

주식회사 삼탄의 인도네시아 진출과 사업 확장*

고사량**

김병도***

주식회사 삼탄은 인도네시아 유연탄 생산을 주력으로 하는 기업으로 국내 민간 기업으로는 최대의 유연탄 생산 및 판매 규모를 달성하고 있다. 1970년 삼천리의 유성연 명예회장이 대한생명으로부터 삼척탄좌의 지분을 인수하며 설립한 후, 삼탄은 20여 년간 국내 연탄 시장을 이끌어 왔다. 하지만 석탄 시장 합리화 정책에 따라 국내의 연탄 산업이 쇠락해가면서 삼탄은 해외 시장으로 눈을 돌리고 인도네시아에 진출하여 사업을 이어가기로 결정한다. 1982년 인도네시아 유연탄광 사업에 컨소시엄의 형태로 진출한 후, 컨소시엄의 공동 투자자들이 사업에서 철수를 하는 동안 홀로 10년 간의 투자를 이어간 끝에, 삼탄은 인도네시아 파시르 지역의 광산 개발에 성공하게 된다. 현지 법인 KIDECO Jaya Agung을 연 매출 1,650백만US\$ 규모로 성장시켰으나, 2003년 인도네시아 정부와 맺은 조광계약 (CCoW : Coal Contract of Word)에 따라 전체 지분의 51%를 인도네시아 현지의 파트너에 매각하여 회사의 형태를 Joint venture로 변화시키게 된다. 인도네시아 정부가 지속적인 자원민족주의 정책을 펴면서 광산 개발 사업 만으로는 수익성이 악화되면서 삼탄은 자원 개발 관련 공정의 수직적 계열화를 진행하고, 자회사들을 통해서 모든 생산 공정을 관리하게 된다. 삼탄은 인도네시아 현지의 정치/사회적 환경이 변화함에 따라 새로운 성장 동력을 찾기 시작하였고, 2000년대 중반 이후 꾸준히 새로운 사업 기회에 투자를 진행하였다. 그 결과 팜 플랜테이션(THEP), LPG 가스 생산(PSG), 석탄화력발전(CEP) 등 성공적으로 사업 영역 확장을 이뤄내고 있다.

본 연구에서는 주식회사 삼탄의 사례를 통해 국내 자원개발 전문 업체의 해외 진출 및 현지 운영 과정과 신규 사업 확장 전략을 확인해 보고자 한다. 특히 정부 정책과 같은 외부적인 요인에 따라 해외 진출을 진행한 기업이 해외 시장에서 수직적/수평적 계열화를 이루며 사업을 확장하는 과정을 관찰할 수 있다. 연구를 위하여 수 차례 회사 관계자와 인터뷰를 진행하였으며, 내부 자료도 분석에 활용하였다.

주제어: 해외 진출, 수직적 계열화, 해외 사업 확장, 자원 개발 사업

1. 서론

당시 이 결단을 놓고 보낸 시간들은 내 인생에 있어서 뿐만 아니라 온갖 어려움을 극복하고 30여 년 동안 자라 온 삼천리에 있어서도 그 뿌리가 송두리째 흔들릴 수 있는 중대한 순간이었다. (중략) 마침내 나는 결단을 내렸다. '도전해 볼만하다.' (중략) 나의 결단은 최소한 10년 앞을 내다보고 내린 것이었다.

(유성연 명예회장 자서전 中)

주식회사 삼탄(당시 사명 삼척탄좌개발주식회사, 이하 삼탄)의 유성연 명예회장은 1981년 국내의 석탄 광산 업체로는 최초로 해외 석탄광 개발 사업에 진출하기로 결정한다. 이는 당시까지 국내 에너지 수요의 대부분을 차지하던 무연탄 생산을 통해 연평균 5% 수준으로 꾸준하게 성장을 거듭하고 있던 삼탄에게 있어서 사운을 가를 수 있는 새로운 도전이었다. 해외 석탄광 사업에 진출하기로 결정함에 따라

논문접수일: 2018. 04. 16. 1차 수정본 접수일: 2018. 07. 18. 게재확정일: 2018. 08. 06.

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소에서 연구에 필요한 제반 비용을 지원하였습니다.

** 서울대학교 경영학과 박사과정(klover83@snu.ac.kr), 제1저자

*** 서울대학교 경영학과 교수(bxk@snu.ac.kr), 교신저자

삼탄은 정부의 지원을 통해 인도네시아 현지법인 PT. KIDECO Jaya Agung(이하 KIDECO)을 설립하여 인도네시아 석탄공사와 인도네시아 지역의 석탄광 개발에 관한 계약을 체결하였으며, 이후 KIDECO를 통해 '인도네시아 파시르 유연탄광 개발 프로젝트'에 참여하며 본격적인 인도네시아 사업을 시작한다. 그 후로도 10년이 넘는 석탄광 탐사 및 개발 기간을 거쳐서, 1993년 3월 KIDECO는 마침내 본격적으로 유연탄을 생산하기 시작하였다.

2004년 삼탄은 인도네시아 진출 당시 인도네시아 정부와 체결한 '상업 생산이 개시된 후 10년이 경과하면 일부 지분을 인도네시아 자본에 양도해야 한다'는 투자 제한 규정에 따라, 그 때까지 100% 보유 중이던 현지 법인 KIDECO의 지분 중 51%를 현지 기업에게 매각한다. 또한 지분 매각 시기를 전후하여 석탄 생산과 관련한 공정의 수직적 계열화를 결정하고, 석탄 생산 공정을 담당하는 하도급 업체를 직접 설립하여 생산 과정을 관리하기 시작한다. 이와 같은 경영 방식의 변화 속에서도 2000년대 들어서 글로벌 석탄 시장이 큰 호황을 누리면서 KIDECO 역시 1993년 1,158천톤이던 석탄 생산량이 2015년에는 39,020천톤으로 33.7배 늘어나게 되었으며, 같은 기간 매출액 또한 41백만US\$에서 1,650백

만US\$로 40.2배 성장(KIDECO 감사보고서 참조)하였다.

한편, 삼탄은 2000년대 후반에 들어서며 글로벌 석탄 시장이 지속적으로 위축되고, 자원 개발 사업에 대한 인도네시아 정부의 규제가 강화되면서 주력 사업이던 KIDECO의 수익성이 점차 하락함에 따라 석탄광 사업 뿐 아니라 자원개발 사업 전반으로 사업 구성을 다각화하기 위해 꾸준히 노력하고 있다. 그 노력의 일환으로 2007년 팜 플랜테이션 업체 THEP를 인수하고 민자화력발전 사업인 CEP 프로젝트에 참여하였으며, 2008년에는 Perta-Samtan Gas를 설립하는 등 다양한 신규 사업에 투자하고 있다.

본 연구에서는 삼탄의 해외 시장 진출 및 사업의 확장이 어떻게 진행되었는지, 그리고 그 과정이 우리 기업과 경영인들에게 어떠한 시사점을 제공해주는지를 수직적/수평적 계열화의 관점에서 정리해보고자 한다. 먼저 삼탄이 해외 시장 진출 결정을 내리기까지 국내 사업의 진행과 국내외 사업 환경의 변화를 알아보고, 해외 시장 진출 및 수직적 계열화의 성공 과정을 살펴본 뒤, 수평적 계열화의 과정을 분석해볼 것이다. 특히 자원 개발 사업과 같이 사업 국가의 정부 정책에 의해 중대한 영향을 받는 사업 영역에서 민간 기업의 대응에 관한 시사점을 발견해보

〈표 1〉 삼척탄좌 실적 추이 (1979년~1992년)

구분	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
생산량	1,137	1,256	1,359	1,383	1,382	1,463	1,501	1,569	1,445	1,487	1,247	1,275	1,284	1,330
신장률		10.5	8.2	1.8	-0.1	5.9	2.6	4.5	-7.9	2.9	-16.1	2.3	0.7	3.6
점유율	6.2	6.7	6.8	6.9	7.0	6.8	6.7	6.5	6.0	6.1	6.0	7.4	8.5	10.9

출처: ㈜삼탄, 2012

〈표 2〉 KIDECO 실적 추이 (1993년~2015년)

구분	1993	~	1998	~	2003	~	2008	~	2013	2014	2015
생산량	1,158		5,001		14,024		22,000		37,311	40,341	39,020
매출액	41,266		122,282		390,179		1,092,709		2,028,836	2,048,733	1,650,574
당기순이익	-19,149		7,273		49,100		411,859		380,072	278,120	244,522

출처: KIDECO 연도별 감사 보고서



출처: InfoMine.com

〈그림 1〉 연도별 연료탄 가격 변화 (2008년~2015년)

고자 한다.

