POSRI 이슈리포트

2017. 11.02.

미쓰비시 상사와 이토추 상사, 편의점에서 다시 맞붙다

조 항 수석연구원, 철강연구센터 (hcho@posri.re.kr)

목차

1. 미쓰비시와 이토추의 치열한 1위 다툼
2. 편의점으로 확산되는 전선
3. 편의점을 둘러싼 양사의 전략
4. 시사점

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

○ **일본 종합상사 업계는 미쓰비시와 이토추의 新2강 시대 돌입**

- 이토추 상사는 2016년 자원가격 하락으로 전통의 강자였던 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산을 제치고 1위로 도약
- 바로 다음해인 2017년 미쓰비시 상사가 1위 자리를 탈환하는 등 양사는 치열한 수위 다툼 중
- 자원 부문의 Risk를 고려할 때, 향후에는 안정적 수익 창출이 기대되는 비자원 부문이 승부처가 될 전망

○ **최근 미쓰비시와 이토추는 편의점 사업에서 대리전 시작**

- 먼저 포문을 연 것은 이토추 상사 계열의 FamilyMart로 UNY Group과의 통합(2016.9)으로 미쓰비시 상사 계열의 Lawson을 제치고 2위로 부상
- 위기감을 느낀 미쓰비시 상사는 2017년 2월 Lawson을 자회사화하며 맞불
- 양사가 편의점 사업을 강화하는 것은 소비 Trend 변화에 따른 성장성에 주목하면서도 계열 식품회사와의 시너지를 기대할 수 있기 때문

○ **미쓰비시 상사는 그룹 차원에서 총력을 기울이고 있고, 이토추 상사는 구조개혁 등 내실을 강화하고 있어 양사의 편의점 사업전략은 차이 존재**

- 미쓰비시 상사는 편의점에서 3위로 밀려났기 때문에 중소 편의점, 슈퍼마켓과의 공격적 제휴 통한 규모 확장 주력
- 이토추 상사는 경영부진에 빠진 UNY 산하의 슈퍼마켓을 폐점하는 등 재무건전성 강화에 초점
- 양사의 전략 차이는 편의점 사업에 대한 기본 시각과도 관련이 있는데, 미쓰비시 상사는 편의점 사업에 상사의 적극적 경영 개입이 필요하다는 입장이나, 이토추 상사는 편의점은 상사의 업종이 아니라는 입장

○ **국내 종합상사들도 편의점의 성장성에 주목할 필요**

- 편의점은 세계적인 고령화, 1인 가구 확대 추세에 따라 향후 성장 기대
- 한국의 경우 외자 계열인 Seven Eleven, Ministop에 지분투자 등 제휴를 통한 진출을 고려하고, 자사의 강점이 있는 해외지역에서의 사업 검토
- 장기적인 관점에서 자사의 식품 Value Chain과의 시너지와 수익성을 고려해 접근할 필요

1. 미쓰비시와 이토추의 치열한 1위 다툼

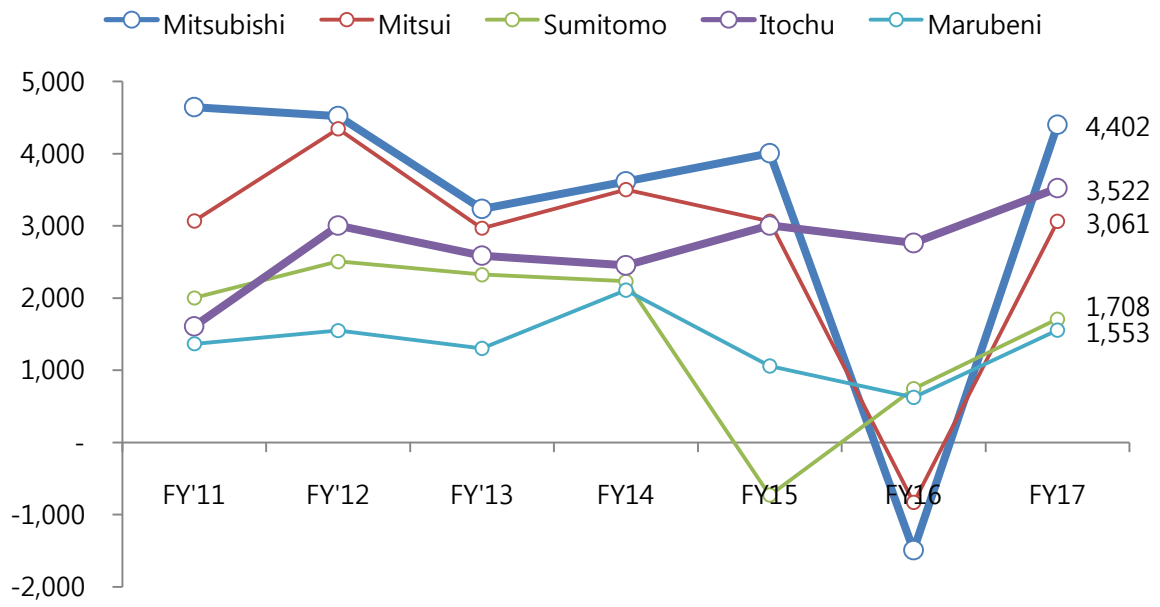
□ 일본 종합상사 업계는 미쓰비시 상사와 이토추 상사의 新2강 시대 돌입

