POSRI 이슈리포트

2016. 8.11.

인도 Tata Steel의 Corus 인수 실패에서 배우는 5가지 교훈

임정성 수석연구원, 글로벌연구센터 (jsimm@posri.re.kr)

목차

1. 검토 배경
2. 인도의 자부심 Tata Steel의 성장
3. 창립 100주년에 인수한 Corus 파장
4. 인수 실패 통한 5가지 교훈
5. Tata Steel의 향후 전망

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

○ **인도 Tata Steel은 2007년 영국-네덜란드 철강사인 Corus를 U$120억에 전격 인수하여 인도 최초의 글로벌기업으로 부상**

- 그러나 불운하게도 2008년 글로벌 금융위기에 이어 유럽발 재정위기가 닥쳐 한번도 모사에 이익 기여를 하지 못한 채 골치덩이로 전락

○ **인도 최대 재벌그룹인 Tata Steel은 2000년대 초 세계 시장에서 글로벌 일류기업으로 부상한다는 장기 비전을 수립하고 해외 M&A를 적극 시도**

- 인도계 Mittal 회장이 촉발한 세계 철강업계의 통합화·대형화 추세 속에 5백만 톤도 안 되는 규모로는 더 이상 국제경쟁력을 확보할 수 없다고 판단
- 우선 아시아 지역의 중국과 동남아, 중동지역의 이란 시장 진출을 추진
- Mittal이 Arcelor 합병에 성공하자 2015년 5천만 톤, 최종 1억 톤 체제를 구축하겠다는 야망을 갖고 2007년 Corus 인수에 나서 성공
- 9년이 지난 시점에서 인수 결과는 '대참사'로 평가 받고 있는데, 연결 적자 기록에 부채가 U$130억까지 증가하고 신용등급은 '정크수준'으로 강등

○ **Tata Steel의 Corus 인수 실패를 통해 배울 수 있는 교훈은 다음 5가지로 요약됨**

- 1)최대한 감정 배제: 기업의 자원과 보유 역량, 국제경쟁력 수준을 정확히 파악하고 객관적인 사실에 입각한 투자 결정 필요
- 2)장기추세 분석 통한 타이밍 판단: 호황기 무모한 낙관론에 조심하고, 기업의 성장과 규모 확대 욕심을 경계할 필요
- 3)인수가격 상승 시 과감한 중단, 포기: 부실기업 인수 후 재건 위한 M&A일 경우 저가 인수는 성패의 핵심요인
- 4)현실에 입각한 철저한 실사: 피인수기업의 숨겨진 부실과 실질적인 구조조정 및 시너지 효과 확인 필요
- 5)철강사업의 정치사회 이슈화에 유의: 철강은 국가 기간산업으로 인식되어 신흥국 뿐 아니라 선진국에서도 쉽게 정치사회 이슈화

○ **Tata는 향후 독일 ThyssenKrupp과 합병 검토 등을 통해 유럽사업장의 비중을 축소하고 인도시장 중심으로 성장전략을 추진할 것으로 전망됨**

- 성장 잠재력이 양호한 인도 내수시장에 복귀하여 제철소 신증설 프로젝트 및 M&A 등 성장전략을 지속해 나갈 것으로 예상

1. 검토 배경

□ 인도 Tata Steel은 창립 100주년 되던 2007년 1월 '二百年大計'를 위해 英蘭 철강사인 Corus를 U$120억에 전격 인수함

○ Ratan Tata 그룹회장은 덩치가 4배나 큰 Corus를 인수하면서 "인도 기업이 Global Player로서 세계시장에 처음 내딛는 거보"라고 평가

- 동 인수는 인도기업에 의한 최대 해외투자이자 Mittal의 Arcelor 인수(U$350억)에 이어 세계 철강업계에서 두 번째로 큰 M&A 거래

