POSRI 이슈리포트

2026.11.9

턴어라운드에 성공한 일본제철, 부활의 원인과 남겨진 과제

이진우 수석연구원, 철강연구센터 (2jinwoo@posri.re.kr)

목차

1. 일본제철의 부활: 무엇이 바뀌었나?
2. 부활에 성공한 세 가지 원인
3. 일본제철에 남겨진 과제
4. 한국 철강업계에 주는 교훈

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

○ 일본제철은 대대적인 구조개혁을 통해 경영 체질을 개선하는 동시에, 해외사업 확대를 통한 양적 성장도 이루어 내는 등 턴어라운드에 성공한 일본기업으로 평가받고 있음

- 체질 개선: 국내 고로 휴지와 생산라인 통폐합을 통한 고정비 절감, 가격 정책 전환, 고부가 제품 확대 등을 통한 수익 창출 능력의 개선뿐 아니라, 나고야 신열연 설비투자 등 제조 경쟁력을 사수하기 위한 투자도 지속
- 양적 성장: 국내 수요 감소를 구조적 변화로 인식하고, 미국·인도 등 전략시장에서 새로운 성장 및 수익기반을 확보하는 등 양적 성장도 달성

○ 일본제철의 성공 요인은 ① 냉철한 위기의식 ② 성역 없는 구조조정과 관행 타파 ③ 일관성 있는 전략 실행력 등으로 요약됨

- 위기의식과 공감대 형성: 위기의 원인을 외부 환경뿐 아니라 과거의 성공 경험에 안주하는 조직문화에서 찾고, 변화의 필요성을 임직원에게 설득
- 성역 없는 개혁: 생산량·시장점유율과 안정공급을 우선시하던 관행에서 벗어나 수익성 중심으로 생산·판매 전략을 전환하고, 중복·노후설비를 과감히 정리
- 성장전략의 실행력: 국내 사업 축소를 통한 최적화와 병행하여 해외투자를 확대하고, 정치적 반대에도 불구하고 US Steel 인수를 성사시키는 등 장기 전략을 일관되게 추진

○ 일본제철의 수익 창출 능력은 개선되었으나, 중국발 공급과잉의 여파, 변동성 확대 등 구조적 문제는 여전히 해결해야 할 과제로 남아 있음

- 일본 강재수요는 지속적으로 감소하고 있으며, 저가 수입재 유입과 환율 변동성 등으로 국내 철강사업의 수익성 확보 여건 악화

○ 해외 성장 시장에 대한 투자 및 적극적인 현지화를 통해 그룹 수익성을 제고하고 있다는 점에 주목할 필요

- US Steel, 인도 AM/NS India 등 성장 지역 철강업체 M&A를 통해 거점을 확보한 후 적극적 설비 투자 및 기술 이전을 단행, 현지 설비의 경쟁력 및 생산 제품의 부가가치를 향상시키고, 그룹 연결 수익성을 높이는 전략을 구사하고 있음

○ 한국 철강업계도 장기화될 것으로 예상되는 불황기를 기존의 관행과 비효율적인 사업구조를 혁신하는 기회로 삼고, 새로운 성장 동력을 발굴할 필요가 있음

- 과거 경쟁력을 뒷받침했던 생산·판매 관행과 설비·사업 포트폴리오가 현재에도 유효한지 재검토하고, 수익성 중심으로 경영방식을 재설계할 필요
- 일본제철이 설비 축소와 동시에 나고야 신열연 등 전략적 투자를 지속한 것처럼, 비효율 자산은 과감히 정리하되 미래 경쟁력 확보를 위한 투자는 유지하는 선택과 집중이 중요

1. 일본제철의 부활: 무엇이 바뀌었나?

