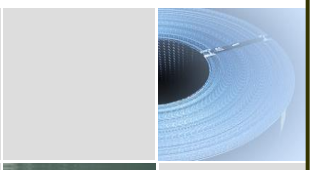
2008.10.21

POSRI CEO REPORT

선두 철강사의 해외시장 진입 방법

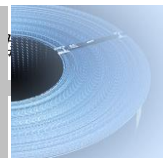


지역연구센터

김용식 수석연구위원

POSRI 포스코경영연구소

Executive Summary



<선두 철강사의 해외시장 진입 방법>

❑ 대표적인 내수산업이었던 철강산업도 글로벌화 진전 중

○ Mittal과 같은 글로벌 경쟁사의 출현과 중국, 인도, 브라질 등의 원료 확보가 용이한 개도국 철강사의 성장으로 인한 글로벌 경쟁 심화

○ 정부의 규제완화로 수익성과 효율성이 낮은 국영 철강사들의 민영화 과정에서 외국기업의 참여 문호를 확대함으로써 해외시장 진입이 용이

○ 철강 제품을 소비하는 고객사들의 글로벌화에 적극 대응하기 위한 목적과 지속적인 성장 동력을 확보하기 위해 성장하고 있는 국가에 진출함으로써 글로벌화 추진

❑ 선두 철강사들의 해외진입 방법 현황 및 특징으로는,

○ 82건의 사례 중 M&A가 47건으로 신설투자방식에 비해 더 많았으며, Mittal이 글로벌화를 본격적으로 실행한 1995년 이후 M&A 방식이 급증

○ 지역별 차별화가 존재함. 아시아 지역은 신설투자가 80.6%인 반면 성숙기에 접어든 북미와 유럽은 96.4%가 M&A

○ 성장정체와 환경오염 규제가 높은 선진국은 신규 증설을 허가하지 않는 관계로 M&A가 적합한 반면, 성장기에 있는 개도국들은 M&A 대상이 적을 뿐만 아니라 환경규제에 대한 강도가 약하기 때문에 신설투자방식이 상대적으로 유리

❑ 선두 철강사들의 해외시장 진입 시 진입 방법의 특징으로는,

○ 기업 차원의 전략적 선택이 중요함. Mittal과 Tata는 CEO의 강력한 글로벌 전략 추진 의지 하에 빠른 시장 진입을 위해 M&A를 실행

○ 투자국 기업의 특성 역시 영향을 미치고 있음. 일본 기업들의 경우, 업종과 무관하게 신규투자방식만을 선호

○ 성장기에 있는 국가에 진입하는 경우 신설투자방식이 유리하며, 정체기에 있는 국가에 진입할 경우 M&A 방식이 유리

목 차

I. 철강산업의 글로벌화 배경 ····· 1

II. 선두 철강사의 해외시장 진입 방법 현황 및 특징 ····· 2

III. 선두 철강사의 해외진입 방법 사례 ····· 4

IV. 종합 의견 ····· 9

I. 철강산업의 글로벌화 배경

❑ 경쟁 격화로 인한 글로벌 진출 확대

○ Mittal과 같은 글로벌 경쟁자의 해외시장진출 증가는 국내 시장에서의 경쟁을 강화시키는 방향으로 작용

○ 중국 철강사 및 인도와 브라질 등의 원료확보가 용이한 개도국 철강사의 성장은 글로벌 경쟁력을 더욱 격화시키는 요인

❑ 정부의 규제완화로 인한 해외시장 진입 용이

○ 수익성과 효율성이 낮은 국영 철강사들의 민영화 과정에서 외국기업의 참여 문호를 확대시킴으로써 해외시장 진입이 용이

❑ 고객사들의 글로벌 진출 요구에 대응

○ 철강의 주요 소비처인 자동차나 가전 기업들의 해외시장 진출 증가에 대한 적극적 대응 차원으로 생산지에 동반 진출

○ 국내에서의 안정적 고객관계 유지를 위한 전략적 대응 차원에서 동반 진출함으로써 지속적인 관계 유지 및 안정적 고객확보도 용이

❑ 적극적인 시장 개척 차원에서 진출

○ 국별 수급 구조의 차이를 이용한 적극적인 시장 개척 차원에서 수요가 증가하고 있는 시장을 중심으로 적극적 진출 모색

○ 시장 선점 차원의 진출을 통한 안정적인 수요와 시장을 확보함으로써 지속적인 성장동력 확보가 가능

Ⅱ. 선두 철강사의 해외시장 진입 방법 현황 및 특징

가. 조사 대상 기업

○ 2006년 조강생산량 기준으로 상위 10위권 안에 포함된 기업들 중 Mittal, Arcelor, NSC, POSCO, USS와 최근 급성장하고 있는 개도국 철강사들 중 Tata, Severstal을 선정. 10위권 이내 기업들 중 보산강철(5)과 당산강철(8)은 해외투자 경험이 많지 않아 생산법인의 투자가 미흡한 관계로 제외

