

Global Strategy Report

일본 종합상사의 전략변화 분석과 시사점



CONTENTS

목 차

요 약 / 1

I. 일본 종합상사 경영실적과 악화 요인 / 3

- 3 | 1. 2016년 3월 일본 종합상사 경영실적 악화
- 4 | 2. 일본 종합상사의 경영실적 악화요인

II. 일본 주요 종합상사의 수익·투자 구조 / 7

- 이토추상사와 미쓰비시상사를 중심으로 -

- 7 | 1. 이토추상사의 수익·투자 구조
- 10 | 2. 미쓰비시상사의 수익·투자 구조

III. 일본 종합상사의 주요 기능 및 사업전략 변화 / 13

- 13 | 1. 일본 종합상사의 주요기능 변화
- 15 | 2. 일본 종합상사의 사업전략 변화

IV. 일본 종합상사의 새로운 비즈니스 전략 / 17

- 17 | 1. 유통업
- 20 | 2. 곡물·식량 산업
- 24 | 3. 인프라 산업
- 27 | 4. 신재생에너지 산업

V. 시사점 / 30

참고문헌 / 35

요 약

□ 자원가격 버블붕괴로 일본 종합상사의 경영실적의 이변이 발생

- 이토추상사는 사상 처음 업계 1위를 달성, 이는 '非자원 No 1' 전략 하에 수익기반을 자원부문에서 비자원부문(유통, 식품, 섬유)으로 전환한 결과
- 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 경쟁적으로 자원개발 투자에 올인 해온 결과, 자원사업 손실이 급증하여 사상 처음 최종 적자를 기록
 - * 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 2011년 이후 자원개발에 대한 대규모 투자로 고수익을 창출해 왔으나, 자원가격 급락으로 2016년 3월에 각각 1,494억엔, 834억엔의 최종적자를 기록
- 일본 종합상사의 상반된 경영실적은 안정적인 수익창출을 위해서는 자원과 비자원 부문에 대한 균형잡힌 투자전략과 새로운 성장동력을 확보하는 것이 매우 중요하다는 점을 시사

□ 일본 종합상사들은 성장 동력을 확보하기 위해 다각적으로 사업전략 변화를 모색

- (기능의 다각화·고도화) 상품 및 서비스 거래기능에서 시장개척, 사업개발, 금융기능, 대형 프로젝트 기획·조정 기능으로 변모
- (수직통합 전략) 원재료 개발, 제품생산, 유통·소매까지 가치사슬 전단계를 자체적으로 통합하는 수직통합 전략을 수립하여 고수익 체질로 개선
 - * 종합상사는 전략기획에 특화하고, 자사가 보유하지 않은 사업에 대해서는 연결자회사 및 관계회사와 파트너십을 형성하여 사업역량을 확대
- (글로벌화 전략) 글로벌 네트워크에 기반을 둔 사업전개를 통해 시너지 효과를 극대화
 - * 글로벌 해외거점의 정보력을 기반으로 리스크 관리능력을 강화하여 경영환경 변화에 대응할 수 있는 조직혁신을 추구

□ 일본 종합상사의 사업전략 변화 분석은 우리 종합상사의 미래 유망사업을 찾는 데 나침반으로 활용이 가능

- (유통업) 아시아 신흥국의 소비시장 확대를 선점하기 위한 전략 산업
 - 이토추상사는 해외 현지기업과의 전략적 제휴를 적극 활용하여, 중국, 베트남, 인도네시아, 인도를 대상으로 유통업의 해외진출을 가속화
- (곡물·식량 산업) 경기에 따른 수요변동이 적은 차세대 성장산업
 - 이토추상사와 마루베니는 안정적인 식량공급 구조를 확보하는데 기존의 곡물 메이저 또는 그 자회사의 지분을 확보·인수하는 방안을 활용
 - 일본 종합상사들은 안정적인 식량공급과 수익성 증대를 위해 곡물·식량 생산 → 가공·제조 → 도소매를 연계하는 전단계 가치사슬을 구축
- (인프라·신재생에너지) 자금 조달력과 프로젝트 운영능력이 탁월한 종합상사의 핵심 주력사업
 - 일본 종합상사들은 금융기관의 저금리와 ODA 경제협력 자금지원을 활용
 - 프로젝트 운영 과정에서 협력 파트너와의 제휴를 통해 통합 솔루션을 패키지 형태로 제공 가능
 - 파리기후협약의 타결로 선진국뿐만 아니라 개도국의 신재생에너지 수요 증가가 기대, 특히 해상풍력, 지열, 태양광 산업이 유망

□ 우리에게도 새로운 성장 동력의 확보, 자원개발 정책의 재정립이 핵심 과제

- 우리 종합상사들도 비자원 부문의 사업다각화를 통해 새로운 사업기회를 발굴하는 것이 중요
- 종합상사의 수익구조를 개선하기 위해서는 제조·유통·판매의 가치사슬 전단계를 연계한 사업모델을 구축하는 것이 필요
- 자원빈국인 우리에게 해외 자원개발과 안정적인 에너지 확보는 중요한 사안임 만큼, 국가차원에서 자원개발 정책의 재정립이 필요

I 일본 종합상사 경영실적과 악화요인

1 2016년 3월 일본 종합상사 경영실적 악화

- 일본 종합상사의 경영실적 악화는 원자재 가격 하락에 직격탄
 - 일본 5대 종합상사의 최종이익(2016년 3월 기준)은 모두 전년대비 감소한 가운데, 만년 4위였던 이토추 상사가 1위를 기록한 이변이 발생
 - 5대 종합상사의 전년대비 손실규모는 1조엔을 상회
 - 이토추상사의 업계 1위 달성은 ‘非자원 No 1’이라는 전략을 내세우며 식량, 섬유, 도·소매 산업에서 강점을 발휘한 성과
 - 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 원자재 가격 하락으로 사상 처음 적자를 기록
 - 미쓰비시상사는 2016년 3월 1,494억엔(전년도대비 5,500억엔 감소)의 손실을 기록, 15년간 유지해온 업계 1위 자리를 내줌
 - 미쓰이물산은 2016년 2월에 발표한 실적전망에서 흑자를 예상했으나, 최종적으로 834억엔의 적자를 기록

<표 1> 2016년 3월 기준 일본 종합상사의 최종이익 실적

		2015년 3월 기준 (2014년도 실적)	2016년 3월 기준 (2015년도 실적)	전년대비 감소금액
1	이토추상사	3,006억엔	2,404억엔	△602억엔
2	스미토모상사	2,463억엔	1,932억엔	△532억엔
3	마루베니	1,056억엔	623억엔	△433억엔
4	미쓰비시상사	4,006억엔	△1,494억엔	△5,500억엔
5	미쓰이물산	3,065억엔	△834억엔	△3,899억엔

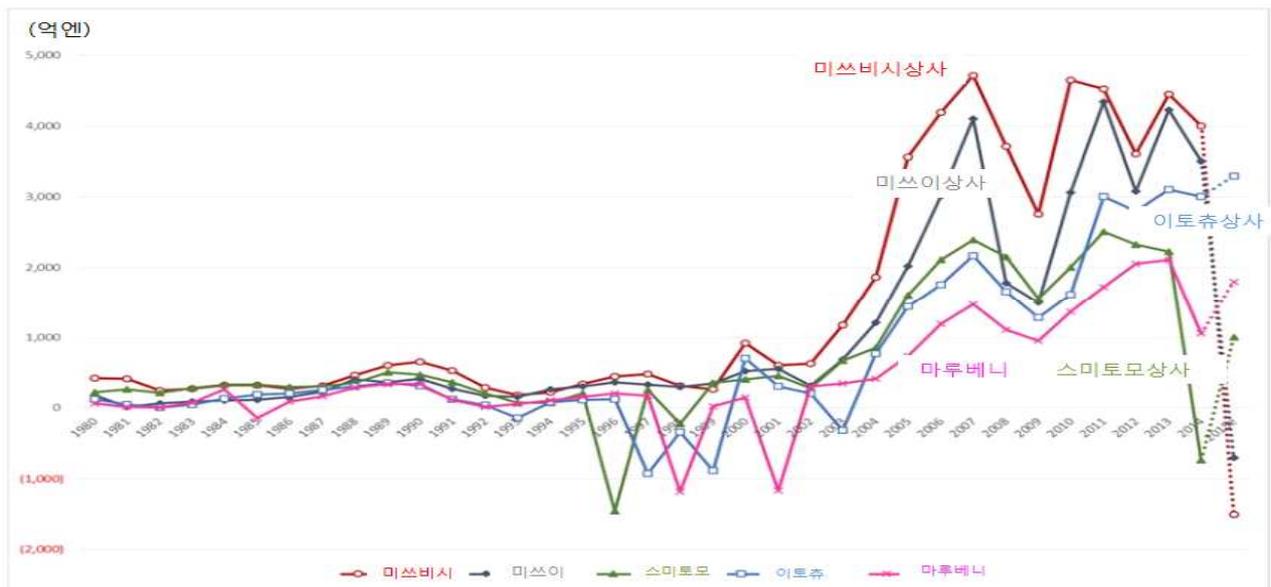
자료: 각 상사별 홈페이지를 참조하여 작성

2

일본 종합상사의 경영실적 악화 요인

- 일본 종합상사들은 1990년대까지 수익부진으로 고전해왔으나, 2000년대부터 고수익 구조로 변화
- 종합상사의 고수익 구조는 상사역할이 기존에 상품거래를 중개하는 무역 회사 형태에서 탈피하여 자원·에너지 사업에 직접 투자하는 사업투자 형태로 변화된데 따른 결과임.
 - 2000년대 중반이후 중국의 수요 급증에 따른 상품가격 상승으로 해외 자원개발에 특화된 종합상사의 수익성이 크게 향상
 - 1990년대 종합상사의 상품거래 중개기능이 점차 축소되어 적자손실을 기록하는 경우도 발생. 5대 종합상사의 10년 기간 동안 최종이익은 3,700억엔 수준 불과
 - 2000년대 중반 이후부터 단년도 실적으로 4,000억엔 이상의 최종이익을 기록 하며, 종합상사의 고수익 구조가 정착

