

일본 종합상사의 해외진출 전략

2007. 2.

본 자료는 일본무역회 월보(2007/11)에 실린 “상사의 해외 지역전략”을 참고하여, 2008년도 일본 7대 종합상사*들의 해외사업전략을 요약, 정리한 것임

- 미쯔이물산(三井物産), 소우니찌(双日), 도요타통상(豊田通商), 이토츠상사(伊藤忠商事), 마루베니(丸紅), 미쯔비시상사(三菱商事), 스미토모상사(住友商事)

동향분석실 지역연구 Unit

(작성: 박기임(5177))

[목 차]

[요약] /i

1. 종합상사의 해외사업 환경 변화 /1
 - (1) 글로벌 환경 변화 /1
 - (2) 종합상사의 해외사업 중요성 확대 /2
2. 종합상사가 주목하는 해외시장과 사업분야 /3
3. 종합상사의 해외사업 운영체제 /5
 - (1) 지역본부체제 vs 상품본부체제 /5
 - (2) 현지직원의 고용·육성 정책 /6
4. 향후 종합상사의 해외사업 방향 /9

[요약]

1. 종합상사가 주목하는 해외시장 및 사업분야

- 중점지역은 북미, 중국·아시아로 선정 [이토츠상사]
- o 주력국가는 중동, CIS 등의 자원성장국과 그 동안 동사가 주력해온 알제리 등으로, 동 지역에 향후 2년간 신규투자 예정액 5,000억엔 가운데 약 70%를 집중할 방침
- 사업별로 중점지역을 세분화하여 선정 [소우니찌]
- o ①석유/가스/LNG사업(미국 멕시코만, 영국 북해, 북아프리카, 중남미, 인도네시아 등), ②금속자원사업(호주, 북미, 아시아, 남아프리카 등), ③자동차사업(남미, 러시아·NIS 등)

2. 종합상사의 해외사업 운영체제는 크게 지역본부제 중심과 상품본부제 중심으로 대별

- 지역본부제: 해외사업은 미주, 유럽·중동·아프리카, 아시아·태평양 등 3대 광역체제로 운영 [미쓰이물산]
- o 각 지역본부는 뉴욕(미주), 런던(유럽·중동·아프리카), 싱가포르(아시아·태평양)에 설치하고, 지역본부장은 전무, 대표이사 이상의 멤버로 지역운영의 의사결정권을 가짐
- o 지역본부제로 운영되다 보니, 우수한 상품 아이디어를 놓치는 경우가 종종 발생. 지역본부제와 상품본부제를 어떻게 조화시킬 것인가가 최대 과제 [미쓰비시상사]
- 상품본부제: 자동차 관련 금속, 기계, 전자부품 등의 상품 본부가 해외사업을 추진 [도요타통상]
- o 상품본부제 중심이다 보니 경쟁사에 비해 해외사업 전략 수립·수행이 어려움. 특히 미국, 유럽, 아시아 등 사업 기반이 자리잡은 지역은 별 문제없으나, 미개척된 신흥시장에 대한 전략은 크게 미흡

- 작년 4월 현지직원 고용·육성을 위해 HRD (Human Resources Development)센터를 설치 [미쯔비시상사]
- o 고용된 현지직원은 아시아지역의 경우 싱가포르에서 4-5년간 파견근무 기간을 거치도록 함

3. 향후 종합상사의 해외사업 방향

- 종합상사의 사업영역이 과거 발전소, 유전기지 등 개별 건설공사 중심에서 점차 공업단지 조성을 위한 도로, 항만 등 인프라 정비 및 주택, 학교, 공원 건설 등 정부의 국토개발 사업에의 참여 등으로 확대되고 있음 [미쯔이물산]
- o 따라서 종합상사의 장기적 안목의 기획력이 요구되는 동시에, 해외사업 전략 수립시 본사 및 상품본부의 판단 보다 해당 지역본부의 판단이 더욱 중요해지고 있음
- o 특히 최근 성장의 가속도가 붙고 있는 베트남, 인도 등에서는 지역본부가 상품전략, 지역전략, 인사전략을 모두 총괄 관리하는 체제로 이행되고 있음
- 세계 각지의 도요타 자동차 공장으로 상품 공급망을 확충하고 있음 [도요타통상]
- o 현재 자동차 관련 사업과 비자동차 관련사업 비율이 8대2 정도이나, 2015년 경에는 5대5 비율로 구성할 계획

