

2009.7.14

제24차 철강생존전략회의(SSS) 결과 보고

미래전략연구실
최동용, 이상학

Executive Summary

제24차 철강생존전략회의(SSS) 결과 보고

- 제24차 철강생존전략회의에 ArcelorMittal 락시미 미탈 회장, USS 존 서머 회장 등 900여 명이 참가해 철강의 현황과 미래에 대해 논의
 - ArcelorMittal 회장은 현 철강경기가 최악의 시기를 지났으며 2년~3년 후에는 생존이 아닌 성공에 대해 다시 이야기하게 될 것으로 전망, 이에 ArcelorMittal은 친환경 체제 구축, 원료 확보, 신흥국 시장 개척에 주력할 것이라고 언급
 - USS 회장은 내년 하반기에나 회복이 가능하다고 전망하면서, 공정무역을 위협하는 국가에 대해 WTO 제소 등 강력히 대응할 것임을 언급
- 글로벌 철강경기는 Black Sky to Blue Sky 시나리오(2009년~2010년 침체, 2011년 회복)가 될 것으로 예상되며 이에 따라 장단기 대응책이 필요
 - 단기적으로는 생산 유연화, 자국 시장지배력 강화, 고객 서비스 집중, 현금 포지션 강화, 코스트 절감 등에 집중 대응
 - 장기적으로는 비용 최소화, 교섭력 제고 등을 위해 산업 내 Consolidation과 전후방 산업 간 Integration이 중요하며, 경쟁력 제고, 장기적인 Alliance 확대, 안정적 현금관리 등에 중점 대응
- 미래 철강산업은 이머징 마켓 주도로 성장할 것으로 보이며, 이는 철강원료시장의 공급 타이트화로 연결될 전망
 - 향후 세계 철강산업의 성장은 이머징 마켓이 견인할 것으로 예상되며 투자지출, 소비잠재력, 인구통계학적 이점, 수출 지향적 경제 구조 등이 성장을 이끄는 4대 Growth Advantage
 - 글로벌 철강원료시장은 철광석은 수요 증대, 원료탄은 석탄 프로젝트 취소/지연, 스크랩은 축적량 감소, HBI/DRI는 세계 교역물량 제약 등으로 인해 철강경기 회복시점에서 공급 부족 사태가 우려되는 상황
- 본 회의에서 참석자들이 강조한 키워드는 지역주의/보호무역 강화 기조, 공급 과잉과 대규모 구조조정, 산업 내 Consolidation/Alliance 강화, 고객 중심 경영, 원료 확보와 친환경 기술혁신



Contents

목 차

I . 제24차 SSS 회의 개요와 주요 CEO의 관심	1
II . 위기에 직면한 세계 철강사의 생존전략	3
III . 이머징 아시아의 성장잠재력	6
IV . 세계 철강원료시장 전망	8
V . 종합 의견	10

I. 제24차 SSS 회의 개요와 주요 CEO의 관심

1. 철강생존전략 회의 개요

- ☐ 주제: Opportunity in Crisis
- ☐ 일시/장소: 2009년 6월 23~24일, New York, NY
- ☐ 주최: World Steel Dynamics & American Metal Market
- ☐ 참석자: Lakshmi Mittal (ArcelorMittal, CEO),
John Surma (US Steel, CEO),
Daniel DiMicco (Nucor, CEO) 등
40여 개국 900여 명

2. 주요 철강사 CEO의 철강경기 전망과 관심 사항

☐ 락시미 미탈(A/M): “최악의 시기는 지났다. 성공전략 수행해야”

- 철강경기가 극심한 침체를 보이고 있지만 최악의 시기는 지난 상황
 - 공급과잉 문제(특히 선진국)가 매우 심각하기 때문에 세계 철강업은 강도 높게 구조조정 해야 하며, 보호주의로 회귀하는 것은 리스크 요인
 - 그러나 철강산업은 성장잠재력을 갖고 있기 때문에 2년~3년 후에는 다시 ‘생존’이 아닌 ‘성공’에 대해서 논의하게 될 것
- ArcelorMittal은 친환경 체제, 원료 확보, 신흥국 시장 개척에 주력할 계획
 - 탄소포집저장 기술과 탄소배출권 거래제에 관심을 갖고 있으며, 연료 효율화, 소재 경량화 등 자동차산업 발전패턴 변화에 대응할 것
 - 원료 확보 및 신흥국 진출 전략은 지속적으로 추진하고, 규모 확대 중심의 M&A보다는 품질향상 중심의 M&A 전략을 지향할 예정