<그림 1> 일본 5대 종합상사의 최종이익 추이

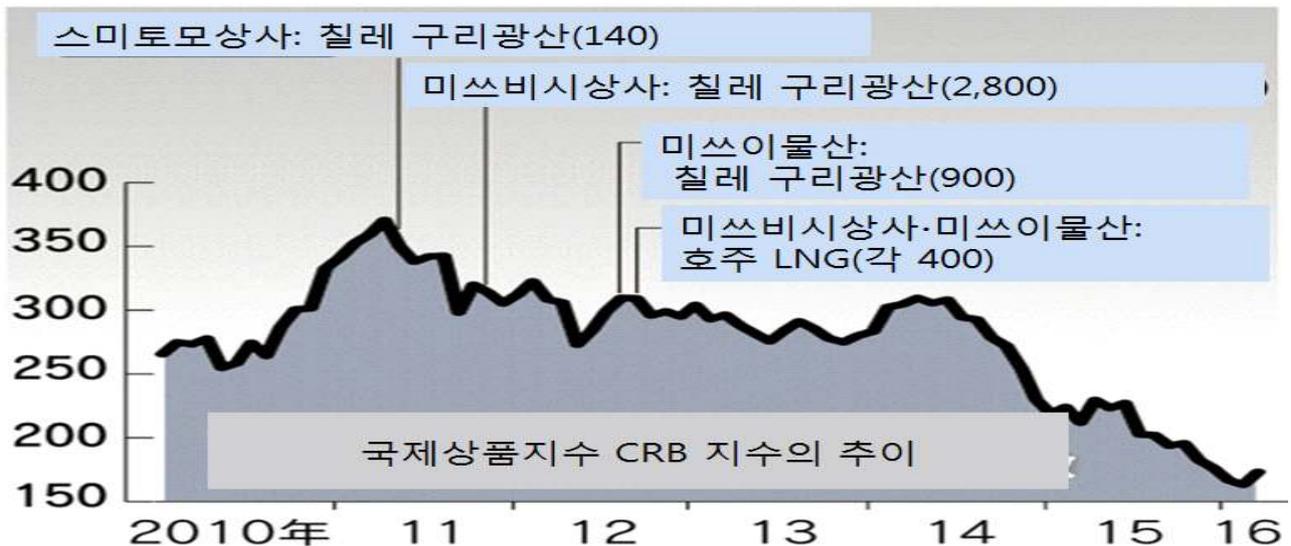


자료: 田中 彰(2016), 「総合商社のグローバル戦略—資源ブーム終焉の衝撃—」, p. 5.

□ 2015년도 실적 일본 종합상사의 경영실적 악화는 지난 5년간 지속된 해외 자원 개발사업의 실적악화에 기인

- 일본 종합상사들은 2011년 이후 대규모 자본을 투자하여 해외자원 소유권을 취득, 이를 전력회사나 제철회사에 공급하는 형태로 고수익을 창출
- 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 자원가격이 상승했던 2011~12년 동안 경쟁적으로 칠레 구리광산 개발과 호주 LNG 개발에 적극적으로 참여(그림 12 참고)
 - 미쓰비시상사는 2011년 칠레 구리광산 개발지분(24.5%)을 확보하는데 4,200억엔을, 2012년 호주 제철용·발전용 석탄사업에 4,250억엔을 투자
 - 미쓰이물산은 2012년 칠레 구리광산 및 호주 철광석 개발사업에 911억엔, 호주 LNG 사업권을 취득하는데 2,500억엔을 투자
- 그러나, 칠레 구리광산 사업의 실적부진으로 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 2016년 3월 기준으로 각각 2,800억엔, 900억엔의 적자를 기록

<그림 2> 주요 종합상사의 자원개발 투자



주 1) 국제상품지수인 CRB지수(Commodity Research Bureau Index)는 대표적인 국제원자재 상품지수로서 28품목(산업용 원자재, 원유·천연가스, 귀금속, 농산물 등)을 대상으로 개발된 지수

2) ()안의 수치는 2016년 3월 기준의 손실 금액

자료: 日本經濟新聞(2016.3.25), 「総合商社, '資源頼み'曲がり角 5社減損1兆円」

□ 자원가격 급락은 자원개발 투자에 경쟁해왔던‘자원개발 상사’실적악화를 초래

- 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 자원개발·판매사업에 주력, 관련사업에 대한 투자를 경쟁적으로 강화
- 그러나 자원가격은 개발 당시 상정했던 가격에 비해 급락하였고, 자원관련 회사의 지분이익이 크게 감소하며 대규모 손실이 발생
 - 미쓰이물산이 상정한 주요 원자재가격 기준(표 2 참고)을 비교해 보면, 2012년 대비 2016년의 원자재 가격은 원유, 철광석, 구리 모두 급감
 - 미쓰비시상사와 미쓰이물산은 자원사업 비중이 높았던 만큼, 2015년도 자원사업 분야에서만 각각 3,607억엔, 1,625억엔의 적자를 기록하며 처음으로 최종적자를 기록

<표 2> 미쓰이물산의 주요 원자재가격 상정기준

	2012년 3월 시점 상정기준	2016년 3월 시점 실적기준
원유(BBL당 달러)	108	49
철광석(t당 달러)	154	52
구리(t당 달러)	8,821	5,501

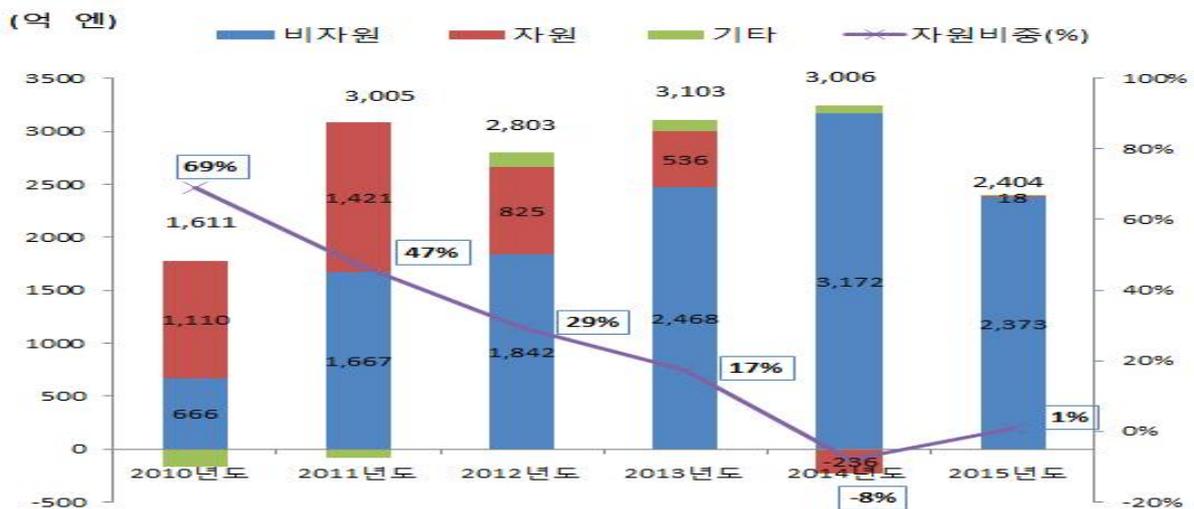
자료: 三井物産(2013), 「平成25年3月期 決算短信」, p. 36 및 三井物産(2016), 「平成28年3月期 決算短信」, p. 24.

II 일본 종합상사의 수익 · 투자 구조
 - 이토츠키상사와 미쓰비시상사를 중심으로 -

1 이토츠키상사의 수익 · 투자 구조

- 이토츠키상사는 2015년도 2,404억엔의 최종이익을 기록, 처음으로 업계 1위를 차지(그림 3 참조).
- 2006~10년도 기간동안 자원 부문은 최종이익의 60% 이상을 차지하였으나, 2012년도 이후 비자원 부문이 자원부문의 이익을 상회하는 구조로 전환
- 전체 최종이익에서 차지하는 자원 부문 비중은 2011년도 47%에서 2015년도 1%로 하락한 반면, 비자원 부문의 비중은 동기간 53%에서 99%까지 급상승
 - 비자원 부문의 최종이익은 2010년도 666억엔에서 2014년도 3,172억엔으로 급상승한 이후 2015년도 2,373억엔까지 하락함.
 - 그럼에도 2,000억엔 이상의 최종이익이 비자원 부문에서 꾸준히 발생

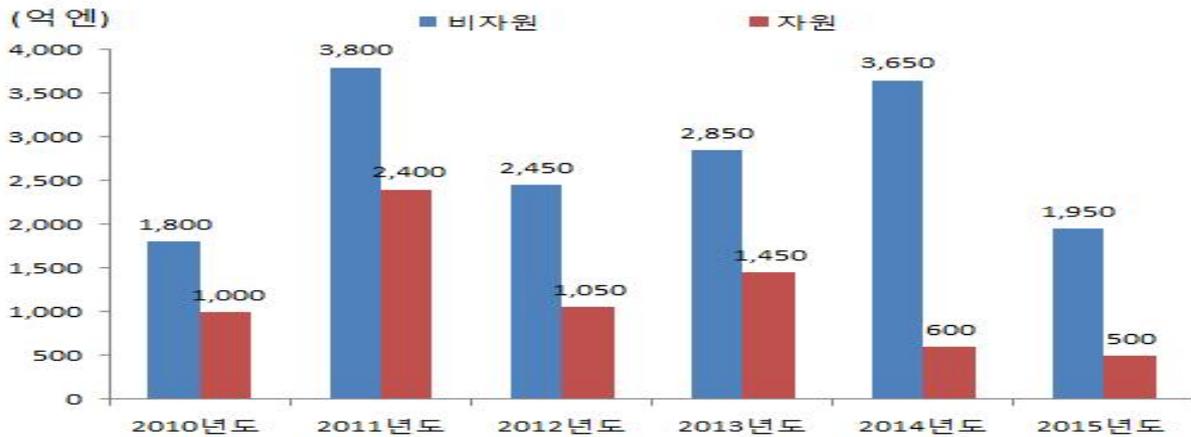
<그림 3> 이토츠키상사 최종이익



주: 자원 비중은 '합계'에서 '기타'를 제외한 값을 100%로 환산하여 계산(미국회계 기준)
 자료: 伊藤忠(2016.5.6.), 「2015年度決算,2016年度短期経営計画説明資料」 및 각년도 자료를 토대로 작성

- 비자원부문의 성장은 이토츠키상사 오카후지 사장의‘非자원 NO 1’이라는 사업비전에서 비롯된 성과로 평가
 - 오카후지 사장은 이토츠키상사의 수익구조를 자원분야에서 비자원분야로 이행할 수 있도록 관련 투자를 강화
 - 2013년 5월 발표된 이토츠키상사의 사업전략‘Brand New Deal’보고서에는 8,000억 엔이라는 투자 계획과 비자원:자원 = 2:1의 투자비중에 대한 목표가 명시
 - 동 목표에 따른 이토츠키상사의 투자실적을 보면, 2014년도 기준으로 비자원 부문과 자원 부문에 각각 3,650억엔, 600억엔이 투입됨.
 - 이는 당초 투자비중(비자원:자원 = 2:1)에 대한 목표치보다 비자원 부문에 대한 집중적 투자가 실시

