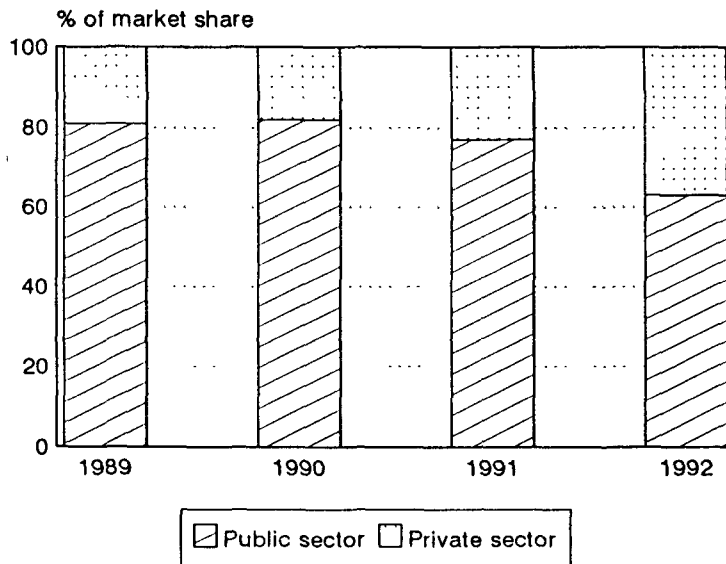


스리랑카, 肥料産業의 民營化

序言

스리랑카의 肥料産業은 여러해동안 國家에 依하여 強力하게 管理되었다. 1990 年에 三個 國營 肥料企業, 卽 Ceylon Fertilizer Corporation(CFC), Janatha Estates Development Board(JEDB)의 肥料部, 및 Colomlo Commercial(Fertilizer) Company등 (CCC)이 함께 市場占有率의 83%를 장악하였다. 肥料産業에서 國營部門의 優勢는 그림1에 나타나 있다.

Figure 1. Market shares : state versus private sector



1990年 政府에 의하여 肥料産業을 開放하는 措置가 取해졌다. 첫 段階의 措置는 肥料補助金の 撤廢이었다. 이것은 달리 取한 措置와 더불어 民間部門의 肥料 業界進出을 가로막는 장벽을 허물었다. 이것은 民間 및 國家部門의 都賣業者들이 同等한 條件에서 경쟁할 수 있는 環境을 造成하였다.

國家所有 企業의 民營化 政策을 施行하는데 있어서 政府는 1991年 2월에 다음과 같은 措置들을 통하여 國營 三個 肥料會社들의 活動을 合理化하는 決定을 내렸다.

(a) 地域肥料商의 권리박탈, 지역창고단지 폐쇄, 및 Hunupitiya단지 및 本社의 最小限度 51%의 권리박탈을 통한 Ceylon fertilizer Corporation의 民營化

(b) 最小限度 株式의 51% 포기에 의한 Colombo Commercial(Fertilizer)Company의 民營化

(c) 最小限度 株式의 51% 포기에 의한 Janahra Estates Development Board 肥料部の 民營化

이러한 改革은 國家所有 肥料産業의 市場占有率을 漸進的으로 民間部門으로 轉換시키는 스리랑카에서 肥料産業이 갖는 意味가 크다.

○ 肥料産業의 構造

- 市場構造 -

肥料市場構造는 都賣商(즉, 비료의 輸入業者, 配合業者 및 配送業者), 地方原料生産者, 承認받은 代理店 또는 商人, 형식을 갖춘 農場部門, 民間不動産所有者, 肥料를 要하는 政府機關, 및 農民의 一般部門으로 이루어져 있다. 저장시설까지 肥料輸送은 一部는 都賣商, 小賣商 및 消費者에 의하여 이루어지고 또 한편으로

는 民間契約者에 依하여 遂行된다.

