

2019년 한·중·일 주요 철강사 전략 방향

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

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

목차

1. 한·중·일 철강시장 전망
2. 주요 철강사의 당면 과제 및 전략 방향
3. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 2019년 한·중·일 철강시장은 수요산업의 부진으로 低성장 기조가 지속될 것으로 예상
 - 한·중·일 철강재 수요는 경제성장을 둔화, 제조업 부진 등으로 현 수준에서 정체가 예상됨
- 한·중·일 주요 철강사 CEO들은 2019년 경영 환경이 '통상마찰의 장기화 등 불확실성 지속, 자국내외 수요 펀더멘탈의 부진 등 리스크 요인이 상존할 것'이라는 점에서 인식을 같이 하고 있음
- 이와 함께 ▲안전 중시, ▲수익기반재정립, ▲혁신·구조 개혁, ▲미래 시장 대응력 강화 등을 중점 과제로 제시하는 신년 메시지를 발표
 - [NSSMC] 빈번한 설비 트러블과 이에 따른 低수익성 문제를 주요 해결 과제로 인식하고 있으며, 생산 안정화 및 부가가치를 극대화하는 마케팅(적정마진 확보)을 통한 수익기반 재정립, 기존 중기계획('18~'20)에서 제시한 '설비 강건화, 일본내외 사업재편' 등 시책들의 성과 가시화, 업무 프로세스 혁신 등을 강조
 - [JFE스틸] 노후 설비의 강건화를 위한 설비 투자, 안정적 생산을 통한 내수 점유율 확대, 기술력을 바탕으로 한 원가우위 확보, 고객 니즈에 대응하기 위한 고급 제품·서비스 능력 제고, 첨단 IT 기술의 활용 등 기존 중기계획의 전략 과제를 재차 강조
 - [보무그룹] 재무구조 개선, 비철강사업 강화를 포함한 사업구조 재편, 지배구조 개선 등 개혁을 당면 과제로 표방 중임. 신년사 키워드로 예상할 수 있는 주요 전략 방향은 대형화, 글로벌화, 기술 리딩 등
 - * (대형화) 보무 통합에 이어 중경강철, 마안산강철, 안산강철 등을 상대로 통합 논의가 진행 중이며, 담강제철소 3고로 건설에 이어 매산강철 임해지역 이전 통한 능력 확장 등 추진할 계획
 - * (글로벌화) 일대일로 주변지역을 중심으로 R&D, 생산, 마케팅 네트워크 구축 등
 - * (기술 리딩) 기술 'Catch-up'에서 'Leading'으로 전략방향 선회
 - [현대제철] 국내 철강업체들은 사업구조 재편, 핵심사업의 경쟁력 강화, 미래 먹거리 준비 등을 주요 과제로 인식. 특히 현대제철은 현대기아차 이외 글로벌 자동차업체에 대한 공급 확대를 통해, 국내 자동차용 강재 시장에서의 부진을 만회하는 것이 주요 과제
- 한·중·일 경쟁사들의 전략 방향은 국내외 철강 생산·판매 네트워크 보강, 비철강 부문의 역량 강화, 기술 우위를 활용한 차별화, 미래 시장에 대한 대응력 강화 등에서 유사한 방향성을 보임
- 특히, Scale-up 및 질적 고도화 전략을 계획대로 실행하고 있는 보무그룹의 향후 변화 및 역내 시장에 미칠 영향에 주목할 필요

1. 한·중·일 철강시장 전망

□ 2019년 한중일 철강시장은 주요 수요산업의 부진으로 低성장 기조가 지속될 것으로 예상

- 중국 철강수요는 경제성장률 둔화, 제조업 부진, 환경규제 강화 등으로 7.8억 톤 수준에서 정체될 것으로 예상
- 최근 일본 철강시장은 2020년 올림픽 특수로 건설용 수요는 증가세를 보인 반면, 제조업 부진으로 강재수요는 미약한 증가세를 보이고 있으며, 2019년에도 이러한 기조가 이어질 것으로 예상
- 한국 철강시장은 건설 경기 침체 및 자동차산업의 생산기반 위축이라는 악재 속에서 마이너스 성장을 기록 중이며, 2019년에도 큰 폭으로 회복하기는 쉽지 않을 전망