<그림 4> 이토츠키상사 투자실적

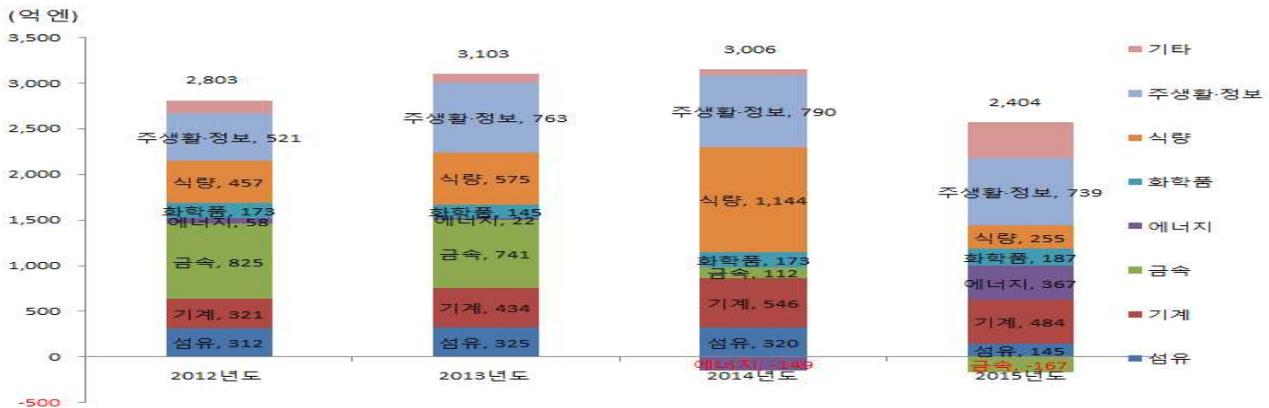


자료: 伊藤忠(2016.5.6), 「2015年度決算,2016年度短期経営計画説明資料」 및 각년도 자료를 토대로 작성

- 이토츠키 상사의 수익창출 원동력은 주생활·정보, 기계, 식량 사업이 주축
 - 2015년도 가장 높은 수익이 창출된 주생활 사업은 물류산업을 중심으로 하는 다양한 생활자재 부문과 건설·국제수송 사업으로 구성됨.

- 이토추상사는 편의점(패밀리마트)의 기존 물류망을 활용하여 점포간 배송서비스 체계를 구축, 중국과 인도 지역에서의 물류사업을 전개
- 식량 사업은 중국·아시아에서의 인구증가 및 신흥국의 식품안전에 대한 관심 증대를 배경으로 이토추상사의 주력 산업으로 부상
- 2015년도 기준 최종이익 변화를 보면, 에너지와 화학품은 전년대비 증가한 반면, 금속 산업은 적자로 전환
- 특히, 에너지 사업분야에서는 2014년도 140억엔의 손실이 발생했지만, 2015년도 367억엔의 이익이 창출
- 이토추는 에너지 사업분야에서 우량 파트너(ACG, Sakhalin, RasGas, IPC 등)와의 공동 출자를 통해 리스크 관리를 확대함과 동시에 전체 가치사슬을 강화하여 시너지를 창출

<그림 5> 이토추상사의 사업부문별 최종이익 변화

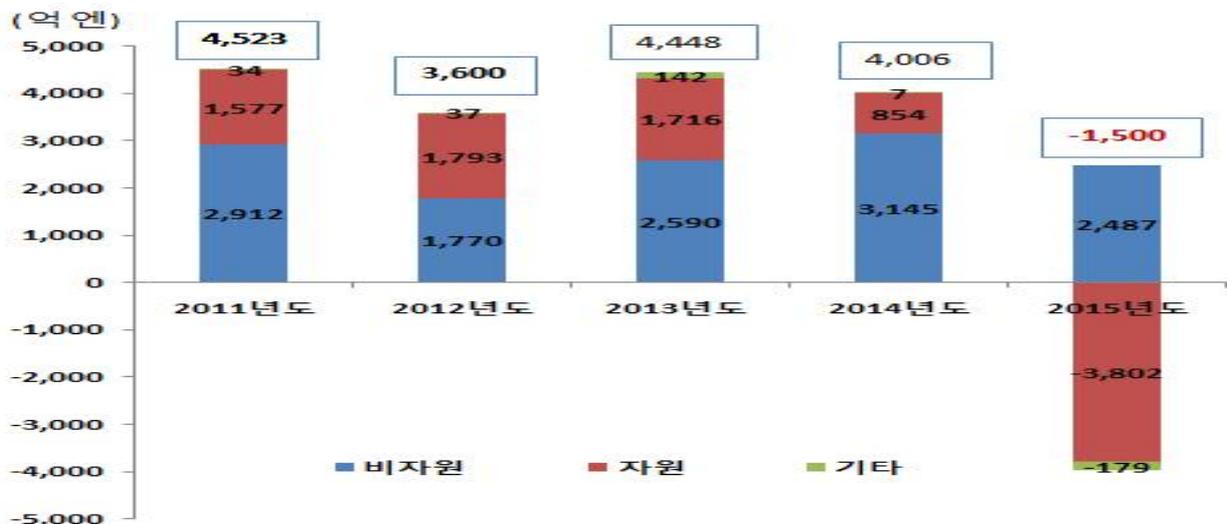


자료: 伊藤忠(2016.5.6), 「2015年度決算, 2016年度短期経営計画説明資料」 및 각 년도 자료를 참고로 작성

2 미쓰비시상사의 수익·투자 구조

- 미쓰비시상사는 2014년도 4,006억엔의 흑자에서 2015년도 1,500억엔의 적자로 급반전하며 사상 최악의 경영실적을 기록
- 미쓰비시상사는 자원버블이 붕괴되기 시작한 2012년부터 자원부문의 최종이익이 감소(2012년도 3,145억엔 → 2013년도 1,716억엔 → 2014년도 854억엔)하기 시작, 급기야 2016년에는 3,802억엔의 적자를 기록
- 전체 최종이익에서 차지하는 자원 비중은 2012년도 50%에서 2014년도 21%로 하락

<그림 6> 미쓰비시상사의 최종이익



자료: 三菱商社(2016.5.8), 「2015年度決算, 2016年度短期経営計画説明資料」 및 각년도 자료를 참고로 작성

- 미쓰비시상사는 2013년부터 자원특화 투자전략에서 탈피하여 자원과 비자원의 균형 잡힌 투자전략의 중요성을 강조하기 시작
- 미쓰비시상사는 세계경제의 저성장을 배경으로 자원가격이 하락세에 들어서자, 비자원 부문(생활산업, 식품, 인프라 등)의 사업역량 강화를 중시

- 2013년 5월 발표된‘경영전략 2015’에서는‘자원:비자원 = 50:50’의 투자비중 목표를 명시
- 2016년 발표된‘중기경영전략 2018’에도 자원과 비자원의 적절한 사업포트폴리오 구축과 안정적인 사업추진을 위한 전제조건으로서 수익실적을 중시하는 경영을 표방
- 2013년도 이후 비자원 부문에서 연간 5,000억엔 규모의 투자가 지속된 결과, 비자원 부문의 투자비중은 2011년도 30%에서 2015년도 67%로 증가

<표 3> 미쓰비시상사의 신규 투자 계획 실적

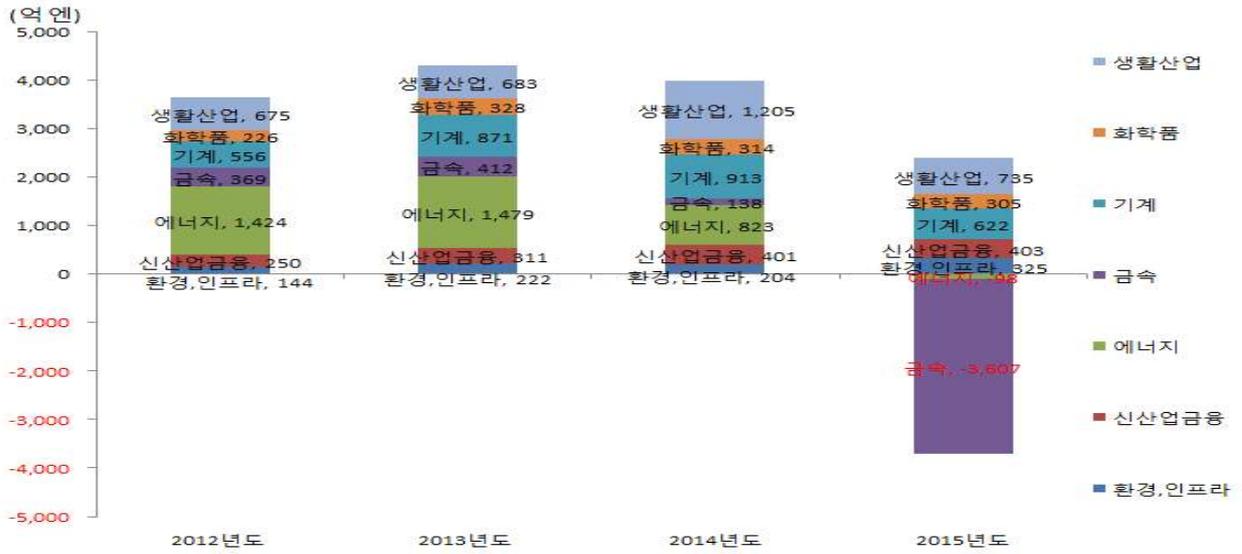
	3개년 계획	2013년도	2014년도	2015년도	누계
자원		3,300억엔	2,200억엔	2,500억엔	8,000억엔
비자원		4,700억엔	5,400억엔	5,200억엔	15,300억엔
합계	2.0~2.5조엔	8,000억엔	7,600억엔	7,700억엔	23,300억엔

자료: 田中 彰(2016.4), 「総合商社のグローバル戦略—資源ブーム終焉の衝撃—」, p. 10.

