

2010.6.22

일본 고로사의 새로운 경영전략과 시사점

박현성, 이민근

Executive Summary

일본 고로사의 새로운 경영전략과 시사점

- 2010년 일본 경제는 1.4% 전후의 플러스 성장으로 회복이 전망되나, 고용불안과 디플레이션 등에 의한 더블딥 가능성도 배제 곤란
- 일본 철강업은 수요산업의 해외이전 확대와 아시아 각국의 경쟁적인 설비신증설 영향으로 아시아시장을 중심으로 한 대경쟁 시대에 직면
 - 2008년도 일본 제조업의 해외생산 비중은 34.5%에 달하고 있으며, 철강업도 해외 생산비중은 8.8%이나 해외 매출액 비중은 33.3%로 2002년 11.5% 대비 대폭 증가하고 있어, 아시아시장에서의 한중일 철강업계간 치열한 시장 경쟁이 불가피할 전망
- 신일철은 신중기 경영계획에서 2011년까지 ‘경쟁력 기반 재구축’을 완료하고 글로벌화의 기반을 다져 ‘이익성장’을 실현하는 목표 수립
 - 제철사업 부문에서는 2011년까지 ‘강인한 기업체질 구축 및 수익기반 실현’과 함께 ‘글로벌 생산/공급 체제의 확충’에 전력을 기울일 방침이며 특히, 일본, 브라질, 아시아를 중심으로 한 ‘세계 3극 체제 구축’을 추진할 계획
 - 제철 이외 사업에서는 각 사업 모두 업계 최고 수준의 수익체질을 확보할 목표이며, 에너지/환경 등 새로운 성장분야 육성에도 주력할 방침
- JFE 그룹, 2010년도에는 ‘온고창신(溫故創新)’ 정신으로 그룹 성장 전략의 핵심인 ‘수주력’과 ‘판매력’ 강화에 그룹역량을 주력할 방침
 - JFE Steel도 고수익력 기반강화를 위해 기술개발, 신시장 및 신수요 창출, 한국 및 중국 등의 경쟁사와 동등한 코스트 경쟁력 확보를 강화해 나갈 계획
- 일본 고로사는 금년도부터 해외시장 확대를 본격 전개할 것이 확실시 되므로, 아시아시장의 경쟁은 더욱 가열될 전망



I . 2010년 일본 철강업 경영환경	1
II . 新日鐵의 신중기 경영계획(2010~2011)	3
III . JFE의 2010년 경영전략 방향	6
IV . 종합 및 시사점	7

I. 2010년 일본 철강업 경영환경

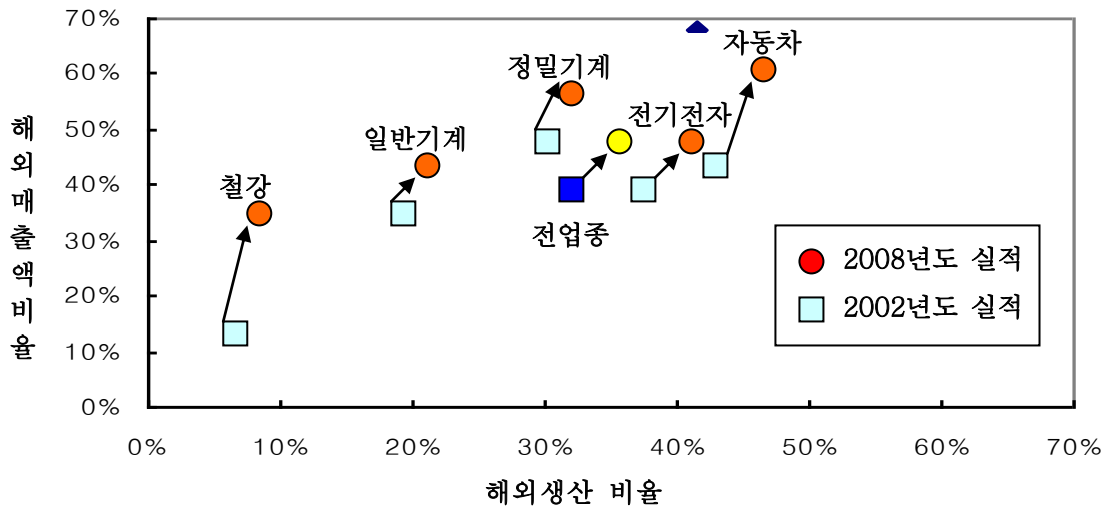
□ 2010년 경제성장률은 1.4% 전후의 플러스 성장으로 회복이 전망되나, 고용불안과 디플레이션에 의한 더블딥 가능성도 배제 곤란

