

하북강철의 전략적 大 전환

- 양적 확장에서 질적 고도화로 -

이만용 수석연구원, 철강연구센터 (danieli@posri.re.kr)

목차

1. 양적 확장 한계에 직면한 하북강철
2. 질적 고도화를 위한 전략적 전환
3. 하북의 전략적 위상 전망
4. 시사점

Executive Summary

- 하북은 2008년 설립 이후 추진해 온 양적 확대 전략이 한계에 직면함에 따라 전략적 전환 국면에 돌입
 - 2008~2016년 하북의 조강능력은 34백만톤에서 54백만톤으로, 생산은 33백만톤에서 46백만톤으로 증가하면서 세계 2위 철강사로 부상
 - 하북은 양적 확대 전략 추진으로 수익성이 악화되었고 재무구조 안정성이 저하되었으며 일부 민영 철강사를 대상으로 한 합병도 실패
- 2013년 위웅 회장 취임 이후 하북은 설비합리화, 제품·서비스 고도화, 글로벌화 및 사업다각화를 질적 고도화의 핵심 전략으로 추진 중
 - 하북은 설비-제품-서비스 고도화를 위해 내륙지역 노후설비를 임해지역 신예 제철소로 대체, 국내외 산학 연계 R&D 플랫폼 구축, 조직체계 슬림화 추진
 - 또한 글로벌 차원에서 철강 전후방 산업에 대한 M&A, JV 등을 통해 생산-판매 네트워크 구축 및 비철강 사업 육성을 통해 수익 다변화 추구
- 구조재편 과정을 거쳐 하북은 中 북부지역 '맹주'로 부상, 국내외 시장 지배력 강화 및 수익구조 안정화 전망
 - 强强 연합 차원에서 하북은 수도강철과 합병 가능성이 크며, 이를 통해 中 북부시장 지배력 강화, 차강판 등 프리미엄재 시장 지위 공고화 예상
 - 또한 글로벌 생산-판매 네트워크 확장을 통한 지역 범위 다변화와 비철강 분야 사업 다각화를 통해 수익구조 안정화 실현 가능
- 하북의 질적 고도화는 중국 내 철강 경쟁구도 및 글로벌 철강 사업환경에도 적잖은 파장이 예상됨으로 국내 철강업계도 이에 주목할 필요
 - 하북의 질적 고도화는 중국 철강업계의 구조조정을 촉진하고 제품기술과 서비스 표준을 둘러싼 네트워크 경쟁을 심화시킬 것으로 보임
 - 하북의 임해기지 건설 및 글로벌 진출 확대로 국내 철강업계에도 영향을 미칠 것으로 예상

1. 양적 확장 한계에 직면한 하북강철

□ 하북강철은 양적 확대의 부작용으로 인해 전략적 전환 불가피

○ 하북강철(이하 하북)은 2008년 6월 당산강철과 한단강철의 합병을 통해 탄생, 이후 설비능력 확장을 핵심 전략으로 추진

- 2008~2016년 하북의 조강설비능력은 34백만톤에서 54백만톤으로 20백만톤 증가
 - 동기간 하북이 조강설비능력을 10백만톤 정도 감축한 점을 감안하면 전체 능력 확장은 30백만 톤에 달해 합병 당시 규모와 맞먹음
 - 동기간 하북의 조강생산은 33백만톤에서 46백만톤으로 증가하면서 중국 내 1위, 세계 2위 철강사로 부상
- 하북의 조강능력 확장은 수도권강철, 상해보강 등 주요 경쟁사의 역내 진출 본격화에 대응하기 위한 것임
 - 2007년 수도권강철은 중앙정부로부터 하북성 조비전으로의 이전을 인가 취득하고, 2018년까지 2기에 걸쳐 총 20백만톤 능력 구축 예정
 - 또한 2007년 상해보강은 한단강철과 합작으로 조강능력 4.5백만톤급의 한보강철을 설립해 화북지역 진출 교두보 마련
- 하북은 주로 자체 설비투자를 통해 능력 확장을 추진해 왔으며, 정부 영향력에 의존한 인수합병을 보조적 수단으로 활용
 - 2008~2016년 하북의 철강설비능력 확장을 위한 고정자산투자는 RMB926억에 달해 동일기간 영업이익 규모를 상회
 - 2010년 하북의 석가장(石家庄)강철 인수 과정에서 하북성 국유자산감독관리위원회가 전면에서 나서 민간자본인 중신태부(中信泰富)의 지분 양도를 강제

