

외자유치와 주류업계의 변화

1. 序



심 영 섭
〈산업연구원 연구위원〉

외환위기를 겪은 지난 1년 동안에 외자유치는 정부와 은행, 기업의 지상과제가 되었다. 기업들은 필사의 노력으로 생존의 몸부림을 치면서 외자를 들여오고, 계열사나 사업부문 또는 자산을 매각하고, 합작이나 전략적 제휴를 추진하고, 계열사를 통폐합하였다. 우리 기업들의 이러한 경험은 미증유의 것이지만, 단순히 위기를 돌파하고 경영을 정상화하기 위한 방편이라는 차원을 넘어서 새로운 도약을 기약하는 하나의 도전이라는 차원에서 그 나름대로 의미가 있다.

본고는 이러한 의미에서 그동안 우리 기업들의 외자유치 사례들을 살펴보고, 이를 통해서 우리 기업, 특히 주류업계의 변화방향을 모색하기 위한 시사점을 찾아보고자 한다.

2. 다양해진 외자차입 방식

국내기업들이 전통적으로 외화자금을 조달하는 수단으로는 차입이나 채권발행에 주로 의존하였다. 국제상업은행들의 협조융자인 신디케이트 론을 차입하거나 아니면 변동금리채나 고정금리채와 같은 채권발행, 그리고 전환사채(CB), 신주인수권부 사채(BW), 주식예탁증서(DR) 등과 같은 주식연계채권의 발행 등이 주요한 외화자금 조달원이었다. 적어도 외

■ 目 次 ■

1. 序
2. 다양해진 외자차입 방식
3. 자산매각과 합작을 통한 외자조달방식
4. 주류업계의 사례들
5. 주류업계의 변화를 위한 시사점

환위기가 도래하기 전에는 국내기업들이 자기 신용을 바탕으로 국제금융시장에서 큰 어려움이 없이 차입이나 채권발행을 통하여 자금을 조달할 수가 있었던 것이다. 1996년에는 국제상업은행을 통한 차입이나 채권발행으로 286억 달러 규모의 외자를 조달하였고, 1997년에도 253억 달러를 조달할 수 있었다.

그러나 외환위기가 도래한 이후에는 사정이 달라졌다. 외환위기 이후 대외신인도가 크게 떨어진 국내기업들은 자기신용으로 국제금융시장에서 자금을 조달하기가 거의 불가능한 상태였기 때문에, 외자조달에 있어 외국 합작선과의 연대나 지원이 거의 절대적으로 필요하게 되었다. 현실적으로 외자조달이 가능했던 기업은 합작기업이나 외국인투자법인뿐이었기 때문이다. 이들 기업은 마침 1997년 12월부터 상업차관의 용도제한이 풀리면서 저리의 외화자금 유입이 수월해진 터였다.

가장 흔하고도 쉬운 차입방식으로는 합작파트너로부터 외화자금을 직접 차입하는 것이다. 상대방이 기업의 내용을 잘 알고 있어서 차입을 위한 협상도 그만큼 쉽다. 비교적 저금리의 유리한 조건으로 들어 온 외화자금은 단기차입금이나 악성부채를 갚아 재무구조를 개선하거나 운전자금용으로 활용된다. 한쪽플라는 1998년 2월 일본플라로부터 1천만 달러를 차입하였다. 5년거치 5년상환조건이고 차입금리는 연 2%였다. 금리조건으로만 보면 차입당시 국내금리의 1/10 정도에 불과한 유리한 조건이었다. 동일레나운도 일본 레나운으로부터 4억엔 규모의 차입을 실현하였는데, 금리조건이 연 2.5%였다. 린나이코리아도 일본 린나이로부터 2.3%의 금리조건으로 17억엔을 차입하였다. LG칼텍스는 1998년 1월에 합작파트너인 미국 칼텍스로부터 수출선수금과 수출자신용방식으로 5억 달러를 조달하였는데, 금리는 Libor(런던은행간 금리)에 2.5%

를 더한 것으로 차입당시에는 파격적인 조건이었다.

합작파트너의 도움을 받아서 외국의 금융기관으로부터 자금조달에 나서는 경우도 있다. 유한김벌리는 합작파트너인 미국 김벌리클라크사의 자문을 받아서 미국계은행으로부터 6천만 달러 규모의 외화를 차입하였다. LG칼텍스도 합작파트너의 자문을 받아 1998년 4월 미국의 투자회사인 골드만삭스사를 통해 2억5천만 달러 규모의 3년 만기 옵션부채권을 발행할 수 있었다.

