

삼성 물산과 영국 테스코의 글로벌 협상 사례

이 동 기*
김 동 희**

본 사례는 1999년 당시 할인점 사업부문을 가지고 있던 삼성물산과, 한국의 할인점 시장에 진출하고자 기회를 찾고 있던 영국 테스코간의 글로벌 협상 과정을 다루고 있다. 97년 설립된 삼성물산의 할인점 사업은 외환위기를 맞으며 구조조정 위기를 맞게 되고, 이에 당시 한국시장에 진출하고자 기회를 찾고 있던 영국의 테스코와 협상을 위한 협상을 벌이게 된다. 협상테이블에서, 테스코는 단독 투자방식 대신에 한국 내에서의 막강한 기반과 신뢰도를 구축하고 있던 삼성물산과의 협작을 통해 자원과 위협의 공유를 피하였고, 삼성물산은 계속되는 구조조정의 압박과, 외환위기 상황 하에서 지나치게 낮게 평가되고 있는 회사의 자산을 최대한 지키고자 노력하였다. 본 사례는 일반에게 많이 공개되지 않았던 기업 간 이면의 협상스토리를 살펴보는 기회를 제공하고자 하였고, 기업의 해외시장진출 시 수반되는 글로벌 협상의 실례를 통해 이론과 실제에 대한 이해를 넓히고자 하는데 그 목적을 두고 있다.

주제어: 글로벌협상, 해외직접투자, 국제합작기업, 할인점, 유통, 홈플러스

1999년 5월, 8개월간의 기나긴 협상의 진통 끝에 한국의 거대 기업인 삼성물산과 영국 최고 다국적 할인점 테스코(TEESCO)가 합작, 자본금 3200억 원을 투자하여 삼성테스코가 탄생하였다. 삼성테스코는 홈플러스(Homeplus)라는 브랜드로 '할인점보다 낮은 가격, 백화점보다 높은 품질'이란 캐치프레이즈 아래 새로운 개념의 유통 업체인 '가치점'¹⁾을 지향하고 있다. 홈플러스는 할인점 부문에서 후발업체 임에도 불구하고, 전 세계 매출액 상위 10대 테스코 매장 중 한국 내 매장이 5개나 순위에 들 정도로 성장을 거듭해나가고 있으며, 국내 할인점 시장에서 1위를 차지하고 있는 이마트를 추격하고 있다.

이처럼 승승장구하고 있는 홈플러스 뒤에는 업계에서 한국 유통업의 선봉장이라는 평가를 받고 있는 이승한 사장이 있다. 대학 졸업 후 삼성그룹에 입사한 이승한 사장은 완벽을 추구하는 그의 지독한 근성과 핵심을 찌르는 통찰력으로 삼성물산 건설부문 해외사업본부장, 삼성그룹 회장비서실 신경영추진팀장 등 삼성그룹의 주요 요직을 거치며 홈플러스의 최고 경영자의 자리에 이르렀다. 유통점의 혁명을 이끌어가고 있는 이승한 사장은 고객들의 마음을 잘 헤아리는데 정평이 나있다. 그는 '원스톱 라이프 서비스(One Stop Life Service)²⁾'를 최초로 도입하여, 만드는 점포마다 매출 신기록을 올리고 있다. 홈플러스는 대구1호점을 시작으로 지난 10여년 동안

논문접수일: 2008. 06. 01. 게재확정일: 2010. 01. 25.

* 서울대학교 경영대학 교수(rheedong@snu.ac.kr), 제1저자

** 성균관대학교 경영전문대학원 BK21 연구교수(dhkim99@skku.edu), 교신저자

- 1) 백화점보다 더 좋은 서비스를 제공하고 할인점보다 더 낮은 가격에 물건을 판매하는 상점이라는 의미로, 영문으로는 '밸류 스토어(value store)'를 지칭.
- 2) 고객 생활 편의 서비스(One Stop Life Service): 고객가치를 위해 점포의 설계단계에서 부터 상품가격, 상품품질, 서비스 뿐만 아니라 고객이 점포 방문 시 쇼핑과 함께 병원, 미용실, 시청·동사무소 민원실, 여행사, 세탁소, 꽃집, 문화센터, 어린이 놀이시설 등 생활에 필요한 모든 것을 한 장소에서 한번에 해결할 수 있도록 하며 지역의 community center로서의 역할을 지향하는 것.

50여개의 점포를 오픈하였으며, 각 점포마다 매출 신기록을 올리는 등의 뛰어난 성과를 이룩하고 있다. 이러한 엄청난 투자와 개발이 가능했던 것은 98년 영국의 테스코와 같은 건설한 합작 파트너를 만났기 때문이라 하여도 과언이 아니다.

본 사례는 한국의 삼성물산과 영국의 테스코 두 기업간에 진행된 합작투자 협상에 초점을 맞추고 협상의 진행과정과 그 해결 스토리를 다루고자 한다. 본 사례의 핵심은 외국에 진출하고자 하는 기업과 외자를 유치하고자 하는 현지기업간의 협상에 있어 발생하는 이슈와 갈등, 양 당사자의 이해관계, 그리고 그 해결과정 등을 관찰함으로써 글로벌 협상의 구체적 사례를 제시하는데 있다. 특히 협상시점에 있어 양 기업이 처해있던 상황과 협상력, 협상을 통해 얻고자 했던 목표와 포기해야 했던 이슈 등을 통해 글로벌 협상의 좋은 예를 살펴볼 수 있을 것이다.

1. 협상의 배경

1.1 삼성물산 홈플러스

1996년 삼성은 그룹 차원에서 미래 삼성그룹을 이끌 차세대 산업으로 자동차 사업과 유통업을 새로이 추진하고 있었으며 삼성물산의 당시 주력 사업이었던 상사부문에 비전이 없다는 이유로 유통사업을 시작하게 되었다. 삼성물산은 할인점, 전문점, 백화점으로 구성된 유통부문을 건설부문, 상사부문과 함께 운영하면서, 전문점인 유투존과 백화점인 삼성플라자를 개점하고 1년여 간의 고객, 시장조사와 고민 끝에 1997년 9월 4일 홈플러스 대구 1호점을 개점하였다. 삼성물산은 21세기 전략적인 사업으로서 유통업을 생각하고, 유통 부문 인재들을 모았으며, 특히 할인점인 홈플러스는 철저한 준비를 통해

기존의 할인점과는 다른 개념의 가치점을 지향하였다. 그 결과 97년 처음 출점한 대구 지역에서 전례 없이 높은 성과를 기록하게 된다. 이러한 삼성물산의 본격적인 유통 사업 진출은 다른 대기업들의 유통업 진출, 외국 할인점의 국내 진출 등과 맞물려 국내 유통 시장에 큰 반향을 불러 일으켰다.

삼성물산이 올해부터 유통사업에 본격 나선다. 지난해 명동에 패션 전문점인 유투존을 개점한 삼성물산은 7월 대구에 슈퍼센터 홈플러스, 8월 분당의 서현역사점, 그리고 11월경 구동방플라자를 새롭게 단장한 삼성플라자를 개점, 금년 중 3개 점포를 동시에 연다. 7월 대구지방에 개점 예정인 홈플러스는 삼성물산 유통부문 중에서도 주력하는 업태로 식품과 생활필수품 중심으로 판매하는 하이퍼마켓형 슈퍼센터이다. 2천 5백평의 터에 지하 1층, 시장 4층, 연면적 6천평의 대형 하이퍼마켓으로 판매시설은 지하 1층~지상 1층의 3개층 4천평 규모이며, 지상 2~4층은 주차장으로 사용하게 된다. 삼성물산은 대구 홈플러스 1호점을 시작으로 2000년까지 수도권과 전국 주요 대도시에 20여개 출점시킬 계획이다.

1997.1.16 매일경제신문

당시 삼성물산의 유통부문 총책임을 맡고 있던 이승한 사장은 1년 만에 삼성플라자 분당점에서 국내 백화점 중 최대 매출을 이끌어내었고, 대구의 홈플러스 역시 하루 6억원의 매출을 기록하여 국내 할인점 중 최대의 매출을 기록하였다. 선진국은 유통산업 비중이 국내 총생산액(GDP)의 32% 수준에 이르는데 반해 국내 유통산업은 23%수준에 그치고 있다는 점도 한국 유통산업의 잠재력을 기대할 수 있게 해주는 요인이 되었다. 삼성물산에서 전략적으로 육성하고 있던 유통사업 부문은 우리나라 유통산업의 잠재력과 삼성물산 점포들의 좋은 성과로 인해 유망 사업으로 떠오르고 있었다.

그러나 삼성물산의 유통사업 부문은 1997년 말, 한국에 불어 닥친 외환위기로 인하여 장벽에 부딪히게 되었다. 할인점이나 백화점은 대규모의 투자비용

을 필요로 하고, 유동자산은 물론, 토지, 건물 등 고정자산을 확보해야 하는 사업이다. 특히, 할인점의 경우 다점포화를 통한 구매력(Buying Power) 획득이 중요하기 때문에, 적절한 입지에 빠르게 출점하는 것이 매우 중요하다. 하지만 아시아 지역을 휩쓴 외환 위기는 삼성물산으로 하여금 유통산업에 대한 발 빠른 투자와 대응을 어렵게 만들었고, 삼성에서도 전 그룹 차원의 구조조정 실사가 불가피하게 되었다. 자동차사업과 유통 사업을 미래 전략 사업으로 선택한 것이 그룹 회장의 독단적인 결정이었다는 여론의 비난과, 많은 투자비용이 필요함에도 불구하고 투자할 여력이 없다는 것, 또한 유통사업의 경우 생산적인 사업이 아니라는 견해들 때문에 삼성 그룹은 두 사업에 대한 포기를 결정하게 된다. 이에 따라 삼성물산은 운영하던 유통사업 부문에 적합한 투자자를 찾고자 협상자문회사로 KPMG를 선임하고 세계 유수의 업체들을 대상으로 투자 파트너를 모색하는 작업에 착수하게 되었다.

“유동성 위기로 핵심 사업을 제외한 모든 분야가 구조조정 대상이 되었습니다. 당시 꼬리를 잘라서라도 일단 생존을 확보한 뒤 다시 잘린 꼬리를 재생하는 '도마뱀 경영'과, 다이아몬드를 바다에 내던지더라도 배가 침몰하지 않게 해야 한다는 '선상투하 경영'이 외환위기에 대응하는 삼성 그룹의 경영전략이 되었습니다. 그 일환으로 외자유치가 결정되었고 해외 파트너 선정 작업을 추진하기에 이르렀습니다.”