1. 종합상사의 해외사업 환경 변화

(1) 글로벌 환경 변화

□ 세계경기 호조 지속

- 세계 경제는 연평균 5% 내외의 높은 성장을 지속하면서 호황세를 보이고 있음
- 서브프라임 문제의 불씨가 남아있으나 일본, 유럽이 견실한 성장세를 지속하고, 신흥시장이 높은 성장세를 지속할 것으로 전망
- 특히 아시아와 고유가 혜택을 누리고 있는 러시아, 중동 등 자원국의 호황세가 두드러질 것으로 예상

□ 글로벌화 · 다극화

- 미국 중심으로 주도되어온 세계경제가 다극화, 글로벌화로 변모하고 있음
- EU가 환경분야에서 주도권을 확보해가고 있고, 중국, 인도와 중동, 남미 등이 풍부한 자원력을 바탕으로 국제적 발언권을 강화하고 있음

□ 자원의 중요성 대두

- 1990년대 중반이후 10여년간 원유수요는 연평균 1.7% 증가했음. 2030년 에너지 소비량은 2004-2005년 대비 1.5배 증가하고 이중 아시아가 66%를 차지할 것으로 전망됨
- 향후 자원을 보유하는 국가의 발언권이 커지면서 자원 민족주의가 대두될 것으로 예상

(2) 종합상사의 해외사업 중요성 확대

□ 글로벌 경제체제가 확대되면서 기업의 해외사업의 중요성이 부각되고 있음

- 2006년도 일본 상장기업의 해외영업이익이 5.7조엔으로 사상 최고치를 기록했으며 연결재무제표상의 영업이익 중 해외법인 이익의 비율이 30%를 초과함
- 2007년 상반기 일본기업의 해외법인에 의한 재투자수익 또한 1조엔을 돌파, 사상 최고치를 기록하면서 해외사업의 재투자가 확대되는 추세임

□ 일본 종합상사 역시 해외 네트워크를 활용한 사업다각화 등을 통해 안정적 수익을 확보하는 등 그 기능과 역할이 변화·강화되는 추세

- 해외 현지의 신속한 의사결정, 내부관리, 위기관리, 철저한 고객대응, 내부통제 강화, 기업의 사회공헌(CSR; corporate social responsibility) 등의 필요성이 높아짐
- 또한 해외거점간의 비즈니스, 지역중심의 비즈니스 개척 등 종합상사의 기능과 역할이 점점 확대됨
- 한편, 글로벌화와 동시에 FTA/EPA 등 지역주의 또한 확대됨에 따라 지역을 중시한 경영체제 정비의 중요성 또한 높아지고 있음

2. 종합상사가 주목하는 해외시장과 사업분야

[이토츠상사]

□ Frontier+2008(중기경영계획) 수립

- 신규비즈니스 분야의 개척, 핵심비즈니스 분야의 강화, 해외 비즈니스 가속화
- 동사는 북미, 중국/아시아를 중점지역으로 선정. 또한 중근동(中近東), CIS 등의 자원성장국 또는 그 동안 동사가 주해온 알제리 등을 주력지역으로 선정함. 향후 2년간 신규 투자예정액 5,000억엔 가운데 동 지역에 약 70%를 집중 투자할 계획
- 사업 분야는 크게 3가지로 요약됨. ①생활소비재(섬유, 식료, 생활자재 등), ②금속자원/에너지 분야, ③그 외 인프라, 자동차, 화학품, 금속, 정보산업 등임

[소우니찌]

