[그림 15] 동남아 라이드헤일링 생태계: 주요 플레이어

ID	PH	TH	MY	SG	VN
Grab					
Gojek	OWTO	Gojek*	MyCar	Gojek	
Via	Hype MiCab	GoBike	EZCab Ryde	Comfort TADA Ryde	Be FastGo

자료: Credit Suisse(2021)

주) 2021년 7월 에어아시아(Air Asia)가 고젝의 태국 법인을 인수함.



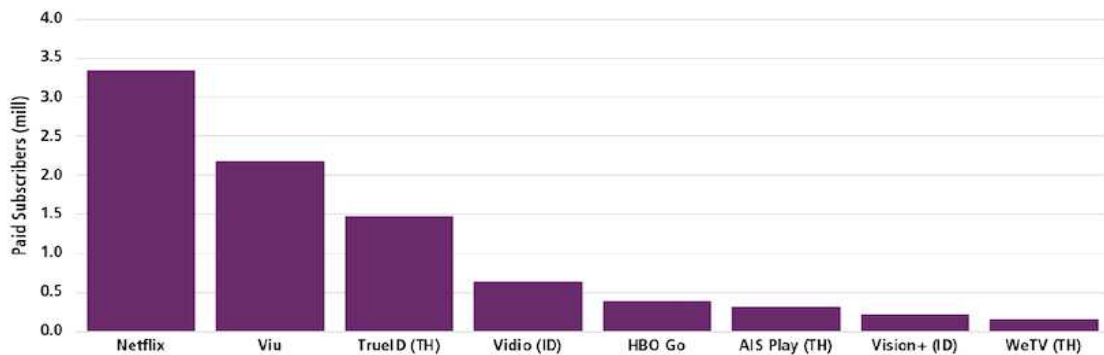
[그림 16] 동남아 음식배달 생태계: 주요 플레이어



자료: Credit Suisse(2021)

- [온라인 여행]** 코로나19 팬데믹 이전 동남아 지역 신중산층 증가와 해외여행 활성화로 플랫폼 경제의 성장을 주도했던 온라인 여행은 바이러스의 출현으로 이동이 제한되면서 오랜 침체기를 겪고 있는 등으로, 거래규모는 2019년 340억 달러에서 2020년 120억 달러, 2021년 130억 달러로 위축되었음. 다만 온라인 여행은 2024년 무렵 코로나19 이전 수준의 거래규모를 회복하고 2025년에는 430억 달러까지 증가할 것으로 전망되는 등 코로나19 종식 후에는 이전보다 훨씬 더 성장할 것으로 전망됨.
  - 온라인 여행 분야의 대표적 플레이어로는 인도네시아에 본사를 둔 트레블로카(Traveloka)가 있으며, 동남아뿐만 아니라 세계 소비자를 대상으로 서비스를 제공하는 북킹닷컴(Booking.com), 아고다(Agoda), 익스피디아(Expedia) 등이 있음.
- [온라인 미디어]** 비디오 콘텐츠, 게임, 음악 등을 포함하는 온라인 미디어 시장은 사회적 거리두기와 여행 제한으로 소비자들의 이용 시간이 점차 늘어나고 있지만, 온라인 영상을 유료로 구독하는 SVOD(Subscription Video-On-Demand) 시장은 다른 영역에 비해 아직 초기 단계이며 이용자가 주로 대도시에 한정됨. 동남아 선도 6개국의 온라인 미디어 거래규모는 2020년 170억 달러에서 2021년 32% 증가한 220억 달러를 기록하였으며, 2025년까지 430억 달러에 이를 것으로 전망됨.
  - 동남아 OTT(Over the Top) 시장에 특화된 지역 플레이어로 혹(HOOQ), 아이플릭스(iflix) 등이 있었으나 넷플릭스(Netflix), HBO, Amazon Prime Video 같은 글로벌 사업자의 시장 점유율 확대 실패와 장기적으로 안정적인 수익 모델을 구축하지 못하면서 각각 한국의 쿠팡과 중국 텐센트에 인수됨. 현재 동남아 OTT 시장에서 중국계 플레이어(Viu, WeTV, IQIYI)의 시장 점유율이 점차 확대되고 있음.

[그림 17] 동남아 SVOD 시장 점유율(2020년 상반기)

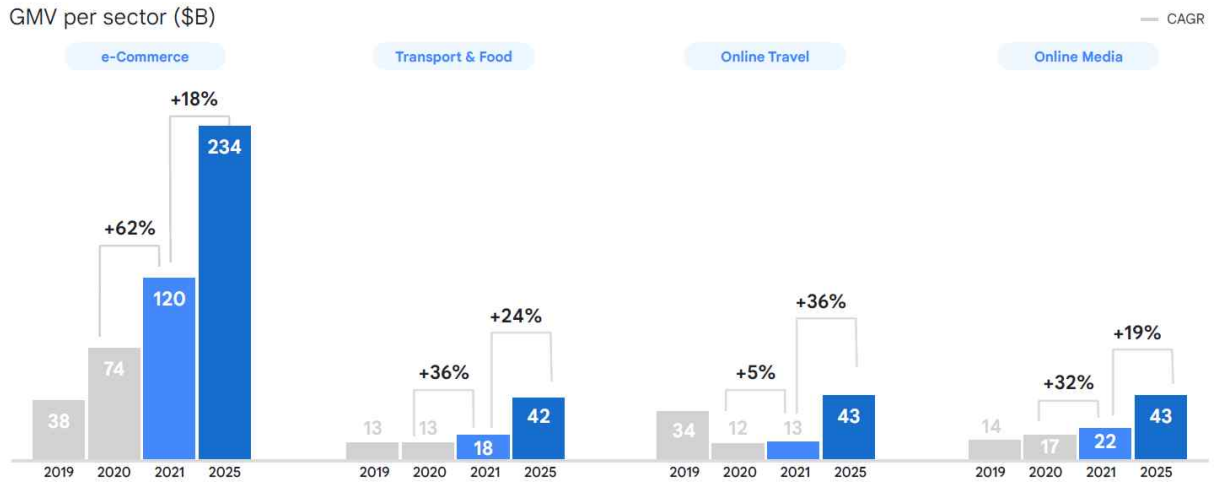


자료: Media Partners Asia(2020)

주) 동남아 4개국(인도네시아, 필리핀, 싱가포르, 태국) 시장 점유율임.