신동아 2001년 6월 호 중 이승한 사장의 인터뷰

1.2 테스코(TESCO)

세계 유통업 부문의 선두기업중의 하나인 테스코는 1924년 잭 코언(Jack Cohen)이 식품 소매회사로 설립하였다. 오늘날의 회사명은 잭 코언과 납품업자 T.E.스톡웰(T.E.Stockwell)의 이름 앞부분을 따서 만들어졌다. 창립 때부터 공급자와의 윈윈

파트너십을 지향하며 성장한 테스코는 1980년대 고품질 상품을 개발하여 '저품질 저가격'의 이미지를 탈피했고 1990년대에는 자체브랜드를 개발하고 클럽카드를 시작함으로써 급속도로 성장하였다. 영국 최대의 유통업체로서 2004년 말 기준 총 매출이 664억불(약 73조원)에 달한다. 전 세계 12개국에 진출해 영업을 하고 있으며, 그 중 5개국에서 시장 점유율 1위를 차지하고 있다. 2005년 2월 기준으로 전 세계 운영 점포수가 2,365개이며, 유통부문의 종업원 수는 300,000명으로 전 세계 유통업체중 매출 규모 10위권 내에 든다. 현재 회장은 데이빗 리드(Davis Reid)이며 테리 리히 경(Sir Terry Leahy)이 기업 운영의 총 책임을 맡고 있다. 테스코는 고객을 위한 지속적 가치창출로 고객을 평생고객으로 만드는 것을 기업 이념으로 삼고 있다.

한편 세계 유통업은 1990년대 이후 국제화의 영향을 띠게 되었다. 지역 소매점에서 시작하여 대규모로 성장을 거듭한 유통업체들이 지역기반의 영역을 벗어나게 되면서, 규모가 크고 고객에게 더 좋은 제품 및 서비스를 제공하는 회사만이 살아남는 상황이 되었다. 세계 유통 시장은 주요 유통 업체들의 싸움이 되었으며, 유통 업체들은 규모의 확대, M&A, 해외 진출 등을 모색하기 시작하였다.

유통기업간의 합작투자와 인수 합병은 유통시장의 글로벌화와 치열해지는 경쟁상황에 대응하기 위한 것이었다. 유통 기업들이 인수 합병을 추구하는 이유는 무엇보다도 단시일 내에 경쟁력 기반을 강화할 수 있다는 데 있다. 즉, 현지기업의 인수 합병이나 현지기업과의 합작투자를 추진할 경우, 기업규모가 대상기업간의 총합 이상으로 확대되는 시너지 효과가 발생함으로써 구매력, 지역 커버리지, 자금력 등의 제고를 통해 유통기업의 성장 및 경쟁기반을 신속하게 강화할 수 있다. 특히, 지역 커버리지의 확대는 인수, 합병을 통해 가장 빠르게 성취할 수 있다. 인수합병 기업이 서로 독립적인 지역을 기반으로 성

〈표 1〉 테스코의 전 세계 사업 현황

지역	국가명	진출 연도	점포 수	비고
유럽	영국	1924	2,115	
	체코	1996	96	1996년 체코와 슬로바키아 지역 내 K-mart 13개의 매장 인수를 통해 진입.
	슬로바키아	1996	60	
	폴란드	1995	302	400만 인구의 중앙유럽 최대 시장. 현재 폴란드 내 유통부문 선두기업.
	아일랜드	1997	100	아일랜드 국내 유통부문 선두 기업.
	헝가리	1994	123	헝가리 국내 유통부문 14%의 시장점유율로 시장 선두 기업.
	터키	2003	66	현지 기업 Izmir의 인수를 통해 진입.
미주	미국	2007	53	미주지역에 처음으로 진출하여 확장 중.
아시아	중국	2004	56	중국유통부문의 선두기업 Ting Hsin과의 합작투자자로 시장 진입.
	일본	2003	125	소규모 할인점 운영기업인 C-Two의 인수를 통해 시장진입.
	말레이시아	2002	20	진출 후 2004년 Penang에 첫 매장개설.
	한국	1999	137	전 세계 테스코 중 가장 성공적인 성과를 보임.
	태국	1998	476	태국 내 Tesco Lotus라는 명칭으로 영업. 소규모 점포 확장 중.

자료원: Tesco.com 내용 정리

장해였다면 위험분산, 브랜드 인지도 등 다양한 시너지 효과가 발생한다. 또한, 구매력이 강화됨으로써 구매원가 절감이 가능하며, 이는 가격경쟁력의 확보로 이어질 수 있다. 특히, 월마트와 같은 다국적 거대 유통 업체들이 해외시장 초기 진출 시 단기적 수익성 악화를 감수하고 경쟁업체가 견디기 힘든 저가격 전략을 구사하는 현실을 감안할 때, 가격경쟁력은 매우 강력한 생존수단이 된다. 이외에 재무구조가 개선됨으로써 저금리 자금조달이 가능할 뿐 아니라 운전자본이 증가함으로써 점포의 확장, 정보시스템 업그레이드 및 물류센터 개선 등을 위한 투자자금을 확보할 수 있으며, 간접부문의 합리화, 점포 운영 비용에 대한 레버리지 등의 다양한 비용절감 효과가 나타날 수 있다. 1990년대 후반에 들어서면서 이와 같은 인수합병 및 합작투자의 이점 때문에

여러 기업들이 이러한 방식을 통한 해외진출을 모색하게 되었다.

유럽 유통업체 중 1위인 프랑스의 까르푸(Carrefour)는 이미 아시아, 동유럽 지역에 진출하였고, 1996년 경기도 중동점을 1호로 한국에도 진출하였다. 테스코는 1997년 1백 38억 파운드(약 27조원)의 매출을 올려 영국 최대 소매업체로 부상하였으며, 매출 규모면에서 세계 10대 유통 기업 중 하나였다. 당시 아일랜드, 프랑스, 폴란드, 헝가리 등에 진출 하였지만, 아일랜드 이외에서는 하이퍼마켓(Hypermarket)³⁾의 경험이 부족하여 하이퍼마켓의 근원지인 프랑스에서는 실패하였고, 동유럽의 경우 다른 업체들도 이미 진출하여 서로 경쟁을 벌이고 있었기 때문에, 어려운 상황이었다. 또한, 해외진출 시기도 다른 업체에 비하면 늦은 것이었다. 영국의 경제 규모가 매

3) 식료품과 생필품을 위주로 판매하는 대형 슈퍼마켓의 형태

우 크고, 영국 내 슈퍼마켓의 매출 이익률이 타 국가 슈퍼마켓 매출이익률 15%에 비해 두 배나 높았기 때문에, 다른 업체들에 비해 해외진출의 필요성을 실감하지 못했기 때문이었다. 그러나 90년대 후반 들어 영국 내수 시장이 포화 되고, 유럽지역에 진출한 사업의 미래가 불투명한 상황으로 변해가며, 전 세계적으로 점점 치열해지는 경쟁에서 살아남기 힘든 상황이 되자 테스코는 적극적인 해외진출을 모색하게 되었다. 당시, 최대의 시장으로 떠오를 것으로 예상되던 아시아 시장은 월마트, K-Mart 등 강력한 경쟁자가 버티고 있는 미국, 캐나다 시장보다 훨씬 매력적인 시장이었다. 이에 따라, 테스코는 아시아만이 유일하게 남아있는 시장이라 판단하고 태국, 한국, 대만으로 진출을 검토하였다. 우선, 테스코는 태국의 로터스 CP그룹의 슈퍼마켓 체인의 지분 80%를 3억 5천만 달러에 인수하였고, 주한 영국 대사관을 통해 한국 진출을 위한 협조를 부탁하였다.

영국 최대의 식료품 할인점 업체인 테스코가 한국 시장 진출을 모색하고 있다. 주한영국대사관 관계자는 11일 테스코가 한국시장 진출을 위한 시장조사를 요청했으며 관련 자료를 이미 전달했다고 밝혔다. 이 관계자는 테스코측이 조사결과에 대해 "긍정적인 반응을 보이고 있다."며 한국 진출 가능성이 매우 높은 것으로 전했다. 진출방식과 관련해서 "프랜차이즈 방식을 선호하는 것으로 알고 있다."고 말했다. 그러나 백화점 등 상당수의 국내 소매업체들이 경영에 어려움을 겪고 있는 점을 감안, 한국 기업 인수를 통한 직접 진출 가능성도 있는 것으로 덧붙였다. 또 "서울 지역에 할인점을 설립할 때 발생할 수 있는 유무형의 시장장벽 조사를 의뢰했다."고 말해 서울 도심지역에 점포 설립을 고려하고 있음을 시사했다.

1998.5.15 매일경제신문

II. 본격적 협상 과정

2.1 사전 조사 작업

그룹 차원에서 삼성물산 유통 부문의 지분매각 방침이 확실해 진 후, 98년 상반기부터 삼성 홈플러스 전략 기획실에서는 이승한 사장을 대동하여 세계 여러 나라의 유통업을 살펴보기 위한 해외 조사에 나섰다. 이는 삼성 홈플러스의 적절한 합작 파트너를 모색하기 위한 사전 조사 성격의 출장이었다.

"세계 유통 선진국들을 돌면서 내내 머릿속을 떠나지 않았던 것은 어느 국가의 어느 업체와 합작을 해야 홈플러스를 성공시킬 수 있을까 하는 것이었습니다. 유통업에 있어서 세계적 명성을 갖춘 업체들이라고 하더라도 한국 시장의 독특한 상황에 맞지 않는다면 합작에 성공할 수 없다는 것이 우리의 생각이었습니다."

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

98년 7월부터 뉴욕에 위치한 KPMG가 삼성 홈플러스 외자유치를 추진하기 위한 자문 역할을 맡아 본격적으로 적합한 파트너를 찾는 작업에 착수하였다. 주로 미국, 유럽, 일본 등 선진국 유통 업체들을 중심으로 유통 부문 합작 의사를 타진하였는데 당시 삼성 홈플러스가 접촉한 기업들은 미국의 월마트, 독일의 메트로, 프랑스의 까르푸, 프로모데, 영국의 세인트베리와 테스코, 일본의 아또요카또를 비롯한 세계적 우수업체들이 그 대상이었다. 한편 삼성물산과 오래 전부터 깊은 관계를 유지해왔으며 유통에 관한 관심도 높을 뿐 아니라 재력도 풍부한 스미토모, 닛쇼이와이 사가 물망에 올랐다. 이러한 일본 상사들은 다른 나라 기업들보다 과거 협력관계의 경험 이 많을 뿐 아니라 한국과 지리적, 문화적으로 가깝다는 측면에서 자연스럽게 합작 파트너 후보로 떠오

르게 되었다.

일본 상사들에게 합작을 제안하던 중 삼성 홈플러스 전략 기획실에서는 언론매체를 통해 영국 최대의 유통업체인 테스코사가 한국 진출을 추진하고 있으며, 주한 영국 대사관을 통로로 해서 진출 방향을 모색 중이라는 기사를 접하게 되었다. 이를 기점으로 해외 출장을 통해 영국 유통업에 대해 좋은 인상을 가지고 있으며 실제로 영국에 살았던 경험을 가지고 있던 이승한 사장은 적극적으로 테스코에 대한 조사를 시작하였다.