II. 성장과 해외 시장 진출

2.1 삼천리 연탄의 설립과 삼척탄좌 인수

1955년 유성연 명예회장과 이장균 명예회장은 '삼천리연탄기업사(이하 삼천리)'를 공동으로 설립하였다. 삼천리는 한국 전쟁 이후 경제 재건 과정에서 국내에서 연탄에 대한 수요가 증가하면서 자연스럽게 성장을 거듭해 나간다. 연탄 생산량이 증가함에 따라 안정적인 생산을 위해서는 원료가 되는 양질의 원탄을 확보하는 것이 점점 중요해지게 되었고, 1962년 삼천리는 당시 강원도에서 원탄을 공급하고 있던 삼척탄좌와 원탄 독점 공급 계약을 체결하면서 두 회사는 처음 인연을 맺었다. 당시 삼척탄좌는 정부의 민영 탄광 대항화 방침에 따라 대한생명이 투자 및 개발하여 생산을 이어나가고 있던 광산이었다.

하지만 대한생명은 자회사 대한플라스틱공업의 경영난으로 재정적인 어려움을 겪게 되고, 이를 타개하기 위한 자금을 확보하기 위해 삼척탄좌의 매각을 결정한다.

이후 삼천리의 유성연 명예회장은 1970년 4월 삼척탄좌의 지분 60%를 인수하기로 결정하면서, 비로소 현재 주식회사 삼탄의 역사가 시작한다. 삼천리의 지분 인수 이후, 연탄 생산을 담당하던 삼천리는 이장균 명예회장 아래 1982년 경인도시가스를 인수하여 도시 가스 산업 중심으로 사업 분야를 재편하였고, 원탄 공급을 담당하던 삼척탄좌는 유성연 명예회장을 중심으로 꾸준히 석탄 생산에 주력해왔으며 1993년 '주식회사 삼탄'으로 사명을 변경하였다.

2.2 국내 연탄 시장의 성장과 석탄 산업 합리화 정책

정부는 1962년부터 추진된 경제개발 5개년 계획의 일환으로 석탄산업진흥정책을 적극 추진하였는데, 특히 1962년 제정된 '석탄개발임시조치법'과 '광업개발조정법'은 대규모 탄좌회사의 설립을 가속화

〈표 3〉 탄좌회사 설립 현황 (1965년 9월)

(단위: 천 천 원)

탄좌명	광구 수	설립 공고일	회사설립일	최종생산규모	자본금 납입
동원	24	1962.04.24	1962.09.24	1,500	110,000
삼척	17	1962.04.24	1962.12.10	1,200	77,278
회동	24	1962.06.27	1962.12.10	1,000	30,000
나전	27	1962.06.27	1962.12.14	900	20,000
우전	10	1962.06.27	1962.12.10	600	34,000
성주	11	1963.01.11	1963.01.24	840	10,000
강릉	13	1963.03.05	1964.04.10	700	51,000
호남	14	1966.04.12	1968.02.15	300	184,868
문경	13	1965.03.03	1965.06.01	400	80,000

출처: 대한석탄공사(2001)

〈표 4〉 국내 석탄 생산/소비 추이 (1973년 ~1977년)

(단위: 천 톤)

구분	1973	1974	1975	1976	1977
합계	13,571	15,263	17,593	16,427	17,268
석탄공사	4,245	4,410	4,574	4,617	4,508
민영탄광	9,326	10,853	13,019	11,810	12,760

(단위: 천 톤)

구분	1973	1974	1975	1976	1977
합계	14,736	14,935	15,945	2,752	17,804
민간용	13,017	13,657	13,613	590	16,047
발전용	686	426	1,349	593	800
산업용	590	593	643	643	736
철도용	24	44	42	190	9
기타	197	215	298	736	212
수출용	222				

출처: 석탄산업합리화사업단(1990)

하였다. 이 법에 따라 9개의 새로운 탄좌회사가 설립되었으며, 삼척탄좌도 이들 중 하나였다. 또한 신생 탄좌회사들이 광업권을 담보로 자금 지원을 받으면서 탄광 개발도 더욱 촉진되었다. 이후 1966년 연탄 파동으로 인해 한 차례 위기를 겪은 국내 연탄 업체들은 1970년 '석탄광업 육성에 관한 임시조치

법'을 통해 국가 보조금 지원까지 받는다. 이에 따라 1973년 13.6백만톤이던 석탄 생산량이 1977년 17.3백만톤으로 27.2% 증가하였으며, 같은 기간 소비량도 14.7백만톤에서 17.8백만톤으로 21% 증가(한국석탄산업사, 1990)하였다.

하지만 1980년대 들어 탄광의 심부화로 인해 연

탄 생산 비용이 지속적으로 상승하고, 경제 성장으로 가계 소득이 증가하여 가정 연료를 LNG로 교체하는 추세가 뚜렷해지면서, 석탄 산업은 점차 사양화 되어 가기 시작한다. 이에 따라 석탄 업계는 폐광 위험에 대비하고자 1981년 '석탄광지원사업단'을 자체적으로 출범하였으나, 정부는 1986년 제정된 '석탄산업법'에 근거하여 1989년부터 이른바 '석탄 산업 합리화 정책'을 실시하며 국내 광산의 폐광을 유도한다. 그 결과 1993년까지 4년간 전국 251개 탄광의 폐광이 결정되고, 22천여 명의 실직자가 발생하는 등 국내 석탄 산업은 빠르게 쇠락하기 시작한다(동아일보, 1993).

2.3 해외 시장 진출

삼탄이 인도네시아 시장에 진출하는 계기가 된 '파시르 유연탄광 개발 프로젝트'는 1981년 초 한일시멘트에 의해 처음 추진되었다. 시멘트 업계는 시멘트 생산에 필요한 에너지원으로 석유와 유연탄을 주로 사용하였는데, 오일 쇼크로 인해 석유 가격이 빠르게 상승하면서 유연탄의 사용 비중을 높게 된다. 이에 따라 한일시멘트는 안정적인 유연탄 수급을 위해 인도네시아에서 직접 탄광을 개발하는 사업을 검토하였다. 검토 결과 개발 가능성을 확인한 한일시멘트는 당시 해외 자원 개발에 관심이 높던 대한광업진흥공사에 개발 타당성을 자문하였고, 물류를 담당하는 범양상선과 탄광 개발 및 생산 기술을

제공하는 삼탄도 함께 사업에 참여하기로 결정한다.

공동개발에 참여한 3개사는 1982년 3월 인도네시아 석탄 공사와 탄광 개발에 대한 가계약을 체결한 후 합작회사 '한인니자원개발주식회사'를 설립하였으며, 한일시멘트, 범양상선, 삼탄 외에 한일시멘트의 관계사인 용산화물과 태웅 등 총 5개 사가 주로 참여하였다. 한인니자원개발주식회사는 인도네시아 현지 법인 PT. KIDECO(Korea Indonesia Resources Development Company) Jaya Agung을 설립하여 광산 개발을 시작하였으며, 1988년까지 탐사 활동을 이어간다.

하지만 장기간에 걸친 투자에도 불구하고 200백만US\$ 이상의 막대한 투자비가 추가로 필요할 것이라 예상되면서 한일시멘트와 범양상선은 추가 투자를 포기하였고, KIDECO는 대한광업진흥공사의 자금 지원을 통해서 탐사 작업을 이어갔다. 삼탄은 한일시멘트와 범양상선과는 달리 국내에 비해 용이한 채굴 환경과 막대한 매장량으로 인한 사업성에 주목하여 프로젝트에 계속 참여하기로 결정하였고, 1989년 공동 투자 4개사의 지분을 전량 인수하여 KIDECO의 모든 지분을 확보한다.

이후 삼탄의 단독 투자를 통해 생산 시설 및 도로/항만 등 인프라를 갖추게 된 KIDECO는 1992년 10월부터 시험생산에 들어가 1993년 3월 본격적인 유연탄 상업 생산을 시작한다. 국내 연탄 시장의 위축에 대비하여 해외 탄광 개발 사업에 10년 이상 지속적으로 투자한 결실이 드디어 꽃을 피운 것이다.

