

2009.3.24

저성장시대 선진국 철강사의 서바이벌 전략

최동용, 허진석, 김용식, 손영우

Executive Summary

저성장시대 선진국 철강사의 서바이벌 전략

□ 지난 30년간 세계 30위 철강사 중에서 현재까지 존속한 기업은 13개 사이고, 17개 사는 파산 또는 피인수되어 경영권 상실

- 구미 지역을 중심으로 철강시장이 장기적으로 정체기를 겪으면서 재투자 여력이 소진되고 경쟁력이 약화되어 소멸한 기업이 다수
- 선진국 철강사들의 경영성과는 외부 경영환경 요인과 내부 전략 요인에 의해 좌우되는데, 특히 내부적 요인이 중요하게 작용

□ 성공적인 철강사들은 철강 본업에 집중하여 시장과 제품 측면에서 차별화 전략을 추진하면서 관련 다각화사업을 병행

- 신일철은 내수시장을 중심으로 고급강 분야에서 독점적 우위를 확보하고 재투자 확대와 고객과의 Win-Win 전략을 통해 경쟁력을 강화
- JFE Steel은 고급강 생산 확대 등 철강 본업에 집중하면서 합작과 기술제휴 등을 통해 글로벌 시장에 진출
- Arcelor-Mittal은 인수합병을 통한 글로벌 시장 공략과 기술 및 제품의 확장, 수직통합화 전략 구사 등 새로운 철강 비즈니스 모델 창출
- US Steel은 1980년대에 철강/에너지 듀얼 코어 전략을 추진하고 2000년대에 성장시장인 동유럽에 진출함으로써 장기 철강 불황 돌파
- ThyssenKrupp은 관련 다각화를 통한 안정적인 사업기반 구축과 고급강 중심의 차별화 전략으로 유럽 역내에서 독보적 지위 확보

□ 실패한 철강사들은 신규 시장 공략보다 정체된 내수시장을 중시하고 고원가 구조를 개선하지 않아 경쟁력 상실

- Bethlehem Steel은 성장이 정체된 미국 내수시장에 집착하는 등 변화에 대한 대응력이 부족하였고, Legacy Cost 등으로 경쟁력 확보 실패
- British Steel은 성장시장으로의 진출이 미흡한 상황에서 합병 시너지 창출 실패, 지속적인 투자 부족, 높은 인건비 등으로 경쟁력 약화



I. 선진국 철강사의 흥망성쇠	1
II. 선진국 철강사의 성공/실패 사례	2
III. 생존전략 키워드와 시사점	12

I. 선진국 철강사의 흥망성쇠

□ 1977년 세계 30大 철강사 중에서 현재 생존한 철강사는 13개사(43%)에 불과

- 일본, 독일, 이탈리아 등 제조업 기반이 유지된 국가의 철강사들은 존속한 반면, 그렇지 않은 미국, 영국, 프랑스의 철강사들은 퇴조
- 특히 수익성과 성장성을 동시에 달성한 기업은 일본 철강사 3~4사를 제외하고 거의 전무
- 이에 따라 선진국 철강사들은 시장지배력 확대, 효율성 극대화를 위해 공급 과점화를 추구하였고 대형 철강사 중심으로 시장이 재편

〈 1977년 세계 30大 철강사 중 존속 및 소멸 기업 〉

존속 기업 (13사)		소멸 기업(피인수, 17사)
순수 존속 (8사)	대등합병(5사)	
NSC,USS,Kobe, Sumitomo, BHP, SAIL, ISCOR, Mannemann	NKK-Kawasaki(JFE), Thyssen-Krupp- Hoesch(TKS)	• British Steel + Hoogovens ⇒ Corus ⇒ Tata에 피인수 • Bethlehem + LTV ⇒ ISG ⇒ Mittal에 피인수 • Finsider ⇒ ILVA ⇒ Riva에 피인수 • National ⇒ USS에 피인수

