

 POSRI 보고서

# 中 보강의 '네트워크' 확장 전략

심상형 수석연구위원, 지역·경제연구센터 (shshim@posri.re.kr)

## [목 차]

1. 보강의 전략적 제휴 현황
2. 보강 제휴 전략의 특징은 무엇인가?
3. 자동차강판 시장에서 일본업체와의 제휴 전략
4. 향후 보강의 전략 방향

[별첨] 기업간 전략적 제휴의 형태와 특징

## Executive Summary

- 보강은 수요산업 외에 원료와 운송, 에너지, 인프라, R&D 등 Value Chain 전 영역에서 70개 이상의 중국 내 주요 기업과 전략적 제휴망 구축으로 경쟁우위 원천 강화
- 보강의 전략적 네트워크 특징 ① 상하공정의 주요 외부 파트너와 장기계약 관계 구축, ② 국유기업 프리미엄으로 기간산업 대표업체들과 제휴망 형성, ③ 다각화 사업 성장을 위한 계열사별 네트워크 확대, ④ 중국 진출 글로벌기업과의 적극적인 제휴
  - 수요산업별 중점 고객 및 연·원료 공급사 대상으로 3년에서 최장 10년의 장기계약 체결해 안정적 생산판매 기반 구축
  - 자원 및 에너지와 운송, 인프라 등에서 국유기업간 强-强 연합을 이루고, 지방정부와의 제휴로 산하 국유철강사 M&A 등 사업확장 기회로 연결
  - 스틸 캔 제조, 연·원료 유통, 철강설비 제조 등 자회사별로 기업간 네트워크를 구축하고, 바이오 연료 등 신에너지 산업 진출 수단으로도 활용
  - 중국 진출 글로벌 기업과는 거래관계를 발전시켜 장기 구매계약, 공동 합작법인 설립 등 다양한 협력 관계 형성. GE와는 전면적 제휴 계약 체결
- 특히, 자동차강판에서 일본 철강사 및 상사와의 제휴로 기술 확보와 동시에 JIT체제를 구축하며, 중국 최대 자동차강판 생산 업체로 성장
  - 생산은 합작사인 BNA(170만톤 능력), 광주JFE(180만톤 능력, 추가 2백만톤 확장 계획), 판매는 미쓰이 및 스미토모 물산과 합작

### 〈보강의 자동차강판 생산 및 판매 제휴선〉



\* 주: NSC합작은 '10년 생산실적, JFE합작은 생산능력(실생산은 2백만톤)  
자료: 중국 언론보도, 전문가 인터뷰(7.13) 등

- 보강은 향후 중국 내에 구축된 기업간 제휴관계를 글로벌 사업 확장 등에 적극 활용할 것으로 예상
  - 일본계 철강사 및 상사와 구축된 관계를 바탕으로 동남아 등지로 글로벌 자동차강판 공급 확대할 가능성
  - 신일철, JFE, 미쓰이, 스미토모와의 기존 관계를 통해 일본계 자동차 회사들의 글로벌 sourcing망에 포함되어, 향후 글로벌 판매도 확대될 전망