□ 불운하게도 2008년 글로벌 금융위기에 이어 유럽발 재정위기가 닥쳐 Corus는 한 번도 이익을 내지 못한 채 골치덩이로 전락함

○ 나아가 중국산 저가 강재의 유입 급증으로 2014년부터 대규모 그룹 연결 적자를 기록하면서 본격적으로 영국 내 부실 자산 매각을 추진

- 2016년 6월말 갑작스러운 Brexit 결정으로 매각작업에 복병을 만나 독일 ThyssenKrupp과의 합병 추진을 검토하는 등 새로운 국면을 맞음

○ 기업들은 Tata Steel의 Corus 인수와 관련한 실패 경험을 반면교사로 삼을 필요가 있음

2. 인도의 자부심 Tata Steel의 성장

□ Tata Steel은 영국 식민지 시절인 1907년 8천 명의 인도인이 주주로 참여해 설립한 인도 최초의 철강사

○ 잠세트지 타타는 1867년 '鐵을 지배하는 국가는 金을 지배하게 된다'는 강의를 감명 깊게 들은 후 인도에서 철강생산 가능성을 모색

- 철광석과 석탄 등 원료 탐사와 철강생산 관련 신기술을 미국에서 도입

- 1908년 건설을 개시하여 1912년 최초로 잉곳 생산, 1945년 1백만 톤 생산

□ 1947년 독립 이후 정부의 규제 강화와 철강업 국유화(SAIL 설립) 조치 속에서도 지속적인 현대화 계획을 추진하며 성장 지속

○ **Tata Steel은 인도 철강산업을 육성시킨 공을 인정받아 국유화 대상에서 제외되고 창업자가 발견한 철광석과 석탄 광산도 유지**

○ **1991년 개방개혁 정책으로 보호막이 걷히자 생존을 위한 과감한 구조조정을 단행하여 2001년 세계 최고 경쟁력 보유 철강사로 부상**

- 철강 수입관세: 1991년 이전 80%→ 2002년 25~30%→ 2006년 7.5%
- 조강생산(백만 톤): 1966년 2.1→ 1995년 3.0→ 2002년 4.1→ 2006년 5.0
- WSD 경쟁력: 2001년 최초로 1위, 2005년과 2006년에도 1위로 평가

○ **한편, 2005년 포스코와 Mittal이 인도에 진출해 12백만 톤 일관밀 프로젝트를 추진하자 위협을 느끼고 잠세드푸르 제철소 증설 투자(5→10백만 톤) 이외 4개의 신설 프로젝트를 서둘러 추진**

- 10여 년간 방치해 왔던 오디샤주 제철소 건설계획(최종 6백만 톤)을 재개
- 자르칸드(12백만 톤), 차티스가르(5백만 톤), 카르나타카(6백만 톤) 주에서도 제철소 신설 위한 MoU를 체결하고 부지와 광권 확보 추진

3. 창립 100주년에 인수한 Corus 파장

□ **2000년대 초 Ratan Tata 회장은 인도 최대·최고 그룹으로서 세계 시장에 나가 글로벌 일류기업으로 부상하는 장기 비전을 제시함**

○ **2000년 Tata Tea의 성공적인 영국 Tetley 인수(U$4.35억) 이후 동일한 LBO 방식으로 철강, 자동차, 호텔, 통신에서 해외 M&A 단행**

- 타타그룹은 2000년부터 2010년까지 해외기업 M&A에 U$200억을 투자
- 프리미엄 브랜드 흡수, 신시장 진출, 신기술 도입 위해 영국, 미국 등 주로 선진국 기업을 인수

[참고] Tata Group 현황

- 1868년 잠세트지 타타가 설립(148년 역사)
- 인도 최대의 민간재벌, 최고 존경 받는 기업, 최고 시장/브랜드 가치
- 100개 이상 자회사: IT, 자동차, 철강, 에너지, 통신, 화학, 음료, 호텔 등
- FY2014: 매출액 U$1,090억, 이익 U$67억, 종업원수 60만 명 이상