○ 해외시장 진입 방법으로는 신설투자와 M&A만을 대상으로 하였으며, 생산 법인만을 대상으로 조사

나. 해외시장 진입 방법 현황 및 특징

<표 1> 연도별, 지역별 해외진입 방법

연도	방법	건수	아시아	북미	남미	아프리카	동유럽	서유럽
~1959	신설							
	M&A	1			1			
1960~1979	신설	2	2					
	M&A	0						
1980~1989	신설	5	1	4				
	M&A	1			1			
1990~1994	신설	6	6					
	M&A	2		2				
1995~1999	신설	8	7		1			
	M&A	13	2	2	2			7
2000~2004	신설	8	6		1		1	
	M&A	17	1	2		1	10	3
2005~2007 상	신설	6	3	3				
	M&A	13	3	2	1		3	4
누계	신설	35	25	7	2		1	
	M&A	47	6	8	5	1	13	14
총 누계		**82**	**31**	**15**	**7**	**1**	**14**	**14**

❑ 연도별 지역별 해외진입 방법

○ <표 1>에 나타나 있듯이 총 82건의 투자 중 M&A가 47건으로 신설 방식(35건) 대비 12건이 더 많이 발생.

○ 1994년 이전까지는 신설투자가 더 많았으나(17건 중 13건 76.5%) Mittal이 본격적으로 M&A 방식을 활용하여 글로벌화를 진행한 1995년 이후부터는 M&A를 더 많이 선택(총 65건 중 43건 66.2%를 차지).

❑ 지역별로 차별성 존재

○ 아시아 지역은 신설투자가 80.6%(31건 중 25건)로 대다수를 차지하는 반면, 시장이 성숙기에 접어든 유럽은 96.4%가 M&A 방식 채택

○ 아시아 지역은 이들 지역에 대한 투자가 신설투자방식을 선호하는 일본(NSC 9건)과 한국(POSCO 14건) 기업을 중심으로 이루어졌기 때문

○ 시장 정체기인 유럽과 북미 지역은 유휴설비로 있는 기존 공장 인수가 신설투자에 비해 비용이 적게 드는 장점을 고려해 투자

❑ 경제발전 정도와 피투자국의 특성에 따라 진입 방법의 차이 발생

○ 선진국의 경우, 성장정체와 환경오염에 대한 관심 증가로 신규 증설을 허가하지 않는 분위기로 전환되면서 M&A 방식이 적합한 수단으로 등장(서유럽 시장은 14건 모두가 M&A 방식)

○ 경기상승으로 철강 수요가 증가하고 있는 아시아의 경우, M&A 대상이 적을 뿐만 아니라 자국 수요를 충족시키기 위한 국가 차원의 신설 허용이 많고, 신설 투자 시에는 자본과 기술이 풍부한 선진업체들과 합작 제의를 통한 경쟁력 확보 노력을 강화하면서 합작투자의 신설투자가 증가

○ 개도국 시장 중 원료가 풍부한 브라질, 인도 등의 경우, 자본이 부족한 광산업체들의 외국자본 유치와 외국 철강사와의 상공정 합작이 늘어난 것도 하나의 요인으로 작용

Ⅲ. 선두 철강사의 해외진입 방법 사례

가. 사례분석대상 기업: 7개 기업 대상

○ 아시아 기업인 POSCO와 NSC는 신규설립 방식만으로 진출한 반면, 북미와 유럽에서 활동하고 있는 Mittal과 USS는 M&A만을 선택

<표 2> 기업별 진입 방법 요약

	Mittal	Arcelor	POSCO	NSC	USS	Tata	Severstal
총 투자건수	24	19	17	13	3	3	3
Greenfield (100% 지분)	0	0	4	0	0	0	0
Greenfield(J/V)	0	4	13	13	0	0	1
M&A	24	15	0	0	3	3	2

○ 2000년 이후 본격적으로 해외시장에 진출하기 시작한 USS와 Tata는 Mittal의 글로벌 M&A를 통한 대형화 전략에 적극 대응하고, 규모의 경제를 쉽게 획득할 수 있으며, 새로운 성장기를 맞이하고 있는 철강산업의 기회를 잡기 위해 빠른 진입이 가능한 M&A를 전략적으로 활용