- 일본 경제산업성은 중국향 수출 증가 등으로 더블딥 가능성을 낮게 보고 있으나, 세계 각국의 경기부양책 종료와 엔고 등이 일본의 수출 확대에 큰 장애요인으로 작용하고 있어, 해외경기의 향방에 좌우될 가능성이 높음
- 한편, 미쓰비시종합연구소는 일본의 실질 GDP 성장률을 2006년~2010년은 연평균 -0.3%, 2011년~2015년은 +1.4%, 2016년~2020년은 +1.3%로 전망
 - 환율은 2011년까지 미국의 금융정책 정상화 영향으로 100엔 수준으로 회복한 후, 2012년부터는 구조적인 달러가치 하락과 동아시아 국가의 통화가치 상승 등으로 엔고 기조 지속, 2020년에는 80엔대 후반에 달할 전망

□ 철강 수요산업의 해외이전 확대와 아시아 각국의 경쟁적인 철강설비 신증설 영향으로 아시아 역내 시장을 중심으로 한 대경쟁 시대 도래

- 인구감소, 고령화 등에 따른 성장잠재력 저하, 엔고 및 수요구조 변화에 따른 일본 제조업의 해외 생산비중 지속 증가 등 산업공동화 추세 심화
 - 2008년도 일본 전제조업 평균 해외생산 비중은 34.5%이며, 특히 자동차의 해외생산 비중은 51.9%, 매출액 비중은 61%로 높은 수준
 - 철강업의 경우 해외생산 비중은 8.8%로 낮은 수준이나, 해외 매출액 비중은 33.3%로 2002년 11.5% 대비 대폭 증가
- 2010년 이후로는 중국, 한국, 대만 등 동아시아 지역의 신규 제철소 가동을 계기로 인도, 동남아를 중심으로 한 주요 신흥시장에서 한중일 3국 철강업계의 현지 시장확보를 위한 경쟁이 격화될 전망
 - 일본 철강수출 비중: 30.7%(2005), 32.8%(2006), 33.7%(2007), 34.4%(2008)

< 일본 제조업의 해외생산 및 매출액 비율 변화 >



□ 일본 정부의 온실가스 감축목표 강화, 공공사업 예산삭감, 파견사원 제 금지법 추진 등으로 일본 제조업 경영환경 악화전망

- 일본 정부가 발표한 배기가스 감축량 목표(2020년까지 1990년 대비 25% 감축)에 대해 일본 철강연맹은 ‘국제적 공평성, 실현가능성, 국민부담 타당성’ 등을 이유로 재검토 필요성을 강력히 주장
 - 또한 일본 정부가 추진중인 배출가스거래제 도입에 대해서도 美 서브프라임 사태와 마찬가지로 머니 게임으로 전락할 수 있는 리스크가 높음을 우려
- 일본 정부가 2010년 공공사업 예산을 2009년 7조1,000억 엔에서 5조8,000억 엔으로 삭감함에 따라, 2010년에는 건설산업 투자감소 및 건설용 강재 내수 감소도 우려
 - 일본의 H형강 생산추이: 487만 톤(2007), 457만 톤(2008), 294만 톤(2009)
- 또한 6%에 가까운 고실업률 해소를 위해 추진중인 ‘노동자파견법 규제강화’법안이 실행될 경우, 일본 제조업의 해외 이전은 더욱 가속화 될 전망
 - (사)일본생산기능노무협회가 2009년 6월, 1,200여 개 업체를 대상으로 조사한 결과에 따르면, 제조업 노동자파견 금지법이 실행될 경우, 국내에서의 생산거점 유지가 곤란해 해외로 이전하겠다는 기업이 10%에 달하는 것으로 분석
 - 기업 규모별로는 500인 이상의 대기업일수록 해외로 이전하겠다는 비율이 20% 정도로 높아, 실업률 해소보다 고용기회 손실 증가가 더욱 클 전망