“지금 생각해 보면 그 때 우연히 기사를 접했던 것이 삼성 홈플러스와 테스코사의 깊은 인연의 암시가 아니었나 하는 생각이 들기도 합니다.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

98년 8월, 일본 2개 상사와 테스코, 그리고 뒤늦게 합작 파트너선정에 관심을 보인 월마트 까지 총 4개 업체를 중심으로 본격적인 사전 조사 작업에 들어가게 되었다. 일본 업체들은 당시 경기 불황으로 인해 여유 자금이 부족했고 계속적으로 규모를 축소하면서 생존을 꾀하고 있는 중이었다. 따라서 50:50의 균등 지분구조를 유지하면서 파트너를 통해 유치한 막대한 자금을 바탕으로 공격적으로 확장을 하려던 삼성물산의 입장과는 맞지 않았다. 그들은 대규모의 투자를 통해 위험을 부담하는 것을 매우 꺼렸으며, 소극적인 제안을 계속 제시하다가 결국은 가장 먼저 파트너선정 과정에서 탈락하게 되었다. 미국의 세계적인 기업 월마트 또한 일방적인 미국식 기준으로 한국시장과 기업을 평가하는 태도를 보여 삼성물산의 재량권을 보장받기가 쉽지 않을 것이라는 자체 결론을 내리게 되었다.

“미국의 유통업이 세계적인 수준이라는 점에 이의

를 제기하는 사람은 없습니다. 그러나 미국은 한국과는 전혀 다른 도시구조를 가지고 있고 미국 업체들은 1000~2000개에 이르는 다점포를 운영하는 것을 전제로 하고 있습니다. 또한 월마트의 경우 세계 최고의 유통업체라는 자부심과 해외에서의 성공 경험으로 인해 한국 점포에도 자신들의 단순화된 운영노하우를 무리하게 적용하여 점포를 표준화할 것이라는 판단이 들었습니다.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

반면 영국 테스코는 한국 유통시장의 잠재력에 대해 매우 높게 평가를 하고 있었으며 대규모 투자와 공격적 확장에 적극적인 태도를 보였다. 그러나 무엇보다도 영국의 유통산업 구조가 한국과 유사하다는 점이 삼성 홈플러스와 상호 시너지를 발휘하기에 적합한 파트너라는 확신을 들게 하였다. 경영권을 균등하게 나눠 갖자는 데 합의했고 지분도 49:51으로 하는 등 초기부터 서로 신뢰하는 분위기가 형성되었다. 창립 때부터 공급자와 윈-윈 파트너십을 지향한다는 테스코사의 기업철학도 삼성그룹의 공존공영 기업철학과 일맥상통하고 있었다. 또한 유통업에서는 시장과 고객 전략이 철저히 현지화되어야 한다는 이승한사장의 견해에 대해서도 테스코는 매우 호의적이었다.

“유통산업은 그 나라의 역사, 규모, 생활방식 등이 모두 긴밀하게 영향을 미치는 산업입니다. 전혀 다른 사업 환경을 가진 미국에 비해, 유럽이 오히려 우리나라와 더욱 유사하다는 판단이 들었습니다. 특히 하이퍼마켓(Hypermarket)의 원조인 프랑스의 유통업체들과 달리 영국 업체들은 하이퍼마켓이 아닌 슈퍼스토어(Superstore)⁴⁾ 중심으로 발전해 왔습니다. 따라서 하이퍼마켓 업체로 발전하고 있는 우리나라 유통산업에 진출을 할 때에도 현지 업체의 운영 노하우를 인정하고 현지화를 보장해줄 수 있는 것입니다. 특히 우리가 개발한 사업모델이 한국 시장에 적합하

4) 기존의 식료품 위주의 슈퍼마켓에서 중저가 의류 생활 잡화 등을 함께 취급하는 슈퍼마켓과 백화점의 중간형태의 점포

다는 데에는 정말 확신이 있었습니다. 오랜 노고로 빚어낸 독특한 포지셔닝(Positioning)이나 매장 컨셉을 버리기에는 아쉬움이 많았으며, 테스코는 다른 업체들과 달리 그 가치를 인정해 주었습니다.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

결국, 98년 10월부터 테스코로 합작 파트너를 압축하고 본격적으로 합작에 관련된 수개월간의 협상에 돌입하였다.

2.2 기업 가치 평가

10월부터 본격적으로 진행된 협상은 99년 5월 최종 협상이 타결될 때까지 7~8개월 정도 이어졌다. 영국, 한국, 홍콩을 오가며 여러 차례의 협상이 이루어졌으며 아침부터 새벽까지 회의가 이어지는 일이 계속되었다. 삼성물산 측에서는 유통부문 총책임자인 이승한 사장을 비롯하여 임원진들이 협상의 주요 창구 역할을 하였으며, 테스코 측에서는 한국 조사단으로 파견되었던 임원 2명을 포함하여 아시아 사업 개발(Asia business Development)을 담당하는 임원을 중심으로 협상 팀이 구성되었다. 또한 양사 모두 대규모 투자와 관련된 중대한 의사 결정인 만큼 여러 개의 컨설팅 회사, 회계 법인, 법무 법인과 같은 전문가들을 적극적으로 활용하였다. (표 2 참조)

기업 구조조정의 압력이 거세어짐에 따라 삼성물산에서는 유통부문에서 할인점 사업부인 홈플러스 외에 백화점 사업부의 삼성플라자에 대해서도 지분

매각을 추진하였다. 그러나 당시 한국 백화점 사업이 이미 성숙기에 다다랐다는 평가가 주를 이루었으며, 특히 외환위기 이후 고가 제품에 대한 소비자들의 기피 성향에 따라 백화점 사업 자체에 대한 전망이 매우 부정적이었다. 또한 삼성의 무분별한 투자로 인해 외형이 커져 버린 백화점 사업부는 간단히 투자 협상을 벌일 정도의 규모가 결코 아니었다. 테스코사의 경우 슈퍼마켓과 슈퍼센터⁵⁾에 투자를 집중하고 있는 만큼 백화점 사업에는 상대적으로 소극적이었다. 특히 한국의 할인점 시장과 홈플러스의 할인점 부지에 관심이 집중되어 있었기 때문에 백화점 부문의 투자에는 난색을 표명했다. 따라서 협상 과정에서 위탁운영까지 논의가 되기도 하였으나 결국은 백화점을 제외한 할인점 부문에 한정된 합작으로 결정되게 되었다.

“삼성물산 측에서도 내부적으로 백화점 부문에 대한 협상이 불가능할 것이라는 예상은 이미 하고 있었습니다. 그렇지만 백화점 문제를 다른 협상의 수단으로 이용할 수 있다는 판단이었지요. 이 부분을 양보해 주는 대신 다른 이슈에 있어서 상대방의 양보를 요구할 수 있었으니까요.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

삼성 홈플러스 지분 매각을 둘러싼 협상에서 가장 중요한 이슈는 삼성 홈플러스의 가치평가에 관한 것이었다. 기업 가치 평가는 크게 실물적인 자산에 대한 현재 가치와 미래적 자산에 대한 미래 가치 평가로 나누어질 수 있다. 특히 미래 자산에 대한 가치 평가를 위해서는 인수 이후 사업 계획을 확립해야

〈표 2〉 삼성물산과 테스코의 자문 회사

	General Advisor	회계 자문	법률 자문
삼성물산	KPMG-New York	삼일 회계법인	세종
영국 테스코	Morgan Stanley-Hong Kong	PWC	태평양

5) 서구식 창고형 대형 할인점과 달리 소규모 생활 잡화 및 식품부문도 추가되어 있는 대형 매장

했다. 장기적인 관점의 사업계획을 통해서만이 양측이 모두 납득할 수 있는 계량화된 가치를 산출해 낼 수 있는 것이었다. 특히 협상 일선의 협상담당자들이 내부적으로 경영진이나 이사회를 설득하기 위해서는 객관적이고 합리적인 근거가 요구되었다.

삼성물산 내부적으로도 홈플러스의 지분을 외국 기업에 매각하는 것에 대해 아쉬움을 나타내는 의견들이 많았다. 21세기 전략사업으로 추진한 유통 산업이었고 홈플러스는 출발부터 높은 성과를 내며 시장의 주목을 받았기 때문이다. 따라서 이번 합작을 통해 풍부한 자금력을 확보하고 공격적인 기업 확장을 통해 한국 최고의 유통업체로 발전시킨 이후, 삼성물산의 사정이 나아지면 다시 삼성 물산 주도의 사업으로 만들겠다는 의도를 가지고 있었다. 처음부터 균등 지분구조를 제안한 것이나 삼성 홈플러스의 독자적인 운영권을 어느 정도 보장해 주는가 하는 현지화 정도로 협상 파트너들을 평가한 것도 그러한 의도의 반영이었다.

따라서 삼성물산은 테스코와 지분 매각 협상을 벌이는 상황에도 홈플러스가 자신들의 기업이라는 생각을 버리지 않았으며 사업계획에서도 삼성 홈플러스의 전략적인 포지셔닝, 독특한 매장 컨셉을 그대로 반영함으로써 성공적인 합작 기업을 위한 전략 수립에 매우 적극적이었다. 전 세계를 대상으로 하는 다국적 합작 기업이므로 국제적 표준(Global Standard)를 추구하지만 유통점이라는 특성상 한국의 특징을 최대한 반영할 수 있도록(Local Practice) 글로컬라이제이션(Glocalization)을 추구하기로 합의하였다.

2.3 협상의 갈등

이처럼 순조롭게 진행되던 협상은 98년 말, 협상 말기에 삼성 본사의 유동성 확보를 위해 지분구조에 대한 삼성물산의 입장이 변화하면서 큰 난관에 봉착

하게 된다. 구조조정 압력이 가중되면서 본래 49:51의 균형적인 지분구조를 요구했던 삼성물산 측에서 테스코측에 더 많은 지분을 투자할 것을 요구하게 된 것이다. 이로 인해 처음에 균등 합작투자로 시작했던 협상이 말기에 가서는 M&A 협상으로 성격이 크게 변모하게 되었다. 테스코 측에서는 삼성의 인지도나 삼성의 노하우를 높이 평가하고 협상을 시작했기 때문에 삼성이 합작기업의 위험을 공유하고 지속적으로 관여하기를 원했으며, 따라서 삼성이 어느 정도 이상의 지분을 보유해 주기를 원했다. 결국 양측은 애초에 논의하던 49:51에서 삼성물산의 지분 30%를 테스코측에 추가로 넘겨서 19:81이라는 지분구조를 결정하게 되었다. 이 지분구조는 우리나라 여신 관리규정 상 지분의 20%를 보유할 때부터 계열사로 취급되기 때문에 법적으로 삼성의 계열사가 아니면서 최대 삼성이 지분을 확보할 수 있는 선을 선택한 것으로 양측의 이해를 모두 반영한 것이라 할 수 있다. 결국 19:81의 지분구조에 삼성물산이 수년 내 일정 지분을 되살 수 있는 권리(이하 Buy Back Option)를 추가하기로 합의하였다.