□ 미쓰비시 종합상사의 사업부문별 수익구조

- 에너지·자원 사업분야는 2015년도에 자원투자에 대한 수취배당금이 감소하고 자원관련 자산손실로 인해 3,704억엔의 손실이 발생
 - 원자재 가격 인하로 칠레 구리산업(2,710억엔 감소), 호주 철강석 산업(290억엔 감소)에서 대형 손실이 발생하였고, 호주 LNG 사업 부문에서도 400억엔의 손실을 기록
- 한편, 환경·인프라 사업은 전년도대비 121억엔 증가한 325억엔의 총이익을 기록
 - 인도네시아 지열발전사업, 미국의 풍력발전사업, 유럽 해저 송전사업에서의 투자성과가 도출

<그림 6> 미쓰비시상사의 사업부문별 최종이익 변화



주: 회계연도·미국회계 기준, (2014년 국제회계기준)
 자료: 三菱商社 홈페이지, 각년도「決算公表資料」

Ⅲ

일본 종합상사의 주요기능 및 사업전략 변화

1

일본 종합상사의 주요기능 변화

- 일본 종합상사는 상거래 위주의 기능에서 고도화·복합화 기능으로 다각화
 - 주요 기능으로는 ① 상품 및 서비스 상거래 ② 물류·유통기능 ③ 시장개척 기능 ④ 금융기능 ⑤ 사업개발·경영기능 ⑥ 리스크 관리 ⑦ 정보수집 ⑧ 대형 프로젝트 기획·조정 기능을 포함한 8가지로 구분이 가능

<표 4> 일본 종합상사의 주요 기능

구 분	주 요 기 능
상품 및 서비스 거래	- 수급격차와 정보격차를 활용한 상품 및 서비스 매매를 핵심 업무 - 최근 전자상거래 운영으로 글로벌 최적 조달을 달성
물류·유통기능	- IT를 활용한 효율적 물류정보 시스템 구축 - 창고·유통 센터 물류시설 운영, 반입·배송·가공처리 등 물류시스템의 최적화
시장개척기능	- 글로벌 네트워크를 활용하여 세계시장의 정보수집·분석을 시행 - 새로운 시장 창출, 신기술 소개 및 도입대상 기업의 발굴, 거래처가 개발한 신규상품의 판매 지원 등
금융기능	- 기업 간 신용공여, 투융자보증, 외국환 거래, 프로젝트 파이낸싱 기능 수행 - 프로젝트 파이낸싱을 통해 개도국의 에너지, 통신, 수송 등 인프라 정비
사업개발·경영기능	- 새로운 상품·서비스 개발과 사업화를 지원·육성 - 다양한 사업경험을 활용하여 가치사슬 재구축, 사업구조 변화 지원
리스크 관리	- 개도국 대형사업과 신성장 산업분야 벤처사업에 대해 적절한 파트너 선택 및 책임분담의 적정화, 담보 설정, 각종 보험제도 활용
정보수집	- 글로벌 상거래를 시행하기 위해, 정치경제 정보, 산업·기업 정보, 첨단기술 등 다양한 정보 수집·분석 - 종합적인 조사·분석 기능이 강점
대형 프로젝트 조정 기능	- 정보수집, 기획·입안, 파트너 선정, 컨소시엄 형성, 자금 조달, 건설수탁, 제품판매처 개척 등을 포괄적으로 수행

자료: 浅野展正(2014), “総合商社の存在意義についての考察”, pp. 3~5.

- 일본 종합상사는 양질의 정보력과 리스크 관리를 통해 끊임없이 조직혁신을 추구하는 과정에서 다양한 사업 포트폴리오를 구축하는 것이 가능해짐
- 경영환경 변화에 대응한 사업전략 수립은 글로벌 지역거점에서 수집된 정보력과 다양한 사업경험을 통해 축적된 리스크 관리능력이 강점을 발휘¹⁾
 - 이토추상사는 정량적 리스크 분석과 적절한 심사 프로세스를 마련하여 사업투자에 대한 리스크 관리를 강화
 - * 정량적 리스크 지표로는 비즈니스 모델, 거버넌스 체계, 국가 위험도, 운영 활동, 신용·투자, 자금조달, 외부환경 등의 다양한 요소를 분석·검증
- 종합상사는 대규모 실물투자가 필요한 제조업과는 다르게 다양한 사업 포트폴리오를 구축하는 것이 가능한 장점
 - 이는 전세계 시장기회를 확보하기 위해 신사업에 핵심역량을 집중 투자하거나, 리스크 관리를 위해 실적이 부진한 사업에서 철수하는 것이 용이

<일본 종합상사의 기능 다각화·고도화>

- (1950년대) 상품 및 서비스 상거래의 다양화 주력
- (1960년대) 제조업체가 독자적 해외영업망을 구축하게 되면서 종합상사의 이용가치가 하락. 이에 고도성장기 수요 변화에 대응하여 상거래 기능에 추가하여 시장개척기능과 정보수집 기능을 강화
- (1970년대) 오일 쇼크, 변동환율제 이행으로 상사의 리스크 관리 기능이 중요해지고 해외자원 투자에 적극 대응
- (1980년대) 소재산업분야에서 제조업자 및 사용자와 공동개발, 정보통신분야에서 사업개발, 금융기능 등을 강화
- (1990년대) 과도한 부동산 투자를 했다가 버블붕괴로 수익악화, 저성장 기조로 수익 체질 개선을 도모, 해외사업의 글로벌화 추진, 자원·에너지 투자를 강화, 일본 내 소매업 투자, 사업 기획·입안 등 기획·조정 기능
- (2000년대) 대형 프로젝트 기획·조정, 시장개척기능, 사업개발·경영기능

자료: 浅野展正(2014), “総合商社の存在意義についての考察”, pp. 3~5.

1) 한일영(2009), 「일본 종합상사의 3대 변신전략」, SERI 경영 노트, pp. 2~4.

2 일본 종합상사의 사업전략 변화

- 일본 종합상사는 가치사슬을 구축하는 차원에서 수직통합 전략과 사업영역 차원에서 글로벌·다각화 전략을 동시 추진
- 수직통합 전략은 원재료 개발·생산, 제품개발·생산, 유통·소매까지 전체 가치사슬 단계를 자체적으로 통합하는 전략 방식
- 종합상사는 주로 전략기획 기능에 특화되되, 자사가 보유하지 않은 사업에 대해서는 연결자회사 및 관계회사에 투자·파트너십을 형성하여 사업역량 확대
 - 5대 일본 종합상사가 보유한 연결자회사, 관련회사는 2,700社를 상회
 - * 종합상사가 투자한 기업은 지분율에 따라 연결자회사(종합상사가 투자한 기업 중 50% 초과 의결권을 가진 회사), 지분법 적용대상인 관련회사(20~50%의 의결권을 보유한 회사), 지분법에 적용되지 않는 출자대상회사(20% 미만의 의결권을 보유)로 구분²⁾
- 자원개발 산업에서 종합상사는 수직통합 전략과 프로젝트 조정기능을 발휘하여 초기 자원개발 단계부터 직접 참여함으로써 고수익 구조를 구축
- 식량 산업에서는 연결자회사를 활용하여 상류(식량자원 확보), 중류(가공, 제조, 유통), 하류(소매)를 연계하여 수익의 최적화를 도모

<표 5> 일본 종합상사의 연결자회사 및 관련회사

(단위: 社)

	이토추상사	미쓰비시 상사	미쓰이물산	스미토모상사	마루베니
연결자회사	218	398	279	596	303
관련회사	124	216	166	266	149

주: 2015.3월말 기준
 자료: 각 상사별 홈페이지를 참조하여 작성

2) 이형오(2014), 「일본종합상사」, p. 10 및 p. 41.

- 글로벌·다각화 전략은 종합상사의 오랜 기간 배양된 경험과 정보, 해외 네트워크를 기반으로 추진 강화
- 종합상사는 글로벌 네트워크 기반의 사업전개를 통해 정보력과 수익력 확보
 - 미쓰비시상사는 90개국 195개의 해외거점과 600여개의 관련회사로 구성된 글로벌 네트워크를 구축하고, 이를 통한 시너지 효과를 창출
 - 스미토모상사의 지역별 수익분포(2012년도) 내역을 보면, 일본국내 40%, 선진국 25%(북미 17%, 구주 7%, 대양주 1%), 신흥국 35%(중남미 10%, 아시아 16%, 중국 1%, 기타 8%)로 구분

<표 6> 일본 종합상사의 해외거점과 국내거점

(단위: 사)

	이토추상사	미쓰비시상사	미쓰이물산	스미토모상사	마루베니
해외거점	117	195	138	116	119
국내거점	9	29	12	23	11

주: 2015년 시점을 기준으로 작성

자료: 日本貿易会(2015.10), 「商社ハンドブック」, p. 7 및 p. 8

- 종합상사는 유망사업에 대한 집중투자와 사업영역의 다각화를 동시 전개
 - 미쓰비시상사는 2020년 ‘강한 사업 집중, 강한 사업 육성’을 내세우며, 사업 포트폴리오의 다각화를 강조. 주력산업인 금속·에너지 분야뿐만 아니라 유통업, 식량, 인프라, 생활산업 등 사업영역 다각화를 전개
 - 이토추상사의 ‘비자원 No 1’ 전략은 식량, 섬유, 유통업을 대표사업으로 강조
 - 종합상사는 사업영역의 다각화 과정에서 제후를 체결한 중소기업을 대상으로, 금융, 정보, 원자재, 설비기기 등을 제공하고, 물류, 유통, 마케팅 서비스를 지원함으로써 중소기업의 새로운 수출기회를 확보하는데 기여

IV

일본 종합상사의 새로운 비즈니스 전략

1

유통업

- 일본 종합상사는 아시아신흥국의 식품, 패션, 생활소비재 소비시장 확대를 선점하기 위해 유통업에 대한 투자를 확대
- (이토추상사-패밀리마트) 식품산업 상류(Upstream)부문에서는 중국 CITIC 그룹과 전략적 제휴를 체결, 하류(Downstream)부문에서는 현지 진출한 패밀리마트와 유니그룹의 사업 확대로 가치사슬을 구축
 - * 이토추상사가 주주인 패밀리마트社(30.65%)와 유니그룹홀딩스(2.98%)는 '16년 9월 경영 통합 예정
- (미쓰비시상사-이온) 경제성장과 인구증가를 배경으로 소비급증이 예상되는 중국 및 아세안지역을 중심으로 신규 쇼핑몰 전개 본격화
 - * 중국: '08년 베이징 시작으로 12점포, 아세안 : '14년 호치민 시작으로 5점포

<표 7> 일본 종합상사의 유통업 분야 사업전개

상 사	유통업 분야 투자 기업
이토추상사	- 패밀리마트: 30.6% 출자, 편의점 사업 운영 - 마가시크: 이토추 64.37% 출자, 인터넷·휴대폰을 활용한 패션 소매사업 - 요시노야: 21% 출자, 쇠고기덮밥(규동) 체인 사업 - 유니 그룹홀딩스: 포괄적 업무 협력
미쓰비시상사	- 라이프코포레이션: 21.3% 출자, 식품 중심 슈퍼마켓 체인 사업 - 로손: 32.4% 출자, 편의점 로손 체인 사업 - 이온: 4.8% 지분('15년 2월 기준) 보유
미쓰이물산	- 세븐&아이홀딩즈: 1.7% 출자, 제휴관계 강화·확대 - QVC재팬: 24시간 TV 홈쇼핑 전문 채널 - MBK Real Estate: 미국내 주택분양, 상업시설 및 노인시설 개발 - ShopNet: 대만 24시간 TV 홈쇼핑 사업 운영

자료: 日本貿易會 홈페이지(2016.5.18일 접속).