[그림 18] 동남아 플랫폼 경제 영역별 성장 추이



자료: Bain analysis; Google-Temasek-Bain&Company(2021)

- [디지털 금융 서비스] 현금 거래가 여전히 절대적인 비중을 차지하고 있지만 이커머스, 라이드헤일링, 음식배달 플랫폼 서비스가 일상화되면서 디지털 금융 서비스의 이용이 급격하게 증가하고 있음. 2018년부터 전자지갑(e-wallet)을 통해 결제할 때 제공되는 다양한 혜택으로 인해 젊은 소비자 중심으로 전자 결제가 빠르게 정착하고 있음.
- 코로나19 이전과 비교해 전자지갑 사용이 45% 증가했으며 동시에 전자 결제를 도입하려는 판매자(공급자)의 수도 증가하여 2025년까지 거래금액이 2배 이상 늘어날 것으로 전망됨. 2021년 동남아 6개국에서 송금은 전년 대비 17%, 대출은 48%, 전자결제는 9%, 보험은 40%, 투자는 35% 증가하였음. 대표적 전자지갑 플레이어로는 그랩페이(GrabPay), 쇼피페이(Sopee Pay), 고페이(GoPay) 등이 있음.

[그림 19] 동남아 국가별 전자 결제 플레이어



자료: UZBASE; SPPEDA



- 대출 분야의 높은 성장에는 'Buy Now Pay Later(BNPL)' 서비스가 크게 기여한 측면이 있음. '선구매 후지불'을 뜻하는 BNPL은 소비자가 가맹점에서 상품을 구매하면 결제업체(BNPL 서비스 업체)가 소비자를 대신하여 대금을 가맹점에 전액 지급하고 소비자는 결제업체에 구매대금을 분할 납부할 수 있는 방식임. 소비자의 신용등급과 관계없이 이용할 수 있고, 분할 납부 수수료가 없다는 점에서 신용카드와 차이가 있음.
- 일반적으로 BNPL 서비스 업체는 가맹점에 신용카드 가맹 수수료보다 높은 수수료를 청구하는 방식으로 이윤을 창출하는데, 신용카드를 이용하여 상품을 할부로 구매하는 것이 일반적인 한국과 달리 신용카드 보급률이 매우 낮은 동남아에서 새로운 결제 수단으로 주목을 받고 있음. 동남아의 대표적인 BNPL 서비스 업체로는 Akulaku, Hoolah, Cashalo, Atome, Plentina, Pine Labs, Rely, Kredivo, Split, Pace 등이 있음.

[그림 20] 동남아 디지털 금융 서비스 분야 성장 추이

All digital financial services are flourishing, especially digital lending

(\$B)



자료: Bain analysis; Google-Temasek-Bain&Company(2021)

주) 동남아 6개국 통계치임.

GTV: Gross Transaction Value, APE: Annual Premium Equivalent, GWP: Gross Written Premium

AUM: Assets Under Management

- **[헬스테크(healthtech) 및 에드테크(Edtech)]** 코로나19 이전부터 새로운 플랫폼 사업 모델로 주목받던 헬스테크와 에드테크는 팬데믹을 거치면서 높은 성장 잠재력이 있는 분야로 새롭게 재평가되고 있음. 팬데믹 동안 열악한 의료 시스템을 보완하기 위해 앱을 통한 원격진료 및 의약품 구매가 빠르게 확산되었고, 봉쇄 기간 온라인 학습이 일반화되면서 에드테크에 대한 수요와 투자가 늘어나고 있음.
- 의료와 교육은 생활 수준과 밀접한 관계가 있는데, 중산층이 증가하면서 건강과 관련된 지출 증가율이 경제성장률을 앞지르고, 사교육 시장도 급성장하고 있음. 다만 헬스테크 운영을 위해서는 각 국가의 의료법을 수정 혹은 변경해야 하는 문제가 있고, 에드테크는 국가마다 교육 환경에 큰 차이가 있어 동남아 전체 지역에 동일한 방식(one-size-fits-all)으로 접근하는 것에 한계가 있음.

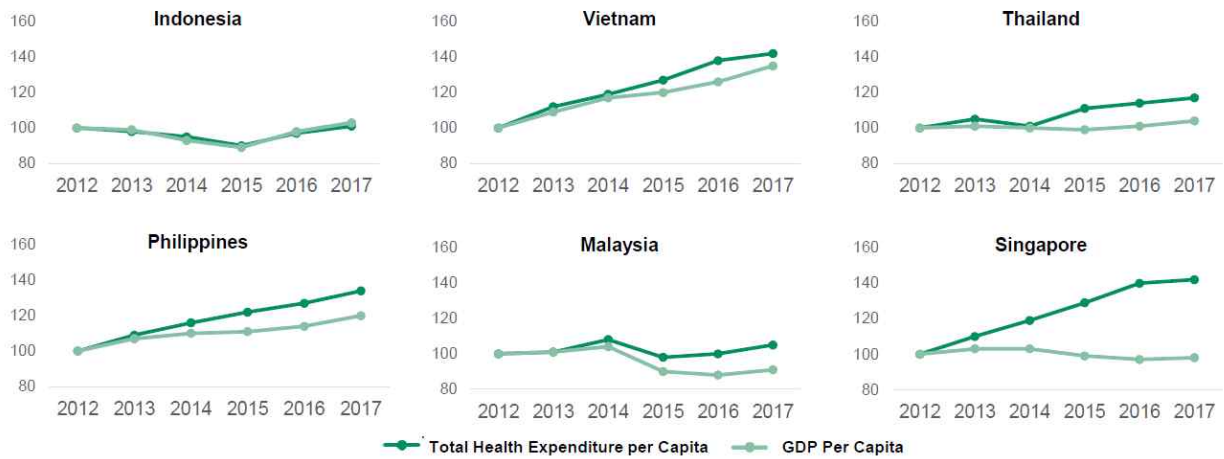




- 동남아의 대표적인 원격진료 플랫폼으로는 Halodoc(인도네시아), Alodokter(인도네시아), Doctor Anywhere(싱가포르), Doctor Raksa(태국), Doctor on Call(말레이시아), MeetDoctor(캄보디아) 등이 있으며, 대표적인 에드테크 플랫폼으로는 XSEED Education(싱가포르), Doyobi(싱가포르), Ruanguru(인도네시아), Zenius(인도네시아), Frontlearners(필리핀), Topica(베트남), Taamkru(태국) 등이 있음.

