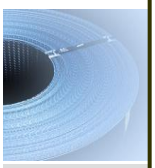
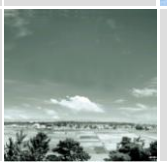
2008.2.5

POSRI CEO REPORT

2008년 주요 철강사 전략 방향

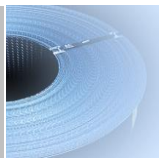




박현성, 허진석, 이상규

POSRI 포스코경영연구소

Executive Summary



<2008년 주요 철강사 전략 방향>

❑ 세계 주요 철강사들은 2008년을 '글로벌 성장과 경쟁력 강화'에 매진하는 한 해로 삼고, 대형밀과 원료보유밀 모두 의욕적으로 성장 추진

○ 2008년 주요 철강사들의 경영전략 양대 축은 '성장과 원료'가 될 전망

❑ 대형 철강사는 양적 확장을 재개하는 한편, 제품 고급화와 원료의 안정적 확보를 위한 개발 투자에 적극 나설 방침

○ A-Mittal과 新日鐵, JFE 등 Big-3 철강사는 현재 능력대비 15% 이상을 확장한다는 계획. 특히 상해보강, 안본, 수도강철 등 중국 철강사들은 2010년을 전후하여 현재 대비 최소 2배 이상 능력 증강을 추진할 계획

○ 성장전략을 보완하는 차원에서의 전략적 제휴 협력도 한층 활성화될 전망

○ 고급강 부문에서 확고한 우위를 구축하기 위해 설비 확충, 글로벌 투자 확대를 적극적으로 추진할 전망

○ 장기안정적 원료 확보를 위해 개발투자 확대, 상사와의 연계 강화, 광산 보유 철강사 인수 등도 적극 추진 방침

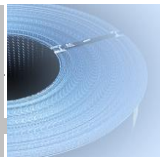
❑ 원료보유국 중견 철강사도 양적 확장과 원료 확보, 고급강 투자 확대 등을 적극 전개할 방침

○ 최근 수익 호조를 기반으로 설비신증설 또는 M&A 등을 통해 중대형 철강사로 도약하기 위한 토대를 구축하는 한 해로 자리매김할 계획

○ 원료 부문에서 확보하고 있는 경쟁우위를 유지하기 위해 적극적인 개발투자도 추진할 예정

○ 고급강 부문에서 선발 밀을 추격하기 위해 이 부문에 대한 전략적 투자도 강화할 방침

❑ 결국, 대형 철강사와 원료보유국 중견 철강사 모두 양적 성장과 고급화, 원료 확보 전략을 동시에 추진하면서 전략의 동질화 현상은 해를 거듭할수록 심화될 전망. 따라서 전략의 충돌 발생 가능성 증대



목 차

I. 2008년 주요 철강사의 경영전략 키워드 ····· 1

II. 대형 철강사 전략 방향 ····· 2

III. 원료보유국 중견 철강사 전략 방향 ····· 8

IV. 결론 ····· 12

I. 2008년 주요 철강사의 경영전략 키워드

❑ **세계 주요 철강사들은 2008년을 '글로벌 성장과 경쟁력 강화'에 매진하는 한 해로 삼고, 대형 철강사와 원료보유국 철강사 모두 의욕적으로 성장을 추진한다는 방침**

○ A-Mittal, 新日鐵, JFE, 상해보강 등 주요 대형밀은 향후 전개될 철강 시장의 재편에 대비하여 Global Initiatives를 확보하기 위한 차원에서 양적 성장을 재개할 방침

○ 인도의 Tata-Corus, Sail, 브라질의 Usiminas, CSN 등 원료보유국의 중견밀은 원료기반의 원가 우위를 최대한 활용하여 글로벌 대형 철강사로의 부상 계획

❑ **따라서 2008년 주요 철강사들이 추진하게 될 경영전략의 양대 축은 '성장과 원료'이며, 대부분 유사한 전략을 구사할 전망**

○ 성장 측면에서는 양적 규모 확대뿐만 아니라, 제품 고급화 중심의 질적 성장을 동시에 추구할 계획이며, 원료 측면에서는 경쟁의 원천으로서 개발투자를 강화하는 방향