茶, 고무 및 코코넛 農場으로 構成된 形식을 갖춘 農場部門은 都賣商으로부터 直接 所要되는 肥料를 사들인다. 非公式的인 部門으로 配送되는 肥料 小賣는 承認된 代理店, 多目的 協同組合, 농지서비스센터, 그리고코코넛栽培協, 茶農地開發院, 고무 管理部 등과 같은 政府機關을 통해서 나간다.

肥料의 主된 消費者는 公式農場部門과 非公式 農民部門이다. 이 두部門은 1992 年度에 總肥料消費의 67%를 차지하였다.

○ 市場 規模 및 成長

1992年度에 總 475,882톤의 肥料가 消費되었는데 이는 1991년에 比하여 5%가 成長한 것이며 1990년보다는 9%가 成長한 것이다. 1990年 肥料消費는 大部分의 配合肥料價格이 100%以上 올랐기 때문에 1989년에 比하여 16%가 下落하였다. 價格上昇은 1990年 1月 政府에 依한 肥料補助金 撤廢의 結果이었다.

Crop	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Different in 1992 (%)
Paddy	217	226	238	161	179	208	16
Tea	137	138	128	134	119	110	-7
Rubber	23	25	23	22	14	13	-4
Coconut	42	26	38	24	29	34	19
OFC	22	8	29	46	51	50	-2
EAC	3	6	6	8	11	7	-36
Tobacco	8	57	6	6	8	2	-59
Others ^a	53	525	54	36	46	52	12
Total	505		522	437	454	476	5

Source : National Fertilizer Secretariat, Sri Lanka.
Note^a : Other crops and unspecified sales.

○ 都賣商의 組織

1990년 스리랑카에는 6個 肥料都賣商(輸入業者)이 있었다. 이들은 Ceylon Fertilizer Corporation(CFC), Janatha Estate Development Board(JEDB)의 肥料部, Colombo Commercial Company(Fertilizers)(CCC), A. Baur & Co. Ltd.(ABC), Anglo-Asian fertilizer이었다. 三個 政府部門 會社들은 1990년부터 1992년 사이에 完全히 公共所有의 株式會社로 만들어졌는데 지금 그 會社名은 Ceylon fertilizer Company Limited (CFC), Kanatha Fertilizer Enterprise Limited(JFE). 그리고 Colombol Commercial Fertilizers Limited(CCF)이다. 特記할 것은 CFC는 法人設立當時 5個 實在物, 卽 Wayamba Agro fertilizer Co., Ltd., Ruhunu Agro Fertilizer Co., Ltd., Rajarate Agro Fertilizer Co., Ltd., Thamankaduwa Agro Fertilizer Co., Ltd., 및 CFC로 分離되었다. 1993年, AAF는 商號를 Anglo-Fert Limited(AFL)로 變更하였다.

1993年 1月 CTC는 肥料部를 Chemical Industries(Colombo) Limited(CIC)에 팔았다.

1990년에 肥料補助金 撤廢에 依한 業界 開放, 政府所有 會社들의 자격 박탈 및 民間部門會社와 公共部門會社들이 同等한 待遇로 市場에 進出하는 民間部門으로부터 6개의 새로운 會社가 設立되는 結果를 가져왔다. 이때문에 보다 큰 市場占有率을 위해서 都賣商들 사이에 경쟁이 熾烈해졌다. 價格戰爭이 일어나고 보다 더 有利한 販賣條件이 주어졌다. 따라서 都賣商들의 利益마진은 상당히 줄어들었다. 이것은 6個 新設會社가 4個會社로 남는 結果를 招來하였다. 卽 Akbar Brothers Limited(ABL) Easwaran Brothers(ESW), Ashok Traders(AT) 및 Stassen Exports Limited(SEL)인데 合兵되어 Falcon Commodities Limited(FCL)가 設立되었다. 다른

두 회사인 V.Manikkam Brothers*VMB)와 HOECHST CEYLON LIMITED(HCL)은 1992년과 1993년에 각각營業을 中止하였다. 그래서 民間部門에서 出現한 唯一한 新設會社인 Falcon Commodities Limited (FCL)가 現在 市場活動을 하고 있다.

