

일본 철강상사: 통합과 재편의 역사

조 항 수석연구원, 철강연구센터 (hcho@posri.re.kr)

목차

1. 일본의 철강 유통구조와 상사의 역할
2. 일본 철강상사의 통합과 재편
 - ① 철강상사의 분리·통합
 - ② 계열 코일센터 통폐합
3. 종합 및 시사점

Executive Summary

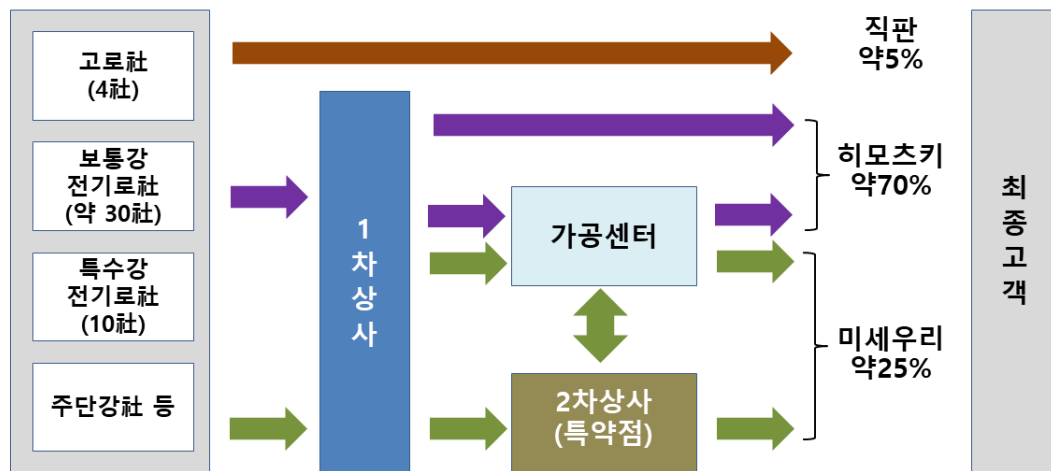
- **일본 철강유통은 대부분의 거래에 상사가 개입한다는 점이 특징**
 - 철강사의 직접판매는 5% 내외에 불과하며, 사전에 주문량이 결정되는 거래인 ‘히모츠키’, Spot성 거래인 ‘미세우리’는 모두 상사 경유
 - 상사는 판매자와 구매자 사이에서 거래를 중개하고, 강재의 가공기능(코일센터)을 통해 생산 Timing의 차이를 조정하는 역할 수행
- **1990년대 이후 지속된 일본 철강시장 불황으로 철강사, 철강상사, 코일센터 등 철강관련 업체의 구조재편 노력 지속**
 - (1)철강사**
 - 2002년 JFE Holdings의 출범을 계기로 철강사의 재편이 시작되어 현재는 일본제철(신일철주금에서 사명 변경), JFE Holdings, 고베제강의 3대 고로社 체제로 재편
 - (2)철강상사**
 - 철강사의 재편과 궤를 같이하여 철강상사도 합종연횡 활발
 - 5대 종합상사(이토추, 미쓰비시, 스미토모, 미쓰이, 마루베니)의 철강 부문은 이토추마루베니 철강, 메탈원, 스미토모상사, 미쓰이물산의 4강 체제(철강전문상사 2, 종합상사 철강부문 2)로 재편
 - Maker系 상사는 철강사의 재편에 부응하여 경영통합을 추진하여 일철물산(NSC계), JFE상사(JFE계)로 재편
 - (3)코일센터**
 - 주요 철강상사들은 자사를 대표하는 대형 코일센터를 중심으로 집약하는 추세
 - 이토추마루베니 철강의 베니추코일센터 홀딩스(Benichu Coil Center Holdings), 메탈원의 메탈원서비스센터 홀딩스(Metal One Service Center Holdings), 스미토모상사의 서밋스틸(Summit Steel), 일철물산의 NSM 코일센터 등
- **국내 코일센터들도 구조재편을 통해 대형화 추진 필요**
 - 국내 코일센터도 경쟁력 있는 업체를 중심으로 통폐합을 추진하고, 과잉설비의 자율적인 조정 유도 필요
 - 동시에 복합가공 등 서비스 향상을 통해 개별 코일센터 차원의 경쟁력 제고 노력 필요