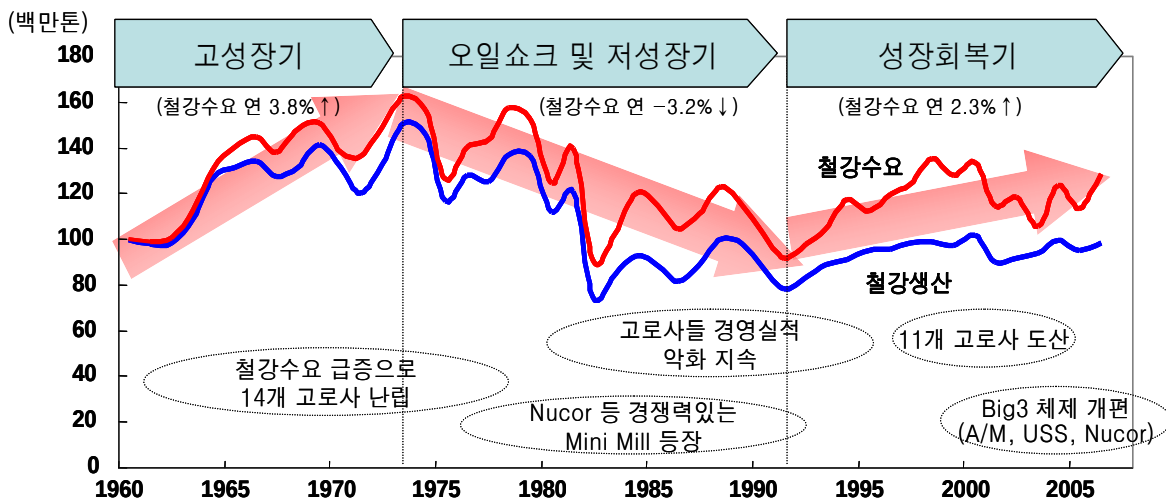
□ 선진국 철강사의 경영성과는 외부요인과 내부요인에 의해 좌우되는데, 특히 내부 노력에 따라 경영실적에 차이

- 외부요인에는 철강수요, 공급구조, 철강가격 등 경영 환경적인 측면이 포함되며, 내부요인에는 구조조정, 원가절감, 경영혁신, 차별화 등 경영 전략적인 측면이 포함
- 1970년대 중반 이후 장기 불황을 겪은 미국 철강사 중에서 Bethlehem Steel은 평균적으로 마이너스 영업이익률을 기록하여 파산한 반면, Nucor는 10% 이상의 높은 영업이익률을 시현하며 미국 Big 3로 부상

Ⅱ. 선진국 철강사의 성공/실패 사례

1. 미국의 철강환경과 성공/실패 사례

미국 철강산업의 환경 변화



□ 1차, 2차 석유파동 이후 미국의 철강수요가 급감하면서 장기 불황에 진입하였고, 이에 따라 철강사들에 대규모 적자 발생

- 석유파동 이전 미국 철강시장이 호황을 지속하면서 중대형 철강사들이 생산능력을 대폭 확충하였으나, 1970년대 초반 이후 20년 동안 미국 철강수요가 40% 내외 감소하면서 철강사들의 경영실적이 만성적인 적자 구조로 전환
- 이에 따라 미국 철강사들은 비철강 부문에 진출하면서 다각화 사업을 추진하고 생산능력 감축, 인원합리화 등 철강사업 구조조정을 실시

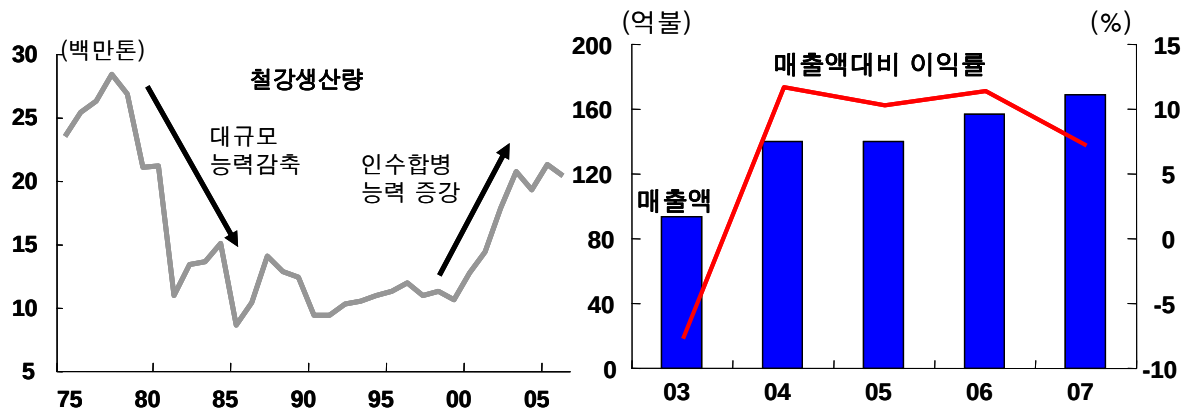
□ 2000년대 초 경기 침체 여파로 미국 철강사 대부분이 파산하면서 공급구조가 재편

- LTV, Bethlehem Steel 등 11개 고로사들이 파산하면서, 생존한 US Steel, Arcelor-Mittal, Nucor 등 3사 위주로 시장 재편