II. 新日鐵의 신중기 경영계획(2010~2011)

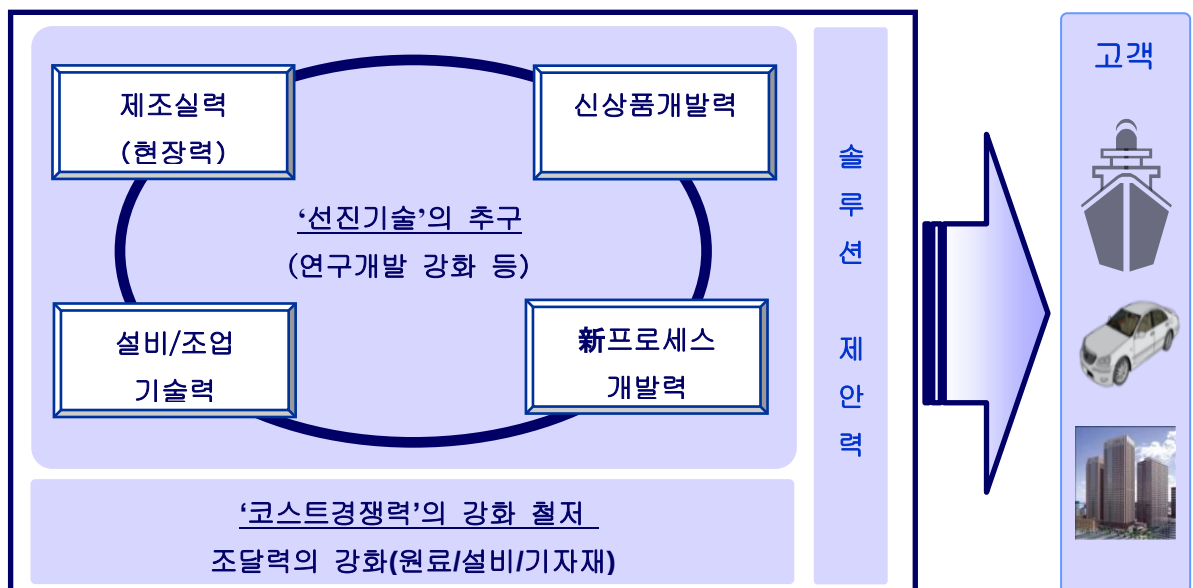
□ 前 중기경영계획(FY 2006~2008)기간 동안 고급강 중심의 ‘그룹조강 4천만 톤 체제 구축’, ‘Global Player 전략 추진’, ‘제휴 강화’ 등을 통해 목표를 상회하는 성과 실현

○ 新 중기경영계획은 당초 2009년에 시작되어야 했으나, 글로벌 경기 침체에 따른 경영환경의 불확실성으로 1년 연기되었고, 계획기간도 2년으로 단축

□ 新 중기경영계획에서는 2011년까지 ‘경쟁력기반 재구축’을 완료하고 ‘글로벌화의 기반’을 다져 ‘이익성장’을 실현하는 것이 목표

○ 금번 중기경영계획의 골자는 1)제철사업에 있어 ‘강인한 기업체질 구축과 수익기반 확보 및 글로벌 생산/공급체제 확충 2)제철 이외 6개 사업 segment에 있어서 ‘업계 최고수준의 수익체질 확보’ 및 ‘그룹 종합력 발휘’, 3)지구온난화 문제에 대한 대책 강화, 4)신뢰받는 기업상 지향, 5)새로운 성장궤도 구축

< 종합력 No.1 기업을 목표로 한 기업체질 구축 및 수익기반 확보 >



□ 제철사업: 2011년까지 ‘강인한 기업체질 구축 및 수익기반 실현’과 함께 ‘글로벌 생산/공급체제의 확충’에 전력을 기울일 방침

- 제철부문 대책의 골자는 ①종합력 No.1 기업을 목표로 한 기업체질의 구축과 수익기반의 확보, ②글로벌 성장전략의 착실한 추진, ③국내외 Alliance 효과의 최대 발휘, ④재무체질과 성장투자의 양립, ⑤조직업무운영의 개선과 인재육성, ⑥제철사업 그룹회사의 체질강화 등
- 특히 Global Player 전략 강화를 통해 ‘세계 3극 체제 구축’을 목표로 한 해외시장의 성장 수요/지역 니즈에 대한 대응도 강조
 - 국내그룹 조강능력(4,000만 톤)을 살린 글로벌 가공/판매체제 확대
 - 브라질 Usiminas의 능력 확장 및 품질 대응력 강화를 통해 미주시장 및 대서양권시장 확대 계획
 - 아시아시장에서의 생산 및 가공거점 확대와 신규입지 검토 및 실행: Tata Steel과의 냉연강판 합작(2012년 가동개시) 및 향후 아연도강판/상공정 분야 합작 검토 등

