

# 글로벌 철강사의 사업다각화 추진 사례와 교훈

임정성 수석연구원, 글로벌연구센터 (jsimm@posri.re.kr)  
이민근 연구위원보, 글로벌연구센터 (leemk@posri.re.kr)  
심상형 수석연구원, 글로벌연구센터 (shshim@posri.re.kr)

## 목차

1. 검토 배경
2. 조급한 추진으로 실패한 일본 철강사: NSSMC
3. 역량 부족으로 실패한 미국 철강사: US Steel
4. 新성장동력 확보한 유럽 철강사: Thyssenkrupp
5. 선제적으로 대비하는 중국 철강사: 바오우강철
6. 종합 및 교훈

## Executive Summary

- 철강산업의 성장 정체에 따라 미래 생존에 대한 고민이 필요한 시점으로, 선진 철강사와 후발주자인 중국 철강사의 사례 분석을 통해 교훈 도출 필요
- 조급한 추진으로 실패한 일본 철강사: NSSMC (반도체 사업)
  - 플라자 합의 여파로 1986년 최초 적자 기록 후 비철강 매출비중 50%를 목표로 하는 ‘복합경영전략’을 수립하고 반도체, 바이오 등 신사업에 적극 진출
  - 그러나 목표 달성을 위해 성급히 추진한 결과 값비싼 수업료를 내고 10년 만에 반도체에서 철수, 현재는 ‘본업 보완형’ 수준의 다각화 사업 유지
- 역량 부족으로 실패한 미국 철강사: US Steel (에너지 사업)
  - 오일쇼크 이후 철강불황 장기화와 에너지 사업의 양호한 성장 전망으로 주력 사업을 철강에서 에너지로 전환한다는 방침을 정하고 2건의 Big Deal을 성사
  - 사업 선정과 실적은 성공적이었으나, 급격한 사업 전환 추진과 그룹관리 역량 부족, 철강 본업의 부실화 지속으로 그룹에서 철강사업이 Spin-off 당함
- 新성장동력 확보한 유럽 철강사: Thyssenkrupp (엘리베이터 사업)
  - 1970년대부터 선제적으로 업계 통합화를 주도하여 철강 경쟁력을 개선하는 동시에 자본재 기업을 지속 인수하여 사업 포트폴리오 최적화를 도모
  - 엘리베이터 사업은 기존 자원/역량을 바탕으로 단계적인 M&A와 성장시장 진출, 혁신적인 기술개발로 그룹 내 Cash Cow로 부상. 세계 3위권 위상 확보
- 선제적으로 대비하는 중국 철강사: 바오우강철 (ICT 사업)
  - 2008년 5대 다각화 부문(자원무역, 기술서비스, 철강2차가공, 생산서비스, 금융)을 정하고, 각 사업부문에서 업계 3위 내 성장을 목표로 제시
  - 이 중 ICT 사업은 사내 조직을 Spin-off한 후 일관된 전략 실행, 외부 협력/네트워크 확대, 전문가 활용 등으로 중국 기업용 솔루션 2위 업체로 성장
- 글로벌 철강사 사업다각화 사례를 종합하면, 먼저 철강 본업에서 경쟁력을 유지하고 Cash Cow 역할을 하고 있을 때 추진해야 성공 가능성이 높음
  - 또한 전 산업 분야에서 경쟁이 격화되고 있으므로 신사업의 산업 및 시장 특성을 철저히 이해하고 차별화된 비즈니스 모델을 확보한 후 진출 필요
  - 대부분 M&A 방식으로 신사업을 추진하고 있는데, 확대되는 사업과 이업종 분야까지 성공적으로 운영하기 위해서는 그룹관리 역량이 중요