국제금융시장에서의 자금조달이 어려운 경우에는 외국인투자법인이 직접 본사로부터 자금을 들여오는 사례도 늘고 있다. 반도체부품업체인 헤라우스오리엔탈은 1998년 4월 독일 본사인 헤라우스홀딩사로부터 2천만 달러를 들여왔다. 금리는 Libor에 0.25%를 더한 조건이었다. 스포츠용품업체인 힐라코리아는 이탈리아 본사로부터 1천만 달러를 Libor 플러스 1%의 조건으로 들여오기도 하였다.

3. 자산매각과 협작을 통한 외자조달 방식

외환위기가 지속되던 지난 1년 동안 자산매각과 외자유치, 경영참여 등이 결합된 다양한 방식이 시도되었다. 국내기업들의 입장에서 외화를 유치할 수 있는 거의 유일한 방법은 자산을 매각하거나 외국업체와 자본제휴를 통한 방법뿐이었기 때문이다. 그 중에서도 가장 두드러진 사례를 중심으로 여기에 소개해 보고자 한다.

지난 1년 동안 시도되었던 여러 가지의 방식 중에 한라그룹의 외자도입방식이 단연 두드러진다.

과다한 부채로 인하여 경영난에 직면해 있던 한라그룹은 미국의 세계적인 인수·합병

(M&A) 전문회사인 로스차일드사를 '대리인'으로 내세우고 이를 통해 외자유치와 계열사매각을 효율적으로 추진하였다. 한라그룹은 로스차일드사로부터 10억 달러를 빌리는 대신 계열사와 외국 기업간의 M&A 문제를 로스차일드사에 맡겨 매각이나 합작이 성사되면 그 대금으로 빌린 돈을 갚기로 한 것이다. 로스차일드사로부터 일시적인 자금조달형태인 이른바 브리지 론(Bridge Loan)을 우선 제공받아서 국내 기업의 과도한 부채를 해결하도록 한 뒤에 계열사에 대해 외국 기업의 투자를 직접 유치하여 자금을 상환하는 방식이라고 할 수 있다. 국내 기업이 외국의 M&A 전문회사에 아직 성사되지 않은 계열사 매각대금을 담보로 해서 외자를 유치하는 방식이 시도된 것은 상당한 의미있는 일이었다. 브리지를 통해 계열사의 기존채무를 먼저 상환하여 재무구조를 개선시킨 후, M&A 전문회사의 주도 하에 국제투자자들로 하여금 계열사에 투자하도록 하는 방식은 기업구조조정 의 새로운 모델의 하나로 부상하고 있다.

한솔 PCS의 외자도입사례도 또 다른 전형이다. 한솔 PCS는 금년에 캐나다의 통신업체인 벨 캐나다 인터내셔널(BCI)사로부터 1억 8천만 달러의 외자를 유치해 왔는데, 한솔 PCS의 증자에 BCI사가 참여하는 방식으로 투자하는 방식이다. BCI사는 보통주와 무의결우선주를 포함하여 한솔 PCS 지분을 20% 정도 인수하게 되며, 경영권은 한솔 PCS측이 행사하게 된다. 한솔 PCS와 BCI 양사는 또한 전략적 제휴를 맺기로 약정하고, 자본투자뿐만 아니라 인턴십 프로그램을 통한 기술 및 인력교류, 중국 및 남미 등 해외시장에서의 공동마케팅 등에 이르기까지 포괄적인 협력관계를 유지해 나가기로 하였다.

한솔그룹은 또한 사옥의 매각을 통해서도 외자조달과 구조조정에 성공하였다. 한솔그룹

은 최근 미국의 투자전문회사인 BCM(Basic Capital Management)사와 1억 달러 규모의 사옥을 매각하기로 하고 투자의향서를 교환하고, 건물실사를 거쳐 1999년 초에 정식 계약을 체결하기로 하였다. 한솔그룹의 사옥 매각은 특히 매각 후 임대를 보장하고 일정기간 후 되사는(sale & lease, buy back) 조건으로 외국인투자자와 국내 기업을 동시에 만족시키는 방식으로 주목된다. 매각조건을 보면 한솔그룹측이 빌딩매각대금 1억 달러의 연리 16%로 건물을 임대받고, 5년 후에는 되살 수 있도록 되어 있다. 한솔그룹이 되살 때 건물가격이 상승했을 경우에는 연리 3%의 물가상승률을 반영, 모두 15%의 이자를 원금에 붙여주고 가격이 하락하면 원금에 매입하는 조건이다. BCM의 입장에서는 국내 부동산시장이 외국인에게 개방된 이래 최초로 순수하게 부동산투자 목적으로 한국에 진출하여 빌딩임대와 관리비의 부담없이 연 16%의 안정적인 수익을 올릴 수 있고, 한솔그룹은 자사사옥을 국내경기가 되살아 날 경우 5년 후에는 다시 찾을 수 있어 양자 모두에게 득이 될 수 있는 것이다. 말하자면 win-win 계약인 셈이다.