○ 이토추 상사는 비자원 분야의 강점을 바탕으로 일본 종합상사 업계의 지각 변동 초래

- 전통의 강자 미쓰비시 상사, 미쓰이 물산은 자원 분야의 강점을 바탕으로 최근까지 타 상사와 수익 격차를 벌리며 일본 종합상사 부동의 2강 체제 구축
- 그러나 지속적인 자원가격 하락 추세 속에 2015년 말에서 2016년 초반 최악의 수준으로 가격이 급락하면서 종합상사들은 연이어 적자 전락
  - · 스미토모 상사는 FY2015에, 미쓰비시 상사와 미쓰이 물산은 FY2016에 사상 최초로 적자 전락
- 결국 상대적으로 자원 의존도가 약했고 비자원 분야에서 내실을 다지고 있던 이토추 상사가 FY2016에 종합상사업계 1위로 부상

○ 최근 자원가격 회복세로 미쓰비시 상사가 1년 만에 1위를 탈환하는 등 양사는 치열한 접전 양상

〈일본 5대 종합상사의 순이익 추이 (억엔)〉



자료: 각 사 IR 자료, 일본의 회계연도는 3월 결산

- 자원 가격이 저점을 통과하면서 종합상사들의 실적도 회복되기 시작하여 FY2017 미쓰비시 상사는 1위 탈환
  - 미쓰비시 상사와 미쓰이 물산은 FY2017에 V자 형으로 실적이 회복되었고, 타 상사들도 모두 실적 개선
- 이토추 상사는 1위 자리를 내어주기는 했으나, 사상 최고 이익을 경신하는 등 호조 지속

□ 자원 분야의 Risk를 고려할 때, 향후 양사 순위 경쟁의 관건은 비자원 분야에서의 안정적 수익 창출력

○ 미쓰비시 상사, 이토추 상사를 포함한 일본 종합상사들은 자원 부문의 Risk를 실감하고 투자전략 재점검 착수

- 충격적인 실적을 받아 든 미쓰비시 상사는 자원 분야의 총자산은 늘리지 않고, 신규 권익을 취득할 경우 가지고 있는 자산을 매각하여 일정량을 유지하는 방향으로 전략 전환
- 이토추 상사는 셰일가스 개발 실패를 계기로 2013년 8월 Exit Rule을 강화하는 등 Risk 관리기준을 대폭 변경
- 타 상사들도 정도의 차이는 있으나, 원가절감, 비수익 자산 매각, Risk 조직 및 관리 강화 등 대책 마련에 부심

○ 안정적 수익 창출의 핵심인 비자원 부문이 향후 승부처가 될 전망

- 미쓰비시 상사와 이토추 상사는 4년 전부터 이미 비자원 부문에서 2강 구도를 형성
  - 특히 FY2017에 미쓰비시 상사가 1위를 탈환한 것도 3년 만의 비자원 부문 1위 탈환이 바탕이 되었음
- 비자원 부문 중에서도 종합상사들은 식량 분야를 특히 주목하고 있음
  - 식량은 생산(곡물집하 및 판매)에서 식품가공 및 도매를 거쳐 소매(편의점 및 외식)에 이르는 광범위하고 긴 Value Chain을 형성하여 부가가치 창출 영역이 많기 때문

