

# 자 료

## - 미국의 인산질비료 현황 -

자료 : Phosphates & Potash Clearwater Supplement 2004

성장과 쇠퇴는 지금까지 미국 인산질비료 생산업체들이 감당해야 할 운명이었다. 살아남은 업계 구성원들은 새로운 사업 모델을 찾아야 할 필요성을 인정하고 있다. 다음은 그들이 따를 수 있는 방법들을 조사한 내용이다.

미국의 인산질 비료 산업은 자신의 오랜 역사를 통해 곤경에 처한 상황에서도 태연하게 처신하는 법을 배웠으며, 자주 큰 타격을 입을 수밖에 없었다. 따라서 주요한 업체들 중의 한 곳인 IMC Global(IGL)에서 발표한 최근의 금융 결과들을 주목해보면 위안이 된다. 회사에서는 2004년 3월 31일까지의 1/4분기에는 호황을 누렸으며, IGL은 이 시기에 높은 제품 가격과 저렴한 비용이 결합하면서 전년도 같은 기간의 실적에 비해 크게 개선되었다.

가장 흥미로운 점들이 많이 있는데, 다음은 그 중의 몇 가지를 제시한 것들이다

매출 총이익이 두 배를 넘었고, 수익은 이전의 같은 시기에 비해 네 배를 넘었다.

또한 DAP 판매를 통해 2003년 1/4분기보다 45달러/s.ton, 4/4분기보다 29달러/s.ton의 이익을 올렸다.

전체적으로 IGL은 1/4분기에 전년도의 3,660만 달러의 손실에 비해 총920만 달러의 순이

\$

익을 올렸다. 매출도 이익을 냈으며, 2003년의 같은 기간에 5억 5,210만 달러에서 5억 8,420만 달러로 상승했다.

그렇지만 회사가 카길 비료회사와 합병할 계획인 만큼, 이러한 실적들은 IGL을 위한 마지막 환호가 될 수도 있다.

미국과 브라질, 캐나다의 관련 규제 기관에서 두 회사간의 합병을 승인한다고 가정하면, 합병은 여름이 끝날 무렵에 완료될 것으로 예상된다.

카길사는 글로벌 뉴트리션 솔루션스(GNS)라는 임시 이름을 가진 새로 합병된 회사를 이끌어가는 데 주도적인 역할을 할 것으로 생각된다.

카길사는 조직적인 이사회 구조 하에서 7명의 이사를 11인 이사회에 임명할 것이다. 카길사와 IGL의 간부들은 예정된 합병을 통해서 발생하는 예상 재정 수익에 대해 연간 1억 4,500만 달러를 절감할 비용 절감 및 시너지로 나타날 것이라는 개략적인 설명을 했다.

이러한 내용은 3년이라는 시간표 범위 안에서 이룩해야 할 목표이다.

카길/IGL의 비용 절감은 대부분 중복된 경상비의 삭감 및 “채광, 제조, 구매, 수송, 물류비의 최적화”를 통해 실현될 것이다.

카길사와 IGL사는 모두 인산 부문에서 중요한 자산을 보유하고 있다. 두 회사를 합병함으로써 미국 인산 생산량의 49%, 미국 칼륨 생산 능력의 29%, 캐나다 칼륨 생산 능력의 39%를 차지하는 회사가 탄생할 것이다.

올해 초에 합병안이 처음으로 제출되었을 때, 업계 및 금융 분석가들은 인산 비료 산업의 통합 필요성에 대해 인정했다.

IGL사는 물론이고 카길사도 최근 수년 동안 인산 비료 공장을 완전히 가동한 적이 없었다. 많은 논평가들은 합병에 대한 대안이라고 할 수 있는 것은 비료 산업을 현재 상태대로 유지하는 것 밖에는 없다는 것에 동의했다.

특히 DAP/MAP 부문의 운영 손실은 지난 7년 동안 미국에서 Agrifos와 Mulberry, Mississippi Chemical과 같은 세 곳의 비료 생산업체가 파산하는 원인이 되었다.

Agrifos는 다음에 11장 보호에서 소개가 되지만, Mulberry의 자산은 정리가 되었다. IGL은 최근에 재정 건전성이 그렇게 좋지 않았으며, 누적 부채가 22억 달러가 되었다. 그로 인해 새로 설립되는 GNS 운용은 부채를 긴급한 문제로 해결해야 할 것이다.

업계 분석가들 사이에는 미국의 규제 기관들이 카길/IGL 합병에 반대하기 않을 것이라는

인식이 널리 퍼져 있다.

합병이 인산 비료 부문의 과도한 집중으로 이어질 것이라는 비판은 국제적으로 증가하는 비료 거래의 특성 및 미국 인산 비료 산업이 최근에 이르러 일반적인 수준의 전전성을 보이고 있다는 점 때문에 반론에 부딪히고 있다. 그렇지만 카길/IGL의 거래에는 다른 장벽들이 있다.