나. 사례 대상 기업들의 해외진입 방법

❑ Mittal의 해외시장 진입 방법

○ 전략적 판단 하에 M&A만을 선택

○ 기존 철강사를 저가에 인수하여 투자하는 것이 신설투자에 비해 훨씬 저렴하다는 점을 고려(2006년 자료에 따르면, 일관제철소의 신규투자비는 최소 1,000달러 이상인 반면 Mittal의 평균 인수금액은 300달러 이하 임)

○ 지역과 관계없이 성장잠재력이 높은 철강사를 대상으로 M&A를 실시하는 것이 최고경영자의 전략과 부합

○ 저가에 나온 철강사를 구조 조정하여 수익성을 확보할 수 있다는 충만한 자신감도 M&A를 적극적으로 실행한 계기

○ 자사만의 독특한 M&A 조건을 가지고 대상기업을 선택하고 운용한 것이 성공 요인. 시너지 제고를 기본 원칙으로 이를 구체적으로 실행에 옮길 수 있는 능력을 보유

○ 초기의 인수 성공을 바탕으로 수많은 경험(24건)을 통한 중고제철소를 신속하게 고도화하는 노하우를 바탕으로 피인수사를 수익성 있게 발전시킬 수 있는 능력을 보유한 것이 성공 요인

❑ Tata의 해외시장 진입 방법

○ CEO의 전략적 의지 하에 선두 철강기업들의 대형화 경쟁에 대한 적극적 대응책으로 M&A 전략을 실행(3건 모두 M&A)

○ 동사의 글로벌 전략은 글로벌 네트워크의 빠른 구축을 통한 공격적 성장 전략이라고 천명

○ 글로벌 전략으로 동남아 시장에서의 기반 확보 후 세계 시장으로 확대. 동남아 시장 기반 구축 차원에서 싱가포르와 태국의 철강사를 대상으로 M&A를 먼저 실현

○ 글로벌 경쟁력 확보 차원의 대형화 경쟁에 동참하고 빠른 시장 진입을 위한 수단으로 M&A를 전략적으로 선택

❑ USS의 해외시장 진입 방법

○ 문화적으로 유사하고 신설투자에 비해 투자 자본이 적으며, 빠른 시장 진입이 가능한 M&A를 적극적으로 선택

○ 해외시장 진출 동기는 미국 시장의 수요 감소로 인한 성장 한계를 극복하기 위한 차원과 미국 시장에 적극적으로 진출해 오는 경쟁사에 대한 전략적 대응 차원에서 해외 진출

○ 진입 대상 국가로는 문화적으로 유사하고 향후 성장 가능성이 큰 동유럽 시장을 주목하고, 이들 지역에 저가로 나온 철강사를 대상으로 M&A 추진

○ 대상 기업으로 판재류업체를 선정하였는데, 이는 동사가 경쟁력이 있다고 판단한 판재류 부문의 강점을 활용함으로써 경쟁력 확보가 용이하다고 판단했기 때문

❑ POSCO의 해외시장 진입 방법

○ 신설투자방식만을 선택

○ 진입 지역이나 투자 시기와 무관하게 신설투자방식만을 선택한 것이 특징

○ 신설투자방식에 있어서는 17건 중 13건이 합작인 반면, 단독투자는 4건이며, 최근에 들어서는 합작보다는 단독을 선호

○ 글로벌 투자의 동기는 철강산업의 글로벌 경쟁시대에 대한 적극적인 대응책으로 성장 지역 중심의 국가에 대한 신설투자를 통하여 글로벌 Big 3 목표를 달성

❑ NSC의 해외시장 진입 방법

○ 전체 13건 모두를 신설투자방식만 선택

○ 이는 다른 산업에 소속된 일본 기업들의 해외시장 진입 방법(신설투자)과 일치

○ 초기에 발생한 3건의 미국 시장 합작투자는 현지에 진출한 고객사(자동차업체)의 요구에 대한 적극적 대응 차원 및 수입규제에 대한 대응 차원에서 투자가 이루어진 것

○ 동남아 시장에 대한 하공정 투자는 주로 고객접근성을 높이고 전문 유통능력을 활용하기 위한 차원에서 종합상사들과의 합작이 많은 것이 특징

❑ Arcelor의 해외시장 진입 방법

○ 총 19건의 투자 중 4건은 신설투자이며, 15건은 M&A. 동일 지역이라 하더라도 두 개의 방식을 병행하여 투자

○ 성장 중인 아시아 지역에서는 신설투자와 M&A가 각각 2건인 반면, 성장단계이며 원료가 풍부한 브라질 시장에 대해서는 조기 시장 진입을 위해 적극적인 M&A를 시도

○ 브라질 지역에 대한 투자는 본국인 유럽과 지역적으로 가깝고 유럽대비 저렴한 인건비를 이용해 생산비용을 낮출 수 있으며, 유럽 지역의 환경규제로 인한 공장 신설이 어렵다는 점을 타파하기 위한 전략적 차원에서 이루어진 것