“Buy Back Option의 경우에도 삼성물산 측에서는 다른 협상의 수단으로 이용한 측면이 있지요. 실제 삼성물산이 생각하고 있는 것보다 Buy Back Option이 매우 중요한 듯 한 인상을 보이려고 애썼습니다. 그를 통해 다른 협상에서 유리한 고지를 차지할 수 있었으니까요. 일종의 협상 전술이기도 했습니다.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

19:81로 지분구조에 대한 협상이 일단락되었음에도 이처럼 협상 성격 자체가 크게 변해버린 것은 이후 협상에 있어서 근본적인 문제들을 발생시켰다. 테스코측은 삼성물산의 재무상태가 좋지 못하며 구조조정 측면에서 외자 유치가 시급히 요구되고 있다는 삼성물산의 약점을 인식하게 되었고, 약점을 이용하여 보다 싼 가격에 인수하고자 하는 공격적인

태도를 보이기 시작했다. 마찬가지로 삼성물산 측에서도 돈을 많이 받고 높은 가격으로 매각하는 것을 최우선의 목표로 두었다. 이에 양 측의 입장은 심하게 갈등을 일으키며 이후 협상은 난항을 겪게 되었다.

또한 삼성물산 협상 팀 내부적으로도 개인적인 이해관계가 상충하기 시작하였다. 삼성 그룹 출신으로 합작 후 삼성물산 본사나 삼성 그룹 쪽으로 소속될 협상자들의 경우에는 삼성물산의 이익을 극대화하는 것을 협상의 목표로 정하였다. 그러나 유통전문 인맥으로 삼성물산 측에서 스카우트를 통해 채용을 하였으며 합작 후에 홈플러스에 잔류할 인력들은 미래 자신들이 속할 조직인 합작사의 이익을 먼저 고려하게 되는 것이 사실이었다. 그들은 테스코사가 터무니없이 높은 가격을 지불하고 삼성 홈플러스 지분을 매입할 경우 이후 합작사의 성공에 장애가 될 수 있다는 사실을 우려하였다.

이러한 갈등은 수개월 간의 협상 끝에 거의 모든 절차를 마무리하고 로열티 지불과 일부 자산 평가 방법 등 세부적인 문제를 남겨둔 시점에서 극명하게 표출되었다. 머리를 맞댄 지 한 주가 넘었지만 협상은 진전을 보지 못하고 제자리에서 맴돌았다. 양 측 대표들이 모두 자신의 주장만을 고집하는 바람에 종전에 합의했던 사항까지 여섯 차례 반복하는 일이 벌어지기도 했다.

이러한 상황에서 이승한 사장은 테스코측이 양보하지 않으면 끝내 매각을 포기하겠다는 마지막 승부수를 던졌다. 협상을 처음부터 진두지휘했던 책임자로서 이 계약이 파기되면 가장 타격을 받을 사람은 다름 아닌 이승한 사장 자신이었다. 따라서 그가 던진 최후통첩은 그야말로 모든 것을 건 승부수였다. 그러나 테스코 또한 협상이 결렬될 경우 한국 시장 진출에 막대한 차질을 빚기 때문에 파국을 원치 않는다는 사실을 그는 염두에 두고 있었다. 결국 팽팽하게 이어지던 막바지 협상은 그의 초강수로 결판이 났고 삼성물산은 유리한 조건에서 계약을 체결하게

되었다.

“테스코와 삼성물산 본사 양 측의 행동으로 인해 감정적으로 격앙된 것이 사실이었습니다. 테스코측에서는 계속 납득할 수 없는 협상안을 제시하고 있는 상태였고, 삼성물산 측 입장도 마찬가지였습니다. 합작사의 미래가 잘되기를 바라기 보다는 어떻게든 높은 가격을 받고 팔아야 하는 입장으로 바뀐 거죠. 삼성 본사 측 입장이 일관되지 않고 자주 바뀌다보니, 테스코측에 보여줄 무언가 강한 제스처가 필요했던 것이 사실입니다.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

실제로 이승한 사장이 마지막 초강수를 두자 테스코 측 협상단은 매우 당황하는 기색을 보였다. 테스코는 내심 한국 국내시장에서 구축된 삼성의 높은 인지도 및 신뢰도를 매우 높게 평가하고 있었으며, 한국시장 진출과 공격적 확장에 부응할 수 있는 최적의 투자대상으로 생각하고 있었던 것이다. 삼성물산도, 테스코도 아닌 ‘삼성테스코’를 이끌어야 할 이승한 사장으로서 어느 한 쪽의 이해를 대표하기 보다는 장기적으로 양 측에게 모두 유리한 결과를 도출하기 위해 최선의 노력을 기울였다. 결국, 협상이 결렬될 경우 테스코가 막대한 차질을 빚게 될 것이며 협상의 타결을 목표로 하고 있다는 테스코 측의 협상카드를 정확히 간파한 이승한 사장의 기지로 인해 파국으로 치닫던 협상은 해결국면에 접어들게 되었다.

III. 협상의 타결

3.1 협상 결과

1999년 4월 24일 서울 신라호텔에서 삼성물산 현명관 부회장과 테스코의 리드 부회장은 삼성물산

유통사업 부문의 지분 81%를 테스코에 넘기는 계약을 체결하였다. 이 날 계약에서 양 사는 1999년 5월 1일 '주식회사 삼성-테스코'라는 유통 전문 합작회사를 설립, 출범시키기로 했다.

합작 법인 지분은 삼성 19%, 테스코 81%로 결정하였으며, 삼성물산은 지분 매각 대금으로 총 2억 2342만 달러를 받기로 했다. 단, 양 측은 삼성물산이 Buy Back Option을 갖는 데 합의했다. 이렇게 해서 영국 테스코의 현금 2,568억원, 삼성물산의 현물 600억원을 합친 총 자본금 3,168억원으로 삼성 테스코는 출범하게 되었다. (표 3 참조)

이승한 사장의 협상력은 특히 당초 49:51 합작으로 논의되다가 삼성물산 측 30% 지분을 테스코사에 추가로 매각할 때 돋보였다. 당시 골드만 삭스 등의 투자 화사들은 외환위기로 한국의 기업 자산이 헐값으로 해외에 매각되는 분위기를 감안, 이 30% 지분을 장부가의 50~60% 정도로만 평가했다. 그러나 이 사장은 테스코 사와의 끈질긴 협상을 통해 장부가보다 200억원을 더 많이 받아냈고 로열티까지 챙기는 수완을 보였다. 로열티는 '삼성'의 이름 및 로고를 사용하는 대가로 점포 1개점을 개설할 때마다 테스코사에서 4억원의 로열티를 삼성 측에 지불하기로 합의하였다. 이러한 계약을 통해 삼성은 연

간 약 20억원의 수익을 벌어들일게 되었다. 테스코는 자사의 이름이 한국 내에 거의 알려지지 않은데 비해, '삼성'이라는 브랜드의 인지도와 품질에 대한 신뢰도가 높아 4억원의 가치가 충분히 있다고 판단한 것이다.

“한국은 소비자가 매우 까다롭고 외국 기업이 사업을 하기 어려운 곳이라고 들었기 때문에 사전에 치밀한 준비를 했습니다. 삼성의 브랜드를 활용한 것도 그 때문이었습니다.”

동아일보 2001년 5월 15일자 테리 리히(Terry Leahy) 회장의 인터뷰

협상 과정에서 이승한 사장에게 깊은 인상을 받은 테스코측에서는 이승한 사장이 CEO를 맡지 않는다면 협상 자체를 결렬시킬 수 있다는 입장을 강조하였다. 애초에 이승한 사장은 협상만 마무리 한 뒤 삼성 그룹에 잔류토록 예정돼 있었다. 당시 삼성 물산의 현명관 부사장도 테스코 측에 서한을 보내 “이승한 사장은 삼성 그룹에 계속 남아 있어야 할 사람”이라고 강조하기도 했다. 그러나 테스코 측에서는 1년에 적어도 7000억~8000억 원을 투자하는 상황에서 ‘믿을 수 있는 최고경영자’가 절실했기 때문에 시종 그의 CEO 기용을 고집했다. 이로 인해 이견회

〈표 3〉 주요 이슈 별 협상 결과 정리

주요 Issues	협상 결과
지분구조 및 투자규모	- 삼성물산과 테스코가 19:81 지분보유, 삼성물산의 Buy Back Option 합의 - 테스코 2,568억원 현금 투자
인수부문	- 백화점과 패션 전문점을 제외한 할인점 사업부문만 매각 - 삼성플라자 분당점의 식품관 위탁경영
경영권	- 테스코가 경영권 보유
기업명 및 로열티	- 삼성테스코라는 기업명 사용 - '삼성' 브랜드 및 로고 사용에 대해 점포당 4억원씩 로열티 지급
CEO 및 고용승계	- 이승한 사장을 CEO로 기용 - 현 경영진을 그대로 유지시키고 직원들의 고용 모두 승계

회장과 이승한 사장의 관계가 조금 곤란해지기도 했다고 전해진다.

나중에 밝혀진 사실이지만 테스코에서는 합작이 성사되기 전부터 다양한 방법으로 그를 평가해왔다. 전 파이낸셜 타임즈(Financial Times) 기사를 보내 이승한 사장 인터뷰를 시키는가 하면 테스코 자문을 맡은 교수를 파견해 유통산업에 대한 그의 의견을 알아보기도 했다. 또한 협상 과정에서 그가 보여준 완벽주의와 주도면밀함 또한 테스코 측에 깊은 인상을 남기게 되었다. 테스코는 오히려 삼성에 절대적으로 유리한 조건을 내밀며 끈질기게 협상을 이끌어내는 이승한 사장의 근성과 그의 산업에 대한 안목과 오랜 경험, 협상에 임하는 책임감등을 오히려 높게 평가하였다. 이후에도 테스코는 이렇듯 철저한 평가 과정을 거쳐 결정한 CEO에게 경영권을 맡기고 거의 개입을 하지 않고 있다. 이는 이승한 사장이 영국 테스코 본사로부터 높은 신뢰를 받고 있다는 것을 반증하는 것이다.

업계에서는 삼성 테스코에 대해 테스코사가 점차 지분을 늘려 완전히 인수하게 될 것이라는 전망을 조심스럽게 내놓고 있다. 삼성물산 측에 Buy Back Option이 있어 현재의 소수(Minority) 지분구조에서 다시 49:51 정도의 균형적인 지분구조를 회복할 수 있도록 되어 있음에도 불구하고 삼성 테스코의 규모가 빠르게 커지고 있다는 점과 삼성물산의 재정적인 능력, 테스코사의 의향 등을 바탕으로 판단할 때 그러한 전망이 설득력을 얻고 있다.

“Buy Back Option은 말 그대로 하나의 선택권일 뿐이었습니다. 구체적인 금액을 확정된 것이 아니고 다만 지분을 되살 경우 가치 평가 방식을 어떻게 설정할 것인가를 논의한 것입니다. 따라서 만일 삼성물산 측에서 Option을 행사할 의향이 있어도 다시 지분 매각 협상을 실행해야 할 것입니다. 또한 현재의 삼성 테스코는 협상당시에 비해 규모가 매우 커졌습니다. 따라서 삼성물산이 사고 싶어도 엄청난 투

자를 해야 하기 때문에 우리가 있을 수 있을 것으로 판단됩니다. 테스코사 측에서도 합작사가 워낙 성과가 좋고 전사적인 측면에서도 전략적으로 매우 중요하기 때문에 쉽게 팔려고 하지 않겠죠.”