## 1. 검토 배경

### □ 철강산업의 성장 정체에 따라 미래 생존에 대한 고민이 필요한 시점

- 세계 철강산업은 최근 수익성 개선에도 불구하고 7억톤 이상의 과잉능력 문제를 여전히 안고 있고, 4차 산업혁명 도래로 철강수요 불확실성도 커짐
  - 중국 정부의 과감한 과잉능력 감축계획으로 세계 철강 수익성이 일부 개선되었으나, 스마트화 또는 소프트화 등 산업구조의 변화 흐름은 지속될 전망
- 한국 철강산업도 Life Cycle상 정체기에 있으며, 쇠퇴기 진입에 대비 필요
  - 강재내수는 2007~2016년 동안 연평균 0.4%의 저성장에 그침

### □ 정체기를 맞고 있는 철강업계의 영속 성장을 도모하기 위해 선진 철강사와 후발주자인 중국 철강사의 사례 분석을 통해 교훈을 도출함

- 세계 철강산업 주도권이 유럽→미국→일본으로 이동하면서 경쟁력을 잃은 지역의 철강사들이 대부분 사업다각화를 추진해옴
- 성공 및 실패사례의 원인을 정확히 분석하여 반면교사로 삼을 필요가 있음

## 2. 조급한 추진으로 실패한 일본 철강사: NSSMC

### □ 일본 철강업계는 1985년 플라자 합의에 따른 갑작스러운 엔고 쇼크로 ‘복합경영전략’을 일제히 수립하고 조급하게 다각화 사업을 추진

- 1차(’73년), 2차(’79년) 오일쇼크 시에는 미국 등으로 수출 확대를 통해 극복 가능했음
- 그러나 엔화 가치를 거의 50%나 높인 ‘플라자 합의’로 수출 경쟁력이 크게 악화되어 수출 중심의 성장모델이 한계에 직면
  - 신일본제철을 필두로 NKK, 가와사키제철, 스미토모금속 등 고로 4사는 비철강 매출비중을 8~20% 수준에서 38~50%까지 확대하는 중장기 계획을 발표
  - 결과적으로 Electronics/정보통신, 바이오, 신소재 등 신성장 분야로의 의욕적인 진출은 대부분 실패하고 업계 간 통합화를 통해 철강 경쟁력을 개선

□ 일본 최대 철강사인 NSSMC(구 신일본제철)는 1986년 처음으로 적자를 경험한 후 사업다각화를 통한 성장동력을 모색하기 시작

- 1987년 비철강 매출비중 50%를 목표로 하는 ‘복합경영전략’을 수립하고 반도체, 정보통신, Bio, 신소재, Life Service 등 많은 비관련 사업에 진출
  - 4년 뒤인 '91년에는 철강을 이을 핵심사업으로 ‘Electronics, 정보통신’ 분야를 선정, 3년 동안 매출액 2배 확대를 목표로 설정한 후 조급하게 사업을 추진
- 특히 일본 철강산업을 리드하여 경제발전에 크게 기여한 NSSMC는 ‘제2 산업의 쌀’로 불린 반도체 사업에 자신감과 사명감을 갖고 진출하였지만, 10년 만에 값비싼 수업료를 지불하고 철수하게 됨
  - 산업특성 이해와 기업보유 역량에 대한 고려보다 산업 매력도에 경도된 판단

#### [사례] NSSMC의 반도체 사업 진출 사례

- **①진출배경:** 1980년대 전자산업의 성장으로 ‘제2 산업의 쌀’로 각광받고 있던 대규모 장치/기술 산업인 반도체 사업에 진출 결정 (산업매력도 高)
- **②보유역량:** 본업인 철강과 관련성 희박 (역량 全無)
- **③진출방식:** 최초 사내 R&D + Greenfield 투자, 이후 M&A 투자
  - '88년 사내 개발센터 설립 및 공장 건설(90억엔)
  - '93년 중견 반도체기업(NMBS) 지분 55% 및 부채 인수(총 355억엔)
- **④추진성과:** '95년 207억엔 흑자 달성 후 '96년 154억엔, '97년 160억엔 적자 기록 → '98년 대만기업에 15억엔에 매각(1,200억엔 채무보증 조건)
- **⑤실패요인:** 산업특성 이해 부족, 기업문화 차이 등
  - **산업특성 간과:** 반도체는 철강산업과는 다르게 제품, 기술, 장비의 Life Cycle 이 빨라 대규모 투자에 대한 신속한 의사결정이 요구
  - **기술력 미흡:** Electronics/정보통신 매출 2배 확대 목표 달성 위해 M&A 투자 단행했지만, 도시바 등 메이저 대비 기술력이 약한 삼류기업 인수
  - **경쟁방식 차이:** 신일철이 만형 역할을 하며 협력해 온 철강업계와는 달리 반도체 산업에서는 치킨게임이 일반적
  - **기업문화 차이:** 전신인 국영 야하다제철의 잔재로 공무원 같은 관료주의, 연공 서열, 보신주의 사풍이 강해 능력과 성과 지향의 반도체 산업과 대조