1. 일본의 철강 유통구조와 상사의 역할

□ 대부분의 거래에 상사가 개입한다는 점이 일본 철강유통의 특징

- 철강사의 직접판매는 5% 내외에 불과하며, 사전에 주문량이 결정되는 거래인 ‘히모츠키’, Spot성 거래인 ‘미세우리’는 모두 상사 경유
 - ‘히모츠키’는 자동차, 조선과 같은 수요산업이 사전에 수립한 생산계획에 따라 소요 강재를 공급하는 형태를 말하며, 상사는 철강사와 수요산업 사이에서 거래를 중개하고 수수료를 취득(약 70%)
 - 그러나 ‘히모츠키’ 거래는 원칙적으로 상사가 재고 리스크를 부담하지 않고, 주요 거래 조건에 대한 협상에도 관여하지 않기 때문에, 상사의 역할에 대한 비판 지속(상사무용론 또는 상사불요론)
 - ‘미세우리’는 건설, 유통 분야에서처럼 거래 시점마다 물량과 가격협상을 진행하는 판매방식을 말하며, 상사가 그 역할을 담당(약 25%)

〈일본의 철강유통구조〉



자료: 鐵鋼流通業界の動向, 三井住友銀行(2018.9)

- 상사는 철강사와 직접 계약하는 1차상사(지정상사)와 1차상사와 계약하고 주로 미세우리(유통판매)를 담당하는 2차상사(특약점)로 구분
 - 1차상사가 ‘히모츠키’ 거래의 주체이며, 철강사는 복수의 상사를 1차상사로 지정하여 운영하기 때문에 지정상사라고 지칭함
 - 2차상사는 1차상사로부터 제품을 구매하여 판매하는 상사로 철강사의 직접 대리점과 대비되는 의미로 특약점이라 함
 - 상사는 크게 4가지 유형으로 분류

- User系: 강재의 최종 고객이 내부화 차원에서 운영. 도요타통상이 대표적 기업. 역사적으로는 2차상사로 시작하여 모기업의 협상력을 바탕으로 1차상사로 전환한 경우가 많음
- Maker系: User系가 강재 조달을 후방 통합한 경우라면, 반대로 철강기업이 강재 판매를 전방 통합한 경우. NSC의 일철물산, JFE의 JFE상사 등. 철강사들은 Maker系 비중을 늘리는 추세
- 독립系: Owner系라고도 하며, 철강사나 최종 수요산업이 아닌 개인이 운영하는 철강전문상사. 히모츠키보다는 미세우리, 고로계보다는 전기로 업체의 제품을 주로 취급. 경영상의 어려움으로 통폐합의 주 대상
- 종합상사: 오랜 기간 형성해 온 상권을 바탕으로 히모츠키 거래의 주체. 규모의 경제를 위해 철강 부문을 독립시켜 대형화하는 추세

□ 상사는 판매자와 구매자 사이에서 거래를 중개하고, 강재의 가공기능을 통해 생산 Timing의 차이를 조정하는 역할 수행

- 상사의 기본 기능은 철강사와 수요산업 간 거래를 중개(철강재 판매 대행)하고 수수료 취득
 - 여신 등 금융 Risk 관리, 거래 상대방에 대한 정보 서비스 제공 등을 통해 원활한 거래 촉진
 - 특히, 거래 Risk가 큰 수출 부문에서 상사의 해외 Network 및 영업력을 활용하여 시장개척 및 거래 성사에 중요 역할
 - 일본 상사가 내수, 수출 거래를 모두 중개하는 데 반해 한국 상사는 수출 거래 중개에 국한
- 가공(코일센터) 기능을 통해 철강사와 주요 수요고객의 생산납기 차이를 조정
 - 철강사는 주문판매 형식으로 주문투입에서 최종제품 생산까지의 Lead Time이 긴(약 1개월) 반면, 자동차, 가전 등 수요산업은 1일 단위로 생산이 이루어지기 때문에 상호 불일치 존재
 - 일본의 상사는 자체 운영하는 코일센터에서 철강재를 사전에 가공해 재고로 보관하고 있다가 자동차사 등 수요산업의 요청에 따라 공급함으로써 이러한 생산 납기의 차이를 조정하고 있음
 - 일본과 달리 한국의 상사는 가공센터를 운영하고 있지 않음

