



갑을방적사의 툴리리아사 인수사례

1. 인수배경

갑을방적은 스리랑카 국영방적회사 인수 수 년 전부터 동남아 각국을 대상으로 단독투자 내지 합작투자를 할려고 노력을 하였다. 인도는 우리 나라 봉제공장이 많이 진출하여 과다경쟁으로 인한 인건비 상승 및 투자보장협정이 안 맺어져 있고, 파키스탄지역은 인건비가 싸고 원면의 효율적 구매 등 장점이 있는 반면 기존의 방적공장이 많고 또한 투자보장협정이 맺어져 있지 않다는 점이다. 또한 인도네시아 지역은 시장의 90% 정도를 일본기업이 점유하여 일본식 경영이 토착화되어 있어 현지시장에 진입할 경우 국내 업체간의 과다경쟁이 예상되어 현지 직접투자를 미루어 오던 중, 스리랑카 정부측에서 고용창출과 수출증대를 극대화하기 위해 갑을방적에 제의한 수동적 인수, 교육적 인수를 검토한 결과 현재에서의 기업신설보다 투자타당성이 있다고 보아 스리랑카 현지 국영방적회사인 Thulhiriya Mills의 공장부지 및 생산시설물 등을 일괄로 인수하게 되었다.

2. 인수동기

갑을방적의 툴리리아사 인수동기는 ① 저렴한 노동력 확보가 용이(국내 평균임

이 사례는 경북산업대학교 무역학과 서준석 교수가 작성하였습니다. 이 사례를 작성한 목적은 등장하는 기업의 경영효율성을 평가하기 위해서가 아니라 경영교육에 사용하기 위해서입니다.

판권: 1995. 서울대학교 경영대학. 이 사례를 포함한 한국기업의 경영사례 및 하버드 경영대학 사례(HBS Cases and HBR Reprint series)를 구입하실 분은 서울대학교 경영대학 경영연구소 부설 경영사례연구센터로 연락하시기 바랍니다. (Tel: 878-3153, Fax: 872-6366)

금의 13/100정도)하며, ② 인근 인도, 파키스탄 등에서 원면 등 원자재 구입이 용이, ③ 국내 수입원자재를 현지법인에서 조달함으로써, 국내 소요원자재를 안정적으로 확보가 가능함, ④ 업종 제한 없이 100% 단독투자 허용, 배당금의 100% 본국 송금보장, 최장 15년간 TAX HOLIDAY 적용, 이후 15년간 양허세율 적용, TAX HOLIDAY 기간중 고용, 외국인의 급여, 배당금에 대한 각종세 면제, 공장설립을 위한 기계, 자재 및 제품생산을 위한 원자재 등 수입시 전액 면세 등의 현지국의 외국인투자 동기제공, ⑤ 해외생산기지 확보로 우회수출 및 판매망의 확대 (표 1), ⑥ 향후 해외투자를 위한 제반 운영기술 및 경험이 축적되어 있지 않고, 또한 현지 신규공장을 건설 가동하기에는 많은 시간이 요하는 점 등의 제반 이유로 기존 설립, 운영되고 있는 법인회사의 공장부지 및 생산 시설물들을 일괄로 매입하여 현지 법인을 설립, 운영하고자 하였다. 갑을방적 사례의 경우 본격적인 인수사태가 아니라 효율적인 신설전략을 수행하기 위한 교육적, 수동적인 인수이기 때문에 모기업, 제품요인에 비해 모기업요인과 현지입지요인의 상호작용 효과가 강하게 작용했다.

< 표 1 > 스리랑카 주요품목별 수출현황

(단위 : 백만루미)

구분 품목	1986년		1987년		증감율 (%)
	금 액	%	금 액	%	
차,커피, 후추	10,174	30.7	11,488	29.3	12.9
생 고 무	2,868	8.7	3,386	8.6	18.0
코코넛 제품	2,279	6.9	2,128	5.4	- 6.6
섬유제품	10,224	30.9	13,515	34.4	32.2
광 산 품	1,057	3.2	919	2.3	-13.1
합계(기타포함)	33,092	100.0	39,260	100.0	18.6

(자료) 사내 자료

3. 피인수기업의 현황

갑을방적이 인수한 스리랑카 국영 방적회사는 동독이 68년도에 건설한 회사로 경영관리상의 문제로 86년 인도 경영관리자에게 위임되어 경영되어 왔으나, 인수 당시 가동율이 40%수준에 머물러 있었다. Thulhiriya mills사의 인수 당시 현황 및 인수 투자계획을 보면 (표 2)와 같다.

