

## IV. 海外 M&amp;A 成功과 失敗 事例

- (現況) 海外 先進 企業들과의 競爭에서 이기기 위해서는 技術 隔差의 解消가 중요한 課題이며, 海外 M&A를 통해 이를 克服할 수 있음
- (國內 企業의 海外 M&A 事例) 최근 海外 M&A를 통해 技術 隔差를 克服하려는 國內 企業들의 활동이 적극적으로 이루어지고 있으며, 그 規模도 점차 大型化하고 있음
- (失敗 事例) 國內 企業들이 펼친 海外 M&A 사업들이 대부분 不實 企業에 集中되어 있고 文化 및 經營스타일의 差異 등으로 어려움을 겪고 있음
- (示唆點) 競爭의으로 海外 M&A에 參與하기보다는 對象 企業의 分析 등의 事前 準備 作業이 필요함

海外 先進 企業들과의 技術 隔差를 解消하는 方法중의 하나는 海外 M&A를 통한 方法이 있음

## ○ 國內 企業의 海外 企業 M&amp;A 現況

- 國內 企業들과 海外 先進 企業들과의 競爭이 점차 激化되고 있음
  - 해외 선진 기업들과의 競爭에서 이기기 위해서는 해외 선진 기업들과의 技術 隔差를 解消하는 것이 중요한 과제이고 해외 기업 M&A를 통하여 이를 극복할 수 있음
- 國內 企業들이 해외 M&A를 통해 얻을 수 있는 잇점은 다음과 같음
  - 자국시장 보호와 세계 경제 블록화가 강화되면서 현지시장 진출 수단으로 해외 M&A를 이용함
  - 유명 브랜드를 인수해 현지 시장 진출 부담을 줄이고, 동종 업체 매수를 통해 시장 지배력을 높이려 함
  - 현지 기업 유통망을 확보해 현지 마찰을 줄이고, 원·부자재를 안정적으로 공급받으려 함
  - 현지 기업을 인수하면 그 회사가 가지고 있던 기술과 판매망, 노하우(know-how)를 일거에

습득할 수 있음

國內 企業들은 최근 海外 企業의 M&A에 競爭的으로 參與하고 있으며, 그 規模도 大型化하고 있어 세계 M&A 시장에서 큰손으로 浮上하고 있음

#### ○ 海外 企業 M&A 事例

- 최근 국내 기업들은 앞에서 언급한 海外 企業 M&A의 잇점 때문에 海外 企業 M&A에 競爭的으로 參與하고 있음
  - 이로 인해 최근 해외 M&A 시장에서는 국내 기업들이 『큰손』으로 부상하고 있고, 그 규모도 갈수록 대형화하고 있음
- 현대그룹은 지난 94년 미국 AT&T GIS사의 비메모리 사업부문을 3억 4천만 달러에 인수하면서 해외 M&A를 본격화함
  - 현대전자는 비메모리 사업 부문을 인수하면서 심비오스로직으로 이름을 바꿔 1996년 매출액 6억 달러, 경상이익 6천 3백만 달러를 달성함
  - 심비오스로직의 인수는 국내 기업의 해외 M&A 사례중 가장 성공적인 것으로 평가됨. 심비오스로직을 인수함으로써 현대전자는 비메모리 분야의 후발 주자로 막대한 투자와 시행착오를 되풀이 하지 않고 중간 진입에 성공함
  - 현대그룹은 이외에도 93년 세계 4위 하드디스크 드라이브 생산업체인 미국 맥스터사와 초고속 통신망 시스템 업체인 TV-COM 인터내셔널사를 인수 합병함
- 대우그룹의 해외 M&A는 세계경영이라는 장기 전략하에 추진되고 있음. 해외 M&A를 통해 새로운 비즈니스 기회를 창출하고 초국적 기업으로 성장한다는 전략임
  - 대우그룹은 해외 M&A를 통해서 판매와 해외 시장의 개척에 주목적을 두고 있음

- 대우그룹의 해외 M&A는 지역적으로는 동구권, 동남아 등에 집중되어 있고 보통 1년이 넘는 인수 협상을 6개월만에 마무리 하는 속전속결이 특징임
  - 대우그룹이 1986년 이후 외국에서 인수한 기업은 20여개 정도임. 1996년에도 루마니아의 망갈리아 조선소를 5천만 달러에 인수하고 헝가리 최대 베어링회사인 MGM을 3천 2백만 달러, 불가리아의 쉐라톤 호텔을 2천 2백 50만 달러에 인수함
- 삼성그룹은 세계 5개 지역본사 체제를 중심으로 지역별 특성에 맞는 현지화 전략을 통해 세계 곳곳에 제2의 삼성을 이룩한다는 전략을 수립함
- 삼성그룹은 91년 9월 삼성전관이 독일 TV 브라운관 회사인 SEB를 2천만 달러에 인수한 것을 시작으로 지금까지 해외 M&A를 10여건 달성함
  - 삼성그룹의 해외 M&A의 주요 목적은 미국의 IGT나 AST, 파멜라 테니스사의 인수와 같이 기술과 전문 인력 확보를 위주로 하는 것이 특징임
  - IGT 인수 후 삼성은 이 회사의 기술을 활용해 1년만에 초고속 전송 핵심 장비인 ATM 교환기를 개발하였음
- LG그룹은 95년 7월 미국의 전자업계의 대명사인 제니스사를 전격 인수함
- LG그룹은 제니스사 인수를 통해 기술과 브랜드, 그리고 세계 최대 가전 시장인 미국의 공략 세가지를 동시에 노리는 전략을 세움
  - 미국 시장에서 인지도가 낮은 자사 제품 브랜드를 홍보하기 위해 막대한 광고비를 지출하기보다는 세계적 브랜드와 시장을 아예 사버리려는 목