[그림 21] 경제성장률 대비 건강 관련 지출 비교

Growth of Health Expenditure Per Capita vs. GDP Per Capita (Index chart base year: 2012 = 100)



자료: World Health Organization; BMI Report; Solidiance Analysis

## 동남아의 주요 플랫폼 기업

- 동남아의 대표적인 플랫폼 기업은 모빌리티, 이커머스, 메시징 앱 등으로 시작해 점차 결제 서비스를 제공하는 핀테크로 사업 영역을 확장하고, 더 나아가 다양한 서비스를 하나의 앱으로 관리할 수 있는 슈퍼앱으로 진화하고 있음. 슈퍼앱을 보유한 대표적 기업으로 싱가포르에 본사를 두고 있는 그랩(Grab)과 씨(SEA Limited), 인도네시아의 고투(GoTo) 그룹, 네이버의 일본 자회사로 시작한 라인(LINE)<sup>15)</sup>, 베트남의 VNG 등이 있음.<sup>16)</sup>
- **[Grab]** 동남아의 우버(Uber)로 알려진 그랩은 처음 2012년 말레이시아에서 콜택시 형태로 시작했지만 사업을 라이드헤일링으로 전환하면서 본사를 싱가포르로 옮기고 동남아 전역으로 사업을 확대함. 소프트뱅크, 버텍스 벤처캐피탈, 중국투자공사, 디디추싱 등으로부터 투자를 받으며 점차 동남아 시장에서 우버와의 경쟁에서 우위를 점하게 되었고 2018년 우버의 동남아 시장 영업권을 인수하면서 동남아에서 가장 혁신적인 플랫폼 기업으로 성장함. 은행 계좌와 신용카드 보유율이 매우 낮은 동남아 고객의 결제 문제를 해결하기 위해 핀테크 사업(Grab pay)을 추가하고 이후 그랩마트, 그랩푸드, 그랩킵친, 그랩파이낸스, 그랩인베스트 등으로 사업을 다각화함.

15) 라인은 처음 네이버의 일본 자회사로 출범했으나 2020년 12월 야후 재팬(Yahoo Japan)과 합병하면서 야후 재팬을 운영했던 Z 홀딩스의 자회사가 됨. 라인의 사명은 2000년 9월 한게임재팬주식회사로 시작했으며, 2003년 8월 NHN Japan 주식회사로 변경했고, 2013년 일본에서 성공적으로 정착한 앱 이름이었던 라인(LINE)을 따서 사명을 LINE 주식회사로 변경함.

16) 고영경. 2021. 『아세안 슈퍼앱 전쟁』. 페이지2북스.



- **[SEA]** 싱가포르에 본사를 둔 디지털 그룹인 SEA는 처음 가레나(Garena)라는 게임회사에서 시작해서 디지털 퍼블리셔, 온라인 게임 플랫폼, 소셜 커뮤니티 플랫폼으로 사업을 확장했으며, 그랩과 마찬가지로 고객들을 위한 디지털 결제 사업을 추가했음. 아울러 기업을 유니콘 반열에 올려놓은 이커머스 쇼피(Shopee)를 출범하면서 완전한 SEA 생태계를 구축함.

동남아 시장의 이커머스 분야의 후발 주자였던 쇼피는 싱가포르뿐만 아니라 동남아 시장 전역으로 사업을 확장하고 4년 만에 동남아 시장 1등 이커머스 플레이어로 성장했음. 이에 발맞춰 가레나는 사명을 동남아(Southeast Asia)의 약자인 SEA로 변경했으며, 2017년 SEA는 동남아 테크 플랫폼 기업 중 최초로 뉴욕 주식 시장에 상장했을 뿐만 아니라 2019년 브라질, 2021년 멕시코, 칠레, 콜롬비아 등을 포함한 남미 시장으로 사업을 확장하면서 동남아 최대 기업으로 성장함.

- **[GoTo]** 고투 그룹은 인도네시아의 라이드헤일링 서비스를 제공하던 고젝(Gojek)과 인도네시아 최대 이커머스 기업인 토코피디아(Tokopedia)가 합병해서 탄생된 기업임. 우선 고젝은 2010년 인도네시아에서 오토바이 택시의 콜센터로 시작해 2015년 오토바이 택시를 포함한 라이드헤일링 서비스로 사업을 확대했고, 그랩과 마찬가지로 인도네시아 이용자의 페인포인트를 해결할 수 있는 다양한 서비스(음식 배달, 청소 대행, 전자 결제, 출장 마사지 등)를 제공하며 슈퍼앱으로 성장했음. 2018년에는 동남아 시장에서 우버가 철수하면서 생긴 공백을 메우면서 사업을 인도네시아뿐만 아니라 베트남(Go-Viet)과 태국(Get) 등으로 확장했음.

한편, 토코피디아는 2009년에 설립된 인도네시아 토종 이커머스 기업으로 구글, 소프트뱅크, 세콰이어 캐피탈, 알리바바 등으로부터 대규모 투자를 받으며 인도네시아 1위 이커머스 회사로 성장함. 2021년 기업 가치 105억의 데카콘 기업 고젝과 75억 유니콘 기업 토코피디아의 합병은 인도네시아 인수합병 역사상 가장 큰 규모였음.