〈일본 5대 종합상사의 비자원 부문 이익 추이 (억엔)〉

	FY14	FY15	FY16	FY17
미쓰비시	2,368	3,145	2,671	3,401
미쓰이	847	1,209	830	1,301
스미토모	1,902	1,304	2,226	1,774
이토추	2,076	3,172	2,745	3,216
마루베니	1,666	1,477	2,116	1,692

자료: 각 사 IR 자료
주: 미쓰비시 상사는 FY2016부터 자원, 비자원 분류 대신 시황에 따른 Risk 민감도에 따라 시황계, 사업계로 분류

2. 편의점으로 확산되는 전선

□ FamilyMart(이토추 상사 계열)와 Lawson(미쓰비시 상사 계열) 간 편의점 전쟁 점화

○ FamilyMart와 UNY Group의 경영통합으로 FamilyMart가 Lawson을 제치고 2위로 부상

- 이토추 상사가 지분율 33.4%로 최대주주인 FamilyMart와 UNY Group이 경영 통합하여 2016년 9월 UNY FamilyMart Holdings 출범
- FamilyMart는 UNY Group 산하의 편의점인 Circle K Sunkus를 편입함으로써 Lawson의 점포 수를 가볍게 뛰어넘어 단숨에 1위인 Seven Eleven에 필적하는 2위로 부상

〈일본 주요 편의점 점포 수 추이〉

	2013	2014	2015	2016
Seven Eleven Japan	16,319	17,491	18,572	**19,422**
Lawson	11,606	12,276	12,395	**13,111**
FamilyMart	10,547	11,328	11,656	**18,125**
Circle K Sunkus	6,359	6,353	6,350	-
기타	5,163	4,932	5,174	**4,264**
합계	49,994	52,380	54,147	**54,922**

자료: 일본 프랜차이즈체인협회, Convenience Store 통계월보 및 각 사 발표자료 종합
주: 2016년 FamilyMart 통계는 Circle K Sunkus 포함

○ **위기감을 느낀 미쓰비시 상사는 Lawson을 자회사화하며 편의점 사업 강화**

- 미쓰비시 상사는 FamilyMart와 UNY Group 경영통합 2주 후 Lawson의 자회사화를 발표하고, 2017년 2월 TOB(주식공개매수)로 지분율을 현재의 33.4%에서 50.1%로 상향

- 종합상사가 편의점을 자회사화한 것은 이번이 최초로 미쓰비시 상사의 강력한 의지 확인 가능

□ **양사의 편의점 사업 강화는 소비 Trend 변화에 따른 성장성과 계열 식품 회사와의 시너지를 기대하기 때문**

○ **고령화, 여성의 사회진출 확대 등 사회구조 변화와 이에 따른 Lifestyle의 변화로 편의점은 고성장 전망**

- 식습관 변화: 밥을 해 먹는 대신 편의점이나 슈퍼에서 음식을 사 와 집에서 먹는 경향(일본에서는 이를 '나카쇼쿠'라 함) 증대

- 소비패턴 변화: 과거에는 상품을 사서 소유하는 데 가치를 두었다면, 이제는 상품소비로 얻어지는 종합적 체험(편리성, 시간절약, 문화 향유 등)에 가치를 두는 경향

○ **종합상사는 원료, 제조, 유통 및 편의점 등 소매에 이르는 식품 Value Chain을 보유하고 있어 시너지 효과 기대**

- 미쓰비시 상사와 이토추 상사는 특히 타 상사에 비해 식품 Value Chain에 강점을 보유하고 있기 때문에 편의점 부문과의 시너지가 클 것으로 예상

  · 미쓰비시 상사: 노르웨이 Cermaq의 연어를 산요식품에서 다양한 연어제품으로 가공하고, 도요냉장을 통해 Lawson, Life Corporation으로 공급

  · 이토추 상사: 캐나다 HyLife의 돈육을 Prima Meat Packers에서 Ham으로 가공하고, 이렇게 제조된 햄을 일본 Access를 통해서 FamilyMart로 공급