<한·중·일 철강수요>

(백만톤)	한국	중국	일본
2017	56.4 (▲1.2 %)	761 (1.4%)	64.4 (3.6%)
2018(e)	53.1 (▲5.8%)	781 (2.0%)	64.5 (0.2%)
2019(f)	53.3 (0.4%)	781 (0.0%)	64.8 (0.5%)

자료: worldsteel, POSRI ※ 중국 유도로 생산량 반영치

□ 한·중·일 주요 철강사 CEO들이 인식하고 있는 2019년의 경영 환경은 통상마찰의 장기화, 주요 수요산업의 부진 등 리스크 요인 상존

- 중국과 한국 철강업체들은 자국 수요산업 부진에 따라 내수 정체가 지속되고, 글로벌 보호무역주의 확산으로 철강 수출 여건이 악화되는 상황이 당분간 이어질 것으로 전망
- 일본 고로사들도 통상마찰 장기화는 해외 시황에 악재로 작용할 것으로 인식하고 있으나, 일본 내수 시장은 2018년에 이어 타이트한 수급 상황이 지속될 것으로 예상
- 특히, 한국 철강시장은 건설업 및 제조업의 동반 부진으로 당분간 수요 펀더멘털이 회복되기는 쉽지 않을 것으로 예상되며, 중국 철강가격의 하락세 지속 여부가 시황을 결정하는 주요 변수가 될 것으로 예상됨

2. 주요 철강사의 당면 과제 및 전략 방향

- NSSMC 및 JFE 등 일본 고로업계의 경우, 최근 빈발해 온 설비 트러블 문제의 극복, 수익구조의 개선을 주요 과제로 인식 중
 - NSSMC는 자연재해 및 설비 트러블에 따른 계획 대비 출하 부진, 자재·부원료 가격과 물류비 급등에 따라 야기된 수익성 저하 문제를 주요 해결 과제로 인식
 - 2017~2018년 가격 상승기에도 목표한 출하량과 수익성을 달성하지 못한 주요 원인은 생산 트러블에 따른 출하 부진, 예상하지 못한 원가 상승 등
 - JFE스틸도 노후 설비 재건, 안정적 생산을 통한 내수 판매 확대를 당면 과제로 제시
- NSSMC는 금번 신년사에서 ▲수익기반 재정립, ▲중기계획에서 제시한 투자 및 사업 재편 목표 완수, ▲업무 방식 개혁과 표준화 추진 등을 3대 전략 방향으로 제시
 - 최근 시장환경 호조에도 불구하고, 기대했던 수익을 실현하지 못했다는 위기감 속에 수익기반 재정립을 최우선 과제로 제시
 - 이를 실행하기 위한 수단으로 생산 안정성 추구, 영업력 강화, 걱정마진 확보, 해외사업 강화 등 키워드를 제시함
 - (생산 안정성) 설비 트러블의 예방을 통해 보다 안정된 생산을 추구하면서, 현재 추진 중인 ‘안전 3개년 계획’의 실행을 강화하는 등 안전한 작업 환경 만들기도 병행
 - (영업력 강화) 현재 보유 중인 우수한 기술력과 제품 경쟁력을 적극 활용하면서, 製·販연계를 통해 부가가치를 극대화하는 영업활동을 전개
 - (걱정마진 확보) 물류비·기자재비의 상승, 품종 고도화에 따른 제조라인의 부하 증가 등 원가 상승 요인이 많은 상황에서 걱정마진 확보, 이를 위한 고객과의 소통 강화 노력이 필요
 - (해외사업 강화) 판매·수익 확대, 생산 안정화, 구조재편 성과 가시화 등 최근 호조를 보이고 있는 해외사업의 고도화·투자 지속

○ 두 번째 중점 과제는 중기경영('18~'20) 계획에서 제시한 '설비 강건화, 일본 내·외 사업재편' 등 시책의 실행 및 성과 가시화

- 경쟁력의 근간이 되는 '설비와 사람의 再구축'을 주요 방향으로 인식
- 1년 후 가동 예정인 와카야마 제2고로 및 야와타 신연주기 등의 투자 효과가 기대되며, 2019년 추진 중인 일본 내 그룹사 철강 사업 재편이 완성되면 가시적 성과가 기대됨
- * 작년 일신제강의 완전 자회사화를 완료, 스테인리스박판 및 강관 등 사업재편을 통해 일철일신제강㈜으로 사명 변경을 추진할 예정
- * 특수강사업 부문에서는 스웨덴 특수강업체인 Ovako를 산요특수제강 산하에 두고, 산요특수제강을 NSSMC의 자회사화하는 수순을 진행 중
- 해외사업의 경우, 인도 Essar Steel 인수 작업이 순조롭게 진행 중이며, 인수 후에는 기존의 글로벌 사업 운영 노하우를 활용한 조기 정상화를 모색