2. 일본 철강상사의 통합과 재편

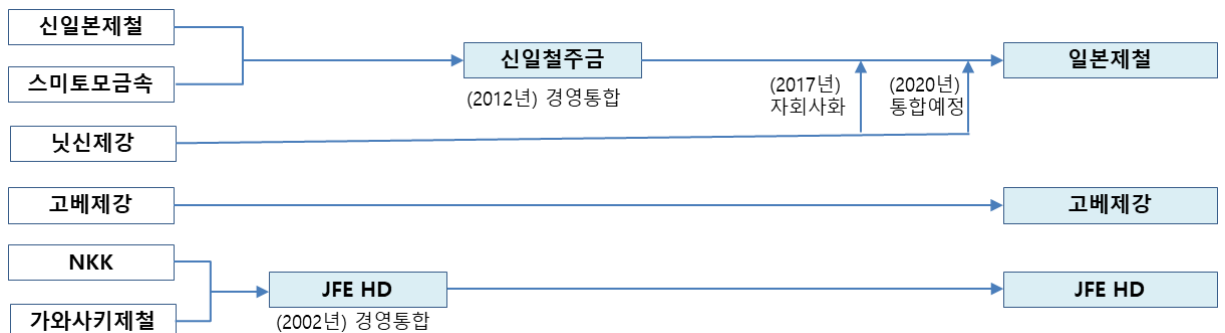
① 철강상사의 분리·통합

□ JFE Holdings의 출범을 계기로 철강사의 재편이 시작되어 현재는 3대 고로社 체제로 재편

○ 계기는 1990년대 이후 ‘잃어버린 10년’으로 지칭되는 불황 지속으로 인한 경영 악화

- 2002년 일본 철강업계 2, 3위이던 NKK와 가와사키제철이 통합하여 JFE Holdings가 출범하면서 재편 시작
- 2012년 신일본제철과 스미토모금속의 통합으로 신일철주금이 탄생하였고, 이후 2017년 닛신제강을 편입함으로써 압도적 1위 기업으로 확장
- 현재는 일본제철(신일철주금에서 사명 변경), JFE Holdings, 고베제강의 3대 고로社 체제

〈일본 철강사의 재편〉



자료: 각 사 보도자료를 토대로 POSRI 작성

□ 철강사의 재편과 궤를 같이하여 철강상사도 합종연횡 활발

○ 종합상사 재편의 특징은 규모의 경제 실현을 위해 철강 부문을 분리하고 상사 간 경영통합에 나선 것

- 2001년 이토추상사와 마루베니가 철강 부문을 분리하고 경영 통합하여 이토추마루베니 철강을 설립한 것이 시작
- 2003년 미쓰비시상사와 소지츠도 철강 부문을 분리하고 경영 통합하여 메탈원을 설립

- 이를 통해 5대 종합상사(이토추, 미쓰비시, 스미토모, 미쓰이, 마루베니)의 철강 부문은 이토추마루베니 철강, 메탈원, 스미토모상사, 미쓰이물산의 4강 체제(철강전문상사 2, 종합상사 철강부문 2)로 재편