성공 사례: USS, 1980년대~1990년대 구조조정을 통해 다시 부상

□ US Steel은 구조조정 및 다각화 등을 성공적으로 추진하였고 이를 통해 2000년 이후 다시 경쟁력을 회복

- 1901년 설립된 US Steel은 1970년대 초반까지 세계 1위 철강사 자리를 지키며 미국 철강사의 대부이자 미국 제조업의 자존심 역할 수행
- 1970년대 이후 미국 철강수요가 급감함에 따라 US Steel의 경영진은 철강사업의 유지가 불가능하다고 판단하여 철강부문의 구조조정을 추진하는 동시에 에너지사업으로의 진출을 본격화
- 2000년대 이후 에너지사업 부문과 철강부문을 분리하여 철강 본업에 집중하고, 인수 합병과 해외 진출을 통해 시장지배력을 강화



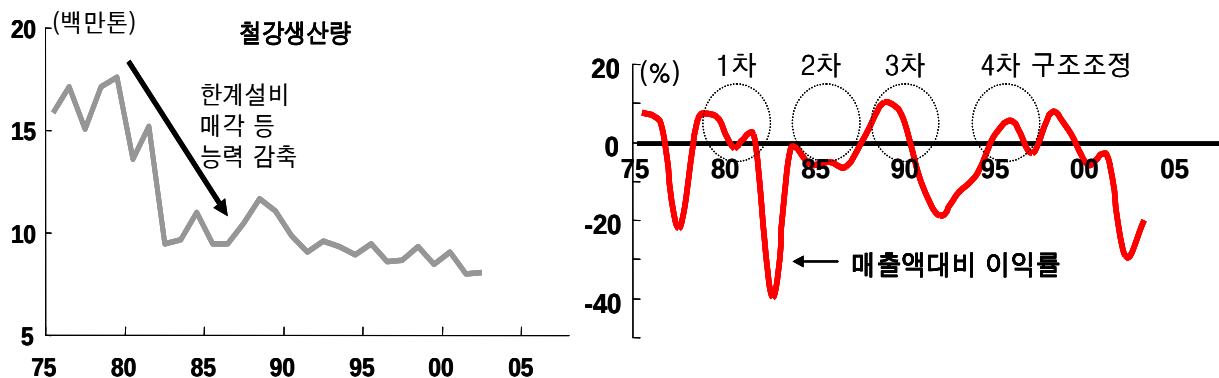
□ 전략적인 측면에서 보면, 철강/에너지 듀얼 코어 전략과 북미, 동유럽 등 시장다변화 전략으로 철강 불황을 돌파

- 1980년대 마라톤 오일, 텍사스 오일 등 에너지 사업에 진출한 이후 철강부문의 적자를 에너지부문의 흑자로 보완하는 체제 구축
- 2000년 이후 북미권 내 기업 인수를 통해 시장지배력을 강화하는 동시에 체코, 세르비아 등 동유럽 성장시장으로의 진출을 본격화
- 자동차강판 등에 주력하여 고부가가치 제품구성을 강화하고 철광석 100% 자급체제를 구축하는 등 전후방 연관사업을 강화
- 기업 인수를 통한 성장방식을 반복적으로 실행하여 성공적으로 사업을 확장하면서, Greenfield보다 M&A를 적극적으로 활용

실패 사례: Bethlehem Steel, 경쟁력 상실로 파산

□ Bethlehem Steel은 미국의 철강 여건 악화에 축소지향적 대응을 지속하다가 경쟁력을 상실하면서 파산

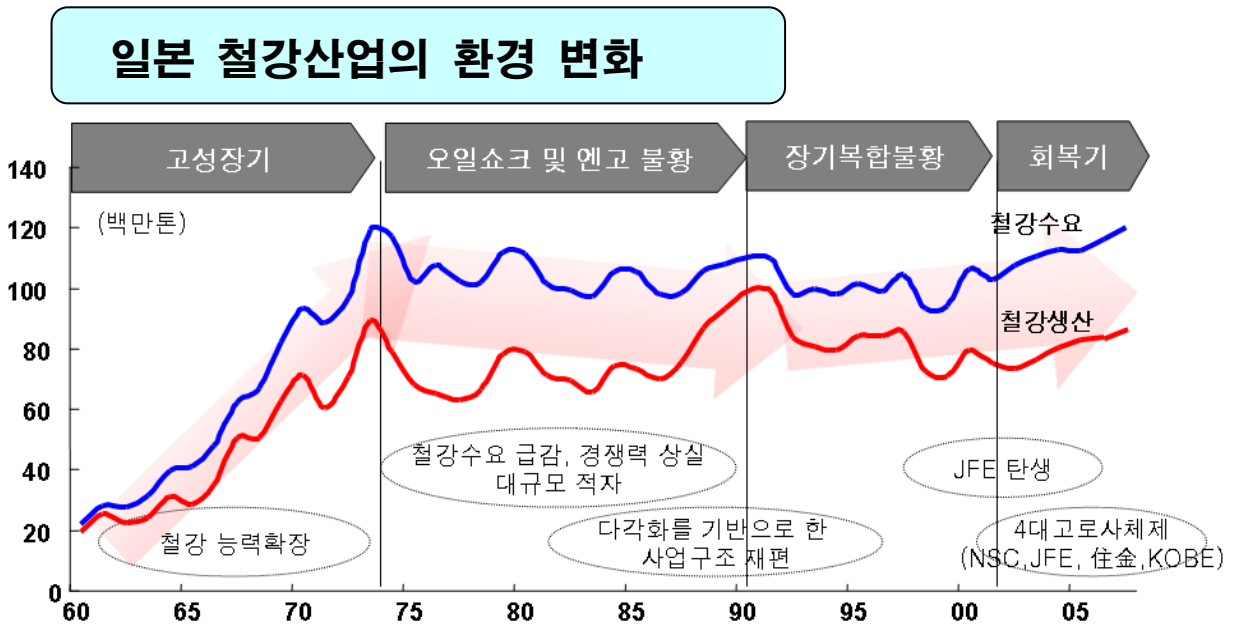
- 1904년에 설립된 Bethlehem Steel은 미국 2위 철강사로 성장하였고 Burns Harbor라는 미국 최대 신예 제철소를 보유
- 1970년대 후반 이후 노동비용 급증, 경쟁 심화 등으로 극심한 경영적자를 반복하면서 네 차례 대규모 구조조정 실시
- 그러나 경쟁력 약화, 노동비용 증가, 4년 연속 경영적자 등을 극복하지 못하고 2001년 파산 신청 후 2003년 ISG 그룹에 피인수