< 제철사업에서의 중기전략 과제 >

구분	추진 계획
기업체질구축 및 수익 기반 확보 (종합력 No.1 목표)	0. 세계 최고의 선진기술 추구 강화 - 에너지/환경 등 새로운 니즈에 대응한 신제품/신프로세스 개발 및 고객에 대한 종합솔루션 제안 강화 0. 제조력, 설비/조업 기술력 강화 등을 통한 코스트 경쟁력 확보 등 0. 원료(양질원료 권익 취득 등) 및 설비/기자재 조달력 강화
글로벌 성장전략	0. 고급강 분야 제휴 네트워크 확충에서의 Global Alliance Network 확충 및 가공/유통거점 등의 해외영업 네트워크 강화 0. 신흥국/성장지역에서의 생산거점 확보 추진
전략적 제휴	0. 국내외 철강메이커와의 제휴 지속으로 효과 극대화 도모
재무/투자	0. 안정적 수익기반 구축으로 성장전략 추진에 필요한 자원 투입 0. 재무체질 개선으로 현재 신용등급수준(A) 유지
조직/인재	0. 자기혁신이 가능한 기업그룹을 목표로 한 업무개혁 0. 글로벌 사업 전개에 맞는 인재육성 가속화
철강 그룹회사	0. 제철사업 그룹사는 모사와의 전략 공유 및 원가/품질 경쟁력 강화 0. 해외 하공정 확대를 위해 해외사업능력 강화 도모

□ 제철 이외 사업: 각 사업 모두 업계 최고 수준의 수익체질 확보를 목표로 하고 있으며, 에너지/환경 등 새로운 성장분야 육성 방침

- 각 사업 segment에 있어서는 ‘기존 사업의 경쟁력 강화’와 함께 ‘에너지/환경분야 등 새로운 성장분야에서의 기회 확대’를 추구하여 ‘업계 최고수준의 수익체질’을 확보하고, 철강을 포함한 각 segment가 그룹시너지를 강화하여 ‘고객에 대한 종합 솔루션’을 제공해 나갈 방침

< 비 제철사업에서의 중기전략 과제 >

엔지니어링	해양에너지 자원개발, 솔루션 제안력 강화 통한 고객기반 정비 확충 CO ₂ 분리 회수 등 신사업/신상품 개발 추진, TOP3 전략 심화
도시개발	Scrap and Build형 도시재생사업/사회인프라사업 강화, 재무체질 개선
화학	High End상품(흑연전극용 코크스, 특수탄소재료 등)판매 확대 및 글로벌화 회로장치재료, 광학디스플레이재료, 유기디바이스재료의 브랜드력 향상
신소재	표면피복와이어 및 SiC 웨어 등 신상품 개발 및 판매 확대 추진 탄소섬유, 배가스 정화용 Metal 단체, 태양광발전용 다결정실리콘 등 확대
솔루션	클라우드컴퓨팅 등 최첨단 기술력 정비, 텔레콤/중국시장 등 성장분야 대응 강화, 유력 Vendor와의 Alliance 구축/강화 추진

□ 이 밖에도 지구온난화 대책으로 3가지 Eco(Process, Product, Solution)의 추진과 함께 신뢰받는 기업상 정립 등도 추구

- Eco Process 강화로 에너지 절감 및 CO₂ 감축, 친환경상품 및 Eco Product 개발/공급, 해외로의 기술이전 등 Eco Solution 전개 등과 함께 환경 조화형 제철프로세스인 COURSE50(업계 공동개발) 등 장기적 대책도 착실히 추진
- 사회규범 준수와 함께 사회공헌활동을 강화하고, 안전/환경/방재 등 리스크 관리를 강화함으로써 사회로부터 신뢰받는 기업상 지향