□ **Tata Steel의 경우 인도계 Mittal 회장이 촉발한 세계 철강업계의 통합화·대형화 추세를 따라잡기 위해 해외 진출을 서두름**

○ **5백만 톤도 안되는 규모로는 더 이상 국제경쟁력을 확보할 수 없다고 판단하고 국내 신증설 투자와 함께 유망 성장지역 진출을 모색**

- 아시아 지역의 중국과 동남아 시장, 중동지역의 이란 시장과 함께 Mittal이 진출에 성공한 동유럽 시장에서 M&A 기회를 발굴
- 이 결과 2004년 싱가포르 전기로사인 NatSteel(U$5억, 2백만 톤), 2005년 태국 최대 철강사인 Millennium Steel(U$4억, 1.7백만 톤) 인수에 성공
  - · NatSteel은 싱가포르, 중국, 베트남, 말련, 필리핀, 태국, 호주에서 공장 운영
- 또한 방글라데시 정부(2.4백만 톤 열연공장 신설) 및 이란 정부(3백만 톤 DRI 제철소 신설)와 투자 위한 MoU 체결
- 베트남 정부와도 4.5백만 톤 제철소 건설과 광산 개발 위한 JV사업 추진

□ **특히 Mittal이 Arcelor 합병에 성공하자 Tata는 2015년 5천만 톤, 최종적으로 1억 톤 체제를 구축하겠다는 비전을 수립함**

○ **비전 달성 위해 2006년 7월 Ratan Tata 회장이 Corus 이사회 Leng 의장을 만나 협력 논의를 개시한 후 2007년 1월 인수 거래에 성공**

- 이 결과 Tata Steel은 아시아(인도~동남아)와 유럽(영국~네덜란드)을 기반으로 하는 2,600만 톤 생산능력의 글로벌 대형 철강사(6위)로 부상
- 유럽 경기 호황에 따른 강한 철강수요와 제조, 구매, 재무 부문에서 통합 시너지 발생(3년간 U$4.5억)으로 성공적인 인수통합 기대

□ **그러나 유럽사업장에 'Perfect Storm'이 닥쳐 100년간 유지해온 흑자 경영의 전통이 깨지고 Ratan Tata 회장의 리더십이 실추됨**

○ **Corus 인수로 2007년부터 부채 급증, 부채비율 상승, 수익률이 급감**

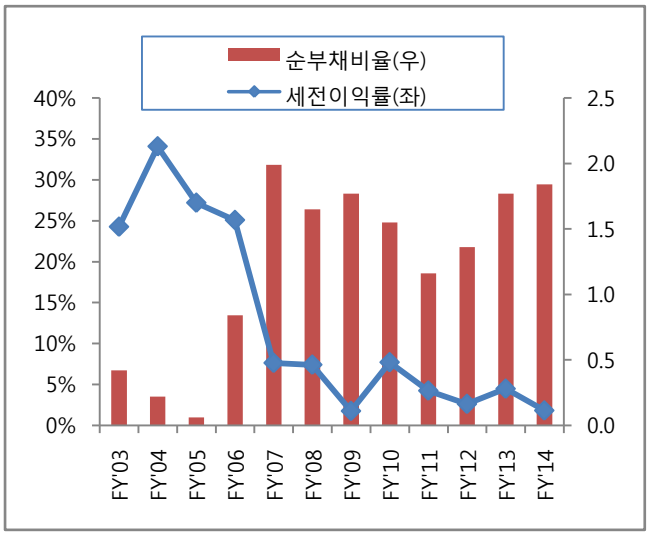
- Tata Steel의 부채(연결)는 2016년 3월 현재 Rs8,620억(약 U$130억) 규모로 S&P는 2016년 1월 장기신용 평가에서 정크등급으로 강등
  - · 인도 내 대규모 제철소 증설 및 신설 프로젝트 추진도 총부채 증가요인
  - · Corus 인수 후 철광석, 석탄 등 원료 자급도 제고 위해 호주, 캐나다, 아프리카 등에서 투자한 원료 자산들도 그룹의 재무구조 악화에 기여

- 연결기준으로 FY2009에 이어 FY2012, FY2014, FY2015에 순손실을 기록한 반면, 인도사업장은 여전히 두 자리수의 높은 수익률 유지