〈미쓰비시 상사의 식품 Value Chain〉

● 자회사 ○ 관계회사

원료생산·가공	제품제조	유통	소매
● Cermaq (노르웨이, 칠레, 캐나다: 연어)	● 산요식품 (일본: 수산)	● 도요냉장 (일본: 수산)	● Lawson (일본: 편의점)
● Agrex (미국, 브라질, 호주: 곡물)	● 일본농산공업 (일본: 사료)	● Japan Food (일본: 식육)	○ 이토햄 요네큐 (일본: 식육)
	● Indiana Packers (미국: 식육)	● Princes (영국: 식품)	● Foodlink (일본: 식육)
	● 대일본메이지제당 (일본: 제당)	○ 칸로 (일본: 과자)	● 미쓰비시식품 (일본: 식품)
	● 일본식품화공 (일본: 전분)	Yamazaki Indonesia (인도네시아: 빵)	Atri Distribusindo (인도네시아: 식품)
	● 니토후지제분 (일본: 소맥분)	○ 니신식품과의 합작 4사[1] (즉석면)	○ Life Corporation (일본: 슈퍼마켓)
○ Olam (싱가포르: 커피, 견과류, 채소 등)	● Art Coffee (일본: 커피)	● MC Agri Alliance (일본: 식품원료)	○ 일본 KFC (일본: 외식체인)
○ Ipanema (브라질: 커피)	○ Kewpie와의 합작 3사[2] (조미료)	● Lluvia (미얀마: 식품)	
● Sesaco (미국: 참깨)	● TH Foods (미국: 쌀과자)	○ MC Marketing & Sales(Hong Kong) (홍콩: 식품)	
	○ 카도야제유 (일본: 참깨유)		

1) 인도네시아, 싱가포르, 태국, 인도
2) 인도네시아, 말레이시아, 베트남

〈이토추 상사의 식품 Value Chain〉

● 자회사 ○ 관계회사

원료생산·가공	제품제조	유통	소매
● QTI (미국: 곡물, 사료)	● 이토추사료 (일본: 사료)	● Aneka Tuna (인도네시아: 참치)	● 이토추식량 (일본: 식품원료)
○ CGB (미국: 곡물)	● 이토추제당 (일본: 제당)	○ Calbee-Wings Food (중국: 과자)	● 일본Access (일본: 식품)
○ EGT (미국: 곡물, 터미널)		○ Prima Meat Packers (일본: 햄)	● 이토추식품 (일본: 주류, 식품)
○ HyLife (캐나다: 양돈)		○ Longrong (중국: 소시지, 식육)	● BIX (식품)
● Dole (일본: 과일)		○ Longda Foodstuff (중국: 식육)	○ Zhongxin (중국: 식품)
○ Burra Foods (호주: 낙농)		○ Megmilk Snow Brand (인도네시아: 치즈)	○ FamilyMart (일본: 편의점)
● Provence Huiles (프랑스: 식물유)		○ Fuji Oil (일본: 식용유)	
● Oilseeds (미국: 해바라기유)		○ Aneka Coffee (인도네시아: 커피)	
● Unex (과테말라: 커피)			