○ 이에 따라 2008년에 대형 철강사 간 그리고 대형-원료보유국 중견 철강사 간 전략의 동질화 현상은 더욱 뚜렷해질 전망

Ⅱ. 대형 철강사 전략 방향

1. 양적 성장: 본격적인 규모 확대경쟁 재 점화

❑ 2008년은 대형 철강사들이 의욕적으로 양적 규모 확장을 추진하는 한 해가 될 것이며, 특히 중국 철강사의 대형화는 그 속도가 한층 빨라질 전망

○ A-Mittal은 현재 1억1,700만 톤인 조강능력을 2011년까지 1억3,000만 톤으로 확장할 계획이고, 新日鐵도 2010년까지 4,000만 톤 이상의 능력을 확보할 계획. JFE Steel도 중기 3,700만 톤을 목표로 능력 증강을 도모

○ 특히 상해보강, 안산(안본), 수도강철 등 중대형 철강사들은 2010년을 전후하여 4,000만 톤에서 8,000만 톤까지 능력 확장을 계획하고 있어, 세계 5위권 내 철강사의 판도가 바뀔 전망

❑ 이러한 양적 규모 확대는 여건상 M&A 보다는 합작투자를 통한 Greenfield 투자가 중심이 될 전망

○ 북미지역에서는 여전히 전미철강노조의 존재에 따라 Legacy Cost 부담이 크고, 노후설비가 많아 인수 후 추가 투자에 대한 부담이 크다는 것이 제약

○ 또한 아시아 지역에서는 매각 대상 물건이 없고, 일본에서는 적대적 M&A 방어를 위한 대책들이 많이 나오고 있어 M&A 추진이 어려우며, 그나마 M&A가 기대되는 중국에서도 외국인 투자를 제한하는 정부의 폐쇄적 정책이 상존

❑ **A-Mittal은 성장을 위한 자원을 유럽과 미주 등 전통적으로 생산과 판매 기반이 강한 지역보다는 아시아와 중동, 아프리카 등 성장이 유망한 신흥 지역에 집중 투자할 방침**

○ 특히 아시아 지역의 경우, 인도에서는 오리사주와 자르칸트주에서의 Greenfield 투자와 M&A 옵션 모두에 무게를 두고 동시에 추진하고 있으며, 중국에서는 M&A 중심의 성장을 가속화할 방침

○ 이를 통해 2011년까지 아시아 지역에서의 생산 능력을 2006년 대비 50% 이상 확장한다는 계획

❑ **한편 新日鐵은 2008년부터 양적 능력을 조기에 확장하는 체제로 전환하여 2010년경까지 4,000만 톤 이상의 규모를 확보할 계획**

○ 총 8기 고로 중 2006년까지 개수를 마친 5개 고로를 제외하고, 개수하지 않았던 오이타, 기미츠, 야와다 제철소의 나머지 고로 3기에 대해 추가 개수를 실시할 계획

○ 해외투자 기조도 그 동안의 하공정 중심에서 브라질, 태국 등을 포함한 글로벌 기지에서의 상공정 진출까지 적극 모색하는 방향으로 방침 전환

❑ **JFE도 추가적인 능력 확장을 추진하면서, 현재 Bottle Neck인 상하공정 간 불균형 문제 시정을 위한 투자에 주력할 방침**

○ 2011년까지 조강생산능력을 3,700만 톤까지 확장할 계획이며, 특히 원활한 제품 고급화 추진을 위해 현재 부족한 열연생산능력을 2,100만 톤에서 2,400만 톤까지 확장하는 투자에 주력할 계획

○ 新日鐵과 마찬가지로 브라질 슬라브 프로젝트를 검토하는 등 해외에서의 상공정 투자도 적극 모색한다는 방침

❑ **상해보강은 2012년 8,000만 톤을 목표로 하여, 금년부터 1차적으로 5,000만 톤 조기 달성을 위해 현재 진행 중인 3개 프로젝트의 추진 속도를 제고할 방침**