□ New Stage2008(중기경영계획) 수립

- ①석유/가스/LNG사업(미국 멕시코만, 영국 북해, 북아프리카, 중남미, 인도네시아 등), ②금속자원사업(호주, 북미, 아시아, 남아프리카, 유럽 등), ③자동차사업(남미, 러시아/NIS 등)
- 사업영역 확대 및 전략적 파트너와의 관계 강화 도모를 위해 인도차이나, 인도, 러시아, 브라질, 인도네시아 지역을 중심으로 전문위원회를 설치·운영. 베트남, 태국, 러시아 등도 중점 사업추진 지역으로 적극 고려중

〈 일본 7대 종합상사의 해외사업 중요시책 〉

이토츠상사 「Frontier+2008」 (2007-2008년도)
- 중점지역은 북미, 중국, 아시아임. 이 지역에서 자원이 풍부한 성장국인 동시에 동사가 어느 정도 지배력을 확보한 국가를 중점국가로 선정
스미토모상사 「GG Plan」 (2007-2008년도)
- 지역 Initiative 지원체제로서 지역중심의 비즈니스 확대를 촉진 - 로컬 우량기업과의 다면적 사업전개와 지역 조직간의 연대사업을 강화
소우니찌 「New Stage 2008」 (2006-2008년도)
- 주력 대상국은 중국, 미국, 베트남, 태국, 러시아로 선정 - 고성장이 예상되고, 동사가 인재·상권·노하우 등에서 지배력을 확보한 지역에 우선적으로 경영자원을 배분할 계획
도요타통상 「장기경영계획」 (2006-2010년도)
- 중점지역은 BRICs
마루베니 「“G” Plan」 (2006-2007년도)
- 중요지역에서 전사적 조직체제를 운영
미쯔이물산 「중기경영전망」 (2006년도부터 3-5년후)
- 중점국가는 브라질, 러시아임. 그 외 아시아 지역 사업을 강화해 나갈 방침 - 글로벌인재의 활용도를 높임
미쯔비시상사 「INOVATION 2007」 (2004-2007년도)
- 성장을 위한 지역전략을 강화할 계획

3. 종합상사의 해외사업 운영체제

(1) 지역본부체제 vs 상품본부체제

[미쯔이물산]

- 2006년 4월부터 지역중심의 경영체제를 도입하여, 2007년 4월부터 미주, 유럽·중동·아프리카, 아시아·태평양 등 크게 3대 광역체제를 운영
 - 지역본부는 각각 뉴욕(미주), 런던(유럽·중동·아프리카), 싱가포르(아시아·태평양)에 설립하고, 전무, 대표이사 이상이 지역본부장을 담당하고, 지역운영의 독자적 의사결정권을 가짐
 - o 과거에는 지역전략 수립시 본사 의견을 우선하는 회사풍토였으나, 최근에는 아시아를 중심으로 현지 지역본부의 의견을 적극 반영하는 체제로 전환되고 있음

[미쯔비시상사]

- 현재 북미, 중남미, 유럽, 중동, 중국 등 5개소에 지역총괄본부를 설치. 그 외 아시아·태평양, 아프리카, CIS은 全社 지역전략 총괄책임자(CRO, Chief Regional Officer)가 직접 관리
 - 지역총괄본부는 상품본부 사업의 서포트나, 상품본부가 커버할 수 없는 신규 사업 등을 담당
 - 또한 全社的 차원에서 비즈니스를 추진하고, 각 본부간 협업을 촉진하기 위해 2005년 지역총괄본부장은 출신 그룹과 관계없이 본부과건 형태를 취함

- 다만, 지역총괄 본부제 중심이다 보니, 우수한 상품 아이디어가 누락되는 경우가 종종 발생. 지역중심체제와 상품중심체제를 어떻게 조합할 것인지가 최대 과제임

[도요타통상]