자료: 각 사 Homepage의 자료를 토대로 POSRI 재작성

3. 편의점을 둘러싼 양사의 전략

□ 미쓰비시 상사: 본사의 네트워크를 이용하여 편의점 사업을 성장시키기 위해 그룹 차원의 총력을 집중

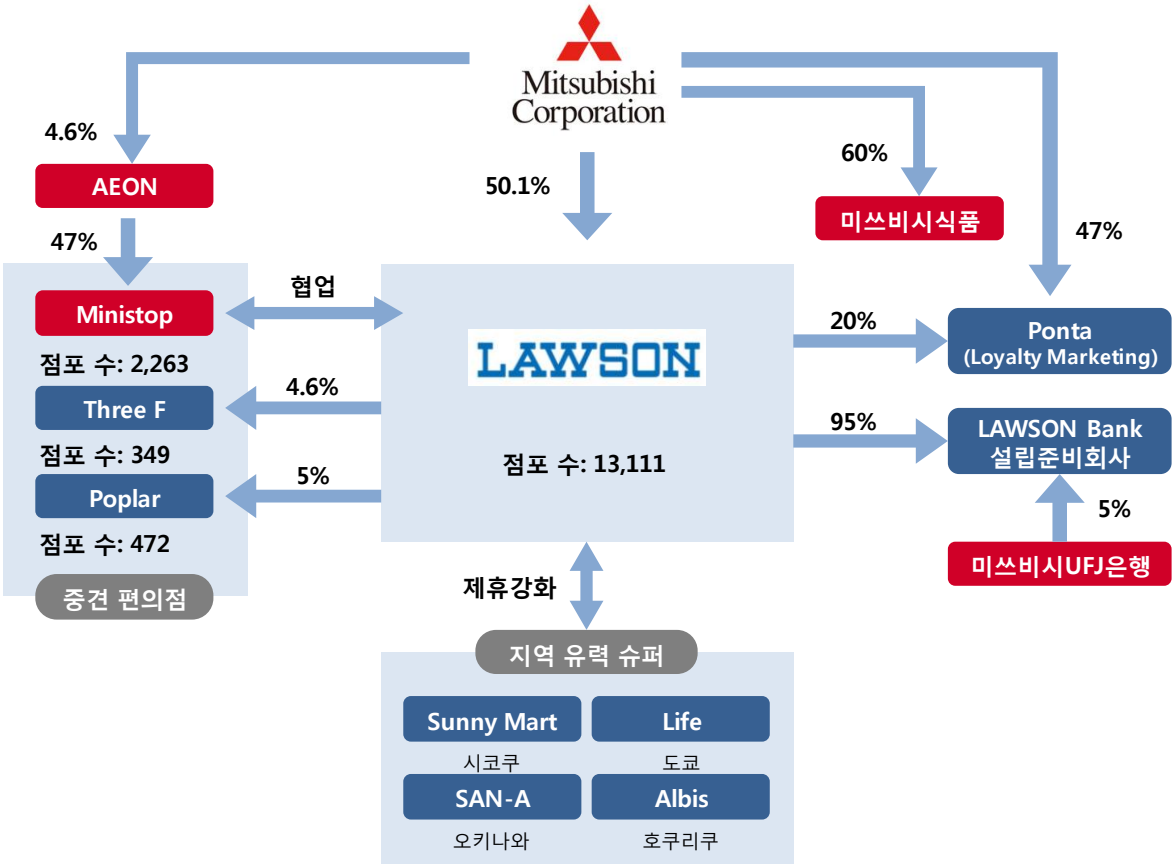
○ 중소 편의점 및 슈퍼마켓과의 공격적 제휴 통한 규모 확장

- 규모 측면에서 FamilyMart에 밀렸기 때문에 이를 보완하는 것이 기본 전략
  - · 일정 지역에서 점포망의 밀도가 높으면 협상력 등에서 우위에 서게 되어 경영 효율이 올라가기 때문에 편의점은 점포 수가 중요
- 최근 Lawson은 Poplar, Three F 등 편의점과 자본 및 업무제휴를 했으며, Ministop과도 협업관계
  - · 미쓰비시 상사가 Ministop의 모회사인 Aeon의 최대주주이기 때문에, 향후 Ministop의 편입도 가능
- Lawson은 Sunny Mart, San-A 등 지역의 유력 슈퍼마켓과도 제휴를 맺고 있으며, 미쓰비시 상사가 이미 지분을 보유하고 있는 Life Corporation, Albis 등으로 네트워크 확대

○ 미쓰비시 그룹의 역량을 활용한 종합 서비스력 강화

- 2016년 11월에는 미쓰비시도쿄UFJ은행과 공동으로 은행업 진입을 위한 준비회사를 설립하여 금융서비스 계획
- 또한 각 매장은 미쓰비시 상사 계열의 포인트 서비스인 Ponta를 도입해 Loyalty Marketing을 강화
- 이와 같이 미쓰비시 상사는 편의점 사업에 적극적으로 개입하면서 총력을 기울이고 있음
  - · 미쓰비시 상사의 가키우치 다케히코 사장은 “Lawson 단독보다는 우리와 일체가 된다면 효과적으로 사업의 스피드를 올릴 수 있다. 앞으로 결과가 나오기를 기대한다”고 의지 표명