□ 존 서머(USS): “극심한 희생 노력 중이며 공정무역 위협하면 제소”

- USS의 3개 사업부문(북미, 유럽, 강관)이 동시에 어려운 상황이며, 모든 구성원들이 ‘희생’ 인식을 공유
 - ‘Perfect Storm’에 직면하여 생존을 위한 노력을 계속하고 있으며, 회사의 전 임직원들이 일시 해고나 임금 삭감 등의 희생을 감내
- 철강경기의 회복은 2010년 하반기에나 가능할 것으로 보이며, 원가절감 및 환경친화적 기술 확보를 추진할 계획
 - 또한 중국처럼 덤핑이나 보조금 등으로 공정무역을 위협하는 국가에 대해 WTO에 제소할 것

□ 다니엘 디미코(Nucor): “美 침체 장기화, 인프라 투자 집중해야”

- 미국 경제의 침체는 장기간에 걸쳐 진행될 것으로 전망
 - 실질 실업률이 16%에 달하고 미국 富의 17조 달러 이상이 소멸
- 미국 정부는 인프라 투자에 집중하여 위기를 극복해야 한다고 주장
 - 에너지 인프라: 에너지 자립도 향상 및 무역적자 50% 감축 가능
 - 건설 인프라: 국제경쟁력 유지 위해 향후 5년간 2조2,000억 달러 필요(10억 달러 투자 시 3만5,000명 고용 창출 가능)

※ 철강기업 종합경쟁력 순위(WSD 선정, 2009. 06.23.)

- 상위권 내 철강사(Severstal, POSCO, Baosteel, A/M)들의 경쟁력 순위는 안정적인 반면, 일본 철강사의 순위가 하락 중이며 Tata 순위 급락

	Severstal	POSCO	Baosteel	Arcelor Mittal	NSC	JFE	Tata
2005	3위	2위	3위	5위	14위	13위	1위
2009	1위	2위	3위	4위	21위	25위	8위

주 1: 총 평가대상 회사 수 25개(2005)→32개(2009년)

주 2: 생산규모, 성장시장 입지, 전후방산업에 대한 협상력 등이 순위에 결정적 역할

Ⅱ. 위기에 직면한 세계 철강사의 생존전략

1. 글로벌 철강경기 전망(WSD)

□ 향후 철강경기가 단기적으로 'Black Sky'를 거친 후, 2011년에 'Blue Sky'로 회복될 것으로 전망(확률 65%)

- 2009년~2010년에는 설비폐쇄, 재고감소, 세계교역 위축, 제조업체의 자금경색, 철강업계 내의 M&A 활발 등으로 철강가격이 하락과 상승을 반복하는 등 철강경기가 급변동할 것으로 예상
- 2011년에 들어 세계경제가 회복됨에 따라 고정자산투자가 늘고 자금조달 사정이 나아지면서 철강수요 증가, 설비 조정, 산업 집중화가 이루어지면서 생존한 철강사에 긍정적인 여건이 조성될 전망