□ 2018~2019년 당시 철강사업의 적자 위기에 직면했던 일본제철은 하시모토 CEO 취임('19년~) 이후 대대적인 개혁을 추진하여 경쟁력을 회복한 일본 철강기업으로 평가받고 있음

○ 일본제철은 '12년 스미토모금속과의 통합, '17년 일신제강의 자회사화 등 일본 고로업계의 재편을 통해 부활을 노렸으나, 중복의 증가 등 비효율성이 크게 확대됨

- 국내 경쟁사의 설비까지 인수하게 되어, 국내 생산거점의 중복, 노후화된 설비에 따른 고정비 부담 증가, 부진한 해외사업 등 구조적 문제점들이 통합 이후 오히려 늘어남

○ 하시모토 CEO가 '19.4월 취임한 이후 국내 설비의 대대적인 구조조정, 생산/판매 정책의 전환, 사업 재편 등 본격적인 경영체질 개선을 추진함

- 2019회계연도에 연결 최종 손익이 약 4,315억 엔 적자를 기록하는 등 경영위기가 심화되었던 상황에 하시모토 CEO가 취임함

□ 일본제철의 변화는 국내 철강사업의 체질 개선과 동시에, 글로벌 사업 확장 등 양적 성장도 달성했다는 점에서 큰 의미가 있음

① 체질 개선

□ 하시모토 CEO 취임 2~3년 차부터 회사의 경영 개혁 효과가 가시화되면서, 일본제철은 과거와 비교해 철강사업의 수익 창출 능력이 크게 높아진 철강사로 주목을 받게 됨

○ 이는 생산설비의 통폐합 등 자구 노력을 통한 고정비의 절감, 가격정책의 변화, 고부가가치 제품 비중의 확대, 해외사업의 수익성 개선 등이 복합적으로 기여함

○ 최근 중국의 과잉생산에 따른 역내 철강가격 경쟁 심화와 철강 수요의 부진 등 경영환경은 한중일 철강사들의 수익성에 부정적으로 작용하는 상황임에도 불구하고, 상대적으로 선방하고 있는 철강사로 평가받고 있음

□ 일본제철의 철강사업 수익력이 개선된 점이 반영되어, 주가 등 시장의 평가도 호의적으로 전환

○ 국내 철강사업의 구조조정 효과뿐 아니라, 해외 철강 사업의 이익기여도가 크게 향상

된 것이 주가에 반영된 것으로 판단됨

○ '19.3월말 대비 '26.3월말의 일본제철 시가총액은 254% 상승해, 역내 경쟁 철강사들 대비 압도적으로 높은 상승률을 보여주고 있음

【 하시모토 CEO 취임 이후 일본제철 그룹의 변화 】

	FY19	FY24	FY25
연결 매출액(억엔)	59,215	86,955	100,632
연결 사업이익(억엔)	765	6,832	5,141
ROS(%)	1.3	7.9	6.3
연결 조강생산(만톤)	4,705	3,964	5,048
시가총액(조엔) *연도말 기준	0.85	3.34	3.01

* 일본제철의 FY 실적은 3월말 결산, 실적은 IR 발표자료 기준

□ 불황기 국내 설비의 양적인 축소뿐 아니라, 과감한 설비 신예화 투자를 통한 제조 현장의 경쟁 우위 유지에도 소홀하지 않은 회사로 평가됨

○ 일본제철 경영층은 자국 내 철강 수요가 감소하고 있음에도 불구하고 약 3,000억엔 규모의 대규모 나고야제철소 열연 설비 투자를 단행하는 등 설비 경쟁력 제고에 힘씀

- 단일 설비 기준으로는 일본제철 역사상 최대 규모의 국내 투자로 연간 생산능력 600만톤 규모
- '22.5월 착공하여 '26.8월에 기존 열연공장을 대체할 신예 설비의 상업운전을 개시
- 신설비의 기술적 주요 특징은 ▶세계 최대 수준의 내하중 압연기, ▶압연 제어성 및 온도 제어성의 비약적 향상 등

② 양적 성장

□ 일본제철은 국내 철강 수요가 줄어드는 현상을 구조적 변화로 인식하고, 국내 사업의 규모는 과감하게 감축하는 대신 해외 생산능력을 확대하는 전략을 추진해 옴

○ 국내 생산능력은 스미토모금속과 통합 이후 약 5,200만 톤 수준이었던 것을 4,000만 톤 수준까지 축소하는 방향으로 구조조정을 진행 중

○ 한편, 해외 생산능력은 '14년 약 600만 톤에서 '25년 US Steel 인수 이후 약 3,900만 톤 수준으로 확대됨

- 전체 생산능력 중 해외 비중은 약 10%에서 현재 45%로 수준으로 상승하였으며, 장기적으로 60%를 해외에서 생산하는 방식으로, 국내외 합산 1억 톤 체제를 목표로 하고 있음