〈미쓰비시 상사 및 Lawson의 제휴구도〉



자료: 주간동양경제(2016.12.17), 점포 수 및 지분비율은 2017.2 기준으로 Update

□ 이토추 상사: 직접적 경영 관여보다는 구조개혁 및 상품력 강화로 내실 경영

○ UNY 산하의 슈퍼마켓 구조조정으로 재무건전성 강화

- 극도의 경영부진에 빠져 있는 UNY 산하 슈퍼마켓을 2016~2018년에 걸쳐 40점 규모 폐업 결정

  · 슈퍼마켓 업종은 전문적인 품목 구색을 요구하는 최근 Trend의 변화로 선두 업체인 Aeon, Itoyokado도 고전을 면치 못하고 있음

  · 이를 지속적으로 점검하기 위해 편의점뿐 아니라 슈퍼마켓 사업회사에도 이토추 상사 출신의 관리인력 파견

- 다만 미쓰비시 상사와 달리 편의점 경영 자체에는 자율성을 부여하는 입장

  · 이토추 상사의 오카후지 마사히로 사장은 "모회사가 너무 강하게 관여하면 자회사는 숨이 멎는다. 그렇게 되면 편의점과 같이 변화에 신속하게 대응해

야 하는 업종은 힘들다"는 의견

○ 상품력 강화를 통한 편의점의 질적 경쟁력 제고

- FamilyMart는 UNY와의 합병으로 규모 측면에서는 2위로 올라섰으나, 편의점의 경쟁력 측면에서는 타사와 격차

  · 편의점의 경쟁력을 나타내는 지표인 점포당 평균 1일 판매량을 보면, 1위인 Seven Eleven과 10만엔 이상 차이가 있고, Lawson과도 격차

  · 특히 UNY 산하였던 Circle K Sunkus는 FamilyMart와도 10만엔가량 차이

〈편의점의 점포당 평균 1일 판매량(만엔, 2016년)〉

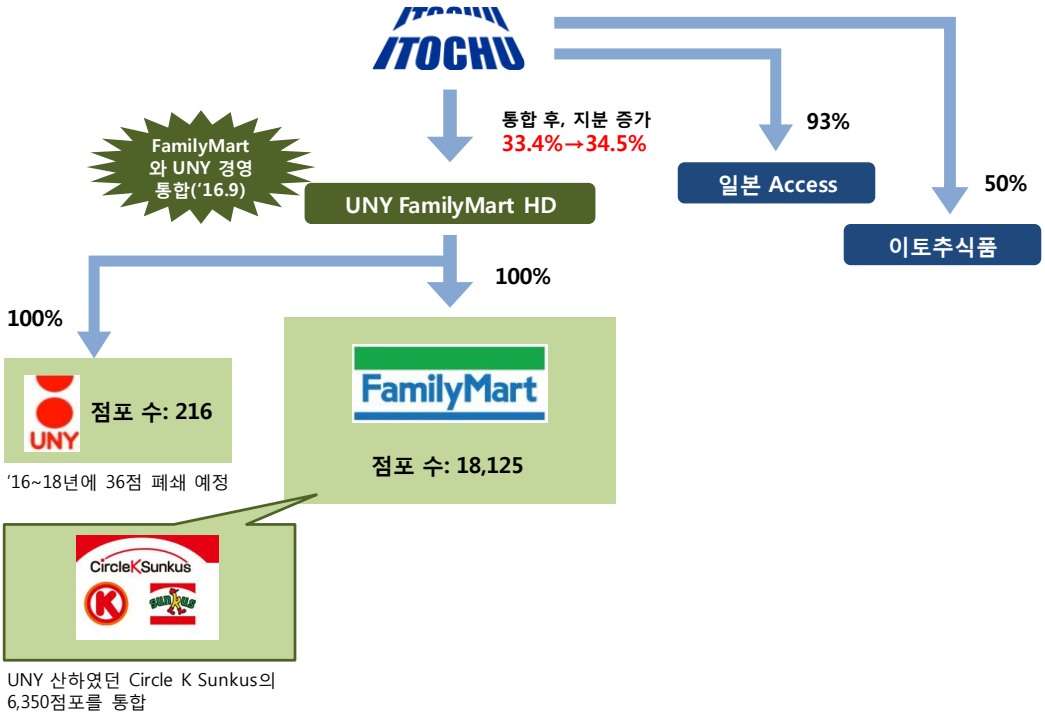
Seven Eleven Japan	FamilyMart	Circle K Sunkus	Lawson
65.7	52.2	42.5	54.0