전략 기획실 임원과의 인터뷰 중

삼성물산 내부에서도 성공적인 협상으로 평가 받고 있다. 단기적으로 만족할만한 가격에 팔았는가 하는 문제에 있어서도 당시 IMF 상황 기준으로는 예상보다 높은 가격을 받았을 뿐 아니라 '삼성' 브랜드 및 로고 사용에 대한 로열티 수입까지 확보하는데 성공했기 때문이다. 또한 장기적으로도 합작사의 성공적인 기업 운영으로 인해 삼성 홈플러스의 미래가 매우 긍정적으로 평가되고 있기 때문에 현재 보유하고 있는 주식의 미래 가치 또한 높을 것으로 예상하고 있다. 삼성 그룹 차원에서 21세기 전략 사업의 하나였던 유통산업을 거의 포기하게 되긴 했지만 삼성 그룹의 성격이 유통업과는 거리가 멀기 때문에 유통업에서 세계적 수준의 노하우를 가진 영국 테스코가 경영권을 갖고 기업을 운영하는 것이 더욱 바람직할 것이라는 의견이 제시되기도 하였다.

3.2 협작 후 행보

삼성 테스코는 협작 선언 일주일 만에 경기도 안산에 신규 할인점 용지를 매입하는 등 다점포화에 적극적으로 나서기 시작했다. 뿐만 아니라 이미 확보하고 있는 수원 영통, 수원 조원, 김포 등 수도권 공략을 위한 전략적 거점과 출점 예정인 창원에 대해 테스코에서 자금이 들어오는 대로 동시 착공에 들어가는 등 공격적으로 신규 출점을 추진해 나갔다. 이승한 사장과 함께 공동 대표를 맡고 있는 김코벳 부사장도 다점포화 과정에서 자금이 필요하면 자본 증자 등을 통해 지속적으로 투자할 계획을 밝혔다.

테스코 측에서도 점차 투자를 더욱 확대할 계획이

다. 삼성 테스코 합작 기념으로 한국을 방문한 테스코사의 테리 리히(Terry Leahy) 회장은 한국 시장에 총 4조 2000억원을 투자할 계획을 밝혔다. 이는 매년 7000억원 정도의 투자에 해당하며 이를 통해 매년 10여 개의 점포를 추가로 구축해나가겠다는 계획이다. 그는 기자회견 자리에서 “동유럽과 아시아 등 테스코의 해외 사업 지역 중 한국 시장의 성장이 가장 빠르고 투자액도 최대”라 평하며 삼성과의 파트너십을 통해 한국 내 사업 확대는 물론 아시아 시장 확장에도 주도적인 역할을 맡게 될 것이라고 밝혔다. 국내 대기업 계열 할인점들이 장악하고 있는 한국 할인점 시장에 외국계 기업으로 새롭게 탈바꿈한 삼성-테스코 홈플러스의 향후 행보가 주목받고 있다.

참고문헌

1. 문헌 자료

- Dawson, R.(2001), *Secrets of Power Negotiating for Salespeople: Inside Secrets from a Master Negotiator*, Career Press.
- Fisher, R., W. Ury, and B. Patton(1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Penguin Books.
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders, and J. W. Minton (2001), *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill.

2. 언론 자료

- FORCA Journal, "글로벌 유통산업의 패러다임 메이커 이승한 홈플러스 그룹회장," 2009년 1월호.
- 동아일보, "테스코 테리 리히 회장 방한 인터뷰," 2001. 5. 15.
- 매일경제신문, "삼상물산 유통사업 본격 나서," 1997. 1. 16.
- 매일경제신문, "영국 테스코, 한국시장 진출 모색," 1998. 5. 15.
- 매일경제신문, "[매경CEO] 이승한 삼성테스코 사장," 2000. 5. 17.
- 신동아, "떠오르는 한국경제 간판 CEO열전-삼성테스코 이승한 사장," 2001년 6월 호.
- 이데일리, "대형마트 '빅3', 16개 시도별 판세는?," 2008. 5. 22.
- 조선일보, "M&A이후 한국 할인점 시장의 변화," 2006. 5. 23.
- 파이낸셜뉴스, "이승한 회장 '홈플러스 2011년 삼성로고 뺄 수도'," 2008.10.21.
- 한국경제신문, "대형마트, 영토싸움 다시 불붙는다.," 2008. 4. 18.
- 한국일보, "월마트 롯데 겪은 '유통혁명' 연출자," 2002. 5. 26.

3. 웹사이트

삼성테스코 홈플러스 홈페이지

<http://corporate.homeplus.co.kr>

삼성물산 홈페이지 <http://www.samsungcnt.co.kr>

영국 TESCO 홈페이지 <http://www.tescoplcl.com>

이승한 사장 홈페이지 <http://www.leeseunghan.pe.kr>

〈참고자료 1〉 협상시점 기준 5년간 테스코의 기업 개요

SUMMARY FIVE YEAR RECORD

	1998 53 weeks	1999	2000	2001 Restated	2002
Year ended February	£m	£m	£m	£m	£m
Group sales	17,779	18,546	20,358	22,773	25,654
Turnover excluding VAT					
UK	14,971	15,835	16,958	18,372	20,052
Rest of Europe	1,481	1,167	1,374	1,756	2,203
Asia	–	156	464	860	1,398
	16,452	17,158	18,796	20,988	23,653
Underlying operating profit [†]					
UK	875	919	993	1,100	1,213
Rest of Europe	37	48	51	70	90
Asia	–	(2)	(1)	4	29
	912	965	1,043	1,174	1,332
Underlying pre-tax profit [†]	832	881	955	1,070	1,221
Profit before tax	760	842	933	1,054	1,201
Adjusted diluted earnings per share [‡]	8.84p	9.37p	10.18p	10.66p	12.14p
Dividend per share	3.87p	4.12p	4.48p	4.98p	5.60p
Retail statistics					
UK					
– Number of stores	618	639	659	692	729
– Total sales area (000 sq ft)	15,215	15,975	16,895	17,965	18,822
– Turnover per full-time employee (£)	149,799	151,138	156,427	161,161	165,348
– Weekly sales per sq ft (£)	20.48	21.05	21.43	22.01	22.33
International					
– Number of stores	163	182	186	215	250
– Number of hypermarkets	2	22	38	68	102
– Total sales area (000 sq ft)	3,039	5,378	7,144	10,397	13,669

[†] Excluding net loss on disposal of fixed assets, Ireland integration costs and goodwill amortisation.

[‡] 2002 and 2001 statistics have been calculated based on the adoption of FRS 19, 'Deferred Tax'.

<참고자료 2> 협상시점 삼성테스코 홈플러스 대차대조표

대 차 대 조 표

제3기 : 2001년 12월 31일 현재

제2기 : 2000년 12월 31일 현재

삼성테스코주식회사

(단위 : 원)

과 목	제 3 (당) 기		제 2 (전) 기	
	금 액		금 액	
자 산				
I. 유 동 자 산		271,277,865,908		388,319,403,843
(1) 당 좌 자 산		220,804,877,537		348,273,160,897
1. 현금및현금성자산(주석3)		182,544,238,160		45,715,913,937
2. 단기금융상품(주석3)		-		270,000,000,000
3. 매출채권	21,145,385,438		8,596,770,761	
대손충당금	(-)215,421,000	20,929,964,438	(-)85,972,000	8,510,798,761
4. 미수금	15,022,005,748		20,346,084,946	
대손충당금	(-)50,916,000	14,971,089,748	(-)13,985,000	20,332,099,946
5. 미수수익		614,127,095		1,037,452,058
6. 선급금		121,954,968		505,558,955
7. 선급비용		656,973,808		563,319,096
8. 기타의당좌자산	966,529,320		1,608,054,144	
대손충당금	-	966,529,320	(-)36,000	1,608,018,144
(2) 재고자산		50,472,988,371		40,046,242,946
II. 고 정 자 산		1,096,736,877,991		689,182,997,419
(1) 투 자 자 산		25,049,588,134		21,812,951,776
1. 투자유가증권(주석4)		4,970,790,000		3,598,080,000
2. 보증금(주석9)		17,812,905,000		15,375,794,000
3. 기타가입권		2,265,893,134		2,839,077,776
(2) 유형자산(주석5)		1,061,969,585,220		662,747,947,261
1. 토 지		383,103,392,300		346,954,282,600
2. 건 물	419,878,231,469		220,928,052,957	
감가상각누계액	(-)18,199,875,645	401,678,355,824	(-)7,154,430,237	213,773,622,720
3. 차량운반구	1,163,197,289		762,883,042	
감가상각누계액	(-)665,300,518	497,896,771	(-)396,996,903	365,886,139
4. 공구기구비용	87,325,751,554		44,843,406,702	
감가상각누계액	(-)44,726,706,330	42,599,045,224	(-)18,566,378,469	26,277,028,233
5. 건설중인자산		234,090,895,101		75,377,127,569
(3) 무형자산		9,717,704,637		4,622,096,382
1. 영 업 권		6,164,999,999		-
2. 개 발 비(주석6)		3,262,547,730		4,250,155,954
3. 기타의무형자산		290,156,908		371,942,428
자 산 총 계		1,368,014,743,899		1,077,502,401,262
부 채				
I. 유 동 부 채		304,294,894,703		287,210,485,775
1. 매 입 채 무		180,466,345,440		96,143,463,999
2. 단 기 차 입 금(주석7)		-		144,121,361,412
3. 미 지 급 금(주석16)		97,033,017,408		33,639,190,396
4. 미지급비용등		26,795,531,855		13,306,469,968
II. 고 정 부 채		824,303,642,414		512,546,318,829
1. 장 기 차 입 금(주석7)		800,000,000,000		500,000,000,000
2. 임대보증금		18,500,194,000		9,362,172,000
3. 퇴직급여충당금(주석8)	9,841,321,877		5,334,046,639	
국민연금전환금	(-)317,462,640		(-)364,394,840	

과목	제 3 (당) 기		제 2 (전) 기	
	금 액		금 액	
퇴직보형예치금	(-)3,720,390,823	5,803,448,414	(-)1,785,504,969	3,184,146,829
부채총계		1,128,598,537,117		799,756,804,604
자본				
I. 자본금		316,800,020,000		316,800,020,000
1. 보통주자본금(주식10)		316,800,020,000		316,800,020,000
II. 자본잉여금		2,952,503,740		2,952,503,740
1. 주식발행초과금		2,952,503,740		2,952,503,740
III. 결손금(주식11)		80,336,316,958		42,006,927,082
1. 차기이월결손금 (당기손실 : 당기: 38,329,389,876원 전기: 36,673,591,644원)		(-)80,336,316,958		(-)42,006,927,082
IV. 자본조정		-		-
1. 주식할인발행차금		-		-
자본총계		239,416,206,782		277,745,596,658
부채와 자본총계		1,368,014,743,899		1,077,502,401,262

<참고자료 3> 테스코의 기업 현황



Tesco.com

Quick facts

On a tight deadline?