- 일본 종합상사가 보유한 해외 편의점수는 아시아 지역에서의 물류 인프라 구축으로 급증
 - 일본내 편의점 경쟁격화와 24시간 영업슈퍼 및 할인점 등장으로 편의점 점포수의 증가세가 둔화
 - 이토추상사(패밀리마트)와 미쓰이물산(세븐일레븐)이 해외진출을 본격화한 결과, 편의점 해외점포수는 일본내 점포수를 상회
 - * 패밀리마트 해외점포수는 아시아·오세아니아 지역에서만 2007년 6,136개에서 2012년 10,621개로 급증
 - * 세븐일레븐 해외점포수는 2만개에서 3만개로 급증한 가운데, 지역별(점포수)로는 아시아·오세아니아(20,541), 북미(7,627), 중남미(1,286), 유럽(547) 순으로 나타남.
 - 해외진출 편의점은 현지인이 일본문화를 체험할 수 있는 거점기능과 종합상사가 취급하는 다양한 제품을 홍보하는 쇼 케이스 기능을 담당

<표 8> 일본 유통업의 점포 출점수의 변화 추이

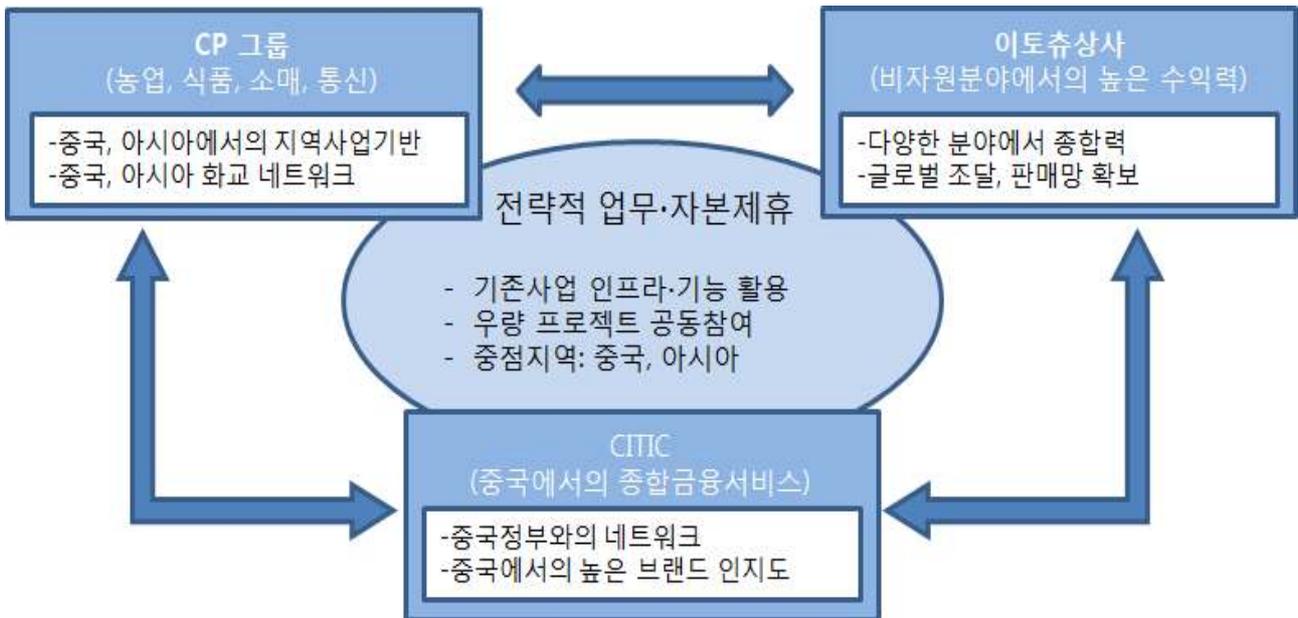
	패밀리마트		세븐일레븐		이온		로손	
	2007년	2012년	2007년	2012년	2007년	2012년	2007년	2012년
총점포수	13,122	19,278	31,835	43,591	437	590	8,855	10,314
일본내	6,974	8,649	11,735	13,590	391	538	8,564	9,994
해외	6,148	10,629	20,100	30,001	46	52	291	320
북미	12	8	6,564	7,627				
중남미			689	1,286				
유럽			313	547				
아시아·오세아니아	6,136	10,621	12,534	20,541	46	52	291	319

자료: 經濟産業省(2012), 「流通業の国際展開の現状と今後の対応について」, p. 5.

- 특히 이토추상사는 해외기업과의 전략적 업무·자본제휴를 통해 자사의 강점인 식품, 섬유 및 생활소비관련 유통업 기반을 확충

- 이토츄상사는 2014년 생활소비관련 사업에 강점을 지닌 태국 CP 그룹(Charoen Pokphand)과 전략적 제휴(25%의 주식을 870억엔에 취득)를 체결. 이는 아시아 식품시장 개척을 목표로 설정
 - * CP 그룹은 태국, 베트남, 중국 지역에서 사료, 식량, 축산·수산물, 정보통신, 금융·보험 비즈니스를 전개하는 그룹으로서, 중국에서 네트워크 기반을 확보(중국 31개성 중 29개성 진출)
- 이토츄상사는 2015년 중국 최대 국영 CITIC 그룹(中國中信集團)에 대하여 CP 그룹과 공동 출자(6,020억엔)를 시행
- 해외기업과의 전략적 제휴를 통해 이토츄상사는 중국과 아세안지역에서 유통업, 식품 제조업에 대한 해외진출 기회를 확보

<그림 7> 이토츄상사의 전략적 업무 · 자본제휴



자료: 伊藤忠(2016), 「Brand-New Deal 2017 挑戦」, p. 33.

2

곡물·식량 산업

- 일본 종합상사는 차세대 성장사업으로서 경기에 따른 수요변동이 적은 산업인 곡물·식품 산업을 주목하고 투자를 강화
 - 일본의 식량자급률 축소, 세계인구 증가, 신흥국 식품소비 확대를 배경으로 안전한 식량자원을 적정하게 공급하는 것이 중요한 과제로 대두
 - * 식량자급률(국내생산금액/국내소비금액) : 86%(‘75년) → 74%(‘05년) → 64%(‘14년)
 - 일본 종합상사들은 식량자원을 안정적으로 공급하기 위해 산업의 상류에서 하류까지 전 가치사슬을 정비하는데 주력
 - 식량산업의 사업전개는 해외기업에 대한 전략적 투자와 출자회사의 경쟁력 제고를 통해

<표 9> 일본 종합상사의 식량산업 사업전개

상 사	식량 산업 분야 투자 기업
이토추상사	<ul style="list-style-type: none"> - 일본, 중국, 아시아를 중심으로 SIS 전략을 수립, 현지기업과의 제휴를 통해 식품산업의 해외진출을 강화 - 2013년 4월, 美식품 대기업 Dole Food社의 아시아 농산물 사업 인수, 세계적으로 지명도가 높은 브랜드를 앞세워 식품 사업 강화
마루베니	<ul style="list-style-type: none"> - 마루베니의 곡물 취급량은 세계 2위 규모로 확대 - 2011년 브라질 터미널 회사 TEROGS社를 자회사로 편입, 2013년 미국 곡물 대기업 가비론社를 매수
미쓰비시상사	<ul style="list-style-type: none"> - 2014년 11월, 노르웨이에 본사를 둔 연어 양식 대기업 Cermaq社를 인수, 동 업계 세계2위 규모가 됨 - 2015년 8월 싱가포르 농산물 무역 대기업 Olam社와 자본 제휴(주식 20%) 체결, ‘16년 4월 일본내 합작회사 설립을 발표

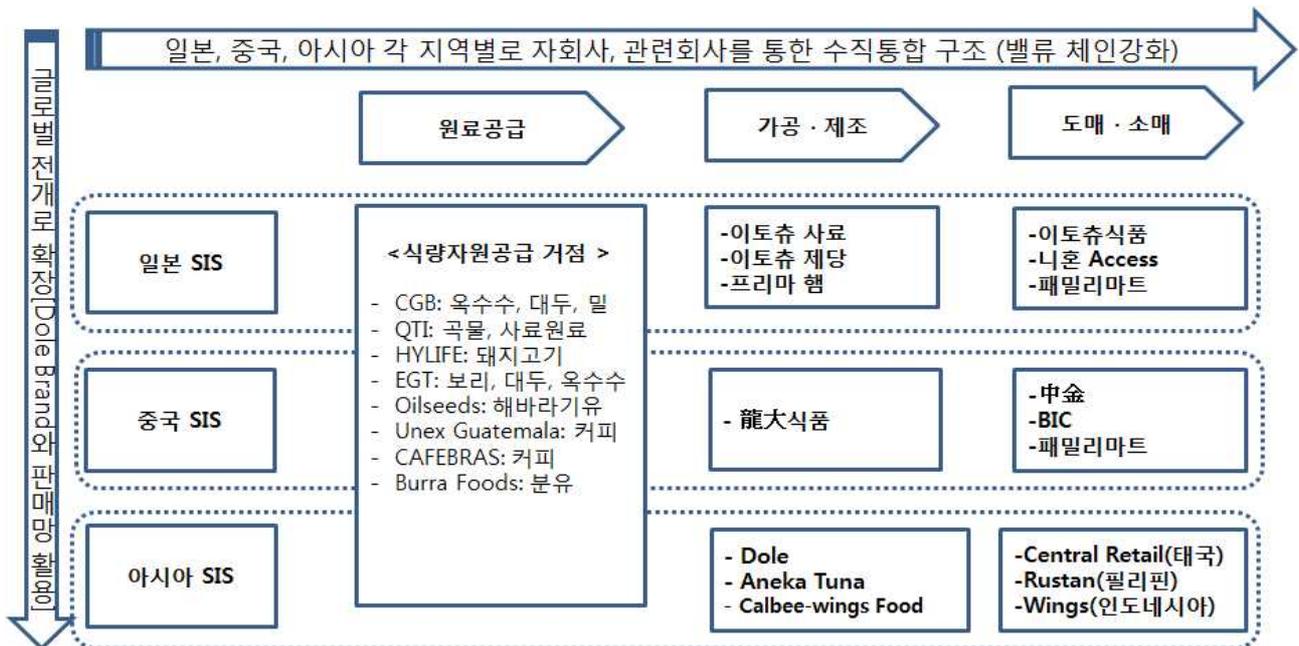
자료: 각 상사별 홈페이지를 참조하여 작성

- 이토추상사는 식품분야에서 SIS(Strategic Intergrated System) 전략을 수립
 - SIS 전략은 이익의 최적화를 확립하기 위해 중점 지역별로(일본, 중국, 아시아)