자료: 각 사 IR 자료

- 이러한 상황을 타개하기 위해 이토추 상사는 도시락 등 '나카쇼쿠' 상품력 강화에 주력

  · 상품본부 내에 "나카쇼쿠 구조개혁 추진부"를 설치하고, 상품의 근본적인 리뉴얼을 실행하는 한편, 질 좋은 상품을 생산하기 위해 생산설비에도 투자

〈이토추 상사 및 FamilyMart의 제휴구도〉



자료: 주간동양경제(2016.12.17), 점포 수 및 지분비율은 2017.2 기준으로 Update

- 향후에는 이토추 상사가 대형 투자를 감행한 중국의 CITIC과 연계하여 중국의 편의점 사업 확대 검토

  · 특히 CITIC의 공동투자 파트너인 태국의 CP Group은 태국에서 Seven Eleven 사업을 하고 있음

4. 시사점

□ 국내 종합상사도 편의점의 성장성에 주목할 필요

○ 한국을 포함한 다수 국가가 고령화 사회로 가는 추세임을 감안하면 편의점 수요는 증대 예상

- 1인 가구 증가와 인구 고령화의 영향으로 근거리 쇼핑 및 소량 구매에 대한 니즈는 지속적으로 증가 예상
- 한국의 경우 할인점과 대형 슈퍼마켓(SSM)의 매장 수가 감소 추세에 있어 편의점의 근접성과 편의성이 더욱 부각될 것으로 예상

○ 지분투자 등을 통해 편의점 사업 진출 검토

- 국내 편의점 시장은 CU, GS25, Seven Eleven 3강 구도이며, Ministop, E-Mart24가 추격하는 양상으로 외자 계열인 Seven Eleven, Ministop에 지분투자 등 제휴를 통한 진출 검토
- 해외의 경우는 자사의 강점이 있는 지역에서의 사업 검토

□ 장기적 관점에서 자사 식품 Value Chain의 특성을 고려해 접근

○ 식품 및 관련 사업과의 시너지가 있는지를 면밀히 분석

- 일본 종합상사들은 자사의 광범위한 식품 Value Chain과의 시너지를 계산한 것임. 국내 종합상사들도 시너지와 수익성을 면밀히 검토할 필요가 있음

  · 현 시점에서는 일본 대비 국내 편의점의 수익성은 낮은 편

○ 편의점 사업이 상사의 업종인지에 대한 논란이 있는 만큼, 경영권 확보에 대해서는 전략적 판단 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

조항, "상사 돌풍의 핵, 이토추 상사", GIH Issue Report, 2015.11.6.

조항, "일본 종합상사, 식량사업에서 새로운 길을 찾다", GIH Issue Report, 2016.10.21.

박신애, 송재원, "유통: 편의점, 나홀로 성장은 계속된다", KB 증권, KB Research, 2017.4.6.

[홈페이지]

Itochu Corporation (www.itochu.co.jp)

Mitsubishi Corporation (www.mitsubishicorp.com)

[언론]

"2017 流通相關圖" , DIAMOND Chain Store, 2017.4.15.

"三菱商事 vs. 伊藤忠", 週刊東洋經濟, 2016.12.17.

"商社はコンビニ·スーパーをどこまで変えるのか", 日刊工業新聞, 2017.2.15.

"コンビニの再編　なぜ？", 日経プラスワン, 2016.10.4.

多田稔, "セブンとファミマの簡単には詰まらない「差」", Toyokeizai Online, 2016.11.26.

吉田稔, "コンビニ接近！商社の戦略は", NHK News Web, 2017.2.22.

"伊藤忠、一瞬で1位から転落で揺らぐ「自信」…牙をむく三菱商事と三井物産の強力な底力", Business Journal, 2017.5.23.

又吉龍吾, 秦卓弥, "ローソン、三菱商事子会社化で狙う2つのこと", 東洋経済OnLine, 2016.9.15.