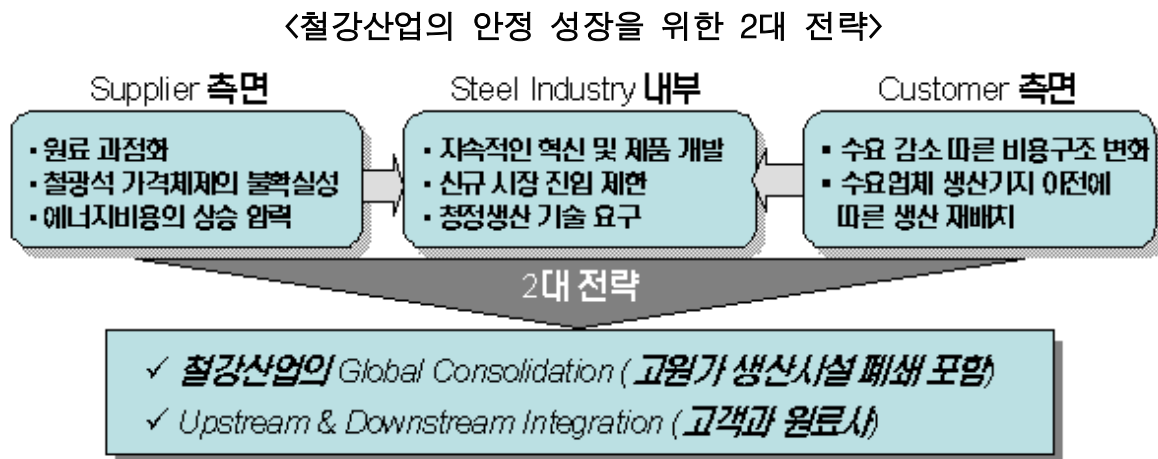
□ 한편 글로벌 철강경기가 급격히 회복하거나(확률 5%), 침체가 지속되는 시나리오(확률 30%)의 가능성은 낮을 전망

- 'Partly Cloudy and Partly Sunny'(확률 30%)
 - 2009년~2011년 철강경기는 더디게 회복되겠지만, 과잉설비 문제 등으로 경기반등의 지속성을 기대하기는 어려운 상황
 - 열연가격은 2009년 한계원가(\$375/톤) 수준→2010년 영업비용(\$425/톤)→2011년 세전비용(\$500/톤)→2012년 세전비용 이상(\$550/톤) 수준으로 상승할 전망
- 'Blue Sky'(확률 5%)
 - 세계경제가 빠르게 호전되어 2010년에 철강시장이 2008년 수준으로 회복되는 시나리오
 - 그러나 고정자산투자 및 건설경기의 부진으로 가능성은 작은 상태

2. 생존을 위한 전략방향

□ 원료 공급 및 제품 소비구조가 변화하는 현 상황에서 철강산업이 장기적으로 안정 성장을 추구하기 위해서는 산업 내 통합화와 수직 계열화의 2대 전략이 필요(A.T.Kearney)

- 친환경 생산기술을 포함하여 지속적인 혁신과 제품개발이 요구되는 반면, 신규 시장으로의 진입이 제한됨에 따라 비효율 설비의 구조조정을 포함한 글로벌 차원의 산업 내 통합이 요구



- 아울러 원료공급사의 과점화에 대응하여 원료의 안정적 확보를 위한 Upstream Integration 전략과 함께, 고객의 요구를 정확하고 즉각적으로 반영하기 위해 유통단계의 수와 비용을 줄이는 Downstream Integration 전략을 병행 추진할 필요

<철강산업의 SWOT 분석>

S • 지역적 통합화 진전 • 글로벌 플레이어의 출현	W • 세계적으로 분산된 산업 • 원료부문으로의 통합 제약
• 안정적 수요와 이윤 창출력 • 고객과의 높은 친밀도	• 중국과 인도의 자국산업 보호, 규제 • 원료 과점화 및 선진국의 노후설비
O • 탄소배출 규제에 의한 기술 혁신	T • 수요산업의 통합화 및 재배치

- 세계경제와 철강산업의 역사적 특징으로 볼 때, 향후 10년간 철강산업은 수요가 비교적 낮게 성장하는 Smart Buyer's Market 이 예상되므로 수직적, 수평적 결합을 통해 교섭력을 제고할 필요(伊 Marcegaglia)

- 향후 10년간 철강기업은 ①규모의 확대보다는 경쟁력, 유연성, 제휴 능력이 중요하고, ②생산의 전문화와 안정적인 현금흐름 확보전략을 추진할 필요가 있으며, ③Supply Chain상의 장기적인 Alliance를 구축하는 것이 긴요

