

2012년 주요 철강사 전략 방향

2012. 2. 28

철강전략연구실
유승록

posco
포스코경영연구소

Executive Summary

2012년 주요 철강사 전략 방향

□ 최근 발표된 주요 철강사의 CEO 메시지를 종합하면 2012년은 ‘모든 철강사들이 생존 능력을 시험 받는 해’가 될 전망

- 글로벌 경기침체와 수출시장 개척의 한계 그리고 고수준의 원료가격 지속으로 금년에는 고원가 저이윤의 매우 어려운 환경 예상
- 위기는 여전히 진행 중이고, 2008년 금융위기보다 악화될 전망

□ 생존을 위한 철강사의 전략 키워드는 크게 ①원가 ②구조조정 ③원료 ④글로벌 ⑤마케팅 등으로 요약 가능

- (원가) 모든 업체들이 원가를 생존을 위한 최우선 과제로 인식하고 단순한 비용 절감 차원을 넘어 전사적인 생산 최적화를 추구
- (구조조정) 근원적인 체질 강화를 목표로 M&A 추진과 더불어 非핵심사업 매각 및 Spin-off 추진 등 사업 재조정도 병행
- (원료) 경기 호황기에도 원료확보 투자는 지속할 예정이며, 철광석 자급률 제고는 물론 원료부문의 사업화까지 추진
- (글로벌) 신흥시장 선점을 위해 특히 인도시장을 집중 공략한다는 전략이며, 중국업체들도 해외 진출을 본격화한다는 계획
- (마케팅) 판매 확대를 위해 모든 철강사들이 총력전을 전개할 전망, 이를 위해 자국시장은 적극 방어하는 한편 수출은 더욱 공격적으로 추진한다는 전략

□ 금년에는 위기 타개를 위한 철강사간 전략 충돌이 일상화될 전망이다. 따라서 전략의 실행 속도와 방법의 차별화로 대응할 필요가 있음

- 대부분 철강사들이 원가절감, 신흥시장, 고급강 판매 확대 등 동일한 전략 목표를 설정
- 이러한 상황에서는 실행 속도와 방법의 차별화가 경쟁우위 확보 여부의 관건이 될 전망