현대전자가 일부 사업부문을 매각하면서 그 대금의 일부를 인수업체의 주식으로 받아 외자조달뿐 아니라, 미래이익을 극대화하는 특이한 방식도 최근 주목을 끌고 있다. 현대전자는 1998년 5월 DVD(디지털다기능디스크)롬 사업부문을 미국의 디지털기기 전문업체인 DVS사에 넘기면서 매각대금으로 현금 5백만 달러와 DVS사의 지분 7%(2백만주)를 받았다. DVS사는 현대전자가 이미 20%의 지분을 갖고 있었기 때문에 이번에 7%의 주식을 새로 받음으로써 그 지분이 27%까지 늘어난 것이다. DVS사는 현대전자로부터 DVD롬 사업부문을 넘겨받자마자 DVS코리아라는 한국현지법인을 세우고 2백만 달러의 운영자금을 지원했는데,

바로 그 DV스코리아가 현대전자 시절에 개발한 세계 최고속 DVD롬 드라이브를 상품화하는데 성공함으로써 모기업인 미국 DVS사의 주가가 크게 오르게 되었고, 이 회사에 대한 현대전자 지분의 평가액이 따라서 크게 늘어나게 되었다. 사실 현대전자가 구조조정 차원에서 DVD 사업부문을 해외에 매각할 당시에는 별다른 주목을 끌지 못하였다. 그러나 불과 몇 달 사이에 현대전자의 방식이 큰 성과를 거두게 된 것으로 판명이 나게 되자, 돈이 될 만한 사업을 특수관계에 있는 외국업체에 넘기고 대금의 일부를 주식으로 받아 미래의 이익을 극대화하는 전략을 채택하는 방식에 대해 관심이 높아지게 되었다.

아남반도체의 경우는 또 다른 케이스로서, 외자유치의 한 방법으로 공장의 일부를 해외에 매각하였다. 아남반도체는 1998년 12월 미국의 반도체 패키징테스트 전문회사인 ATI사에 광주공장을 6억 달러에 매각하기로 결정하였다. ATI사는 연간 매출 규모가 15억 달러 이상인 세계최대의 반도체 패키징테스트 전문기업으로서, 당초에는 아남그룹 회장의 개인소유 기업이었으나 지난 5월에 미국 증시에 상장된 회사로서 아남그룹 회장의 개인지분은 약 10% 정도이다. 그러나 어쨌든 아남반도체와는 특수관계에 있는 회사인 ATI사는 미국의 투자증권사인 SG코웬사를 주간사로 하여 미국 금융시장에서 자금을 조달하여 아남반도체 광주공장을 인수하게 되는 것이다. 광주공장은 아남반도체가 보유하고 있는 서울, 부천, 부평, 광주 등의 메모리반도체 조립 공장 중 하나로서, 월 2천만개 정도의 반도체 생산능력을 갖추고 있는 공장이다. 매출호조에 불구하고 높은 부채비율로 인한 과도한 금융부담으로 인해 경영에 압박을 받아 온 아남반도체는 광주공장의 매각대금으로 계열사 상호지급보증을 해소하고 부채의 일부를 상

환함으로써 재무구조를 개선시켜 나갈 계획이다.

합작지분을 합작파트너에 매각하는 경우도 있었다. 한화그룹이 한화바스프의 우레탄부문을 합작선인 독일 바스프사에 매각하였고, 효성그룹은 효성 T&C의 효성바스프 보유지분 50%를 독일 합작선에 매각하였다. 효성그룹은 또한 속도제어장치 드라이브 전문업체인 효성 ABB를 합작선인 스위스의 ABB사에 매각하였다. 효성ABB는 효성과 세계 최대의 중전기 업체인 ABB사가 50%씩 출자하여 1987년에 합작으로 설립하여 모터의 핵심 구동장치인 AC/DC 드라이브를 생산하던 흑자기업인데, 1998년 말 효성측의 지분 50%를 1천5백70만 달러에 ABB사에 넘겨준 것이다. 한편 대우와 현대자동차는 사우디아라비아로부터 1억5천만 달러 규모의 자금을 들여오면서 전환사채를 넘겨주었다.