□ 전략적인 측면에서 보면, 저성장에 진입한 미국 철강 내수시장에 집착하면서 성장기회를 상실한 것이 실패 요인으로 평가

- 다각화 사업에 실패한 이후 1980년대 중반부터 철강본업 집중화 전략을 추진하였으나, 미국의 철강수요 감소로 경영실적 악화 지속
- 1980년대~1990년대 미국의 철강시장 위축에도 불구하고 내수시장만을 고집하였고, 수입재 및 미니밀에 비해 경쟁력 열위 상황이 지속
- 생산 전략으로 기존의 저수익 제품구성을 지속하면서 생산능력을 크게 축소함에 따라 생산성 및 수익성이 저하되었고, 광산 등 전후방인접사업의 매각으로 경쟁력 상실
- 생계비조정제도(COLA) 시행으로 노동비용 및 퇴직자 연금 등 Legacy Cost가 크게 증대되면서 경영 부담으로 작용

2. 일본의 철강환경과 성공 사례



□ 1970년대 초반까지 고성장한 이후 석유파동/엔고/복합 불황이 이어지자 일본 철강사는 고급화를 통해 활로 모색

- 1980년대 중반 이후의 엔고 지속과 1980년대 말의 자산버블 붕괴로 일본 경제와 철강산업은 ‘잃어버린 10년’이라는 장기불황에 진입
- 1980년대에 실시한 광범위한 사업 확대는 성장 정체와 디플레이션 지속으로 실패하였으나, 신일철은 복합경영 추진과 JFE Steel 출범(가와사키와 NKK 합병) 등으로 대응

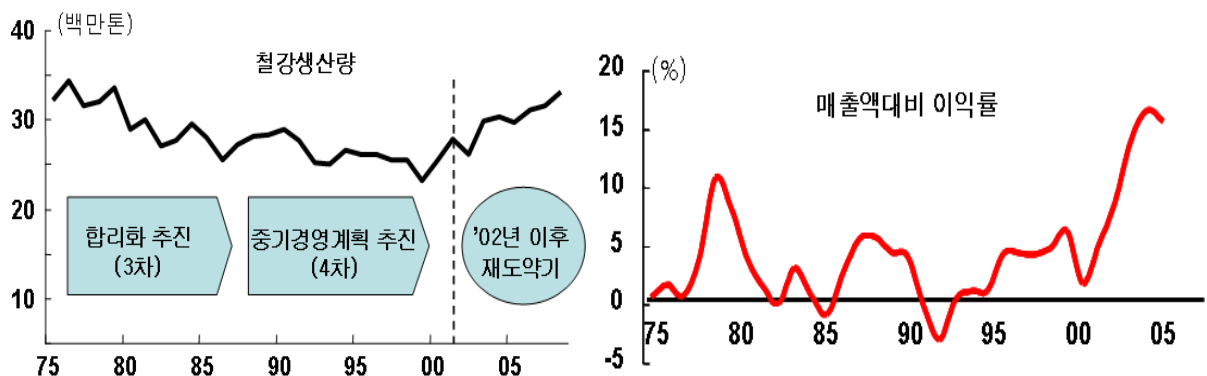
□ 2002년부터 대내외 경기 호조에 힘입어 일본 철강업은 회복세로 전환