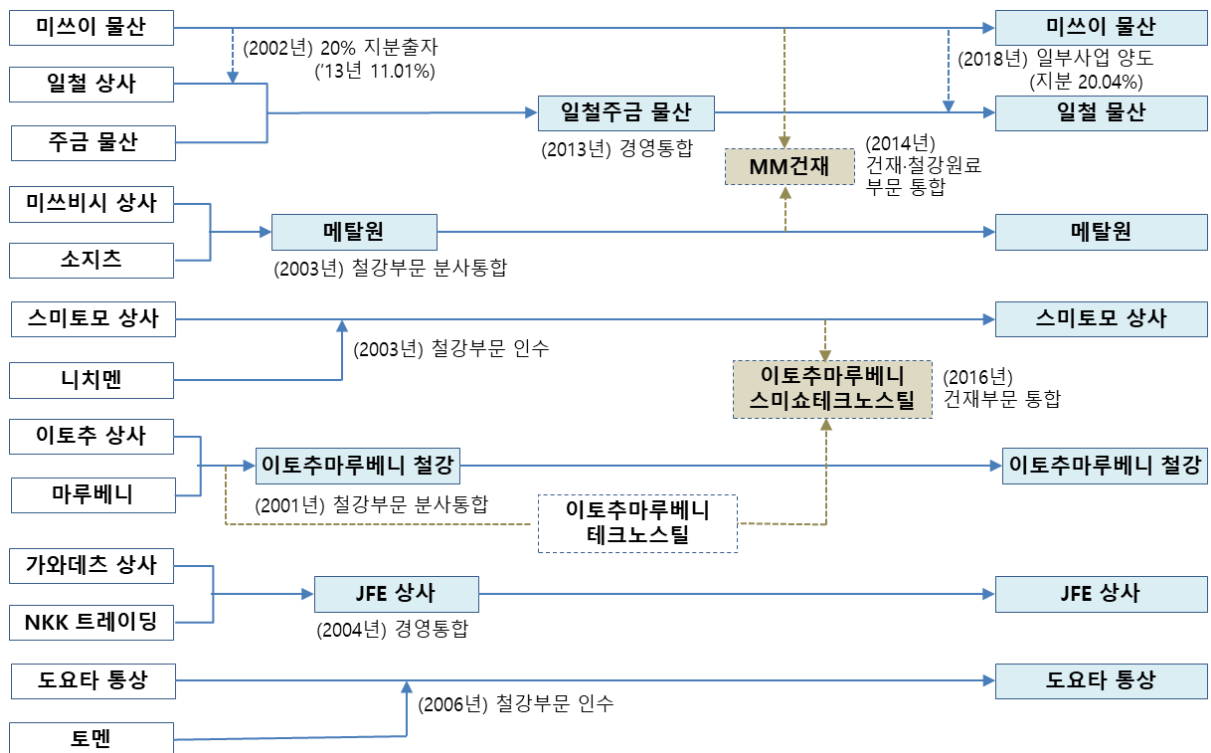
○ **Maker系 상사는 철강사의 재편에 부응하여 경영통합 추진**

- 일본제철은 일철상사(신일본제철 계열)와 주금물산(스미토모금속 계열)이 통합하여 일철물산으로, JFE는 NKK Trading(NKK 계열)과 가와데츠상사(가와사키제철 계열)가 통합하여 JFE상사 형성
- 철강사들은 철강사가 경영권을 가진 직계상사의 활용을 강화하는 추세인데, 이에 따라 일철물산은 공격적인 사업 확장 중
 - 최근 일철물산은 통합 움직임에 뒤쳐졌던 미쓰이물산의 철강사업 일부를 인수하고, 미쓰이물산은 일철물산의 지분 취득(미쓰이물산의 일철물산 지분 보유비율은 11.01%에서 20.04%로 상승)

○ **최근에는 추가적으로 상사의 강건재 판매사 간 통합이 이루어지고 있음**

- 2014년에는 미쓰이물산과 메탈원의 건재 및 철강원료 부문을 통합하여 MM건재가 설립되었고, 2016년에는 스미토모상사와 이토추마루베니 철강의 건재부문을 통합하여 이토추마루베니스미쇼 테크노스틸 설립

<일본 상사의 철강사업 재편>



자료: 각 사 보도자료를 토대로 POSRI 작성

② 계열 코일센터 통합

□ 일본 철강상사의 특징은 철강재의 1차 가공을 담당하는 코일센터를 직접 운영하고 있다는 점

○ 일본의 주요 코일센터는 철강상사가 자회사의 형태로 운영하고 있으며, 그 외 독립계 소규모 업체가 공존하는 구조

- 철강상사는 실질적인 거래 중개 없는 수수료 취득에 대한 대가로 코일센터를 통한 재고보관 및 JIT(Just In Time) 서비스 제공
- 철강사와 직접 거래하지 않는 중소형 고객의 가공 니즈에 대응하기 위해 지역별로 소규모 코일센터 병존

○ 철강시황 악화 및 수요산업 환경 변화로 코일센터의 경영압박 심화

- 일본의 철강수요 침체에 따라 코일센터들은 과당경쟁에 돌입하였고, 이에 따른 수익성 저하 심화
 - 설비가동률 저하 및 재고 리스크 상승, 경쟁심화에 따른 가공비 저하 악순환
- 자동차 등 주요 수요산업의 고강도화 추세로 가공 니즈가 고도화됨에 따라, 신규 가공설비의 투자 필요