□ NSSMC는 1998년 반도체 사업 철수를 계기로 철강 본업에 집중하고, 사업다각화는 ‘본업 보완형’ 수준으로 유지하고 있음

○ 엔지니어링, IT, 재료 등의 비철강사업 매출비중은 2016년 15% 수준

- NSSMC 그룹의 사업부문별 매출비중: 철강(85%), 엔지니어링(5.6%), 시스템솔루션(4.9%), 화학(3.7%), 신소재(0.7%)

### 3. 역량 부족으로 실패한 미국 철강사: US Steel

□ 미국 고로업계는 1959년 116일간의 장기파업 이후 수입재와 전기로 업계에 밀려 경쟁력을 상실하기 시작했고, 1970년대 1차, 2차 오일쇼크를 겪으면서 회생하기 어려울 정도로 몰락

○ 대규모 고로사들은 철강수요의 경기변동 민감성을 보완하고 성장성과 수익성을 개선하기 위해 사업다각화를 의욕적으로 추진

- 화학, 소재, 금융, 주택, 알루미늄, 에너지 등 관련 및 비관련 분야를 막론하고 진출했지만, 쇠락하는 기업운명을 돌려놓기에는 역부족
- 전문 경영인이 운영하는 미국기업의 특성상 단기적인 실적개선 추구하고 ‘대마불사’ 자만심을 갖고 의욕적으로 ‘다각화 그룹’을 추진한 LTV와 National Steel 모두 2000년 초에 파산, 피인수

□ 20세기 초 세계 최대 철강사였던 US Steel도 1950년대부터 관련 다각화와 비관련 다각화 사업으로 지속 확대

○ 전후 성장기가 종료되면서 과거 공공기관적 운영 마인드에서 영리적인 경영으로 전환하고, 축적된 자금력을 바탕으로 신사업에 대거 진출

- 1950년대 자원개발, 철강가공엔지니어링, 주택서비스, 시멘트, 1960년대 엔지니어링, 화학, 부동산, 플라스틱, 금융보험 사업 등에 진출

○ 1970년대 오일쇼크 이후 철강 불황 장기화가 예상되어 당시 성장 가능성이 높았던 에너지 사업 Big Deal을 추진하였으나, 결과적으로 실패

- 에너지 사업 선정과 실적은 성공적이었으나, 급격한 사업전환 추진과 그룹관리 역량 부족, 철강 본업의 부실화 지속으로 그룹에서 철강사업이 Spin-off 당함