통합된 기업들의 포트폴리오는 혼합된 것이며, 약간이 이론적인 설명을 필요로 할 수도 있을 것이다. 그것에는 캐나다와 미국의 칼륨 광산, 루이지애나의 질소 생산(대부분 DAP 생산에 충당되는), 벤 플레인과 새스캐처원의 Saskferco 암모니아/요소/UAN 합작투자 기업에 대한 절반의 지분, Fosfertil의 지분 20%, 브라질 최대의 질소 및 인산 비료 생산업체, 60만t/a의 생산 능력을 보유한 중국의 DAP/NPK 생산업체의 참여 지분 35% 등이 포함되어 있다.

통합된 카길/IGL 운용의 다른 자산에는 미국과 브라질, 중국, 남아메리카, 인도, 동남아시아 등의 유통 시설이 포함될 것이다. 또한 카길사는 리투아니아의 Lifosa에서 생산된 DAP 및 오스트레일리아의 WMC 비료가 생산한 DAP/MAP에 대한 판매 계약을 체결할 것이다.

예정된 합병에서 다뤄져야 할 다른 잠재적인 장벽들은 새로운 그룹이 어떤 방법으로 PhosChem과 Canpotex의 국제 마케팅 그룹을 처리할 것인가에 초점이 맞춰져 있다.

카길사는 PhosChem 인산 비료 수출협회에 대한 독립성을 유지한 반면에, IGL사는 충실한 회원이었다.

합병과 통합에 대한 추진이 국제 비료 산업 전반에서 계속되는 데에는 일정하게 불가피한 점이 있는 것으로 생각된다. 두 회사의 모든 비료 생산 시설을 통제하는 공개적으로 거래된 기업을 만들려는 카길과 IGL 사이의 움직임은 보다 높은 매출 및 초과 시장 진출을 통한 성장 옵션들이 크게 제한 받는 성숙한 산업에서 일어나는 것에 대한 교과서적인 사례가 될 것이다.

## o 성숙한, 하지만 생명력을 잃은 힘

미국 인산 비료 산업이 장년기에 접어든 것은 사실이지만 그렇다고 비료 산업을 생명력을 잃은 힘으로 간주해서는 안 된다.

실제로 단기 전망은 유망하며, IGL사의 최근 금융 실적에서 나타난 것처럼 비료 산업의 회복은 올해를 상기시키는 신호로 유지될 수 있을 것이다.

또한 국내와 해외의 수요 증가는 그러한 비료 산업의 회복을 뒷받침할 수 있을 것이다. 지난해에는 미국에서 인산 비료 수요가 449만 성분톤으로 변동이 없었으며, 이는 2002년의 441만 성분톤에 비해 극히 적은 양이 늘어난 것에 불과했다.

2004년에는 인산질의 총 수요가 전년에 비해 0.8%~2.5%가 늘어난 453~460만 성분톤이 될 것으로 예측된다.

미국과 기타 선진국의 인산 비료 소비의 성장률이 비교적 적었던 반면에, 중국과 인도, 기타 개발도상국의 비료 소비는 빠르게 성장하고 있다.

올해 세계의 수요는 3,500만 성분톤 정도가 될 것으로 예상된다. 이는 세계 소비 수치가 소련의 급격한 수요 감소로 타격을 입기 전인 1980년대 후반 이후로 가장 많은 양이다.

미국은 여전히 세계에서 인산 비료의 주요 생산국이다.

국제비료산업협회(IFA)에 따르면, DAP와 MAP, TSP의 성분별 2003년도 세계 총생산량 1,326만 성분톤 중에서 미국은 769만 성분톤을 생산했으며, 이는 전체 생산량의 58%에 달하는 양이다.

뿐만 아니라 미국은 완제품 인산 비료의 주요 생산국이며, 경쟁력이란 측면에서 최저 비용의 생산국이라는 결정적인 이점을 지니고 있다.

이와 같이 경쟁력에서 유리한 지위에 있음으로써 미국의 생산업체들은 특히 중국이나 인도와 같은 주요 수출 시장을 얻을 수 있게 되었다.

시장 관측통들은 중국과 인도 양국 모두 지금까지 자국의 비료 생산 설비을 개발하기 위해 노력해왔으며, 특히 중국의 경우에는 10년이 안 되는 동안에 전 세계의 선도적인 요소 비료 수입국에서 주요 수출국으로 변모했다는 점에 주목한다. 그렇지만 양국은 수입 인산 비료를 크게 필요로 할 것으로 예상된다.

중국의 DAP 수입량은 향후 수년 동안 350만톤 수준을 유지할 것으로 예상된다. 인도의 국내 생산은 속도를 더하고 있으며, 특히 Paradeep의 Oswal 단지가 주목된다. 그렇지만 지금까지 비료 생산이 빈번하게 중단되고 있다.