- 도요타 자동차 관련 금속, 기계, 전자공학 분야에서 주로 수익을 올리고 있는 동사는 기본적으로 상품본부제 중심으로 운영되고 있으며, 상품본부가 해외지역 사업도 총괄함
 - 상품본부제 중심이다 보니 해외사업 전략이 다소 약할 수 밖에 없음. 특히 미국, 중국, 유럽, 아시아 등 어느 정도 사업 기반이 자리잡은 지역은 별 문제없으나, 미개척된 신흥시장에 대한 전략은 크게 미진
 - 이를 보완하기 위해 신흥시장인 남미, 중국, 중동·북아프리카 등에 지역회의를 개최하는 등 별도의 채널을 가동중임

(2) 현지직원의 고용·육성 정책

[이토츠상사]

- 현지 사정 및 상품 지식 이외 동사의 운영체제 및 사내풍토 등에 대한 폭넓은 이해력을 갖춘 현지 경영자급 인재 육성에 주력

- 2004년 1월부터 인재다양화를 추진중. 세계 각지의 현지 인재 가운데 장래의 간부후보생을 선발하여, 본사에서 약 3개월의 연수 등을 실시. 졸업생 중 1명이 몽골 사무소장으로 현재 근무중임
- 금년부터 세계인재개발센터를 설치, 세계적 안목을 갖춘 인재 확보 및 육성을 강화해 나갈 계획

[미쯔이물산]

- 현지 의사결정권이 강화됨에 따라 현지인재 확보와 중핵 인재 육성이 핵심 과제로 대두됨
- 과거는 현지직원 고용 및 육성을 국가·지점이 담당해 왔으나, 앞으로는 이를 지역본부 단위로 확대함으로서 현지 직원이 다양한 경험을 바탕으로 중핵인재로 클 수 있도록 지원 전략 수립중

[미쯔비시상사]

- 작년 4월 현지직원의 육성·활용을 위해 HRD (Human Resources Development)센터를 설립
- 현지직원 육성은 먼저 각 지역내에서 적응기간을 거친 뒤, 아시아지역 현지직원의 경우, 싱가포르에 4-5년 파견근무 후, 출신지역으로 재배치

[미쯔이물산]

- 현재 현지직원의 사내 커뮤니케이션은 영어를 사용하고 있지만, 이메일 발달로 인해 일본인 직원끼리는 일본어를 사용하고 있어, 일본인과 현지직원간의 상세한 뉘앙스 전달에 어려움이 많음
- 또한 중요한 상황에서 현지직원이 제외된다거나, 정작 현지직원의 의견이 필요한 경우 일본인 직원들끼리 의사결정하는 경우도 종종 발생

[이토츠상사]

- 최근까지 일본인 직원간에는 일본어 소통이 주를 이루었으나, 작년 4월부터는 통지 및 중요 안건의 경우 전부 영어 사용을 의무화하고 있음

4. 향후 종합상사의 해외사업 방향

[도요타통상]

- 세계 물류망을 이용해 해외 각지의 도요타 자동차 공장으
로 상품 공급을 확대하고, 과거 일본 본토에서 아시아, 남
미로의 직배송 체제에서 점차 아시아, 남아프리카 현지공
장 등에서 제 3국으로의 배송 체제로 전환되고 있음
- 현재 자동차 관련 사업과 비자동차 관련사업 비율이 8대2
정도이나, 2015년 경에는 5대5 비율로 구성할 계획으로,
비자동차분야의 사업영역을 확대하기 위한 전략을 모색중

[미쯔이물산]

- 종합상사의 사업영역이 과거 발전소, 유전기지 등 개별 건
설공사 중심에서 점차 공업단지 조성을 위한 도로, 항만
등 인프라 정비 및 주택, 학교, 공원 건설 등 정부의 국토
개발 사업에의 참여 등으로 확대되고 있음
- 따라서 종합상사의 장기적 안목의 기획력이 요구되는 동
시에, 해외사업 전략 수립시 본사 및 상품본부의 판단 보
다 해당 지역본부의 판단이 더욱 중요해지고 있음
- 특히 최근 성장의 가속도가 붙고 있는 베트남, 인도 등에
서는 지역본부가 상품전략, 지역전략, 인사전략을 모두 총
괄 관리하는 체제로의 이행을 고려하고 있음