식량자원 확보 → 가공제조 → 도소매를 연계하여 전단계 가치사슬을 구축한다는 방침

- 이토추상사는 SIS전략을 일본지역에서 중국, 아시아 지역으로 확대·적용하는 과정에서 현지기업과 제휴하여 해외진출을 강화
- 이토추상사는 북미, 중남미 지역을 중심으로 상류부문의 식량공급거점을 확보하는 데 주력
 - 이토추상사는 곡물·식량의 안정적 공급거점을 확보하기 위해 미국CGB (곡물집하·수송물류 담당), 미국서해안곡물수출엘리베이터(EGT: 식용·사료용 곡물 공급), 캐나다 돼지고기생산사업(HYLIFE), 호주 분유사업 (Burra Foods), 중남미 커피생산 CAVEBRAS 업체 등과 제휴를 추진
 - 2015년에 브라질 대두기업 나츠타레, 프랑스의 식용유 생산기업 프로방스유일에 대한 투자 결정

<그림 8> 이토추상사의 곡물·식품산업의 성장전략



자료: 伊藤忠(2016), 「Brand-New Deal 2017 挑戦」, p. 33을 토대로 작성

- 이토츠키상사는 기존 도소매 사업의 강점을 활용하면서 수익률을 높이기 위해 식품 생산·가공·제조 분야로 중점사업을 확충
 - 2012년 이토츠키상사는 미국의 청과·음료 대기업인 Dole Food Company의 글로벌 포장식품 및 아시아 농산물 사업을 1,350억엔에 매수
 - 이는 Dole 브랜드 가치를 활용한 공동 마케팅을 통해 아시아 지역에서 청과물 판매확대를 도모하고, 농산물·건강식품의 유통 인프라를 확충하기 위한 것임.

- 마루베니는 곡물 생산 상류부문의 사업에 경쟁력과 독자성을 확보
 - 마루베니는 일본의 안정적 곡물 공급과 신흥국의 곡물수요 급증에 대응하기 위해 콩·옥수수 등의 곡물 조달 사업에 착수
 - 마루베니의 곡물 생산기지로서 브라질에 대한 물류기반을 확충
 - 마루베니는 2011년 안정적 곡물조달과 수출을 실현하기 위해 TEROGS社(브라질 터미널 회사)를 자회사로 편입
 - 그 결과 2012년 브라질산 곡물 수출수량은 800만톤 이상(2002년 대비 20배 규모)으로 확대
 - 마루베니는 2013년 미국 가비론社(미국의 3위 곡물·비료상사)를 매수하여, 연간 4,000만 톤의 곡물거래량을 기록하며 곡물 메이저로 부상

- 미쓰비시상사도 자원사업 부문의 이익감소를 상쇄하기 위해 수산업, 식품 등 주요 전략사업에 대한 투자를 확대
 - 천연자원에 의존하지 않으면서 지속가능한 수산업 모델로서 연어 양식 사업을 추진
 - 수산업 사업모델은 공급물량이 제한적인‘잡는 어업’에서 지속가능한

‘기르는 어업’으로 전환하는 것을 의미

- 수산업 사업모델은 초기 유통업 위주에서 생산거점 확보·양식 → 가공·제조 → 도소매 단계를 연계하는 수직통합 모델로 발전
 - * (1990년대) 양식 연어 거래를 개시 → (2000년대) 태국, 베트남에서 가공사업 개시 → (2011년 1월) 칠레에 연어양식회사(SCC, Southern Cross Seafood) 설립 → (2011년 11월) SCC가 칠레 연어양식·가공회사 Salmons Humboldt社 매수 → (2014년 10월) 노르웨이 Cermaq社 매수, 완전자회사화
- 미쓰비시상사는 Cermaq社의 인수로 세계 2위(年 20만톤) 양식 연어 생산기록을 달성

○ 미쓰비시상사는 ‘15년 싱가포르 Olam社의 주식 20%(1,300억엔)를 취득

- 미쓰비시상사는 Olam社와의 제휴를 통해 장래 유망한 소비시장인 아프리카의 사업기반 강화를 목표로 제시
 - * Olam社는 세계 65개국에서 44개 농산품(커피, 코코아, 너츠)을 취급하며, 아프리카의 원료조달 네트워크와 식품가공 산업에 강점을 지님

<그림 9> 미쓰비시상사의 수산업 모델 추진



자료: 三菱商社(2015), 「総合報告書2015」, p.16을 토대로 작성

3

인프라 산업

- 향후 성장가능성이 높은 인프라 산업은 일본 종합상사의 유망사업으로 부상
- 세계 인프라 시장 年투자규모는 아시아시장을 중심으로 2013년 3조달러에서 2030년 40조달러로 확대될 전망³⁾
- 인프라 사업 중 해수담수화 사업을 포함한 수(水)자원, 철도·도로·항만 등 수송 인프라, 발전 인프라 사업이 중점 대상

<표 10> 일본 종합상사의 인프라 분야 사업전개

상 사	인프라 분야 투자 기업
수자원 인프라	- (이토추상사) 14년 9월, 해수담수화 장치 대기업 사사쿠라와 공동으로 사우디아라비아 해수담수화공단(SWCC)의 플랜트 보수공사 수주
	- (미쓰비시상사) 14년 7월 중동, 아프리카, 아시아지역에서 상하수도/배수처리시설/해수담수화시설의 설계·조달·건설에서 보유·운영까지 담당하는 Metito Holdings Ltd에 대해 미쓰비시 중공업, JBIC과 공동출자
	- (마루베니) 14년 7월, 일본 민관펀드인 산업혁신기구와 공동으로 포르투갈 18개 도시 상하수도 사업자(AGS)를 인수, 유럽내 수자원 사업을 본격화
수송 인프라	- (미쓰비시상사) '15년 2월, 일본기업과 연계하여 카타르 수도 도하지역에 도시철도 '도하 메트로' 철도시스템 프로젝트를 수주(4천억 엔)
	- (소지츠) '16년 3월 인도 화물철도 부설 공사를 수주. 델리-뭄바이간 화물철도 정비 사업(1,600억엔)에 이어 인도 서부 구자라트 선로 부설 프로젝트를 수주(4,000억엔 이상)
	- (미쓰이 물산) '14년 11월 브라질 여객 철도사업에 참여를 발표. 브라질 최대 건설사 오데부레히트 지하철 운영기업에 20%를 출자(500억엔)

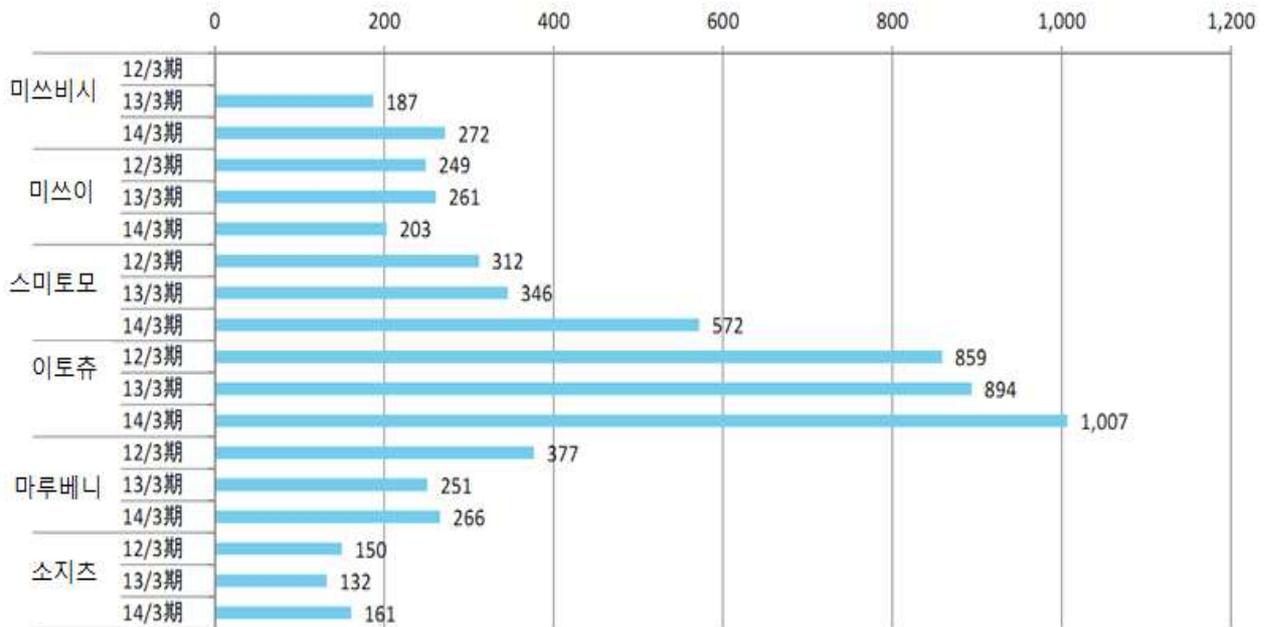
자료: 각 상사별 홈페이지를 참조하여 작성

3) Deloitte(2014), 「Industry Eye 第4回: 商社 'インフラ投資の重要性が拡大する総合商社'」, p. 2.

- 인프라 사업분야에서는 일본 종합상사 중 이토츠키상사가 경쟁우위를 확보
 - 이토츠키상사는 인프라 개발과정에서 해외 로컬 네트워크를 활용하여 개발안건에 대한 정보를 입수하고, 대형 투자건에 대해서는 EPC형(Engineering: 설계, Procurement: 조달, Construction: 건설) 계약에 참여
 - 이토츠키상사는 세계 인프라 수요 확대에 대응하기 위해 관련 산업에 대한 투자를 지속적으로 강화하여 안정적인 수익을 확대
 - 이토츠키상사의 매출액은 2012년 859억엔에서 2014년 1,007억엔으로 상승
 - 이토츠키상사는 유망 인프라 모델로서 해수담수화 수자원사업, 폐기물처리사업, 풍력·지열 등 재생에너지사업을 적극 추진

<그림 10> 일본 종합상사의 인프라 관련 매출액 추이

(단위: 억엔)



주: 미쓰비시(지구환경·인프라사업), 미쓰이(프로젝트), 스미토모(인프라사업, 환경인프라), 이토츠키상사(기계 컴패니), 마루베니(전력·인프라), 소지츠(인프라프로젝트, 산업기계)

자료: Deloitte(2014), 「Industry Eye 第4回: 商社‘インフラ投資の重要性が拡大する総合商社’」, p. 5.