또한 인도의 수입 요건은 2003년에 비해 올해 더 높아질 것으로 예상된다. 하지만 1997~1999년에 수입이 정점에 달한 후, 미국의 DAP 수출업체들은 인도에서 많은 양을 수입

할 것이라는 기대를 접어야 한다.

중기 전망에서는 다른 수출 시장에서 유리한 것으로 나타나고 있다.

전체적으로 보다 안정적인 DAP 수출이 미국의 인산 비료 산업의 회복을 이끌 것이며, 세계 수출 시장은 2003년의 1,200만 성분톤 이하에서 2006년에는 1,280만 성분톤 수준으로 증가할 것으로 예상된다. 이러한 생산 증가는 다시 평균 생산 설비 가동률을 확대할 것이다. 미국의 인산 생산 설비 가동은 1990년대 이후로 1996년의 95%에서 2001년의 80%의 최저 수준으로 감소했다. 미국의 비료 산업은 이 기간 내내 swing producer가 되는 부담을 감수했다.

DAP는 국제 시장에서 일용품 비료와 같은 것으로 인식되고 있으며, 지금까지 가격 변동이 상당히 심했다.

소련의 비료 수요가 하락하면서 1990년대 초에는 전 세계 시장의 FSU 제품이 범람하게 되었으며, 그에 따라 가격도 폭락했다.

DAP의 가격은 1993년 1월에 최저 수준인 120달러/t f.o.b Tampa 이하로 떨어졌으며, 1996년 중반에 이르러서야 최근의 기록적으로 높은 수준인 240달러/t f.o.b Tampa로 올랐다.

일상적인 DAP 가격 변화 주기는 가격 활황기와 침체기 사이에 2년 반이다.

가격은 Oswal과 WMC 비료가 제조한 제품의 도착이 임박했다는 뉴스로 인해 제3의 가격 쇼크가 발생해 1999/2000의 보다 과장된 침체로 이어졌던 1999년에 내려가고 있었다.

이 기간에는 DAP 가격이 140달러/t f.o.b Tampa의 낮은 가격으로 떨어졌다. 일시적인 가격 회복이 있었지만 중국 당국이 2001년 후반에 수입 쿼터를 발표하면서 초기에 간단하게 기세가 꺾였다. 하지만 가격은 다시 속도를 회복하면서 2001년 9월의 135달러/t f.o.b.에서 2004년 3월에는 최고 220달러/t까지 점차 오르고 있다.

그 이후로 일부 균기는 사라졌지만, DAP 시장의 전반적인 성격은 확고하다.

또한 영국 유황 상담자들을 비롯한 주요 시장 분석가들은 2005/2006년까지 DAP 가격이 지속적으로 회복할 것이라고 예측하고 있다.

2004년 남은 기간의 시장 기조를 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다

- 인산 비료 시장의 여건은 완만하게 개선된다.
- DAP 평균 가격은 2003년 평균과 비교하여 추가로 8달러/t 상승할 것으로 예상된다.

···

- 현물 가격 기준은 암모니아와 유황이 적정한 수준으로 예측되기 때문에 상승할 것으로 예상된다.
- 중국과 인도 DAP 수입물량은 정부 정책의 여부에 따라서 약간 증가할 것이다.

상황이 어려운 곡물 시장과 높은 곡물 가격은 2004년에 인산질 및 가리질 수요가 증가할 것이며, 그 이상으로 25년 이상 최저가 주식/소비자 비율에 의해 자극을 받을 것이라는 점을 의미한다.

## o 보다 나은 방법을 찾기

업계에서는 빈번한 성장과 쇠퇴를 반복하는 주기를 견뎌내면서 운영을 위하는 것이 보다 나은 방법이 되어야 한다.

PotashCorp은 자신이 운영하는 모든 양분 부문에서 자신이 운영하는 설비들의 “운영을 중단”하려고 했다.

CEO인 빌 도일은 미국 인산 비료 산업의 장단점을 다음과 같이 설명한다

### - 장점

- 고품질, 저가 처리 설비와 가까운 장기 매장량
- 다양화된 생산 라인

### - 단점

- 향후 세계 무역의 성장 제한 및 고정 비용에 대한 압력
- 세계의 생산 능력 초과. 일부 공장의 휴업에도 불구하고, 그러한 공장들은 쉽게 재 가동되어 가격 회복력을 손상시킬 수 있다.
- 보조금이나 수입 제한 같은 방법을 통한 정부의 거래에 대한 지나친 관여
- 역외 거래는 장기적으로 자급자족을 이룩하기 위해 노력하는 중국과 인도에 대해 지나치게 노출되어 있다.