- 경기 호조에 따른 철강소비 증가와 고객과의 최적 Supply Chain 구축으로 신일철과 JFE의 2002년~2006년 연평균 매출액이 각각 10%, 7% 증가
- 특히 다각화사업 부문은 선택과 집중을 강화하고, 철강사업 부문은 설비 합리화와 기술혁신을 계속하면서 세계 최고 수준의 제품 고급화를 달성

성공 사례: 신일철, 내수지배력 강화와 고급강 우위 추진

□ 지속적인 합리화를 통해 고급강 중심의 No.1 Supplier 추진으로 2002년 이후 재도약

- 1973년 발생한 제1차 석유파동에 대응하기 위해 1978년부터 3차에 걸쳐 합리화 계획을 추진(1978년~1986년)
- 경기조정국면 장기화에 따라 조강 생산능력 감축과 고로 3기 휴지 등 대대적인 합리화를 추진하였고 인원과 조직도 계속해 슬림화
- 1980년대 말부터 경쟁력 강화를 통한 질적 성장에 초점을 두고 사업 구조 재편을 통한 복합경영 체제를 가동하는 등 4차에 걸친 중기경영계획을 추진(1987년~1999년)



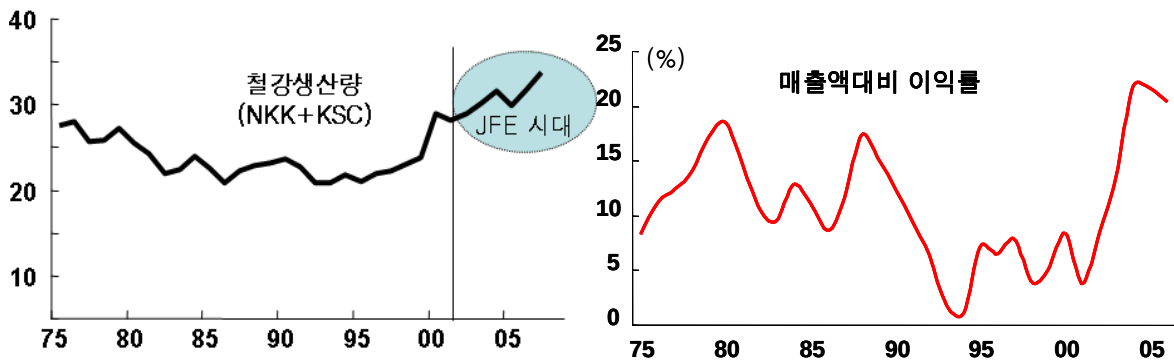
□ 강력한 내수시장 지배력을 기반으로 고급강 분야 독점적 우위 확보

- 2000년대 초 사업구조 재편을 통한 복합경영체제를 가동한 NSC는 철강제조를 본업으로 연관사업을 동반한 복합경영을 추진
- 고급강 중심의 경쟁력 No.1 Supplier(공급자) 목표로 한 질적 고도화를 기반으로 2011년에 '4천만 톤 + α ' 수준의 양적 규모 확대를 도모
- 시장측면에서도 제조업 기반의 내수시장에 대한 지배력 유지 전략을 계속해 추진하고 이를 기반으로 글로벌 공급네트워크를 강화함으로써 해외 시장 확대를 모색

성공 사례: JFE, 아시아시장을 중심으로 글로벌 전략 전개

□ 세계 철강업 재편에 대응하여, 합병을 통한 세계 초우량 철강 기업이 되겠다는 목표 달성에 매진

- 2002년 가와사키제철과 NKK의 통합으로 출범한 JFE Steel은 양사 설비의 최적생산체제 구축, 판매물류 효율화, 그룹사 간 통폐합 등 합병시너지를 통해 수익성을 대폭 개선
- 통합효과 달성을 위해 1차 중기계획(2003년~2005년)에서 설비가동률 향상, 제품가치 제고, 주요 해외 철강사와 제휴 확대, 산하 계열사 재구축을 통한 수익성 강화를 4대 전략목표로 설정하고 품종별 섹터제 도입, 최적생산체제 구축, 인원합리화 등 실행 계획을 추진