○ 하북은 양적 확대 전략 추진으로 수익성 및 재무구조가 악화되었으며 일부 민영 철강사를 대상으로 한 합병이 중지 상황에 직면

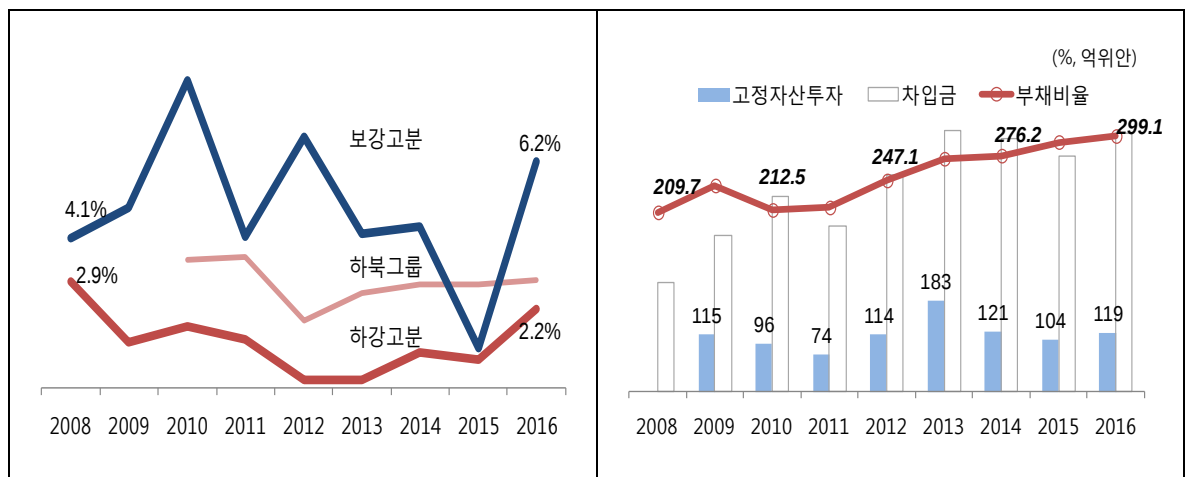
- 하북은 설립 초기 주요 경쟁사에 비해 현저히 낮은 수익성을 기록하였으며, 최근 소폭 개선되었으나 여전히 큰 격차를 보임
- 2016년 하강고분의 세전이익률은 2.2%로 보강고분에 비해 4%p 낮은

수준, 하북 그룹 전체의 세전이익률도 3% 미만

- 특히 규모 확장을 지속하던 2013년까지 하북의 수익성은 하락을 거듭하여 2012~2013년 세전이익률은 0.21%로 추락
- 차입에 의존한 고정자산투자 지속으로 하북의 부채비율 급상승
 - 2008~2016년 동안 하북은 설비능력 확장을 위해 고정자산투자에 총 RMB926억 투입
 - 동일기간 차입금 규모는 RMB300억 증가하였으며, 부채비율은 209%에서 299%로 급상승

<하북 vs. 보강 세전이익률 비교>

<하북강철의 고정자산투자 & 부채비율>



자료: 하북강철 AR.

- 2010년 말 하북은 역내 12개 민영 철강사에 대한 합병 절차에 돌입, 점진적 통합모델을 시도하였으나 2014년 초에 포기 선언
 - 하북은 경영 및 기술자문서비스 제공, 브랜드, 구매 및 판매채널 공유를 출자조건으로 민영 철강사 지분을 10%씩 취득, 점진적 통합 추진
 - 2013년 12월 하북의 CEO가 위융(于勇)으로 교체되면서 기존 양적 확장 전략을 지양함에 따라 민영사에 대한 합병절차 중단
- * 하북이 지분을 참여한 12개 민영사의 '09년 생산은 25백만톤에 달함