또한 해외에 있는 자회사를 매각하는 경우가 있다. 화섬업체인 고합은 1998년 9월 독일의 마그네틱테이프 자회사인 엠텍사를 영국의 LGV사와 독일의 아팍스파트너스사 등 2개의 금융기관 컨소시엄에 4억5천만 마르크에 매각하였다. 고합은 1997년 1월에 적자기업인 엠텍사를 인수한 후 불과 1년 반 남짓한 기간에 흑자기업으로 전환시킨 자회사를 상당히 유리한 조건으로 매각하여 본사의 부채비율을 낮추고 재무구조를 개선시키는 데에 상당한 기여를 할 것으로 기대하고 있다. 자회사의 매각과 함께 고합은 자사에서 생산하는 마그네틱테이프의 원료인 페트 필름을 향후 10년 동안 장기 공급하는 계약을 체결함으로써, 외자유치와 함께 제품의 안정적인 수출선까지도 확보하는 일조이석의 성과를 거두었다.

현대전자도 미국의 현지법인인 심비오사를 미국의 LSI 로직사에 7억6천만 달러에 매각하였는데, 이 때 1억 달러 상당의 부채도 함께

기업별 주요 외자유치 사례(1998년)

회사명	외국기업	금액	내용
고합	영·독컨소시엄	4억5천만 마르크	독일 자회사 엠텔 매각
고합뉴욕생명	미 뉴욕인터내셔널	3억 달러	자본참여
대상	독일바스프	6억 달러	라이신사업 매각
대우	-	1억 5,000만 달러	카작텔레콤 매각
대우	사우디 알 알리드 왕자	1억 달러	전환사채 매입
동일레나운	일본 레나운	4억엔	외투법인으로부터 차입
두산음료	미 코카콜라	4,322억원	음료사업 매각
롯데쇼핑	일본 롯데	1억 달러	외투법인으로부터 차입
린나이코리아	일본 린나이	7억엔	외투법인으로부터 차입
	-	10억엔	
삼보컴퓨터	일본 세이코엡슨	2,000만 달러	프린트부문 매각
삼성물산	-	8,000만 달러	유럽본사 사옥 매각
	-	1,800만 달러	이집트 유전 지분매각
삼성전관	미 GE	1,000만 달러	형광제조설비 매각
삼성전자	미 휴렛팩커드	3,600만 달러	한국휴렛팩커드 지분매각
	캐나다 PMC	3,250만 달러	미 자회사 ICT 매각
	미 와킨스존스	1,000만 달러	미 자회사 SMS 매각
삼성중공업	스웨덴 볼보	7억 2,000만 달러	중장비부문 매각
	미국 클라크	3,000만 달러	지게차부문 매각
신원 JMC	미 화이자	378억원	한국화이자 지분매각
신호페이퍼	노르웨이 노르스케스코크	1억 6,000만 달러	청원공장 매각
쌍용제지	미 P&G	810억원	매각
쌍용증권	미 H&QAP사	1,500억원	매각
아남반도체	미 ATI사	6억 달러	광주공장 매각
엘렉스컴퓨터	애플컴퓨터	1,500만 달러	CB인수방식

회사명	외국기업	금액	내용
유한킴벌리	미국계은행	1,000만 달러	외투법인 자문
	-	5,000만 달러	
코오롱	일본 도레이	1,800만 달러	증자
코오롱메트생명	미 메트로폴리탄 생명	230억원	지분매각
한국폴라	일본 폴라	1,000만 달러	외투법인으로부터 차입
한국휴렛팩커드	미국본사	2억 5,000만 달러	투자 및 자금지원
한라중공업	미 로스차일드	10억 달러	브리지 론
한라펄프제지	미 보워터	2억 2,000만 달러	매각
한솔제지	캐나다·노르웨이 신문 용지업체	10억 달러	전주공장 매각, 합작사 설립
한솔 PCS	캐나다 벨캐나다	2억 달러	지분 20% 매각
한화기계	독일 FGA	3,200억원	베어링부문 매각
한화바스프	독일 바스프	1,200억원	매각
한화중합화학	핀란드 케미라	3,900만 달러	과산화수소사업 매각
	프랑스 아토한스	400억원	PMMA 사업 매각
한화투자신탁	미 얼라이언스 캐피털	60억원	지분 20% 매각
한화NSK정밀	일본정공	200억원	매각
해라우스 오리엔탈	독일 본사	2,000만 달러	외투법인으로부터 차입
현대전자	미 LSI 로직	7억 6,000만 달러	미 자회사 심비오스 매각
	에어터치 등 협력사	3억 달러	글로벌스타 지분 매각
효성 T&C	독일 바스프	640억원	지분 매각
휠라코리아	이탈리아 휠라	1,000만 달러	외투법인으로부터 차입
LG칼텍스정유	미국 칼텍스	5억 달러	외투법인으로부터 차입
	미국 골드만삭스	2억 5,000만 달러	외투법인 자문
LG텔레콤	영국 브리티시텔레콤	2억 300만 파운드	자본참여
LG 화학	미 다우케이컬	2억 5,000만 달러	합작공장 설립
	미 봄앤하스	1,500만 달러	포토레지스트 합작공장 설립
OB맥주	벨기에 인터브루	2억 7,000만 달러	합작
SK	미 IBM	10억 달러	15개 계열사 전산실 매각