○ 보강-한단 프로젝트는 조강 500만 톤 규모로 금년 8월 신규가동을 목표로 하고 있으며, 지난해 10월에 착공한 보강-Vale 프로젝트는 슬라브 500만 톤을 목표로 건설에 박차를 가할 계획

○ 조강 1,000만 톤 규모의 광동 담강 프로젝트는 금년 중 정부 비준을 획득하여, 최대한 프로젝트 추진 속도를 제고할 계획

<상해보강의 3대 프로젝트 추진 상황>

보강-한단	보강-Vale (브라질)	광동 담강
조강 500만 톤	슬라브 500만 톤	1차 1,000만 톤
신규 가동('08.8)	건설 ('07.10 착공)	정부 비준 추진

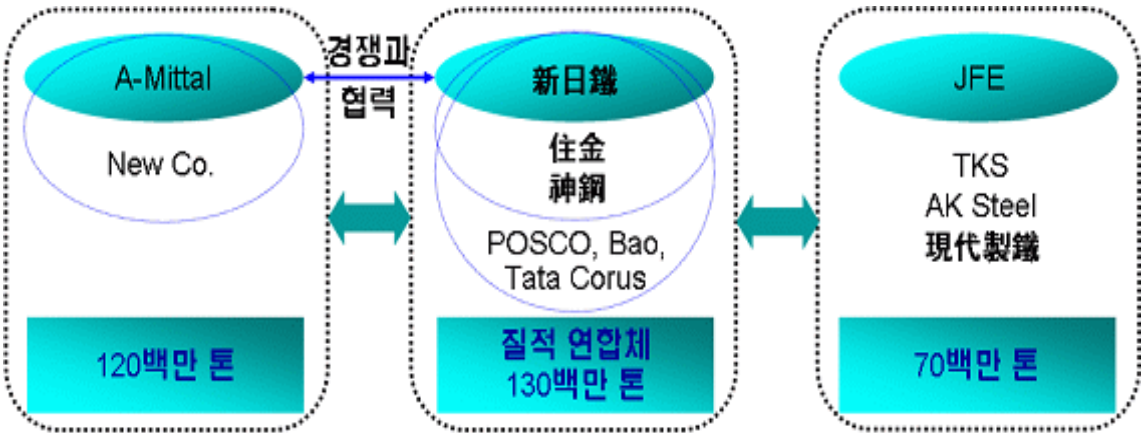
2. 전략적 협력의 강화

❑ **한편 대형 철강사들은 성장전략의 보완 차원에서 전략적 제휴 협력을 강화할 계획이며, 특히 경쟁력을 보유하고 있는 회사 간의 '强 對 强' 제휴협력이 한층 강화될 전망**

○ 현재 세계 1위 철강사인 A-Mittal과 2위 철강사인 新日鐵은 현재 북미, 중국, 유럽지역에서 합작 또는 기술제휴를 맺고 있으나, 기타 지역에서는 경쟁관계에 있는 등 경쟁과 협력 관계

○ 2위의 新日鐵은 자국 내에서 스미토모금속, 고베제강과의 포괄적 자본제휴관계를 강화하는 한편, POSCO와 상해보강, Tata Corus 등 아시아 지역 대형 철강사와도 자본관계 강화를 통해 궁극적으로 1억3,000만 톤 규모의 질적 연합체 구상도 적극 실현 중

○ JFE는 TKS와 AK Steel, 현대제철 등과의 기술 및 자본제휴 관계를 더욱 심화시키는 한편, 고급강 부문에서도 USS와의 제휴관계 강화도 적극 검토할 계획



❑ **이러한 '强 對 强' 제휴협력은 전후방산업에 대한 협상력 제고 효과 등 긍정적 효과와 부정적 효과를 동시에 유발**

○ 현재 원료업체와 자동차업체의 과점화 정도를 고려할 때, 철강업체의 대형화가 진행이 되었지만, 아직도 철강산업의 Bargaining Power가 상대적으로 약한 상황

○ 따라서 대형사 간 제휴협력은 실질적인 경영통합을 보완하는 형태로 Bargaining Power 향상에 기여

○ 또한 최근 급증하고 있는 국부펀드 등 철강산업 외부의 잠재적 인수자들의 위협으로부터 방어하면서, 제휴 회사 간 원료/기술 시너지를 높이고자 하는 목적도 내재