### [사례] US Steel의 에너지 사업 진출 사례

- ①진출배경: 1980년대 산업구조 변화 전망에 선제적으로 대응하기 위해 매력적인 신사업에 진출 결정 (산업매력도 高)
- ②보유역량: 본업인 철강과 관련성 희박 (역량 全無)
- ③진출방식: M&A 투자(Big Deal 2회 성사)
  - '82년 Marathon Oil(U\$64억), '86년 Texas Oil & Gas(U\$32억) 인수
  - Marathon Oil은 업계 17위로, 멕시코만과 북해 등 해외 유전을 보유한 글로벌화된 기업. 인수금액은 US Steel 자산규모의 두 배 이상
- ④추진성과: 사업분야 선정과 실적은 성공적이거나, 결국 에너지 사업에서 철수
  - '80~'90년대 사업주기가 상이한 철강과 에너지 사업 보유로 기업 안정성 제고
  - 그룹의 매출 성장(3.1배)과 수익성에 크게 기여
    - '82~'97년에 이익기여율 50% 상회, 철강 대비 높은 수익성(2년 제외)
  - 주주들의 지속적인 부실 철강사업 매각 요구로 '86년 지주회사(USX)로 전환  
→ '01년 에너지 부문이 U\$900백만 부채 인수 조건으로 그룹에서 철강사업을 Spin-off (Non-cash 거래로 사업 분할)
- ⑤실패요인: 급격한 주력사업 전환, 그룹관리 역량 부족, 철강 부실 지속
  - 급격한 주력사업 전환 추진: Big Deal 2회 연속 단행, 경쟁업체 대비 높은 가격 제시로 인수 성공(주당 U\$85 vs. U\$125), 재무구조 개선과 전략적 집중 위해 시멘트, 화학, 수송 등의 다각화 사업을 모두 매각
  - 그룹관리 역량 부족으로 에너지 사업 유지 실패: 인수 후 통합(PMI) 실패(전문성 부족으로 Marathon Oil의 자율경영 요구 수락), 칼 아이칸 등 기업 사냥꾼들의 잇따른 공격으로 경영 불안정
  - 본업 철강사업 부실 지속: 에너지 사업이 창출한 이익으로 대규모 철강 합리화 투자 불구 경쟁력 회복 지연('97년 철강매출 비중 30%로 하락)

□ 2002년 철강전문기업으로 복귀한 US Steel은 철강사업 확대를 위해 국내·외에서 M&A를 적극 추진하였으나, 실적 부진으로 최근 대대적인 구조조정을 단행 중

○ 세계적인 철강공급과잉 여파로 2012년 이후 5년간 네 차례나 순이익 적자를 기록한 후 신임 경영진 체제하에서 구조조정을 추진 중

- 2016년 현재 사업부문 구조는 판재류(매출비중 72.4%), 강관(4.3%), 유럽(철강)사업(21.6%), 기타(1.6%)

## 4. 新성장동력 확보한 유럽 철강사: Thyssenkrupp

□ 유럽 철강업계도 오일쇼크 이후 장기간 철강위기로 EC 차원에서 과잉 설비 감축과 사업다각화를 유도. 일부 민간 철강사만 살아남음

○ 국영 철강사는 사업다각화보다는 설비합리화와 민영화, 역내 통합화를 통해 철강 경쟁력 회복 추진

- '86년 Usinor Sacilor(프랑스), '99년 Corus(영국+네덜란드), '02년 Arcelor(프랑스+벨기에+룩셈부르크+스페인)가 국영기업 간 통합으로 탄생
- 그러나 '06년 Arcelor가 Mittal에 적대적 인수되고, '07년 Corus가 인도 Tata Steel에 인수되면서 서유럽 국영 철강업계가 몰락

○ 반면, 일부 민간 철강사들은 점진적으로 제품다각화 또는 사업다각화를 적극 추진하여 생존 또는 업종 변신에 성공

- 현재 독일 Thyssenkrupp과 Salzgitter, 오스트리아 Voestalpine 정도만 피인수되지 않고 생존
- 한편, 독일 Mannesmann은 이동통신회사로, 독일 Klockner는 상사로 변신