넘겨주었다.

이 밖에도 많은 기업들이 자산이나 사업부문을 매각하였다. 삼성그룹은 1998년 7월 삼성중공업의 건설중장비부문을 스웨덴의 볼보사에 7억2천만 달러에 매각하였다. 삼성중공업으로서는 적자인 비주력부문을 매각하여 그 대금으로 단기부채를 줄임으로써 재무구조를 개선하였고, 또 한편으로는 경쟁력있는 주력사업인 조선부문에 역량을 집중할 수 있게 되었다. 볼보사의 입장에서도 삼성중공업 시절에는 과다한 부채비율에다 건설경기의 침체로 추가투자는 엄두도 못 내고 적자에 시달리던 건설중장비 부문을 인수한 뒤에 굴착기를 중심으로 세계적인 업체로 육성하기 위한 야심찬 계획을 세울 수 있게 되었다. 기존 삼성굴착기의 품질을 향상시키고 여기에 볼보의 브랜드를 활용하여 세계시장을 석권하기 위해, 앞으로 1년 이내에 2억 달러를 추가로 투자해서 설비를 확충하고 R&D 기능을 강화하는 한편, 부품업체에 대한 투자지원도 늘려나갈 계획이다.

LG텔레콤은 1998년 10월 영국의 브리티시텔레콤(BT)에 지분의 23.5%를 넘겨주면서 4억 달러 규모의 외자를 유치하였다. BT측에서 이사회에 참여하기는 하지만 경영권은 여전히 LG텔레콤이 행사하고 있다. LG텔레콤은 약간의 지분을 내주는 대신 조달된 외자로 부채비율을 낮추는 등 재무구조를 크게 개선시킬 수가 있었다. LG텔레콤은 외자조달 이후 부채비율이 160%대로 낮아졌고, 자기자본도 1조원이 넘는 건실한 업체로 탈바꿈하였다. LG텔레콤은 이 자금을 이용하여 기지국과 광중계국을 추가로 설치하여 망 품질을 집중적으로 높일 수 있게 되었다. 또 든든한 합작파트너가 세계시장 진출에도 적지 않은 도움을 줄 것으로 기대되어, 외자유치로 일거양득의 효과를 거둘 전망이다.

4. 주류업계의 사례들

주류업계도 외자유치와 합작투자유치에 예외는 아닌데, 지난 1995년부터 꾸준히 구조조정작업을 벌여 온 두산그룹의 성과가 외환위기를 겪는 과정에서도 가장 두드러진다.

OB맥주가 먼저 외국업체와 합작에 성공함으로써 외자유치와 부채축소 그리고 선진경영기법의 도입이라는 세 가지 목표를 달성하였다. 두산그룹은 주력기업인 OB맥주의 1조원에 달하는 채무를 축소하기 위한 노력의 일환으로 벨기에의 맥주회사인 인터브루사와 50대 50의 지분비율을 가진 합작회사로 1998년 9월 거듭 태어났다. OB맥주는 생산시설 및 유통시설을 현물로 출자하고, 인터브루사는 현금으로 2억 7천만 달러를 출자하였다. OB맥주는 지분의 절반을 인터브루사에 넘겨주고 양사가 각각 4명의 임원을 참여시켜 공동경영권을 행사하도록 하였고, 특히 합작회사로 변신한 이후에도 'OB맥주'의 법인명 및 고유 브랜드명을 그대로 유지하기로 하였다. OB맥주는 이에 앞서 1997년말에 음료사업부문을 코카콜라에 매각한 바 있는데, 곧 이어 인터브루사와의 합작에도 성공함으로써, 1997년 말에 670%에 달하던 부채비율이 불과 1년만에 145% 미만 수준으로 크게 떨어진 건실한 기업으로 탈바꿈하였다. 또 외자유치와 부채축소는 직접적인 성과 이외에도 OB맥주는 저금리의 해외자금을 조달할 수 있는 길이 마련되었고, 세계 80개국에 진출해 있는 세계적인 맥주회사인 인터브루사의 선진 기술력과 마케팅 노하우, 방대한 수출망 등을 활용할 수 있다는 부가적인 효과도 기대할 수 있게 되었다.