○ 하지만 철강산업 내에서의 경쟁구도에서 볼 때, 대형기업과 중소형 기업과의 경쟁력 격차가 커지는 양극화 문제를 초래할 우려 상존

3. 제품 고급화 전략

❑ 한편 고급강 부문에서 확고한 우위를 구축하기 위해 자동차 강판 등 고급강의 글로벌 시장지배력 강화 전략도 추구할 방침

❑ A-Mittal은 회사 연구개발자원을 고급강 개발에 집중 투자하는 동시에, 고급강 생산 및 판매거점을 계속 확충할 계획

○ 2억 달러에 달하는 R&D 투자비 가운데, 86%를 고급강 개발에 배분하고, 新日鐵과의 합작기업인 I/N Tek에서 30만 톤의 CG 증설을 추진할 계획이며, 세계 3대 고급강관 메이커로의 도약이 목표

❑ 新日鐵은 자동차 강판을 중심으로 고급강 부문 No.1 기업의 위상을 강화하기 위한 글로벌 투자를 적극 추진할 방침

○ 미국과 중국, 브라질 등 글로벌 5대 기지에서의 생산능력을 2010년까지 600만 톤으로 확장하고, 이를 통해 A-Mittal 대비 확실한 차별화 우위를 확보한다는 전략

❑ JFE도 고급강 부문에서의 능력 확충을 통한 매출 비중 확대와 이 부문 Top Level 철강사와의 협력을 강화할 방침

○ 중국 廣州JFE鋼板에 40만 톤 규모의 자동차용강판(CG) 공장 증설을 추진 중이며, 온리원-넘버원 제품의 매출비중을 2008년까지 30%로 확대하고, 가능하면 2011년까지 50% 수준까지 끌어 올릴 계획

○ 또한 자동차 부문에 강점을 가지고 있는 TKS와의 전략적 제휴 협력의 범위를 넓히는 한편, 북미 자동차 시장 공략을 위해 USS와의 협력도 모색

4. 원료 확보 전략

❑ 한편 장기 안정적 원료 확보를 위해 개발투자 확대, 종합상사와의 연계 강화, 광산 보유 철강사 인수 등을 추진할 계획

❑ A-Mittal은 캐나다, 인도 등지에서의 개발 투자를 통해 철광석 자체 조달비중을 높여나가고, 희유금속 확보 전략도 추진

○ 캐나다의 철광석, 인도의 석탄에 이어 아프리카 모잠비크 지역에서도 석탄 개발을 적극 추진할 예정이며, 이를 통해 철광석의 경우 현재 45%에 불과한 자체조달 비중을 2010년까지 70%로 끌어 올릴 계획

○ 이와 함께 니켈과 망간 생산 업체인 Eramet 인수를 적극 추진하는 등 희유금속 메이커에 대한 전방 통합도 계속 추진한다는 방침

❑ 新日鐵과 JFE는 원료 메이저 회사 및 일본계 종합상사와의 연계를 강화하여 안정적 공급기반을 확보한다는 전략

○ 미쓰이물산을 중심으로 한 일본계 종합상사의 철광석 권익은 2006년 현재 59%이며, 2010년까지 70%로 높인다는 계획. 이 자원을 최대한 활용, 장기 안정적 확보에 주력한다는 계획

❑ 중국 밀도 광산 보유 밀의 인수, 보유 광산의 증산, 해외 철광석 개발투자 확대를 추진할 계획

○ 상해보강은 광산을 보유하고 있는 팔일, 포두, 마안산 등의 인수를 추진할 계획이며, 안산강철과 수도강철은 보유광산의 능력을 확장하여 자체조달 비중을 제고할 방침