〈표 5〉 최초의 파시르 탄전 개발계획

연도별 생산 계획 (단위: 만 톤)		국내 수요처별 공급 계획 (단위: 만 톤)				
연도	석탄 생산량(수입량)	연도	발전용(한전)	시멘트산업용	일반산업용	계
1987	100	1987	50	25	25	100
1988	150	1988	75	37.5	37.5	150
1989~	200	1989~	100	50	50	200

출처: ㈜삼탄, 2012

III. 석탄 사업 환경

3.1 글로벌 석탄 시장 환경

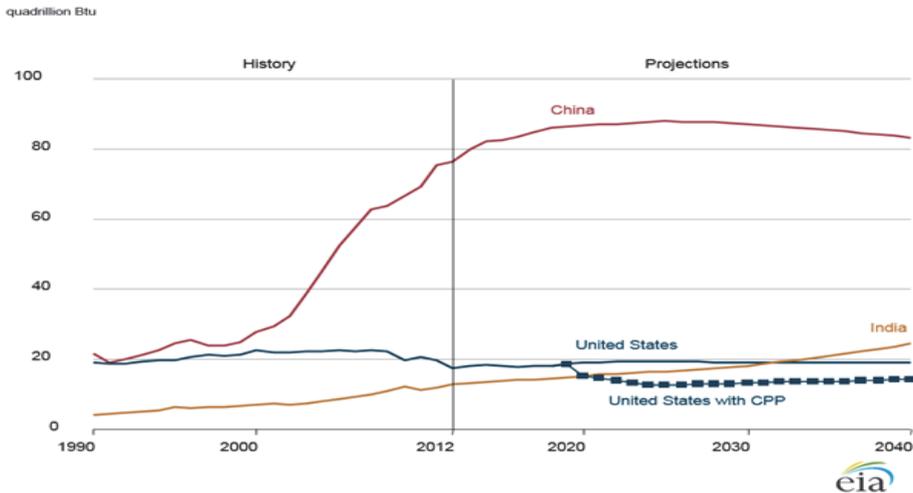
석탄은 전 세계 에너지원의 31% 가량을 담당하며, 석유(33.3%)와 함께 가장 중요한 에너지원으로 활용되고 있다. 석탄은 일반적으로 사용 목적에 따라 연료탄과 원료탄으로 구분한다(Warell, 2006). 우선 연료탄은 석탄을 파쇄하여 가정용/발전용/산업용 연료로 활용하는 것을 말하며, 증기 기관의 발명이래 내연 기관의 발달에 따라 가장 중요한 에너지원으로 활용되어 왔다. 한편 원료탄은 석탄을 직접 탄소재나 제철용 코크스로 활용하는 것으로, 주로 제철, 시멘트 등 공업용 재료를 생산하는 데에 사용한다. 일반적으로 연료탄은 원료탄에 비해 열량이 낮은 석탄을 사용하며, 석탄의 전체 생산/소비량 중 약 75% 가량이 연료탄으로 사용되고 있다.

전 세계의 연간 석탄 소비량은 연료탄과 원료탄을 합쳐서 약 7,800백만톤으로 추정되고 있다. 이 중

약 50.7%를 중국이 소비하고 있으며 미국, 인도, 러시아, 독일 등이 그 뒤를 잇고 있다(International Energy Outlook, 2016). 하지만 중국, 인도, 미국 등 주요 석탄 소비국이 수요의 대부분을 자국 내 생산을 통해 충당하고 있기 때문에 석탄의 교역량은 전체 소비량의 15% 수준에 불과하며, 주요 수입국은 일본, 중국, 한국 등 아시아 국가들이다. 주요 수출국은 인도네시아, 호주, 러시아, 미국, 콜롬비아, 남아프리카공화국 등이며, 해상 교역으로 인해 물류비가 높은 원자재의 특성에 따라 아시아 국가들은 대부분 인도네시아 및 호주에서 생산된 석탄을 수입하고 있다.

3.2 인도네시아 석탄 시장 환경

인도네시아는 석탄 매장량 세계 8위, 생산량 세계 5위, 수출량 세계 1위를 기록하고 있으며, 2015년 전체 수출액 중 10.8%가 석탄 수출에서 발생할 정도로 석탄 산업에 대한 경제 의존도가 높은 국가이다(International Energy Outlook, 2016).



출처: US Energy Information Administration

〈그림 2〉 중국, 미국, 인도의 석탄 소비량 (1980~2040년)

갱도를 통해 지하로 사람이 들어가서 생산을 하는 국내 광산과는 달리, 인도네시아의 광산은 대부분 석탄이 외부로 노출 되어 있는 노천 광산 형태이다. 이로 인해 소규모의 장비를 통해서도 쉽게 생산할 수 있으며, 대규모의 장비를 활용할 경우에는 높은 효율로 생산이 가능하다. 이처럼 상대적으로 용이한 개발 환경 덕에 현재 인도네시아에는 10천개 이상의 업체가 정부로부터 광업권을 발급받아 합법적으로 석탄을 생산하고 있으며, 무허가 업체를 포함할 경우 더욱 많은 업체가 광산 개발을 진행하고 있을 것으로 추정된다(The Jakarta Post, 2016).

하지만 인도네시아 정부는 풍부한 매장량과 유리한 생산 여건에도 불구하고 자본의 한계로 인해 대규모 광산 개발에 어려움을 겪어왔다. 이를 해결하고자 인도네시아 정부는 1980년 광업법을 통해 광산에 대한 외국인 직접투자를 허용하기 시작했고, BHP, British Petroleum, Rio Tinto 등 세계적인 자원 기업들이 이 시기에 인도네시아 광산에 집중적으로 투자를 진행하였다(Humphreys, 2000). 이 당시 정부와 계약을 통해 광업권을 확보한 대형 광산들이 지금까지도 인도네시아 석탄 생산량의 50% 이상을 점유하고 있다. 인도네시아 석탄 시장의 주요 업체는 삼탄의 자회사인 KIDECO를 제외하고 다음과 같다.

① PT. Adaro Indonesia(Adaro)

인도네시아 남부 칼리만탄에 소재한 Adaro는 1982년 호주와 인도네시아 업체의 컨소시엄 투자를 통해 설립되었다. 2005년 지분의 49%를 보유하고 있던 호주의 New Hope 컨소시엄이 현지 업체에 지분을 매각하여 현재는 100% 인도네시아 자본이 회사를 소유하고 있다. 870백만톤의 매장량을 보유하고 있어 단일 광산으로는 전세계에서 가장 큰 규모로 알려져 있으며, 2014년에는 56백만톤의 석탄을 생산하여 매출액 3,113백만US\$를 기록하였다(Adaro Indonesia

홈페이지 참조).

Adaro는 인도네시아 최대의 광산업체로서, 자회사를 통해 광산 개발, 생산, 운송, 판매 등 석탄 생산의 모든 value chain을 직접 관리하고 있으며, 대규모 설비 투자를 통해 자동화 시스템을 구축하여 생산의 효율을 높이고 있다. 최근에는 민자화력발전 프로젝트에 신규 투자를 진행하여 석탄 사업에서 발전 사업으로 사업 영역의 확장을 꾀하고 있다.

② PT. Katim Prima Coal(KPC)

KPC는 1982년 영국 British Petroleum과 호주 Rio Tinto의 50:50 합작을 통해 설립되었다. 인도네시아 동부 칼리만탄 소재 97천ha 규모의 광산에 대한 광업권을 보유하고 1992년 상업 생산을 시작하였으며, 2014년 53백만톤의 석탄을 생산하고 3,505백만US\$의 매출을 기록하였다(KPC 홈페이지 참조). 2003년 인도네시아 현지 업체인 Bumi Resources가 지분 100%를 인수하였으나, 현재 모회사의 방만한 운영으로 자금난을 겪고 있다.

③ PT. Arutmin Indonesia(Arutmin)

인도네시아 칼리만탄주에 59천ha 규모의 광산을 운영하고 있는 Arutmin은 1989년 상업생산을 개시하였다. 호주의 광업 회사인 BHP와 인도네시아의 재벌 그룹 Bakrie가 8:2로 지분을 투자하여 설립하였으며, KPC와 마찬가지로 2003년 Bumi Resources가 지분의 100%를 인수하였다. 2014년 33백만톤의 석탄을 생산하여, 991백만US\$의 매출액을 기록하였다(Arutmin 홈페이지 참조).

④ PT Bukit Asam(PTBA)

PTBA는 1950년 설립된 인도네시아 국영 석탄 회사로 인도네시아 전역에 걸쳐 91천ha의 광산을 보유하고 있다. 2014년 석탄 생산량은 약 17백만톤이며, 매출액은 약 1,005백만US\$이다(PTBA 홈페이지

지 참조).