〈글로벌 경제와 철강산업의 구조변화〉

	Old World ('80~'99)	Extraordinary Recent Past ('00~'07)	New Competitive Landscape ('08~'18)
거시경제	• 대서양권 중심(舊 공산권 참여) • 고인플레이션 고금리 • 세계경제의 지역화 및 보호주의 • 원유 및 원자재가격 저수준	• 태평양권 성장주도BRICs 중심 • 인플레이션제 과잉유동성 저금리 • 세계화에 따른 동조화 자유무역 • 소비폭증으로 원자재 가격 상승	• 중국이 세계성장 주도(인도 참여) • 신용위축 저금리 기조 • 지역화로의 회귀 무역장벽 • 자산버블 속에 원자재가격 하락
철강산업	• 국영 중심에서 민영화 진전 • 공급망 관리가 특정부분에 한정 • 설비 과잉 심각(Buyer's Market) • 대규모 산업내 구조조정 • 고자본 고부채 저현금흐름 • 세계 철강수요 정체(연 13%) • 저원가구조 • 철강가격 저수준 안정	• 대기업 및 상장기업의 증가 • 수직계열화 및 통합화 확대 • 높은 가동률(Seller's Market) • 세계적인 설비투자개시 • 고자본이지만 현금흐름 개선 • 세계 수요 초고속 성장(연 7.1%) • 철원의 시대(공급 타이트) • 철강가격 고수준 속 변동성 확대	• 구조조정과 국가의 경영참여 증가 • 본업 집중으로의 회귀 자산매각 • 설비과잉 회귀(Smart Buyer's World) • 글로벌 구조조정 추가 요구 • 신용 제한으로 자본투자 축소 • 세계 수요 증저수준 성장(연 25~3%) • 원로가격 소폭 하락 • 철강가격 하락 압력 속 변동성 확대

- 특히 심각한 침체기를 경험하고 있는 미주 철강업계는 무역전쟁과 과잉능력의 문제에 대응하여 생존을 위한 방안으로 설비의 휴지 또는 폐쇄가 불가피한 현실

- 북미의 철강경기 침체가 심각한 반면, 남미는 상대적으로 나은 편
- 2009년 1월~5월 미주 국별 조강생산 증가율(전년동기대비):
미국 -52.8%/ 캐나다 -46.3%/ 아르헨티나 -43.1%/ 브라질 -40.6%/
멕시코 -33.6%/ 베네수엘라 +8.9%/ 기타 미주국가 -31.8%
- 최근 재고 소진, 가격상승 조짐 등으로 인해 내년부터 회복될 것으로 전망하나, 미주지역의 철강생산은 중기적으로도 2004년~2008년 수준에 도달하기는 어려울 것으로 예상(Andre G. Johannpeter, Gerdau CEO)

〈미주 철강사의 위기 대응전략〉

AK Steel	① 핵심가치 집중 ② 수익 확대 노력 ③ 코스트 절감 ④ 현금포지션 확대
Gerdau	① 새로운 시나리오에 대응한 지속적인 생산조정 ② 고객 서비스 효율성 제고 ③ 유연한 생산조정(Mini-mill) ④ 시장 모니터링 ⑤ 조업안전과 유동성 확보 집중
Ternium	① 생산의 유연화 ② 자국 시장지배력 강화 ③ 하공정 통합화 제품 다양화

- 특히 ArcelorMittal은 수요 감소로 인한 설비휴지 시 다수의 제철소를 보유한 철강사가 고정비 부담 측면에서 우월한 지위에 있음을 강조
- 40% 감산 시 고정비 부담: 단일제철소 +58% > 5개 제철소 +17%

Ⅲ. 이머징 아시아의 성장잠재력

□ 아시아의 산업생산이 세계경제의 성장을 주도(JSW Steel)

- 투자는 제조업과 인프라 건설에 좌우되며, 수출비중이 높은 아시아는 세계경제와 coupling 경향

〈국가의 발전단계별 산업 및 GDP 비중〉

		세계	선진국	개도국	아시아주요국*
산업 비중	농업	3%	2%	10%	11%
	제조업	28%	26%	32%	42%
	서비스업	67%	72%	58%	47%
GDP 비중	소비	60%	61%	54%	51%
	투자	24%	21%	31%	40%
	수출	32%	25%	47%	41%

* 아시아 주요국: 중국, 인도, 한국, 베트남, 태국, 인도네시아, 대만, 말레이시아, 필리핀 등 9개국

□ 아시아의 철강산업도 세계 철강성장의 견인차 역할

- 세계 철강시장의 성장에 대한 아시아 주요국의 기여도는 설비능력 86%, 생산 83%, 소비 78%
- 최근 1년간 아시아 주요국의 세계대비 생산비중은 12%p 증가: 47%(2008.04.)→59%(2009.05.)