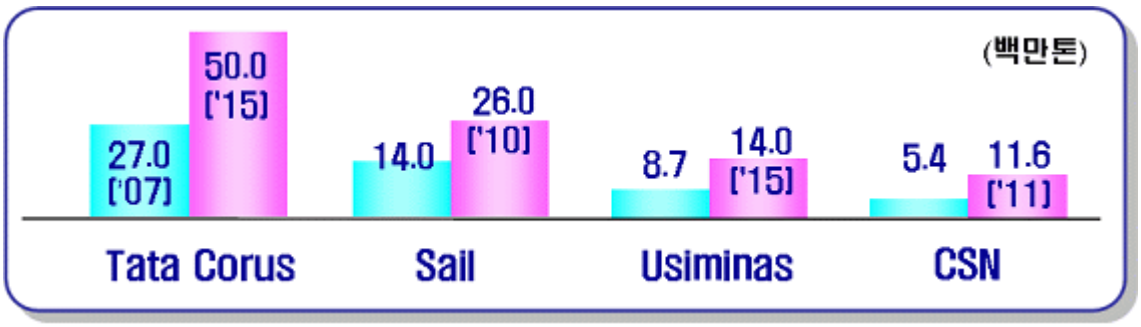
○ 한편 호주와 캐나다, 캄보디아 등을 대상으로 철광석 개발 투자를 확대한다는 전략. 보강과 안산은 호주에, 보강과 수도는 캄보디아 등지에 대한 개발 투자 확대를 추진할 계획

Ⅲ. 원료보유국 중견 철강사 전략 방향

1. 성장 전략

❑ 최근 수익 호조를 기반으로 철강업계 다크호스로 부상하고 있는 원료보유국 중견밀들도 중대형 철강사로 도약하기 위한 토대를 구축한다는 방침

<중견 철강사의 조강생산 능력 확장 계획>



❑ Tata Corus는 현재 조강 2,700만 톤에서 2015년까지 5,000만 톤, 2020년까지 1억 톤 달성이 목표

○ 이를 위해 금년을 장기 1억 톤 조강생산 체제 구축을 위한 'New Decade'시대의 출발점으로 삼고, 금년 중 잠세드푸르 확장 공사 착공을 서두르고, 기회가 있으면 성숙시장에서의 하공정 부문 인수합병도 적극 추진할 계획

○ 한편 현재 계획 중인 2,300만 톤 규모의 설비신설을 원료 확보와 연계하여 차질 없이 추진해 나갈 계획

❑ Sail은 2007년 가동률이 115%에 달할 정도로 추가적인 설비능력 확장이 최대 현안 과제

○ 따라서 2010년 2,600만 톤 규모 달성을 목표로 금년부터 5개 제철소 고로 증설과 설비현대화를 위한 투자에 본격 착수할 예정

○ 장기적으로 2020년까지 총 200억 달러를 투자하여 고로 4기 신설 및 Greenfield 제철소 건설 등을 계획하고 있으며, 이를 통해 연산 4,000만 톤 체제를 지향

❑ 브라질 Usiminas와 CSN도 양적 능력 확장을 적극 모색 중

○ Usiminas는 2010년까지 이파팅가 제철소 확장을 통해 조강 1,100만 톤을 달성하고, 2015년까지 신규 제철소 건설을 통해 1,400만 톤 달성 목표

○ CSN도 슬라브 4,500만 톤 증설을 포함하여, 설비능력 증강을 통해 현재 조강 5,400만 톤에서 2011년까지 1억1,600만 톤으로 확장할 계획

2. 원료 확보 전략

❑ 원료보유국 중견밀들은 원료부문에서의 경쟁력 우위를 유지하기 위해 적극적인 개발투자를 추진한다는 방침

❑ CSN은 철광석 생산능력을 현재 1,600만 톤에서 2012년까지 8,000만 톤으로 확장할 계획

○ 이를 위해 2012년까지 총 47억 달러를 투자할 계획이며, 2008년 중에 주력 철광산의 능력을 현재 1,600만 톤에서 3,000만 톤으로

1.8배 확장할 계획. 철광석 확장에 집중한 이후, 철강부문에서의 상하공정에 대한 순차적 투자 방침

❑ Sail은 현재 2,600만 톤의 능력을 2012년까지 3,700만 톤으로 확장 하기 위해 인도, 호주 등지에서의 투자를 추진할 계획

○ 이를 위해 금년 중에 인도 내에서 Tata Corus와 공동으로 석탄개발 합작회사를 설립할 계획이며, 신규 2개 철광산과 자르칸트 광권 확보에 총력을 경주할 방침이며, 호주에서는 원료탄 개발 추진 계획