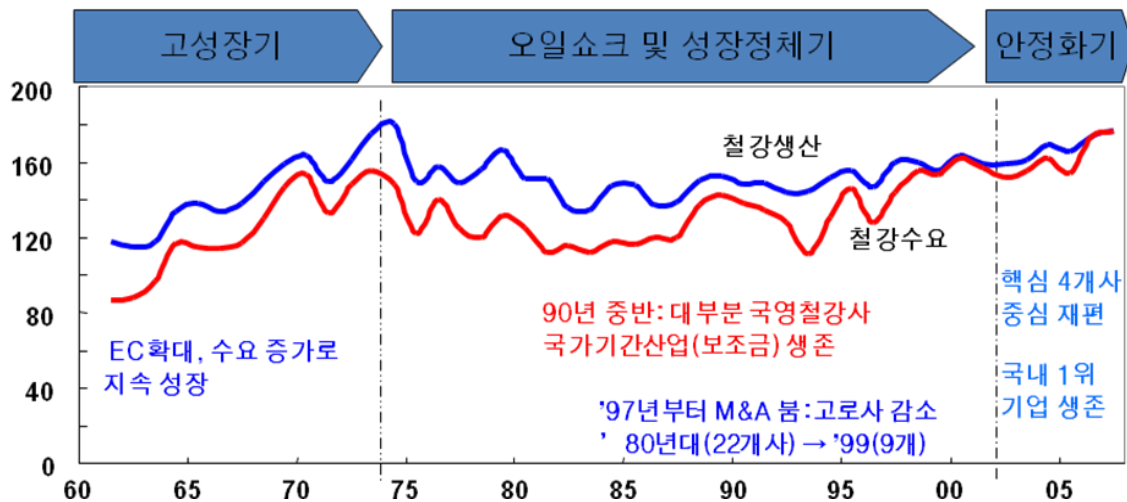


□ 철강 본업을 기반으로 아시아시장을 중심으로 하되 해외 시장별 차별화 전략을 전개

- 버블기에 비관련 다각화를 추진하면서 비철강 사업을 보유하여 복합사업 특성을 띄지만, 철강 본업 중심의 사업전략을 추진함으로써 2008년 기준으로 철강 비중이 90.5% 수준
- 아시아 성장시장을 중심으로 Only 1, No. 1 제품 등 고급강 생산/판매 확충을 위한 합작사업을 적극적으로 추진하는 한편, 기술력을 보유한 유럽 철강사와의 기술 제휴를 확대

3. 유럽지역 철강환경과 성공/실패 사례

유럽 철강산업의 환경 변화



□ 1970년대 중반 이후 1차, 2차 석유파동과 유럽시장의 공급 과잉, 수출경쟁력 약화 등으로 철강 수요 정체기 지속

- 2차례 석유파동 이후 장기불황이 지속되고 에너지와 자원가격이 폭등하면서 노후설비가 많은 철강사들의 원가경쟁력 약화
- 1974년~2006년 사이 철강 생산량이 연 0.1% 증가하는 등 시장 정체

□ 1990년대 중반 이후 글로벌 경쟁력 확보를 위한 M&A 붐

- 역내 국영 철강사 대부분이 보조금을 받아 생존하였으나, 높은 인건비, 노후 설비보유 등으로 구조적 문제점을 안고 있던 상황
- 생존 차원에서 유럽 철강기업들 간의 M&A를 통한 구조조정을 지속하여 1980년대에 22개였던 고로사가 1999년에는 9개로 축소

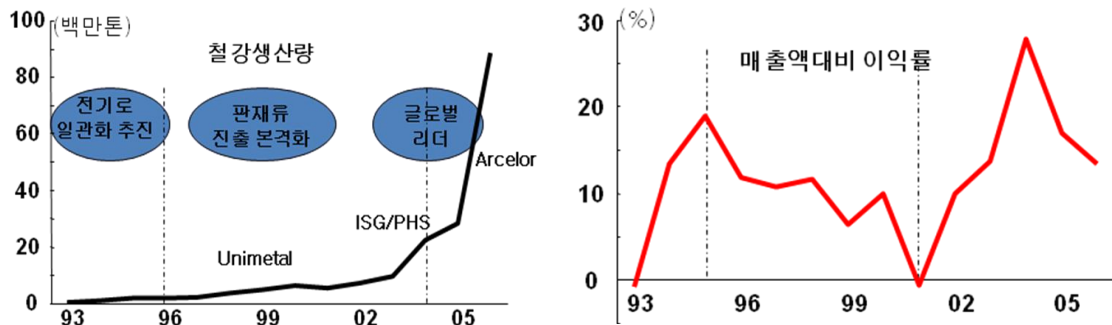
□ 2003년 이후 대형사 중심의 재편으로 1위 기업 생존

- 세계 철강수요 확대 등 철강산업의 새로운 성장기가 도래한 가운데 단일 국가 1위 기업인 ThyssenKrupp(독), Riva(이) 등이 생존
- Arcelor, Corus는 대형 철강사였으나 적대적 M&A에 의해 경영권 상실