## 1. 보강의 전략적 제휴 현황

### □ 중국 내에 광범위한 기업간 네트워크 구축 및 확장 추진

#### ○ '12년 기준 70여 개 이상의 중국 내 주요 기업과 활발한 전략적 제휴 관계 구축

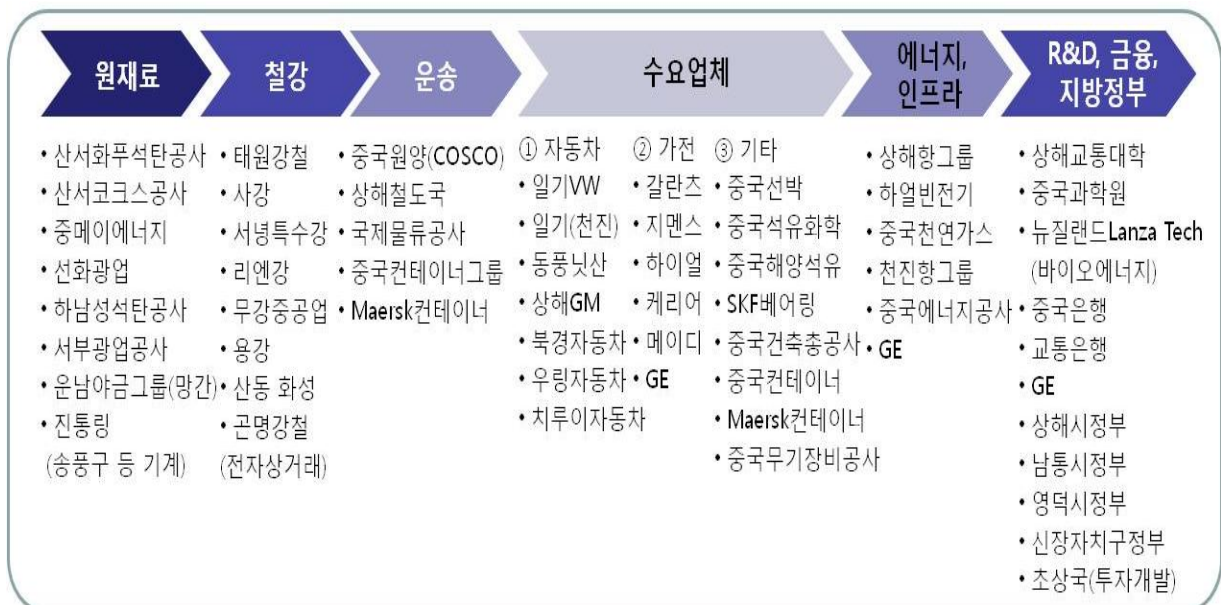
- 보강은 '04년~'05년 생산능력이 크게 확장되면서 자동차, 가전 등의 수요업체들과 제휴를 맺기 시작('06년 기준 8개 기업과 제휴)
- '10년부터 제휴 대상 영역과 기업의 숫자가 크게 확대되어, 현재 70여사와 전략적 관계를 구축하고 있음

### □ 철강 Value Chain의 전 영역으로 네트워킹 확대

#### ○ 수요산업 외에 철강 원료와 국내 및 국제운송, 에너지, 인프라, R&D에 이르기까지 주요 기업과 기관, 정부부처 등과 폭넓게 제휴

- 원료가격 급등과 에너지원 확보가 중요 문제로 대두되면서, '07년 이후 중국 내 원료탄 업체 및 전기 등 에너지 생산업체들과의 제휴 관계 확대
- 해운업체 등 국제운송 부문 외에 철도국, 항만 업체 등과 전략적 제휴로 종합적인 경쟁우위 기반 마련
- 철강사 M&A와 지분투자 과정에서 지방정부와 제휴를 맺고 공동으로 추진

### 〈보강의 Value Chain별 전략적 제휴 현황〉



\* 자료: 각종 중국 인터넷사이트 검색

## 2. 보강 제휴 전략의 특징은 무엇인가?

### ① 상하공정의 주요 외부 파트너와 장기 계약 관계 구축

- 수요산업별 중점 고객 및 연·원료 공급사 대상으로 3년에서 최장 10년의 장기계약 체결해 안정적인 생산판매 기반 마련
  - 자동차·조선 등 주요 수요업체에 대해 장기 우선공급 계약 및 상호 최혜 대우 계약으로 우호적 거래 관계 형성
  - 중국해양석유·중국석유화학과는 유정용 강관 및 탱크용 후판에 대해 10년 장기공급 계약
  - 산서코크스공업은 장기구매 계약 통해 보강 코크스 사용량의 1/3 공급, '07년에는 양사 합작 코크스사를 별도 설립

### ② 국유기업 프리미엄으로 기간산업 대표 업체들과 제휴망 형성

- 자원 및 에너지와 운송, 인프라 등에서 국유기업간 強-強 연합을 이루어 시너지 효과 극대화
  - 중국 내 국유 석탄기업 5개사와 제휴로 안정적 물량 확보 및 우대가격으로 조달
  - 상해항과 천진항 및 철도국 등 기간시설 운영 업체, 국영 해운업체 등과의 제휴로 물류운송 부문에서 경쟁우위 점유
- 지방정부 및 정부부처와의 제휴를 통해 산하 국유 철강사 발전 계획에 참여하면서 M&A 등 사업확장 기회로 연결
  - 남통시의 산업 업그레이드 정책에 참여, 남통시 소유 남통강철(철근 및 무계목강관 1백만톤 생산) M&A
  - 청해성 정부와 '12.5규획 전략 제휴'로 성 정부 소속의 서녕특수강 발전 계획 공동수립 및 서녕특수강 지분 투자로 특수강 사업 확대
  - 정부산하 기관인 초상국(투자유치국)과는 항구, 도로, 에너지 등 교통운수 인프라와 금융투자, 지역개발 사업 등에서 공동 프로젝트 추진