< 표 2 > THULHIRIYA MILLS 인수현황 및 인수후 투자

구 분	현 황	인수 후 투자계획	비 고
1. 총 대지면적	212,000평	좌 동	추가 직기 558대 설치건물 (3,700평)
2. 건 평	24,400평	28,100평	
3. 생산시설			현재 113,000추중 100,000 추를 보수 가동 운영
1) 방 직	113,000추	100,000추	
2) 제 직	560대	1,058대	
3) 염가공	128,000천YD /YD	18,000천YD /YD	현재 시설일부 스크랩하고 신규설비 투입, 운영
4. 종 업 원	3,000명	좌 동	

(자료) 사내 자료

THULHIRIYA MILLS사의 현황에서 볼 수 있는 바와 같이 방적, 제직, 염가공 시설을 모두 갖춘 스리랑카 최대이자 유일한 업체이기 때문에 기존 우리나라의 38개 봉제제품 투자업체들의 downstream부문(원료 -> 실 -> 직물 -> 염색가공) 확보의 수직계열화와 모기업의 plant제품 수출효과를 보고 있다.

4. 인수과정

인수가격협상을 위해 처음 접촉시 스리랑카측은 1,500만불을 제시하였는데, 갑을방적측은 토지(콜롬보 땅값 기준), 건물을 시가로 환산하고 보수가능한 방적시설 10만추에 대해서만 값을 산정하여 650만불을 제시하였다. 쌍방이 제시한 인수가격이 너무 차이가 났기 때문에 스리랑카측에서는 갑을방적이 제시한 가격에다 어느

정도의 premium을 요구하였다.

이에 따라 인수가격은 토지, 건물 500만불, 기계설비 150만불, 갑을방적이 현지 공장을 인수하기 전까지의 현지 고용인의 퇴직금(스리랑카 정부의 지급을 원칙)의 일부를 보조하기로 한 비용 50만불, 스리랑카 정부가 1990년 7월 까지 고용계약한 인도 경영관리자에 대하여 갑을방적이 90년 6월에 인수함에 따라 발생하게 되는 penalty의 일부 중 갑을방적이 지급하기로 한 비용 15만불 등 총 715만불로 정해졌다.

소요자금 및 자금조달계획은 (표 3)과 같다.

< 표 3 > 소요자금 및 자금조달계획 (단위 : 1천\$)

구분	소요자금	자 금 조 달			
		자기자금	수은자금	산은자금	현지금융
1차	12,000 100%	2,40 20%	9,600 80%		
2차	21,600 100%	2,800 13%		9,600 29%	14,700 68%
계	33,600 100%	5,200 15%	9,600 29%	4,100 12%	14,700 44%

(자료) 사내 자료

인수협상시 갑을방적은 ① 주식매각시 세금면제, ② GCEC(Great Colombo economic commission)관할 기업은 생산제품을 100% 수출해야 하는 데 반해 10% 까지 스리랑카 현지 판매가 가능하도록 하고, ③ 외국, 내국인을 막론하고 5년동안 방적분야에 투자하지 못하도록 하고, ④ 스리랑카 내 다른 방적공장을 인수할 기회가 생겼을 때 우선권을 받고, ⑤ 부동산을 포함한 완전소유가 불가능한 스리랑카에서 완전소유를 하는 등 가동률이 40% 불과한 기업을 인수하는 댓가로 많은 혜택을 얻어내었다.

갑을방적은 피인수기업과의 조직통합을 위해 ① 고용계약이 만료되는 (인수 후 3년) 시기를 대비하여 같은 직급에서 조직원들을 지속적으로 수평이동시킬 계획이며, ② 사장, 부사장 및 기술요원 등 총 40여명의 모사회 조직원을 파견했는데, 이들 갑을방적의 조직원들이 피인수기업측에 모사회의 조직문화를 이식할 계획이

다. (표 4)

< 표 4 > 인 력 수 급

구	분	관리	생산	계	비 고
본사 파견	1급	1	-	1	1급 : 현지법인 사장 2급 : 사업장별 부사장 3급 : 중간관리자 4급: 현장 OPERATOR 5급 : 일용노무자
	2급	2	2	4	
	3급	1	16	17	
	4급	-	18	18	
	소계	4	36	40	
현지 채용	3급	2	11	13	
	4급	10	2,000	2,010	
	5급	-	977	977	
	소계	12	2,988	3,000	
총	계	16	3,024	3,040	

(자료) 사내 자료

한편 우리 나라 섬유산업 해외직접투자의 특징을 살펴보면, 첫째, 대부분 중소기업에 의한 비교적 소기업의 소규모 투자이며, 둘째, 기업 특유의 우위요소가 분명하지 않으며, 셋째, 가장 중요한 투자동기요인으로 보호무역장벽을 피하기 위한 우회수출, 특히 미국시장에의 우회수출이다. 전자산업 등 타산업과 같이 현지 시장에 직접투자할 수 없는 이유는 제품생산중 노동비의 비중이 매우 크고, 부품 또는 반제품들까지 수입이 규제되고 있기 때문에 사실상 생산공정을 분할하기가 매우 어렵다는 것이다.