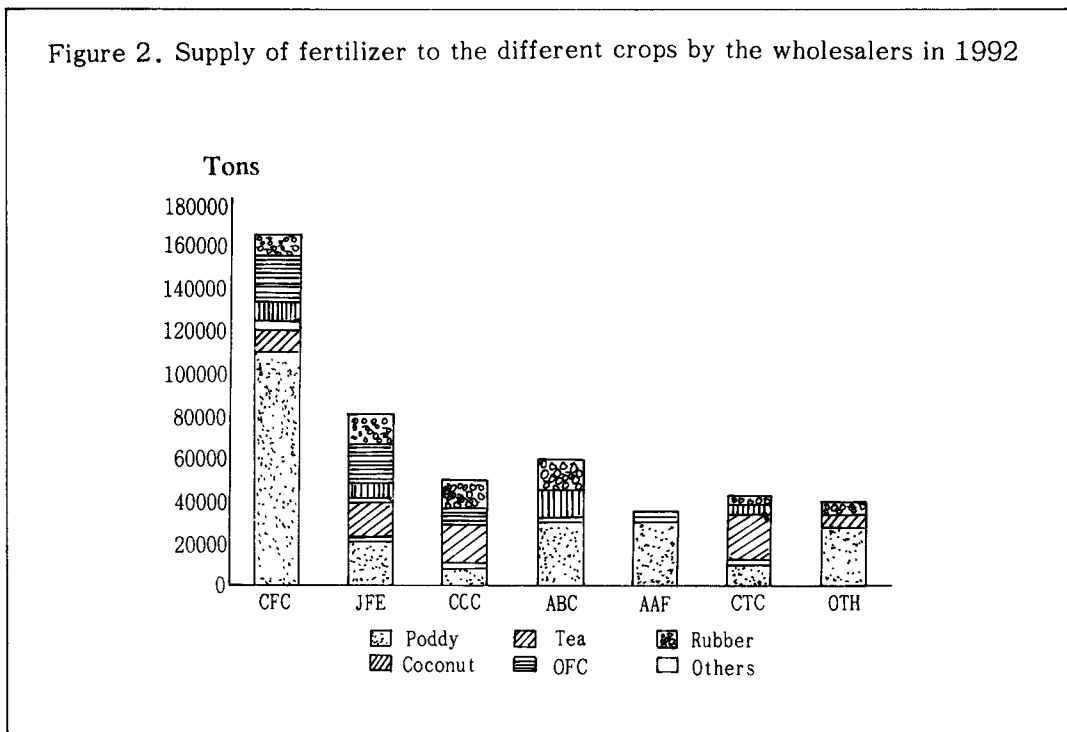
그러나 以前에 營業活動을 하던 民間部門의 三個 會社는 表2에서 알 수 있는바와 같이 營業을 相當히 擴張하였다. 또한가치 注目할만한 것은 1992년에 國家部門 都賣商과 民間部門 都賣商사이에서 市場占有率에 큰 變化가 일어났다는 事實이다. 1992年 公共部門 市場占有率은 13~16%가 떨어졌다. 이러한 傾向은 1993年에도 계속되고 있다. 國有農場部門管理의 再組織으로 業界에서 民間部門의 參與機會가 더 주어졌다.

1992年 國營農場部門의 再組織은 502個 茶 고무 및 코코넛농장中 449個所가 22個 民間會社로 넘어가는 結果를 가져왔다. 이들 民間部門會社들은 要求되는 肥料를 어떤 都賣商으로부터라도 自由로이 購買할 수 있었다. 1992年 都賣商에 依해서 相當한 作物에 供給한 肥料의 物量은 그림 2에 톤으로 表示되어 있다.