성공 사례: Mittal, M&A를 통해 글로벌 리더로 부상

□ 철강업의 비즈니스 모델 변화를 통해 세계 최대 철강사로 부상

- 하공정 분야의 신설투자를 중심으로 해외 시장 진출을 추진하던 다른 기업들과 달리 Mittal은 M&A를 통한 신속한 시장 진출을 선택
- 원료-생산-수송-판매의 수직일관화를 통해 안정적으로 원료를 확보하고, 해운업 진출을 통해 수송 능력을 제고하는 데 집중
- 범용강에서 고급강까지 모든 제품군을 확보함으로써 시장상황에 맞게 공급을 조절하고, 다양한 제품을 원하는 고객의 니즈를 충족



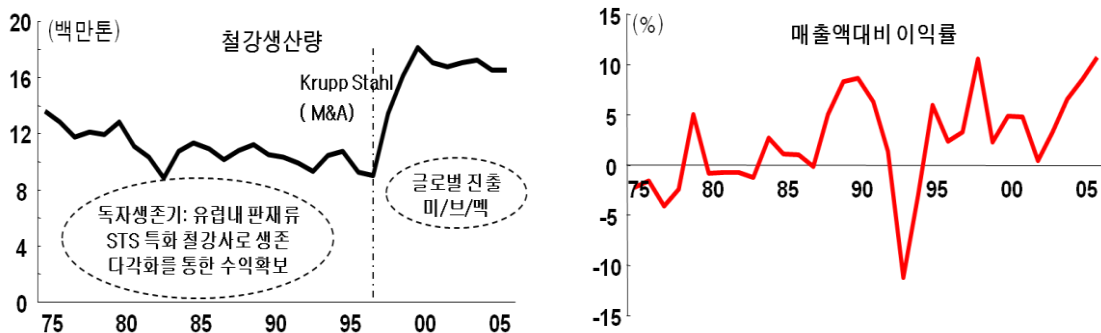
□ 철강 본업 강화를 위한 제품 및 시장 확대와 M&A를 통한 급속한 규모 확대 및 글로벌 리더 위상 강화

- 철강업을 정체사업이 아니라 성장사업이자 글로벌화가 가능한 사업이라고 판단하고 적극적인 글로벌 시장 진출로 세계 1위 기업으로 성장
- 시장 진입이 용이한 지역에 우선 진출한 다음 다른 지역으로 확대하는 방식으로 무차별적인 확장 전략을 선택
- 경쟁우위가 있는 조강류에서 판재류로 확장하는 제품전략을 구사하였고, 부족한 기술력과 제품 역량을 강화하기 위해 지속적으로 M&A 추진
- 지역 및 제품 다변화를 통해 경기변동 리스크를 축소하고 안정적인 수익 기반을 창출
- 글로벌 지식경영을 통해 타 지역 자회사에 지식과 기술을 이전함으로써 글로벌 차원에서 시너지를 제고하고 경쟁력을 강화

성공 사례: TKS, 사업다각화와 고급강 특화 전략 추진

□ 자동차강판을 중심으로 한 고급 판재류와 STS 중심의 차별화 전략을 통해 독일 내 독보적 시장 지위 확보

- 1960년~1997년은 유럽 내 판재류 및 STS 특화 철강사로 다각적 노력을 집중한 시기로 기존 고로 및 전로의 폐쇄와 통합화, 설비 합리화 및 효율화를 통해 독자 생존 전략에 집중
- 규모의 경제 확보를 위해 1996년 Hoesch Stahl, 1997년 Krupp Stahl과의 M&A를 성공적으로 실현함으로써 독일 내에서 확고한 지위를 확보
- 2007년 기준 판재류 부문에서 유럽 3위, 독일 1위 입지를 유지