❑ Severstal의 해외시장 진입 방법

○ 글로벌 전략은 철강산업의 통폐합을 통한 구조조정 과정에서 M&A를 통한 글로벌 경쟁력을 갖춤으로써 2015년경 세계 5대 철강기업으로 부상하겠다는 목표

○ 일관제철 사업은 M&A를 한 반면(2건), 하공정 분야에 있어서는 중간재 확보(슬라브)와 고객확보 차원에서 미국 기업과 합작을 통해 진출

○ 진출 지역으로는 단일 거대 시장인 북미 시장과 유럽 시장이며, 규모의 경제 확보가 용이하며 빠른 시장 진입이 가능한 M&A를 선호

❑ 사례 종합

○ 하나의 진입 방법만을 선택하는 기업들이 대부분

○ 투자 기업의 기술경쟁력이나 기업 규모 등의 특성과 관계없이 처음에 선택한 진입 방법을 계속 선택(초기의 진입 방법이 차기 진입 방법에 영향을 미칠 수 있다는 것임)

○ 아시아 기업들은 신설투자만을 선택한 반면, 유럽과 북미에 영업 근거지를 둔 Mittal, USS 및 Arcelor는 M&A를 선호. 이들은 글로벌 경쟁력 확보를 위해 대형화를 기본전략으로 선택하고 이를 조기에 달성할 수 있는 효과적인 방법으로 M&A를 적극적으로 선택

○ 진입 지역에 따라 진입 방법의 차이가 존재. 성장정체 지역인 서유럽과 동유럽 지역의 경우 M&A가 대부분인 반면, 성장지역이며 철광석과 원료탄이 풍부한 인도, 브라질, 중국 등은 신설투자를 통한 진출이 다수

Ⅳ. 종합 의견

❑ 진입 방법의 선택은 기업 차원의 전략적 의지가 중요

○ Mittal은 초기의 부족한 자본의 한계점을 극복하기 위해 M&A를 선택한 다음 차기 방식에 있어서도 동일 방식만을 선택

○ 초기의 성공 경험을 바탕으로 저가의 매물을 싸게 구입하여 구조조정을 통해 성공시킬 수 있다는 확신이 강하게 작용

❑ 투자 기업의 국적이 진입 방법의 선택에 영향

○ 타 산업의 일본 기업들이 신설투자방식만을 선택하듯이 철강기업인 NSC 역시 신설투자만을 선택

○ 이러한 결과는 아시아 기업들이 문화적으로 차이가 나는 북미나 유럽소재 기업을 대상으로 한 M&A에 대해 일종의 거부감이나 관리의 어려움을 느끼기 때문

○ 유럽계나 북미 기업인 Mittal과 USS는 해외 M&A에 대해 적극적

❑ 진입 대상 지역에 따라 진입 방법에 차이 존재

○ 성장이 정체기로 접어든 선진국 시장에서는 신설투자는 미국에서만 소수 나타나는 반면, 서유럽은 M&A만이 나타나고 있음. 시장이 성숙됨에 따라 M&A를 통한 대형화에 집중하였는데, 이는 환경규제 강화로 인한 신규 설립이 어렵게 된 것이 요인

○ 성장세를 지속 중인 아시아 시장과 원료가 풍부한 브라질 등은 신설투자를 통한 자립기반 구축과 규모의 경제를 확보하기 위한 투자가 증가하면서 신설투자가 증가 추세

❑ 사례 대상별로 진입 방법의 선택에 뚜렷한 차이점 존재

○ NSC의 경우는 고객추종형 해외직접투자가 많이 발생하고 있음. 강력한 국내 기반을 가진 자동차 회사들의 해외진출로 인한 고객

사들의 동일 품질 공급 요구에 부응하기 위해 동반 진출하는 경우가 많은 것으로 조사

○ Arcelor 역시 고객사의 해외진출로 인한 적기 공급과 동일 품질 제품 제공을 위하여 중국에 합작투자로 진출

○ Mittal은 CEO의 강력한 추진 의지를 바탕으로 빠른 시장 진입을 위한 차원에서 M&A를 선호하였으며, 판재류 분야에서의 낮은 경쟁력을 보완하기 위해 판재류업체를 M&A함으로써 부족한 기술력이나 경쟁력을 보완

○ Tata 역시 자사가 보유한 원료(광산)와 CORUS가 가지고 있는 기술력 및 유럽 시장에서의 점유율을 결합함으로써 경쟁력을 강화할 수 있는 방법으로 M&A를 시도

* 김용식 (e-mail: yskim@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 견해는 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해임을 밝혀 둡니다.