□ 독일 Thyssenkrupp은 선제적인 업계 통합화 주도로 철강 경쟁력 개선과 동시에 자본재 기업을 지속 인수해 사업 포트폴리오 최적화 도모

○ 1973년 Rheinstahl 인수를 계기로 사업다각화를 본격 개시했고, 1999년 Krupp과 합병 통해 다각화 분야를 더욱 확대

- 다각화 전략을 추진함으로써 장기불황에 처한 '철강사업' 의존도와 경제 성숙화로 성장성에 한계가 있는 '유럽 시장' 의존도를 축소

○ 특히 자본재 사업 분야를 강화한다는 전략 방침 속에 1980년대 중반부터 엘리베이터 사업을 본격 추진하여 성공

- 기존 그룹 보유 자원과 역량을 바탕으로 단계적 M&A와 성장시장 진출, 혁신적인 기술개발로 그룹 내 Cash Cow 사업으로 부상

□ 2010년 지멘스 출신 Hiesinger를 회장으로 영입하고 철강회사에서 엔지니어링 회사로 Transformation 추진 중

- 유럽철강 사업도 Tata Steel Europe과 통합하여 Spin-off하기로 합의한 상태로, 계획이 순조롭게 추진되면 2019년 1월부로 엔지니어링 회사로 완전히 변신하게 됨
  - '14년 미국 Calvert 매각, '17년 브라질 일관밀 CSA 매각 완료로 철강사업 비중이 이미 크게 축소
    - FY'16/'17 매출비중: 부품(18.3%), 엘리베이터(18.5%), 공장건설 등 산업솔루션(13.3%), 판매유통 등 재료서비스(33.0%), 유럽철강(21.5%)

### [사례] Thyssenkrupp의 엘리베이터 사업 진출 사례

- **①진출배경** : 1980년대 중반 유럽과 미국 경제의 본격 회복으로 고층빌딩 건설 전망이 양호하여 엘리베이터 사업 강화 결정 (산업매력도 高)
- **②보유역량** : 1973년 인수한 다각화 기업 Rheinstahl이 보유하고 있던 2개 엘리베이터 자회사를 발판으로 활용 (역량 보유)
- **③진출방식** : 기존 엘리베이터 사업 강화 위해 국내외 기업 인수
- **④추진성과** : 그룹의 모태사업인 철강을 넘어 Cash Cow 사업으로 성장
  - 시장점유율과 매출액 등에서 세계 3위 수준의 위상 확보
  - 2001~2015년간 매출액 2.1배 증가, EBIT(이자세전이익) 이익률 평균 9.9%
- **⑤성공요인** : 단계별 M&A, 성장시장 진출, Innovation 차별화
  - 단계별 M&A 추진 : M&A 투자를 단계적으로 단행하여 무리 없이 사업 확대
    - 1단계: 독일('84)과 캐나다('86) 주요기업 인수로 사업 본격화
    - 2단계: '98년 미국 Dover 인수로 세계 3위로 부상
    - 3단계: '02~'03년 남미, 독일, 한국 기업 인수로 성장시장 확대
    - 4단계: '14년 영국기업 인수로 Elevator 서비스 부문 강화
  - 성장시장 진출 : 현지공장 건설로 고객 접근성과 원가 경쟁력 확보
    - 스페인('91)→ 중국('95)→ 중국 2공장('06)→ 스페인 2공장('12)→ 인도('17)에 공장 건설
  - Innovation 차별화 : 다각화된 사업부문 간 융합 R&D 효과 발휘
    - 그룹 축적 엔지니어링 역량과 결합해 기술혁신 가능(각 사업부문의 시니어 엔지니어들로 팀을 구성하여 신기술 Elevator 개발)