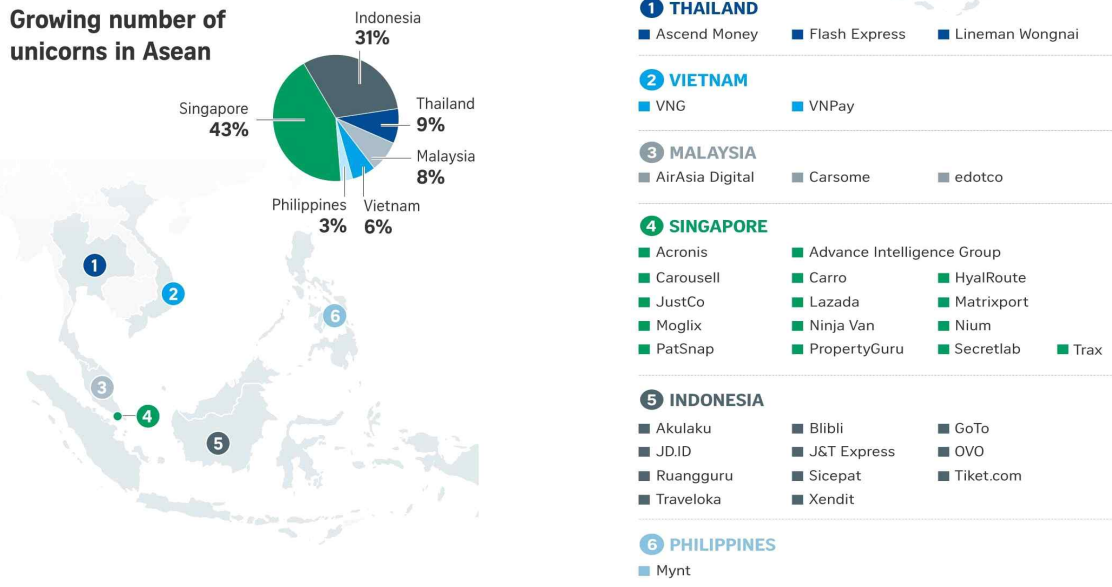
- **[LINE]** 2011년 일본에 설립한 네이버 자회사가 글로벌 모바일 메시징 앱으로 출시했던 라인은 일본에서 국민적 메신저로 성공하면서 2013년에는 대만, 태국, 인도네시아로 사업을 확장함. 라인은 태국과 대만 시장에서 한국의 카카오톡과 같은 앱으로 자리매김하면서 게임, 동영상 콘텐츠, 음원 서비스, 전자 결제, 광고(Line Ad)<sup>17)</sup>, 웹툰 등으로 사업을 확장하고 있음. 현재 태국 전체 인구 6,900만 명 중 4,500만 명이 라인을 사용하고 있는데, 라인이 태국에서 운영하는 O2O(Online to Offline) 서비스인 라인맨(LINEMAN)이 큰 인기를 끌고 있음. 라인맨은 음식배달, 서류·택배, 구매 대행, 택시 호출 등 다양한 서비스를 연계하는 O2O 플랫폼임.
- **[VNG]** VNG는 2004년 비나게임이라는 게임 퍼블리싱 업체에서 시작했는데, 2009년 PC-인터넷 기반의 다양한 서비스(게임, 음원 서비스, 뉴스, 채팅 등)를 제공하는 벤처 기업으로 사업을 확장하면서 사명을 VNG로 변경함. 2012년에는 모바일 시장으로 사업을 확장하면서 메시징 앱 잘로(Zalo)를 출시하고, 동 앱이 온전히 베트남에서 개발된 순수한 토종이라는 점을 어필하면서 시장 점유율을 높여감. 이후 위에서 언급한 슈퍼앱과 마찬가지로 전자 결제 시스템을 필두로 티켓 예약, 공과금 납부, 음원 서비스 등 39개의 서비스를 추가하면서 베트남 최고의 플랫폼 기업으로 성장함.

17) 기업이 라인의 플랫폼을 이용하여 자사의 상품을 홍보하는 서비스임.



- **[유니콘 기업]** 상당수 플랫폼 기업들이 스타트업으로 분류되기도 하는데, 2021년 기준 동남아에서 스타트업으로 시작해 유니콘 기업으로 성장한 기업이 35개임.<sup>18)</sup> 흥미로운 것은 이 중 19개의 기업이 2021년에 유니콘 기업의 반열에 올랐음. 싱가포르와 인도네시아 기업이 유니콘 기업의 74%를 차지하며, 분야별로는 핀테크 분야가 26%, 이커머스가 20%, 물류가 11%를 차지함. 동남아의 유니콘 기업의 특징은 B2B 모델보다는 대부분 B2C 사업 모델에 기반한다는 것임.<sup>19)</sup>

[그림 22] 동남아 유니콘 기업 현황



자료: Credit Suisse; VISME; CB Insight; Deal Street Asia; Straits Times Graphics

주) 이미 상장했거나 상장 준비 중인 유니콘 기업 제외

18) 이전에 유니콘 기업으로 분류되었던 SEA, Razer, Bukalapak, Kredivo는 상장 기업이 됨에 따라 더 이상 유니콘 기업으로 분류하지 않음.

19) Credit Suisse(2021). "ASEAN Unicorns: Scaling New Heights."