Table 2. Market shares of fertilizer wholesalers (percentage)				
Wholesaler	1989	1990	1991	1992
Government sector				
CFC	45	44	44	35
JEDB/JFE	20	25	20	17
CCC/CCF	16	14	12	11
Private sector				
ABC	11	9	11	13
AAF/AFL	5	3	4	7
CTC	3	5	6	9
HCL	-	-	1	5
FCL	-	-	2	3
Total	100	100	100	100

Source : National Fertilizer Secretariat, Sri Lanka.

Figure 2. Supply of fertilizer to the different crops by the wholesalers in 1992



○ 資本 投入 및 原價 構造

1992年 스리랑카에서 사용된 肥料原料는 21個國으로부터 輸入되었다. 1992年の 肥料輸入 總額은 25억 SR이었다. 表3은 1992年度 原產地國家別 肥料輸入量을 톤으로 나타낸것이다. 1989年~1992年사이에 都賣商들이 肥料의 量과 比率은 表4에 나타나 있는바와 같다.

全體 肥料 原價中에서 原料代가 차지하는 比率은 80%가 된다. 其他 費用은 賃金(主로 運送), 混合比, 포장비, 운송료 및 간접비이다.

Table 3. Imports of fertilizer by country of origin in 1991									
(thousand tons)									
	SA	Urea	RP	TSP	MOP	NPK	Kiez	Other	Total
Bangladesh		61							61
Bulgaria		11							11
Canada				14					14
China				12				1	13
Cyprus					5				5
Egypt			14						14
Eastern Europe	4								4
Germany					10		3	1	14
Indonesia		17		4					21
Japan	82						9		91
Jordan					11				11
Malaysia					6				6
Netherlands				4					4
Fomer Soviet Union	4	12		2	18				36
Romania		6							6
Singapore		11			12			1	24
South Africa				1		3			4
Turkey		5		14					19
UAE		8							8
United Kingdom	2								2
United States								1	1
Total	92	131	14	37	76	12	3	4	369

Source : National Fertilizer Secretariat, Sri Lanka.

Table 4. Quantity and share of fertilizer imports, 1989-1992

(thousand tons)

importer	1989		1990		1991		1992	
	Quantity	Share	Quantity	Share	Quantity	Share	Quantity	Share
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
CFC	143	39	268	53	160	42	103	28
JFE	102	28	118	23	75	20	76	21
CCC	58	16	51	10	47	12	48	13
ABC	30	8	34	7	32	8	30	8
AAF	20	6	18	3	20	5	25	6
CTC	12	3	19	4	36	10	33	9
HCL					5	1	36	10
SEL ^a					1)			
ABL ^a					1)			
ESW ^a					1)	2		
VMB					1)			
AT ^a					6)			
FCL							19	5
Total	365	100	508	100	385	100	370	100

Source : National Fertilizer Secretariat, Sri Lanka.

○ 價格 決定

1990年 1月 以前에는 大部分의 肥料에 政府에서 補助金を 주고 있었기 때문에 輸入業者와 NFS사이의 肥料原料의 販賣價格 策定에 關한 協約이 있었다. 그 當時 價格은 NFS가 肥料都賣商과 協議하여 決定하였는데 揚陸된 原價와 政府補助金を 考慮해서 가격을 메겼다.

1990年 1月 補助金撤廢以後 價格은 더 以上 政府에 依해서 統制되지 않았다. 그러나 都賣商들간에 熾烈한 경쟁으로 因하여 價格은 오르지 않았다.

○ 政府의 役割

農業開發研究省 산하의 National Fertiliser Secretariat(NFS)는 現在 크게 評價切下된 政府의 한 部署인데 그 理由는 肥料補助金の 撤廢와, 示範團地의 운영, 訓練計劃, 弘報活動等과 같은 다른 機能을 遂行하는 政府支援資金의 急激한 삭감 때문이다. 지금 NFS는 肥料에 關聯된 維持統計에 關心을 기울이고 있다. “1988年度 肥料法令第68號의 規定”을 施行할 것으로 豫想되지만 完璧한 履行을 保障할 수 있는 必要한 要件을 確保하지 못하고 있다.