○ **유럽사업장은 2010년 이후 거의 U$50억 손실을 기록했고 장부 상각 처리한 규모만 U$35억에 달해 매각 등 구조적인 해결책이 필요**

- 현재 Port Talbot 제철소 등 영국 사업장은 하루 £1백만 손실 발생
- 유럽사업장은 FY2014 매출비중이 59%로 가장 크지만, EBITDA 이익 기여도는 31%에 불과해 인도사업장의 73%와 대조

〈Tata Steel의 재무실적 변화(연결기준)〉



(FY2014)	판매량 비중	매출액 비중	이익비중*
TS India	33.7%	31.0%	72.7%
TS Europe	52.6%	59.3%	30.9%
NatSteel	9.5%	6.7%	-4.1%
TS Thailand	4.2%	3.0%	0.5%

*이익은 EBITDA 기준 자료: Tata Steel 홈페이지

4. 인수 실패 통한 5가지 교훈

□ **금년 3월말 Tata Steel이 영국 사업장을 전체 또는 부분 매각하겠다고 발표하여 다시 한번 큰 파장을 일으킴**

○ **인도 내 전문가들은 늦은 감이 없지 않지만 올바른 방향이라고 평가**

- Corus 인수시 Tata 주가가 10% 이상 하락한 바 있으나, 매각계획이 발표되자 당일 주가가 6.7% 상승

○ **Tata Steel이 치른 값비싼 경험이 주는 뼈저린 교훈을 정리하면**

- 기업의 장래를 좌우할만한 대규모 투자 결정시 1) 최대한 감정 배제 2) 장기추세 분석 통한 타이밍 판단 3) 가격 상승시 과감한 중단, 포기 4) 현실에

입각한 철저한 실사 5) 정치사회 이슈화에 유의 필요

□ 최대한 감정 배제: 기업의 자원과 보유 역량, 국제경쟁력 수준을 파악하고, 객관적인 사실에 입각해 판단 필요

○ **(조급함, 자만심) Ratan Tata 회장은 2007년 이전에 그룹의 장래를 위해 큰 결단을 내려야 한다는 조급함과 함께 1991년 취임 이후 그룹 매출액을 5배 성장시킨 데 따른 과도한 자신감(Hubris)을 보임**

- 2007년은 Tata Steel의 탄생 100주년이 되는 해이자 자신이 은퇴하기로 발표한 70세가 되는 해이기 때문(후계자 선정작업 난항으로 2012년에 은퇴)
  - · 후계자에게 부담을 주지 않기 위해 자신이 중대한 의사결정을 한 후 좋은 조건으로 그룹사업을 물려주고자 함

○ **(자존심) 무명이었던 인도계 Mittal이 10년 만에 세계 최대 철강사로 부상했고, 2006년 Arcelor를 과감히 인수한 것에 자존심이 훼손**

- Tata 가문은 페르시아계 Parsi 출신으로 인도 최대 재벌기업으로 성장, 사업방식과 기업윤리, 사회적 책임 면에서도 최고기업
- Mittal 회장의 가문은 구자라트주 Marwari 상인 카스트 출신이며 1950년대 콜카타에서 작은 철강공장을 운영하기 시작

○ **(애국심) Tata 브랜드 활용 위해 인도인이 많이 사는 영국을 선호하여 차(tea), 철강, 자동차, 호텔, 화학, 통신 분야에서 영국기업을 인수**

- 특히 인도 최대 재벌인 Tata의 Corus(舊 국영 British Steel) 인수는 언론에서 '역식민지화'를 이루었다며 감격할 정도로 상징적인 사건

□ 장기추세 분석 통한 타이밍 판단: 호황기에는 무모한 낙관론에 조심하고, 기업의 성장과 규모확대 욕심을 경계할 필요

○ **ArcelorMittal의 COO 출신인 무커지는 Tata Steel의 Corus 인수 실패에 대해 '최상의 시나리오만 가정'했다고 평가**