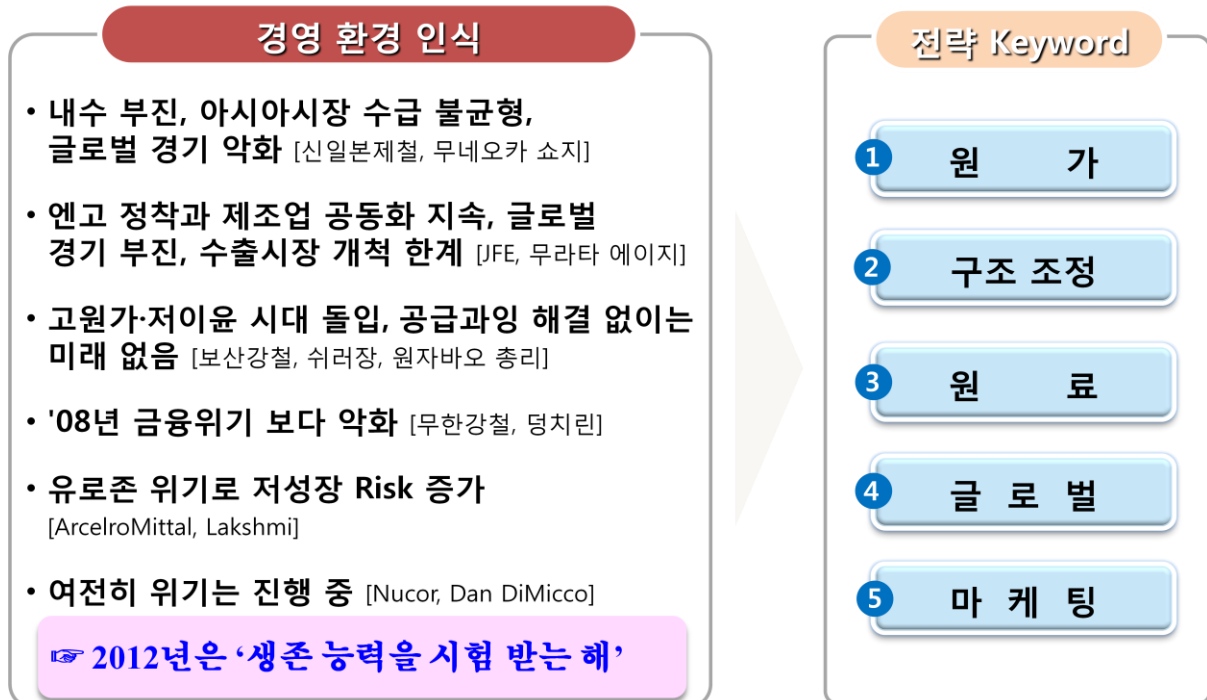
Contents

목 차

I. 2012년 경영환경 어떻게 보고 있나?.....	1
II. 전략 키워드와 실행 전략	2
III. 종합 및 시사점	6

I. 2012년 경영환경 어떻게 보고 있나?

- 연초에 발표된 주요 철강사들의 CEO 메시지를 종합해 보면, 금년은 ‘모든 철강사들이 생존능력을 시험 받는 해’가 될 전망
 - NSC, JFE 등 일본 철강사들은 금년에도 내수부진이 지속되고 동시에 수출시장 개척은 엔고로 더욱 어려워질 것으로 전망
 - 중국 기업들은 금년에 고원가 저이윤 시대에 본격 진입할 것으로 전망하고 있으며, 중국 정부는 공급과잉 타개를 중요한 과제로 인식
 - 구미 철강사들도 유로존 위기에 따른 저성장 리스크와 위기 상황의 지속을 크게 우려
- 이러한 위기상황을 대응하기 위한 철강사들의 전략 키워드를 종합하면, ①원가 ②구조조정 ③원료 ④글로벌 ⑤마케팅 등 5가지로 요약 가능



<그림 1> 주요 철강사 CEO 메시지

II. 전략 키워드와 실행 전략

□ (원가) 대부분 철강사들은 원가절감을 생존을 위한 최우선 과제로 인식하고 있으며, 단순한 비용절감 차원을 넘어 전사 차원의 생산 최적화까지 추구

- 비용절감을 위해서는 무엇보다 원료투입 조정 등을 통해 원료비 절감에 주력한다는 계획
 - ArcelorMittal은 세계 최초로 점결탄 대신 갈탄을 원료로 활용한다는 계획을 천명하였고, 신일본제철(NSC), US Steel 등 여타 대부분의 철강사들도 저가 원료의 사용을 확대한다는 계획을 밝힘
 - 이외 원재료 통합 구매(Evraz), 철광석 구매원가 관리 강화(무한강철) 등도 추진할 계획
- 또한 생산집약과 효율화를 통해 전사적 관점에서 생산 최적화를 추구
 - ArcelorMittal은 고효율 설비로 생산을 집중화하고 이들 설비의 100% 가동 목표를 설정하고, 경쟁력 없는 저효율 설비는 감산, 휴지 또는 폐쇄를 결정
 - 신일본제철과 ThyssenKrupp Steel(TKS)은 각각 하공정 부문과 STS (Stainless Steel)냉연 부문의 생산 거점 집약화를 추진
 - 또한 설비 효율성 제고를 위해 신일본제철은 작년에 '설비보전 기술 센터'를 신설한 바 있으며, Severstal은 미국 내에서 설비확장을 중지하고 최고 효율 철강사 구현을 경영목표로 재설정

□ (구조조정) 각 철강사들은 근원적인 체질 강화를 목표로 M&A 추진과 그룹 내 사업 재조정 등 구조조정을 적극 실시할 계획

- 활발한 M&A 추진으로 철강산업에서의 세력 판도 재편 가능성
 - 신일본제철과 스미토모금속(住金)의 통합으로 신일철주금(新日鉄住金)이 탄생할 예정으로 있고, 중국에서는 5천만 톤 급 철강사 추가 출현 가능성이 높아지고 있음
 - 또한 TKS Inoxum과 Outokumpu의 통합, 일본 STS 업계간의 합종연횡으로 글로벌 차원에서 STS 업계의 재편이 진행될 전망