□ 주요 철강상사들은 자사 코일센터들을 통합하여 대형화하는 추세

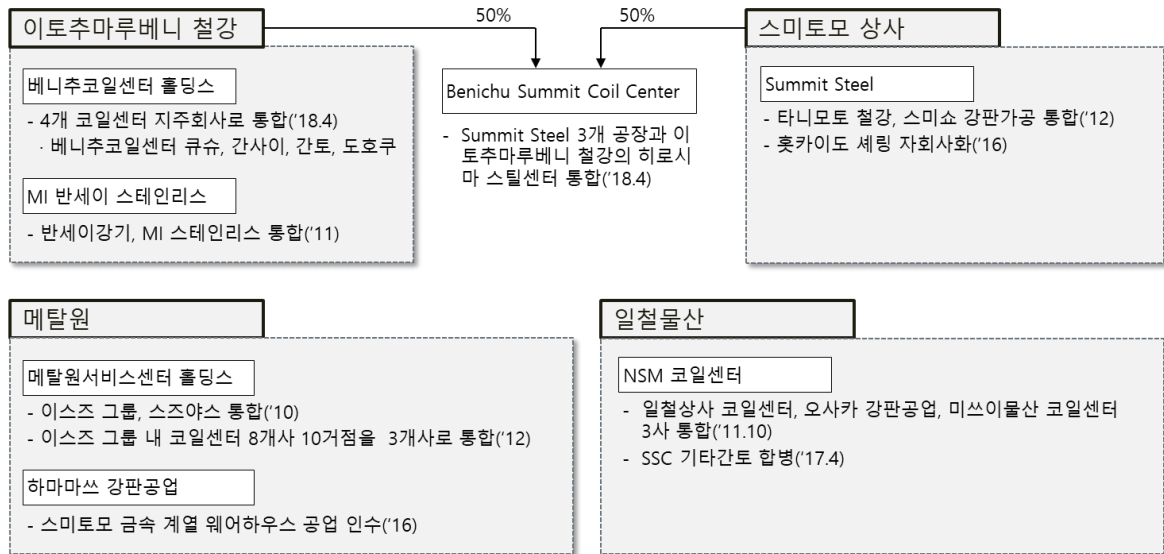
○ 각 철강상사를 대표하는 코일센터를 중심으로 집약

- 이토추마루베니 철강의 베니추코일센터 홀딩스(Benichu Coil Center Holdings), 메탈원의 메탈원서비스센터 홀딩스(Metal One Service Center Holdings), 스미토모상사의 서밋스틸(Summit Steel), 일철물산의 NSM 코일센터 등
 - 고정비 절감을 위해 회사 간 통합뿐 아니라 코일센터의 거점 통합을 병행

○ 지역적 보완과 상호 강점 활용을 위해 경쟁 상사 간 합작모델도 출현

- 2018년 4월, 스미토모상사 서밋스틸의 주고쿠 지역 3개 코일센터 거점(구레, 야마무라, 야마구치공장)과 이토추마루베니 철강의 히로시마 스틸센터가 통합하여 베니추서밋코일센터 출범

<일본 주요 철강상사 코일센터 재편>



자료: 각 사 보도자료를 토대로 POSRI 작성

□ 주요 철강상사의 코일센터 재편 현황

○ 이토추마루베니 철강(Marubeni-Itochu Steel, MISI)

- 베니추코일센터 홀딩스: 2018년 4월, 큐슈, 간사이, 간토, 도호쿠 등 4개 지역 코일센터를 지주회사 체제로 통합
- MI 반세이 스테인리스: 2011년 반세이강기와 MI Stainless Center 통합