이밖에도 두산그룹은 양주업체인 두산씨그램의 외국인출자비율을 높여나가는 방식으로 합작선인 캐나다의 씨그램사로부터 외자도입에 성공하였다. 지난 80년 OB맥주와 캐나다

씨그램사가 50대50의 비율로 합작 설립한 두산씨그램은 98년 6월 두산그룹이 27.8%의 지분을 씨그램측에 넘긴 이후 계속된 구조조정을 마무리하고, 7월 이후부터는 외국인경영자에 의해서 경영이 이루어지고 있다.

하이트맥주도 외자유치를 통해 경영난 타개를 모색하고 있다. 하이트맥주는 우선 세계적인 맥주회사인 칼스버그사로부터 1억 달러 규모의 외자 도입을 추진하고 있다. 칼스버그는 제3자 배정에 의한 유상증자 참여, 전환사채(CB) 인수, 론 형태 등으로 1억 달러를 하이트맥주에 투자하는 방법을 강구하고 있다. 하이트맥주는 이에 앞서 98년 7월 미국계 투자회사인 캐피털그룹에 전환사채를 매각하여 3천만 달러 규모의 외자를 조달한 바 있다. 하이트맥주가 캐피털그룹에 매각한 전환사채는 전체 지분의 25% 이상에 해당하는 것이다. 따라서 캐피털사가 3년 후에 전환사채를 보통주로 전환하면 의결권의 행사가 가능하므로 이론적으로는 캐피털그룹도 하이트맥주의 경영에 참여할 수 있게 된다. 그러나 캐피털그룹이 전환사채를 보통주로 전환할 때 일부는 하이트맥주에 되파는 조건으로 계약이 이루어져, 하이트맥주가 경영권을 행사하는데는 문제가 없을 것으로 보인다.

법정관리를 신청한 진로쿠어스맥주의 경우, 이른바 '기아방식'에 의한 공개매각이 이루어질 전망이다. 6천6백여억원의 부채를 안고 있는 진로쿠어스는 당초 합작파트너인 미국의 쿠어스사가 채권단에 3천5백억원의 부채탕감을 조건으로 1억 달러를 투자하여 경영권을 갖고 회사를 살리겠다고 나섰으나 채권단이 이러한 조건을 거부함으로써 성사되지 못하였다. 그 대신 채권단측은 미국 쿠어스사뿐만 아니라 최근 벨기에의 인터브루사와 합작한 OB맥주 그리고 영국계 금융기관인 슈로더 등을 대상으로 공개매각하기로 한 것이다. 이렇게

됨으로써 진로쿠어스의 운명은 외국 인수기업의 손에 좌우되게 되었다. 한편, 국내 소주시장의 40% 이상을 점유하고 있는 진로 역시 전환사채의 발행과 보통주 매각 등의 방식으로 미국의 투자전문기관을 통해 2억 달러 규모의 외자조달에 나서고 있어 그 귀추가 주목된다.

주류업계가 지분매각을 통해 사업구조조정을 이룩하는 경우는 다른 나라에서는 이미 흔한 일이다. 최근 캐나다의 최대 맥주사인 몰슨사는 호주의 포스터사로부터 맥주사업부문의 지분 50%를 6억8천만 달러에 재매입한 일이 있었다. 몰슨사는 이를 통해서 세계시장에서 포스터사와의 경쟁에서 벗어났을 뿐 아니라 자사의 트레이드마크와 브랜드 포트폴리오를 통제하는데 성공하였고, 호주의 포스터사는 비록 아시아의 외환위기 여파로 맥주사업부문을 처분하기는 하였지만 1년 전의 협상 때에 비해 거의 1억 달러 이상 더 받고 매각함으로써 상당한 이익을 실현할 수가 있었던 것이다.

5. 주류업계의 변화를 위한 시사점

국제금융시장에서 직접차입이 사실상 불가능했거나 어려웠던 시절에는 이처럼 지분을 매각하거나 합작기업으로 변신하면 신용이 올라가고 국제금융시장에서 파이낸싱이 가능해져 경쟁력을 확보할 수가 있는 것이다. 금융의 환위기가 닥치면 파이낸싱 능력 그 자체가 곧바로 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소가 될 수 있는 것이기 때문이다. 뿐만 아니라 외국인 주주가 거액의 외자를 들고 와 금융기관으로부터의 빚을 상환함으로써 영업수지가 적자에서 흑자로 돌아설 수도 있는 일이다. 실제로 국내에서 이러한 형태의 외자도입으로 부채비율이 크게 낮아지고 재무구조가 개선되어 우량기업으로 탈바꿈한 사례가 한둘이 아니다.