## IV. 한국 기업의 동남아 플랫폼 시장 진출

### 이커머스 부문 진출

- **[큐텐]** 2010년 한국 G마켓의 전직 대표와 이베이(eBay)가 조인트 벤처로 설립한 큐텐(Qoo10)이 싱가포르에 본사를 두고 동남아 시장을 대상으로 오픈 마켓플레이스를 운영 중임. 큐텐은 동년 해외배송을 포함한 물류 서비스 전문 기업인 큐익스프레스를 설립했으며, 2021년에는 2018년 암호화폐로 거래 가능한 이커머스를 겨냥해 만들었던 큐브(QuuBe)를 B2B 형태의 온라인 도매 플랫폼으로 변경함으로써 소매, 도매, 유통 분야를 아우르는 글로벌 포트폴리오를 구축함.
- 동남아에서 가장 성숙한 시장인 싱가포르에서의 성공을 바탕으로 동남아(인도네시아, 말레이시아, 인도, 중국, 홍콩 등으로 영업 범위를 확대하고 있지만, 동남아 시장의 경우 엄청난 자금력을 가지고 있는 쇼피와 라자다, 그리고 각국의 토종 이커머스와 경쟁으로 시장 확대가 녹록지 않은 상황임. 큐텐은 한때 싱가포르 이커머스 시장 점유율 1위를 기록하기도 했으나, 최근에는 쇼피, 라자다, 아마존 다음으로 4위에 위치함(2021년 6월 기준).
- **[일레브니아]** 일레브니아(Elevenia)는 한국에서 '11번가'를 운영하는 SK플래닛이 2014년 인도네시아 민간 통신업체 XL Axiata와 함께 설립한 마켓플레이스로, 인도네시아를 시작으로 말레이시아(11street)와 태국(11street)에 진출했으나 수익을 내지 못하고 2017년 인도네시아, 2018년 태국, 2019년 말레이시아에서 각각 철수하면서 동남아 시장 진출 실패 사례가 됨. 일레브니아와 더불어 Yes24의 고전은 동남아 이커머스 시장이 높은 성장 잠재력에도 불구하고 매우 과열된 시장임을 시사함.
- **[쿠팡]** 2021년 4월 한국 이커머스 빅3 중 하나인 쿠팡은 국내 시장에서의 출혈경쟁과 작은 시장 규모를 극복하고 새로운 도약을 위해 동남아를 포함한 해외 시장 진출 계획을 발표함. 쿠팡은 2020년 7월 쿠팡플레이 론칭을 준비하면서 싱가포르 온라인 동영상 스트리밍 서비스(OTT) 업체 훅(hooq)을 인수하였고, 2021년 3월에는 미국 증시 상장으로 조달한 5조 원으로 동년 4월부터 싱가포르 법인 설립에 착수했음. 쿠팡은 한국에서 성공한 로켓배송을 장점으로 이미 쇼피와 라자다가 선점하고 있는 동남아 시장에 도전하고 있음.

### 모빌리티 및 배달 부문 진출

- **[현대기아차]** 현대기아차는 동남아 전기차 시장을 선점하기 위해 2018년 동남아 최대의 모빌리티 서비스 플랫폼인 그랩과 전략적 파트너십을 구축하고 그랩의 비즈니스 플랫폼에 자사의 전기차를 활용한 신규 모빌리티 프로젝트를 추진 중임.
- 현대기아차는 동년 싱가포르 그랩에 전기 자동차 '코나 일렉트릭' 200대를 지원하고 인도네시아 수카르노-하타 국제공항 운행용 자동차로 아이오닉 20대를 제공하여 그랩의 전기차 시범 사업을 지원하고 있으며, 아울러 그랩의 미래 성장 가능성과 전략적 파트너십의 강화를 위해 외부 기업에 투자한 액수 중 최대 규모인 2억 7,500만 달러를 그랩에 투자함.



- 현대기아차 외에 SK그룹의 투자전문회사인 SK(주)와 미래에셋증권과 네이버도 '미래에셋-네이버 아시아그로스펀드'를 통해 각각 2억 3,000만 달러와 1억 5,000만 달러를 그랩에 투자함. 그랩은 2021년 12월 미국 나스닥에 상장되었음.
- **[배민(BAEMIN)]** 국내 배달 플랫폼 분야 1위인 배달의민족은 2018년 베트남 현지 음식 배달 플랫폼인 베트남엠엠(Vietnam mm)을 인수하면서 베트남에 진출함. 2019년 5월 현지에서 'BAEMIN'이라는 앱을 출시하여 호치민을 시작으로 하노이와 다낭으로 사업을 확대하고 한국에서 성공했던 다양한 마케팅을 베트남식으로 변형하여 적용하는 방식으로 시장 점유율을 높이고 있음. 베트남 시장조사기관 Reputa에 따르면 음식 배달 후발 주자인 배민의 시장 점유율은 그랩푸드(GrabFood)와 베트남 현지 플랫폼 나우(Now)<sup>20)</sup>에 이어 3위이지만, 2020년 4~12월 중 가장 높은 성장률을 기록했음(GrabFood 33.38%, Now 23.16%, BAEMIN 21.95%, 2020년 기준).<sup>21)</sup>

## 온라인 미디어 부문 진출

- **[웹툰(Webtoon)]** 2014년 네이버는 글로벌 웹툰 연재 플랫폼인 'WEBTOON'(구 LINE WEBTOON)<sup>22)</sup>을 여러 국가의 언어로 번역하여 제공하기 시작함. WEBTOON은 라인의 성공과 함께 일본, 대만, 태국, 인도네시아 등에서 인기 플랫폼의 지위를 확고히 하고 있음. 2021년 5월 기준 WEBTOON은 인도네시아, 태국, 대만에서 월간 활성 이용자(MAU)가 1,200만 명(인도네시아 690만, 태국 350만)에 이르면서 3개국 모두에서 만화앱 부문 사용자 수 1위를 차지하였으며, 구글플레이 기준 만화앱 매출 1위를 기록하였음.
- 한편 카카오 엔터테인먼트는 2021년 6월부터 태국에서 카카오웹툰 서비스를 제공했는데, 론칭 3개월 만에 만화앱 부문 매출 1위를 기록하였음(2021년 8월). 카카오 엔터테인먼트의 설명에 따르면, 카카오는 태국에서의 상승세를 시작으로 글로벌 사업을 동남아, 북미, 유럽, 중화권, 인도 시장으로 확장할 계획임.<sup>23)</sup>
- 세계 제1의 만화 시장인 일본에서는 카카오가 네이버에 대해 우위를 점하고 있지만 동남아 시장에서는 반대 상황임. 네이버는 각국 독자들의 문화 코드를 맞추기 위해 아마추어 작가 등용문인 캔버스(CANVAS)와 공모전 등을 통해 현지 작가들의 작품도 공급하고 있는 반면, 카카오는 현지법인을 인수하는 방식으로 아시아 웹툰 사업을 강화하고 있음. 세계 웹툰 시장을 이끌고 있는 한국의 웹툰 플레이어들은 광고, 유료 결제를 통한 이윤 창출뿐만 아니라 웹툰을 드라마, 영화, 게임 등으로 재창작하는 방식으로 부가가치를 창출하고 있음.