<이토추마루베니 철강 주요 코일센터>

가공센터	설립	종업원	지역	지분구조	가공능력 (톤/월)
도쿄스틸센터	1967	66	가나가와	MISI 100%	13,400
베니추서밋코일센터	2018	140	히로시마	MISI 50%, 스미토모상사 50%	36,450
유타카강재공업	1958	183	후쿠오카	MISI 80%	13,800
베니추코일센터홀딩스	2018			MISI 100%	49,550
베니추코일센터 큐슈	1979	56	후쿠오카	MISI 100%	17,850
베니추코일센터 간사이	2004	128	오사카		21,200
베니추코일센터 간토	1958	45	사이타마		8,200
베니추코일센터 도호쿠	1987	99	미야기		2,300
오오토네 창고	1966	80	군마	MISI 38%, 스미토모상사 37%, JFE 상사 5%	19,300
이토추마루베니특수강	2000	138	도쿄	MISI 100%	5,900
MI 반세이 스테인리스	2011	141	후쿠오카	MISI 71.8%	950
일철전자	1967	530	아이치	MISI 21.3%	15,000

자료: 일본 철강유통핸드북(각년호)을 토대로 POSRI 작성, 가공능력은 레벨러, 슬리터 기준

○ 메탈원(Metal One)

- 이스즈 그룹: 일본 최대의 코일센터로 2010년 스즈야스와 통합하여 메탈원서비스센터 홀딩스에 편입. 2012년 8개사 10개 거점 코일센터를 간토, 츄오, 토카이 3사로 통합
- 하마마쓰 강판가공: 2016년 스미토모금속 계열 코일센터 웨어하우스 공업과 통합

〈메탈원 주요 코일센터〉

가공센터	설립	종업원	지역	지분구조	가공능력 (톤/월)
이스즈 그룹	1952			메탈원 56.6%, NSC 33.4%	111,300
이스즈 간토	1988	94	도치기	메탈원 56.6%, NSC 33.4%	28,150
이스즈 츄오	1988	89	가나가와		33,600
이스즈 토카이	1988	145	아이치		43,550
NS 큐슈 스틸서비스	2008	16	후쿠오카		6,000
스즈야스	1941	218	도쿄	메탈원 83.4%, NSC 8.3%, Kobe 8.3%	34,800
아오이 상점	1964	134	아이치	메탈원 66.7%, JFE 13.3%	19,100
메탈원 료와	1968	92	오카야마	메탈원 100%	21,800
메탈원스틸서비스	2008	150	도쿄	메탈원 90%	25,400
하마마쓰 강판가공	1967	103	시즈오카	메탈원 80%, NSC 20%	21,500
산와철강	1961	74	아이치	메탈원 39.8%, Kobe 40.3%, 미에강재 12.8%, 도요타통상 7.1%	10,970
서스테크	1939	288	오사카	메탈원 64.5%, NSSC 25%, 일본금속 10.5%	16,500
스테인리스원	1974	58	도쿄	메탈원 66.6%, NSSC 33.4%	4,500

자료: 일본 철강유통핸드북(각년호)을 토대로 POSRI 작성, 가공능력은 레벨러, 슬리터 기준

○ 스미토모상사(Sumitomo Corporation)

- 서밋스틸: 2012년 타니모토철강과 스미쇼강판가공을 통합하여 출범. 2016년 훗카이도 세링을 자회사화
- KS서밋스틸: 2018년 신코상사 주식 37% 인수

<스미토모상사 주요 코일센터>

가공센터	설립	종업원	지역	지분구조	가공능력 (톤/월)
서밋스틸	2012	428	오사카	스미토모상사 95%, NSC 5%	80,800
훗카이도 세링	1964	55	훗카이도	서밋스틸 57.4%, 스미토모상사 42.6%	13,000
스미요시공업	1967	48	아오모리	스미토모상사 33.3%	4,000
니가타간포스틸	1969	34	니가타	스미토모상사 8.75%	5,900
마쓰다스틸	1976	114	히로시마	스미토모상사 51%	12,500
SSC	1987	57	아이치	간포스틸 51%, 스미토모금속 19%, 스미토모상사 15%, 일철물산 15%	34,850
SSC 큐슈	2006	41	후쿠오카	SSC 70%, 간포스틸 25%, 한와 5%	10,100
KS 서밋스틸	2006	101	군마	스미토모상사 90%, 서밋스틸 10%	25,500

자료: 일본 철강유통핸드북(각년호)을 토대로 POSRI 작성, 가공능력은 레벨러, 슬리터 기준

○ 일철물산(Nippon Steel Trading)

- NSM 코일센터: 2011년 10월 일철상사코일센터, 오사카강판공업, 미쓰이물산 코일센터 통합으로 출범. 2017년 4월 SSC 기타간토 합병