### ③ 다각화 사업부문 성장을 위해 계열사별 네트워크도 확대

- 스틸 캔 제조, 철강 연·원료 유통, 철강설비 제조 등 철강 관련 다각화 부문에서 자회사별로 기업간 네트워크 구축
  - 스틸캔 제조 계열사인 보강금속의 보익(宝翼)제관은 세계 2위 맥주회사인 독일 하이네켄을 비롯해 코카콜라, 펩시콜라 등과 전략적 파트너십 체결로 석도강관의 장기공급 계약 체결

- 보강자원, 강소성 영강(永鋼)에 향후 10년간 75백만톤의 연·원료 및 물류 서비스를 제공하는 제휴 계약
- 보강 보룽(宝菱)중공업, 무한강철중공업공사와 전략적 제휴로 기계 설계 및 제조에서 상호 기술교환 등 제휴
- 중국 정부가 전략적 신흥산업으로 지정한 바이오 연료 등 신에너지 산업 진출 수단으로도 활용
  - 보강금속, 중국과학원 및 뉴질랜드 LanzaTech와 공동으로 철강공장 잔여 가스를 활용한 바이오에탄올 생산기술 개발 프로젝트 추진 중
- 국책은행과의 제휴를 통해 안정적 자금조달과 프로젝트 파이낸싱 협력
  - 중국은행, 교통은행 등과 전략적 제휴로 장기 저리 대출 및 채권발행을 통해 M&A와 시설 자금 확보
  - 보강공정기술그룹, 개발 프로젝트에 대해 상해포동발전은행과 공동 파이낸싱을 제공하기로 전략적 제휴

#### ④ 중국 진출 외자기업과의 관계를 적극 활용해 협력 확대

- 중국 진출 글로벌 기업과 거래관계에서 발전하여, 장기 구매계약, 공동 합작 법인 설립 등 다양한 협력 관계 형성
  - 스웨덴의 베어링 및 중기업체인 SKF와 서로를 최우선 고객 및 공급상으로 대우하는 우호협약 체결, 이후 '07년 SKF상해공업서비스회사를 세워 보강 34%, SKF 66% 출자해 운영
    - SKF는 보강에 연주롤과 압연롤을 판매하고, 합작사가 유지보수서비스 제공
  - 덴마크 Maersk 그룹(세계 컨테이너 화물의 17% 운송)과 장기공급계약을 체결하고, 컨테이너용 강판 판매를 시작으로 조선용, 해양구조용 후판 등으로 공급 확대
  - 중국에 진출한 폭스바겐, GM, 닛산 등 외국 자동차회사와 지멘스, 캐리어 등 외국 가전사들과도 전략적 제휴를 체결하고, 공동연구 프로젝트 진행 등으로 발전 시킴.

### 보강과 美 GE의 전면적 제휴

- '03년 보강 미국판매법인의 시장개척에 의해 최초로 GE에 가전용 강판을 납품한 이후 '05년부터 연간 계약으로 철강재를 공급하고, 물량을 확대해 옴
- '11년 초 양사는 전략적 협력 계약을 맺고, 경영관리와 무역거래, 환경보호 기술 및 금융투자에 있어서 합작사업 전개
  - GE는 보강에게 COREX의 가스터빈순환발전시스템 등 환경보호기술과 설비를 제공하고, 향후 공동으로 중국 철강업체의 에너지 절감 및 환경보호 관련 진단과 컨설팅, 설비판매 등의 사업을 하기로 함
  - 특히, 보강은 금융산업을 차세대 전략산업으로 육성하고 있어 GE와의 협력 확대에 적극적('10년 금융부문 수익이 보강그룹 전체 수익의 1/3 차지)
  - GE는 미국 크로톤빌 연수원에서 보강 간부를 위한 교육 제공, 크로톤빌의 설 계도도 제공하여 '11년 4월 보강리더십개발센터를 신축 오픈

## 3. 자동차강판 시장에서 일본업체와의 제휴 전략

### □ 보강은 제휴를 통해 중국 최대 자동차강판 생산업체로 성장

- '10년 중국 자동차강판 수요(냉연+도금)는 1,135만톤으로 보강은 450만 톤을 공급하여 40%의 시장점유율을 기록
  - 보강의 자동차강판 생산은 CR 290만톤, 도금강판 160만톤으로 총 450만톤, 이중에서 140만톤을 합작사에서 생산