Here are some quick facts about Tesco, updated at our full and half year results.

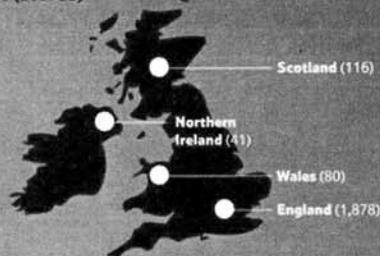
For more need to know numbers, see our interactive map and click on the country you are interested in.

Staff worldwide	440,000	
Staff in the UK	280,000	
Stores worldwide	3,956	
Total stores in the UK	2,184	
By format...	169	Extra
	8	Homeplus
	444	Superstore
	172	Metro
	880	Express
	511	OneStop
Number of markets	14	
Which markets	China, Czech Republic, France, Hungary, Japan, Malaysia, Poland, Republic of Ireland, Slovakia, South Korea, Thailand, Turkey, UK, USA	

<참고자료 4> 테스코의 대륙 별 진출 현황

Our markets

UK (stores)

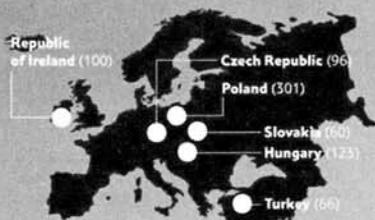


Key highlights

- > 2,115 stores
- > 280,373 staff

In the UK, Tesco coped well with unseasonal summer weather, recovering competitors and a deteriorating non-food market, particularly in the second half, to deliver solid progress in the year by investing in improving the shopping trip for customers. UK sales grew by 6.7% in the year to £37.9 billion. Both customer numbers and spend per visit increased.

Europe (stores)



Key highlights

- > 746 stores
- > 83,705 staff

In Central Europe we are emerging from a long period of economic instability and intense competition as one of the clear winners across the region. The prospects for improving returns, as we continue to build our market positions, and benefit from increased scale, regional economies and improved infrastructure, have never been better.

Asia (stores)



Key highlights

- > 814 stores
- > 77,554 staff

We have delivered a very strong performance in Asia, despite retail markets in our two largest countries - South Korea and Thailand - remaining subdued. We are now market leader in Malaysia, just seven years after we entered the country and we are accelerating growth and investment in China now that we have full management control of our business there.

USA (stores)

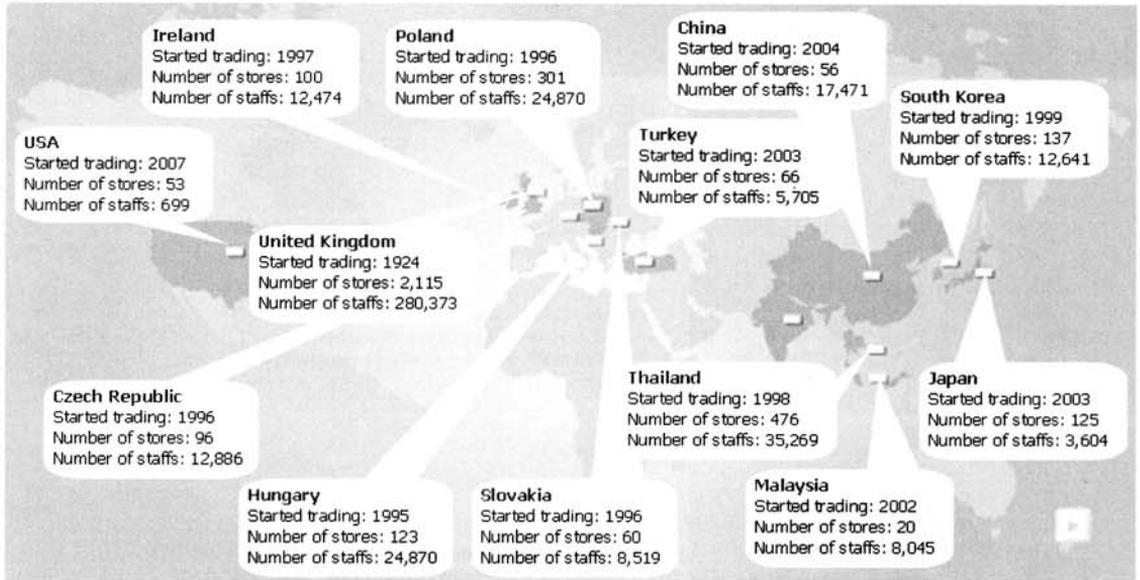


Key highlights

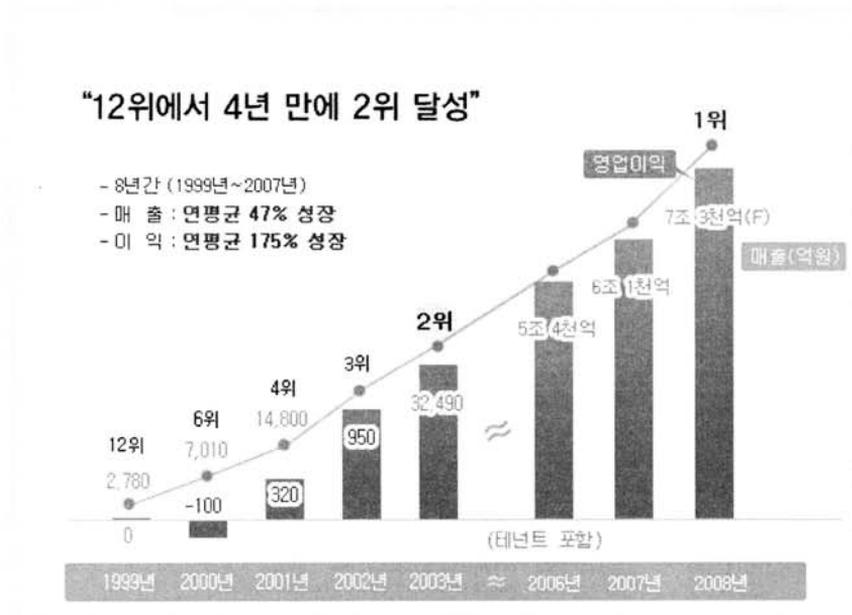
- > 53 stores
- > 669 staff

We are very encouraged by the start Fresh & Easy has made. The first stores opened only in November and we now have over 50 trading. The early response of customers to our offer has surpassed our expectations - with our research regularly confirming that they like the quality and freshness of our ranges, as well as the prices and the convenient locations of the stores.

〈참고자료 5〉 테스코의 진출국가별 점포 현황



〈참고자료 6〉 한국 홈플러스의 매출액 증가 현황



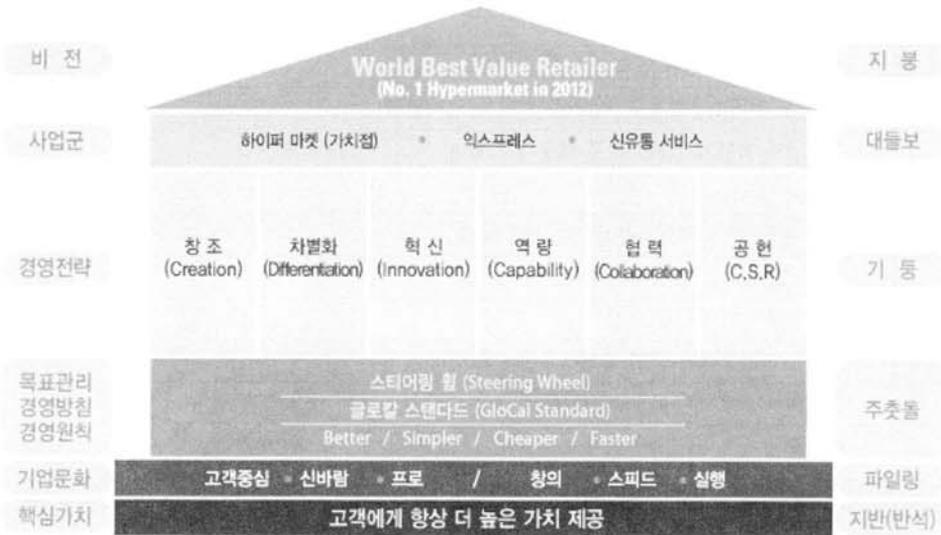
자료원: 홈플러스 홈페이지

<참고자료 7> 한국 홈플러스 미션과 비전

② 미션

“고객에게 항상 더 높은 가치 제공”

To create increasing value for customers to earn their lifetime loyalty



〈참고자료 8〉 한국 홈플러스 연혁

연 도	내 용
1997. 9	홈플러스 1호점 대구점 오픈
1999. 5	합작사 삼성테스코 출범
2000. 8	수도권 1호점 안산점 개점(합작 후 1호점)
2001. 7	홈플러스 PB / 상품권 본격 출시
2001. 7	신기업문화대상 2년 연속 최우수상 수상
2001. 10	전 점포 서비스품질우수기업인증 취득(산업자원부)
2001. 10	유통업계 최단기간 최소점포 매출 1조 돌파
2002. 3	e-Commerce 출범
2002. 5	한국서비스대상 할인점부문 2년 연속 수상
2002. 7	신기업문화대상 3년 연속 수상
2002. 11	국가품질상 대통령상 수상
2002. 12	NCSI(국가고객만족도) 할인점부문 1위 선정
2003. 7	경영혁신 프로그램 TOWBID 실시
2003. 8	KS_SQI 3년 연속 1위 선정
2003. 8	ISO 9001&14001 통합 인증 획득
2003. 11	경실련 바른 외국기업상 수상
2004. 2	PMS 런칭
2004. 3	한국서비스대상 4년 연속 수상
2004. 6	슈퍼 익스프레스 1호점 오픈
2004. 11	금탑산업훈장 수훈
2005. 3.	아람마트 인수
2005. 4	하버드 비즈니스 스쿨 경영사례 발표
2005. 7	함안 신선물류센터 오픈
2006. 3	한국서비스대상 5년 연속 수상
2006. 10	홈플러스 50호점 개점
2006. 12	한국경영대상 4년 연속 수상
2007. 9	한국서비스품질지수(KS-SQI) 1위 (한국표준협회)
2007. 9	3세대 할인점 잠실점 오픈
2008. 2	한국에서 가장 존경받는 기업 선정 (한국능률협회)
2008. 5	문화예술지원기업 2위 선정 (한국메세나협회)
2008. 5	홈버 인수

Global Negotiation Between Samsung C&T Corporation and Tesco PLC

Dong-Kee Rhee* · Dong-Hee Kim**

Abstract

This case examines the process and conflict of global negotiation between Samsung C&T Corporation and Tesco PLC.