M&A 추진

고로

- NSC: 스미토모금속 통합 완성('12)
- 중국 주요 밀: M&A 적극 추진
- Evraz: Severstal과의 통합 제의

전기로

- 일본: 상사계/독립계 업체간 통합

STS

- TKS Inoxum: Outokumpu와 통합 추진
- JFE: 일본야금공업과의 통합 검토

세력
판도
재편

동아시아 철강사 대형화

- 新日鐵住金, 세계 2위로 부상
- 중국, 5천만톤급 추가 탄생

글로벌 STS 업계 재편

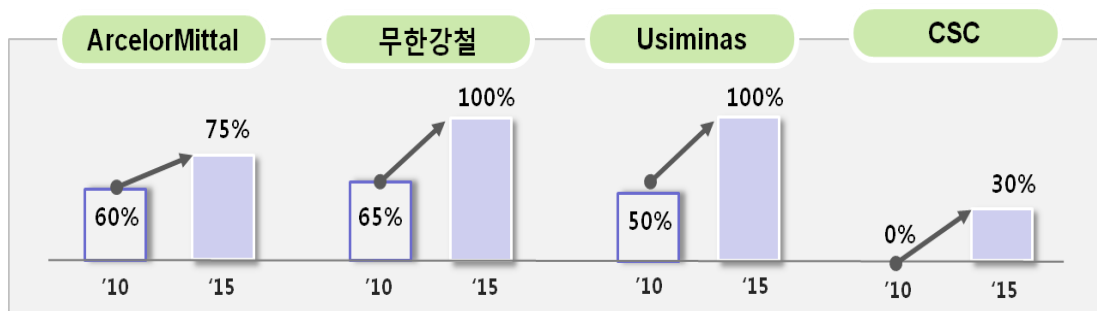
- 일본 3사 체제 구축
- 유럽 초대형 업체 탄생 가능성

<그림 2> 주요 철강사의 M&A 동향

- 저수익 업체의 매각 등을 통한 사업 재조정도 적극화할 전망
 - TKS는 2011년 4개의 자동차 부품회사를 매각한 데 이어, 금년에도 추가 3개사의 매각을 계획하고 있으며, Usiminas 또한 철강과 철광석 이외의 사업부문을 매각한다는 계획

□ (원료) 경기 침체기에도 불구하고 각 철강사들은 자급률을 지속 제고해 나갈 계획이며, 특히 광산보유 철강사들은 원료 사업화까지 추진

- 각 철강사들은 기존에 목표로 정한 중기 철광석 자급률 목표를 달성하기 위해 금년에도 적극적인 투자 의지를 표명
 - 이를 위해 최근에는 보스니아, 아프카니스탄 등 미개척 지역의 유망 프로젝트 발굴도 강화한다는 계획



<그림 3> 주요 철강사의 철광석 자급도 목표

- 원료 사업화를 위해 ArcelorMittal은 철광석 외부 판매량을 2015년까지 5천만 톤으로 확대할 계획이며, CSN도 철광석 1억 톤 생산을 위한 본격 투자를 추진할 전망

□ (글로벌) 철강사들은 신흥시장 선점을 위해 특히, 인도 시장을 집중 공략 대상으로 삼고 있으며, 중국 철강사들도 해외진출을 본격화할 전망

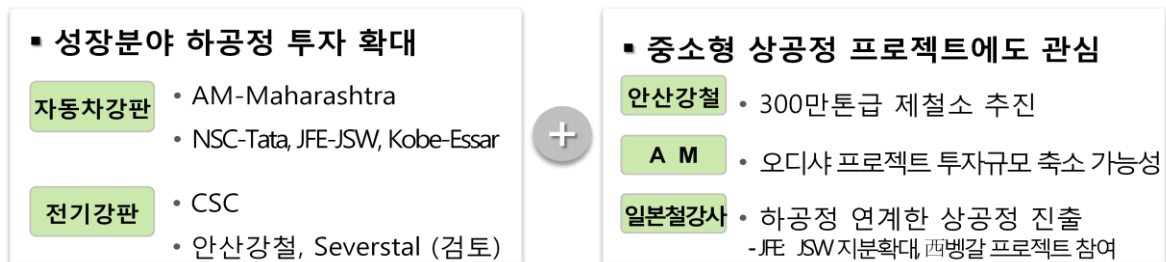
○ 인도 시장 진출과 관련해 철강사는 과거 대형 프로젝트에 관심이 많았으나, 이제는 실행가능성에 중점을 둔 중소형 프로젝트 중심으로 사업을 전개할 전망

- 특히 자동차강판, 전기강판 등 성장분야의 하공정에 대한 투자를 확대할 전망

- 또한 중소형 상공정 프로젝트에 관심이 집중될 것으로 예상되는데, 안산강철의 경우 200~300만 톤 급 제철소를 추진하고 있으며, ArcelorMittal은 오디샤 프로젝트의 투자규모 축소 가능성을 시사한 바 있음