20) 2021년 9월 Now는 싱가포르에 본사를 두고 있는 이커머스 기업 쇼피와 합병을 추진하면서 상호를 쇼피 푸드(Shopee Food)로 변경함.

21) Reputa(2021). "Vietnamese Food Delivery Market 2020: Social Listening Report."

22) 한국에서 만들어진 신조어로인 '웹툰'은 웹 만화를 지칭하는 용어로 인터넷을 뜻하는 'web'과 만화를 뜻하는 'cartoon'이 혼합된 단어임. 네이버는 국내에서 '네이버 웹툰'이라는 이름으로 웹 만화 서비스를 제공했고, 동 서비스를 해외에서는 'LINE WEBTOON'이라는 용어로 제공했으나 2019년 4월부터 'WEBTOON'으로 변경함.

23) 라인이 일본에서 국민적 앱으로 성장했지만 일본 웹툰 시장은 카카오의 '픽코마(Piccoma)'가 '라인망가'를 제치고 1위를 차지하고 있음. 모바일 데이터 분석 플랫폼 앱애니의 '2022년 모바일 현황 보고서'에 따르면, 픽코마는 2021년 전 세계에서 결제액이 6번째로 많은 앱임(2020년 게임을 제외한 일본 앱 매출 1위). 카카오는 픽코마의 성공을 발판으로 올 3월 프랑스에서 서비스를 시작했음.



## 핀테크 부문 진출

- **[토스]** 간편송금 플랫폼인 토스(Toss)는 2019년 베트남 법인을 설립하고 베트남 진출을 시작으로 동남아 시장 전역으로 사업 범위를 확대하고 있음. 동사는 베트남에서 만보기형 리워드 서비스, 선불 카드, 보험, 대출 서비스 등을 추가하면서 금융 슈퍼앱으로 성장하고 있음.
- 올해 1월에는 베트남 국제은행(VIB)과 제휴해 신용카드와 소액 단기대출 서비스를 개시하면서 기존 진출한 핀테크 기업에 선점된 전자지갑과 결제 서비스를 우회하여 신용과 대출 부문에 집중하는 전략을 세우고 있음. 지난해 말 말레이시아, 인도네시아, 태국, 필리핀에서도 리워드 서비스를 개시했으며, 올 상반기에는 싱가포르에 토스 글로벌 본부를 설립해 동남아와 일본 시장을 집중적으로 공략할 전략을 세우고 있음.
- **[라인 뱅크]** 라인의 핀테크 플랫폼인 라인뱅크는 2020년 10월 태국을 시작으로 2021년 4월 대만, 6월 인도네시아에서 서비스를 개시하였음. 2020년 10월 라인과 태국의 카시콘(KASIKORN) 은행은 합작사로 카시콘 라인(KASIKORN LINE)을 설립하고 모바일 banking 웹 'LINE BK'를 출시하였음. LINE BK는 간편송금, 통장 개설, 개인 신용 대출, 결제 등의 서비스를 제공함.
- 2021년 6월 라인의 글로벌 금융자회사인 '라인파이낸셜아시아'는 KEB하나은행 인도네시아 현지법인과 함께 '라인뱅크(LINE Bank by Hana Bank)'를 출시하였음. 현재 인도네시아 라인뱅크는 일반저축, 정기예금, 체크카드, 공과금 납부 등의 서비스를 제공하고 있으며, 차후 대출, 파트너십 대출, QR 결제, 상품 결제 같은 다양한 서비스를 제공할 예정임.

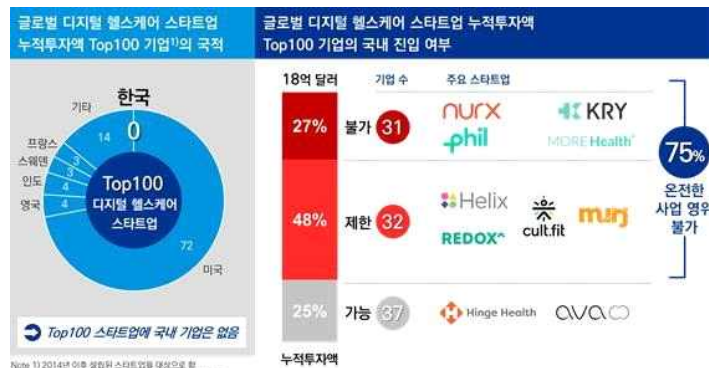
## 에드테크 및 헬스테크 부문 진출

- **[에드테크]** 과거 국내 교육 기업의 해외 진출은 주로 영어와 영유아 교육 콘텐츠에 집중됐으나, 최근 비대면 교육 수요 증가와 성인 교육 시장이 성장하면서 한국어와 크리에이티브 기술, 인공지능(AI) 학습 서비스 등 다양한 교육 콘텐츠로 해외 진출을 꾀하는 에드테크 스타트업이 등장하고 있음. 동남아에 진출한 대표적 에드테크 플랫폼으로는 매스프레소의 '관다(Quanda)', 에누마의 '에누마 스쿨(Sekolah Enuma)'(인도네시아), 지니로봇(Ginie Robot)의 '지니타이(GENITHAI)'(태국) 등이 있음.
- **[관다]** 수학 문제를 스마트폰 카메라로 찍어서 올리면 5초 안에 풀이를 찾아주는 관다는 일본, 동남아, 인도 등 해외에 진출해 월간 활성 이용자(MAU) 수가 국내 135만 명, 해외 345만 명임(2020년 기준). 2018년 말 일본을 시작으로 베트남, 태국, 인도네시아, 인도, 싱가포르 등 6개국에 진출하여, 베트남과 태국에서 매우 인기가 높아 앱스토어 교육 분야 1위 앱을 차지하기도 했으며, 베트남의 경우 현지 지사도 설립했음. 관다 플랫폼에는 한국 5,000명, 글로벌 5만 명 가량의 수학교육 강사들이 활동하고 있음.
- **[에누마 스쿨]** 교육 분야 스타트업 기업인 에누마는 2021년 8월 인도네시아 정부와 함께 기초 교육 문제 해결을 위한 디지털 교육 캠페인 '에듀탭무(EdutabMu)' 프로젝트에 참여함. 에누마는 동 프로젝트를 통해 인도네시아 최대 이슬람 단체 중 하나인 무함마디야(Muhammadiyah)가 운영하는 47개 기초교육 기관에 인도네시아어, 영어, 수학을 가르치는 교육 프로그램인 '에누마 스쿨'을 공급함.