IV. 삼탄의 인도네시아 석탄광 사업 전략

4.1 조광 계약(CCoW)의 체결

삼탄의 인도네시아 진출은 에너지 효율화로 국내 석탄 시장이 위축되어 가던 1980년대 초반, 경제 발전을 위해 인도네시아 정부가 대규모 외국 자본을 유치하기 시작하며 성사되었다. 하지만 당시 인도네시아는 독재 정권하의 매우 가난한 나라로서, 인도네시아 시장 진출은 정치/경제적으로 리스크가 큰 결정이었다. 이러한 리스크는 파시르 유연탄광 개발 프로젝트에 함께 참여했던 한일시멘트와 범양상선이 투자를 포기하는 주요한 원인이 되었다. 삼탄도 20여년 간의 국내 석탄 광산 운영 경험에도 불구하고 탐사부터 직접 진행하는 greenfield 투자 경험은 전무한 상태였기에, 인도네시아 시장 진출의 리스크는 매우 큰 상황이었다. 이러한 상황에서 인도네시아 정부는 해외 투자를 유치하기 위해 광산 업체와 체결한 조광 계약(Coal Contract of Work, 이하 CCoW)을 통해 외국 자본에게 유리한 조건을 제시하였다.

CCoW의 주요 내용은 50천ha 이상의 대규모 지역에 대해 10년간의 탐사권과 상업 생산 개시 이후 30년간 독점적인 운영권을 보장하되, 생산 개시 10년 후 시점부터 해외 자본의 최대 보유 가능 지분을 49%로 제한한다는 것이다. 또한, 당기순이익의 45%에 해당하는 법인세와 매출액의 13.5%를 정부에 대한 로열티로 납부하면, 이를 제외한 어떠한 조세에 대해서도 운영 기간 동안 영구히 면제함을 명시하고 있다. 이러한 내용을 통해 인도네시아 정부는 해외 자본에 장기간 안정적인 운영권을 부여하

고, 운영 기간 동안 수익에 대한 추가적인 과세가 발생하지 않을 것임을 보장함으로써 투자를 유치하고자 하였다.

이후 인도네시아의 경제 규모가 성장하고 기업에 대한 인도네시아 정부의 협상력이 커짐에 따라, 광산에 대한 정부의 관리/감독은 정부와 기업 간의 계약(CCoW)에서 광산업체에 대한 정부의 허가제로 변화하게 된다. 그 결과 삼탄의 자회사 KIDECO를 비롯하여 Adaro, KPC, Arutumin, Berau Coal Energy 등 1981년~82년 사이에 CCoW를 체결한 총 5개 회사만이 CCoW의 내용을 적용 받고 있다.

CCoW를 통해 50천ha에 달하는 대규모 지역에 대한 독점적인 개발권과 30년간 광산을 운영할 수 있는 권리를 확보한 삼탄은 공동 투자사의 투자 철회에도 불구하고 계속해서 투자를 이어갔으며, 10년에 걸친 투자 및 개발 끝에 1993년 상업 생산을 시작하였다. 상업 생산 개시 이후 1993년 1,158천톤이던 KIDECO의 석탄 생산량은 2015년 39,020천톤으로 33.7배 성장하였고, 같은 기간 매출액도 41백만US\$에서 1650백만US\$로 40.2배 성장하였으며, 석탄 시장이 최대 호황이던 2011년에는 영업이익률 35%를 기록하며 높은 수익을 얻는다((주) 삼탄, 2012).

하지만 운영 기간이 경과하면서 CCoW에 따라 KIDECO의 지분 51%를 현지 업체에 매각할 의무가 발생하였고, 수익이 큰 폭으로 증가함에 따라 높은 법인세율로 인한 조세 부담도 커지게 되었다. 이를 타개하기 위해 삼탄은 지분을 매각하여 KIDECO를 함께 경영할 Local 파트너를 찾고, 법인세 부담을 줄이기 위한 전략을 수립한다.

4.2 지분 매각을 통한 합작 투자 전환

2003년 CCoW 조항에 따라 KIDECO의 지분 51%를 인도네시아 자본에 매각해야 할 의무가 발

생하게 되자, 삼탄은 지분 매각 방식을 두고 IPO를 통해 매각하는 방법과 Local 파트너에게 매각 대상 지분을 전량 매각하는 방법 사이에서 고민하였다. IPO를 시도할 경우, 당시 석탄 시장의 꾸준한 성장 전망에 따라 막대한 자본금 확보를 기대할 수 있으나, 상장사가 갖게 되는 다양한 의무 사항과 수많은 주주와의 이해 관계 조정으로 인한 어려움이 예상되었다. 반면, Local 파트너에게 지분을 매각할 경우, 주주간 합의를 통해 경영 의사 결정을 내리는 것은 용이하지만, 신뢰할만한 Local 파트너를 찾는 것이 쉽지 않을 것으로 전망되었다. 유사한 시점에 지분 매각 의무가 발생했던 다른 대형 광산 업체들도 두 가지 방안에 대해 고민한 끝에 Local 파트너에게 지분을 매각하기로 결정하였으며, 삼탄도 이들 업체와 마찬가지로 IPO가 아닌 Local 파트너에게 지분 전량을 매각하는 방식을 선택한다.

Local 파트너에게 지분을 매각하기로 결정함에 따라, 향후 사업을 함께 이끌어갈 파트너를 찾는 것이 삼탄에게 매우 중요한 과제로 대두되었다. 당시 삼탄은 1982년 처음 인도네시아에 진출한 이래 20년 이상 인도네시아에서 자원 사업을 진행하면서, 외국계 자본의 한계로 인한 많은 어려움을 겪고 있었다. CCoW를 통해 광산에 대한 운영권이 보장되었음에도 불구하고 자원 사업의 특성상 개발을 진행하면서 일정 수준의 환경 파괴가 불가피하였고, 그 과정에서 수시로 정부로부터 환경 관련 인허가를 새롭게 취득해야만 했다. 하지만 정치/사회적으로 불안정한 인도네시아에서 외국계 회사로서 대민/대관 업무를 관리하기에는 많은 어려움이 있었으며, 불합리한 행정 처분이나 소송에 휘말리는 경우도 빈번히 발생하였다. 이를 극복하기 위해 삼탄은 지분 매각의 대상으로 이러한 불합리한 처우를 막아줄 수 있는 영향력을 가진 Local 파트너를 우선적으로 찾고자 하였다.

1965년부터 1998년까지 무려 34년간 인도네시아

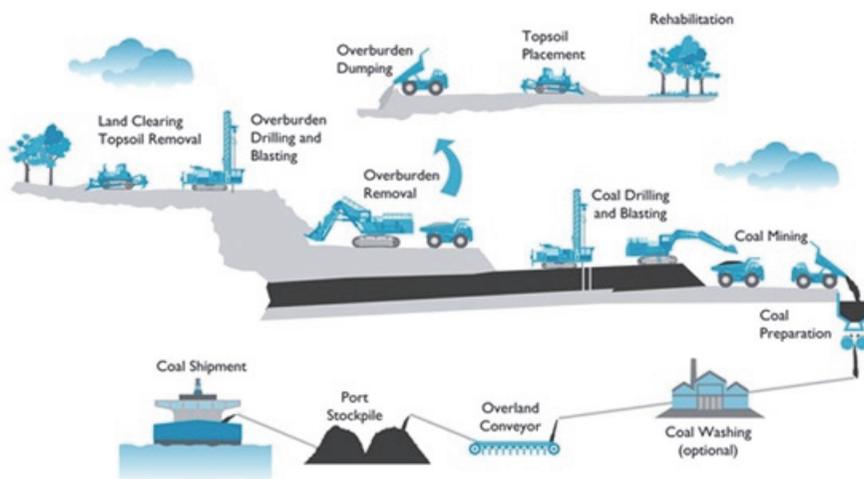
를 통치한 Soeharto 전 대통령의 사촌인 Sudwikatmono가 설립한 Indika 그룹은 삼탄이 찾고 있던 정/관계 영향력을 갖고 있는 최적의 파트너였다. 당시 Indika 그룹 역시 방송/신문 등 미디어 사업 중심이던 자신들의 사업 영역을 자원 사업으로 확장하려는 생각을 갖고 있었다. CCoW를 통해 막대한 규모의 광산을 안정적으로 운영할 수 있는 권한을 보유하고 있는 KIDECO는 다른 소규모 광산에 비해 Indika 그룹에게 더욱 매력적인 투자처로 인식되었다.