<일철물산 주요 코일센터>

가공센터	설립	종업원	지역	지분구조	가공능력 (톤/월)
NSM 코일센터	2011	256	도쿄	일철물산 86%, NSC 14%	80,800
산와스틸	1955	75	효고	일철물산 99.8%	13,000
NSSB 코일센터	1961	77	효고	일철물산 90%, NSC 10%	4,000
일철물산나고야코일센터	1999	28	아이치	일철물산 60%	5,900
일철물산간토코일센터	2006	33	치바	일철물산 100%	12,500
산에이 다이마루	2013	69	아이치	일철물산 75.4%	8,200
도마코마이스틸센터	2017	16	훗카이도	일철물산 70%, 제일금속 30%	4,160
SSC	1987	57	아이치	간포스틸 51%, 스미토모금속 19%, 스미토모상사 15%, 일철물산 15%	34,850

자료: 일본 철강유통핸드북(각년호)을 토대로 POSRI 작성, 가공능력은 레벨러, 슬리터 기준

3. 종합 및 시사점

- 일본 철강상사는 지속적인 통합·재편을 통해 비용 절감 및 서비스 경쟁력 제고 노력
 - 생존을 위해서는 적과의 동침도 과감하게 실행
 - 이토추상사와 마루베니(이토추마루베니 철강), 미쓰비시상사와 소지츠(메탈원) 등 종합상사들은 과감한 통합을 단행
 - 통합을 통한 고정비 절감 및 영업 네트워크 공동 활용에 따른 시너지 제고
 - 철강 내수시장 성장의 한계에 봉착한 상황에서 통합을 통해 철강사에 대한 협상력 제고
 - 상사 간 철강부문 통합과 더불어 계열 코일센터도 통폐합 지속 추진
 - 각 상사가 개별적으로 운영하던 코일센터도 부담을 경감(가동률 향상, 운영 비용 절감)하는 차원에서 통합이 진행되고 있는데, 대형 센터 중심으로 집약하는 방향
- 국내 코일센터들도 구조재편을 통해 대형화 추진 필요
 - 국내 철강시장도 저성장 국면에 진입
 - 경제성장률 2% 달성이 불분명하고, 주요 수요산업인 자동차, 건설의 성장 정체에 예상되는 등 코일센터의 경영환경은 악화 예상
 - 국내 코일센터는 일본과 달리 대기업 상사 그룹에 속하지 않기 때문에 환경변화에 더 취약하며, 실제로 심각한 경영부진에 봉착한 코일센터들이 출현하고 있음
 - 코일센터 간 자율적 통폐합을 통한 대형화 및 구조조정 유도
 - 국내 코일센터도 경쟁력 있는 업체를 중심으로 통폐합을 추진하고, 과잉설비의 자율적인 조정 유도 필요
 - 동시에 복합가공 등 서비스 향상을 통해 개별 코일센터 차원의 경쟁력 제고 노력 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

손영욱, “일본 철강시장의 ‘숨겨진’ 작동원리”, POSRI, GIH Issue Report, 2014.12.30

조문제, “일본 상사의 해외 코일센터 운영 특징 및 시사점”, POSRI Issue Report, 2018.7.5

田中 彰, “鋼板紐付き取引における商社機能と商権”, 自由論題, 1999年 12号, p. 91-103

岡本博公, “コイルセンターと自動車用薄板”, 同志社商学, 第69巻 第5号, 2018.3

三井住友銀行 コーポレート・アドバイザリー本部, “鉄鋼流通業界の動向”, 2018. 9

井戸清一, “商社にとってもうかりにくくなったコイルセンター事業 相乗り、再編進む”, 週刊エコノミスト, 2018. 1.18

Naomi Sakaguchi(Metal One), “Overseas Operation of one of Japanese General Trading Houses”, Asian Steel Forum 발표자료, 2011. 9.26

[홈페이지]

이토추마루베니철강 (www.benichu.com)

메탈원 (www.mtlo.co.jp)

스미토모상사 (www.sumitomocorp.com)

미쓰이물산 (www.mitsui.com)

일철물산 (www.nst.nipponsteel.com)

JFE상사 (www.jfe-shoji.co.jp)

각 사 IR 자료