- 글로벌전략을 추진한 2000년대 중반은 세계경제가 호황이었고, 인도도 2003~2007년 5년 평균 8.6%의 경제성장률을 기록하여 현금이 풍부
  - · 더욱이 인도정부가 2004년부터 민간기업의 해외차입(ECB) 규제를 완화하자 인도 대기업들이 일제히 해외에서 저리로 차입해 대규모 투자를 단행

· 2006년 한 해 동안 인도기업은 U$230억을 해외 M&A에 지출

○ **유럽시장으로의 중국 수입재 유입 문제는 고려했지만, 서유럽 등 선진국 경기가 계속 호조를 보여 철강수요와 시황이 양호할 것으로 판단**

- 그러나 인수 직후 2008년 미국발 금융위기로 유럽사업장에서 EBITDA 기준으로도 적자가 발생했고, Tata Group 차원에서도 경영위기가 고조

· Corus는 2009년 40~50% 생산 감축, 3개 고로 휴지, 열연공장 가동 중단과 함께 영국 2,500명, 네덜란드 1,000명의 인원 감축계획을 발표

- 그러나 2010~2011년에 철강시황이 반등하자 구조조정 강도가 약화되어 결과적으로 FY2014~FY2015년에 대규모 연결 적자 초래

○ **점진적으로 투자가 집행되는 신설이나 증설 투자와 달리 M&A는 일시적으로 대규모 현금 투입이 필요하기 때문에 타이밍이 더욱 중요**

- Mittal은 피인수 회사의 부채를 많이 떠안고 Arcelor 인수에는 지분 교환으로 현금지불 비중을 작게 한 반면, Tata는 Corus를 100% 현금 인수

· 자금조달(U$억): 자기자본 41, 장기차입 61, Bridge Loan 26.6

□ **인수가격 상승 시 과감한 중단, 포기: 부실기업 인수 후 재건 위한 M&A일 경우 저가 인수는 성패의 핵심 요인**

○ **2006년 10월 최초 오퍼는 지분 100%를 주당 €4.55에 인수하는 것이었는데, 브라질 CSN의 참여로 경매방식으로 전환, 가격이 급상승**

- Corus 경영진이 과거 합병을 논의한 바 있고 대규모 광산을 보유한 CSN을 선호하자 가격을 계속 높여 €6.08로 낙찰(최초 가격보다 +34%)

- Corus 기업가치 평가가 최초 U$70억에서 최종 U$120억으로 상승

○ **Tata의 Corus 인수와 Mittal의 Arcelor 인수 가격을 비교해 보면, 톤당 인수가격이나 기업가치 산정에서 더 높게 제시한 것을 알 수 있음**

- 특히 2003년 영입한 프랑스인 CEO(P. Varin)의 과감한 구조조정계획 추진으로 2004년 이익 전환에 성공한 직후여서 기업가치가 크게 상승

· 2003년 초였다면 1/10 가격인 U$12억에 Corus 인수가 가능했음

- 일부 경영진의 반대에도 불구하고 Tata 회장이 인수를 고집한 것으로

알려졌는데, 고가인수 논란에 대해 '장기적 관점'에서 봐야 한다고 언급

〈Tata의 Corus 인수와 Mittal의 Arcelor 인수가격 비교〉

	톤당 인수가격 (U$)	인수가격/EBITDA	기업가치/EBITDA	톤당 기업가치 (U$)
Tata-Corus	700	9 배	8 배	700-710
Mittal-Arcelor	670	4.5 배	6.2 배	586

자료: Steelworld(2007.2)

□ 현실에 입각한 철저한 실사(due diligence): 피인수기업의 숨겨진 부실과 실질적인 구조조정 및 시너지 효과 확인 필요

○ **(Legacy Cost) Mittal은 연금채무 부담이 크고 구조조정이 용이하지 않을 것으로 판단하여 Corus 인수를 거절한 바 있는데, Tata Steel은 엄청난 잠재비용에 대해 보다 신중한 검토가 필요했음**