합작이나 사업부문 매각을 통한 외자유치는 또한 이같은 외형적인 변화 외에 기업내부에 커다란 변화를 가져오기도 한다. 경영이 투명해지고, 납품과 하도급의 과정과 절차가 보다 합리적으로 이루어지며, 수익성의 극대화, 효율적인 인력배치, 책임경영체제의 구축 등 선진경영기법의 도입이 동시에 이루어지고, 비효율적인 낭비요소들이 빠른 속도로 제거되기도 한다.

그러나 합작이나 사업부문의 매각을 통한 외자유치가 항상 성공하는 것만은 아니다. 우선 이러한 시도가 계획대로 성사되지 않고 백지화되는 경우가 비일비재하다. 외국의 합작파트너나 원매자는 거액을 투자하는 조건으로 안전한 영업을 위한 보호조항을 요구하는 경우가 많은데, 이 때 요구조건이 지나치면 협상단계에서 결렬될 수도 있다. 실제로 국내의 한 기업이 발전부문의 매각을 위해 미국의 모 기업과 가계약까지 맺었지만 실무적으로 세부사항에 대한 견해차를 좁히지 못하고 결국 포기하고 만 일이 있다. 외자유치의 어려움을 단적으로 입증한 사례이다. 외환위기로 외자유치의 필요성이 절박하다는 점과 과도한 부채부담에 시달리는 국내기업의 약점이 외자유치 협상에서 장애요인으로 작용하는 수가 있다. 국내기업의 현재와 미래가치가 지나치게 낮게 평가되거나 외국기업의 요구가 과다할 경우에는 국내기업과 외국기업간에 서로 기대수준을 맞추지 못하는 수가 있다.

어떤 경우에는 외국인 투자자들이 자신들의 관심있는 특정부문에만 자본을 투자하기를 원하는 반면, 국내기업은 특정 사업부문이 아닌 기업전체에 투자해 주기를 원함에 따라 협상이 결렬되는 일도 있다. 실제로 국내굴지의 모 전자회사는 미국의 한 기업과 반도체부문 합작투자 협상을 진행해 왔는데, 미국기업은 반도체부문에만 투자할테니 반도체부문은 때어

내 별도의 합작법인을 세우자고 주장하였고, 국내 전자회사는 일단 자금을 제공하면 그 돈이 전액 반도체부문에 투자될 수 있도록 하겠다고 했지만 결국은 협상이 결렬되고 만 적이 있었다. 이밖에도 외국인 기업이 국내기업과 합작하거나 국내기업의 일부 사업부문을 인수하여 경영하는 경우 경영문화의 차이나 인력 운용, 시장진출 등에 있어서 여러 가지 문제가 발생할 소지가 있다. 그러나 전반적으로 보면 아직까지는 부정적인 효과보다는 국내 기업의 성공적인 구조조정에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 파악된다.

외환위기가 어느 정도 가신 현시점에서 보면, 기업은 이제 보다 적극적인 자세로 사업을 전개할 수가 있다. 무엇보다도 그동안 기업의 피나는 구조조정노력들이 가시적인 성과를 보여주고 있기 때문이다. 외환사정이 호전됨에 따라 실추되었던 대외신인도가 회복되고 있고, 기업의 가치는 날이 갈수록 높아져 갈 것이다. 기업은 이에 힘입어 외자도입은 물론 외국기업과의 합작이나 제휴도 지난 1년과는 달리 유리한 입장에서 추진할 수가 있게 되었다. 외환위기의 초기에는 이른바 '한국물건'을 헐값에 사서 비싸게 되팔려는 외국인 투자자들이 주류를 이루었고, 이처럼 불리한 여건 하에서 국내기업들은 쫓기듯이 외국의 합작선을 찾아다니던 때가 있었다. 그러나 지금은 그러한 상황이 아니다. 오히려 외국의 투자자들이 투자가 유망한 국내기업들을 물색해 나설 만큼 상황이 바뀌고 있는 것이다. 이미 국내기업과 외국인투자자들 사이에는 서로의 기대수준을 조정해 나가고 있는 데다, 금융 및 기업구조조정이 어느 정도 궤도에 올라 투자환경이 크게 개선된 만큼, 국내기업들은 이러한 상황변화와 기회를 잘 활용할 필요가 있다고 본다.