인도로 집중

'실행 가능성'에 중점을 둔 중소형 프로젝트 중심 추진



<그림 4> 주요 철강사의 인도 투자 동향

○ 중국 철강사들은 동남아 시장을 우선 타깃으로 하여 판매기지를 넘어 생산거점으로 진출한다는 계획

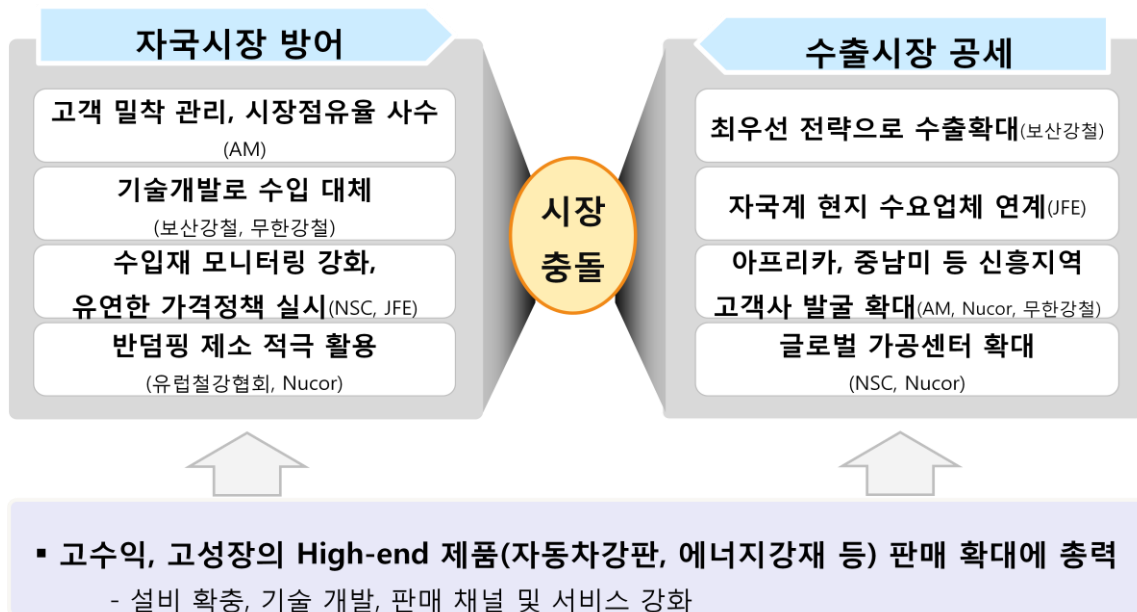
- 보산강철의 쉬러장 회장은 이와 관련해 “그 동안 국내 확장과 구조 조정에 주력해 왔으나, 이제부터는 글로벌 진출에 관심을 가질 것”이라고 피력

- 보산강철은 말레이시아 암스틸과 협력을 동남아시아 개척의 발판으로 활용한다는 입장

- 수도강철은 해외진출의 첫 목표로 말레이시아의 시에더사와 합작으로 300만 톤 규모의 제철소를 짓는다는 계획

□ (마케팅) 고급강을 핵심무기로 자국시장 고수 반면, 수출 강화를 위한 각 철강사들의 총력전 전개 전망

- 자국시장 방어를 위해 기존 고객 밀착관리, 기술개발을 통한 수입 대체 뿐 아니라 수입재 모니터링, 반덤핑 등 적극적 시장보호조치 강화 예상
- 수출 강화를 위해서는 자국계 현지 수요업체와의 연계 강화, 신흥지역 고객사 발굴, 글로벌 가공센터 확대 등 다양한 활동을 추진할 계획
- 이에 따라 금년에는 자국시장 방어와 수출시장 공세라는 각 기업들의 상호 모순되는 전략으로 인해 시장 충돌이 일상화될 전망



<그림 5> 주요 철강사의 마케팅 전략

- 자동차강판에 제품확대 전략을 보면, 선진 철강사들은 제품 차별화 전략을, 신흥 철강사는 설비 확장에 중점을 두고 있음
 - ArcelorMittal, 신일본제철 등 선진 철강사는 AHSS(Advanced High-Strength Steel, 고강도강) 등 기술개발로 후발주자와의 차별화에 적극적이며, 보산강철 등 신흥 철강사는 자동차강판과 봉강 등 설비투자과 직계 부품사 증설 등에 주력
- 에너지 강재의 경우, 고객 밀착지원 강화를 위한 서비스센터 신설과 고객사 제휴 확대 등 신수요 확보에 박차를 가하고 있음
 - JFE는 이토추마루베니와 공동으로 유정용강판 판매 확대를 위한 서비스센터를 신설, Tata는 강재 판매 확대를 위해 지멘스와 제휴

Ⅲ. 종합 및 시사점

- 금년에는 글로벌 철강사들의 전략 동조화로, 기업간 전략 충돌이 일상화되어 경쟁은 더욱 치열해질 전망
 - 모든 철강사들이 경쟁수단으로 저가원료 사용 확대 및 효율성 제고를 통한 저원가를 활용한다는 방침
 - 또한 많은 철강사들이 인도, 동남아 등 신흥국을 목표시장으로 삼고 있으며, 자동차강판과 에너지용 강재와 같은 고급강을 주력 제품화한다는 전략

- 향후 위기 극복을 위해 전략 자체를 차별화하기는 어려운 상황. 따라서 전략의 실행 속도와 방법을 차별화함으로써 경쟁우위를 확보해 가는 방안을 강구할 필요가 있음
 - 예를 들면, 원가를 경쟁사보다 더 많이, 더 빨리 절감하는 방안을 개발해야 하는데, 이를 위해서는 창의적인 아이디어와 더불어 기업역량을 결집할 수 있어야 함

유승록(e-mail: srryu@posri.re.kr)

이윤희(e-mail: yoonhlee@posri.re.kr)

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