○ 세 번째 중점 과제는 업무개혁, 표준화, 일하는 방식 개혁

- 사업환경이 급격히 변화하고, 복잡화·고도화되는 상황에서 목표를 달성하기 위해서는 업무개혁 및 표준화가 무엇보다 중요한 것으로 인식
- 특히, 시스템 등 공통업무기반을 정비하고, 관련 IT 기술 등을 활용하여 업무의 효율성을 높이고, 부가가치가 높은 업무에 몰입할 수 있도록 개선
- SDCA(Standardize:표준화, Do:실행, Check:평가, Action:개선)의 사이클을 적극 활용해 일하는 방식을 표준화하면서 업무 효율 제고를 모색

□ JFE는 신년사에서 ▲제조 능력의 강건화, ▲기술을 활용한 원가 경쟁력 제고, ▲고객 니즈에 부합하는 판매 전략 구사 등 기존 중기계획의 전략 과제를 재차 강조하고 있음

○ 미래에도 생존·지속 성장하는 철강사가 되기 위한 전략적인 설비투자를 추진하고 있으며, 이를 통해 불륨존 대응력의 제고뿐 아니라, 고급제품의 생산 범위 확대를 추구

- 제6차 중기계획에서 제시한 설비 투자 목표에 따라 적극적으로 경영 자원을 배분할 방침
- 특히, 西일본제철소 능력 증강 등 일본내 생산 기반 정비 통한 일본내 생산체제를 강건화하여, 보다 안정적인 생산, 원가 절감, 고급강 생산 능력

강화, 판매 기회 손실은 최소화

〈JFE 新중기계획의 주요 경영 목표〉

투자 목표	- 총 투자액 1조엔 *전기비 10% 수준 증액 - 일본내 9,000억엔, 해외 1,000억엔 - 연구개발비 1,100억엔 *전기비 10% 수준 증액
수익·재무 목표	- 경상이익 2,800억엔(年), ROE는 10% 목표 - '17년도 경상이익 실적 대비 약 640억엔 상향 설정 - Debt/EBITDA배율 3배 ('17년도 3.4)
기타	- 원가절감 1,050억엔 (3년간) - 조강생산(단독) 3,000만 톤 목표 : 안정 생산 유지

자료: IR 자료 (JFE그룹 제6차 중기계획) 참조

○ 친환경 기술 및 첨단IT 기술의 적극적 개발·적용을 통한 제철소의 생산성 제고를 지속적으로 모색 중

- 페로코크스 등 환경친화형 생산 프로세스 지속 개발 및 Data Science 기술과 로봇 활용 기술의 적극적 개발·적용을 지속할 방침
- AI, IoT의 활용 극대화를 담당할 Data Science Project部를 신설하는 등 조직 역량을 강화하고 있음
- 한편, 원가경쟁력을 보유한 고부가가치 제품의 생산을 확대하는 것이 주요 방향성

○ 판매와 기술 일체화로 고객에 대한 솔루션 대응력을 강화하면서, 시장에서 JFE의 브랜드 파워를 높여 가는 것을 기본 마케팅 전략 방향으로 추구

□ 보무그룹은 신년사에서 ▲재무구조 개선, ▲사업구조 재편, ▲지배구조 개혁 등을 주요 과제로 제시하고 있음

○ (재무·수익구조) 적자 및 자본잠식 자회사 정리를 통한 법인 수 축소 및 단순 지분출자 기업에 대한 투자 철수 등을 통한 재무 구조 개선

- 2017~2018년 보무는 산하 적자 자회사 61개, 자본잠식 회사 33개사에 대한 지분 철수
- 향후에도 사업전략 및 운영의 효율성을 감안하여 지속적으로 법인 수 및 인력을 축소, 인적 자원의 효율성을 매년 8%씩 제고한다는 방침