2. 질적 고도화를 위한 전략적 전환

□ 하북은 설비합리화, 제품·서비스 고도화, 글로벌화 및 사업다각화를 질적 고도화의 핵심 전략으로 추진

○ (설비합리화) 하북은 내륙지역 노후설비를 폐쇄하고 임해지역에 신예 제철소를 건설해 설비합리화 추진 중

- 2014~2015년 하북은 제선 5.6백만톤, 제강 6.8백만톤 감축, 한편 RMB 145억(U\$ 21억)을 투입하여 설비 대형화 및 자동화 구현
- 2016~2017년에도 제선 2.6백만톤, 제강 5.0백만톤 추가 감축 계획 중인 가운데 2016년에 이미 450㎡급 고로 3기와 55톤급 전로 2기를 폐쇄
- 하북은 러팅(樂亭)기지를 향후 20백만톤 생산능력을 갖춘 최신예 임해 제철소로 건설할 계획
- 2017년 3월 하북은 산하 선화(宣化)강철 설비 전부를 폐쇄하고 발해만에 위치한 러팅기지로 이전하는 案을 정부로부터 인가 취득
- 러팅제철소는 1단계로 2019년까지 RMB423억을 투자해 판재 4.1백만톤, 프리미엄급 조강류 3.0백만톤을 포함해 10백만톤 능력을 구축할 예정

○ (제품·서비스 고도화) 국내외 산학 연계 R&D 플랫폼 구축, 고객 지향 조직체계 개선 및 고객밀착 강화 통해 제품·서비스 고도화 실현

- '16년 하북은 중국 내 최초로 산학협동 철강기술 연구개발 플랫폼인 하북-동북대학산업기술연구원 설립
- 해당 연구원이 해양플랜트용강의 국가 중점 R&D 플랫폼으로 지정됨에 따라 하북은 보무(고강도 차강판, 방향성 전기강판)와 동등한 수준으로 정부의 R&D 지원을 받게 됨
- 동 연구원은 하북의 생산라인에 대한 조사와 진단을 기반으로 업그레이드를 위한 프로젝트 34건을 동시 진행
- 하북은 또한 호주 퀸즐랜드대학과 '지속가능한 철강혁신센터'를 설립함으로써 R&D 플랫폼을 해외로 확장
- 동 혁신센터 운영을 통해 하북은 환경 엔지니어링, 원료/제품 기술개발 및 생산효율성 제고 분야에서 해외 R&D 네트워크 구축

- 하북은 정기적으로 혁신센터에 과제를 발주하고, 이로부터 파생된 수익을 공동 배분하는 win-win 방식 채택
- 신속한 고객 대응 및 서비스 원가 절감을 위해 그룹 차원에서 고객센터센터 설립, 자회사 생산라인별로 제품사업부도 설치
- '16년 말 현재 고객센터센터 산하에 181개 KAM 조직을 운영, 기술·생산·마케팅 등 전문인력으로 팀을 구성해 '원스톱서비스' 제공
- 또한 자회사 차원에서 생산라인별로 생산·판매-R&D 기능을 통합한 16개의 제품사업부를 설치, 자회사 부총경리가 총괄하는 조직 슬림화 실현
- 전략 고객과 지분 합작을 통해 고객 밀착 강화
- 2014년 하북은 자사 가전용 박판의 20%를 구매하는 하이얼(海爾)과 공동으로 연합 실험실을 설립·운영
- 2015년에는 中 최대 가전업체인 하이얼 산하 가전용 컬러도금강판 전문업체인 하이얼특수강의 지분 70%를 인수
- **(글로벌화) 하북은 자원, 시장, 제조의 현지화를 목표로 철강 전후방 산업에 대한 인수합병, 자본합작을 통해 글로벌 네트워크 확장**
 - (남아공) 하북은 남아공 현지 원료와 시장을 효율적으로 활용하기 위해 IDC(Industrial Development Corporation)와 합작으로 일관밀 건설
 - 2014년 4월 하북은 Rio Tinto로부터 남아공 PMC 인수, PMC가 보유한 철광석 자원을 효과적으로 활용하기 위해 연산 5백만톤급 일관밀 건설
 - 남아공 일관밀 프로젝트의 총 자금 수요는 U\$45억(1기 U\$27억, 2기 U\$18억), 하북과 IDC의 지분율은 각각 51%, 35%
 - 남아공 일관밀 1기는 2017년까지 봉강선재(long product) 3백만톤, 2기는 2019년까지 판재, H형강 2백만톤 생산능력 구축 계획
 - (유럽) 2015년 하북은 세계 최대 철강 유통상인 스위스 Duferco 인수, 2016년에는 세르비아 국영 제철소 Smederevo 인수
 - 2013년 하북은 Duferco 지분 10%를 U\$78백만에 인수, 2015년에는 U\$4억을 추가 투자하여 지분율을 51%로 확대
 - 2016년 세르비아 국영철강사인 Smederevo를 EUR46백만에 인수, 2018년까지 U\$3억을 투자하여 2.1백만톤 체제 구축 계획