〈세계 철강에 대한 아시아 철강의 기여도(2001년~2008년)〉

	세계	선진국	개도국	아시아주요국*
생산능력	+660 백만 톤	0%	100%	86%
철강생산	+479 백만 톤	6%	94%	83%
철강소비	+420 백만 톤	1%	99%	78%

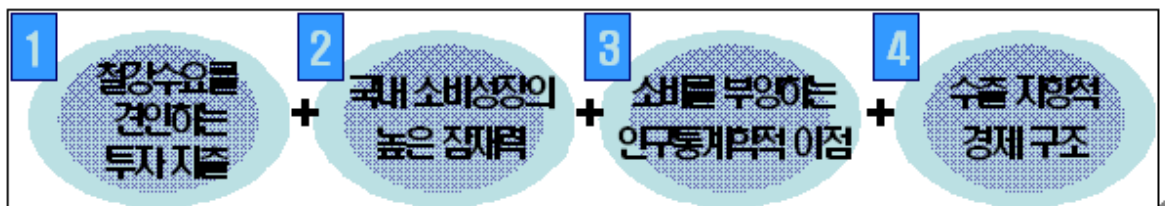
□ 세계 철강산업의 미래 성장은 중국, 인도, 베트남 등 아시아가 주도할 전망

- 아시아의 투자 증대와 도시화 진전이 철강수요를 견인하여 성장기회를 창출할 것으로 예상

〈국가의 발전단계별 산업 및 GDP 비중〉

(2008년 기준)		중국	인도	베트남
경제	GDP(십억 달러)	4,421(7%)	1,157(2%)	90(0.2%)
	산업비중(%)*	11:49:40	17:26:57	22:40:38
	지출구성(%)*	44:49:35	60:38:24	55:43:70
철강	생산(백만 톤)	501(38%)	56(4%)	2(0.2%)
	소비(백만 톤)	426(36%)	52(4%)	8.5(0.7%)
	소비증가율(전년비)	+8.4% (2009.01.~05.)	+6% (2009.04.~05.)	능력증대 13.6mt (2008~11.)

〈이머징 아시아의 4大 Growth Advantage〉



IV. 세계 철강원료시장 전망

□ 중국의 철강산업 회복으로 철광석 및 원료탄 수입 증가세 (Macquarie)

- 최근 중국 내 철강 연원료의 생산이 줄면서 수입(해상물동량) 급증세
 - 급증 이유: 현물가격 급락으로 중국 광산 파산, 안전사고 지속으로 지하탄광 폐쇄 조치

〈중국 철광석/원료탄의 생산 및 순수입 추이(연환산)〉

(백만 톤)	철광석		원료탄	
	생산	순수입	생산	순수입
2008.01.~05	369	463	457	-16
2009.01.~05 (전년비)	231 (-37%)	586 (27%)	404 (-12%)	23 (n.a.)

- 향후 중국의 철강 연원료 해상물동량 수요 증가 전망
 - 철광석 해상물동량 수요(2008→2009→2010)
: 세계 845→872→968백만 톤, 중국 438→571→595백만 톤
 - 특히 연안밀의 신증설 확대에 따라 연원료의 수입 증가 예상(WSD), 연안밀의 수입 전망(2009년→2016년 이후): 철광석 9,910만 톤→1억9,270만 톤
원료탄 1,280만 톤→3,320만 톤

□ 최근 원료탄 시장은 아시아를 중심으로 회복 조짐, 향후 수급 타이트 예상(Xcoal)

- 최근 들어 중국, 인도의 철강생산 회복, 중국의 원료탄 수입량 급증 등 긍정적인 신호 출현
- 원료탄에 대한 철강사들의 vertical integration 관심 증폭: ArcelorMittal, Mechel, Metinvest, Severstal 등

- 철강사의 탄광 인수 시 우려점: ①탄광운영과 철강생산은 다른 기술 필요, ②역사적으로 captive mine 운영의 실패사례 다수, ③타 철강사는 경쟁사가 운영하는 탄광의 원료 구매 비선호 등

○ 철강산업의 회복기 도래 시(2010년 또는 2011년), 취소 또는 연기되었던 석탄 프로젝트들로 인해 수급 타이트 예상

- 글로벌 위기로 석탄업체와 철강업체 간의 통합화는 가속화될 전망

□ 향후 세계 HBI/DRI 시장은 불확실하나, 경기 회복 시 공급부족 우려(I.B.M.S.)