- 대규모 자금이 필요한 인프라 사업은 자금 조달력과 프로젝트 운영능력이 탁월한 종합상사의 핵심 사업으로 부상
 - 일본 종합상사의 자금 조달력은 일본금융기관의 저금리를 활용하거나 국제협력은행(JBIC)의 대규모 자금지원을 받을 수 있다는 장점을 보유
 - * 미쓰비시상사, 미즈호은행, 기업연금연합회 및 국제협력은행은 캐나다 공적연금기금과 함께 인프라 중심 투자 총 75억 달러 규모 펀드 설립 ('12년 4월)
 - 최근 인프라 사업 규모가 초대형화됨에 따라, 가치사슬 전반에 참여하여 프로젝트를 운영할 수 있는 일본 종합상사의 역할이 두드러지는 분야
 - 인프라 사업은 대규모·장기 프로젝트로서 10~30년 기간 동안의 안정적 수익 확보가 가능
 - 일본종합상사는 해외 개발안건에 대한 정보를 입수하여 프로젝트를 개발하고, 엔지니어링, 인프라 건설·운영 분야에서 협력 파트너를 물색하고 지분투자와 EPC 계약에도 참여
- 일본정부의 인프라 수출지원 정책은 일본 종합상사의 사업 추진에 기여
 - 일본정부는 인프라 산업을 수출전략산업으로 육성하기 위해, ODA 경제협력을 확대하고 재원조달 지원을 강화
 - 2013년 설치된‘경협인프라전략회의’는 5년간 1,100억달러 규모의 아시아 인프라 투자계획을 마련
 - 2016년 5월 30일 아베총리는‘아시아 미래포럼’에서 2017년부터 5년간 2,000억달러 규모의 전세계 인프라 투자 계획을 결정
 - 이에 종합상사는 오랜 기간 축적한 노하우를 기반으로 일본정부와 연계하여 직접 자금을 조달하거나 유망기업과의 프로젝트 출자를 통해 해외 프로젝트 사업에 적극 참여

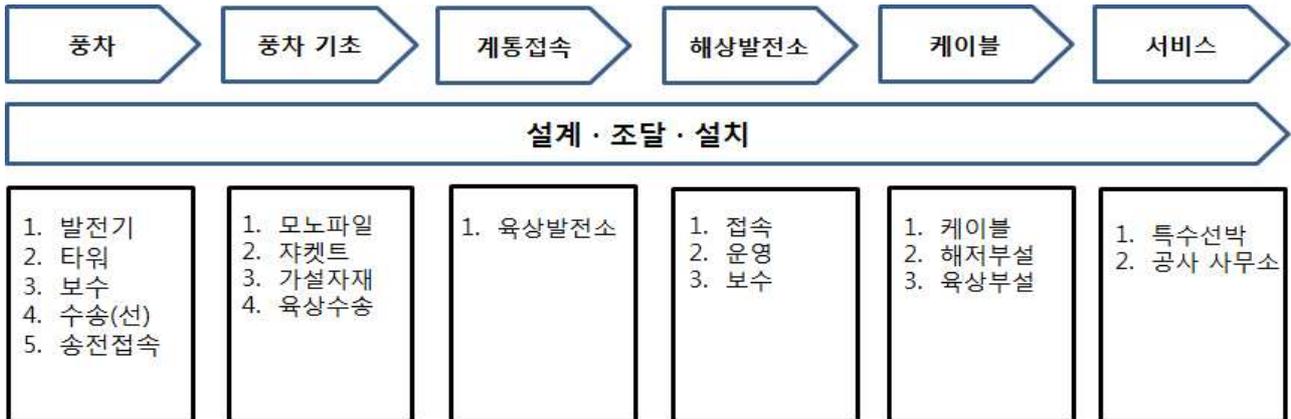
4 신재생에너지 산업

- 신기후변화 체제의 등장으로 신재생에너지 산업의 성장은 빠르게 상승
 - 파리기후협약 타결 이후 선진국에 국한되어 있던 신재생에너지 수요가 개도국으로 확산되는 계기가 되어, 세계 신재생에너지 시장의 성장세는 상당기간 지속될 전망
 - 2016년 세계 신재생에너지 시장은 전년대비 14% 성장한 152GW를 기록하여 사상 최고치를 경신할 전망⁴⁾
 - 2040년 세계의 전력발전 비중은 화석발전 36%, 신재생에너지 40%로 구성되며, 이 중 신재생에너지 용량은 2040년까지 연평균 10%씩 증가하여 5,600GW에 달할 전망⁵⁾
 - 이에 일본 종합상사는 신재생에너지 분야 중 가격경쟁력이 높은 해상 풍력, 지열발전 사업을 중심으로 세계 신재생에너지 시장확보에 노력
- (해상풍력) 일본 종합상사들은 해상풍력 발전개발이 급속도로 확산되는 유럽지역의 해상풍력 발전소 건설 프로젝트를 수주
 - 해상풍력은 육상풍력에 비해 환경파괴와 민원발생이 적어 대규모 단지개발이 가능하여 성장잠재력이 높음. 이에 유럽, 미국, 중국 등이 국가전략으로 해상풍력발전단지 개발을 추진 중
 - 발전·변전·송전 등 대형설비를 해상에 설치해야하는 해상풍력 발전사업은 막대한 설비투자 비용이 필요
 - 따라서 일본 종합상사는 해양풍력 EPC 사업 전과정에서 가치사슬을 형성하기 위해 대응을 강화

4) 세계 신재생에너지 시장은 태양광, 풍력, 바이오매스, 지열, 태양열 시장규모를 합산한 수치, 수력은 제외한 것임

5) 수출입은행(2016), 「2016년 세계 신재생에너지 산업 전망 및 이슈」, p. 12.

<그림 11> 해상풍력 발전에서의 가치사슬



자료: 栗原聖之(2012), 「特集: 商社のビジネス紹介」, 『日本貿易会月報』 p. 12.

- (지열발전) 일본 종합상사는 일본기업의 지열발전기기 제조기술을 활용하여 지열발전 EPC 사업 전체에 대한 대응을 강화
 - 2015년 기준으로 전 세계에서 26개국의 지열발전소가 가동되고 있으며, 전 세계 지열발전용 터빈 중 67%를 일본 제조업체가 차지⁶⁾
 - 일본 종합상사들은 세계 제3위의 지열발전국인 인도네시아 지열발전소 건설 프로젝트에 적극 참여
 - 전력수요 인프라 개발이 시급한 인도네시아는 지열발전소 건설을 확대할 방침을 제시
 - * 인도네시아는 2012년 130만KW에서 2025년 950만KW까지 지열발전 설비용량은 확대한다는 계획을 발표
 - 스미토모상사가 인도네시아 우루베루 지열발전소 건설 프로젝트 수주에 성공

6) 日本地熱協會 홈페이지, 「地熱発電に関する情報」, (2016.6.2일 접속)

- 스미토모상사는 인도네시아에서 지열발전용 터빈 기술우위를 선점한 후지전기와 협력하여 부품공급·생산·수출을 비롯한 EPC 사업 전체 대응을 강화
- 일부 미쓰비시상사와 마루베니도 인도네시아에서 지열발전 프로젝트 참여를 전개하기 시작⁷⁾

<표 11> 일본 종합상사의 신재생에너지 분야 사업전개

상 사	신재생에너지 투자 프로젝트
해상풍력 발전	<ul style="list-style-type: none"> - (스미토모상사) '15년 10월, 벨기에 해상풍력 발전소 건설·운영 사업개시를 발표. 현지 기업과 '17년 12월 목표로 16만KW 발전소(총사업비 880억엔) 건설. 일본기업이 유럽지역에서 해상 풍력발전소 건설·설계 초기단계 참여는 이번이 처음 - (미쓰비시상사) '15년 11월, 포르투갈 해상풍력 발전사업에 공동출자. '18년 운전개시 예정, 총 사업비는 약 160억 엔(포르투갈 정부 보조금 제외한 규모의 20%를 출자)
지열발전	<ul style="list-style-type: none"> - (스미토모상사) 인도네시아에서 전력사업을 추진, 2012년 10월 우루베루 지열발전소 2호기 건설을 완료, 추가 프로젝트 수주 성공, 인도네시아 지열발전소의 약 50%를 출자 - (미쓰비시상사) 인도네시아 자바섬에서 지열 발전소 운영을 총괄하는 Star Energy Geothermal Pte社의 20%를 출자 - (마루베니) 인도네시아 수마트라 지열발전 프로젝트 참여

자료: 각 상사별 홈페이지를 참조하여 작성

7) 三菱商社(2012.10.17.), 「インドネシアで地熱発電の運営・開発に参画」

- (수익·투자구조) 수익창출 원동력을 자원 부문에서 비자원 부문으로 전환
 - 2015년도 경영실적을 보면, 대표적인‘자원상사’인 미쓰비시상사는 원자재 가격하락에 막대한 손실을 입은 반면,‘비자원 No.1’을 내세운 이토추상사는 업계 1위를 달성
 - 이토추상사의 업계 1위 실적은 자원개발에 집중하던 자원상사와는 차별적으로, 비자원 부문에 대한 투자를 지속적으로 강화한데 따른 성과
 - 이토추상사는 비자원 부문의 투자확대로 수익창출 원동력을 주생활·정보, 식량, 에너지, 기계, 섬유 산업으로 다각화
 - 우리로서도 새로운 수익기반을 확대하기 위한 성장동력 모색이 필요
 - 안정적인 수익창출을 위해 비자원 부문에 대한 적절한 투자 배분이 중요
 - 식량, 소비재, 인프라, 신재생에너지 분야는 자원산업에 비해 예상 수익률이 낮지만 장기적·안정적 수익창출이 가능할 것으로 기대
- (기능 다각화) 다양한 기업과의 제휴를 통해 종합상사 기능의 다변화 고도화
 - 일본 종합상사들은 상품거래 기능 비중을 낮추고 자신의 강점분야를 개발하여 제조 및 서비스 분야에 적극 진출하면서 사업역량을 다변화
 - 일본 종합상사의 사업영역 다각화 전략은 자사가 직접 진출하기보다 자회사 또는 관련회사를 활용하여 사업역량을 확대하는 방안이 유효
 - 우리로서도 향후 성장가능성이 높은 사업분야에 경영자원을 분배하고 자사가 강점인 분야에 사업역량을 집중하는 것이 중요
 - 우리 종합상사들은 글로벌 경기와 원자재 가격 등락에 따른 실적