○ (사업구조) 非철강사업의 추가적인 육성을 통해 철강본업과의 균형 발전 추구

- 철강, 신소재, 현대무역물류, 공업서비스, 도시서비스, 산업금융 등 6대 산업의 균형 있는 발전을 지향
- 2021년까지 매출 차원에서 RMB 1,000억, 수익 차원에서 RMB 수십억 규모의 주력산업을 1개 육성하고, 매출 RMB 100억, 이익 RMB 10억 대의 우량기업을 다수 육성한다는 계획

○ (지배구조) 국유자본투자회사 체계 확립 및 민자도입을 통한 효율성 제고

- 철강산업 구조조정을 견인하기 위해 철강산업구조조정기금, 자산관리공사 등을 설립하여 국유자본투자회사로서의 체계를 완성
- 보강고분, 보신연건, Ouyeel 등 우량 자회사에 대한 외부 자본 도입을 확대하고, 신설법인 설립 시에는 혼합소유제를 우선하는 방침

※ 혼합소유제: 국유기업이 다양한 종류의 자본을 도입해서 소유구조를 다변화하는 정책

□ 향후 예상되는 보무그룹의 전략 방향은 대형화, 글로벌화 등을 지속, 중국내·외 시장에서의 위상 강화뿐 아니라, 기술 선도, 친환경 대응 등 질적 성장을 병행하는 것

○ (대형화) 2025년까지 조강능력을 현재의 7,000만 톤에서 1억 톤으로 증강

- 보강와 무강의 통합에 이어 중경강철, 마안산강철, 안산강철 등을 대상으로 한 통합 논의가 수면 위로 부상 중
- 담강제철소 3고로 건설에 이어 매산강철의 임해지역 이전을 통해 중장기적으로 2,000만 톤 능력을 확보하고, 푸젠성 임해지역에 300만 톤 STS 설비능력 구축을 추진

○ (글로벌화) 일대일로 주변지역을 중심으로 R&D, 제조, 마케팅 네트워크 구축

- 중국내 생산 제품 10% 수준의 물량을 해외시장에서 판매하기 위한 판매 네트워크를 강화할 것
- 또한, 동남아, 동부 아프리카, 서아시아 등 일대일로 주변국에 생산기지와 R&D 네트워크를 구축할 예정

- (기술 리딩) 기술 ‘Catch-up’에서 ‘Leading’으로 전략방향 선회, 글로벌 표준 선점
 - World First 제품의 연구개발과 상용화에 대한 투자 확대와 동시에 개방형 혁신 플랫폼을 통해 스마트제조, AI, 첨단장비 등 부문에서 글로벌 표준 선도
 - 자동차강판 글로벌 Top3 및 방향성전기강판 분야에서 No.1 위상을 확보
- (친환경화) 기존 생산기지에 대한 환경설비 투자 확대, 생태계 고도화 등
 - 친환경 제조를 철강산업 고품질 발전의 핵심 과제로 인식하고 친환경 저탄소 공정기술 및 제품 연구개발 강화
 - 저탄소, 고효율 생산설비 도입 및 도시 폐기물 처리 관련 투자 확대, Wesocool Start-up 인큐베이터 설립 통해 지역 산업 생태계 고도화 지원

□ 국내 철강사들의 신년사에서도 ▲시장 리스크 대응, ▲사업역량 강화, ▲미래 먹거리 준비 등 전략 기조를 엿볼 수 있음

- 포스코는 수요 정체와 가격 하락 등 리스크에 대응하기 위해 프리미엄 제품 판매 확대, 실질적인 원가절감 등으로 철강사업의 경쟁력을 강화하는 한편, 비철강사업의 역량 강화 및 영역 확장을 모색
 - 기술·생산·마케팅 등 관련 조직 간 협업 통한 고객 대응력 제고(납기·품질 등)
 - 그룹 내 각 사별 비즈니스 모델 개혁, 특화 사업 육성, 유망 사업 발굴 등 非철강사업 강화를 모색
 - 새롭게 출범한 기업시민위원회와 기업시민실을 중심으로 사회 공헌 활동을 보다 적극적으로 추진
 - 보다 몰입도를 높이고 창의적인 업무 환경을 만들기 위한 조직 혁신
- 현대제철은 자동차용 소재의 글로벌 사업역량 강화, 중장기 전략 실행체계 구축 등이 주요 과제
 - 자동차용 강재의 글로벌 사업 기반 확대를 위한 기술 역량 제고 및 고객 대응 체제 구축이 주요 방향성
 - 현대기아차 이외 글로벌 자동차업체에 대한 공급 확대, 자동차용 선재의 품질 안정화를 통한 판로 확대노력이 예상됨
 - 특수강 사업의 정상화를 통한 자동차용 소재의 글로벌 경쟁력 제고도 강조