적임

國內 企業들이  
펼친 海外 M&A  
事業은 對象 企  
業의 不實과 經  
營 文化의 葛藤  
으로 인해 어려  
움을 겪고 있음

#### ○ 失敗 事例

- 국내 기업들이 글로벌 經營 戰略이란 이름 아래 펼친 해외 M&A 사업이 대부분 不實 企業에 集中되어 있고 문화 및 경영 스타일의 차이 등으로 인해 경영 정상화에 어려움을 겪고 있음
- 대우전자가 최근 프랑스 톰슨멀티미디어를 인수하려고 했던 계획은 현지 언론의 반발과 프랑스 정부의 반대로 실패로 돌아감
  - 프랑스 정부는 국영기업인 톰슨사가 제3국에 넘어간다는 사실과 대우전자가 톰슨사 인수 후 50억 프랑의 투자와 5천명을 고용하겠다는 약속을 하지 않았다는 이유로 톰슨사의 매각을 거절함
- 삼성전자가 95년 3월에 3억 7천만 달러를 들여 인수한 AST사는 96년 3분기에만 1억 3천만 달러의 적자를 기록하여 10분기 연속 적자 행진이 계속되고 있음. 또한 97년 4월까지 2억 달러를 지원하기로 하는 등 AST사의 경영에 고전을 면치 못하고 있음
  - 삼성전자는 문화 및 경영방식의 차이로 AST社의 전문 인력들이 도시바와 같은 경쟁 회사로 빠져나가고 있는 등 경영에 어려움을 겪고 있음
  - 최근 단독으로 추진해오던 네덜란드 중형 항공기 회사인 포커사 인수를 현대, 대우, 한진 등과 컨소시움을 구성하여 인수하려 했으나 포커사의 장래에 회의적인 이들 회사들의 거부로 실패함
- LG가 인수한 제니스사는 인수 후 실적이 더욱 악화되어 96년 3분기에만 총 4천 20만 달러의 적자

를 기록하고 96년 9월까지의 매출도 95년보다 1천 9백만 달러나 줄어든 8억 6천만 달러를 기록함

- 제니스사의 경영 정상화가 어려운 이유는 업계의 가격 파괴 바람에 따른 마진 감소, 일부 고부가 제품의 선적 지연, 전임 사장의 경질에 따른 고비용, 일부 직원들의 반발 등이 원인임
- LG전자는 세트톱박스 사업을 위해 필립스와 합작 설립했던 미디어엑세스社를 제품 개발이 늦어지고 마케팅이 부진하며 필립스의 디지털 사업방향이 불명확하다는 이유로 96년 2월 청산을 결정함

- 국내 기업들이 인수한 해외 기업들은 대부분 누적된 부채와 영업 부진으로 곤란을 겪고 있었으며, 이러한 부실 기업들을 지나치게 비싼 가격으로 인수한 것이 실패의 원인임

- 삼성전자는 AST 인수 당시 주당 15.80달러인 주식을 21.10달러로 주당 6.7달러의 프리미엄을 주고 인수함
- 맥스터는 당초 삼성전자에 8천만 달러의 인수가격을 제시했으나 현대전자에서 2배 가량되는 1억 5천만 달러에 인수함

- 동서양의 기업 문화 차이로 인해 현지 인력의 이탈 현상이 일어나 원하는 고급 기술력을 확보하지 못하고 있음

- 철저히 분권화된 미국 기업의 경영체제는 중앙집권적인 한국의 경영체제와는 갈등의 소지가 많음
- 국내 기업들이 인수한 기업들은 대부분 첨단 하이테크 분야이고 이들의 핵심 역량은 『기민함』인데 반해, 국내 기업들의 조직은 관료주의적인 경향이 많음

競爭的으로 海外  
M&A事業에 參  
與하기보다는 先  
進 事例를 分析  
하고 研究하는  
準備가 必要함

○ 示唆點

- 分명한 목표없이 경쟁적으로 海外 M&A 活動을 하기보다는 先進 事例를 분석하고 연구하는 자세가 必要함
- M&A 이전에 기술 이전, 생산규모의 확대, 시장 확대, 판매비용의 절감, 판로 확보, 인재 획득 등의 目標을 分명히 설정해야 함
- M&A 대상 기업이 이 目標을 충족시키는 지 철저히 조사, 분석해야 하며, 인수후의 경영 계획까지 점검하는 準備가 必要함
- M&A 전문가들을 통해 과도한 금액을 지급하지 않도록 함
- M&A에 앞서 먼저 대상 기업의 지적재산권 등 경영 상태에 대한 철저한 분석이 必要함
- M&A 후에는 문화 및 경영 스타일의 차이에 적응 할 수 있게 관리에 힘을 기울임
- 국내 기업들도 일본 기업들이 린(Lean) 방식과 같은 독창적 시스템을 인수 기업에 접목시켜 경영정 상화에 힘쓴 것과 같이 창조적 경영 방식을 접목 하려는 노력이 必要함

(김대홍)