## 5. 선제적으로 대비하는 중국 철강사: 바오우강철(寶武강철)

- 중국 철강업계는 시장경제 확대와 WTO 가입('01년) 이후 급성장을 지속해오다 2013년 이후 성장 정체기에 진입하면서 구조조정을 강화
  - 최근 중국 정부의 강력한 과잉설비 폐쇄 정책으로 철강경기가 급등했지만, 2025년까지 철강내수는 연평균 1% 내외로 감소세가 지속될 전망
  - 철강업 구조조정기 진입으로 철강사들은 과거 자원, 물류, 유통 등 관련 다각화 중심에서 부동산개발, 금융, 서비스 등으로 사업영역을 확장 중
- 중국의 대표 철강사인 바오우강철(구 보산강철)은 2000년대 중반까지 글로벌 Big 3를 목표로 사업을 확장했으나, 이후 '적절한 다각화'로 전략을 조정하며 사업분야를 집중화
  - 보산강철은 상해제철소 건설 후 공정, 건설, 구매, 관리 등을 내부화하며 자족형 소도시를 구성하여, 다수의 계열사와 사업체를 보유한 형태로 출발
  - 중국 경제의 고성장과 함께 2000년대 초부터 '다각화된 글로벌 Big 3'를 목표로 사업다각화 추진, 문어발식 확장과 철강 의존형으로 성과는 부진
    - 철강사업만으로 글로벌 대기업으로 성장하기는 어렵다고 판단하고 사업다각화를 통한 성장전략을 추진
    - 채광, 설비제조, 자동차, 조선, 철강2차가공(강재심가공), 신소재, 공정건설, 운수, 금융 등으로 사업을 확대하여 계열사 수가 6백여 개까지 증가
  - 이에 2008년 사업부문을 '1(철강) + 5(자원무역, 기술서비스, 철강2차가공, 생산서비스, 금융)'로 집약하고, 각 부문에서 업계 3위 내 성장 목표 제시
    - 2016년 현재 매출비중은 철강제조 33%, 가공배송 51%, 비철강 다각화 분야 16%(전자상거래 12.4%, 화공 2.5%, ICT/기술 1.3%, 금융 0.2%)
    - 이중 ICT와 금융 사업은 가장 대표적인 사업다각화 성공사례로 평가
- 2016년말 무한강철과 통합 후 초대회장으로 취임한 마귀창 회장은 철강내수가 성숙했다고 판단, 사업주기가 다른 성장산업 발굴에 나섬
  - 사업전략은 기존 一體兩翼 전략을 업그레이드한 '新一體兩翼'으로, 철강본업(一體) 강화 속에 스마트 제조와 철강 플랫폼 서비스를 양

## 날개(兩翼)로 달아 지속 성장해 나간다는 전략

- 통합 후 사업부문을 철강, 서비스, 금융, 부동산 등 4개로 재편하고, 철강부문에서는 철강제조 4.0 모델개발, 스마트 팩토리 추진, 서비스부문에서는 전자 상거래, 물류, 가공, ICT 등 철강관련 서비스 사업 확대
- 금융부문에서는 철강산업 구조전환 촉진을 위한 투자대출과 M&A 등 자본운영 사업을 하고, 부동산 부문에서는 구조조정 및 설비이전 후 도심지 토지개발 컨설팅과 개발 프로젝트 추진, 상업용 부동산 투자 및 임대 등

### [사례] 바오우강철의 ICT 사업 진출 사례

- **①진출배경:** 21세기 성장유망산업인 ICT 분야에 진출 결정 (산업매력도 高)
- **②보유역량:** 수십 년간 축적된 제철소 공장 자동화 운영 역량 활용 (역량 보유)
- **③진출방식:** 2000년 내부조직을 Spin-off화 → GF, JV, M&A 투자
  - 15년간 신설 6건, JV 3건, M&A 2건 투자로 자원역량 흡수 및 사업 확장
- **④추진성과:** 중국 내 기업용 솔루션 2위 업체로 성장
  - 외부매출 비중 53%: 차이나모바일, 알리바바, 도요타, 히타치 등 국내외 유수기업에 서비스 판매
  - 사업영역 지속 확대: MES(통합제조수행시스템), IDC(인터넷데이터센터), 클라우드 서비스 등 신기술 및 신성장 서비스 사업 확대 운영
  - 업계 위상 제고: 2016년 ICT/기술 사업 이익률 29%, 중국 100대 소프트웨어 업체 중 수익률 27위 기록
- **⑤성공요인:** 일관된 전략, 외부 협력/네트워크 확대, 전문 경영진
  - 명확한 목표하에 일관된 전략 실행: 2003년 핵심 다각화 사업으로 선정 후 장기적으로 목표 달성 추진, 시기별 IT관련 성장 분야로 사업 확대
  - 개방형 협력 및 네트워크 활용: 국내외 주요기업과의 JV 등 파트너십과 M&A 통해 역량 흡수 및 사업영역 확장
  - 전문 경영진 배치: IT 전문가를 경영진으로 영입, 10년간 위임. 외국인 교수를 사외이사로 활용해 전략방향 수립