- Mittal도 1998년 미국 Inland Steel 인수 시 예상보다 큰 Legacy Cost 부담으로 인해 경영재건에 고전한 바 있음
- 현재 영국사업장의 연금채무액은 €150억이고, €7억 적자 상태로 British Steel Pension Scheme(1995) 법 개정 없이 수익 전환이 불가능한 상태
  · 연금 대상자 총 13.3만 명: 현재 종업원 1.5만 명, 연금수령전 퇴직자 3.3만 명, 연금수령자 8.5만 명

○ **(구조조정난) British Steel이 경쟁력을 상실한 상태에서 1999년 네덜란드 Hoogovens와 합병하여 탄생한 회사로, 경쟁력 개선에 한계**

- Tata 회장은 Corus 인수 시 영국정부가 수십억 파운드를 들인 구조조정을 통해 효율성과 수익성이 양호하고 선진기술을 확보한 것으로 파악
- 그러나 실제는 파운드화의 강세, 높은 인건비, 많은 지역에 산재한 비효율적인 설비들로 인해 10여년 동안 이익을 내보지 못한 철강사
  · British Steel도 1967년 경쟁력이 없는 전국의 14개 민간 철강사들을 통합, 국영화하여 탄생한 회사
- 인수 후 글로벌 금융위기가 닥치자 지속적인 인원감축, 구조조정, 자산 매각, 설비현대화 투자 불구 실적개선이 되지 못함
  · 특히 비핵심/부실 자산 매각이 쉽지 않았는데, Corus 시절부터 10여 년간 매각을

못했던 네덜란드 알루미늄 자산의 전체 매각은 2009년에야 완료

· Teeside 슬라브 제철소는 2009년 이탈리아 Marcegaglia와 동국제강에게 매각을 추진하다 실패한 이후 2011년에야 태국 SSI에 매각 성공

· 봉형강류 부문(4.5백만 톤, 종업원 4,800명)은 2014년 한 차례 실패한 후 금년 5월 Greybull에게 명목상 1 파운드 가격으로 매각

○ **(PMI 경험 부족) Corus 인수 후 기존 경영체제와 기업문화를 존중하고 양사 경영진간에 협력함으로써 시너지 효과가 날 것으로 기대**

- 일반적으로 시행하는 '100일 계획'이나 PMI(인수후 통합) 팀 파견 없이 최초 2년간 기존 이사회 의장과 CEO를 유지시키며 자율경영에 맡김

- 당초 'One Enterprise, Two Entities' 전략에서 2010년에야 One Company 전략으로 변경(사명도 Tata Steel Europe 사용)하여 완전 통합을 추진

  · Varin이 2009년 4월 사임한 후 호주 Bluescope CEO 출신을 영입했지만 1년 6개월만에 다시 사임. 이후 독일 ThyssenKrupp 회장 출신인 Keohler를 영입

  · 이에 따라 Tata가 Corus의 근본적인 문제를 파악하는데 오랜 시간이 소요

○ **(시너지 허상) Corus 인수 시 De-integration(탈일관화) 이점을 확보할 수 있고, 양사 조업력 개선과 글로벌시장 판매 확대 시너지를 기대**

- De-integration은 노무비·환경비 등 상승으로 경쟁력을 잃은 선진국 철강업계가 구상한 전략이었는데, Tata Steel의 무쓰라만 CEO가 여기에 경도

- 인도에서 제철소를 신설한 후 반제품을 저가로 생산하여 유럽에서 압연한다는 전략이었는데, 제철소 건설도 하기 전에 미리 Corus를 인수한 것

□ **철강사업의 정치사회 이슈화에 유의: 철강은 국가 기간산업으로 인식되어 신흥국뿐 아니라 선진국에서도 쉽게 정치사회 이슈화**

○ **Tata Steel은 종업원과 지역사회와 공동 발전해 온 오랜 전통을 갖고 있어 Corus 인수 당시 인원감축은 없을 것이라는 공언까지 함**