그외로 NFS는 기증하는 國家에서 들어오는 肥料購買를 위한 어떤 補助金配定에 對한 對應資金을 變제할 수 있는 價格을 決定한다. 그러나 最近 몇년동안에는 단지 日本에서 供給하는 補助金만을 얻을 수 있다.

○ 民營化對象 國有會社들에 關聯된 特出한 資料

- 賣却株式 評價의 基礎

모든 國有肥料會社의 發行株式 資本金은 資產評價에 바탕을 둔 것이며 잠재收益

에 바탕을 둔것은 아니다. 이 評價는 1989~1991年 사이에 政府의 評價委員長에 依하여 行해졌다. 固定資産, 特히 土地 및 建物은 1989~1991年 以後 相當히 많 이 評價되었는데 지금까지는 새로운 投資나 交替를 할만한 價格이 되지 못했다. 會社들의 株式資本金全額은 스리랑카政府를 代理하여 財務長官이 保管하고 있다. 表5는 株式數, 株式의 名目價額, 그리고 名目價格의 90% 또는 60%로 株式이 買入 될 때 要求되는 投資額을 表示한다.

Table5. Data relating to shares				
(SRs million)				
Company	Total No. of shares (million)	Parvalue of shares	90% of par value	60% of par value
Ceylon fertilizer Co., Ltd.	14.4	144.4	130.0	86.7
Janatha Fertilizer Ent.Ltd.	16.0	160.0	144.0	96.0
Colombo Commercials Fert.Ltd.	10.0	100.0	90.0	60.0
Wayamba Agro Fert.Co.,Ltd.	2.8	28.2	25.4	16.9
Ruhunu Agro Fert.Co.,Ltd.	5.3	53.0	47.7	31.8
Rajarata Agro Fert.Co.,Ltd.	5.9	59.1	53.2	35.5
Thamankaduwa Agro Fert.Co.,Ltd.	5.8	58.0	52.2	34.8

Note : Exchange rate per \$ US = SRs 49.

○ 株式 賣却 節次

民營化對象 國有肥料會社의 株式賣却은 지금까지 新聞에 入札公告를 내어 이루어졌다. 이러한 方法은 앞으로도 그대로 施行될듯하다. 入札에 붙였을때 한가지 境遇를 除外하고는 最高價格을 써넣은 入札者도 株式의 額面價以下이었다. 어떤 肥料會社의 株式賣却에서도 아직 最終 마무리된것은 없다. 몇몇 會社들은 要求되는 價格을 받기 위하여 再公告될 可能性도 있다. 모든 會社들을 위한 獨立된 한스리랑카 會計法人에 依하여 運곽이 마련되었다. 前年度의 損益計算書를 包含하여 各企業에 관련된 보다 詳細한 內容은 該當機關을 통해서 알 수있다. 會社 生産施設訪問도 可能하다.

入札查定은 賣渡者의 財政的인 利點에 基礎를 두고 行한다. 그러나 生産水準의 發展을 위한 特殊計劃, 販賣와 마켓팅, 製品의 品質 等은 入札書에 포함된다. 入札은 마감일로부터 90日間 有效하다.

○ 固定資産

모든 會社의 配合施設이 들어선 土地의 所有權은 스리랑카 政府에 歸屬된다. 그러나 所有權은 株式賣渡가 日攄 效力을 發生하면 會社에 直接 移轉된다.

Janatha fertilizer Enterprise를 除外하고 모든 會社는 鐵道 側線施設을 가지고 있다. 이것은 配合工場과 Colombo港 사이를 直接 連結시킨다. 配合肥料와 單肥는 陸上運賃보다 훨씬 싼 運送料金으로 全國의 모든 港口에 輸送할 수 있다. 會社書類를 作成한 公認會計士는 會社建物은 狀態가 良好하고 維持가 잘 되었다고 報告하였다. 表6은 土地 및 建物 그리고 保管施設에 관한 內容이 나와 있다.