## 6. 종합 및 교훈

□ 글로벌 철강사의 사업다각화 사례를 종합해 보면, 먼저 철강산업 Life Cycle상 사업다각화 추진은 반드시 필요한데, 본업에서 경쟁력을 유지하고 Cash Cow 역할을 할 때 성공 가능성이 높음

○ 선진 철강사들은 1차, 2차 오일쇼크, 플라자 합의 등 외부 충격 이후 급격한 산업환경 악화로 성급히 다각화를 추진

- 반면, 바오우강철은 선진국의 경험을 참조하여 철강산업 성장기에 내수 성숙화 전망에 대응, 선제적으로 다각화 전략을 수립하여 추진 개시

○ 또한 신규 사업다각화 추진 시 육성 기간이 오래 걸리거나 성공할 확률이 높지 않기 때문에 그룹 내 확실한 Cash Cow 사업이 있고, 기업 경영자원에 여유가 있을 때 추진하는 것이 바람직

- NSSMC는 '90년대 반도체 사업 실패에도 불구하고 철강사업 경쟁력을 보유한 덕분에 그룹 전체에는 큰 타격을 주지 않음

- Thyssenkrupp은 '70~'80년대부터 추진해 온 다각화 사업으로 역내 국영 철강사들이 대부분 피인수된 데 비해 강한 생존력을 보임

· 또한 유럽철강사업 부문은 높은 기술력과 독일 내 통합화를 주도하여 경쟁력을 유지할 수 있었고, 이를 바탕으로 Elevator 같은 신사업 육성이 가능했음

- 반면, US Steel의 경우 의욕적인 다각화 전략하에서 인수한 에너지 사업의 양호한 실적 불구 철강 본업의 부실화로 결국 그룹에서 Spin-off되어 퇴출됨

□ 글로벌 철강사는 대부분 수직 다각화 및 관련 다각화에서 시작하여 비관련 다각화 분야까지 확장하는 경향

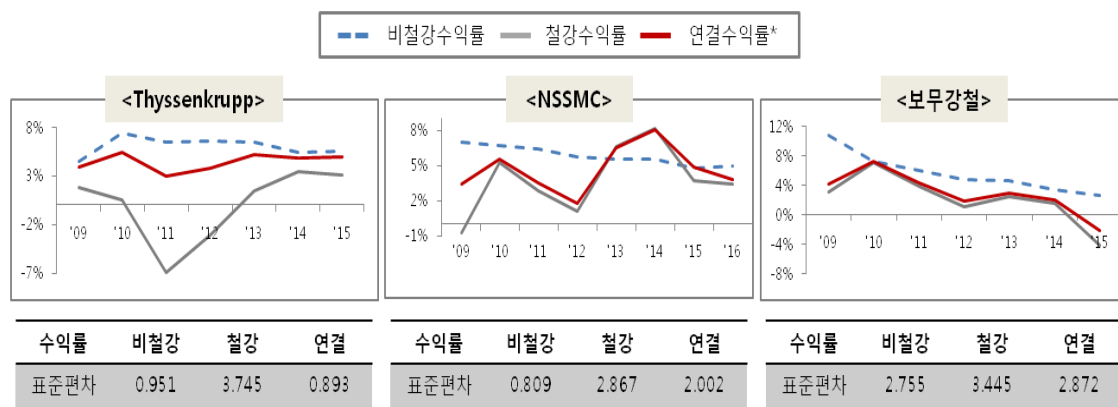
○ 수십 년간 다각화를 추진해 온 철강사들은 사업 경험을 통해 한두 차례 대대적인 구조조정을 거치면서 방향성과 전략을 결정