- 100여 년 전 정글 속에 제철소를 건설하면서 철강도시(잠세드푸르)를 직접 세우고 1990년대 이전까지는 운영도 직접 해옴

- 이에 따라 2008년 금융위기 이후 대대적인 종업원 감축과 설비 통폐합 계획을 계속 추진하게 되자 많은 반발에 직면

○ **종업원과 지역사회가 영국 내 상징성이 큰 철강산업을 살려 달려는 "Save**

Our Steel" 캠페인을 대대적으로 전개하여 사회적 파장이 커짐

- 특히 금년 3월말 Tata가 영국사업장 매각계획을 발표한 후 Brexit 선거 기간과 겹쳐 영국과 Wales 정부에 대응책을 강하게 요구
  - · 영국정부는 Tata에 도덕적 및 사회적 책임감을 촉구하고 최대 제철소이자 100년 이상 유지해온 Port Talbot(4,000명) 제철소는 유지해 주기를 희망
  - · 신임 May 총리는 Port Talbot 제철소가 있는 Wales를 방문하여 "철강산업이 장기적이고 사업성 있는 미래를 확보할 수 있도록 지원할 것"이라고 밝힘

○ **더욱이 Tata Group은 자동차, IT, 식음료 등 영국 사업규모가 커서 다른 사업부문에 대한 악영향도 유의해야 하는 상황(총 4만 명 고용)**

- 그동안 Corus에 대한 구조조정을 지연시켜온 요인 중 하나인데, 앞으로도 Tata 브랜드 이미지 악화가 우려됨

〈Tata Steel의 Corus 인수통합 실패 통한 5가지 교훈〉

	실패 원인	교훈
1	조급함, 자만심, 자존심, 애국심	최대한 감정 배제, 기업의 자원과 보유역량, 국제경쟁력 수준을 파악
2	최상의 시나리오만 가정	장기추세 분석 통한 타이밍 판단, 호황기에 낙관론, 성장과 규모확대 욕심 경계
3	3개월간 인수전으로 가격 상승	인수가격 상승 시 과감한 중단, 포기 필요
4	경험 부족으로 숨은 부실 파악과 통합 시너지 현실성 이해 부족	현실에 입각한 철저한 실사 필요
5	종업원, 지역사회, 정치권 반대로 구조조정 및 매각 어려움	철강산업은 개도국뿐 아니라 선진국에서도 쉽게 정치사회 이슈화되는 점에 유의 필요

자료: POSRI 작성

5. Tata Steel의 향후 전망

□ **Tata는 7월 8일 기존 방침인 영국사업장 매각보다 유럽사업장 전체의 구조적인 경쟁력 제고방안을 추진할 것이라고 발표**

○ **영국사업장 매각 위해 7개 회사를 우선협상 대상자로 선정했지만 6월말 Brexit가 갑자기 결정되면서 계획을 변경**

- 7개 인수희망 회사는 Liberty House, Greybull Capital, Wilbur Ross, Endless Private Equity, Excalibur Steel, JSW Steel, 하북강철로 알려짐

○ **독일 ThyssenKrupp과 합병(25% 점유율)하여 유럽 판재류시장 점유율 33%의 ArcelorMittal과 경쟁할 수 있는 강력한 철강사 탄생을 기대**

- 영국 Port Talbot(2015년 4.9백만 톤 생산) + 네덜란드 Ijmuiden(7.7백만 톤) + 독일 Duisburg(14.5백만 톤) 제철소 중심 통합 예상
- 금년 3월부터 Tata Steel Europe의 CEO를 맡은 Fischer는 Hoogovens 출신으로 독일 Salzgitter 회장까지 역임한 후 2012년 Tata Steel에 합류
- 또한 2010년부터 최근까지 CEO였던 Keohler는 ThyssenKrupp AG 회장 출신으로 양사간 합병 추진에 가교 역할을 할 것으로 예상