## o 냉혹한 진실

특히 Oswal과 WMC 비료 단지로 인해 세계의 생산 능력이 증가되면서 몇 가지 냉혹한 진실을 극복해야 한다. 이렇게 늘어난 생산 능력에 비해서 수요는 그만큼 증가하지 않았다.

PotashCorp는 산업용 및 사료용 인산 비료의 판매를 늘리는 방법으로 비료 시장 변화에

\$

노출되는 것을 줄이려고 노력했다.

빌 도일은 PotashCorp가 제품을 다양화한다면 DAP 생산량을 줄이고 고급 인산을 액체 비료 및 동물 사료, 산업용 생산과 같은 보다 높은 이윤을 창출할 수 있는 가능성이 있는 모든 틈새시장으로 전환할 수 있었다고 했다. 도일은 “우리는 우리 자신이 이런 제품들을 저비용으로 생산할 수 있는 훌륭한 생산업체라고 생각한다. 또한 우리에게는 인산 비료를 생산할 수 있는 북아메리카 최대의 생산 시설을 보유하고 있다”고 했다.

PotashCorp은 이런 틈새시장을 공략 대상으로 삼고 있기 때문에 자신이 도전 대상이 되지 않는 최고의 기업이 될 수 없다는 것을 인정하고 있다.

비료 가격이 하락함으로써, 경쟁업체들은 사료 사업으로 사업 영역을 확장하지 않을 수 없었다.

카길사와 IGL은 이런 부문들에 참여하고 있다.

미국에서는 모로코와 이스라엘에서 들어오는 수입품들이 산업용으로 판매되고 위해 경쟁을 하고 있다.

빌 도일은 지금까지 미국 생산업체들의 사업 관행에 대해서 비판적이었다. 도일은 2004년 2월에 열린 TFI 연례 사업 총회에서 “비료 산업의 단기 공급에서 유용한 것은 훌륭한 경영 밖에 없다”고 했다.

도일은 단순히 “시계를 죽이기” 위한 노력으로서, 한편으로는 인산 비료 가격의 장기 침체기에 경쟁력을 유지하기 위한 노력으로 생산업체들의 사업 계획에 대해 혹평했다.

## o 새로운 사업 모델

업계의 많은 분석가들 사이에는 미국 인산 비료 생산업체들이 지금까지 지나치게 순수 생산문제에만 관심을 쏟았으며, 자신들의 제품을 판매하는 데에는 상대적으로 관심이 적었다는 인식이 널리 퍼져 있다.

PotashCorp는 자신의 인산 비료 수익을 극대화하기 위해 새로운 사업 모델을 찾는 과정에서 중요한 조치를 취했지만, “흉내를 내는 수준의” 접근 방법으로는 비료 산업에 참여한 다른 업체들을 위해 인산질의 성장과 쇠퇴 주기를 탈출할 수 있는 용이한 해결책을 얻어낼 수 없을 것이다.

카길의 절박하고 보다 높은 수준의 분석표는 거의 틀림없이 사업 텁플릿의 중요한 변화로

\$

이어질 것이다.

회사가 사업의 침체 국면에 훨씬 더 집중하는 것은 중국을 포함해 전 세계에 걸친 마케팅 계약 중에서 가장 인상적인 포트폴리오 및 생성기에 있는 오스트레일리아의 인산 비료 산업과 함께 중요한 일이다.

가치 사슬을 더 내린다면 상류 산업 및 하류 산업을 모두 강화할 것이다.

또한 카길사가 플로리다에 위치한 자사의 공장에서 판매하는 인산 비료 중에서 많은 비율을 차지하는 물량의 출처를 밝히는 반면에 자사가 판매하는 많은 물량이 합작 투자 협력사나 제3의 업체에서 나오는 것은 주목할 만한 일이다. 이렇게 함으로써 100% 자사의 공장에서 생산하는 것보다 유연성을 높일 수 있으며 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

비슷한 경우로 PotashCorp가 발견한 바와 같이, 동물 사료 및 산업용 부문은 다른 시장에서 그리고 가격 주기로 중요한 수입원이 된다.

카길사와 PotashCorp사는 전적으로 시장 주기의 영향에서 벗어날 수는 없다. 하지만 여전히 지배적인 비료 사업이 필수품 시장에 남아 있는 동안, 이 기업들은 가격 하락이 주는 최악의 영향을 받지 않을 수 있다.

궁극적인 사업 모델은 생산에 전념하기 보다는 유통 및 판매에 더욱 집중해서 전 세계에 걸친 수요의 폐단 변화에 효과적으로 대응하는 것이다.

♣ 철철히 조급하지 않게 걸는 자에게 있어 지나치게 멀 길은 없다.

끈기 있게 준비하는 자에게 있어 지나치게 멀 이득은 없다.

< J. 라 브뢰에르의 사랑을 가지 가지 중에서 >