- 현재 사업부문별로 비전과 연계한 중장기 전략을 수립 중이며, 이를 통해 도출된 전략 과제를 실행, 관리, 평가하는 체제를 확립할 것을 표명

3. 종합 및 시사점

□ 한·중·일 메이저 철강사들의 전략 방향은 ①자국내외 철강 생산·판매 네트워크 보강, ②비철강 부문 역량 강화, ③기술 우위를 활용한 차별화 모색, ④미래 시장 대응력 강화 등에서 유사한 방향성을 보이고 있음

〈한·중·일 주요 철강사 신년사 키워드〉

철강사	당면한 과제	주요 전략 키워드
NSSMC	노후화된 제철소의 생산 트러블 해결 안정적인 생산 및 출하	수익기반 재정립, 부가가치 극대화, 안전·안정 생산, 적정마진 확보, 해외사업 강화, 설비·사람의 재구축, 업무 혁신·표준화, 첨단 IT 기술 활용 강화
JFE 스틸	低마진 수익구조 개선	제조 실력 개선, 일본내 설비 강건화, 솔루션 마케팅, 고급제품 생산·판매 범위 확대, 첨단 IT 활용 강화
보무그룹	진행 중인 구조개혁 완성, 글로벌 리더 위상 확보	재무구조 개선, 비철강 사업구조 개혁, 지배구조 개혁, 시스템 역량 강화, 기술혁신, 리스크 관리, 제조혁신, 제조와 서비스의 융합, 글로벌 리더 지향
POSCO	수요산업 위축, 新성장 기회 포착, 사회적 니즈 대응	리스크 대응, 안전, 개혁과제 실행, 사업 포트폴리오 강화, 非철강사업, 그룹 수익성 제고, 사회공헌
현대제철	자동차산업 등 주력 시장 정체, 글로벌 사업 확대	중장기 전략 실행체계 구축, 글로벌 자동차강판 사업 확대, 특수강 사업 정상화 등

자료: 각 사 홈페이지 및 언론 공표 자료 종합

□ 특히, Scale-up 및 질적 고도화 전략을 계획대로 실행하고 있는 보무그룹의 향후 변화 및 역내 시장에 미칠 영향에 주목할 필요

- 구조조정·통합 효과의 가시화, 설비 신예화에 따른 원가경쟁력 제고, 글로벌 확장 등을 통한 보무그룹의 위상 제고는 중국 내뿐 아니라, 동아시아 역내 철강시장 경쟁구도에도 영향을 미칠 가능성 존재
 - 일대일로 주변국 중에서 우선 동남아 시장에 대한 보무의 진출 확대가 예상
- 친환경, 스마트 제조, 첨단제품 관련 표준을 선점하기 위한 역내 메이저 철강사들간의 경쟁이 한층 더 치열해질 것으로 보임

[참고자료]

[홈페이지]

보무그룹 : <http://www.baowugroup.com/contents/5173/117542.html>

NSSMC : http://www.nssmc.com/news/20180104_100.html

JFE스틸 : <http://www.jfe-steel.co.jp/release/2019/01/190107.html>

[현지 언론 기사]

(중국)

四十年后再出发 中国宝武铸就创新发展“钢筋铁骨”, 中国信息报, 2019. 1. 6

中国宝武董事长陈德荣:城市与钢厂 必然走向和谐共存, 每经网, 2018. 11. 1

中国宝武:追求海外事业高质量发展, 搜狐网, 2018. 2. 28

中国宝武提前超额实现“三年任务两年完成”压减目标, 我的钢铁, 2018. 1. 26

钢铁去产能十三五底线目标完成, 经济参考报, 2017年 12月 29日

(일본)

2019 成長への展望, 新日鉄住金社長・進藤孝生 Sankei biz, 2019年1月3日

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다