이처럼 서로의 이해 관계가 맞아떨어지면서 삼탄과 Indika 그룹은 2004년 지분 거래에 합의하게 되고, 삼탄은 보유하고 있던 KIDECO의 지분 중 46%를 Indika 그룹에 매각하고 나머지 5%는 자원 전문 업체인 Muji 그룹에 매각한다. 삼탄 내부에서는 비록 CCoW에 따라 결정된 지분 매각이었으나, 운영의 안정성을 확보하는 것에 도움을 주는 Local 파트너를 찾은 좋은 기회였다고 평가하고 있다.

4.3 자회사 설립을 통한 수직적 계열화

지분 매각 의무와 함께 CCoW가 부과하고 있는 또 다른 제약은 45%에 달하는 높은 법인세율이었다. 법인세를 제외한 다른 모든 조세로부터 면제된다는 특권에도 불구하고, 광산 운영이 안정화되고 수익이 큰 폭으로 증가함에 따라 법인세 비용 역시 크게 증가하였다. 이에 부담을 느낀 삼탄은 모든 생산 과정을 KIDECO가 직영으로 운영하던 방식에서 벗어나, 자회사를 설립하여 생산 용역을 맡기고 수익을 자회사에 이전하기로 결정한다. 자회사를 설립한다면 45%의 법인세율이 적용되는 KIDECO에 비해 22.5%의 낮은 법인세율을 적용 받아 법인세 비용을 절감할 수 있으며, 그와 동시에 KIDECO가 아닌 인도네시아 내 다른 광산의 하도급 용역 시장에도 진출하여 사업 영역을 확장할 수 있기 때문이다.

노천 광산에서 석탄은 노천에 드러나 있는 석탄



출처: SpitzTrudinger

〈그림 3〉 석탄 생산 과정

주위의 흙을 치우고(폐석 처리), 석탄을 채취하여(석탄 생산), 육상 운송을 통해 항만으로 석탄을 옮긴 후(운송), 발전소 등 구매자의 선박에 옮기거나 직접 발전소까지 운송하는(선적/해상 운송) 과정을 통해 소비자에게 전달된다. 삼탄은 이러한 석탄 생산의 Value Chain 전체에 걸쳐 자회사를 설립하고, KIDECO의 생산 방식을 직영 생산에서 하도급을 통한 생산으로 전환하게 된다.

이러한 목적으로 설립한 자회사는 아래와 같다.

- ① PT. Sims Jaya Kaltim(SIMS): 2001년 설립된 SIMS는 한국인 직원 7명과 인도네시아인 1500여명이 근무하고 있으며, KIDECO의 폐석 처리 및 석탄 생산 용역을 담당하고 있다. 2015년 157백만US\$의 매출액과 12백만US\$의 당기순이익을 기록하였다.
- ② PT. Samindo Utama Kaltim(SUK) / PT. Trasindo Murni Perkasa(TMP) : KIDECO의 육상 운송을 담당하고 있는 SUK와 TMP는 각각 1996년과 2001년 설립되었다. 두 회사

를 합쳐 모두 6명의 한국인과 670여명의 인도네시아인이 근무하고 있으며, 2015년 각각 32백만US\$ / 35백만US\$의 매출액과 6백만US\$ / 6.9백만US\$의 당기순이익을 달성하였다.

- ③ PT. Cotrans Asia(CTA) / PT. Sea Bridge Shipping(SBS): 2004년 설립된 CTA와 2008년 설립된 SBS는 KIDECO의 선적과 해상 운송을 담당하는 업체이다. 직원으로 한국인 4명과 100여명의 인도네시아인이 있으며, 2015년 각각 80백만US\$ / 29백만US\$의 매출액과 16백만US\$ / 5.2백만US\$의 당기순이익이 발생하였다.

이들 회사 외에도 광산 탐사 전문 업체인 PT. Mintec Abadi를 설립하여 운영하는 등 삼탄은 탐사에서 판매에 이르는 수직적 계열화를 완성하였으며, 법인세 부담을 줄이는 동시에 CCoW를 통해 광산 운영권을 보장받는 2023년 이후에도 인도네시아에서 석탄광 사업을 지속해나가기 위한 기반을 마련하였다.

V. 인도네시아 산업 환경 변화와 사업 영역 확장

5.1 자원민족주의와 인도네시아 신광업법

1965년부터 1998년까지 34년간 지속된 Soeharto 전 대통령의 독재 이후, 인도네시아에는 자원민족주의가 강하게 대두한다. 인도네시아 뿐 아니라 2000년대 들어 자원 확보 경쟁은 민족주의 심화와 수요 국가 간 선점경쟁의 가열로 더욱 치열해지고 있다. (유승록, 2008; Bremmer & Johnston, 2009) 석유/석탄 등 자원의 부국인 인도네시아는 경제 발전을 위해 Soeharto 대통령의 통치 기간 동안 해외 자본을 유치하여 자원 개발을 진행하였고, 자본 유치 과정에서 해외 기업에게 막대한 혜택을 제공하였다. KIDECO를 비롯하여 1980년대 초반 인도네시아 석탄광에 투자한 외국 자본들이 정부와 맺은 CCoW는 그 대표적인 사례로 지목된다. 그러나 산업화를 통해 경제 발전이 이루어지고 독재 정부가 물러나면서 보유 자원에 대한 인도네시아 정부의 인식이 크게 강화되었고, 정책 방향 또한 대규모 해외 자원을 무분별하게 유치하기보다는 해외 자원을 통한 광산 개발을 제한하고 자국의 이익을 극대화할 수 있도록 서서히 수정되었다.

인도네시아 정부는 2009년 1월 발효한 '인도네시아 신광업법'을 통해 이러한 자원민족주의를 법으로 구체화한다. 신광업법은 광물에 따라 다르게 발급되던 광산 개발 인허가를 통일하여 관리하고, 해외 자본의 경우 생산 활동 개시 후 5년 내에 인도네시아 기업 혹은 정부에 일정 정도의 지분 매각을 의무화하고 있다. 또한 CCoW를 체결한 광산 업체들이 보장받고 있는 거대한 광산 면적과 면세 조항도 현행 법률에 따라 개정할 것을 명시하고 있다. 이와 같은 신광업법의 내용에 대해 KIDECO를 비롯하여 CCoW

를 체결한 대형 광산들이 크게 반발하고 있음에도 불구하고, 인도네시아 정부는 자원에 대한 통제를 강화하려는 일관된 움직임을 보이고 있다. 결과적으로 삼탄이 인도네시아에서 사업을 지속하기 위해서는 사업 영역을 확장하는 것이 불가피하였다.

5.2 신규 사업 영역 확장

CCoW에 근거하여 30여년간 인도네시아에서 석탄광 사업을 진행해 온 삼탄은 KIDECO의 운영권이 만료하는 2023년을 앞두고 새로운 사업 기회를 모색해왔다. 특히 2010년을 정점으로 원자재 시황이 하락하여 석탄광 사업의 수익성이 크게 악화되고 있으며, 석탄광 사업에 대한 인도네시아 정부의 규제도 강화됨에 따라 새롭게 사업 영역을 확장하려는 시도를 가속화하고 있다.

5.2.1 팜 플랜테이션: PT. Tata Hamparan Eka Persada (THEP)

2007년 10월 삼탄은 인도네시아 Banka지역에 위치한 팜 플랜테이션 업체인 THEP를 인수하여 처음으로 석탄광 사업이 아닌 새로운 분야에 진출하게 된다. 이는 삼성물산, LG상사 등 대기업에 앞서 한국 기업으로는 최초로 인도네시아 팜 플랜테이션 산업에 진출한 것이었다.

팜 플랜테이션 산업은 전세계 식용유지 중 가장 높은 비율인 35%를 차지하는 팜유 및 팜커널유의 원료인 팜을 재배하는 산업이다. 이 사업은 고온 다습한 지역에서만 나무의 경작이 가능하기 때문에 말레이시아와 인도네시아 및 적도 인근의 아프리카 일부 국가에서만 제한적으로 이루어진다. 농장을 확보하고 나무를 심기 위해 초기 투자 비용을 투입하고 나면 20년 이상 안정적으로 수확이 가능하고, 특히 인도네시아에서는 농장 허가를 통해 55년 이상 운

영 기간을 보장받을 수 있기 때문에 최근 들어 이 사업에 대한 국내 대기업의 관심이 높아지고 있다. THEP를 인수한 후 삼탄은 운영이 안정기에 접어든 2011년 이후 연 평균 13백만US\$의 매출액과 2.7백만US\$의 당기순이익을 기록한 바, 삼탄 내부에서는 사업의 높은 수익률에 주목하여 추가적인 팜 농장 확보를 위한 검토를 진행하고 있다.