### □ 신일철 및 JFE와의 합작으로 생산기술 확보와 규모 확장

- 신일철(38%) 및 아르셀로미탈(12%)과 합작한 BNA(보강-NSC-AM) 자동차강판 공장은 초기 40만톤에서 '11년 170만톤까지 능력 확대
  - '04년 말 최초 가동 이후 품질 및 생산성 급속 향상, BNA 생산의 60% 이상은 도금강판으로 중국 내 최고 자동차강판 공장으로 성장
    - '10년 일반 HSS강 생산 28%, AHSS강 생산은 4%
- '10년 광주강철과의 합병으로 광주JFE박판공사에 대한 지분을 자동으로 확보하고, 자동차강판 생산 확대 및 JFE와의 협력기반 마련
  - 보강은 광주강철을 합병하여 광동강철을 설립하면서 51%의 지분 취득, 결과적으로 광동강철이 51% 지분을 갖고 있는 광주JFE 지분의 26%를 취득
  - 광주강철은 판재류를 생산하지 않아 중국측 지분에 따라 광주JFE에 보강의 열연소재 1백만톤 가량을 공급하고 있음

- 광주JFE용 1백만톤을 합하면 보강의 자동차강판 생산은 이미 550만톤에 이르며, 현재 광주JFE의 설비능력 확장과 광동성 담강 일관밀 계획 등을 포함할 경우 자동차강판 생산은 8백만~10백만까지 증가

## □ 판매는 미쓰이 및 스미토모 물산과 합작으로 JIT납기 내재화

- 보강은 신일철의 자동차강판 글로벌 판매대리상인 미쓰이물산과 강재 가공센터 합작사업을 통해 일본계 자동차사로의 판매 확대 가능
  - 네트워크는 기존에 관계가 형성된 '친구(기업)의 친구(friends of friends)'로 관계가 확장되는 특성을 지님. 전후방 연관기업과 강한 결속력을 갖는 일본기업과의 제휴로 네트워크의 빠른 확장이 가능
  - 보강과 미쓰이물산은 중국 전역에 17개의 합작 가공센터를 통해 자동차 강판을 중점적으로 공급하며, 일본식 JIT system 노하우 습득
  - 또한, 스미토모물산과도 3개의 합작 가공센터 운영

### < 보강의 자동차강판 관련 제휴선 >



\* 주: NSC합작은 '10년 생산실적, JFE합작은 생산능력(실생산은 2백만톤)  
자료: 중국 언론보도, 전문가 인터뷰(7.13) 등

## 4. 향후 보강의 전략 방향

### □ 보강, 다양한 형태의 기업간 제휴를 성장과 경쟁력 강화에 활용

- 철강산업을 중심으로 value chain의 전 영역에 걸친 다양한 네트워크를 형성하여, 종합적인 경쟁우위 기반을 확보
  - 국유기업으로서의 우위와 함께 글로벌 기업들의 중국 진출 확대 등 중국시장의 특성을 최대한 활용하여 제휴 확대에 성공

### □ 향후 중국 내 네트워크를 글로벌 확장의 기반으로 활용 예상

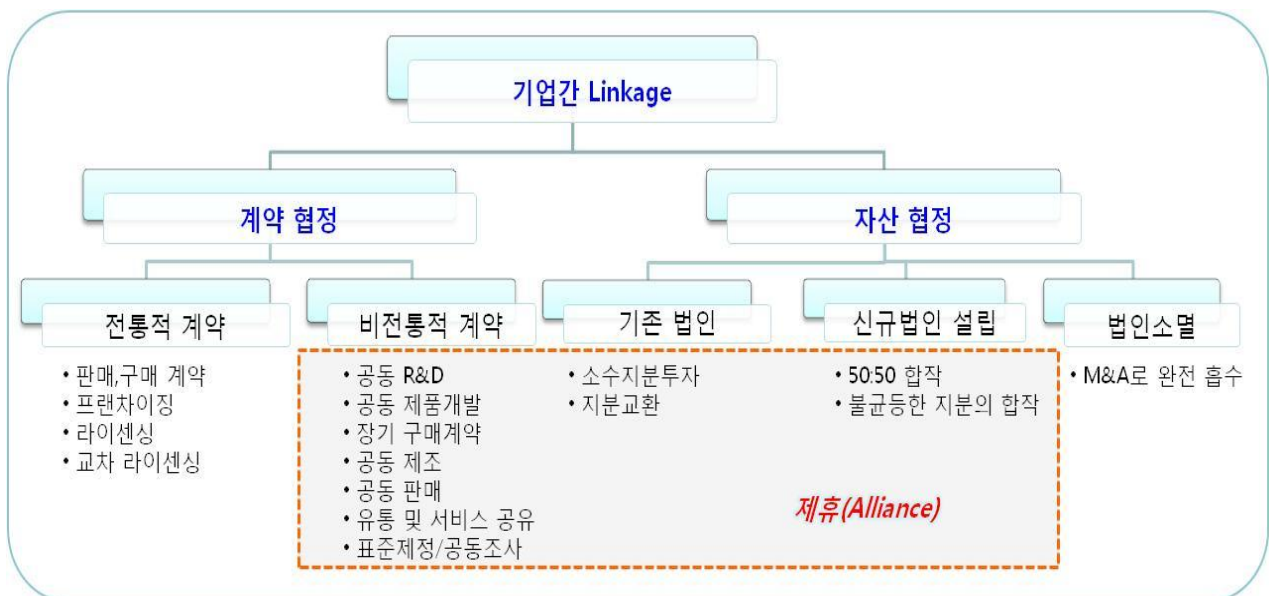
- 중국 내에서 협력관계를 형성한 글로벌 자동차사, 가전, 컨테이너, 운송, 철강사 등과 추가 협력 예상