In 1999, due to the Asian financial crisis, high cost of financing placed Samsung C&T Corporation into financial status of a step away from bankruptcy; accumulated loss during 1998 was approximately US\$200 million. To overcome this difficulty, Samsung C&T Corporation began to restructure its business and decided to seek for foreign investment. At the same time, Tesco was also looking for partner that could provide strong local background as well as capability of creating synergy for Tesco's regional network. Through the process of negotiation, Tesco aimed at sharing risk and resources with Samsung C&T Corporation which had the accumulated reliability and credibility in Korean market, and Samsung C&T Corporation tried to keep their undervalued assets under the situation of severe restructuring pressure and financial crisis.

Through this case, we can examine the inside stories of global negotiation which are rarely opened to the public and help comprehension of the issues and practice of global negotiation.

Key Words: Global Negotiation, FDI, International Joint Venture, Discount Store, Retail, Homeplus

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University

** BK21 Research Professor, School of Business Administration, Sung Kyun Kwan University

〈Teaching Note〉

삼성 물산과 영국 테스코의 글로벌 협상 사례

Synopsis

본 사례는 한국의 삼성물산과 영국의 테스코간의 한국시장 진출에 대한 협상과정을 다루고 있다. 97년 설립된 삼성물산의 할인점 사업은 외환위기를 맞으며 구조조정의 위기를 맞게 되고, 이에 당시 한국 시장에 진출하고자 기회를 찾고 있던 영국의 테스코와 합작을 위한 협상을 벌이게 된다. 협상테이블에서, 테스코는 단독 투자방식 대신에 한국 내에서의 막강한 기반과 신뢰도를 구축하고 있던 삼성물산과의 합작을 통해 자원과 위험의 공유를 꾀하였고, 삼성물산은 계속되는 구조조정의 압박과, 외환위기 상황 하에서 지나치게 낮게 평가되고 있는 회사의 자산을 최대한 지키고자 시도하며 협상을 전개해나간다.

현재 삼성 테스코 홈플러스는 날로 경쟁이 치열해지고 있는 한국 유통업계에 후발주자로 뛰어들어 놀라운 성과를 기록하고 있다. 지방부터 먼저 출점하는 전략을 사용하였기 때문에, 많이 알려지지 않았으나 하버드 비즈니스 스쿨의 우수 기업 사례로 선정되는 등, 전 세계적으로 유통업계에서 주목을 받고 있다. 이러한 성공은 삼성물산과 영국의 유명한 유통기업인 테스코의 합작이 이룩한 결과이다. 또한, 헐값매각이 횡행했던 외환위기 상황에서도 장부가보다 더 높은 가격을 받아 성공적인 협상이라는 평가를 듣기도 했다. 삼성물산과 테스코의 협상사례를 살펴봄으로써, 글로벌협상의 이론과 실제에 대한 이해를 높일 수 있을 것이다.

Teaching Point

국제합작투자를 수행함에 있어 양측 당사자들은 각각의 이해관계에 따라 협상에 있어 자사에 최대한 유리한 거점을 확보하려는 시도를 하게 된다. 협상에 임하는 양 측 기업의 최종 목표와 협상의 한계점, 협상의 대상이 되는 양측의 이슈를 짚어보는 것은 사례분석의 출발점이 될 수 있다. 본 사례를 학습하는데 있어 다음의 네 가지 이슈를 염두하고 접근하도록 한다.

1. 본 협상을 통해 삼성물산과 테스코가 반드시 얻고자 했던 최종 목표는 무엇이었으며, 협상을 마무리 짓기 위해 포기해야 했던 이슈는 무엇이었는지 분석해본다.
2. 협상 당시 삼성물산은 외국기업의 투자가 절실한 상황이었기 때문에 협상에 있어 상대적으로 불리한 위치에 설 수 밖에 없었던 입장이었다. 그러한 상황에도 불구하고 장부가보다 높은 가격과 조건의 협상결과를 이끌어낼 수 있었던 성공요인과 그 배경을 분석해본다.
3. 최종 협상결과를 정리해 볼 때, 삼성물산과 테스코 양 측 입장에서의 협상결과 평가해본다.

Assignment Question

1. 삼성물산과 테스코간의 협상이 49:51 지분구조에서 19:81 구조로 변화하게 된 배경은 무엇인가?
2. 협상에 있어서 양 측(삼성물산/테스코)이 가진 협상력을 각각 분석하시오.
3. 협상의 결과를 양 측(삼성물산/테스코)의 입장에서 각각 평가하시오.

Analysis

1. 삼성물산과 테스코간의 협상에서 지분구조의 변화 배경

▶협상과정 말기, 정부의 구조조정 압력이 더욱 가중되자 삼성물산의 입장이 크게 변화하게 되었다. 삼성물산 측에서는 당시 외부적 구조조정 압력의 가중으로 인해 계열사의 수를 대폭 정리해야 하는 상황에 처해있었고, 기존의 49:51 보다 테스코 측에 보다 많은 지분을 추자할 것을 요구하게 되었다. 테스코 측에서는 한국시장에서 막강한 기반과 인지도를 보유하고 있는 삼성물산의 합작 리스크 공유 및 지속적인 관여를 위해 어느 정도의 지분은 유지해줄 것을 요구하였다. 삼성은 지분의 20% 이상을 보유하면 계열사로 인정하는 우리나라의 여신관리 규정에 따라, 법적으로는 삼성의 계열사가 아니면서 삼성측이 보유할 수 있는 최대한의 지분인 19%를 확보하는 지분구조를 테스코측에 제안하였고, 결국 양측은 삼성물산의 지분 30%를 테스코 측에 더 넘겨서 19:81이라는 지분구조를 형성하게 되었다. 이러

한 지분구조는 양측의 이해를 모두 반영한 것이라 할 수 있으나, 초기 조인트벤처 협상에서 M&A협상으로 그 성격이 크게 변화하게 되었다.

2. 협상력의 원천

기업의 협상력은 협상에 임하는 각 기업의 주요 관심사, 협상 포지션, 협상의 한계점, 협상 기술 등 다양한 요인의 영향을 받으며, 진행상황에 따라 협상력이 변화하기도 한다. 협상진행시 삼성물산과 테스코 두 기업이 당시 보유하고 있던 협상력을 비교하면 다음 <표 1>과 같다.

목표를 얻기 위해 포기해야 하는 자원의 양에 있어 두 기업의 입장이 상이한데서 협상이 시작되며, 기업들이 가지게 되는 협상력의 원천은 매우 다양하다. 기본적으로 협상을 반드시 타결시켜야 하는 기한이 정해져 있는 경우, 상대기업으로부터 얻고자하는 자원이 매우 독점적일 경우, 협상을 반드시 타결시켜야 하는 상황인 경우 양 기업 간 협상력의 차이가 발생하게 된다. 이와 관련하여 Dawson(2001)은 협상의 성패를 좌우하는 기본적 요소로 다음의 3가지를 들고 있다.

(1) 첫 번째 압박수단: 시간

시간적 압박을 받고 있을 때 협상자들은 보다 유연한 태도를 취하는 경우가 많다. 시간 압박을 많이 느끼는 쪽에서 보다 많은 양보의 상황이 발생하는 것이다. 협상 법칙 가운데 하나로, 양보의 80퍼센트가 협상이 끝나기 전 마지막 20퍼센트의 시간 동안에 이루어진다. 협상시한의 마지막 20퍼센트를 남겨놓은 상태에서는 추가적인 요구나 문제가 떠오르면 기꺼이 양보하게 되는 것이다. 이에 협상 시 마감시한이 있다는 것이 상대방에게 누설되는 것은 협상력의 큰 손실을 초래한다.

그러나 시간 압박에 대해서는 다른 측면도 존재한

〈표 1〉 삼성물산과 테스코의 협상력 비교

	삼성물산	테스코
협상의 목표	- 유동성 확보를 위한 외자유치	- 한국시장 진출 - 삼성과의 합작을 통한 안정적 진입
협상의 주요 이슈 및 관심사	- 외환위기로 인해 저평가 되어 있는 자산을 최대한 높은 가격에 매각	- 합작을 통한 삼성의 인지도, 노하우 활용 및 위험의 공유 - 경영권 확보 - 이승한 사장의 영입
협상 포지션 (합작투자협상 →M&A협상)	[초기] - 49:51의 균형적인 지분구조를 요구 [후기] - 구조조정 압력이 가중되면서 보다 많은 지분을 팔아야 할 상황에 직면 - 협상시한 압박상황의 노출 - 매각(협상)포기 가능성 시사	[초기] - 49:51의 균형적 지분구조를 통한 진입 [후기] - 삼성의 지속적인 높은 관여 및 일정수준 이상의 지분을 보유하기를 요구 - 공격적으로 낮은 매입가 제시
협상의 한계점 ⁶⁾	- 지분 81% 이상의 매각	- 삼성의 일정 수준 이상의 지분 보유를 통한 자원 및 위험 공유 요구
BATNA ⁷⁾	- 다른 투자처 모색	- 독자적 진출

다. 협상의 기간이 길어질수록 상대방의 입장을 고려하게 될 가능성이 더 많아진다는 것이다. 이는 협상 당사자 양측에 똑같이 적용되는 것으로, 협상에 많은 시간을 보낼수록 양보할 가능성도 높아지게 됨을 의미한다. 협상에 대한 시간과 자원의 투자가 많아질수록 이제까지 들인 노력과 시간이 아까워서라도 무언가 합의를 이끌어내야 한다는 의식의 변화가 일어나기 때문이다. 성공적인 협상을 위해서는 상황에 따라서 그동안 투자했던 자원과 시간을 무시할 수도 있어야 한다.

▶ 삼성물산의 협상력: 삼성물산은 아시아 외환위기의 영향으로 야기된 모기업의 재정적 위기로 구조조정을 단행하는 차원에서 협상에 임하게 되었으며, 외자를 유치하여 자금력을 확보하는 것이 절실한 상황이었다. 더구나 협상 말기에 모기업에서 보다 많은 자금이 필요하게 되어 매각지분을 50% 수준에

서 80% 수준까지 대폭 확대함에 따라 외자유치가 시급히 요구되고 있는 상황이 상대방에 그대로 노출되었다. 그 결과 삼성물산이 시간에 쫓기고 있다는 사실을 간파한 테스코로부터 썩 가격에 인수하려는 공격을 받아야 했으며, 협상의 결렬이라는 초강수를 두게 되는 위험한 상황까지 감수해야 했다.

▶ 테스코의 협상력: 협상기한 자체로만 보면 모기업으로부터 긴급한 외자유치의 압력을 받고 있는 삼성물산에 비해 테스코는 상대적으로 협상에 여유가 있는 편이었다. 그러나 한국시장은 물론 아시아시장 진출 계획을 가지고 있는 상황에서는 월마트나 까르푸와 같은 거대 경쟁기업이 본격적으로 아시아시장에 눈을 돌리기 전에 진출을 완료하여 시장에서의 기반을 확보해야 하는 입장이었다. 또한 가장 매력적인 협상상대인 삼성물산과의 협상이 이미 많은 시간과 노력을 들여 진행된 상태였기 때문에 협상 후

6) Resistance Point. 협상 시 더 이상 양보할 수 없는 마지막 지점.