5.2.2 LPG 생산: PT. Perta-Samtan Gas (PSG)

2010년 7월 삼탄은 PT. E1-Pertagas(인도네시아 국영 기업인 Pertamina와 한국의 E1이 합작하여 설립)의 E1측 보유 지분 전량인 34%를 인수하여 인도네시아 LPG 가스 생산 분야에 새롭게 진출하였다.

PSG는 Pertamina가 수마트라 천연가스전에서 채굴하는 천연가스를 구매하여 LPG와 Condensate를 분리한 후, 생산 전량을 다시 Pertamina에 판매하는 사업 구조를 갖고 있다. PSG는 2013년 5월 상업 생산을 개시한 이후 연평균 매출액 123백만 US\$, 당기순이익 46.7백만US\$의 높은 수익을 올리고 있다. 삼탄은 이 사업을 통해 직접적인 수익을 얻는 것 외에도 인도네시아 에너지 인프라 사업 참여 경험과 국영 기업 Pertamina와의 파트너십을 통해 추가적인 사업 기회를 얻게 될 것으로 기대하고 있다.

5.2.3 석탄 화력 발전 사업: Cirebon Electric Power(CEP)

인도네시아 민간석탄화력발전사업(IPP) CEP는 삼탄과 일본의 마루베니 상사, 인도네시아의 Indika 그룹, 한국의 동서발전이 공동으로 투자하여 설립하였다. 삼탄이 전체 지분의 20%를 보유하고 있으며, 2007년 개발을 시작하여 2012년부터 상업 가동을

실시하고 있다. 안정적인 석탄의 공급이 중요한 화력 발전 사업의 특성에 따라 삼탄은 석탄 구매 관리의 역할로 컨소시엄에 참여하였으며, CEP를 통해 주력 사업인 KIDECO의 석탄을 안정적으로 판매할 수 있는 수요처도 동시에 확보할 수 있었다.

동남아시아의 개발도상국을 중심으로 석탄화력 발전에 대한 수요가 지속적으로 증가할 것으로 전망되는 가운데, 인도네시아 정부는 2014년 현재 47GW인 발전 설비를 2020년까지 80GW까지 증설하려는 계획을 발표하였다. 이처럼 풍부한 사업 기회와 발전소 운영을 통한 안정적인 수익이 기대됨에 따라 삼탄은 인도네시아 및 동남아시아 지역의 IPP 사업을 차세대 주력 사업으로 추진하고 있다. 비록 송전선로 건설에 따른 이견으로 거래가 무산되긴 하였지만(머니투데이, 2014), 2014년 한국의 동부발전당진 인수를 통해 국내 IPP 사업에도 진출을 시도하였으며, 현재 CEP와 동일한 컨소시엄 구성으로 CEP 2호기 사업을 진행하고 있다.

VI. 결론

본 사례에서는 주식회사 삼탄이 인도네시아 석탄 광 시장에 진출하고 이를 기반으로 하여 인도네시아 에너지 사업으로 사업 영역을 확장해 나가는 과정을 살펴보았다.

강원도 정선의 지하 갱도에서 처음 사업을 시작한 주식회사 삼탄은 1960~70년대 국내 경제의 급격한 성장에 힘입어 국내 사업을 성공적으로 유지해나갈 수 있었다. 하지만 가정 연료 수요의 변화와 석탄 산업에 대한 정부의 정책 변화로 인해 국내 연탄 산업이 차츰 쇠락해감에 따라 새로운 사업 기회를 모색해야만 하는 상황에 빠지게 되었다. 이러한 환경에서 삼탄은 새로운 사업 기회를 찾고자 국내 자원

업체로는 최초로 인도네시아 진출을 결정한다. 많은 비용과 장기간의 투자가 필수적인 자원 개발 사업의 특성상 삼탄은 10년의 투자 끝에 인도네시아 파시르 지역에서 광산 개발에 성공하게 된다. 1993년 상업 생산 이후 20여년 동안 석탄광 사업에 집중한 결과, 현지 법인 KIDECO를 연 매출 1,650백만US\$ 규모의 대규모 광산 전문 업체로 성장시킬 수 있었다. 하지만 정부의 인허가에 의존해야 하는 자원개발사업의 특성에 따라 100% 지분을 보유하고 있던 KIDECO의 지분 51%를 현지의 파트너에게 매각하게 되었고, 이러한 상황에서 오랜 시간 동안 축적한 자원 개발 사업 역량을 최대한 활용하기 위해 석탄 생산 공정을 전담하는 자회사들을 통해 수직적 계열화를 구축하여 모든 생산 공정을 관리하고 있다.

삼탄은 인도네시아의 경제 상황이 차츰 발전함에 따라 새로운 위기를 맞이하게 된다. 과거 저개발 시기에 해외 자본에게 유리한 조건으로 자국의 자원 개발 권한을 넘겨준 인도네시아 정부는 자원민주주의를 앞세우며 자국 내의 자원 개발 사업에 인도네시아 국내 자본의 투자가 늘어나도록 새로운 제도를 마련하게 된다. 또한 2000년대까지 꾸준히 성장하던 석탄 산업은 2010년대 이후 셰일 가스 등의 발견에 따라 점차 시장이 위축되는 양상을 보이고 있다. 이처럼 현지의 정치/사회적 환경이 변화하고, 글로벌 시장 환경이 변화함에 따라 삼탄은 처음 한국을 떠나 인도네시아로 사업 영역을 옮길 때처럼 새로운 성장 동력이 찾고자 한다. 2000년대 중반 이후 꾸준히 새로운 사업 기회를 모색한 결과, 기존에 주력으로 삼고 있던 자원 사업을 기반으로 팜 플랜테이션(THEP), LPG 가스 생산(PSG), 석탄화력발전(CEP) 등 관련 분야로 사업 영역을 확장해 나가고 있다. 현재 삼탄은 인도네시아의 석탄광/플랜테이션/에너지 인프라 사업을 주력 사업 분야로 선정하고, 새로운 사업 기회를 지속적으로 개발하고 있다.

본 사례 연구는 국내 시장의 한계로 해외 진출을 모색하고 있는 중견기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 국내에서 축적한 사업 역량을 기반으로 새롭게 성장하고 있는 국가에 진출한 후 사업 영역을 차츰 확장해나가는 삼탄의 해외 진출 전략은 해외진출 시 기업이 취해야 할 기본적인 대응방식에 대한 방향성을 제시했다고도 볼 수 있다. 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라 국내의 많은 기업들이 해외 진출을 시도하고 있으나, 중소 규모의 기업들이 해외 시장에 진출하기에는 여러 가지 어려운 점이 많이 있다. 대기업의 경우 기존에 보유하고 있던 해외 시장에 대한 노하우를 활용할 수 있으나, 중소 규모의 기업은 해외 시장 진출에 필요한 현지 정보 습득이나 시장 조사에 한계를 가질 수 있다. 본 사례에서 살펴본 것과 같이 중견 기업이 해외 시장에 진출할 때 기존에 국내에서 영위한 사업 지식을 활용한다면, 이러한 한계를 조금이나마 수월하게 극복할 수 있을 것이다. 특히 인도네시아 내 민간 화력발전 사업과 같은 대규모 프로젝트에 참여하는 것은, 국내와 인도네시아 시장에서 오랜 시간 석탄광 사업을 통해 쌓아온 경험이 없이는 삼탄과 같은 규모의 국내 중견 기업이 참여할 기회를 갖기 어려웠을 것이다. 이와 같은 사례 연구를 통해 국내 기업이 해외 시장에서 새로운 사업 기회를 확보할 수 있는 데에 도움이 될 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

- Korea Coal Corporation(2001), "History of Korea Coal Corporation : 1950-2000," Korea Coal Corporation. [printed in Korean]
- Samtan(2012), "50 Years History of Samtan," Samtan. [printed in Korean]

- Coal Industry Promotion Board(1990), "History of Korean Coal Industry," Coal Industry Promotion Board. [printed in Korean]
- Yoo, S. Y.(1998), "Autobiography of President of Samtan," Commacommunications. [printed in Korean]
- Yoo, S, R(2008). "Trends and Implications of World Resource Wars." *POSRI Issue Report*, 2008 (3), 13-24. [printed in Korean]
- KIDECO's Report of Audit
- British Petroleum(2012), BP Statistical review of world energy 2012
- Bremmer, I., & Johnston, R. (2009). The rise and fall of resource nationalism. *Survival*, 51 (2), 149-158.
- Humphreys, D., & Welham, K. (2000). The restructuring of the international coal industry. *International Journal of Global Energy Issues*, 13(4), 333-347.
- Palm Oil Research(2013), Oil World Outlook 2013
- US Energy Information Administration(2016), International Energy Outlook 2016
- Wärell, L. (2006). Market integration in the international coal industry: A cointegration approach. *The Energy Journal*, 99-118.