- (동남아) 라오스 국영 철강사와 협력을 기반으로 동남아 진출, 라오스를 교두보로 동남아지역에 가공/배송 네트워크 구축 中
 - 하북은 기술 서비스 제공을 대가로 국영 Lao Iron and Steel Company의 지분 8% 확보, 2015년부터 400여 명의 기술인력을 현지에 파견하여 조업 지원
 - 메콩강을 따라 태국, 베트남 등 라오스 주변국으로 생산·가공 네트워크 확장 계획
- (사업다각화) 철강 부대 자산의 사업화를 통해 전략적 가치 제고 및 철강본업 경쟁력 강화
- 기존 철강부문에 예속되어 있던 보조적 기능을 분리시켜 수익 사업으로 육성함으로써 수익구조 개선 추구
 - 철강생산의 부대 공정인 산소·질소 등 가스 생산 부문을 분리시켜 지역 내 의료용 가스 전문업체로 육성
 - 대내 철강생산, 유통, 금융 지원 기능을 수행하던 설비제조, 유통, 물류, 구매 자회사에 대해서는 대형화를 통해 독립적인 Biz. 모델 구축
 - 기존 사업구조상 회사가 부담하던 의료, 교육, 공공서비스 등 Legacy Costs 부문을 수익 부문으로 전환하는 한편, 5만 명의 잉여인력을 비철강 부문에 분리·흡수시킴으로써 철강본원경쟁력 제고

3. 하북의 전략적 위상 전망

- 하북은 숭안신구(雄安新區), 징진지(京津冀) 통합 개발에 따른 역내 강재수요 확대의 최대 수혜자가 될 전망
- 숭안신구 건설에 따른 철강수요는 110백만~140백만톤에 달할 것으로 전망
- 올 4월 초 중국 정부는 중앙 국유기업 본사, 금융, 의료 및 교육 기관 등 수도 기능과 무관한 부문을 하북성 숭안 지역으로 이전할 계획이라고 발표
- Citi Bank에 따르면 향후 10년 동안 매년 12백만~14백만톤의 철강수요를 유발할 것으로 전망

- Changjiang증권은 숭안신구 건설 초기 4년 동안은 매년 2.1백만톤, 본격화기에 들어서면 매년 12백만~14백만톤의 강재수요 유발 전망

○ 징진지 통합 개발에 따른 강재수요는 최소 1억톤에 달할 전망

- 2020년까지 도시 간 고속철도 3,400km 건설에 RMB1조6,000억 투자, 이로 인해 강재수요 56백만톤 견인 추정
- 징진지의 도시화율은 56%로 중국 내 양대 경제권역인 장삼각(상해, 소주 등)과 주삼각(광주, 심천 등)에 비해 10%p 이상 낮아 향후 대량 수요 발생 전망

□ 국내외 시장 지배력 강화 및 안정된 수익구조 정착 가능

○ 수도강철과 합병을 통해 中 북부시장 지배력이 강화될 것으로 예상

- 구조조정기 역내 强-强연합 차원에서 하북과 수도강철의 통합 가능성이 크며, 이를 통해 하북은 中 북부시장 맹주 지위 공고화
- 수도강철 설비능력 39백만톤 중 핵심 설비능력 21백만톤이 하북성 경내에 위치해 있기 때문에 하북성 산업정책의 제약 불가피
- 하북성은 2020년까지 조강능력 120백만톤 감축을 목표로 역내 하북강철을 중심으로 한 强對强 통합을 적극 유도
- 수도강철과 통합으로 하북은 차강판 등 고급재 시장점유율 상승, 지역적 범위 확장 및 역내 동업경쟁 완화 효과 예상
- 하북과 수도강철 통합 시 조강능력은 95백만톤으로 보무의 85백만톤보다 크며, 생산도 '16년 기준 71.7백만톤으로 보무의 63.8백만톤에 비해 큼
- 시장범위는 화북에서 동북, 서남 지역으로 확대, 차강판 시장 점유율은 13% 정도로 보무에 이어 중국 내 2위 업체로 도약 가능
- 조비전과 러팅에 20백만톤급 임해 제철소 2곳(거점 간 거리 100km)을 보유함으로써 동업경쟁 완화
- * 수도강철의 역내(화북, 화동) 시장 매출비중은 57.6%, 매출이익비중은 65.3%, 하북의 역내 매출비중은 86%, 매출이익비중은 90.1%