Table 6. Extent of land and buildings and storage capacities

(thousand tons)

Company	Land extent acres	Value of		Storage capacities
		Value	Buildings	
Ceylon fertilizer Co., Ltd.	28	60	53	79
Janatha Fertilizer Ent.Ltd.	9	46	76	27
Colombo Commercial Fert.Ltd.	13		20	40
Wayamba Agro Fert.Co.,Ltd.	16	3	20	20
Ruhunu Agro Fert.Co.,Ltd.	13	4	40	13
Rajarata Agro Fert.Co.,Ltd.	13	2	47	13
Thamankaduwa Agro Fert.Co.,Ltd.	10	3	40	13

○ 配合 機械

Ceylon Fertilizer Company와 지금 Wayamba, Ruhunu, Rajarata 및 Thania haduwa agro fertilizer Companies로 分離되어 있는 前의 地域 保管團地에서 配合處理에 使用되는 大部分의 機械는 獨逸이 原產地이다. Janatha fertilizer Enterprises와 Colombo Commercial Fertilizers도 獨逸에서 들여온 配合機械를 가지고 있다. 이것 말고도 그들은 英國 Sturtevant Engineering Company에서 들여온 前 所有主가 가지고 있는 配合機를 계속 사용하고 있다. 表7은 各會社에 있는 配合機를 자

세히 說明한 것이다.

Table 7. Blending machinery				
Company	Blending machines	Year of purchase	Value SRs million	Mixing capacity
Ceylon Fertilizer Co.,Ltd.	1	1968	2.3	6
	2	1989	24.6	11
Janatha Fertilizer Ent.Ltd.	1	1951	nil	9
	2	1953	nil	9
	3	1988	22.4	16
Colombo Commercial Fert.Ltd.	1			
	2	n.a		
	3			
	4	1988	16.4	12
Wayamba Agro Fert.Co.,Ltd.	1	1979	6.1	10
Ruhunu Agro Fert.Co.,Ltd.	1	1981	6.2	10
Rajarata Agro Fert.Co.,Ltd.	1	1985	11.6	10
Thamankaduwa Agro Fert.Co.,Ltd.	1	1983	6.5	10

○ 賣出額 및 利益金

大多數 國有會社들의 賣出量은 줄어드는 傾向을 보이고 있다. 이것은 主로 民間部門 都賣商들이 採擇한 積極的인 마케팅戰略과 販促運動때문이다. 텔레비전, 라디오 및 新聞 매체를 통한 販促活動이 民間部門 都賣商들에 依하여 廣範圍하게

遂行되고 있다. 民間部門 肥料都賣商들은 國營 農場의 肥料事業에 成功的으로 침투하고 있다. 이는 주로 民間部門 會社들과 緊密한 接觸과 共同의 營業活動을 통해서 達成된 것이다. 그러나 오랜 기간 營業을 해오면서 國家部門 肥料會社들은 市場의 非公式市場分野에서 信用과 信賴를 構築하였다.

Lak Pohara와 Jana Pohara라는 商標는 農夫들 사이에서 가장 널리 選好하는 肥料이다. 表8은 1990년부터 1992년까지의 國有會社들의 販賣量, 賣上高 및 利益金을 表示한다.