- **[지니타이]** 본투글로벌벤처의 조인트 벤처 멤버사인 지니로봇은 2021년 12월 태국에서 콘텐츠 플랫폼으로 유명한 옥비(Ookbee), 넥스트 챌린지 벤처스 타일랜드(Next Challenge Ventures Thailand), 범룽랏 병원(Bumrungrad Hospital Public Company)과 합작법인 지니타이(GENITHAI)를 설립했음. 지니로봇은 비대면 실시간 양방향 화상 교육 플랫폼 '지니클래스'와 코딩, 과학·기술·공학·예술·수학(STEAM), 인공지능(AI) 교육에 최적화한 올인원 교육용 로봇 '지니봇' 등을 개발·공급하는 에드테크 기업으로 현재 이미 폴란드, 헝가리, 사우디아라비아 등에 진출했음.
- **[헬스테크]** 헬스테크 분야는 규제로 인해 한국 기업의 성장에 어려움이 많은 것으로 파악됨. 2018년 하반기에 발표된 보고서인 '스타트업코리아! 디지털 헬스케어'에 따르면 글로벌 디지털 헬스케어 스타트업 상위 100개 기업에 국내 업체는 단 하나도 포함되지 않음. 아울러 보고서는 국내 디지털 헬스케어 산업 활성화를 위해 개선이 필요한 3가지 주요 이슈로 '데이터, 원격의료, DTC 유전자항목 등 디지털 헬스케어 산업의 혁신을 제한하는 진입 규제', '시장 진입을 어렵게 하는 인허가·평가 절차', '복잡한 시장 구조 및 제한적인 시장 규모'를 언급함.<sup>24)</sup>

[그림 23] 글로벌 디지털 헬스케어 상위 100개 기업의 국적 및 국내 진입 여부



자료: Pitchbook; KPMG Analysis; TEK&LAW; 아산나눔재단(2018)

[그림 24] 상위 100대 디지털 헬스케어 스타트업의 국내 시장 진출을 제한하는 주요 규제



자료: Pitchbook; KPMG Analysis; TEK&LAW; 아산나눔재단(2018)

주) 상위 100대 기업은 누적 투자액 기준임.

24) 아산나눔재단(2018). “국내 디지털 헬스케어 스타트업 활성화를 위한 방향성 제시하는 ‘스타트업코리아! 디지털 헬스케어’ 보고서 발표.”



## V. 시사점 및 정책 제언

### 동남아 시장의 변화와 성장 잠재력에 대한 올바른 인식

- 동남아에서 전개되고 있는 도약(leapfrogging) 현상에 대한 인식과 플랫폼 경제의 성장 잠재력에 주목할 필요가 있음. 동남아는 중위 연령이 30.2세로 43.7세인 한국보다 10년 이상 젊은 인구조로 구성되어 있어 새로운 기술에 쉽고 빠르게 적응하는 '디지털 네이티브(digital native)'가 풍부함. 아울러 모바일 기기를 통해 인터넷에 접속하는 시간이 세계 평균보다 높으며, 메시징 앱을 포함한 소셜미디어 사용 빈도가 매우 높음.
- 교통, 통신, 금융 인프라가 잘 갖춰진 선진국에 비해 동남아는 인프라 시설이 열악하기 때문에 플랫폼 사업 모델에 기반한 솔루션이 사회 전반의 페인 포인트를 완화하는 데 큰 도움이 되고 있으며, 이는 플랫폼 경제에 대한 높은 수요로 나타나고 있음.
- 다만, 선진국에 비해 낮은 가치분소득으로 아직 플랫폼 경제 규모가 크지 않고 열악한 ICT 인프라와 도시와 시골의 발전 격차가 큰 점은 성장의 장애 요인임. 아울러 이미 지역을 선도하는 플랫폼 기업과 각국의 주요 플랫폼 기업 간 경쟁이 치열하고 글로벌 투자 자본도 동남아 시장으로 집중되고 있어, 신규 진입 후 사업 모델의 수익화까지 오랜 시간이 소요될 것으로 예상됨.
- 예컨대 한국에서 성공한 미디어 콘텐츠를 가지고 동남아에 진출한 기업 중 현지의 인터넷 속도와 PC 성능이 동 콘텐츠를 구동시키기에 적합하지 못해서 실패한 사례가 다수 있음. 한국에서 성공한 사업 모델에 집착하지 말고 현지의 상황에 맞게 피벗(pivot)<sup>25)</sup> 전략을 추구할 수도 있다는 유연한 자세가 필요함.
- 플랫폼 경제의 특성상 지역 문화에 매우 민감하게 반응할 필요가 있음. 플랫폼 경제에서 네트워크 효과의 중요성을 인식하고 상품·서비스를 공급자가 수요자에게 단선적으로 제공하는 기존의 파이프라인 방식과 달리 참여자들이 상품·서비스에 대한 평가를 실시간으로 공유하기 때문에 플랫폼 기업은 해당 소비자의 문화 코드를 파악하고 그에 맞는 초(超)현지화(hyper-localization)<sup>26)</sup> 전략을 수립할 필요가 있음. 아울러 플랫폼 경제의 양면 시장 특성을 고려해 현지의 다양한 공급자를 확보하는 것도 사업 성공에 중요한 요소임.