○ 일대일로 주변국을 중심으로 생산·판매 네트워크 확장을 통해 글로벌 경쟁 참여 본격화

- 2017년 현재 하북은 미국·호주·남아공·스위스·홍콩 등 30여 개 국가에 U\$60억의 해외 자산 소유, 1만2,000명의 종업원 고용
 - 유럽·미주 중심 연간 거래량이 20백만톤에 달하는 Duferco의 광범위한 글로벌 가공·판매 네트워크를 활용해 수출재 시장 영향력 지속 확대
 - 동남아와 아프리카를 잇는 해상실크로드와 중앙아시아를 거쳐 중동부 유럽으로 이어지는 육상실크로드에서 자체 자원·생산·판매 네트워크 구축
 - 2020년까지 남아공과 동남아 제철소 건설에 주력, 해외 조강 생산 5백만톤 체제 구축, 해외매출 U\$200억 달성 목표
 - 또한 철광석 captive 4억톤 확보, 생산 10백만톤/년, 동 생산 7만톤, 매출 U\$20억 목표
- 전략제품 비중 확대, 비철강 사업 확대로 수익성 개선 및 사업구조 안정화 전망
- 2020년까지 프리미엄 강재 판매 비중을 현재의 54%에서 70%로, 전략제품 판매 비중은 현재의 31%에서 50%로 확대
 - 또한 직접공급비중을 현재의 41%에서 2020년까지 70%로 확대, 그 중 핵심전략고객에 대한 직접공급 비중을 30%까지 확대할 계획
 - 신소재, 신에너지 및 생산서비스 부문의 대외 매출 비중을 2020년까지 20%(RMB1,000억)로, 이익 기여율을 35%로 향상
 - 2020년경 하북은 종업원 10만 명 중 5만 명을 비철강 부문으로 이전함으로써 인건비 RMB70억 절감을 통해 수익성 2.0%p 개선 가능

4. 시사점

□ 하북의 질적 고도화는 중국 내 철강 경쟁구도 및 글로벌 철강 사업환경에도 적잖은 파장이 예상됨으로 국내 철강업계도 이에 주목할 필요

○ 하북의 질적 고도화는 중국 철강업계 구조조정 촉진, 제품기술과 서비스 표준을 둘러싼 네트워크 경쟁 심화

- 수도권철을 포함한 역내 철강사들과의 합병을 통한 Scale up이 현실화될 경우,

안강, 산동 등 메이저 국유사들 간 규모 경쟁 재점화 예상

- 고강도 차강판 등 프리미엄 강재 기술, 친환경 스마트 제조, 서비스 표준을 리드하기 위한 글로벌 메이저 철강사들과의 네트워킹 강화

○ **하북의 임해기지 건설 및 글로벌 진출 확대로 국내 철강업계에도 영향을 미칠 것으로 예상**

- 러팅 임해제철소 가동으로 하북의 원가 및 수출 경쟁력이 상승하면, 지근 거리에 위치한 국내 수입재 시장에 영향을 미칠 것으로 보임
- 한중일 3국의 각축장이 되고 있는 동남아 시장으로의 설비이전 및 진출 확대로 경쟁판도 변화에 영향 예상

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

李毅仁, “在开放共享、持续创新中构建河钢产业升级转型新模式”, 钢铁规划研究, 2016年第5期, pp.1-3, 2016

张翠荟, “河北钢铁集团经济运行状况SWOT分析及对策研究”, 河北企业, 2012年第12期, p.66, 2012

HBIS, “Social Responsibility Report”, 2011~2016

[홈페이지]

河北省国资委(www.hbsa.gov.cn)

河北钢铁集团(www.hbisco.com)

河钢股份有限公司(www.hebggtgf.com)

河钢集团唐钢公司(www.tangsteel.com)

河钢集团邯钢公司(www.hgjt.com.cn)

首钢集团(www.shougang.com.cn)

[언론]

“河钢海外业务体系的构建与实施”, 世界金属导报, 2016年 2月 5日

“首钢 + 河钢 = 北钢,的确有其事还是见势炒作?”, Bloomberg(中文), 2016年 8月 3日

“一代一路让河钢获得全新发展模式”, 21世纪经济报道, 2017年 3月 19日

“河钢: 摘掉规模老大帽子走上用竞争力说话的道路”, 经济日报, 2017年 4月 5日

“河钢董事长于勇:单一产品已不能再支撑企业的生存, 要打造链条经济”, 中国机电工业, 2016