외자유치에 성공한 기업들은 이를 기반으로 생산시설의 효율화와 자원의 전략적 활용, 생

산성 향상 등을 통해 주류제품의 품질은 물론이고 고객에 대한 서비스, 브랜드인지도 등 모든 분야에서 세계 일류를 지향하는 발판을 마련할 수 있다. 뿐만 아니라 국내외에서 시장확대와 수익성 확보라는 두 마리의 토끼를 쫓을 수 있는 발판을 확보할 수도 있을 것이다.

외환위기의 도래는 어떤 의미에서 보면 국내기업의 세계화 조류를 한껏 부추겼다고 볼 수 있다. 외화자금의 조달측면에서 뿐만이 아니고 기업경영과 마케팅에 있어서도 또한 그러하다. 만일 외환위기 이전처럼 국내기업들이 자기신용을 바탕으로 국내외 자금을 비교적 용이하게 조달할 수 있었다라면 국내기업들은 기업경영과 마케팅에 있어서도 주어진 시야에서 과거와 같은 나뵈대로의 경영방식에 안주했을 수도 있었을 것이다. 이렇게 보면 우리 주류업계의 변화방향도 이제는 분명해졌다. 그 어느 때보다도 치열해진 경쟁 속에서, 날로 개방압력이 거세어지는 환경에서, 주류업계가 생존해 나가기 위해서는 자금조달도, 기업경영도, 마케팅도 이제는 세계로 시야를 돌려 생각할 때이다.

일반 식품과 달리 주류는 세계시장을 상대로 맛과 향기 그리고 높은 품질로써 공감을 넓혀 나갈 수 있는 여지가 많다. 포도주와 꼬냑의 나라인 프랑스는 최근 프랑스 북부지방의 명산주인 칼바도스의 세계화를 부르짖고 있다. 사과증류주인 칼바도스는 이미 프랑스와 영국을 잇는 도버해협을 선상에서 가장 인기가 좋은 명주로 이름을 날리고 있다. 한 지방의 민속주가 이처럼 세계적인 명주로 자리잡은 예는 비단 이뿐만이 아니다. 우리가 잘 아는 세계의 명주들도 이미 오래 전에는 한낱 지방의 명주에 불과했던 예가 허다하다. 여느 문화상품과 마찬가지로 주류도 '가장 한국적

인 것이 세계적'일 수 있다. 우리 고유의 것이 담긴 상품을 과학적이고도 체계적인 생산공정을 거치는 기술로 개발한다면 세계시장진출이 가능할 수도 있다.

우리 주류업계도 이제는 국내시장만을 대상으로 해서 소모적인 경쟁에 나서지 말고 세계시장으로 눈을 돌려볼 때이다. 그러기 위해서는 맥주, 소주, 민속주 등의 주류시장을 성숙시장과 성장시장으로 나누고, 현재시장과 미래시장으로 나누어 마케팅과 영업을 새롭게 전개해 나갈 필요가 있다. 세계 주류시장의 규모는 날로 커지고 있고, 이러한 시장을 둘러싸고 세계 유수의 주류업체는 이미 합병과 인수를 통해서 시장쟁탈에 나서고 있다. 세계적인 주류업체들이 국내기업을 인수하거나 합작하는 형태로 자본투자에 적극적으로 나서고 있는 이유도 이러한 움직임과 맥을 같이하는 것이라고 볼 수 있다. 세계적인 주류회사가 우리 업계에 자본투자나 합작에 나서고자 하는 것은 단순히 국내시장만을 겨냥한 것이라고만은 볼 수가 없다. 떠오르는 아시아 시장, 특히 아직까지는 외국의 주류회사가 직접 진출하는데에는 각종 규제가 가로막고 있어 쉽지가 않은 거대한 중국시장에 진출하는 전략적 거점으로서의 가치가 충분하기 때문이기도 하다. 우리의 생산시설과 물류 및 영업망이 합작선인 외국기업들은 기술력과 브랜드 및 마케팅력과 결합하여 공동으로 제3국 시장에 진출할 수 있다면 단순한 외자유치나 자본투자 이상의 성과를 거둘 수 있을 것이다. 우리 주류업계로서는 이같은 외국업체의 움직임을 예의 주시하는 한편으로, 외환위기 이후 우리 업계를 둘러싸고 새롭게 전개되는 제휴와 자본합작의 분위기를 전화위복의 기회로 활용해 볼 수도 있을 것이다.