### 사업 모델 구상 단계부터 글로벌 시장 공략의 내재화 필요

- 한국의 플랫폼 기업은 뛰어난 ICT 기술과 우수한 콘텐츠를 보유하고 있음에도 불구하고 사업 모델의 글로벌화 전략에 늦어 플랫폼 시장의 후발 주자가 되는 경우가 많음. 시장 규모가 작고 네트워크 효과가 한정적인 국내 시장을 넘어 해외 시장 진출을 적극적으로 도모하고 아이디어를 사업화하는 초기 단계부터 동남아를 포함한 글로벌 시장 공략을 염두에 둔 전략이 필요함.

25) 주로 스타트업에서 사용하는 용어로 초기 시장에 출시한 제품이나 서비스가 사업화 가능성이 작을 경우 다른 사업 모델로 전환하는 것을 지칭함.

26) 지리적으로 한정된 지역 혹은 특정 도시의 수요와 트렌드에 맞춰 제품을 출시하거나 서비스를 제공하는 것으로서, 비즈니스 모델, 상품 및 서비스, 이용자에 따라 다양한 형태를 취할 수 있음.





- 페이스북이 출시되기 이전 한국에서 크게 성공했던 싸이월드의 해외 시장 진출 실패 사례는 국내 플랫폼 기업에 시사하는 바가 큼. 1999년 만들어진 싸이월드는 2003년 SK커뮤니케이션즈에 인수되고 나서 2005년부터 미국·독일·대만·일본·중국·베트남 등 6개국에 진출했지만 중국과 베트남을 제외하곤 이렇다 할 성과를 거두지 못함. 싸이월드 창업자는 페이스북이나 트위터가 전 세계에 동일한 서비스를 제공하는 것과 달리 싸이월드가 국가별 칸막이를 만들어 지역 기반을 벗어나지 못한 것이 실패의 가장 큰 원인이라고 밝히며, 아울러 한국 기업의 서비스라는 것을 부각한 점과 모바일 시대로의 전환에 제대로 대처하지 못하면서 시대적 흐름을 따라잡지 못한 것이 패착이라고 분석함.<sup>27)</sup>
- 한국 메시징 앱 분야에서 카카오톡에 밀린 라인이 일본, 대만, 태국에서 크게 성공한 것과 싱가포르에 본사를 둔 SEA 그룹이 작은 내수시장을 극복하기 위해 처음부터 동남아와 글로벌 시장을 마케팅 대상으로 삼고 그랩과 쇼피를 동남아 모빌리티 및 이커머스 분야 최고의 기업으로 성장시킨 사례를 참고할 필요가 있음.

## 익숙한 방식을 파괴하는 혁신 필요

- 플랫폼 경제를 관통하는 시대적 화두로 ‘파괴적 혁신(disruptive innovation)’과 ‘창조적 파괴(creative destruction)’가 자주 언급되고 개도국에서 기술적 단계를 뛰어넘는 도약 현상이 나타나는 점에 주목하면서 한국 플랫폼 기업도 기존의 기술 발전 단계와 익숙한 사업 모델을 뛰어넘는 새로운 혁신이 필요함.<sup>28)</sup>
- 일반적으로 파이프라인 기업이 고객에게 더 큰 만족을 주기 위해 새로운 혁신과 기술 개발에 집중하는 방식으로 단계적으로 발전을 거듭했다면, 플랫폼 기업은 기존 기업과 비교해 기술이나 자본 등이 열세임에도 혁신적 접근을 통해 상품과 서비스를 보다 저렴하고 간단하게 제공함으로써 이용자에게 더 큰 편익을 제공하는 사업 모델을 발굴함.
- 예컨대 호텔을 전혀 소유하지 않고 숙박업을 영위하는 에어비앤비(airbnb)와 자사 차량을 전혀 보유하지 않고 모빌리티 사업을 하는 우버(Uber)는 기존 기업에 비해 기술적으로 우세하지 못함에도 불구하고 이용자에게 저렴한 가격에 더 큰 편익을 제공하는 사업 모델로 기존 기업을 능가하는 기업으로 성장함.
- ‘파괴적’이라는 단어에서 연상할 수 있는 것처럼 플랫폼 기업이 주도하는 혁신은 산업 간 경계를 허물고 이미 구축된 제도 및 규제와 상충할 가능성이 있음. 지금까지 한국의 기업 환경은 파괴적 혁신을 기업의 새로운 성장 동력보다는 규제의 대상으로 바라보는 경향이 강했음. 기업과 관련 기관 모두 플랫폼 경제와 메타버스(metaverse)로 빠르게 변화하는 산업의 흐름에 민첩하게 반응하면서 혁신을 보다 유연하게 바라보는 자세가 요구됨.

27) 중앙일보(2011). “싸이 Why? SNS 진짜 원조 싸이월드가 세계화에 실패한 이유.” 1월 21일.

28) ‘disruptive innovation’은 경제학자 슈페터(Joesph Schumpeter)에 의해 소개된 개념인 ‘creative destruction’과 종종 비교되는데, 후자가 거시적인 측면에서 기존의 기업이나 상품(서비스)이 혁신을 추구하는 기업이나 상품(서비스)에 의해 대체되는 것을 의미한다면, 전자는 이보다 협소한 개념으로 시장에서 기존 기업보다 더 열세한 기술을 보유한 기업이 더 저렴하거나 간단하고 편리한 상품(서비스)을 제공함으로써 기존 상품(서비스)을 대체하는 현상을 의미함. 하버드 경영 대학원 교수인 클레이튼 크리스텐슨(Clayton M. Christensen)은 그의 저서 『혁신기업의 딜레마(The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail)』에서 혁신의 유형을 ‘존속적 혁신(sustaining innovation)’과 ‘파괴적 혁신(disruptive innovation)’으로 구분함.