【 일본제철 글로벌 조강 생산능력(백만톤) 변화 】

	FY14	FY23	FY25	장기 목표
국내 능력	52	47	47	40
해외 능력	6	19	39	60
국내+해외	58	66	86	100

*자료: 일본제철 Fact Book('26년)

*조강생산능력: 출자 30% 이상인 자회사의 전체 생산능력을 포함, 출자 30% 미만인 지분법회사 중 일본제철이 메인으로 소재를 공급하는 회사의 능력을 포함

○ 이러한 변화는 일본제철이 더 이상 일본 내수시장에만 의존해서는 지속적인 성장이 어렵다고 판단하고, 해외에서 새로운 수익기반을 확보하려는 전략적 전환을 의미함

2. 부활에 성공한 세 가지 원인

□ 일본제철의 혁신은 ▶위기 진단, ▶개혁의 대상, ▶실행력 측면에서 주목할 필요가 있음

① 냉철한 위기의식: 변화 필요성에 대한 내부 공감대 형성

□ 하시모토 CEO는 일본 철강산업의 침체를 경기순환적 불황이 아닌 구조적 위기로 인식하고, 근본적인 변화의 필요성을 내부 이해관계자들에게 지속적으로 전달함

○ 노후화된 설비와 높은 고정비를 부담해야 하는 기존 사업구조로는 회사의 존립이 어려운 위기 국면으로 당시 상황을 진단

- 하시모토는 CEO 취임 당시 상황을 회고하며, 당시 회사가 2~3년 이내 존속 자체를 우려해야 할 정도의 위기에 처해 있었다고 언론에 언급하기도 함

○ 특히 회사 내부에 뿌리내린 부문별 최적화, 변화에 대한 소극적인 자세, 과거의 성공 경험에 의존하는 조직문화를 근본적인 문제로 인식

- "각 제철소와 사업부가 개별적인 이해관계를 우선하는 부문별 최적화를 극복하고 전사적 최적화로 전환해야 하며, 위기에 안일한 문화를 조기에 변화시켜야 한다"고 강조함

○ 위기의 원인을 단순히 중국의 공급과잉이나 원료가격의 변동성 등 외부환경에서만 찾지 않고, 변화의 필요성을 인식하면서도 실행을 미뤄 온 내부 조직의 문제에서 찾았다는 점에도 주목할 필요

- 일본제철의 첫 번째 성공 요인은 위기 상황을 냉철하게 인식하는 데 그치지 않고, 회사 내부의 자기혁신을 요구하고, 공감대를 도출했다는 점에서 의미를 가짐

② 성역 없는 구조조정과 관행 타파

○ 과거 성장기에 형성되어 있던 기존 관행 중 수익성에 도움이 되지 않는 것들은 과감히 바꾸도록 임직원들에게 요구함

- 고객에 대한 안정공급이나 안정적인 장기 거래 관계 유지가 반드시 이익의 증가로 연결되는 것은 아니라는 점을 강조

- 일본제철의 경쟁력이 있던 기술적 우수성 자체에 안주하지 않고, 실제 수익 창출로 연결되는지를 검증하도록 요구

○ 안정적인 공급 혹은 시장점유율 확보 중심의 오래된 일본 철강업계의 관행을 타파하고, 수익성 중심으로 일하는 방식을 전환시키는 것이 변화의 핵심이었음

○ 하시모토 CEO는 기존 경영진이 해결하지 못했던 생산 현장의 레거시를 타파하기 위해 강력한 탑다운식 개혁을 추진함

- 국내 생산체제를 수요 규모에 맞추어 대폭 축소하고, 고정비 부담을 낮추는 방향으로 설비 구조조정을 단행함

- 국내 고로 15기 중 5기를 휴지하는 등 생산능력 합리화를 파격적으로 추진하면서, 제철소별 생산설비를 통폐합하거나 라인의 집약을 통해 잔존 설비의 효율성을 제고

- 각 사업과 설비의 존속 여부를 개별 부문 혹은 사업장의 이해관계가 아닌, 회사의 미래 경쟁력과 경제성을 기준으로 판단함

○ 한편, 타성에 젖은 영업 현장의 문화, 불합리했던 가격 결정 프로세스 등 업계 관행의 변화까지 강력히 추진함

- 자동차사 요구에 순응하는 영업조직, 시장점유율과 수량 목표에 치중한 생산/마케팅 정책, 고객에 대한 안정공급(납기/물량 엄수)만을 우선시하는 판매 관행 등을 변화시킴