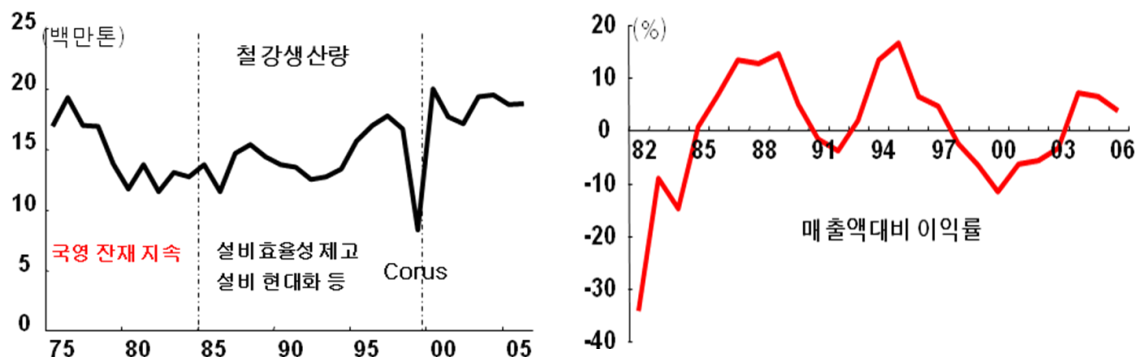
□ 사업다각화 및 글로벌 전략을 통한 경쟁력 강화 지속

- TKS의 사업은 철강(40%), 철강물류서비스(31%), 엘리베이터(9%), 기계(21%) 등으로 다각화되어 있으며, 이를 통해 비즈니스 리스크를 분산하고 안정적 수익 기반을 확보
- 유럽 중심 전략에서 탈피해 브라질의 CSA에서 생산된 슬라브를 통해 미국 판재류 시장에 진출하고, STS 분야에서는 멕시코 및 중국 진출을 확대하는 등 글로벌 진출을 통해 위상 강화에 노력
- 자동차 강판(GA)과 STS 중심의 고급강에 집중하는 제품전략을 구사하고, CSM 강화를 통한 안정적인 고객 확보에 주력
- 경쟁력 강화를 위하여 공장 효율성과 공정 및 제품 혁신성을 높이는 내부 혁신 노력을 지속

실패 사례: British Steel, 유럽 최대 철강사였지만 소멸

□ 유럽 최대의 철강기업에서 성장 정체로 피인수되면서 소멸

- 1967년 민간 13사와 국영 1사의 통합 결과 최대 규모 기업으로 탄생했으나 국영철강사의 잔재로 인한 방만한 경영과 저부가가치 제품 생산 지속 및 설비 노후화로 수익성 확보에 한계
- 1986년~1997년에는 설비효율성 제고 노력과 세계 철강경기 회복에 힘입어 수익성이 개선되는 등 일시적 부활을 경험
- 1998년 이후 Corus(Hoogovens와 통합) 탄생으로 규모의 경제를 확보했지만 정체지역인 유럽과 미국시장에 집중하고 높은 인건비와 생산의 비효율성 등에 시달리다가 결국 인도의 Tata에 피인수되면서 소멸



□ 원가경쟁력 취약, 합병의 시너지 미흡, 성장 시장에 대한 진출 전략 부재 등이 British Steel의 경영권 상실로 연결

- 수익성이 높은 고부가가치 제품 생산 기술의 열위와 높은 제조원가로 원가경쟁력이 원천적으로 취약(지속적인 수익 악화의 원인)
- 1990년대 일시적인 설비효율성 회복에도 불구하고 투자 지속성 부족으로 비효율적인 설비를 계속 보유함으로써 설비경쟁력 취약
- Hoogovens와의 합병 시너지가 시장 기대에 미치지 못하고 저조하면서 지속적으로 이익률이 하락
- 철강생산이 시장정체지역인 유럽/북미(생산 비중 90%)에 집중된 반면, 잠재력이 높은 아시아/남미에는 부족하여 성장에 한계

III. 생존전략 키워드와 시사점

□ 철강 시장의 변동성에도 불구하고 성장을 지속하는 철강사들의 생존전략 키워드는 글로벌화, 차별화, 관련 다각화로 요약

- US Steel은 내수시장에서 독보적 위치를 유지하는 가운데 신시장을 개척하였고, Arcelor-Mittal은 공격적 M&A를 통해 글로벌시장을 개척
- NSC와 JFE Steel은 경기 침체에서도 지속적으로 투자함으로써 감내 가능한 기술을 개발하여 국제경쟁력을 확보하였고, 동시에 자국계 고객과의 동반진출을 통해 글로벌 차원의 Win-Win 전략 추진
- TKS는 철강 본업 경쟁력을 기반으로 수익성 보완을 위해 연관 핵심 사업에 진출하는 관련다각화 전략을 적극 추진

□ 한국 철강산업은 선진국과 유사한 패턴의 성장 정체기에 진입할 것으로 예상되는 바, 선진국 철강사의 생존전략 키워드를 참고하여 다음과 같이 전략적으로 대응할 필요

- 국내 및 해외 시장의 경쟁 심화에 대응하여, 동아시아 지역을 중심으로 확고한 시장지배력을 먼저 확보한 이후 점진적으로 아프리카, 중남미 지역에 진출하는 단계별 글로벌 확장 전략 추진
- 저원가 일관제철소가 다수 등장하는 가운데 원료비, 인건비 등 원가 상승압력 확대에 대비하여 지속적으로 원가경쟁력을 강화하는 한편, 특히 중국 철강사 등의 급성장에 대응하여 기술력 우위 유지
- 철강산업의 수익 풀이 인근 산업으로 이동하는 추세에 부응할 수 있도록 사업다각화를 추진하고, 특히 철강산업과 시너지 창출이 가능한 전후방산업 등과 수직적 통합력 강화

최동용 (e-mail: dychoi@posri.re.kr)

허진석 (e-mail: jshuh@posri.re.kr)

김용식 (e-mail: yskim@posri.re.kr)

손영우 (e-mail: ywoosohn@posri.re.kr)

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