Table 8. the sales volumes, turnover and profits of the state owned companies for 1990-1992

Company	Sales volumes (thousand tons)				Turnover (SRs million)			Net profits (SRs million)	
	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992
Ceylon fertilizer Co., Ltd.	51	66	58	285	299	283	28	25	(10)
Janatha Fertilizer Ent.Ltd.	117	92	82	767	777	616	32	74	(13)
Colombo Commercial Fert.Ltd.	-	49	55	394	386	410	17	10	6
Wayamba Agro Fert.Co.,Ltd.	23	20	24	187	197	112		n.a.	
Ruhunu Agro Fert.Co.,Ltd.	21	19	12	155	157	55		n.a.	
Rajarata Agro Fert.Co.,Ltd.	20	23	23	171	196	200		n.a.	
Thamankaduwa Agro Fert.Co.,Ltd.	20	17	19	177	194	181		n.a.	

○ 人事資料

入札條件은 入札마감일 現在로 永久 雇傭된 勤勞者와 職員들은 그 當時의 就業條件보다 더 不利하지 않은 條件으로 계속 고용상태에 있어야 함을 要求한다. 그러나 Janatha Fertilizer Enterprise의 株式買入을 爲한 入札에서 政府는 從業員들은 一括退職金을 買受者가 負擔한다는 諒解아래 義務的으로 退職해야 한다는 最高價入札者의 提案을 받아 들었다.

Ceylon fertilizer Company와 4개의 地域 Agro-Fertilizer Companies는 自發的 退職計劃提案以後 永久 雇傭人數가 減少되었다. 그러나 이들 會社와 Janatha Fertilizer는 職員數가 너무 많다는 것이 一般的인 見解이다.

國營企業에 고용된 人員數는 表9에 나와 있다.

Table 9. Personnel data					
Company	Executives	Clerical & allied	Labour & allied	Total	Remarks
Ceylon Fertilizer Co.,Ltd.	35	100	74	209	Uses contract labour on Piece rate basis
Janatha Fertilizer Ent.,Ltd.	28	133	152	313	Unilading of fertilizer from port by contract labour
Colombo Commercial Fert.,Ltd.	17	92	363	472	Labour includes 132 casual employees
Wayamba Agro Fert.,Co.,Ltd.	6	23	17	46	150 on contract excess declared
Ruhunu Agro Fert.,Co.,Ltd.	8	28	31	67	100 on contract
Rajarata Agro Fert.,Co.,Ltd.	3	14	11	28	60 on contract
Thamankaduwa Agro Fert.,Co.,Ltd.	4	12	9	25	80 on contract

○ 會社 民營化의 現況

Ceylon Fertilizer Company의 過半數가 넘는 株式保有의 買入을 爲한 入札은 JFE 및 CCF의 民營化入札日에 招請될것이다.

Janatha Fertilizer Enterprise Himited의 過半數 株式保有 또는 60%까지의 買入을 위한 入札은 取消되었다. 이것은 Helm Dungemittel Germany에 依한 支援撤回 以後 Ceylon and Foreign Trades로 부터 否定的인 反應때문이다.

Colombo Commercial Fertilizer Limited의 民營化를 위한 入札協議會는 最高入札價를 써낸 2名의 入札者에 對한 支拂提議를 審査하기 위하여 1993年 11月2日 召集된 會議에서 唯一한 入札者로 代表되는 Jayagiri Transportess Limited의 入札을 추천할 것으로 豫想된다.

地域 Agro Fertilizer Companies를 위한 入札은 考慮中에 있다. 株式 額面價의 50%인 最高價應札이 있었던 2個 會社에 對한 再入札公告가 있을 수 있다.

表10은 國營企業의 民營化現況을 나타낸 것이다.