이슈리포트, 2008(3), 13-24.
주식회사 KIDECO 연도별 감사 보고서

국내참고문헌

- 대한석탄공사(2001), **대한석탄공사 50년사 : 1950-2000**, 대한석탄공사
- ㈜삼탄(2012), **삼탄 50년사**, ㈜삼탄
- 석탄산업합리화사업단(1990), **한국석탄산업사**, 석탄산업합리화사업단
- 유성연(1998), **성실의 삶, 일진의 길 : 유성연 자서전**, 콤포마커뮤니케이션스
- 유승록(2008). "세계 자원전쟁의 향방과 시사점," POSRI

A Case Study of the Business Expansion in Indonesian Coal and Energy Industry by Samtan

Sarang Go* · Byungdo Kim**

Abstract

Samtan Co., Ltd. is a company focused on the production of bituminous coal in Indonesia. As a domestic private enterprise, it has achieved the largest production and sales volume of bituminous coal. However, as the domestic briquette industry declines due to the coal market rationalization policy, Samtan will turn their attention to overseas markets and decide to continue their business by entering Indonesia. After a consortium of Indonesian mine coal miners in 1982, the joint investors of the consortium left a decade of investment alone during their withdrawal from the project, and Samtan would succeed in developing mines in the Pasir region of Indonesia.

KIDECO Jaya Agung, a local subsidiary, grew to an annual sales value of US \$ 1,650 million. However, in accordance with the Coal Contract of Word (CCoW) contract with the Indonesian government in 2003, 51% of its total stake was sold to its local partner in Indonesia. Shape to a joint venture. In line with the spirit of the Indonesian government's ongoing resource nationalism, as the profitability deteriorates with mine development alone, Samtan will proceed with vertical integration of resource development related processes and manage all production processes through its subsidiaries. Since the mid-2000s, Samtan has steadily invested in new business opportunities as the political and social environment in Indonesia has changed. As a result, we are successfully expanding our business into new areas such as palm plantation (THEP), LPG gas production (PSG) and coal thermal power generation (CEP).

Key Words: Overseas expansion, Vertical integration, Resource development business

* College of Business Administration, Seoul National University, First Author

** College of Business Administration, Seoul National University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

주식회사 삼탄의 인도네시아 진출과 사업 확장

Synopsis

자원 개발 사업은 대규모의 자본이 투자되며, 자본의 투자에도 불구하고 프로젝트의 성공 확률이 높지 않은 사업이다. 특히, 자원이 매장되어 있는 국가의 인허가가 필요하며 정부의 정책 방향이 변화함에 따라 사업의 향방도 크게 달라질 수 있다. 또한 막대한 투자를 통해 생산을 시작하게 되더라도 글로벌 거시 경제 환경의 변화에 따라 시장의 가격이 큰 폭으로 변화하는 위험이 큰 사업이라고 할 수 있다. 실제로 1970~80년대까지만 해도 강원도 일대의 석탄광 업체들은 당시 기준으로 높은 수익을 올리고 있었으나, 서울 올림픽을 전후로 정부의 에너지 정책이 변화하고 석탄광을 차츰 폐쇄하기로 결정함에 따라 현재는 공기업을 통해 정부가 직접 운영하고 있는 극소수의 광산을 제외하고는 국내의 석탄광 업체는 모두 문을 닫게 되었다.

이와 같이 외부 시장 환경의 영향을 받게 되는 자원 산업에서 생존하고 있는 기업들은 막대한 자금을 통해서 단기 실적 변화의 영향을 최소화할 수 있는 큰 규모의 자원개발 전문 기업이 대부분이다. 본 연구는 글로벌 거대 기업들이 시장을 장악하고 있는 자원 개발 사업에서 국내 자원개발 전문 회사 삼탄이 정부의 정책 방향의 변화에 따라 해외 시장에 진출하고 사업을 확장해나가는 과정을 소개한다. 강원도 정선의 소규모 석탄광을 운영하던 삼탄은 정부 정책의 변화에 따라 인도네시아 석탄광 사업에 진출

하였으며, 인도네시아 석탄광 사업의 성공을 바탕으로 팜 플랜테이션과 민자 화력 발전 사업 등 에너지 사업 전반으로 사업 영역을 확장하고 있다. 그리고 인도네시아의 성공을 바탕으로 다시 국내 에너지 사업에 진출하려는 노력을 지속하고 있다.

삼탄의 인도네시아 진출 사례를 통해 해외 진출을 모색하고 있는 국내의 다양한 기업들에게 사업 확장의 방향성을 보여줄 수 있을 것으로 기대한다. 특히 대기업에 비해 회사의 규모가 작은 중견 기업들이 국내에서의 경험을 바탕으로 글로벌 시장에서 성공적으로 성장하는 모범적인 사례로 다른 기업들의 해외 시장 진출 전략 수립에 좋은 참고가 될 것으로 생각한다.

Teaching Point

본 사례의 목적은 삼탄의 해외 사업 진출과 사업 다각화 과정을 자세하게 소개하는 것이다. 국내 석탄 산업 기반을 떠나 새로운 시장에 진출하고, 그 과정에서 현지 정부 및 파트너와 긴밀한 협력 관계를 맺으며 사업을 진행하였으며, 이를 기반으로 새로운 사업 영역으로의 확장도 자연스럽게 진행하고 있다. 본 사례에서는 기존의 사업 기반 하에서 새로운 사업을 수직적/수평적으로 확장해 나가는 사례를 통해 독자들이 기업의 해외 시장 진출과 사업 확장에 대해 쉽게 이해할 수 있는 기회를 제공하고자 한다.

Assignment Question

1. 석탄 산업의 시장 환경에 대해 설명하라
2. 해외 자원 개발 사업에 진출하기 위해 염두에 두어야 할 점은 어떤 것들이 있을까?
3. 삼탄의 해외 시장 진출 및 사업 다각화 과정에 대해서 설명하라
4. 석탄 산업이 불황에 접어드는 시점에서 삼탄의 CEO라면 어떤 대응책을 마련할 수 있을지 설명하라

Analysis

1. 석탄 산업의 시장 환경에 대해 설명하라

석탄은 석유와 함께 전 세계 에너지원의 1/3 정도를 담당하고 있는 주요한 자원이다. 석탄은 에너지의 연료 뿐 아니라 탄소재나 코크스를 만들기 위한 공업용 재료로도 사용되는데, 전체 생산/소비량 중 75% 가량은 에너지를 내기 위한 연료로 사용되고 있다. 석탄은 전체 생산량의 절반 수준이 중국에서 소비 되고 있으며, 중국/인도/미국 등 주요한 소비국들은 자국에서 생산된 석탄으로 수요를 충당하고 있기 때문에 전체 생산량 중 교역이 이루어지는 양은 15% 수준에 그치고 있다. 특히 경제 발전 수준에 비해 보유 자원이 많지 않은 일본과 한국 등 아시아 국가들이 주요한 수입국이다. 전 세계적으로 매장이 되어 있으나 물류 비용 등으로 인해 인도네시아와 호주 등 아시아에 인접한 국가들이 한국과 일본의 수요를 대부분 충당하고 있다.

이중 인도네시아는 석탄 산업에 대한 경제 의존도가 높은 국가로 노천 광산의 형태로 쉽게 생산이 가능하며 작업의 효율성도 높다. 인도네시아에는 풍부한 매장량과 유리한 생산 여건에도 불구하고 자본의 한계로 소규모 광산이 난립하고 있으며, 인도네시아 정부는 대형 광산을 유치하기 위해 1980년대 이후 해외 자본의 직접 투자를 허용해왔다. 현재 이들 해외 자본 소유의 주요 광산이 인도네시아 석탄 생산량의 50% 이상을 점유하고 있으며, 이들에 대한 규제가 심화되고 있다.