변동성이 크며, 대기업에 소속된 경우에는 해당 산업의 경기에 따른 영향도 크게 받는 상황임.⁸⁾

- 우리 종합상사들도 이러한 실적 변동성을 축소하기 위해서는 직접 제품제조 및 서비스 분야에 진출하여 핵심역량을 축적하는 것이 필요하며, 이 때 자회사 또는 관련회사를 활용하여 사업역량을 확대하는 것이 효과적

□ (새로운 비즈니스 창출) 중점사업의 명확한 설정과 비즈니스 전략수립이 중요

- (유통업) 아시아·신흥국의 소비확대를 선점하기 위한 전략적 산업 분야
 - 일본 종합상사들은 향후 시장 성장성과 구매력을 고려하여, 중국, 베트남, 인도네시아, 인도를 대상으로 유통업의 해외진출을 가속화
 - 우리로서도 유통업의 해외진출을 위해서는 현지기업과의 전략적 업무·자본 제휴를 통해 시장진출 기회를 확보하는 방안을 모색
 - 신흥국에서의 유통업 진출전략은 기존의 도매업 기능과 소매업을 연계하여 상품을 공급하는 역할뿐만 아니라 다양한 제품을 홍보하거나 거래처 소매판매 정보를 활용하는 비즈니스 모델 구축을 고려
- (곡물·식량 산업) 경기에 따른 수요변동이 적으며, 물류, 유통, 식품 가공·제조업과의 연계로 사업 확장 가능성이 높은 산업 분야
 - 일본 종합상사들은 생산단계부터 식량자원을 확보 → 가공·제조·도소매 단계를 연계하여 안전한 식량자원을 적절한 가격으로 공급할 수 있는 구조를 구축
 - 우리로서도 곡물·식량 산업의 안정적인 공급구조를 확보하기 위해서는 국제적으로 최적의 가치사슬 체계를 구축하는 것이 무엇보다 중요

8) 안희준(2015). 「'脫'상사를 지향하는 종합상사의 신용도 차별화 요인」, 한국신용평가

- 기존의 곡물 메이저 또는 그 자회사의 지분을 확보하거나 인수하여 수직 통합 구조를 구축하는 것이 효과적

○ (인프라 산업) 세계 인프라 시장은 신흥국의 초대형 프로젝트 증가로 2030년 40조달러까지 확대될 전망

- 일본 종합상사들은 가치사슬 전반의 역량강화 및 협력 파트너와의 제휴 확대를 통해 고객이 필요로 하는 솔루션을 패키지 형태로 제공

- 일본정부는 인프라 수출이 일본뿐만 아니라 상대국의 경제발전에도 공헌하는 것임을 강조, 인프라 수출 확대지원 정책을 추진

* 동 정책에는 인프라 자금공급 규모를 확충하여 인프라 수요가 왕성한 아시아지역의 대형 프로젝트 수주를 지원, 이를 아프리카와 러시아 지역으로 확대 계획

** 인프라 수출지원을 위한 조치로서, 엔차관 추진절차를 현행 5년에서 1년 반으로 단축, 아프리카 수요 대응을 위해 유로표시 해외융자 허용, 일본무역보험(NEXI)의 무역보험 보장율 인상, 민간기업의 인프라 자금지원 허용 등

*** 2014년도 인프라 사업 수주실적은 전년도 대비 3조엔 증가한 19조엔을 기록

- 우리의 경우 국가차원에서 인프라 수출 경쟁력을 확보하기 위해 지원 전략을 강화하고, 기업차원에서는 대형 프로젝트 수주를 위해 일본 종합상사와의 제휴를 확대하는 것이 필요

- 우리 기업들은 프로젝트 EPC 분야에서 강점을 지닌 만큼 일본 종합상사의 정보력과 자금력을 결합하여 대형 프로젝트를 공동 수주하는 전략을 추진

- 인프라 건설 분야에서 한일 기업간 제3국 공동진출 성과는 양국 기업의 대표적인 Win-Win 사례라 할 수 있으며, 이러한 협력관계를 더욱 확대할 필요가 있음

- (신재생에너지) 새로운 수출유망산업으로서 세계 신재생에너지 시장을 확보하기 위한 노력이 필요
 - 세계 신재생에너지 시장에서 20%에 불과한 신흥국 비중이 2020년에는 30%를 상회할 전망⁹⁾
 - 신재생에너지 산업을 유망 수출산업으로 육성하기 위해서는, 인도네시아 지열발전소 사례와 같이 해외 각국에 특화된 유망 분야를 진출하기 위한 전략수립이 필요

- (자원개발 사업 및 정책) 해외자원개발 사업에 대한 장기적이고 균형 잡힌 재정비가 필요
 - 자원개발은 경기변화에 따라 성과의 부침이 클 수밖에 없기 때문에 그 성과를 단기적 관점이 아닌 장기적 관점에서 대비할 필요가 있음.
 - 국제에너지기구(IEA)는 2015년 세계 석유·천연가스 투자규모가 전년대비 15조엔 감소한 65조엔을 기록, 2016년에도 2년 연속 축소할 것으로 전망

 - 일본정부는 원자재 가격이 하락한 현시점이야말로 해외자원 확보의 적기로 파악하고, 자원개발에 대한 예산과 기업에 대한 지원책을 강화
 - 일본정부는 2016년 4월 자원분야 투자감으로 석유와 천연가스 공급부족을 우려하며, 향후 5년간 일본기업의 자원개발에 지원하기 위해 3조엔 규모의 자금을 공급한다는 계획을 발표(日本經濟新聞, 2016.4.27.)
 - * 동 계획은 일본정부가 기업의 자원개발을 적극 지원한다는 내용이 골자임. 구체적으로 석유천연가스금속광물자원기구(JOGMEC)를 통한 출자 및 채무보증 규모를 2배 이상으로 확대하고 출자지원조건(출자 상한기준 인상, 기업의 지불보증료 인하)을 완화하는 방침이 포함.

9) 수출입은행(2016). 「2016년 세계 신재생에너지 산업 전망 및 이슈」. p. 15.

- 일본정부는 해외자원개발 예산을 2015년도 653억엔에서 2016년도 718억 엔으로 증액, 역대 최대 규모의 해외자원개발 예산을 편성
- 우리 종합상사 역시 일본 종합상사를 벤치마킹하여 자원개발 사업을 확대·추진한 결과, 최근 해외자원개발의 손실로 수익성이 크게 저하
 - 일본 종합상사들은 자원개발 투자를 일정 수준 유지하되 사업 안전성이 높은 비자원부문 투자를 강화함으로써 수익 안전성을 제고하는 전략을 강화
 - 자원분야에서는 사업환경 변화에 적용할 수 있는 리스크 관리를 강화함은 물론, 우량 자원 자산에 대해서는 투자를 지속할 수 있도록 균형 잡힌 사업포트폴리오 전략을 재정립하는 것이 중요
- 자원빈국인 우리에게 해외 자원개발과 안정적인 에너지 확보는 경제발전과 안보측면에서 매우 중요한 사안임.
 - 우리의 경우 최근 자원개발에 대한 지원삭감은 우리기업의 자원개발 투자마저 위축시킬 소지가 있음.
 - * 해외자원개발 예산은 2016년 3,588억원에서 2017년 1,202억원으로 축소될 전망
 - 지금이야말로 국가차원에서 자원개발의 리스크를 종합적으로 검토하는 것은 물론 저유가 시대에 장기적이고 포괄적인 자원개발 정책을 재정립해야 할 시점이라고 판단

참고자료

- 수출입은행. 2016. 「2016년 세계 신재생에너지 산업 전망 및 이슈」 .
- 안희준. 2015. 「‘脫’상사를 지향하는 종합상사의 신용도 차별화 요인」 , 한국신용평가
- 이형오. 2014. 「일본종합상사 기업전략 분석 및 시사점」 . 일본연구 14-08. 한일산업·기술협력재단.
- 한일영. 2009. 「일본 종합상사의 3대 변신전략」 . SERI 경영 노트.
- 浅野展正. 2014. 「総合商社の存在意義についての考察」 .
- 伊藤忠. 2016. 「Brand-New Deal 2017 挑戦」 .
- _____. 2016.5.6. 「2015年度決算, 2016年度短期経営計画説明資料」 .
- 栗原聖之. 2012. 「商社のビジネス紹介: 丸紅の再生可能エネルギーへの取り組みー欧州海上風力発電事業を中心にー」
- 経済産業省. 2012. 「流通業の国際展開の現状と今後の対応について」
- 田中彰. 2016. 「総合商社のグローバル戦略ー資源ブーム終焉の衝撃ー」 .
- 三井物産. 2016. 「平成28年3月期 決算短信」
- _____. 2013. 「平成25年3月期 決算短信」
- 三菱商事. 2016.5. 「2015年度決算, 2016年度短期経営計画説明資料」
- _____. 2015. 「総合報告書2015」
- _____. 「決算公表資料」
- _____. 2012. 「インドネシアで地熱発電の運営・開発に参画
- 日本経済新聞 2016.3.25. 「総合商社, ‘資源頼み’ 曲がり角 5社減損1兆円」
- 日本貿易会. 2015. 「商社ハンドブック」
- 日本地熱協会. 「地熱発電に関する情報」 , (2016.6.2.일 접속)
- Deloitte. 2014. 「Industry Eye 第4回: 商社 ‘인프라投資의重要性가 拡大する総合商社 ‘」



작성자

- ◆ 글로벌전략지원단 김은지 전문위원
- ◆ 도쿄무역관 이세경 과장



Global Strategy Report 16-002

일본 종합상사의 전략변화 분석과 시사점

발행인 | 김재홍
발행처 | KOTRA
발행일 | 2016년 6월
주소 | 서울시 서초구 헌릉로 13
(06792)
전화 | 02) 1600-7119(대표)
홈페이지 | www.kotra.or.kr

ISBN : 979-11-86926-75-8

Copyright © 2016 by KOTRA. All rights reserved.

이 책의 저작권은 KOTRA에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는

저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.

kotra
Korea Trade-Investment
Promotion Agency

행복한
대한민국을 여는
정부 3.0