- 특히, 20년 이상 지속된 '가격 결정前 출하'라는 일본식 관행을 타파하고, 先가격 결정을 통해 일본제철의 원가변동분을 최대한 철강제품 가격에 반영시키고자 노력한 것이 회사의 수익성 회복의 주요 요인으로 알려지고 있음

③ 일관성 있는 성장 전략 실행

○ 하시모토 CEO는 국내 사업의 합리화를 진행하는 한편, 성장 시장을 확보하기 위한 해외 유력 철강사에 M&A 투자를 일관성 있게 진행함

- 인도 등 성장 시장과 미국 등 고급강 수요가 큰 시장에서 현지 생산기반을 확보하고, 이를 통해 일본 내수시장의 성장 한계를 극복하고 글로벌 철강기업으로서의 경쟁력을 제고한다는 것이 전략 방향

○ 상징적인 사례가 '25년 US Steel 인수 성공이며, 이는 전략시장에서 장기적인 경쟁 기반을 확보하려는 의지가 강하게 작용한 결과

- 미국은 자동차·에너지·인프라 등 고급강 수요 기반이 탄탄하고, 관세와 통상정책으로 인해 현지 생산의 전략적 가치가 높은 시장이라 판단하고, 일관성 있는 전략을 추진하여, US Steel의 일관제철소와 원료자산, 시장 기반을 확보함

○ '25.6월 완료된 인수 이후, 일본제철의 고급강 제조기술과 US Steel의 현지 생산기반을 결합하여 제철소들의 경쟁력 재건을 추진 중이며, 미국 현지 이해관계자들의 일본제철에 대한 반응도 긍정적으로 변화하고 있음

- 일본제철은 US스틸에 대한 대규모 설비투자와 기술 지원을 지속하여 미국 철강산업 내 입지를 강화할 계획

○ US Steel 인수 과정에서 주목할 부분은 우량 매물에 대한 전략적 판단뿐 아니라 정치적 장벽을 극복한 경영층의 실행력임

- 미국 철강산업의 상징성을 가진 기업을 일본 기업이 인수한다는 점에서 미국 정부, 정치권, 노동조합 등의 반발에 직면했으나, 일본제철의 최고경영층들이 직접 현지 이해 관계자들을 지속적으로 설득해 나감

- 미국 내 생산설비 투자, 고용 유지, 기술이전 등을 포함한 장기적인 산업경쟁력 강화 방안을 제시하고, 최종적으로 미국 정부의 국가안보 관련 특별 권한을 수용하는 방식으로 인수에 성공

○ 향후 US Steel 실적이 일본제철 그룹 수익성의 핵심 변수로 작용할 것으로 예상

- '26년 일본제철의 해외 철강사업 이익은 전년 대비 크게 증가할 것으로 보고 있으며, 그 중 US Steel의 이익이 1,800억엔 수준으로 크게 기여할 것으로 전망

- '26.2Q 실적 발표 후 언론사들의 관련 질문에 대해 일본제철 CFO는 "향후 US Steel 이 일본제철 그룹의 수익성을 이끌어 가는 주요 역할을 할 것"이라고 언급

3. 일본제철에 남겨진 과제

□ 일본제철은 회사 내부의 수익구조를 개선했지만, 중국발 공급과잉에 따른 역내 경쟁의 심화 등 외부 경영 여건은 악화되고 있는 상황

① 동아시아 철강산업의 구조적 위기와 국내 수익성 악화

○ 일본제철은 지난 7년간 개혁을 통해 수익 창출력을 개선하는 데 성공했으나, 가격 경쟁, 내수 부진 등 최근 국내 철강사업의 시황은 불리해지고 있는 상황

- 중국 부동산 경기 침체와 내수 감소로 중국산 철강재의 역내 수출에 따른 가격 경쟁 압력이 확대

○ 완성차 수출 부진 및 기타 제조업의 간접수출 감소에 의한 일본 국내 강재수요 감소 등 구조적인 철강 시황 악화로 철강업체들의 수익 창출 여건은 녹록하지 않은 상황