- 이 결과 철강사들은 3~4개 정도의 핵심 비철강 사업부문을 확보하고 있으며, 비관련 사업은 수십 년간 육성해 온 사업들임

○ 2009~2015년간 글로벌 철강사의 수익성 추이를 보면, 비철강사업이 그룹 전체의 수익 변동성을 완화하고 수익성을 높이는 역할을 함

- 미주철강으로 철강사업이 부진했던 Thyssenkrupp은 물론, NSSMC와 바오우강철도 약 15%의 비철강 비중 불구 안정되고 높은 수익률로 철강사업을 보완

<글로벌 철강사의 철강 vs. 비철강 사업 수익률 비교>



자료: Bloomberg, 포스코경영연구원 정리

□ 글로벌 철강사는 대부분 M&A로 신사업을 추진하는데, 확대되는 사업과 이업종 분야까지 성공적으로 운영하기 위해 그룹관리역량이 중요

- M&A는 외부 역량과 자원을 빠르게 흡수하는 효율적인 방식이지만, 그룹관리 역량이 뒷받침되지 않는 Big Deal은 부정적인 파장도 발생
  - US Steel과 NSSMC는 명확한 목표 설정 후 이를 달성하기 위해 Big Deal을 통해 비관련 사업을 인수했으나, 관리역량 부족으로 유지하는 데 실패
- 반면, 사업다각화에 대한 장기적인 방향과 목표 설정 후 일관되게 실현시켜 나가는 단계별 접근법은 느리지만 大敗 가능성을 방지할 수 있음
  - Thyssenkrupp은 Elevator사업 육성을 위해 상대적으로 Small Deal과 공장 신설 투자를 단계적으로 시행하여 외부 유입 자원/역량을 체화하는 시간을 확보했고, 단계별 사업성과를 객관적으로 평가한 후 추가 투자를 결정
  - 바오우강철의 경우도 ICT 사업을 Spin-off한 후 신설투자과 함께 국내·외 주요기업과 협력하여 시기별/세부 사업별로 J/V와 M&A를 추진하면서 육성

□ 결론적으로 장기적 관점에서 사업다각화 전략 방향을 설정한 후 신규 사업별로 충분한 검토와 준비를 거쳐 일관되게 실행하는 것이 필요

- 한국 철강산업이 이미 정체기에 진입한 가운데 최근에 도래한 철강시황 회복기에 사업다각화 전략을 추진할 필요가 있음
- 이제는 전 산업에서 글로벌 경쟁을 해야 하는 상황으로, 신사업의 산업/시장 특성을 철저히 파악하고 차별화된 Biz Model 확보 후 진출 필요
- 또한 유망 신사업 발굴과 육성, 경쟁력 있는 사업다각화 그룹을 운영하기 위해서는 지속적으로 그룹관리 역량을 제고해 나가야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

## [참고자료]

### [단행본]

Ahlbrandt, Roger S, 「The Renaissance of American steel: lessons for managers in competitive industries」, 1996

International Conference on Business History, 「Changing patterns of international rivalry: some lessons from the steel industry」, 1990

Meny, Yves, 「The Politics of steel: Western Europe and the steel industry in the crisis years 1974-1984」, 1987

Rogers, Robert P, 「An economic history of the American steel industry」, 2009

Warren, Kenneth, 「Big steel: the first century of the United States Steel Corporation, 1901-2001」, 2001

### [보고서]

고려대학교 기업경영연구소, "포항제철의 경영다각화 필요성 연구", 1993.7

산업과학기술연구원 경영경제연구소, "포철의 경영다각화 필요성과 방향", 1987.11

심상형, "중국 철강산업도 스마트로 혁신한다- 바오우강철의 스마트사업 전략을 중심으로", POSRI 이슈리포트, 2018.2.8

### [홈페이지]

바오우강철 홈페이지(<http://www.baowugroup.com/>)

NSSMC 홈페이지(<http://www.nssmc.com/>)

ThyssenKrupp 홈페이지(<https://www.thyssenkrupp.com>)

US Steel 홈페이지(<https://www.ussteel.com/>)

### [언론]

New York Times, "Steel: To diversity or rebuild", 1981.11.23