- 특히, 일본계 철강사 및 상사와 구축된 관계를 바탕으로 동남아 등지로 글로벌 자동차강판 공급 확대가 가능할 전망
  - 신일철, JFE, 미쓰이, 스미토모와의 기존 관계를 통해 일본계 자동차 회사들의 글로벌 sourcing망에 포함되어, 향후 글로벌 판매도 확대될 전망

## [별첨] 기업간 전략적 제휴의 형태와 특징

- 다른 기업과의 전략적 연계는 기업 내부로 수직계열화 하는 것에 비해 훨씬 강력한 전략적 옵션을 확보하는 수단이 될 수 있음
  - 기업의 전후방 관련 활동을 기업 내부로 계열화할 경우 많은 비용이 소요되며, 시장경쟁에 의해 경쟁력이 향상되는 효과가 줄어드는 부작용
    - 예) 현대자동차의 현대제철 수직계열화
- 전략적 제휴는 기업간 단순한 거래계약과 M&A에 의한 완전인수합병의 중간에 다양한 형식으로 존재하며, 활용 전략에 따라서 기업의 빠른 성장과 다각화, 리스크 회피 수단으로 활용 가능
- 제조업체는 안정적 네트워크(stable network)를 장기적으로 운영하는 특성, IT 등 기술업체는 일시적 파트너로 만나 목적달성 후 해체하는 등 역동적 네트워크(dynamic network) 운영

### <기업간 연계(Linkage)의 다양한 형식>



\* 자료: Child(2005). 『Organization: Contemporary Principles and Practice』

### <참고문헌>

W. Scott & G. F. Davis(2007), 『Organizations and Organizing』, Pearson Education.  
J. Child(2005), 『Organization: Contemporary Principles and Practice』, Oxford: Blackwell Publishing.

보산강철 홈페이지([www.baosteel.com](http://www.baosteel.com))

보강신일철자동차강판공사(BNA) 홈페이지

(<http://www.baosteel.com/plc/01profile/ShowArticle.asp?ArticleID=799>)

Baidu.cn(중국어 검색 사이트)

중국국유자산관리감독위원회 홈페이지([www.sasac.gov.cn](http://www.sasac.gov.cn))

중국증권보, 증권정보망([www.cnsb.cn](http://www.cnsb.cn))

제일재경일보

중국경제망([www.ce.cn](http://www.ce.cn))

중국기업신문망

중국중앙국유기업신문망([www.ccnews.people.com.cn](http://www.ccnews.people.com.cn))

중국에너지망([www.china5e.com](http://www.china5e.com))

화신망([www.futures.hexun.com](http://www.futures.hexun.com))

중국합금철망([www.cn-fe.com](http://www.cn-fe.com))

중국금속망([www.metalchina.com](http://www.metalchina.com))

중국경제관찰보

야금보

아주금속망([www.asianmetal.cn](http://www.asianmetal.cn))

야금관리([www.cnki.com.cn](http://www.cnki.com.cn))

중국철강뉴스([www.news.gtxh.com](http://www.news.gtxh.com))

왕이뉴스센터([www.news.163.com](http://www.news.163.com))

중국철강기업망([www.news.gqso](http://www.news.gqso))

란거철강망([www.lgmi.com](http://www.lgmi.com))

인터뷰('12. 7. 12~13, 중국 광주)

- 광주강철그룹 진보물류무역공사 사장 왕야(王亞)

- 보산강철그룹 광주화두보강미쓰이자동차강재유한공사 사장 자오이민(趙益民)