- 일본 국내 강재 수요: '14년 6,769만톤→'25년 4,798만톤

○ 일본제철의 조강생산량 및 출하량 모두 수축 기조가 지속되고 있으며, 극적인 수요 회복에 따른 수익성 회복은 기대하기 어려움

② 저가 철강재의 일본 시장 유입 등 외부 불확실성 증대

○ 아시아産 저가 철강재의 일본 시장 유입 지속 여부, 수입 규제 등 대응의 강도도 변수

- 지난 수 년간 중국, 대만, 한국 등 아시아산 저가 철강재 수입이 증가세를 보여 왔으며, 이는 일본 철강사의 기존 가격 프리미엄을 위협하는 요인으로 작용해 옴

- 이에 따라, 과거 수입재에 대한 보호무역 조치를 자제해 왔던 일본제철 및 일본 정부가 스테인리스스틸, 용융아연도금강판, 열연강판, 냉연강판 등 다양한 제품에 대한 반덤핑 대응을 본격화하고 있음

○ 환율 변동성, 지정학적 리스크 등 대외 변수도 일본제철 수익성에 미칠 수 있는 부정적 영향

- 최근 원료 수입 가격의 변동성 증대, 엔저 심화 등 환율 변동성이 수익성에 부정적으로 작용하고 있음

- 일본제철의 원료 수입 등에 기인한 외화 유출이 강재수출에 따른 외화 유입 보다 더 많은 상황으로, 최근 지속 중인 엔저의 장기화는 수익성에 부정적임(일본제철 '26.8월 IR 기준)

③ US Steel 인수 이후의 재무 건전성 관리

○ US Steel 인수로 일본제철은 글로벌 사업규모를 대폭 확대했으나, 향후에는 인수 자체보다 투자에 상응하는 수익을 확보하는 것이 중요한 경영과제임

- US Steel의 기존 고로 및 전기로 설비에 대한 대규모 유지·보수와 경쟁력 향상 투자 필요
- 인수에 따른 금융 부담과 추가 설비투자에 필요한 현금지출 증가 등은 미래 수익성에 부담으로 작용할 가능성
- 한편, 미국 정부의 특별 권한과 관련한 경영 자율성 문제, 통상정책 변화 등의 불확실성 존재

○ 향후 US Steel 이 일본제철의 연결 이익 확대에 얼마나 기여할 수 있는지, 그리고 미국 사업에서 창출되는 현금흐름이 일본제철의 미국 현지 투자 부담을 얼마나 상쇄할 수 있을지가 전망 포인트임

4. 한국 철강업계에 주는 교훈

□ 한국 철강업계도 장기화될 것으로 예상되는 불황기를 기존의 관행과 비효율적인 사업구조를 혁신하는 기회로 삼고, 새로운 성장 동력을 발굴할 필요가 있음

○ 과거 경쟁력을 뒷받침했던 생산·판매 관행과 설비·사업 포트폴리오가 현재에도 유효한지 재검토하고, 수익성 중심으로 경영방식을 재설계할 필요

○ 일본제철이 설비 축소 합리화와 동시에 나고야 신열연 등 전략적 투자를 지속한 것처럼, 비효율 자산은 과감히 정리하되 미래 경쟁력 확보를 위한 투자는 지속할 필요

○ 구조적 위기 극복을 위해 과거의 성공 방식에 안주하지 않고, 경영방식과 사업구조를 근본적으로 변화시키는 결단과 실행력이 필요

□ 일본제철의 글로벌 전략은 국내 시장의 성장 한계를 인정하면서도 해외에서 새로운 수익기반을 확보하려는 장기 전략의 일관성과 이를 관철하는 실행력의 중요성을 보여줌

○ 해외 성장 시장에 대한 투자 및 적극적인 현지화를 통해 그룹 수익성을 제고하고 있다는 점에 주목할 필요

○ US Steel, 인도 AM/NS India 등 성장 지역 철강업체 M&A를 통해 거점을 확보한 후 적극적 설비 투자 및 기술 이전을 단행, 현지 설비의 경쟁력 및 생산 제품의 부가가치를 향상시키고, 그룹 연결 수익성을 높이는 전략을 참고할 필요가 있음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[서적/리포트 등]

Nippon Steel Integrated Report 2026

2026年度日本製鉄1Q決算説明会,2026年8月4日

日本製鉄の転生　巨艦はいかに甦ったか 日本製鉄の転生,日経BP,2024年1月