❑ Evraz도 우선적인 원료 확보 정책에 따른 투자 확대로 현재 84%에 달하는 자급도를 100%까지 높일 계획

○ 이를 위해 지난해 말 연간 능력 3,700만 톤 규모의 우크라이나 철광산 지분을 인수하였으며, 기 보유 중인 철광산에 대한 통제권을 강화할 방침. 또한 러시아 석탄광산 지분도 100%로 높이는 등 상공정에 대한 수직통합을 강화할 계획

❑ Severstal은 2011년까지 20억 달러를 투자하여 철광석 15%, 석탄 30% 증산을 도모할 방침

○ 이를 위해 지난해 말 우크라이나 철광산 지분을 인수하였으며, 기 보유 중인 철광산에 대한 통제권을 강화할 방침

○ 또한 러시아 석탄광산 지분도 100%로 높이는 등 상공정에 대한 수직통합을 강화할 계획

○ 동 투자가 완료될 경우, 철광석(펠렛 포함) 능력은 1,400만 톤에서 1,600만 톤으로 늘어나게 되며, 석탄은 9,700만 톤에서 1억2,600만 톤으로 증가 예상

3. 고급화 전략

❑ 한편 고급강 부문에서의 선발 밀 추격을 위해, 양적 성장과 병행하여 고급강 부문에 대한 전략적 투자도 강화할 방침

❑ Usiminas는 자동차용 강판과 에너지용 후판을 중점 육성하기 위해 新日鐵과의 J/V를 적극 추진할 계획

○ 新日鐵과의 공동 투자를 통해 2010년까지 열연 460만 톤, 후판 50만 톤, 도금강판 32만 톤을 증설할 계획이고, 이를 통해 미주 지역에서의 고급강 시장 신흥강자로 부상한다는 목표

○ 북미, 유럽지역에서 자동차 및 에너지용 후판 공급을 추진하기 위해, 해당지역 압연 밀에 대한 M&A 기회를 모색하는 한편, 2012년 이후 신규 밀 건설도 검토

❑ Severstal도 러시아, 북미, 이탈리아 지역에서의 사업 확대를 위해 2011년까지 53억 달러를 투자할 계획

○ 러시아 지역에서는 전기로 200만 톤, API 후판, 자동차/전기강판 등 고부가강재 생산을 40% 늘일 계획이며, 북미지역에서는 조강 80만 톤 증강과 냉연/도금라인 신설을 그리고 유럽에서는 이태리 Luccini 고급강 60만 톤 증산 계획

❑ Tata Corus도 자동차용 강판에 역량을 집중하기 위해 新日鐵과의 합작을 강화하는 한편, 자체적으로 Technology Center를 설립하고 자동차 메이커인 Jaguar 인수를 추진

❑ Evraz는 에너지용 강재 중심으로 북미와 유럽지역에서의 하공정에 대한 M&A 기회를 모색하면서 이에 대한 투자 확대 방침

○ 이를 위해 지난해 12월에 미국 전기로 후판 메이커인 Claymont 인수를 완료했고, 이태리 후판 메이커인 Palini 지분을 100% 인수

Ⅳ. 결론

❑ **대형 철강사뿐만 아니라 원료보유국 중견 철강사까지 양적 확장과 고급화, 원료 확보 전략을 추진하면서, 철강사 간 전략의 동질화 경향은 더욱 심화**

○ 따라서 '양적, 질적 성장과 원료 확보'를 위한 속도경쟁이 본격화될 전망이며, 향후 철강사의 생존 여부는 경쟁력 강화의 바탕 위에서 속도경쟁에서 우위를 유지하는 것이 핵심

박현성 (☎ 02-3457-8082, e-mail: hypark@posri.re.kr)
허진석 (☎ 02-3457-8073, e-mail: jshuh@posri.re.kr)
이상규 (☎ 02-3457-8153, e-mail: leesk@posri.re.kr)