III. JFE의 2010년 경영전략 방향

- JFE 그룹은 新 중기경영계획을 발표하지는 않았으나, 2010년도에는 ‘온고창신(溫故創新)’의 정신으로, 그룹 성장전략의 핵심인 ‘수주력’과 ‘판매력’ 강화에 주력할 방침
 - 그룹 이념과 행동규범은 유지하는 동시에 불필요한 낡은 관습과 발상은 버리고, 항상 새로운 가치를 창조해 나가는 ‘온고창신’의 정신으로 기술 및 상품개발 이상으로 그룹전체의 판매경쟁력을 근본적으로 개선 추진
 - 일본 국내시장 수요 정체에 대응하여 확대중인 아시아시장에서 새로운 수요창출이 중요, 이를 위해 그룹경영의 효율성과 생산성을 강화하여 그룹 전체의 생산거점 및 영업거점을 점검해 보다 효율적인 기능과 배치를 추구할 계획
 - 이 같은 경영전략을 실천하기 위해 ‘백고불여일행(百考不如一行, 백 번 생각하는 것이 한번 행하는 것 보다 못하다)’이라는 모토 아래 부단히 경주할 예정
- 일본 고로사 중 유일하게 2009년도 흑자를 기록한 JFE Steel은 2010년도에는 고수익 기업으로의 기반 강화를 위해 기술개발, 신수요 창출, 코스트 경쟁력 확보에 주력할 방침
 - 기술 개발: 한국, 중국을 비롯한 아시아 경쟁사들이 설비증강에 의한 양적 포지션 확대 뿐만 아니라 품질 및 기술면에서 경쟁력을 강화해 나가고 있어, 10년 앞을 내다보는 혁신적인 기술개발 가속화에 주력
 - 신수요 창출: 중국, 인도, 동남아 등 향후 성장이 예상되는 지역과 풍력, 태양광 발전, 전기자동차 등 新 수요분야에 고부가가치 제품을 조기개발 투입
 - 이를 위해서는 기존의 조직이나 발상을 초월한 조직 횡단적인 대응이 중요
 - JFE는 아시아 신흥시장 신규수요 개척을 위해 2009년부터 각 지역에 시장 개척팀을 파견하는 등 실질적인 행동에 나서고 있음
 - 코스트 경쟁력 확보: 국내외 철강시장에서 Share 확대를 위해서는 한국 및 중국 등의 경쟁 상대와 동등한 코스트 경쟁력 확보가 중요한 과제
 - 종래부터 실시해 온 ‘수익개선 Action Transfer 활동’을 더욱 강화하고, 일상적인 개선활동과 제조 현장에서의 창의적 아이디어를 도출하는 한편, 생산량 증감에 유연하게 대응 가능한 원료 구매대책 실행과 저가원료 사용확대 추진

IV. 종합 및 시사점

- 新日鐵의 新 중기경영계획의 핵심은 ‘경쟁력 기반 강화’와 ‘Global Player 전략 심화’로, 이를 통해 **종합력 No.1** 기업에 걸맞은 기업체 질과 성장력/수익력을 보유한 진정한 글로벌 기업 그룹 실현이 목표
 - 특히 금번 중기경영계획에서는 동아시아 지역에서의 新 제철소 건설에 따른 ‘대 경쟁시대의 도래’에 대비하고, 동시에 에너지 및 환경분야를 비롯한 새로운 성장 분야에서의 기회 포착이 필요함을 강조
- 금번 중기경영계획에서 新日鐵은 양적 목표를 명확히 제시하지 않고 있으나, 5년 후 5천만 톤까지 확대할 계획도 보유
 - 현재 추진 또는 검토 중인 상공정 확장사업은 브라질 우지미나스, 태국 등지를 대상으로 하고 있으며, 장기적으로는 금년 냉연합작을 체결한 인도 Tata Steel과도 상공정 합작을 통해 글로벌 능력을 확충해 나갈 계획
 - 다만, 금번 도요타 리콜 사태가 ‘글로벌화 과속’과 ‘지나친 비용절감’의 후유증으로 분석되고 있는 만큼, 향후 新日鐵의 전략에 어떤 영향을 미칠지 귀추가 주목
- JFE는 新日鐵과 달리 ‘현지생산 지향형 글로벌화’보다는 전략적 제휴관계를 활용한 ‘수출지향형 글로벌화’를 강화해 나갈 계획
 - JFE로서는 향후 성장의 열쇠가 ‘수주력’과 ‘판매력’에 있다고 진단, 아시아시장을 중심으로 신규수요 개척을 적극 강화할 가능성 농후. 특히 한국시장의 경쟁구도 변화에 따른 ‘수출시장으로서의 merit’ 상실 가능성에 대응하여 기타 아시아 지역에 대한 수요개척활동에 drive를 걸 가능성 증대

박현성 (e-mail: hypark@posri.re.kr)

이민근 (e-mail: leemk@posri.re.kr)

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