2. 해외 자원 개발 사업에 진출하기 위해 염두에 두어야 할 점은 어떤 것들이 있을까?

기업의 해외 시장 진출에는 다양한 전략이 활용될 수 있다. 본국과 유사한 사업 환경을 가진 나라에 우선적으로 진출하여 본국에서의 사업 경험을 활용하는 동시에 해외 시장 진출 경험을 쌓아나가는 방법, 주력 사업 분야를 우선적으로 진출시킨 후 순차적으로 사업 영역을 확대해나가는 방법, 그리고 해외 사회의 사업 기능을 점진적으로 확장시켜나가는 방법 등이 그 주요한 전략이라고 할 수 있다. 해외 진출 시 이와 같은 전략을 활용할 경우 해외 사업 진출 과정에서 발생할 수 있는 문제점들을 상쇄시킬 수 있는 것으로 알려져 있다. 본 사례에서 살펴본 삼탄의 경우 국내에서 주력으로 하고 있던 석탄광 개발 사업을 우선적으로 진출한 후 순차적으로 새로운 사업 영역으로 확장해간 경우라고 할 수 있다.

특히 삼탄과 같은 자원 개발 사업은 장기간에 걸쳐 많은 비용의 투자가 필요하며, 그 투자의 성패조차 불확실한 경우가 많다. 따라서 장기간 투자를 지속해나갈 수 있는 경영진의 의지가 사업의 성공을 위해 필수적이라고 할 수 있다. 인도네시아의 자원 개발 법인 KIDECO 역시 국내의 5개 회사가 컨소시엄을 구성하여 투자를 시작하였으나 삼탄을 제외

한 나머지 4개사는 막대한 투자비에 결국 지분을 매각하며 투자를 포기하였지만, 삼탄은 끝까지 투자를 이어나갔고 결국 큰 성공을 거둘 수 있었다.

또한 자원이라는 상품의 특수성으로 인해 정부의 정책적인 변화에 민감하게 대응할 필요가 있다. 삼탄이 국내에서 성공적으로 진행하던 정선의 광산을 포기하게 된 계기나 인도네시아 현지 법인 KIDECO의 지분을 일부 매각하고 사업 다각화를 피하게 된 계기는 모두 자원 개발 산업 및 자원 개발 업체에 대한 정부의 정책적 변화에 기인한 것이다. 따라서 언제든 정부의 정책 기조나 방침이 변화할 수 있음을 고려하며 새로운 사업 기회를 지속적으로 모색하는 것이 중요하다.

3. 삼탄의 해외 시장 진출 및 사업 다각화 과정에 대해서 설명하라

사업 다각화는 크게 수직적 계열화와 수평적 계열화로 구분하여 설명할 수 있다. 수직적 계열화란 기업이 제품의 생산에서 판매에 이르는 과정 전체를 계열사를 통해 수행하는 것을 말하며, 수평적 계열화란 하나의 산업을 중심으로 연관된 유사한 산업으로 사업 영역을 확장해 나가는 것을 말한다. 수직적 계열화는 대량 구매를 통해 고정비용을 낮춰서 비용을 절감하는 규모의 경제를 달성하여 기업의 수익을 향상시킬 수 있으며, 수평적 계열화는 유사한 제품을 함께 생산할 경우 비용을 절감할 수 있는 범위의 경제를 통해 기업의 수익을 증가시킨다. 이와 같은 수직/수평적 계열화 전략은 기업이 사업 영역을 확장하고자 할 때 기존의 사업 영역을 기반으로 새로운 사업을 진출하는 방법으로 일반적으로 활용된다.

본 사례에서 삼탄의 해외 진출 과정은 해외 진출 결정, 수직적 계열화, 수평적 계열화로 나누어 생각할 수 있다. 우선 국내에서 유연탄을 생산하던 시기에 정부의 정책 변화에 따라 국내 생산이 중단될 상

황이 되자 자신들이 보유한 역량을 활용하여 생산 시장을 해외로 옮겨 사업을 진행하게 되었다. 해외 진출 이후에는 현지의 파트너에게 불가피하게 지분을 일부 매각해야 하는 상황이 발생하였고, 이에 대한 대응으로 수직적 계열화를 통해 회사의 역량을 분산하는 선택을 하게 된다. 석탄광 개발 회사인 KIDECO에 모든 역량이 집중된다면 지분 매각을 통해 현지의 파트너와 이를 나누게 되지만, 하도급 업체를 직접 설립하고 이를 분리함으로써 석탄 생산에 필요한 노하우를 보호하고 새로운 사업 기회를 추가적인 사업 확장의 기회를 모색할 수 있었다.

수평적 계열화는 인도네시아 정부의 자원 정책과 석탄 시장의 변화에 따라 추진되었다. 인도네시아 정부는 경제 발전에 따라 더 이상 해외 자본이 자국의 자원 개발로 인한 수익을 가져가는 것을 원하지 않았고, 자원민족주의에 기반한 정책을 펴기 시작했다. 또한 세계 경제의 위축으로 석탄 시황이 위축됨에 따라 석탄광 사업의 수익이 감소하고 있는 상황이었다. 이러한 환경 변화에 맞춰 삼탄은 석탄 산업을 기반으로 유사한 에너지 사업인 LPG 가스 사업과 자신들이 생산하는 유연탄을 연료로 하는 석탄화력발전 사업, 그리고 대규모 플랜테이션 사업에 진출함으로써 사업 다각화를 추진하였다.

4. 석탄 산업이 불황에 접어드는 시점에서 삼탄의 CEO라면 어떤 대응책을 마련할 수 있을지 설명하라.

기업이 해외 시장에 진출하는 것은 큰 도전이라고 할 수 있다. 따라서 현재 사업을 영위하고 있는 국가와는 전혀 다른 제도/문화/경쟁 환경에서 새롭게 적응하고 수익을 올리기 위해서는 사전에 철저한 준비가 필요하다. 많은 경우 기업들은 새로운 수요나 사업 기회를 찾아 해외 진출을 피하지만, 때로는 기존의 사업 환경에서 자신의 강점을 더욱 발전시켜 나가는 것이 신규 시장에 진출하는 것 보다 더 효과적인

일 수 있다. 따라서 회사를 경영하는 CEO의 입장에서 생각해본다면 해외 진출이 무조건 옳은 선택이라고 보다는 하나의 대안으로 상정하고 다른 대안들과 비교하며 고민해보는 것이 필요하다. 그리고 만일 해외 진출을 결정했다면, 대상이 되는 시장에 대한 충분한 사전 조사와 준비를 마친 후 자신의 강점을 최대한 발휘할 수 있는 시장으로 진출하는 것이 중요할 것이다.

본 사례에서 삼탄이 갖고 있는 경영상의 장점은 인도네시아 시장에서의 오랜 사업 경험과 자원 개발의 모든 value chain을 아우르는 사업 경험이라고 할 수 있다. 인도네시아 인근의 동남아시아 시장은 현재 경제가 급속도로 성장하고 있는 지역이다. 경제 성장에는 필연적으로 전력 수요의 증가가 뒤따르게 되며, 삼탄은 인도네시아 민자석탄화력발전 시장에 진출하여 성공적인 결과를 얻은 경험을 갖고 있다. 이를 바탕으로 하여 베트남, 필리핀 등 인근 동남아시아 지역의 석탄화력발전 사업에 컨소시엄으로 참여하여 사업 기회를 모색할 수 있을 것이다. 또한 석탄 생산과 관련된 다양한 하도급 자회사들을 활용하여 인도네시아 전역에 있는 소규모 광산의 생산에 참여할 수 있을 것이다. 대형 광산의 운영 경험을 활용하여 소규모 광산에 체계적인 운영 시스템을 도입한다면 소형 광산에서 충분한 수익을 올릴 수 있을 것이다.

또한 비록 인수가 무산되긴 하였으나 당진석탄화력발전소 사업을 인수하려는 시도와 같이 국내에 다시 사업 기반을 확보하려는 노력도 지속적으로 할 필요가 있다. 해외 자원 개발 사업의 경우 해당 국가 정부의 방침에 따라 해외 자본에 대한 불공평한 정책이 시행될 수 있으며, 이런 위험을 분산하고 지속적인 수익을 확보하기 위해서는 국내 시장에서 안정적인 사업 기반을 확보하는 것도 중요할 것이다.