○ 세계 HBI/DRI 수급은 2009년 공급과잉→2010년 균형→2011년 부족 예상

- HBI/DRI 신규능력 증강은 2,090만 톤이며 MENA지역이 67%를 차지
 - 대부분 자가소비용으로, 무역가능량이 10%에 불과하여 향후 수요 증가 시 공급부족 발생 우려

〈세계 조강생산 및 철원요구량 전망〉

(백만 톤)		2008	2009	2010	2011
조강생산량		1,303	1,059~1,175	1,085~1,337	1,225~1,539
요구량	HBI/DRI	70	53~59	54~67	61~77
	Scrap	560	424~470	434~535	490~615
	Pig Iron	770	583~646	597~735	674~846

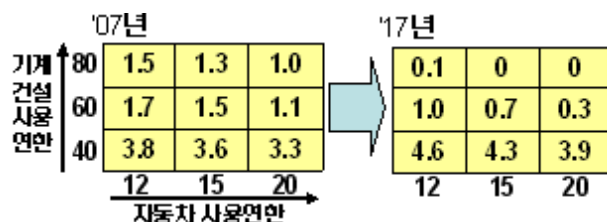
□ 최근 스크랩 경기는 바닥 진행 중이나, 중국의 수입 급증세 시현 (2009년 4월 1,500만 톤, 연율 17백만 톤) (ArcelorMittal)

- 최근 스크랩 경기는 상승(2008.01.~08.)→급락(2008.08.~11.)→바닥(2008.11.~)
- 스크랩 장기 수요는 증가세인 반면, 축적량은 감소세(2007년 188억 톤→2017년 149억 톤)를 보여 공급부족 예상

〈세계 스크랩 수요 전망〉

백만톤	'07	'17	'07~'17
CRU ('08.4)	502	682	3.1%
WSA ('08.4)	550	850	4.5%
WSD ('07.9)	644	821	2.5%

〈세계 스크랩 축적량 추정 (십억 톤)〉



V. 종합 의견

□ 이번 SSS회의는 지난해 1,500여 명에 비해 크게 줄어든 900여 명이 참석하여 철강경기 악화의 모습을 단적으로 보여줌.

- 특히 경영악화의 어려움을 겪고 있는 ArcelorMittal의 락시미 미탈 회장은 동사의 미래 생존전략으로 친환경 체제 구축, 지속적인 원료확보 추진, 신흥국 시장 개척 주력을 강조

□ 세계 경제위기 이후의 단기적 변화와 중장기적 생존전략에 대해서는 참석자들 간에 다음과 같은 컨센서스가 형성

- 지역주의 및 보호무역주의 강화, 자국시장의 지배력 확대 강조
- 공급과잉 해소를 위한 대규모 구조조정
- 산업 내 Consolidation/Alliance 강화
- 고객중심 경영과 supply chain상의 Integration/Alliance 추진
- 원료 확보와 친환경 기술혁신

□ 미국, 유럽 등 선진국 철강산업 전망에 대해서는 비관적인 반면, 중국을 비롯한 이머징 마켓의 철강산업에 대해서는 낙관적

- 특히 글로벌 위기 이후 아시아 등 개도국을 중심으로 철강산업의 재편이 가속화될 것으로 예상
- 이에 따라 장기적으로 철강원료의 공급 부족에 대한 전망 다수
- 철광석은 중국의 수요 증대, 원료탄은 석탄 프로젝트의 취소/지연, scrap은 축적량의 감소, HBI/DRI는 세계 교역물량의 한계 등으로 인해 철강경기 회복 시 공급부족 우려

최동용 (e-mail: dychoi@posri.re.kr)

이상학 (e-mail: shlee@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀 둡니다.