Company	Tender closed	Highest offeror	Price per share-SRs	Total SRs million	Remarks
Ceylon Fertilizer Co., Ltd.	Not called	-	-	-	Tenders to be called after divestiture of JEE&CCF
Janatha Fertilizer Ent.Ltd.	10.03.93	Ceylon & foreign Trades Ltd.in collaboration with Helm Dungemittel of Germany	6.00	57.6	Only 60% of the shares were offered. Offer withdrawn. To be re-advertised.
Colombo Commercial Fert. Ltd.	16.08.93	Jayagiri Transporters	9.45	85.5	90% of the shares offered. Tender board met on 2.11.93 to examine the payment 3 proposals of the two high bidders award is likely to be made to highest bidder.
Wayamba Agro Fert. Co., Ltd.	22.10.93	Chemical Industry Colombo Ltd.	10.75	27.3	Under evaluation.
Ruhunu Agro Fert. Co., Ltd.	22.10.93	Yashodra Enterprises Ltd.	6.08	29.0	Under evaluation.
Rajarata Agro Fert. Co., Ltd.	22.10.93	CIC Ltd.	4.50	23.9	Under evaluation.
Thamankaduwa Agro Fert. Co., Ltd.	22.10.93	Jayagiri Transporters Ltd.	4.25	22.2	Under evaluation.

○ 區域 肥料店

1966年 CFC는 肥料 分配를 위한 地域 次元 店舖의 建設/取得 사업을 開始하였다. 1985년까지 CFC는 45開所의 店舖를 갖게 되었는데 그 大部分이 1,000톤의 保管施設容量을 가진 것이다.

1985년에 마련된 CFC의 資本再編 및 法人組織計劃은 非經濟的인 店鋪들을 모두 處分케 하였다. 1992년까지 地域店鋪數는 33個로 줄어들었다

권리박탈에 따라 31個所의 肥料 地域店鋪 買入을 위한 계획이 1992년 3월에 시작되었는데 그 現況은 다음과 같다.

· 賣却된 數	16
· 賣却판정	1
· 다른 施設을 위한 지정	5
· 東北쪽에서 現條件으로는 賣却이 어려운것	5
· 再公告對象物	6

○ 結 論

公共部門과 民間部門의 肥料都賣商들은 다같이 지난 數年동안 그들의 投資로부터 利益을 본것으로 나타났다. 그러나 一部 國家部門 企業의 利益은 때로 投資와 比例하지 못했다. 모든 國家部門 肥料會社들은 다음과 같은 措置를 통하여 實質的으로 利益을 增加시킬 수 있다. 卽.(i) 가장 경쟁적인 가격으로 그리고 가장 믿을 수 있는 곳에서 肥料 기타 要求하는 물품을 輸入, (ii) 財産目錄管理強化, (iii) 낭비除去, 및 (iv) 超過 從業員의 退職과 고용원의 生産性 增大가 그것이다.

民營化對象의 모든 國家部門 肥料會社들은 앞으로 가까운 時日內에 매우 滿足스러운 資産기틀을 갖고 어떤 重要的 資本投資없이도 운영할 수 있는 能力을 가져야 한다.

Ceylon Fertilizer Company, Janatha Fertilizer Enterprise 및 Colomlo Commercial Fertilizers는 財政的으로 生存할 수 있는 肥料會社로 利用될 可能性을 가지고 있다. 그러나 地域 Agro Fertilizer Companies는 콜롬보에 本社를 둔 肥

料會社와 긴밀한 協調로 運營해야 할 必要가 있다. 왜냐하면 Colombo에 通行지점 없이 부두로 부터 地域까지 直接 肥料을 運送하는데 어려움이 있기 때문이다. 더구나 지역會社의 現販賣量은 獨立的으로 運營하기에 不充分하다.

投資者에게 主된 不利點은 勞動組合인데 노동조합은 生産性 增加와 管理改善을 向한 經營目標 達成에 協力을 않고 있다. 따라서 契約勞動이 混合作業 및 기타 運營面에서 利用될 수 있도록 一括 自進退職案에 일찌감치 主意를 기울여야 한다. 이것은 生産性增加와 原價節減 및 運營의 合理化를 가져오게 될 것이다.

公共部門의 굴레에서 이들 會社를 구원하는 것은 틀림없이 이 회사들을 活氣찬 實在物로 變형시키는 結果를 낳게 될 것이다. 投資者들은 그들의 投資로부터 매력적인 補償을 틀림없이 받게 될 것이다.