7) Best Alternative To Negotiated Agreement. 협상 결렬 시 취할 수 있는 최상의 대안.

반에 가서는 삼성물산의 요구조건을 대폭 수용하여 적극적으로 협상타결에 협조하는 모습을 보였다.

(2) 두 번째 압박수단: 정보력

더 많은 정보를 가진 쪽이 흔히 상대방을 압도한다. 상대에 대한 객관적 수치자료와 처해있는 상황적 정보를 많이 확보할수록 협상 시 발생할 수 있는 대처방안을 사전에 강구할 수 있으며, 협상 시 상대방의 태도가 진실인지 단순한 제스처인지를 명확히 파악할 수 있다. 따라서 협상 전 상대를 분석하는데 많은 투자를 하는 것이 필수적이다.

▶ 삼성물산의 협상력: 당시 삼성물산은 부실한 재무상태 및 구조조정 측면에서 외자유치가 시급하게 요구되고 있었다는 약점을 보유하고 있지만, 삼성물산과의 협상이 결렬될 경우 한국시장은 물론 아시아 시장 진출에 막대한 차질을 빚기 때문에 파국을 피하려는 영국 테스코측의 상황을 최대한 이용하였다. 또한 Buy Back Option을 협상에 추가함으로써 추후 경제적 사정이 좋아지면 다시 되찾겠다는 의도를 상대측에게 의도적으로 강조하였다. 이는 협상의 대상인 홈플러스를 매우 중요한 기업으로 간주하도록 유도하는 역할을 하였으며, 매각대상 지분율과 매각 대금에 있어 양보를 이끌어낼 수 있었던 한 요인이 되었다.

▶ 테스코의 협상력: 테스코측은 협상 말기 삼성물산의 재무상태가 좋지 못하며, 무엇보다도 외자유치의 긴급성으로 인해 내부적으로 협상의 시급한 타결 압력을 받고 있다는 점을 인식하여 보다 싼 가격에 인수하고자 하는 공격적인 태도를 취할 수 있었다. 이로 인해 로열티 지급과 자산평가방법 등 세부적인 문제를 둘러싸고 양측 간에 극명한 대립이 발생하기도 하였으나 아시아 시장 확장을 위한 필수시장이었던 한국의 협상의 결렬만은 반드시 막아야 하는 내부적 입장으로 인해 결국에는 협상에서 많은 부분을 양보하였다.

(3) 세 번째 압박수단: 거래를 포기할 각오

이는 세 가지 압박수단 중에 가장 강력한 방법이다. 원하는 바를 얻지 못할 경우에는 협상을 깨고 나간다는 인식을 심어주는 것이며 이를 위해서는 포기할 줄 아는 결단력을 길러야 한다. 한 가지 유의할 점은 포기할 수 있는 한 시점이 존재한다는 것이다. 협상을 중단하겠다고 통보할 시점을 지나치게 되면 다시 시간의 압박과 그동안 협상에 투자한 자원의 딜레마에 빠지게 될 것이다. 다만 이 방법을 사용하기 전에는 상대방이 협상을 성사시켜 얻고자 하는 바가 확실해야 한다는 점이 반드시 전제되어야 한다.

▶ 삼성물산의 협상력: 협상조건이 맞지 않을 경우 매각협상을 중지할 수도 있다는 이승한 사장의 협상력은 본 협상을 타결시키는데 큰 기여를 하였다. 협상이 결렬될 경우 본사는 물론 이승한 사장 개인에게도 심각한 타격이 예상되는 일이었지만, 장기적으로 아시아시장을 염두에 둔 테스코가 한국진출을 위한 협상에 파국을 결코 원치 않는다는 점을 확신하고 있던 이승한 사장은 테스코측이 양보하지 않으면 매각 자체를 포기하겠다는 과감한 승부수를 던졌고, 결국 유리한 조건에서 계약을 체결하게 되었다.

▶ 테스코의 협상력: 한국은 물론 아시아시장의 진출을 장기적으로 염두에 두고 있던 테스코 입장에서는 협상이 결렬될 경우 다른 대안을 찾기 어려운 상황이었다. 초기부터 한국 국내시장에서 구축된 삼성의 높은 인지도와 신뢰도를 높게 평가하고 있었으며, 테스코의 한국시장 대규모 투자와 공격적 확장에 부응할 수 있는 지분수용조건 또한 삼성물산을 절대 놓칠 수 없는 매력적인 투자대상으로 인식하는데 큰 역할을 하였다. 또한 월마트와 까르푸 등의 다국적 유통 기업들이 선점하고 있는 다른 시장에 비해 상대적으로 투자해볼 여지가 있는 마지막 시장이었기 때문에 삼성물산측에서 협상이 결렬될 수도 있다는 제츠처를 보였을 때에 초기에 주장하던 조건을 상당부분 양보하면서 협상의 파국을 막았던 것이다.

3-1 삼성물산의 입장에서 본 협상결과

▶ 삼성물산의 입장에서는 전반적으로 성공적인 협상이라 평가할 수 있다. 삼성물산은 자산평가에 있어 삼성의 국내 인지도 및 노하우를 강조하여 당시 외환위기 상황에 비추어 높은 가격에 주식 매각 성공하였다. 또한 '삼성'의 브랜드 및 로고사용에 대한 로열티 수입을 확보(신설점포 1개당 4억 원)하였으며, 삼성 홈플러스의 성장이 곧 삼성이 보유하고 있는 주식의 가치에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

▶ 또한 Buy Back Option을 추가함으로써 차후 상황에 따라 현재의 소수 지분구조에서 다시 균등지분구조로 회복할 수 있는 재협상의 여지를 만들어 놓을 수 있었고, 이러한 Buy Back Option은 삼성물산 측에 지분 이슈뿐만 아니라 또 다른 협상의 수단으로 활용이 가능하다는 이점을 가져다주었다.

3-2 테스코의 입장에서 본 협상결과

▶ 테스코의 입장에서도 아시아 시장 진출이라는 거시적 전략의 거점으로서 선택한 한국시장에서의 삼성물산과의 합작 진출은 성공적이라 평가할 수 있다. 영국 내수 시장이 포화 되고, 유럽지역에 진출한 사업의 미래가 불투명한 상황으로 변해가며, 전 세계적으로 점점 치열해지는 경쟁에서 살아남기 힘든 상황에서, 최대의 시장으로 떠오를 것으로 예상되던 아시아 시장은 월마트, K-Mart등 강력한 경쟁자가 버티고 있는 미국, 캐나다 시장보다 훨씬 매력적인 시장이기 때문에 놓칠 수 없는 기회인 것이었다.

▶ 또한 지역적 특성이 강한 할인점 사업에 있어 한국 최대의 기업인 삼성이라는 파트너를 통해 현지 사업의 기반을 용이하게 구축하였다는 점도 큰 성과로 꼽을 수 있다. 외국계 할인점이 유난히 고전을 면치 못하는 한국 할인점 시장의 특성을 심분 고려할 수 있게 된 것이다. 다수 지분은 확보하되, 테스코라는 자사의 이름이 한국 내에 거의 알려지지 않았다

는 약점을 커버할 수 있는 "삼성"이라는 브랜드의 인지도와 품질에 대한 신뢰도를 적극 활용할 수 있게 되었다는 점과, 협상 초기부터 홈플러스에 깊이 개입해 온 이승한이라는 탁월한 CEO를 삼성측에 넘기지 않고 홈플러스 CEO로서 잔류시킬 수 있었다는 점도 성공적인 협상으로 평가할 수 있다.

협상 10년 후 홈플러스의 현황

▶ 산업 현황

현재 홈플러스는 이마트에 이어 국내 할인점 시장의 2위 자리에 올라섰다. 국내 1위의 할인점은 1993년에 설립된 이마트로, 2006년 월마트를 인수하며 2006년 말 기준으로 시장점유율에 있어 전체의 38%를 차지하면서 부동의 선두자리를 고수하고 있다. 그 뒤가 홈플러스로 19%의 점유율로 2위를 기록하고 있고, 3위는 막강한 자금력을 무기로 선전하고 있는 롯데마트(14%)의 순이다. 특히 홈플러스는 외국계 할인점인 까르푸와 월마트보다 한국시장에 뒤늦게 진출했으나 두 기업이 모두 한국기업에 인수되며 한국시장에서 실패했음에도 불구하고, 외국계 할인점으로는 유일하게 단시간 내에 비약적인 발전을 거듭하며 성장을 계속해나가고 있다.

최근 홈플러스는 2008년 5월, 이랜드그룹의 홈에버를 인수함으로써, 1위 이마트를 바짝 뒤쫓고 있다.

▶ 현재 양사의 지분 상황

삼성물산은 회사 재무구조 개선을 위하여 추가적으로 영국 테스코 측에 지분을 매각할 계획을 발표한 바 있다. 설립 시 매 5년마다 계약연장여부를 협의하기로 한 계약내용에 따라 오는 2011년까지 합작사업계약을 연장하기로 발표하였으며, 2007년 6월 삼성물산은 삼성테스코의 주식 273만6000주(5%)를 테스코에 매각하였고, 삼성물산이 보유한 삼성테스코 지분은 11%(601만9200주)에서 6%

〈표 2〉 이마트·홈플러스·롯데마트 등 3대 대형 할인점 매장 수 및 매출 대비율⁸⁾

구분	이마트		홈플러스		롯데마트	
	매장수	매출 대비율	매장수	매출 대비율	매장수	매출 대비율
서울	17	100	6	41.9	8	41.5
부산	7	72.8	8	100	3	30.5
인천	7	100	3	68.3	6	56.6
대구	8	100	5	76.4	0	0
울산	2	48.2	2	100	2	80.8
광주	5	100	5	83.1	3	94.8
대전	2	77.6	2	100	2	55.4
경기	30	100	12	52.1	14	35.5
강원	6	100	1	7	0	0
충남	2	98.3	3	42.7	3	100
충북	2	74.2	2	100	2	74.8
전남	3	100	3	84.2	3	70.6
전북	4	100	3	41.1	2	47.9
경남	5	60.8	8	100	5	45.1
경북	8	100	4	42.3	2	27.2
제주	3	100	1	12.9	1	22.5
계	111	100	66	64.4	56	42.9

* 각 지역별 1위 업체 매출은 100이며, 나머지 업체의 매출은 자사매출을 기준값(100)으로 나눈 것임.
 자료원: 이데일리 2008.05.22.

(328만3200주)로 줄어들게 되었다. 이후 2011년 삼성물산은 나머지 5%를 추가로 매각할 예정이며 나머지 1%는 2011년 추가협의를 통해서 매각여부를 결정할 예정이다.

8) 각사 1분기 매출자료, 이마트 여의도·도농점, 홈플러스 조치원점 제외) ※지역별 1위 업체 1분기 매출 규모: 서울·경기(5000억원 이상), 부산(2000억원 이상), 인천·대구·강원·경남·경북(1000~2000억원대), 대전·광주·울산·충남·충북·전남·전북·제주(1000억원 미만)