□ **앞으로 Tata Steel은 글로벌전략에서 방향을 전환해 인도 내수시장 중심으로 성장전략을 추진해 나갈 것으로 전망됨**

○ **인도는 향후 중국을 상회하는 경제성장률이 전망되는 가운데 중장기적으로 양호한 강재수요 증가가 예상되는 거대시장(2015년 79.5백만 톤)**

- IMF 경제성장률 전망(2016.7.): 인도 2016년 7.4%, 2017년 7.4% vs. 중국 2016년 6.6%, 2017년 6.2%
- 대대적인 수송 인프라 투자와 'Make in India'로 대변되는 제조업 육성정책을 지속적으로 시행하고 있어 안정적인 철강수요 증가가 예상

○ **이에 따라 Tata Steel은 인도 생산능력을 1,300만 톤에서 2천만 톤으로 확대하고, 장기적으로 수급상황을 고려해 추가 확장할 것으로 예상**

- 금년은 오디샤주 칼링가나가르 제철소 1기(HR 생산)의 정상 가동에 주력한 후 예정된 2기 공사를 개시하여 6백만 톤 체제를 구축할 계획
- 이후 자르칸드주, 차티스가르주, 카르나타카주 프로젝트 중에서 사업 여건이 양호한 사업을 중심으로 추진할 것으로 예상
- 최근 인도에서 부실 철강사가 속출하여 기회가 많아지고 있어 M&A 투자에도 나설 것으로 예상
  - · Essar Steel 인수에 관심 표명, Electrosteel은 인수 추진하다가 철회

□ **2012년 그룹회장에 취임한 Cyrus Mistry 회장(48세)이 철강산업에 대한 관심이 적어 철강사업 비중이 하락할 가능성도 예상됨**

○ **2014년 'Vision 2025'를 공개하면서 향후 10년간 그룹 성장을 주도할 4개 사업군으로 방위·우주항공, 소비재, 인프라, 금융서비스를 선정**

- 향후 3년간 약 U$350억을 투자할 계획이며, 시장가치에서 Global Top 25 진입을 목표(현재 58위, 25개 상장사 통해 약 U$1,240억 시장가치)
- 특히 인도정부의 'Make in India' 정책에 부응해 우주항공, 자동차, 전자시스템, 재생에너지 분야를 강화할 방침

[참고] Cyrus Pallonji Mistry 회장(48세)

- 1968년생. 아일랜드 국적, 인도 영주권자
- Tata Sons(Tata Group 지주회사)의 2대 주주 가문(18.4% 소유)의 아들
- 종합 건설회사 등을 운영하는 Shapoorji Pallonji Group(2015년 매출액 U$ 25억, 종업원수 3만 명)의 가문 사업 통해 경영수업
- 학력: Imperial College(토목공학), London Business School(경영대학원)

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

임정성, '도약하는 Tata-Corus', 글로벌 철강산업의 도전과 기회, 한국철강신문, 2008.

임정성, 'Tata Group의 경영전략: 글로벌 전략으로 '제2의 성장' 모색', POSRI India Insight, 2005.5.27.

임정성, 'Tata Steel의 Corus 인수 제안과 POSCO-India에의 영향', POSRI India Information(06-48), 2006.10.18.

Business Standard, "What the Tata Steel write-off reveals", 2013.5.21.

Foundingfuel, "Tata Corus: 7 Lessons from a Deal from Hell", 2016.4.14.

Hindustan Times, "Defence, auto, electronics to help Tata make in India", 2016.6.6.

Steelworld, "Tata Steel after Corus acquisition", 2007.2.

Tata Steel (http://www.tatasteel.com/)

Tata Steel, Presentation 자료, T. V. Narendran, 2015.3.11.

The Indian Express, "Being Cyrus Mistry: Groundwork laid, it's time for precision tools", 2014.12.25.

The Telegraph, "Tata turned down £100m offer for loss-making steel business, claims buyer", 2016.7.16.

The Wire, "Tata's Corus UK Pullout is Part of the Great Indian Rollback of Overseas Acquisitions", 2016.3.31.

World Steel Association (http://worldsteel.org)

World Steel Dynamics, "World-Class Steelmaker Rankings", 각년호